



# Empowerment – von der Idee zur Anwendung

Eine organisatorische Roadmap für soziale Dienstleister im ländlichen Raum



# Impressum

## HERAUSGEBER UND LEAD PARTNER

Diakonisches Werk Schleswig-Holstein  
Landesverband der Inneren Mission e.V.  
Kanalufer 48  
24768 Rendsburg  
Telefon: 04331-593-0  
Telefax: 04331-593-244  
info@diakonie-sh.de

## PROJEKTKOORDINATION

Doris Scheer, scheer@diakonie-sh.de

## PROJEKTKOMMUNIKATION

REM Consult, Hamburg  
Hauke Siemen, sempre@rem-consult.eu

## AUTOR/INNEN

Monika Neht (Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt der  
Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland)  
Step 1: Doris Scheer (Diakonisches Werk Schleswig-  
Holstein), Anette Nielsen and Gundi Schrötter  
Johannsen (University College South Denmark),  
Monika Neht  
Step 5: Sebastian Graeb-Könneker

## UNTERSTÜTZT DURCH

Anna Berlina, Anna Broka, Sebastian Graeb-Könneker,  
Merle Krigul, Anette Nielsen, Helen Nilsson,  
Doris Scheer, Lars Schieber, Hauke Siemen,  
Gundi Schrötter Johannsen, Anna Stepchenko,  
Avo Üprus, Hartwig Wagemester

## SCHLUSSREDAKTION

Detlev Brockes, detlevbrockes.de

## GRAFIKDESIGN

Lynn Grevenitz, kulturkonsulat.com

Icons: © fontawesome.com & © freepik.com

Titelbild: © Daiga Ellaby – unsplash.com

Veröffentlicht im Februar 2019

Projektdauer: März 2016 – Februar 2019

Das SEMPRES-Projekt wurde von der Europäischen Union (Europäischer Fonds für regionale Entwicklung) im Rahmen des Interreg Ostseeregionsprogramm 2014–2020 kofinanziert.

Das Projekt wurde auch durch das „Bundesprogramm Transnationale Zusammenarbeit“ des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur unter der Schirmherrschaft des Bundespräsidenten gefördert.



Der Inhalt dieser Broschüre spiegelt die Ansichten der Autorin bzw. der SEMPRES-Partner wider. Die EU-Kommission und die Verwaltungsbehörde/das Programmsekretariat (Managing Authority/Joint Secretariat) haftet nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

Alle Bilder sind urheberrechtlich geschützt und Eigentum ihrer jeweiligen Besitzer/innen.

**DIESE BROSCHÜRE IST AUCH ONLINE VERFÜGBAR: [WWW.SEMPRES-PROJECT.EU/ROADMAP](http://WWW.SEMPRES-PROJECT.EU/ROADMAP)**



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	2
Einführung: Empowerment und die Führung von sozialen Organisationen im ländlichen Raum ....	4
Wie Sie diesen Leitfaden verwenden .....	7
<b>SCHRITT 1: DAS EMPOWERMENT-KONZEPT KENNENLERNEN .....</b>	<b>8</b>
1.1 Empowerment und Herausforderungen für soziale Organisationen.....	8
1.2 Empowerment und Organisationsentwicklung.....	9
1.3 Empowerment und die Beteiligungsebenen .....	10
1.4 Empowerment lernen – Action-Learning .....	10
<b>SCHRITT 2: STARTEN SIE JETZT! DISKUTIEREN SIE DIE IDEE DER NUTZERBETEILIGUNG MIT IHREM TEAM.....</b>	<b>12</b>
2.1 Teilen Sie die Idee der Nutzerbeteiligung mit Ihren Mitarbeitenden .....	13
2.2 Diskutieren Sie die Auswirkungen der Nutzerbeteiligung .....	14
2.3 Das Projekt mit Hilfe von Szenarien durchspielen .....	16
2.4 Wie es weitergehen soll .....	18
2.5 Dokumentation und Auswertung des Workshops.....	21
<b>SCHRITT 3: DIE UMSETZUNG: EIN PILOTPROJEKT IMPLEMENTIEREN UND DEN PROZESS MANAGEN .....</b>	<b>22</b>
3.1 Personalmanagement und kooperative Führung.....	24
3.2 Organisationsmanagement.....	27
3.3 Prozessmanagement – Implementierung des Pilotprojekts .....	28
3.3.1. Problemstellung .....	28
3.3.2. Handeln .....	28
3.3.3. Reflexionsschleifen .....	29
<b>SCHRITT 4: AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE .....</b>	<b>30</b>
<b>SCHRITT 5: WEITERGEHEN UND DEN SCHWUNG BEIBEHALTEN .....</b>	<b>34</b>
<b>ANHANG: TOOLS .....</b>	<b>36</b>
Tools für Schritt 2: Starten Sie jetzt! Diskutieren Sie die Idee der Nutzerbeteiligung mit ihrem Team ..36	
Tool 2.1 Kick-off-Workshop zur Einbeziehung des Teams.....	37
Tool 2.2 Leitfaden: Wie man eine offene Diskussion führt.....	39
Tool 2.3 Das SEMPRES-Thermometer: Wie ist die Stimmung? .....	40
Tool 2.4 Gruppenarbeit I: Bei welchen konkreten Herausforderungen kann Nutzerbeteiligung hilfreich sein? .....	41
Tool 2.5 Gruppenarbeit II: Arbeiten mit Szenarien.....	42
Tool 2.6 Analyse der Stakeholder .....	43
Tool 2.7 Der Design Star (Planungsstern) für Entscheidungen .....	45
Tool 2.8 Externe Tools.....	47
Tools für Schritt 3: Die Umsetzung – Ein Pilotprojekt implementieren und den Prozess managen ..48	
Tools für Schritt 4: Auswertung der Ergebnisse .....	50
Englischsprachige Tools aus dem Internet.....	51
Die SEMPRES Partner.....	52
<b>LITERATUR/REFERENZEN .....</b>	<b>53</b>

## VORWORT

# Liebe Leserinnen und Leser,

*SEMPRE möchte sozialen Dienstleistern in ländlichen Gebieten des Ostseeraums bessere Werkzeuge zur Erbringung innovativer Dienstleistungen an die Hand geben. Diese Werkzeuge basieren auf der Idee des Empowerment und der Einbeziehung der Dienstleistungsnutzer/innen. So sollen Menschen in ländlichen Gebieten – insbesondere diejenigen, die benachteiligten Gruppen angehören – ein umfassenderes Mitspracherecht bekommen bei Fragen, die ihre eigene Zukunft betreffen. Gleichzeitig geht es darum, die Nutzer/innen sozialer Dienstleistungen darin zu unterstützen, die für eine aktive Beteiligung an sozialen Innovationsprozessen erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten zu entwickeln.*

willkommen zur „Organisational Roadmap“ für soziale Dienstleister! Wir möchten Sie einladen, die Beteiligung der Nutzer/innen an der Gestaltung und Bereitstellung von sozialen Angeboten ernst zu nehmen und in Ihrer Organisation zu implementieren. Diese Roadmap richtet sich an Führungskräfte von Organisationen im sozialen Sektor und entstand im EU-finanzierten Projekt SEMPRE (Social Empowerment in Rural Areas/Soziales Empowerment im ländlichen Raum). Für uns und unsere Partner sind Empowerment und Nutzerbeteiligung eine Philosophie und ein inspirierender Rahmen für die Zusammenarbeit mit Nutzer/innen, sozialen Dienstleistern, Interessengruppen und Entscheidungsträgern. Das Empowerment-Konzept ist eng mit Partizipation, Eigenverantwortung, Anerkennung, Teilen und Demokratisierung verknüpft – Werte, die die SEMPRE-Partner in Mikroprojekten, lokalen Netzwerken und mit ihrem Einsatz für benachteiligte Gruppen im ländlichen Raum verwirklicht haben.

Die Initiierung, Gestaltung und Bereitstellung von sozialen Diensten **mit** und nicht nur **für** Nutzer/innen, wie sie SEMPRE praktiziert, ist ein innovativer Ansatz, um soziale Dienstleistungen zu verbessern und bisher unerfüllte Servicebedürfnisse zu erfüllen. Das Erfahrungswissen der Nutzer/innen ist ein sehr wertvolles Gut, das dringend benötigt wird, wenn wir flächendeckende, zugängliche, erschwingliche, nachhaltige und qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten möchten – Dienstleistungen, die wir uns selbst wünschen würden, wenn wir auf Hilfe angewiesen wären, unabhängig davon, ob wir auf dem Land oder in der Stadt leben.

Darüber hinaus richtet sich der Ansatz, mit und nicht nur für Nutzer/innen zu arbeiten, an uns alle, die wir im sozialen Dienst tätig sind: weil wir bestrebt sind, bessere und gezieltere soziale Dienstleistungen zu erbringen, und insbesondere, weil dieser Ansatz uns einer integrativen Gesellschaft näherbringt. Die Umsetzung der Nutzerbeteiligung als Organisationsprinzip ist eine komplexe Aufgabe und erfordert viel Kommunikation und Engagement sowie die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Wir hoffen, dass diese Roadmap Sie inspirieren und auf Ihrem Weg begleiten wird.

Als Lead Partner des SEMPRE-Projekts freue ich mich, Sie einzuladen: Studieren Sie die Ergebnisse des SEMPRE-Projekts! Nutzen Sie dafür diese Roadmap wie auch das Empowerment-Handbuch für Mitarbeitende von sozialen Dienstleistern, den Leitfaden für Empowerment-Training, die Broschüre über unsere Mikroprojekte sowie die politischen Empfehlungen.

Ich hoffe, die Roadmap sowie die weiteren SEMPRE-Produkte werden Sie in Ihrer Arbeit unterstützen und motivieren – so sehr, wie die Einbeziehung der Nutzer/innen uns bei unserer eigenen Arbeit beflügelt hat.

Mit den besten Grüßen,  
Heiko Naß  
Landespastor  
Diakonisches Werk Schleswig-Holstein





# Einführung: Empowerment und die Führung von sozialen Organisationen im ländlichen Raum

Soziale Dienstleister waren schon immer gefordert, ihre Rolle in ihrer Region und innerhalb der Sozialwirtschaft kritisch zu hinterfragen. Sie müssen ihre Einstellung zu Interessengruppen und Nutzern und Nutzerinnen reflektieren sowie die von ihnen selbst erbrachten Leistungen regelmäßig auf den Prüfstand stellen. Oft sind hierfür externe Zwänge wie geänderte Ausschreibungen und sinkende Mittelzuweisungen Auslöser.

In **ländlichen Gebieten**, auf die sich das Projekt SEMPRES konzentriert, kommen für soziale Dienstleister zusätzliche Faktoren zum Tragen: demografische Veränderungen, die zu einer Verschiebung der Altersstruktur führen, eine auf eine mobile Bevölkerung ausgerichtete Infrastruktur und die Zentralisierung der Dienste in regionalen Zentren, was wiederum die Mobilität der Nutzer/innen erfordert – um nur einige Faktoren zu nennen.

Diese Entwicklungen betreffen nicht nur die sozialen Dienstleister, sondern auch die **Lebensbedingungen** der Bewohner/innen ländlicher Gebiete, die sich einem veränderten sozialen Umfeld anpassen müssen. **Menschen**, die aus verschiedenen Gründen **benachteiligt sind**, sind einem größeren Risiko der Ausgrenzung ausgesetzt und oft auf die Unterstützung von sozialen Dienstleistern angewiesen. Darum hat SEMPRES seine Aktivitäten speziell auf benachteiligte Gruppen von Leistungsnutzer/innen ausgerichtet.

Die **Führungskräfte von sozialen Organisationen** sind gefordert, sich an die oben genannten sozioökonomischen Entwicklungen anzupassen, um **kontinuierlich qualitativ hochwertige Dienstleistungen** erbringen zu können. SEMPRES vertritt den Standpunkt: Empowerment ist ein hilfreiches



## Die Sozialwirtschaft

umfasst Organisationen wie Genossenschaften, gemeinnützige Vereine, Stiftungen und Sozialunternehmen, die soziale Dienstleistungen für Einzelpersonen oder Gruppen erbringen. Der Schwerpunkt liegt hier bei sozialen Problemen, die mithilfe einer breiten Palette von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen gelöst werden sollen.

Konzept, um den Anforderungen der Sozialarbeit im ländlichen Raum gerecht zu werden. Empowerment bedeutet, Menschen oder Gruppen von Menschen dabei zu unterstützen, die Kontrolle über Faktoren zu übernehmen, die ihr Leben beeinflussen. Die Nutzer/innen bestimmen selbst, welche Probleme sie lösen möchten. Soziale Dienstleister, die bereit sind, die Position ihrer Nutzer/innen zu stärken, müssen diesen vertrauen und sie als Experten und Expertinnen für ihre eigenen Lebensumstände betrachten.

Die Einbeziehung von Nutzer/innen in die Entwicklung neuer Angebote (Co-Creation) oder die Überprüfung bestehender Angebote kann benachteiligte Gruppen stärken. Gleichzeitig kann dieser Ansatz zu gezielteren, qualitativ hochwertigeren und nachhaltigeren sozialen Dienstleistungen führen. Darüber hinaus kann er sozialen Dienstleistern helfen, Ressourcen effizienter zu verwalten und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Diese Erkenntnis hat einige Länder im Ostseeraum veranlasst, die Beteiligung der Men-

„Dem ländlichen Raum gehört die Zukunft. Nur weiß das in Deutschland kaum jemand. Die Politik sollte ihren Worten jetzt auch Taten folgen lassen und den ländlichen Raum attraktiver machen und aufwerten. Statt Fernsteuerung und Fremdbestimmung geht es um ‚Empowerment‘ und Entscheidungsfreiheit.“

*Daniel Dettling, Leiter des Berliner Büros des Zukunftsinstituts*

[www.welt.de/debatte/kommentare/article162598346/Dem-Leben-auf-dem-Land-gehört-die-Zukunft.html](http://www.welt.de/debatte/kommentare/article162598346/Dem-Leben-auf-dem-Land-gehört-die-Zukunft.html), zuletzt abgerufen am 25.01.2019



## Soziale Dienstleistungen

sind von der Gesellschaft erbrachte Leistungen zugunsten von Menschen, die besonders schutzbedürftig sind oder in irgendeiner Weise in Not geraten sind. Die Dienstleistungen umfassen Einzel- und Familienpflege, Hilfe für Menschen mit Behinderungen, Altenpflege sowie die Unterstützung von Migrant/innen, Ex-Häftlingen und Arbeitslosen, um nur einige Beispiele zu nennen. Soziale Dienstleistungen können als öffentliche, private und zivilgesellschaftliche Initiativen erbracht werden. Sie können kurz- oder langfristig angeboten werden.

(Lindberg 2018)

## Dienstleistungsnutzer/innen

(oder kurz: Nutzer/innen) nehmen im Alltag soziale Dienste in Anspruch. Bei den Menschen, mit denen wir im Rahmen des SEMPRES-Projekts zusammengearbeitet haben, handelt es sich um Alleinerziehende, Familien mit niedrigem Einkommen oder Kinder mit besonderen Bedürfnissen, ältere Erwachsene, Menschen mit Behinderungen, benachteiligte Jugendliche, Menschen mit Abhängigkeiten, Ex-Häftlinge und langzeiterwerbslose Menschen sowie (junge) Flüchtlinge, Asylbewerber/innen und Migrant/innen.

schen an der Erbringung sozialer Hilfen, die sie benötigen, einzufordern (vgl. Estland, *Medar/Puhn*, 2010: 6ff).

Empowerment und Nutzerbeteiligung erfordern Rahmenbedingungen und Prozesse, die die Ergebnisse der Nutzerbeteiligung aufnehmen und umsetzen. Dies erfordert ausreichend Zeit, Geld, Flexibilität, angemessene Qualifikation der Mitarbeitenden, mentale Ressourcen wie Geduld und Frustrationstoleranz sowie manchmal den Mut, von vertrauten Methoden abzuweichen, auch wenn die konkreten Ergebnisse nicht immer vorhersehbar sind.

