

Impulse für Fachkräfte



Partizipation in den Frühen Hilfen

ZITIERWEISE:

Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (2023): Partizipation in den Frühen Hilfen. Herausgegeben vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen (NZFH). Köln
<https://doi.org/10.17623/NZFH:IfF-PidFH>

Das Manuskript für die Kapitel 2 und 3 (Stand: 3. März 2022) basiert auf unten genannten Artikeln der Autorinnen in: Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.) (2019): Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim / Basel. Sie wurden im Hinblick auf Partizipation in den Frühen Hilfen aktualisiert, vertieft und weiterentwickelt:

Rieger 2019; Rieger/Straßburger 2019; Straßburger 2019a; Straßburger 2019b; Straßburger/Rieger 2019a; Straßburger/Rieger 2019b; Straßburger/Rieger 2019c.

Partizipation in den Frühen Hilfen

Impulse für Fachkräfte

**Autorinnen:
Gaby Straßburger, Judith Rieger**

Inhalt

Wozu Partizipation in den Frühen Hilfen?	5
Bedeutung und Abstufungen von Partizipation in den Frühen Hilfen	11
Ausgangsbasis und Voraussetzungen für Partizipation in den Frühen Hilfen	22
Methodische Umsetzung partizipativer Prozesse in den Frühen Hilfen	42
Fragen und Herausforderungen der Frühen Hilfen im Hinblick auf Partizipation	47
Literatur	50

Wozu Partizipation in den Frühen Hilfen?

Partizipation gilt heute unumstritten als einer der handlungsfeldübergreifenden Schlüsselbegriffe im Sozial- und Gesundheitssektor (vergleiche Wagner 2017, Seite 43). Für das vergleichsweise junge Handlungsfeld der Frühen Hilfen ist die Bedeutung von Partizipation bisher noch nicht systematisch operationalisiert worden. Die beteiligten Fachkräfte in den Frühen Hilfen stehen vor der großen Herausforderung, wie sie diesen populären Fachbegriff in ihrem Berufsalltag in fachlich kompetentes Handeln übersetzen können.

Erschwert wird die Umsetzung von Partizipation dadurch, dass der Begriff äußerst uneinheitlich verwendet wird und oft unklar bleibt, was damit eigentlich gemeint ist. Um sich dem Begriff anzunähern, lohnt es sich daher, den etymologischen Ursprung des Wortes zu betrachten. Der Begriff Partizipation stammt sprachwissenschaftlich gesehen aus dem Spätlateinischen. »Participatio« bzw. der lateinische Ausdruck »partem capere« bedeutet übersetzt »von etwas, was ein anderer hat, etwas abbekommen«; »teilhaben« oder »einen Teil (weg-)nehmen« (vergleiche Moser 2010, Seite 73). Hansen, Knauer und Sturzenhecker bringen klar auf den Punkt, wie »partem capere« im Kontext der Sozialen Arbeit verstanden werden sollte.

»Partizipation bedeutet, dass Betroffene zu Beteiligten werden und Entscheidungen mit ihnen statt für sie gefällt werden«

Hansen u. a. 2012, Seite 25

Es geht darum, dass Adressatinnen und Adressatinnen an Entscheidungen in Hilfeprozessen teilhaben. Diese Hilfeprozesse können sehr unterschiedlich aussehen. Es kann sich um die Konzeption, Umsetzung und Evaluation von Einzelfallhilfe oder auch von offenen Angeboten bzw. sozialräumlichen Projekten handeln (vergleiche Urban-Stahl 2021, Seite 636 f.). Es ist die Aufgabe der Fachkräfte, für jeden dieser Bereiche herauszuarbeiten, wie eine aktive Einflussnahme der Adressatinnen und Adressaten auf Entscheidungen in den jeweiligen Hilfeprozessen begünstigt und im Idealfall auch strukturell verankert werden kann. Wenn Betroffene zu Beteiligten werden, werden sie als zentrale Handelnde des Hilfeprozesses angesprochen. Dabei wird versucht, sie für eine Zusammenarbeit zu gewinnen, bei der sie durch ihre Stärken, Ideen und Ressourcen den Hilfeprozess bereichern. Sie sind berechtigt, ihre eigene Perspektive darzustellen und in alle Planungs- und Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen, Zielvorgaben und Lösungsansätze zu hinterfragen und zu ergänzen, um über eine dialogisch geführte Aushandlung zu einem gemeinsamen Konsens zu finden (vergleiche Hansen u. a. 2012, Seite 22).

Was hat das Handlungsfeld der Frühen Hilfen mit Partizipation zu tun?

Durch Frühe Hilfen soll die präventiv ausgerichtete Infrastruktur zur Stärkung, Begleitung und Unterstützung von werdenden Eltern und Familien mit Säuglingen und Kleinkindern auf lokaler Ebene verbessert, verzahnt sowie ausgebaut werden, um ihre Entwicklungsmöglichkeiten frühzeitig und nachhaltig zu verbessern. Im Mittelpunkt stehen die Fragen: *Wodurch bringt die Kommune ihre Familienfreundlichkeit sowie ihre Wertschätzung für die alltägliche Leistung von Eltern und das Potenzial von Kindern zum Ausdruck? Wie können alltagspraktische Serviceleistungen und beziehungsstärkende Angebote für Familien in ihrer Region aufgelegt und weiterentwickelt werden?* Ziel ist es, dass jede Familie in Deutschland bedarfsgerecht angesprochen werden kann und die Familien die bisherigen sowie neuen Angebote tatsächlich nutzen und gerne in Anspruch nehmen.

Doch wer entscheidet, was »bedarfsgerecht« bedeutet? Die Frage, welche Angebote Familien bei der Pflege, Versorgung und Erziehung von Säuglingen und Kleinkindern tatsächlich als hilfreich erleben und welche sie bisher noch vermissen, können die Eltern und andere wichtige Bezugspersonen der Kinder am allerbesten selbst beantworten. Die Antworten der Eltern müssen Gehör finden und aufgegriffen werden, auch wenn es bedeutet, dass dafür neue interdisziplinäre und multiprofessionelle Finanzierungs- und Kooperationsstrukturen entwickelt werden müssen.

Partizipation in den Frühen Hilfen beginnt damit, Familien darüber zu informieren, dass sie sich beim Ausbau der Infrastruktur Früher Hilfen an ihrem Wohnort wirksam einbringen können. Es ist wichtig, ihnen zu signalisieren, dass sie nicht nur willkommen sind, sondern dass das Netzwerk der Frühen Hilfen auf die Kooperation mit den Familien angewiesen ist. Es bedeutet, sektorenübergreifende Angebote zu schaffen, von denen junge Familien begeistert sind. Die Botschaft, die damit vermittelt werden soll, lautet: Familien sind für die Gesellschaft sehr kostbar. Daher gilt es, gemeinsam Lebensbedingungen zu gestalten, die Familien wertschätzen, entlasten und stärken. Die Aufgabe besteht darin, eine Form der Zusammenarbeit zu kultivieren, die Eltern ihre Vorbehalte gegenüber Behörden vergessen lässt, die sie motiviert, sich mit ihrer Erfahrungsexpertise und ihren Ideen einzubringen und sich zivilgesellschaftlich vor Ort zu engagieren.

Ob dieses Vorhaben gelingt oder scheitert, ist davon abhängig, ob wichtige Entscheidungen bei der Planung und Umsetzung der Frühen Hilfen gemeinsam *mit* den Familien getroffen werden oder ob weiterhin über ihre Köpfe hinweg *für* sie entschieden wird. Die Angebote, die durch das Netzwerk der Frühen Hilfen vor Ort entstehen, sollen Orte des Vertrauens, des Dialogs, der Begegnung, des Austausches und der Vernetzung sein – Orte, an denen sich Familien gerne treffen, Orte, mit denen sie sich identifizieren. Solche Orte können nur Stück für Stück gemeinsam aufgebaut werden und wachsen, bis sie sich zu beliebten, regionalen Lebensräumen von Familien etabliert haben.

Um dieses große Ziel zu erreichen, ist es wichtig, dass erstens alle Fachkräfte gemeinsam und konsequent an den Ressourcen der Familien ansetzen, zweitens tatsächliche Handlungsfreiheiten und Gestaltungsräume zur Weckung und Stärkung von Selbsthilfepotenzialen für die Familien vorhalten und drittens aktiv dafür werben, dass sich Eltern einbringen. Neben dem Zutrauen in die Kompetenzen sowie die Lernfähigkeit von Eltern, bedarf es der Bereitschaft, auf die Menschen zuzugehen und ihnen aufmerksam zuzuhören. Die Fachkräfte in den Frühen Hilfen interessieren sich für die Lebenswelt und Lebenswirklichkeit von schwangeren Frauen und Familien mit Kleinkindern, gehen in den Lebensräumen der Familien auf die Eltern zu und sprechen sie an, um in Erfahrung zu bringen, was sie wirklich bewegt.

Warum ist Partizipation in den Frühen Hilfen so wichtig?

Es hat viele Vorteile, wenn sich die Netzwerke Früher Hilfen für die Implementierung einer partizipativ ausgerichteten Praxis einsetzen. Von besonderer Bedeutung sind in den Frühen Hilfen normative und bildungstheoretische Gründe, sowie Effektivitäts-, Innovations- und Imagegründe.

Normative Gründe

Frühe Hilfen wollen die Bedingungen des Aufwachsens von Kindern und des Zusammenlebens in Familien in ihren Lebensräumen vor Ort verbessern und stärken. Um gemeinsam an diesem Ziel zu arbeiten, ist es wichtig, die Menschen in ihrer Selbstbestimmung und mit ihren Eigenheiten anzuerkennen und ihnen Vertrauen entgegenzubringen. Dies beginnt mit der Akzeptanz ihrer Lebensbewältigungsstrategien, ihrer Problemwahrnehmung und ihrer Lösungsvorstellungen. Die Lebenssituation der Familien ist dann im Hilfeprozess präsent und die Fragen und Ideen der Eltern geben die Richtung vor (vergleiche von Soest 2000, Seite 144).

Bildungstheoretische Gründe

Es ist nicht davon auszugehen, dass sich Eltern ganz selbstverständlich in den Aufbau der Infrastruktur Früher Hilfen einbringen wollen und können. Beteiligung wird über positive Erfahrungen mit Beteiligung erlernt (vergleiche Pluto/Seckinger 2003, Seite 62). Die Kooperation beginnt mit einem Lernprozess, der im Idealfall dazu führen kann, dass sich die Eltern aktiv am öffentlichen Leben beteiligen und für familienpolitische Interessen vor Ort engagieren. Damit schaffen sie auch eine wichtige Grundlage dafür, dass ihre Kinder in einer Umgebung aufwachsen, die sie in ihren Selbstbildungsprozessen sowie ihrer Konflikt- und Politikfähigkeit unterstützt (vergleiche Schnurr 2011, Seite 1072). Die gemeinsam erzeugte Gestaltung demokratischer Alltagsstrukturen und das Erleben von Mitwirkung an Entscheidungen fördern Demokratiebewusstsein, Demokratiekompetenz und Selbstverwirklichung in Familien.

Effektivitätsgründe

Partizipation verbessert die Frühen Hilfen im Hinblick auf ihre Passgenauigkeit und Nachhaltigkeit. Aufgrund der Ausrichtung an den Interessen der Familien kann eine hohe Passung erzeugt werden, die die Mittelverwertung optimiert und die Gefahr von Fehlinvestitionen senkt bzw. die Abbruchquote reduziert (vergleiche von Soest 2000, Seite 144 f.). Wenn Angebote umgesetzt werden, die vorher mit den Eltern gemeinsam entwickelt wurden, steigt die Identifikation mit den Projekten ebenso wie die Bereitschaft, sich über die Projekte hinaus für die Lebensqualität von Familien einzusetzen.

Innovationsgründe

Partizipative Verfahren sind zwar sehr anspruchsvoll, dafür bringen sie selbst generierend ihre eigenen Zielsetzungen, Methoden und Ergebnisse hervor. Somit kultivieren sie den Nährboden für Kreativität und Innovation. Partizipation erzeugt Perspektivwechsel und Emergenz. Das heißt, partizipative Prozesse führen über das hinaus, was in sie hineingegeben wurde, indem sie z. B. Selbstwirksamkeitsempfinden stärken sowie neue Ideen und bis dahin unvorhergesehene Lösungswege hervorbringen.

Imagegründe

Durch die konsequente Wertschätzung von Seiten der Fachkräfte und die positiven Erfahrungen mit Beteiligung in den Frühen Hilfen kann sich auch die Perspektive der Eltern auf die involvierten Behörden, wie das Jugend- und das Gesundheitsamt, verändern und das Vertrauen in die Kommunalpolitik gestärkt werden. Eltern erleben sich dann als Bürgerinnen und Bürger, die von staatlicher Seite Anerkennung und unbürokratische Hilfe erfahren und werden darin ermutigt, sich bei Problemen an öffentliche Stellen zu wenden.

Auf den Punkt gebracht: Partizipation in den Frühen Hilfen bedeutet, den Familien vor Ort einen Raum des Ermöglichens und Gestaltens anzubieten. Im Dialog mit den Familien werden familienpolitische Bedarfe beschrieben, Ressourcen erkundet und neue Ideen generiert, wie das Leben von Familien in der Region unterstützend gestaltet werden kann. Gemeinsam werden strukturelle und sozialpolitische Problemlagen in die Wahrnehmung der lokalen Öffentlichkeit und Politik gerückt, passgenaue Serviceleistungen konzipiert und Angebote für gelingende innerfamiliäre Beziehungsgestaltung sowie die Entfaltung kindlicher Entwicklungspotenziale generiert.

Dieses Impulspapier beleuchtet die Bedeutung und den Stellenwert von Partizipation in den Frühen Hilfen. Es bietet Unterstützung bei der Planung, Reflektion und Durchführung von Beteiligung und Partizipation im Berufsalltag. Ferner zielt das Impulspapier darauf, Fachkräfte dazu einladen, die inhaltlichen Anregungen direkt aufzugreifen, in die eigene Praxis zu übertragen und kritisch-konstruktiv weiterzuentwickeln. Daher sind an verschiedenen Stellen Reflexionsimpulse eingefügt, die

sich – auch sprachlich – direkt an Fachkräfte wenden. Es handelt sich um Einladungen, die Lektüre zu unterbrechen und das Gelesene mit eigenen Erfahrungen und Einschätzungen zu verbinden.

Im folgenden Kapitel geht es zunächst darum, den überstrapazierten Begriffen »Beteiligung« und »Partizipation« eine klare Kontur zu geben. Anhand konkreter Praxisbeispiele wird geklärt, was Partizipation bedeutet und welche verschiedenen Abstufungen und Formen von Beteiligung es gibt.

