



Evaluation des Pilotprojektes „NAIS – Neues Altern in der Stadt“
im Auftrag der Bertelsmann Stiftung

Abschlussbericht der Evaluation

bearbeitet durch
Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik e.V.

Dietrich Engels, Frank Pfeuffer

Köln, im Februar 2008

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Ziele und Strukturen des NAIS-Projektes.....	3
1.2	Konzept und Methodik der Evaluation.....	4
2	Projektimplementation und Zielfindung: Evaluation der I. Phase	9
2.1	Auswahl der Kommunen und Anforderungen an die beteiligten Akteure.....	9
2.2	Ausgangslage und Projektverlauf in den Pilotkommunen	11
2.3	Analyse- und Zielfindungsphase aus Sicht der Initiativkreise	18
2.4	Analyse- und Zielfindungsphase aus Sicht der Tandems	24
3	Aktivitäten zur Projektumsetzung: Evaluation der II. Phase	27
3.1	Einschätzungen der Initiativkreis-Mitglieder zur Aktionsphase	27
3.2	Verlauf und Ergebnisse der Aktionsphase in den Pilotkommunen.....	29
3.3	Einschätzungen der Expertinnen und Experten zur Aktionsphase	40
4	Fazit zur Umsetzung des NAIS-Projekts	44
4.1	Ergebnisse der Abschlussevaluation	44
4.2	Einschätzungen zur Zielerreichung	56
4.3	Transfer des Pilotprojektes NAIS	60

1 Einleitung

Im Zeitraum von Januar 2006 bis Dezember 2007 führte die Bertelsmann Stiftung im Rahmen der „Aktion demografischer Wandel“ das Projekt „NAIS – Neues Altern in der Stadt“ durch. Das Ziel dieses Projektes bestand darin, kommunale Seniorenpolitik und -planung qualitativ aufzuwerten, neu auszurichten und zu einem kreativen Umgang mit den durch den demografischen Wandel bedingten Problemstellungen zu befähigen.

Das NAIS-Projekt wurde vom Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG Köln) evaluiert. Die Ergebnisse der Evaluation wurden prozessbegleitend in neun Teilberichten präsentiert und zum Abschluss des Projektes in den vorliegenden Endbericht integriert.

1.1 Ziele und Strukturen des NAIS-Projektes

Das Hauptziel, der kommunalen Seniorenpolitik und -planung neue Impulse zu geben, implizierte mehrere Teilziele:

- *Aufwertung der kommunalen Seniorenpolitik* als integrierter Querschnittsaufgabe, die auch andere kommunale Politikfelder mit einschließt und letztlich an den Lebenswelten und Lebensstilen der älteren Bevölkerung ausgerichtet ist.
- *Erhöhung der Planungskompetenzen* in den Kommunen und Stärkung von selbstständigem, innovativem Handeln; die Akteure der kommunalen Seniorenpolitik und -planung sollten im Projektverlauf befähigt werden, die anvisierte Neuausrichtung auch nach Ablauf des Projektes fortzuführen.
- *Auswahl, Erhebung und Zusammensetzung relevanter Daten* auf kommunaler Ebene, um die Seniorenpolitik und -planung auf eine verlässliche empirische Grundlage zu stellen.
- *Entwicklung von Leitbildern*, die die Chancen und nicht nur der Risiken der demografischen Entwicklung aufgreifen und Handlungsorientierungen entwickeln.
- *Förderung der intra- und interkommunalen Zusammenarbeit*, die angestrebte Neuausrichtung der kommunalen Seniorenpolitik sollte zum einen im Dialog und in Vernetzung mit bestehenden Akteure und Einrichtungen vor Ort, zum anderen auch in einem interkommunalen Austausch erfolgen, um von den Erfahrungen anderer Kommunen lernen zu können.
- *Formulierung und Umsetzung relevanter Themen* in Verbindung mit einer Aktivierung von Selbsthilfepotenzialen älterer Menschen, die an den Planungs- und Umsetzungsprozessen in den Kommunen beteiligt werden sollten.

Als Ansatzpunkte wurden sechs mögliche Handlungsfelder vereinbart, in denen Impulse entwickelt, zu innovativen Lösungsmustern ausgearbeitet, erprobt und ausgewertet werden konnten. Diese Handlungsfelder sind:

- Demografische Entwicklung: Information und Steuerung
- Bildung und Kultur
- Bürgerschaftliches Engagement und Partizipation im Alter
- Gesundheit und Pflege
- Wohnen im Alter
- Kosten und Kostenentwicklung.

Eine solche Neuausrichtung kommunaler Seniorenpolitik und -planung wurde in sechs ausgewählten Pilotkommunen umgesetzt. Folgende Städte wurden ausgewählt:

- Altena (Nordrhein-Westfalen) mit 21.000 Einwohnern
- Bruchsal (Baden-Württemberg) mit 45.000 Einwohnern
- Eschwege (Hessen) mit 30.000 Einwohnern
- Glauchau (Sachsen) mit 25.000 Einwohnern
- Hamm (Nordrhein-Westfalen) mit 180.000 Einwohnern
- Stuhr (Niedersachsen) mit 25.000 Einwohnern.

Die organisatorische Kernstruktur der Projektdurchführung in diesen Kommunen bestand zum einen aus einem „Tandem“ aus jeweils hauptamtlichen Mitarbeiter/innen und interessierten ehrenamtlichen Senior/innen. Zum anderen wurden „Initiativkreise“ konstituiert, die die Projektplanung und -umsetzung begleiten sollten. In diese wurde ein weiterer Kreis von Akteuren von der kommunalen Verwaltung über Wohlfahrtsverbände und Seniorenorganisationen bis zu Vertretern aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen einbezogen.

1.2 Konzept und Methodik der Evaluation

Die Evaluation des NAIS-Projektes bezog sich auf zwei Ebenen, zum einen auf das Gesamtprogramm (*programmbezogene Evaluation*), zum anderen auf die spezifischen Projekte in den Kommunen (*projektbezogene Evaluation*).

- Im Rahmen der programmbezogenen Evaluation geht es darum, die eingangs aufgeführten, mit dem Gesamtprojekt NAIS intendierten Zielvorstellungen (moderierende und koordinierende Funktion der Kommune, Selbsthilfe von Senioren, Seniorenpolitik als Querschnittsaufgabe etc.) auf ihre Umsetzung hin zu überprüfen.
- Bei der projektbezogenen Evaluation wurden darüber hinaus die konkreten Zielbestimmungen der Kommunen bei der Bearbeitung eines ausgewählten Themenfeldes daraufhin überprüft, wie weit und mit welchem Erfolg sie umgesetzt wurden.

Auf diesen Ebenen wurden Strukturen, Prozesse und Ergebnisse ausgewertet, wobei der Schwerpunkt des ISG auf einer formativen Prozessevaluation und einer summativen Ergebnisevaluation lag.

Strukturevaluation

Als Grundlage der Projektentwicklung und -durchführung diente eine Bestandsaufnahme der spezifischen Situation in den teilnehmenden Pilotkommunen, die das NAIS-Team auf der Basis von Kerndaten zur demografischen und wirtschaftlichen Entwicklung vornahm. Im Sinne einer eigenaktiven Projektumsetzung sollte diese Strukturrevaluation von den Kommunen selbst fortgeführt und vertieft werden. Zur methodischen Umsetzung dieser Bestandsaufnahme wurde im Rahmen des NAIS-Projektes ein „Evidenzbasiertes Instrument der Seniorenpolitik“ (EIS) entwickelt, an dessen Ergebnisse die Strukturrevaluation anknüpfte.

Prozessevaluation

Der Umsetzungsprozess wurde wissenschaftlich begleitet, indem in mehreren schriftlichen und mündlichen Befragungen die Einschätzungen der am Projekt beteiligten Akteure ermittelt und ausgewertet wurden.

- Zu Beginn wurde zunächst die Ausgangslage mit den Erwartungen, Wünschen und Interessen der beteiligten Akteure ermittelt. Weiterhin wurde die Implementation des Projektes in den einzelnen Kommunen beobachtet.
- In der Analyse- und Zielfindungsphase wurden die Prozesse der Leitbilderstellung, der Strukturanalyse und der Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern zur Ausarbeitung des spezifischen Projektzuschnitts und der thematischen Schwerpunktsetzung evaluiert.
- Im Übergang von der ersten zur zweiten Projektphase wurden die Ergebnisse der Analyse und Zielfindung in der Sichtweise und Bewertung der beteiligten Akteure ermittelt und ausgewertet.
- Im weiteren Verlauf begleitete die Evaluation, wie die praktische Umsetzung gelang, welche Erfolge dabei zu verzeichnen waren, welche Probleme dabei auftraten und welche Lösungswege dafür gefunden werden.

Die Erkenntnisse aus dieser begleitenden Evaluation wurden in Teilberichten zu den einzelnen Evaluationsschritten zusammengefasst und an den Entwicklungsprozess rückgekoppelt. Dazu dienten auch Beiträge auf den interkommunalen Treffen.

Ergebnisevaluation

Im Rahmen der summativen Evaluation wurden die Wirkungen der Projektumsetzung auf der Ebene der einzelnen Kommunen sowie des NAIS-Programms insgesamt ab-

schließlich erfasst und bewertet. Diese Ergebnisevaluation orientierte sich an den folgenden Bewertungskriterien:

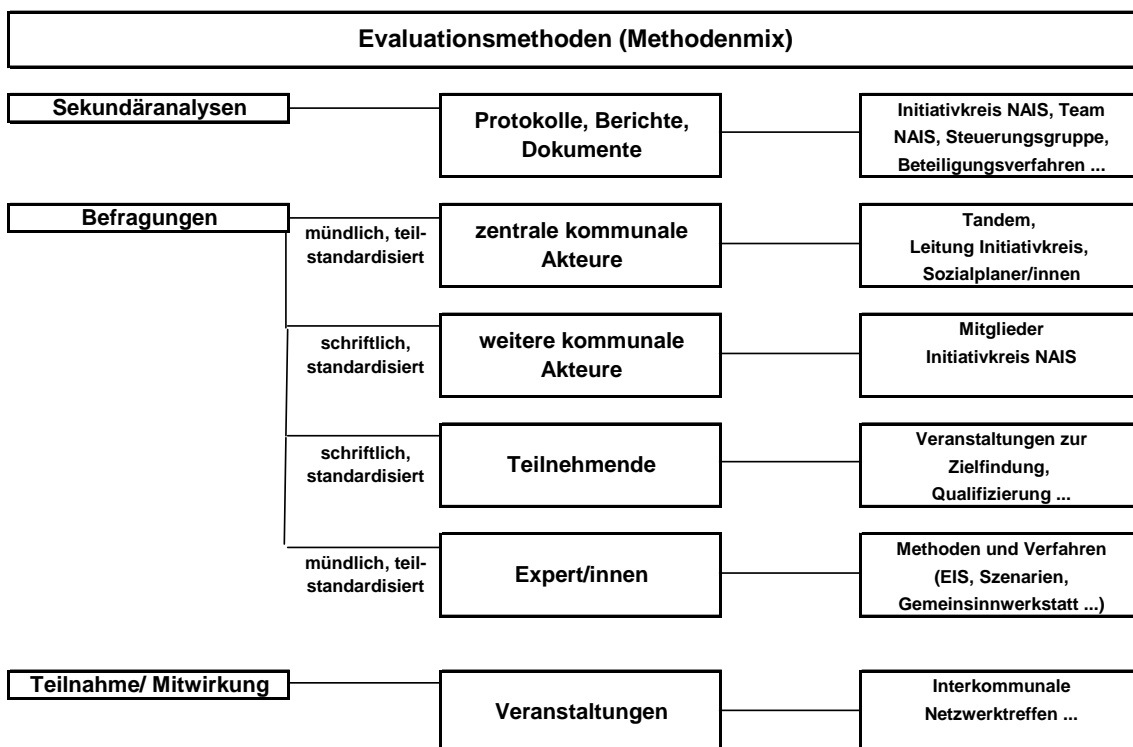
- *Innovation*: Welche Elemente erweisen sich in besonderer Weise als „innovativ“, und welche ähnlichen Projekte und Initiativen sind bekannt?
- *Effektivität*: Was wurde alles in allem durch NAIS in den Kommunen erreicht?
- *Partizipation*: Ist es gelungen, die Bürgerinnen und Bürger für das Thema zu interessieren und aktiv einzubinden?
- *Effizienz*: Wie hoch war der Aufwand der Kommunen, und in welcher Relation stehen die Ergebnisse zu dieser Investition?
- *Expertise*: Wie gut ist es gelungen, die Akteure durch Experten zu unterstützen und fachkompetent zu beraten?
- *Praktikabilität*: Wie praxisnah und handhabbar sind die im Laufe des Projektes entwickelten Instrumente und Methoden?
- *Zufriedenheit*: Wie zufrieden sind die Beteiligten mit Verlauf und Ergebnissen des Projektes, inwieweit wurden ihre Erwartungen erfüllt, und in welchem Maße identifizieren sie sich nach außen hin mit dem Projekt?
- *Öffentlichkeit*: Konnten das Anliegen, die Umsetzung und die Ergebnisse des Projektes einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht werden?
- *Nachhaltigkeit*: Wie wird die Fortsetzung des Programms in den beteiligten Kommunen gesichert – welche Personen und Institutionen führen es fort, und welche Verfahren wurden dazu installiert?
- *Transfer*: Wer von außerhalb des Projekts hat davon erfahren bzw. erkundigt sich danach, auf welche Weise wird die Verbreitung der Ergebnisse garantiert, und welche weiteren Kommunen sind daran interessiert, das Projekt aufzugreifen?

Methoden der Evaluation

Im Rahmen der Evaluation wurden quantitative und qualitative Forschungsmethoden (Sekundäranalysen, schriftliche Befragungen, telefonisch-mündliche Interviews und teilnehmende Beobachtung) angewandt, um Konzeption, Ausgestaltung, Umsetzung und Wirkung des Projektes NAIS analysieren und bewerten zu können.

- *Mit standardisierten schriftlichen Befragungen (E1, E4, E5, E7, E8)* wurde gewährleistet, dass eine größere Anzahl von Projektbeteiligten ihre Einschätzungen abgeben konnten. Auf diese Weise wurden befragt:
 - Teilnehmende der Initiativkreise NAIS in den Kommunen: jeweils eine schriftliche Befragung in der Analysephase (zur Ermittlung von Motivationen, Wünschen und Einstellungen der Teilnehmenden) und in der Aktionsphase (zu veränderten Einstellungen und thematischen Schwerpunkten),

- . Teilnehmende der Großveranstaltungen zur Zielfindung und Maßnahmenplanung in den Kommunen (z.B. Szenario-Methode, Gemein Sinn-Werkstatt, Zukunftswerkstatt),
- . Teilnehmende weiterer Veranstaltungen auf kommunaler Ebene, beispielsweise zur Qualifizierung von Akteuren und Multiplikatoren vor Ort.
- Im Rahmen von *Sekundäranalysen (E2)* wurden fortlaufend Dokumente, Berichte und Protokolle, die im Projektverlauf erstellt werden, gesichtet und ausgewertet. Dazu gehörten
 - . Arbeitsmaterialien, die den Kommunen von Seiten des Teams NAIS der Bertelsmann Stiftung zur Verfügung gestellt werden (good-practice Kompendium als Orientierungsrahmen zur Weiterentwicklung der Arbeitsschritte und Zielvereinbarungen in den Kommunen bzw. Handbuch Initiativkreis NAIS, EIS-Dokumentation und Qualifizierungstools, prozessorientierte Leitfäden etc.)
 - . Dokumentationen zu den Ergebnissen der kommunalen Entwicklungsarbeit (Leitbilder, Handlungskonzepte etc.)
 - . Verlaufs- und Ergebnisprotokolle der Initiativkreise NAIS in den Kommunen sowie der Steuerungsgruppe des Gesamtprogramms,
 - . Berichte des Teams NAIS (Dokumentation der Eingangsgespräche mit kommunalen Vertretern, weitere Erfahrungsberichte etc.),
 - . Planungsdokumente und Ergebnisberichte der Verantwortlichen für die Beteiligungsverfahren zur Zielfindung (wie z.B. Szenario-Methode, Gemein Sinn-Werkstatt, Zukunftswerkstatt).



- *Teilstandardisierte, telefonisch-mündliche Befragungen (Leitfadeninterviews, E3, E6, E9)* wurden zu Projektbeginn sowie zum Abschluss der Analyse- und der Aktionsphase durchgeführt, sie zielten auf die Meinungen und Einschätzungen der Tandem-Mitglieder in den Kommunen.

- Weitere Eindrücke wurden durch *Teilnahme an den interkommunalen Netzwerktreffen* gewonnen (einschließlich einer Rückkopplung von Zwischenergebnissen der Evaluation) und durch persönliche Gespräche ergänzt.

Im Folgenden werden die Arbeitsschritte der Evaluation in Bezug auf die einzelnen Phasen der Projektumsetzung im Überblick dargestellt (mit Zeitpunkt der Veröffentlichung der Ergebnisberichte):

Tabelle 1: Arbeitsschritte und Ergebnisberichte der Evaluation

Projektphasen	Projektaktivitäten	Evaluationsschritte (mit Berichtszeitpunkt)
1. Vorbereitungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeptentwicklung • Auswahl der Akteure • Konstitution der NAIS-Initiativkreise 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluationskonzept (Dezember 2005) • Mitwirkung bei der Konzeption von EIS und Verknüpfung mit der Evaluation
2. Analysephase: Bestandsaufnahme, Zielsetzung, Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Treffen der Initiativkreise • Leitbildklärung • Einsatz des „Evidenzbasierten Instruments zur Seniorenpolitik“ (EIS) zur Erfassung von Struktur- und Rahmenbedingungen • Szenarioprozess, Open-Space-Konferenzen und Senior-Expertenworkshops • Themenfindung/Schwerpunktbildung/Projektentwicklung • interkommunale Netzwerktreffen 	<ul style="list-style-type: none"> • E1: Befragung der Teilnehmer/innen der Initiativkreise zu Erwartungen, Interessen, Leitbildern (Juni 2006) • E2: Auswertung von kommunalen Planungsdokumenten und Protokollen (August 2007) • E3: Erste Tandem-Befragung zur Projektimplementation und zu den Erfahrungen mit EIS (August 2006) • Z1: Zusatzmodul Seniorenbefragung in 3 Pilotkommunen (Oktober 2006) • E4: Auswertung der Szenarien: beteiligte Akteure, methodisches Vorgehen, Ergebnisse; Teilnehmer/innen-Befragung (November 2006) • Z2: Zusatzmodul Anknüpfung von NAIS an den Seniorenplanungsprozess in Hamm (Dezember 2006)
3. Aktionsphase: Umsetzung schwerpunktbezogener Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung, Umsetzung/ Erprobung der thematischen Schwerpunkte in Arbeitsgruppen • interkommunale Netzwerktreffen • <i>Ergänzend:</i> Qualifizierungskurs „Demografischer Wandel und (Alters-) Sozialplanung“ 	<ul style="list-style-type: none"> • E5: Bewertung der Analyse- und Zielfindungsphase durch die Mitglieder der Initiativkreise (März 2007) • E6: Bewertung der Analyse- und Zielfindungsphase sowie Übergang zur Aktionsphase aus Sicht der Tandems (August 2007) • E7: Befragung der beteiligten Akteure zum Qualifizierungskurs (November 2007)
4. Auswertungs- und Transferphase	<ul style="list-style-type: none"> • Abschluss der Projektbegleitung • Vorbereitung des Transfers auf andere Kommunen • Abschlussveranstaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • E8: Bewertung der Aktionsphase durch Mitglieder der Initiativkreise (Jan. 2008) • E9: Bewertung der Aktionsphase und der Nachhaltigkeit durch die Tandems (Januar 2008) • E10: Integrierte Gesamtauswertung und Evaluationsbericht (Februar 2008)

2 Projektimplementation und Zielfindung: Evaluation der I. Phase

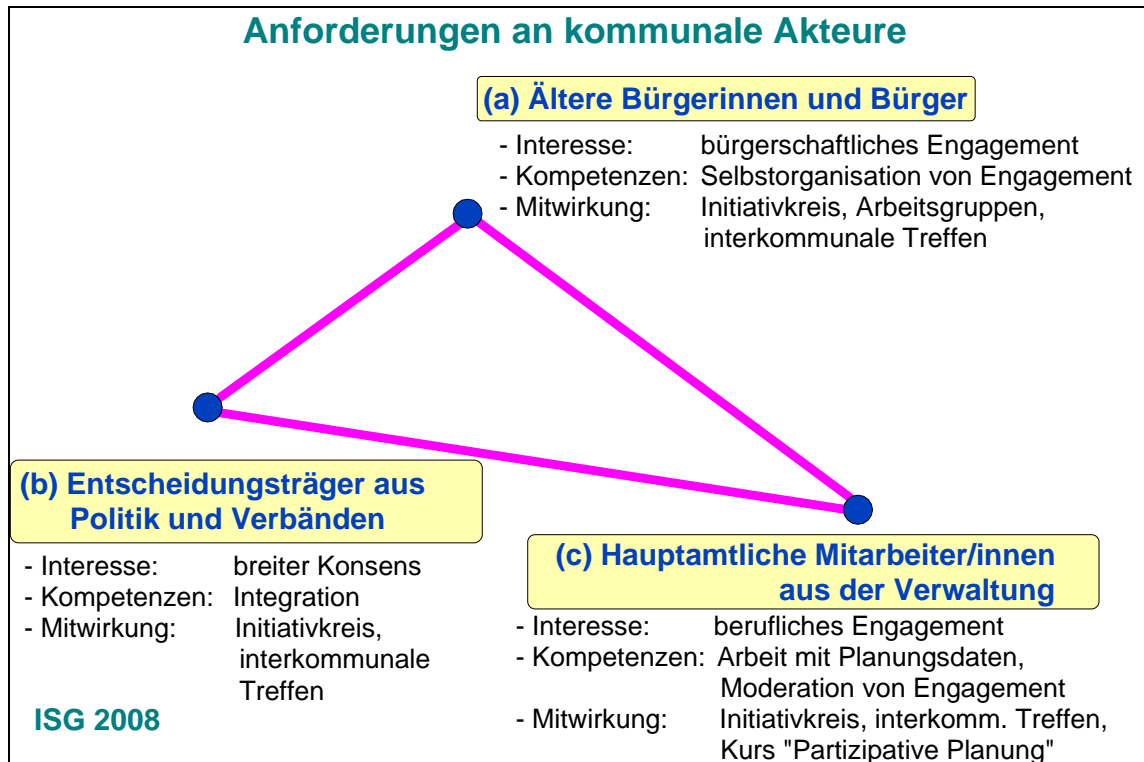
2.1 Auswahl der Kommunen und Anforderungen an die beteiligten Akteure

Im Vorfeld der Projektimplementation wurde eine Bürgermeisterbefragung durchgeführt, die u.a. ergab, dass in Großstädten schon vielfach eine gut entwickelte Seniorenpolitik etabliert ist. Als Zielgruppe wurden daher eher die kleinen und mittleren Kommunen gewählt. 80 Kommunen wurden angeschrieben mit einer Darstellung des Projektes einschließlich der Voraussetzungen (eine halbe Stelle in der Verwaltung freistellen, eine lebendige Engagement-Szene, Realisierbarkeit des Tandems). 20 Kommunen meldeten sich zurück, daraus wurden zunächst zehn in die engere Wahl gezogen und schließlich sechs Kommunen ausgewählt (einschl. einer Großstadt mit entwickelter Seniorenpolitik als Referenzkommune und einer Kommune aus den neuen Ländern).

Bei der Auswahl der Pilotkommunen musste gewährleistet sein, dass die verschiedenen Akteursebenen auch tatsächlich beteiligt waren. Eine ungünstige Ausgangssituation ist beispielsweise gegeben, wenn zwar (a) viele ältere Bürgerinnen und Bürger engagiert sind, aber keine Unterstützung aus Politik und Verwaltung erhalten; oder wenn (b) interessierte Bürgermeister sich um eine Projektteilnahme bewerben, ohne auf eine lebendige Engagementszene und engagierte Mitarbeiter/innen zurückgreifen zu können; oder wenn (c) Mitarbeiter/innen engagiert sind, aber nicht hinreichend durch ihre Vorgesetzten unterstützt (und auch kapazitätsmäßig entlastet) werden (vgl. Abb. 1).