**Die Roadmap richtet sich an Führungskräfte von Organisationen, die Dienstleistungen für benachteiligte Gruppen anbieten.** Sie erläutert, wie soziale Dienstleister – gemeinnützige, öffentliche oder private – nutzerorientierte Angebote (weiter-) entwickeln und in der Organisation implementieren können. Hierbei Beteiligungs-Prinzipien anzu-

wenden, stand im Mittelpunkt aller praktischen Arbeiten im SEMPRES-Projekt. Deshalb richtet auch diese Roadmap den Fokus darauf. Selbstverständlich gibt es noch andere Aspekte der Nutzerbeteiligung in Organisationen, die aber nur am Rande angesprochen werden. Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, finden Sie einige Hinweise in unseren Literaturvorschlägen.

SEMPRES lädt Sie ein, neue Erfahrungen zu sammeln und Altbekanntes zu hinterfragen. Es geht darum, die eigene Organisation herauszufordern, aber nicht zu überfordern. Fortschritt ja, aber in machbaren Schritten. Wir gehen davon aus, dass Sie offen für diese Herausforderung sind – sonst hätten Sie nicht bis hierher gelesen.

In diese Roadmap fließen auch unsere guten Erfahrungen mit „Action Learning“ (handlungsorientiertes Lernen) ein. Mit dieser Lernmethode werden – auf der Grundlage von Problemanalyse und Zielsetzung – konkrete Schritte laufend reflektiert und daraus die nächsten Schritte abgeleitet. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Lernen durch aktuelle Herausforderungen und persönliche Erfahrungen.

Dies hat Vorteile, zum Beispiel kann der Prozess zeitnah an die gewonnenen Erfahrungen angepasst werden. Das Reflektieren der Maßnahmen ermöglicht Lernprozesse innerhalb der Organisation und unter den Mitarbeitenden, die dazu beitragen können, die Ergebnisse des Projekts zu konsolidieren. Die Erfahrungen der Mitarbeitenden können innerhalb der Organisation über das Projekt hinaus genutzt werden.

Die Roadmap soll Sie als Führungskraft ermutigen, den Reichtum an Ressourcen aus dem SEMPRES-Projekt für sich zu nutzen. Wir empfehlen fünf Schritte, die Sie als sozialer Dienstleister gehen können, um Nutzer/innen stärker einzubeziehen:

**SCHRITT 1** lädt Sie ein, sich **mit den Konzepten des Empowerment und des Action Learning vertraut zu machen**. Er führt Sie in die wichtigsten Aspekte ein, die dem Ansatz des SEMPRES-Projekts zugrunde liegen.

**SCHRITT 2** beschreibt, was Sie in Ihrem Team **diskutieren und entscheiden** sollten. Empowerment und Nutzerbeteiligung entsprechen sowohl einer individuellen Haltung als auch einer Organisationskultur. Dies erfordert eine Reihe von Entscheidungen, die das Selbstbild der eigenen Organisation beeinflussen. Es ist daher wichtig, die Zustimmung und Unterstützung Ihrer Mitarbeitenden und Stakeholder zu gewinnen. Sie brau-

chen außerdem eine Selbsteinschätzung Ihrer Organisation, um günstige Bedingungen weiter zu entwickeln und sich von ineffizienten Prozessen zu verabschieden. Mit dem Ergebnis von Schritt 2 entscheiden Sie, ob Sie den nächsten Schritt gehen wollen: ein Pilotprojekt durchzuführen, mit dem Sie erste praktische Erfahrungen sammeln können.

**SCHRITT 3** konzentriert sich darauf, wie Sie Ihre Mitarbeitenden unterstützen können, wenn Sie ein Pilotprojekt zur Nutzerbeteiligung durchführen. Es ist schwer vorstellbar, Nutzer/innen erfolgreich zu befähigen, sich zu beteiligen, ohne zuvor Ihre Mitarbeitenden in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Im Personalmanagement sowie im Organisations- und Prozessmanagement

kommt es dabei zu speziellen Herausforderungen.

**SCHRITT 4** beschreibt Wege zur Bewertung der Ergebnisse anhand von Kriterien, die Sie und Ihre Mitarbeitenden in Schritt 2 entwickelt haben. In der Reflexion erfahren Sie mehr über die konkreten Prozesse des Pilotprojekts wie auch über die eigene Organisation insgesamt.

**SCHRITT 5** gibt Tipps, wie Sie den Erfolg skalieren und Empowerment in die Arbeit Ihrer Organisation nachhaltig integrieren. Neues Wissen in der Organisation kann dann für weitere Projekte oder die täglichen Aufgaben genutzt werden.





## Wie Sie diesen Leitfaden verwenden

Das Wort „Roadmap“ deutet an, dass es einen klaren, linearen, technischen Weg gibt, der ohne Umwege zum angestrebten Ziel führt. Tatsächlich sind weder Empowerment noch Organisationsentwicklung linear. Es sind soziale Prozesse, die Rückkopplungsschleifen und Entscheidungen zwischen alternativen Schritten erfordern, die weder falsch noch richtig sind.

Aus diesem Grund können die Abschnitte der Organisations-Roadmap, obwohl sie aufeinander aufbauen, auch einzeln gelesen werden: Sie können die spezifischen Abschnitte auswählen, die Sie persönlich interessieren.

Die vorliegende Roadmap bietet Führungskräften und anderen Interessierten:

- **Argumente**, warum es notwendig ist, die Rolle der Dienstleister in der Sozialwirtschaft zu überdenken, und Beschreibungen der relevanten Hintergründe und Grundsätze, die den Konzepten des Empowerments und der Beteiligung der Nutzer/innen an sozialen Innovationen zugrunde liegen.
- **Hilfreiche Schritte**, die Führungskräften zeigen, wie sie die Umsetzung eines nutzerorientierten Projekts fördern und unterstützen können.
- Einen **Rahmen für die Bewertung** und Kriterien für die Skalierung des Projekts.
- **Werkzeuge** wie z. B. Beschreibungen von Methoden und Vorlagen, die die Implementierung von Nutzerbeteiligung unterstützen.

Wenn Sie Ihr Wissen und Ihren Einblick in Empowerment und verwandte Themen vertiefen möchten, beachten Sie bitte auch unsere anderen Projektergebnisse:

- Das **Empowerment-Handbuch** dient Mitarbeitenden von sozialen Dienstleistern als Leitfaden bei der praktischen Anwendung der Nutzerbeteiligung. Es stattet Praktiker/innen mit Methoden und Instrumenten aus, um Nutzer/innen in die Entwicklung oder Veränderung von sozialen Angeboten einzubeziehen.  
[www.sempre-project.eu/handbook](http://www.sempre-project.eu/handbook)
- Der **Leitfaden für Empowerment-Training** beschreibt Trainingsmodule, die gemeinsam entwickelt und in mehreren SEMPRE-Partnerregionen getestet wurden. Er kann für interne Weiterbildungen und für die Ausbildung zukünftiger Sozialarbeiter/innen im Bereich Empowerment



### Soziale Innovation

ist die Entwicklung neuer oder verbesserter öffentlicher Dienstleistungen, um den sozialen Bedürfnissen besser gerecht zu werden (z. B. mehr Benutzerfreundlichkeit und Effizienz). Sie impliziert oft neue oder verbesserte Formen der Gestaltung und Erbringung von Dienstleistungen, beispielsweise durch eine größere Einbeziehung der Nutzer/innen; die Stärkung der Angebote durch mehr Information, Wissen, Anerkennung und mehr Mitsprache bzw. Macht; veränderte soziale und Machtverhältnisse zwischen Dienstleistern und Nutzer/innen usw. (Lindberg 2018)

eingesetzt werden.

[www.sempre-project.eu/training](http://www.sempre-project.eu/training)

- Die **Politischen Empfehlungen** dienen als Leitfaden für politische Entscheidungsträger/innen, die sich für eine zuverlässige, erschwingliche und zugängliche soziale Infrastruktur in ländlichen Gebieten einsetzen.  
[www.sempre-project.eu/recommendations](http://www.sempre-project.eu/recommendations)
- Die **Broschüre mit unseren Mikroprojekten** stellt die verschiedenen Co-Creation-Projekte vor, die von den SEMPRE-Partnern auf lokaler Ebene entwickelt wurden. Mikroprojekte sind nutzerorientierte Projekte, die darauf abzielen, die Lebenssituation benachteiligter Gruppen durch die Bereitstellung bisher nicht verfügbarer sozialer Dienste zu verbessern.  
[www.sempre-project.eu/micro-projects](http://www.sempre-project.eu/micro-projects)
- Die **Website** bietet Informationen, Dokumente und Links zum Thema Empowerment und Nutzerbeteiligung. Sie finden dort weitere Tools und Beispiele von Organisationen, die Nutzerinnen und Nutzern einbinden.  
[www.sempre-project.eu](http://www.sempre-project.eu)

Bei allen Produkten orientieren wir uns an dem Grundprinzip des Empowerments: Sie und Ihr Team wissen am besten, wie weit Sie gehen wollen und können. Es liegt an Ihnen – wir bringen nur die Erfahrungen ein, die wir in SEMPRE gesammelt haben.

*Und jetzt lassen Sie uns mit Schritt 1 beginnen: Das Empowerment-Konzept kennenlernen.*

# Schritt 1

## Das Empowerment-Konzept kennenlernen

### 1.1 EMPOWERMENT UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR SOZIALE ORGANISATIONEN

Gesellschaftliche und demografische Herausforderungen, die durch Sozialabbau verschärft werden, haben die sozialen Dienstleister (Behörden, Wohlfahrtsverbände, NGOs oder Sozialunternehmen) veranlasst, ihre Situation und ihre Zukunftsstrategien neu zu bewerten.

In abgelegenen Regionen, die nicht gut an die städtischen Zentren angebunden und die vom demografischen Wandel stark betroffen sind, ist die Infrastruktur der sozialen Dienstleister oft schlecht und verschlechtert sich weiter. Die Grundannahme von SEMPRES ist: Die Einbeziehung der Nutzer und Nutzerinnen sozialer Dienstleistungen wird dazu beitragen, die sozialen Angebote in diesen Gegenden zu verbessern.

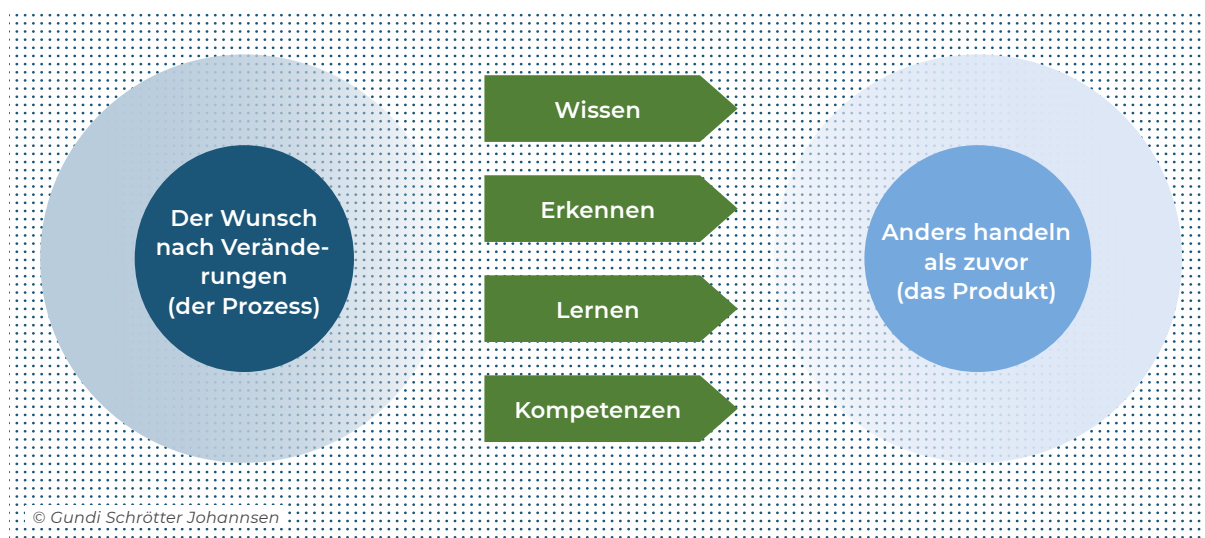
Die Beteiligung der Nutzer/innen bei der Angebotsgestaltung gilt als zentraler Ansatz im Paradigma der sozialen Serviceinnovationen: Sie kann eine Schlüsselrolle bei der schnelleren und flexibleren Anpassung an sich ändernde Anforderungen und bei der effektiveren, integrierteren, effi-

zienteren und nachhaltigeren Gestaltung sozialer Dienste spielen (Copus et al., 2017).

Für die Zwecke von SEMPRES definieren wir Empowerment als einen Prozess, der es den Nutzerinnen und Nutzern ermöglicht, ihr Vertrauen und ihr angeborenes Potenzial zu entwickeln und die Fähigkeit aufzubauen, die Kontrolle über ihr Leben und ihre Lebensumstände zu übernehmen, indem sie eine aktive Rolle bei der Gestaltung und Bereitstellung sozialer Angebote spielen.

Empowerment beginnt mit dem Wunsch, dem Bedürfnis und dem Traum der Menschen, ihr Leben zu verändern. Um Menschen dabei zu unterstützen, anders und freier zu handeln, müssen soziale Dienstleister ein Umfeld schaffen, das mehr Wissen, Selbstverwirklichung, Lernen und Kompetenzen ermöglicht. Sie müssen den professionellen Mut haben, offen und flexibel zu arbeiten. Empowerment nimmt soziale Dienstleister und alle anderen Beteiligten mit auf eine Reise mit offenem Ende – eine Herausforderung an sich.

#### Empowerment – ein offener Wandlungsprozess



## 1.2 EMPOWERMENT UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Unternehmen spielen eine wichtige Rolle in unserem Alltag. Sie prägen unser Leben (Bildung, Gesundheit, Arbeit etc.) und werden in modernen Gesellschaften oft als Instrumente zur Problemlösung angesehen (Pohlmann, 2016: 13). Die Erbringung von sozialen Dienstleistungen ist eng mit Organisationen verbunden, die in der Regel das Medium sind, über das diese Leistungen erfolgen. Finanzieller Druck und neue Managementkonzepte rund um Zentralisierung, Skalierung und Wachstum haben sich auf die sozialen Dienstleister ausgewirkt und oft dazu geführt, dass sie mit strengen Hierarchien und eingeschränkter Handlungsfreiheit für Mitarbeitende und Nutzer/innen einhergehen. Jede Organisation ist „einzigartig in ihrer ganz eigenen Kultur, ihrem Umfeld, ihrem eigenen Netz lebendiger Einzelpersonen“ (McMillan in Beresford, 2016: 340). Unternehmenskulturen und ihre Werte bilden Glaubenssysteme, die der Arbeit des Personals und den sozialen Angeboten einen Sinn verleihen. Diese Glaubenssysteme unterstützen sozial akzeptierte, als selbstverständlich erachtete Konzepte über „die Nutzer“, die tatsächlich oft defizitär sind und auf Entmachtung basieren. Solche organisatorischen Glaubenssysteme haben sich über viele Jahre hinweg entwickelt. Sie prägen die Identität und das Verhalten von Mitarbeitenden und Nutzer/innen und sind daher sehr resistent gegenüber Veränderungen. Aber der Umweltdruck (demografisch, finanziell, politisch usw.), die zunehmend selbstbewussten Nutzer/innen und eine wachsende Zahl von Nutzer-geführten Organisationen unterstreichen die Notwendigkeit des Wandels. Ein Element der Veränderung zeigt sich in der professionellen und nutzerorientierten Zusammenarbeit. Die Einbindung von Nutzer/innen, deren Erfahrung und Wissen in die Gestaltung und Bereitstellung sozialer Dienstleistungen erfordert eine kritische Reflexion von Mitarbeitenden und Management, um partizipative und befähigende Organisationsstrukturen aufzubauen. Nutzer/innen sozialer Angebote formulieren nicht nur Kritik an bestehenden Organisationspraktiken, sondern bieten auch Lösungen an zur Überwindung von Barrieren, die kollaborative Ansätze ausbremsen.

