



ZIVILGESELLSCHAFT
IN ZAHLEN **ZIVIZ**

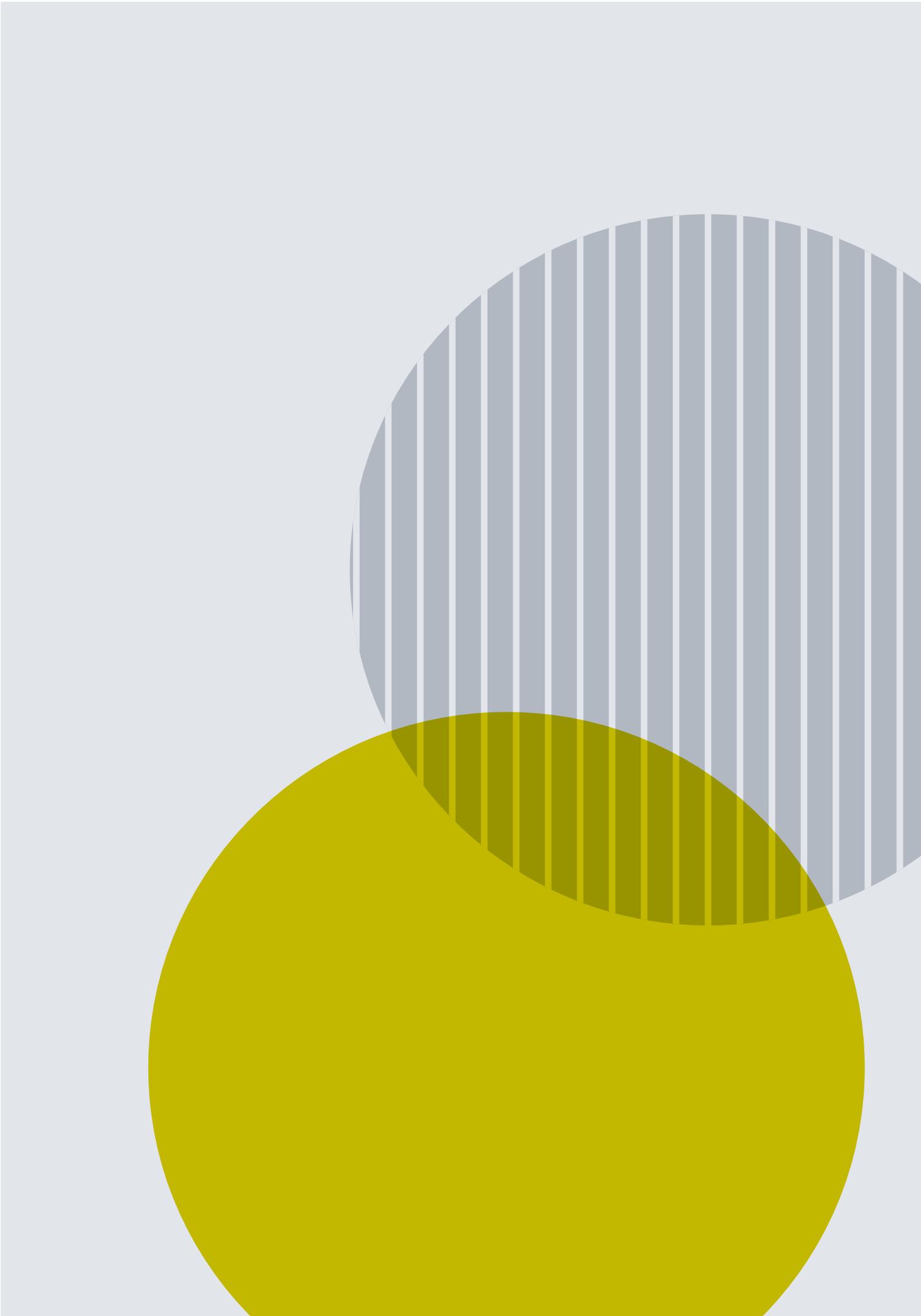
betterplace

LAB

Magdalena Bork und Ben Mason

**Impulse zur Verknüpfung
von digitalen und
traditionellen Akteuren
in der Kommune.**

BLENDED IMPACT?



INHALT

1. Empfehlungen: Neue Wege wagen!	4
2. Warum diese Studie?	7
3. Rückzug des Digitalen?	10
4. Skalierung: Kommunale Strukturen als Herausforderung?	14
5. Diverse Akteur*innen – identische Herausforderungen?	18
6. Fehlender Wissens- und Projekttransfer – braucht es Mittler?	21
7. Exkurs: Europäische Städte und Staaten als Vorbilder?	26
7.1 San Sebastián: Partizipative Innovationskultur auf lokaler Ebene	26
7.2 Estland: Digitaler Alltag ohne Innovationshype	28
8. Fazit	31
9. Praktische Hilfestellungen	33
9.1 Lokale Infrastrukturen: Potenzielle Partner in Kommunen.....	33
9.2 Bundesweite (Förder-)Wettbewerbe.....	36
9.3 Digitale Hilfestellung.....	39
10. Literaturverzeichnis	40

1. EMPFEHLUNGEN: NEUE WEGE WAGEN!



Analoge und Digitale Ansätze profitieren voneinander, wenn es zu einer gemeinsamen Verschränkung und Einbettung in lokale zivilgesellschaftliche Kontexte kommt. Grundsätzlich appellieren wir daher einerseits an etablierte Organisationen eine Offenheit gegenüber neuen Akteur*innen zu entwickeln und Vorbehalte zu überwinden. Andererseits sollten junge Organisationen ein besseres Feldverständnis entwickeln und sich bemühen, bestehende Organisationen in ihrer inneren Logik besser zu verstehen sowie bestehende Entscheidungsstrukturen zu respektieren.

Aber wie können nun Synergien und Kooperationsmöglichkeiten zwischen digitalen und analogen Akteur*innen ausgebaut werden? Wie können Rahmenbedingungen entwickelt werden, damit aus einem Nebeneinander ein synergetisches Miteinander wird? Diese und weitere Herausforderungen adressieren folgende Handlungsempfehlungen:

GEMEINSAM KOMMUNALE ENGAGEMENTLANDSCHAFTEN AUSBAUEN.

Die Überforderung der Leistungsfähigkeit von Kommunen in der Phase der vermehrten Zuwanderung geflüchteter Menschen hat neue Akteur*innen und Muster der Kooperationen hervorgebracht, sowohl in der Zivilgesellschaft als auch zwischen Zivilgesellschaft und Kommunen. An diese Lernerfahrungen sollte jetzt angesetzt werden.

- » Das Zusammenwirken von Akteur*innen mit unterschiedlichen Handlungslogiken und aus verschiedenen Sektoren braucht **Plattformen und Räume**. Für die **Vernetzung** zwischen und mit Zivilgesellschaft sollten Kommunen Plattformen und Netzwerke mitentwickeln, so wie sie das rechtlich reguliert in der Jugendhilfe oder unreguliert im Sport bereits tun.
- » Neben regelmäßigen Roundtables oder Meet-Ups sollten Kommunen **Mut aufbringen** auch neue Austauschformate wie BarCamps oder Design-Thinking-Workshops auszutesten. Hierfür verfügen neue Akteur*innen oftmals über **Expertenwissen** und können zur Erweiterung von Kompetenzen beitragen. Themen mit anderen Methoden neu zu denken vergrößern die Chancen innovative Ideen für gemeinsames Wirken zu generieren.

● MITTLER UND BRÜCKENBAUER SIND GEFRAGT.

Auf kommunaler Ebene ist eine Vielzahl von Organisationen damit beschäftigt, zu vermitteln und Brücken zu bauen. Die Bereicherung von Engagementlandschaften um digitale Akteur*innen stellt diese vor neue Herausforderungen.

- » Freiwilligenagenturen, Mehrgenerationenhäuser, Houses of Resources und andere lokale Institutionen sollten sich gezielt mit diesen Akteur*innen beschäftigen und **Wissen über digitales Engagement** aufbauen. Nur so können Wege gefunden werden, wie diese neuen Ansätze sich in lokale Kontexte einfügen können.
- » Hubs und Working Spaces, die neben Einzelförderung und Büroressourcen auch zur Vernetzung beitragen, sollten **sich aktiv** gegenüber Verbänden und traditionellen Akteur*innen **öffnen** und zur Vernetzung über kulturelle Sollbruchstellen hinweg anstoßen.

● BESSERE ZUGÄNGE ZU PRAKTISCHEM WISSEN ERMÖGLICHEN.

Häufig fehlt für die konstruktive Verständigung vor Ort oder im Falle von digitalen Entrepreneurs belastbares Orientierungswissen. Öffentliche und private Fördermittelgeber, aber auch Kommunen können hier Abhilfe schaffen.

- » Digitalen Neuengagierten fehlt häufig das **Wissen** über Vernetzungs- und Fördermöglichkeiten. Insbesondere Informationen über Finanzierungsquellen – vor allem auf kommunaler und Landesebene – sollten **breiter und transparenter** verfügbar sein, um den Zugang für eine größere Bandbreite von Empfängern zu ermöglichen.
- » Vielfach scheitert Dialog schon vor seiner Aufnahme, weil für Außenstehende die richtigen Ansprechpartner*innen bei Initiativen, Verbänden und Verwaltung nur schwer zu identifizieren sind. **Klare Lösungen in der Außenkommunikation** ermöglichen hingegen eine **konstruktive Kontaktaufnahme**.

ZUWENDUNGSRICHTLINIEN AN PROJEKTTHEMEN ANPASSEN.

Die Hoffnung, dass mehr Möglichkeiten zur Infrastruktur- oder Dauerförderung zukünftig Projektförderungen ablösen, wurde in der engagementpolitischen Diskussion schon ebenso häufig formuliert wie enttäuscht. Vielfach würde aber bereits die Verbesserung der Rahmenbedingungen von Projektförderungen ausreichen.

- » Öffentliche und private Förderer sollten mehr **Möglichkeiten schaffen**, Projektförderungen auch auf einen längeren Zeitraum auszudehnen. Der Befund der Scheinkonsolidierung in der vorliegenden Studie zeigt, dass 2- bis 3-jährige Förderzyklen häufig nicht reichen, um für neue Ansätze auch langfristig tragende Finanzierungsmodelle zu finden.
- » Digitale Projekte, aber auch etablierte, nicht vorwiegend digital arbeitende Akteur*innen brauchen **offene Entwicklungshorizonte** und widersetzen sich der Logik starrer Planbarkeit. Wo nötig sollten Zuwendungsrichtlinien weiterentwickelt werden, um Geförderten diese Offenheit auch einzuräumen. Oftmals würde es jedoch genügen, bestehende Spielräume geltender Richtlinien im Sinne der Geförderten auszuschöpfen.

WAGNISKAPITAL FÜR SOCIAL STARTUPS.

Startups werden im kommerziellen Bereich als wesentliches Vehikel gesehen, Innovationen in Branchen hinein zu bekommen. Um für Startups ein förderliches Ökosystem herzustellen wird Risikokapital/Venture Capital, als zentrale Herausforderung gesehen. Davon sollte die organisierte Zivilgesellschaftsförderung lernen.

- » Auch für Social Startups sollten **Zugänge zu Risikokapital** eröffnet werden. Das kann auch durch eine Erweiterung der Förderrichtlinien der Wirtschaftsförderung erfolgen, die bislang häufig gemeinnützige Akteur*innen ausschließt.
- » Um Tech Startups im gemeinnützigen Bereich zu fördern ist eine Erweiterung und **Qualifizierung der Gründerberatung** an Hochschulen zu prüfen.

Ab Seite 33 gibt es hilfreiche Informationen für die Praxis.

2. WARUM DIESE STUDIE?

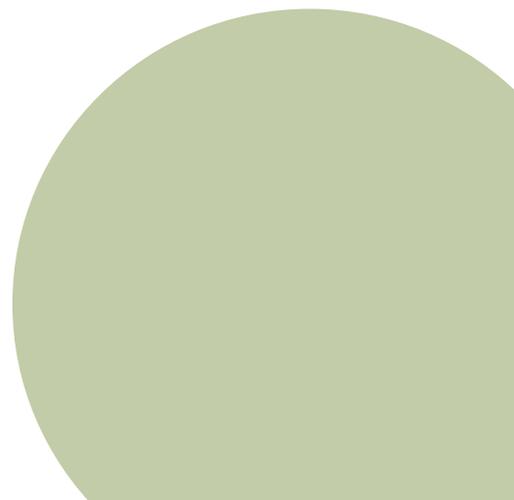


Die vermehrte Zuwanderung von Migrant*innen führte im Sommer 2015 zu einem Aufmerksamkeit erregenden Anstieg zivilgesellschaftlichen Engagements in Deutschland. Neben bekannten Formen des Engagements kam es auch zu einem Anstieg von digitalem Engagement in unterschiedlichen Bereichen und für verschiedene Belange.

Die vielfältigen Formen und Ansätze des digitalen Engagements sind seitdem Untersuchungsgegenstand zahlreicher Studien (Fischer et al. 2016; Karakayali/Kleist 2016; Bertelsmann Stiftung 2016). Der Diskurs war geprägt von Optimismus. Viele Beobachter*innen und Wissenschaftler*innen steckten Hoffnungen und Erwartungen in die Leistungen der digitalen Angebote, und das Thema der digitalen Innovationen in der Zivilgesellschaft erhielt Aufschwung und Legitimation im Feld. Auch öffentliche und private Förderakteur*innen reagierten mit ihren Programmen auf diese neue digitale Akteursgruppe.

Nach einer Hochphase der digitalen Geflüchtetenhilfe in der zweiten Jahreshälfte 2015 und Anfang 2016 folgte ein quantitativer Rückgang von Projekten. Wie viele Projekte eingestellt wurden lässt sich nicht exakt bestimmen. Die weiterhin aktiven Projekte fingen an, sich zu konsolidieren, Kooperationen einzugehen und ihre ursprünglichen Ideen an die aktuelle Bedarfslage anzupassen (vgl. Betterplace 2017). Es wurde deutlich, dass in digitalen Ansätzen ein erhebliches Potenzial für eine Weiterentwicklung des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland steckt. So versprechen digitale Ansätze Zielgruppen zu erschließen die zuvor – beispielsweise aufgrund von Sprachbarrieren – nicht oder nur schwer zu erreichen waren. Zudem ermöglichen sie einen vereinfachten Austausch zwischen unterschiedlichen Akteur*innen und ermächtigen auch Geflüchtete und Migrant*innen, selbst aktiv zu werden.

Dem optimistischen Diskurs zu den vielfältigen Chancen der Digitalisierung für das zivilgesellschaftliche Engagement standen – und stehen auch heute noch – eine Vielzahl an Unsicherheiten und Fragen gegenüber. Gleichwohl herrscht Einigkeit im Feld, dass Digitalisierung nicht allein eine Frage von Technik ist, sondern die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit von Organisationen viel allgemeiner betrifft. Jedoch ist die Annahme, dass die Nutzung digitaler Maßnahmen Offline-Kommunikation und direkte soziale Interaktion überflüssig mache, noch immer weit verbreitet – und das sowohl bei Digitalisierungsskeptiker*innen als auch -befürworter*innen. Diese Idee führt auf der einen Seite dazu, dass sich Vertreter*innen digitaler Organisationen häufig zu wenig Gedanken machen über die Einbettung ihrer Ansätze in analogen Kontexten. Aus Vorbehalten gegenüber solch unterstellten Verdrängungseffekten kommt es auf der anderen Seite bei Vertreter*innen etablierter Strukturen nicht selten zu einer generellen Ablehnung von digitalen Akteur*innen. Insgesamt also schlechte Vorzeichen für ein synergetisches Zusammenwirken von digitalen und analogen, neuen und alten zivilgesellschaftlichen Akteursgruppen.