Weitere Anforderungen an die beteiligten Akteure kamen bei der Auswahl der Pilotkommunen nicht zum Tragen. Im Laufe der Projektumsetzung erwiesen sich jedoch weitere Aspekte als erfolgsrelevant. Dazu gehört, dass die beteiligten Akteure nicht nur interessiert sind, sondern auch über die erforderlichen Kompetenzen verfügen. Engagierte Bürgerinnen und Bürger (a) sollten in der Lage sein, die Arbeitsformen ihres Engagements selbstständig zu organisieren. Auf der kommunalpolitischen Ebene (b) ist es wichtig, dass unterschiedliche Interessen integriert und eine breite, konsentierende Unterstützung für das Projekt hergestellt werden. Die beteiligten Mitarbeiter/innen der Verwaltung (c) sollten in der Lage sein, Basisdaten in der Kommune zu recherchieren und auszuwerten sowie Engagementformen wie Bürgerveranstaltungen, Arbeitsgruppen etc. vorzubereiten, zu moderieren und längerfristig zu eigenständigem Arbeiten anzuleiten.

Abbildung 1:



Schließlich war es für den Erfolg des Projektes entscheidend, in welchem Maße die vorgesehenen Akteure auch tatsächlich mitgewirkt haben, wobei vor allem die Mitwirkung im Initiativkreis wichtig war, für jeweils eine haupt- und eine ehrenamtliche Person das Engagement im Tandem sowie die Mitwirkung beim interkommunalen Erfahrungsaustausch. (Ergänzend wurde ein Kurs zur partizipativen Sozialplanung angeboten, der sich vor allem an hauptamtliche Mitarbeiter/innen richtete und von einigen auch in Anspruch genommen wurde.)

Bei der Auswahl der sechs Pilotkommunen schienen alle genannten Voraussetzungen gegeben zu sein. Rückblickend bleibt jedoch festzuhalten:

- Die Aktivierung engagierter Bürgerinnen und Bürger zur Mitwirkung in Initiativkreis, Tandem und Arbeitsgruppen ist in unterschiedlichem Maße geglückt und scheint in Altena, Bruchsal, Hamm und Glauchau besser in Gang gekommen zu sein als in Eschwege und Stuhr.
- Die Unterstützung seitens der Politik und die Integration unterschiedlicher Interessen war z.B. in Altena gut gelungen, während sie sich anfangs in Bruchsal und Glauchau als prekär erwiesen, was sich aber im Laufe des Projektes zum Positiven änderte.

- Die Kompetenz zum Umgang mit Planungsdaten und zur Moderation von Bürgerengagement war bei den hauptamtlichen Mitarbeiter/innen aus einigen Kommunen bereits gut ausgeprägt (z.B. in Hamm auf Grund der Erfahrungen mit vergleichbaren Aktivitäten vor NAIS) und mussten von den Mitarbeiter/innen in einigen anderen Kommunen erst erworben werden.

2.2 Ausgangslage und Projektverlauf in den Pilotkommunen

Die Ausgangslage und Projektumsetzung in den Pilotkommunen wird im Folgenden nur kurz skizziert und mit ersten Einschätzungen unterfüttert. Eine ausführliche Beschreibung der kommunalen Profile anhand statistischer Daten zu demografischer und wirtschaftlicher Entwicklung findet sich im Bericht des NAIS-Teams über die I. Projektphase.¹ Die Ergebnisse der Projektumsetzung in den einzelnen Pilotkommunen werden in Abschnitt 3.2 dargestellt.

Altena

Die Stadt Altena mit 20.000 Einwohnern liegt im westlichen Teil Nordrhein-Westfalens. Laut demografischer Prognose ist in den nächsten Jahren mit einem starken Bevölkerungsrückgang zu rechnen. Die Rahmenbedingungen für die NAIS-Umsetzung waren dort gut, der Bürgermeister unterstützte das Projekt von Beginn an.

Eckdaten der Umsetzung

- In der Analysephase wurde ein Szenario-Prozess durchgeführt (einschließlich einer Seniorenbefragung durch das ISG²).
- In der Aktionsphase wurde das Schwerpunktthema „Bürgerschaftliches Engagement“ bearbeitet.
- Das Tandem bestand aus Frau Hensel (hauptamtlich) und Frau Brass (ehrenamtlich).
- Experten: Herr Retzmann (Analyse- und Zielfindungsphase), Herr Pfundstein (Aktionsphase)
- Aktionsformen: In der Aktionsphase wurden vier Aktionsgruppen initiiert: (1) Für Ältere: Freundschaftsdienste für Senioren, (2) Für Junge: Familie-Patenschaften und Koordinierungsstelle für Ehrenamt (3) Für Alle: Verbesserung der Veranstaltungsplanung (4) Für Altena: Grünflächengestaltung und Patenschaften für Pflanzflächen.

¹ Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Neues Altern in der Stadt. Bericht über die Analyse- und Zielfindungsphase 2006, Gütersloh 2007, S. 8 – 14.

² Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „Seniorenbefragungen in den Szenario-Kommunen Altena, Bruchsal und Eschwege“ (Z1), Köln Oktober 2006.

Evaluationsergebnisse nach der I. Phase

Die Zwischenevaluation im Übergang von der Analyse- zur Aktionsphase ergab eine durchweg überdurchschnittliche Bewertung der Projektumsetzung seitens der Initiativkreismitglieder. Besonders positiv wurden die Arbeit des Initiativkreises, der Prozess der Leitbilderstellung, die Unterstützung seitens der Kommune und die Sensibilisierung der Bürgerinnen und Bürger beurteilt. Kritischer wurden die Motivation zur weiteren Mitarbeit, die Ableitung der Handlungsempfehlungen und die Durchführung der Bürgerversammlung gesehen. Auch die Öffentlichkeitsarbeit wird zurückhaltend bewertet, obwohl sie intensiv und gut geleistet wurde – hier waren möglicherweise die Erwartungen zu hoch angesetzt.

Bruchsal

Die Stadt Bruchsal mit 40.000 Einwohnern liegt im nordwestlichen Teil Baden-Württembergs. Laut demografischer Prognose kann sie in den nächsten Jahren mit einer wachsenden Bevölkerung rechnen. Die Bürgerinnen und Bürger verfügen über eine hohe Kaufkraft. Die Rahmenbedingungen für die NAIS-Umsetzung waren dort zunächst ambivalent, ein früherer Leitbildprozess war ohne praktische Umsetzung geblieben. Die Verwaltung vermittelte den Eindruck starker Hierarchieorientierung, deren Auswirkung auf die Projektumsetzung anfangs schwer einzuschätzen war. Die Beteiligung an NAIS war anfangs politisch umstritten. Die erste Bürgerversammlung war noch schlecht besucht, bei der zweiten war dies deutlich besser.

Eckdaten der Umsetzung

- In der Analysephase wurde ein Szenario-Prozess durchgeführt (einschließlich einer Seniorenbefragung durch das ISG).
- In der Aktionsphase wurde das Schwerpunktthema „Gesundheitsförderung und Prävention für ältere Menschen“ bearbeitet.
- Das Tandem bildeten Herr Falkenstein (hauptamtlich) und Herr Freitag (ehrenamtlich).
- Experten: Herr Retzmann (Analyse- und Zielfindungsphase), Herr Altgeld (Aktionsphase)
- Aktionsformen: In der Aktionsphase wurden fünf Arbeitsgruppen gebildet: (1) Bewegung und Ernährung, (2) Pflege, (3) Geistig fit + aktiv, (4) Quartiersmanagement/präventive Hausbesuche sowie (5) NAIS-Wegweiser.

Evaluationsergebnisse nach der I. Phase

Die NAIS-Implementation in Bruchsal schien anfangs reibungslos zu laufen, dann wurden in einer Sozialausschusssitzung sehr kritische Einschätzungen geäußert. Da hier

ein starkes Hierarchiedenken vorherrscht, gab der Entscheid des Oberbürgermeisters zur Teilnahme den Ausschlag. Der Initiativkreis war zunächst schwach besetzt, was sich später änderte. Das bürgerschaftliche Engagement war auch deshalb zurückhaltend, weil ein vorher initiiertes „Agenda“-Prozess vom Oberbürgermeister abgebrochen worden war, was für Frustration gesorgt hatte. Im Szenarioprozess hat sich dies gebessert. Das Tandem kooperierte gut und passte auch persönlich gut zusammen.

Die Zwischenevaluation im Übergang von der Analyse- zur Aktionsphase ergab dann eine durchweg überdurchschnittliche Bewertung der Projektumsetzung seitens der Initiativkreismitglieder. Besonders positiv wurden die Unterstützung durch die Bertelsmann Stiftung gewertet, weiterhin das gewählte Schwerpunkt-Thema, das NAIS-Konzept insgesamt sowie die Unterstützung seitens der Kommune, die Motivierung zur weiteren Mitarbeit und der Verlauf der (vor allem zweiten) Bürgerversammlung. Kritisch wurde am Ende der ersten Phase noch die Öffentlichkeitsarbeit gesehen, die aber in der zweiten Phase deutlich verstärkt wurde. Als ausbaufähig wurde weiterhin die Sensibilisierung der Bürgerinnen und Bürger beurteilt.

Eschwege

Die Stadt Eschwege mit 21.000 Einwohnern liegt im östlichen Teil Hessens. Die Bevölkerungsentwicklung ist tendenziell rückläufig, in den Häusern der Innenstadt gibt es schon jetzt viel Leerstand. Die Kaufkraft ist eher gering. Die Rahmenbedingungen für die NAIS-Umsetzung waren gut, ein hoher demografischer Problemdruck einerseits und die mehrjährige Projekterfahrung der Verwaltung andererseits ließen ein hohes Engagement erwarten. Mit der Beteiligung am NAIS-Projekt wurde an Projektarbeiten im Bereich der Stadtentwicklung angeknüpft. Der Aufbau eines Initiativkreises verlief gut.

Eckdaten der Umsetzung

- In der Analysephase wurde ein Szenario-Prozess durchgeführt (einschließlich einer Seniorenbefragung durch das ISG).
- In der Aktionsphase wurde das Schwerpunktthema „Seniorenwirtschaft“ bearbeitet.
- Ein Tandem wurde anfangs angestrebt, kam aber nicht zustande, so dass Herr Conrad (hauptamtlich) allein in dieser Funktion blieb.
- Experten: Herr Weinbrenner (Analyse- und Zielfindungsphase), Herr Cirkel (Aktionsphase)
- Aktionsformen: In der Aktionsphase wurden drei Arbeitsgruppen zu den Themen (1) Sport, Gesundheit, Tourismus, (2) Kunst, Kultur, Bildung sowie (3) Einzelhandel, Handwerk, Stadtplanung gebildet.

Evaluationsergebnisse nach der I. Phase

Für eine Teilnahme von Eschwege sprach unter anderem die Projekterfahrung der beteiligten Akteure. Anfängliche Schwierigkeiten bei der Konstitution des Initiativkreises konnten bald überwunden werden, und es entwickelte sich ein gut funktionierender Initiativkreis. Dessen Mitglieder waren aber kaum „normale“ engagierte Senioren, sondern eher lokale Schlüsselpersonen. Das Tandem war anfangs mit zwei Verwaltungsmitarbeitern und einem ehrenamtlichen Partner, der früher Sozialdezernent war, besetzt. Die Kommunikation mit dem Experten der ersten Phase verlief nicht immer unproblematisch.

Die Zwischenevaluation im Übergang von der Analyse- zur Aktionsphase ergab eine ausgewogene Bewertung seitens der Initiativkreismitglieder. Positiv wurden die Arbeit des Initiativkreises, die Erstellung eines Leitbildes und die Bürgerversammlungen beurteilt. Kritisch wurden die Wahl des Schwerpunkt-Themas, die Unterstützung durch die Kommune und die Ableitung der Handlungsempfehlungen gesehen. Der Umsetzungsprozess war zur Mitte der Projektlaufzeit zwar gut angelaufen, aber verbesserungsfähig bezüglich des Engagements der Politik und der Einbeziehung der Bürger.

Glauchau

Die große Kreisstadt Glauchau mit 26.000 Einwohnern liegt im südlichen Teil Sachsens zwischen Zwickau und Chemnitz. Die Bevölkerungsentwicklung ist tendenziell rückläufig, und auf Grund wirtschaftlicher Strukturprobleme ist auch die Kaufkraft der Bürger gering. Die Rahmenbedingungen für die NAIS-Umsetzung waren ambivalent: Einerseits war die Seniorenpolitik noch wenig entwickelt und mit Modellprojekten bestanden kaum Erfahrungen, andererseits bot dies die Chance, dass NAIS einen hohen Stellenwert in der Kommunalpolitik erhalten konnte.

Eckdaten der Umsetzung

- In der Analysephase wurden ein Workshop zur Leitbildentwicklung, zwei Senioren-Experten-Workshops und eine Open-Space-Konferenz durchgeführt.
- In der Aktionsphase wurde das Schwerpunktthema „Generationsübergreifende Konzepte“ bearbeitet.
- Das Tandem bildeten Frau Köhler (hauptamtlich) und Herr Walther (ehrenamtlich).
- Experten: Herr Grymer (Analyse- und Zielfindungsphase), Frau Amrhein (Aktionsphase)
- Aktionsformen: Fünf Arbeitsgruppen wurden gebildet zu den Themen (1) Zeitzeugen/ Erfahrungswissen, (2) Bildung und Weiterbildung, (3) Naherholung/ Verschönerung der städtischen Anlagen, (4) Innenstadt zieht uns an sowie (5) Miteinander der Generationen.

Evaluationsergebnisse nach der I. Phase

Die politische Leitung war zunächst wenig an Seniorenpolitik interessiert, die Unterstützung für NAIS wurde seitens des NAIS-Teams als unzureichend empfunden. Gegen Ende des Projektes änderte sich dies aber. Die Arbeitsteilung zwischen den beiden Tandem-Partnern funktionierte gut. Der ehrenamtliche Tandem-Partner kommt aus dem Seniorenbeirat und aus dem lokalen Vereinsleben und bildete eine gute Ergänzung. Der Initiativkreis war sehr gemischt, er umfasste viele Personen aus allen Altersgruppen, die auch später in den Arbeitsgruppen weiter mitwirkten. Ob allerdings die lebendige Engagementlandschaft in Glauchau hinreichend einbezogen wurde, blieb unklar.

Die Befragung der Initiativkreis-Mitglieder am Ende der ersten Phase ergab eine überwiegend skeptische Bewertung. Als positiv wurde lediglich die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen gewertet. Besonders kritisch wurde die (als aufwändig und wenig produktiv empfundene) Leitbildentwicklung gesehen, weiterhin die unzureichende Unterstützung seitens der Kommune, die Bürgerversammlung sowie die Sensibilisierung der Bürgerinnen und Bürger. Auch die Gesamtbewertung des NAIS-Projektes am Ende der Analysephase fiel hier negativer aus als in den anderen Kommunen. Dies vermittelte den Eindruck, dass der Impuls durch NAIS zwar als hilfreich empfunden wurde, aber die Umsetzung in mancher Hinsicht schwerfällig war.

Hamm

Die Großstadt Hamm mit rd. 185.000 Einwohnern liegt am östlichen Rand des Ruhrgebiets. Die demografische Prognose ist positiv, die Bevölkerungsstruktur sehr gemischt und nach Ortsteilen unterschiedlich. Hamm unterschied sich nicht nur von der Einwohnerzahl her stark von den anderen Pilotkommunen, sondern auch durch seine weit entwickelte Seniorenpolitik in Form eines partizipativ angelegten „Seniorenplanungsprozesses“. Die Rahmenbedingungen für die NAIS-Umsetzung waren insofern gut, als an diese bereits entwickelten Strukturen angeknüpft und ein klares Verständnis für die mit NAIS intendierten Impulse vorausgesetzt werden konnte. Eine Gefahr bestand in einer Immunisierung gegen neue Impulse in der Form, dass bereits laufende Prozesse lediglich unter einem neuen Etikett weitergeführt werden, eine andere in möglicher Projektmüdigkeit der Bürgerinnen und Bürger.

Eckdaten der Umsetzung

- Die Analysephase wurde stark verkürzt, da ein Leitbild bereits vorher entwickelt worden war. In dieser Phase wurden lediglich vier Experten-Workshops durchgeführt sowie eine Zusatzuntersuchung im Rahmen der Evaluation, in der die zuvor

aufgebauten Strukturen und die Anknüpfung von NAIS daran gesondert betrachtet wurden.³

- In der Aktionsphase wurde in zwei Stadtteilen das Schwerpunktthema „Komplementäre soziale Dienste“ bearbeitet. Gemeint war damit eine Struktur der Beratung und Bereitstellung von Alltagshilfen, beispielsweise auch von kommunikativen Angeboten.
- Das erweiterte Tandem bestand aus Frau Kinne (hauptamtlich) sowie Herrn Matern und Frau Bartol (ehrenamtlich).
- Experten: mehrere Referenten im Rahmen der Expertenworkshops, Frau Strammann in der Aktionsphase
- Aktionsformen: In zwei Stadtteilen wurden „Initiativrunden“ mit teilweise unterschiedlicher Zielsetzung gegründet. In beiden Stadtteilen stand der Aufbau einer Informations- und Anlaufstelle im Vordergrund, in einem mit der weiteren Schwerpunktsetzung auf Ausbau und Qualifizierung von Alltagshilfen, Unterstützung von Engagement- und Bildungsangeboten sowie dem Aufbau intergenerationaler Projekte. In dem anderen Stadtteil bildeten Ausbau und Qualifizierung von Besuchs- und Begleitdiensten, intergenerationale Begegnungsmöglichkeiten und die Entwicklung haushaltsnaher Dienstleistungen die weiteren inhaltlichen Schwerpunkte.

Evaluationsergebnisse nach der I. Phase

Das Tandem in Hamm harmonierte gut miteinander, die Arbeitsteilung funktionierte. Problematisch war die Schnittstelle zwischen dem Seniorenplanungsprozess und NAIS. Der „Initiativkreis“ war vorher schon als Steuerungsgruppe einbezogen gewesen und sehr „verwaltungslastig“ besetzt; er lehnte die vorgeschlagene Szenario-Methode als zu aufwändig (viele Termine) und als Wiederholung von längst Bekanntem ab, daher wurde hier ein anderes Vorgehen gewählt. Die Außendarstellung des Seniorenplanungsprozesses war gut, aber das bürgerschaftliche Engagement erschien nicht optimal organisiert, in den Arbeitsgruppen waren fast nur Mitglieder des Seniorenbeirats engagiert. Die unzureichende Profilklarheit von NAIS in der ersten Phase lässt den Bedarf erkennen, in der Analysephase bestehende Vorerfahrungen und mögliche Anknüpfungspunkte systematisch aufzuarbeiten.

Die Befragung der Initiativkreis-Mitglieder am Ende des ersten Projektjahres ergab eine überwiegend durchschnittliche Bewertung. Dabei wurden die Unterstützung durch die Kommune, die Resonanz in der Öffentlichkeit und die Entwicklung von Handlungsempfehlungen im Rahmen der Veranstaltungen mit Experten positiv bewertet. Kritisch wurden die Arbeit des Initiativkreises, die (verabredungsgemäß zurückhaltende) Unterstüt-

³ Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „Zusatzuntersuchung zum Seniorenplanungsprozess in der NAIS-Pilotkommune Hamm“ (Z2), Köln Januar 2007.

zung durch die Bertelsmann Stiftung, die Motivation zur weiteren Mitarbeit und das NAIS-Projekt insgesamt bewertet. In einer Sonderuntersuchung bestätigte sich die in der Außendarstellung sehr gut wirkende Seniorenarbeit in Hamm, allerdings wurden intern auch einige Brüche deutlich, die eine reibungslose Entfaltung hemmten (vgl. ISG-Bericht vom Dezember 2006). Der Evaluation bot sich damit das Bild einer an vielen Stellen innovativen, gut entwickelten Seniorenpolitik, die aber vorher schon bestand und nicht dem NAIS-Projekt zugerechnet wurde. Dieses wurde zunächst von manchen eher skeptisch als weitere Etikettierung gesehen, andere äußerten die Hoffnung auf eine bessere Profilierung von NAIS im zweiten Projektjahr. Dieses brachte tatsächlich neue Impulse.

Stuhr

Die Stadt Stuhr mit 32.000 Einwohnern ist sehr heterogen, ohne eigentliches Stadtzentrum. Im Norden grenzt sie direkt an Bremen an, umfasst aber auch Teile mit eher ländlichem Charakter; das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Gemeinde ist daher gering ausgeprägt. Die Stadt ist primär familienorientiert, in der Hälfte der Haushalte leben Kinder, während die Seniorenpolitik eher zweitrangig ist – in diesem Bereich gibt es nur einen Seniorenbeirat und ein Seniorenbüro. Die demografische Prognose fällt positiv aus. Die Bürger verfügen über eine hohe Wirtschaftskraft, und es gibt kaum soziale Probleme. Die NAIS-Umsetzung war davon insofern beeinträchtigt, als kein unmittelbarer demografisch bedingter Handlungsdruck bestand und das seniorenbezogene Problembewusstsein in Kommunalpolitik und -verwaltung gering entwickelt war.

Eckdaten der Umsetzung

- In der Analysephase wurden ein Workshop zur Leitbildentwicklung, zwei Senioren-Experten-Workshops und eine Open-Space-Konferenz durchgeführt.
- Für die Aktionsphase wurde das Schwerpunktthema „Bedarfsgerechte Wohnangebote“ gewählt.
- Ein Tandem wurde anfangs angestrebt, kam aber nicht zustande, da der ursprünglich vorgesehene Ehrenamtliche sich in der Umsetzung eines Projektes engagierte, daher übernahm Herr Thomsen (hauptamtlich) allein diese Funktion.
- Experten: Herr Grymer (Analyse- und Zielfindungsphase), Frau Kremer-Preiß und Herr Stolarz (KDA) bzw. Frau Protze (Aktionsphase)
- Aktionsformen: Sechs Arbeitsgruppen zu den Themen (1) Neue Wohnformen in neuen Quartieren, (2) Mobile Tante-Emma-Läden, (3) Infopool für Bildungs- und Freizeitangebote, (4) Verbesserung der Transportwege/ „Bürgerbus“, (5) Parks mit Wegeverbindung, (6) Verbesserung des Verhältnisses der Generationen.

Evaluationsergebnisse nach der I. Phase

Die NAIS-Umsetzung erfolgte in Stuhr sehr verwaltungsorientiert. Dies hatte zur Folge, dass das EIS-Planungsinstrument hier gut genutzt wurde. Der partizipative Aspekt trat demgegenüber deutlich in den Hintergrund, was auch darin zum Ausdruck kommt, dass ein ehrenamtlicher Tandem-Partner nicht gewonnen wurde.

Der Initiativkreis trat verzögert und in kleiner Besetzung in Aktion, entwickelte sich aber später zu einem guten Arbeitsgremium. Er setzte sich aus Verwaltungsmitarbeitern und Mitgliedern des Seniorenbeirats sowie einigen engagierten Bürgern zusammen, und zwar ausschließlich aus den städtischen Gebieten, während die Bewohner aus den ländlichen Teilen sich nicht engagierten (keine gemeinsame Identität der Gemeinde).

Die Befragung des Initiativkreises nach dem ersten Projektjahr, an der sich nur wenige Personen aus Stuhr beteiligten, ergab eine insgesamt durchschnittliche Bewertung. Positiv wurden die Motivation zur weiteren Mitarbeit und (eingeschränkt) das NAIS-Projekt insgesamt sowie die Begleitung durch die Bertelsmann Stiftung gewertet, kritisch dagegen die Arbeit des Initiativkreises, die Bürgerversammlung und die Resonanz in der Öffentlichkeit. Aus Sicht der Evaluation entstand zwischen den beiden Projektphasen der Eindruck, dass man in Stuhr zwar Interesse an NAIS hat und zur Mitarbeit motiviert ist, dass aber starke (Anlauf-) Schwierigkeiten mit der Konstituierung der zentralen NAIS-Strukturen Tandem und Initiativkreis bestanden und weder die Darstellung des Projektes in der Öffentlichkeit noch die Einbeziehung von Bürgern gut gelöst wurden.

