

Brigitte Reiser

Bürger statt Klienten - mehr Selbst- und Mitbestimmung für Behinderte

Die Veröffentlichungen im Forum Zivilgesellschaft wollen einen Diskussionsbeitrag zur Debatte über die Zukunft der Zivilgesellschaft in unserem Land leisten. Im Fokus stehen dabei die Organisationen des Dritten Sektors, dessen Rolle aus bürgerschaftlicher Perspektive analysiert wird.

Inhalt

1. Politische Partizipation im Sozialektor	4
2. Digitale Teilhabe.....	9
3. Soziale Teilhabe	11
4. Literatur.....	13
Über die Autorin.....	15
Herausgeber	15
Lizenz	15

1. Politische Partizipation im Sozialektor

Im Bereich sozialer Dienste ist die politische Partizipation von Bürgern, d.h. deren Mitbestimmung an der Ausgestaltung von Programmen, Dienstleistungen und der sozialen Infrastruktur der Kommunen, kein prominentes Thema. Während Beteiligung in der Kinder- und Jugendhilfe schon weiterentwickelt ist, scheint Partizipation gerade im Feld von Behinderung "ein relativ neues Thema zu sein", konstatiert Iris Beck in einem Beitrag für die Teilhabe 1/2013. Ihr zufolge ist die politische Partizipation in der Behindertenhilfe "weder in der Fachdiskussion noch in den Strukturen der professionellen Angebote als Handlungs- und Strukturprinzip" verankert (Beck 2013, 7f).

Zwar würde das zuständige Gesetzbuch (SGB IX) auf Mitbestimmung abzielen, aber die Impulse des Gesetzes "kommen (...) noch nicht in der Praxis an" (ebd., 8). Auch die in manchen Gemeinden vorhandenen Runde Tische oder die kommunale Teilhabeplanung für behinderte Menschen bringen oftmals die Mitbestimmung nicht wirklich voran, weil ihnen Verbindlichkeit fehlt oder die Ergebnisse zu wenig mit anderen Bereichen koordiniert werden (ebd., 9).

Der Nationale Aktionsplan der Bundesregierung zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention verleiht dem Thema 'Mitbestimmung' ebenfalls keinen zusätzlichen Schub. Vielmehr wurde der Aktionsplan selbst wegen der mangelhaften Beteiligung von Behindertenorganisationen kritisiert (BRK-Allianz 2013, 5f). Partizipation in all ihren Facetten steht aber im Zentrum der Behindertenrechtskonvention, die dem Leitbild folgt "Nothing about us without us".

Es ist wichtig, die Rechte Behinderter offensiver in ihr Verhältnis zum Staat, den sozialen Diensten und zum Gemeinwesen einzubringen. Ihr Status als Bürger und Bürgerin - und nicht als Klient oder Hilfeempfänger - muss noch stärker betont und gefestigt werden. Nicht um neue Hürden für jene aufzubauen, die keine Staatsbürger sind. Sondern um die politische und partizipative Dimension der Menschenrechte zu betonen, die nicht nur Abwehrrechte sind ("Freiheit von"), sondern auch das Recht sozialer und politischer Teilhabe umfassen ("Freiheit zu"). Alle Nutzer sozialer Dienste haben das Problem, dass sie zumeist als Klienten oder Kunden, aber nicht als mitentscheidungsfähige Bürger betrachtet werden. Während diese Praxis in manchen Bereichen hinterfragt wird, scheint die Behindertenhilfe hiervon noch ausgenommen zu sein (s. oben).