FORSCHUNGSFRAGEN UND KOMMUNALE ZIVILGESELLSCHAFT ALS UNTERSUCHUNGSEINHEIT

Um die Frage des Zusammenwirkens digital-analoger Schnittstellen soll es daher in der vorliegenden Studie gehen. Wo und wie gelingt dieses Zusammenwirken auf kommunaler Ebene? Wo und warum misslingt es? Und wie können Kontexte und Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden, damit Kooperationspotenziale und Synergien besser genutzt werden können? Diese Fragen standen am Beginn des *Projektes Blended Impact*, das seit Dezember 2017 vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat gefördert wurde.

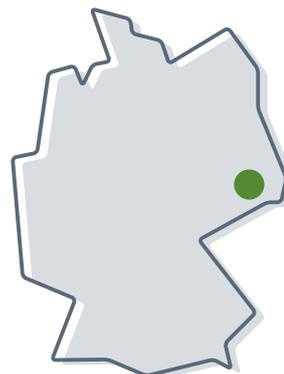
Der Diskurs zum digitalen Wandel und Zivilgesellschaft fand in den letzten zwei Jahren unter diversen Schwerpunktsetzungen statt. Vordergründig ging es dabei um die Nutzung digitaler Tools, insbesondere im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und für das Erledigen administrativer Aufgaben, gelegentlich um strukturelle und prozessuale Veränderungen und Organisationsentwicklung und seltener um Auswirkungen der Digitalisierung auf Angebote, Zielgruppen sowie Engagement (vgl. Hinkelbein 2017, Hunger 2017). Nachdem in der Diskussion um den digitalen Wandel somit Themen aus der Organisationsperspektive dominierten, wurde für das Projekt *Blended Impact* der Fokus vor dem Hintergrund der skizzierten Forschungsfragen auf die lokalen Handlungskontexte, also das Feld im weiteren Sinne, gerichtet. Zivilgesellschaften sind immer zunächst lokale Zivilgesellschaften. Mehr als zwei Drittel aller gemeinnützigen Organisationen in Deutschland benennen die lokale Ebene als ihren primären Wirkungsbereich (vgl. Krimmer/Priemer 2013). Prädestiniert für eine Feldperspektive war der Bereich *Integration*, da viele digitale Projekte im Kontext der Zuwanderung von Geflüchteten entstanden sind. Ziel war es, die unterschiedlichen Akteur*innen auf lokaler Ebene nicht isoliert, sondern mit einem besonderen Blick auf ihre Beziehungen hin zu betrachten. Die vorliegende Studie nimmt diese Perspektive, mit Fokus auf das bürgerschaftliche Engagement in der Hilfe für Geflüchtete, ein.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden im Sommer 2018 zwei kommunale Fallstudien durchgeführt. Der Fokus lag auf zwei deutschen Kommunen, die unter Berücksichtigung ihrer geographischen Lage sowie ihrer Engagementsdichte ausgewählt wurden. Bewusst ausgeklammert wurden Metropolen wie München oder Berlin. Sie sind besondere Umwelten aufgrund einer vergleichsweise starken Ballung an digitalen Projekten sowie einer etablierten Tech-Startup-Szene und Infrastrukturen von Coworking-Spaces, Veranstaltungen und sozialen Netzwerken. Im Projekt sollten Akteurslandschaften außerhalb dieser besonderen Ballungsräume und ohne diese spezifischen Rahmenbedingungen im Mittelpunkt stehen. Insgesamt wurden 31 qualitative Interviews sowie vertiefende Hintergrundgespräche mit unterschiedlichen Akteur*innen und Expert*innen geführt und ausgewertet. Weiterhin fand ein Workshop mit Verwaltungsmitarbeiter*innen statt, um deren Perspektive als rahmengebende Akteur*innen auf lokaler Ebene stärker in den Blick zu nehmen.



Dresden

Die Landeshauptstadt Sachsens, hat insgesamt 553.350 Einwohner*innen. Seit 2000 gibt es in der kreisfreien Stadt ein anhaltendes Bevölkerungswachstum. Dies ist zum einem einer steigenden Geburtenrate zuzuschreiben, zum anderen einer konstanten Zuwanderung, primär aus Sachsen. Der Ausländeranteil in Dresden beträgt 7,4%, wobei neben Deutschen mit Migrationshintergrund und ausländischen Zuwander*innen/geflüchteten Bürger*innen aus der Russischen Föderation, aus Syrien (erst verstärkt seit 2014) und aus Polen am häufigsten auftreten. Dresden verfügt über eine divers aufgestellte Zivilgesellschaft. Neben klassischen Verbänden und Vereinen haben sich in der Kommune auch drei digitale Projekte im Bereich Integration niedergelassen. Weiterhin ist eine Stiftung in dem Handlungsfeld operativ tätig und unterstützt zivilgesellschaftliches Engagement. Es besteht ein von der Verwaltung initiiertes Netzwerk, das in erster Linie an hauptamtlich tätige Akteur*innen adressiert ist.



Der Titel dieses Berichts ist angelehnt an neuere Ansätze aus dem Bildungsbereich. Dort beschreibt der Begriff *Blended Learning* die sinnvolle Kombination analoger Maßnahmen mit digitalen, wodurch es möglich wird, sowohl von den Stärken digitaler Technologie als auch von den Vorteilen von face-to-face Kommunikation und persönlichem Kontakt zu profitieren.

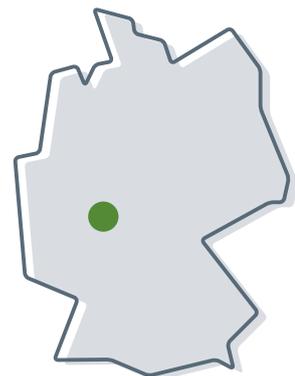
Der Titel *Blended Impact* spiegelt demzufolge das leitende Untersuchungsinteresse: Können digitale und analoge Ansätze zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation sich wechselseitig so ergänzen, dass nicht Verdrängung sondern Ergänzung die Folge ist?

Im Folgenden werden die zentralen Beobachtungen zusammenfassend dargestellt und daraus abgeleitete Thesen diskutiert. Es handelt sich um eine explorative Studie, wobei unsere Beobachtungen als Hypothesen zu verstehen sind. Weiterhin fällt der Blick ins europäische Ausland. Es werden Strategien und gute Beispiele, die interessante Ansatzpunkte für Akteur*innen in Deutschland liefern können, vorgestellt. Abschließend finden sich zudem praktische Hilfestellung mit Informationen zu lokalen Akteur*innen und alternativen Förder-, Unterstützungs- und Beratungsmöglichkeiten.



Gießen

Die Stadt Gießen bildet im eher ländlich geprägten Hessen ein städtisches Zentrum mit 84.677 Einwohner*innen. Als die Stadt mit der höchsten Studierendendichte in Deutschland, zieht sie vor allem junge Menschen an. Auch aus diesem Grund ist Gießen eine der am schnellsten wachsenden Städte Deutschlands (12,7% Bevölkerungswachstum zwischen 2010 und 2015). Nicht nur wegen der Universität kommen viele Neuankömmlinge nach Gießen: Seit den 1940er-Jahren existiert in der Stadt eine Erstaufnahmeeinrichtung für Geflüchtete. Der Ausländeranteil beträgt 17%. Dem Zensus 2011 zufolge kommen die meisten Zugewanderten aus der Türkei, Kasachstan sowie Polen und Österreich (genaue Länderdaten für den Zeitraum nach 2015 waren nicht herauszufinden). Neben zwei kommunalen Verwaltungen (für Stadt beziehungsweise Landkreis) verfügt Gießen über eine vielfältige zivilgesellschaftliche Landschaft mit lokalen Niederlassungen großer Wohlfahrtsverbände sowie kleinen Grassroots-Vereinen.



3. RÜCKZUG DES DIGITALEN?



Drei Jahre nach der Hochphase der digitalen Geflüchtetenprojekte zeichnet sich ein ernüchterndes Bild für sozial motivierte digitale Projekte ab. Die prognostizierte Konsolidierung wich – so zumindest in Dresden – einer Scheinkonsolidierung. Obwohl die Projekte nicht durch blinden Aktionismus geprägt waren, sondern sich zumindest thematisch an aktuelle Anforderungen anpassten und Adressat*innen sowie Inhalte erweiterten, ist es ihnen zu großen Teilen nicht gelungen, sich nachhaltig aufzustellen. Die in der Kommune vorgefundenen digitalen Geflüchtetenprojekte entstanden in unterschiedlichen Kontexten. So initiierten Privatpersonen und Freundeskreise digitale Plattformen, aber auch Unternehmen entwickelten digitale Lösungsansätze für die damaligen Herausforderungen. Berichten die Projekte einvernehmlich noch von Berührungspunkten mit etablierten lokalen Akteur*innen wie der Stadtverwaltung in den Jahren 2015/2016, hat sich dieser Bezug mittlerweile rückläufig entwickelt.

IDEALISMUS HÄLT ENGAGEMENT AM LEBEN

Während der Hochphase der Zuwanderung von Geflüchteten wurden digitale Projekte aus dem Bedürfnis heraus geboren, schnell und unkompliziert Hilfe zu leisten. Dabei entstanden digitale **Tools**, die kurzfristig Lösungen für aktuelle Bedürfnisse anboten (beispielsweise die Koordinierung von Freiwilligen), aber auch solche, die sich längerfristige Prozesse wie die der Integration (beispielsweise Wohnraum- oder Arbeitssuche) zur Aufgabe machten. In dieser Zeit entstanden viele Fördertöpfe von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft (vgl. Bertelsmann 2018b), von denen einige digital affine Akteur*innen profitierten, die ihre Angebote daraufhin ausweiteten oder ihr Engagement zeitweise professionalisierten. Auch in Dresden ermöglichten Fördermittel in den Jahren 2015 bis 2017 die Schwerpunktverlagerung auf die Weiterentwicklung und Optimierung der Projekte sowie den Ausbau von Netzwerken und den Kontakt untereinander beziehungsweise mit der Verwaltung.

So erhielten die Dresdner Projekte **ichhelfe.jetzt** und **Afeefa** Unterstützung aus der Förderung *Integrative Maßnahmen* der Sächsischen AufbauBank (SAB), durch die **ichhelfe.jetzt** beispielsweise neben einer kleinen Stelle für das Projektmanagement die technische Unterstützung der Plattform sicherstellen konnte. Darüber hinaus waren die Investitionen sehr IT-lastig. Neben anfallenden Serverkosten investierten beide Projekte in das Design und die technische Verbesserung der Plattform beziehungsweise Datenbank. Sowohl **Afeefa** wie auch **ichhelfe.jetzt** werden seit Auslaufen der Fördermittel wieder rein ehrenamtlich betrieben.

Das führte konsequenterweise auch dazu, dass das Engagement stark zurückgegangen ist, weil die Beteiligten bezahlter Arbeit nachgehen müssen. Somit bleiben die Projekte hinter ihren Potenzialen zurück. Welche bedeutende Rolle Ideale für die Weiterführung des Engagements spielen, wird im Gespräch mit **Afeefa** deutlich: „Wie wir uns jetzt über Wasser halten, das spiegelt auch wider, warum das Projekt noch lebt. Weil die Leute, die sich zusammengefunden haben, am wichtigsten sind.“



Ichhelfe.jetzt

Das webbasierte Portal **ichhelfe.jetzt**, das im Sommer 2015 gegründet wurde, erfasst Spendenangebote von Freiwilligen und stellt diese Sach- sowie Zeitspenden anschließend registrierten Hilfsorganisationen sowie -netzwerken, die in der Flüchtlingshilfe aktiv sind, zur Verfügung. **Ichhelfe.jetzt** agiert somit als Vermittler zwischen Hilfsorganisationen und denjenigen Menschen, die sich für eine bessere Situation Geflüchteter in Deutschland engagieren möchten. Die auf dem Portal registrierten Hilfsorganisationen sind bundesweit verteilt.

www.ichhelfe.jetzt



Wir stellen fest, dass sich die Dynamik des Engagements mit dem Auslaufen der Fördergelder verändert. Die durch die Fördergelder finanzierte Blase ist geplatzt, das Engagement entwickelte sich rückläufig. Vielen Projekten ist es nicht gelungen, sich im Zeitraum zwischen 2016 und 2018 neue Finanzierungsquellen – wie beispielsweise Sponsoring oder Spenden – zu erschließen, die das Engagement in einem größeren Umfang hätten aufrechterhalten können. Die Produktoptimierung, Finanzierungsfragen sowie die Auseinandersetzung mit kommunalen Strukturen und der Funktions- und Arbeitsweise von Verwaltung und dem sozialen Sektor stellten eine große Herausforderung dar.

Daraus schlussfolgern wir, dass eine ausschließlich finanzielle Förderung digitalen Engagements zu kurz greift. Es scheint, als sei die finanzielle Unterstützung maßgeblich für die Weiterentwicklung und Sichtbarkeit der betrachteten digitalen Projekte verantwortlich gewesen. Die Wissensdefizite auf unterschiedlichen Ebenen (Institutionalisierungsprozesse, lokale Zuständigkeiten, Entscheidungsstrukturen) sind groß und stellen eine zusätzliche Arbeitsbelastung zum eigentlichen Projekt dar. Das Wissen um lokale Akteur*innen und Zuständigkeitsbereiche bildet gleichwohl die Grundlage für partnerschaftliche Zusammenarbeit und Austausch, die für wirkungsvolles Engagement unverzichtbar sind.

DER ALLTAG KEHRT EIN

Die Systeme sowie alle Akteur*innen vor Ort – staatliche wie auch zivilgesellschaftliche – waren im Jahr 2015 herausgefordert, flexibel zu sein, um adäquat auf die Herausforderungen reagieren zu können. Dies betraf nicht nur interne Abläufe in Organisationen und eigene Angebote, sondern auch die Koordination und Absprache zwischen den unterschiedlichen Akteur*innen und Organisationen. Eine wichtige Rolle spielten dabei Austauschmöglichkeiten und Kooperationsstrukturen auf lokaler Ebene.

Ein Kommunen-Vertreter beispielsweise, der an unserem Workshop teilnahm, initiierte einen monatlichen *Roundtable*, bei dem Organisationen in der Integrationsarbeit zusammenkamen, um sich auszutauschen und sich zu koordinieren. Solche Formate gab es in vielen Städten und Gemeinden. Doch inzwischen ist der Alltag eingekehrt. Die Zahlen der nach Deutschland flüchtenden Menschen sind seit 2016 konsequent rückläufig (BAMF 2018a: 4; BAMF 2018b: 2), und die Notwendigkeit, schnelle Lösungen für komplexe Herausforderungen zu finden, ist nicht länger gegeben.

So blicken digitale Projekte zurück auf eine Zeit, in denen Spielräume von Politik und Verwaltung großzügiger ausgenutzt, pragmatische Entscheidungen strengen Auslegungen von Richtlinien vorgezogen und Kooperations- und Austauschformate (kurzfristig) etabliert wurden.

Die meisten Projekte in Dresden, die in der Hochphase in lokale Netzwerk eingebunden waren, stehen nicht länger im systematischen Austausch mit Politik und Verwaltung. Ursächlich dafür ist, dass die Vernetzungsstrukturen primär an hauptamtliche Akteur*innen adressiert sind und das Engagement der digitalen Projekte rein ehrenamtlich betrieben wird. Die Verwaltung sieht die Gefahr, dass die Runde zu groß und zu heterogen wird und dadurch zu Ineffektivität neigt. Entsprechend hat sich der Austausch, der zeitweise zwischen der Verwaltung und *ichhelfe*, *jetzt* oder *Afeefa* stattfand, zurückentwickelt.

Jedoch wirken runde Tische und Netzwerke auf diejenige, die nicht daran teilnehmen dürfen, exklusiv. Aus der Studie *Digitale Wege zur Integration* wissen wir, dass eine Mehrheit der digitalen Geflüchtetenprojekte von Menschen oder neuen Organisationen entwickelt wurden, die nur rudimentär mit anderen bestehenden Akteur*innen vernetzt waren. Und so kam von mehreren Projekten eine Beschwerde über Gesprächsrunden, die auf „intransparente“ Weise ohne sie stattfanden (vgl. Betterplace lab 2017).