Die kollaborative Praxis verändert die Rolle und Perspektive von Mitarbeitenden und Führungs-

kräften und bereichert ihre berufliche Identität, anstatt sie zu schwächen. Mit Unterstützung von „Erfahrungsexpert/innen“ erweitern die Mitarbeitenden von sozialen Dienstleistern ihr Aufgabenportfolio (sie werden zu Moderatoren, Mentorinnen, Unterstützern usw.) und erwerben neue oder vertiefen bestehende Kompetenzen (Kommunikation, Vernetzung, Kooperation, kritische Reflexion). Um Raum zu schaffen für befähigte Mitarbeitende, müssen die organisatorischen Strukturen überprüft werden: Empowerment muss in Strukturen, Prozesse und Praktiken eingebettet sein (Laloux, 2015: 139; Theunissen, 2009: 96). So müssen Organisationen – auch soziale Dienstleister – ihre Arbeitsabläufe neu organisieren, ihre Ressourcen neu verteilen, Räume für kritische Reflexion und Dialog schaffen, Forschungsgemeinschaften initiieren und Entscheidungsprozesse überdenken (Reason & McArdel in Cummings, 2008: 123–135). Dadurch wird die Macht, die in der Regel mit Hierarchien und Management verbunden ist, weniger relevant oder sogar überflüssig. Theunissen teilt die Auffassung von Lenz, dass Empowerment eine Berufspraxis sei, die bereit sei, ihre traditionelle hierarchische, paternalistische Dimension der Arbeit aufzugeben zugunsten der Prozesse des Abwägens und Verhandeln, der gemeinsamen Erkundungen und Entdeckungen (Lenz, 2002, zitiert aus Theunissen, 2009: 29). Fachkompetenz, die verstanden wird als einzige Möglichkeit des Wissens und die einzig richtige Art der Gestaltung und Erbringung von Dienstleistungen, entfällt. In ihren Überlegungen zweifeln Beresford (2016: 341) und Laloux (2015) an, dass eine auf Empowerment gründende soziale Praxis in traditionellen Organisationsformaten gedeihen kann. Sie plädieren für mehr Vielfalt in den Organisationsformen, was zu einem Wachstum von befähigten und befähigenden Organisationen führen soll.

Bei der Einbeziehung von Dienstleistungsnutzer/innen in die Gestaltung von Angeboten können Dienstleister mit besseren Resultaten rechnen. Sie zeigen sich beispielsweise in innovativen Angeboten, einer verbesserten Effizienz von Dienstleistungen und Ressourcen sowie in Dienstleistungen, die besser an die tatsächlichen Bedürfnisse der Nutzer/innen angepasst sind.



## 1.3 EMPOWERMENT UND DIE BETEILIGUNGSEBENEN

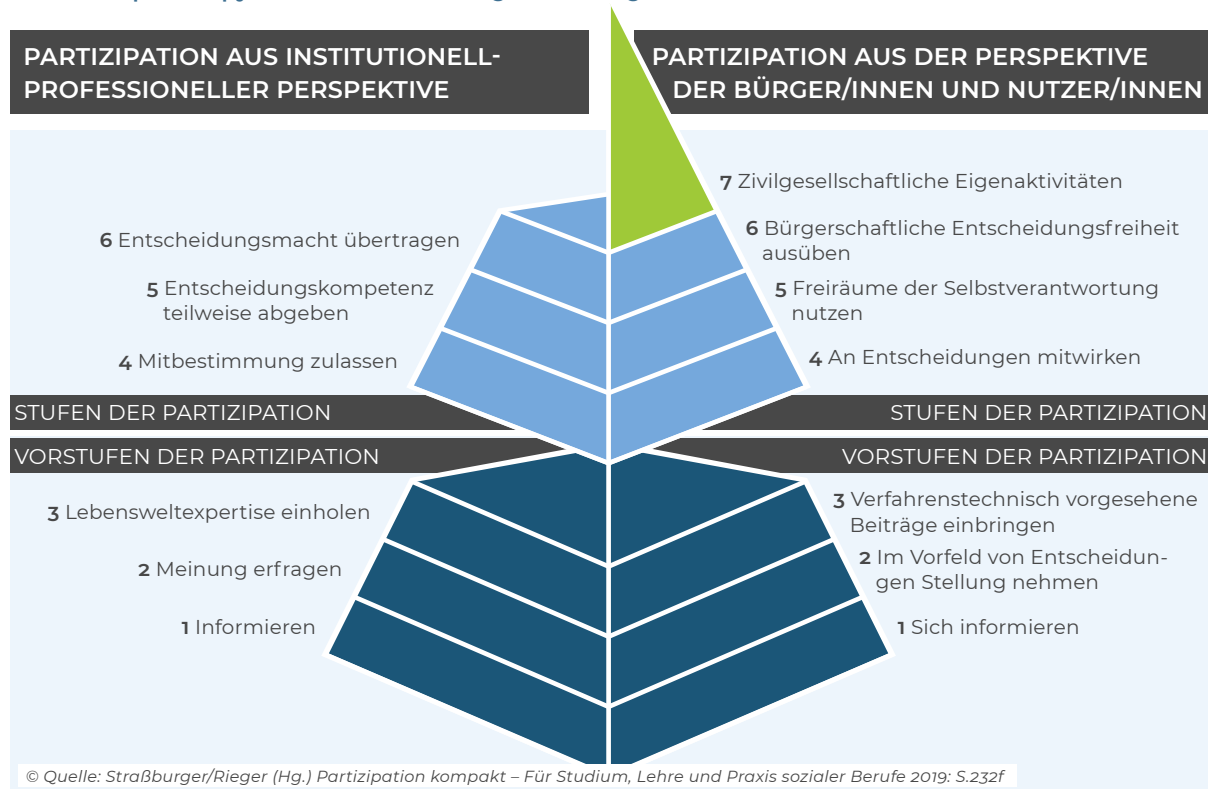
Empowerment soll Nutzer/innen motivieren und unterstützen, sich an den Prozessen des sozialen Dienstleisters zu beteiligen. Aber was genau ist mit „sich beteiligen“ gemeint?

Es gibt sehr viele Arten von Beteiligung, und Organisationen müssen entscheiden, wie weitgehend sie ihre Nutzer/innen einbeziehen möchten. Ein hilfreiches Modell ist die „Partizipationspyramide“

von Straßburger und Rieger (2019), die die unterschiedlichen Beteiligungsgrade von Bürger/innen, aber auch von Nutzer/innen sozialer Angebote beschreibt.

Die Autorinnen beschreiben die Ebenen sowohl aus institutionell-professioneller Sicht als auch aus der Perspektive der Bürger/innen bzw. Nutzer/innen:

Die Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger



Dieses Modell kann auch auf die Beteiligung der Mitarbeitenden an den Entscheidungen und Prozessen der Organisation angewendet werden. Daher beschreibt es auch, inwieweit die Art der

Führung die Mitarbeiterbeteiligung fördert oder behindert – und damit auch die Möglichkeiten des Empowerments innerhalb der Organisation.

## 1.4 EMPOWERMENT LERNEN – ACTION-LEARNING

Empowerment-Konzepte sind eng mit Lernprozessen und Erfahrungen verknüpft. Die Nutzerinnen und Nutzer sozialer Dienstleistungen lernen, wie sie ihre Fähigkeiten einsetzen und weiterentwickeln und sich Gehör verschaffen können. Mitarbeitende von sozialen Dienstleistern lernen,

Empowerment-Prozesse effektiv zu initiieren und zu organisieren. Führungskräfte ihrerseits lernen, wie sie von dem Empowerment der Nutzer/innen und ihrer Beteiligung an der Entwicklung von Angeboten profitieren können, indem sie beides in ihre Unternehmenskultur und -praxis integrieren.



Das Konzept des Action Learning (handlungsorientiertes Lernen) passt sehr gut zu den Empowerment-Prozessen und unterstützt die Integration von Empowerment in die Arbeitspraxis. Beide Ansätze beruhen auf einem gemeinsamen Grundprinzip: Der Fokus liegt auf gelebten Erfahrungen, auf konkreten Problemen und auf aktuellen Herausforderungen der Beteiligten.

Action Learning ist – ähnlich wie Empowerment – ein Ansatz, der sich vor allem durch eine bestimmte Haltung auszeichnet. Menschen lernen am besten, wenn die Lerninhalte einen konkreten Bezug zu ihrem Leben haben und wenn sie Dinge praktisch anwenden. Action Learning ist keine Technik, die nach festen Standards angewendet wird, sondern hat sehr viele Erscheinungsformen. Daher ist es nicht so einfach, Action Learning klar zu definieren. Es gibt jedoch einige gemeinsame Schlüsselemente (vgl. Pedler und Abbott, 2013: 9).

Die Teilnahme ist freiwillig. Die Teilnehmenden arbeiten an ihren eigenen Aufgaben, Problemen, Projekten oder Herausforderungen. Durch den Austausch mit anderen gewinnen sie neue Erkenntnisse. Deshalb werden kleine Gruppen – sogenannte „Sets“ – von sechs bis acht Mitgliedern gebildet. Diese unterstützen einander dabei, die jeweiligen Themen zu reflektieren. Sie fördern die Entwicklung von Handlungsideen und tauschen sich über ihre Erfahrungen aus. Zwischen den einzelnen Treffen des Sets setzen die Mitglieder ihre Ideen um und nehmen die daraus resultierenden

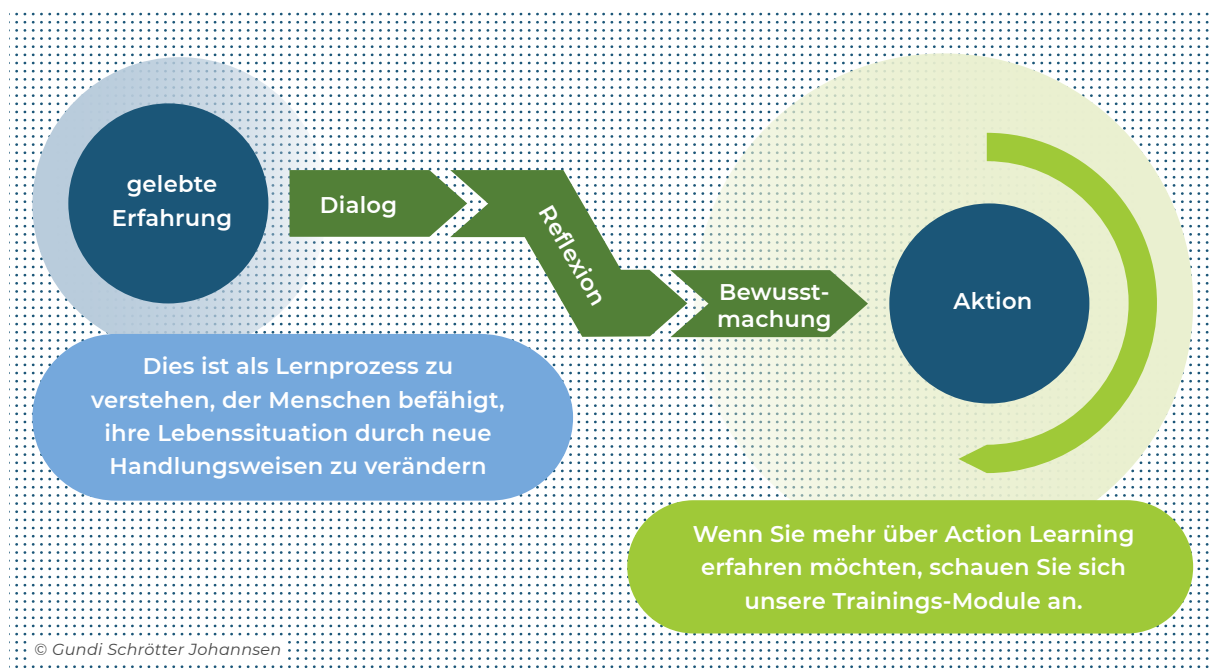
Veränderungen und Effekte bewusst wahr.

Ein Action-Learning-Prozess beginnt mit der je individuellen Problemstellung und Bedarfsanalyse. In der Regel gibt es drei Workshops (am Anfang, in der Mitte und am Ende), zwischen denen an den Projekten gearbeitet wird und Aktionen konkret umgesetzt werden (vgl. Zuber-Skerritt, 2002).

Ein externer oder interner Moderator bzw. eine Moderatorin hilft der Gruppe, gemeinsam zu arbeiten und zu lernen. Diese Person ist für den Action-Learning-Prozess und die Schaffung einer Umgebung verantwortlich, die Lernen und Reflexion ermöglicht. Sie kann auch die Leitung der Sitzungen übernehmen.

Während der Sitzung hat jedes Mitglied Zeit, sein Projekt, sein Problem oder seine Aufgabe und die von ihm unternommenen Aktionen vorzustellen. Die Präsentation beinhaltet in der Regel einen Überblick über die Erfahrungen seit der letzten Sitzung, die Vorstellung aktueller Themen und Herausforderungen und eine Einigung über zukünftige Maßnahmen (vgl. Morrison, 2017).

Action Learning wurde von mehreren Projektpartnern als unterstützender Rahmen für Aktivitäten im SEMPRES-Projekt genutzt und kann ein relevanter Ansatz für andere Projekte und Kontexte sein. Action Learning unterstützt sowohl individuelles als auch organisatorisches Lernen. Mehr zum Thema Action Learning finden Sie im SEMPRES Leitfaden für Empowerment-Training ([www.sempre-project.eu/training](http://www.sempre-project.eu/training)).





## SCHRITT 2

# Starten Sie jetzt! Diskutieren Sie die Idee der Nutzerbeteiligung mit Ihrem Team

Das vorherige Kapitel beinhaltete einen Überblick über das Empowerment-Konzept und die Beteiligung der Nutzer/innen. Wir haben die Elemente hervorgehoben, die uns im Rahmen von SEMPRE besonders wichtig waren und die bei der Umsetzung an Bedeutung gewonnen haben. Wir gehen davon aus, dass Sie nun eine Vorstellung davon haben, warum die Einbeziehung von Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen in Ihrem Kontext relevant sein könnte.

Wir möchten Sie nun einladen, den nächsten Schritt in Ihrer Organisation zu gehen. Dazu gehört, die **Ideen zu teilen**, die **Konzepte zu diskutieren** und zu prüfen, ob Sie und Ihre Mitarbeitenden durch ein Pilotprojekt erste Erfahrungen mit der Nutzerbeteiligung sammeln möchten.

Empowerment ist nicht nur eine Methodik, sondern vor allem eine Frage der Einstellung. Deshalb

sollten Sie Ihre **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** sowie eventuell auch andere Stakeholder frühzeitig **überzeugen**. Es ist sehr wichtig, deren Zustimmung zu erhalten, um den Erfolg der Nutzerbeteiligung zu gewährleisten.

Gleichzeitig hilft Ihnen dieser Schritt, den Rahmen für Ihr eigenes Pilotprojekt abzustecken und den bevorstehenden Wandel zu koordinieren. Sie teilen Ihre Visionen und Pläne für Veränderungen, helfen Ihren Mitarbeitenden, sich die Herausforderungen vorzustellen, und gestalten Ihre Strukturen und Prozesse so, dass Veränderung möglich wird.

Ein guter Anfang wäre ein Workshop, der diese Phasen abdeckt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über einen solchen Workshop, gefolgt von Tipps zur Durchführung in den Abschnitten 2.1 bis 2.5.