Ein weiteres Kapitel ist den Voraussetzungen gelingender Partizipationsprozesse in den Frühen Hilfen gewidmet. Hier wird zwischen der operativen und steuernden Ebene unterschieden, und damit verdeutlicht, dass neben der partizipativen Haltung und Fachkompetenz der Fachkräfte vor allem partizipationsfördernde Rahmenbedingungen entscheidend sind. Diese müssen auf der steuernden Ebene geschaffen werden.

Anschließend werden die zentralen Aspekte zur methodischen Umsetzung in einem visionär angelegten Beispiel verdichtet. Es zeigt, wie groß das Innovationspotenzial einer partizipativen Ausrichtung der Frühen Hilfen ist, wenn auf allen Ebenen ideale Voraussetzungen für Partizipation geschaffen sind. Worauf es dabei besonders ankommt und vor welchen Fragen und Herausforderungen die Frühen Hilfen im Hinblick auf Partizipation aktuell stehen, wird im Fazit erläutert.

Bedeutung und Abstufungen von Partizipation in den Frühen Hilfen

Partizipation ist ein höchst aktuelles Thema in unserer Gesellschaft. Doch nicht alle verstehen dasselbe darunter. Auch in den Frühen Hilfen herrscht keineswegs Einmütigkeit darüber, was Partizipation genau heißt. Um Klarheit in die eigene fachliche Auseinandersetzung bringen zu können und eine gemeinsame Arbeitsgrundlage in kollegialen Zusammenhängen zu schaffen, wurde die Partizipationspyramide entwickelt. Sie bildet das breite Spektrum von Partizipation im Gesundheits- und Sozialbereich ab und lässt sich daher gut in den Frühen Hilfen einsetzen.

Zur Annäherung an das Verständnis von Partizipation, das diesem Impulspapier zugrunde liegt, dient die Beschreibung exemplarischer Beteiligungsaktivitäten:

1. Müll auf dem Spielplatz

Dampf ablassen und das Problem gemeinsam angehen

Die Abfalleimer auf dem Spielplatz Marienhof quellen über, Pizzakartons liegen auf dem Boden. Olga Weiß muss erst Zigarettenkippen und Scherben aus dem Sandkasten klauben, bevor ihr Sohn Paul darin buddeln kann. Als das Familienzentrum eine Versammlung mit dem Titel »Eltern-Sein im Marienkiez – Tops und Flops« veranstaltet, nutzt Olga Weiß die Gelegenheit, ihrem Ärger über den zugemüllten Spielplatz Luft zu machen. Andere Mütter und Väter pflichten ihr bei. Sie vereinbaren, den Ursachen gemeinsam mit einer Mitarbeiterin des Familienzentrums auf den Grund zu gehen.

2. Traum-Spielplatz aus Knete

Mehr Mitsprache bei der Planung

Nachdem es mehrmals Beschwerden über den schlechten Zustand des Spielplatzes der Kita »Biberburg« gab, bauen zwei Mitarbeiterinnen im Eingangsbereich der Kita ein Modell des Spielplatzes aus Holz auf. Sie bitten alle Eltern und Kinder das Modell mit Knetmasse nach ihren Vorstellungen umzugestalten. Jeder Vorschlag wird fotografiert und einige Tage später vorgestellt. Die Eltern und natürlich die Kinder sind eingeladen, die Ideen zu begutachten und darüber zu diskutieren, damit am Ende möglichst viele mit der künftigen Gestaltung zufrieden sind.

3. Auf einer Brache entsteht eine neue Kinderkrippe

Pläne begutachten im Rathaus

Weil immer mehr junge Familien in den Stadtteil Rosengarten ziehen, beschließt der Stadtrat, auf einer Brachfläche eine neue Krippe zu bauen. Ein Architekt wird mit der Planung beauftragt. »Die Pläne liegen vom 15. Juni bis 15. Juli von 9:00 Uhr bis 16:30 Uhr zur öffentlichen Einsichtnahme in Zimmer 1.005 im Rathaus aus«, verkündet das Amtsblatt. Betroffene Bürgerinnen und Bürger können Einwände anmelden.

Drei Beispiele von Beteiligung ganz unterschiedlicher Natur. Auch wenn es immer um einen Spielplatz geht, ist doch der Auslöser für den Beteiligungsprozess jeweils ein anderer. Mal ist es der Ärger über den Müll, der eine Mutter dazu motiviert, zu einer Versammlung zu gehen. Im zweiten Fall reagieren Fachkräfte auf den Unmut, den der Spielplatz in der Kita hervorruft. Und im dritten Beispiel setzt die Stadtverwaltung ein gesetzlich vorgeschriebenes Verfahren in Gang, das Bürgerbeteiligung beinhaltet.

Es ergreifen jeweils unterschiedliche Personen die Initiative: betroffene Bürgerinnen und Bürger auf der einen Seite, engagierte Fachkräfte oder zuständige Verwaltungsangestellte auf der anderen. Auch die Vorgehensweisen, die dabei zum Tragen kommen, sind recht verschieden: eine öffentliche Versammlung im Familienzentrum, die allen die Möglichkeit gibt, sich zu äußern; eine kreative Aktion, mit der die Kita möglichst viele Meinungen zu einem Konflikt einholen will, oder eine offizielle Bekanntmachung gemäß den Verwaltungsvorschriften, die Betroffenen die erste und letzte Gelegenheit bietet, vor Baubeginn Einspruch zu erheben.

Worin sich diese Beispiele ebenfalls unterscheiden, ist die Tragweite der Beteiligung. Wer erhält die Chance, mitzumischen und seine Meinung einzubringen? Wer entscheidet das und wer legt die Spielregeln fest, wie es anschließend weitergehen wird? Im ersten Fall ist noch alles offen, weil zunächst geklärt werden muss, warum der Müll im Sandkasten landet. Immerhin hat die Mutter mit ihrem Anliegen Gehör gefunden und einen Prozess in Gang gebracht. Im zweiten Fall haben die Fachkräfte einen Weg gefunden, möglichst viele in die Umgestaltung des Spielplatzes einzubeziehen. Vor Ort gehen sie auf alle zu, die sich dafür interessieren könnten, was mit der Anlage passiert. Sicher fließen die Anliegen und Ideen derjenigen, die sich beteiligen, hier wesentlich stärker in die Umgestaltung ein als im dritten Beispiel. Denn dort ist schon fast alles entschieden. Abschließend wird lediglich den Betroffenen die Möglichkeit gegeben, ihr Veto einzulegen. Ob ihrem Einspruch stattgegeben wird, ist eine bürokratisch-juristische Frage.

Um Beteiligungsprozesse zu analysieren oder zu gestalten, ist es demnach wichtig zu klären:

- 1. Wer hat den Prozess initiiert und wer trägt die Verantwortung für den weiteren Verlauf?**
 - 2. Wie weit reichen die Möglichkeiten der Mitbestimmung?**
 - 3. Wodurch wird Mitbestimmung ermöglicht und gefördert bzw. behindert oder eingegrenzt?**
-

Bislang war ganz allgemein von Beteiligungsprozessen die Rede und nicht von Partizipation. Um beide Begriffe voneinander zu unterscheiden, braucht es eine klare Definition. Die Definition, auf denen dieses Impulspaper beruht, basiert auf der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit anderen Definitionen* sowie auf zahlreichen Gesprächen mit Akteurinnen und Akteuren aus verschiedenen Handlungsfeldern im Sozial- und Gesundheitssektor.



Reflexionsimpuls

- Wie würden Sie den Begriff Partizipation definieren?
- Was bedeutet Partizipation eigentlich generell?
- Was bedeutet Partizipation in den Frühen Hilfen?
- Welche Kriterien würden Sie auf jeden Fall in eine Definition packen?

Vielleicht skizzieren Sie an dieser Stelle sogar Ihre eigene Definition für Partizipation in den Frühen Hilfen!

Die Definition von Partizipation nach Straßburger und Rieger

Partizipation bedeutet, dass Adressatinnen und Adressaten an Entscheidungen im Unterstützungsprozess mitwirken und damit Einfluss auf den Ausgang der Entscheidungen nehmen können. Hierbei muss für alle Beteiligten klar sein, auf welche Weise eine Entscheidung gefällt wird und wie weit das Recht auf Mitbestimmung reicht.

Diese Definition grenzt Partizipation von Formen der Beteiligung ab, bei denen die Meinung der Mitwirkenden keine Auswirkung auf das Ergebnis einer Entscheidung hat oder bei denen nicht sicher ist, dass ihre Meinung in den Entscheidungsprozess einfließt. Die Teilhabe an Entscheidungsmacht ist der springende Punkt.

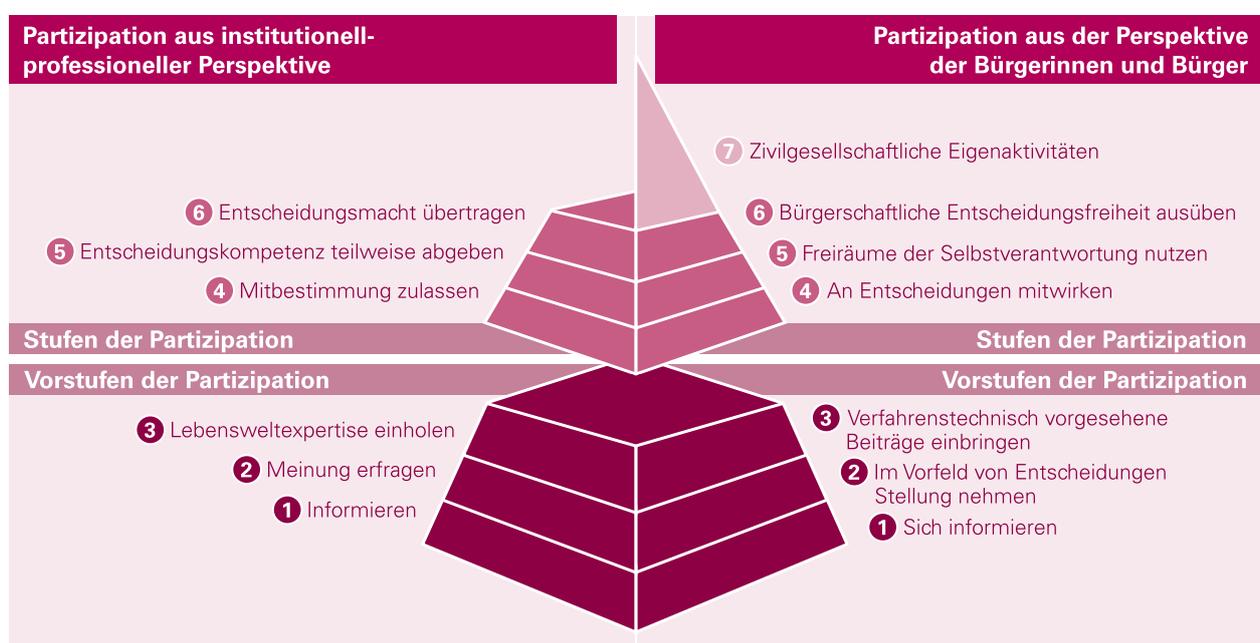
* Hinweise zu den weiteren Definitionen: Aus den zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema Partizipation können an dieser Stelle nur einige wenige erwähnt und mit einer Auswahl ihrer Schriften ins Literaturverzeichnis aufgenommen werden. Die Auswahl beruht darauf, dass sie praxisnah geschrieben sind und ein ähnliches Verständnis von Partizipation vertreten wie dieses Impulspaper. Hierzu zählen Michael Wright und das Projekt PartKomm-Plus an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen Berlin, die den Bereich Gesundheit fokussieren. Partizipation in Kindertagesstätten ist ein Schwerpunkt von Benedict Sturzenhecker, Raingard Knauer und Rüdiger Hansen. Thomas Olk und Roland Roth plädieren für eine verstärkte Beteiligung von Kindern und Jugendlichen und Kathrin Aghamiri, sowie auch Mechthild Wolff und Sabine Hartig befassen sich dezidiert mit Teilhaberechten in der stationären Kinder- und Jugendhilfe.

Liane Pluto und Mike Seckinger setzen sich u. a. damit auseinander, was sich Argumenten gegen Partizipation entgegenhalten lässt. Ulrike Urban-Stahl, sowie Stefanie Debiel und Leonie Wagner und Stefan Schnurr haben wegweisende Definitions- und Überblicksartikel verfasst.

Die Partizipationspyramide

Auf dieser Definition, die den Einfluss auf Entscheidungen ins Zentrum stellt, basiert die Partizipationspyramide (www.partizipationspyramide.de). Sie soll helfen, Abstufungen und Formen von Beteiligung einzuordnen und professionelles Handeln zu reflektieren.

Abbildung 1: Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger



Quelle: Straßburger/Rieger (2014), Seite 232 f., www.partizipationspyramide.de (7. Februar 2023)

Die Pyramide hat sieben Stufen (vergleiche Abbildung 1). Sie grenzen mögliche Formen von Beteiligung voneinander ab. Von Stufe zu Stufe steigt die Reichweite der Einflussmöglichkeiten. Die Stufen 1 bis 3 kennzeichnen Vorstufen von Partizipation, denn hier ist nicht sichergestellt, dass die Beteiligung Auswirkungen auf die Entscheidung hat. Erst auf Stufe 4 beginnt Partizipation im Sinne der oben genannten Definition.

Während die Ebenen und Stufen der Partizipationspyramide den Grad der jeweiligen Einflussmöglichkeiten abbilden, symbolisieren die beiden Seiten der Pyramide unterschiedliche Perspektiven. Wie bereits deutlich wurde, lässt sich unterscheiden zwischen

- Beteiligungsprozessen, die in erster Linie von Professionellen bzw. Institutionen verantwortet werden (z. B. Elternseminare oder Sprechstunden der Schwangerenberatung), und
- Beteiligungsprozessen, die ausschließlich oder weitgehend von Adressatinnen und Adressaten getragen werden (z. B. Mütter, die gemeinsam gegen Drogenspritzen auf dem Spielplatz vorgehen, Vätergruppen, Elternvereine oder Internetforen zu Erziehungsfragen)

Diese Unterscheidung macht Sinn, weil sich die Frage, von wem Beteiligung ausgeht, auf den gesamten Prozess auswirkt. So macht es beispielsweise einen Unterschied, ob sich Eltern selbst für eine familienfreundliche Gestaltung ihrer Umgebung einsetzen oder ob eine Behörde die Beteiligung potenziell Betroffener zulässt, um einer rechtlichen Vorgabe zu genügen. Das Engagement und Verantwortungsgefühl von Eltern wird im ersten Fall (zumindest zu Beginn) deutlich größer sein.

