



Praxishandbuch Inklusion Empowerment für alle

Menschen für selbstbestimmte Teilhabe stärken

Das WIR gewinnt

**Aktion
MENSCH**



Barrierefreie Fassung: www.kommune-inklusiv.de


**Kommune
Inklusiv**

“

Alle Menschen, die an Empowerment-Prozessen teilnehmen, entwickeln mehr Handlungsmöglichkeiten und neue Kompetenzen – auch professionelle Akteure, Entscheiderinnen und Entscheider profitieren davon.

”

Annika Frahsa

Professorin für Sozialräumliche Gesundheitssystemforschung
an der Universität Bern



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

Alle Menschen brauchen Empowerment



Empowerment ist eine wichtige Voraussetzung für eine inklusive Gesellschaft. Empowert sein bedeutet: gestärkt und selbstbewusst sein, **das Leben in die eigene Hand nehmen und Verantwortung übernehmen**. Es bedeutet auch: an der Gesellschaft teilhaben – beispielsweise an Freizeit- und Kulturangeboten oder an politischen Prozessen. Wer empowert ist, kann auch andere Menschen dafür begeistern, ihr Leben selbstbewusster in die Hand zu nehmen.

Ein Ziel bei Kommune Inklusiv: Alle Menschen lernen mehr über ihre Stärken und ihre Fähigkeiten. Sie werden sich bewusst darüber, wie sie sich in das Projekt oder in die Stadt- oder Dorfgesellschaft einbringen können. Das gilt für Menschen aus den Zielgruppen genauso wie für Profis und Entscheider*innen.

Das hat sich vor Ort bewährt

- Machen Sie sich während des Projekts immer wieder bewusst: Empowerment ist die Voraussetzung für Partizipation – und Ihr Projekt kann nur mit Partizipation Erfolg haben.
- Empowern Sie alle Menschen, die sich in Ihrem Projekt engagieren und die Sie mit Ihrem Projekt erreichen möchten. Machen Sie Bürger*innen stark für einen Austausch auf Augenhöhe mit Profis und Entscheidungsträger*innen.
- Machen Sie Entscheider*innen und Profis stark für einen Austausch auf Augenhöhe mit den Bürger*innen.
- Berücksichtigen Sie stets die Bedürfnisse und Wünsche aller Beteiligten – egal, für welche Methode des Empowerments Sie sich entscheiden.





Ebenen des Empowerments

Der Psychologe Julian Rappaport schrieb 1984: Empowerment ist ein Prozess, durch den Menschen, Organisationen und Gemeinschaften Kontrolle über ihr eigenes Leben erhalten. In Deutschland haben Sozialwissenschaftler*innen verschiedene Ebenen des Empowerments definiert.

Persönliche Ebene – Selbstvertrauen gewinnen und das eigene Leben gestalten: Menschen lernen, welche Stärken sie haben. Sie lernen, für ihre Bedürfnisse und Wünsche einzutreten. Persönliches Empowerment bedeutet auch zu wissen, wo es Unterstützung gibt: im Freundes- und Bekanntenkreis, in Selbsthilfegruppen, Initiativen oder bei Behörden. Es ist außerdem eine wichtige Voraussetzung für gemeinschaftliches und politisches Engagement.

Gemeinschaftliche Ebene – als Gruppe aktiv werden: Empowerment auf der gemeinschaftlichen Ebene heißt: ermutigt sein, sich mit anderen Menschen zusammenschließen und sich beispielsweise in Selbsthilfegruppen, in Vereinen, in ehrenamtlichen Initiativen für die eigenen Interessen und für die Interessen anderer einzusetzen.



Politische Ebene – Lebensumfeld mitgestalten: Menschen setzen sich für soziale Gerechtigkeit oder kommunale Entscheidungen ein. Sie arbeiten beispielsweise als Expert*innen in eigener Sache in Gremien mit. Sie bringen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten ein und gestalten ihr Lebensumfeld mit.

Institutionelle Ebene – Einrichtungen verändern sich: Soziale Einrichtungen, kommunale Verwaltungen und Politik schaffen Möglichkeiten für alle Menschen, als Expert*innen in eigener Sache in einem Projekt oder in einem Gremium zu partizipieren. Sie beziehen die Interessen der Menschen selbstverständlich in ihre Arbeit und ihre Entscheidungen ein. Das kann heißen: Soziale Einrichtungen beteiligen Menschen aus ihren Zielgruppen bei der Entwicklung und der Evaluation von Angeboten.

