



Toolbox zur Aktivierung von Bürgerengagement



erarbeitet vom PARITÄTISCHEN Landesverband
Schleswig-Holstein e.V. im Projekt „Best Agers“



Baltic Sea Region
Programme 2007-2013

Part-financed by the European Union
(European Regional Development Fund)

Inhaltsverzeichnis

0. Einleitung	3
1. Die Aktivierungstoolbox	5
1.1. Marktplatz Methode	6
1.2. Zielplanungsmethode	9
1.3. Aktivierende Projektentwicklung	11
1.4. Eco-Mapping	15
1.5. Gemeinsinnwerkstatt	17
1.6. Community Organizing	20
1.7. Zukunftswerkstatt	23
1.8. Appreciative Inquiry	28

Einleitung

Der Träger

Der PARITÄTISCHE Wohlfahrtsverband Schleswig-Holstein ist ein Dachverband für über 500 gemeinnützige Organisationen, Vereine und Selbsthilfegruppen.

Das Ziel

Der PARITÄTISCHE Schleswig-Holstein ist einer von 19 Partnerorganisationen, die sich zur Aufgabe gesetzt haben, Wege zu finden und zu entwickeln, das Wissen und die Erfahrungen von Menschen über 55 der Gesellschaft zu erhalten und zugänglich zu machen.

Die Pilot Initiativen der Partnerorganisationen des Projektes Best Agers versuchen die Potentiale Ältere der Wirtschaft zugänglich machen. Der PARITÄTISCHE erweitert mit seinem Teilprojekt das Wirkungsfeld auf das Gemeinwesen insgesamt. Wirtschaft wird hier nur als Teil eines Gesamtgefüges betrachtet, dem das Potential Älterer zugänglich gemacht werden soll. Im Wesentlichen zielt das Projekt darauf ab, die Engagementbereitschaft der Gesellschaft zu erhöhen unter Zuhilfenahme der Potentiale von Menschen über 55 Jahren.

Das Projekt

Es gibt in Deutschland eine Vielzahl von Einzelpersonen, Gruppen, Projekte oder Initiativen, die Verantwortung übernehmen wollen und ihre Zeit und Energie kostenlos für eine sinnvolle Sache zur Verfügung stellen. Oft scheitert das Vorhaben am fehlenden Wissen darüber, wie man Projekte plant und umsetzt, Netzwerke knüpft, Vereine gründet, Finanzmittel einwirbt oder Krisen meistert. Hier braucht es eine Unterstützungsstruktur, die engagierte Bürger und Bürgerinnen in ihrem jeweiligen Vorhaben unterstützt, berät und begleitet.

Es braucht also Menschen, die das Potential und die Zeit haben, engagierte Bürger und Bürgerinnen ehrenamtlich bei der Realisierung eines Anliegens oder der Lösung eines Problems zu unterstützen.

Für Männer und Frauen im fortgeschrittenen Alter beginnt mit dem Ausstieg aus dem Arbeitsleben, egal ob aufgrund von Arbeitslosigkeit oder durch Eintritt in die Rente, meist die Suche nach einer alternativen und sinnvollen Beschäftigung. Vor allem solche, die im Berufsleben in verantwortungsvollen Positionen tätig waren, suchen nun Engagementmöglichkeiten zunehmend auch im sozialen Bereich, die ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Gestaltungsfreiheit haben.

Diesen Menschen bietet der PARITÄTISCHE Schleswig-Holstein mit dem Tätigkeitsfeld des Bürgercoaches ein interessantes und abwechslungsreiches Engagementfeld. Bürgercoaches begleiten engagierte Bürgerinnen und Bürger, Vereine und soziale Organisationen bei der Realisierung eines Anliegens oder der Lösung eines Problems.

Aktivierung von Freiwilligen

Die Politik hat die Bürgergesellschaft entdeckt: Kaum eine Rede, in der darauf nicht Bezug genommen wird. Die Politik will mit ihrem Trommeln für das Ehrenamt „die Engagementbereitschaft national und international zu stärken und die Befähigungen der Engagierten auszubauen“, so schrieb es das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in einem Eckpunktepapier von 2009 fest.

Sie behauptet, dass das Potenzial der Menschen, die bereit sind, sich freiwillig zu engagieren, unbegrenzt sei. Man müsse nur den Trick finden, mit dem man sie motivieren kann.

Nur: Diesen Trick gibt es leider nicht. Menschen müssen sich engagieren wollen, zum Engagement über den Tisch ziehen lassen sie sich nicht. Gerade heute verbinden Menschen mit ihrem Engagement den Wunsch, in Verantwortung für das Gemeinwesen und auch für sich selbst etwas gestalten zu können. Nur wenn die Engagementbedingungen und Einsatzfelder diesen Bedürfnissen Rechnung tragen, kann es gelingen, mehr Menschen für ein Engagement zu gewinnen

Im Folgenden stellt der PARITÄTISCHE einige ausgewählte Methoden zur Aktivierung Freiwilliger vor, von denen einige innerhalb des Projekts angewendet und auf Ihre Effektivität überprüft wurden.

Aktivierungstoolbox

Ziel:

Das Ziel dieser Toolbox ist die Sammlung von Methoden um zivilgesellschaftliche Akteure (Einzelpersonen und Organisationen) anzuregen, sich zu vernetzen, zu kooperieren und gemeinsam Aktionen und Projekte durchzuführen, welche die Lebensqualität im Gemeinwesen verbessern.

Grundprinzipien:

- ▶ Kooperation als wichtigste Ressource
- ▶ Netzwerke leben von gemeinsamen Aktionen
- ▶ Gemeinsames brennendes Thema
- ▶ Freiwilligkeit
- ▶ Gleichberechtigte Partizipation aller Akteure
- ▶ Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern zusammenbringen

Mögliche Methoden

- ▶ Marktplatz Methode
- ▶ Zielplanungsmethode
- ▶ Aktivierende Projektentwicklung
- ▶ Eco-Mapping
- ▶ Gemeinsinn-Werkstatt
- ▶ Community Organizing
- ▶ Zukunftswerkstatt
- ▶ Appreciative Inquiry

Die Marktplatz-Methode

Was

Diese allgemeine Idee von Marktplätzen hat die Bertelsmann Stiftung auf das bürgerschaftliche Gemeinwesen übertragen:

Die besondere Vorstellung eines Marktplatzes bringt Unternehmen und Gemeinnützige zusammen: Ganz wie auf einem Markt handeln die Akteure Kooperationsprojekte aus, bei denen Angebot und Nachfrage den Tausch bestimmen. Die Unternehmen können je nach ihren Möglichkeiten mit persönlichem Einsatz, mit ihrer geschäftlichen Kompetenz oder mit logistischer Beihilfe für Gemeinnützige Unterstützung geben. Gemeinwohlorganisationen bieten eine Mitwirkung bei ihren Projekten an und damit ungewöhnliche Einsichten in andere Lebenswelten. Die Partner der gesellschaftlichen Bereiche lernen sich so besser kennen. Sie bauen gegenseitiges Vertrauen auf und entwickeln in gemeinsamen Projekten sozialen Zusammenhalt. Unternehmen kommen auf diese Weise ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nach und Gemeinwohlorganisationen können mit zusätzlichen Ressourcen ihre Zielsetzungen erreichen.

Wie

Unternehmen und lokale Gemeinnützige kommen für zwei Stunden in einer lockeren Atmosphäre zusammen, um sich gegenseitig attraktive Angebote zu machen und bei Interesse gemeinsame Engagement-Vereinbarungen zu treffen, als einmalige Unterstützung oder als langfristige Kooperation.

