

Ton van der Pennen

Best Persons – Profis, die in sozialen Brennpunkten den Unterschied machen können

Ein Forschungsprojekt der Technischen Universität Delft, Niederlande



Probleme in sozialen Brennpunkten sind die immer wiederkehrenden Fragen, ob man die zugrunde liegenden Ursachen beheben kann, welche Investition am besten greifen und wie die Effektivität der Maßnahmen bestimmt werden kann. Auch die entscheidende Rolle der professionellen Organisationen und ihrer Zusammenarbeit ist vielfach Objekt der Forschung. Allerdings schenkt man der Art und Weise, wie die Experten vor Ort, also die „Profis“, ihren Beitrag leisten können, weniger Aufmerksamkeit. Unser Forschungsprojekt unternimmt den Versuch, diese Lücke zu schließen. Um die Ecke denken, kreativ mit Regeln und Vorschriften umgehen und gut auf die Bewohner hören, es sind nur einige der Qualitäten von Profis, die den Unterschied machen: die *best persons*.

Wir verfolgen in unserer Forschung etwa vierzig Experten, die an Stadterneuerungsprozessen beteiligt waren (Van de Brink u.a., 2012). Sie sind in unterschiedlichen Bereichen wie Sozialfürsorge, Medien, Verwaltung, Sozialpädagogik, Gesundheit, Kultur, Kunst und Polizei aufgefallen und daraufhin ausgewählt worden. Sie waren diejenigen, wie es heißt, die *den Unterschied* machen.

Unsere Forschung nach dem Handeln der Profis ist nicht einfach vom Himmel gefallen. Sie passt in eine wissenschaftliche Tradition, die mit Lipsky's *Street Level Bureaucracy* (1980) angefangen hat und an eine aktuelle Debatte anschließt. Es geht um die Frage, wie „Professionals“ in außerordentlichen Situationen eingesetzt werden können. Es geht nicht nur um „objektive“ Einsichten oder professionelle Fähigkeiten, sondern gerade auch um „subjektive“ Ideale und Werte, die einer komplexen Praxis die Richtung geben. Die besonderen Situationen beziehen sich auf soziale Brennpunkte, in denen die persönliche Leistungsfähigkeit von ausschlaggebender Bedeutung ist. Es geht hier nicht um Praktiken, die unter verschiedenen Umständen als die besten bezeichnet werden (*best practices*), sondern um Personen, die in spezifischen Situationen eine außerordentliche Leistung erbringen (*best persons*).

Die Experten, die hier im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen, haben im politischen Rahmen der Stadterneuerung Freiheiten bekommen und diese Freiheiten nach eigenem Ermessen ausgenutzt. So lassen sich ihre Geschichten lesen. Es sind Menschen, die bei der Erneuerung eines sozialen Brennpunktes auf unorthodoxe Weise ihren Beitrag liefern. Sie haben gemeinsam, dass sie während ihrer alltäglichen Arbeit auf eine komplexe und widerspenstige soziale Realität stoßen. Sie

erfahren, dass diese sich nicht in gebräuchliche Denkmuster und Richtlinien zwingen lässt. Ihre Methode wird darum in wesentlichem Maße durch die Logik des Alltags der Bewohner gesteuert. Sie betrachten die Möglichkeiten und arbeiten in „vitalen Koalitionen“ zusammen. Sie tragen somit zur vitalen Metamorphose von sozialen Brennpunkten bei.

So unterschiedlich ihr politischer Bereich war, füllten diese Profis verschiedene Rollen aus: Entdeckungsreisender, alltägliche Macher, Pionier, Sozialunternehmer, Grenzüberschreiter und Brückenbauer. Die Rollen zeigen ihre Qualitäten. Sie werden in diesem Artikel weiter erforscht.