Kommunen müssen aus der Vergangenheit lernen, die Relevanz nachhaltiger Austauschformate erkennen und offen sein für neue Entwicklungen – auch wenn Reformen in den Kooperations- und Netzwerkstrukturen mit hohem Aufwand und einer Aufstockung personeller Ressourcen verbunden sind. Migration stellt in einer modernen, globalisierten Welt ein Phänomen dar, das nicht abnehmen wird, und auch die Intensität der Zuwanderung nach Deutschland kann sich aufgrund internationaler Krisenherde jederzeit erneut wandeln. Letzten Endes müssen Kommunen, denen eine Schlüsselrolle für die Integration zukommt, die Chance nutzen, aus den letzten Jahren zu lernen, und funktionierende Strukturen des Austausches implementieren und austesten.

BESONDERE HERAUSFORDERUNGEN FÜR SOZIAL MOTIVIERTE UNTERNEHMEN

Neben klassischem Engagement in Vereinen, Verbänden oder informellen Projekten, leisten auch engagierte Unternehmen einen gesellschaftlichen Beitrag. Neueste Zahlen zum Unternehmensengagement zeigen die Beiträge und die Vielfalt des Engagements deutscher Unternehmen auf. So lautet ein zentrales Ergebnis des CC-Surveys 2018: Knapp zwei Drittel, nämlich 63% der Unternehmen in Deutschland, engagieren sich für gesellschaftliche Belange über gesetzliche Vorgaben hinaus. Dies reicht von gezielten Spenden bis hin zu eigenen sozialen Projekten (vgl. Labigne et al. 2018, Metzger 2019).

Auch in Dresden hat das Familienunternehmen HeiReS gemeinsam mit einem weiteren lokalen Unternehmen im Sommer 2015 ein digitales non-profit Projekt in Leben gerufen. Die Welcome-App, eine Orientierungs- und Integrationshilfe für Migrant*innen und Geflüchtete, fand jedoch wenig Verbreitung in Ländern und Kommunen, da von kommerziellen Unternehmen angebotene Lösungen aufgrund von Vergabevorgaben kaum angenommen wurden. Dass ein Unternehmen ehren-



Afeefa

Die Idee für *Afeefa* („Alle für einen, Einer für Alle“) ist im Herbst 2014 im Netzwerk *Dresden für Alle* entstanden. Durch das Engagement von Studierenden hat sich mit *Afeefa.de* eine Vernetzungsplattform entwickelt, die eine Übersicht lokaler Organisationen und Strukturen, Projekte und aktueller Veranstaltungen bietet. Der Schwerpunkt von *Afeefa* liegt in der Integration neuer Mitbürger*innen und des gesellschaftlichen Engagements. Angefangen in und für Dresden, gibt es *Afeefa* inzwischen auch für die Städte Leipzig und Bautzen. Als eine Art Open Source kann das Format auf jede Stadt übertragen werden und von dieser oder einer dort ansässigen Organisation in Eigenregie betrieben werden.

www.afeefa.de

amtlich und kostenfrei eine App entwickelte, technisch betreute und Kommunen zur Verfügung stellte, wurde mit Argwohn betrachtet, da dies in erster Linie eine Aufgabe des Gemeinwesens darstellte. HeiReS machte die Erfahrung, dass der Anspruch vieler Kommunen darin bestand, mit gemeinnützigen Organisationen zu kooperieren. In der Konsequenz gründete das Unternehmen im März 2017 die gemeinnützige Tochter ithilft gGmbH. Dies ging jedoch mit erheblichem finanziellem Aufwand einher, der von der Geschäftsführerin und ihrer Familie privat getragen wurde. Zwar verbesserte sich dadurch insgesamt die Situation für das Projekt, dennoch kämpft die gGmbH noch immer damit, als gemeinnützige Akteurin auf lokaler Ebene wahrgenommen und in Netzwerke eingebunden zu werden.

Es zeigt sich, dass das engagierte Unternehmen hohe Marktzutrittskosten auf sich nehmen musste, um mit seinem Projekt Zugang zu Städten und Gemeinden zu erhalten. Insgesamt jedoch wird es darüber hinaus kaum als gemeinnütziger Akteur wahrgenommen und verfügt somit über wenig Sichtbarkeit im (lokalen) Feld. Für eine Wirkungssteigerung von Engagement sollten sich auch zivilgesellschaftliche Initiativen für Potentiale von engagierte Unternehmen öffnen und ihnen kollaborativ die Hand reichen. Kommunen tun gut daran, das Engagement sozial motivierter Unternehmer*innen als wichtigen neuen Trend mitzudenken und diese beim Thema (digitales) Engagement nicht systematisch zu vergessen.

AUSDIFFERENZIERUNG DIGITAL-SOZIALER PROJEKTE

Eine aktuelle und umfassendere Bestandsaufnahme digitaler Projekte steht zwar noch aus, allerdings zeichnet sich eine Ausdifferenzierung des digitalen zivilgesellschaftlichen Bereichs ab. Auf der einen Seite gibt es die Leuchttürme der digitalen sozialen Innovationen wie beispielsweise Kiron oder die ReDI School. Sie sind Vorzeigeprojekte und -organisationen, die den Sprung aus der Pionierphase in Richtung Systematik und Organisationsentwicklung geschafft haben. Sie verfügen über ein funktionierendes Netzwerk sowie Kontakte zu Politik, Unternehmen und Stiftungen, die es erlauben, das Engagement über Mischkalkulationen am Laufen zu halten. Auf der anderen Seite stehen andere digital agierende Organisationen, die entweder keine Förderungen erhalten haben oder es trotz Förderung nicht geschafft haben, nachhaltige Strukturen zu etablieren. Bei diesen freiwillig Engagierten besteht die Gefahr, dass Frustration entsteht und das Engagement weiter zurückgeht oder gar beendet wird.



Welcome App (IT Hilft gGmbH)

Die *Welcome-App* wurde 2015 in Dresden entwickelt und wird heute von der gemeinnützigen IT hilft gGmbH betrieben. Die Anwendung gibt ankommenden Migrant*innen allgemeine Informationen über deutsche Gesetze, Regeln und Gewohnheiten. Zusätzlich stehen auch Hinweise zu zahlreichen Hilfsangeboten und (kommunalen) Ämtern zur Verfügung. Die *Welcome-App* Germany ist eine Weiterentwicklung der *Welcome-App* Dresden. Inzwischen wird die App mit lokalen Informationen von mehreren Städten und Regionen bundesweit eingesetzt.

www.welcome-app-concept.de/de



Kiron

Das 2015 gegründete Startup *Kiron Open Higher Education for Refugees* ermöglicht Geflüchteten weltweit den Zugang zu erfolgreichem Lernen sowie einer Hochschulbildung durch digitale Lösungen. *Kiron* versucht dabei den Blended Learning-Ansatz umzusetzen und bietet neben einer umfassenden Online-Lehre und -Betreuung auch Offline-Angebote an. So werden seit 2017 zum Beispiel auch Study and Student Weekends in Deutschland angeboten, die die Studierenden unter anderem auf einen Übergang zu offline Universitäten vorbereiten sollen. *Kiron* wurde bereits mit zahlreichen nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet.

www.kiron.ngo

4. SKALIERUNG: KOMMUNALE STRUKTUREN ALS HERAUSFORDERUNG?



Begriff und Konzept der Skalierung von Ansätzen wurde in den letzten Jahren vor allem im Kontext der Sozialunternehmerdiskussion (Social Entrepreneurship) weiterentwickelt. In Kurzform: Sozialunternehmen werden häufig initiiert, um konkrete gesellschaftliche Probleme zu lösen. Entwickeln diese ein hohes Problemlösungsvermögen ist es wünschenswert, dass Ihr Konzept auch an anderen Orten zum Einsatz kommt, an denen vergleichbare Probleme auftreten. Das kann durch Nachahmung von anderen Akteur*innen oder Gründen von Zweigstellen, Social Franchising oder weiteren Formen der Skalierung gelingen (für einen Überblick: Bertelsmann Stiftung 2013).

Nun unterscheiden sich digitale zivilgesellschaftliche Ansätze von analogen mit Blick auf Fragen der Skalierung grundlegend. Denn eine wichtige Eigenschaft eines digitalen Produkts ist seine **Reproduzierbarkeit**. Um ein bestehendes analoges Angebot – zum Beispiel einen Sprachkurs für Geflüchtete – zu erweitern und mehr Menschen zu erreichen, braucht es erhebliche Investitionen in weitere Räumlichkeiten, Lehrkräfte, eventuell den Aufbau eines neuen Standorts, und vieles mehr. Bei einer digitalen Lösung – zum Beispiel einer Sprachlern-App, von denen mehrere für Geflüchtete entwickelt wurden – sieht das zumindest in der Theorie anders aus. Wenn man ein bereits funktionierendes Produkt hat, dann kann man – so ist zumindest anzunehmen – nicht nur leichter mehr Menschen durch digitale Kanäle erreichen. Auch die **Bedienung** von diesen neuen Nutzer*innen ist mit nur minimalen zusätzlichen Kosten verbunden. Bei digitalen Ansätzen kann man daher von einer sehr hohen **Skalierbarkeit** sprechen, deren Phänomen der amerikanische Autor Jeremy Rifkin als „zero marginal cost“ bezeichnet. Skalierung hat damit im Sinne einer räumlichen Verbreitung von Ansätzen im weiteren Sinne auch mit Wachstum zu tun. Und Beispiele aus der Privatwirtschaft belegen, wie hoch das Wachstumspotential digitaler Ansätze und Geschäftsmodelle ist. Tech-Unternehmen wie Airbnb, Uber oder Facebook konnten in wenigen Jahren international expandieren und Millionen, teils sogar Milliarden von Nutzer*innen gewinnen.

Die untersuchungsleitende Frage im Projekt war aus vorausgehenden Überlegungen abgeleitet: Wie wirken sich die Strukturen des integrationspolitischen Feldes auf die Skalierbarkeit von digitalen zivilgesellschaftlichen Ansätzen aus?

„BLENDED IMPACT“ BRAUCHT LOKALE NETZWERKE

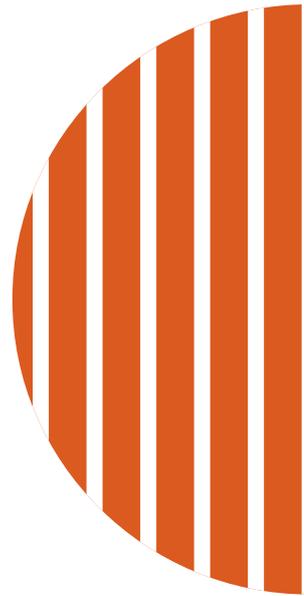
Interessante Erfahrungen zum Thema Skalierung hat die *ReDI School of Digital Integration* gesammelt, eine Initiative, die geflüchteten Menschen Computerkurse und Unterricht in der Softwareentwicklung anbietet. Die *ReDI School* war ursprünglich nur in Berlin vertreten, hat aber nach eineinhalb Jahren nach München expandiert und ist aktuell dabei, neue Standorte aufzubauen. Diese Erweiterungsschritte sind mit einer großen Investition in die Vernetzung und dem Vertrauensaufbau mit lokalen Akteur*innen verbunden. Skalierung: ja, aber sicher nicht zero marginal cost.



ReDi School

Die *ReDI School of Digital Integration* ist eine gemeinnützige Bildungseinrichtung, die technikaffinen Geflüchteten die Möglichkeit bietet, digitale Kompetenzen auszubauen und sie somit auch langfristig für einen Job im IT-Bereich zu qualifizieren. Dabei haben die Studierenden die Möglichkeit, direkt mit der Startup-Szene zusammenzuarbeiten. Somit erlangen die Studierenden gleichzeitig direkten Zugang zu einem Netzwerk der Digital-Industrie.

www.redi-school.org/



Vergleichbare Erfahrungen hat auch die Spendenplattform betterplace gesammelt. Betterplace kann mittlerweile auf eine langjährige Geschichte als digitale Spendenplattform zurückblicken und arbeitet bundesweit mit einem Netzwerk von freiwilligen „Botschaftern“ in vielen Städten Deutschlands, die Beziehungen mit lokalen Partnerorganisationen aufbauen und pflegen. Erst diese sozialen Beziehungen und Netzwerke vor Ort entscheiden darüber, ob das Modell der Spendenplattform in einer Stadt Wurzeln schlägt oder nicht.

Die Idee von digitalen Produkten als unbegrenzt und nahezu kostenlos skalierbar, die gerne in der Welt von kommerziellen Tech-Startups erzählt wird, ist folglich nicht auf den zivilgesellschaftlichen Kontext übertragbar. Selbst für den kommerziellen Bereich ist sie nur begrenzt plausibel. Die Erweiterung eines digitalen Angebots ist mit zusätzlichen Kosten in der Entwicklung und Support verbunden. Zudem wird lokale Vernetzung immer eine wichtige Rolle spielen. Auch das ist eine Dimension der nie rein digitalen, sondern immer auch analogen und damit „blended“ Voraussetzungen für nachhaltigen Impact: Eine Maßnahme oder eine Organisation ist nie *rein* digital, sondern kombiniert digitale und analoge Elemente. Obwohl die digitalen Elemente theoretisch endlos reproduzierbar sind, ist es ein Denkfehler, diese Qualität auf das ganze Modell zu übertragen.

LANGER ATEM UND VERTRAUEN ALS SKALIERUNGSVORAUSSETZUNGEN

Und dennoch: Skalierung ist möglich. Ein digitales Integrationsprojekt mit außerordentlich großem Erfolg in der Erweiterung neuer Lokalitäten ist *Integreat*. Das Team hat eine App entwickelt, die für Geflüchtete und Zuwander*innen lokal zugeschnittene Informationen bereithält und über Sozialangebote informiert. Die Grundstruktur ermöglicht, dass die App relativ schnell für eine neue Stadt adaptiert und mit entsprechenden Informationen bestückt werden kann. *Integreat* bietet ihre App direkt an kommunale Verwaltungen an, die für die Pflege der Informationen in der App zuständig sind, und deren Gebühren *Integreat* als gemeinnützige gGmbH finanziert. Laut Gründer arbeitet *Integreat* mit 60 Kommunen (Stand: November 2018), von denen 47 Apps „live“ sind.

Diese Erfolgsgeschichte zeigt beispielhaft, wie Skalierung gelingen kann: Übertragung auf immer mehr Kommunen bietet sich mit einem digitalen Modell an, setzt aber immer noch voraus, mit der aufwändigen Beziehungsarbeit in jeder Kommune von vorne anzufangen.

Die Erfahrung von *Integreat* weist auch auf weitere Erfolgsfaktoren hin. Gründer und Geschäftsführer Daniel Kehne nennt zwei Faktoren, die entscheidend waren, um das Vertrauen von neuen kommunalen Partner*innen zu gewinnen. Erstens, machte die Rechtsform der gGmbH einen professionelleren, vertrauenswürdigeren Eindruck als ein Verein oder eine UG. Zweitens, gab die beachtliche Zahl an bestehenden Partnerschaften interessierten Kommunen viel Sicherheit und ermöglichte Austausch zwischen Kommunen über ihre Erfahrung mit der App.



Integreat

Integreat ist eine App-basierte digitale Plattform aus Augsburg, die Informationen auf kommunaler Ebene für Geflüchtete Menschen aufbereitet. Nachdem zunächst die Erstinformation für Asylsuchende im Vordergrund stand, hat sich die App inzwischen weiterentwickelt und bietet zusätzlich Informationen zu den Themen Sprachförderung, Arbeitsmarktzugang, Wohnraum sowie Teilhabe an. Hinter der App steht die 2016 gegründete **Tür an Tür - Digitalfabrik** – ein Zusammenschluss des Tür an Tür Vereins mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der TU München.

www.integreat-app.de

Dazu kommt noch ein etwas banaler, aber trotzdem wichtiger Punkt, nämlich allein die Tatsache, dass *Integreat* Ende 2018 noch aktiv ist. Wie oben beschrieben waren viele Menschen in der Verwaltung während der Phase des „Feuerlöschens“ 2015–16 überfordert mit der Vielzahl von digitalen Geflüchtetenprojekten, aber von über 100 solcher Projekte ist inzwischen die große Mehrheit nicht mehr aktiv. So ist bei Kommunen, die sich jetzt für *Integreat* interessieren, zumindest die Skepsis vor Überforderung weniger präsent.