Und: Geld ist tabu!

Formen der Unterstützung sind je nach Möglichkeiten der Partner:

- ▶ Unentgeltlicher Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ Zur Verfügung stellen von Wissen und Expertise
- ▶ Zur Verfügung stellen von Hilfsmitteln und Logistik (Räume, Fahrzeuge, Werkzeuge, Materialien etc.)
- ▶ Zur Verfügung stellen von Kontakten und Netzwerken

Wer

Jedes Unternehmen, ob ein-Mann-Betrieb oder lokale Niederlassung eines internationalen Konzerns, jede gemeinnützige Organisation oder Verband aus dem sozialen, kulturellen, sportliche, kirchlichen und ökonomischen Bereich kann am Marktplatz teilnehmen, Wichtig ist die Bereitschaft, innovative Wege zu gehen, um ungewohnte Kooperationen über den eigenen Tellerrand hinaus zu schließen.

Wozu

Marktplätze sind gut für das lokale Zusammenleben. Sie sind Treffpunkte des Handels und der Zusammenkunft. Sie ermöglichen Austausch und Kommunikation, die für das geschäftliche und soziale Klima wichtig sind. Das Motto „Gute Geschäfte“ soll deutlich machen, dass für alle Beteiligten die Mitwirkung an einem Marktplatz mit einem Gewinn verbunden ist.

Marktplatzmethode im Test: Marktplatz Kiel 2011

Nach einjähriger Planungs- und Organisationsphase wurde am 17.03.2011 um 17 Uhr im Wissenschaftszentrum in Kiel mit einem Gongschlag der erste Kieler Marktplatz eröffnet: Ungefähr 30 Gemeinnützige und 30 Unternehmen aus Kiel trafen sich in lockerer Atmosphäre, um in 90 Minuten „gute Geschäfte“ auszuhandeln. Es durfte alles getauscht werden, nur Geld war an diesem Tag tabu! Wer besonders kreativ in seinen Angeboten war, der hatte gute Chancen auch bei harten Verhandlungspartnern ein gutes Tauschgeschäft abzuschließen. So tauschte das Deutsche Rote Kreuz Kinderbetreuung bei einer Tagung gegen 10 Eintrittskarten im Wellnessbereich im Hotel Birke; Leptien Holzbau aus Kronshagen bot dem Kieler Fenster Unterstützung beim Tresenbau und nutzt dafür dessen Seminarräume, Kaffee inklusive; die Werk- und Betreuungsstätte in Ottendorf sicherte sich einen Schnuppertag für Rollstuhlfahrer in der Fördesparkasse und überprüft diese dafür auf ihre Barrierefreiheit, die Brunnen Apotheke am Blücherplatz bekommt ein Entspannungseminar für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Verein trauernder Kinder und stellt dafür Verbandskästen für alle Kinderbetreuungsräume.

Insgesamt wurden 45 Vereinbarungen getroffen und von den ehrenamtlichen „Marktplatz-Anwälten“ auf Ihre Richtigkeit geprüft und gestempelt.

Einschätzung & Bewertung

Der Marktplatz der guten Geschäfte ist eine phantasievolle und ungewöhnliche Methode zur Stärkung des regionalen Zusammenhalts und Erhöhung der Engagementbereitschaft insbesondere von Unternehmen. Neben dem enormen Spaßfaktor, den diese Veranstaltung allen Teilnehmenden beschert hat, sind an diesem Tag Menschen in Beziehung getreten, die in ihrem normalen Arbeitsalltag nur sehr wenig oder gar nichts miteinander zu tun haben. Diese Methode ist absolut empfehlenswert aber gleichzeitig auch sehr arbeitsintensiv und ohne jegliches Budget. Die erfolgreiche Planung und Durchführung eines Marktplatzes steht und fällt mit der Zusammensetzung des Projektkreises. Wer einen Marktplatz planen möchte, ist gut beraten sich im Vorfeld auf den allgemeinen Internetseiten für Marktplätze in Deutschland zu erkundigen. Hier gibt es viele gute Tipps und Anregungen, wie man einen Marktplatz plant und was man dazu berücksichtigen muss.

Weiterführende Links

<http://www.gute-geschaefte.org>

Zielplanungsmethode

Was

Das hier vorgestellt Instrument ist ein sehr einfaches und sehr schnelles Verfahren für eine Zielplanung. Man kann diese Zielplanung als Vorbereitungsinstrument für die Veranstaltung nutzen, aber auch als Methode, wenn es um Zielfindung einer Gruppe zu einem Thema während einer Veranstaltung geht.

Wie

Der Erfolg einer Veranstaltung steht und fällt mit deren Vorbereitung. Je konkreter die Vorbereitung, desto besser lässt sich die Veranstaltung planen und desto einfacher ist es, sie zu moderieren. Die Zielplanungsmethode besteht in der Beantwortung dieser Frage:

Zielplanung: Die Veranstaltung/ das Projekt war erfolgreich wenn..... (so konkret wie möglich, Anzahl oder Prozentzahlen sind auch möglich!)

Beispiel für einen Workshop zum Thema Inklusion:

Wenn der Tag erfolgreich gelaufen ist, dann ist folgendes passiert:

1. Aus jedem Projekt war ein/e VertreterIn anwesend
2. Die TeilnehmerInnen sind optimistisch aus der Veranstaltung gegangen und freuen sich auf die gemeinsame Zusammenarbeit mit der Beratungsstelle
3. Die Strukturen der Zusammenarbeit entsprechen den Wünschen der TeilnehmerInnen und können von der Beratungsstelle geleistet werden
4. inhaltliche Anknüpfungspunkte zwischen den Projekten sind identifiziert
5. Die Netzstrukturen und Arbeitsstrukturen zwischen den Projekten sind verabredet
6. Die Projektziele und Inhalte der einzelnen Projekte sind allen klar
7. Ein Grundkonsens über Inklusion ist erzielt

Erst jetzt entwirft der Moderator seine Veranstaltungskonzept, entscheidet wer eingeladen wird, wählt die notwendige Zeit und die Methoden aus!

Wer

Die Zielplanungsmethode kann alleine, z.B. vom Moderator für seine Veranstaltungsplanung, oder gemeinsam mit einer Gruppe zur Projektplanung angewendet werden

Wozu

Die Zielplanungsmethode dient dazu eine genaue Vorstellung über das eigene Vorhaben zu entwickeln. Je detaillierter die Vorstellung ist, desto präziser und einfacher lässt sich ein Vorhaben planen und auch evaluieren. Ob die Wege und Methoden, die auf dem Wege zur Zielerreichung eingesetzt werden sinnvoll sind, hängt entscheidend von der Zielplanung ab.

Einschätzung & Bewertung

Bei allen Veranstaltungen und Workshops wenden wir bei der Vorbereitung die Zielplanungsmethode an. In unserer Arbeit ist sie ein etabliertes Instrument und absolut empfehlenswert, schon wegen ihrer einfachen und schnellen Handhabung.

Weiterführende Links:

[http://de.wikipedia.org/wiki/SMART_\(Projektmanagement\)](http://de.wikipedia.org/wiki/SMART_(Projektmanagement))

Aktivierende Projektentwicklung

Was

Die aktivierende Projektentwicklung ist eine Methode der Entwicklungs- und Veränderungsplanung zu ausgewählten Themenkomplexen. Aktivierende Projektentwicklung ist immer dann sinnvoll anzuwenden, wenn ein Bedarf festgestellt wurde, aber noch keinerlei Idee zur Umsetzung besteht, wie z.B. die Erhöhung der Engagementbereitschaft in der Region. Ziel ist es mit mehrer Personen, ein oder mehrere verbindliche Projekte zu entwickeln, bei die ersten Schritte zur Umsetzung vereinbart wurden.