Der Entdeckungsreisende

Eine der charakteristischsten Eigenschaften der *best persons* nach unseren Forschungsergebnissen ist ihre Ablehnung herrschender Problemdefinitionen. Außerdem sind *best persons* mit Resultaten aus den üblichen Datensammlungen nicht leicht zu beeindrucken. Lieber sprechen sie mit den Bewohnern, um auf diese Art und Weise Wissen über das Viertel zu eruieren. Diese besonderen Experten machen quasi eine Entdeckungsreise und versuchen, aus der Perspektive der Bewohner die soziale Wirklichkeit zu verstehen. Übrigens führt dieses Wissen nicht nur zu neuen Einsichten, sondern auch zu neuen Prioritäten, wenn es um die Problemlösung und den Einsatz neuer Mittel geht.

Um dieses Wissen erwerben zu können, müssen sich die Profis von den Denkmustern ihrer Manager und den festgelegten Ausgangspunkten verabschieden. „Nicht an der Seite stehen, sondern darauf losgehen“ und „nun mal gut zuhören“ sind kennzeichnend für das Verhalten dieser *best persons*. Zuhö-



ren hat mit aufrichtigem Interesse zu tun, aber man muss sich auch einfühlen und die richtigen Fragen stellen können. Man muss Geduld haben, um richtig zuhören zu können. Zuhören verlangt Aufmerksamkeit und man muss sich mit Urteilen zurückhalten. Es ist meist die direkte Art, näher an die Welt und die Perspektive der Bewohner zu kommen.

Sie erkennen die Außenseiterposition der Menschen wieder, für die sie sich einsetzen, zum Beispiel weil sie selber einer armen Familie entstammen. Aber positive Erfahrungen spielen ebenso eine Rolle, beispielsweise die Erinnerung an eine sorglose Jugend, in der sie die Chance hatten, allerlei Entdeckungen zu machen. Diese Chance möchten sie auch den Jugendlichen ihrer Arbeitswelt geben. Auch deswegen entwickelt sich oft ein persönliches Verhältnis zu spezifischen Gruppen, wie ethnische Minderheiten oder eine bestimmte Jugendgruppe.



Abb. 1: Sabrina (Fotos: Daan van der Pennen)

Der alltägliche Macher

Alltägliche Macher zeichnen sich dadurch aus, ein hohes Maß an Enthusiasmus zu besitzen. Sie achten während der Arbeit nicht auf Bürostunden. Eine Karriereperspektive innerhalb der Organisation ist ebenso wenig ihre Antriebsfeder. Aber Enthusiasmus reicht nicht aus. Früher oder später muss ihre Energie auch zu einem sichtbaren Ergebnis führen. Dem Erreichen des Ziels wohnt zwar ein bestimmter Pragmatismus inne, man darf es aber nicht mit kurzfristigem Denken verwechseln; es geht um effektive Strategien, auf die man achten muss. Für die adäquate und effiziente Lösung der Probleme muss es eine gute Problemdefinition geben. Es geht darum, Dinge effektiv anzugehen und mit einflussreichen Personen in Kontakt zu bleiben, ab und zu seine Ziele anzupassen und unerwartete Chancen mit beiden Händen zu ergreifen.

Die Problemorientierung des alltäglichen Machers zielt also darauf ab, Lösungen zu finden. Der alltägliche Macher stellt beispielsweise sofort nach dem ersten Kontakt zu den Jugendlichen oder einem Hausbesuch eine Problemliste auf. Ist von Bedrohung oder Gewalt die Rede? Geht es um eine Drogen-

problematik und/oder eine psychische Krankheit? Gibt es einen Bedarf an Wohnungspflege? Gibt es Anzeichen für Sozialleistungsbruch? Sind die Eltern erziehungsfähig? Haben sie Schulden oder spielt Mietrückstand eine Rolle? Sie haben eine holistische Vorgehensweise, handeln nicht primär aus der Perspektive ihrer professionellen Spezialismen. Jede dieser Fragen führt zu Interventionen, die schnellstmöglich durchgeführt werden müssen.