Außerdem beschreibt Kehne, dass fast jeder neue Gesprächspartner die Besonderheiten seiner Kommune betonen würde. Kehne hat gelernt, dass es natürlich wichtig ist, diese Informationen über die Umstände vor Ort ernst zu nehmen; gleichzeitig hat er die Erfahrung gemacht, dass trotz der Erwartungen von der anderen Seite *Integreats* Standardlösung für die meisten Fälle schließlich doch gut geeignet sei.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die lokale Beziehungsarbeit nicht umgangen werden kann. Ein mechanistisches Verständnis von Skalierung wäre eine fatale Verkürzung. Skalierung auch digitaler Ansätze braucht immer Vertrauen und soziale Interaktion im lokalen Kontext. Auch hier zeigt sich, dass das Digitale nicht einfach das Analoge verdrängt, sondern beide miteinander eng verwoben sind.

FÖDERALISMUS UND KOMMUNALE SELBSTVERWALTUNG ERSCHWEREN SKALIERUNG

Das eingangs skizzierte Skalierungsmodell basiert auf der Annahme einer digitalen Standardlösung (Facebook funktioniert gleich, egal, ob man es in München oder Mumbai nutzt), die zentral entwickelt und gesteuert wird. Im Gegensatz dazu wird die Integrationsarbeit in Deutschland weitgehend **dezentral** gesteuert und **heterogen** gestaltet. Entscheidungen werden auf kommunaler Ebene in der Verwaltung und in Trägerorganisationen getroffen. Selbst innerhalb der Verwaltung sind Entscheidungsstrukturen im integrationspolitischen Bereich dezentral, da querschnittig verteilt (vgl. Gesemann/Roth 2016, Bertelsmann 2018a). Auch dies verhindert die leichte Skalierung von digitalen Tools, da die Entwickler*innen solcher Lösungen an jedem Standort von vorne anfangen, spezifische lokale Konstellationen von Akteur*innen zu verstehen und als Kooperationspartner*innen zu gewinnen.

Tatsächlich, auch das zeigen die Ergebnisse der Feldphase, waren die unübersichtlichen kommunalen Strukturen eine große Herausforderung für mehrere digitale Projekte, die eine Zusammenarbeit angestrebt haben. Die Ehrenamt-Plattform *Lale* hat beispielsweise viele kommunale Verwaltungen und lokale Trägerorganisationen kontaktiert und musste immer wieder von vorne anfangen, ihr Angebot zu erklären und Misstrauen zu beseitigen. Diese Versuche sind alle ohne Erfolg geblieben und haben beim Projektteam Frust gegen Strukturen hinterlassen, die sie als „sehr dysfunktional“ bezeichnen.



Lale-Plattform

Lale ist eine Online-Plattform für Freiwillige zur internen Organisation der Geflüchtetenhilfe. Die Plattform wurde aus dem Helferkreis Asyl Kirchheim bei München initiiert und durch ein Team von freiwilligen Programmierer*innen sowie professionellen Softwareexpert*innen entwickelt. Die Verantwortlichen des Helferkreises können damit alle anstehenden Projekte ohne großen Koordinationsaufwand erfassen und die Arbeit automatisch auf die Freiwilligen verteilen. Betrieben wird die Plattform von der *Lale.help GmbH*, einem Sozialunternehmen, das sich der gesellschaftlichen (Um-)Gestaltung verschrieben hat.

www.lale.help

Im Juni haben wir einen Workshop für sechs Vertreter*innen aus der Verwaltung unterschiedlicher Kommunen veranstaltet, um einen Austausch über Best-Practice und Herausforderungen in der Integrationsarbeit anzustoßen. Diese Diskussion hat deutlich gezeigt, wie stark sich die lokalen Kontexte und Umstände unterscheiden. Die teilnehmenden Integrationsbeauftragten hatten diverse Rollen, Zuständigkeiten, interne Gesprächspartner*innen, Entscheidungswege, Budgets sowie Beziehungen zur lokalen Politik – und die Unterschiede in diesen Dimensionen korrelieren nicht mit den eigentlichen Bedürfnissen und Zuwanderungssituationen vor Ort. Alles in allem führt das zu einer großen Komplexität und einer Hürde für Versuche, ortsübergreifend innovative Maßnahmen umzusetzen.

SKALIERUNG SETZT NACHHALTIGE UND ERPROBTE DIGITALE INNOVATIONEN VORAN

Gleichzeitig zeigten dieser Workshop und andere Gespräche die Gegenposition zu der Skalierungsthese deutlich: nämlich, dass eine zu zentralisierte Form von Skalierung weder wünschenswert noch effektiv wäre. Die Workshop-Teilnehmenden haben wiederholt die wichtige Rolle für eine erfolgreiche Umsetzung von neuen Maßnahmen von einzelnen persönlichen Beziehungen betont. Neue Richtungen, die zu „top-down“ vorgegeben werden, würden in der Regel scheitern, so die Teilnehmenden, weil diese Dimension die Vertrauensarbeit und Überzeugung vernachlässigen würde.

Der dezentrale Aufbau von Deutschlands integrationspolitischer Landschaft kann damit sogar von Vorteil für die Entwicklung nachhaltiger digitaler Innovationen und deren Skalierung sein. In seinem Buch *The Origin of Wealth* (2006) vergleicht Autor Eric Beinhocker den Innovationsprozess mit der Exploration einer Landschaft. Um die höchsten Punkte zu entdecken, sei es eine gute Strategie, zunächst viele diverse Ansätze auszuprobieren. Analog lässt sich folgern: Mit einer offenen und experimentierfreudigen Haltung könnten Deutschlands viele selbstverwalteten Kommunen als starkes Innovationsfeld fungieren, in dem die Wirksamkeit von unterschiedlichen Maßnahmen geprüft und über die Ergebnisse dieser Experimente informiert wird. Um diese Haltung zu fördern, braucht es aber eine Kultur, in der das Scheitern von Pilotprojekten akzeptiert und nicht tabuisiert würde.



5. DIVERSE AKTEUR*INNEN – IDENTISCHE HERAUSFORDERUNGEN?



Digitalisierungsprozesse in der Zivilgesellschaft haben unterschiedliche Geschwindigkeiten, denn die Bedingungen, unter denen sie entstehen und vorangetrieben werden, unterscheiden sich bei jungen Organisationen und etablierten Akteur*innen. Es bedarf einer differenzierteren Betrachtungsweise der Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe.

In vielen Bereichen der Sozialwirtschaft wurde die Dynamik der Digitalisierung unterschätzt und gleichzeitig bestand die Erwartung, dass personenbezogene Dienstleistungen nur marginal von der digitalen Transformation betroffen sein würden (vgl. Finsoz 2017). Mittlerweile herrscht in der organisierten Zivilgesellschaft ein Bewusstsein dafür, dass Digitalisierungsprozesse nicht ausschließlich Veränderungen im technischen Sinne betreffen, sondern Auswirkungen auf unterschiedliche Organisationsbereiche haben. Die Gespräche mit verbandlich organisierten Akteur*innen während der Feldphase haben gezeigt, dass im Bereich der internen Arbeitsprozesse das Thema Digitalisierung in der Breite längst Einzug gehalten hat. Dies betrifft Nachhaltigkeitsaspekte wie das „papierlose Büro“ genauso wie die Nutzung von Webinaren zu Schulungszwecken oder die Entwicklung von digitalen Datenbanken über hauseigene Einrichtungen für Geflüchtete.

In den Diskursen zu digitalen sozialen Innovationen in der Geflüchtetenhilfe jedoch spielten traditionelle beziehungsweise etablierte Vereine und Verbände eine untergeordnete Rolle, wenngleich es auch ihrerseits digitale Initiativen gab.¹ Vordergrundig waren es neu entstandene Projekte, die mit innovativen Ideen die Wirkung des digitalen Wandels auf den sozialen Bereich sichtbar machten und den Diskurs um zivilgesellschaftliches Engagement nachhaltig veränderten. Die technikaffinen, zivilgesellschaftlichen Akteur*innen waren sehr heterogen aufgestellt, und die Projekte wurden von unterschiedlichen Gruppen und Organisationen ins Leben gerufen. Trotz der Diversität innerhalb dieser Gruppe der digital Engagierten zeichnete sich ein eindeutiges Bild in Bezug auf ihre Motive, Wertesysteme und Arbeitsweisen ab. Sie überzeugten durch Flexibilität, Agilität und gut funktionierende Netzwerke und bildeten damit eine wichtige Säule der Unterstützung in der Hochphase der Neuzuwanderungen durch Migrant*innen.

¹ Projekt *Work for Refugees* des Paritätischen LV Berlin und der Stiftung Zukunft Berlin, Caritas-Verband

ZUNEHMENDE DIFFERENZIERUNG DER ORGANISATIONSLANDSCHAFT

Zunehmend lässt sich eine Differenzierung der Organisationslandschaft in der Zivilgesellschaft beobachten, aber auch das Ehrenamt selbst befindet sich im Wandel (vgl. Priemer et al. 2017). Ein wichtiges Motiv für das Engagement in der Hilfe für Geflüchtete außerhalb etablierter Strukturen war das Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit und der aktiven Beteiligung an gesellschaftlichen Gestaltungsprozessen. Utilitaristische Beweggründe, die oftmals beim Engagement in traditionellen Freiwilligendiensten vorgefunden werden, spielten kaum eine Rolle (vgl. Karakayali/Kleist 2016). Emotionale Vergemeinschaftung und Vertrauen, ein „Wir-Gefühl“ sowie flache Hierarchien, die zu Mitgestaltung und Gleichstellung aller Beteiligten einladen und dazu führen, dass Freiwillige stark nach den eigenen Vorstellungen tätig werden können, waren Antrieb für das Engagement. Besonders Letzteres wird selten mit wohlfahrtsstaatlichen Akteur*innen in Verbindung gebracht, so dass neue, eigenständige Engagementformate und Geschäftsmodelle entstehen. Dazu tragen gesellschaftliche Prozesse – wie die fortschreitende Digitalisierung – bei, die langfristig nachhaltige Auswirkungen auf Kooperationsbeziehungen im Wohlfahrtssystem haben werden. Michael Valain formuliert einige Folgen, die sich aufgrund der Veränderung der Geschäftsmodelle – von hierarchischen bis hin zu plattformbasierten Modellen – und der zunehmenden Bedeutung netzwerkartiger Organisationsstrukturen zukünftig ergeben: Da Digitalisierung für neue Akteur*innen einen leichteren Zugang zu sozialen Märkten ermöglicht, erhöht sich die Vielfalt der Anbieter*innen. Korporatistische Traditionen weichen pluraleren Settings, und die Relevanz netzwerkartiger Strukturen zwingt Organisationen zur Veränderung ihrer Steuerungslogiken. Traditionellen Organisationen droht ein Innovationsdilemma aufgrund fehlender Innovationsstrukturen und -kulturen sowie erhöhten Innovationsdruck bei wenig freigestellten finanziellen Mitteln (vgl. Vilain 2018, Duft et al 2017).

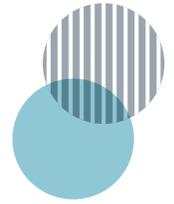
MULTIFUNKTIONALE AUSRICHTUNG VON VERBÄNDEN

Obwohl Verbände und andere etablierte Organisationen durch ihre multifunktionale Ausrichtung im Digitalisierungsprozess anders und mehrfach herausgefordert sind, da sie als Dienstleistungserbringer, als Wertegemeinschaft und als Interessenvertreter gleichzeitig agieren und sich in allen Bereichen positionieren sowie Möglichkeiten und Potenziale erschließen müssen (vgl. Rock 2018), liegen vielfältige Chancen in dieser Herausforderung, die ergriffen werden wollen. Auch wenn Verbände klassischerweise Engagement noch immer primär mit direkter Arbeit am Menschen und dem persönlichen Kontakt verbinden, ist es in erster Linie wichtig, in den Umwelten der Zielgruppen aktiv zu sein – und die verändern sich zusehends. Dies bedeutet, nicht mehr nur in den klassischen Sozialräumen präsent zu sein, sondern zunehmend auch in digitalen (vgl. Kreidenweis 2018). Etablierte Organisationen müssen also eine Antwort auf die Frage finden, wie sie ihre zumeist auf analoges Engagement ausgerichteten Angebote in digitale Sozialräume transferieren. Die Offenheit für neue Kooperationen und Austausch mit digital affinen Projekten und Engagierten, wodurch sich Möglichkeiten ergeben, Potenziale für wohlfahrtsstaatliche Arrangements und soziale Innovationen freizusetzen, könnte ein erster Schritt in die richtige Richtung sein.

Auch sind Verbände durchaus in der Lage, neue Ideen und sozialunternehmerische Initiativen aufzugreifen und umzusetzen. Sie können im Sinne eines Investors in vielversprechende Sozialunternehmen investieren und diese perspektivisch in eigene Strukturen überführen (vgl. Heinze 2016). Der strukturelle Überbau und die finanziellen Ressourcen, denen es kleineren Projekten oftmals mangelt, ermöglichen „trial and error“ Spielräume und bieten die Chance, Innovationen nachhaltig mitzuentwickeln und den Bereich des digitalen Engagements aktiv zu gestalten.

Letzten Endes bleibt viel Potenzial für das Gemeinwohl verborgen, wenn wohlfahrtsstaatliche Akteur*innen sich dem Gemeinwesen nicht öffnen, (neuartige) Kooperationen eingehen und aktive Vernetzung betreiben. Selbstredend liegt es auch in der Hand junger Akteur*innen, auf Wohlfahrtsverbände zuzugehen und unter Anerkennung der (Entscheidungs-)Strukturen und Prozesse erfahrene Organisationen als Partner gewinnen zu wollen. Denn auch das haben die Gespräche im Feld gezeigt: digitale Angebote finden in der verbandlichen Praxis Akzeptanz, besonders wenn sie als Werkzeug dienen, um analoges Engagement und soziale Arbeit zu unterstützen. Die Ansichten, in welchem Umfang und in welchen Bereichen ein tatsächlicher Mehrwert durch digitale Lösungen geboten wird, unterscheiden sich jedoch von Akteur*in zu Akteur*in. Der Diskurs in der Praxis vor Ort, um Chancen und Grenzen für das Soziale durch Digitalisierung, eröffnet die Möglichkeit, gemeinsam lokale Handlungsfelder weiterzuentwickeln und konkreten Mehrwert zu schaffen. Solche „Aushandlungs- und Versuchsarenen“ systematisch zu etablieren, wäre ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

6. FEHLENDER WISSENS- UND PROJEKTTRANSFER – BRAUCHT ES MITTLER?



Wie wichtig und effektiv die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteur*innen ist, wurde in der Hilfe für Geflüchtete besonders deutlich. In lokalen Kontexten entstanden unterschiedliche Kooperationsmodelle zwischen Haupt- und Ehrenamt. Die Zusammenarbeit in den Kommunen bewegte sich zwischen einer Netzwerkkoordination, in der die unterschiedlichen Akteur*innen anstehende Herausforderungen gemeinsam im Austausch angingen, und einer zentralen Koordination, in der hauptamtliche Koordinator*innen eine Brücke zwischen Verwaltung und Engagierten schlugen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2017).