2.3 Analyse- und Zielfindungsphase aus Sicht der Initiativkreise

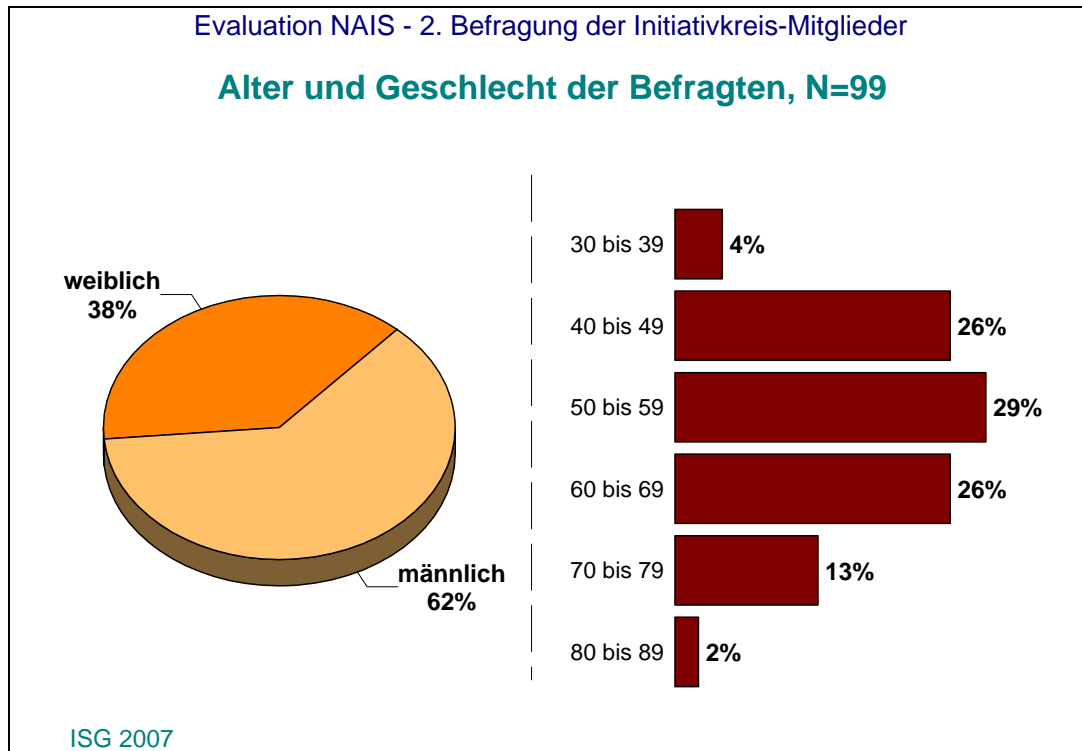
Die Initiativkreise wurden zu Beginn des Projektes als ein zentrales Gremium von NAIS gesehen, deren Arbeit wurde gut bewertet.⁴ Die Gesamtzahl der Initiativkreis-Mitglieder in den sechs Pilotkommunen war von 153 Personen im Januar 2006 auf 183 Personen im Dezember 2006 gestiegen. Die durchschnittliche Teilnehmerzahl lag zu diesem Zeitpunkt bei rd. 31 Personen, was der Projektkonzeption (empfohlene Zahl von 30 bis 32 Personen) entsprach. In der Aktionsphase wurden einige Initiativkreise aufgelöst bzw. in Arbeitsgruppen überführt, daher ging die Zahl der Initiativkreismitglieder insgesamt wieder zurück.

Anfangs wurde vereinzelt Kritik an der Zusammensetzung der Initiativkreise geäußert, die manchem zu klein und vom Teilnehmerspektrum her zu wenig offen waren (zu wenig Ehrenamtliche, Personen aus anderen Fachgebieten, Jüngere, ältere Senioren).

⁴ Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „Befragung der Teilnehmenden an den Auftakt-treffen der Initiativkreise“ (E1), Köln Juni 2006.

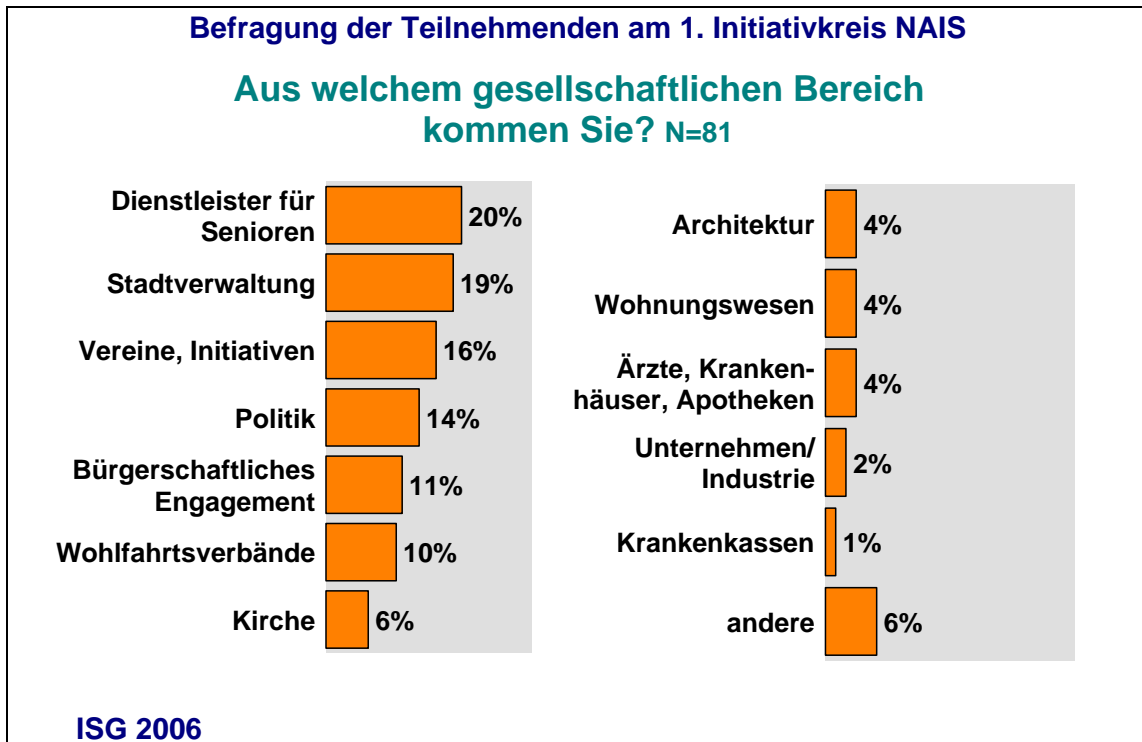
Darin spiegeln sich vor allem Eindrücke aus den einzelnen Kommunen wider, denn insgesamt bietet sich ein recht ausgeglichenes Bild. Zwar sind Frauen mit 38% unter den Initiativkreis-Mitgliedern unterrepräsentiert, aber immerhin 30% der Teilnehmenden sind unter 50 Jahre alt, über 40% sind Seniorinnen und Senioren, einige sogar bis 86 Jahre alt.

Abbildung 2:



Auch die gesellschaftlichen bzw. beruflichen Kontexte, aus denen die Teilnehmenden kamen, sind vielfältig, wenn auch der Anteil der freiwillig Engagierten geringer ist als angestrebt.

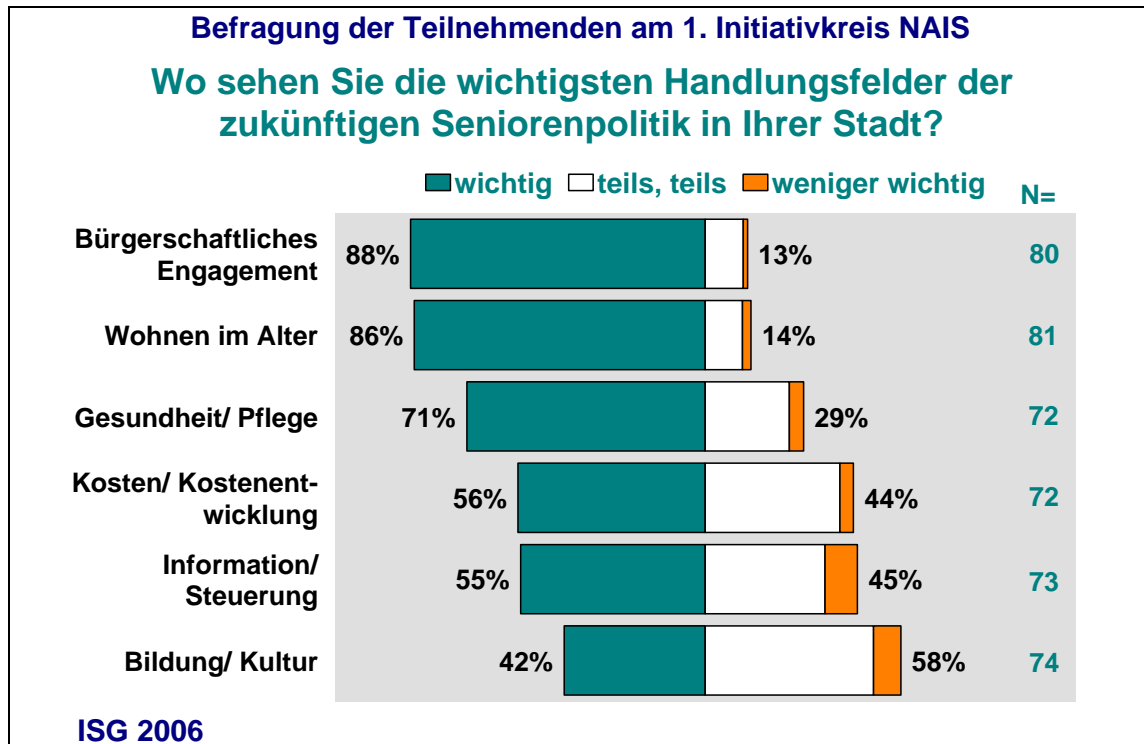
Abbildung 3:



Die bisherige Seniorenpolitik in ihrer Kommune wurde zu Beginn des NAIS-Projektes von den meisten Initiativkreis-Mitgliedern als eher traditionell bezeichnet, der Schwerpunkt liege meist auf (insbesondere stationärer) Pflege; darüber hinaus gebe es in manchen Städten nicht viel mehr als Seniorennachmittage mit „Kaffeetrinken“.

Die Erwartungen an NAIS richteten sich auf ein praxistaugliches Konzept der Seniorenpolitik, das unter breiter Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern umzusetzen sei. Von den thematischen Schwerpunkten der NAIS-Konzeption galten als wichtigste Themen „bürgerschaftliches Engagement“ und „neue Wohnformen im Alter“, gefolgt von Fragen der Gesundheit und Pflege.

Abbildung 4:

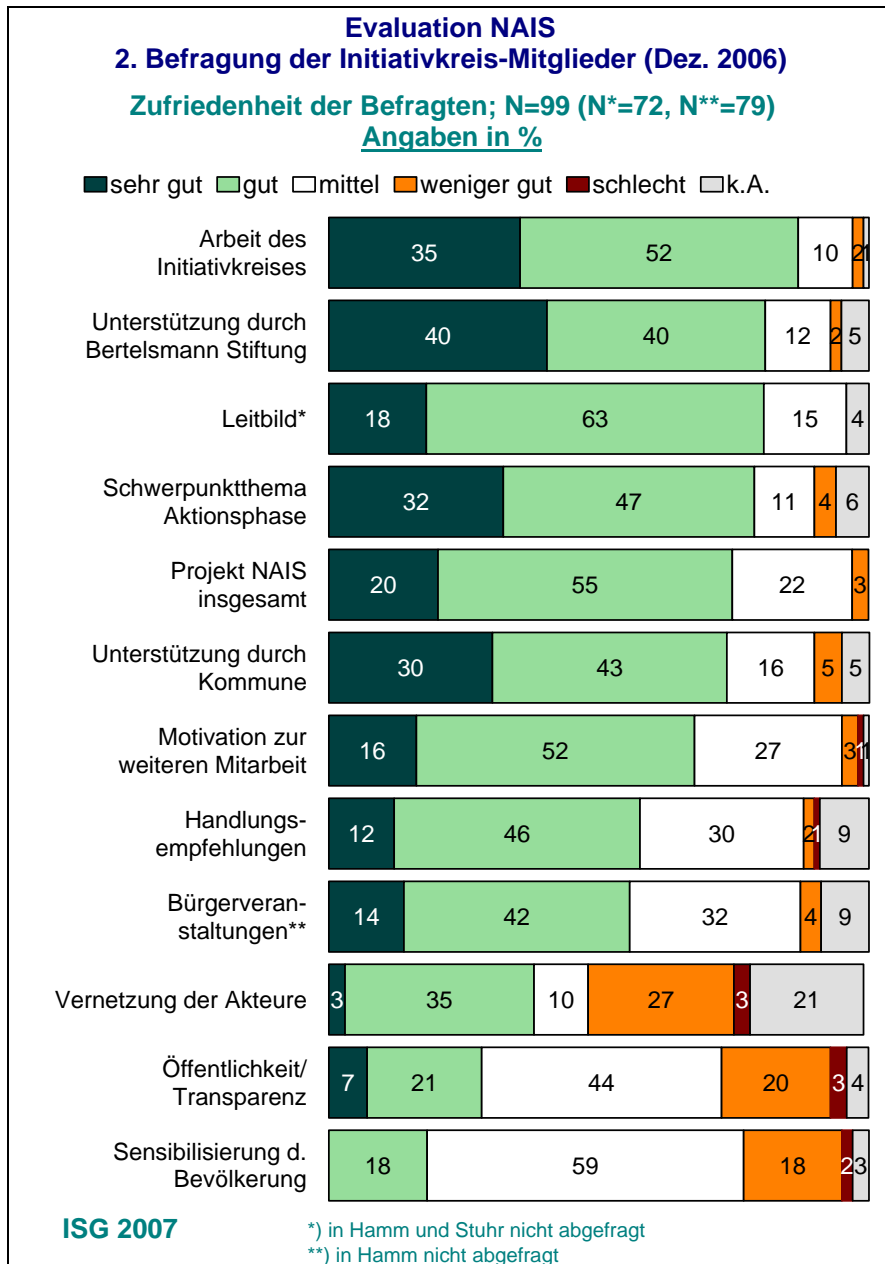


Bei der Gewichtung nach Interesse standen zu Beginn des Projektes die Zusammenarbeit von Akteuren in der Kommune, die Selbsthilfe älterer Menschen, die Chancen der demografischen Entwicklung sowie die Bürgerbeteiligung hoch im Kurs, während die Themen Leitbildentwicklung, interkommunale Zusammenarbeit, Seniorenpolitik als Querschnittsaufgabe und Altenhilfeplanung weniger gewichtet wurden. Diese Gewichtungen sind allerdings auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass zu Projektbeginn das thematische Spektrum von NAIS noch nicht allen Beteiligten sehr klar war. Mit der Erarbeitung von Leitbildern und Handlungsempfehlungen, vor allem aber im Zuge der Umsetzung konkreter Aktivitäten in der II. Projektphase haben sich diese Gewichtungen verändert.

Eine erste Bilanz der Projektarbeit wurde nach Abschluss der Analyse- und Zielfindungsphase gezogen. Dazu wurden die Mitglieder der Initiativkreise und der Tandems als die zentralen NAIS-Akteure befragt. Drei Viertel der befragten Initiativkreis-Mitglieder waren nach dem ersten Jahr mit dem Projekt NAIS zufrieden, davon ein Fünftel (20%) sehr.⁵ Mit der Unterstützung durch die Bertelsmann Stiftung waren 80% vorbehaltlos zufrieden, 40% sogar sehr. Mit der Unterstützung des Projektes NAIS seitens der Kommune waren 73% zufrieden, davon 30% sehr zufrieden.

⁵ Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „2. Befragung der Initiativkreis-Mitglieder in den Pilotkommunen“ (E5), Köln März 2007.

Abbildung 5:



Sehr gut wird zu diesem Zeitpunkt die Arbeit der Initiativkreise NAIS bewertet, die 87% der Befragten gut bis sehr gut finden. Die Motivation, auch zukünftig im Projekt NAIS mitzuarbeiten, ist bei zwei Dritteln hoch, allerdings mit der Einschränkung, dass in der Aktionsphase die zeitliche Belastung reduziert und zeitnah sichtbare Erfolge erzielt werden.

Das erarbeitete kommunale Leitbild sahen am Ende des ersten Jahres 81% positiv, davon 18% sehr positiv. Die in der Analysephase entwickelten Handlungsempfehlungen wurden zu diesem Zeitpunkt mit Blick auf ihre Umsetzbarkeit von 58% der Befragten als mindestens gut eingeschätzt (davon 12% sehr gut). Das für die Aktionsphase

NAIS in den Kommunen ausgewählte Schwerpunktprojekt gefiel 79% der Befragten, davon fanden es 32% sehr gut. Bezüglich zentraler Voraussetzungen war somit die Aktionsphase gut vorbereitet.

Weiterhin meinten 38%, dass sich mit NAIS die Zusammenarbeit bzw. Vernetzung von Akteuren innerhalb der Stadt stark oder sehr stark verbessert habe. Dass ebenso viele Befragte hier noch keinen Fortschritt sahen, macht aber deutlich, dass in dieser Richtung in der Aktionsphase noch viel zu tun war. Dies galt auch für Transparenz und Öffentlichkeit des Projektes NAIS, die in den Augen vieler Initiativkreis-Mitglieder (stark) verbesserungswürdig waren. Eine Reihe von Befragten forderte in diesem Zusammenhang eine Ausweitung der „Pressearbeit“. Andere wiesen darauf hin, dass über die Presse allein keine breite Öffentlichkeit herzustellen sei. Ergänzend wurden alternative Informationswege vorgeschlagen wie z.B. eigene Informationsblätter, Informationsstände etc. Im weiteren Projektverlauf ist deutlich geworden, dass die Aktivitäten in diesem Bereich Früchte getragen haben. Eine Sensibilisierung der Bevölkerung für die Herausforderungen des demografischen Wandels sahen die Befragten zur Projektmitte meist noch nicht erreicht.

In den Augen der befragten Initiativkreis-Mitglieder ist das Projekt NAIS nach dem ersten Jahr insgesamt erfolgreich.

- Als *besonders gelungen* anzusehen ist die Arbeit der Initiativkreise NAIS, die die derzeitigen Bedingungen in ihrer Kommune analysierten und zukünftige Entwicklungen planten. Die dabei geleistete Unterstützung durch die Tandems und die Bertelsmann Stiftung wird positiv bewertet. Der Rückhalt des Projektes NAIS in den Kommunen ist hoch. Die entwickelten Leitbilder und die ausgewählten Schwerpunktprojekte kommen bei den Projektbeteiligten gut an. Deren Motivation, auch zukünftig im Projekt aktiv mitzuarbeiten, ist grundsätzlich hoch, der zeitliche Aufwand wird allerdings teilweise kritisch gesehen.
- *Teilweise gelungen* waren die Bürgerveranstaltungen. Sie werden in inhaltlicher und organisatorischer Hinsicht gut bewertet, wurden aber insgesamt von zu wenig Bürgerinnen und Bürgern besucht. Mit den erarbeiteten Handlungsempfehlungen ist rd. die Hälfte der Projektbeteiligten in den Kommunen zufrieden. Die andere Hälfte hat zum Teil Vorbehalte hinsichtlich der Umsetzbarkeit einzelner Maßnahmen.
- Als *verbesserungsfähig* angesehen werden insbesondere die Öffentlichkeit und Transparenz des Projektgeschehens. Das Projekt NAIS war nach dem ersten Jahr noch zu wenig bekannt, eine Sensibilisierung der Bevölkerung erst ansatzweise erreicht und die Zahl aktiv am Projekt beteiligter Bürgerinnen und Bürger ausbaufähig.

2.4 Analyse- und Zielfindungsphase aus Sicht der Tandems

Die Tandem-Partner zeigten sich mit dem Projektstart insgesamt sehr zufrieden, weil das Projekt ihren Vorstellungen entsprach, sich durch ein „hohes Maß an Professionalität“ in der Prozesssteuerung auszeichnete und die Beteiligten gut motiviert wurden.⁶ Kritisch merkten sie an, dass die Zeitplanung in der Anlaufphase zu eng gewesen sei, die zeitliche Belastung der Mitglieder der Tandems und Initiativkreise sei sehr hoch gewesen. Die hauptamtlichen Tandem-Mitglieder verweisen darauf, dass der Stellenumfang, der von ihnen in das Projekt NAIS einzubringen ist, höher ausfällt als die vereinbarte halbe Stelle. Neben der Zeitplanung kritisiert ein Teil der Befragten auch, dass die arbeitsteilige Organisation einzelner Arbeitsschritte und die Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten nicht immer optimal funktioniere; manchmal fehle der „rote Faden“, d.h. der inhaltliche Zusammenhang des Projektes ist nicht immer hinreichend transparent.

Die Kooperation im Tandem wird als gutes Konzept gesehen, da Hauptamtliche eher Kontakte in die Verwaltung und Ehrenamtliche den direkten Kontakt zu den Senioren haben, dies ergänze sich gut. Aber Ehrenamtliche dürfen (aus Sicht der Hauptamtlichen) nicht zu sehr belastet werden. Die Ehrenamtlichen wiederum wären lieber noch stärker in das Projekt einbezogen, einige meinen zu diesem Zeitpunkt, dass die Kommunikation im Projekt bislang ein Stück weit an ihnen vorbei laufe.

Der Initiativkreis wird einhellig sehr hoch bewertet und als ein zentrales Instrument innerhalb von NAIS gesehen. Allerdings ist es schwierig, auch kritische und engagierte Bürgerinnen und Bürger zu gewinnen, noch seien die Initiativkreise zu sehr mit Fachleuten besetzt. Die Reaktionen zur Erarbeitung eines Leitbildes der kommunalen Seniorenpolitik sind sehr unterschiedlich: Die einen begrüßen dies als sehr hilfreich, andere finden das Resultat zu unkonkret und zu wenig auf neue Seniorenpolitik ausgerichtet, wiederum andere sagen, dass in ihrer Stadt bereits vorher ein Leitbild erstellt worden sei. Wenn dies innerhalb des NAIS-Projektes erarbeitet wird, erfordert es eine professionelle Bearbeitung, eine eigenständige Erstellung aus dem Initiativkreis heraus wird als Überforderung empfunden. Weiterhin wird gefragt, warum die Leitbilderstellung in der ersten Phase von NAIS vorgesehen sei und nicht als Resultat des ganzen Prozesses gesehen werde.⁷

⁶ Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „Leitfadengestützte Interviews mit den Ansprechpartner/innen („Tandems“) in den Pilotkommunen“ (E3), Köln August 2006.

⁷ Nach einer anderen Einschätzung ist ein Leitbildprozess auf keinen dieser beiden Zeitpunkte beschränkt, sondern sollte als längerfristiger Prozess konzipiert werden, in dem zunächst Kernsätze eines Leitbildes formuliert werden, die dann in konkrete Strukturen, Aktionen und Maßnahmen überführt werden und in einem längeren Prozess eines kontinuierlichen Controllings mit regelmäßiger Überprüfung und Anpassung bedürfen (Hinweis von J. Stratmann).

Sehr kritisch werden die Erfahrungen mit dem „Evidenzbasierten Instrumentarium zur Seniorenpolitik“ (EIS) berichtet. Zwar wird eine gesicherte Datenbasis zur demografischen Entwicklung für notwendig und gut gehalten, um der Projektentwicklung eine belastbare Grundlage zu geben; aber das EIS-Programm (vor allem in der ersten „Werkstattversion“) sei zu umfassend, die Ermittlung der Daten zu aufwändig und die Form der Verarbeitung der Daten unklar. Dagegen wird angeregt, am besten zuerst danach zu fragen, welche Daten zur empirischen Unterstützung eines Leitbild- bzw. Szenarioprozesses erforderlich sind und dann die entsprechenden Daten zielgerichtet zu recherchieren und aufzubereiten.