Von welcher Seite der Beteiligungsprozess ausgeht, beeinflusst auch die Atmosphäre und die Dynamik der Kommunikation zwischen Eltern und Institutionen. Diejenigen, die stärker involviert sind, werden es leichter haben, ihre Vorschläge einzubringen und durchzusetzen. Darüber hinaus unterscheiden sich professionell-institutionell begründete Interessen in aller Regel von den Beweggründen, die Eltern haben. Ebenso unterschiedlich werden Situationen wahrgenommen und Zusammenhänge interpretiert.

In der Praxis zeigt sich schnell, dass es sich bei der Unterscheidung zwischen Partizipation aus professionell-institutioneller Sicht und Partizipation aus der Perspektive von Adressatinnen und Adressaten um eine idealtypische Differenzierung handelt. Oft werden Prozesse von Eltern initiiert, gehen danach aber in institutionelle Verantwortung über. Dieses Impulspapier konzentriert sich von vornherein auf die institutionelle Perspektive.

Sieben Stufen von Beteiligung an Entscheidungen

Die Pyramide weist sieben Abstufungen von Beteiligung auf (vergleiche Abbildung 1): ab der vierten Stufe handelt es sich um Partizipation. Bei der Beschreibung der Stufen geht es immer darum, auf welche Art und Weise Entscheidungen getroffen werden.

Das Wort Entscheidung mag an sehr gewichtige Themen denken lassen, die gründlich bedacht werden. Doch im Sozial- und Gesundheitsbereich – wie im Leben generell – werden tagtäglich Entscheidungen getroffen. Die meisten wirken banal. Aber selbst wenn Entscheidungen ganz klein und unbedeutend erscheinen – können sie mitunter gravierende Folgen haben. So kann es sein, dass sich Menschen durch ein Hilfsangebot bevormundet und kritisiert fühlen oder dass sie von einem Angebot, das für sie gedacht ist und das sie gerne nutzen würden, gar nichts erfahren.

Wann und wo ein Angebot der Frühen Hilfen stattfindet, wer in welcher Form dazu einlädt, worum es dabei im Großen und Ganzen geht und was schließlich im Detail gemacht wird ... Solche konzeptionellen Überlegungen und praktischen Vorgehensweisen basieren auf einer Vielzahl von Entscheidungen. Entscheidungen, die mehr oder weniger partizipativ getroffen werden können. Die Partizipationspyramide kann helfen einzuschätzen, wann welche Stufe der Beteiligung angemessen ist.

Drei Vorstufen von Partizipation: durchaus wichtige Formen von Beteiligung

Bereits die Vorstufen von Partizipation können sehr bedeutend sein: Auf der ersten Stufe geht es um Informationen über anstehende Entscheidungen, auf der zweiten Stufe können Adressatinnen und Adressaten ihre Meinung dazu äußern und auf der dritten Stufe werden sie direkt zu einer Stellungnahme aufgefordert (vergleiche Abbildung 1).

Stufe 1: Informationen über anstehende Entscheidungen

Ein Beispiel aus der Praxis zu anstehenden Entscheidungen und Vorabinformationen: »Wir überlegen, hier in der Klinik einen Stillkurs für werdende Mütter anzubieten.« Nach einer solchen Ankündigung oder anderweitigen Informationen über eine noch nicht gefällte Entscheidung können sich Eltern auf Kommendes einstellen, auf etwas reagieren, was sie noch nicht verstanden haben und gegebenenfalls Kritik anmelden. Informationen sind wichtig für die Eltern, da sie ein kommunikatives Machtmittel darstellen. Nur wer Bescheid weiß, kann aktiv werden. Auf der Basis von Information lassen sich Zusammenhänge besser verstehen und Missverständnisse aufdecken. Auch können Kontext, Bedingungen und Begleitumstände einer Entscheidung geklärt werden.

Stufe 2: Vorab nach einer Meinung fragen

Auf dieser Stufe können Eltern ihre Meinung zu einer anstehenden Entscheidung äußern oder sie werden gezielt nach ihrer Sichtweise gefragt. »Wenn wir das in etwa folgendermaßen machen, denken Sie, das wäre hilfreich für Sie? Vielleicht haben Sie auch eine Idee, was besser wäre?« So können Fachkräfte beispielsweise in Erfahrung bringen, ob Betroffene das geplante Angebot attraktiv finden, welche Hürden sie sehen oder welche anderen Themen sie beschäftigen.

Stufe 3: Vor einer Entscheidung herausfinden, wie Menschen aus der Lebenswelt darüber denken

Auf Stufe 3 agieren Fachkräfte, wenn sie Eltern bitten, sie auf der Basis ihrer Lebensweltexpertise zu beraten, um eine bessere Entscheidung treffen zu können. Während Fachwissen auf professionsbezogenen Konzepten, Theorien und wissenschaftlichen Untersuchungen basiert, wird lebensweltliches Wissen durch Lebenserfahrung erworben. Hinter der Bitte um lebensweltliche Beratung steht die Überzeugung, als Fachkraft auf diese Weise wertvolles Insiderwissen zu erhalten, über das sie selbst als Außenstehende nicht verfügen. Egal ob es sich um Alleinerziehende, um minderjährige Mütter oder um Eltern in einer Siedlung mit hohem SGB-II-Bezug handeln mag, sie alle haben Insiderwissen zu ihrer spezifischen Lebenssituation. »Was ist denn für Sie und andere Mütter mit Säuglingen besonders wichtig, wenn die älteren Geschwister wegen Corona zuhause bleiben müssen? Was könnte getan werden, um Familien in einer solchen Situation zu entlasten?« – Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass sich aus den Antworten mehrerer Mütter auf solche Fragen Aspekte ergeben, die den fachlichen Entscheidungsprozess bereichern.

Da es auf den ersten drei Stufen der Beteiligung keine Garantie gibt, dass die Sichtweise der Adressatinnen und Adressaten Auswirkungen auf die Entscheidung hat, gilt sie im Sinn der hier verwendeten Definition noch nicht als Partizipation. Dennoch sind sie Teil der Partizipationspyramide. Denn im Vergleich zu Nichtbeteiligung tragen schon Vorstufen von Partizipation dazu bei, dass eine Entscheidung angemessener ausfallen dürfte, als wenn die Betroffenen gar nicht einbezogen wurden. Das gilt generell, wird aber besonders wichtig, wenn sich die Lebenswelt sowie der biografische Hintergrund von Fachkräften und Eltern stark unterscheiden.

Der Vorteil zeigt sich schon auf Stufe 1: Indem Fachkräfte ihre Entscheidung transparent machen, lässt sich beispielsweise feststellen, ob Personen, die noch nicht lange in Deutschland leben, rein sprachlich verstehen, worum es bei der Entscheidung geht. Daneben bietet sich die Gelegenheit, den hinter einer Entscheidung stehenden Kontext zu erklären und Raum für Nachfragen zu geben. Möglicherweise stellt sich heraus, dass etwas vor dem Hintergrund der Lebenswelt einer geflüchteten Familie ganz anders interpretiert wird, als es beabsichtigt war.

Dass es vorteilhaft sein kann, Menschen zu bitten, ihre Lebensweltexpertise einzubringen (Stufe 3) kann folgendes Beispiel zeigen: Im Frühe-Hilfen-Team ist eine Projektidee entstanden. Um herauszufinden, ob sie bei der Zielgruppe ankommt, gehen die Fachkräfte in den nächsten Tagen auf mehrere und möglichst unterschiedliche Personen aus der Zielgruppe zu, um sie um Rat zu fragen: »Was beschäftigt Ihrer Erfahrung nach Menschen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden wie Sie, am meisten? Würden sie sich durch unsere Idee angesprochen fühlen und wie müssten wir sie ansprechen, um sie zu erreichen?« Aus einer Vielzahl solcher Gespräche lässt sich ein recht guter Eindruck gewinnen, was die Zielgruppe bewegt, wo Unterstützung gefragt ist und was konkret Betroffene veranlassen könnte, zu kommen. Vermutlich fällt es danach relativ leicht, die Idee so weiterzuentwickeln, dass sie Anklang findet.

Vor einer Entscheidung die Meinungen und Ansichten von Betroffenen in Erfahrung zu bringen oder Entscheidungen transparent zu machen, erscheint also eindeutig

besser, als sie nicht zu beteiligen. Auch wenn es sich dabei noch nicht um Partizipation im Sinn der Definition von Straßburger und Rieger handelt.



Reflexionsimpuls

Um diesen Aspekt noch etwas zu vertiefen, können Sie einen Perspektivwechsel vornehmen: Versetzen Sie sich in die Position Ihres Gegenübers. Dazu brauchen Sie sich einfach nur an Situationen zu erinnern, in denen Sie eine Dienstleistung in Anspruch genommen haben, z. B. in der Arztpraxis, auf einem Amt, als Mitglied der Krankenversicherung ... Fallen Ihnen Situationen ein, in denen Ihnen Informationen über Entscheidungen »vorenthalten« oder nicht angemessen gegeben wurden? Vielleicht haben Sie auch schon mal die Erfahrung gemacht, dass Sie große Mühe beim Ausfüllen eines Antragsformulars hatten oder beim Verstehen eines behördlichen Bescheids? Wie hätte es sich im Unterschied dazu angefühlt, wenn die Dienstleistenden auf einer der Vorstufen agiert hätten?

Die Vorstufen der Partizipation unterscheiden sich in ihrer kommunikativen und hierarchischen Struktur. Betroffene zu informieren (Stufe 1) ist ein einseitiger kommunikativer Akt und erfolgt von oben (vergleiche Abbildung 1). Sie nach ihrer Meinung zu fragen (Stufe 2) ist zwar interaktiv, unterscheidet sich aber von Stufe 3, denn hier wollen Fachkräfte etwas von den Betroffenen lernen. Sie schätzen sie als Expertinnen und Experten ihrer Lebenswelt, von denen sie wertvolle Informationen erhalten können.

Vier Stufen von Partizipation

Im Unterschied zu den Vorstufen teilen die Fachkräfte bei den Stufen der Partizipation ihre Entscheidungsmacht. Das benötigt nicht nur mehr Zeit, als selbst zu entscheiden, es kann auch durchaus mühsam sein, ein Ergebnis zu erzielen, das sowohl die Fachkräfte als auch die Adressatinnen und Adressaten mittragen (darauf geht das folgende Kapitel noch ausführlich ein). Daher ist es wichtig, dass Fachkräfte im Vorfeld gut überlegen, ob eine Entscheidung tatsächlich partizipativ getroffen werden kann, muss oder soll.

Verbindlichkeit ist die Grundlage von Partizipation. Bei den Vorstufen hängt es häufig von den Arbeitsbedingungen und der Aufgeschlossenheit der jeweiligen Fachkraft ab, ob und in welchem Ausmaß sie Adressatinnen und Adressaten beteiligt und was schließlich mit den Ergebnissen der Beteiligung passiert. Damit fehlt Verbindlichkeit, die ein wesentliches Element von Partizipation darstellt. Partizipation basiert darauf, dass entweder rechtlich und formal geregelt oder zumindest konzeptionell abgesichert ist, auf welche Weise und in welchem Ausmaß Adressatinnen und Adressaten mitentscheiden können.

Da die Einflussmöglichkeit unterschiedlich groß sein kann, gibt es auf der Partizipationspyramide vier Stufen von Partizipation (vergleiche Abbildung 1).

Stufe 4: Mitbestimmung zulassen und eine gemeinsame Entscheidung treffen

Auf Stufe 4 beziehen Fachkräfte die Adressatinnen und Adressaten unmittelbar in Entscheidungen mit ein. Zum Beispiel, indem sie mit ihnen darüber sprechen, wie die Ausgangssituation aussieht:

- worin das Problem eigentlich besteht,
- wer involviert ist,
- welche Stärken und Ressourcen genutzt werden könnten usw.

So überlegen sie gemeinsam mit den Adressatinnen und Adressaten, wie man auf das Problem reagieren könnte, erörtern das Für und Wider unterschiedlicher Optionen und bestimmen schließlich gemeinsam, was geschehen soll. Die Betroffenen haben also direkten Einfluss auf die Entscheidung und wissen im Vorfeld, wie weit dieser Einfluss reicht.

Stufe 5: Entscheidungskompetenz teilweise abgeben und Freiräume der Selbstverantwortung eröffnen

Auf der fünften Stufe werden einzelne Bereiche festgelegt, in denen Adressatinnen und Adressaten ohne Rücksprache frei entscheiden können. Hierbei kann es beispielsweise um vorab definierte finanzielle, organisatorische oder inhaltliche Entscheidungen gehen, für die die Fachkräfte ihre Entscheidungskompetenz in einem bestimmten Umfang abgegeben haben. So könnten Eltern, die sich in einem Familienzentrum zu einer Krabbelgruppe zusammengeschlossen haben, ein Budget bekommen, mit dem sie kleinere eigenverantwortliche Aktivitäten finanzieren, wie den Einkauf von Brötchen oder punktuelle Aufwandsentschädigung für Ehrenamtliche, die den Singkreis und ein Sportangebot bereichern.

Stufe 6: Entscheidungsmacht übertragen

Die sechste Stufe zeichnet sich dadurch aus, dass Adressatinnen und Adressaten zentrale Entscheidungen eigenständig treffen können und dabei von Fachkräften unterstützt und begleitet werden. So könnten sich Eltern in einem Nachbarschaftszentrum organisieren, um selbstverantwortlich eine Eltern-Kind-Bibliothek mit Erziehungsratgebern und Kinderbüchern auf die Beine zu stellen, die sie ehrenamtlich in Eigenregie betreiben. Es gibt eine Vereinbarung über die Raumnutzung mit dem Nachbarschaftszentrum. Für Materialkosten hat die Elterninitiative mit Hilfe der Fachkräfte des Nachbarschaftszentrum erfolgreich ein Budget aus dem Stadtentwicklungsprogramm beantragt. Entscheidungen über die Verwendung der Budgetmittel werden in der Elterninitiative gemeinschaftlich getroffen, die sich dafür vorab auf Entscheidungskriterien geeinigt hat. Bei Fragen stehen die Fachkräfte der Initiative mit Rat und Tat zur Seite.

Stufe 7: zivilgesellschaftliche Eigenaktivitäten

Auf Stufe 7 findet Partizipation als zivilgesellschaftliche Aktivität statt und liegt allein in bürgerschaftlicher Verantwortung. Interessenvertretungen und Selbsthilfegruppen sind typische Beispiele aus dem Gesundheits- und Sozialbereich.

Welche Stufe ist die beste?