Der Arbeiter an der Frontlinie

Best persons besetzen eine Spitzenposition als Arbeiter an der Frontlinie, weil sie nah an den Bewohnern sind. Sie haben die Fähigkeit, ihnen zuzuhören, auch wenn sie bei ihnen zu Hause eine unangenehme Botschaft übermitteln müssen. Ein entscheidender Höhepunkt in der Kommunikation mit Bewohnern ist in dem Moment erreicht, in dem eine Vertrauensbeziehung zustande gekommen ist. Das ist beileibe nicht einfach, wenn man bedenkt, dass manche Jugendliche ein Misstrauen der Polizei gegenüber hegen. In den Fällen, in denen der Abstand zwischen den Bewohnern und den Professionals nahezu unüberbrückbar ist, wird ein Vermittler eingesetzt: Beispiele sind Vorbilder oder Vertrauenspersonen (siehe Kasten).

Vorbilder und Vertrauenspersonen

Der Einsatz von Vertrauenspersonen in der Handhabung von Ordnung im öffentlichen Raum ist für den Polizisten Hans das Extra seiner Arbeit. Ähnlich einem Regisseur wählt er geschickte „Vorbilder“ aus lokalen Fußballvereinen, der Moschee, der Interessengemeinschaft und den Selbstorganisationen. Zusammen mit seinen Vorbildern geht er auf die Jugendlichen zu, die die öffentliche Ordnung stören, spricht sie an und zeigt ihnen alternative Verhaltensweisen.

Der Sozialarbeiter Derwisj arbeitet mit Vertrauenspersonen, um die Kommunikation zwischen (psycho-)medizinischen Organisationen und Menschen mit einem Migrationshintergrund zu verbessern. Themen wie Sexualität, Familienehre oder der Glauben und seine unterschiedlichen Interpretationsweisen werden von ihm angesprochen. (www.bestpersons.eu)

In diesen Fällen fungieren *best persons* als Vermittler zwischen der Lebenswelt und der Systemwelt. Die Systemwelt wird hier als die Logik der bürokratischen Institutionen aufgefasst, die Lebenswelt hingegen steht für das Alltägliche, das „nichtsachliche“ Leben. In sozialen Brennpunkten sind Menschen weniger mit bürokratischen Prozeduren vertraut, sie fühlen sich den Organisationen gegenüber machtlos oder sie missachten diese. Einen Pendlers zwischen diesen beiden Welten, wie eine *best person*, brauchen wir dringend.



Der Sozialunternehmer

Verschiedene *best persons* haben ihre Projekte als Sozialunternehmer begründet (Leadbeater 1997), somit haben ihre Initiativen eine bestimmte Kraft bekommen. Um ihre Ambitionen erreichen zu können, mussten neue Wege gesucht werden. Im Falle vom *best person* Hans betonten Staat, Gemeinden und Polizei die Repression („tough on crime“), während Hans mit seinen Vorbildern auf eine präventive Perspektive bei der Handhabung der öffentlichen Ordnung setzte.



Abb. 2: Hans

Sozialunternehmer gründen ambitionierte Projekte und bauen sie fortwährend aus. Gewöhnlich betrachten sie Widerstand oder Kritik als Herausforderung. Sie geben nicht auf, wenn es ein wenig schwierig wird. Es sind Wegbereiter, die sich für viele Jahre einer Sache beziehungsweise einer Vorgehensweise widmen. Selbstverständlich belastet eine solche Einstellung einen stark. Sozialunternehmer stoßen nicht nur auf Widerstand aus der institutionellen Welt, sondern manchmal auch auf Argwohn oder Widerstand in den Vierteln, in denen sie arbeiten. Persönliche Qualitäten, wie Begeisterung und Enthusiasmus, sind ihre Stärke, aber diese Eigenschaften können auch heimtückisch sein. Menschen, die bereit sind, das Äußerste zu tun, gehen das Risiko ein, an einem bestimmten Punkt auszubrennen.