## KICK-OFF-WORKSHOP MIT DEM TEAM (CA. 3-4 STUNDEN)

Die Idee teilen	Die Auswirkungen diskutieren	Die Umsetzung vorbereiten	Die Schritte festlegen
<p><b>Warum sind wir heute hier?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woher die Idee kommt.</li> <li>• Warum Sie diese Idee für Ihre Organisation für relevant halten.</li> <li>• Was Sie mit dem Workshop erreichen möchten: herausfinden, inwieweit die Idee realisierbar ist.</li> <li>• Wie der Workshop aufgebaut ist.</li> <li>• Fragen?</li> </ul> <p><b>Was ist Empowerment?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailliertere Informationen über das Konzept.</li> <li>• Verständnisfragen von Teilnehmenden.</li> </ul>	<p><b>Wie kommt die Idee an?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sind die ersten Reaktionen Ihres Teams?</li> <li>• Wurden bereits Erfahrungen mit Empowerment und der Beteiligung von Nutzer/innen gemacht?</li> </ul> <p><b>Bei welchen konkreten Herausforderungen könnte die Nutzerbeteiligung hilfreich sein?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausforderungen, mit denen Ihre Organisation sich auseinandersetzen muss.</li> <li>• Ist die Beteiligung von Nutzer/innen hilfreich oder eher hinderlich?</li> <li>• Was hätte das für Konsequenzen? Ist es einen Versuch wert?</li> </ul>	<p><b>Können wir das schaffen?</b></p> <p>Spielen Sie ein oder zwei Szenarien durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was soll mit Nutzerbeteiligung erreicht werden?</li> <li>• Welcher Grad an Beteiligung ist möglich und sinnvoll?</li> <li>• Welches sind die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken?</li> <li>• Wie ließe sich das in der Praxis umsetzen?</li> <li>• Was wäre hierfür erforderlich?</li> <li>• Was würde es für die alltägliche Arbeit bedeuten?</li> <li>• Können wir das schaffen?</li> </ul>	<p><b>Wie geht es weiter?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf welche Bereiche wollen wir uns konzentrieren? Ab wann? Wer soll das tun?</li> <li>• Wer muss einbezogen werden und in welcher Weise?</li> <li>• Was brauchen wir als Mitarbeitende?</li> <li>• Welches sind die Kriterien für ein erfolgreiches Pilotprojekt?</li> </ul> <p>Zusammenfassung der Maßnahmen und Ende des Workshops</p>
Dokumentation und Auswertung des Workshops			

*Im Anhang finden Sie weitere Informationen, einschließlich eines Zeitplans und Tools für die Umsetzung. Die Zeit, die Sie benötigen, ist abhängig vom vorhandenen Wissen, der Einstellung ihrer Mitarbeitenden zu den Nutzer/innen und deren Empowerment sowie der Diskussionsfreudigkeit in Ihrem Team.*

## 2.1 TEILEN SIE DIE IDEE DER NUTZERBETEILIGUNG MIT IHREN MITARBEITENDEN

**a** Stellen Sie sich im **Vorfeld des Workshops** folgende Fragen: Wie wird Ihr Team das Empowerment-Konzept aufnehmen? Wird das Team der Idee offen oder ablehnend gegenüberstehen? Welche Argumente könnten Sie anführen, um Ihre Mitarbeitenden zu überzeugen? Welche Vorteile hat das Konzept für Ihr Team? Welche Informationen sollten Sie Ihren Mitarbeitenden zusammen mit dem Vorschlag an die Hand geben? Offene Kommunikation und Transparenz sind wichtige Voraussetzungen, um Ihre Mitarbeitenden für die Projektidee zu gewinnen. So können sie sich mit dem Projekt identifizieren und zu „Eigentümern“ („owner“) der nachfolgenden Prozesse werden.

**b** **Sprechen Sie darüber**, wie Sie auf die Idee gekommen sind und warum Sie denken, dass sie für Ihre Organisation relevant ist. Welche Heraus-

forderungen oder Probleme haben Sie im Blick? Weswegen könnte Nutzerbeteiligung Teil einer Lösung sein?

**c** **Präsentieren Sie Ihrem Team die Hauptmerkmale** des Empowerment-Konzepts und der Nutzerbeteiligung. Einen Überblick finden Sie in Schritt 1 und weitere Informationen im SEMPRES Empowerment-Handbuch ([www.sempre-project.eu/handbook](http://www.sempre-project.eu/handbook)).



Auf der SEMPRES-Website finden Sie einige Folien, die Ihnen helfen werden, Ihren Mitarbeitenden das Empowerment-Konzept und die Nutzerbeteiligung vorzustellen.

[www.sempre-project.eu/roadmap](http://www.sempre-project.eu/roadmap)



**d** Beschreiben Sie Ihre persönliche Vision und die grundlegenden Ziele, die Sie mit diesem Konzept verbinden. Signalisieren Sie gleichzeitig Offenheit für die anschließende Diskussion.

**e** Identifizieren Sie **schwierige oder nicht verhandelbare Rahmenbedingungen** für die Realisierung, aber zeigen Sie Zuversicht, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden einen Umgang damit finden werden.

Wenn es Einschränkungen gibt (möglichweise zeigen sie sich erst zu einem späteren Zeitpunkt), bedeutet dies nicht, dass eine Beteiligung der Nutzer/innen von sozialen Dienstleistungen per se unmöglich ist. Vielmehr geht es darum, zu prüfen, ob und wie diese Hürden überwunden werden können. Es ist daher wichtig, dass Sie sich nicht bremsen lassen von dem, was Ihre Organisation nicht hat oder nicht kann. Orientieren Sie sich an dem, worüber sie verfügen und was Ihrem Projekt dienlich sein könnte.

**f** Stellen Sie den **Ablauf des Workshops** vor.

**g** Vielleicht denken Ihre Mitarbeitenden, das Empowerment-Konzept sei ein sehr großes Vorhaben. Dann kann es sinnvoll sein, die folgenden Etappen in **kleinere, überschaubare Schritte** aufzuteilen.



#### Beschränkungen können sich beziehen auf:

- verfügbare Ressourcen wie Personal, Finanzen, Zeit, ...
- die Möglichkeit, Mitarbeitende an Entscheidungen zu beteiligen
- Satzungen/Statuten
- Vereinbarungen mit Auftraggebern, Vertragspartnern oder Geldgebern
- den Umfang der Nutzerbeteiligung
- Ihr lokales Netzwerk
- sonstige ...

## 2.2 DISKUTIEREN SIE DIE AUSWIRKUNGEN DER NUTZERBETEILIGUNG

Ziel dieses Schrittes ist es, **ein gemeinsames Verständnis von Empowerment herzustellen** und sich über das weitere Vorgehen zu einigen. Veränderung und Innovation können nur gelingen, wenn sich die Mitarbeitenden, die für die Umsetzung verantwortlich sind, sich als „Eigentümer“ dieses Prozesses verstehen (dafür steht der englische Begriff „ownership“).

**Für Sie als Führungskraft zeigen sich einige Herausforderungen:** Sie müssen den Raum für offene Diskussionen schaffen und sich gleichzeitig für die Beteiligung der Nutzer/innen einsetzen. Eventuell braucht es Zeit, um eine Atmosphäre des Vertrauens aufzubauen, die ehrliches Feedback und eine offene Diskussion ermöglicht. Aber zu viel Zeit für Diskussionen ist mit dem Risiko verbunden, Dinge zu zerreden und Vorbehalten mehr Gewicht zu geben, als notwendig ist. Sie brauchen daher ein gutes Zeitmanagement und eine gute Struktur für die Diskussion. Es kann hilfreich sein, mit einem Moderator oder einer Moderatorin zusammenzuarbeiten, der/die mit dem Empowerment-Ansatz vertraut ist (eine Liste der Expert/innen finden Sie auf der SEMPRE-Website, [www.sempre-project.eu/experts](http://www.sempre-project.eu/experts)).

**a** **Bitten Sie Ihre Mitarbeitenden um erste Reaktionen**, um sich einen Eindruck von der Grundstimmung zu verschaffen. Wie beurteilen Ihre Mitarbeitenden die Idee der Nutzerbeteiligung? Welches sind die ersten Gedanken zu diesem Konzept (Zustimmung und Einwände)? Mit Methoden wie dem „SEMPRE-Thermometer“ erhalten Sie – ohne lange Diskussionen – ein vielseitiges und differenziertes Bild von den Einschätzungen der Teammitglieder (siehe Anhang, Tool 2.3).

Beachten Sie: Die Umsetzung des Empowerment-Ansatzes und der Nutzerbeteiligung berührt das professionelle Selbstverständnis Ihrer Mitarbeitenden. Einige von ihnen werden möglicherweise ablehnend reagieren. Das ist aber häufig auf (frühere) Erfahrungen als Fachkraft in sozialen Organisationen zurückzuführen und muss keine grundsätzliche, umfassende Ablehnung der Idee sein.

Wichtig ist, dass Ihre Mitarbeitenden sich frei fühlen, ihre Skepsis gegenüber Empowerment und Nutzerbeteiligung offen auszusprechen. Sie können sie ermutigen, indem Sie aktiv zuhören und wertschätzende Fragen stellen. Zeigen Sie Ihre Bereitschaft, verstehen zu wollen, was Ihre Mitarbeitenden bewegt.





Im Anhang finden Sie einige Hinweise, wie Sie eine offene Gesprächsatmosphäre schaffen können (Tool 2.2)



TIPP: Gehen Sie an diesem Punkt nicht vertieft auf Vorbehalte ein, sonst verlieren Sie sich in Details. Wichtiger ist, ein Gefühl für die Zustimmung oder Skepsis gegenüber dem Konzept der Nutzerbeteiligung zu bekommen.

Auch wenn Sie Vorbehalte der Mitarbeitenden verstehen wollen, können Sie sie trotzdem herausfordern, ihre Position kritisch zu reflektieren und zu verändern. Wir alle haben Vorannahmen, die uns nicht unbedingt bewusst sind, die aber unsere tägliche Arbeit und die Einstellungen prägen: über die Nutzer/innen, über deren Beteiligung, über unsere professionelle Rolle und über die Herausforderungen, denen die Organisation gegenübersteht. Es ist wichtig, solche Vorannahmen zu identifizieren und kritisch zu hinterfragen. Das erfordert eine vertrauensvolle Atmosphäre und den ernsthaften Willen, einander zu verstehen.

**b** Jetzt können Sie detailliert darauf eingehen, wie sich **Empowerment und Nutzerbeteiligung auf Ihre Organisation auswirken**.

Hilfreiche Fragen sind unter anderem: Mit welchen Herausforderungen muss sich unsere Organisation auseinandersetzen? Ist die Einbindung der Nutzer/innen unserer sozialen Angebote hinderlich oder förderlich? In welchen Bereichen könnte Nutzerbeteiligung hilfreich sein? Wo ist sie keine geeignete Lösung?

**c** Um die Zustimmung der Mitarbeitenden zu erhalten, ist es wichtig, dass sie die Auswirkungen auf ihre eigene Arbeit und auf das ganze Team



**Nach unserer Erfahrung beziehen sich Einwände gegen eine Nutzerbeteiligung häufig auf:**

- finanzielle und zeitliche Ressourcen, die in der Regel knapp bemessen sind
- frühere Erfahrungen von Mitarbeitenden: Was sie über Empowerment gelernt hatten, entsprach nicht dem, was in der Praxis möglich war
- frustrierende Erfahrungen mit Nutzer/innen, die (scheinbar) nicht nachhaltig motiviert werden können
- frustrierende Erfahrungen mit starren Strukturen und Entscheidungswegen in der eigenen Organisation

besprechen können. An dieser Stelle des Workshops sollte die Diskussion allgemeiner sein und sich auf das professionelle Selbstverständnis Ihrer Mitarbeitenden beziehen. Im nächsten Abschnitt geht es dann auch um die harten Fakten wie Zeit, Arbeitsaufwand, Qualifikation, Finanzen usw.



TIPP: Weisen Sie bereits jetzt darauf hin, dass sie im nächsten Schritt mithilfe von Szenarien die konkreten Auswirkungen auf die Alltagsarbeit betrachten werden.

**d** Fassen Sie das Gespräch zusammen und treffen Sie gemeinsam eine Entscheidung. Sie haben die Herausforderungen an Ihre Organisation und die Meinungen Ihrer Mitarbeitenden erörtert. Daraus können Sie jetzt Schlüsse ziehen: Was bedeutet das für Ihr Vorhaben? Die alles entscheidende Frage lautet: Ist es einen Versuch wert?

„Während des Empowerment-Trainings fanden wir heraus, dass es für einige der Teilnehmenden schwierig war, sich mit empowerment-basierter Nutzerbeteiligung anzufreunden. Standardisierte Prozesse und Methoden erleichterten ihnen effizientes Arbeiten. Empowerment-basierte Nutzerbeteiligung bedeutet aber, zu experimentieren und manchmal auch zu scheitern. Das hat uns gezeigt, wie wichtig es ist, Raum zum Experimentieren zu haben und das ‚Scheitern‘ anders zu bewerten.“

*Anette Nielsen, Dozentin, University College South Denmark*



## 2.3 DAS PROJEKT MIT HILFE VON SZENARIEN DURCHSPIELEN

Sie haben nun eine Vorstellung davon, was Ihre Mitarbeitenden über das Empowerment-Konzept denken, und alle haben sich zur Nutzerbeteiligung sowie möglichen Auswirkungen auf Ihre Organisation geäußert. Wir gehen davon aus, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden zu dem Schluss gekommen sind: Die Beteiligung der Nutzerinnen und Nutzer ist einen Versuch wert.

Bisher verlief die Diskussion eher auf der allgemeinen Ebene. Jetzt geht es um die **praktischen Auswirkungen**, Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, die mit einem konkreten Projekt verbunden wären.

Das ist ein wichtiger Schritt: Das **Durchspielen eines zukünftigen Projekts** kann den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die später konkret verantwortlich sein werden, ein Gefühl von Sicherheit vermitteln, das sich auf die Nutzer/innen überträgt – ein nicht unwesentlicher Faktor für den Erfolg des Vorhabens. Hierzu gehört auch, darüber nachzudenken, welche Vorteile die Beteiligung der Nutzer/innen für diese selbst hat.

Ziel dieses Schrittes ist es, so konkret wie möglich zu definieren, welche Art von Beteiligung Sie und Ihr Team in Ihrer Organisation praktizieren möchten und wie Sie das umsetzen.



Eine detailliertere Beschreibung der Arbeit mit Szenarien und weitere Tools finden Sie im Anhang (Tools 2.1 und 2.3).

### a Zunächst wählen Sie ein oder zwei Ideen für ein Pilotprojekt aus.

Die Beteiligung von Nutzer/innen sozialer Dienstleistungen kann sehr unterschiedlich sein, es ist also eine Vielzahl von Pilotprojekten denkbar, die Sie entwickeln und umsetzen können:

- Planen Sie eine gemeinsame Freizeitveranstaltung für Ihre Mitarbeitenden und die Nutzer/innen Ihrer sozialen Angebote.
- Beziehen Sie die Nutzer/innen in eine partizipative Bedarfsanalyse mit ein.
- Entwickeln Sie gemeinsam neue Produkte oder Dienstleistungen (Co-Creation).
- Setzen Sie diese Ideen gemeinsam um, wobei die Nutzer/innen letztendlich die Verantwortung für den Prozess übernehmen.
- Richten Sie einen Treffpunkt für Nutzer/innen ein (auch für unterschiedliche Gruppen) – das kann sogar die gemeinschaftliche Renovierung eines leerstehenden Raumes beinhalten.

- Stellen Sie eine Gruppe von Nutzer/innen zusammen, die Ihnen regelmäßig Feedback zu Ihrer Arbeit geben (Sounding Board).
- Entwickeln Sie gemeinsam mit Nutzer/innen der von Ihnen angebotenen Dienstleistungen ein Leitbild.
- Laden Sie Nutzer/innen ein, an Führungsgremien teilzunehmen.

Diese Liste ist bei Weitem nicht vollständig, Sie und Ihre Mitarbeitenden können sicherlich noch mehr kreative Ideen entwickeln. Die möglichen Aktionen können zu allen Ebenen der Partizipationspyramide gehören (siehe Schritt 1.3), wobei Sie nicht unbedingt mit den obersten Ebenen beginnen sollten.

Die Partner des SEMPRES-Projekts haben sich auf die Entwicklung neuer und die Verbesserung bestehender Dienstleistungsangebote konzentriert sowie auf den Aufbau von Netzwerken. Im Mittelpunkt standen Nutzer/innen, die aus benachteiligten Gruppen kommen. Beteiligung von Nutzer/innen an organisationsinternen Prozessen (losgelöst von einem konkreten Projekt) oder Gremien war nicht Teil der SEMPRES-Aktivitäten.