Grundsätzlich ist immer ein möglichst hohes Maß an Partizipation erstrebenswert. Doch auch wenn die Stufen der Partizipationspyramide hierarchisch geordnet sind, ist eine höhere Stufe nicht unbedingt besser als eine niedrigere. Wie viel Beteiligung angemessen oder möglich ist – welche Stufe erreichbar ist –, hängt von den konkreten Gegebenheiten ab. Entscheidend ist, was für die am Prozess Beteiligten unter den jeweiligen Rahmenbedingungen praktikabel ist. Eltern sollten jedenfalls nicht zum Schein beteiligt werden, etwa indem man ihre Meinung einholt, diese dann aber doch nicht in den Entscheidungsprozess einfließen lassen kann.

Es gibt verschiedene Gründe, die dazu führen können, dass für eine bestimmte Projektphase oder bei einer wichtigen Entscheidung nur eine Vorstufe von Partizipation erreicht werden kann. Beispielsweise kann es im Berufsalltag vorkommen, dass nicht ausreichend Zeit vorhanden ist, dass Entscheidungen bereits auf der Steuerungsebene getroffen wurden oder eine Mitbestimmung formal nicht möglich ist (etwa, weil die Entscheidungskompetenz bei anderen liegt). In einem solchen Fall ist es besser, die Betroffenen zu informieren und für Transparenz zu sorgen (Stufe 1), als so zu tun, als wäre eine ergebnisoffene gemeinsame Entscheidung (Stufe 4) möglich.

Deshalb sei hier erneut betont, dass auch die Vorstufen der Partizipation durchaus wertvoll sind, da dadurch Meinungen und Ansichten von Adressatinnen und Adressaten in Entscheidungen einfließen können und/oder Entscheidungen transparent werden. Zudem können positive Erfahrungen mit einer Vorstufe der Partizipation ein gutes Argument sein, um den Grad der Partizipation allmählich zu steigern.



Reflexionsimpuls

Nachdem Sie das Modell der Partizipationspyramide nun kennengelernt haben, gönnen Sie sich doch eine Lesepause, um zu überlegen, ob Sie dadurch neue Erkenntnisse gewinnen konnten. Welche Aspekte finden Sie gut? An welchen Stellen drängen sich Ihnen kritische Fragen auf? Vielleicht machen Sie sich auch ein paar Notizen und prüfen nach der Lektüre der nächsten Kapitel, ob Sie in Ihrem Verständnis von Partizipation und Ihrer Haltung dazu mehr Sicherheit und Klarheit erlangt haben.

Ausgangsbasis und Voraussetzungen für Partizipation in den Frühen Hilfen

Ausgangsbasis und Voraussetzungen auf der operativen Ebene

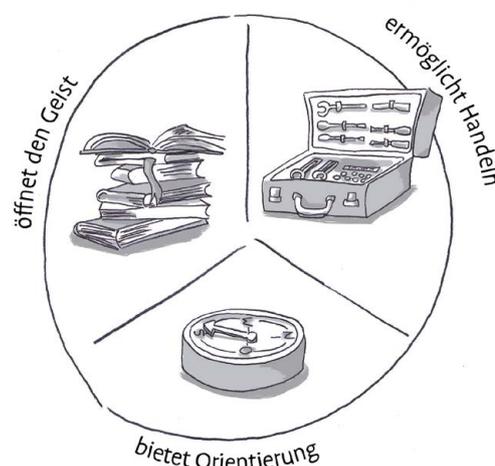
Eine Diskussion über günstige Bedingungen für Partizipation auf der operativen Ebene wirft zunächst die Frage auf, ob eine Fachkraft als Einzelne oder Einzelner überhaupt etwas bewirken kann. Lässt sich nicht schon aus der Definition von Partizipation ableiten, dass sie nur funktioniert, wenn alle Kolleginnen und Kollegen mitziehen und wenn auf der Leitungsebene die Weichen auf Partizipation gestellt sind? Solche Bedenken sind durchaus angebracht, denn viele Faktoren für gelungene Partizipation sind auf einer Ebene angesiedelt, auf die einzelne Fachkräfte keinen unmittelbaren Einfluss haben.

Dennoch beinhaltet die alltägliche Praxis viele Möglichkeiten, wirkungsvoll partizipativ zu arbeiten, auch wenn die Rahmenbedingungen (noch) nicht ideal sind. Das Handlungsfeld der Frühen Hilfen bietet viel Spielraum, der sich ausschöpfen lässt, um Partizipation zu ermöglichen. Dieses Kapitel hilft, Freiräume wahrzunehmen und erfolgreich zu nutzen. Es umreißt fachliche Überzeugungen einer partizipativen Haltung und beschreibt individuelle Kompetenzen, die es braucht, damit Partizipation gelingt.

Partizipative Haltung: ein Grundpfeiler der Professionalität

Die partizipative Haltung ist eine Facette der fachlichen Grundhaltung und damit einer der Grundpfeiler der Professionalität. Die Professionalität einer Fachkraft basiert auf einem Dreiklang aus theoretischem Wissen, praktischen Erfahrungen und verinnerlichten Überzeugungen.

Abbildung 2: Grundpfeiler der Professionalität



Quelle: Rieger 2019, Seite 57

Die drei Aspekte der Professionalität haben unterschiedliche Funktionen: Die theoretische Fundierung ist nötig, um fachliches Handeln begründen und hinterfragen zu können. Methodenwissen und Praxiserfahrung helfen, geeignete Handlungsstrategien zu finden. Und die persönlichen Überzeugungen bilden die Grundlage für den Aufbau einer fachlichen Haltung, die als innerer Kompass dient und im Arbeitsalltag Sicherheit und Orientierung bietet (vergleiche Abbildung 2).

Die drei Aspekte verhalten sich relational zueinander. Ein Zuwachs in einem Bereich kann einen Lern- und Erkenntnisprozess in den anderen Bereichen auslösen. Die eigene Professionalität ist nicht statisch, sondern entwickelt sich weiter.

Die fachliche Haltung: Ein innerer Kompass für den Arbeitsalltag

Gelingende Hilfeprozesse basieren darauf, dass *mit* und nicht *für* die Adressatinnen und Adressaten gearbeitet wird. Die Verinnerlichung dieser Überzeugung motiviert Fachkräfte dahingehend, professionelles Handeln im Hinblick auf Partizipation zu reflektieren, sich für partizipative Ansätze stark zu machen und nach passenden Argumenten zu suchen, um partizipativ arbeiten zu können. Auch wenn es länger dauern sollte, komplizierter scheint oder mit anderen Risiken behaftet ist.

Wenn hingegen Fachkräfte keine partizipative Haltung verinnerlicht haben, verlaufen partizipative Ideen und Ansätze selbst dann schnell im Sand, wenn die Voraussetzungen auf der steuernden Ebene günstig sind. Auch passiert es leicht, dass in konkreten Entscheidungssituationen die persönlich empfundene Sympathie ausschlaggebend dafür wird, ob Fachkräfte es zulassen, dass Adressatinnen und Adressaten mitentscheiden, oder ob sie Entscheidungen über deren Köpfe hinweg treffen.

Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Professionelle häufig unbewusst ihr Handeln daran ausrichten, welchem soziokulturellen Kontext Adressatinnen oder Adressaten angehören, ob man sich gegenseitig sympathisch ist und ob die Betroffenen auf die Fachkraft eingehen (vergleiche Urban 2004, Seite 194).

Um dem als Fachkraft entgegenzuwirken und professionell zu entscheiden, wann welches Ausmaß von Beteiligung angemessen ist, lohnt es sich, die innere Haltung zu reflektieren und partizipativ auszurichten.

Partizipationskompetenz und die dazu passende Haltung

Während die partizipative Haltung sich auf die innere Einstellung bezieht, zeigt sich Partizipationskompetenz im Handeln. Das Handeln lässt erkennen, auf welcher Haltung es basiert.

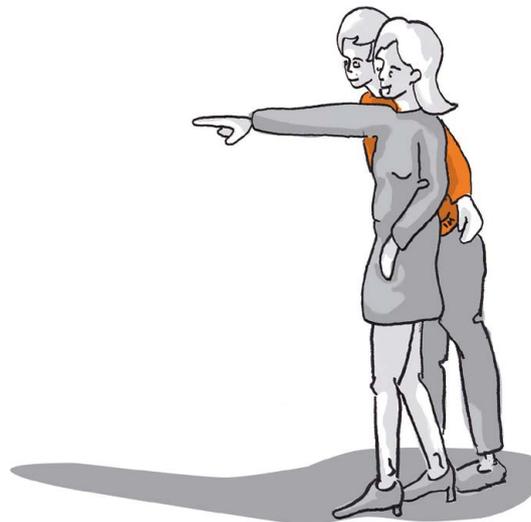
1.

Partizipationskompetenz:

Perspektive der Adressatinnen und Adressaten einnehmen

Jeder Mensch weiß mehr über sein eigenes Leben und seine gegenwärtige Situation, als Außenstehende dies jemals könnten. Daher ist die Wahrnehmung der Adressatinnen und Adressaten maßgeblich dafür, welche Ziele und Veränderungen die Zusammenarbeit verfolgt. Bereits ab dem Erstkontakt zeigt sich partizipatives Handeln in der Kompetenz, sich auf die Sichtweisen und Interessen der Zielgruppe einlassen zu können. Schon bei der Entscheidung über Ziele der Zusammenarbeit und bei der Auswahl der passenden Vorgehensweise wird der Wille der Betroffenen zum wichtigsten Ausgangspunkt (vergleiche Abbildung 3).

Abbildung 3: Perspektive der Adressatinnen und Adressaten einnehmen



Quelle: Rieger 2019, Seite 71

Sofern es nicht akut um die Abwendung von Selbst- oder Fremdgefährdung geht, stellen Fachkräfte ihre fachliche Einschätzung und Beurteilung der Situation der Betroffenen dabei bewusst hinten. In erster Linie geht es darum herauszufinden, was den Betroffenen wichtig ist. Dafür ist keine inhaltliche Einmischung erforderlich: Was braucht eine Person von der Fachkraft, damit die Zusammenarbeit ein Erfolg werden kann? Worauf muss die Fachkraft Rücksicht nehmen?

Hier zeigt sich, dass es einer partizipativen Haltung entspricht, davon auszugehen, dass alle Menschen ihr Bestes geben und ihr Verhalten aus ihrer eigenen Perspektive

Sinn ergibt. Es bringt die Zusammenarbeit ein großes Stück voran, wenn es der Fachkraft gelingt, diesen Sinn auch hinter scheinbar destruktiven Verhaltensweisen zu erkennen. Die Adressatinnen und Adressaten fühlen sich dadurch in ihrer Individualität gesehen. Alle Menschen sind einzigartig und haben ihre eigene Lebensgeschichte. Jede und jeder hat eine andere Persönlichkeit und lebt »eigen-sinnig«. Indem Fachkräfte den subjektiven Sinn ihres Gegenübers verstehen, schaffen sie die Basis, um gemeinsam einen Ausweg für eine schwierige Situation zu finden und konstruktive Alternativen zu entwickeln.

Wie man einem anderen Menschen begegnet, bestimmt maßgeblich, ob und wie sich eine konstruktive und vertrauensvolle Atmosphäre aufbauen lässt (vergleiche Renner 2019, Seite 78). Partizipativ agierende Fachkräfte wissen, dass sie nicht frei von Vorbehalten sind. Sie verpflichten sich selbst dazu, diese immer wieder zu erkennen und zu reflektieren, um Menschen nicht mit Hintergedanken, bereits gestellten Diagnosen oder festgesteckten Zielen zu begegnen.

2.

Partizipationskompetenz:

Lebensweltexpertise ernst nehmen

Wenn Fachkräfte sie nach ihren eigenen Einschätzungen fragen und diese ernst nehmen, fällt es Adressatinnen und Adressaten leichter, Verantwortung zu übernehmen, da sie sich stärker mit den selbst gewählten Inhalten und Bewältigungsstrategien identifizieren können. Außerdem trägt diese Vorgehensweise dazu bei, dass sie sich als selbstwirksam empfinden und die auf diesem Weg gefundenen Lösungen meist nachhaltiger sind. Das ist ein wichtiges Argument für ein strikt partizipatives Vorgehen. Denn letztlich müssen die Adressatinnen und Adressaten mit den Folgen der getroffenen Entscheidungen leben. Das gelingt längerfristig meist umso besser, je stärker sie selbst an der Entwicklung einer für sie realisierbaren Lösung beteiligt sind.

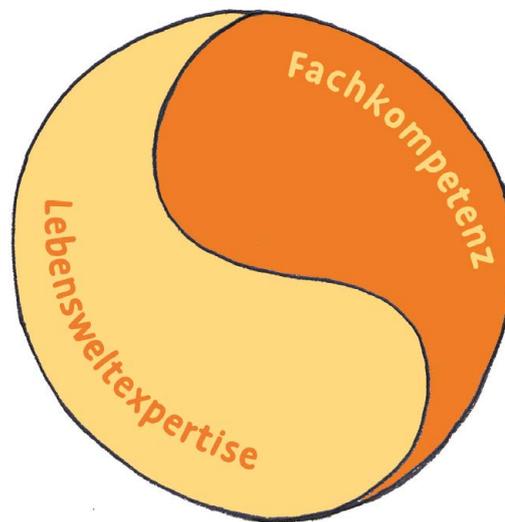
Wie ein Problem beschaffen ist, was es für Betroffene bedeutet, und wie für sie passende Lösungen aussehen, kann die Fachkraft nicht wissen. Denn jede Ausgangslage ist einzigartig und besitzt ihre eigene Komplexität.

Die zugrunde liegende professionelle Haltung bezeichnen de Jong und Berg als »Fertigkeit des Nichtwissens« (de Jong/Berg 2003, Seite 46): Fachkräfte sind sich bewusst, dass sie bestimmte Dinge nicht wissen können und dass ihre Professionalität nicht darauf beruht, allwissend zu erscheinen, sondern mit den Grenzen ihres Wissens professionell umzugehen.

Partizipative Arbeit setzt im Bewusstsein des eigenen Nichtwissens auf die Lebensweltexpertise der Adressatinnen und Adressaten. Eine wesentliche Aufgabe der Fachkräfte besteht darin, sehr genau darauf zu achten, was ihrem jeweiligen Gegenüber wichtig ist, wozu dieser Mensch bereit ist und was er sich zutraut, um Veränderungen einzuleiten.

Die Fachkompetenz der Professionellen und die Alltagserfahrungen und -deutungen der Betroffenen haben dabei den gleichen Stellenwert. Um das zu verdeutlichen, erscheint das Yin-Yang-Symbol passend. Denn eine Stärke des partizipativen Ansatzes liegt darin, dass sowohl die Standpunkte der Fachkräfte als auch die Perspektive ihrer Adressatinnen und Adressaten Gehör finden. So wird durch Zuhören, Austauschen, Einordnen und Umdenken bei allen eine neue Sicht auf das Problem angeregt und im besten Fall eröffnen sich Wege, die eine Seite allein nie gefunden hätte (vergleiche Abbildung 4).