Der Grenzüberschreiter

Nahezu alle untersuchten Profis bringen den Wechsel von einer Arbeitsumgebung in eine andere zustande; eine Grenzüberschreitung also. Eine erprobte Praxis, die ihren Wert bewiesen hat, wird in eine andere Umgebung transportiert und bietet auf diese Art und Weise eine alternative Perspektive zur traditionellen Vorgehensweise. Hans setzt, wie bereits gesagt, seine Vorbilder zur Handhabung der öffentlichen Ordnung ein. Als Ansprechpartner für Jugendliche nicht niederländischer Herkunft bieten die Vorbilder einen bereits in der Sozialhilfepraxis bewiesenen Mehrwert und werden jetzt von Hans

auch in die Welt der Polizei eingeführt. Das Misstrauen vieler Jugendlicher der Polizei gegenüber, weil diese als repressive Institution gilt, wird durchbrochen. Um Ambitionen und Ziele erreichen zu können, braucht man Kreativität: um Regeln an Situationen anzupassen und Bereiche sowie professionelle Grenzen überschreiten zu können.

Der Brückenbauer

Brückenbauer gehen noch einen Schritt weiter als Grenzüberschreiter. In dieser Bedeutung sind *best persons* „boundary spanners“ (Richter u.a. 2006). Ihnen gelingt es, Personen, Initiativen oder Bereiche zu verbinden, die normalerweise weit auseinanderliegen. Viele bürokratische Organisationen sind nach Arbeitsteilung oder professioneller Spezialisierung eingerichtet. Zu diesem Zweck wird die komplexe Realität, wenn man so will, in unterschiedliche Bereiche aufgeteilt, wie Sozialfürsorge, Wohnen, Religion, Gesundheit und Bildung. In einem durchschnittlichen Viertel hat eine solche Teilung bzw. Spezialisierung zweifellos ihren Sinn, aber das gilt in einem viel geringeren Maße für Viertel, in denen Probleme durcheinandergohten. Obwohl alle einsehen, dass man zusammenarbeiten muss, geht dies in der Praxis mit vielen Missverständnissen und Irritationen einher. Gerade dann können Brückenbauer eine Lösung bieten.



Abb. 3: Derwisj

Brückenbauer sind vielfältig initiativ, wenn es um das Bilden eines Netzwerkes geht. Sie arbeiten in Teams und Organisationen und bilden somit „vitale Koalitionen“ (Hendriks/Tops 2005). Es geht um das Schmieden starker Bindungen. Wir haben beobachten können, dass Verbindungen zwischen unterschiedlichen „Sprachen“ und Sichtweisen, die innerhalb professioneller Disziplinen nun mal existieren können, eingerichtet werden. Brückenbauer sprechen die Sprache der Straße, aber auch die Sprache des Rathauses. Sie wissen zum Beispiel, wie die Polizei über das Verhalten einer bestimmten Jugendgruppe denkt, aber auch wie ihre Fürsorger sie sehen.



Zum Schluss

In der Terminologie, die wir anwenden, um die Qualitäten der *best persons* deuten zu können, wird mit dem „alltäglichen Macher“ das praktische Handeln dieser Personen zum Ausdruck gebracht, nämlich dann, wenn sie das Ziel vor Augen haben, Lösungen für wachsende Probleme zu finden. Aber auch wegen ihres strategischen Vermögens, als „Brückenbauer“ angemessene Zusammenarbeit zu etablieren, sind diese besonderen Professionals von Bedeutung. Als „Sozialunternehmer“ gründen sie Projekte, bei denen sie oft – trotz einiger Reibung – einen eigenen Weg durch Regeln, Prozeduren und der Kultur ihrer professionellen Organisation finden müssen. *Best persons* bringen oft auch eine Verschiebung der einen Arbeitsumgebung in die andere zustande, wenn sie ein gesellschaftliches Problem bewältigen möchten. Als Arbeiter an der Frontlinie pendeln sie zwischen der Lebenswelt und der Systemwelt. Sie fügen sich sozusagen in einen „Gegenstrom“, wie Van der Lans (2008) es formulierte – ein Gegenstrom gegen die weitergehende Bürokratisierung und Rationalisierung, in der behauptet wird, dass Profis gerade die Chance geboten werden muss, sich als Person mit ihrer Arbeit zu verbinden. Schön (1983) spricht in diesem Zusammenhang über den reflektiven Professionalismus, dem Raum gegeben werden sollte; der Professional hört und sieht, wie die soziale Wirklichkeit durch Bewohner gefüllt und in seine Praxis übersetzt wird.