Das schwedische Beteiligungsmodell DMO (Delaktighetsmodell) ist ein gutes Beispiel für die Verbesserung interner Strukturen und

Prozesse durch die Einbeziehung von Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen. DMO gestaltet einen gleichberechtigten und partizipativen Dialog zwischen Mitarbeitenden und Nutzer/innen. Ziel ist ein besseres gegenseitiges Verständnis dafür, wie beide Gruppen die Arbeit und Zusammenarbeit in der Organisation erleben. Daraus ergeben sich Änderungsvorschläge – oft einfacher Natur, wie beispielsweise umfassendere Informationen über Pläne und Maßnahmen innerhalb der Organisation. <https://delaktighetsmodellen.se/dmo-in-english/>



Im Projekt SEMPRES bezeichnen wir unsere lokalen Pilotprojekte als „Mikroprojekte“. Einige dieser Mikroprojekte haben zur Gründung von Sozialunternehmen oder Kooperativen geführt, die ganz spezielle Dienstleistungen anbieten. In anderen Projekten

bildeten Nutzer/innen Unterstützungsgruppen und Netzwerke, die ihre eigene Agenda und Aktivitäten entwickeln. Beispiele finden Sie auf der Website von SEMPRE:

[www.sempre-project.eu/micro-projects](http://www.sempre-project.eu/micro-projects)

**b** Wenn Sie ein oder zwei Ideen für ein Pilotprojekt ausgewählt haben, können Sie **durchspielen**, was die Beteiligung der Nutzer/innen bedeutet. Wenn Ihr Team groß genug ist, kann es hilfreich sein, in zwei oder mehr Gruppen zu arbeiten.

Die Aufgaben der Arbeitsgruppe(n) sind:

- Formulieren Sie Ziele, die durch die Beteiligung der Nutzer/innen erreicht werden sollen.
- Entscheiden Sie, welche Nutzergruppe erreicht werden soll und wie.
- Beschreiben Sie die Vorteile für die Beteiligten (die eigene Organisation, Mitarbeitende, Nutzer/innen, Stakeholder, ...).
- Wählen Sie die Art und Tiefe der Beteiligung aus (Beteiligungsgrad).
- Arbeiten Sie Stärken und Schwächen des geplanten Projekts sowie die damit verbundenen Möglichkeiten und Risiken heraus (SWOT-Analyse).
- Identifizieren Sie in Ihrer Organisation vorhandene Erfahrungen und Kenntnisse in Zusammenhang mit Empowerment und Nutzerbeteiligung.
- Beschreiben Sie die einzelnen Etappen der Projektumsetzung.
- Identifizieren Sie die notwendigen Ressourcen wie Zeit, Finanzen, Qualifikationen. Auch die Unterstützung durch die Leitung ist eine Ressource.



Für einige dieser Aufgaben finden Sie Erläuterungen und Vorlagen im Anhang.



Mehrere SEMPRE-Partner führten SWOT-Analysen durch, bevor sie sich für ein Projekt der Nutzerbeteiligung entschieden. So konnte beispielsweise der estnische SEMPRE-Partner „Stiftung für Soziales Handeln“ (ÜTSA) für sein Projekt mit Straftätern und ehemaligen Straftätern Folgendes feststellen:

- **Stärken:** Bessere Abstimmung der Dienstleistungen auf die Bedürfnisse der Nutzer/innen. Wachsendes Vertrauen und Verständnis zwischen Dienstleistern, Stakeholdern und Nutzer/innen.
- **Schwächen:** Beteiligung ist zeitintensiv und nicht einfach zu implementieren. Es gibt administrative Hürden und zusätzlichen Arbeitsaufwand.
- **Möglichkeiten:** Neuer und frischer Ansatz der Problemlösung; Weglassen von allem, was nicht wirklich notwendig ist; Fokussierung auf das Wesentliche; verbesserte Qualität.
- **Risiken:** Es kann zu Konflikten kommen; Nutzer/innen könnten Leistungen nicht mehr in Anspruch nehmen.



**TIPP:** Es ist nicht notwendig, die Projektideen bis ins kleinste Detail durchzuspielen. Es geht vielmehr darum, eine Vorstellung davon zu bekommen, ob Nutzerbeteiligung überhaupt funktionieren kann und wie sie sich auf Ihre Organisation, die Mitarbeitenden und die Nutzer/innen selbst auswirken könnte.

**c** Die Gruppen berichten, und das Team diskutiert die Ergebnisse unter der Leitfrage: **Was würde das für unsere Arbeit bedeuten?**



„Nach unserer Erfahrung sind die Hauptvorteile der Beteiligung der Nutzer/innen ihre erhöhte Fähigkeit, sich auszudrücken; ihr gesteigertes Selbstwertgefühl, ihr gesteigertes Vertrauen in soziale Dienstleister und lokale Behörden, ihre verbesserte Fähigkeit, mit persönlichen Problemen umzugehen, ihre aktivere Beteiligung am gesellschaftlichen Leben, und natürlich eine Verbesserung der Dienstleistungen selbst auf Grundlage eines besseren Verständnisses ihrer Bedürfnisse“.

*Avo Üprus, Foundation for Social Action (ÜTSA), Estland*

**d** Bürsten Sie Ihre Ergebnisse gegen den Strich: Versetzen Sie sich in die Lage der Nutzer/innen und fragen Sie sich, welche Auswirkungen die Ergebnisse auf sie hätten. Werden sie das Gefühl haben, ernst genommen zu werden? Geht es wirklich um ihre Bedürfnisse?



**TIPP:** Um eine Idee davon zu bekommen, was Dienstleistungsnutzer/innen von Beteiligungsprojekten erwarten könnten,

lesen Sie *Peter Beresford (2013): Beyond the usual suspects. A practical guide towards inclusive user involvement.*

Am Ende dieser Arbeitsphase werden Sie eine ziemlich gute Vorstellung von dem Potenzial haben, das die Beteiligung von Nutzer/innen birgt. Jetzt ist es an der Zeit, sich mit strategischen und praktischen Dingen zu befassen.

## 2.4 WIE ES WEITERGEHEN SOLL

Sie haben gemeinsam mit Ihrem Team die grundlegenden Aspekte des Empowerment-Konzepts besprochen. Sie haben ein oder zwei Szenarien für Nutzerbeteiligung durchgespielt.

**a** Jetzt können Sie und Ihr Team die **Ergebnisse der vorangegangenen Schritte zusammenfassen** und die folgenden Fragen beantworten:

- Möchten Sie in Ihrer Organisation tatsächlich Nutzer/innen beteiligen und ein Pilotprojekt starten?
- Welches Problem könnte die Nutzerbeteiligung lösen?
- Welches ist Ihr Hauptziel bei der Einführung der Nutzerbeteiligung?
- In welchem Umfang möchten Sie Ihre Nutzer/innen einbeziehen? (Siehe Schritt 1.3)
- Welche Auswirkungen erhoffen Sie und Ihr Team sich von der Nutzerbeteiligung? Das ist Grundlage für die Evaluierung des Pilotprojekts (siehe c.) und für Schritt 4 (Auswertung der Ergebnisse).
- Wie wollen Sie die Nutzer/innen begeistern und welche Gruppen wollen Sie einbeziehen?
- Wer wird weiter an dem Konzept arbeiten, und wie sollen die Aufgaben verteilt werden?

- Was benötigen Ihre Mitarbeitenden, um das Projekt zum Erfolg zu führen (Zeit, Finanzen, Fortbildung, Handlungsspielräume usw.)?
- Möchten Sie eine geschulte und erfahrene Person einbeziehen, die mit Empowerment-Methoden und -Tools vertraut ist? Einige Referenzen finden Sie auf der Website von SEMPRES ([www.sempre-project.eu/experts](http://www.sempre-project.eu/experts)) oder auf den Partner-Websites.
- Wie möchten Sie den Prozess gestalten?

**b** Entscheiden Sie, **wer noch beteiligt werden muss** und in welcher Weise.

Es macht Sinn, eine Analyse der Stakeholder und Ihres Netzwerks durchzuführen. Wer hat welche Erwartungen an Ihre Organisation? Wer verfügt über welche Kompetenzen und Ressourcen, die für Ihr Vorhaben nützlich sein könnten? Wie kommunizieren Sie mit Ihren Stakeholdern? Wie wollen Sie diese davon überzeugen, Ihre Idee zu unterstützen?

Sie werden mit dieser Analyse die richtigen Argumente finden, um Ihre Stakeholder für Ihr Vorhaben zu gewinnen. Sie können Netzwerkpartner identifizieren, die Sie oder Ihre Nutzer/innen unterstützen. Finden Sie Partner und Stakeholder,

„Zu Beginn von SEMPRES haben wir eine Analyse der Stakeholder und der lokalen Netzwerke durchgeführt. Wir waren sehr überrascht von der Vielfalt der potenziellen Partner und konnten eine Strategie entwickeln, wie die Nutzer/innen unseres Projektes Zugang zu diesen Netzwerken bekommen konnten.“

*Maike Hagemann-Schilling, Kirchlicher Dienst in der Arbeitswelt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland, Lokales Empowerment-Netzwerk von SEMPRES im Kreis Plön, Deutschland*







die ein gemeinsames Interesse haben, die Bedürfnisse einer bestimmten Nutzergruppe zu erfüllen. Alle Beteiligten sollten Vorteile aus der Kooperation mit Ihnen ziehen.

Stakeholder und Netzwerkpartner sind nicht nur wichtig für das konkrete Projekt, sondern auch für die erfolgreiche Entwicklung der gesamten Organisation. Darum kann die Analyse des Netzwerkes auch Teil des Organisationsmanagements sein (siehe Schritt 3.2).

Ein Tool für eine Stakeholder-Analyse finden Sie im Anhang (Tool 2.6), eine Vorlage auf der Website: [www.sempre-project.eu/roadmap/resources](http://www.sempre-project.eu/roadmap/resources)

### c Welches sind Ihre Erfolgskriterien?

Die Evaluierung erfolgt nicht erst am Ende des Projekts (siehe Schritt 4), sondern bereits bei der Umsetzung in Form von Reflexionsschleifen. Aber welches sind die Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung? Kriterien können sein:

#### ... auf der Ebene der Nutzer/innen:

- die wachsende Fähigkeit zum Selbstmanagement.
- ihre subjektive Einschätzung, ob sie in einer partnerschaftlichen Weise einbezogen wurden.
- die messbare Verbesserung der Lebensbedingungen der Nutzer/innen (etwa anhand der Indikatoren: soziale Aktivitäten; Fähigkeit, Verabredungen einzuhalten und Verantwortung für bestimmte Aufgaben zu übernehmen; Aufnahme einer Beschäftigung oder einer ehrenamtlichen Arbeit usw.).
- die Zufriedenheit der Nutzer/innen mit dem Projekt. Aber beachten Sie: Unzufriedenheit muss an dieser Stelle kein Zeichen des Misserfolgs sein. Beteiligung heißt auch, die eigene Komfortzone zu verlassen und aktiv zu werden. Es kann sein, dass einige Nutzer/innen gewohnt sind, dass andere sich für sie einsetzen. In diesem Fall kann Unzufriedenheit auch ein positives Zeichen sein. Hören Sie aufmerksam zu, um herauszufinden, was sich wirklich hinter Zufriedenheit oder Unzufriedenheit verbirgt!

#### ... auf der Ebene der Organisation:

- die Stärkung der eigenen Fähigkeiten.
- die Kosten der eingesetzten Ressourcen (Zeit, Finanzen, Personal, Material, ...). Kosten sind nicht per se schlecht und das Ziel der Nutzerbeteiligung kann nicht sein, Kosten einzusparen. Kosten sind auch Ausdruck von Investitionen, deren Ertrag allerdings oft erst in der Zukunft sichtbar wird.
- der Beitrag zu den Zielen des Unternehmens.

- die Entwicklung neuer Methoden für soziale Dienstleister.
- die Implementierung neuer Dienstleistungsangebote, die wirklich genutzt werden.
- die Umstellung von reaktiven zu mehr präventiven sozialen Dienstleistungen.
- die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Ihre Zufriedenheit als Führungskraft.
- die Zufriedenheit der Stakeholder.

#### ... auf der Ebene der Gesellschaft:

- die öffentliche Wahrnehmung.
- der Einfluss auf Veränderungen in der Gesellschaft (verbesserte sozioökonomische Bedingungen, mehr Sozialunternehmen, mehr Lebensqualität).
- die Wahrnehmung von sozialer Verantwortung durch die verschiedenen Akteure.

Einige der Ergebnisse können kurzfristig eintreten, während andere sich erst längerfristig bemerkbar machen.

Sie werden weitere oder andere Erfolgskriterien für sich entdecken und sollten für jedes Kriterium Indikatoren ableiten.

Das Projekt, von dem Sie glauben, dass es die Erfolgskriterien am ehesten erfüllt, muss nicht unbedingt das beste Projekt sein. Vielleicht würden Sie und Ihre Organisation mehr lernen, wenn Sie



Die **Europäische Plattform für Rehabilitation** listete die folgenden Bedingungen für eine erfolgreiche soziale Innovation auf: Sie

- steigert die Lebensqualität der Dienstleistungsnutzer/innen bzw. Leistungsempfänger/innen durch verbesserte Leistungen,
- befähigt Nutzer/innen oder Leistungsempfänger/innen,
- verbessert den Zugang zu Dienstleistungen für die Nutzer/-innen,
- überwindet Grenzen zwischen Sektoren zugunsten eines ganzheitlichen Ansatzes,
- bezieht die Beteiligung von Dienstleistungsnutzer/innen ein,
- hat das Potenzial, sich auszuweiten.
- stellt sicher, dass die Menschenrechte und die Würde der Nutzer/innen von sozialen Dienstleistungen respektiert und gefördert werden,
- ist nachhaltig und kosteneffizient.

(EPR 2012: 6)

das Risiko eingehen, gegen den Strom zu schwimmen. Der Mut zum Experimentieren und zum Verlassen vertrauter Pfade, die Bereitschaft, sich von

Ihren Nutzer/innen überraschen zu lassen, können ebenfalls wertvolle Kriterien für den Erfolg des Projekts sein.

## 2.5 DOKUMENTATION UND AUSWERTUNG DES WORKSHOPS

In dem Workshop haben Sie und Ihr Team verschiedene Aspekte eines Empowerment-Ansatzes kennen gelernt und diskutiert. Sie haben die Vor- und Nachteile abgewogen und anhand eines Szenarios beurteilt, ob die Nutzerbeteiligung für Sie als Anbieter sozialer Dienstleistungen ein sinnvoller Ansatz wäre. Sie haben die Pros und Kontras in Ihrer Organisation analysiert und die notwendigen Rahmenbedingungen für die Nutzerbeteiligung festgelegt. Mit anderen Worten: Sie haben gemeinsam gelernt und einen wichtigen Schritt in Richtung Capacity Building getan.

Es ist wichtig, die Ergebnisse und Erfahrungen aus diesem Workshop zu dokumentieren. Wenn Sie

und Ihr Team das Projekt, für das Sie sich jetzt entschieden haben, evaluieren, werden Sie auf diese Ergebnisse zurückkommen. Haben Sie die angestrebten Ziele erreicht? Hat Ihre Organisation die Herausforderungen gemeistert? Was hat funktioniert und was nicht?

In Schritt 3 werden Sie die Kriterien für eine gut funktionierende Nutzerbeteiligung festlegen. Vor allem aber erhalten Sie Tipps und Anregungen, wie Sie und Ihr Team ein Pilotprojekt implementieren und wie Sie als Führungskraft Ihr Team bei der Umsetzung unterstützen können. Jetzt haben Sie eine gute Basis, um Ihr Pilotprojekt in der Praxis umzusetzen!

### Die Elemente von Schritt 2







## SCHRITT 3

# Die Umsetzung: Ein Pilotprojekt implementieren und den Prozess managen

Am Ende von Schritt 2 haben Sie und Ihr Team die Entscheidung getroffen, ein Pilotprojekt der Nutzerbeteiligung zu beginnen. Sie haben die Rahmenbedingungen definiert und eine erste Analyse der förderlichen und hinderlichen Faktoren für dieses Vorhaben in Ihrer Organisation durchgeführt. Sie haben eine Projektgruppe zusammengestellt, die nun die nächsten konkreten Schritte gehen soll.