Wie

Die aktivierende Projektentwicklung wird als Workshop konzipiert. Je nach Thema sollte der zeitliche Rahmen einen halben, maximal einen ganzen Tag nicht überschreiten. Das Workshopdesign ist nicht festgelegt. Es empfiehlt sich aber im Vorwege eine kurze Zielplanung für den Workshop durchzuführen (siehe Zielplanungsmethode). Wichtig ist, nicht Ideen vorzugeben sondern das Ideenpotential der Teilnehmer zu befördern

Beispiel für einen Workshop zur aktivierenden Projektentwicklung Thema Armut:

Workshop: ARM-MUT „inklusive Wege zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben“

Tagesablauf

13:00 Uhr	Begrüßung und Vorstellung
13:15 Uhr	Einleitungsreferat
13:30 Uhr	Brainstorming Projektideen
14:00 Uhr	Auswahl und Konkretisierung der Projektideen (Gruppenarbeit)
	Individuelle Pause
15:30 Uhr	Vorstellung der Projekte im Plenum
16:00 Uhr	Vereinbarungen für das weitere Vorgehen
16:30 Uhr	Ende

Vorstellungsrunde

Frage:

Wer oder was in Ihrem Leben hat Sie beeinflusst, sich mit dem Thema Armut zu beschäftigen?

Brainstroming

Frage:

Was müssen wir in Neustadt ändern, damit arme Menschen mehr am gesellschaftlichen Leben teilhaben können.

Methode:

Einzelarbeit auf Karten (5-10 Minuten). Jeder stellt seine Karten kurz vor uns pinnt sie an die Wand.

Karten werden im Plenum nach Themen sortiert. 1 bis max. 3 Projekte werden ggf. durch Punktevergabe ausgewählt.

Projektkonkretisierung

Gruppenarbeit je nach Projektanzahl. Teilnehmer bekommen konkrete Arbeitsanweisungen und werden in ihrer Arbeit von uns begleitet. Jede Gruppe stellt einen Moderator und einen Schreiber.

Arbeitsauftrag für Gruppenarbeit Projektkonkretisierung

Bearbeiten Sie die folgenden drei Themenbereiche:

1. Zielplanung

Das Projekt war erfolgreich wenn:

Beispiel:

Das Projekt war erfolgreich wenn:

- ▶ In fünf ausgewählten Regionen Workshops stattgefunden haben
- ▶ Es einen Austausch zwischen Fachkräften und Privatpersonen gegeben hat
(50%/50% pro Region)
- ▶ Konkrete Vereinbarungen für das weitere Vorgehen getroffen wurden
- ▶ Pro Region fünf Aktionsideen entstanden sind
- ▶ Pro Region drei Aktionen umgesetzt wurden
- ▶ Ein „neuer“ Netzwerkpartner in das Planungsteam integriert wurde
- ▶ Ein politischer/öffentlicher Diskurs stattgefunden hat (Veranstaltungen/ Pressearbeit)
- ▶ Die „Lebensqualität“ und Teilhabemöglichkeiten für die Betroffenen gestiegen sind. (es muss besser sein als vorher)
- ▶ Eine Aktivierung der Betroffenen stattgefunden hat.
(100 Mitwirkende in SH. 50% sind nach einem Jahr noch dabei)
- ▶ Es Spaß gemacht hat
- ▶ Alle Beteiligten einen Mehrwert hatten

2. Bündnispartner

- ▶ Welche Bündnispartner sind für den Erfolg des Projektes wichtig?
- ▶ Welche Bündnispartner müssen für den Erfolg des Projektes an der Planung und Umsetzung beteiligt sein (Teilnehmer der Projektgruppe)

3. Meilensteine

- ▶ Welches sind die wichtigsten Meilensteine im Projekt?
WAS muss bis **WANN** spätestens passiert sein?

Sie haben 60 Minuten Zeit. Viel Spaß!!

Wer

Je nach Thema werden all diejenigen eingeladen, die ein Interesse an dem Thema haben, die Kapazität um sich aktiv an der Umsetzung zu beteiligen und oder einen gewissen Einfluss besitzen, das Thema inhaltlich und strategisch zu befördern.

Wozu

Es gibt viele gute Projektideen aber nur ein Bruchteil davon wird auch umgesetzt. Manchmal fehlt es den Akteuren am Know-How zur erfolgreichen Projektentwicklung oder am Zugang zu wichtigen Partnern und Netzwerken. Die aktivierende Projektentwicklungsmethode generiert neue Ideen oder greift vorhandenen auf und lässt sie konkret werden. Am Ende eines Workshops hat sich eine Gruppe von Menschen zur Umsetzung einer konkreten Projektidee zusammengefunden. Die ersten Umsetzungsschritte sind auf diesem Workshop bereits geplant.

Einschätzung & Bewertung

Bei allen Veranstaltungen und Workshops wenden wir bei der Vorbereitung die Zielplanungsmethode an. In unserer Arbeit ist sie ein etabliertes Instrument und absolut empfehlenswert, schon wegen ihrer einfachen und schnellen Handhabung.

Eco-Mapping

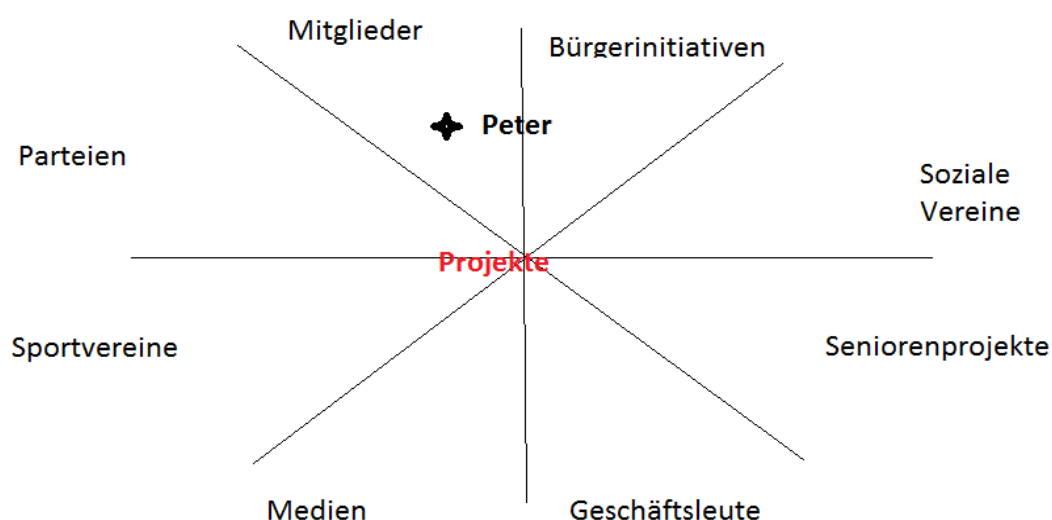
Was

Viele Aktivierungsprozesse sind darauf angewiesen Freiwillige, Mitstreiter oder Unterstützer zu finden für ein Projekt oder eine Aktion. Oft stehen Akteure hilflos vor dieser Aufgabe. Entweder sie resignieren oder sie hoffen über einen Flyer oder über einen Presseartikel engagierte Menschen zu finden. Beides führt in der Regel nicht zum Erfolg.