Empowerment braucht eine Willkommenskultur

Wer in einer Gruppe mitarbeiten möchte, braucht das Gefühl, willkommen zu sein. Sorgen Sie bei Treffen für eine Wohlfühlkultur:



- Es braucht Menschen, die neue Teilnehmer*innen bei Ankunft begrüßen.
- Zeit für Emotionen: Bitten Sie zum Beispiel zu Beginn alle, kurz zu sagen: „Wie geht es mir heute?“ Machen Sie Pausen, in denen Teilnehmer*innen Persönliches austauschen können.
- Vereinbaren Sie mit der Gruppe Regeln für die Kommunikation. Wenn neue Teilnehmer*innen dazukommen, besprechen und ergänzen Sie die Vereinbarungen.
- Beauftragen Sie die Moderation damit, auch die ruhigeren Menschen zu Wort kommen zu lassen.

Mehr dazu lesen in den Heften „Das Netzwerk erweitern“, „Freiwilliges Engagement inklusiv organisieren“ (beide unter 2. Umsetzung)

Neue Perspektiven gewinnen

Von Empowerment-Prozessen profitieren alle, die daran teilnehmen: Menschen in schwierigen Lebenslagen, Profis und Entscheider*innen. Die Empowerment- und Partizipations-Expertin Annika Frahsa beschreibt, wieso.



Foto: Andreas Riedel

Annika Frahsa ist Professorin für Sozial-räumliche Gesundheitssystemforschung an der Universität Bern.

Warum ist Empowerment für alle Menschen wichtig, egal in welcher Lebenslage?

Empowerment bedeutet zunächst einmal, dass Menschen Fähigkeiten entwickeln oder erkennen, dass sie sie haben. Es geht darum, dass sie ihre soziale Lebenswelt und ihr Leben insgesamt selbst gestalten – dass sie es nicht von anderen Menschen gestalten lassen. Akteure des eigenen Lebens zu werden – das betrifft ja alle Menschen. Empowerment lässt sich dabei auf unterschiedlichen Ebenen betrachten: Es geht zum einen um Selbst-Empowerment, um die individuelle Ebene für jede einzelne Person. Es geht aber auch um eine gemeinschaftliche Ebene von Empowerment: wie wir als Gruppe Prozesse in Gang setzen, die es uns und anderen aus unserer Gruppe erlauben, unser Lebensumfeld aktiv zu gestalten. Sei es in Selbsthilfegruppen, über ehrenamtliches

Engagement oder als Community – also als Gruppe, die in einem bestimmten geografischen Raum oder in einer Einrichtung zusammenlebt. Drittens geht es auf der politischen Ebene bei Empowerment darum, politische Prozesse und Entscheidungen vor Ort aktiv mitzugestalten. Diese Ebene sollte immer mitgedacht werden.

Inwieweit müssen dann Menschen noch empowert werden, die bereits viel entscheiden und gestalten können?

Das ist eine der Herausforderungen von Empowerment: Menschen in privilegierter Lebenslage zu befähigen, über ihre Position nachzudenken. Das Empowerment einer Gruppe ist oft verbunden mit Verschiebungen in den Machtverhältnissen. Bei Empowerment-Prozessen kann es darum gehen, Macht abzugeben. Das kann gut laufen, das kann aber auch ein herausfordernder und schmerzhafter Prozess sein.

Warum sollten Entscheiderinnen, Entscheider und Fachleute sich auf solch einen herausfordernden Prozess einlassen? Was haben sie davon?

Sie können dadurch Fähigkeiten gewinnen, die in Gesellschaft und Arbeitswelt eine immer wichtigere Rolle spielen: beispielsweise eine konstruktivere Arbeitsweise lernen, die sich an den Ressourcen der Menschen orientiert und nicht an ihren Defiziten. Darüber hinaus entwickeln alle Menschen, die an Empowerment-Prozessen teilnehmen, mehr Handlungsmöglichkeiten und neue Kompetenzen – auch professionelle Akteure, Entscheiderinnen und Entscheider profitieren davon.

Welche Handlungsmöglichkeiten und Kompetenzen sind das?