Wenn Sie sich entscheiden, Nutzer/innen in die Bedarfsanalyse und die (Weiter-)Entwicklung von Angeboten einzubeziehen, oder wenn Sie Nutzergruppen beim Aufbau von Organisations- und Managementstrukturen für ein Sozialunternehmen unterstützen wollen, finden Sie hierzu viele praktische Tools und Empfehlungen im SEMPRE Empowerment-Handbuch ([www.sempre-project.eu/handbook](http://www.sempre-project.eu/handbook)). Die für die Qualifizierung Ihrer Mitarbeitenden verantwortlichen Personen sowie

interne oder externe Ausbilder/innen finden Informationen und Hilfe im Leitfaden für Empowerment-Training ([www.sempre-project.eu/training](http://www.sempre-project.eu/training)). In diesem Kapitel möchten wir **einige Herausforderungen** ansprechen, mit denen Ihre Organisation und Sie als Führungskraft in Empowerment-Prozessen konfrontiert sein könnten.

Zu Beginn einige wichtige Hinweise:

- Sie und Ihre Mitarbeitenden kennen **Projektplanung**. Aber Ihre gewohnte Praxis wird nun vom ständigen Perspektivwechsel aus Sicht der Nutzer/innen bereichert. Seien Sie bereit, Ihre Vorannahmen hinsichtlich der Bedürfnisse, Einstellungen und Fähigkeiten der Nutzer/innen **kritisch zu hinterfragen!**
- Entscheiden Sie, **in welchem Bereich und wie weit** Sie die Nutzer/innen einbeziehen möchten. Welche Gruppe(n) möchten Sie einbinden? Wie können Sie diese motivieren, an Ihrem Projekt-



pilot mitzuwirken? Wie können Sie sie unterstützen? Möglicherweise gibt es Prozessschritte, in die Sie keine Nutzer/innen einbeziehen möchten oder können. Hinterfragen Sie diese Einschätzung und die ihr zugrunde liegenden Annahmen kritisch.

- Denken Sie daran: Es handelt sich um Nutzer/innen aus benachteiligten Gruppen, um Menschen, die besondere Unterstützung benötigen. Sie brauchen ein hohes Maß an **Sicherheit und Vertrauen**, um sich an einem solchen Projekt zu beteiligen. Wenn Ihre Organisation eine sehr klare Vorstellung davon hat, wie sie vorgehen will, und wenn positive Rahmenbedingungen gegeben sind, können Sie dieses Gefühl der Sicherheit vermitteln und Vertrauen schaffen. **Die Sprache** ist beispielsweise Grundvoraussetzung für ein vertrauensvolles Miteinander. Fachbegriffe und die Verwendung interner Abkürzungen sind nicht hilfreich. Es lohnt sich, eine Sprache zu finden, die die Nutzer/innen verstehen.

Auch die **beruflichen Standards** müssen eventuell überprüft werden. Einige Mitarbeitende möchten vielleicht einem hohen professionellen Standard entsprechen, was aber Nutzer/innen abschrecken könnte. Finden Sie Wege, um einerseits die professionelle Qualität zu sichern, andererseits Nutzer/innen nicht einzuschüchtern.

- Das Empowerment der Nutzer/innen ist sehr eng mit dem **Empowerment Ihrer Mitarbeitenden** verknüpft. Auch Ihre Mitarbeitenden brauchen die Gewissheit und das Vertrauen, dass Sie als Führungskraft hinter dem Pilotprojekt stehen und die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation förderlich mitgestalten. Dazu gehört, bestehende Strukturen und Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen, damit Ihre Mitarbeitenden eigene Ideen entwickeln, Projektverantwortung übernehmen und die Nutzer/innen ernsthaft beteiligen können. Ohne Empowerment der Mitarbeitenden kein Empowerment der Nutzer/innen!



Die „Denkfabrik – Forum für Menschen am Rande“ hat eine Studie über langzeiterwerbslose Nichtwähler durchgeführt. In der

Vorbereitung und Durchführung waren langzeiterwerbslose Teilnehmer/innen einbezogen. Sie beteiligten sich an der Entwicklung der Interviewleitfäden, führten die Interviews durch und nahmen an der Auswertung der Umfrage teil. Bei den soziologischen Auswertungen sorgten sie dafür, dass die Hintergrunderfahrungen von langzeiterwerbslosen Personen angemessen berücksichtigt wurden und die Persönlichkeit der Befragten und ihre Biografien nicht hinter soziologischen Daten und Merkmalen zurückblieben.

Die Veröffentlichung der Studie führte zu Kontakten zwischen langzeiterwerbslosen Nichtwählern und Politikern.

<http://www.studie-nichtwaehler.de>

- Prozessmanagement in einer Empowerment-orientierten Organisation ist herausfordernd, da Sie Bottom-Up- und Top-Down-Prozesse in Einklang bringen müssen. Empowerment des Teams heißt, mit Bottom-Up-Prozessen zu arbeiten. Auch wenn Sie diese Prozesse als Führungskraft initiieren, brauchen die Teammitglieder Handlungsspielraum, um die Prozesse selbstbestimmt zu steuern und Entscheidungen innerhalb des Projekts treffen zu können. Gleichzeitig müssen Sie Ihre Funktion als Führungskraft mit Top-Down-Management ausüben. Sie müssen sich der Risiken und Herausforderungen bewusst sein, die das Projekt beeinflussen können. Welche Herausforderungen kann Ihre Organisation bewältigen? Welche organisatorischen Änderungen sind erforderlich? Welche Risiken sind Sie als Führungskraft bereit einzugehen?

„Es ist mir bewusst geworden, wie schrecklich bürokratisch unsere Sprache ist und wie schwierig es ist, auf eine Art und Weise zu kommunizieren, die für beide Seiten verständlich ist.“

*Tuula Löf, Sozialpädagogin in einem Projekt für Migranten und Migrantinnen, Kokkola, Finnland*



- **Kommunizieren** Sie den Plan, die Ziele, den Nutzen und den Prozess innerhalb der Organisation. Aus strategischen Gründen ist es sinnvoll, andere Akteure in der Frühphase der Projektentwicklung zu informieren, z. B. unmittelbar nach dem Workshop. Anderen Akteuren muss klar sein: Wenn Nutzer/innen an der Entwicklung von Dienstleistungsangeboten beteiligt sind und ihre selbst definierten Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen, kann das Projekt überraschende Wendungen nehmen. Es ähnelt einem Experiment, und das Team braucht das Vertrauen, einen Experimentierraum nutzen zu

können, ohne ein vorher bestimmtes Ergebnis unbedingt erreichen zu müssen.

Die folgenden Abschnitte behandeln Anforderungen an das Personal- und Organisationsmanagement, die sich aus dem Empowerment Ansatz ergeben. Außerdem ist das Prozessmanagement beschrieben, das die Umsetzung eines Pilotprojekts begleitet.

Lassen Sie sich inspirieren! Übernehmen Sie, was Ihnen wichtig erscheint, aber bleiben Sie dem Empowerment-Konzept treu.

### 3.1 PERSONALMANAGEMENT UND KOOPERATIVE FÜHRUNG

Es ist nicht selbstverständlich, dass Ihre Mitarbeitenden über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um das Empowerment-Konzept anzuwenden. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden, **sich die entsprechenden Kompetenzen anzueignen**. Empowerment und Nutzerbeteiligung sind daher Teil der **Personalentwicklung**. Dabei gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Wir haben gute Erfahrung mit Action Learning gemacht, ein Ansatz der sehr eng mit der praktischen Arbeit verbunden ist und eine zeitnahe Reflexion der Erfahrungen ermöglicht (siehe Schritt 1.4).

Verwenden Sie den SEMPRES-Leitfaden für Empowerment-Training und wählen Sie die entsprechenden Tools aus den Modulen, um den Action-Learning-Prozess zu unterstützen. Sie als Führungskraft gestalten den organisatorischen Rahmen und stellen sicher, dass Ihre Mitarbeitenden den Lern- und Arbeitsprozess auch wirklich umsetzen können. Daher ist es sinnvoll, dass Sie **am Training teilnehmen**, zumindest am Planungs- und Kick-off-Seminar, bei dem die Teammitglieder in die Methode eingeführt werden; sowie am Zwischen- und Abschlussseminar, wo die Teilnehmenden ihr praktisches Handeln reflektieren und den Prozess bewerten. Wenn Sie kritisches Denken und Reflexion würdigen, erhalten Sie wertvolle Hinweise für den Aufbau von Fähigkeiten und Stärken Ihrer Organisation.

Auf der Abschlusskonferenz des SEMPRES-Projekts wurden weitere Ideen entwickelt, die **den Haltungswandel unterstützen**. Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitenden zum Beispiel, in anderen Unternehmen zu hospitulieren, die bereits Nutzer-

beteiligung praktizieren. Alternativ kann ein/e Mitarbeiter/in der anderen Organisation zu Ihnen kommen und über Erfahrungen berichten. Vielleicht ist es möglich, einen Nutzer oder eine Nutzerin Ihrer Dienstleistungen im Alltag zu begleiten und so die täglichen Herausforderungen kennenzulernen (besprechen Sie vorher mögliche ethische Implikationen). Dies sind auch Chancen für Sie als Führungskraft.

Es kann hilfreich sein, sich mit **Führungskulturen** zu beschäftigen, die Autonomie, Kreativität und Selbstmanagementfähigkeiten der Mitarbeitenden wertschätzen und fördern.

Der wohl weitreichendste Ansatz **kooperativer Führung** ist der demokratische Führungsstil. Sie müssen diesen innovativen und weitreichenden

Seit einigen Jahren wird in Unternehmen über „demokratische Führung“ diskutiert. In diesem Kontext können Sie zahlreiche Ideen für die Führungskultur in Ihrer Organisation mit Ihrem Team besprechen. Als Einführung lohnt es sich beispielsweise, die Vorträge von Frédéric Laloux im Internet anzusehen und sein Buch „Reinventing Organizations“ zu lesen, das in mehrere Sprachen übersetzt wurde. Auf Deutsch: Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. (Laloux 2015)



Ansatz moderner Führung nicht vollständig umzusetzen, um eine Empowerment-orientierte Organisation zu werden. Kooperative Führung, die den Mitarbeitenden die Freiheit gibt, ihre Projekte selbstbestimmt durchzuführen, kann sich auch in Ihrem täglichen Handeln ausdrücken:

- Entwickeln und definieren Sie gemeinsam mit den Teammitgliedern die Ziele und Aufgaben des Projektteams.
- Schaffen Sie eine Atmosphäre des Vertrauens und des Respekts und bauen Sie Ihre Führung auf Partnerschaft auf.
- Teilen Sie alle projektbezogenen Informationen.
- Motivieren Sie Ihr Team, offen zu sein für neue Erfahrungen, und schaffen Sie Raum für Experimente.
- Mischen Sie sich nicht unaufgefordert in die Arbeit ihrer Mitarbeitenden ein und halten Sie sich an die Vereinbarungen über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.
- Schaffen Sie Zeit für Reflexion und nehmen Sie, wenn es möglich und von den Mitarbeitenden gewollt ist, an diesen Gesprächen persönlich teil. Geben Sie auf Wunsch konstruktives Feedback. Stellen Sie sinnvolle, kritische Fragen, die wertschätzend und weitsichtig sind.
- Akzeptieren Sie Feedback-Schleifen. Manchmal wirkt es zwar, als würde man einen Schritt

vorwärts tun und zwei zurück. Aber Feedback-Schleifen sind wichtig, um das Projekt zeitnah zu reflektieren und die nächsten Schritte zu planen.

- Wenn das Team Probleme bespricht, vermeiden Sie die Durchsetzung Ihrer Lösungsansätze: Unterstützen Sie stattdessen das Team bei der Entwicklung eigener Lösungen.
- Begegnen Sie kritischen Denkweisen und Fragen positiv.
- Prüfen Sie Ihre eigene Haltung und Ihre Botschaften.
- Seien Sie bereit zu lernen und neue Fähigkeiten und Erkenntnisse zu erwerben, indem Sie über Ihr eigenes Handeln und die Erfahrungen Ihres Teams nachdenken, weitere Literatur studieren oder sich Expertenvorträge im Internet anhören. Mit anderen Worten: Beteiligen Sie sich aktiv an dem Action-Learning-Prozess in Ihrer Organisation.
- Es kann hilfreich sein, eine Person von außerhalb hinzuzuziehen, die Sie mit Wissen über Empowerment und kooperative Führung, durch persönliche Erfahrungen oder als Gegenüber für Ihre eigene Reflexion unterstützen kann.
- Betrachten Sie Empowerment und Action Learning als Bestandteil der Personalentwicklung Ihrer Organisation.

All dies lässt sich zusammenfassen in dem Modell der handlungsorientierten Führung („action leadership“), das Zuber-Skerritt beschreibt als “actively creative, innovative, collaborative, shared and self-developed in partnership with others. It involves taking responsibility for, not control over, people through networking, and orchestrating human energy towards a holistic vision and an outcome that best serves the common interest.” (Zuber-Skerritt, 2011: 7)

Je umfangreicher Sie Empowerment und Nutzerbeteiligung in ihre Organisation integrieren wollen, desto mehr stellt sich die **Frage nach den Machtverhältnissen**. Einige Führungskräfte befürchten, dass sie durch Nutzerbeteiligung und Empowerment ihre eigene Macht aufgeben und Kontrolle über ihre Organisation verlieren. Das ist hier nicht mit Empowerment gemeint. Macht, die Nutzer/innen oder Mitarbeitenden gegeben wird, ist keine Macht, die Ihnen als Führungskraft verloren geht. Es geht darum, Macht und Kontrolle auf andere Weise auszuüben. Dazu gehört auch die Schaffung von Freiräumen, in denen Mitarbeitende und Nutzer/innen Einfluss auf die Dinge erlangen, die sie unmittelbar betreffen.

Wesentlich am Empowerment-Ansatz ist, verschiedene **Kompetenzen zu kombinieren**, um Lebens- und Arbeitssituationen zu verbessern. Empowerment hilft Organisationen bei der Erreichung

ihrer Ziele. Es geht nicht darum, sich gegenseitig Zuständigkeiten streitig zu machen. Ihre Zuständigkeit als Führungskraft liegt darin, die Organisation im Einklang mit Zielen und Ressourcen zu leiten. Die Kompetenzen der Nutzer/innen beziehen sich auf die Kenntnis ihrer eigenen Lebenssituation. Ihre Mitarbeitenden wiederum verfügen über Expertenwissen und methodische Fähigkeiten. Die Herausforderung für Sie als Führungskraft besteht darin, diese unterschiedlichen Kompetenzen zu vernetzen, um die Nutzerinnen und Nutzer erfolgreich einzubinden.

Trauen Sie also Ihren Mitarbeitenden auch Aufgaben wie Sitzungsplanung, Moderation, Dokumentation/Auswertung und Steuerung des Pilotprojekts zu.

Wenn Sie Empowerment nachhaltig umsetzen wollen, kann es nützlich sein, in der **Personalentwicklung Ihrer Organisation die Nutzer/innen mitzudenken**. Das bedeutet zum einen, sie in ihrer persönlichen Entwicklung und Qualifikation zu unterstützen, damit sie den Mut haben, sich einzubringen. Zum anderen können Sie Nutzer/innen als Trainer/innen für Ihre Mitarbeitenden, für andere Nutzer/innen oder für die Mitarbeitenden anderer Unternehmen schulen und einsetzen. Sie können zudem die Rolle von Co-Moderator/innen übernehmen.



„Das **Institut für Inklusive Bildung** entwickelt und realisiert Bildungsangebote von und mit Menschen mit Behinderungen. Als qualifizierte Bildungsfachkräfte vermitteln sie die Lebenswelten, Bedarfe und spezifischen Sichtweisen von Menschen mit Behinderungen. Das Team sensibilisiert (künftige) Lehr-, Fach- und Leitungskräfte auf Augenhöhe.“

<https://inklusive-bildung.org>

Das bereits erwähnte **schwedische Beteiligungsmodell** „Delaktighetsmodellen“ (DMO) organisiert und moderiert gleichberechtigte und partizipatorische Dialoge zwischen Nutzer/innen und Mitarbeitenden, die einem bestimmten Ablauf folgen. Ziel ist es, dass „schwache Stimmen“ sich Gehör verschaffen können. Alle Gruppentreffen werden von DMO-Moderator/innen geleitet. Sie arbeiten oft zu zweit, wobei ein/e Moderator/in aus der Gruppe der Nutzer/innen kommt – allerdings nicht aus der gleichen Organisation. Alle Moderator/innen erhalten eine Ausbildung für die Leitung solcher Gruppen.