Für eine Optimierung des NAIS-Prozesses werden vor dem Erfahrungshintergrund der Analyse- und Zielfindungsphase folgende Anregungen gegeben:

- (1) genaue terminliche und inhaltliche Aufgabenplanung gemeinsam abstimmen und längere Zeitperspektive von einem Arbeitsergebnis zum anderen einplanen
- (2) zusätzliche Unterstützung bei redaktioneller Bearbeitung des Leitbildentwurfes organisieren
- (3) den interkommunalen Austausch der Tandem-Partner („Netzwerkbildung“) verbessern
- (4) Tandems personell aufstocken und dadurch entlasten: durch drittes ehrenamtliches Tandem-Mitglied, durch einen ehrenamtlichen Unterstützerkreis (z.B. Seniorenbeirat) oder verwaltungsintern durch eine Hilfskraft
- (5) Umfang von EIS reduzieren und Schulung zur praktischen Umsetzung und sinnvollen Nutzung von EIS anbieten
- (6) Tandem-Schulungen zur Moderation und selbstständigen Durchführung einzelner Workshops anbieten
- (7) die Zusammensetzung des Initiativkreises überprüfen und den Kreis erweitern
- (8) die Internetplattform BSCW übersichtlicher und benutzerfreundlicher gestalten
- (9) eine zusammenfassende Übersicht über das NAIS-Konzept, den Projektstand und die Voraussetzungen in den einzelnen Kommunen erstellen.

Diese Anregungen wurden, so weit möglich, auch während des NAIS-Projektes schon aufgegriffen: Die Zeitplanung wurde entzerrt, die Treffen zum interkommunalen Austausch inhaltlich bearbeitet und zeitlich erweitert, das EIS wurde stark überarbeitet und kompakter gestaltet, ein ergänzender Qualifizierungskurs wurde angeboten, und mit dem Zwischenbericht nach dem ersten Projektjahr wurde ein guter Überblick in der gewünschten Form zur Verfügung gestellt.

Nachdem die Aktionsphase bereits begonnen hatte, wurden auch die Tandem-Partner nach ihrer Zwischenbilanz gefragt.⁸ Mit der Analyse- und Zielfindungsphase NAIS waren diese rückblickend sehr zufrieden: Unter Beteiligung vieler Akteure seien hilfreiche Grundlagen geschaffen und nützliche Handlungsempfehlungen entwickelt worden. Kritisiert wird der hohe zeitliche Druck, der Planungsprozess hätte inhaltlich gestrafft werden können.

Die Aktionsphase war zum Zeitpunkt der Interviews im Frühjahr 2007 bereits erfolgreich angelaufen. Die Motivation der Beteiligten in den Kommunen war nach wie vor hoch. Die jeweilige Vorgehensweise bis zum Abschluss der Aktionsphase war allerdings im Detail noch nicht ganz klar und transparent. Eine offensive Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt NAIS fiel mit Beginn der Aktionsphase deutlich leichter, da die Bürgerinnen und Bürger mit einer Berichterstattung über konkrete Aktionen besser zu erreichen sind. Klärungsbedarf bestand noch darin, welches genau die Zielgruppe von NAIS ist – vorrangig (jüngere) Seniorinnen und Senioren, oder tendenziell alle Bürgerinnen und Bürger? Weiterhin bestand keine hinreichende Klarheit darüber, wie viel Bürgerbeteiligung wünschenswert und wie viel machbar sei. Jedenfalls scheint eine Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger mit konkreten Aktionen leichter zu sein als in der Analyse- und Zielfindungsphase, in der „mehr geplant und diskutiert und weniger gehandelt“ wurde.

Insgesamt hat sich das NAIS-Konzept mit seinen einzelnen Arbeitsschritten und Strukturkomponenten nach dieser Zwischenbilanz bewährt, das Gesamtprogramm kann nach Ansicht der Tandem-Partner auch anderen Kommunen empfohlen werden. Dazu werden aber vor dem Hintergrund der eigenen Projekterfahrungen einige Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt:

- (1) Bereitstellung schriftlicher Informationen und Materialien: Der Bericht der Bertelsmann Stiftung über die Analyse- und Zielfindungsphase 2006 ist sehr gut, man hätte man sich aber schon früher grundlegendes Informationsmaterial über Ziele und Zielgruppen von NAIS gewünscht.
- (2) Die in der Internetplattform BSCW verfügbaren Informationen allein werden als unzureichend empfunden, da bisher erst eine Minderheit der Bevölkerung gewohnt sei, sich Informationen aus dem Internet zu beschaffen.
- (3) Der Erfahrungsaustausch im Rahmen der interkommunalen Treffen wurde im ersten Projektjahr als unzureichend empfunden, eine Intensivierung wurde gewünscht.
- (4) Unklar blieb, wie weiter mit EIS umzugehen sei; dies werde zwar punktuell genutzt, aber nicht systematisch, dafür sei es zu komplex und aufwändig.

⁸ Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „Zweite leitfadengestützte Interviews mit den Ansprechpartner/innen („Tandems“) in den Pilotkommunen“ (E6), Köln August 2007.

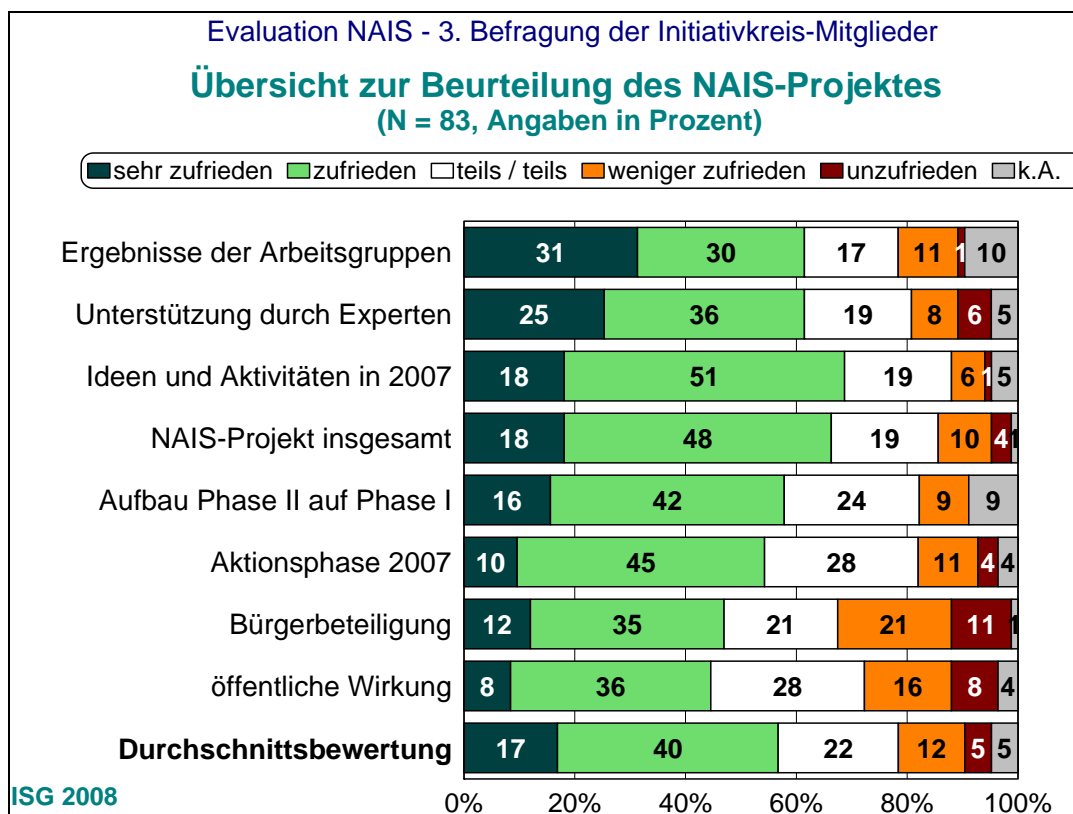
3 Aktivitäten zur Projektumsetzung: Evaluation der II. Phase

3.1 Einschätzungen der Initiativkreis-Mitglieder zur Aktionsphase

In der zweiten Phase bestanden nur noch zwei Initiativkreise in dieser Form fort, während die anderen in veränderte Formen überführt worden waren. Dies ist einerseits erstaunlich, da die Initiativkreise im ersten Projektjahr als zentrale Komponente und in ihrer Arbeit als wichtig eingeschätzt worden waren, zeigt aber, dass das NAIS-Projekt hinreichend flexibel ist, um sich auf veränderte Situationen einstellen zu können.

In der Schlussbilanz der NAIS-Akteure, die aktuell oder früher in einem Initiativkreis organisiert waren, werden das Projekt insgesamt und vor allem die Ergebnisse der Arbeitsgruppen, die von den Expertinnen und Experten geleistete Unterstützung sowie die entfaltenen Ideen und Aktivitäten sehr positiv beurteilt.⁹

Abbildung 6:



Fast 60% der Befragten waren am Projektende im Durchschnitt mit dem Projektverlauf zufrieden, darunter 17% „sehr zufrieden“. Weniger zufrieden zeigen sich 17% der Be-

⁹ Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „3. Befragung der Initiativkreis-Mitglieder in den Pilotkommunen“ (E8), Köln Januar 2008.

fragten, darunter nur 5% eindeutig „unzufrieden“. Durchschnittlich gut 20% sehen teils gut gelungene, teils weniger gelungene Elemente.

- Die beste Bewertung erhält die Arbeit in den Arbeitsgruppen. Diese wurden in den Pilotkommunen entsprechend der thematischen Schwerpunkte gebildet. Über 60% der daran Mitwirkenden waren mit deren Arbeitsweise und Ergebnissen zufrieden, darunter 31% „sehr zufrieden“ (Gründe: „gute, konstruktive Zusammenarbeit“, „gute Leitung / Moderation“); fast keine/r war damit unzufrieden.
- Ebenso hoch ist die durchschnittliche Zufriedenheit mit den Expertinnen und Experten, die diese Arbeit in den Arbeitsgruppen fachlich begleiteten. Der Anteil der darunter „sehr Zufriedenen“ ist mit 25% etwas geringer, liegt aber noch immer auf einem hohen Niveau (Gründe: „gute Beratung und Unterstützung“). Eine leichte Polarisierung in dieser Frage ist daran erkennbar, dass auf der anderen Seite 14% weniger zufrieden waren, 5 Personen sogar unzufrieden (Gründe: „zu theoretisch, praxisfern, unflexibel“; „externe Berater waren nicht oder kaum sichtbar“). Hierzu fiel die Bewertung in den einzelnen Pilotkommunen bzw. bezogen auf die einzelnen Experten recht unterschiedlich aus.
- Rd. 70% der Befragten bewerten die in der Aktionsphase entwickelten Ideen und Aktivitäten positiv, fast jede/r Fünfte ist damit sehr zufrieden (Begründung: „Gute Ideen und Konzepte, Ideen wurden in die Praxis umgesetzt“ bzw. „konkrete Pläne für Umsetzung erarbeitet“). Dieses Ergebnis korrespondiert gut mit den Befragungsergebnissen am Ende der Analysephase, in denen ein starkes Bedürfnis nach konkreten Aktivitäten zum Ausdruck kam. Dementsprechend äußert sich diesbezüglich auch kaum jemand unzufrieden (und wenn, dann wegen noch unzureichender Konkretisierung und Umsetzung).
- Die Bewertung des NAIS-Projektes insgesamt liegt etwas über dem gesamten Durchschnitt: „Alles in allem zufrieden“ mit NAIS waren zwei Drittel der Befragten und geben als Gründe „breite Beteiligung (auch verschiedener Gruppen)“, „gute Organisation“ und „gute Ergebnisse“ an. Nur 14% waren weniger oder nicht zufrieden (z.B. wegen Zu viel Theorie und Diskussion, zu wenig Praxis, zu wenig interessierten Bürgern).
- Eine durchschnittliche Bewertung erhält die Verbindung zwischen den Phasen (nur Antworten der 45 Befragungsteilnehmer/innen, die von Anfang an dabei waren). Mit der Anknüpfung der Aktionsphase (II) an die Zielfindungs- und Analysephase (I) sind knapp 60% von diesen zufrieden und 9% weniger zufrieden (Übergang problematisch, Phasen bauten nicht oder kaum aufeinander auf). Auch hier sind stärkere Unterschiede zwischen den Kommunen zu beobachten.
- Erstaunlich ist, dass die Gesamtbewertung der Aktionsphase leicht unterdurchschnittlich ausfällt, obwohl doch deren einzelne Elemente (Ideen und Aktivitäten, Arbeitsgruppen, Experten) relativ gut bewertet wurden. Zwar sagen immerhin 55%,

dass sie mit dem Verlauf der Aktionsphase insgesamt zufrieden sind, aber darunter sind nur 10% „sehr zufrieden“ (Gründe: „Gute, erfolgreiche Durchführung“, „Projekte wurden umgesetzt“). Möglicherweise waren die Erwartungen über Verlauf und Ergebnisse der zweiten Phase höher gesteckt. Gründe für eine kritische Bewertung sind „Externe Steuerung war nicht vorhanden“ bzw. „zu gering“, die „Umsetzung in die Praxis problematisch/ zu langsam, zu viel Diskussion“.

- Auch hinsichtlich der Bürgerbeteiligung wurde wohl mehr erwartet. Knapp die Hälfte der Befragten äußert sich in dieser Hinsicht zufrieden (darunter 12% sehr zufrieden), während ein Drittel weniger zufrieden ist (darunter 11% unzufrieden, weil sie „kaum Interesse der Bürger“ sehen, sondern „eher Beteiligung offizieller Institutionen“; „bessere Öffentlichkeitsarbeit notwendig“).
- Schließlich wird auch die öffentliche Wirkung des Projektes seitens der Initiativkreis-Mitglieder unterdurchschnittlich bewertet („zu wenig bzw. nicht optimale Öffentlichkeitsarbeit/ Medienberichterstattung“, bisher „wenig / keine öffentliche Wirkung“). Das Ziel, die Themen des demografischen Wandels und des Älterwerdens stärker ins Bewusstsein der Bevölkerung zu bringen, ist nach Ansicht von 44% der Befragten gut und für 24% weniger gut erfüllt worden.

3.2 Verlauf und Ergebnisse der Aktionsphase in den Pilotkommunen

Zum Projektverlauf und zu den Ergebnissen der NAIS-Umsetzung wurden die Einschätzungen der Tandem-Partner in einer abschließenden Interview-Runde am Jahresende 2007 erhoben.¹⁰ In diesen Gesprächen kommen die unterschiedlichen Themensetzungen, Rahmenbedingungen und Ergebnisse der beteiligten Pilotkommunen in anschaulicher Weise zum Ausdruck.

Altena

In den abschließenden Tandem-Interviews kommt die Einschätzung zum Ausdruck, dass NAIS insgesamt gut gelungen und das ursprüngliche Ziel einer „Neuorientierung der Seniorenpolitik“ erreicht worden sei. Am Anfang war die Sensibilisierung wichtig: Die demografischen Analysen sollten nicht dazu dienen, die Zukunft der Stadt „schlecht zu reden“, sondern Chancen und Möglichkeiten zu entwickeln. Politische Vertreter sind in Initiativkreis und Arbeitsgruppen beteiligt, dabei treten Parteiinteressen in den Hintergrund. Der Bürgermeister unterstützt das Projekt.

Die Leitung der Arbeitsgruppen wurde von der hauptamtlichen Mitarbeiterin wahrgenommen. Sie wünscht sich, dass Ehrenamtliche die Leitung dieser Gruppen nach und nach übernehmen könnten, diese müssten aber geschult werden (insbesondere in Mo-

¹⁰ Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „Dritte leitfadengestützte Interviews mit den Ansprechpartner/innen („Tandems“) in den Pilotkommunen“ (E9), Köln Januar 2008.

deration). Die begonnene Arbeit wird als Teil eines längerfristigen Prozesses gesehen, der auch nach Ende der NAIS-Projektphase einschließlich der halben Mitarbeiter-Stelle weitergeführt wird.

Der Initiativkreis mit etwa 50 Mitgliedern hat Mitte 2007 beschlossen weiter zu arbeiten. Aus ihm sind die vier Aktionsgruppen mit insgesamt über 100 engagierten Personen hervorgegangen (tatsächlich kommen zu den Treffen rd. 12 Personen je Arbeitsgruppe). Auch die bürgerschaftlich Engagierten wollen ihre Arbeit fortsetzen.

Das Tandem arbeitete gut, die Arbeitsteilung war aber eher asymmetrisch. Dies lag auch an der Unsicherheit der hauptamtlichen Mitarbeiterin darüber, wie viel man Ehrenamtlichen zumuten kann. Die Ehrenamtliche, die früher selbst im Sozialbereich beruflich tätig war, hat die hauptamtliche Mitarbeiterin fachlich gut beraten, indem sie Rückhalt, Austausch und Reflexion von Aktionen bot.

Die externe Begleitung war sehr gut und hilfreich, um eingespielte Strukturen zu öffnen. Die dabei angewandten Methoden der Aktivierung und Moderation gehören nicht zum Standardrepertoire von Verwaltungsmitarbeitern; dies zu lernen, war eine hohe Motivation für die Teilnahme an NAIS. Mit der externen Begleitung der zweiten Phase war die Gesprächspartnerin „zufrieden“, fand aber die Begleitung in der Analysephase besser, die Aktivitäten der ersten Phase erscheinen im Rückblick besser strukturiert. Einen systematischen Übergang zwischen beiden Phasen hat es nicht gegeben, die „Staffelübergabe“ hätte wesentlich besser erfolgen können.

Die Bürgerbeteiligung verlief gut, führte aber das Tandem an seine Grenzen – eine Ausweitung wäre nicht möglich gewesen, so lange die hauptamtliche Mitarbeiterin alle Arbeitsgruppen allein moderiert. Hilfreich wäre es angesichts dessen, von Anfang an jemand anderen benennen zu können, der im Laufe des Prozesses die Moderation übernimmt. Dies erfordert aber Kompetenzen wie Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Methodenkompetenz, was bei Ehrenamtlichen nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden kann. Eine Qualifizierung für Ehrenamtliche vorzuschalten (wie z.B. im EFI-Programm)¹¹ wird für sinnvoll gehalten, eine solche Verknüpfung ist in Zukunft geplant. Eine Sozialpädagogin aus Altena nimmt an den Schulungen teil, und im Folgejahr nach der NAIS-Pilotphase ist eine Qualifizierung von älteren Ehrenamtlichen vorgesehen.

Die örtliche Presse hat das Thema im Projektverlauf sehr gut aufgegriffen, zwei Zeitungen mit regionalen Teilen haben umfangreich zu NAIS berichtet (allein 86 Artikel im

¹¹ Zu Struktur und Ergebnissen des EFI-Programms siehe Engels, D.; Braun, J.; Burmeister, J. (Hg.): *SeniorTrainerinnen* und *seniorKompetenzteams*: Erfahrungswissen und Engagement älterer Menschen in einer neuen Verantwortungsrolle. Evaluationsbericht zum Bundesmodellprogramm „Erfahrungswissen für Initiativen“, Köln 2007

Jahr 2007). Ein NAIS-Flyer und der Zwischenbericht der Bertelsmann Stiftung wurden in hoher Zahl verbreitet, dabei wurde der „Ertrag für alle Generationen“ herausgestellt.

Durch die Projektteilnahme konnten die Tandem-Mitglieder auch persönlich viel lernen, der komplette Prozess (Methoden, Kontakt zu Experten, Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen) wird rückblickend als hochinteressant empfunden. Die Abschlussveranstaltung der Projektphase fand Ende November mit ca. 40 Initiativkreis- und Arbeitsgruppen-Teilnehmern statt, sie diente dem Rückblick ebenso wie dem Ausblick auf die Fortführung des NAIS-Projektes nach der Pilotphase.

Bruchsal

Die beteiligten Akteure in Bruchsal sind mit dem Verlauf von NAIS sehr zufrieden, ohne die im Rahmen des Projektes erhaltene Unterstützung (fachliches Know-how, finanzielle Unterstützung, Publicity) hätte man wohl keine vergleichbaren Resultate erreichen können. Die Unterstützung durch die Kommune war stark, was sich auch in einem Gemeinderatsbeschluss zur Fortführung des Projektes und zur Förderung dieser Aktivitäten zeigte. Auch bei den Bürgerinnen und Bürgern, die in zufrieden stellender Weise einbezogen wurden, kommt die Arbeit gut an.

In der Aktionsphase wurde viel Aufbauarbeit geleistet, die im Folgejahr weiter umgesetzt wird. Die fünf Arbeitsgruppen sind unterschiedlich weit fortgeschritten: Die Arbeitsgruppe „Bewegung und Ernährung“ hat mit regelmäßigen Treffen und einer Vernetzung mit vorhandenen Strukturen begonnen, Aktivitäten sind für 2008 geplant. Auch die Arbeitsgruppe „Pflege“ hat mit einer Vernetzung begonnen, wobei es völlig neu sei, dass die Wohlfahrtsverbände an einem Tisch sitzen, dies wird als wichtiger Erfolg gewertet. Die Arbeitsgruppe „Quartiersmanagement“ hat ein Konzept für aktivierende Aufsuchung und präventive Hausbesuche erarbeitet, bei dessen Umsetzung man mit dem Caritasverband kooperieren will. Die Arbeitsgruppe „Geistig fit + aktiv“ hat erste Gespräche mit der Stadtbibliothek (wo eine Lesecke für „Senioren und Gesundheit“ eingerichtet wurde), mit der Volkshochschule, einem Kinobetreiber („Nostalgiekino“) und anderen geführt. Die Arbeitsgruppe „Wegweiser“ arbeitet an einem qualifizierten Angebotsverzeichnis (zwischen Handlungsleitfaden und Branchenverzeichnis), das im Frühjahr 2008 fertig gestellt werden soll. (Nach Einschätzung eines Gesprächspartners gab es in einer dieser Arbeitsgruppen keine konstruktive Arbeitsstruktur, sondern „zu viele Häuptlinge, keine Indianer“.) Zum Abschluss der Projektphase von NAIS wurden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen aus der Aktionsphase im Rahmen eines „Bürgerforums“ im November 2007 vorgestellt.

Die zentralen NAIS-Strukturen haben sich gut etabliert. Von 55 Ehrenamtlichen, die in den Arbeitsgruppen engagiert sind, arbeitet etwa die Hälfte auch im Initiativkreis mit, in dem viel Kompetenz gebündelt wird. Die Kooperation im Tandem ist sehr gut verlaufen. Ohne das Tandem wäre nach Einschätzung der Gesprächspartner eine partizipati-

ve Umsetzung nicht möglich gewesen, eine Schnittstelle zur Bürgerschaft war wichtig. Beide Tandempartner hatten hohen persönlichen und fachlichen Gewinn von der Projektteilnahme. Das Tandem will deshalb seine Kooperation auch über die Pilotphase hinaus fortführen.

Die Unterstützung durch den Experten in der ersten Phase war fachlich, methodisch und vom persönlichen Engagement her sehr gut. Durch eine methodisch gute Einbindung konnte eine gute Partizipation der Bürgerinnen und Bürger erreicht werden. Neben der Schwerpunktthematik sollen nach der Pilotphase auch die weiteren Handlungsempfehlungen, die in der ersten Phase erarbeitet wurden, umgesetzt werden. Auch die Ergebnisse der Seniorenbefragung des ISG sollen noch weiter ausgewertet und genutzt werden.