Abbildung 4: Lebensweltexpertise ernst nehmen



Quelle: Rieger/Straßburger 2019, Seite 47

3.

Partizipationskompetenz:

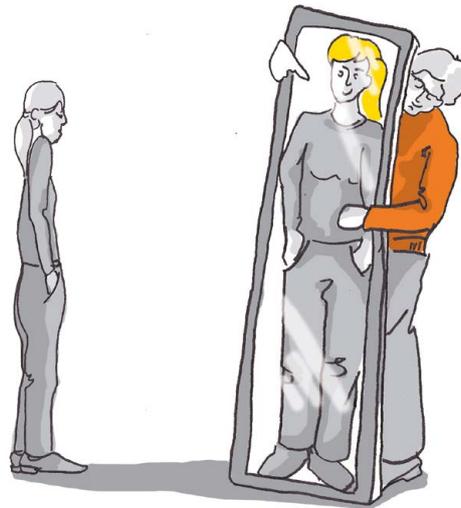
Stärken spiegeln

Partizipative Prozesse funktionieren nicht ohne aufrichtiges Interesse am Gegenüber. Professionelle Neugier – ein wesentlicher Aspekt der partizipativen Haltung – zeigt sich in der Offenheit für neue Einsichten (vergleiche Freire 2006, Seite 148 f.) und der Freude am Entdecken neuer Lösungsaspekte. Es gilt, die Stärken eines Menschen zu erkennen und auszubauen. Was kann ich von diesem Menschen lernen? Was hat er mir zu sagen? Wobei hat er sich in der Vergangenheit selbstwirksam und erfolgreich erlebt?

Das jeweils Einzigartige jedes Menschen, seine Persönlichkeit und Lebenserfahrung wird als Schatz betrachtet, aus dem jemand selbst dann schöpfen kann, wenn bisher vieles schiefgegangen ist. Die Fachkräfte lenken durch eine lösungsfokussierte Gesprächsführung die Aufmerksamkeit auf vorhandene Ressourcen und bisherige

Erfolge. Sie bringen dabei zum Ausdruck, dass ihr Gegenüber bei entsprechender materieller Grundsicherung und Ressourcenausstattung selbst in der Lage ist, positive Veränderungen zu bewirken und Probleme zu bewältigen (vergleiche Abbildung 5).

Abbildung 5: Stärken spiegeln



Quelle: Rieger 2019, Seite 72

Viele Menschen besitzen zu Beginn der Zusammenarbeit ein sehr geringes Selbstbewusstsein. Fachkräfte helfen ihnen daher gezielt dabei, neue Hoffnung zu schöpfen und wieder positiver über sich selbst und ihr soziales Umfeld zu denken. Betroffene werden unterstützt, sich ihre Handlungsfähigkeit zu vergegenwärtigen und Vertrauen in die eigenen Stärken zu gewinnen. So wird beispielsweise versucht herauszuarbeiten, wo es in der Vergangenheit und in der Gegenwart Situationen gab und gibt, die anders, d. h., weniger problematisch waren als die aktuelle, weil sich die betroffene Person anders verhalten hat. Wenn ihr diese früheren Erfolge wieder bewusst werden, kann sie daraus neuen Mut schöpfen und gemeinsam mit der Fachkraft herausfinden, ob sich diese Verhaltensalternative auf die aktuelle Thematik übertragen lässt.

4.

Partizipationskompetenz:

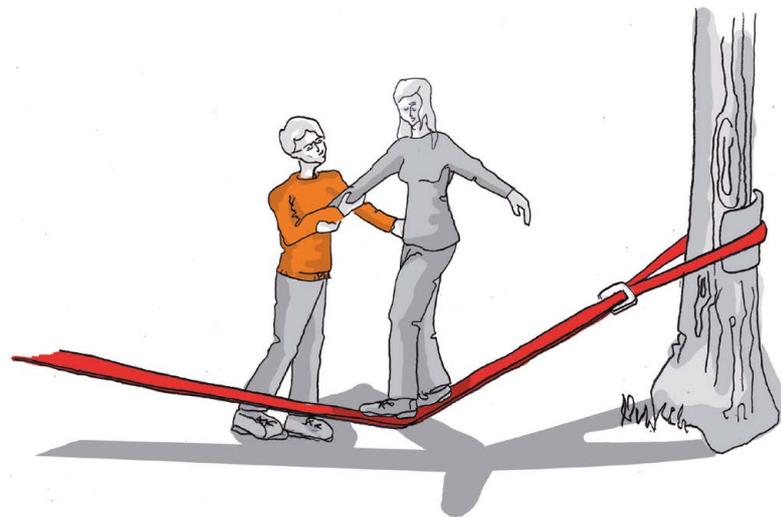
Eigenständigkeit fördern

Aufgabe der Fachkräfte ist es, die Adressatinnen und Adressaten auf dem Weg zu ihren eigenen Zielen zu begleiten und parallel ihre Eigenständigkeit zu fördern (vergleiche Abbildung 6). Dabei suchen sie gemeinsam nach Gelegenheiten, um neues Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten zu sammeln. Bei jedem Schritt wird geklärt, was die Betroffenen selbst unternehmen können. Das reduziert zugleich die Erzeugung neuer Abhängigkeiten von professioneller Hilfe.

Solch eine professionelle Zurückhaltung kann nicht mit Passivität gleichgesetzt werden. Im Gegenteil: einen Prozess auf diese Weise zu begleiten, verlangt viel

Flexibilität und Souveränität im Umgang mit Unsicherheitsfaktoren. Ständig muss neu ausbalanciert werden, wo sich der passende Grad befindet zwischen anregender Zurückhaltung (z. B. durch Zuhören, Anteilnahme, Beobachten oder Abwarten) und eingreifender Steuerung (wie z. B. fachliche Impulse einbringen, motivieren, strukturieren oder Grenzen setzen).

Abbildung 6: Eigenständigkeit fördern



Quelle: Rieger 2019, Seite 73

Um fachliches Intervenieren auf die Übernahme der Prozessverantwortung begrenzen zu können, ist eine grundsätzliche Haltung des Vertrauens in das Potenzial der Betroffenen erforderlich. Für die Unterstützung gilt die Faustformel: »So viel wie nötig und so wenig wie möglich.«

Hilfreich ist es zudem, kein starres Endziel anzupeilen, das erreicht werden soll, sondern fortwährend kleine Veränderungen zu würdigen und als Erfolge hervorzuheben. Was hat sich schon etwas verbessert? Was hat diese Mini-Veränderung bereits bewirkt? Was ist der Person jetzt wichtig? Und damit schließt sich wieder der Kreis zur erstgenannten Partizipationskompetenz ...



Reflexionsimpuls

Um das Thema weiter zu vertiefen, könnten Sie sich mit Ihrer eigenen Praxis befassen. Überlegen Sie, auf welche Praxiserfahrung Sie sich für diese Übung konzentrieren wollen und widmen Sie sich dann den folgenden Fragen.

Was bedeutet es in Ihrem selbst gewählten Fallbeispiel:

1. die Adressatenperspektive einzunehmen?
2. die Lebensweltexpertise ernst zu nehmen?
3. Stärken zu spiegeln?
4. Eigenständigkeit zu fördern?

Partizipative Haltung: Offenheit, Mut und Risikobereitschaft

Anhand der bislang beschriebenen Partizipationskompetenzen wird klar, worin der Kern einer partizipativen Haltung besteht: offen zu sein für die Sicht- und Verhaltensweisen von Adressatinnen und Adressaten, ihre Beiträge als gleichwertig anzusehen und partnerschaftlich zu kooperieren. Ausgangspunkt ist die Überzeugung, dass Betroffene Expertinnen und Experten ihrer eigenen Entwicklung sind, und dass sie das Recht haben, an allen Entscheidungen, die sie betreffen, mitzuwirken.

Nur wenn Fachkräfte dies eindeutig bejahen, wenn sie bereit sind, sich auf Komplexität und Veränderungen einzulassen, können sie partizipativ arbeiten. Die Arbeit mit Menschen lebt von der Offenheit für ihre Lebenswirklichkeit und vom Dialog. Bei einer partizipativen Zusammenarbeit ist zu Beginn nicht klar, was genau das Ziel ist und wie es erreicht werden kann. Lösungsideen entwickeln sich im Gespräch. Wie sie aussehen, hängt stark von den Betroffenen, ihren Vorstellungen und Möglichkeiten ab. So zu arbeiten, bedeutet, auf das (schlummernde) Potenzial der Adressatinnen und Adressaten zu vertrauen, aktuelle Ereignisse und Dynamiken zu berücksichtigen, sowie zu akzeptieren, wenn die Kooperation von ursprünglichen Zielen abweicht und gewohnte Arbeitsroutinen durcheinanderbringt.

Routinen geben Sicherheit und beschleunigen Handlungsvollzüge, da ein Ablauf einfach durchgeführt werden kann, ohne detailliert hinterfragt werden zu müssen. Routinen haben also durchaus ihre Berechtigung. Doch in der Arbeit mit Menschen ist es wichtig, Offenheit für ihre individuelle Lebenswirklichkeit zu wahren und mit angemessener Flexibilität darauf einzugehen. Dazu gehört auch die Bereitschaft, wenn nötig von Routinen abzuweichen und dies auch argumentativ zu vertreten – beispielsweise in der eigenen Organisation.

In partizipativen Prozessen entsteht eine Co-Kreation durch die Verbindung von Fachwissen mit der Lebensweltexpertise der Adressatinnen und Adressaten. Eltern werden dazu ermutigt, ihre Einschätzungen und Ideen einzubringen und mit ihrer Perspektive die Entwicklung von Lösungen zu bereichern. Partizipation verlangt von Fachkräften, sich ein Stück weit von standardisiertem Vorgehen zu lösen und Strategien im Dialog zu entwickeln. Das ist eine große Herausforderung, da es die Bereitschaft erfordert, eigene Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten zurückzunehmen. In der Zusammenarbeit zwischen Menschen bleibt stets eine Ungewissheit darüber, wer wie auf was reagiert und welche Risiken sich daraus ergeben könnten. Der Versuch, Risiken durch Beeinflussung zu minimieren, löst dieses Problem nicht. Vielmehr verstärkt er häufig die Wahrscheinlichkeit, dass Eltern etwas verheimlichen oder einen anderen Weg finden, Ratschläge der Fachkräfte, z. B. Empfehlungen für eine gesunde Ernährung, zu unterlaufen.

Sich trotz der strukturellen Machtasymmetrie aufgrund von Experten- und Institutionsmacht nicht über die Adressatinnen und Adressaten zu stellen, sondern sich als

Team zu begreifen, das gemeinsam an Lösungen arbeitet, erfordert von den Fachkräften Mut und Umdenken. Aber wenn sie den Verlauf und die Inhalte der Zusammenarbeit nicht vorgeben, sondern sich jeweils neu auf das einlassen, was gerade erforderlich ist, können Lösungen entstehen, die für die jeweiligen Adressatinnen und Adressaten passen. Für die Fachkräfte können solche auf der Lebensweltextpertise basierenden Lösungen mitunter relativ aufwändig und unbequem sein. Daher ist es wichtig, sich auf Organisationsebene über den Umgang mit Unwägbarkeiten und Risiken zu verständigen und dementsprechend die Arbeitsbedingungen umzugestalten.

Partizipatives Handeln ist stets auch eine Frage der Ressourcenausstattung: Mit Menschen in Kontakt zu kommen, sich mit ihren Bedürfnissen und Ideen sorgfältig auseinanderzusetzen, Ressourcen ausfindig zu machen, Konflikte zu bewältigen und nachhaltige Lösungen zu finden, braucht Zeit. Da wäre es ganz schön kräftezehrend, jedes Mal aufs Neue mit sich zu hadern, ob die Zeit dafür da ist. Vor dem Hintergrund einer klaren inneren Entscheidung für Partizipation, fällt es leichter, konsequent danach zu handeln und sich die Zeit zu nehmen. Zudem muss eine Fachkraft realistisch einschätzen, wie viel Zeit der Prozess in Anspruch nimmt und sich dafür stark machen, dass die nötigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Um ausreichend Zeit für partizipative Prozesse zu erhalten, benötigen Fachkräfte einen langen Atem und die Entschiedenheit, plausibel begründete Forderungen stellen und vertreten zu wollen.

Die Aneignung einer partizipativen Haltung, wie sie hier beschrieben ist, erfolgt nicht von heute auf morgen, sondern stellt für die Fachkräfte eine bleibende Herausforderung dar. Kollegialer Austausch mit anderen, die sich um Partizipation bemühen, sowie Rückendeckung von der steuernden Ebene erleichtern die Reflexion und Verinnerlichung einer partizipativen Haltung.

Ausgangsbasis und Voraussetzungen auf der steuernden Ebene der Frühen Hilfen

Im Folgenden geht es um die Frage, wie sich Institutionen und Angebote der Frühen Hilfen so gestalten lassen, dass sie einen sicheren und guten Rahmen für Partizipation bieten.

Institutionelle Haltungen zu Partizipation

Nicht nur Fachkräfte, auch soziale Einrichtungen und Projekte nehmen eine Haltung gegenüber Partizipation ein. Die institutionelle Haltung kann skeptisch abwehrend sein (»Partizipation? Nur, wenn sie nicht stört!«), situativ begeistert (»Mit Partizipation erreichen wir unsere Ziele vielleicht viel leichter, versuchen wir es doch!«) oder fachlich motiviert (»Partizipation gehört zum Kern unserer Arbeit, deshalb sorgen wir dafür, dass sie gelingt!«).

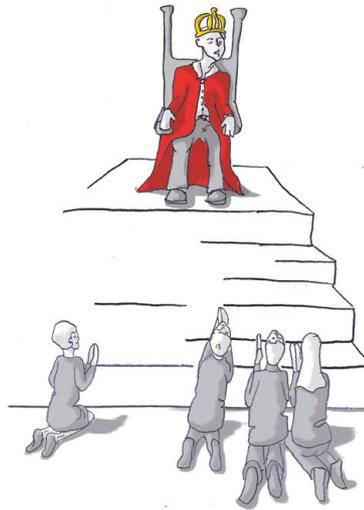
Sich bewusst zu werden, welchem Haltungstyp die eigene Institution derzeit am ehesten entspricht, ist daher ein erster wichtiger Schritt zur Entwicklung einer partizipativen Organisation.

In der Demokratiebildung wird die institutionelle Haltung zu Partizipation mit unterschiedlichen Formen der Monarchie verglichen. Nicht mit Demokratie, denn das Machtverhältnis zwischen Fachkräften und Betroffenen ist asymmetrisch. In kaum einer sozialen Einrichtung wird die Leitung aus dem Kreis der Adressatinnen und Adressaten gewählt. Damit fehle ein wesentliches Kennzeichen der Volksherrschaft und der Vergleich mit einer Demokratie wäre deshalb unpassend (vergleiche Hansen u. a. 2012, Seite 149).