Die Zivilgesellschaft war somit maßgeblich sowohl an der Bewältigung der Herausforderungen, die infolge der Zuwanderung entstanden, als auch an der Gestaltung des Handlungsfeldes Integration auf lokaler Ebene beteiligt. Das Engagement war für Städte und Gemeinden von großer Bedeutung. Starkes ehrenamtliches Engagement, gute Kooperationsbeziehungen sowie aktive Willkommensinitiativen waren zentrale Ressourcen für die Bewältigung von integrationspolitischen Herausforderungen. Die Perspektive auf die Zivilgesellschaft als Interaktionspartnerin der Kommune erhielt 2015 eine neue Aktualität und Qualität. Dies wird auch an den Veränderungen in den Kooperations- und Vernetzungsstrukturen von Verwaltungen deutlich, die in einzelnen Kommunen nach 2016 durchgeführt wurden (vgl. Beck et al. 2017; Gesemann/Roth 2017; Skurnog 2017; Speth/Becker 2016; Gesemann/Roth 2016).

Reformbestrebungen innerhalb der Verwaltung, die auch mit einer veränderten Positionierung gegenüber zivilgesellschaftlichen Akteur*innen einhergingen, gab es in der Vergangenheit allerdings immer wieder. Neben Ökonomisierungstrends waren es Partizipationstrends, die auf lokaler Ebene Einzug hielten, wenngleich einschlägige Literatur eine Umsetzung kooperativer Konzepte in der Praxis als schwierig bewertet, da diese mit vielen Neuerungen für die Kommunalverwaltungen einhergehen (vgl. Bogumil/Holtkamp 2005 und 2013; Wolf/Zimmer 2012, KgSt 2014). Einige Kommunen konnten in den Jahren 2015/2016 die ersten Selbstwirksamkeitserfahrungen auf kollektiver Ebene sammeln, und vielerorts wurde eindrucksvoll bewiesen, dass Kooperationen auch über den lokalen Korporatismus hinweg möglich sind.

UNTERSCHIEDLICHE EBENEN DER ZUSAMMENARBEIT

Nichtsdestotrotz werden die Berührungspunkte auf lokaler Ebene weniger, wenn Strukturen nicht bewusst eingeführt und Beziehungen gepflegt werden. An dieser Stelle kann von Transferwissen profitiert werden. Aus der offenen Kinder- und Jugendarbeit sowie Altenhilfe ist bekannt, dass Zusammenarbeit im Wesentlichen auf drei Ebenen gestaltet und vollzogen wird. Die **normative Ebene** berührt die ordnungspolitische Vorstellung sowie daraus abgeleitet das Rollenverständnis der jeweiligen Akteur*innen. Die **fachliche Ebene** umfasst die Kooperationsdichte der Akteur*innen, ihre formellen und informellen Möglichkeiten des Dialogs, persönliche Beziehungen, aber auch eine Kultur der Innovationsoffenheit. Die **öko-**

nomische Ebene betrifft Themen wie Geld, (damit oftmals einhergehende) Macht oder auch Transparenz (vgl. Bertelsmann 2017).

Dieses Drei-Ebenen-Modell veranschaulicht die unterschiedlichen Aspekte der Zusammenarbeit, die in der Praxis stark miteinander verwoben sind und gegenseitige Wirkung entfalten. Es handelt sich dabei gleichwohl nicht um zwangsläufig bestehende Kooperationsebenen. Gibt es auf keiner der Ebenen Berührungspunkte, führt dies zu einer Koexistenz der unterschiedlichen Akteur*innen in den Kommunen. Die fachliche Ebene ist für die Zusammenarbeit jedoch besonders relevant. Der fachliche Austausch ist zum einen das Medium, in dem sich gemeinsame ordnungspolitische Vorstellungen kristallisieren und erneuern können. Zum anderen wirken sich ein enger Dialog und offen gestaltete Kooperationsstrukturen auch ohne direkte finanzielle Beziehung auf die ökonomische Dimension von Transparenz und Vertrauen aus. Austausch und Dialog sind demzufolge zentrale Aspekte von Zusammenarbeit, die ihre Wirkung auch in anderen Bereichen entfalten.

Wichtig dabei ist das gegenseitige Verständnis für unterschiedliche Organisationsstrukturen oder Handlungslogiken. Im Report *intersect* (betterplace lab 2018) wird analysiert, wie fehlendes Verständnis füreinander Kollaborationen zwischen diversen Akteur*innen erschweren kann. In unseren Gesprächen im Rahmen dieser Fallstudie wurde deutlich, dass Vertrauen eng mit dem Aufbau von persönlichen Beziehungen zwischen Einzelpersonen vor Ort verbunden ist. Das Zentrum Arbeit und Umwelt Gießen (ZAUG gGmbH) dient dafür als Erfolgsbeispiel: Als Tochtergesellschaft des Landkreises Gießen hat ZAUG einen engen Draht sowohl zu staatlichen Institutionen als auch zu Wohlfahrtsverbänden und wirtschaftlichen Unternehmen. Das Zentrum arbeitet aktiv nicht nur mit dem lokalen JobCenter und der Volkshochschule zusammen, sondern auch mit **Code Door**, einem Ende 2015 gegründeten digitalen Projekt, das ein Blended-Learning-Angebot für Geflüchtete bereithält. Die Projektleiterin bei ZAUG erklärte, dass dieses vielfältige Netzwerk sich über die Zeit und durch persönlichen Vertrauensaufbau etablierte und dadurch den „Wettbewerbsgedanken“ beseitigen konnte.

VORBEHALTE GEGENÜBER JUNGEN AKTEUR*INNEN

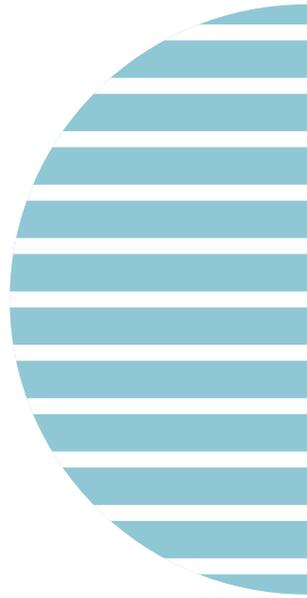
Vonseiten etablierter Akteur*innen gibt es allerdings oftmals Vorbehalte gegenüber jungen, neu entstandenen Organisationen oder Projekten, Kooperations- oder Austauschformate aufzubauen beziehungsweise diese einzuführen. Der im Rahmen dieses Projektes durchgeführte Workshop mit Verwaltungsmitarbeiter*innen, aber auch die zahlreich geführten Gespräche lassen erkennen, dass es als Herausforderung empfunden wird, die digitalen Angebote in Hinblick auf Verbindlichkeit, Leistung und Qualität zu bewerten. Zwar ist das Wissen der unterschiedlichen Akteur*innen voneinander gegeben, aber fehlende Ressourcen wie Zeit oder finanzielle Mittel beziehungsweise mangelndes technisches Knowhow führen zu Vorbehalten gegenüber einer Zusammenarbeit oder dem Austausch mit jungen Projekten.



Code Door

Code Door ist ein 2015 gegründetes (Aus-)Bildungsprojekt mit einem Blended-Learning Angebot für Geflüchtete. **Code Door** wurde ursprünglich von zwei Programmierern gegründet, die mit dem Projekt Geflüchteten das Programmieren von zum Beispiel Web- und Mobil basierten Apps beibringen wollten. Das Projekt stellt dabei sowohl Tutor*innen, die den Lernprozess fachlich unterstützen, als auch Mentor*innen, die die Teilnehmenden moralisch unterstützen. **Code Door** hat inzwischen bundesweit Anmeldungen, die Kurse starten allerdings erst langsam in den Städten wie beispielsweise Berlin oder Gießen.

www.codedoor.org



Auch berichten die Workshopteilnehmer*innen, dass neu gegründete digitale Projekte häufig kein gutes Verständnis davon hätten, welche Rollen und Zuständigkeiten die kommunalen Institutionen haben. Es mangelte nicht per se an Offenheit diesen neuen Ansätzen und Akteur*innen gegenüber, sondern an der Zeit und den Kapazitäten, die man hätte investieren müssen, um das nötige Verständnis und Vertrauensverhältnis aufzubauen. Insgesamt führen Fragen, ob das Vorgestellte in der Praxis so auch funktioniert, ob sich eine Investition lohnt und ob das Projekt ein halbes Jahr später noch existiert dazu, dass von Kooperationen Abstand genommen wird. Der Wunsch nach erprobten Lösungen ist jedoch groß, da der potenzielle Mehrwert gesehen wird.

Kommunale Verwaltung mit digital affinen und weniger affinen zivilgesellschaftlichen Akteur*innen regelmäßig an einen Tisch zu bringen, wäre eine Möglichkeit gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und Verständnis füreinander zu entwickeln. Systematische, partizipative Vernetzungs- und Begegnungsräume bieten zudem die Möglichkeit, gemeinsam (lokale) Bedarfe auszuloten und Nährboden für soziale Innovationen zu werden.

KOOPERATIONSARENEN ÜBER LOKALEN KORPORATISMUS HINAUS – WIE KANN DAS GELINGEN?

In lokalen Engagementlandschaften treffen organisch gewachsene Strukturen und etablierte Akteur*innen zunehmend auf neue zivilgesellschaftliche Organisationen und Engagementformen. Um Berührungspunkte bewusst herzustellen, Doppelstrukturen jedoch zu vermeiden, gilt es, pragmatische Lösungen und Umsetzungsmöglichkeiten aufzuzeigen. In Deutschland gibt es auf kommunaler Ebene – wenn auch nicht flächendeckend – eine Vielzahl an Einrichtungen und Akteur*innen, die sich die Unterstützung von Austausch und Vernetzung zur Aufgabe gemacht haben. Demzufolge gibt es bereits viel Fach- und Expertenwissen, von dem potenzielle Vernetzungsplattformen zur Unterstützung von sozialen Innovationen und Wissensaustausch aus der Zivilgesellschaft lernen und inspiriert werden können. Wir sprachen dazu mit Expert*innen aus dem Feld.

LOKALE ENGAGEMENT-EXPERT*INNEN UND GESELLSCHAFTLICHE IMPULSGEBER*INNEN

Freiwilligenagenturen agieren als lokale Engagement-Expertinnen und haben es sich zur Aufgabe gemacht, über Bürgerengagement zu informieren, zu beraten, das Engagement zu begleiten und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen. Vielerorts treten Freiwilligenagenturen zudem als aktive Gestalterinnen von lokalen Netzwerken in Erscheinung, die Bedarfe ermitteln und Beteiligungsmöglichkeiten initiieren. Aber auch die Arbeit von Stiftungen kann durch Wissensproduktion und -transfer neue Impulse setzen, gesellschaftliche Wirkung entfalten und Reformprozesse anstoßen.

In den geführten Gesprächen wurden einige Herausforderungen, aber auch Möglichkeiten bei der Ausgestaltung deutlich. Bei der Frage nach der Implementierung von Kooperationsarenen zum intensiveren Austausch der unterschiedlichen Akteur*innen betont Birgit Bursee, Leiterin der Freiwilligenagentur Magdeburg und Vorstandsvorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa), die Relevanz lokaler Kontexte und guter Rahmenbedingungen für die Vernetzungsarbeit: „Eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit von Organisationen muss auch von Politik und Verwaltung gefördert werden“, bemerkt sie dazu. Schließlich geben Zuständigkeiten und Förderrichtlinien meist eine starke Versäulung und Sortierung von Themenbereichen vor, denen die Akteur*innen folgen müssen.

Grundsätzlich sei es erstrebenswert Orte der Vernetzung und Begegnung zu schaffen. Jedoch obliegt jedes lokale Handlungsfeld anderen Rahmenbedingungen, was mitunter zu unterschiedlichen Herausforderungen führen kann. Aufgrund dessen sei es wichtig Austausch handlungsfeldspezifisch zu initiieren. Zentral sei weiterhin die Sicherstellung, dass diese Brückenbauer tatsächlich von allen beteiligten Akteur*innen akzeptiert würden. Das müsse von Beginn an beachtet werden.

Neben der Akzeptanz durch die unterschiedlichen Akteur*innen sei die Unabhängigkeit einer Vernetzungsplattform wichtig, betont auch der Stadt- und Quartiersforscher Dr. Olaf Schnur. Sie sollte keine Partikularinteressen verfolgen, sondern gemeinschaftsorientiert agieren und ein Ort sein, der – auch symbolisch durch offen gestaltete Räumlichkeiten – dafür bekannt ist, dass dort verhandelt und diskutiert wird sowie neue Impulse gesetzt werden.

Weiterhin sei es besonders wichtig, Schnittstellenkompetenzen zu fördern und Vernetzungsplattformen als Dauerstrukturen zu implementieren, denn „letzten Endes vernetzt man sich nicht mit Organisationen, sondern mit Menschen“ sagt Dr. Schnur.

Ähnlich schätzt Claudia Walther, Senior Project Manager im Programm LebensWerte Kommune der Bertelsmann Stiftung, Austausch und Vernetzung zwischen digitalen Projekten und anderen Organisationen ein. Austausch zu forcieren ist grundsätzlich erstrebenswert, aber: „Das müssen nicht zwangsläufig physische Orte leisten, das können auch einzelne Menschen.“ Aus ihrer Erfahrung heraus können Stiftungen und andere vertrauenswürdige Akteur*innen, und hier explizit auch einzelne Personen, Berührungspunkte herstellen, erprobte Lösungen ins Feld tragen und somit Vernetzung und (Wissens-)Austausch initiieren.

Hier knüpft auch das Beispiel des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes Sachsen an. Um von Transferwissen zu profitieren und Beratung zu digitalen Fragestellungen zu erhalten, gibt es eine Zusammenarbeit zwischen dem Verband und Social Impact, einem erfahrenen Akteur im Bereich sozialer Innovationen. Der Landesverband Sachsen möchte für sich und seine Mitglieder Antworten finden auf Fragen zu Leistungsmöglichkeiten digitaler sozialer Arbeit, Herausforderungen des Sozialen im digitalen

»EINE BEREICHS-
ÜBERGREIFENDE ZU-
SAMMENARBEIT VON
ORGANISATIONEN MUSS
AUCH VON POLITIK
UND VERWALTUNG
GEFÖRDERT WERDEN«

»LETZTEN ENDES
VERNETZT MAN SICH
NICHT MIT ORGANI-
SATIONEN, SONDERN
MIT MENSCHEN«

Wandel oder auch zur Organisationsentwicklung im Kontext von voranschreitender Digitalisierung. Diesen und ähnlichen Fragestellungen wird proaktiv und auf strategischer Ebene gemeinsam mit den Mitgliedern nachgegangen. Die Social Impact gGmbH dient folglich als Expertin und Partnerin, die zu speziellen Themen konsultiert wird, um Änderungsprozesse zu unterstützen und voranzubringen.

Neben persönlichen, systematischen Austausch vor Ort, kann dieser auch digital organisiert werden. Durch eine prozesshafte Ausgestaltung unter Beteiligung der unterschiedlichen Akteur*innen sowie niedrige Zugangshürden kann eine digitale Verankerung einer Austauschplattform, beispielsweise in Form eines Forums oder eines Werkzeugkoffers zu mehr Austausch und Synergien im Engagement führen. Jedoch bedarf es auch hierfür vertrauenswürdige Akteur*innen, die als Botschafter*innen Bewusstsein schaffen, Mehrwerte aufzeigt und Ressourcen investiert.

Die lokalen Akteur*innen werden nur gemeinsam in der Lage sein, zukünftige Herausforderungen zu meistern. Das haben zuletzt die Jahre 2015/2016 bewiesen. Es ist an der Zeit, systematische Kooperationsstrukturen aufzubauen sowie neue Lösungen und Wege zu finden und auf ihre Wirksamkeit hin auszutesten.