Der Übergang von der sehr klar vorstrukturierten Analysephase zur Aktionsphase mit schwächerer Strukturierung wurde von den beteiligten Akteuren als nicht optimal empfunden. Es gab einen „Bruch“ in der Begleitung, was vor allem für den Experten der zweiten Phase schwierig war. Mit diesem konnten einzelne Themen herausgearbeitet und deren Umsetzung vorbereitet werden. Auch er war fachlich sehr kompetent, es bestand aber unzureichende Klarheit über den Umfang der persönlichen Präsenz des Experten. Es war erwartet worden, dass er sich stärker an der Arbeit der Arbeitsgruppen beteiligen würde. Daraus entwickelte sich im Sommer 2007 eine kritische Phase, bis dahin war zur Umsetzung noch nicht viel geleistet worden, deshalb wurde die Arbeitsplanung überprüft. Der Initiativkreis war aus der ersten Phase gewohnt, „straff geführt“ zu werden, während sich der Experte der zweiten Phase eher als Berater verstand, der auf Anfrage aktiv wird (die Reaktion in der Kommune war: „Wozu haben wir einen Experten, der nie da ist?“). Aus dieser Erfahrung wurde das Erfordernis deutlich, Art und Umfang der Beratung konkret zu definieren, sonst wäre es zu Unzufriedenheit bei den Ehrenamtlichen gekommen. Diese Klärung ist gelungen, was die gemeinsame Arbeit verbessert hat; eine Fortführung dieser Kooperation mit einigen Beratungsterminen ist nach Ende der Projektphase geplant.

Die Begleitung durch die Bertelsmann Stiftung war sehr gut, menschlich und fachlich, nur das „EIS“ wurde hier als sehr aufwändig und wenig hilfreich empfunden. Die Öffentlichkeitswirksamkeit hat sich sehr gut entwickelt, die Presseberichte sind rundum positiv. Durch Präsentation beim Sozialministerium sowie eine Beteiligung am Landesnetzwerk Gesundheitsprävention (Bewerbung mit „Good Practice“ für Präventionspreis) wurde NAIS auch landesweit bekannt gemacht. Das Land Baden-Württemberg will mit der Bertelsmann Stiftung beim Transfer des Konzeptes kooperieren. Die Verzahnung auf Landesebene wurde auch dadurch erleichtert, dass das ehrenamtliche Tandemmitglied im Kreisseniorerrat engagiert ist. Die dpa Karlsruhe hat über NAIS in Bruchsal berichtet, und das Magazin der Bertelsmann Stiftung (Forum 2-2007) wird verbreitet

gelesen und von der Presse aufgenommen. NAIS ist somit überregional bekannt gemacht worden, und es gibt ständig diesbezügliche Anfragen.

In der Fortsetzung von NAIS wird ein Quartiersmanagement aufgebaut, angebunden an das Bundesprogramm „Soziale Stadt“. Diese Aktivitäten sind mit Ehrenamtlichen geplant, evtl. auch mit einer Halbtagsstelle eines hauptamtlichen Quartiersmanagers mit ehrenamtlicher Unterstützung. Zur Fortbildung ist vorgesehen, Experten aus eigenen Mitteln bezahlen, da die Begleitung durch Experten als fachlich sehr hilfreich empfunden wurde. Auch eine Fortsetzung der interkommunalen Kontakte der Pilotkommunen wird gewünscht.

Eschwege

Aus dem NAIS-Projekt hat sich in der Eschweger Kommunalverwaltung ein Querschnittskompetenzbereich im Rahmen eines integrierten Stadtentwicklungsprozesses entwickelt, den es ohne NAIS nicht gegeben hätte. Das erste Jahr war sehr arbeitsintensiv, aber erfolgreich; evtl. wurde von den Ehrenamtlichen zu viel in kurzer Zeit verlangt, zu viele neue Ideen wurden thematisiert, die in der Aktionsphase nicht alle berücksichtigt werden konnten. Das Thema „Senioren“ wurde in dieser Intensität fast schon als zu stark gewichtet empfunden, es handele sich nach wie vor in der Öffentlichkeit um ein weniger attraktives Thema.

Im Übergang von der Analysephase zur Aktionsphase war die Wahl des Schwerpunktthemas umstritten: Die beteiligten Bürgerinnen und Bürger hatten andere Prioritäten gesetzt, das Thema Seniorenwirtschaft war dagegen nicht so beliebt. Das Engagement der Bürgerinnen und Bürger blieb hinter den Erwartungen zurück.

Das Schwerpunktthema Seniorenwirtschaft wurde aber erfolgreich mit anderen Projekten verzahnt. In drei Arbeitsgruppen wurden kurz- und mittelfristige Projekte umgesetzt. Die Kulturakademie wurde schon eingerichtet, weitere Aktivitäten sind konzipiert und zum Teil schon in der Haushaltsplanung für das Folgejahr berücksichtigt. Vieles wird erst im Folgejahr beendet, z.B. der Sport-Servicepunkt und die Aktivitäten zum Seniorentourismus. Die Handlungsempfehlungen in den anderen Bereichen werden weiter beibehalten und in Zukunft bearbeitet. Weiterhin wurde ein „Seniorenbeirat“ angestrebt, der aber politisch nicht gewollt war. Stattdessen soll es zweimal jährlich „Seniorenforen“ geben, in der Hoffnung, dass das Bürgerengagement jetzt geweckt ist und die Beteiligung gut sein wird. Zum Abschluss der Projektphase wurden eine Transferveranstaltung mit Vertretern anderer Kommunen sowie eine eigene Abschlussveranstaltung mit Absprachen zur weiteren Aufgabenverteilung durchgeführt.

Der begleitende Experte war im ersten Jahr sehr hilfreich, auch die Umsetzung im zweiten Jahr war nur mit der Unterstützung durch den Fachmann möglich; allerdings wäre noch mehr Präsenz vor Ort wünschenswert gewesen. Die Veranstaltungen mit

dem Experten haben dazu geführt, dass viele Handwerker und Unternehmen an der Zertifizierung „seniorengerechtes Bauen“ mitwirken wollen. Die Presse hat viel über NAIS berichtet, dieses Thema habe fast schon zu sehr im Vordergrund gestanden.

Die zentralen NAIS-Komponenten wurden unterschiedlich umgesetzt. Der Initiativkreis mit den Ehrenamtlichen und Bürgern hat sehr gut gearbeitet. Nicht so gelungen war die Einbeziehung der Bürger in den Prozess; zwar waren die öffentlichen Veranstaltungen gut besucht, die Erwartungen waren aber höher gewesen. Ein Tandem konnte nicht etabliert werden. Nach Einschätzung des hauptamtlichen Mitarbeiters wäre es aber gut gewesen und hätte zur Entlastung beitragen können; vielleicht wären dann intensivere Impulse möglich gewesen und ehrenamtliche Akteure besser eingebunden worden.

Als eine erfolgreiche Strategie erwies sich, Programme wie „Stadtumbau“ und „NAIS“ zu verbinden und gemeinsam umzusetzen. Eine solche Verbindung mit anderen Projekten wird als spannend empfunden. Die Haushaltsplanung für das Folgejahr sieht vor, dass die Aktivitäten zur „Seniorenwirtschaft“ fortgeführt werden. Ein Problem ist, dass es im Sozialbereich nur geringe Kapazitäten gebe, hier müsse die Politik noch mehr unterstützen und Personalressourcen schaffen.

Glauchau

Die Anfangsphase der Projektumsetzung war schwierig, was auch an mangelnder Unterstützung seitens des Oberbürgermeisters lag, der sich aber gegen Ende des Projektes interessierter zeigte. Auch die Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und der Lokalpresse verlief anfangs nicht gut, was mit Spannungen im Vorfeld und weniger mit NAIS zu tun hatte. Erst als in der Aktionsphase konkrete Resultate sichtbar wurden und zudem die NAIS-Akteure die Öffentlichkeitsarbeit selbst in die Hand nahmen, wurde diese besser. Für das Tandem bedeutete die Anfangssituation, dass es „zwischen den Stühlen“ saß und sich durch unterschiedliche Ansprüche überlastet fühlte. Das EIS-Instrumentarium wurde unter diesen Voraussetzungen nicht als Chance, sondern als zusätzliche Belastung empfunden und deshalb kaum bearbeitet.

Im Übergang von der Analyse- zur Aktionsphase gab es zunächst Irritationen, da nur ein Thema von mehreren ausgewählt wurde, aber dann ist es gelungen, alle Themen in den verschiedenen Arbeitsgruppen aufzunehmen. Die geplante Kontaktstelle wird nun als gemeinsames Dach für alle Themen gesehen.

Die Expertin, die in der II. Phase hinzugezogen wurde, drängte darauf, die vielen bereits entwickelten Ideen auch tatkräftig umzusetzen und traf damit das Bedürfnis nach sichtbaren Fortschritten. Die fünf Arbeitsgruppen zu den Themen „Zeitzeugen/ Erfahrungswissen“, „Bildung und Weiterbildung“, „Naherholung“, „Innenstadt zieht uns an“ sowie „Miteinander der Generationen“ arbeiteten konstruktiv. Mit dieser Arbeitsgruppenstruktur wurden die verschiedenen Vorschläge der Analysephase aufgegriffen und

integriert. Die fünfte Arbeitsgruppe bearbeitete das Schwerpunktthema „Generationsdialog“, wobei sie sich auf die Einrichtung einer Kontaktstelle zur Vermittlung und Vernetzung von bürgerschaftlichem Engagement konzentrierte. Dies bedeutete einerseits eine riskante Engführung (drohende Frustration im Falle des Scheiterns), bot andererseits aber die Chance zur Integration aller interessierenden Themen und zu einer nachhaltigen Umsetzung.

Die Aktionsphase lief zunächst langsam an. Im Zentrum der Aktivitäten stand die Einrichtung einer „Kontaktstelle für Junge und Alte“, die ehrenamtlich Aktive vermitteln soll. Das Konzept und das Trägermodell der Kontaktstelle wurden entwickelt. Eine Datenbank mit Hilfebedarfen und ehrenamtlichen Angeboten Glauchauer Bürger wurde von Berufsschulen entwickelt, darin sollen perspektivisch alle vorhandenen Engagementmöglichkeiten und Hilfebedarfe von Alt und Jung zugänglich sein. Zum Zeitpunkt der Interviews wurde die Engagementvermittlung noch von Ehrenamtlichen geleistet, Ziel war aber ein/e hauptamtliche/r Berater/in in einem zentral gelegenen Büro, wozu die Finanzierung noch zu klären war. Auch die weiteren Arbeitsgruppen „Zeitzeugen“ (Geschichtsunterricht in Schulen), „Wanderungen/ Naherholung“, „Bewegung in der Innenstadt“ und „Seniorenbildung“ kamen gut an. Viele Ehrenamtliche und auch die Stadträte und der Seniorenbeirat sind in diese Arbeit eingebunden. Derzeit wird eine Broschüre darüber erstellt, welche Aktivitäten umgesetzt wurden. Seitens des Tandems wird eine Gefahr darin gesehen, dass Ehrenamtliche überfordert werden könnten, wenn zu viel Neues auf einmal geplant werde; deren Arbeit müsse sich in Ruhe entwickeln können.

Die beiden Tandem-Mitglieder sind mit der Umsetzung des NAIS-Projektes zufrieden, da vieles auf den Weg gebracht werden konnte; Ehrenamtliche wurden aktiviert, und „dass die Senioren von sich aus begeistert sind und tätig werden, war der wichtigste Ertrag“. Weniger gut war die Analysephase am Anfang: Es war schwierig, Senioren für die Workshops zu gewinnen, es waren zu viele Termine, aber immerhin wurde dadurch Interesse geweckt. Das Thema „demografischer Wandel“ war zwar nicht neu, wurde vor NAIS aber nur am Rande behandelt. Durch NAIS hat es einen ganz anderen Stellenwert bekommen. Nach anfänglichen Schwierigkeiten wurde das Projekt gegen Ende der Pilotphase auch politisch, von den Fraktionsvorsitzenden, und von der Verwaltung unterstützt.

Die zentralen NAIS-Komponenten funktionieren in Glauchau unterschiedlich. Der Initiativkreis löste sich im zweiten Projektjahr auf, und ein neuer „Trägerkreis für die Kontaktstelle“ wurde gebildet, der längerfristig fortbesteht. Darin kooperieren 13 soziale Organisationen, die sich vorher eher als gegenseitige Konkurrenz gesehen hatten. Das Tandem, bestehend aus Seniorenbeauftragter und dem Vorsitzenden des Seniorenbeirats, hat sich bewährt und wechselseitig ergänzt. Alleine aus der Verwaltung heraus wäre es schwierig gewesen, so aktiv zu werden und die älteren Bürger einzubeziehen.

Günstig war auch, dass dadurch der Seniorenbeirat eingebunden war, wodurch einzelne nicht überfordert wurden und eine Vertretung möglich war. Die Expertin der II. Phase hätte sich allerdings eine etwas stärkere Handlungsorientierung des Tandems gewünscht.

Umgekehrt sehen die Tandem-Partner die Expertin der II. Phase mit ihren methodischen Kompetenzen als sehr hilfreich an, sie hatte einen Blick von außen und konnte neue Ideen einbringen; ohne ihre Unterstützung wären diese Aktivitäten nicht möglich gewesen. Allerdings wird auch kritisch angemerkt, dass die Expertin möglicherweise ihre Erfahrungen aus einer westlichen Großstadt zu unvermittelt auf Glauchau übertragen wollte, das Tandem war da eher zurückhaltender. Die Unterstützung seitens der Bertelsmann Stiftung wird vor allem im ersten Projektjahr als sehr hilfreich empfunden.

Die Öffentlichkeitswirksamkeit war insgesamt gut. Anfängliche Schwierigkeiten der lokalen Presse konnten im Laufe des zweiten Jahres ausgeräumt werden, wozu das Tandem auch mit der einen oder anderen Pressemeldung beigetragen hat. Zum Ende der Projektphase hatte sich NAIS herumgesprochen, immer mehr Interessierte, auch aus der Umgebung, kamen dazu. Die Erwartungen der Tandem-Mitglieder wurden durch die Projektteilnahme erfüllt, und ihre methodischen Kompetenzen konnten erweitert werden.

Für die Fortsetzung nach Ende der Pilotphase wird der Schwerpunkt darauf gelegt, dass die Kontaktstelle und die Arbeitsgruppen in Gang bleiben, dann könne man auch Fördermittel beantragen (was auch eine symbolische Funktion habe). Der Kontakt zu den anderen Pilotkommunen würde gerne aufrechterhalten, z.B. in Form eines jährlichen interkommunalen Treffens. Auch eine Fortführung der Beratung durch die Bertelsmann Stiftung wird gewünscht.

Hamm

Eine „Neuorientierung“ der Seniorenpolitik hatte in Hamm schon vor NAIS begonnen. Hamm konnte auf Vorarbeiten im Rahmen eines „Seniorenplanungsprozesses“ aufbauen, der Name „NAIS“ war aber griffiger, und mit der Bertelsmann Stiftung erhielt diese Arbeit einen höheren Stellenwert und anderen Öffentlichkeitscharakter. Im Rahmen des Seniorenplanungsprozesses war eine differenzierte Arbeitsgruppenstruktur zu den Themen Wohnen, Pflege, selbstständiges Leben im Alter, Gesundheitsförderung etc. aufgebaut worden, die aber noch nicht gleichmäßig lief. Durch NAIS erhielt dieser Prozess neue Impulse.

Phase I des NAIS-Projektes war eng verbunden mit dem Seniorenplanungsprozess. Im vorgeschalteten Seniorenplanungsprozess waren bereits 33 Handlungsempfehlungen entwickelt worden, die Hälfte davon konnte bis Ende der Pilotphase umgesetzt werden. Eine Verknüpfung mit NAIS war möglich, aber es war zu Beginn schwierig, die Ehren-

amtlichen neu zu motivieren. In der Aktionsphase wurden keine kleineren Projekte konkret umgesetzt, sondern Konzeptionen entwickelt, die in die Zukunft wirken sollen. Eine Umsetzung des integrierten Handlungskonzepts und die Weiterentwicklung der komplementären Versorgungsstrukturen sollen bis 2020 auch auf die anderen sieben Sozialräume übertragen werden.

Die Workshops mit mehreren Experten in der Analysephase gaben neue Aspekte und Anregungen. Gut war auch, in der Aktionsphase mit nur einer Expertin zu arbeiten; diese sei sehr engagiert gewesen. Die Bürgerforen mit Themenvorschlägen waren gut besucht und von der Expertin gut vorbereitet; die Bürger haben sich gut beteiligt, weitere Vorschläge wurden gesammelt und zusammengeführt. Der Informationstransfer der ersten Phase an die Expertin der zweiten Phase hätte allerdings besser sein können. Der Übergang zwischen den Phasen wurde dennoch nicht als „Bruch“ empfunden, weil die erste Phase gesamtstädtisch orientiert war, die zweite Phase dagegen kleinräumig. Insbesondere dieser kleinräumige Ansatz wird seitens der hauptamtlichen Mitarbeiterin als methodischer Gewinn gesehen. Die Bilanz des ehrenamtlichen Tandem-Partners ist ambivalent. Das Hauptziel sei erreicht worden, aber am Ergebnis gemessen sei der Aufwand zu hoch gewesen. Es sei schwierig, Verwaltung und Politik davon zu überzeugen, dass auch Ehrenamtliche gute Ideen haben.

Die Einbeziehung von Bürgern hat mit den Initiativrunden und Bürgerforen gut funktioniert, auch vorher schon mit den Arbeitsgruppen und Einzelveranstaltungen in der Analysephase. In der ersten Phase wurde die zuvor schon bestehende Steuerungsgruppe in „Initiativkreis“ umbenannt, in der zweiten Phase gab es aber nur die Initiativrunden auf Stadtteilebene. Das Tandem war sehr hilfreich, z. B. bei der Pressearbeit; man leistete abgestimmte parallele Arbeit, die sich gut ergänzt hat. Das wurde auch dadurch begünstigt, dass die beteiligten Personen gut zueinander passten. Das NAIS-Tandem wird aber nicht weiter bestehen bleiben, offiziell endet es mit einer „Übergabe“ an die Leitung der installierten Initiativrunden. Bei der Weiterentwicklung der komplementären Versorgungsstrukturen in den anderen Sozialräumen will man Ehrenamtliche für ein Tandem zur Projektleitung gewinnen.

Die Öffentlichkeitsarbeit ist nach Einschätzung der Gesprächspartner optimal verlaufen, wobei die Presse vor allem in der Aktionsphase motiviert war, in der über konkrete Veranstaltungen berichtet werden konnte. Auch persönlich haben die Tandem-Partner vieles gelernt. Die hauptamtliche Mitarbeiterin hat an dem ergänzenden Qualifikationskurs teilgenommen, den sie als besonders Gewinn bringend empfunden hat. Darüber hinaus hätte sie gerne die „Szenariomethode“ in der Praxis kennen gelernt und sich für deren Anwendung eine bessere Zeitplanung gewünscht. Eine weitere Erkenntnis war, dass installierte Gremien nur schwer in Selbstorganisation weiterarbeiten können. Bestimmte Berufsgruppen (wie Apotheker, Ärzte etc.) könne man nicht kontinuierlich ein-

beziehen, sondern nur regelmäßig informieren und ab und zu in konkrete Aktionen einbinden (z. B. Flyer auslegen).

In Zukunft wollen beide Initiativrunden weiter arbeiten, eine mit der Ausrichtung auf allgemeine Stadtteilentwicklung. Dazu wird es aber keine monatlichen Treffen mehr geben, sondern weniger häufige Treffen. Die Aktionsgruppen arbeiten relativ eigenständig. Der Vorschlag, Lotsen in jedem Stadtbezirk einzurichten, die bestehenden Tätigkeiten zu vernetzen und neue zu initiieren, wird umgesetzt. In einem der Sozialräume wird eine hauptamtliche Stadtteilkordinatorin die NAIS-Arbeit weiter fortsetzen. In dem anderen Stadtteil will ein Ehrenamtlicher (ein „Profi“ aus anderem Bereich, der hier als Ehrenamtlicher tätig ist) die Moderation übernehmen, wenn die Verwaltung dabei unterstützt (z.B. mit Einladung, Protokoll oder Pressearbeit).

Der Seniorenbeirat wird den Prozess weiter begleiten (in jedem Stadtteil gibt es zwei gewählte Seniorenbeiratsmitglieder, die ehrenamtlich in die Weiterentwicklung der Seniorenarbeit eingebunden sind). Wenn in den Stadtteilen keine anderen Ehrenamtlichen zur Verfügung stehen, sollen diese bei der weiteren Umsetzung angesprochen werden, immer unter der Voraussetzung, dass die „Chemie“ mit der Koordination/Projektleitung stimmt.

Stuhr

Nach dem Verständnis des hauptamtlichen Ansprechpartners in Stuhr geht NAIS über ein Seniorenprojekt hinaus und gibt Impulse für die gesamte Bürgerschaft; es sei Teil eines inhaltlich umfassenden und zeitlich langfristigen Prozesses. Die kommunalen NAIS-Aktivitäten bezogen sich daher nicht (nur) auf Senioren, sondern auf die gesamte Stadtentwicklung, sie umfassten einerseits Konzepte zur Barrierefreiheit und Verbesserung der Infrastruktur, andererseits aber auch für Erziehung, Bildung und Familienförderung, um junge Familien nach Stuhr zu holen (was im weiten Sinne als „präventiver Umgang mit dem demografischen Wandel“ bezeichnet werden könne). Bezüglich dieser Interpretation von NAIS gab es Dissens zur Bertelsmann Stiftung, die eine stärker seniorenpolitische Ausrichtung erwartet hatte.

Ein wichtiger Ertrag von NAIS war eine neue Aufmerksamkeit für Daten, die vorliegen, aber bisher nicht genutzt wurden. Die auf Bestandsaufnahme und Analyse ausgerichtete erste Phase von NAIS habe dazu geführt, dass nützliche Daten zentral verfügbar gemacht wurden und nun auch stärker zur Stadtentwicklung herangezogen werden.

Die Expertenworkshops und Open-Space-Konferenzen der ersten Phase wurden sehr gut moderiert und haben Aufmerksamkeit für das Thema erzeugt. Die Ideensammlung in der Open-Space-Konferenz war erfolgreich und wurde von den Bürgerinnen und Bürgern, gerade auch von jüngeren, gut angenommen. Auf deren Grundlage wurden mehrere Arbeitsgruppen gegründet, die man seitens der Stadt ohne größere Unterstüt-

zung hat laufen lassen, manche haben nach Einschätzung des Gesprächspartners gut gearbeitet, die anderen haben sich wieder aufgelöst. Arbeitsgruppen gab es zu den Themen „Neue Wohnformen in neuen Quartieren“, „Mobile Tante-Emma-Läden“, „Info-pool für Bildungs- und Freizeitangebote“, „Verbesserung der Transportwege/ Bürgerbus“, „Parks mit Wegeverbindung“ sowie „Verbesserung des Verhältnisses der Generationen“ (mit dem Thema „Mehrgenerationenwohnen“, das aber im weiteren Verlauf der Aktionsphase in den Hintergrund rückte). In jeder Arbeitsgruppe war ein Kommunalpolitiker mit engagiert, aber die Arbeitsintensität war unterschiedlich.

Der Schwerpunkt lag auf dem Quartiersprojekt „Neue Wohnformen im Alter“. Als konkrete Aktion wurde ein Wohn(eigentums)projekt in zentraler Lage geplant, das mit altersgemischter Wohnstruktur und guter Infrastruktur für Senioren und auch jüngere Bürger attraktiv sein soll. Dies wird gemeinsam mit einem privaten Investor durchgeführt; das Grundstück wurde gekauft, jetzt werden Wohnungskäufer akquiriert. Der Investor hat 30.000 Flyer verteilt, das Interesse der Bürger wird als groß eingeschätzt; ohne NAIS wäre dieses Projekt nicht entstanden.

Grundsätzlich wird der Bürgerbeteiligung kein großer Stellenwert beigemessen, da die Stadtplanung letztlich doch als Aufgabe der Kommunalverwaltung gesehen wird. Die gesetzlich verpflichtende Bürgerbeteiligung im Rahmen von Planfeststellungsverfahren reiche völlig aus. Z. B. gab es eine Arbeitsgruppe zur Verkehrsinfrastruktur, die einen Bürgerbus gefordert habe; da man sich aber seitens der Stadt für Verkehrsfragen zuständig fühlt, wurden diese Vorschläge nicht übernommen, sondern Verbesserungen im Rahmen der bestehenden Verkehrsversorgung vorgenommen. Die stadtplanerische Untersuchung der Bremer Expertin war in diesem Zusammenhang sehr hilfreich zur Diagnose von Stärken und Schwächen und bildet eine gute Grundlage für die weitere Stadtplanung.