Ich habe meine Doktorarbeit vor einigen Jahren genau

zu dieser Frage geschrieben: Was bewirken partizipative Forschungsprojekte und Empowerment-Ansätze mit Frauen in schwierigen Lebenslagen bei den professionellen Akteuren und politischen Entscheidungsträgerinnen? Das war im Rahmen des Projekts „Bewegung als Investition in Gesundheit“ in Erlangen, kurz: BIG. Was spannend war: Es war gar keine große Herausforderung, Lokalpolitikerinnen, Sozialarbeiter und Vertreterinnen von Sportvereinen zu überzeugen mitzumachen. Alle hatten erkannt: Es gibt bestimmte Personengruppen vor Ort, die sich weniger bewegen. Die sehr von Bewegung profitieren würden, im Hinblick auf ihre Gesundheit, auch mit Blick auf Teilhabe und Inklusion. Alle waren begeistert dabei, das Richtige und Gute für die Frauen und mit den Frauen zu machen. Ihr Motto zu Beginn war: Wir bringen unsere fachliche Expertise und unsere politische Gestaltungsfähigkeit in den Prozess ein. Was die Profis nicht vorhergesehen haben, sind die persönlichen Veränderungen, die das bei ihnen auslösen würde.

Haben Sie ein Beispiel für diese persönlichen Veränderungen?

Sie haben zum Beispiel ein größeres Bewusstsein für Diversität und einen differenzierteren Blick auf die Frauen entwickelt. Zu Beginn hieß die Gruppe der Frauen bei den Profis einfach: die Frauen in schwierigen Lebenslagen oder: die sozial Benachteiligten. Im Laufe des Prozesses entwickelte sich das Bewusstsein dafür, dass es Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Bedarfen sind, die auch differenziert behandelt werden sollten. Es waren alleinerziehende Frauen, es waren Frauen, die Hartz-IV-Leistungen empfangen, oder Frauen, die gerade erst zugewandert waren. Ähnliche Erfahrungen habe ich in einer Studie in der Schweiz gemacht, der MIWOCA-Studie. Da geht es um den Zugang zum Gesundheitssystem und die Qualität der Versorgung für chronisch kranke Frauen mit Migrationshintergrund.

Was haben die Profis von den Frauen gelernt?

Fachleute, Politikerinnen und Entscheiderinnen lernen in Empowerment-Prozessen, dass die anderen eben nicht Klienten oder Bedürftige sind, die betreut und versorgt werden müssen. Sie erkennen, dass die Menschen eigene Ressourcen einbringen können. Ganz praktisches Beispiel aus dem BIG-Projekt: Die Teilnehmerinnen machen zu Beginn des Partizipations-Prozesses der kooperativen Planung immer eine sogenannte Aktivposten-Analyse: Sie nennen Ressourcen, die aus ihrer Sicht den Prozess unterstützen können. Die Frauen nannten dabei 20 bis 30 andere Frauen. Sie konnten Kontakte zu der Community mit in

den Prozess einbringen. Die Frauen kennen alle Räume für Veranstaltungen vor Ort, können das Catering übernehmen, sind im Elternbeirat der Schule oder der Kindertagesstätte. Das war auch ein Lernprozess für die Fachleute.

Gibt es weitere Erkenntnisse und Fähigkeiten, die die Fachleute und Entscheider*innen aus dem Prozess mitgenommen haben?

Sie haben neue fachliche Kompetenzen entwickelt: Die Akteurinnen und Akteure aus dem Sportbereich haben gelernt, wie sie im Bereich Gesundheitsförderung tätig werden. Die Profis aus dem Sozialwesen haben gelernt, den Bereich Gesundheit mitzudenken. Außerdem haben sich strukturelle Veränderungen ergeben: Das Sportamt in Erlangen ist nun das Amt für Sport und Gesundheitsförderung. Es hat sich weg bewegt vom engen Sportbegriff hin zu einem breiten Bewegungsbegriff. Das Amt hat nun alle Bürgerinnen und Bürger der Kommune im Blick mit ihren unterschiedlichen Interessen an Sport und Bewegung.

Empowerment-Prozesse lohnen sich also für alle gesellschaftlichen Gruppen. Nur ist die Herangehensweise an die verschiedenen Gruppen vermutlich jeweils etwas anders?

Ja. Bei Menschen in schwierigen Lebenslagen kann es tatsächlich sinnvoll sein, sie in einem geschützten Raum mit Fragen und Prozessen vertraut zu machen und sie so in einem ersten Schritt zu befähigen. Bei Menschen wiederum, die erst mal denken, sie würden Empowerment nicht brauchen, ist die Frage, ob sie Seminare oder Trainings überhaupt annehmen. Da kann es besser sein, mit ihnen gemeinsam an einem Projekt, einer konkreten Herausforderung zu arbeiten. Sie können im praktischen Tun die Erfahrung machen, sich selber zu reflektieren und neue Kompetenzen zu erwerben. Sensibilität und Offenheit gegenüber anderen Akteurinnen und Akteuren lassen sich auf diese Weise leichter entwickeln.



Sie mögen Interviews?