7. EXKURS: EUROPÄISCHE STÄDTE UND STAATEN ALS VORBILDER?



Das europäische Ausland bietet eine Vielzahl an Strategien und guten Beispielen, die interessante Ansatzpunkte für Akteur*innen in Deutschland liefern können. An einem kommunalen Beispiel, nämlich San Sebastián in Spanien, wird gezeigt, wie die Ausgestaltung einer partizipativen Innovationskultur unter Einbezug unterschiedlicher Akteur*innen funktionieren kann. Die Republik Estland wiederum gilt aufgrund des technologischen und gesellschaftlichen Vorsprungs in der Digitalisierung als Vorreiter in Europa. Speziell der Bereich des E-Government ist sehr fortschrittlich organisiert, und die Frage, welchen Einfluss diese Tatsache auf die estnische Zivilgesellschaft hat, liegt auf der Hand. Im Sommer 2018 wurden zwei mehrtägige Exkursionen durchgeführt und leitfadengestützte Interviews mit unterschiedlichen Expert*innen zu den jeweiligen Schwerpunktthemen geführt.

7.1 SAN SEBASTIÁN: PARTIZIPATIVE INNOVATIONSKULTUR AUF LOKALER EBENE

San Sebastián (oder *Donostia* im lokalen Dialekt), eine Stadt von knapp 200.000 Einwohner*innen an die Nordküste Spaniens, ist ein beliebtes Reiseziel für Tourist*innen und Surfer*innen. Doch über die letzten Jahre hat sich die Stadt auch als Vorreiterin und Vorbild für soziale Innovation etabliert. Außergewöhnliche Koalitionen staatlicher und zivilgesellschaftlicher Akteur*innen arbeiten gemeinsam an neuen Ansätzen bezüglich der wichtigsten sozialen Themen und Herausforderungen: von der Integration von Zuwander*innen über die alternde Bevölkerung bis hin zu Jugendarbeitslosigkeit.

Viele unserer Gesprächspartner*innen vor Ort erklärten uns, wie sich dieser Erfolg in der regionalen Identität niederschlägt, in der das Prinzip von bürgerschaftlichem Engagement stark verankert sei. Der baskische Begriff *aucolan* bezeichnet gegenseitige Hilfe und Solidarität – dieses Ideal würde tatsächlich länger ausgelebt. So wird ein gewisser Stolz auf die eigene regionale Identität deutlich. Auch die soziale Innovation wird seit Jahren auf lokaler Ebene gefördert. Die lokale Regierung hat eine eigene „Innovationsagentur“ ins Leben gerufen, die bereits 2008 die soziale Innovation (damals ein verhältnismäßig seltener Begriff) als Schwerpunktthema identifizierte.

Im Jahre 2016, als San Sebastián zur europäischen Kulturhauptstadt gewählt wurde, flossen diese beiden Strömungen zusammen. In Vorbereitung auf ein Jahr im internationalen Rampenlicht wurden unter Einbezug von zivilgesellschaftlichen Organisationen und lokaler Verwaltung neue Gruppierungen gebildet, um Initiativen und Programme für das Kulturjahr zu entwickeln und umzusetzen. Die Aufbruchsstimmung dieser Zeit wirkt noch heute nach: So sind Organisationen Kooperationen eingegangen, die bis heute anhalten. Darüber hinaus konnten sich Gestaltungswille und die Offenheit für Neues langfristig im Alltag etablieren.



In der Tabakalera manifestiert sich diese Offenheit und das Zusammenkommen von diversen Akteur*innen am konkretesten. Dieses riesige und zentral gelegene Gebäude war bis 2003 eine Tabakfabrik. Nach ihrer Schließung wurde sie von der lokalen Regierung gekauft, renoviert und 2015 als kulturelles und soziales Zentrum eröffnet. Heute sind dort neben Kunstausstellungen und einer modernen Stadtbibliothek auch Social Entrepreneurs im lokalen *Impact Hub* angesiedelt. Ebenfalls dort einquartiert ist das staatlich finanzierte Projekt *Hirikilabs*. Hier stehen Computer, 3D-Drucker und andere Technologien zur freien Nutzung zur Verfügung. Soziale Organisationen dürfen den Raum für Weiterbildungen, Workshops und Veranstaltungen sowie zum Ausprobieren nutzen. Die Mitarbeiter*innen geben dabei keine Richtung vor, sondern begleiten und unterstützen die Nutzer*innen auf dem Weg zum eigenen Hobbyprojekt oder einer sozialen App. So trafen wir bei unserem Besuch auf den Erfinder eines Brettspiels, welches über die Lebensrealitäten von Geflüchteten aufklärt, und nahmen an einem Workshop für Migrantenorganisationen zum Thema *Social Media* teil. Auch die Organisation *Sinnergiak* verkörpert den hohen Grad an intersektorem Dialog und Zusammenarbeit in San Sebastián. *Sinnergiak* erhält Förderung aus öffentlicher Hand und der Privatwirtschaft und ist gleichzeitig an die Universität angedockt. Von dieser Schnittstellenposition aus erforscht und fördert *Sinnergiak* innovative soziale Ansätze und agiert als Vermittlerin, indem sie Menschen aus der Verwaltung und der Zivilgesellschaft zusammenbringt. Alvaro Luna, Forscher bei *Sinnergiak*, beschreibt, wie besonders bei den Beamten der Vertrauensaufbau ein langer Prozess sein kann, denn es geht darum, eine tiefe Haltung zu ändern. Das brauche Zeit.

Die soziale Innovation in San Sebastián gestaltet sich außerordentlich partizipativ: mit einbezogen werden nicht nur zivilgesellschaftliche Organisationen, sondern auch die breite Bevölkerung. Dank *Etorkis Unaraikis*, einem EU-finanzierten Projekt, kann jedes Glied experimentelle Ideen zur Bereicherung des gesellschaftlichen Angebots vorschlagen. Die ausgewählten Projekte erhalten eine finanzielle Förderung und professionellen Beistand bei der Umsetzung ihres Pilotprojektes. Zudem beteiligt die Stadverwaltung die Bevölkerung am Realisierungsprozess.

Das Beispiel von San Sebastián zeigt, wie wichtig die Zusammenarbeit untereinander für eine erfolgreiche Umsetzung von Ideen ist. Der Verwaltung und den wichtigen Institutionen und zivilgesellschaftlichen Organisationen gelingt es einerseits, eine Richtung zu setzen, die die Bevölkerung mitnimmt und inspiriert – wie klar am Beispiel von 2016 gezeigt.

7.2 ESTLAND: DIGITALER ALLTAG OHNE INNOVATIONSHYPE

Estland gilt gemeinhin als europäischer Vorreiter in Sachen Digitalisierung. Bekannt ist, dass die Priorisierung des Themas Resultat politischer Entscheidungen ist. Aber wie wirken sich die damit verbundenen politischen und staatlichen Rahmenbedingungen gesellschaftlich und im Hinblick auf die Digitalisierung der Zivilgesellschaft aus? Diese Fragen waren Gegenstand einer mehrtägigen Exkursion in Kooperation mit dem Europareferat des Bundesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement. Befragt wurden vor Ort Berater*innen und Mitarbeiter*innen aus dem Präsidialamt, der Staatskanzlei, von Verbänden, digitalen Initiativen und zivilgesellschaftlichen Plattformen.



DER TIGERSPRUNG

Am 20. August 1991 erklärte Estland seine Unabhängigkeit von der Sowjetunion. Nach 51 Jahren erlangte der Staat damit seine Souveränität zurück. Begleitet wurde diese Zäsur mit einem Wechsel zur Marktwirtschaft. Estland nutzte dieses disruptive Moment in seiner Geschichte für wegweisende Entscheidungen. Unter anderem legte es 1997 das Programm *Tiigrihüpe* auf, übersetzt: Tigersprung.

Estland nutzte den Austritt aus der ehemaligen Sowjetunion und den Systemwechsel damit für einen umfassenden Reboot, für eine digitale Rekonstruktion der Beziehungen zwischen Staat und Bürger*innen. Estland ist damit unbestritten das fortschrittlichste Land Europas im Aufbau digitaler Strukturen und eines digitalen Staats geworden. Der öffentliche Sektor ist Leitsektor für den Prozess der Digitalisierung geworden.

Die weitreichenden Entscheidungen umfassten unter anderem, dass alle Schulen ans Internet angeschlossen werden, alle Bürger*innen ein Recht auf Internetzugang haben, sowie den Aufbau weiterer Infrastrukturen. Mit Blick auf die unterschiedlichen Neuerungen, die seitdem eingeführt wurden, kann zwischen den Handlungsfeldern *e-democracy* und *e-services* unterschieden werden. Zum einen geht es also um Fragen der Beteiligung von Bürger*innen und zivilgesellschaftlichen Organisationen am Regierungshandeln. Dazu gehört die Digitalisierung von Maßnahmen wie dem Einreichen und der Abstimmung über Petitionen (e-petition), das Wählen (e-voting) und die konsultatorische Einbindung von zivilgesellschaftlichen Akteur*innen in Gesetzgebungsakte (e-legislation). Zum anderen geht es um die Digitalisierung der Schnittstelle zwischen Behörden und staatlicher Verwaltung einerseits und Bürger*innen andererseits. Beispiele sind die digitale Steuererklärung (e-tax) und die digitale ID-Karte. Kernstück der Digitalisierung dieser unterschiedlichen Prozesse ist die digitale Identität und eine digitale *signature infrastructure*, die rechtsverbindliches Handeln im Internet ermöglicht.

AUSGESTALTUNG VON REGIERUNGSSTRATEGIEN

In den letzten Jahren hat es in Estland eine Evolution des Formates von Regierungsstrategien gegeben. Die erste Engagementstrategie wurde 2003 und somit – im Vergleich zum europäischen Ausland – verhältnismäßig früh eingeführt. In den folgenden Jahren explodierte die Zahl von Regierungsstrategien aber immer mehr. Zudem bildeten diese die arbeitsteilige Ressortstruktur in der Regierung nur ab und förderten keine interministerielle Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit zwischen den Ressorts wurde von einem interviewten Think Tank in Tallinn daher auch als „biggest problem we have“ identifiziert.

Aus der Staatskanzlei wird daher die systematische Verschränkung unterschiedlicher Regierungsstrategien betrieben. Von ehemals über 100 Strategien sollen in wenigen Jahren nur noch ca. zehn übrig bleiben. Zum Zeitpunkt der Gespräche im April 2018 existierten noch ca. 25 Einzelstrategien. Das Format *Regierungsstrategie* hätte dann zur Voraussetzung, dass es sich um einen ressortübergreifenden Ansatz handelt. Andere Aktivitäten sollen auf die Programmebene geschoben werden. „We want the ministries to interact more“, so das Credo. Ziel wäre dann auch die Verschränkung einer Zivilgesellschaftsstrategie mit der Digitalisierungs- oder anderen Strategien.

ZWEI GESCHWINDIGKEITEN IN DER ZIVILGESELLSCHAFT: DIGITALER ALLTAG VS. DIGITALE INNOVATIONEN

Denn bislang gelingt dieser Transfer nicht optimal. Vergleichbar zur Situation in Deutschland beschreiben Vertreter*innen von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Netzwerken die Situation in Estland als eine, die in zwei Geschwindigkeiten abläuft.

Einerseits gebe es sicher „Islands of excellence“, wie uns bestätigt wurde. Das betreffe eine lebendige Civic-Tech Community, die es auch in Estland gebe. Viele jüngere Engagierte wollten nicht Teil von tradierten und stärker formalisierten großen Organisationen sein. So entstünden auch hier viele kleinere Organisationen, *social startups*, „new types of networks“. Eine Entwicklung, die so vergleichbar in Deutschland und dem restlichen europäischen Ausland mehrfach zu beobachten ist.

Andererseits haben die interviewten Engagierten aber auch beobachtet, dass dies keine Auswirkungen auf die Digitalisierung der Zivilgesellschaft insgesamt hat. Dazu kommt, dass es keine privaten Stiftungen mit großem Fördervolumen gibt, die entsprechende Programme auflegen könnten. Auch der bereits zitierte Think Tank bestätigt die Beobachtung eines ungleichen Levels von Digitalisierung innerhalb der Zivilgesellschaft.

»WE WANT THE
MINISTRIES TO
INTERACT MORE«

Zudem, so resümiert die Civic-Tech Community, gebe es zwar einerseits eine hohe gesellschaftliche Anwendungskompetenz, andererseits aber wenig Entwicklungskompetenz. Nach Einschätzung mehrerer interviewter Expert*innen vor Ort unterscheidet sich der Digitalisierungsgrad der drei Sektoren stark voneinander. Der gemeinnützige Sektor sei im direkten Vergleich deutlich abgehängt.

Wer daraus aber ableiten will, dass die Digitalisierung von Zivilgesellschaft in Estland mit der deutschen Situation vergleichbar sei, verkennt eine ganz wesentliche Differenz, die auch aus der asymmetrischen Gesprächssituation deutscher Beobachter*innen in Estland herrührt. Denn fortschrittliche Digitalisierung bedeutet für Esten etwas anderes als für Deutsche. Da die Vermittlung digitaler Kompetenzen schon länger in die unterschiedlichsten Lehrformate von Bildungseinrichtungen eingeflossen ist und digitale Skills – auch durch die oben skizzierten Digitalisierungsprozesse im öffentlichen Sektor, etwa bei der Steuererklärung, dem Wählen oder anderem Gebrauch der digitalen ID – abverlangt und geschult werden, weichen die jeweils angelegten Maßstäbe voneinander ab.

Vom Geschäftsführer der estnischen Zivilgesellschaftsstiftung, einer durch die Zivilgesellschaft erkämpften Fördereinrichtung, wurde etwa das Beispiel genannt, dass der Zugang zu Fördermitteln bei dieser, aber auch bei anderen Fördereinrichtungen nur digital möglich ist. So würden alle Geförderte, auch eine weit über achtzigjährige Gründerin eines gemeinnützigen Museums, allen administrativen Verkehr mit den Fördermittelgeber*innen rein digital abwickeln. Nach Einschätzung mehrerer Gesprächspartner*innen sei der *digital divide*, also die Spaltung zwischen digital souveränen und nicht-souveränen Engagierten, schon jetzt eher vernachlässigbar, da basale digitale Kompetenzen schon heute recht gleichverteilt in der Gesellschaft vorhanden seien. Digitalisierung von Zivilgesellschaft ist in Estland damit wohl weniger eine Frage von Civic-Tech Innovationen als eine des digitalen Engagementalltags.

8. FAZIT



Eine systematische Verzahnung – im Sinne eines regelmäßigen Austauschs oder zielgerichteter Zusammenarbeit – von digitalen und analogen Engagement haben wir in den zwei untersuchten deutschen Kommunen nicht vorgefunden. Vielmehr trafen wir auf eine Vielzahl unterschiedlicher Akteur*innen, die jeweils mit mehrfachen Herausforderungen konfrontiert waren.

Die jungen, digital affinen Engagierten standen einerseits vor der Herausforderung, sich mit der Funktions- und Arbeitsweise von kommunalen Strukturen und dem sozialen Sektor im Handlungsfeld auseinanderzusetzen, und waren andererseits intern bestrebt beziehungsweise angehalten, sich durch Produktoptimierung weiterzuentwickeln und mit Finanzierungs- und (Vereins-)Gründungsfragen zu beschäftigen. Die befragten digitalen Projekte haben es nach Auslaufen von Fördergeldern größtenteils nicht geschafft, alternative Finanzierungsmodelle zu entwickeln, weshalb das Engagement zurückgegangen ist.

Die Verwaltung dagegen hat stellenweise Schwierigkeiten, mit dem schnellen Voranschreiten der Digitalisierung Schritt zu halten und ihre Technik auf dem aktuellsten Stand zu halten, bedingt durch die oftmals geringen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen. Dieser Ressourcenmangel führt auch zu einer klaren Abwägung von Kosten und Nutzen. Verwaltungsmitarbeiter*innen kennen die jungen Akteur*innen oftmals nicht gut genug, um einzuschätzen, ob sich die Investition von Zeit, Geld und Vertrauen am Ende rentiert.

Die Wohlfahrtsverbände wiederum stehen vor den Herausforderungen einer Neuausrichtung ihrer Strukturen und Angebote sowie der Aufgabe, Möglichkeiten und Potenziale für ihre Arbeit zu erschließen. Dadurch ergibt sich ein komplexes Gefüge an akteursspezifischen Bedarfen, aber auch Handlungsmöglichkeiten. Im Wesentlichen finden sich hier auch die Gründe für eine nicht erfolgte, systematische Verzahnung von jungen und etablierten Akteur*innen: mangelnde Ressourcen wie Zeit und Geld, fehlendes technisches Knowhow und Ausstattung sowie Vertrauensdefizite und Unsicherheiten.