Ein Tandem im konzipierten Sinne kam in Stuhr nicht zustande, weil der vorgesehene ehrenamtliche Tandem-Partner zum zentralen Akteur der Ortskerngestaltung wurde. Nach Meinung des Gesprächspartners funktioniert es aber auch gut ohne Tandem.

Persönlich hat der Gesprächspartner viel Gewinn aus NAIS gezogen. Seine Erwartungen waren anfangs andere, aber sehr bald hat sich die jetzt aktuelle Ausgestaltung ergeben. Insgesamt sieht er Senioren (noch) nicht als vorrangige Zielgruppe; wichtiger scheint es ihm zurzeit noch, junge Familien nach Stuhr zu holen, dazu solle auch NAIS beitragen. Eine Prioritätensetzung auf Seniorenpolitik könne möglicherweise in zehn Jahren wichtig werden, wenn sich der demografische Wandel auch in Stuhr bemerkbar mache.

3.3 Einschätzungen der Expertinnen und Experten zur Aktionsphase

Im Rahmen eines Gesprächskreises während des 4. interkommunalen Treffens in Altena (November 2007) hatten die in der Aktionsphase begleitenden Expertinnen und Experten Gelegenheit zu einem Erfahrungsaustausch. Dabei wurde deutlich, dass für alle Experten der Aktionsphase gilt, dass sie keinen Kontakt zu den Experten der Analysephase hatten und deren Arbeitsergebnisse nur sehr kompakt zur Kenntnis erhielten. Grundsätzlich wird die zwischen den beiden NAIS-Phasen vorgenommene Trennung in „Methodenexperten“ und „Themenexperten“ als künstlich empfunden, hier gebe es mehrfache Überschneidungen.

Experte in Altena

Der in Altena tätige Experte hatte nach dem Einstieg in die Aktionsphase einen guten Eindruck. Im Rahmen der Aktionsphase wurde eine „aktivierende“ Befragung zum bürgerschaftlichen Engagement durchgeführt. Deren Ergebnisse wurden im Sommer 2007 auf einem „Markt der Möglichkeiten“ vorgestellt, hier sollten auch die NAIS-Aktivitäten mit bestehendem Engagement vernetzt und neue Initiativen aufgebaut werden. Auf dieser Grundlage wurden vier Arbeitsgruppen gegründet, die unter dem Dach des gewählten Schwerpunktthemas Teilprojekte bearbeiten.

Rückblickend kann als Erfolg gewertet werden, dass es in relativ kurzer Zeit gelungen ist, bürgerschaftliches Engagement zu aktivieren und zu bündeln. Der Initiativkreis und die Stadtverwaltung arbeiteten gut zusammen. – Eher kritisch wird gesehen, dass nach Gründung der Aktionsgruppen einige Abstimmungsprobleme auftraten. Ab diesem Zeitpunkt waren die Rollen der Beteiligten (z.B. des Initiativkreises) nicht mehr hinreichend geklärt. Es wäre auch gut gewesen, wenn der Handlungsraum für die Gruppen im Vorfeld klarer definiert worden wäre (Kostenübernahme, Treffpunkte etc.). Der Experte hatte zudem den Eindruck, dass das Projekt zwar gut auf der Verwaltungsebene, aber nicht gleichermaßen gut auf der Ebene der Bürgerschaft eingebunden ist, es gebe keine ausdifferenzierten Handlungskonzepte für die unteren Ebenen. Die Steuerung des Projektes sei zu stark auf eine Person konzentriert, von der alles abhängt; hier müssten Wege zur Verselbstständigung gefunden werden. Marginale Bevölkerungsgruppen werden durch das Projekt nicht erreicht (z.B. die 12% Migranten).

Experte in Bruchsal

Zu Beginn der Aktionsphase wurde der Initiativkreis in einen Steuerungskreis überführt, aus dem heraus vier Arbeitsgruppen gebildet wurden, die gute Arbeit leisteten. Eine Veranstaltung zur Zwischenbilanz wurde im Juni 2007 durchgeführt, weiterhin eine themenspezifische Veranstaltung zur „Gesundheit älterer Arbeitnehmer“.

Rückblickend wertet es der Experte als Erfolg, dass die Themen aus dem Gesundheitsschwerpunkt für alle einen hohen Stellenwert hatten. Die Arbeitsgruppen arbeiten

eigenständig und werden gut moderiert. Sie haben eine gute Ausarbeitung der Thematik in vielfältige Einzelthemen geleistet. – Kritisch merkt der Experte an, dass der Initiativkreis stark durch die erste Phase geprägt gewesen und auf den Experten der ersten Phase „eingeschworen“ gewesen sei. In der Aktionsphase wurde ein neuer Kreis gebildet, dabei sei die Verzahnung mit der ersten Phase nicht gut gelaufen. Die Steuerung des ganzen Prozesses stark auf eine Person in der Verwaltung konzentriert, es gebe aber kein tragendes Netz bzw. keine Einbettung in die lokalen Engagementstrukturen.

Experte in Eschwege

In Eschwege wurden die Bürgerinnen und Bürger nach dem Eindruck des Experten kaum einbezogen, sie erschienen auch etwas „partizipationsmüde“. Die Presse war bis zur Projektmitte wenig interessiert. Bei einer Einführungsveranstaltung war das Thema noch unbekannt, dennoch kamen 40 bis 50 Teilnehmer/innen. Die Umsetzung begann mit einfachen Themen wie der Verbesserung von Freizeitmöglichkeiten und der Entwicklung von Kino-Angeboten für Senioren in Kooperation mit einem Kinobesitzer. Ambitioniertere Ideen zu Seniorenbildung/ -akademie waren zu Beginn der Aktionsphase noch wenig konkret, konnten aber im Verlauf der Aktionsphase ausgebaut und in Richtung auf eine Umsetzung vorangetrieben werden. Die Themenauswahl über die Köpfe der Bürgerinnen und Bürger hinweg ist allerdings nicht ganz glücklich verlaufen; zwar habe das Thema gut zu Eschwege gepasst, die Entscheidung sei aber nicht optimal kommuniziert worden.

Rückblickend ist als Erfolg zu verbuchen, dass die Vorstellungen des Initiativkreises aufgegriffen werden konnten (wenn auch die Themenwahl von der Verwaltung gesteuert worden war). Die Bildung von Arbeitsgruppen hat gut funktioniert, daraus sind eigenständig arbeitende Projektteams hervorgegangen, die in der Lage sind, auch ohne externe Beratung weiter zu arbeiten. Die Thematik der Seniorenwirtschaft hat guten Rückhalt in der Verwaltung und wird durch Vernetzung mit anderen Projekten unterstützt. – Auch hier gab es allerdings einen Bruch zwischen Themen- und Methodenexperten. Weiterhin wurde die Arbeit dadurch erschwert, dass die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern nicht gut gewesen sei.

Expertin in Glauchau

Die Expertin der Aktionsphase versuchte von Beginn an, durch hohes persönliches Engagement Aktivitäten zu initiieren und dem Bedürfnis nach konkreten Resultaten zu entsprechen. Dabei wurden verschiedene Aktivitäten durchgeführt wie z.B. ein gemeinsamer Kinobesuch mit Älteren und Jugendlichen, ein Zeitzeugenspaziergang durch Glauchau, gemeinsames Kochen und ein Spieletag mit Jung und Alt unter dem Motto „Spiele damals und heute“. Von manchen Bürgern wurde dies anfangs als „Aktivismus“ bzw. als „Überstülpen“ westlicher Konzepte empfunden. So wurde z.B. der Vorschlag, dass Ältere und Jugendliche gemeinsam mit dem Bürgermeister kochen,

von den engagierten Bürgern als zu unkonventionell empfunden und abgelehnt. Erfolgreicher war der Ansatz, mit einem Treffen aller Akteure und Organisationen im Wohlfahrtsbereich zu beginnen, um zu sehen, welche Strukturen es in Glauchau bereits gab und welche Kooperationen ausbaufähig sind. Dies wurde bei der Konzentration auf die Einrichtung einer Kontaktstelle weiter geführt, um diese auf eine möglichst breite Trägerbasis stellen zu können.

Rückblickend war die Arbeit alles in allem durchaus erfolgreich, eine Kontaktstelle nahm ihre Arbeit in Anbindung an einen Seniorenclub auf (längerfristig ist eine Anbindung an ein Kinder- und Jugendzentrum geplant), für die es allerdings noch kein generationsübergreifendes Konzept gibt. Eine Fachtagung zu den Themenschwerpunkten wurde unter Leitung der Expertin mit überregionalen Projektbeispielen durchgeführt und als erfolgreich bewertet. Der Oberbürgermeister, der sich anfangs mit dem Projekt schwer tat, zeigte später mehr Interesse. – Schwierig gestaltete sich der Einstieg der Expertin, da die Voraussetzungen nicht geklärt worden seien. Es gab Spannungen innerhalb der Verwaltung zwischen Senioren- und Jugendarbeit. Die freien Träger wurden nicht einbezogen, sie erschienen der Verwaltung zu fremd.

Expertin in Hamm

Die in Hamm begleitende Expertin fand dort bereits ausgearbeitete Grundlagen zur Seniorenpolitik vor. Einige Elemente – wie beispielsweise generationenübergreifende oder seniorenspezifische Begegnungsstätten außerhalb von Gruppentreffen in Kirchengemeinden oder Verbänden – gibt es in der Angebotslandschaft nicht und konnten von daher auch nicht Ausgangspunkt von wohnortnaher Angebotsentwicklung sein. Der im ersten Projektjahr aus der früheren Steuerungsgruppe konstituierte Initiativkreis wurde aufgelöst bzw. in die stadtteilbezogenen „Initiativrunden“ überführt. Dies wurde nicht als Diskontinuität bzw. „Bruch“ wahrgenommen, was mit der geringen Profilierung des NAIS-Projektes im ersten Projektjahr erklärt werden kann. Gleichzeitig war die Einrichtung von stadtteilbezogenen Initiativrunden aufgrund der Größe der Kommune sinnvoll, um zu wohnortnahen Entwicklungen zu kommen. Zu den längerfristigen Zielen der Stadt Hamm gehört die Installation von hauptamtlichen Sozialraummanagern bzw. „Lotsen“ in allen Stadtbezirken. Dies sollte mit der Arbeit der NAIS-Arbeitsgruppen in den beiden ausgewählten Stadtteilen verbunden werden. Während des zweiten Projektjahres wurden diese Stellen in drei Stadtteilen bewilligt, allerdings war darunter nur einer der beiden Stadtteile, in denen NAIS durchgeführt wurde. Dort löste diese Entscheidung (der Expertin zufolge) Irritationen aus, dies konnte als unzureichende Verzahnung zwischen Seniorenplanungsprozess und NAIS verstanden werden. Auf eine Eingabe von Seiten der Initiativrunde hin, deren Stadtbezirk bei der Stellenbesetzung nicht berücksichtigt wurde, wurde eine zukünftige Lösung zugesagt.

Rückblickend bewertete die Expertin die Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen in den Initiativrunden gut, das Selbstbewusstsein der Ehrenamtlichen

wurde gestärkt. – Kritisch ist festzuhalten, dass das Konzept „komplementäre Dienste“ inhaltlich schwer zu vermitteln war. Schwierig war auch das Agieren der Kommune, die Einrichtung von Ansprechpartnern („Lotsen“) in drei Stadtteilen eigenmächtig und unabhängig von NAIS und seinen Akteuren vorzunehmen, was als Geringschätzung des bürgerschaftlichen Engagements aufgenommen wurde. Zwischen den beiden Phasen von NAIS gab es kaum Kontinuität.

Expertin in Stuhr

Die Konkretisierung des Schwerpunktthemas verlief in Stuhr nicht geradlinig. Zu Beginn der Aktionsphase wurde mit Unterstützung des KDA die Thematik des seniorengerechten Wohnens in einem seniorengerechten Quartier anvisiert. In der Umsetzung verlagerte sich diese Thematik aber von der an mehreren Stellen ansetzenden KDA-Konzeption zu einem privatwirtschaftlichen Bauvorhaben einer Service-Wohnanlage. Auf der Expertenebene zog sich das KDA eher zurück, und die parallel einbezogene Expertin aus Bremen trat mit einer Expertise in den Vordergrund, die weniger seniorenspezifisch und stärker auf eine umfassende Stadtentwicklung ausgelegt war. Die Erfolgsaussichten des geplanten Wohnprojekts beurteilt die Expertin eher zurückhaltend.

Als Erfolg sieht die Expertin, dass das Thema „demografische Entwicklung“ in der Verwaltung und bei einigen engagierten Bürgern verankert werden konnte. Es gibt aktive Arbeitsgruppen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und unterschiedlicher Konkretisierung, die engagiert arbeiten. – Als Nachteil wird empfunden, dass das Verwaltungshandeln im gesamten Projekt im Vordergrund stand; dabei traten auch Divergenzen zwischen Politik und Verwaltung zu Tage.

Fazit der Expertinnen und Experten

Meist ist es gelungen, für bestimmte Themen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel zu sensibilisieren, einen differenzierten Handlungsplan auszuarbeiten und Arbeitsgruppen zur Umsetzung zu installieren. Die Rollen der Verwaltung, der Bürger und der Experten waren aber nicht hinreichend geklärt: Grundsätzlich sollten Bürger Ideen und Engagement einbringen, die Verwaltung sollte die Umsetzung ermöglichen und unterstützen, und die Experten sollten als Moderatoren beim Aufbau von Projektgruppen helfen und sich dann zurücknehmen und selbstorganisierte Arbeitsformen in Gang setzen. Dieses Zusammenspiel hat häufig nicht gut funktioniert – manchmal wegen zu starker Steuerung durch die Verwaltung, durch zu wenig eigenes Engagement der Bürger oder durch zu starke Einbindung bzw. zu plötzlichen Rückzug der Experten.

4 Fazit zur Umsetzung des NAIS-Projekts

4.1 Ergebnisse der Abschlussevaluation

(1) Gesamtresümee und Zufriedenheit

Die Gesamtbeurteilung von NAIS fällt – wie nach den Eindrücken, die bei den interkommunalen Treffen gewonnen wurden, nicht anders zu erwarten war – sehr positiv aus. Dies wird von den Gesprächspartnern unterschiedlich akzentuiert; dabei lassen sich drei Schwerpunkte unterscheiden:

- **Bürgerengagement:** In Glauchau, Bruchsal und Altena wird hervorgehoben, dass es mit NAIS gelungen ist, ältere Bürgerinnen und Bürger für ein Engagement zu gewinnen und in thematisch orientierten Arbeitsgruppen zu organisieren.
- **Stadtentwicklung:** In Eschwege und Stuhr steht der Ertrag des NAIS-Projektes für die Stadtentwicklung im Vordergrund. Zwar wurden auch dort Bürgeraktivitäten initiiert, aber die kommunalen Vertreter sehen einen besonderen Ertrag darin, dass die Stadtentwicklung insgesamt (nicht nur im Seniorenbereich) vorangebracht wurde. Abgeschwächt trifft dies auch für Hamm und Bruchsal zu.
- **Katalysatorische Verstärkung:** Vor allem Hamm und Bruchsal weisen darauf hin, dass in ihren Städten bereits viel Vorarbeit geleistet wurde, die in eine ähnliche Richtung ging wie NAIS. Diese Ansätze wurden durch NAIS gebündelt und verstärkt, wobei die fachliche und methodische Unterstützung als sehr hilfreich empfunden wurde, und auch der Bekanntheitsgrad der Bertelsmann Stiftung hat den Stellenwert dieser Thematik innerhalb der Kommune maßgeblich erhöht.

Eingeschränkt wird die positive Gesamtbewertung im Hinblick auf die Anfangsphase, die teilweise als zu aufwändig empfunden wurde. Dies wird einerseits mit Hinweis auf die innerhalb der Analysephase konzeptionell vorgesehenen Arbeitsschritte begründet, die zeitlich und methodisch hätten gestrafft werden sollen, wobei insbesondere das EIS-Instrumentarium als wenig hilfreich empfunden wurde (bes. Meinungen aus Glauchau und Hamm; anders dagegen Stuhr, wo EIS aus Sicht der Verwaltung als hilfreicher Hinweis dazu gesehen wurde, welche Planungsdaten genutzt werden könnten). Andererseits fällt aber auch auf, dass die anfängliche Kontaktaufnahme zwischen Bürgern und Verwaltung als stressig empfunden wurde: Mitarbeiter/innen der Verwaltung empfanden es als anstrengend, Bürgerinnen und Bürger zur Mitwirkung zu aktivieren (z.B. Glauchau); umgekehrt fanden engagierte Bürger es mühsam, Politik und Verwaltung für die Ideen von Ehrenamtlichen zu interessieren (Hamm).

Daraus ist zu schließen, dass die Analysephase im Hinblick auf eine methodische Straffung überarbeitet werden sollte – allerdings ist gleichzeitig zu berücksichtigen, dass bei Beantwortung der Frage nach der Wirkung der Experten die Analysephase

überaus positiv gewertet wird, es kann also nicht eine weitgehende Verkürzung oder gar ein Wegfall der ersten Phase gemeint sein, sondern eher eine stringendere Handlungsorientierung. Was die Kooperation von Kommunalverwaltung und engagierten Bürgerinnen und Bürgern angeht, so ist diese von der Projektkonzeption her intendiert, aber die stressverstärkende Wirkung dieser Begegnung wurde möglicherweise unterschätzt und nicht hinreichend methodisch bearbeitet.

(2) Entwicklung, Implementation und Nutzung des „EIS“

Der Verwendungszusammenhang des „Evidenzbasierten Instruments der Seniorenpolitik (EIS)“ war vielen Beteiligten nur theoretisch klar. Eigentlich sollte dieses Instrumentarium dazu dienen, die empirischen Grundlagen der Seniorenpolitik zu klären, die dann unter anderem in den Szenarioprozess eingespeist werden sollten. Die EIS-Entwicklung hatte die im Rahmen des Szenarioprozesses vorgesehenen Deskriptoren aber noch nicht klar vor Augen. Die vom Konzept her zwischen den Szenarien und deren empirischer Fundierung durch EIS-Daten vorgesehene Wechselbeziehung wurde nicht von allen verstanden und wegen der zeitlichen Komprimierung des Projektes auch nicht plangemäß durchgeführt. Die zunächst vorgesehene Schulung zum EIS-Instrumentarium und seinen Verwendungsmöglichkeiten wurde aus Zeitgründen nicht durchgeführt; von den Tandem-Mitgliedern wurde der Bedarf an einer solchen Schulung, möglichst vor Ort mit den dort verfügbaren Daten, zum Ausdruck gebracht.

Optimal wäre ein Prozess, in dem zunächst nur einige Kerndaten zusammengestellt, dann in einem partizipativen Prozess thematische Schwerpunkte erarbeitet und dann wiederum die dazu erforderlichen Daten gezielt recherchiert werden. In Verbindung damit sollte ein Qualifizierungsprogramm für EIS entwickelt werden, das einen fruchtbaren Umgang mit diesem Instrumentarium von der thematischen Schwerpunktsetzung über die Auswahl erforderlicher Indikatoren, die Erhebung der entsprechenden Daten und deren Interpretation bis hin zur Einbindung der empirischen Ergebnisse in einen konkreten Verwendungszusammenhang mit den Akteuren gemeinsam einübt.

Zu dem Qualifizierungskurs der EFH Freiburg gibt es eine gewisse Parallelität, da auch dort Daten für die Sozialplanung gewonnen werden. Deren Umfang ist aber geringer (zumindest als in der ersten EIS-Version). Die Einbindung dieser Daten in den Verwendungszusammenhang der Seniorenpolitik und -planung hat dort stärkeres Gewicht und wird methodisch bearbeitet.¹²

¹² Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „Evaluation des Qualifizierungskonzeptes „Demografischer Wandel und (Alters-)Sozialplanung“ (E7), Köln November 2007.

(3) Bürgerveranstaltungen zur Analyse und Zielfindung

Die verschiedenen Formen der Bürgerversammlungen wurden insgesamt als informativ gewertet, die Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger ist damit recht gut gelungen. Insbesondere die Moderation, Organisation und Atmosphäre wurden von den Teilnehmenden als sehr gut empfunden, die terminliche Gestaltung und Dauer der Veranstaltungen allerdings als weniger gut. Vom Ertrag her wurden die Handlungsempfehlungen als inhaltlich gut bewertet, aber viele Teilnehmende vermissten mehr innovative Ideen, und auch die Öffentlichkeitswirksamkeit und die Impulse für die Seniorenpolitik blieben teilweise hinter den Erwartungen zurück.¹³

Die Seniorenexpertenworkshops waren so konzipiert, dass nach der Erarbeitung eines Leitbildes durch den Initiativkreis eine Erweiterung in Form eines Workshops mit weiteren Senioren erfolgen sollte, in dem unter Berücksichtigung empirischer Daten die Umsetzung erörtert wird. Nicht der Konzeption entsprach es beispielsweise, dass in Glauchau nach dem ersten Schritt kaum weitere Senioren hinzukamen, so dass die Beteiligten das Gefühl einer Wiederholung des Initiativkreis-Prozesses hatten, und auch empirische Daten waren nicht vorhanden. Der letzte Schritt in diesem Prozess war eine Open-Space-Konferenz, in der angestrebt wurde, mit über 100 Teilnehmer/innen das erweiterte und ausgearbeitete Leitbild umzusetzen. In Glauchau wurde evtl. nicht hinreichend dazu eingeladen, nur 60 Teilnehmer/innen kamen, die vorher auch schon beteiligt gewesen waren.

In Bruchsal hatte der Initiativkreis eine thematische Schwerpunktsetzung vorgenommen, die in einer Bürgerversammlung bestätigt wurde (allerdings kamen dort nicht viel mehr Senioren hinzu, der Ort der Veranstaltung war ungünstig gewählt). In Altena und Eschwege wurde die Bürgerversammlung mit einer Gesundheitsmesse als Begleitprogramm verknüpft, was den Vorteil höherer Aufmerksamkeit, aber den Nachteil einer geringeren thematischen Fokussierung auf NAIS hatte.

Eine stärkere Partizipation älterer Bürgerinnen und Bürger gehört zu den zentralen Zielen von NAIS, die Zielerreichung wurde aber durch verschiedene Faktoren wie die oben genannten beeinträchtigt. Dieser Eindruck wird in den Befragungen der Initiativkreise und Tandems mehrfach bestätigt.

¹³ Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „Auswertung der Bürgerversammlungen und Open Space Konferenzen in den Pilotkommunen“ (E4), Köln November 2006/ Januar 2007.

(4) Management und Nutzung von NAIS-Dokumenten mit BSCW¹⁴

Die NAIS-Evaluation umfasste auch eine Sichtung und Auswertung der Dokumente, die im Projektverlauf erstellt und über die Internetplattform BSCW den Projektakteuren zugänglich gemacht wurden. Dieses Angebot wurde von vielen Beteiligten gut genutzt und positiv bewertet, wenn auch einige Gesprächspartner in den Interviews zum Ausdruck brachten, dass sie die dort enthaltene Informationsfülle und das passwortgesteuerte Zugangsverfahren eher als anstrengend empfanden. Die Evaluation dieser Projektkomponente kommt zu dem Ergebnis:¹⁵

- Das BSCW ist sehr umfangreich. An einem Stichtag Ende Juli 2007 waren auf der Internetplattform insgesamt rd. 1.800 Einzelbeiträge in Haupt-, Unter- und Unter-Unterordnern abgelegt. Knapp ein Viertel dieser Einzelbeiträge waren externe Projektinformationen, ein Sechstel Presseberichte über NAIS vor Ort in den Pilotkommunen und knapp 60% interne Beiträge von Projektbeteiligten. Von diesen hatten vier Fünftel einen prozesshaften Charakter: Es handelte sich um Protokolle, Präsentationen, Fotos etc., also Dokumente, die Momentaufnahmen des Projektgeschehens darstellen. Eher produktorientierte Dokumente wie Berichte und Dokumentationen, Konzepte und Arbeitshilfen sowie empirische Daten (also Dokumente mit einem „bleibenden Wert“) machten nur ein knappes Fünftel der projektinternen Beiträge aus und drohten in der Masse der Informationen unterzugehen.
- Unter den Dokumenten waren einige nützliche Arbeitshilfen bzw. Handreichungen, die den beteiligten Kommunen von Seiten der Bertelsmann Stiftung zur Verfügung gestellt wurden. Diese standen eher unverbunden nebeneinander und waren in der Regel als Orientierung (Tipps und Hinweise zur selbstständigen Umsetzung) zu verstehen, weniger als anleitende Arbeits- und Planungshilfen. Wichtig erscheint es, diese – ggf. anhand der Erfahrungen der Projektbeteiligten fortgeschrieben – in einem abschließenden Handbuch für Kommunen zusammenzufassen.
- Die Berichte und Dokumentationen zum Projektverlauf von NAIS bieten einen guten Einblick in die Ergebnisse der umfangreichen Entwicklungsarbeiten. Hilfreich war aber vor allem auch die Zusammenfassung von Zwischenergebnissen in einer gedruckten Broschüre („Bericht über die Analyse- und Zielfindungsphase 2006“), in der die Entwicklungslinien des Gesamtprogramms NAIS deutlich dargestellt, gleichzeitig aber auch die spezifischen Konturierungen in den Kommunen wiedergegeben wurden.