Die Mitsprache von behinderten Bürgern - und Bürgern allgemein - im Sozialektor ist nur möglich, wenn sich die Rahmenbedingungen in den Diensten und in der politischen

Steuerung verändern. Es muss der Schritt von der hierarchischen zur partizipativen Steuerung unternommen werden, die die Bürger-Nutzer in den Mittelpunkt stellt und nicht die Bedarfe der Organisation. Momentan sind Selbst- und Mitbestimmung behinderter Menschen im Sozialbereich nicht oder nur eingeschränkt möglich:

- Bürger und Bürgerinnen sind an den Leistungs- und Preisverhandlungen zwischen Staat und sozialen Diensten nicht beteiligt (oder in der Minderheit)
- das Persönliche Budget, das Selbstbestimmung erlaubt, wird nur von einer Minderheit bezogen
- der Mehrkostenvorbehalt der Kostenträger verhindert die freie Wahl der Wohnform
- es fehlen sozialräumliche Assistenzangebote
- in stationären Einrichtungen kommt es durch die Sparpolitik zum Qualitätsabbau

Partizipative Steuerung in den sozialen Diensten bedeutet, dass die Nutzer an der Ausgestaltung von Programmen und Dienstleistungen beteiligt werden und über die soziale Infrastruktur ihrer Gemeinde mitbestimmen können. Staat und Bürger sowie die sozialen Dienste und ihre Bürger-Nutzer begegnen sich auf Augenhöhe. Im Unterschied zum heute dominierenden hierarchischen Steuerungsmodell erbringt die Profession nicht Dienste für Nutzer und Nutzerinnen, sondern gemeinsam mit den Betroffenen. Das Co-Design der Dienste durch Profession und Nutzer und die Koproduktion der Dienstleistungen durch alle Beteiligten bilden das Herzstück des partizipativen Steuerungsmodells.

Die folgende Tabelle (vgl. nef 2012, 11) vergleicht die beiden Steuerungsformen - hierarchische und partizipative Steuerung - in den sozialen Diensten mit Blick auf die Mitbestimmungsmöglichkeiten für Nutzer, aber auch auf die Handlungsspielräume der sozialen Dienste und deren Selbstverständnis gegenüber der Gesellschaft.

Hierarchische Steuerung	Partizipative Steuerung
Profession erbringt Dienste für Nutzer	Profession fördert Selbstbestimmung und Vernetzung
Anpassung des Nutzers an die Vorgaben des Angebots	Ausrichtung des Angebots an dem Willen der Nutzer
Nutzer können nicht verbindlich mitentscheiden oder sind in Gremien in der Minderheit	Machtgleichgewicht zwischen Staat/sozialen Diensten und Nutzern
Es dominiert die Konsultation von Nutzern	Co-Design von Diensten durch Nutzer und Profession
Dienste haben detaillierte Vorgaben	Dienste bekommen pauschale Budgets
Soziale Dienste ähneln geschlossenen Systemen mit isolierten Hilfsangeboten	Soziale Dienste sind gemeinwesenbezogene Akteure
Soziale Dienste verstehen sich als Dienstleister	Soziale Dienste verstehen sich als zivilgesellschaftlicher Akteur

Voraussetzung für die Umsetzung eines partizipativen Steuerungsmodells im Sozialbereich ist, dass sich speziell gemeinnützige Dienste nicht nur als ‚Dienstleister‘ begreifen, sondern als zivilgesellschaftliche Akteure, die Bürgern Partizipationschancen eröffnen und die Selbstbestimmung und gemeinwesenbezogene Vernetzung von Nutzern fördern. Gerade

soziale Dienste als zivilgesellschaftliche Akteure müssen nach dem „citizenship outcome“ von sozialen und administrativen Programmen fragen und diesen gezielt fördern: „Wie wirkt sich ein Programm auf den Bürger-Status und die Bürgerrechte unserer Nutzer und Nutzerinnen aus? Wie kann ihre Position als Bürger gestärkt werden?“ (vgl. Wichowsky/Moynihan 2008).