Es wurden drei unterschiedliche Haltungstypen identifiziert:

1. Absolute Monarchie herrscht in Institutionen, in denen die wichtigen Entscheidungen ohne die Betroffenen gefällt werden (vergleiche Abbildung 7).

Abbildung 7: Absolute Monarchie

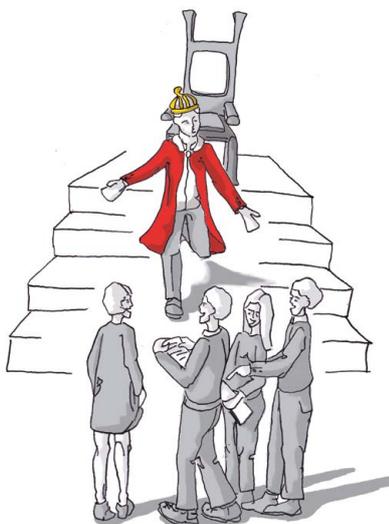


Quelle: Straßburger 2019a, Seite 84

Das lässt sich gut an der Position von Kindern in Kindertageseinrichtungen mit eher traditioneller Ausrichtung verdeutlichen. Hier sind meist »die pädagogischen Fachkräfte die alleinigen Bestimmer. Sie verfügen über eine uneingeschränkte Entscheidungs- und Gestaltungsmacht [...]. Sie entscheiden über die Abläufe und Verfahren, sie legen fest, was Kinder dürfen und was sie nicht dürfen, und sie bewerten deren Verhaltensweisen. Kinder sind im Alltag einer ›normalen‹ Kindertageseinrichtung so rechtlos wie das Volk in einer absoluten Monarchie« (Hansen u. a. 2012, Seite 149).

2. In einer wohlwollenden Monarchie halten es die Herrschenden für ratsam, das Volk in wichtige Entscheidungen einzubeziehen. Allerdings behalten sie sich vor zu bestimmen, wann und wie dies geschieht. Beteiligung ist möglich, aber nicht strukturell verankert und damit auch nicht garantiert. Diese Organisationskultur ist weit verbreitet (vergleiche Abbildung 8).

Abbildung 8: Wohlwollende Monarchie



Quelle: Straßburger 2019a, Seite 85

So gestehen beispielsweise in einer Kita wohlwollend agierende Fachkräfte hier und da Rechte und Freiräume zu, aber sie können sie auch zu »jeder Zeit ohne Begründung wieder entziehen, weil ihnen vielleicht die Entscheidung der Kinder missfällt oder deren Mitsprache gerade zu viel wird« (Hansen u. a. 2012, Seite 149).

3. Die strukturelle Verankerung von Partizipationsrechten kennzeichnet den Wandel zu einer konstitutionellen Monarchie (vergleiche Abbildung 9).

Abbildung 9: Konstitutionelle Monarchie



Quelle: Straßburger 2019a, Seite 85

Hier ist die Macht der Professionellen begrenzt, entweder durch eine Verfassung (Konstitution) oder durch Vereinbarungen, die regeln, wie Adressatinnen und Adressaten wichtige Entscheidungen beeinflussen können. In solchen Institutionen und Projekten wird ihre Position »durch institutionalisierte Mitsprache-, Beschwerde- und Entscheidungsrechte gestärkt, die weit über das Handeln im Einzelfall hinausreichen und das Organisationshandeln ›im Prinzip‹ tangieren« (Früchtel u. a. 2013, Seite 147). Es gibt klare Strukturen für Beteiligung, die Rechtssicherheit bieten, wie z. B. ein Kinderparlament.

Weichenstellungen in Richtung Partizipation

Adressatinnen und Adressaten erfahren Handlungssicherheit, wenn Partizipation in institutionelle Verfahren eingebettet ist, die regeln, wer unter welchen Bedingungen (mit-)entscheiden kann, wer in Entscheidungen einbezogen werden muss und wie mit Konflikten umgegangen wird.

Klarheit zu schaffen, in welchen Bereichen und in welchem Ausmaß Adressatinnen und Adressaten an Entscheidungen beteiligt werden, und diese Rechte verbindlich zu definieren, fordert eine Institution heraus. Diese Fragen zu klären, konkrete Szenarien durchzuspielen und Vereinbarungen zu treffen, die alle im Team mittragen, kommt einem tiefgreifenden Prozess der Organisationsentwicklung gleich.

Doch Strukturen, Verfahren und Regeln sind nicht das Ziel, sondern die Voraussetzung für einen funktionierenden demokratischen Prozess. Darauf aufbauend muss eine Partizipationskultur entstehen, damit Beteiligungsrechte tatsächlich in Anspruch genommen werden (vergleiche Abbildung 10).

Abbildung 10: Strukturelle Weichenstellung auf Partizipation



Quelle: Straßburger 2019a, Seite 83

Andernfalls verkümmern sie zu einer Partizipationsbürokratie, bei der lediglich den Vorschriften Genüge getan wird nach dem Motto: »Das können wir nicht beschließen, ohne die Betroffenen einzubeziehen. Deshalb werden wir fristgerecht per Ausgang zu der Sitzung einladen. Wahrscheinlich werden zwar wieder nur Frau Schultze und Herr Mosbach kommen, aber das liegt dann nicht an uns.«

Lebendige Demokratie braucht professionelles Engagement und eine institutionelle Flankierung. Partizipationsprozesse müssen gut vorbereitet und begleitet werden. Das bedeutet auch, die Arbeitsweise von Einrichtungen und Projekten so zu gestalten, dass Partizipation nicht als Störfaktor verstanden wird, sondern als Gewinn. So kann eine Institution etwa festlegen, dass Adressatinnen und Adressaten so früh wie möglich einzubeziehen sind, wenn Angebote und Projekte entwickelt und damit Ziele formuliert, Verfahrensregeln festgelegt und Handlungsschritte bestimmt werden.

Was eine Partizipationskultur auszeichnet und welche strukturellen Weichen dafür gestellt werden müssen, wird nun im Detail gezeigt. Es braucht eine ganze Reihe struktureller Weichenstellungen, damit Betroffene sich tatsächlich beteiligen. Dazu gehört, Entscheidungsprozesse so zu gestalten, dass sie für alle nachvollziehbar und zugänglich sind und die Stimme der Betroffenen Gewicht hat, alle Adressatinnen und Adressaten einzubeziehen, die von einer Entscheidung betroffen sind, und außerdem Arbeitsabläufe so zu gestalten, dass Zeit und Raum für Mitbestimmung bleibt.

Drei zentrale Aspekte kennzeichnen die Partizipationskultur einer Institution: Nachfrageorientierung, strukturelles Empowerment und institutionelle Öffnung.

Systematische Orientierung an den Interessen der Zielgruppe

Basis gelingender Partizipation ist die strukturell verankerte Ausrichtung der sozialen Dienstleistungen an der Nachfrage, d. h. die systematische Orientierung am Willen und an den Interessen ihrer Adressatinnen und Adressaten.

Angenommen in einer Eisdiele neben einer Schule sind schon in der zweiten Pause viele Eis-Sorten ausverkauft. Nur der Behälter mit dem Lakritz-Eis ist noch randvoll. »Die Kinder wollen es gar nicht probieren, dabei habe ich mir doch dieses tolle Rezept eigens ausgedacht«, beklagt sich der Inhaber.

Das Beispiel erscheint ziemlich absurd. Denn Produkte, die in der freien Wirtschaft nicht nachgefragt werden, halten sich nicht lange am Markt. Doch im sozialen Bereich lässt sich durchaus Vergleichbares finden. Viele Fachkräfte legen mehr Wert darauf, ihr Angebot zu verfeinern, als darauf herauszufinden, was die Adressatinnen und Adressaten wollen und wie das Angebot beschaffen sein muss, um auf die vorhandene Nachfrage zu reagieren.

Zugegeben, der Vergleich hinkt: Denn die Adressatinnen und Adressaten im Sozialbereich und im Gesundheitssektor konsumieren keine Angebote, sondern produzieren sie mit – zumindest, wenn die Fachkräfte partizipativ arbeiten. Dabei setzt Partizipation die Bereitschaft voraus, zu fragen und zuzuhören, was die Menschen wollen, die erreicht werden sollen, ihnen Entscheidungsmacht darüber zuzugestehen, wie sie dieses Ziel erreichen können, und sie zu unterstützen, dorthin zu gelangen.

Das Produkt präventiver Dienstleistung basiert auf einer Gemeinschaftsleistung von Betroffenen und Fachkräften. Das Beispiel der Eisdielen lässt sich also nicht ohne Weiteres auf eine Schreibbaby-Ambulanz, einen Elterntreff oder ein Familienzentrum übertragen, denn hier obliegt die Produktion allein dem Eisverkäufer. Was jedoch in der Wirtschaft und im Bereich der Frühen Hilfen gleichermaßen bedeutend sein sollte, ist die Orientierung an der Nachfrage (vergleiche Hinte/Treeß 2011, Seite 45 ff.). Wer von einem Angebot profitieren soll, kann gewissermaßen als Auftraggeberin bzw. Auftraggeber einer präventiven Dienstleistung betrachtet werden und darüber entscheiden, was für sie bzw. ihn Qualität bedeutet.

Zu Beginn ihrer Arbeit steht daher für die Fachkräfte die Frage: »Wie sehen die Interessen der Adressatinnen und Adressaten aus?« Auch wenn es darum geht, was als Nächstes zu tun ist, fragen sich partizipativ agierende Fachkräfte erst einmal: »Was haben wir über die Interessen in Erfahrung gebracht?« Die Orientierung an der Zielgruppe und der Zugang zu ihrer Lebenswelt sind der Dreh- und Angelpunkt für bedarfsgerechte Dienstleistungen (vergleiche Abbildung 11).

Abbildung 11: Systematische Orientierung an den Interessen der Zielgruppe



Quelle: Straßburger 2019a, Seite 96

Dabei sollte die aufsuchende Erkundung bzw. die Erhebung von Interessen strukturell verankert sein und nicht dem individuellen Engagement einzelner Fachkräfte überlassen bleiben. Im Team muss immer wieder überprüft werden, ob mit den

gewählten Mitteln bislang Außen-vor-Bleibende tatsächlich erreicht werden. Falls nicht, sind neue Strategien gefragt, um mit potenziellen Nutzerinnen und Nutzern ins Gespräch zu kommen. Dabei helfen die Fragen: *Welche Netzwerke gibt es, die Zugang verschaffen können? Wo gibt es bereits Kontakte? Wie lässt sich die Orientierung am Willen und an den Interessen in sozialen Organisationen und Projekten realisieren? Welche Strukturen und Konzepte sind nötig, um die Arbeit an der Nachfrage auszurichten?* Ausschlaggebend sind eine lernende Haltung und die Bereitschaft, sich permanent weiterzuentwickeln.

Der Ausrichtung an der Nachfrage muss oberste Priorität eingeräumt werden: Die Perspektive der Adressatinnen und Adressaten sollte Ausgangspunkt jeglicher professioneller Aktivität sein. Entsprechend muss Arbeitszeit dafür aufgewandt werden, die Interessen zu erkunden, und Fachkräfte müssen darin geschult werden, Interessen herauszufinden. Arbeitsabläufe sind so zu strukturieren, dass die Fachkräfte ihr Tun auch in einem laufenden Prozess immer wieder an den Interessen und Bedürfnissen ausrichten können.

Institutionen, die sich an der Nachfrage orientieren, wehren Anreize von außen nicht ab, sondern begreifen sie als Anstoß zur Weiterentwicklung. Die Professionellen versuchen, das eigene Wissen sowie die Handlungsspielräume ständig zu erweitern und an neue Anforderungen anzupassen. Dazu muss es zum institutionellen Selbstverständnis gehören, immer wieder unbekannte Wege zu gehen und damit zu riskieren, dass auch mal etwas nicht funktioniert.

Dann wird eben nach einer anderen Lösung gesucht und die Fehler und Irrtümer werden als hilfreicher Anlass genommen, etwas dazulernen. Immer mit dem Ziel, die Dienstleistungen kontinuierlich an die Interessen der Adressatinnen und Adressaten anzupassen (vergleiche Früchtel u. a. 2013, Seite 146).

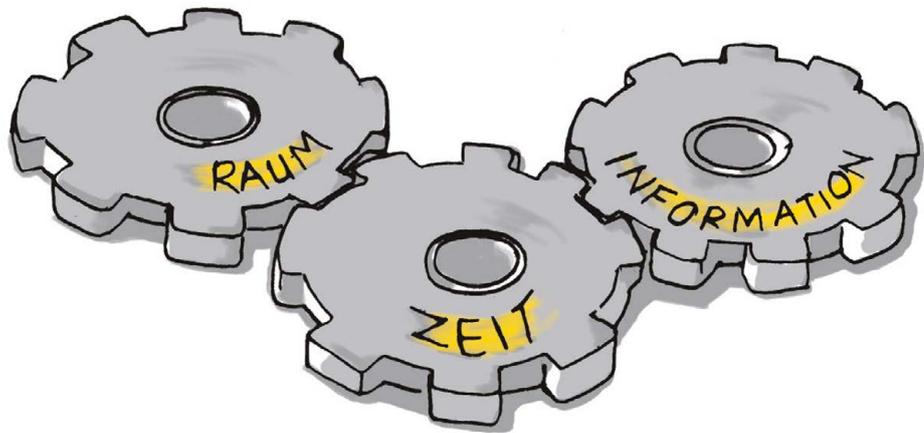
Abschließend auf den Punkt gebracht, bedeutet Nachfrageorientierung also, Arbeitsabläufe so flexibel zu strukturieren, dass Fachkräfte Interessen erkunden und sich immer wieder daran ausrichten können.

Strukturelles Empowerment

Strukturelles Empowerment trägt dazu bei, dass sich Menschen mit unterschiedlichen individuellen Ressourcen möglichst chancengleich in Entscheidungen einbringen können. Manche Adressatinnen und Adressaten brauchen Unterstützung, um proaktiv handeln zu lernen. Nicht alle haben das Wissen oder sind selbstbewusst und durchsetzungsfähig genug, um ihre Interessen zu formulieren und zu vertreten. Gerade bei sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen ist das oft nicht der Fall (vergleiche Wright 2010, Seite 234).

Ein derartiges Empowerment muss strukturell durch ein Angebot des Partizipationscoachings verankert sein. Aufgrund der strukturell angelegten Machtasymmetrie ist es wichtig, Adressatinnen und Adressaten die Gelegenheit zu geben zu lernen, sich ihre eigene Meinung zu bilden und diese vertreten können. Es sollten Räume geschaffen werden, in denen sich Betroffene über Interessen, Missstände oder anstehende Entscheidungen austauschen können.