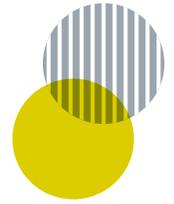
Dies führt letzten Endes auch dazu, dass eine Skalierung digitaler Projekte nur schwierig zu meistern ist. Oftmals heißt es eben nicht: „one size fits all“, da sich Voraussetzungen, Erwartungen und Bedürfnisse von Kommune zu Kommune unterscheiden.



Insgesamt sind Chancen für synergetisches Zusammenwirken gegeben. Das Wissen der unterschiedlichen Akteur*innen voneinander sowie die grundsätzliche Offenheit neuen Ideen und jungen Akteur*innen gegenüber bilden eine gute Grundlage für potentielle Kooperationen und Austausch, die aktuell eher situativ als systematisch gegeben sind. Dabei spielen rahmengebende Akteur*innen wie die Verwaltung und breiter aufgestellte, verbandlich organisierte Akteur*innen eine besonders wichtige Rolle, denn sie verfügen bereits über Netzwerke und Kontakte im Feld, wodurch sie zu Entscheidungsträger*innen werden, die bestimmen, wer an Austauschformaten und Kooperationsstrukturen partizipieren darf.

Eine systematisch angelegte Möglichkeit des zielgerichteten Austauschs entweder bei einem*einer (lokal) bekannten, vertrauenswürdigen Akteur*in verankert oder digital von lokalen Organisationen gemeinsam entwickelt und eingeführt – sehen wir als große Chance, um Engagementlandschaften vor Ort fit für die (digitale) Zukunft zu machen, Austausch zu fördern und bestenfalls soziale Innovationen gemeinschaftlich hervorzubringen.

9. PRAKTISCHE HILFESTELLUNGEN



Im Folgenden möchten wir einen Beitrag leisten, vorherrschende Informationsdefizite zu beheben, und Wissen komprimiert weitergeben. Im ersten Abschnitt findet sich eine Auswahl möglicher lokaler Akteur*innen. Da sich Engagementlandschaften von Stadt zu Stadt unterscheiden, handelt es sich nicht um zwingend vorhandene Strukturen. Der zweite sowie dritte Abschnitt zeigt alternative Förder-, Unterstützungs- und Beratungsmöglichkeiten auf: zum einen in Form von bundesweiten (Förder-)Wettbewerben und zum anderen in digitalen Anlaufstellen zu unterschiedlichen Fragestellungen.

Die Aufstellungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr sollen sie dazu ermuntern, die Akteursvielfalt in der eigenen Kommune zu entdecken, Bewusstsein für alternative Unterstützungsmöglichkeiten zu schaffen und Anhaltspunkte für eigene Recherchen zu liefern.

9.1 LOKALE INFRASTRUKTUREN: POTENZIELLE PARTNER*INNEN IN KOMMUNEN

BÜRGERSTIFTUNGEN

In Bürgerstiftungen stiften Menschen einer Stadt, eines Stadtteils oder einer Region gemeinsam. Aber nicht nur Geld, sondern auch Zeit und Ideen bringen die Bürgerstifter*innen ein. Bürgerstiftungen sind für ihre Heimat in vielfältigen eigenen Projekten aktiv und bieten eine Plattform für bürgerschaftliches Engagement. Sie sind unabhängig, haben einen breiten Stiftungszweck und sind offen für alle. Zumeist werden Bürgerstiftungen „von unten“ – also gemeinschaftlich von vielen Bürger*innen gegründet. Sie können ein wichtiger lokaler Partner und Unterstützer sein.

FREIWILLIGEN-AGENTUREN

Sie sind Anlaufstellen für alle Menschen, die sich engagieren, und für Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten möchten. Sie sorgen für gute Rahmenbedingungen im Engagement und schaffen Netzwerke für eine Kultur der Teilhabe vor Ort. Freiwilligenagenturen sind sehr divers aufgestellt. Sie sind unterschiedlich groß, haben verschiedene Träger und besondere Profile, je nachdem, was vor Ort wichtig ist. Der Atlas der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen zeigt Ihnen den Weg zur Freiwilligenagentur in Ihrer Nähe: <https://www.bagfa.de/freiwilligenagenturen.html>





HOUSES OF RESOURCES

Einen Raum für Besprechungen, Beratung von einem Anwalt oder ein Zuschuss für eine Veranstaltung: Manchmal sind es die kleinen Dinge, die integrativ tätige Organisationen vor Ort benötigen. Deutschlandweit gibt es 14 *Houses of Resources*, an die sich Ehrenamtliche wenden können, wenn sie Unterstützung benötigen – sei es in Form von Beratung, Räumen oder finanziellen Mitteln. Weitere Informationen erhalten sie hier: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Meldungen/DE/2016/20160912-houses-of-resources.html>



INNOVATION LABS

Innovation labs oder *Digital labs* bieten Startups sowie Unternehmen einen Raum, um Ideen in einem kreativen Umfeld umzusetzen. In professioneller Umgebung identifizieren etablierte Unternehmen innovative Startups und fördern ihre Geschäftsideen. Partner und Standorte der 20 wichtigsten Labs (nach Berlin Valley 21) finden Sie hier: <https://berlinvalley.com/uebersicht-digital-labs-deutschland>



KOMMUNALE INTEGRATIONSZENTREN (NRW)

Kommunale Integrationszentren (KI) nehmen im Bereich Integration auf lokaler Ebene in NRW eine Schlüsselfunktion ein. Die ursprünglichen Säulen der KI-Arbeit sind die Bereiche Integration durch Bildung sowie Integration als Querschnittsaufgabe. Neu hinzugekommen ist das Handlungsfeld Neuzuwanderung und Flucht. Unverzichtbar ist auch hier die Einbindung des bürgerschaftlichen Engagements vor Ort. Weitere Informationen erhalten sie hier: <https://kommunale-integrationszentren-nrw.de/kommunale-integrationszentren>



MEHRGENERATIONENHÄUSER

Mit ihren Angeboten orientieren sich die Mehrgenerationenhäuser am aktuellen Bedarf vor Ort. Hierbei stehen sie im engen Austausch mit der Kommune und stimmen sich mit den anderen Akteur*innen vor Ort ab. So werden Dopplungen vermieden, Angebotslücken gefüllt, und eine lebendige Vernetzung mit weiteren Akteur*innen wie Freiwilligenagenturen, Verbänden oder Kultur- und Bildungseinrichtungen betrieben. Synergien entstehen, die allen Beteiligten helfen und die Strukturen vor Ort stärken. Mehrgenerationenhäuser als offene Begegnungsorte für Menschen jeden Alters, mit unterschiedlicher Herkunft oder kulturellem Hintergrund finden Sie hier: <https://www.mehrgenerationenhaeuser.de/mehrgenerationenhaeuser/haeuser-in-ihrer-naehe/haus/list>



SOZIOKULTURELLE ZENTREN

Soziokulturelle Zentren sind grundsätzlich Kultureinrichtungen, darüber hinaus aber auch „Dienstleister“ in einem Stadtteil, einer Stadt oder Region. Sie überlassen kulturell, sozial oder politisch tätigen Vereinen, Gruppen und Initiativen Räumlichkeiten und technische Infrastruktur, stellen Proben- und Produktionsmöglichkeiten für Musik- und Theatergruppen sowie Ateliers für Künstler*innen und andere zur Verfügung. Wichtige Merkmale sind auch der große Einsatz von ehrenamtlichen Helfer*innen (rund 60% der Aktiven). Weitere Informationen sowie einen Überblick über Zentren erhalten Sie hier: <https://www.soziokultur.de>



STADTTEILBÜROS/QUARTIERBÜROS

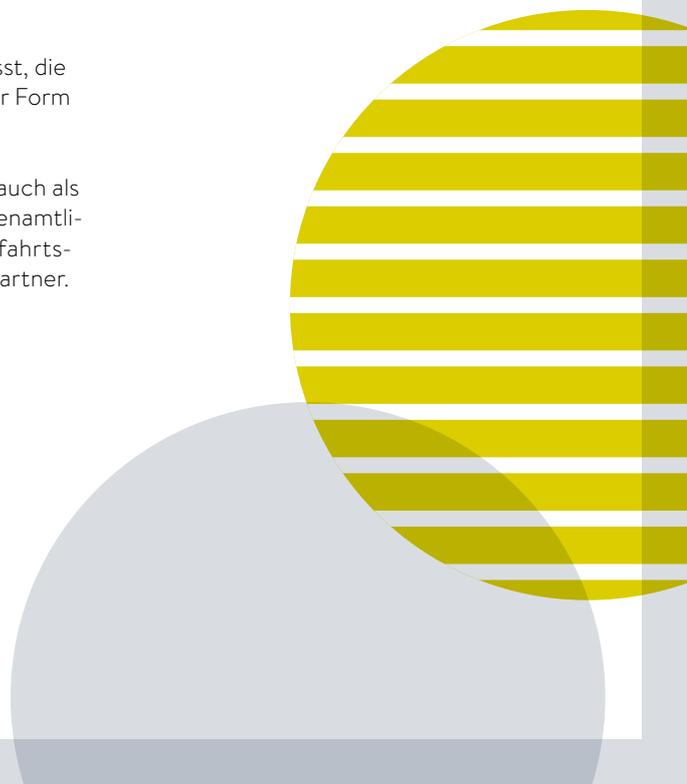
Stadtteilbüros oder Quartierbüros sind Einrichtungen des Quartiersmanagement. Das Städtebauförderungsprogramm *Soziale Stadt* unterstützt städtebauliche Investitionen in das Wohnumfeld, in die Infrastrukturausstattung und in die Qualität des Wohnens, sorgt für mehr Generationengerechtigkeit sowie Familienfreundlichkeit im Quartier und verbessert die Chancen der dort Lebenden auf Teilhabe und Integration. Ziel ist es, vor allem lebendige Nachbarschaften zu befördern und den sozialen Zusammenhalt zu stärken. Weitere Informationen zum Bundesprogramm erhalten Sie hier: https://www.staedtebaufoerderung.info/StBauF/DE/Programm/SozialeStadt/soziale_stadt_node.html



WOHLFAHRTSVERBÄNDE

Unter freier Wohlfahrtspflege werden alle Dienste und Einrichtungen gefasst, die sich in einer freien gemeinnütziger Trägerschaft befinden und in organisierter Form im sozialen Bereich sowie im Gesundheitswesen tätig sind.

Neben dem eigenen Angebot sozialer Dienste treten Wohlfahrtsverbände auch als Vermittler zwischen Staat und Bürger auf, indem sie über Spenden und ehrenamtliche Arbeit private Hilfeleistung erschließen. Dabei dienen die freien Wohlfahrtsverbände insbesondere der Verwaltung häufig als wichtiger Kooperationspartner.



Bei den Wohlfahrtsverbänden handelt es sich um historisch gewachsene, konfessionell, humanitär oder weltanschaulich geprägte Institutionen, die sich in folgende sechs Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege zusammengeschlossen haben. Deren Untergruppen gliedern sich föderalistisch von der Bundes- bis auf die Kreis- und Bezirksebene:

- » Arbeiterwohlfahrt (AWO)
- » Deutscher Caritasverband
- » Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband
- » Deutsches Rotes Kreuz (DRK)
- » Diakonie Deutschland
- » Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland

Die Verbände unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer ursprünglichen ideellen Prägung, sondern auch in Bezug auf ihre strukturelle Organisation. Deswegen ist es wichtig, sich ortsbezogen über die jeweilige Einbindung und Arbeit der lokalen Wohlfahrtsverbände oder Ihrer Mitglieder in kommunalen Strukturen zu informieren.

9.2 BUNDESWEITE (FÖRDER-)WETTBEWERBE



ACT FOR IMPACT

Mit dem Preis bieten die Stiftung Bildung und Gesellschaft und die SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AKADEMIE jungen Initiativen die Chance auf finanzielle und beratende Förderung und eine große öffentliche Bühne. Das Förderprogramm ist mit insgesamt 48.000 Euro (Stand 2018) dotiert. Die Ausschreibung beginnt jedes Jahr im Frühling. Gesucht wurden Startups oder Gründungsvorhaben, deren Fokus im Bereich Bildung liegt. Weitere Informationen unter: <https://seakademie.org/angebot/act-for-impact>



DEUTSCHER CSR-PREIS

Mit der Verleihung des Deutschen CSR-Preises zeichnet das Deutsche CSR-Forum herausragende Leistungen auf verschiedenen Feldern der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (CSR) und des nachhaltigen Wirtschaftens öffentlichkeitswirksam aus. Die Auszeichnung soll andere Unternehmen und Menschen in verantwortlicher Position ermutigen, sich ebenfalls für CSR in ihrem Unternehmen einzusetzen. Ausgezeichnet werden können Unternehmen und unternehmensähnliche Institutionen (zum Beispiel Stiftungen). Der Deutsche CSR-Preis wird in mehreren Kategorien vergeben. Weitere Informationen unter: <https://www.csrforum.eu/csr-preis>



DEUTSCHER ENGAGEMENTPREIS

Der Deutsche Engagementpreis gilt als Dachpreis für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. Eine persönliche Bewerbung ist nicht möglich. Auf der Website des deutschen Engagementpreises lassen sich jedoch zahlreiche regionale und überregionale Förderwettbewerbe und Preise für bürgerschaftliches Engagement finden: <https://www.deutscher-engagementpreis.de/preislandschaft>



DEUTSCHER INTEGRATIONSPREIS

Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung sucht Projekte, die das gesellschaftliche Zusammenleben von und mit Geflüchteten gestalten, sich an den Bedürfnissen der Geflüchteten ausrichten und das Eigenengagement sowie gesellschaftliche Teilhabe Geflüchteter fördern, indem sie innovative Lösungen anbieten, vernetzen und unterschiedliche Akteure*innen zusammenbringen. Zu Beginn stellen die Bewerber*innen ihre Projektidee auf der Crowdfunding-Plattform startnext.com vor, mit dem Ziel, möglichst viele Unterstützer*innen zu überzeugen, dafür Geld bereitzustellen. Die Projekte mit den meisten Unterstützer*innen erhalten zur Halbzeit des Contests eine Motivationsförderung durch die Gemeinnützige Hertie-Stiftung von insgesamt 130.000 Euro. Der Preis wird jährlich vergeben, bewerben kann man sich im Herbst. Weitere Informationen unter: <http://www.deutscher-integrationspreis.de>



DEUTSCHER NACHBARSCHAFTSPREIS

Für den Deutschen Nachbarschaftspreis der nebenan.de-Stiftung können sich Projekte, die in erster Linie lokal verankert sind und dazu beitragen, die Wohn- und Lebensqualität im Viertel zu steigern, bewerben. Gleichzeitig soll das Projekt andere Nachbarn dazu anregen, ihre Nachbarschaft aktiv zu gestalten. Die über 50.000 Euro Preisgeld werden seit 2017 jährlich vergeben. Die nächste Ausschreibungsphase startet im Frühsommer 2019. Weitere Informationen unter: <https://www.nachbarschaftspreis.de>



FÖRDERINITIATIVE DIGITAL.ENGAGIERT

Die Förderinitiative von Amazon und Stifterverband geht in die zweite Runde und sucht 2019 Projekte, die Bildungsformate und -angebote digital ergänzen oder ganz neu denken. Die Initiative bringt Organisationen und Persönlichkeiten aus Zivilgesellschaft, Bildungssektor und Digitalwirtschaft zusammen und unterstützt zwölf Projektteams ein halbes Jahr lang mit individuellem Coaching, finanzieller Hilfe und einem inspirierenden Netzwerk. Die Bewerbungsphase startet jeweils um den Beginn eines neuen Jahres. Weitere Informationen unter: <https://www.digitalengagiert.de>