Im partizipativen Steuerungsmodell sehen sich soziale Dienste als gemeinwesenbezogene Akteure, die Beziehungen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit stellen und nicht fertige Produkte. Die sich als Dienste örtlich und überörtlich über Fachgrenzen hinweg vernetzen, um ihren Nutzern Mitmach-Möglichkeiten auch in anderen Bereichen zu verschaffen. Und die die Partizipation ihrer Nutzer verankern in den Strukturen, Verfahren und Prozessen der Organisation.

Voraussetzung für das partizipative Steuerungsmodell ist aber auch, dass die sozialen Dienste aus ihrem engen Korsett, das ihnen der Staat auferlegt, befreit werden.

Mittelkürzungen, strengere Vergabekriterien für öffentliche Gelder, Verringerung inhaltlicher Handlungsspielräume, zu starke Steuerung und Kontrolle, Vereinnahmung als Dienstleister, - das sind die staatlich forcierten Entwicklungen, unter denen speziell die freie Wohlfahrtspflege leidet (Droß/Priller 2013).

Wie sich die Probleme zwischen Staat und freien Trägern im Alltag am Beispiel der Behindertenhilfe auswirken, macht ein Beitrag von Walter und Raß (2013) deutlich. Die Autoren sehen einige Hürden, die die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Kostenträgern und Nonprofit-Organisationen in diesem Helfefeld prägen:

1. Der Preiswettbewerb verdrängt den Qualitätswettbewerb. Unter Qualität wird immer häufiger nur ein Mindeststandard verstanden. Innovative Dienste werden in vielen Regionen von ihren Kostenträgern ausgebremst. Speziell in der Behindertenhilfe vermissen die Autoren in vielen Gegenden den politischen Gestaltungswillen der Kostenträger, der notwendig wäre, um die UN-Behindertenrechtskonvention umzusetzen, die auf Inklusion zielt. In diesen Regionen wird die Teilhabe Behinderter von öffentlicher Seite nicht forciert, so dass die Teilhabe-Landschaft sich in Deutschland immer mehr zu einem "Flickenteppich" entwickelt, mit ganz unterschiedlichen Chancen für die Realisierung von Inklusion (Walter/Raß 2013, 13).
2. Der bürokratische Aufwand für die Sozialeinrichtungen nimmt erheblich zu aufgrund von mehrfachen und unterschiedlichen Dokumentationspflichten. Jede Behörde, mit der eine Einrichtung in der Behindertenhilfe zusammenarbeitet, - bei einer

Behindertenwerkstätte sind dies 60-90 Ämter - jede dieser Behörden hat ihre eigenen Qualitätsvorgaben und Prüfmethode, denen die Sozialeinrichtung Rechnung tragen muss (ebd., 14).

3. Angesichts der staatlichen Regulierung ist es schwierig, inklusive Projekte in der Praxis umzusetzen, da hier erhebliche administrative Probleme auftauchen. Werden Kinder mit und ohne Behinderung gleichzeitig betreut, gelten für beide Gruppen ganz unterschiedliche Personalschlüssel und räumliche Vorgaben. Die Sozialeinrichtung muss gegenüber der staatlichen Aufsichtsbehörde sicherstellen, dass die unterschiedliche Leistungsbemessung exakt umgesetzt wird, - in einem inklusiven Projekt, das den Anspruch hat, Menschen zusammenzubringen und nicht zu trennen (ebd., 14). Heinze (2013) redet angesichts des hohen Regulierungsgrades im Sozialsektor von der "frozen welfare state"-Landschaft, die integrative Angebote erschwert.

Die geschilderten Rahmenbedingungen führen laut Klenk (2013) zu einer "institutionellen Auszehrung" des Dritten Sektors, d.h. zu einem Verlust von Autonomie, Ehrenamt und Glaubwürdigkeit gemeinnütziger Organisationen.