Die erfolgreichste Strategie um Menschen für Projekte zu gewinnen, ist die unmittelbare Ansprache. Eco-Mapping ist eine Methode, um in den eigenen Netzwerken nach möglichen Personen zu suchen, die bereit wären sich zu engagieren. Sie ist wesentlich effektiver als der Versuch über Flyer, Presseartikel oder große Kampagnen Engagierte zu gewinnen.

Wie

Da die meisten Netzwerke latent sind, hilft in einem ersten Schritt, unterschiedliche Ausschnitte der Umwelt eines Projektes zu identifizieren, in den interessierte Personen zu finden sind. Um den Blick für den Suchprozess zu fokussieren haben sich die Segmente der 8-Felder-Karte bewährt. Die Segmente definieren relevante Bereiche aus der Umwelt eines Projektes. Wichtig bei der Definition der Segmente ist, auch an Netzwerke zu denken, die ungewöhnlich und nicht alltäglich sind, gerade schwache Netzwerke ermöglichen den Zugang zu neuen Mitstreitern.



In diesen Feldern werden konkrete Personen gesucht, die möglicherweise Interesse haben, im Projekt mitzuarbeiten. So entsteht eine Liste von Personen, bei denen es sich lohnt Gespräche über die Mitarbeit im Projekt zu führen.

Wer

Die Methode eignet sich für Vereine, die neue Mitglieder oder Freiwillige suchen oder für Projekte und Initiativen, die Unterstützer suchen.

Wozu

Eco-Mapping führt zu den besten Ergebnisse, wenn es in Gruppen durchgeführt wird. Nicht nur das dann mehr mögliche Personen entdeckt werden, sondern der gemeinsame Prozess ermöglicht einen kreativen Blick auf die eigenen Netze. Nachdem die möglichen interessierten Personen identifiziert sind, kann im Team verabredet werden, wer mit welcher Person die Beziehungsgespräche führt (One-to-ones)

Einschätzung & Bewertung

Wir haben diese Methode bei Workshops genutzt, in denen es um die Konkretisierung von sozialen Projekten und die Gewinnung von Mitstreitern und Unterstützern ging. Die Methode ist insbesondere für Projekte geeignet, die nicht über das Know-How und die Möglichkeiten einer komplizierten Projektplanung Verfügung. Sie ist einfach und vielfältig in unterschiedlichen Phasen der Projektplanung anzuwenden.

Gemeinsinnwerkstatt

Was

Entstanden und erprobt in einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt der Universität München in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann-Stiftung, ist die Gemeinsinn-Werkstatt ein international anerkannter Methodenrahmen. Das Gemeinsinn-Konzept wurde von einem Begleitnetzwerk aus Beratern, Moderatoren, Forschern und Initiatoren von Gemeinsinn-Werkstätten entwickelt und so entstand 2003 auch Netzwerk Gemeinsinn e.V..

Die Gemeinsinn-Werkstatt fördert freiwilliges Engagement bei brennenden Anliegen und arbeitet mit einer Kombination von innovativen Beratungs-, Projekt- und Großgruppenverfahren. Mithilfe eines Baukastensystems und methodischer Unterstützung aus dem Begleitnetzwerk entsteht ein maßgeschneidertes Projektdesign für die Selbstorganisation während des gesamten Projektverlaufs. Es geht um die Umsetzung von geplanten Aktionen innerhalb der Gemeinsinn-Werkstatt als sozialem, regionalem und zeitlichem Rahmen. Entscheidend ist das Engagement all jener, die als Interessengemeinschaft den Prozess verantwortlich gestalten wollen.

Wie



Aktivierung:

Zu Beginn steht ein brennendes Anliegen, das viele betrifft (1). Ein Initiativkreis möchte es mit anderen bearbeiten, konkretisiert Ziele, Slogan, Beteiligte, Ablauf des Gesamtprojektes und leitet den Prozess ein (2). Ein Projektkreis erstellt den Basisplan für den gesamten Prozessverlauf und unterstützt auf organisatorisch-methodischer Ebene die verschiedenen Projektphasen (3). Ein Veranstaltungskreis entsteht durch die Einladung weiterer Interessierte zu

einer Großveranstaltung (Aktivierungsforum), auf der sich Aktionskreise bilden und miteinander Einzelaktionen planen können (4).

Realisierung:

Die Aktionskreise werden im Alltag durch weitere Interessierte erweitert und erhalten bei Bedarf Unterstützung vom Projektkreis. Bereits in Phase 3 wurden entsprechende Basisaktionen angedacht, um die Kontinuität der Aktionen zu fördern: Schwarzes Brett oder Internetplattform, regelmäßige Treffen, Fortbildungen, Beratungsgespräche etc. (5).

Integration:

Zum Abschluss des Projektes werden beim Integrationsforum (6) und bei Folgetreffen von Projekt- (7) und Initiativkreis (8) die Ergebnisse präsentiert, der Verlauf des Prozesses reflektiert, sowie das Erreichte gefeiert! Am Ende sind unterschiedliche Lösungen zum Thema entstanden, wurden methodische Erkenntnisse festgehalten und haben sich Gemeinnutz-Netzwerke entwickelt, die auch in Zukunft weiterarbeiten können (9).

Wer

Aktive Beteiligungsprozesse in Form von Workshops gehen davon aus, dass alle Beteiligten sowohl Fragen als auch praktikable Antworten zum gemeinsamen Anliegen mitgebracht haben. Erfahrene Begleitende (Moderatoren) tragen zur Klärung der Themen sowie zur organisatorischen und methodischen Gestaltung des Verfahrens bei.

Wozu

Wer nach dem Gemeinnutz-Werkstatt-Ansatz arbeitet gewinnt:

- ▶ **Freiwilligkeit:** da das Beteiligungsverfahren auf Eigenmotivation, Selbstbestimmung und sinnvolle Ausrichtung des Prozesses achtet
- ▶ **Praxistauglichkeit:** da Gemeinnutz-Werkstätten mit großem Erfolg in unterschiedlichen Kooperationen durchgeführt wurden
- ▶ **Breitenwirkung:** da die unterschiedlichsten Menschen und Institutionen zur selbstorganisierten Teamarbeit eingeladen werden
- ▶ **Sicherheit:** da klare Strukturen und verbindliche Absprachen einzelner Projektschritte auf unterschiedlichen Verantwortungsebenen Halt und Orientierung geben
- ▶ **Kosteneffizienz:** da durch die rechtzeitige Einbeziehung der Partner vorhandene Ressourcen zur Entlastung des Gesamtbudgets führen
- ▶ **Nachhaltigkeit:** da die Verantwortlichkeiten am Ende eines Projekts zwar enden, Methodenwissen und Vernetzungsstrukturen jedoch weiter genutzt werden können.

Einschätzung & Bewertung

Das Verfahren der Gemeinssinnwerkstatt ist sehr aufwendig. Wer sich jedoch an die sehr differenzierte Prozessdramaturgie hält, wird einen typischen Gemeinssinn-Werkstatt-Verlauf durchführen können. Frei hingegen ist man innerhalb des Prozesses in der Wahl der Methoden. Hierzu findet man auf der Website der Gemeinssinnwerkstatt einen umfangreichen Methodenkoffer. Un-erfahrene Moderatoren sollten sich jedoch an diesem Verfahren nicht versuchen. Wer sich jedoch mit dem Thema Aktivierung und Engagement ernsthaft beschäftigt, ist gut beraten, sich mit der Methode und dem theoretischen Konstrukt der Gemeinssinn-Werkstatt auseinander zu setzen. Es besteht darüber hinaus die Möglichkeit über das Netzwerk Gemeinssinn e.V. sich zum Moderator schulen zu lassen.