Abbildung 12: Strukturelles Empowerment



Quelle: Straßburger 2019a, Seite 92

Wenn das Machtgefälle sehr groß ist, z. B. bei der Arbeit mit Kindern oder Eltern mit psychischen Erkrankungen, sind die Betroffenen oft kooperationsbereit und empfänglich für unterschwellige Erwartungen der Fachkräfte (vergleiche Hansen u. a. 2012, Seite 159). Gerade bei solchen Konstellationen sollten die Adressatinnen und Adressaten gleich zu Beginn der Zusammenarbeit Erfahrungen machen können, die ihnen zeigen, dass sie wirklich Einfluss nehmen können.

Ein weiterer Baustein des strukturellen Empowerment besteht darin, Verfahrensabläufe daraufhin zu prüfen, ob Betroffene ihre Perspektive tatsächlich wirkungsvoll einbringen können. Dazu muss man bereit sein, etablierte Machtstrukturen infrage zu stellen und Menschen in ihrer Position als potenziell Mitentscheidende zu stärken. Wichtig ist auch, die Kommunikationswege so zu gestalten, dass die Arbeitsprozesse transparent werden und die Betroffenen Zugang zu wichtigen Informationen und Entscheidungsgrundlagen haben. Zudem muss es den Adressatinnen und Adressaten im Vorfeld von Entscheidungen möglich sein, zu beraten, zu kritisieren oder zu unterstützen.

Bei vielen Institutionen wechselt der Kreis der Adressatinnen und Adressaten ständig. Menschen besuchen zum Beispiel Beratungsstellen oder Einrichtungen der Erwachsenenbildung oft nur einmal, unregelmäßig oder für eine sehr begrenzte Zeit.

Wie können solche Institutionen Entscheidungsprozesse so organisieren, dass die Interessen der fluktuierenden Adressatinnen und Adressaten dennoch berücksichtigt werden? Eine Möglichkeit wäre ein Betroffenenbeirat aus Ehemaligen, die als Qualitätsinspektoren fungieren (vergleiche Früchtel u. a. 2013, Seite 149).

Strukturelles Empowerment bedeutet also, die Position von Adressatinnen und Adressaten in einer Institution systematisch zu stärken und sie damit vom Engagement einzelner Fachkräfte unabhängig zu machen. Ausschlaggebend sind drei Faktoren: Erstens Informationen, um Durchblick zu ermöglichen, zweitens Zeit, um sich eine Meinung zu bilden, und drittens Raum, um Verbündete zu finden (vergleiche Abbildung 12).



Reflexionsimpuls

Kennen Sie die oben beschriebenen Herausforderungen aus Ihrem Arbeitsalltag?

Woran könnte man in Ihrer Einrichtung erkennen, wenn nach einem Jahr Organisationsentwicklung strukturelles Empowerment aufgebaut worden wäre?

Ist es Ihnen schon einmal gelungen, zu vertreten, warum Sie für eine bestimmte Aufgabe mehr Zeit brauchen?

Was würde Sie dabei unterstützen, Ihr Vorgehen fachlich zu behaupten und den Zeitdruck nicht länger individualisiert zu erdulden?

Institutionelle Öffnung

Institutionelle Öffnung schafft Durchlässigkeit nach außen. Sie ist wichtig, um alle Adressatinnen und Adressaten in Entscheidungen einzubeziehen, die für sie relevant sind. Denn wer eine soziale Dienstleistung (noch) nicht nutzt, bleibt bei grundlegenden Entscheidungen über die Ausgestaltung von Dienstleistungen meist außen vor. Das gilt etwa für Personen in Elternzeit, die ein Kursangebot des Mehrgenerationenhauses für Personen in der Familiengründungsphase nicht annehmen. Sie sind zwar potenzielle Adressatinnen und Adressaten, aber keine tatsächlichen Nutzerinnen und Nutzer des Kurses.

Daher sollten Einrichtungen und Angebote der Frühen Hilfen überprüfen, wie sie und die Familien zueinanderfinden, um alle »institutionellen Regeln und Organisationsabläufe zu beseitigen, die gewollt oder ungewollt Benachteiligungen oder Ausschluss bestimmter Adressatengruppen bedeuten« (Früchtel u. a. 2013, Seite 141). Barrieren müssen abgebaut und Zugänge möglichst einladend und niedrigschwellig gestaltet werden (vergleiche Abbildung 13).

Abbildung 13: Institutionelle Öffnung



Quelle: Straßburger 2019a, Seite 95

In der Praxis geraten potenzielle Nutzerinnen und Nutzer bei der Konzeption sozialer Dienstleistungen leicht in Vergessenheit. Dabei sind oft unpassende, lebensweltferne konzeptionelle Entscheidungen dafür verantwortlich, dass bestimmte Menschen eine Dienstleistung nicht nutzen. Viele nehmen Angebote nicht wahr, weil sie in Form, Inhalt, Ausrichtung oder Umfang nicht ihren Erwartungen entsprechen oder ihnen nicht (unmittelbar) relevant erscheinen (Wright 2010, Seite 229).

Umso wichtiger ist es, potenzielle Nutzerinnen und Nutzer von Anfang an einzubeziehen. Aufsuchende Arbeit kann alle Familienmitglieder erreichen, die sich für ein Angebot interessieren könnten, und gewährleisten, dass ihre Anliegen und Ideen bereits in die Konzeption einfließen. Dabei wenden sich die Fachkräfte aus eigener Initiative an mögliche Interessierte und wählen dafür einladende Formen der Kommunikation.

Die aufsuchende Erkundung von Interessen sollte strukturell verankert sein und nicht dem individuellen Engagement einzelner Fachkräfte überlassen bleiben. Im Team muss immer wieder überprüft werden, ob mit den gewählten Mitteln Außenstehende tatsächlich erreicht werden. Falls nicht, sind neue Strategien gefragt.

In vielen Institutionen gibt die Erfahrung »Jetzt haben wir so viel getan, um uns bekannt zu machen, und trotzdem kommen immer wieder die Gleichen!« eher Anlass zu Selbstmitleid als einen Anstoß, den Kurs zu ändern. Aber spätestens dann, wenn Plakate, Flyer und Online-Ansprache keinen Erfolg haben, sollten die Fachkräfte darüber nachdenken, wie sie persönlich auf potenzielle Nutzerinnen und Nutzer zugehen könnten.

Auch der Versuch, die Institution aus der Perspektive der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer zu betrachten, kann helfen: *Wie wirkt unsere Einrichtung auf Menschen, die uns noch nicht kennen? Was fällt Außenstehenden als Erstes ins Auge? Welche Schlüsse werden sie daraus ziehen? Was könnte sie davon abhalten, unser Angebot zu nutzen? Welche kulturellen Erwartungen transportieren wir? Sind uns diese wirklich wichtig oder bewirken sie lediglich, dass Menschen, die wir erreichen wollen, sich nicht willkommen fühlen?*

Insgesamt zielt institutionelle Öffnung darauf, den Austausch zwischen innen und außen zu ermöglichen: Kommunikation zu fördern, Kontaktmöglichkeiten anzubieten und nicht verschlossener zu wirken als beabsichtigt.



Reflexionsimpuls

Nehmen Sie sich doch noch etwas Zeit, um darüber nachzudenken, wie die Weichen in Ihrer Praxis aktuell eingestellt sind. Was ist an der Ausgangssituation in Ihrer Einrichtung bereits richtig gut? Welche konkrete Veränderung würde einen wichtigen Schritt in Richtung institutionelle Öffnung bedeuten? Woran würden Familien das konkret feststellen?

Methodische Umsetzung partizipativer Prozesse in den Frühen Hilfen

In diesem Kapitel wird entlang eines Praxisbeispiels aus der Arbeit im öffentlichen Raum jede Stufe der Partizipationspyramide konkret beschrieben und nachvollziehbar gemacht (vergleiche dazu auch Abbildung 1). Das Beispiel zeigt, wie die einzelnen Stufen zu differenzieren sind und wie sie dabei helfen können, das eigene fachliche Vorgehen einzuordnen und zu begründen. Es ist bewusst visionär konstruiert, um zu verdeutlichen, welches Innovationspotenzial eine konsequent partizipative Ausrichtung der Frühen Hilfen birgt, wenn die Arbeitsbedingungen ideal sind: mit ausreichend Zeit, konzeptionell verankerter Nachfrageorientierung und strukturell verankerter politischer Rückendeckung für einen partizipativen Handlungsansatz. Für viele Fachkräfte mag das aktuell noch weit entfernt von ihren gegenwärtigen Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielräumen im Arbeitsalltag sein. Es zeigt daher umso stärker, wie entscheidend es ist, vor Ort klare Zielvisionen für die Frühen Hilfen aufzustellen und auf der steuernden Ebene für angemessene Strukturen und ausreichende Ressourcen zu sorgen.

Wie Angebote zustande kommen: die Vorstufen und Stufen von Partizipation am Fallbeispiel

In der Pause einer Besprechung eines Netzwerks für Frühe Hilfen tauschen sich die Mitarbeiterin einer Kinderarztpraxis und eine Mitarbeiterin des Familienzentrums aus. Sie haben bemerkt, dass in letzter Zeit immer mehr Mütter und Väter thematisieren, dass sich die Atmosphäre auf einem beliebten Spielplatz in der Stadt verschlechtert hat. Sie würden dort gar nicht mehr gerne hingehen, obwohl der Sandspielplatz dort ideal für die Spielbedürfnisse von Kleinkindern geeignet sei. Der Grund dafür: Bewohnerinnen und Bewohner einer nahegelegenen Gemeinschaftsunterkunft für geflüchtete Menschen nutzen den Spielplatz zunehmend nicht nur zum Spielen mit ihren Kindern, sondern darüber hinaus für ihre Freizeit und Erholung.

Spontan entscheiden sich die Fachkräfte, das beobachtete Phänomen nach der Pause in die Besprechung einzubringen. Die beteiligten Fachkräfte des Netzwerktreffens beschließen, gemeinsam mit den verschiedenen Gruppen, die den Spielplatz nutzen, ins Gespräch zu kommen.

Stufe 1: Informieren/Sich informieren

An die Fachkräfte des Netzwerks für Frühe Hilfen wurden von der Zielgruppe Informationen über ein Phänomen auf lokaler Ebene herangetragen, das die Lebensbedingungen der betroffenen Kinder und Eltern verändert. Diese Informationen wurden von den Fachkräften wahrgenommen und als relevant eingestuft. Das Phänomen »Nutzungskonflikt« auf dem Spielplatz wurde zum Thema des Netzwerks für Frühe Hilfen gemacht.

Stufe 2: Vorab nach einer Meinung fragen/Im Vorfeld von Entscheidungen Stellung nehmen

Im Rahmen des Netzwerktreffens der Frühen Hilfen bildet sich ein projektbezogenes, interdisziplinäres Team. Es lädt sowohl Familien, die den Spielplatz bisher gerne besucht haben, als auch die Nutzerinnen und Nutzer aus der Gemeinschaftsunterkunft zu einer Reihe von Begegnungsnachmittagen bei Kaffee und Kuchen ein. Für diese Treffen können zusätzlich Fachkräfte der Gemeinschaftsunterkunft, der offenen Kinder- und Jugendarbeit, des Streetworks, sowie Sprachkundige zum Übersetzen gewonnen werden. Der erste Nachmittag wird genutzt, um einen Ort der Begegnung zu schaffen, um Gemeinsamkeiten und Konflikte der unterschiedlichen Gruppen zu identifizieren und um zu hören, welche Vorbehalte und konkreten Probleme einer gemeinsamen Nutzung des Spielplatzes entgegenstehen.

Stufe 3: Vor einer Entscheidung herausfinden, wie Menschen aus der Lebenswelt darüber denken

In einem nächsten Schritt wird im Dialog mit Bewohnerinnen und Bewohnern aus der Gemeinschaftsunterkunft in Erfahrung gebracht, welche Bedarfe jeweils dazu führen, dass sie den Spielplatz nutzen. Aus ihrer Perspektive stellt sich die Situation so dar, dass sie auf der Suche nach Möglichkeiten, ihre Freizeit zu gestalten auf den Spielplatz als Treffpunkt gestoßen sind. Offenbar mangelt es ihnen nicht nur an geeigneten Spielmöglichkeiten für die Kinder. Es fehlen ihnen auch Orte im öffentlichen Raum, die sie problemlos und kostenfrei nutzen dürfen, sowie an Räumen und Möglichkeiten für jugendtypische Aktivitäten und das Ausüben von Hobbys. Aufgrund von Verständigungsschwierigkeiten haben sie bisher kaum Anschluss an die bereits vorhandene Infrastruktur in der Stadt gefunden und auch keine Idee, wie sie sich mit den gegebenen örtlichen Möglichkeiten (Freizeit-, Sport- und Kulturangeboten) vertraut machen könnten oder wie sie ihre eigenen Kompetenzen und Talente an ihrem neuen Wohnort einbringen könnten.

Stufe 4: Mitbestimmung zulassen und eine gemeinsame Entscheidung treffen

Im weiteren Verlauf werden engagierte und motivierte Schlüsselpersonen aus beiden Gruppen von Nutzerinnen und Nutzern miteinander in den Austausch gebracht, um gemeinsame Interessen und Synergien zu generieren. Ein Beispiel: Im Rahmen dieser Gespräche bildet sich eine Gruppe erwachsener Männer, die künftig an einem bestimmten Nachmittag in der Woche im Stadtpark gemeinsam Boccia spielt.

Es wird demnach kein Vorschlag von Seiten den Professionellen gemacht, wie das Problem zu lösen ist, sondern es geht vielmehr um die Organisation der Treffen, die Moderation bei Konfliktthemen, die Vernetzung und Vermittlung zu anderen Institutionen und Netzwerken, wie dem Jugendzentrum oder dem Fußballverein, und um die gemeinsame Entscheidungsfindung und anschließende Unterstützung bei der Realisierung der Ideen. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, wie die Problemwahrnehmung der Betroffenen ist und welche lebensweltlichen Lösungs-

ansätze durch Fachkräfte unterstützt werden könnten, z. B. indem sie Räumlichkeiten zur Verfügung stellen oder Budgets für eine neue Projektidee für werdende Eltern in Aussicht stellen.