<https://delaktighetsmodellen.se/dmo-in-english/>



## 3.2 ORGANISATIONS MANAGEMENT

Wahrscheinlich können Sie die Zahl Ihrer Mitarbeitenden nicht erhöhen, um Nutzerbeteiligung zu implementieren und ein Pilotprojekt durchzuführen. Analysieren Sie die **Verteilung der Arbeit** in Ihrer Organisation. Wo können Sie zusätzliche personelle Kapazitäten generieren? Können Sie Prioritäten – zumindest vorübergehend – verschieben, damit sich Mitarbeitende mit dem Pilotprojekt beschäftigen können? Die Hauptaufgabe des Managements besteht darin, die notwendigen Ressourcen (Budget, Zeit, Personal, Qualifikationen, Tools) bereitzustellen – wie wollen Sie das konkret erreichen?

Die Haltung von Führungskräften und Mitarbeitenden sozialer Organisationen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Einbindung der Nutzer/innen in die Entwicklung und Bereitstellung sozialer Dienstleistungen. Aber die Haltung und die Organisationskultur lassen sich nicht von den **Strukturen und Prozessen in der Organisation** trennen. Eine hierarchische Struktur, die Mitarbeitenden wenig Spielraum für eigene Entscheidungen lässt; starre Prozesse, die nicht auf überraschende Wendungen in Projekten reagieren – das alles verhindert, flexibel auf die Bedürfnisse der Nutzer/innen einzugehen. Das Empowerment der Nutzer/innen ist ohne Empowerment der Organisation kaum möglich. Daher ist die selbstkritische Analyse von Prozessen und Strukturen ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Einbeziehung der Nutzer/innen. Welche haben sich bewährt, welche können ergänzt werden und welche sind hinderlich und sollten angepasst werden?

Auch die **Beziehungen und der Austausch mit den Stakeholdern** sind wichtige Erfolgsfaktoren. Stakeholder sind diejenigen Organisationen oder Einzelpersonen, die an dem, was die Organisation tut, interessiert sind und die Ziele, Ressourcen und Aktionen der Organisation beeinflussen können.

Eine **Analyse externer Netzwerke** kann für die Entwicklung der Organisation wichtig sein. Hilfreiche Fragen sind:

- Mit welchen anderen Organisationen oder Personen gibt es Verbindungen und welche Bedeutung hat die Nutzerbeteiligung für diese Beziehung?
- Welches Wissen, welchen Einfluss und welche Netzwerk-Verbindungen können die Stakeholder möglicherweise beitragen?
- Wie kann diese Beziehung für die Organisationsziele genutzt werden? Wie kann möglicher

Widerstand verringert werden?

- Welche Netzwerkpartner sind Stakeholder und sollten vorrangig informiert werden?
- Wer in der eigenen Organisation pflegt diese Beziehung (formell oder informell) und kann diese Organisation oder Person informieren und für das Projekt gewinnen?



Nutzen Sie das Tool 2.6: Analyse der Stakeholder



Das externe Netzwerk umfasst beispielsweise Wettbewerber, Kommunen, Behörden, Politiker/innen, Bürgermeister/innen, Lieferanten, Organisationen von oder für Nutzer/innen (Beiräte, Verbände usw.), lokale Verbände und andere mehr.

Einige Beispiele verdeutlichen die Bedeutung der externen Netzwerk- und Stakeholderanalyse:

- Eventuell übersteigen die Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer/innen die **Möglichkeiten der Organisation**. Die Organisation sollte sich also ihrer Grenzen bewusst sein und sie transparent behandeln. Zugleich wird hier die Bedeutung regionaler Vernetzung klar, beispielsweise mit anderen sozialen Dienstleistern, die besser in der Lage sein könnten, auf die Bedürfnisse und Ziele einzugehen, die Nutzer/innen bei der Bedarfsanalyse identifiziert haben.
- Der Erfolg sozialer Innovationen hängt oft von der **Offenheit des Umfelds** ab – ob es sich nun um neue oder veränderte Produkte und Dienstleistungen oder um neue Organisationsformen für die Nutzer/innen (z. B. Sozialunternehmen) handelt. Je besser und früher das eigene Netzwerk und die Stakeholder über das Projekt informiert werden, desto wahrscheinlicher wird diese Offenheit vorhanden sein. Darüber hinaus kann die Vernetzung von Stakeholdern mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnissen neue Partnerschaften und Innovationen generieren.
- Innovativ zu sein bedeutet, offen für Experimente zu sein, Scheitern zuzulassen und aus Fehlschlägen zu lernen. Das **Scheitern eines Projekts** kann jedoch massive negative Folgen

für die gesamte Organisation haben, wenn die Stakeholder nicht über die Hintergründe informiert sind. Insbesondere Geldgeber und Vertragspartner müssen sich frühzeitig mit dem Konzept des Empowerments und der Einbindung von Nutzer/innen vertraut machen, damit

sie die Bedeutung des einzelnen Projekts im Gesamtkontext besser einschätzen können. Ihr Vertrauen in die Organisation schafft Spielraum und Flexibilität und damit Sicherheit für Mitarbeitende und Nutzer/innen.

### 3.3 PROZESSMANAGEMENT – IMPLEMENTIERUNG DES PILOTPROJEKTS

Sie und Ihr Team haben eine gemeinsame Vision von der Nutzerbeteiligung und den damit verbundenen Zielen. Sie kennen den groben Rahmen für ein nutzerorientiertes Projekt. Nun wollen Sie **ein Pilotprojekt realisieren**.

In den nächsten Abschnitten erhalten Sie einen kurzen Überblick über die wichtigsten Schritte zur Umsetzung von Nutzerbeteiligung. Wenn möglich, nutzen Sie eine externe Moderation oder einen Coach, damit Sie sich auf die Inhalte des Prozesses konzentrieren können. Die folgenden drei Schritte basieren auf den Phasen des Action-Learning-Prozesses (siehe Schritt 1.4).

eigenen Bedürfnisse den Interessen der Organisation untergeordnet sind, ist Ihr Projekt zum Scheitern verurteilt.

Ihr Team kann diese Falle vermeiden, indem es das eigene Handeln kritisch hinterfragt und Feedbackschleifen zulässt. Sie können das unterstützen, indem Sie die Hinterfragung der Organisationsinteressen fördern.

#### 3.3.1. Problemstellung

Sie gehen von tatsächlichen Problemen oder Herausforderungen aus, mit denen Sie in Ihrer Organisation zu tun haben und mit denen Ihre Nutzer/innen im Alltag konfrontiert sind.

Diese Probleme können durch **Bedarfsanalysen** identifiziert werden. Im SEMPRES Empowerment-Handbuch finden Sie dazu mehrere Tools, z. B. Beschreibungen von Zukunftswerkstätten, die Rucksack-Methode, Befragung von Fokusgruppen und mehr ([www.sempre-project.eu/handbook](http://www.sempre-project.eu/handbook)).

Die Herausforderung ist nicht nur, das durch Nutzerbeteiligung zu lösende Problem zu identifizieren, sondern vor allem, permanent zu hinterfragen: **Für wen sind das Problem und die Nutzerbeteiligung relevant?** Für die Nutzer/innen, für die Organisation oder für beide? Handelt es sich um ein Problem, das Ihre Mitarbeitenden schon immer lösen wollten? Oder ist es ein Problem, das die Nutzer/innen angehen möchten?

Dieser Aspekt ist wesentlich, wenn Sie die Nutzer/innen für Ihr Vorhaben gewinnen wollen. Deren Bedürfnisse müssen im Mittelpunkt des Projekts stehen. Wenn Nutzer/innen erkennen, dass ihre

#### 3.3.2. Handeln

Für das Pilotprojekt können Ihre Mitarbeitenden bereits bekannte Projektplanungsmethoden oder Methoden aus dem SEMPRES Empowerment-Handbuch anwenden.

Wichtige Schritte sind:

- Definieren der Rollen innerhalb des Projekts (einschließlich der Rolle der Nutzer/innen)
- Erstellen eines Projekt- und Zeitplans – denken Sie an die Dokumentation und Auswertung
- Identifizieren möglicher Hürden, Lösungsfindung
- Schwachstellen reduzieren, Stärken ausbauen, Chancen nutzen und Risiken minimieren
- Identifizieren des Ressourcenbedarfs, abgleichen mit vorhandenen Ressourcen (Finanzen, Zeit, Personal, Qualifikationen, organisatorische Ressourcen wie IT und Verwaltung, mentale Ressourcen, soziale Ressourcen wie Netzwerke usw.)
- Festlegen von Kommunikationsstrategien innerhalb des Teams und zwischen dem Team und Ihnen als Führungskraft
- **Nutzerinnen und Nutzer auswählen.**

Eines der Hauptziele der Einbeziehung von Nutzer/innen besteht darin, diejenigen zu erreichen, die durch bisherige Angebote nicht erreicht wurden. Die Nutzer/innen, die Sie bereits kennen, sind daher nicht zwingend Ihre Zielgruppe. Wie können Sie neue Nutzer/innen gewinnen?



**In unseren SEMPRE-Mikroprojekten haben wir Projektteilnehmer/innen mit verschiedenen Methoden gewonnen:**

- Anzeigen schalten in der Regionalzeitung
- Broschüren auslegen in Arztpraxen, öffentlichen Bibliotheken, im Rathaus und anderen von Nutzer/innen besuchten Orten
- derzeitige Nutzer/innen und Stakeholder als Multiplikator/innen einsetzen
- Ansprache durch Sozialarbeiter/innen und Mitarbeitende anderer Organisationen, die Kontakt mit derselben Nutzergruppe haben.

Die Implementierung der Nutzerbeteiligung ist keine Einzelaktion, sondern besteht aus einer ganzen Reihe von Schritten. Machen Sie einen Schritt nach dem anderen und prüfen Sie immer wieder, wie es weitergehen soll. Nutzer/innen einzubinden heißt, mit Überraschungen zu rechnen. Unerwartete Wendungen, (scheinbare) Sackgassen und andere Herausforderungen sollten frühzeitig reflektiert werden, damit der weitere Prozess angepasst werden kann. Deshalb werben wir für den Ansatz des Action Learning, der eine regelmäßige Reflexion der vollzogenen Schritte (Aktionen) beinhaltet.

### 3.3.3. Reflexionsschleifen

Die Evaluierung eines Projekts findet nicht erst am Ende statt. Ebenso wichtig ist es, über den lau-

fenden Fortschritt und die ergriffenen Maßnahmen nachzudenken:

- Welche Hindernisse sind bisher aufgetreten?
- Mit welchen Schwierigkeiten hatten Sie und Ihr Team bisher zu kämpfen?
- Was hat gut funktioniert und was weniger gut, bezogen auf:
  - die Einbindung der Nutzer/innen
  - die Organisation
  - die Stakeholder
  - das gesellschaftliche Umfeld vor Ort
  - Training und Wissen
  - sozioökonomische Aspekte
  - sonstige Aspekte

Nachdem Sie Ihre Erfahrungen analysiert und Schlussfolgerungen für die nächsten Schritte gezogen haben, sollten Sie prüfen, ob und wie Sie Prozesse in Ihrer Organisation gegebenenfalls anpassen können. Die Reflexionsschleife endet mit neuen Aktionen oder der Fortsetzung laufender Aktionen.

Die Reflexion bezieht sich nicht nur auf die Schritte im konkreten Projekt. Um die gewonnenen Erfahrungen für die Organisation und das nächste Projekt nutzbar zu machen, ist es wichtig, darüber nachzudenken, was die Projektmitarbeitenden bis hierhin gelernt haben. Der Lerneffekt hängt auch davon ab, dass Erfahrungen in jedem Fall gewürdigt werden. Wenn es nicht so gut lief oder sogar ein Misserfolg war, gibt es dafür meist gute Gründe, die wertvolle Hinweise für die weitere Arbeit liefern können. Darum ist die Methode der „Wertschätzenden Befragung“ an dieser Stelle ein gutes Tool (siehe Anhang, Tools für Schritt 4).



# SCHRITT 4

## Auswertung der Ergebnisse

Ihre Mitarbeitenden haben bei der Implementierung und Durchführung des Pilotprojekts hervorragende Arbeit geleistet und Ihre Organisation hat neue Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ihren Nutzer/innen gesammelt. Nun, zum Abschluss des Projektes, ist es wichtig, die Ergebnisse auszuwerten und daraus Schlüsse zu ziehen, damit Sie entscheiden können, ob und wie es weitergehen soll.

Es gibt eine enorme Anzahl von Fragen, die man sich zur Auswertung des Pilotprojektes stellen kann. Aber denken Sie daran: Zeit und Motivation Ihrer Mitarbeitenden und der Nutzer/innen sind begrenzt. Überlegen Sie deshalb sorgfältig, welchen Zweck Sie mit der Auswertung verfolgen und was genau Sie herausfinden möchten. Konzentrieren Sie sich auf die wichtigsten Fragen und wählen Sie die Evaluationsmethoden aus, die am besten zu Ihren Zielen und den Beteiligten passen. Je nachdem, wie weit Sie Nutzerbeteiligung in Ihre Organisation integrieren möchten, liegt Ihr Fokus vielleicht eher auf den kurzfristigen Er-

gebnissen des Pilotprojekts oder auch auf den mittel- und langfristigen Auswirkungen auf Ihre Organisation. Zudem gilt es, unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen. Empowerment und Nutzerbeteiligung wirken nicht nur auf die Nutzer/innen sozialer Dienstleistungen, sondern auch auf Ihr Team, deren Kollegen und Kolleginnen und Ihre Organisation sowie auf die lokale Gemeinschaft und externe Stakeholder. Tatsächlich könnte ein Pilotprojekt von den Nutzer/innen sehr positiv bewertet werden und eher kritisch von den Mitarbeitenden – oder umgekehrt.

Die folgende Grafik zeigt unterschiedliche Auswertungsebenen, Zeitperspektiven und Beispiele für Erfolgskriterien. Mit dem Diagramm können Sie die Perspektiven und Ebenen identifizieren, an denen Sie am meisten interessiert sind – um Ihre Auswertung entsprechend zu priorisieren und zu planen. Wir empfehlen, die Erfolgskriterien, die Sie in Schritt 2.4 vor dem Start des Pilotprojektes definiert hatten, hinzuziehen.

Auswertungsebene	Zeitliche Perspektive		
	kurzfristig		langfristig
Gesellschaft	<i>konkrete Unterstützung</i>	<i>Inklusion</i>	<i>Demokratisierung</i>
Organisation	<i>Mitarbeitende</i>	<i>Haltungen Führung</i>	<i>Entscheidungsfindung Kultur Strukturen</i>
Nutzer/innen	<i>Wohlbefinden Motivation</i>	<i>Selbst-Management</i>	<i>Zufriedenheit</i>
Tools	Befragungen Fokusgruppen After Action Review (AAR)	Workshops Fragebögen	Kosten-Nutzen-Analyse

Es gibt eine Fülle von **hilfreichen Tools**, um ein Projekt zu bewerten und Schlussfolgerungen für die zukünftige Arbeit zu ziehen. Die in der Grafik genannten Tools verstehen sich als Vorschläge. Die SEMPRE-Partner haben Tools gesammelt und im Projekt angewendet. Im Anhang sind einige aufgeführt, die sich in der Praxis bewährt haben.

Entscheiden Sie, **wie die Ergebnisse kommuniziert werden** sollen. Im Hinblick auf Empowerment und Partizipation ist eine Präsentation und Diskussion mit Nutzer/innen und Stakeholdern eine naheliegende Option.