¹⁴ Die Internetplattform “Basic Support for Cooperative Work” (BSCW) mit permanenter, internetgestützter Zugriffsmöglichkeit wurde vom Fraunhofer-Institut entwickelt und ermöglicht Dokumentenmanagement und Informationsaustausch.

¹⁵ Vgl. ISG-Bericht zur NAIS-Evaluation „Auswertung von Daten und Dokumenten (Dokumentenanalyse)“ (E2), Köln August 2007.

(5) Anknüpfung der Aktionsphase an die Analyse- und Zielfindungsphase

Die Verbindung zwischen Phase I und II sollte durch das persönliche Treffen beim 2. interkommunalen Treffen in Bruchsal hergestellt werden (wo allerdings noch nicht klar war, welcher Experte welche Kommune übernimmt). Jeder der neuen Experten bewegte sich aber überwiegend in seinem eigenen Fachgebiet und zeigte (nach Eindruck des NAIS-Teams) zu wenig Interesse für den Gesamtprozess von NAIS. Eine bilaterale Verständigung zwischen den Experten war angestrebt, ist aber nicht erfolgt. Hier hätte der Steuerungskreis auf Projektebene unter Moderation der Bertelsmann Stiftung eine bessere Verknüpfung herstellen können.

Ein methodischer Unterschied in der Begleitung durch die Experten lag darin, dass in der I. Phase jeder Schritt genau vorgeplant war, während in der II. Phase mehr Eigeninitiative der lokalen NAIS-Akteure erwartet wurde; dieser Übergang war aber schlecht vermittelt worden. Dadurch mag auch der Eindruck entstanden sein, dass die Experten der I. Phase „besser“ gewesen seien als die der II. Phase, was vor allem aus Bruchsal, Altena und Eschwege berichtet wird. In Hamm und Glauchau zeigten dagegen die Expertinnen in der II. Phase neben hohem Engagement auch eine starke Präsenz vor Ort (wenn auch in Glauchau dieses Engagement anfangs nicht bereitwillig aufgegriffen, sondern als überfordernd „ausgebremst“ wurde). In Hamm erfolgte eine gute Kooperation mit der Expertin der II. Phase, die Anknüpfungproblematik an die I. Phase stellte sich hier auch nicht in gleicher Weise. In den Szenario-Kommunen wurde der Prozess in der I. Phase zunächst stark kritisiert, im Nachhinein aber idealisiert.

In Stuhr waren die vorgesehenen Experten zu Beginn der II. Phase noch nicht einsatzbereit. Ein Initiativkreis-Mitglied, eine professionelle Sozialraumplanerin, erstellte stattdessen eine „Stärken-Schwächen-Analyse“, die im weiteren Prozess genutzt werden konnte. Geplant war weiterhin eine Bürgerbefragung in zwei Wohngebieten, die aber von der Kommune nicht gewollt war; daraufhin wurde die Begleitung durch die Bertelsmann Stiftung beendet.

(6) Umsetzung des Schwerpunktprojektes der Aktionsphase

Die konkrete Umsetzung der ausgewählten Themenschwerpunkte ist in den Kommunen am weitesten fortgeschritten, in denen ein Übergang vom Initiativkreis in eine differenzierte Arbeitsgruppen-Struktur am besten funktioniert hat. Dies scheint in Bruchsal, Glauchau, Eschwege und Altena der Fall zu sein, während die Umsetzung in Stuhr etwas willkürlich und punktuell erscheint und in Hamm nicht klar konturiert zu sein scheint (man könnte hier den Eindruck gewinnen, dass zwar viele „mitmachen“, aber jeder dabei etwas anderes anstrebt).

Der wiederholt begegnende Hinweis, dass eine einjährige Aktionsphase zu kurz sei, um bereits umfassende Resultate sichtbar werden zu lassen, ist insofern berechtigt, als das Projekt auf eine längerfristige und nachhaltige Wirkung angelegt war. Allerdings

darf dieses Argument nicht dazu dienen, eine unzureichende organisatorische Umsetzung zu rechtfertigen; diesen Eindruck könnte man gewinnen, wenn in Stuhr kontrastierend gesagt wird, dass NAIS für die Bertelsmann Stiftung „ein zeitlich und inhaltlich eng definiertes Projekt, für Stuhr dagegen Teil ein inhaltlich umfassenden und zeitlich langfristigen Prozesses“ sei.

(7) *Schwerpunkthemen und Aktivitäten in Phase II*

In Altena erfolgte die Themenwahl im Konsens und eingebunden in die Stadtentwicklung. Der Experte der II. Phase stellte sein Konzept vor, wozu auch die Entwicklung eines Leitbildes gehörte, das aber schon vorlag. Die Aktivierung des bürgerschaftlichen Engagements verlief gut.

In Bruchsal wurde die Themenwahl durch den Initiativkreis vorgenommen. Die Sensibilität für Seniorenpolitik hat nach Wahrnehmung des Tandems in der II. Projektphase zugenommen, die Arbeitsgruppen arbeiten selbstständig, allerdings ist der Beratungsbedarf hoch. Die nachhaltige Fortführung (Einrichtung von Quartiersmanagern) ist haushaltstechnisch gesichert, und das Projekt strahlt überregional aus.

In Eschwege wurde die Themenauswahl von der Verwaltung gesteuert und stand zwischen parteipolitischen Interessen. Die drei Arbeitsgruppen arbeiten gut. Die Beteiligung engagierter Bürgerinnen und Bürger ist allerdings nicht optimal, es sind eher beruflich Interessierte, die mitmachen, und weniger Ehrenamtliche.

In Glauchau wurden nach der Open-Space-Veranstaltung fünf Arbeitsgruppen gegründet, die gut arbeiten. Der gewählte Themenschwerpunkt war anfangs umstritten. Die begleitende Expertin arbeitete auf verschiedenen Ebenen, auch als Sprecherin einer Arbeitsgruppe (evtl. hat sie sich nicht genug zurückgenommen). Die niederschweligen Angebote wurden angenommen und liefen gut, ein Mehrgenerationenhaus wurde aber von der Kommune nicht bewilligt. Die Projektumsetzung wurde auch dadurch erschwert, dass die Akteure in starker Konkurrenz zueinander standen. Die Kontaktstelle wird vermutlich eingerichtet (mit halber Stelle, in Anbindung an ein „Kinderbüro“).

In Hamm gab es Konsens über die Themenauswahl, die Umsetzung ist gut gelaufen. Quartiersmanager wurden aber z.T. unabhängig von NAIS bewilligt (in Pelkum ja, in Rhynern nicht, dort ist aber zukünftig eine halbe Stelle in Anbindung an ein Altenheim vorgesehen). Die Expertin führt die Umsetzung in den anderen Stadtteilen fort.

In Stuhr hat die Aktionsphase auf keiner Ebene so funktioniert, wie es im NAIS-Konzept vorgesehen war; deshalb beendete das Team der Bertelsmann Stiftung im September 2007 die Begleitung.

(8) Umsetzung der anderen Handlungsempfehlungen

Die Gesamtheit der in der Analysephase erarbeiteten Empfehlungen wird als ein Handlungsprogramm für die nächsten Jahre gesehen, an dessen Umsetzung weiter gearbeitet wird. Die Themen der Aktionsphase bildeten innerhalb dessen nur einen ersten Schwerpunkt. Wo eine ergänzende Seniorenbefragung durchgeführt wurde, können auch deren Ergebnisse weiter genutzt werden.

Ein kritischer Punkt war allerdings die Auswahl eines Schwerpunktthemas, in Glauchau waren die Befürworter anderer Themen zunächst enttäuscht; dort ist es aber gelungen, diese Themen als Teilthemen in den Hauptschwerpunkt „generationsübergreifende Konzepte“ zu integrieren. In Hamm wurde das parallele Thema „Sozialraummanagement“ mit Einrichtung von „Lotsen“ für ehrenamtliche und Nachbarschaftshilfen so weit integriert, dass man den Eindruck gewinnt, dass es sich gegenüber dem sehr speziellen Thema „komplementäre Dienste“ als Leitthema durchgesetzt hat.

Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die breiter angelegte Themensammlung der ersten Phase auch in der Aktionsphase zumindest im Hintergrund mitgeführt werden und die Schwerpunktsetzung als vorübergehende Engführung deutlich gemacht werden sollte. Die Diskussion von einer größeren Zahl relevanter Themen und einer Auswahl umzusetzender Themen sollte in wechselseitiger Bezugnahme fortgeführt werden; dann lassen sich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen in zeitlicher Aufeinanderfolge sukzessive bearbeiten (wie z.B. in Altena, Eschwege und Hamm vorgehen).

(9) Externe Begleitung des Schwerpunktprojektes

Die Begleitung durch Experten wird als wesentliche Komponente des NAIS-Projektes gesehen. Die Experten bringen eine externe Sichtweise mit anderen Akzentuierungen und Beobachtungen ein, die aus der Innenperspektive nicht in gleicher Weise erkennbar sind. Sie haben auch ein anderes Gewicht in der Projektdarstellung gegenüber Bürgern ebenso wie gegenüber der politischen Spitze; alle Beteiligten sind sich einig, dass ohne diese Unterstützung viel weniger hätte erreicht werden können.

Zum weiteren Kreis der Experten werden auch das NAIS-Team der Bertelsmann Stiftung und die Evaluatoren des ISG gezählt. Die Begleitung durch das NAIS-Team wird von allen Befragten uneingeschränkt positiv bewertet. Die Mitarbeiter des ISG wurden in der Rolle als Evaluatoren nicht so deutlich wahrgenommen (was der Aufgabe eines Evaluators auch durchaus entsprechen kann). Deutlicher trat deren Unterstützung in den drei Szenario-Kommunen hervor, in denen das ISG ergänzende Seniorenbefragungen durchführte, die als sehr hilfreich bezeichnet wurden.

Sehr wertvoll sind vor allem die methodischen Kompetenzen, die die Experten in den Prozessen der Bürgeraktivierung und Leitbildentwicklung, der Initiierung und Moderati-

on von arbeitsfähigen Strukturen und der Bearbeitung der Schwerpunktthemen zur Anwendung gebracht haben – über solche Kompetenzen verfügen die Mitarbeiter/innen der Verwaltung in der Regel nicht (und Ehrenamtliche nur in Ausnahmefällen, z.B. wenn sie eine pädagogische oder sozialarbeiterische Ausbildung haben oder als „seniorTrainerinnen“ qualifiziert wurden).

Die Arbeit der Experten der I. Phase wird rückblickend überwiegend positiv beurteilt, allerdings gab es in Einzelfällen auch Kritik, z.B. am mangelnden Eingehen auf örtliche Verhältnisse sowie an unzureichendem gerontologischem Wissen. Auch die Experten der I. Phase sollten demnach über Methoden- und über Fachkenntnisse verfügen sowie offen, lernfähig und flexibel sein.

Die Experten der Analysephase wurden in den Befragungen meist besser bewertet als die der Aktionsphase, was überrascht, da am Ende der Analysephase mehrfach eine Übersättigung mit theoretischen Analysen und ein Bedarf an konkreten Aktionen geäußert worden war (vgl. zweites Tandem-Interview, Bericht zu E6). Dass nun im Rückblick die Experten der ersten Phase so positiv gesehen werden, kann folgende Gründe haben:

- In gewissem Maße kann dies nostalgische Gründe haben, wenn die (zum Teil hohen) Erwartungen an die Aktionsphase nicht vollständig erfüllt wurden und vor diesem Hintergrund der „Aufbruchstimmung“ der ersten Phase nachgetrauert wird.

Ein solcher Effekt ist gewissermaßen unvermeidlich, aber auch unschädlich. Für die Projektsteuerung sind im Hinblick auf einen Transfer des Konzeptes auf weitere Kommunen andere Gründe von größerem Interesse:

- Die Experten der ersten Phase (Analyse und Zielfindung) waren „Profis“ in der Sensibilisierung und Moderation von Prozessen der Bürgerpartizipation und vermittelten in einem Prozess wie NAIS gut den Eindruck, dass etwas in Bewegung kommt. Die Experten der Aktionsphase verfügten dagegen eher über fachspezifische Kompetenzen, mit denen sie inhaltliche Beratung leisten konnten, aber die Rahmengestaltung in Form von Bürgeraktivierung und Moderation als gegeben voraussetzen. Wo dies nicht hinreichend deutlich gemacht wird, werden die umfassenden Erwartungen an den Experten enttäuscht.
- Die Szenario-Methode, die in Altena, Bruchsal und Eschwege angewandt wurde, wird besonders gelobt – allenfalls mit der Einschränkung, dass man mit weniger Szenarien (z.B. nur zwei statt vier) ähnliche Ergebnisse mit weniger Veranstaltungen hätte erzielen können (vgl. zweites Tandem-Interview, Bericht zu E6). Der insgesamt positive Eindruck kann an der Eignung der Methode ebenso wie an der persönlichen Qualifikation und dem Engagement des Experten liegen. Weiterhin kann die in diesen Städten flankierend durchgeführte Befragung von Seniorinnen

und Senioren, deren Ergebnisse bereits in einem frühen Projektstadium konkret vorweisbar waren und auf die Methodik des Szenarioprozesses zugeschnitten wurden, diesen positiven Eindruck verstärkt haben. Die in Glauchau angewandte „Open-Space-Konferenz“ wurde weniger gelobt, zum Teil sogar wegen ihrer geringen Strukturvorgabe und ungewohnten Bezeichnung kritisiert.

- Zwischen den Experten der beiden Phasen gab es weder eine inhaltliche oder methodische Verbindung noch eine ausführliche Kommunikation (im Sinne einer „Stafelübergabe“). Sie konnten daher nur unzureichend auf die Vorarbeiten der ersten Phase aufbauen, entweder wurden mögliche Verknüpfungen nicht vorgenommen oder bereits erfolgte Prozesse in ähnlicher Form wiederholt (wie z.B. eine Bürgerbefragung zum Engagement in Altena, nachdem in der ersten Phase dort eine Seniorenbefragung durchgeführt worden war, die auch das Engagementthema umfasste). Auch die Experten der Aktionsphase selbst fühlten sich im Rahmen der Beschreibung ihres Auftrags nicht hinreichend vorbereitet auf die Situation in den Pilotkommunen sowie die dort bereits im Vorfeld initiierten Prozesse und erzielten Ergebnisse (siehe oben die Erfahrungsberichte der Experten in Abschnitt 3.3).
- Der Arbeitsauftrag der Experten der zweiten Phase und die darauf gerichteten Erwartungen in den Kommunen waren offensichtlich nicht hinreichend transparent. Den Experten war nicht immer deutlich, in welchem Maße neben fachlicher Beratung auch eine Moderation des Prozesses erwartet wurde. Weiterhin war nicht geklärt, in welchem Maße die Beratung persönlich und in welchem Maße auch fernmündlich erfolgen konnte (vgl. Bericht zu E9: „Wozu haben wir einen Experten, der nie da ist?“). Die Expertinnen in Glauchau und Hamm erfüllten diese Erwartungen durch ein hohes Maß an Präsenz offensichtlich stärker als die Experten in Eschwege und Bruchsal. Eine stärkere Präsenz ist dabei eher möglich, wenn die Experten in der Nähe der Pilotkommune wohnen, als wenn dies nicht der Fall ist.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Hinzuziehung von Experten als große Bereicherung in inhaltlicher und methodischer Hinsicht wahrgenommen wurde, dass aber der Rückgriff auf unterschiedliche Experten in den beiden Phasen häufig als unorganisch und unproduktiv empfunden wurde.

(10) Bürgerbeteiligung in der Aktionsphase

Eine breite Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern ist in allen Kommunen erfolgt, allerdings in unterschiedlicher Weise. Einerseits wird Bürgerbeteiligung als Stressfaktor gesehen: Sie macht Arbeit (Vorbereitung, methodische Durchführung und Nachbereitung), erfordert Engagement (die Bürger werden oft als schwerfällig wahrgenommen) und führt zu Folgekosten (Forderungen und Erwartungen an die Verwaltung, Zunahme von Anfragen an die Mitarbeiter/innen). Andererseits führt eine gelungene Einbeziehung auch zu Renommee (wobei Belastung und Renommee zwischen Politik und Verwaltung meist ungleich verteilt sind).

In zwei Kommunen (Stuhr und Eschwege) wird NAIS vorrangig als Projekt der Verwaltung gesehen, dort hat sich die Bürgerbeteiligung nicht nennenswert entwickelt (die Verwaltung betrachtet die gesetzlich verpflichtende Bürgerbeteiligung im Rahmen von Planfeststellungsverfahren als ausreichende Form von Partizipation). In den vier anderen Kommunen ist sie besser verlaufen, wovon zwei auch Kapazitätsgrenzen signalisieren – in Altena bezogen auf die Moderation durch die Verwaltungsmitarbeiterin, in Glauchau bezogen auf die Leistungsfähigkeit der ehrenamtlich Engagierten.

Die Moderation von Bürgerbeteiligung wurde möglicherweise konzeptionell nicht hinreichend vorbereitet. Dies betrifft sowohl die Initiierung von Partizipation als auch den späteren Umgang mit der (wachsenden) Zahl engagementbereiter Bürgerinnen und Bürger. Wenn die Verwaltung von sich aus auf die Bürger zugeht, um diese zur Partizipation aufzufordern, wirkt dies oft „aufgesetzt“. Dabei können folgende Probleme auftreten:

- Es werden (vor allem) Bürger erreicht, die der Verwaltung nahe stehen (z.B. ehemalige Mitarbeiter/innen, die jetzt ehrenamtlich aktiv sind).
- Die Kommune wird als umfassend verantwortlich gesehen mit der Folge, dass sich „Partizipation“ großenteils in Forderungen *an* die Kommune äußert.
- Wenn die Partizipation in Form sporadischer Veranstaltungen erfolgt, die von der Verwaltung organisiert werden, bleiben keine Strukturen bestehen, sobald sich die Verwaltung zurückzieht. Daher ist es wichtig, von Beginn an (Arbeitsgruppen-) Strukturen vorzusehen, in denen das Engagementinteresse kanalisiert werden kann. Damit dies die Verwaltung nicht überfordert, sollte von Beginn an geplant werden, wie das Engagement in selbstorganisierte Formen überführt werden kann.

Eine bessere Form von Partizipation wird möglich, wenn zwischen der Kommune und (bestehenden oder aufzubauenden) Strukturen des bürgerschaftlichen Engagements ein Dialog entsteht. Dabei muss das Interesse an Partizipation „von unten“ kommen, d.h. sich aus dem Bereich des bürgerschaftlichen Engagements entwickeln, und dann mit der Verwaltung als unterstützender Struktur verknüpft werden. Das Bürgerengagement kann nicht auf Dauer von Mitarbeiter/innen der Verwaltung angeleitet werden, sondern sollte langfristig durch freie Träger und/ oder in selbstorganisierter Form fortgeführt werden. Dazu sind (auch ehrenamtliche) Moderatoren erforderlich, wie sie z.B. im Rahmen des Projektes „*SeniorTrainerinnen*“ durch darauf abgestimmte Weiterbildungsmodulare qualifiziert werden. In Altena hat man begonnen, NAIS damit zu verknüpfen.

(11) Öffentlichkeitswirksamkeit von NAIS

Die Resonanz von Presse und Medien war insgesamt sehr gut, wobei die Aktionsphase mit ihren konkreten Ergebnissen leichter zu vermitteln war als die Analysephase

(mit Ausnahme der Ergebnisse der Seniorenbefragung). Wichtig war, dass die NAIS-Akteure selbst eine aktive Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt haben; in Altena wurden eigene Flyer entworfen und verteilt, in Glauchau wurde dem anfänglichen Desinteresse der Lokalpresse mit eigenen Pressemeldungen begegnet.

In diesen Kontext gehört auch die Vernetzung mit anderen Strukturen und Projekten, was sich in Eschwege, Hamm und vor allem in Bruchsal gut entwickelt hat. Allerdings ist darauf zu achten, dass bei solchen Vernetzungen die Identität bzw. das konzeptionelle Profil von NAIS erhalten bleibt – dies scheint in Bruchsal (mit Verknüpfungen auf der Landesebene) am besten, in Eschwege und Stuhr dagegen weniger gut zu gelingen.

(12) Persönlicher Gewinn der Tandem-Mitarbeiter/innen

Für die Tandem-Akteure hat die Projektteilnahme auch persönlich großen Gewinn erbracht. Mehrfach wird genannt, dass methodische Kompetenzen durch die Experten erweitert wurden (für einige insbesondere auch durch den zusätzlichen Qualifikationskurs). Auch das Kennenlernen des schon bestehenden bürgerschaftlichen Engagements war für manchen ein wichtiger Ertrag. In einem Fall wurde auch die Einführung von EIS als gewinnbringend empfunden (Stuhr).

Das NAIS-Projekt hat gezeigt, dass die beteiligten Akteure in vieler Hinsicht einen Bedarf und auch ein hohes Interesse an Qualifizierung haben (dies bestätigt Erfahrungen aus anderen Projekten wie z.B. EFI). Dieser Bedarf wurde möglicherweise zu Beginn des Projektes unterschätzt; besonders groß erscheint dieser Bedarf im Hinblick auf den Umgang mit EIS sowie auf die Initiierung von Arbeitsgruppen, die anschließend selbstorganisiert fortgeführt werden.

(13) Auswirkung auf eine Neuorientierung der kommunalen Seniorenpolitik

Eine Neuorientierung der kommunalen Seniorenpolitik hat NAIS vor allem in Altena und Glauchau bewirkt. In Hamm und Bruchsal wurden bereits vorher bestehende Ansätze durch NAIS aufgegriffen und verstärkt. In Eschwege und vor allem Stuhr wurde NAIS weniger zur stärkeren Gewichtung der Seniorenpolitik, sondern eher zur Verstärkung übergreifender Prozesse der Stadtentwicklung genutzt.

(14) Nachhaltigkeit der in der Aktionsphase begonnenen Aktivitäten

Mit NAIS wurden größere Kreise von interessierten Bürgerinnen und Bürgern angesprochen, von denen ein Teil den Prozess kontinuierlich begleitet hat; von diesen wiederum hat sich eine Teilgruppe aktiv im Initiativkreis und in Arbeitsgruppen engagiert. So wurden z.B. in Altena mehrere hundert Seniorinnen und Senioren mit den Veranstaltungen erreicht, 116 zeigten sich an einer Mitwirkung an NAIS interessiert und rd. 50 davon arbeiten tatsächlich in den Arbeitsgruppen mit. In Bruchsal ist dies mit rd. 50

aktiven Ehrenamtlichen vergleichbar. Diese werden, wie auch die Arbeitsgruppen in den anderen Pilotkommunen, überwiegend ihre Arbeit fortsetzen. In Hamm ist sogar eine Ausweitung auf das gesamte Stadtgebiet geplant. In Stuhr wird die Nachhaltigkeit nicht konkret an Arbeitsgruppen gebunden, sondern in der weiteren Thematisierung der „Wohnqualität im Alter“ gesehen.