Stufe 5: Entscheidungskompetenz teilweise abgeben und Freiräume der Selbstverantwortung eröffnen

Durch die vielen Gespräche während der Begegnungsnachmittage können verschiedene Konflikte, Bedarfe und Interessen artikuliert, gesammelt und gebündelt werden. Die beteiligten Fachkräfte präsentieren den Adressatinnen und Adressaten, die sich weiter engagieren wollen, die Ergebnisse und stellen ihnen frei, welche Themen sie aufgreifen und weiterbearbeiten und welche Themen sie zurückstellen oder fallen lassen wollen. Entscheidend ist die Motivation derjenigen, die sich für die Entwicklung und Verwirklichung von Lösungen einsetzen wollen. Es bilden sich vier Kleingruppen, die jeweils zu einem der Themen oder Probleme ein gemeinsames Ziel verfolgen möchten. Durch die Netzwerkkoordination werden die Anschlusstermine organisiert, Arbeitsschritte und Unterziele dokumentiert sowie Kontakte zu Personen hergestellt, die für eine potenzielle Kooperation relevant sein könnten: aus dem Netzwerk der Frühen Hilfen, aber auch aus der Kommunalpolitik und Verwaltung (beispielsweise zur Integrationsbeauftragten oder zum Grünflächenamt). Die vier Untergruppen engagieren sich für selbst gesetzte Ziele, in ihrem eigenen Tempo und in teils wechselnder Besetzung.

Stufe 6: Entscheidungsmacht übertragen/Entscheidungsfreiheiten nutzen

Auf Initiative einer Mutter, die den Spielplatz schon seit zwei Jahren gerne mit ihrer Tochter besucht, entsteht die Idee für ein einjähriges Tandem-Projekt zwischen jungen Eltern, die die Stadt schon gut kennen, und jungen bzw. werdenden Eltern aus der Gemeinschaftsunterkunft. Gemeinsam wollen sie Freizeitaktionen für sich und ihre Kinder in allen Jahreszeiten planen, Verständigungsbarrieren abbauen und herausfinden, was den öffentlichen Raum in der Stadt aus Familienperspektive noch attraktiver machen würde. Über die Netzwerkkoordination werden Räumlichkeiten für die Planungstreffen organisiert, es werden Mittel akquiriert, die von den Eltern zweckgebunden selbst verwaltet werden und es wird Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für die neu entstandenen Projektideen als Serviceleistung erbracht.

Stufe 7: Zivilgesellschaftliche Eigenaktivitäten

Aus den Kontakten, die dadurch entstanden sind, dass der ursprüngliche Nutzungskonflikt aufgegriffen wurde, haben sich kleine, private Netzwerke entwickelt. Auf Initiative eines dieser Netzwerke hat sich eine Selbsthilfegruppe für Eltern von sogenannten »Schreibabys« gegründet, in der sich Eltern gegenseitig unterstützen. Die Fachkräfte aus dem Netzwerk für Frühe Hilfen können betroffene Familien an diese Selbsthilfegruppe vermitteln, haben aber darüber hinaus nichts mit der Gestaltung der Gruppe zu tun.

Die erfolgreiche Arbeit in diesem Beispiel basiert auf dem Zutrauen der Fachkräfte in die Gestaltungskraft und Synergien lebensweltlicher Gemeinschaften. Die Fachkräfte haben ein offenes Ohr für das, was Eltern bewegt, auch wenn es eher nebenbei geäußert wird. Das präventiv orientierte Interesse am Geschehen im Lebensumfeld von Familien führt dazu, problembehaftete Aspekte schon in einem Stadium aufzugreifen und zum Gegenstand des fachlichen Austauschs zu machen, in dem noch kein tiefgreifender Konflikt entstanden ist.

Dieses Verständnis von Partizipation und Prävention setzt nicht nur voraus, dass den Fachkräften ausreichend Zeit zur Verfügung steht, sondern dass offenbar geklärt ist, dass sie für diese Art von Anliegen und sich anbahnenden Konflikten in ihrem interdisziplinären Netzwerk zuständig sind. Es gehört zu ihrem Auftrag, Interessen von Familien zu erkunden, und Interessen, von denen sie erfahren, aufzugreifen. In der Folge können die Fachkräfte unter dem Motto »Partizipation von Anfang an« die Bedarfe, Meinungen und Ideen von Adressatinnen und Adressaten bereits bei der Konzeption von Angeboten einbeziehen und bisher bestehende Arbeitsroutinen und Vorgaben der Institution so weiterentwickeln, dass eine unbürokratische Beteiligung der Zielgruppe möglich wird.

Das Beispiel veranschaulicht darüber hinaus den hohen Wert der Vorstufen von Partizipation. Es zeigt, wie der Grad der Partizipation immer weiter steigen kann, wenn die Arbeit auf den Vorstufen erfolgreich ist. Die wertschätzende und transparente Kommunikation mit den Adressatinnen und Adressaten hat bereits große Wirkung und schafft darüber hinaus die Voraussetzung für ihre spätere Teilhabe an Entscheidungen.

**Fragen und Herausforderungen
der Frühen Hilfen
im Hinblick auf Partizipation**

Mit den Frühen Hilfen soll auf kommunaler Ebene der Ausbau einer präventiv und bedarfsgerecht ausgerichteten Infrastruktur zur Stärkung einer familienfreundlichen Gesellschaft geleistet werden. Um Partizipation in den Frühen Hilfen zu verankern, ist Nachfrageorientierung unabdingbar. Nachfrageorientierung beginnt damit, Eltern als kompetente Lebensweltexpertinnen und Lebensweltexperten anzuerkennen und sich wirklich dafür zu interessieren, was sie brauchen, vermissen und erwarten. In interprofessioneller und sektorenübergreifender Teamarbeit können so passende Angebote entwickelt werden, damit Herausforderungen des Lebens von Familien konstruktiv bewältigt werden können.

Wie weit eine partizipative Ausrichtung der Frühen Hilfen schon vorangeschritten ist, lässt sich in einer Kommune auf vier Ebenen beobachten und anhand folgender Fragen eruieren:

- 1. Zielgruppenarbeit:** Wie wird begründet, wann mit der Zielgruppe und wann für die Zielgruppe gearbeitet wird?
- 2. Verfahrensresponsivität:** Werden bereits Entscheidungsvorgänge innerhalb der mitwirkenden Institutionen so vorbereitet, dass sich alle, die daran interessiert sind, einbringen können?
- 3. Organisationskultur:** Wird von der steuernden Ebene in den beteiligten Ämtern eine partizipative Organisationskultur initiiert und gepflegt?
- 4. Kommunalpolitik:** Wie häufig wird das Netzwerk der Frühen Hilfen vor Ort bei familienpolitischen Weichenstellungen und Grundsatzentscheidungen aktiv eingebunden?

Um zukünftig rein symbolische oder legitimatorische Beteiligungsformen zu überwinden, sind noch viele Herausforderungen zu bewältigen. Voraussetzung hierfür ist ein klares Bekenntnis auf steuernder Ebene, um Ressourcen in die Entwicklung partizipativer Fachkonzepte und die Erweiterung entsprechender methodischer Kompetenzen der Fachkräfte bereitzustellen. Führungs- und Leitungskräften kommt eine Schlüsselrolle zu. Sie prägen maßgeblich die Reichweite der partizipativen Ausrichtung mit:

- durch ihre Art, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sprechen,
- durch ihr Vermögen, Klarheit, Handlungssicherheit und Motivation zu vermitteln,
- durch ihre Entscheidungskriterien in Einstellungsverfahren,
- durch ihre Prioritätensetzung bei der Auswahl an Fortbildungsmöglichkeiten und
- durch die Zuweisung von selbstverantwortlichen Erprobungs- bzw. Gestaltungsspielräumen.

Um Formen von Beteiligung und Partizipation in den Frühen Hilfen zu etablieren, die (werdende) Eltern weder über- noch unterfordern, bedarf es darüber hinaus einer klar fokussierten und gleichzeitig fehlerfreundlichen Erprobung innovativer Vorgehensweisen, sowohl bei der Entwicklung neuer Angebotsformate als auch in der Kooperation mit den Kolleginnen und Kollegen aus dem sektorenübergreifenden Netzwerk. Diese Erprobungsphase kann durch themenspezifische, flankierende Weiterbildungen und flexible Supervisionsbudgets deutlich erfolgreicher gestaltet werden.

In die Zukunft gedacht, stellt sich weiter die Frage, wie die präventive Ausrichtung der Frühen Hilfen weiterentwickelt werden kann und wie belastete Familien in ihrer akuten Situation besser erreicht werden können. Die Netzwerke der Frühen Hilfen haben die Chance, sich als Initiatoren demokratischer Lern- und Gestaltungsräume für Familien zu begreifen und ihnen Erfahrungen mit demokratischen Formen des Interessensausgleichs zu ermöglichen. Dabei geht es um die Frage, wie wichtig es der Kommune ist, im Rahmen der Frühen Hilfen eine Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Bedingtheit von Lebenslagen zu wecken und Chancen zur Artikulation von familienbezogenen Interessen gegenüber der Kommunalpolitik zu erweitern.

Literatur

- Debiel, Stefanie / Wagner, Leonie (2017):** Partizipation in der Sozialen Arbeit. Geschichtliche Entwicklung und professionstheoretische Verortungen. In: Schäuble, Barbara / Wagner, Leonie (Hrsg.): Partizipative Hilfeplanung. Weinheim / Basel, Seite 14–27
- Freire, Paulo (2006):** Der soziale Dialog braucht einen langen Atem und Gelassenheit. Ein Gespräch mit Paulo Freire, São Paulo. In: Hartkemeyer, Martina / Hartkemeyer, Johannes F. / Freeman, Dhority, L. (Hrsg.): Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs. 4. Auflage, Stuttgart, Seite 143–149
- Früchtel, Frank / Cyprian, Gudrun / Budde, Wolfgang (2013):** Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Textbook: Theoretische Grundlagen. 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- Hansen, Rüdiger / Knauer, Raingard / Sturzenhecker, Benedikt (2012):** Partizipation in Kindertageseinrichtungen. So gelingt Demokratiebildung mit Kindern! Bonn
- Hinte, Wolfgang / Treeß, Helga (2011):** Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik. 2. Auflage, Weinheim / München
- Jong, Peter de / Berg, Insoo Kim (2003):** Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. 5., verbesserte und erweiterte Auflage, Dortmund
- Moser, Sonja (2010):** Beteiligt sein. Partizipation aus der Sicht von Jugendlichen. Wiesbaden
- Pluto, Liane / Seckinger, Mike (2003):** Die Wilde 13. Scheinbare Gründe, warum Beteiligung in der Kinder- und Jugendhilfe nicht funktionieren kann. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e. V. (Hrsg.): Beteiligung ernst nehmen, Seite 59–81
- Renner, Gisela (2019):** Einander verstehen – Gelingende Kommunikation als Basis partizipativer Arbeit. In: Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim / Basel, Seite 78–81
- Rieger, Judith (2019):** Die individuelle Basis für Partizipation: Haltung und Fachkompetenz. In: Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim / Basel, Seite 56–73
- Rieger, Judith / Straßburger, Gaby (2019):** Warum Partizipation wichtig ist – Selbstverständnis und Auftrag sozialer Berufe. In: Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim / Basel, Seite 42–49
- Schnurr, Stefan (2011):** Partizipation. In: Otto, Hans-Uwe / Thiersch, Hans (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit. 4., völlig neu bearbeitete Auflage, München, Seite 1069–1078
- Soest, Georg von (2000):** Der Hilfeplan im Rahmen einer partizipativen Jugendhilfe. Geschichte, Rahmenbedingungen und Partizipationsversuche. Baltmannsweiler
- Straßburger, Gaby (2019a):** Die institutionelle Verankerung von Partizipation: Strukturelle Weichenstellungen. In: Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim / Basel, Seite 82–99
- Straßburger, Gaby (2019b):** Voraussetzungen auf der Mikro-, Meso- und Makroebene. In: Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim / Basel, Seite 52–56

- Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (2019a):** Bedeutung und Formen der Partizipation – Das Modell der Partizipationspyramide. In: Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim / Basel, Seite 12–39
- Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (2019b):** Partizipation kompakt – Komplexe Zusammenhänge auf den Punkt gebracht. In: Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim / Basel, Seite 230–240
- Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (2019c):** Typische Hindernisse und Herausforderungen. In: Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.): Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim / Basel, Seite 188–194
- Urban, Ulrike (2004):** Professionelles Handeln zwischen Hilfe und Kontrolle. Sozialpädagogische Entscheidungsfindung in der Hilfeplanung. Weinheim / München
- Urban-Stahl, Ulrike (2021):** Partizipation. In: Amthor, Ralph-Christian / Goldberg, Brigitta / Hansbauer, Peter / Landes, Benjamin / Wintergerst, Theresia (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. 9., überarbeitete Auflage, Weinheim, Seite 636–641
- Wagner, Thomas (2017):** Partizipation. In: Kessl, Fabian / Kruse, Elke / Stövesand, Sabine / Thole, Werner (Hrsg.): Soziale Arbeit – Kernthemen und Problemfelder. Opladen / Toronto, Seite 43–51
- Wolff, Mechthild / Hartig, Sabine (2013):** Gelingende Beteiligung in der Heimerziehung. Ein Werkbuch für Jugendliche und ihre BetreuerInnen. Weinheim / Basel
- Wright, Michael T. (2010):** Wer ist für wen erreichbar?. In: Labonté-Roset, Christine / Hoefert, Hans-Wolfgang / Cornel, Heinz (Hrsg.): Hard to reach. Schwer erreichbare Klienten in der Sozialen Arbeit. Unter Mitarbeit von Brigitte Geißler-Piltz. Berlin, Seite 229–236

IMPRESSUM

Herausgeber:

Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)
in der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA)
Maarweg 149–161
50825 Köln
Telefon: 0221 8992-0
<https://www.bzga.de/>
<https://www.fruehehilfen.de/>

Autorinnen:

Prof. Dr. Gaby Straßburger, Judith Rieger

Redaktion:

Jonas Blankenagel, Till Hoffmann, Mechthild Paul, NZFH, BZgA

Abbildungen:

Die Partizipationspyramide (Abbildung 1) wurde von Sigrid Riese entwickelt und für diese Publikation nachgebaut.
Die Zeichnungen in den Abbildungen 2 bis 13 wurden von Marion Kreutter angefertigt.

Gestaltung:

Designbüro Lübbecke Naumann Thoben, Köln

Titelbild:

© Andrii Yalanskyi/Adobe Stock

Alle Rechte vorbehalten.

Der Inhalt dieser Publikation gibt die Meinung der Autorinnen wieder, die vom Herausgeber nicht in jedem Fall geteilt werden muss.

Diese Publikation wird von der BZgA kostenlos abgegeben. Sie ist nicht zum Weiterverkauf durch die Empfängerin oder den Empfänger an Dritte bestimmt.

Diese Publikation steht ausschließlich online auf <https://www.fruehehilfen.de> zur Verfügung.

Artikelnummer: D81000251

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Nationales Zentrum
Frühe Hilfen 

Träger:

BZgA

Bundeszentrale
für
gesundheitliche
Aufklärung

In Kooperation mit:

dji

Deutsches
Jugendinstitut