Man darf es nun nicht so auffassen, dass die Qualitäten, die in diesem Artikel erwähnt wurden, in einer einzelnen Person gebündelt sind. Der Kontext, in dem *best persons* operieren und in dem ihre Qualitäten zur Blüte kommen, sind unterschiedlich. Jede Situation eines Viertels, jeder politische und verwaltungstechnische Zusammenhang verlangt sein eigenes Handeln und seine besonderen Professionals. Mit anderen Worten: Bitte verlangen Sie kein Standardrezept. Lassen Sie sich von den Geschichten der *best persons* inspirieren, um die soziale Wirklichkeit auch um die Ecke denken zu können.

Übersetzung aus dem Niederländischen: Sanne Arens

Ton van der Pennen

OTB – Research Institute for the Built Environment,
Technische Universiteit Delft/Niederlande

Quellen:

Brink, G. van den/M. van Hulst, L. de Graaf/van der Pennen, T. (2012): *Best Persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Den Haag: Boom/Lemma.

Lans, J. van der (2008): *De herovering van de werkvloer*. Amsterdam: Augustus.

Leadbeater, C. (1997): *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.

Richter, A./West, M./van Dick, R. (2006): *Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations*. *Academy of Management Journal*, 49(6), pp. 1252-1269.

Schön, D. (1983): *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.

Einzelhandel – Update mit Experten

Donnerstag, 6. Juni 2013 in Hannover

Die anhaltenden Entwicklungen im Einzelhandel haben gravierende Auswirkungen auf das städtebauliche, gesellschaftliche und ökonomische Gerüst der Städte und Gemeinden. Unterschiedliche Interessenlagen bei den Akteuren, die andauernde Dynamik auf der Anbieterseite sowie ein sich schnell änderndes Verbraucherverhalten kumulieren zu einem hoch komplexen Beziehungsgeflecht. Fragen der Standort- und Sortimentsteuerung beschäftigen daher nicht nur die Kommunen und Genehmigungsbehörden, sondern fortwährend auch Gesetzgebung und Gerichte. Vor diesem Hintergrund und angesichts des hohen Beratungsbedarfs bei den Beteiligten widmet sich das Seminar anhand von Praxisbeispielen wichtigen Fragen der Planung und Steuerung des Einzelhandels im Spannungsverhältnis von Marktdynamik, Verbraucherverhalten, planerischen Zielsetzungen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Dabei reicht das zu betrachtende Spektrum von der Nahversorgung dienenden Vorhaben bis zu Einzelhandelsgroßprojekten.

Ihre Referenten:

Dr. Olaf Bischopink, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Verwaltungsrecht, Baumeister Rechtsanwälte, Münster, Veröffentlichungen im Bereich des Verwaltungsrechts, Schwerpunkte der anwaltlichen Tätigkeit: u. a. Öffentliches Bau- und Planungsrecht

Dipl.-Oek. Axel Funke, Geschäftsführer der Multi Development Germany GmbH, Duisburg

Dipl.-Geogr. Julia Hagemann, Büro Junker und Kruse Stadtforschung Planung, Dortmund

Dipl.-Geogr. Stefan Kruse, Mitinhaber des Planungsbüros Junker und Kruse, Dortmund. Bundesweit tätiger Einzelhandelsgutachter, Verfasser zahlreicher Einzelhandelskonzepte

Veranstaltungsort:

Hannover Congress Centrum
Theodor-Heuss-Platz 1-3, 30175 Hannover
Telefon: 0511/8113-0

Teilnahmegebühren:

320,00 Euro für Mitglieder des vhw

385,00 Euro für Nichtmitglieder

120,00 Euro für Vollzeit-Studenten

(bis 27 Jahre mit Nachweis)

In der Gebühr sind das Mittagessen und Pausengetränke **sowie als Seminarunterlage ein Exemplar des „Handbuch Einzelhandel“** im Wert von 59,90 Euro enthalten.

Anmeldung und weitere Informationen:

Telefon: 0511/984225-14 Fax: 0511/984225-19

E-Mail: sjochheim@vhw.de oder www.vhw.de