Weiterführende Links:

<http://www.netzwerk-gemeinssinn.net>

Community Organizing

Was

Community Organizing (CO) ist Organisationsarbeit in Stadtteilen, Städten oder Regionen. Durch den Aufbau einer Beziehungskultur und durch gemeinsames Handeln tragen Bürger zur Lösung von Problemen in ihrem Umfeld bei. Organizing ist zutiefst den Prinzipien von Demokratie und Selbstbestimmung verpflichtet.

Community Organizing ist nicht einfach der amerikanische Begriff für das, was in Deutschland Bürgerinitiative genannt wird. Im Organisationsansatz bestehen grundlegende und lehrreiche Unterschiede.

- ▶ Bürgerinitiativen in Deutschland erschöpfen sich oft in einem Thema: in der Abwehr einer zu befürchtenden Änderung. Ihr Motor ist ein punktuell notwendiger Protest durch Einwohner, durch Betroffene. Sie enden mit Erfolg oder Misserfolg einer Aktion.
- ▶ Community Organizing ist auf Dauerhaftigkeit angelegt. Es gibt genügend Fragen, die einer öffentlichen, wertebegründeten Einmischung bedürfen. Im CO geht es nicht so sehr um Abwehr, sondern um positive Veränderungen und um die Fähigkeit, diese herbeizuführen. Ihre Organisatoren wissen: Durchsetzungsfähigkeit bedarf eines breiten Bündnisses von Menschen aus vielen unterschiedlichen Gruppen und Organisationen, wie zum Beispiel Kirchengemeinden, Gewerkschaften, Bürgerinitiativen, lokalen Institutionen und Verbänden. Deshalb startet CO nicht mit der Besetzung eines öffentlichen Streitthemas, sondern mit dem Aufbau vertrauensvoller Beziehungen, die zu Handlungsfähigkeit führen.

Wie

Beziehung – Aktion – mehr Beziehung – erfolgreichere Aktion ...

Eine neue Organisation beginnt daher zunächst mit vielen Einzelgesprächen. Daraus ergeben sich Hinweise auf Missstände, auf Änderungswürdiges, das besser gemeinsam angegangen wird. Eine neue Organisation geht mit ihrer ersten Aktion einen kleinen, überschaubaren Konflikt an, den sie sicher gewinnen wird. Das bringt Ansehen und neue Beziehungen. Die Denkfigur dieser sozial-kapitalen Bewegung ist: Beziehung ermöglicht erfolgreiche Aktion, die wiederum mehr und bessere Beziehungen fördert, die dann erfolgreichere und größere Aktionen erlauben. So kommt Power in die Bewegung, zu deutsch: »Macht!« Was damit gemeint ist, formuliert Saul D. Alinskys, Begründer, erster Theoretiker des CO und selbst ein höchst erfolgreicher Organisator, so: »Der einzige Zweck einer Organisation ist Macht«, denn »Macht ist die körperliche, geistige und moralische Fähigkeit zu handeln.«

In den USA ist die Arbeitsweise des Community Organizing in vielen Großstädten seit über einem halben Jahrhundert erfolgreich.

Wer

Das 4-Augen-Gespräch, die »Geheimwaffe des CO«

Am Anfang eines neuen Organizing-Projektes ist eine Fülle von Einzelgesprächen zu führen, in denen es um die persönliche Beziehung, um die persönlichen Sichtweisen der Beteiligten und Betroffenen geht. Die Eigeninteressen, die Motivation und die Problemsicht der beteiligten Bürger treten in den Vordergrund. »Organisieren ist das aktive Ausgraben der Geschichte eines Menschen, die gemeinsame Untersuchung der Bedeutung der Geschichte und die Gelegenheit, für die persönliche und gemeinsame Geschichte einen neuen Schluss zu schreiben«, so formuliert Larry McNeil diesen Aspekt.

Vorrangige Aufgabe und wesentliche Qualität dieser Phase ist Beziehungsarbeit, ist das Ausfindigmachen von sich engagierenden Bürgern und die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten. Diese »Schlüsselpersonen« leiten die Organisation und bestimmen deren Ziele. Die Organisation gibt bei ihrer Gründung selbst kein inhaltliches Programm vor. Die Organisation stellt gewissermaßen den Rahmen für ein selbstbestimmtes gemeinsames Handeln. Für ein erstes Beziehungsgespräch sollten 30–60 Minuten eingeplant werden, es findet bevorzugt unter vier Augen statt und am Ende sollten beide Teilnehmer voneinander wissen, was Ihnen wichtig ist, was sie bewegt. Das Gespräch endet mit der Frage: »Mit welchem Menschen sollte ich ein ähnliches Gespräch führen?«

Zum Berufsbild eines »Organizers« kann es gehören, 20 oder 30 solcher Gespräche pro Woche zu führen. Da es sich dabei nicht nur um eine Technik, sondern – dies wird betont – um eine Kunst handelt, wird ausführlich mit den ehrenamtlichen Führungspersonen trainiert.

Menschen, die andere Menschen dazu bringen können mitzumachen und dabei zu bleiben, haben im CO ein höheres Ansehen, als solche, die öffentlich gut reden können.

Wozu

Breite Basis ermöglicht taktische Erfolge

Eine »Community« Organisation wird durch die Beteiligung vieler Menschen mit vielfältigem Hintergrund gebildet, die oft zusammen mit schon bestehenden Organisationen in das neue Bündnis kommen. Bewusst werden Menschen unterschiedlichster Herkunft und Interessen angesprochen. Veränderungen bedürfen eines breiten Konsenses. Keine einzelne Mitgliedsorganisation soll die Arbeit dominieren können. Als Organisation des »dritten Sektors« tritt sie eigenständig und selbstbewusst gegenüber Markt und Staat (den beiden anderen Sektoren) auf. Sie handelt und verhandelt mit der Phantasie und Kreativität, aber auch mit dem Durchsetzungsvermögen, das aus der breiten Basis entsteht.

Breites Themenspektrum ist Voraussetzung für Bündnisfähigkeit

Eine »Community« Organisation zeichnet aus, dass sie an wechselnden, von den Mitgliedern in vielen Einzelgesprächen und Gruppentreffen bestimmten Themen arbeitet. Sie kümmert sich um den konkreten Teil eines Problems, aus dem sich ein Erfolg versprechender Aktionszusammenhang ergibt. Tra-

gender Impuls der Kooperation bleibt das Selbstinteresse der Mitglieder, das durchaus so gewendet werden kann: »Helft ihr uns bei dieser Aktion, helfen wir euch bei einer folgenden, die euch wichtig ist.«

Unabhängigkeit ist Voraussetzung für öffentliches Ansehen

Eine »Community« Organisation finanziert sich aus mehreren Quellen, nicht überwiegend aus der öffentlichen Hand. Konsequenz wird angestrebt, die eigenen Aktions-, Organisations- und Personalkosten selbst aufzubringen. Mindestens 50 % sind Eigenmittel aus Mitgliedsorganisationen oder -beiträgen. So bleibt sie konfessionell und parteipolitisch unabhängig und kommunalpolitisch konfliktfähig. Über eigene Organisationsmittel zu verfügen (und eben nicht am Tropf der kommunalen Gemeinwesen-Förderung zu hängen), ist Voraussetzung dafür, von der Administration und der Geschäftswelt als Verhandlungspartner ernst genommen zu werden.