HELFENDE HAND

Die Helfende Hand ist ein Förderpreis, den das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat jährlich vergibt. Die*der jeweilige Bundesminister*in zeichnet Ideen und Konzepte aus, die werden das Interesse der Menschen für das Ehrenamt im Bevölkerungsschutz wecken. Zudem Unternehmen, Einrichtungen und Personen, die den ehrenamtlichen Einsatz ihrer Mitarbeiter*innen vorbildlich begleiten beziehungsweise Unterstützer*innen, die den Bevölkerungsschutz in besonderer Weise fördern geehrt. Die Auszeichnung wird seit 2009 jährlich verliehen. Weitere Informationen unter: <https://www.helfende-hand-foerderpreis.de>



INTEGRATIONSPREIS – ZUSAMMENLEBEN MIT NEUEN NACHBARN

Der Wettbewerb richtet sich an Projekte, die das Thema Wohnquartier und Nachbarschaft mit dem Thema Zuwanderung verbinden. Eine Jury vergibt zwei Preise in den Kategorien Netzwerke und Nachbarschaften. Der Integrationspreis ist offen für alle Projekte und Akteure*innen, allerdings müssen diese die Planungsphase abgeschlossen haben. Der Preis Soziale Stadt wird seit dem Jahr 2000 in einem Zweijahresturnus verliehen. Das nächste Jahr ist 2019. Weitere Informationen unter: <https://www.preis-soziale-stadt.de/integrationspreis>



MEIN GUTES BEISPIEL

Mein gutes Beispiel ist ein Preis für das gesellschaftliche Engagement von kleinen, mittelständischen und familiengeführten Unternehmen mit einer ständigen Kategorie für das Handwerk. Thematisch zielt der Preis auf das Engagement für Mitarbeiter sowie auf das Engagement für das Gemeinwesen ab. Der Bewerbungszeitraum läuft jeweils ab Herbst. Weitere Informationen unter: <https://mein-gutes-beispiel.de/de/der-wettbewerb>



SMART HERO AWARD

Facebook und die Stiftung Digitale Chancen suchen „smarte Heldinnen und Helden“, das heißt Menschen und Organisationen, die diese Werte vertreten und mit Hilfe von Social-Media-Apps erfolgreich ihr ehrenamtliches und soziales Engagement verwirklichen. Der Preis wird seit 2014 jährlich in mehreren Kategorien vergeben. Weitere Informationen unter: <https://www.smart-hero-award.de>

9.3 DIGITALE HILFESTELLUNG

THEMEN	BEISPIELE
Datenschutz und Analyse	<ul style="list-style-type: none"> » CorrelAid » Data Science for Social Good » Datenschule.de » Deutschland sicher im Netz
Finanzieren und Spenden	<ul style="list-style-type: none"> » Altruja » betterplace.org » gofundme » startnext
Gründen und Skalieren	<ul style="list-style-type: none"> » Impact Hub Network » Migration Hub Network » ProjectTogether » Skäyl » Startsocial
Online-Petitionen und Kampagnen	<ul style="list-style-type: none"> » Campact Campaign Boostcamp » Change.org » Die Offene Gesellschaft » Openpetition.eu
Vernetzen und Austausch	<ul style="list-style-type: none"> » BBE » openTransfer » Social Entrepreneurship Netzwerk » Stiftung Bürgermut » Stifterverband Future Skills
Wirkung und Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> » Initiative Transparente Zivilgesellschaft » PHINEO » Social Reporting Standard
Zahlen und Studien	<ul style="list-style-type: none"> » Bertelsmann Stiftung » betterplace lab » Initiative D21 » sdinnovation.org » ZiviZ im Stifterverband



10. LITERATURVERZEICHNIS

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2018a): *Aktuelle Zahlen zu Asyl 11/2018*. Online: http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/aktuelle-zahlen-zu-asyl-november-2018.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2018b): *Asylgeschäftsbericht für den Monat November 2018*. Online: http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/201811-statistik-anlage-asyl-geschaeftsbericht.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Beck, Sebastian/Gesemann, Frank/Kriemann, Martin/Luchmann, Christian/Mayer, Margit/Seidel, Alexander/Walz, Susanne (2017): *Stadtmacherinnen und Stadtmacher. Zentrale Ergebnisse & Impulse. Kooperationsstrukturen, Wirkungen, Politisierung und Zukunftsvisionen*. Berlin 2017. Online: https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/06_forschung/Quartier_Soziale_Stadt/PDF/vhw-Studie_Stadtmacherinnen_und_Stadtmacher_Ergebnisse.pdf (letzter Zugriff: 17.02.2019).

Beinhocker, Eric (2006): *The Origin of Wealth. Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*. Boston 2006.

Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2018a): *Mehr Zusammenarbeit wagen*. Gütersloh 2018. Online: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/mehr-zusammenarbeit-wagen> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2018b): *Fördermittel in der Flüchtlingshilfe*. Gütersloh 2018. Online: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90_Synergien_vor_Ort/Foerdermittel_in_der_Fluechtlingshilfe_web.pdf (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2017): *Verwaltung und Zivilgesellschaft zwischen Kooperation und Koexistenz*. Gütersloh 2017. Online: http://ziviz.de/publikationen/verwaltung_und_zivilgesellschaft (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2016): *Koordinationsmodelle und Herausforderungen ehrenamtlicher Flüchtlingshilfe in den Kommunen. Qualitative Studie des Berliner Instituts für empirische Integrations- und Migrationsforschung*. Gütersloh 2016. Online: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/koordinationsmodelle-und-herausforderungen-ehrenamtlicher-fluechtlingshilfe-in-den-kommunen> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2013): *Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen*. Gütersloh 2013. Online: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/imported/leseprobe_LP_978-3-86793-511-1_1.pdf (letzter Zugriff: 22.01.2019)

betterplace lab (Hg.) (2018): *intersect. Impulse zur Intersektoralen Zusammenarbeit der Zivilgesellschaft im Bereich Integration*. Berlin 2018. Online: <https://www.betterplace-lab.org/de/intersect> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

betterplace lab (Hg.) (2017): *Digitale Wege zur Integration*. Berlin 2017. Online: <https://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Digitale-Wege-zur-Integration.pdf> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars (2013): *Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine praxisorientierte Einführung*. Bonn 2013 (= Schriftenreihe Band 1329 der Bundeszentrale für politische Bildung).

Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars (2005): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. Wiesbaden 2005.

Duft, N.; Kreutter, S.P.; Frieder, O. (2017): *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen. Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel*. Dezember 2017. Online: <https://www.betterplace-lab.org/wp-content/uploads/Studie-Digitalisierung-in-Non-Profit-Organisationen-1.pdf> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Finsoz e.V. (Hg.) (2016): *Positionspapier Digitalisierung der Sozialwirtschaft*. Berlin 2016. Online: [https://www.finsoz.de/sites/default/files/bilder/2016/WEB_FINSOZeV_Bro_Positionspapier-Digitalisierung-2016%20\(003\).pdf](https://www.finsoz.de/sites/default/files/bilder/2016/WEB_FINSOZeV_Bro_Positionspapier-Digitalisierung-2016%20(003).pdf) (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Fischer, Julian/Rulsch, Martin/Rück, Nicolas (2016): *Digitales Engagement wird immer wichtiger*. Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland Nr. 15/2016. Online: <https://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2016/07/newsletter-15-fischer-rulsch-rueck.pdf> (letzter Zugriff 22.01.2019)

Gesemann, Frank/Roth, Roland (2017): *Erfolgsfaktoren der kommunalen Integration von Geflüchteten*. Berlin 2017 (= Gutachten der Friedrich-Ebert-Stiftung). Online: <http://library.fes.de/pdf-files/dialog/13372.pdf> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Gesemann, Frank/Roth, Roland (2016): *Kommunale Flüchtlings- und Integrationspolitik. Ergebnisse einer Umfrage in Städten, Landkreisen und Gemeinden*. Berlin 2016 (= Studie des Instituts für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration).

Heckmann, Friedrich (1992): *Interpretationsregeln zur Auswertung qualitativer Interviews und sozialwissenschaftlich relevanter Texte*. Opladen 1992.

Heinze, Rolf (2016): *Innovativ und nachhaltig – Freie Wohlfahrtspflege in Deutschland – Zukunftsthemen denken*. Berlin 2016 (= Thesenpapier der Tagung der BAGFW Berlin). Online: https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Aktivitaeten/FT_Innovativ_und_nachhaltig/Dokumentation/ppt/Heinze_Final.pdf (letzter Zugriff: 22.01.2019).



Karakayali, Serhat/Kleist, Olaf J. (2016): *EFA-Studie 2: Strukturen und Motive der ehrenamtlichen Flüchtlingsarbeit (EFA) in Deutschland. 2. Forschungsbericht: Ergebnisse einer explorativen Umfrage vom November/Dezember 2015*. Berlin 2016. Online: https://www.bim.hu-berlin.de/media/Studie_EFA2_BIM_11082016_V%C3%96.pdf (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Hinkelbein, Oliver (2017): *Digitale Infrastrukturen im Kontext von Migration und Flucht*. Berlin 2017. Online: <http://ziviz.de/projekte/menschen-leben-integration> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Holzrichter, Elke R./Henrichs, Bettina/Pamp, Andreas/Reichwein, Alfred (2014): *Leitbild Bürgerkommune. Entwicklungschancen und Umsetzungsstrategie*. Köln 2014 (= KGSt-Bericht Nr. 3/2014).

Hunger, Uwe/Lilienbecker, Yannick (2017): *Digitale Infrastrukturen im Kontext von Migration und Flucht*. Berlin 2017. Online: <http://ziviz.de/projekte/menschen-leben-integration> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Kreidenweis, Helmut (2018): „Sozialwirtschaft im digitalen Wandel“. In: Kreidenweis, Helmut: *Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen-Strategien-Praxis*. Baden-Baden 2018, S. 11–26.

Labigne, Anaël/Gilroy, Patrick/Kononykhina, Olga/Hollmann, Detlef/Schilcher, Christian/Riess, Birgit (2018): *Bessere Daten für besseres Unternehmensengagement*. Berlin 2018 (= CC-Survey 2018: Unternehmensengagement und Corporate Citizenship in Deutschland). Online: https://www.cc-survey.de/files/Stifterverband_und_Bertelsmann_Stiftung_CC-Survey-2018_Erstergebnisse_web.pdf (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Metzger, Georg (2019): *Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische – 154.000 „junge“ Sozialunternehmer im Jahr 2017*. KfW Research Paper Nr. 238. Online: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-238-Januar-2019-Sozialunternehmer.pdf> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Priemer, Jana/Krimmer, Holger (2013): *ZiviZ Survey 2012*. Online: <https://www.ziviz.de/ziviz-survey> (letzter Zugriff: 22.01.2019)

Priemer, Jana/Krimmer, Holger/Labigne, Anaël (2017): *ZiviZ Survey 2017*. Online: <https://www.ziviz.info/ziviz-survey-2017> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Rifkind, Jeremy (2014): *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. New York 2014.

Rock, Joachim (2018): „Algorithm is a dancer. Herausforderungen der Digitalisierung für Wohlfahrtsverbände und Aufgaben der Politik“. In: Kreidenweis, Helmut (Hg.): *Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Grundlagen-Strategien-Praxis*. Baden-Baden 2018, S. 27–44.

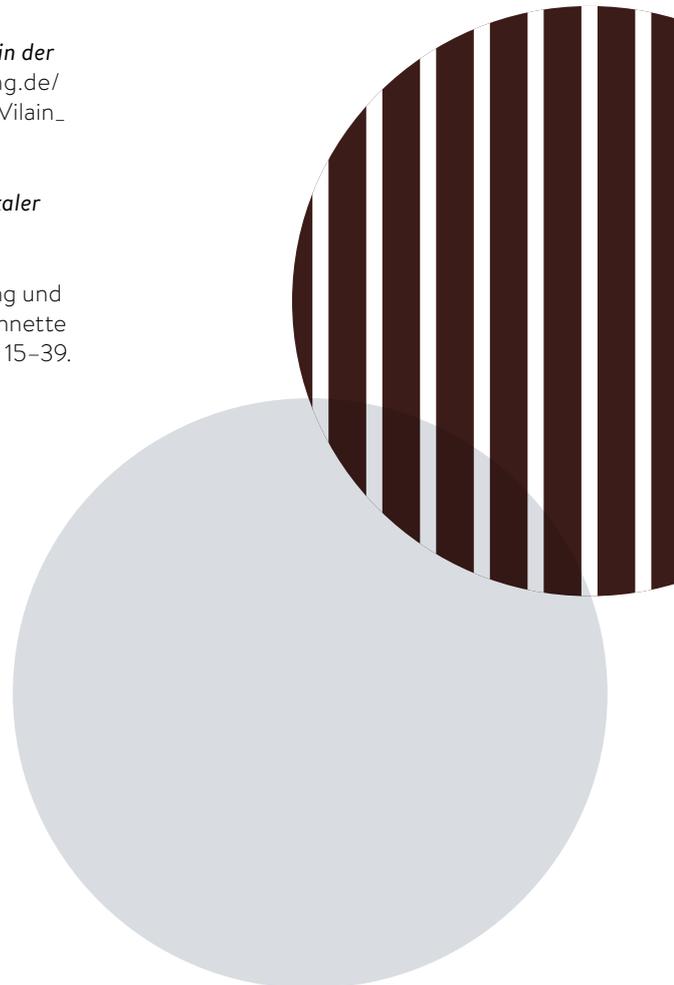
Skurnog, Magdalena (2017): *Kooperative Integrationspolitik. Modus operandi nach 2015?* Berlin 2017. Online: <http://ziviz.de/projekte/menschen-leben-integration> (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Speth, Rudolf/Becker, Elke (2016): „Zivilgesellschaftliche Akteure und die Betreuung geflüchteter Menschen in deutschen Kommunen“. In: *Opusculum Nr. 92*. Berlin 2016.

Vilain, Michael (2018): *Digitalisierung im Wohlfahrtssystem – Zusammenarbeit in der Welt von Bits und Bytes*. Vortrag. Online: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/90_Synergien_vor_Ort/VA_2018_Praesentationen/Vilain_Digitalisierung_Wohlfahrt.pdf (letzter Zugriff: 22.01.2019).

Walter, Andrea (2017): *Administrative Governance. Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft*. Wiesbaden 2017.

Wolf, André Christian/Zimmer, Annette (2012): „Kommunale Selbstverwaltung und Engagementförderung in Deutschland“. In: Wolf, André Christian/Zimmer, Annette (Hg.): *Lokale Engagementförderung. Kritik und Perspektiven*. Wiesbaden 2012, S. 15–39.



HERAUSGEBER



ZIVIZ IM STIFTERVERBAND

ZiviZ im Stifterverband analysiert und stärkt zivilgesellschaftliches Handeln. Zu den Arbeitsschwerpunkten gehören die Entwicklung der organisierten Zivilgesellschaft, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und die Digitalisierung von Zivilgesellschaft. ZiviZ arbeitet eng mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmenspartner*innen und politischen Akteur*innen und politischen Akteuren zusammen.

Kontakt

ZiviZ im Stifterverband
Pariser Platz 6
10117 Berlin
Tel: 030 322 982 529
magdalena.skurnog@stifterverband.de

BETTERPLACE LAB

Das betterplace lab forscht an der Schnittstelle zwischen Innovation und Gemeinwohl. Ziel ist es, Wissen zu verbreiten, durch Geschichten zu inspirieren und für eine Digitalisierung zum Wohle der Menschheit zu kämpfen. Das Labor geht dafür der Frage nach, wie sich digitale Technologien besser für soziale Projekte nutzen lassen.

Kontakt

gut.org gemeinnützige Aktiengesellschaft
Schlesische Straße 26
10997 Berlin
Tel: 030 76 76 44 88 46
ben.mason@betterplace.org

GRAFIK UND DESIGN

Atelier Hauer + Dörfler GmbH, Berlin

ERSCHIENEN

März 2019, Berlin

GEFÖRDERT VOM:



Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat



