



Praxishandbuch Inklusion

Partizipation planen und umsetzen

Echte Beteiligung möglich machen

Das WIR gewinnt

Aktion
MENSCH



Barrierefreie Fassung: www.kommune-inklusiv.de


Kommune
Inklusiv

“

Partizipation bedeutet mehr als Teilnahme oder Teilhabe – sie bedeutet Mitgestaltung, Mitbestimmung, Mitsprache. ‚Nichts über uns ohne uns!‘ ist das Motto: Alle Menschen haben das gleiche Recht auf öffentliche und politische Partizipation. Und politische Prozesse brauchen unbedingt Partizipation: Denn jeder Mensch bringt die eigene Lebenswelt-Expertise, neue Ideen und Zukunftsperspektiven ein.

”

Ottmar Miles-Paul

Aktivist für die Rechte von Menschen mit Behinderung und für Inklusion



Das komplette Praxishandbuch Inklusion finden Sie online unter
➔ www.kommune-inklusiv.de



Was Partizipation bedeutet

Alle Menschen machen mit, gestalten mit und bestimmen mit, wie die Gesellschaft sich entwickelt. Sie vertreten ihre Interessen und setzen ihre Fähigkeiten ein. Und zwar in allen Lebensbereichen: Politik, Wirtschaft, Gesundheit, Mobilität, Kultur, Bildung. Damit ist

Partizipation eine Grundvoraussetzung für Inklusion. Oder anders formuliert: Inklusion heißt, Partizipation zu leben. Denn in einer inklusiven Gesellschaft sollen alle das Recht haben, selbst zu entscheiden, wie sie leben wollen.

Das hat sich vor Ort bewährt

- Versuchen Sie, sich klar zu werden, wo Ihre Kommunalverwaltung in puncto Partizipation steht: Garantiert sie echte Beteiligung?
- Gestalten Sie Beteiligungsprozesse barrierefrei: Beseitigen Sie räumliche, Wahrnehmungs- und Verständnisbarrieren.
- Unterstützen und empowern Sie Menschen, die es nicht gewohnt sind, sich öffentlich zu äußern.
- Starten Sie mit kleineren und leicht umsetzbaren Partizipations-Methoden.
- Haben Sie dabei das größere Ziel im Blick: echte Beteiligung. Die kooperative Projektplanung ist dafür eine bewährte Methode.
- Planen Sie Zeit ein, um alle Menschen zu erreichen und mitzunehmen: Partizipation ist ein Prozess.
- Holen Sie sich für mehr Partizipation in Ihrer Kommune selbst Unterstützung, beispielsweise durch eine Prozessbegleitung.
- Bilden Sie sich weiter: Die Aktion Mensch unterstützt Sie dabei.



Die Partizipations-Treppe

Kommunen und Institutionen können Bürger*innen auf vielfältige Art und Weise und **in unterschiedlichen Mitbestimmungsstufen beteiligen**: von Instrumentalisierung und Scheinbeteiligung über Einbeziehung und Mitwirkung bis hin zu Entscheidungsmacht. Um diese Stufen darzustellen, haben Politik- und Sozialwissenschaftler*innen in den vergangenen Jahrzehnten verschiedene Modelle der Partizipation entwickelt. Damit können Sie überprüfen, wie stark Entscheidungsträger*innen andere Menschen in Prozesse und Projekte einbeziehen.



Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten, Recherche-Hilfen: Zu diesem Thema haben wir Materialien entwickelt – als PDF zum Herunterladen im Online-Praxishandbuch Inklusion. Eine Übersicht und den Link finden Sie am Ende des Hefts.

Lenkung und Einflussnahme durch andere nimmt ab

- 9 **Selbstorganisation:** Die Menschen aus der Zielgruppe setzen Projekte in eigener Verantwortung um. Sie treffen alle Entscheidungen selbst.
- 8 **Entscheidungsmacht:** Menschen aus den Zielgruppen dürfen selbstbestimmt und gleichberechtigt mit allen anderen Entscheidungen treffen und umsetzen.
- 7 **Teilweise Entscheidungskompetenz:** Die Zielgruppen dürfen über Teile eines Prozesses bestimmen. Die Gesamtverantwortung liegt weiterhin bei anderen.
- 6 **Mitwirkung:** Die Menschen aus den Zielgruppen wirken bei Entscheidungsfindungen mit und gestalten Prozesse mit. Sie dürfen allerdings nichts selbst entscheiden.
- 5 **Einbeziehung / Einladung zur Beratung:** Die Entscheidungsträger*innen lassen sich von den Zielgruppen beraten und berücksichtigen gegebenenfalls deren Meinungen und Interessen.
- 4 **Anhörung:** Die Entscheidungsträger*innen interessieren sich für die Meinung ihrer Zielgruppe. Sie hören ihnen zu. Die Menschen haben jedoch nicht in der Hand, ob ihre Meinung berücksichtigt wird.
- 3 **Information:** Die Entscheidungsträger*innen informieren die Zielgruppen über Probleme und Möglichkeiten.
- 2 **Anweisung:** Die Entscheidungsträger*innen definieren im Namen der Zielgruppe deren Anliegen. Die Zielgruppen werden nicht befragt. Ihnen wird vielmehr gesagt, wie sie sich verhalten sollten.
- 1 **Instrumentalisierung / Alibi-Beteiligung:** Die Interessen der Entscheidungsträger*innen stehen im Vordergrund. Die Zielgruppen werden zum Schein einbezogen, quasi als Dekoration, damit die Entscheidungsträger*innen ihre Interessen durchsetzen können.

Quelle: Eigene Darstellung nach Block, M.; von Unger, H.; Wright, M. (2010): Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung

Partizipation und Teilhabe: Was ist der Unterschied?

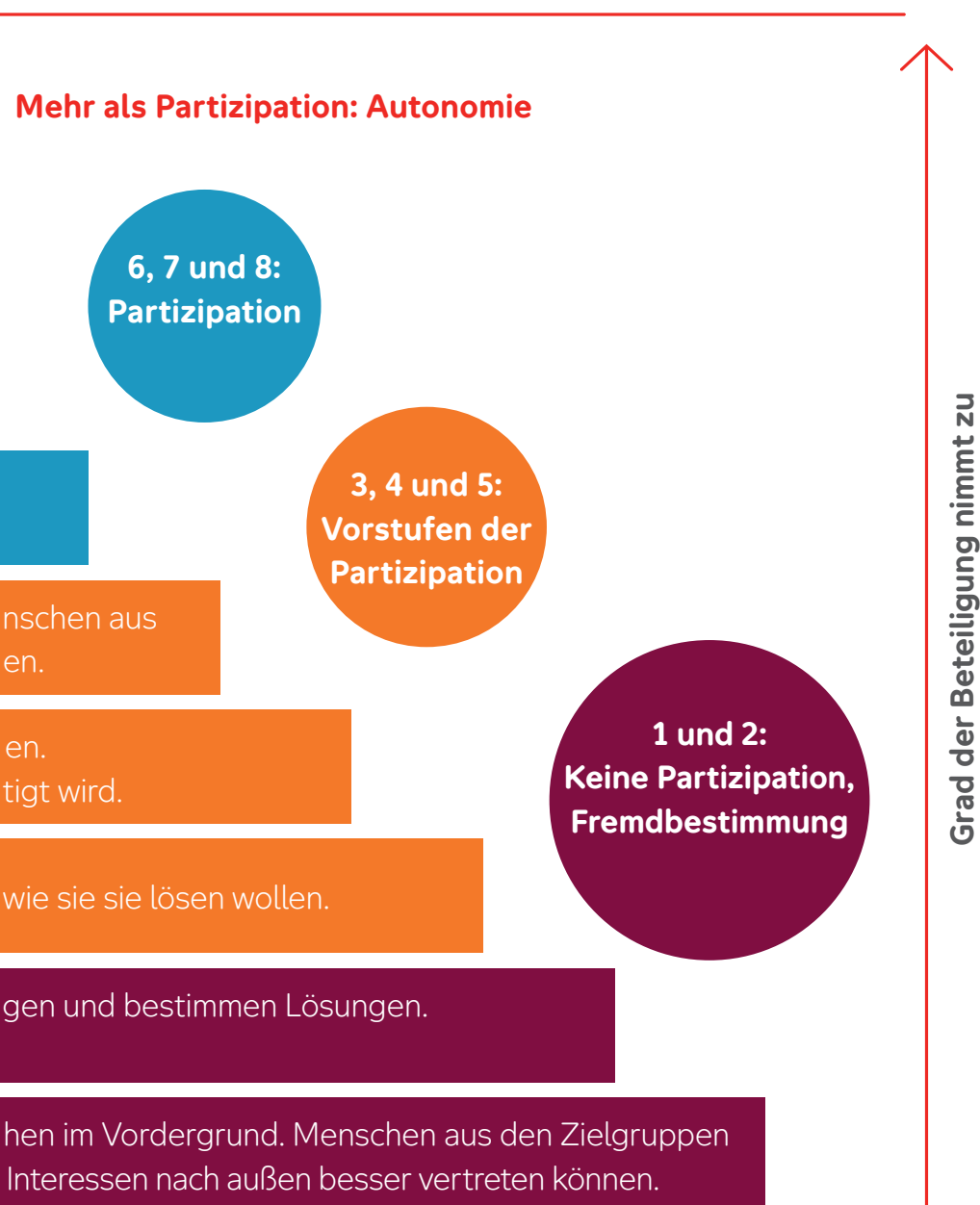


Teilhabe meint, dass alle Menschen grundsätzlich das Recht haben, sich am gesellschaftlichen Leben zu beteiligen – egal, ob sie es in Anspruch nehmen oder nicht.

Partizipation geht noch weiter, sie ist sozusagen die höchste Form der Teilhabe. Es geht um konkrete aktive Mitwirkung, Mitgestaltung und Entscheidungsmacht. Wörtlich übersetzt

bedeutet der lateinische Begriff: sich einen Teil ergreifen.

Partizipation umfasst auch **Teilgabe**. Teilgabe ist die Aufforderung an alle Menschen, sich mit dem, was sie wissen und was sie können, einzubringen in gesellschaftliche und politische Prozesse, bei Aktionen, in Netzwerken, Vereinen, Interessengruppen.



Partizipation ermöglichen

Barrierefreiheit garantieren

Barrierefreiheit macht es überhaupt erst möglich, dass alle Menschen dabei sein können und verstehen, um welche Entscheidungen es geht. Erst dann können sich alle Interessengruppen aktiv einbringen. An folgende Barrieren sollten Sie denken:

- Räumliche Hürden wie fehlende Aufzüge oder zu schmale Türen,
- Wahrnehmungsbarrieren im Bereich Hören und Sehen: Beispielsweise brauchen Menschen mit Hörbehinderung auf Veranstaltungen Gebärdensprachdolmetscher*innen, Schriftdolmetscher*innen oder Plätze mit Induktionsschleife.
- Verständnisbarrieren: Verzicht auf Fachsprache und Fremdwörter und nutzen Sie Einfache oder Leichte Sprache. Das nützt Menschen mit Lernschwierigkeiten ebenso wie Menschen, die nur wenig Deutsch sprechen.



Sehen Sie den Ausbau der Barrierefreiheit als Langzeitprojekt

Arbeiten Sie am besten nach und nach an den verschiedenen Aspekten der Barrierefreiheit. Fragen Sie Menschen aus Ihren Zielgruppen, wo es ihrer Meinung nach Barrieren gibt und wie Sie sie gemeinsam abbauen können.

Sie können das Thema Barrierefreiheit auch dazu nutzen, um möglichst viele Menschen in Ihrer Kommune zum Mitmachen zu motivieren. Denn von weniger Barrieren in der Stadt oder im Stadtviertel profitieren alle.

Die Aktion Mensch stellt viele weitere Informationen zur Barrierefreiheit bereit, fördert Projekte und Maßnahmen zur Barrierefreiheit und bietet Fortbildungen an. Lesen Sie mehr unter: aktion-mensch.de/barrierefreiheit-bedeutung





Menschen stark machen für Partizipation

In einem inklusiven Netzwerk sollen sich auch die Menschen aktiv einbringen können, die es nicht gewohnt sind, öffentlich für ihre Interessen einzutreten. Beispielsweise Menschen mit Lernschwierigkeiten oder mit einer seelischen Behinderung. Manche Menschen brauchen ausdrücklich Ermutigung und Unterstützung, sich in politische oder gesellschaftliche Prozesse einzubringen. In der Fachsprache heißt das Empowerment, was übersetzt Starkmachen und Selbstbefähigung bedeutet.

Positive Haltung zu echter Beteiligung entwickeln

Um Partizipation zu ermöglichen, ist es außerdem wichtig, dass Profis empowert werden und eine positive Haltung zu echter Beteiligung entwickeln. Grundvoraussetzung für Partizipation ist die Bereitschaft, mit Menschen aus den Zielgruppen auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Bei diesen Prozessen kann es darum gehen, Macht abzugeben, und das kann herausfordernd sein. Empowerment bereitet Entscheider*innen und Fachleute auf diese Herausforderung vor.



Mehr dazu lesen im Heft „Empowerment für alle“
(unter 1. Planung)

Die passenden Methoden finden

Neben einer positiven Haltung zu Partizipation braucht es das richtige Handwerkszeug. Es gibt viele Methoden der Bürgerbeteiligung: Einige lassen sich einfach und schnell umsetzen, für andere brauchen Sie mehr Ressourcen. Holen Sie sich für mehr Partizipation in Ihrer Kommune selbst Unterstützung, beispielsweise durch eine Prozessbegleitung. Die Aktion Mensch bietet außerdem Seminare dazu an, wie echte Partizipation gelingt.



Mehr dazu lesen in den Heften „Prozessbegleitung“ (unter Allgemein), „Lernprozesse gestalten“ (unter 2. Umsetzung). Mehr über passende Methoden lesen Sie in diesem Heft ab Seite 12.

Menschen aus den Zielgruppen für Ihr Projekt gewinnen

Die erste Ansprache von Menschen aus der Zielgruppe kann schwierig sein. Sie für die Mitarbeit im Netzwerk, in der Steuerungsgruppe oder in den Arbeitsgruppen zu gewinnen ebenfalls. Alle Modellkommunen mussten sich zu Beginn von Kommune Inklusiv diesen Zugang erarbeiten.

Diese Vorgehensweisen haben sich bei Kommune Inklusiv bewährt:



- Informieren Sie sich genau über die Zielgruppe, auch wenn Sie glauben, schon alles zu wissen. Versuchen Sie, mehr über Lebenswelt, Wünsche, Barrieren und Probleme der Zielgruppe und ihre Auswirkungen herauszufinden.
- Nutzen Sie persönliche Kontakte oder versuchen Sie, Kontakt zu bekommen über Selbstvertretungen, Vereine oder Institutionen, die bereits mit der Zielgruppe arbeiten.
- Achten Sie auf eine Arbeitsweise, die für alle nachvollziehbar und verständlich ist, und auf Barrierefreiheit.
- Bringen Sie Geduld mit. Bevor Menschen aus der Zielgruppe in Ihrem inklusiven Projekt mitarbeiten, müssen sie Vertrauen aufbauen, das Projekt kennen und verstehen, Ziele mittragen – all das geht oft nicht von heute auf morgen.



Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten, Recherche-Hilfen: Zu diesem Thema haben wir Materialien entwickelt – als PDF zum Herunterladen im Online-Praxis-handbuch Inklusion. Eine Übersicht und den Link finden Sie am Ende des Hefts.



Argumente für Partizipation

Entscheidungen stehen auf breiterem Fundament

Kommunalverwaltung und -politik, Organisationen und Institutionen profitieren vom Wissen und den Fähigkeiten vieler verschiedener Bürger*innen, wenn Sie sie an Entscheidungen und Projekten beteiligen. Menschen mit Behinderung, Menschen mit Migrationshintergrund, Senior*innen oder Jugendliche – sie alle wissen selbst am besten, was sie brauchen, um am gesellschaftlichen Leben teilhaben zu können. **Sie sind Expert*innen in eigener Sache.** Nur mit ihrer Expertise finden Verwaltungen, Organisationen, Institutionen die passende und für alle beste Lösung. Je mehr unterschiedliche Menschen sich in Planungen einbringen, desto kreativere Lösungen können entstehen. Planung und Umsetzung dauern dadurch vielleicht etwas länger. Doch am Ende wird ein Projekt erfolgreicher sein. Das zeigen unter anderem die Erfahrungen mit der Methode der kooperativen Planung.

Partizipation ist gelebte Demokratie

Werden alle Interessengruppen beteiligt und können sie aktiv an Lösungen arbeiten, entsteht mehr Verständnis für getroffene Entscheidungen. Wenn sie merken, dass sie in ihrer Kommune etwas bewegen können, dass ihre Meinung zählt und ihre Wünsche berücksichtigt werden, wachsen Vertrauen und Zufriedenheit. Die Menschen können sich stärker mit der Kommune, deren Zielen und Projekten identifizieren. **Das Gemeinschaftsgefühl wächst.** Das macht die Kommune fit für die Zukunft.

Partizipation kann Haltung der Menschen zu Inklusion verbessern

Wer aktiv mitentscheidet und mitgestaltet, erlebt direkt, was Inklusion bedeutet: Nämlich, dass alle Menschen gehört werden und über ihr Leben und ihr Lebensumfeld bestimmen. Partizipation kann somit die Meinung und Haltung der Menschen zu Inklusion verbessern.

Der Weg ist weit – fangen Sie einfach an

Der Weg zu einer echten Bürgerbeteiligung verlangt allen Verantwortlichen Geduld ab: Sie müssen Zeit, Geld und Personal investieren. Neben den geeigneten Methoden braucht es Mut zur Veränderung von Routine. **Partizipation ist ein Prozess.** Sie können diesen Prozess mit kleinen Schritten beginnen. Fangen Sie im Quartier an: Beteiligen Sie die Einwohner*innen als Expert*innen für ihr Viertel, beispielsweise bei Stadtteilsparcoursen oder Stadtteilstesten.



Methoden für Partizipation und Empowerment

Es gibt viele Wege, Bürger*innen an gesellschaftlichen Entwicklungen und politischen Entscheidungen zu beteiligen. Wir stellen verschiedene Methoden vor, mit denen Sie unterschiedliche Menschen erreichen: Ältere und Jüngere, Menschen mit Migrationserfahrung, Menschen mit unterschiedlichem Bildungsstand, Menschen mit und ohne Behinderung.



Kooperative Projektplanung



Alle Akteur*innen in jeder Projekt-Phase beteiligen

Dauer: Sechs bis zwölf Monate

Teilnehmer*innen-Zahl: Flexibel

Personal: Hauptamtliche Projektleitung und professionelle Moderation

Aufwand: Hoch

Ziel: Partizipation aller wichtigen Akteur*innen von Anfang an und in jeder Phase des Projekts

Die Modellkommunen haben mit der kooperativen Projektplanung gute Erfahrungen gemacht. Denn sie bezieht alle Menschen ein, die für den Erfolg eines Projekts wichtig sind: aus Politik, Verwaltung, Verbänden, Wirtschaft, Wissenschaft und vor allem aus der Zielgruppe. Menschen aus den Zielgruppen bringen als Lebenswelt-Expert*innen ihre Bedürfnisse und Ideen von Anfang an gleichberechtigt ein. Lebenswelt-Expert*innen bedeutet: Sie sind Expert*innen in eigener Sache. Sie wissen selbst am besten, was ihre Probleme sind und was sie brauchen. Gemeinsam mit Entscheider*innen aus Politik sowie Verwaltung und mit Expert*innen aus Sozialverbänden suchen sie nach Ursachen von Problemen und entwickeln Lösungsideen. Und: Sie setzen sie auch mit um. Vor allem der letzte Punkt unterscheidet die kooperative Planung von vielen anderen Methoden der Partizipation.

Projekte, die kooperativ geplant werden, sind erfolgreicher, da Zielgruppen und Entscheidungsträger*innen gemeinsam Projekte entwickeln. Für kooperativ geplante Projekte müssen Sie etwa sechs Monate bis zu einem Jahr einplanen.

Wen Sie für die kooperative Planung brauchen

Personen aus der kommunalen Verwaltung und Politik:

- Politische Vertreter*innen mit Einfluss und Entscheidungsmacht
- Entscheider*innen aus den Fachbereichen, beispielsweise aus der Kommunalverwaltung, aus der Wirtschaft und aus Sozialverbänden
- Berufliche Expert*innen aus den jeweiligen Themenbereichen, mit Fachwissen, Praxiserfahrung und mit Zugang zu Menschen aus der Zielgruppe. Beispielsweise Mitarbeiter*innen aus dem Sozial- oder Gesundheitsamt, Integrations- und Inklusions-Beauftragte, Mitarbeiter*innen in Quartiersbüros
- Personen aus der Zivilgesellschaft und idealerweise auch aus der Wissenschaft
- Ebenfalls berufliche Expert*innen aus den jeweiligen Themenbereichen, mit Fachwissen, Praxiserfahrung und mit Zugang zu Menschen aus der Zielgruppe. Beispielsweise Mitarbeiter*innen von Sozialverbänden, Sport- oder Kulturvereinen, Mitarbeiter*innen in Quartiersbüros
- Menschen aus den Zielgruppen als Lebenswelt-Expert*innen. Sie sollten in ihrer Community akzeptiert und gut vernetzt sein. Für ihre Teilnahme erhalten sie eine Aufwandsentschädigung
- Idealerweise: Expert*innen aus der Wissenschaft, alternativ: Prozessbegleiter*innen

Projektleitung:

Die kooperative Projektplanung braucht jemanden, der oder die während des gesamten Prozesses die Fäden in der Hand hält, das Netzwerk aufbaut und pflegt, die Arbeitsgruppen betreut. Diese Projektleitung kann eine Person aus der Organisation oder Institution übernehmen, die den Prozess angestoßen hat – beispielsweise ein*e Mitarbeiter*in eines Sozialverbands oder der Kommunalverwaltung. Es kann dafür auch eine externe Prozessbegleitung engagiert werden. Möglich ist auch, dass eine Prozessbegleitung die Projektleitung unterstützend begleitet.

„Kooperative Planung gleicht Machtverhältnisse aus.“



Foto: matrix GmbH

Partizipations-Expertin und Prozessbegleiterin

Zsuzsanna Majzik beschreibt, warum der Prozess der kooperativen Planung für inklusive Vorhaben wertvoll ist und was die Herausforderungen sind.

Zum Interview mit Zsuzsanna Majzik im Online-Praxis-
handbuch Inklusion kommen Sie unter

➔ www.kommune-inklusiv.de/interviews

Moderation:

Gefordert ist hier eine erfahrene Moderation, die das Machtgefälle zwischen den Entscheidungsträger*innen und beruflichen Profis auf der einen und den Lebenswelt-Expert*innen auf der anderen Seite ausgleicht. Sie muss parteiisch sein für die Lebenswelt-Expert*innen. Das bedeutet nicht, dass sie allem zustimmt, was die Lebenswelt-Expert*innen sagen. Sie hat jedoch die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Menschen aus den Zielgruppen auf Augenhöhe mitdiskutieren können. Die Moderation muss die Menschen aus den Zielgruppen gegebenenfalls gezielt ansprechen und sie bei der Gesprächsführung unterstützen. Sie vereinbart zu Beginn der Zusammenarbeit mit beiden Seiten gemeinsame Gesprächsregeln. Die Erfahrung zeigt: Am besten ist es, wenn eine externe Person die Moderation übernimmt. Das kann beispielsweise auch die Prozessbegleitung sein.



Mehr dazu lesen im Heft „Prozessbegleitung“
(unter Allgemein)

Die Schritte bei der kooperativen Planung

1. Ausgangslage analysieren – Thema und Zielgruppe definieren

Dauer: etwa 6 Wochen

Am Anfang steht der Blick auf die Situation in der Kommune: Welche Probleme gibt es, welche Zielgruppe steht vor welchen Herausforderungen? Die Projektleitung oder das Projektteam macht eine Bestandsaufnahme: Sie wertet Daten zu Bevölkerung, zu Problemlagen und Bedarfen aus und führt Gespräche mit Expert*innen. Sie kann auch Menschen aus möglichen Zielgruppen danach fragen, was sie als drängendstes Problem sehen. Wenn Thema und Zielgruppe feststehen, kann entschieden werden, welche Akteur*innen für den Prozess wichtig sind.

2. Planungsprozess vorbereiten

Dauer: etwa 2 bis 3 Monate

Nun geht es darum, diese Akteur*innen zum Mitmachen zu motivieren. Die Projektleitung muss auf der einen Seite Entscheider*innen und professionelle Akteur*innen vom Prozess überzeugen. Und auf der anderen Seite Menschen aus den Zielgruppen finden, die bereit sind, sich zu beteiligen. Dafür nimmt die Projektleitung zunächst Kontakt zu Multiplikator*innen mit Beziehungen zur Zielgruppe auf, beispielsweise zu Sozialarbeiter*innen oder Mitarbeiter*innen in Stadtteilbüros. Diese wiederum motivieren Menschen aus den Zielgruppen zu sogenannten Fokusgruppen-Interviews. In den Interviews findet die Projektleitung / Moderation gemeinsam mit den Lebenswelt-Expert*innen mehr darüber heraus, was die Zielgruppe wirklich will und braucht. Außerdem bekommt die Projektleitung ein Gefühl dafür, wer von den Interviewten am besten für sich und für die anderen aus der Community sprechen kann, wer sich im Thema gut auskennt und wer Veränderungen gegenüber aufgeschlossen ist.

Anschließend geht es darum, sowohl den Profis als auch den Lebenswelt-Expert*innen die Scheu vor dem Prozess und vor der jeweils anderen Seite zu nehmen. Denn möglicherweise

hat der Bürgermeister noch nie mit einer Gruppe muslimischer Frauen oder mit Menschen mit einer Hörbeeinträchtigung diskutiert. Und die Lebenswelt-Expert*innen haben noch nie einer Politikerin oder einem Verwaltungschef gegenüber ihre Meinung geäußert. Also trifft sich die Projektleitung / Moderation zu einzelnen Vorbereitungsgesprächen mit den Profis und den Lebenswelt-Expert*innen. Die Projektleitung / Moderation erläutert die Vorteile der kooperativen Planung. Sie sagt den Profis, welche Bedürfnisse und Erwartungen die Zielgruppe hat. Und sie erklärt den Vertreter*innen der Zielgruppe, dass bei der kooperativen Planung ihre Meinung ebenso wichtig ist wie die der Profis.

Nach den Vorbereitungsgesprächen folgen im Idealfall zwei Workshops zur sogenannten Aktivposten-Analyse: einer mit den Vertreter*innen der Zielgruppen und einer mit den professionellen Akteur*innen und Entscheider*innen. Die Aktivposten-Analyse baut auf den bisherigen Erkenntnissen aus der Planungsvorbereitung auf. Die Gruppen diskutieren über Ergebnisse und Kernaussagen aus den Fokusgruppen-Interviews und den Vorbereitungsgesprächen: Wie stehen die Expert*innen zu diesen Ergebnissen? Was ist ihre Meinung zur Problemlage? Welche ersten Ideen zur Problemlösung haben sie? Welche Haltung hat die Zielgruppe in Bezug auf die Gruppe der Profis? Wie sieht die Gruppe der Profis die Zielgruppe? Außerdem erarbeiten die Teilnehmer*innen, welche Ressourcen sie in den Prozess einbringen können: Wie viel Zeit haben sie? Können sie Räume zur Verfügung stellen? Welche Personen kennen sie, und wer von diesen Personen kann noch mithelfen?

Die Projektleitung / Moderation bereitet die Menschen aus der Zielgruppe außerdem auf den Prozess vor: Sie beschreibt, wie die kooperative Planung genau ablaufen wird. Sie sorgt außerdem für Barrierefreiheit und engagiert beispielsweise Übersetzer*innen und Gebärdensprach-Dolmetscher*innen für die Treffen.

3. Beim Auftakt-Workshop alle zusammenbringen

Dauer: etwa vier Stunden

Beim Auftakt-Workshop treffen alle Akteur*innen erstmals zusammen. Nach einer ausführlichen Kennenlern-Phase führt die Moderation in das Thema ein und erklärt es aus allen Perspektiven. Ein Thema könnte beispielsweise sein: Wie werden die Angebote der städtischen Sportvereine inklusiver?

In kleineren Gruppen werden erste Ideen erarbeitet. Diese Ideen ordnet die Gesamtgruppe dann nach Wichtigkeit. Hierbei hat jede*r Teilnehmer*in eine Stimme – das gilt auch für alle weiteren Entscheidungen im Laufe des Prozesses. Jede*r Teilnehmer*in hat außerdem die Möglichkeit, über seine oder ihre Hoffnungen und Ängste in Bezug auf den Planungsprozess zu sprechen. Ziel des Workshops: Verständnis füreinander aufbauen und gemeinsam ins Tun kommen.

4. Maßnahmen entwickeln

Dauer: zwei bis drei Monate

Die Planung kann entweder in der Gesamtgruppe erfolgen oder, wenn das Thema vielschichtig ist und sich viele Unterthemen ergeben haben, in mehreren Arbeitsgruppen. Die Gruppen erarbeiten Ziele. Sie legen fest, in welchen Schritten eine Maßnahme umgesetzt werden muss, damit sie ihr Ziel erreicht. Sie klären, wer für welchen Umsetzungsschritt verantwortlich ist und wie viel Zeit und Geld die Umsetzung vermutlich kostet. Hier ist es wichtig, dass jede*r Einzelne Verantwortung für eine Aufgabe übernimmt, je nach Fähigkeiten und verfügbarer Zeit: damit niemand überfordert ist und damit die kooperative Planung überhaupt funktioniert. Das Verantwortung-Übernehmen ist auch die Voraussetzung dafür, dass am Ende alle Teilnehmer*innen die Angebote und Maßnahmen akzeptieren und weiterführen.

Die Gruppen planen außerdem die Evaluation: Sie legen Kriterien fest, an denen sie während der Umsetzung messen können, ob eine Maßnahme ihr Ziel erreicht. Die Gesamtgruppe trifft sich alle sechs bis acht Wochen, um die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen zu prüfen. Sie diskutiert sie und stimmt ihnen zu, verändert sie oder verwirft sie auch mal.

Wenden Sie für die Maßnahmen-Entwicklung die Methode der wirkungsorientierten Projektplanung an. Wenn Sie wirkungsorientiert planen, entwickeln Sie Kriterien, an denen sich der Projekterfolg messen lässt. Wirkungsorientierte und kooperative Projektplanung gehören deshalb zusammen.

5. Maßnahmen gemeinsam umsetzen und evaluieren

Dauer: zwei bis drei Monate

Die Akteur*innen in den Arbeitsgruppen setzen die Maßnahmen nach und nach um, auf die sie sich geeinigt haben. Sie informieren die Gesamtgruppe über ihre Schritte. Sollten Probleme auftauchen, erarbeitet die Gesamtgruppe Lösungen. Die Gruppe prüft außerdem fortlaufend, ob die Maßnahmen ihre Ziele erreichen. Wenn sie ihre Ziele nicht erreichen, werden die Maßnahmen verbessert.

Begleitung während des gesamten Prozesses

Ergebnisse und Ziele im Blick behalten, Unterstützung bei der Kommunikation: Die Projektleitung / Moderation sollte die Arbeitsgruppen fortlaufend begleiten, vor allem in den Zeiträumen zwischen den Sitzungen der Gesamtgruppe. Sie wirkt darauf hin, dass die Arbeitsgruppen so handeln, wie es die Gesamtgruppe zuvor beschlossen hat. Sie stellt sicher, dass sich die Arbeitsgruppen mit der Gesamtgruppe immer wieder austauschen und dass sie auch untereinander gut kommunizieren.

Netzwerk pflegen: Die Projektleitung hält von Beginn an den Kontakt zu allen Akteur*innen. Sie telefoniert mit ihnen, schreibt E-Mails, trifft sie auch außerhalb der Gruppensitzungen persönlich, ermutigt und motiviert sie, am Prozess aktiv teilzunehmen, löst Konflikte. Kooperative Planung hat nur Erfolg, wenn alle Akteur*innen die gesamte Zeit über aktiv mitwirken. Treffen und Planungsschritte finden nur dann statt, wenn Menschen aus den Zielgruppen dabei sein können.



Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten, Recherche-Hilfen: Zu diesem Thema haben wir Materialien entwickelt – als PDF zum Herunterladen im Online-Praxishandbuch Inklusion. Eine Übersicht und den Link finden Sie am Ende des Hefts.



Selbstbewusstsein stärken und zum Mitgestalten aktivieren

Dauer: Neun Monate (mindestens)

Teilnehmer*innen-Zahl: 10 bis 15 Personen

Personal: Zwei bis drei Trainer*innen

Aufwand: Hoch

Ziel: Teilnehmer*innen stark dafür machen, sich selbstbestimmt für ihre Wünsche und Interessen einzusetzen

Empowerment ist ein Prozess. Deshalb ist es wichtig, die Teilnehmer*innen über einen längeren Zeitraum zu begleiten, mindestens ein Dreivierteljahr. Die Schulung kann zum Beispiel an drei oder vier Wochenenden vor Ort stattfinden. Oder sie wird aufgeteilt in zwei Wochenenden vor Ort und mehrere digitale Treffen. Wichtig ist, dass die Trainer*innen die Teilnehmer*innen zwischen den Terminen und auch nach Abschluss des Seminars eine Weile begleiten: Kontakt halten, Fragen beantworten, sich nach Projekten erkundigen.

An Empowerment-Seminaren nehmen **Menschen mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen, Fähigkeiten, Kenntnisse und Wünschen** teil. Um darauf angemessen einzuge-

hen, empfiehlt es sich, das Seminar mit mindestens zwei, vielleicht auch drei Trainer*innen durchzuführen. Es gibt speziell ausgebildete Empowerment-Trainer*innen. Die Interessenvertretung Selbstbestimmt Leben ISL und das Bildungs- und Forschungsinstitut zum selbstbestimmten Leben Behinderter Bifos bieten dazu Informationen. Es ist aber auch möglich, dass Menschen aus dem Netzwerk diese Aufgabe übernehmen. Wichtig ist, dass sie empathisch sind und die Herausforderungen einschätzen können, vor denen die Teilnehmer*innen stehen. Sie sollten außerdem Wissen über Empowerment und über Methoden für die Gruppenarbeit haben.

Persönliches und politisches Empowerment gehören zusammen. Nur wer persönlich empowert ist, kann für seine oder ihre Rechte eintreten und andere empoweren. Seminare sollten beide Aspekte berücksichtigen.

Die Empfehlungen für Empowerment-Seminare

1. Inhalte vermitteln und dabei mehr über Bedürfnisse und Ideen erfahren

Folgende Inhalte in Theorie und Praxis sind wichtig für Empowerment-Seminare:

- Welche Rechte habe ich, als Mensch mit Behinderung, in Deutschland, Europa und weltweit?
- Was ist Empowerment?
- Was sind meine Fähigkeiten, und was will ich erreichen?
- Wie setze ich mich für meine Rechte ein?
- Wer unterstützt mich, an wen kann ich mich wenden?
- Wie werden politische und gesellschaftliche Entscheidungen getroffen?
- Wie kann ich selbst solche Entscheidungen herbeiführen?
- Welche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit kann ich dafür nutzen?
- Welche guten Beispiele von Veränderungen, die Menschen mit Behinderung erreicht haben, gibt es?
- Wie können sich die Teilnehmer*innen gegenseitig unterstützen?

Die Vermittlung von theoretischem Wissen über Menschenrechte und Empowerment lässt sich mit dem Kennenlernen der Teilnehmer*innen verbinden. In der Gruppe oder in Kleingruppen sprechen die Teilnehmer*innen über ihre Erfahrungen: Wo und wann werden sie in der Ausübung ihrer Rechte behindert? Was brauchen sie, um unbehindert leben zu können? Wer hat sie dabei bereits unterstützt?

Dabei lernen die Teilnehmer*innen, ihre Bedürfnisse zu äußern. Sie beschäftigen sich damit, wann und in welchen Situationen sie selbst durch andere Menschen gestärkt wurden. Außerdem erfahren sie, was die Bedürfnisse und Wünsche der anderen sind und was das für den Umgang miteinander bedeutet. Sie lernen, wie sie diese vielfältigen Bedürfnisse berücksichtigen und wie sie sich gegenseitig unterstützen und stärken können.

2. Barrierefreie und wertschätzende Zusammenarbeit garantieren

Für eine barrierefreie und wertschätzende Zusammenarbeit sollten zu Beginn die unterschiedlichen Wünsche und Bedürfnisse in der Kommunikation untereinander besprochen werden.

So kann die Gruppe sich beispielsweise darauf einigen, in möglichst einfacher Sprache zu sprechen und Fachbegriffe immer zu erklären. Eine Regel kann auch sein, dass jede Person mit Namen angekündigt wird, bevor sie spricht, damit Gebärden-Dolmetscher*innen diese Info mitübersetzen können. Menschen, die psychisch belastet sind, sollten sich zwischen- durch in einen anderen Raum zurückziehen können.

3. Ideen aufgreifen und in praktische Übungen einbauen

Während des Seminars sollten die Teilnehmer*innen ihre Wünsche und Ideen äußern, zum Beispiel beim Kennenlernen. Wichtig ist, dass alle Teilnehmer*innen auf die folgenden Fragen antworten:

- Warum engagiere ich mich?
- Was will ich erreichen?
- Habe ich bereits Ideen, wie ich es erreichen will?

Diese Wünsche und Ideen sollten im Seminar aufgegriffen und weiterentwickelt werden.

So lässt sich beispielsweise die Funktionsweise des politischen Systems in Deutschland anhand konkreter Beispiele aus der Gruppe besprechen und verdeutlichen. Auch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit lassen sich auf diese Weise praktisch vermitteln.

Empowerment bei Kommune Inklusiv



Bei Kommune Inklusiv ging es oft um politisches Empowerment. Die ersten Empowerment-Seminare für die Modellkommunen hat der Aktivist und Experte für Rechte von Menschen mit Behinderung Ottmar Miles-Paul entwickelt. Weitere Konzepte erarbeitete er zusammen mit Menschen mit Behinderung, beispielsweise in Projekten für die Interessengemeinschaft Selbstbestimmt Leben. Die Empfehlungen auf diesen Seiten sind ein Ergebnis aus seinen Erfahrungen.



Die Aktion Mensch fördert Empowerment

Wenn Sie Empowerment-Seminare organisieren wollen, können Sie sie unter bestimmten Bedingungen von der Aktion Mensch finanziell fördern lassen. Die Aktion Mensch unterstützt Seminare und Workshops für Menschen mit Behinderung, ihre Angehörigen und ehrenamtliche Mitarbeiter*innen aus der Behindertenhilfe und -selbsthilfe. Die „Pauschalförderung Bildungsmaßnahmen“ können Sie für Empowerment-Seminare beantragen, die sich an Menschen aus diesen Zielgruppen richten.

Die genauen Förderbedingungen finden Sie unter

➔ www.aktion-mensch.de/foerderung

Beispiel: Eine Teilnehmerin will erreichen, dass Elektro-Tretroller nicht die Gehwege blockieren. Die Gruppe bespricht, an wen in der Kommune sie sich am besten und auf welchem Weg wendet. In einem Rollenspiel spricht die Teilnehmerin mit der zuständigen Person. Oder die Gruppe formuliert eine Pressemitteilung und organisiert ein Pressegespräch mit Journalist*innen zu dem Thema mit ihren Forderungen und möglichen Lösungsvorschlägen.

Sinnvoll ist es auch, Funktionsträger*innen oder Entscheider*innen als Gäste ins Seminar einzuladen. So könnte bei einem Besuch der Sozialdezernentin eine – vorab gestellte – Aufgabe an die Teilnehmer*innen lauten: Die Sozialdezernentin will die Mitglieder des neuen Inklusions-Beirats kennenlernen. Jede*r hat eineinhalb Minuten Zeit, sich vorzustellen und zu sagen, wofür er oder sie sich einsetzt.

4. Entwicklung und persönliches Empowerment der Teilnehmer*innen fördern

Durch die mehrmaligen Treffen lernen sich die Teilnehmer*innen immer besser kennen und gewinnen Vertrauen. Sie erleben, wie die anderen ihre Herausforderungen angehen, und finden vielleicht auch Vorbilder. Die Teilnehmer*innen stärken sich gegenseitig, können von ersten Erfolgen berichten und bei Schwierigkeiten über neue Lösungen nachdenken. Trainer*innen können auch beim ersten Treffen Empowerment-Tandems bilden.

Beispiel: Eine Teilnehmerin ist sehr unsicher zu Fuß unterwegs. Sie ist deswegen schon seit mehr als 15 Jahren nicht mehr mit Bus und Bahn gefahren. Ein anderer Teilnehmer ist körperlich fit, tut sich aber schwer damit, Fahrpläne zu lesen und das richtige Bahngleis zu finden. Als Empowerment-Tandem können sie sich schon bei der Anreise zum Seminar mit ihren Stärken einbringen und sich gegenseitig unterstützen.

5. Vernetzung fördern

Ein weiteres Ziel ist, dass die Teilnehmer*innen zwischen den Seminarterminen und nach dem Seminar in Kontakt bleiben, sich vernetzen und sich gegenseitig unterstützen, beispielsweise bei konkreten Projekten.

Trainer*innen sollten Informationen über die einzelnen Teilnehmer*innen für die Vernetzung nutzen. Wenn sie sich Hobbys, persönliche oder politische Interessen und Erfahrungen der Teilnehmer*innen merken, können sie die Menschen gegebenenfalls für Projekte zusammenbringen.

Beispiel: Eine Teilnehmerin will sich bei ihrer Stadtverwaltung dafür einsetzen, dass der Botanische Garten Führungen für Menschen mit Sehbehinderung anbietet. Ein anderer Teilnehmer hat in der Kennenlernphase erzählt, dass er Hobbygärtner ist und Botanische Gärten in vielen Städten besichtigt. Er könnte die Teilnehmerin bei ihrem Vorhaben mit seinem Fachwissen und seinen Erfahrungen unterstützen.

Gemeinsame Netzwerk-Analyse



Einflüsse aufs Netzwerk erkennen und zusammen das Netzwerk stärken

Dauer: Maximal drei Tage – einen halben bis einen Tag für Interviews, Analyse und Diskussion der Netzwerk-Karte, einen halben Tag zur Dokumentation und Aufbereitung der Netzwerk-Tafel, eineinhalb Tage zur Aufbereitung und Besprechung der Ergebnisse

Teilnehmer*innen-Zahl: Geeignet für Einzelpersonen und Gruppen mit bis zu sechs Personen

Personal: Moderation / Interviewer*in (entweder extern oder eine Person aus dem Netzwerk, die mit der Methode bereits gearbeitet hat)

Aufwand: Mittel

Ziel: Einen bewussten Überblick über das Netzwerk bekommen; erkennen, welchen Einfluss die Netzwerk-Konstellation auf das eigene Projekt hat

Die Methode unterstützt Projekt-Beteiligte **bei der strategischen Ausrichtung ihres sozialen Netzwerks:** Sie kann beispielsweise bei der Ressourcen-Planung helfen oder dabei, das Netzwerk zu erweitern. Mit der Netzwerk-Analyse können sich Projekt-Beteiligte bewusst machen, wer oder was an der Umsetzung ihres Projekts beteiligt ist, wer oder was Einfluss auf das Projekt nimmt, welche Faktoren das Projekt ausbremsen und welche es fördern.

Es lässt sich beispielsweise erkennen:

- wer oder was Einfluss auf das Netzwerk hat, welche Akteur*innen und Faktoren zusammenwirken,
- wo das Netzwerk bereits gut arbeitet und wo noch Kontakte, Netzwerk-Partner*innen oder Ressourcen fehlen,
- an welchen Stellen im Netzwerk Verbindungen gestärkt werden sollten.

Wichtige Bestandteile: Interviewfragen und Video-Aufzeichnung

Die Gruppe, die sich an der Netzwerk-Analyse beteiligt, kann variiert werden. Es können ausschließlich die Projekt-Verantwortlichen befragt werden. Oder es sind einige oder alle Akteur*innen dabei, die an einem Projekt mitwirken. Die Netzwerk-Analyse kann in Einzel-Interviews stattfinden, oder die Moderation befragt die gesamte Gruppe.

Je nach Ziel der Netzwerk-Analyse stellt die Moderation beispielsweise folgende Fragen, die die Beteiligten leiten und unterstützen:

Wer oder was hat Einfluss auf das Projekt?

Dabei sollten die Beteiligten alle Faktoren nennen, die sich auf das Projekt auswirken. Auch politische und soziale Faktoren wie: Es gibt eine Inklusions-Strategie. Alle öffentlichen Gebäude sind barrierefrei. In jedem Stadtviertel gibt es Quartierstreffs.

Wer hat mit wem oder was Verbindungen?

Wie stehen Akteur*innen und Faktoren in Beziehung? Welche Art der Verbindungen haben sie? Beispiele für Arten der Verbindung: Geben die Akteur*innen Geld? Haben Sie Konflikte mit ihnen? Haben Sie mit ihnen zusammengearbeitet? Setzen Verwaltung und Politik die Inklusions-Strategie konsequent um?

Was bremst das Projekt und was fördert es?

Wo würden Sie diese Dinge auf der Netzwerk-Tafel positionieren?

Die Beteiligten halten alles, was mit dem Projekt in Verbindung steht, auf einer weißen Tafel oder einem weißen Tonkarton fest. Für die Anordnung der verschiedenen Faktoren auf der Tafel oder dem Karton nutzen sie Spielsteine in unterschiedlichen Farben und Formen. Die Spielsteine stehen für die unterschiedlichen Akteur*innen, Kontakte und Einflussfaktoren, für deren Funktionen und Rollen. Mit Filzstiften zeichnen die Projekt-Beteiligten die Verbindungen zwischen den Faktoren und Akteur*innen. Mit verschiedenen Farben oder Pfeilen können sie unterschiedliche Arten der Verbindungen kennzeichnen.

Wichtig bei der Methode: Der Prozess wird – mit Ton – mit einer Kamera oder mit dem Smartphone gefilmt. **Die Videografie hält die Entstehung der Netzwerk-Tafel fest.** Für eine gute Weiterarbeit ist es oft wichtig zu verstehen, wie es zur Positionierung der Einflussfaktoren auf der Netzwerk-Tafel gekommen ist. Außerdem kann ein Video auch anderen Menschen gezeigt werden, die nicht an der Netzwerk-Analyse beteiligt waren: beispielsweise weiteren Akteur*innen im Netzwerk oder Entscheider*innen in der Kommune. So können auch sie den Prozess der Netzwerk-Analyse nachvollziehen.

Die bisherige Praxis-Erfahrung hat gezeigt: Die gemeinsame Erarbeitung der Netzwerk-Konstellation motiviert die Beteiligten zur weiteren Zusammenarbeit im Projekt und im Netzwerk. **Das Netzwerk vor sich zu sehen, hilft dabei, Zusammenhänge zu erkennen, Lücken zu entdecken und Lösungen zu entwickeln.**

Die Schritte bei der gemeinsamen Netzwerk-Analyse

1. Ziele festlegen

Die Projekt-Beteiligten überlegen, was sie herausfinden wollen. Beispielsweise: Welche Organisationen können helfen, eine Herausforderung wie eine hohe Langzeitarbeitslosigkeit in einem Stadtviertel zu lösen? Oder: Welche Ressourcen gibt es bereits im Netzwerk und welche braucht es noch? Wer in der Kommune kann den Erfolg des Vorhabens beeinflussen? Diese Fragen führen zum Schwerpunkt der Netzwerk-Analyse und der Netzwerk-Interviews. Daraus ergibt sich, wer an der Netzwerk-Analyse beteiligt sein sollte.

2. Einflussfaktoren auf der Netzwerk-Tafel stellen und Verbindungen zeichnen

Die durch Fragen angeleitete Netzwerk-Analyse kann entweder mit einzelnen Personen oder in Gruppen mit maximal sechs Personen erfolgen. Einzel-Interviews sollten maximal eineinhalb Stunden dauern, Gruppen-Interviews höchstens zwei Stunden.

Die Moderation stellt einen Erzähl-Impuls, der das Thema aufgreift, um das es gehen soll. Ein Beispiel für einen Erzähl-Impuls: „Ich bitte Sie nun, mit den bereitliegenden Materialien zu zeigen, wer oder was vor Ort Einfluss darauf nimmt, wie die Umsetzung von Inklusion gelingt. Bitte berücksichtigen Sie dabei alle beteiligten Akteurinnen und Akteure und auch weitere Faktoren, die Einfluss nehmen. Nutzen Sie die Materialien so, wie Sie es für passend halten. Die Materialien erhalten die Bedeutung, die Sie ihnen geben. Also: Wer oder was nimmt Einfluss auf die Umsetzung von Inklusion hier bei Ihnen im Sozialraum? Es gibt kein Richtig oder Falsch. Sie können bei Bedarf alles noch mal umstellen.“

Die Forschungsmethode



Die Wissenschaftlerinnen Andrea Dlugosch und Lea Thönnies haben für die Netzwerk-Erhebung das Videobasierte Qualitative Netzwerk-Interview (ViQaNet) und für die Auswertung die Rekonstruktive Netzwerk-Analyse (RekoNet) entwickelt.

Ansprechpartnerin bei der Aktion Mensch für Fragen zur Methode: Lea Thönnies arbeitet jetzt als Referentin für Forschungsvorhaben bei der Aktion Mensch. Zusammen mit dem Institut Univation führt sie beim Aktion Mensch-Programm „Inklusion vor Ort“ mit den teilnehmenden Kommunen Netzwerk-Analysen durch.

Kontakt: lea.thoennes@aktion-mensch.de



Wichtig ist, dass die Projekt-Beteiligten ausreichend Zeit bekommen, sich Gedanken über die Netzwerk-Strukturen zu machen. Welche Farben und Formen der Spielsteine sie nehmen und welche Arten der Verbindungen sie zeichnen, entscheiden sie. Die Moderation notiert sich die jeweilige Bedeutung und Funktion, die sie den Materialien geben. Wenn die Beteiligten die ersten Spielsteine gestellt haben, sollten sie darüber sprechen, wie Akteur*innen und Faktoren miteinander verbunden sind, und die Verbindungen direkt einzeichnen. Die Moderation kann mit Zwischenfragen, beispielsweise nach der Art der Verbindungen, unterstützen.

3. Das visualisierte Netzwerk diskutieren

Die Projekt-Beteiligten diskutieren direkt im Anschluss darüber, was die gestellten Konstellationen für die Fragestellung beziehungsweise das Ziel bedeuten, das sie in Schritt 1 festgelegt haben. Machtverhältnisse, Konflikte, Schlüsselpositionen – all das kann herausgearbeitet werden. Das visualisierte Netzwerk zeigt beispielsweise: Diese Kontakte können im Netzwerk künftig gut weiterhelfen – mit diesen Kontakten sollten die Projekt-Beteiligten enger zusammenarbeiten. Oder: Hier hat das Netzwerk noch Lücken, sie sollten neue Kontakte beispielsweise zu Entscheider*innen in Unternehmen knüpfen.

Fragen für die Diskussion könnten sein:

- Inwiefern ist dieses Netzwerk aus Ihrer Sicht in der Lage, Ihr Vorhaben umzusetzen?
- Wie wichtig sind die auf der Netzwerk-Tafel gestellten Akteur*innen Ihrer Ansicht nach für die Umsetzung des Projekts?
- Wie sind Ihre Pläne für die Zukunft mit diesem Netzwerk und den Einflussfaktoren? Was wollen Sie verändern oder ausbauen, welche Partner-Organisationen möchten Sie gegebenenfalls dazugewinnen und warum?

4. Genauere Analyse – Netzwerk-Aufstellung auswerten

Die Moderation fotografiert die Netzwerk-Tafel aus der Vogelperspektive und erstellt eine Legende zum Foto. Das geht auch digital. Die Legende beschreibt, welches Material für welchen Einflussfaktor und welche Verbindung steht.

Die Moderation verschriftlicht außerdem die gefilmten Interviews. Dafür gibt es digitale Anwendungen, die mit Künstlicher Intelligenz Ton zu Text umwandeln. Die Interview-Texte, das Bild von der Netzwerk-Tafel und das Video können sich die Moderation und die Projekt-Beteiligten nun genauer anschauen. Mithilfe von Analyse-Fragen, die auf das gewählte Thema angepasst sind, arbeiten sie Aussagen und Annahmen zum Netzwerk heraus. Diese Annahmen können sie überprüfen, indem sie sich bestimmte Stellen im Video oder im Text ein weiteres Mal anschauen. Am Ende schreiben sie ein Fazit mit Antworten auf die Analyse-Fragen.

Wie Sie die gemeinsame Netzwerk-Analyse einsetzen können

Für Empowerment und Partizipation: Die gemeinsame Erarbeitung des sozialen Netzwerks kann Projekt-Beteiligten bewusst machen, dass sie eine wichtige Funktion im Netzwerk haben. Jede*r Projekt-Beteiligte bringt beispielsweise Kontakte als Verbindungen in das Netzwerk ein. Außerdem bringen die Projekt-Beteiligten bei der gemeinsamen Netzwerk-Analyse ihr Wissen zu Einflussfaktoren und zu Herausforderungen im Netzwerk ein.

Manchmal ist Projekt-Beteiligten nicht bewusst, welche Position sie im Netzwerk einnehmen, mit wem sie Verbindungen haben und wie groß ihr Einfluss ist. Die Netzwerk-Analyse zeigt dann vielleicht, dass sie Verbindungspersonen zwischen zwei Menschen oder zwei Gruppen sind. Das kann bedeuten, dass sie besonders gut darin sind, Kontakte herzustellen oder bestehende Beziehungen zu pflegen. Und dass sie das nutzen können, um beispielsweise mögliche Geldgeber*innen anzusprechen oder Räume zu organisieren.

Bei der gemeinsamen Netzwerk-Analyse sieht jede*r Projekt-Beteiligte, dass er oder sie das Projekt voranbringen kann. Das ermutigt und motiviert, sich weiter zu engagieren.

Um Ressourcen im Netzwerk zu finden und das Netzwerk zu erweitern: Welche Ressourcen haben Sie bereits in Ihrem Netzwerk, welche brauchen Sie noch? Schauen Sie auf das Foto der Netzwerk-Tafel und auf die dazugehörige Legende: Wer oder was ist dort abgebildet? Notieren Sie sich Aufgaben, die Ihr Netzwerk bereits erfüllen kann.

Schauen Sie, ob es schwache Verbindungen auf der Netzwerk-Tafel gibt. Dadurch wird sichtbar, welches Thema und welche Aufgabe noch niemand übernommen hat. Oder welche Beziehung noch zu wenig gepflegt wird, die für das Weiterkommen im Projekt wichtig wäre. Es wird außerdem deutlich, wenn verschiedene Personen im Netzwerk das Gleiche tun – wenn beispielsweise mehrere dabei sind, Kontakte zu Volkshochschulen zu knüpfen.

Mit dem Netzwerk-Bild in der Hand können Sie Aufgaben im Projekt besser verteilen. Sie können festlegen, an welchen Kontakten, Beziehungen oder Aufgaben verstärkt gearbeitet werden sollte. Die Visualisierung des Netzwerks hilft außerdem dabei, andere Menschen von Ihrem Projekt zu überzeugen. Sie können möglichen neuen Netzwerk-Partner*innen oder Förder*innen aufzeigen, was und wer im Netzwerk noch fehlt, um ein Ziel zu erreichen.

Um Zwischenziele festzulegen und zu überprüfen: Sie können das Netzwerk-Bild zu Beginn des Jahres nutzen, um festzulegen: Wo wollen wir hin? Halten Sie drei, vier Aktivitäten oder Themenfelder fest, die Sie in dem Jahr angehen wollen. Neben den Kontakten auf der Netzwerk-Tafel notieren Sie beispielsweise, wer im Netzwerk bereits etwas zu diesen Aktivitäten und Themen beiträgt und wer in der Kommune diese Ziele unterstützen würde. Prüfen Sie außerdem, wer noch überzeugt werden muss. Also: Wer fehlt im Netzwerk, wo gibt es Verbindungslücken oder schwierige Beziehungen? Das Netzwerk-Bild können Sie auch als Grundlage für ein Gespräch mit der Person oder Gruppe nehmen, mit der es einen Konflikt gibt.

Am Ende des Jahres können Sie die Netzwerk-Analyse wiederholen und schauen: Was haben wir geschafft? Wer oder was hat nun einen Einfluss auf die Umsetzung unseres Projekts? Wer hat was dazu beigetragen? Wen müssten wir zusätzlich aktivieren?

Um zu beobachten, wie sich das Netzwerk entwickelt: Wiederholen Sie die Netzwerk-Analyse in regelmäßigen Abständen, beispielsweise einmal im Jahr. Dann sehen Sie, wie sich das Netzwerk verändert. Sie können die Methode zum Bestandteil von Treffen machen, um Ihre Projekt-Umsetzung zu reflektieren. Sind die Verbindungen im Netzwerk enger und stärker geworden? Wo fehlen wichtige Verbindungen? Konnten Sie schwierige Beziehungen zu förderlichen Beziehungen umwandeln?

Um ein spezielles Thema zu bearbeiten: Die gemeinsame Netzwerk-Analyse lässt sich auch für spezielle Themen nutzen. So ist möglicherweise das Thema barrierefreies Wohnen in einem Stadtteil wichtig für Ihr Gesamtvorhaben. Die Projekt-Beteiligten stellen auf der Netzwerk-Tafel dann alle Einflussfaktoren und Akteur*innen, die mit barrierefreiem Wohnen zu tun haben.

Weitere Methoden

Hier finden Sie einen Überblick über weitere Methoden, um Menschen einzubeziehen und zu stärken. Eine ausführliche Beschreibung dieser Methoden lesen Sie in der Online-Ausgabe des Praxishandbuchs Inklusion unter: www.kommune-inklusiv.de/methoden.



Aktivierende Befragung



Bürger*innen durch Gespräche motivieren und einbeziehen

Dauer: Für die Befragung drei bis sechs Wochen – plus Vorbereitung und Begleitung der Arbeitsgruppen: mehrere Monate

Teilnehmer*innen-Zahl: Flexibel. Das Befragungsgebiet sollte möglichst nicht mehr als 1.000 Haushalte haben. In einem Befragungsgebiet sollten – als ungefährender Richtwert – mindestens zehn Prozent der Haushalte befragt werden.

Personal: Projektleitung, Mitarbeiter*innen für Stadtteilbegehungen, für Gespräche mit Multiplikator*innen, für Haushaltsbefragungen, für die Auswertung der Interviews, für die Begleitung der Arbeitsgruppen und die Moderation der Bewohner*innen-Versammlung

Aufwand: Hoch

Ziel: Längerfristige Beteiligung der Bewohner*innen eines Stadtviertels, um das Leben im Viertel zu verbessern

Community Mapping



Lebenswelt-Karten zeichnen und gemeinsam aktiv werden

Dauer: Pro Treffen vor Ort etwa 1,5 Stunden – plus Planung und Umsetzung der Ergebnisse: mehrere Tage bis mehrere Wochen

Teilnehmer*innen-Zahl: Flexibel

Personal: Professionelle Moderation und Vermittler*innen zu Menschen aus der Gemeinschaft – Zielgruppen-Vertreter*innen sollten das Thema mitentwickeln und die Treffen moderieren

Aufwand: Niedrig bis mittel

Ziel: Kleinere Aktionen oder Projekte entwickeln und idealerweise gemeinsam umsetzen, um die Lebenssituation einer Community, das heißt einer sozialen Gemeinschaft, zu verbessern

Community Organizing



Soziale Gemeinschaften gestalten ihre Stadt

Dauer: Aufbau der Bürgerplattform – mindestens zwei Jahre

Teilnehmer*innen-Zahl: Flexibel

Personal: Community Organizer*in für den Aufbau der Plattform, Unterstützung durch ein überregionales Community-Organizing-Netzwerk ist sinnvoll

Aufwand: Hoch

Ziel: Gründung einer dauerhaften Bürgerplattform, getragen von den Bürger*innen aus vielen verschiedenen sozialen Gemeinschaften (Communitys)

Photovoice



Mit Bildern Lebenswelten dokumentieren

Dauer: Je nach Thema und Zielsetzung zwei Tage bis mehrere Wochen

Teilnehmer*innen-Zahl: Flexibel, Diskussionen und Auswertung möglichst in Gruppen mit maximal zwölf Personen

Personal: Projektleiter*in und idealerweise ein bis drei Mitarbeiter*innen

Aufwand: Niedrig bis mittel

Ziel: Herausfinden, was eine soziale Gemeinschaft will und Entscheider*innen auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft aufmerksam machen

Wertschätzende Befragung



Positive Zukunftsbilder entwerfen und umsetzen

Dauer: Mehrere Stunden bis zwei Tage

Teilnehmer*innen-Zahl: Flexibel

Personal: Projektleitung und professionelle Moderation

Aufwand: Mittel

Ziel: Mittel- bis längerfristige Aktionen und Projekte entwickeln und gemeinsam umsetzen

Zukunftswerkstatt



Aus Utopien Maßnahmen entwickeln

Dauer: Mindestens einen Tag

Teilnehmer*innen-Zahl: Etwa 10 bis 25 Personen

Personal: Projektleitung und professionelle Moderation

Aufwand: Niedrig bis mittel

Ziel: Mittel- bis längerfristige Aktionen und Projekte entwickeln und im Idealfall gemeinsam umsetzen

Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten und Recherche-Hilfen



Als Beispiel finden Sie auf der folgenden Seite das Schaubild Nummer 41 „Kooperative Projektplanung – eine Methode für echte Beteiligung“.

Weitere Arbeitsmaterialien zu diesem Thema und zu weiteren Themen gibt es auf unserer Webseite als PDF zum Herunterladen.



Kooperative Projektplanung – eine Methode für echte Beteiligung

1

Ausgangslage analysieren (6 Wochen)

Thema und Zielgruppe erarbeiten: Daten zu Bevölkerung, Problemlagen und Bedarfen auswerten, Gespräche mit Expert*innen führen

Festlegen: Welche Akteur*innen sind wichtig für den Prozess? Welche Zielgruppen wollen Sie befragen?

Akteur*innen finden

Zielgruppe: Expert*innen in eigener Sache

Fokusgruppen-Interviews – Fragen an die Zielgruppe:

- Was brauchen Sie?
- Was wollen Sie?
- Was verbessert Ihre Lebensumstände?

Vorbereitung – Berührungspunkte abbauen und in einem Workshop klären:

- Welche Ressourcen können Sie einbringen?
- Welche Ideen haben Sie, um die Situation zu verbessern?

Weitere Expert*innen: Politiker*innen, lokale Fachleute, Entscheider*innen

Vorbereitung – Berührungspunkte abbauen und in einem Workshop klären:

- Wie stehen Sie zu den Bedürfnissen der Zielgruppe?
- Welche Ressourcen und Ideen haben Sie, um die Situation zu verbessern?

2

Gemeinsamer Auftakt-Workshop (4 Stunden)

- Verständnis für einander gewinnen
- Ideen sammeln und priorisieren
- Gemeinsam ins Tun kommen

3

Gemeinsam plane (2 bis 3 Monate)

- Wirkungsorientiert Maßnahmen planen
- Kriterien entwickeln, um die Wirkung der Maßnahmen überprüfen zu können

Wirken die Maßnahmen?

- Ja, dann weiter so!
- Nein, dann nachbessern

- Maßnahmen umsetzen
- Maßnahmen regelmäßig auf Wirkung überprüfen

Das vollständige und barrierefreie PDF können Sie hier herunterladen.

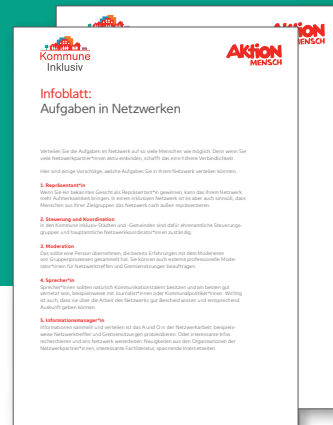


Arbeitsgruppen bilden

Arbeitsgruppen leiten (4 bis 6 Monate)

es gesamten Zeitraums)

Alle Arbeitsmaterialien zu „Partizipation planen und umsetzen“



So können Sie weiterarbeiten

Arbeitsblätter, Vorlagen, Checklisten und Recherche-Hilfen, die Sie für Ihre Arbeit nutzen möchten, haben wir auf einer Übersichtsseite im Online-Praxishandbuch Inklusion zusammengestellt. Wir haben die Materialien nummeriert. So können Sie sie leicht finden und als PDF herunterladen. Hier kommen Sie zur Übersichtsseite aller Materialien: www.kommune-inklusiv.de/arbeitsmaterial

- Nummer 40 Prüfliste **„Ist Ihre Kommune auf dem Weg zur echten Bürgerbeteiligung?“** – unterstützt Sie dabei herauszufinden, wo Sie auf dem Weg zur Partizipation stehen und in welchen Bereichen Sie noch nachbessern könnten.
- Nummer 41 Schaubild **„Kooperative Projektplanung“** – gibt einen Überblick über diese Methode für echte Beteiligung und Empowerment von Zielgruppen.
- Nummer 42 Infoblatt **„Die Stufen der Partizipation“** – beschreibt weitere Modelle und Beispiele, die Ihnen bei der Einschätzung helfen können, wie weit Ihre Stadt oder Gemeinde in Sachen Partizipation ist.
- Nummer 43 Infoblatt **„Zielgruppen für die Mitarbeit gewinnen“** – hilft Ihnen dabei, Menschen aus den Zielgruppen kennenzulernen, anzusprechen und für die Netzwerk-Arbeit zu gewinnen.



Der direkte Weg zum Kapitel „Partizipation planen und umsetzen“ in der Online-Ausgabe des Praxishandbuchs Inklusion: www.kommune-inklusiv.de/partizipation





Mehr Informationen
erhalten Sie unter
kommune-inklusiv.de



Stand: November 2025

Aktion Mensch e.V.

Heinemannstr. 36

53175 Bonn

Telefon: 0228 2092-391

kommune-inklusiv@aktion-mensch.de