Wie kann der Dritte Sektor gegenüber dem Staat gestärkt werden? Durch mehr Teilhabe seitens der Nutzer in den sozialen Diensten. Auch in der Behindertenhilfe sind die Nutzer an den Preis- und Leistungsvereinbarungen zwischen öffentlicher Hand und freier Wohlfahrtspflege nicht beteiligt. Letztere kann sich aber mit ihren Vorstellungen gegenüber öffentlichen Kostenträgern nicht durchsetzen. Mehr Durchsetzungsvermögen könnten hier die Nutzer entwickeln, die mangelnde Qualität und Rationierungen am eigenen Leib erfahren. Die freie Wohlfahrtspflege sollte deshalb mehr Nutzer-Teilhabe in der Politikformulierung und in Leistungs- und Preisverhandlungen nicht als Störfaktor begreifen, sondern als Chance für ein Bündnis, um Interessen gegenüber staatlichen Akteuren besser durchsetzen zu können.

Wichtig ist es, Bürger und Bürgerinnen bei Partizipationsprozessen zu unterstützen. Alle profitieren von mehr politischer Bildung, einem Mitmach-Training, barrierefreien Informationen und leichter Sprache, der Unterstützung durch Peers und einer Förderung der Selbstvertretung. Menschen mit Behinderungen brauchen darüber hinaus noch Assistenzangebote, um Mitmach-Möglichkeiten auch tatsächlich ergreifen zu können.

2. Digitale Teilhabe

Lange Jahre dominierten die Themen 'Barrierefreiheit' und 'Zugänglichkeit' die Diskussion über die Teilhabe behinderter Bürger an der digitalen Welt. Noch ist diese Zugänglichkeit für Personen, die in stationären Wohnformen leben, aber auch für viele, die ambulant betreut werden, nicht durchgehend gesichert, wie Freese/Mayerle in der SI:SO 1/2013 schreiben, einem Schwerpunkt-Heft über digitale Teilhabe. Die Diskussion habe sich dennoch verschoben: statt der 'Zugänglichkeit' stehe jetzt die 'Nutzbarkeit' digitaler Medien im Mittelpunkt.

Die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) durch Bürger mit Behinderungen, speziell jenen mit Lernschwierigkeiten, wird im schulischen Bereich und durch Assistive Technologien forciert. Zu wenig wird aber Freese und Mayerle zufolge das Potential von ICT für die alltägliche Lebensführung und für Inklusion ausgeschöpft. Egal ob es um die Pflege von Freundschaften, die Kompetenzentwicklung für den Arbeitsmarkt, alltägliche Dienstleistungen oder die Teilhabe an öffentlichen Aktivitäten geht - Informations- und Kommunikationstechnologien spielen hier eine zentrale Rolle, auch für Menschen mit Behinderungen. Deren Selbstständigkeit und Selbstbestimmung wird gefördert, wenn sie ihren Alltag und ihre sozialen Kontakte mit Hilfe von PC und Internet "in einer vertrauten Umgebung, in frei wählbarem Tempo, unabhängig von Öffnungszeiten und mit vertrauter und individuell angepasster Hard und Software" steuern können (SFIB, zit. nach Freese/Mayerle 2013, 9). Die UN-Behindertenrechtskonvention schreibt in Artikel 4, dass der kompetente Umgang mit neuen Technologien unerlässlich ist, um Menschen- und Bürgerrechte voll ausschöpfen zu können, entsprechend muss deren Zugänglichkeit und Nutzung für Behinderte sichergestellt werden.

Die Vermittlung von Medienkompetenz und -bildung muss deshalb in den Alltag der Behindertenhilfe integriert werden. Zu den Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte zukünftig auch der Medienbereich gehören: die Profession muss behinderte Menschen darin unterstützen, Informations- und Kommunikationstechnologien möglichst selbstbestimmt zu nutzen (Freese/Mayerle 2013, 8).

Während viele Mitarbeiter in der Behindertenhilfe neue Technologien hauptsächlich als technisches Hilfsmittel betrachten, um Beeinträchtigungen zu kompensieren, sollten im Feld Behinderung die Chancen der neuen Technologien für eine Teilhabe am Gemeinwesen stärker in den Mittelpunkt rücken (ebd., 7). Dies beinhaltet auch, dass die "bewahrende" professionelle Haltung kritisch betrachtet wird, die den Nutzern mit Lernschwierigkeiten

eine selbstbestimmte Entscheidung über ihren Medienkonsum nicht immer zutraut (Freese 2013, 50).

Da die Behindertenhilfe zum Teil ambulanter wird und sich manche Dienstleistungen in den digitalen Raum verlagern (Beratung, Betreuung, Assistenz), profitieren die Mitarbeiter selbst von mehr Kompetenzen in den neuen Technologien, weil immer mehr Beziehungen digital gesteuert und Aufgaben über das Internet erledigt werden müssen. Eine Weiterbildung der Mitarbeiter im Bereich ICT ist damit geboten. Die Weiterbildungsinhalte für die Profession sollten jedoch von den behinderten Nutzern mitbestimmt werden können, damit die Medienbildung nicht für Behinderte, sondern gemeinsam mit ihnen stattfindet.

Ein gutes Beispiel, wie Menschen mit Lernschwierigkeiten ihr Wissen und ihre Erfahrungen in einen Gestaltungsprozess einbringen können, bietet das PIKSL-Labor in Düsseldorf¹, ein gemeinnütziges Projekt, getragen von der freien Wohlfahrtspflege. Im PIKSL-Labor "kommen Menschen mit und ohne Behinderung zusammen, um voneinander zu lernen und Ideen im Umgang mit alltäglichen (digitalen) Problemstellungen zu entwickeln" (Freese 2013, 50). Menschen mit Lernschwierigkeiten werden als Experten betrachtet, die Barrieren erkennen und Ideen für deren Abbau einbringen können. Gemeinsam werden im Team barrierearme digitale Lösungen entwickelt, u.a. ein Content-Management-System, das auf Piktogrammen basiert, um das digitale Publizieren und damit die Teilhabe am öffentlichen Diskurs zu vereinfachen. Die PIKSL-Aktiven mit Lernschwierigkeiten geben zwischenzeitlich ihre gesammelten Internet-Kenntnisse an Senioren aus dem Stadtteil weiter, die ebenfalls von niedrigschwelligen, barrierearmen Angeboten profitieren.

Das Co-Design von Lösungen durch Profis und Nutzer funktioniert hier im Bereich digitaler Technologien. Es würde sich auch im Bereich der Behindertenhilfe insgesamt bewähren, gäbe es mehr Partizipationsräume. Es wäre lohnenswert, wenn man die Co-Design-Erfahrungen, die das PIKSL-Team seit 2011 sammeln konnte, in andere Sachbereiche transferieren würde, um kooperative Entscheidungsprozesse zu ermöglichen.

¹ <http://piksl.net/>

3. Soziale Teilhabe

Bürger mit Behinderungen haben das Recht auf Selbstbestimmung, politische und soziale Teilhabe. So legt es die UN-Behindertenrechtskonvention fest, die von Deutschland ratifiziert wurde. Soziale Teilhabe bedeutet, mit anderen gemeinsam am gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben teilzunehmen, nicht am Rand zu stehen, sondern inkludiert zu sein auf allen Ebenen und in allen Bereichen unseres Gemeinwesens.

Mitwirken und -gestalten kann man über ein freiwilliges Engagement. Dieses wird im Feld von Behinderung in der Regel so verstanden, dass Menschen ohne Behinderung sich für Bürger mit Einschränkungen einbringen. Aber es gibt immer häufiger Behinderte, die selbst als Helfer aktiv sind. Das Diakonische Werk Hamburg zieht nach drei Jahren Laufzeit des Projekts „Selbstverständlich Freiwillig“ Bilanz und beschreibt, welche Voraussetzungen notwendig sind, um das freiwillige Engagement von behinderten Menschen zu fördern.

Wichtige Partner sind die örtlichen Freiwilligenagenturen. Sie sollten das Thema auf der Agenda haben und über entsprechende Fortbildungen verfügen. Sie brauchen Kontakt zur Behindertenhilfe. Sie müssen Strukturen aufbauen, um den einzelnen Engagementwilligen zu unterstützen und Engagementbarrieren vor Ort abzubauen. Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Freiwilligenagenturen sind gleich offen für das Engagement Behinderter.

Auch die sozialen Dienste, Angehörige und Assistenten spielen eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, den einzelnen zum Engagement zu ermutigen, ihn an Termine zu erinnern, Wege einzuüben. Die Einsatzorte selbst müssen entsprechende Mitmachmöglichkeiten vorhalten und die Freiwilligen mit Behinderung begleiten, soweit es notwendig ist. Einer der größten Stolpersteine für das Engagement ist laut Diakonischem Werk "die fehlende Regelung für Finanzierung von Assistenzleistungen und Unterstützung im Engagement" für Behinderte (Diakonisches Werk Hamburg 2013, 22).

Das Diakonische Werk Hamburg hat einen Praxisleitfaden² erarbeitet mit Arbeitsmaterialien und Erklärungen in leichter Sprache, um Freiwilligenagenturen und der Behindertenhilfe Tipps an die Hand zu geben, wenn sie die Freiwilligentätigkeit von Bürgern mit Behinderungen fördern wollen. Auch Infos für die Betroffenen selbst sind dabei. So gibt es u.a. einen Leitfaden für eine barrierefreie Freiwilligenbörse, die

² http://www.diakonie-hamburg.de/export/sites/default/.content/downloads/Fachbereiche/FE/01_Engagement-von-Menschen-mit-Behinderungen_Leitfaden.pdf (abgerufen am 17.02.2014)

Konzeption eines Workshops in leichter Sprache für Engagementinteressierte und eine Checkliste für Mitarbeitende in Einsatzorten.

Es sollten meines Erachtens auch die Freiwilligenbanken im Internet Informationen darüber vorhalten, ob Einsatzorte barrierefrei und Erfahrungen mit behinderten Freiwilligen vorhanden sind. Eine kurze Stichprobe bei der Freiwilligenbank der Aktion Mensch³, welche u.a. die Daten von 50 regionalen Freiwilligenagenturen nutzt, zeigt, dass "Barrierefreiheit" als Suchkriterium nicht aufgelistet ist. Es gehört auch nicht zu den Kriterien, die bei den Einrichtungen, die Engagements anbieten, zwingend abgefragt werden, so dass man nicht durchgängig informiert wird, ob sich ein Einsatzort auch für Rollstuhlfahrer eignet. Die Mannheimer Freiwilligenbörse hat hier eine differenziertere Suchmaske⁴ bzw. erweiterte Filtermöglichkeiten. Es wäre sinnvoll, wenn sich die Freiwilligenagenturen mit behinderten Engagementwilligen zusammensetzen würden, um gemeinsam zu besprechen, welche Informationen sich Behinderte im Netz wünschen, - das wäre auch ein Beitrag zu deren digitaler Inklusion.

Darüber hinaus sollte die Förderung von Mitbestimmung und Mitwirkung von behinderten Bürgern nicht auf die Felder "Engagementpolitik" und "Behindertenhilfe" beschränkt bleiben. Dies ist eine Aufgabe, die das ganze örtliche Gemeinwesen etwas angeht. Soziale Teilhabe von Menschen mit Behinderungen muss auf Quartiersebene verankert werden, wenn sie Bestand und Wirkung haben soll.

³ <http://www.aktion-mensch.de/freiwillig/suche.php> (abgerufen am 17.02.2014)

⁴ <https://www.mannheim.de/freiwilligenboerse> (abgerufen am 17.02.2014)

4. Literatur

Beck, Iris (2013): Partizipation - Aspekte der Begründung und Umsetzung im Feld von Behinderung, in: Teilhabe, Heft 1, 4-11.