Dauerhaftigkeit bedarf der Professionalität

Eine »Community« Organisation ist auf langfristige und kontinuierliche Veränderung, auf mehr Demokratie ausgerichtet. Das wird über ständige Beziehungsarbeit, durch Organisieren und Umorganisieren erreicht, was – auch das ist die Erfahrung aus 50 Jahren CO - im Interesse der Sache professionell begleitet werden muss. Deshalb wird der überwiegende Teil der eigenen Mittel für Personal, für gute Organisatorinnen und Organisatoren ausgegeben. Das Selbstverständnis eines guten Community Organizers lässt sich in einer »eisernen« Berufsregel zusammenfassen: »Tue nie etwas für Menschen, das sie selbst tun können.« Doch darf hinzugefügt werden: »Tue alles dafür, dass die Menschen in der Organisation können, was sie tun wollen.« Die Aufgabe des Organizers ist es, nicht selbst zu führen, sondern führende Personen zu finden, zu unterstützen, ihre Fähigkeiten zu trainieren und sie in ihrem persönlichen Wachstum zu begleiten. Die Menschen in der Organisation werden nicht an den Entscheidungen »beteiligt«, sondern bestimmen die Richtung.

Die zentrale Taktik: Persönliche Verantwortlichkeit einfordern

Amerikanische CO-Engagierten vergeuden keine Zeit damit, abstrakt »den Staat« oder »das System« zu bekämpfen. Gefragt wird immer: »Aus welchem konkreten Teil eines Problems ergibt sich ein Aktionszusammenhang zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen?«

Dazu wird konkret die für einen Missstand verantwortliche Person, der Firmen- oder Bankchef, der Bürgermeister, der lokale Polizeichef ausfindig gemacht und öffentlich an seine Verantwortung erinnert. Diese Person ist das konkrete Gegenüber, der »Gegner« oder die »Zielscheibe« der laufenden Aktion. Wie man den unten beschriebenen Taktiken entnehmen kann, ist diese Person in einer äußerst ungemütlichen Situation, so dass sie, nicht zuletzt aus Selbstinteresse, versuchen wird, zu einer Lösung beizutragen. Gelingt das, wird CO diesen Beitrag öffentlich anerkennen. Bewusst wird auf andauernde persönliche Feindschaft verzichtet.

Einschätzung & Bewertung

Kernstücke aus dem CO (Beziehungsarbeit, Förderung von Führungspersonen, Machtanalyse und strategisches Vorgehen, Entwicklung von Taktiken mit Durchführung und Auswertung von Aktionen) werden mit Gewinn angewendet: in der Lehre und Praxis aktivierender Sozial- und Gemeinwesenarbeit, in Mieterinitiativen, unabhängigen Bürgerorganisationen und Stadtteilentwicklungen, in lokalen Agenden 21, auch in der Selbstorganisation von Nachbarschaftsnetzen.

Ein breit angelegter Organizing Prozess in einem Stadtteil ist allerdings ein aufwendiger und langfristiger Prozess, der in aller Regel nicht ohne einen professionellen Organizer gelingt. Allerdings gibt es Beispiele z.B. aus Berlin oder Hamburg, die zeigen, dass die Methode auch in Deutschland erfolgreich angewandt werden kann.

Mit Hilfe des Community Organizing gelingt es, auch teilhabeferne Bevölkerungsgruppen zu aktivieren. Empowermentstrategien, die unmittelbar an der Lebenswelt von Menschen ansetzen, in ihrem Quartier, in ihrer Nachbarschaft, können dazu beitragen, dass gesellschaftliche Teilhabe nicht nur auf Menschen mit einem Mittelschicht Hintergrund reduziert wird

Weiterführende Links:

<http://www.fo-co.info/>

www.dico.de

Zukunftswerkstatt

Was

Unter der Zukunftswerkstatt versteht man eine Methode, die unter Einbezug von ModeratorInnen die Selbstorganisation, Wahrnehmungsfähigkeit, Fantasie und Handlungskompetenz der Teilnehmenden fördert und Möglichkeiten zur Realisierung gemeinsamer Ideen entwickeln hilft und in der Umsetzung beratend begleitet.

Ihr Anwendungsfeld geht mittlerweile weit über die ursprüngliche Intention und Zielgruppe von Robert Jungk und Norbert R. Müllert hinaus, die mit Zukunftswerkstätten eine »Demokratisierung von unten« fördern wollen. Durch ihre dialogische, partizipative und ergebnisoffene Form bieten sich Zukunftswerkstätten als Ermöglichungsräume für Such- und Aushandlungsprozesse von Individuen und Organisationen an. Kamen in den 70er und 80er Jahren die Teilnehmenden vor allem aus Betroffenenengruppen, Bürgerinitiativen und gesellschaftspolitisch engagierten Gruppen, so finden heute Zukunftswerkstätten in nahezu allen Bereichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens Anwendung.

Wie

Phasen einer Zukunftswerkstatt

Der klassische dreistufige Aufbau (Kernphasen) mit

- ▶ Kritikphase
- ▶ Fantasiephase
- ▶ Realisierungsphase

hat sich in der Praxis vieler Moderatoren zu einem sieben Arbeitsschritte umfassenden Ablaufmodell weiterentwickelt:

- ▶ Vorbereitungsphase
Klärung der Ziele, Fragestellungen und Vereinbarungen
- ▶ Einstiegs- und Orientierungsphase
Soziales, räumliches und thematisches Ankommen und methodisches Hineinfinden
- ▶ Wahrnehmungsphase
Bestandsaufnahme: Was ist und warum ist es so?
- ▶ Fantasiephase
Entwicklung von Visionen: Wo wollen wir hin, was ist unser gemeinsamer »Grund« ?
- ▶ Umsetzungsphase
Verwirklichung prüfen und vorbereiten: Was wollen wir wie angehen und was fördert, hindert uns dabei?
- ▶ Reflexion
Reflexive Bilanz und Perspektiven

- ▶ Permanente Werkstatt
Beratung und Begleitung: Projekt- und Organisationsentwicklung

Trichterprinzip und Spielregeln

Ein Grundprinzip ist es, mit verschiedenen Methoden und Arbeitsformen, wie Einzel- und Kleingruppenarbeit und Plenum, die Vielfalt an Gedanken, Einschätzungen und Wünschen auf Seiten der Teilnehmenden anzuregen und für alle sichtbar zu erfassen. Diese Vielfalt gilt es in allen drei Kernphasen in einem gemeinsamen nächsten Arbeitsschritt einzuengen, zu sortieren und zu Themenschwerpunkten (Clustern) zusammenzufassen. Bevor es zu einer vertiefenden Arbeit an ausgewählten Schwerpunkten kommt, entscheiden die Teilnehmenden mit unterschiedlichen »Bewertungsmethoden«, welche ihre wichtigsten Themen sind.

Einige von der Moderation eingebrachte Spielregeln tragen zum Gelingen von Zukunftswerkstätten bei.

Die wichtigsten Spielregeln sind:

- ▶ Alle Beiträge werden gleichwertig behandelt, unabhängig von Hierarchien und Rollen.
- ▶ Es werden keine verbalen und non-verbalen Killerphrasen verwendet.
- ▶ Jede/r hilft jedem und Ideen anderer dürfen aufgegriffen und weiterentwickelt werden.
- ▶ Möglichst viele Äußerungen werden visualisiert (meist auf Moderationskarten mit einem Gedanken pro Karte und wenigen Worten in gut lesbarer Schrift).
- ▶ Konkret werden, Beispiele nennen.
- ▶ Alles ist möglich und erlaubt, es gibt keinerlei Einschränkungen durch »Zwänge« (vor allem in der Fantasiephase).
- ▶ Störungen haben Vorrang.