Die mit NAIS geschaffene Struktur „Initiativkreis“ wird in Altena und Bruchsal in dieser Form weiter bestehen bleiben und sich regelmäßig treffen. In Glauchau und Hamm wurde der Initiativkreis zu Beginn der Aktionsphase in andere Gremien überführt, die ebenfalls fortbestehen werden. In Eschwege sind statt eines festen Gremiums halbjährliche „Seniorenforen“ geplant. In Stuhr wird die NAIS-Thematik weiter bearbeitet werden, ohne den Initiativkreis fortzuführen.

Wenn man die Ablösung der Aktivitäten von der Regie der Verwaltung und deren Fortführung in selbstorganisierter Form als eine Voraussetzung für eine nachhaltige Wirkung sieht, dann ist dieser Prozess in Bruchsal, Hamm und Glauchau (mit ehrenamtlichen Gruppenleitern) weiter entwickelt als in Altena, wo die Arbeitsgruppen derzeit noch hauptamtlich geleitet werden (aber auch dort wird eine Übergabe der Arbeitsgruppenmoderation an Ehrenamtliche vorbereitet).

Insgesamt besteht der Eindruck, dass die mit NAIS initiierten Aktivitäten über die Pilotphase hinaus fortgesetzt werden.

(15) Weiterführung des „Tandems“

Das Tandem als kombinierte Arbeitsform von hauptamtlichen Mitarbeiter/innen der Kommunalverwaltung und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen war eine zentrale Strukturkomponente von NAIS, die sich nach Einschätzung der meisten Beteiligten auch bewährt hat. Die strukturelle Einbindung der Kommune und des bürgerschaftlichen Engagements erhöht die Verbindlichkeit auf beiden Seiten. Eine sich konstruktiv ergänzende Arbeitsteilung beider Seiten scheint vor allem in Glauchau, Bruchsal und Hamm gut gelungen zu sein, während in Altena Unsicherheit über die Belastbarkeit von Ehrenamtlichen bestand. In Stuhr und Eschwege ist die Etablierung eines Tandems nicht gelungen, was dort eine unübersehbare „Verwaltungslastigkeit“ des Projektes zur Folge hatte. Dies wird in Eschwege bedauert („Ein Tandem wäre gut gewesen, es hätte zur Entlastung beitragen können; vielleicht wären dann intensivere Impulse möglich gewesen und ehrenamtliche Akteure besser eingebunden worden.“), in Stuhr nicht („Es funktioniert aber auch gut ohne Tandem.“ – Bericht zu E9).

Wiederholt wird darauf hingewiesen, dass ein gutes persönliches Verständnis sowie ein Bewusstsein über die jeweiligen Fähigkeiten und die Grenzen der Belastbarkeit wichtige Voraussetzungen für das Funktionieren des Tandems sind. In allen drei Hinsichten wird der Schwierigkeitsgrad der Umsetzung dadurch erhöht, dass das Tandem

als Struktur aus zwei Personen konzipiert war. Besser wäre möglicherweise ein modifiziertes Tandem-Konzept aus den beiden Bereichen Verwaltung und bürgerschaftliches Engagement, das auf jeder Seite mit mehreren Personen besetzt ist: zum einen mit einer Gruppe qualifizierter, bürgerschaftlich engagierter Personen (etwa wie einem „SeniorKompetenzteam, wie es aus dem EFI-Programm hervorgegangen ist), zum andern mit einer Gruppe aus der Verwaltung, zu der z.B. Seniorenbeauftragte, Wirtschafts- und/ oder Sozialplaner sowie Engagementbeauftragte gehören können. In Hamm scheint sich eine solche Form zu entwickeln, da das ehrenamtliche Tandem-Mitglied zugleich Mitglied des Seniorenbeirats ist und dieser sich in Zukunft auch als Gremium für die Fortführung von NAIS verantwortlich fühlt.

(16) Vorschläge und Wünsche für eine Fortsetzung des NAIS-Projekts

Eine Fortführung der durch NAIS angestoßenen Aktivitäten ist in allen Kommunen vorgesehen, wobei die Profilklarheit und Eigenständigkeit von NAIS allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt ist – in Altena, Bruchsal und Glauchau stärker, in Hamm, Eschwege und Stuhr weniger stark (siehe oben). Eine weitere Begleitung durch Experten wird teilweise gewünscht und in Bruchsal auch mit den erforderlichen Haushaltsmitteln eingeplant. Eine weitere Begleitung durch oder zumindest Ansprechbarkeit von den Mitgliedern des NAIS-Teams der Bertelsmann Stiftung wird auch mehrfach gewünscht. Verbreitet besteht auch der Wunsch, dass die interkommunalen Kontakte bestehen bleiben, eine Fortführung des interkommunalen Erfahrungsaustausches wird angeregt. Von den meisten Teilnehmer/innen wird die Schlussphase nicht als „Ende“, sondern als Übergang zur Fortführung von NAIS ohne Begleitung gesehen.

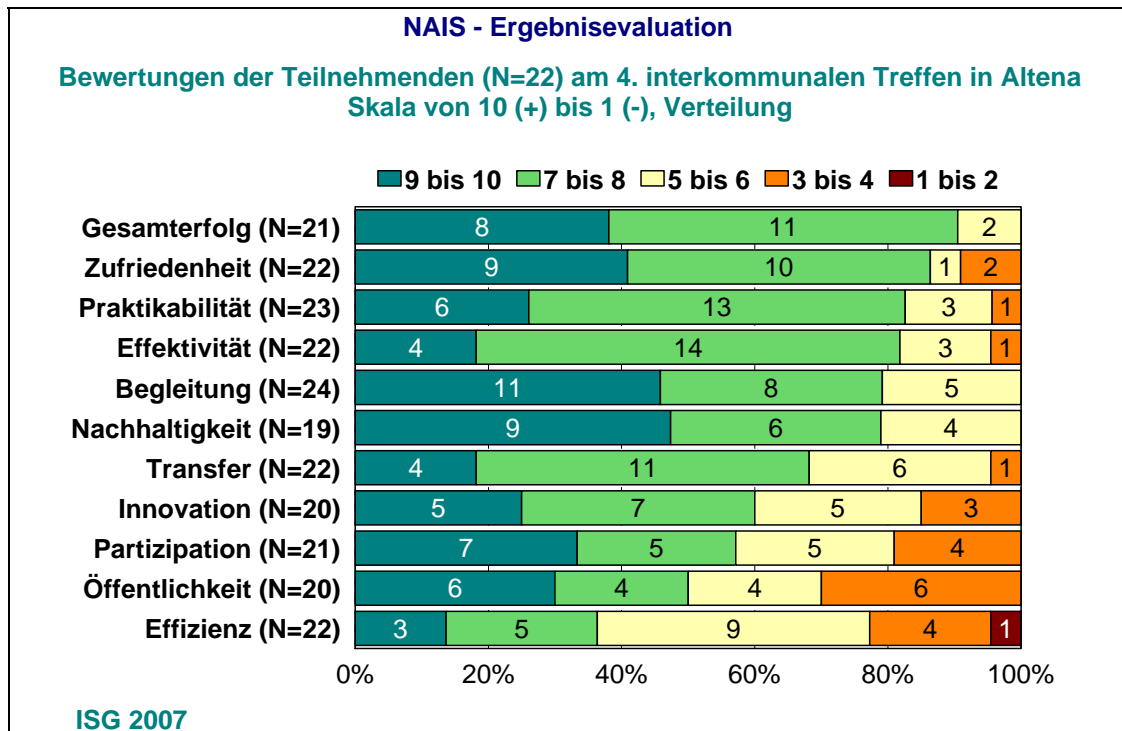
4.2 Einschätzungen zur Zielerreichung

Gegen Ende der NAIS-Pilotphase riefen sich die Beteiligten noch einmal die mit NAIS angestrebten Teilziele in Erinnerung und gaben eine Beurteilung darüber ab, in welchem Maße diese erreicht werden konnten. Diese Beurteilung erfolgte seitens der Tandem-Mitglieder im Hinblick auf die Zielerreichung in ihrer Kommune, während das NAIS-Team und die Evaluatoren versuchten, die Zielerreichung insgesamt in den Blick zu nehmen.

(1) Gesamteinschätzung der Tandem-Mitglieder

Beim 4. interkommunalen Treffen in Altena (November 2007) wurden die Ergebnisse der Projektumsetzung in den Pilotkommunen vorgestellt und eingehend diskutiert. Im Anschluss daran hatten die Tandem-Mitglieder die Gelegenheit, aus ihrer Sicht einzuschätzen, in welchem Maße die eingangs genannten Evaluationskriterien in ihrer Kommune erfüllt wurden. Diese Bewertung führte zu folgendem Ergebnis:

Abbildung 7:



- Der *Gesamterfolg* des Projektes NAIS wird von fast allen Beteiligten sehr gut eingeschätzt. Darin kommt zum Ausdruck, dass das Projekt auch über die in den weiteren Detailspezifikationen spezifizierten Teileffekte hinaus eine sehr positive Wirkung gezeigt hat.
- Dies kommt auch in einer sehr hohen *Zufriedenheit* der Beteiligten mit Verlauf und Ergebnissen des Projektes zum Ausdruck. Die Erwartungen wurden in hohem Maße erfüllt, bei manchen sogar übertroffen. Nur zwei Tandem-Mitglieder sind nicht so zufrieden.
- Insgesamt recht positiv werden die *Praktikabilität* der im Laufe des Projektes entwickelten Methoden und Arbeitsformen sowie die durch NAIS erzielte Wirkung in den Kommunen (*Effektivität*) beurteilt, beides wird allerdings eher mit „gut“ als mit „sehr gut“ bewertet.
- Höhere Anteile einer „sehr guten“ Bewertung erhalten die begleitenden *Experten*, deren fachkompetente Unterstützung die Akteure sehr zu schätzen wissen, sowie die *Nachhaltigkeit* der NAIS-Umsetzung. Die Seniorenpolitik in den Pilotkommunen wurde dauerhaft beeinflusst, und die installierten Arbeitsgruppen und Gremien werden überwiegend ihre Arbeit auch über das Ende der Pilotphase hinaus fortsetzen.
- Recht gut, wenn auch schon etwas verhaltener wird auch der *Transfer* des Projektkonzeptes auf andere Kommunen beurteilt. Diesbezüglich wurden unterschiedliche Erfahrungen gemacht: Während sich in einigen Kommunen die Anfragen von au-

ßerhalb häufen und bereits erste Transfergespräche geführt wurden, steht dieser Prozess bei anderen noch am Anfang.

- Inwieweit die von NAIS angeregten Methoden und Projekte *innovativ* waren, ist eine Frage, an der sich die Geister scheiden. Bereits bei der Auswahl der Pilotkommunen war bekannt, dass diese in unterschiedlichem Maße über Vorerfahrungen verfügen. Diejenigen, in deren Kommune vor NAIS noch wenig Vergleichbares lief, bewerten die innovativen Effekte höher als andere.
- Noch stärker polarisiert die Frage, inwieweit eine *Partizipation* der älteren Bürgerinnen und Bürger erreicht werden konnte. Hinter einer insgesamt ausgeglichenen Beantwortung stehen eine starke Bejahung auf der einen (12 von 21 Beteiligten positiv, davon 7 mit Höchstwerten) und eine deutliche Skepsis auf der anderen Seite (9 Beteiligte antworten verhalten, darunter 4 mit geringer Bewertung).
- Ein ähnliches Bewertungsbild zeigt sich in Bezug auf die *Öffentlichkeitswirkung*, die von jeweils der Hälfte der Beteiligten positiv bzw. verhalten eingeschätzt wird. Unter den letzteren sind immerhin 6, die hier mit niedriger Punktzahl bewerten und damit ihre Enttäuschung über diesen Wirkungsaspekt zum Ausdruck bringen.
- Schließlich wird bei der Bewertung der *Effizienz* deutlich, dass manche den Aufwand im Verhältnis zu den erreichten Ergebnissen für zu hoch halten. Diese Einschätzung wurde bereits beim Abschluss der ersten Phase erkennbar und dürfte zum Teil auch durch den Pilotcharakter in dieser Erprobungsphase bedingt sein – ganz deutlich etwa bei der Erprobung des EIS, das infolge der Erfahrungen mit dieser Erprobung deutlich weniger aufwändig gestaltet wurde. Für den Transfer des Konzeptes auf weitere Kommunen wird es deshalb darauf ankommen, bei den angewandten Methoden und Instrumenten genauer zu spezifizieren, welche davon unter welchen Rahmenbedingungen angemessen und empfehlenswert und welche weniger geeignet sind.

(2) Zielerreichung aus Sicht des NAIS-Teams

Im Zuge der Entwicklung der Projektkonzeption hatte das begleitende Team der Bertelsmann Stiftung diese Zielkriterien spezifisch auf NAIS zugeschnitten. Aus dieser Perspektive bietet sich folgendes Bild:

1. Die *Transparenz über die demografische Entwicklung* in der Kommune konnte wirksam erhöht werden. Alle Beteiligten geben die Rückmeldung, dass durch NAIS das Bewusstsein über die Dringlichkeit dieses Themas und den entsprechenden Handlungsdruck in Politik und Verwaltung merklich erweitert werden konnte.
2. Eine *Sensibilisierung der Bevölkerung* ist dagegen in unterschiedlichem Maße gelungen. Während in einigen Kommunen durch NAIS eine breite Öffentlichkeit er-

reicht wurde, hatten die Akteure in anderen Kommunen diesbezüglich höhere Erwartungen und zeigen sich über das Resultat etwas enttäuscht.

3. Die *Planungskompetenzen der Kommunen* konnten in allen Fällen erhöht werden. In Stuhr hat das EIS dazu beigetragen, die Planungskompetenz der Verwaltung zu erhöhen. Versteht man Planungskompetenz im erweiterten Sinne eines partizipativen Prozesses, in dem die Kommune gemeinsam mit ihren Bürgern plant, so wird dem durch die Szenario-Methode in besonderer Weise Rechnung getragen. (Ergänzend konnten diese Kompetenzen durch den flankierend angebotenen Qualifizierungskurs der EFH Freiburg erhöht werden, an dem einige NAIS-Akteure teilnahmen.)
4. Die Entwicklung und Vermittlung eines *Leitbildes für die Seniorenpolitik* verlief bis zum Ratsbeschluss gut, während der weitere Schritt einer Vermittlung an Bürger und Schlüsselpersonen oft noch unzureichend gelungen ist. (In diesem Zusammenhang erscheint auch die projektinterne Transparenz verbesserungswürdig: Der inhaltliche Zusammenhang der einzelnen Projektkomponenten von der Leitbilderstellung über dessen Verbreitung unter Einbeziehung der Bürger bis hin zu den konkreten Aktivitäten war nicht allen immer gleichermaßen präsent.)
5. Auch die *Partizipation* der älteren Bürgerinnen und Bürger an den Planungsprozessen ist in unterschiedlichem Maße geglückt. Eine Open-Space-Konferenz scheint besonders geeignet, um dieses Ziel zu erreichen. In einigen Kommunen (wie Glauchau und Bruchsal) konnte dies gut umgesetzt werden, während in Eschwege und insbesondere Stuhr die Umsetzung eher etwas „verwaltungslastig“ wirkte, das Engagement der Bürgerinnen und Bürger scheint hier noch entwicklungsfähig zu sein.
6. Das Ziel einer *Verbesserung der Netzwerkressourcen* auf lokaler Ebene konnte mit gutem Erfolg umgesetzt werden. NAIS hatte eine stark integrierende Wirkung für die unterschiedlichen Akteure und Organisationen vor Ort (dafür ist der Szenario-Prozess besonders gut geeignet).
7. Eine *qualitative Aufwertung der kommunalen Seniorenpolitik* scheint in allen Pilotkommunen gut gelungen zu sein (siehe auch zu Punkt 1).
8. Auch die angestrebte *Qualifizierung der Akteure* war erfolgreich. Die Ermittlung, Systematisierung und praxisnahe Nutzung von Daten konnte teilweise vermittelt werden, vor allem aber in Methoden zur Aktivierung und Moderation von bürgerschaftlichem Engagement erhielten die Beteiligten gute Einblicke (siehe auch zu Punkt 3).
9. Die *Förderung der inter- und intrakommunalen Zusammenarbeit* ist ebenfalls gut gelungen. Für alle Beteiligten waren die regelmäßigen Treffen zum interkommunalen Erfahrungsaustausch (ihren Auskünften nach) sehr ertragreich, was auch darin zum Ausdruck kommt, dass deren Fortführung mehrfach gewünscht wurde. (Zur erfolgreichen Förderung der Zusammenarbeit innerhalb der Kommune siehe auch zu Punkt 6).

10. Inwieweit die *Wünsche und Bedürfnisse der Senioren berücksichtigt* werden konnten, ist nicht so leicht einzuschätzen. Einerseits wird der erreichte Partizipationsgrad seitens der beteiligten Akteure zurückhaltend bewertet (zur Einschätzung der Initiativkreise siehe Abbildung 6, zur Einschätzung der Tandems siehe Abbildung 7). Die Partizipation kommt aber auch in der Arbeit der Arbeitsgruppen zum Tragen, und die scheint überwiegend gut bis sehr gut verlaufen zu sein.

4.3 Transfer des Pilotprojektes NAIS

Abschließend lässt sich festhalten, dass NAIS ein Lehr- und Lernfeld für Kommunen war, die sich den Herausforderungen des demografischen Wandels stellen wollen. Am Ende der Pilotphase stellt sich die Frage, welche Komponenten sich bewährt haben und von anderen interessierten Kommunen aufgegriffen werden sollten. Im Folgenden sollen die aus unserer Sicht zentralen Komponenten von NAIS noch einmal genannt werden:

1. *Ratsbeschluss*: Es hat sich bewährt, den Startschuss von NAIS mit einem entsprechenden Ratsbeschluss zu verbinden. Das Ziel besteht darin, ein kommunales Demografieprojekt mit einem politischen Auftrag zu hinterlegen, der im Idealfall auf einer breiten Zustimmung beruht. Erreicht werden soll ein breiter gesellschaftlicher Konsens hinsichtlich der Notwendigkeit, die kommunale Seniorenpolitik neu und zukunftsorientiert auszurichten.
2. *Tandem*: Die Einrichtung eines Tandems aus haupt- und ehrenamtlichen Tandempartnern zur operativen Umsetzung des Projektes kann als sehr hilfreich angesehen werden. NAIS ist von seiner Grundausrichtung her nicht als reines Verwaltungsprojekt angelegt. Ehrenamtliche Tandempartner können eine Brücke in die kommunale Engagement- und Selbsthilfeszene schlagen. Um die Tandempartner nicht zu überfordern, ist es sinnvoll, dass mehrere haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen – mit klarer Arbeitsteilung – das „Tandem“ bilden.
3. *Initiativkreis*: Der Initiativkreis mit Teilnehmer/innen aus verschiedenen gesellschaftlichen und beruflichen Kontexten stellt den Dreh- und Angelpunkt der Analyse- und Zielfindungsphase dar. Wichtig ist es, einen guten „Mix“ von Akteuren zu finden: In dem Initiativkreis sollten haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen aktiv sein, ohne dass die eine Gruppe die andere majorisiert. Um einen Dialog der Generationen zu fördern, sollten neben Älteren auch Jüngere für ein Engagement im Initiativkreis gewonnen werden.
4. *Leitbild*: Eine wichtige Zielsetzung der ersten Projektphase besteht darin, eigene, kommunalspezifische Ziele zu formulieren und diese in einem Leitbild auszuformulieren. Ein kommunales (Alters-)Leitbild stellt den Ausgangspunkt weiterer Projekt-

maßnahmen dar. Es ist im Projektverlauf als Referenzrahmen immer wieder in Erinnerung zu rufen und ggf. weiterzuentwickeln.

5. *Themenspezifische Arbeitsgruppen*: In der Aktionsphase geht es darum, konkrete Vorschläge zur Umsetzung bestimmter Maßnahmen zu entwickeln und den Umsetzungsprozess zu begleiten. Es hat sich bewährt, dass solche Arbeitsgruppen aus dem Initiativkreis heraus entstehen: Interessierte Mitglieder des Initiativkreises setzen ihr Engagement in den Arbeitsgruppen fort; themenspezifisch werden die Arbeitsgruppen um weitere Akteure ergänzt.
6. *Fortbildung Ehrenamtlicher*: Um die Nachhaltigkeit des Prozesses zu fördern, ist es entscheidend, spätestens in der Aktionsphase die Selbstorganisation ehrenamtlicher Akteure zu fördern. In diesem Zusammenhang sind Fortbildungsangebote für Ehrenamtliche wichtig. Diese sollten insbesondere auf Moderationskenntnisse und Projektmanagement abstellen.
7. *Begleitung durch Experten*: Es hat sich als hilfreich, wenn nicht gar notwendig erwiesen, dass das Projekt durch externe Experten begleitet wird. Experten bringen eine kreative Außensicht mit ein und können in der Lage sein, überkommene Denkstrukturen aufzubrechen. Wenn die Analyse- und Zielfindungsphase durch einen Experten für Moderation und die Aktionsphase durch anderen, fachlichen Experten begleitet wird, muss eine gute Verzahnung gewährleistet werden. Alternativ könnte auch der Gesamtprozess durch nur einen geeigneten Experten begleitet werden.
8. *Bürger-/ Seniorenbefragung*: Die Durchführung einer Bürger-/ Seniorenbefragung ist in verschiedener Hinsicht gewinnbringend. Sie dient erstens der Gewinnung planungsrelevanter Daten, stellt zweitens Öffentlichkeit her und trägt drittens zu einer Sensibilisierung der Bevölkerung für die Projektthemen und Fragen des demografischen Wandels bei. Erforderlich ist es dabei, die Befragungsergebnisse an die Bevölkerung zurückzumelden und zu deren Kommentaren und Vorschlägen Stellung zu nehmen.
9. *Sozial-/Seniorenplanung*: Die Gewinnung von „Daten für Taten“ stellt eine wichtige Zielsetzung des Projektes dar. Hilfreich ist es, zunächst einige grundlegende Eckdaten zum demografischen Wandel in der jeweiligen Kommune zu erheben und zu bewerten. Dabei kann auf den Wegweiser Demografischer Wandel der Bertelsmann Stiftung zurückgegriffen werden. In einem zweiten Schritt ist es sinnvoll, abhängig von konkreten Problemstellungen und Maßnahmenplanungen, weitere, konkrete Planungsdaten zu gewinnen. Dies kann insbesondere durch eine Bürger-/ Seniorenbefragung erreicht werden.
10. *Auswahl von Schwerpunktthemen*: Beim Übergang von der Analyse- und Zielfindungsphase zur Aktionsphase ist es notwendig, die aus den Zielvorstellungen abgeleiteten Maßnahmen in eine Rangordnung zu bringen. Als günstig hat es sich

erwiesen, nicht ein Thema zur weiteren Bearbeitung auszuwählen und die anderen Maßnahmenvorschläge auszublenden, sondern alle Themen mitzuführen.

11. *Bürgerversammlungen*: Die Information der Bevölkerung über Ziele und Fortgang des Projektes stellt ein wichtiges Ziel dar. Dabei sollten Bürgerversammlungen nicht lediglich auf reine Informationsweitergabe abstellen, sondern auf echte Beteiligung in Form von Diskussionen. Im Rahmen der Bürgerversammlungen kann intensiv für ein aktives Engagement weiterer Bürgerinnen und Bürger in dem Projekt geworben werden.
12. *Öffentlichkeitsarbeit*: Das Projekt stellt von seiner Grundausrichtung her auf eine breite Öffentlichkeit ab. Dazu ist eine aktive Pressearbeit erforderlich, die z.B. über konkrete Maßnahmen in der Aktionsphase, über die Diskussion in Bürgerversammlungen oder über die Ergebnisse von Bürger-/ Seniorenbefragungen anschaulich berichtet.

Alle Beteiligten am Projekt NAIS waren sich darüber einig, dass anderen interessierten Kommunen kein „einfaches“ Modell zur Verfügung gestellt werden kann, das sich unverändert übernehmen ließe. Die vorgenannten Projektkomponenten stellen aber sozusagen Grundtatbestände der erfolgreichen Umsetzung eines kommunalen Demografieprojektes dar, die auf der Folie der jeweiligen Ausgangsbedingungen und spezifischen Zielsetzungen in kreativer Weise aufgegriffen und verknüpft werden können.