Mehr davon gibt es in der Online-Ausgabe des Praxishandbuchs Inklusion unter: www.kommune-inklusive.de/interviews



Methoden für Empowerment

Empowerment und Partizipation sind Grundvoraussetzungen für Inklusion. Und sie **verstärken sich gegenseitig**: Empowerment ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Menschen an politischen und gesellschaftlichen Projekten partizipieren. Gleichzeitig fühlen sich Menschen zusätzlich empowert, wenn sie durch Partizipation ein Problem lösen oder ihre Lebensumstände verbessern können.

Es gibt verschiedene Methoden, bei denen Bürger*innen stark gemacht werden für einen Austausch auf Augenhöhe mit Entscheidungsträger*innen – und andersherum.

Empowerment-Seminare

Empowerment-Seminare machen die Teilnehmer*innen nach und nach stark dafür, sich für ihre Interessen einzusetzen und ein selbstbestimmtes Leben zu führen. In allen Kommune Inklusiv-Modellkommunen fanden Empowerment-Seminare statt.

In Empowerment-Seminaren lernen die Menschen, was sie gut können, was sie wollen und brauchen. Sie werden dabei unterstützt, Ziele für sich zu entwickeln. Und sie erkennen, wie sie diese Ziele selbst erreichen. Die Teilnehmer*innen lernen, wie sie ihr Leben selbstverantwortlich führen.

In Empowerment-Seminaren entwickeln die Teilnehmer*innen das Selbstbewusstsein, ihren Willen zu äußern und **ihre Interessen öffentlich zu vertreten**. Sie werden somit zu gesellschaftlichen Akteur*innen.

Gemeinsame Netzwerk-Analyse

Diese Methode kann Menschen vor Augen führen, wie wichtig sie für die Umsetzung eines Projekts ist und welche Funktion jede*r Einzelne im Netzwerk hat. Die gemeinsame Netzwerk-Analyse macht beispielsweise deutlich, dass jede*r Beteiligte Verbindungen zu anderen wichtigen Akteur*innen im Netzwerk hat oder dass er oder sie diese Verbindungen herstellen oder stärken könnte.

Manchmal ist Netzwerk-Mitgliedern nicht bewusst, was sie **zum Erfolg in einem Netzwerk oder Projekt beitragen**. Die gemeinsame Netzwerk-Analyse zeigt dann beispielsweise, dass sie besonders gut darin sind, bestehende Beziehungen zu pflegen, mögliche Geldgeber*innen anzusprechen oder Räume zu organisieren. Auf diese Weise kann sie Menschen bestärken und sie dazu motivieren, sich (weiterhin) in ein Projekt einzubringen.

Community Organizing

Bürger*innen sollen ihre Stadt oder ihr Viertel selbstbestimmt mitgestalten – auch und vor allem Menschen, die bislang politisch nicht aktiv waren und deren Meinung von Politik und Verwaltung selten gehört wird. Anders als in einer einzelnen Bürgerinitiative mit einem bestimmten Thema geht es beim Community Organizing um den **Aufbau einer dauerhaften Bürgerplattform**. Diese Bürgerplattform wird zu einer Verhandlungspartnerin für Entscheidungsträger*innen vor Ort. Sie kümmert sich um die Themen, die die Menschen im Alltag betreffen und für die sie sich in ihrer Kommune oder ihrem Viertel selbst einsetzen möchten. Durch den Prozess sollen sich gesellschaftliche Strukturen ändern. Die Bürger*innen erfahren: Sie haben die Macht, ihre Lebensumstände im Viertel zu verbessern. Sie können für ihre eigenen Interessen eintreten und mit Entscheider*innen auf Augenhöhe sprechen.

In Deutschland gibt es Bürgerplattformen nach dem Prinzip des Community Organizing beispielsweise in Berlin, Köln und Duisburg. Sie setzen sich dafür ein, dass Wohngebiete saniert und Spielplätze gebaut werden, dass der Lkw-Verkehr nicht mehr durchs Viertel fährt, dass das Jobcenter mehr Mitarbeiter*innen einstellt oder dass mehr Ärzt*innen eine Praxis im Viertel aufmachen.



Kooperative Planung

Bei der kooperativen Projekt-Planung werden Menschen aus den Zielgruppen **als Lebenswelt-Expert*innen von Anfang an einbezogen**. Die kooperative Planung kann nur mit deren Erfahrungen und Wissen erfolgreich sein. Die Erfahrungen mit der kooperativen Planung zeigen außerdem, dass dieser Prozess die Menschen zusätzlich in ihrem Selbstbewusstsein stärkt. Denn sie erfahren, dass ihre Meinung zählt und dass sie etwas bewegen können.