Wer

Rolle der Moderation und der TeilnehmerInnen

Die ModeratorInnen fördern den Entwicklungsprozess des Einzelnen und der Gruppe. Sie haben im Vorfeld ein Konzept, ein »Drehbuch« für die Werkstatt entwickelt. Ihre Stärke liegt dann in der situationsgerechten Veränderung des Konzepts. Als Zeit- und Regelwächter sorgen sie für einen strukturierten Gesamtrahmen und Ablauf. Die Teilnehmenden sind mitverantwortlich für Input und Erfolg der Werkstatt.

Wozu

Zukunftswerkstätten in der Leitbildentwicklung

In Leitbildern auf kommunaler Ebene werden Visionen, Ziele, Strategien und Schlüsselprojekte für eine wünschenswerte, realisierbare Entwicklung von Gemeinwesen erarbeitet und von Kommunalparlamenten beschlossen. Zu Beginn solcher Prozesse können Zukunftswerkstätten, die um Elemente der Zukunftskonferenz erweitert werden, Impulse für eine längerfristige Motivation setzen, sich in thematischen Arbeitskreisen zu beteiligen.

Zukunftswerkstätten in Lokalen Agenda 21-Prozessen

Mit ihrer dialogischen, ergebnisoffenen und demokratischen Form nimmt die Zukunftswerkstatt Kernanliegen der Agenda 21 auf: die aktive Beteiligung gesellschaftlicher Gruppen an einem Such-, Lösungs- und Gestaltungsprozess in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung vor Ort.

Zukunftswerkstätten mit Best- Agern

Werkstätten mit Best-Agern erfordern eine situationsgerechte Modifizierung der Zukunftswerkstatt-Methode. Gerade der Übergang vom Beruf in den Ruhestand löst bei vielen Best-Agern Zukunftsängste aus, die zur Resignation führen können. Hier macht es manchmal Sinn, in der Kritik-Phase eher an positiven Erfahrungen anzusetzen, statt an pessimistischen Zukunftsperspektiven. Förderlich ist ein Menschenbild, das das Subjekt als AutorIn seiner Lebensgeschichte sieht und das über bewusste und noch nicht bewusste Potenziale zur Lebensgestaltung verfügt.

Zukunftswerkstätten schaffen förderliche Rahmenbedingungen, in denen »kreative Felder« im Sinne Burows (1999) entstehen (können). Als Ermöglichungsräume zeichnet sie aus:

- ▶ ein verstehender Dialog
- ▶ Strukturen, die es erlauben, Stärken und Schwächen der eigenen Person und der jeweiligen sozialen Kontexte offen zu artikulieren
- ▶ das Kennenlernen divergenter Sichtweisen
- ▶ die Einübung in den Wechsel von Blickrichtungen (Perspektiven)

Einschätzung und Bewertung

Zukunftswerkstätten zeichnen sich aus durch:

- ▶ einen strukturierten Prozess mit aufeinander aufbauenden Phasen, Zeitstrukturen und Rollenklarheit
- ▶ Ergebnisoffenheit bei gleichzeitiger Orientierung auf gemeinsam entwickelte Problemlösungen
- ▶ eine partizipative Formulierung der Ziele, Themen und Fragestellungen und partiell selbstgesteuerte Lernprozesse in Kleingruppen
- ▶ den Einbezug der Kompetenzen, Interessen und Wünsche der Teilnehmenden

- ▶ einen Einsatz kreativer Methoden
- ▶ ein Zulassen und Fördern unterschiedlicher Sichtweisen und Blickwinkel

Schwächen liegen in:

- ▶ der Ausblendung realer Macht- und Herrschaftsverhältnisse
- ▶ der geringen Verbindlichkeit erzielter Ergebnisse (Selbstverpflichtungen, keine Entscheidungsmacht)
- ▶ der angenommenen Motivation und Bereitschaft zur offenen, dialogischen Verständigung
- ▶ einer (vorschnellen) Einigung auf gemeinsame Nenner ohne präzise Betrachtung von Relevanz und Reichweite der erzielten Ergebnisse
- ▶ einer Überschätzung der Ergebnisse durch zu geringe Auseinandersetzung mit personellen Möglichkeiten und Handlungsbereitschaften sowie strukturellen Rahmenbedingungen.

Wie haben in dem Bürgercoach-Projekt häufiger mit der Methode gearbeitet, da sie bei neuen Projekten hilft, das alle Aktiven eine gemeinsame Vision entwickeln und klarer wird, welche konkreten Schritte unternommen werden müssen, um sich dieser Vision zu nähern.

Weiterführende Links:

www.zwnetz.de

www.zukunftswerkstaetten-verein.de

www.jungk-bibliothek.at

www.vision-bonn.de

Appreciative Inquiry

Was

Stellen Sie sich vor, in Ihrer Arbeit hat es wieder einmal so richtig gut geklappt – Sie waren erfolgreich und haben sich rundum wohlgefühlt. Sie kommen nach Hause und fangen an zu erzählen »Stell Dir vor, was mir heute passiert ist, ...«. Diese Geschichte erzählt uns unendlich viel über Mensch und Situation. Sie hilft uns, uns einzufühlen und zu verstehen. Wie können wir so erfreuliche Erlebnisse für einen kraftvollen Wandel von Menschen, Teams, Organisationen oder Gesellschaften nutzen?

Herausragende Erlebnisse als Motor für den Wandel

Stellen Sie sich eine Gruppe von Bürgern einer Stadt vor, die zusammenkommt, um ihre Zukunft zu gestalten. In den ersten Stunden tauschen die Menschen in Zweier-Interviews ihre wertvollsten Erlebnisse aus, die sie mit ihrer Stadt verbinden. In Wertschätzenden Interviews stellen sie sich gegenseitig Fragen, wie z.B.: »Erzählen Sie mir bitte von einem persönlichen Erlebnis, das Sie so sehr mit Ihrer Stadt verbindet, dass Sie froh sind hier zu leben oder zu arbeiten. Was hat dies wirklich ermöglicht? Was können wir daraus lernen ?« .

Diese sorgfältig vorbereiteten Fragen helfen die persönlichen »Schätze« – sowie die besonderen Qualitäten die in dieser Stadt schlummern – aufzudecken. Dadurch entsteht eine fundamentale Veränderung der Wahrnehmung hin zum Wertvollen. Alle Beteiligten erlangen so ein tieferes Verständnis für ihre Stadt. Aus diesen individuellen Erlebnissen heraus entwickeln die Bürger neue Ideen und gestalten eine kraftvolle konkrete Vision. Beim Verwirklichen stellen sie sich die Frage: »Wie setzen wir unsere Vision in die Tat um und womit nähren wir unsere Kraft und Motivation ?« .

Wie

Gruppengröße 1 bis ...

Appreciative Inquiry kann vom einzelnen Menschen über die Gruppe bis zur Großgruppe und bei ganzen, gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen eingesetzt werden. Denn AI besteht im Wesentlichen darin, wertschätzende, das Wertvolle herauschälende Fragen zu stellen. Der Umgang damit in den unterschiedlichsten Gruppengrößen ist eine Frage, wie ich die entsprechenden Informationen bzw. Geschichten erzeuge, verdichte und wieder verteile. Bei großen Gruppen spielen die methodischen und logistischen Elemente der Großgruppenverfahren eine wesentliche Rolle. Insgesamt hängt es aber immer von meinen Zielen ab, die ich verfolge – diesen muss sich die Prozessgestaltung unterordnen. Daher steht bei AI am Anfang immer eine sehr präzise Auftragsklärung, deren Ergebnis das Thema für den AI-Prozess ist, welches von Energie getragen wird.