BRK-Allianz - Allianz der deutschen Nichtregierungsorganisationen zur UN-Behindertenrechtskonvention (Hrsg.)(2013): Für Selbstbestimmung, gleiche Rechte, Barrierefreiheit, Inklusion! Erster Bericht der Zivilgesellschaft zur Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention in Deutschland, http://www.brk-allianz.de/attachments/article/93/beschlossene_fassung_final_endg-logo.pdf (abgerufen am 18.02.2014).

Diakonisches Werk Hamburg (2013): Praxisleitfaden ‚Engagement von Menschen mit Behinderungen‘, Hamburg, http://www.diakonie-hamburg.de/export/sites/default/.content/downloads/Fachbereiche/FE/01_Engagement-von-Menschen-mit-Behinderungen_Leitfaden.pdf (abgerufen am 17.02.2014).

Droß, Patrick/Priller, Eckhard (2013): Subsidiarität: Aktuelle empirische Befunde zum Verhältnis Dritter Sektor - Staat, in: BBE-Newsletter 21/2013, http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2013/10/NL21_Gastbeitrag_Dross_Priller.pdf (abgerufen am 17.02.2014).

Freese, Benjamin (2013): Abbau von digitalen Barrieren und inklusive Medienbildung im PIKSL-Labor, in: SI:SO (SIEGEN:SOZIAL) 1/2013, 50-55.

Freese, Benjamin/Mayerle, Michael (2013): Digitale Teilhabe - zum Potenzial der neuen Technologien im Alltag von Menschen mit Lernschwierigkeiten, in: SI:SO (SIEGEN:SOZIAL) 1/2013, 4-15.

Heinze, Rolf G. (2013): Subsidiarität im Spannungsfeld von Ökonomisierung und integrierter Versorgung, in: BBE-Newsletter 21/2013, http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2013/10/NL21_Gastbeitrag_Heinze.pdf (abgerufen am 17.02.2014).

Klenk, Tanja (2013): Zur Ambivalenz der ‚Neuen Subsidiarität‘, in: BBE-Newsletter 21/2012, http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2013/10/NL21_Gastbeitrag_Klenk.pdf (abgerufen am 17.02.2014).

nef (new economics foundation) (2012): Doing Services Differently, Local Innovations for Disabled people and their Families,
http://www.scope.org.uk/sites/default/files/Doing_services_differently.pdf (abgerufen am 17.02.2014).

Walter, Jochen/Raß, Günther (2013): Fünf Engpässe behindern die Zusammenarbeit, in: SOZIALwirtschaft 2/2013, 13-14.

Wichowsky, Amber/Moynihan, Donald P. (2008): Measuring how Administration Shapes Citizenship, in: Public Administration Review, September/Oktober, 908-920.

Über die Autorin

Dr. Brigitte Reiser, Diplom-Verwaltungswissenschaftlerin mit Sitz in Stuttgart, ist als Beraterin für Nonprofit-Organisationen tätig. Sie ist spezialisiert auf die Themen: Problemlagen und Zukunft des Dritten Sektors, Bürgerbeteiligung, soziale Medien und Netzwerkaufbau, über die sie in Vorträgen und Aufsätzen informiert. Seit 2007 führt sie das Fach-Weblog Nonprofits-vernetzt.de, das Teil eines Blogger-Netzwerkes über den gemeinnützigen Sektor ist.

Herausgeber

Dr. Brigitte Reiser

Beratung für Nonprofits

Kremmlerstr. 65

70597 Stuttgart

Webseiten: stakeholder-management.de, nonprofits-online.de

Blog: nonprofits-vernetzt.de

Kontakt: brigitte.reiser@stakeholder-management.de

Lizenz

CC BY-NC-ND 3.0 DE (Namensnennung, nicht kommerziell, keine Bearbeitungen)

März 2015