Mehr dazu lesen im Heft „Partizipation planen und umsetzen“, Abschnitt „Methoden für Partizipation und Empowerment“ (unter 1. Planung)



Cathrin Öhler aus der Verbandsgemeinde Nieder-Olm wurde im Empowerment-Seminar darin bestärkt, einen neuen Job zu finden. Sie hatte fast 15 Jahre in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung gearbeitet. Heute ist sie als Hauswirtschaftshilfe in einer Kindertagesstätte beschäftigt. Außerdem leitete sie eine Freizeitgruppe für Kommune Inklusiv. Öhler sagt: „Ich bin nicht mehr so zurückhaltend, offener geworden, traue mir auch mehr Sachen zu als vorher.“



Claudia Kaube aus der Modellkommune Schneverdingen fand in einem Empowerment-Seminar Kraft und Selbstvertrauen wieder. Durch eine chronische Krankheit hatte sie zuvor zunehmend das Gefühl bekommen, ins Abseits zu geraten. Gestärkt durch das Seminar, arbeitete sie unter anderem in der Kommune Inklusiv-Steuerungsgruppe in Schneverdingen mit. Außerdem setzt sie sich für mehr Barrierefreiheit in der Kommune ein.



Warum Empowerment die Grundvoraussetzung für Partizipation ist, berichten Engagierte und Netzwerk-Koordinatorinnen im Video. Scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Mobiltelefon und schauen Sie sich das Video an.





Arbeitsblätter, Methoden, Checklisten und Recherche-Hilfen



Als Beispiel finden Sie auf der folgenden Seite einen Überblick über die Methoden für Partizipation und Empowerment, die wir in der Online-Ausgabe des Praxishandbuchs Inklusion beschreiben.

Arbeitsmaterialien zu weiteren Themen gibt es auf unserer Webseite als PDF zum Herunterladen.



Methoden für Partizipation und Empowerment

Name	Ziel	Aufwand
Kooperative Projekt-Planung	Partizipation aller wichtigen Akteur*innen von Anfang an und in jeder Phase des Projekts	hoch
Empowerment-Seminare	Teilnehmer*innen stark dafür machen, sich selbstbestimmt für ihre Wünsche und Interessen einzusetzen	hoch
Gemeinsame Netzwerk-Analyse	Einen bewussten Überblick über das Netzwerk bekommen; erkennen, welchen Einfluss die Netzwerk-Konstellation auf das eigene Projekt hat	mittel
Aktivierende Befragung	Längerfristige Beteiligung der Bewohner*innen eines Stadtviertels, um das Leben im Viertel zu verbessern	mittel bis hoch
Community Mapping	Kleinere Aktionen oder Projekte entwickeln und idealerweise gemeinsam umsetzen, um die Lebenssituation einer Community, das heißt einer sozialen Gemeinschaft, zu verbessern	niedrig bis mittel
Community Organizing	Gründung einer dauerhaften Bürgerplattform, getragen von den Bürger*innen aus vielen verschiedenen sozialen Gemeinschaften (Communitys)	hoch
Photovoice	Herausfinden, was eine soziale Gemeinschaft will, und Entscheider*innen auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft aufmerksam machen	niedrig bis mittel
Wertschätzende Befragung	Mittel- bis längerfristige Aktionen und Projekte entwickeln und gemeinsam umsetzen	mittel
Zukunftswerkstatt	Mittel- bis längerfristige Aktionen und Projekte entwickeln und im Idealfall gemeinsam umsetzen	niedrig bis mittel



Mehr über diese Methoden lesen Sie im Heft „**Partizipation planen und umsetzen**“, Abschnitt „**Methoden für Partizipation und Empowerment**“ (unter 1. Planung), und im Online-Praxishandbuch Inklusion unter: www.kommune-inklusive.de/methoden

Arbeitsmaterialien zu „Empowerment für alle“



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 41 Schaubild **„Kooperative Projektplanung“** gibt einen Überblick über diese Methode für echte Beteiligung und Empowerment von Zielgruppen.
- Die Unterseite im Online-Praxishandbuch Inklusion **„Methoden für Partizipation und Empowerment“** beschreibt, wie Sie Ihre Netzwerk-Partner*innen und Menschen aus den Zielgruppen gut einbeziehen und stärken.



Der direkte Weg zum Kapitel **„Empowerment für alle“** in der Online-Ausgabe des Praxishandbuchs Inklusion: www.kommune-inklusiv.de/empowerment





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