Als Materialien kommen vor allem kreative Materialien zum Einsatz, die ein lebendiges Lernen unterstützen. Nutzen Sie Ihre bisherigen Instrumente und Materialien, mit denen Sie vertraut sind.

Die Prozessbegleiter sollten von ihrer Persönlichkeit her schon eine sehr wertschätzende Haltung mitbringen. Darüber hinaus ist es aber sehr wichtig, dass die Prozessbegleiter bereits einen AI-Prozess am eigenen Leib erlebt haben und durch ein AI-Training mit seinen speziellen Dynamiken vertraut sind.

Wozu

So könnte ein Appreciative Inquiry (AI-) Prozess mit seinen drei Phasen Verstehen, Visionieren und Verwirklichen aussehen. AI – Wertschätzende Entwicklung/Wertschätzendes Lernen wurde Ende der 80er Jahre von Dr. David Cooperrider und Suresh Srivastva als ein kraftvoller Ansatz für den Wandel »entdeckt«. Grundprinzip von AI ist es, immer nach den wertvollen Dingen zu suchen und zu sehen, wie wir diese vermehren können.

Deshalb beginnt der Wandel auch mit der ersten Frage, die wir stellen. Wenn Sie daher einem Bürger(meister) einer Stadt begegnen, stellen Sie ihm doch mal die Frage: »Was schätzen Sie wirklich daran, Bürger(meister) dieser Stadt zu sein ?« .

Appreciative Inquiry bringt die »Schätze« von Menschen, Teams, ganzen Organisationen, Gemeinschaften und Gesellschaften zum Leuchten und nutzt diese zur Weiterentwicklung. Dabei arbeiten wir an den konkreten Aufgabenstellungen, wie z.B. Standortattraktivität erhöhen, Gemeinschaftssinn stärken, Strategie neu ausrichten, Prozesse gestalten, Qualität erhöhen, Teams entwickeln und Menschen motivieren.

Speziell im Bereich Lokale Agenda kann es eingesetzt werden für:

nachhaltige Entwicklungen, Kooperationen mit der lokalen Wirtschaft, Bürgerbefragungen, Aufbruchstimmung erzeugen, Selbstverantwortung erhöhen, kooperative Lösungen finden und etablieren, Hilfe zur *Selbsthilfe*.

Zusammengefasst: Appreciative Inquiry kann in fast allen Situationen eingesetzt werden, wenn man es als eine Philosophie oder Grundhaltung begreift und einen Werkzeugkoffer zur Gestaltung einer ausschließlich an den Ressourcen orientierten Entwicklung einsetzt. Sie werden dann zwar von der »Standardmethode« AI abweichen, aber dafür eine optimale Lösung für Ihre Situation entwickeln.

Ziele

Die Ziele, die mit Appreciative Inquiry verfolgt werden sind:

- ▶ Energie erzeugen und aufrechterhalten
- ▶ vorhandene Ressourcen optimal nutzen
- ▶ Verständnis für die Sichtweisen der anderen schaffen

- ▶ Gemeinsamkeit und Unterschiede wertschätzend bewusst machen
- ▶ Gemeinschaft schaffen und Verantwortung übernehmen
- ▶ die Vielfalt als fruchtbar erkennen
- ▶ diese Vielfalt »unter einen Hut« bringen und nutzen
- ▶ Neues Lernen schneller ermöglichen, denn aus Erfolgen lernen geht viel schneller und macht auch viel mehr Freude
- ▶ die Wirkungsmechanismen hinter Erfolgen verstehen
- ▶ erkennen, wie eng die sogenannten »hard « und »soft« facts miteinander verbunden sind
- ▶ Menschen ein gesundes Selbstwertgefühl geben
- ▶ »Es ist viel mehr wertvolles vorhanden, als wir andauernd glauben«
- ▶ Fragen zu stellen, die Neues, Unbeantwortetes hervorbringen

Einschätzung und Bewertung

Appreciative Inquiry lässt sich fast überall einsetzen, aber ich muss natürlich den Boden dafür bereitet haben. Fälschlicherweise wird AI fast immer mit einer positiven Sichtweise gleichgesetzt, so als würde AI das Negative ignorieren, doch das ist ein Trugschluss. Erstens spreche ich lieber von wertvollen anstatt positiven Dingen, da ein großer Unterschied zu dem sogenannten Positiven Denken besteht. AI geht viel tiefer und setzt bei den Wirkungsmechanismen an. Den negativen Dingen wird Raum gegeben, aber es wird nicht ständig nach ihnen gesucht.

Wenn man davon spricht, dass sich Appreciative Inquiry für alles einsetzen lässt, dann stimmt das zwar, funktioniert aber natürlich nur für das richtige Thema für diese Gruppe von Menschen. Denn das Thema muss Energie besitzen, ja sogar versprühen. Deshalb ist die Auftragsklärung zu Beginn eines AI-Prozesses so entscheidend.

Setzen Sie bereits bei Ihrer ersten Frage AI ein, und nicht erst nachdem Sie »die Fakten« geklärt haben. Wandel beginnt mit der ersten Frage, die wir stellen.

Das AI-Thema kann das ursprünglich vermutete Thema sein oder auch ein völlig anderes. Wenn Sie mit einem völlig falschen Thema in einen AI-Prozess gehen, wird es immer schwieriger und zäher, je weiter Sie im Prozess fortschreiten und je konkreter die Arbeit an dem Thema wird. Wenn Sie jedoch das richtige Thema mit Hilfe eines sehr allgemeinen AI-Prozesses gefunden haben, dann wird die Energie der Gruppe immer weiter ansteigen, je konkreter es in dem Prozess wird.

Es gibt auch Situationen, wo Sie AI nicht einsetzen können. Es sind Situationen, wo es keine Möglichkeit für eine gute Auftragsklärung mit den Beteiligten gibt oder wenn sich eine konkrete Erwartungshaltung aufgebaut hat. Wenn Sie diese in dem Moment nicht erfüllen, dann ist der ganze Prozess

vorbei; erfüllen Sie sie aber, kann es sein, dass damit auch partizipative Ansätze auf längere Sicht nicht in Frage kommen.

AI lässt sich daher überall dort einsetzen, wo Sie die Offenheit und Unterstützung für den Einsatz von partizipativen Verfahren vorfinden. Sollten diese Freiräume eng sein, dann müssen Sie sehr genau einschätzen, wie weit Ihr Rahmen gesteckt ist, und innerhalb dieses Rahmens können Sie AI nutzen.

Ein Schwachpunkt von Appreciative Inquiry ist , dass es scheinbar mehr Zeit braucht für einen AI-Prozess . Die Teilnehmer glauben in den Workshops kaum, wenn man Ihnen sagt, dass Sie jetzt insgesamt zwei Stunden für ihre beiden Wertschätzenden Interviews Zeit haben. Wenn Sie dann zurückkommen, hört man fast immer, dass die Zeit viel zu knapp war und die ein oder andere Gruppe gar nur ein Interview geschafft hat.

Im Bürgercoach-Projekt haben wir die Methode des Appreciative Inquiry häufig als ein Element in ein Workshop-Design (z.B Aktivierende Projektentwicklung, Zukunftswerkstatt) eingebaut.

Weiterführende Links:

www.appreciative-inquiry.de

www.iisd.org/ai/locating.htm