Wenn die Auswertung positive Veränderungen unterstützen soll, dann sollten Sie sowohl das,





was gut gelaufen ist, als auch das, was weniger erfolgreich war, wertschätzen. Es gibt immer gute Gründe für das, was passiert ist und wie sich etwas entwickelt hat. Finden Sie heraus, wie Sie die Erkenntnisse positiv nutzen können. Hierfür gibt es Methoden wie die „Wertschätzende Befragung (Appreciative Inquiry)“ (siehe Anhang, Tools für Schritt 4).

Wertschätzung ist die Basis von Vertrauen und Offenheit. Vertrauen Sie darauf, dass Ihre Nutzer/innen und Stakeholder in der Lage sind, Ihnen hilfreiches Feedback zu geben und damit Ihren organisatorischen Wandel zu unterstützen.

Eine wertschätzende Auswertung unter Einbezie-

hung von Nutzer/innen und Stakeholdern bildet die Grundlage für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Ihnen als Führungskraft und Ihren Mitarbeitenden, zwischen den Mitarbeitenden und zwischen Mitarbeitenden und Nutzer/innen. Auf diese Weise können Sie zunehmend komplexere Aufgaben in Angriff nehmen.

Welche Auswertungsmethode Sie auch wählen, die folgenden Fragen können Ihnen bei der Durchführung helfen:

- **Welche Ergebnisse hat die laufende Auswertung des Pilotprojekts gebracht?** Ihre Mitarbeitenden haben während des Projekts ihre Erfah-

„Nach den zahlreichen Rückmeldungen von Nutzer/innen und sozialen Dienstleistern sind wir zu dem Schluss gekommen, dass es wichtig ist, die Nutzer/innen in allen Phasen der Planung und Erbringung von Dienstleistungen einzubinden. Der nächste Schritt könnte ein Projekt sein, bei dem die Nutzer/innen in einigen Modulen der Ausbildung von Sozialarbeiter/innen mitunterrichten. Co-Teaching ist ein Modell, mit dem zukünftige Mitarbeitende von sozialen Dienstleistern lernen, wie sie mit Nutzer/innen zusammenarbeiten können.“

*Kati Turtiainen, University of Jyväskylä, Universität von Kokkola, Chydenius-Konsortium, Finnland*





rungen reflektiert. Vielleicht sogar zusammen mit den teilnehmenden Nutzer/innen. Daraus werden sich wertvolle Aspekte für die Auswertung des gesamten Projektes ergeben haben.

- **Wie hat sich die Einbeziehung der Nutzer/innen auf Ihre Organisation ausgewirkt?** Auf Prozesse, Strukturen, Ressourcen, Zusammenarbeit und Führung in Ihrer Organisation? Und wie auf die Mitarbeitenden? Wie beurteilen diese die Ergebnisse?
- **Was hat sich in Ihrer Organisation zwischen Beginn und Ende des Pilotprojekts verändert?** Wie bewerten Sie das? Wie können Sie die Nachhaltigkeit von Veränderungen, die Sie als positiv erachten, sicherstellen?
- **Welche Auswirkungen hatte das Pilotprojekt außerhalb Ihrer Organisation?** Hat es sich auf Ihr Netzwerk ausgewirkt? Was halten Ihre Stakeholder von dem Projekt und wie bewerten sie die Ergebnisse? Hat das lokale Umfeld Ihre Bemühungen registriert und anerkannt? Wie wirkte das Projekt auf jene Nutzer/innen, die nicht aktiv involviert waren? So können Sie die Wirkung auf Einzelpersonen, andere Organisa-

tionen, Nutzergruppen, Umfeld und Gesellschaft differenziert betrachten.

- **Können Sie kurz- und langfristige Auswirkungen identifizieren?** Es kann allerdings schwierig sein, über einen längeren Zeitraum einen direkten Zusammenhang zwischen dem Projekt und bestimmten Ergebnissen herzustellen, denn selten ist die Verbindung monokausal. Die Wirkung hängt von verschiedenen Faktoren und Bedingungen ab (vgl. EPR 2012, S. 9).
- **Was hat diese Auswirkungen ausgelöst?** Haben Sie etwas anders gemacht als früher? Haben Sie neue Methoden angewendet? Haben Ihre Mitarbeitenden etwas Neues gelernt, und wenn ja, was? Hat das Empowerment-Training zusätzliche Effekte gebracht? Hat Ihre Organisation neue Kenntnisse erlangt, die etwas verändert haben?
- **Was hat Sie überrascht?** Die Bereitschaft, sich von Nutzer/innen überraschen zu lassen, kann ein wertvolles Kriterium für den Erfolg des Projekts sein (s. auch Schritt 2.4). Haben Sie so etwas beobachtet oder erlebt?

„Das Mikroprojekt WIRKstatt ist mehr als nur eine Idee. Wir wollen nicht nur etwas ändern, wir tun es auch! Wie bei vielen anderen, die an diesem Projekt beteiligt sind, ist mein Weg mit Hindernissen gepflastert. Der ständige Kampf um kleinste Kleinigkeiten erfordert viel Energie. Solche Erfahrungen prägen unser Leben! Wenn andere motiviert sind, etwas an ihrer Lebenssituation zu verändern und durch die Arbeit in der WIRKstatt wieder Licht am Ende des Tunnels zu sehen, dann haben wir viel erreicht.“

*Jens Theede, Mitglied des Mikroprojekts „WIRKstatt“ des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland, Lokales Empowerment-Netzwerk Plön, Deutschland*



„Wir waren überrascht davon, wie das Leben von Flüchtlingen und Asylsuchenden tatsächlich aussieht und was sie von uns erwarten – nämlich, dass wir sie verstehen.“

*Tuula Löf, Sozialpädagogin in einem Projekt für Migranten und Migrantinnen, Kokkola, Finnland*



მბნ  
MAR  
46 MILLION km

კიევი - თავისუფლების მოედანი  
КИЇВ - МАЙДАН НЕЗАЛЕЖНОСТІ  
1295 km

ბაქო - ქალწულის კოშკი  
BAKI - MAIDEN TOWER - 697 KM

კეიპ ტაუნი - თეიბლ მაუნტინი  
CAPE TOWN - TABLE MOUNTAIN - 8735 km

ისფაჰანი - იმამის მოედანი  
ISFAHAN - IMAM'S SQUARE - 1325 KM

# SCHRITT 5

## Weitergehen und den Schwung beibehalten

Es liegt in der Natur neuer Ideen, dass sie gleichzeitig als spannend und als beängstigend empfunden werden. Die Spannung und das Interesse aufrechtzuerhalten ist eine echte Herausforderung. Es gibt viele Beispiele, wo sich Innovationen trotz erzielter Erfolge nur schwer durchsetzen konnten. Aber es gibt Möglichkeiten, die Dynamik zu erhalten. Darum konzentriert sich die Roadmap nicht nur auf die Initiierung von Empowerment-Projekten, sondern auch auf deren nachhaltige Gestaltung. In diesem Sinne finden Sie hier, im letzten Kapitel, Strategien und Beispiele, die Ihnen und Ihrer Organisation helfen, innovativ zu bleiben und Ihre sozialen Dienstleistungen zu stärken.

- **Nehmen Sie andere mit auf die Reise.**

Die meisten Menschen suchen Veränderungen nicht proaktiv, und erst recht lehnen sie es ab, „verändert zu werden“. Holen Sie also Ihre Mitarbeitenden ins Boot. Beziehen Sie sie frühzeitig in den Innovationsprozess ein und halten sie ihre Mitwirkung die ganze Zeit über aufrecht. Denn um genau das geht es ja: Empowerment.

- **Denken Sie über Ihre eigene Rolle nach.**

Das Team zusammenzuhalten und die Dynamik bei jedem einzelnen Projekt aufrechtzuerhalten, ist eine Schlüsselfunktion jeder Führungskraft. Ein guter Denkanstoß zum Thema Führungsrolle bei sozialen Innovationen ist das Buch von Frédéric Laloux: „Reinventing Organizations“ (Laloux, 2015).

- **Beginnen Sie damit, dass Sie die Verantwortung für den Ausgang des Projekts übernehmen.**

Engagement beginnt mit Führungskräften, die Begeisterung und Vertrauen in die Erfolgsaussichten eines Projekts bekunden. Seien Sie konsistent in der Kommunikation Ihrer Botschaft.

- **Holen Sie sich Rat von außerhalb.**

Mentoren und Mentorinnen sind ausgezeichnete Ratgeber, häufig die ehrlichsten und diejenigen, die Ihnen ungefilterte Ansichten bieten. Identifizieren Sie einige Personen, denen Sie vertrauen, um Ihre Organisation voranzubringen. Erwägen Sie, aus einem breiten Spektrum von Hintergründen und Erfahrungen zu schöpfen.

- **Lernen Sie.**

Denken Sie über Lern- und Entwicklungsoptionen für sich selbst nach. Vergessen Sie nicht, die über das SEMPRES-Netzwerk ([www.sempre-project.eu](http://www.sempre-project.eu)) verfügbaren Ressourcen zu nutzen.

- **Vernetzen Sie sich.**

Vernetzen Sie sich selbst und Ihre Organisation mit den Besten der Branche. Es gibt ein sehr umfangreiches Netzwerk von Empowerment-Anwendern. Sie können sich auch in das bestehende SEMPRES-Netzwerk einbinden, oder Sie erstellen ein eigenes Netzwerk und starten eine Bewegung auf der Grundlage Ihrer eigenen Kontakte und Ressourcen.

- **Betrachten Sie das Ganze langfristig.**

Im Laufe der Zeit, wenn Ihre Organisation erste Erfahrungen mit dem Empowerment-Konzept gesammelt hat, sollten Sie prüfen, Ihre Erfolge zu skalieren. Skalierung verändert Ihre Fähigkeit, etwas zu bewegen, entscheidend und wird sich

„Wir haben Vertrauen bei Jugendlichen aufgebaut und arbeiten mit neuen Projekten, diskutieren neue Ideen und suchen nach Lösungen. Wir versuchen, eine völlig neue Idee auf lokaler Ebene zu erproben, nämlich einen Ort für soziale Kontakte und Beschäftigung (Ausbildung) für sozial benachteiligte Gruppen in Liepa und Umgebung zu schaffen.“

*Selga Skrastiņa, NGO „Save the Children“, aktiv bei SEMPRES LEN Liepa, Lettland*





auf Ihre Organisation auswirken. Führen Sie erst ein Pilotprojekt durch und planen Sie dann den nächsten Schritt. Das ist die Idee.

Am Anfang werden andere vielleicht fragen: Warum tun Sie das? Später werden sie wissen wollen: Wie haben Sie das gemacht? Halten Sie also durch! **Wie Einstein schon sagte:** „Ich bin nicht so viel schlauer als andere, ich befasse mich nur länger mit einem Problem.“

Wie geht es weiter? **Finden Sie es heraus!** Wir betrachten diese organisatorische Roadmap nur als Ausgangspunkt der Reise. Im SEMPRES-Projekt sind noch weitere nützliche Materialien entstanden, um Sie auf diesem Weg zu unterstützen. Eine umfassende Übersicht aller Ressourcen finden Sie im Anhang und auf der Website.

Probieren Sie es mit dieser Ressource, um einen guten Start hinzulegen:

**PATRI-Framework für die Skalierung sozialer Wirkung.**

„Eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, die Sozialunternehmer und ihre Berater auf ihrem Weg durch die Skalierung begleitet: von der ersten Entscheidung bis hin zur konkreten Umsetzung.“

*(Tayabali 2014)*

*Wir wünschen Ihnen viel Erfolg! Lassen Sie uns in Kontakt bleiben!*







Von der Tailor Cooperative in Norrbotten, Schweden, hergestellte Obstbeutel.

## Anhang

# Tools

In diesem Anhang werden einige Methoden beschrieben, die bei der Implementierung von Empowerment und der Beteiligung von Nutzer/innen an der Entwicklung und Gestaltung sozialer Dienstleistungen hilfreich sein können.

Für Schritt 2 (Diskutieren Sie die Idee der Nutzerbeteiligung mit ihrem Team) haben wir einen Workshop entwickelt. Mehrere Methoden stellen wir hier ausführlich vor.

Zusätzliche anwendungsorientierte Methoden und Tools werden im Internet beschrieben, sodass wir auf eigene Darstellungen verzichtet haben. In diesen Fällen begnügen wir uns mit Stichworten und verweisen auf die entsprechenden Quellen im Internet. Das gilt insbesondere für Schritt 3 (Die Umsetzung) und Schritt 4 (Auswertung der Ergebnisse), aber auch teilweise für Schritt 2.

Das SEMPRE Empowerment-Handbuch ([www.sempre-project.eu/handbook](http://www.sempre-project.eu/handbook)) enthält hilfreiche Tools für die konkrete Durchführung eines nutzerorientierten Projektes. Dies gilt auch für den

SEMPRE-Leitfaden für Empowerment-Training ([www.sempre-project.eu/training](http://www.sempre-project.eu/training)).

### **TOOLS FÜR SCHRITT 2: STARTEN SIE JETZT! DISKUTIEREN SIE DIE IDEE DER NUTZERBETEILIGUNG MIT IHREM TEAM**

- **Tool 2.1:** Kick-Off-Workshop
- **Tool 2.2:** Leitfaden: Wie man eine offene Diskussion führt
- **Tool 2.3:** Das SEMPRE-Thermometer: Wie ist die Stimmung?
- **Tool 2.4:** Gruppenarbeit I: Bei welchen konkreten Herausforderungen kann Nutzerbeteiligung hilfreich sein?
- **Tool 2.5:** Gruppenarbeit II: Arbeiten mit Szenarien, einschließlich Mustervorlage
- **Tool 2.6:** Analyse der Stakeholder
- **Tool 2.7:** Der Design Star (Planungsstern) für Entscheidungen
- **Tool 2.8:** Externe Tools – Kraftfeldanalyse, SWOT-Analyse, Logical Framework-Ansatz



## TOOL 2.1 KICK-OFF-WORKSHOP ZUR EINBEZIEHUNG DES TEAMS

**Zeitraumen:** Mindestens 3-4 Stunden

**Teilnehmende:** Mitarbeitende, Sozialarbeiter/innen Ihrer Organisation, Stakeholder

**Durchführung:** Moderator/in, Mitarbeitende

**Material und Setting:** ein größerer Raum, der genügend Platz bietet für zwei Gruppen  
Notebook, Beamer, Flipchart, mindestens zwei Pinnwände, Präsentationsmaterial wie Stifte, Moderationskarten, Papier ...

### WAS MIT DIESEM TOOL ERREICHT WERDEN SOLL

- Das Einverständnis des Teams erhalten, um ein Pilotprojekt zur Nutzerbeteiligung durchzuführen.
- Die wichtigsten Aspekte des Empowerment-Ansatzes besprechen.
- Argumente für und gegen Nutzerbeteiligung sammeln.
- Die Organisation analysieren, um förderliche und hinderliche Faktoren zu identifizieren.
- Erste Schritte für ein Pilotprojekt einleiten.

### HINWEISE FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT

#### Einladung zum Workshop:

Sie als Führungskraft laden Ihre Mitarbeitenden zu diesem Workshop ein. Die Einladung beinhaltet das Thema „Das Empowerment-Konzept – die Umsetzung von Nutzerbeteiligung“, sowie, auf Wunsch, Ihre Beweggründe, die angestrebten Ziele und die Bedeutung der Beteiligung. Sie entscheiden, ob die Mitwirkung freiwillig oder obligatorisch ist.

#### Vorbereitung des Workshops:

- Abstimmung mit dem/der Moderator/in über Ziele, Prozesse und Methoden des Workshops.
- Ihre persönliche Vorbereitung: Welche Aspekte des Empowerments möchten Sie hervorheben? Wie begründen Sie Ihr Interesse am Empowerment? Warum denken Sie, Empowerment und Nutzerbeteiligung seien für Ihre Organisation relevant? Welche Ziele verfolgen Sie damit? Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitenden während und im Nachgang des Workshops? Mit welcher Strategie möchten Sie Ihre Mitarbeitenden überzeugen?
- Lesen Sie das SEMPRES Empowerment-Handbuch, um sich zu informieren, was Ihre Mitarbeitenden tun können, und den SEMPRES Leitfaden für Empowerment-Training, um sich ein Bild davon zu machen, was Ihre Mitarbeitenden lernen und wie Sie die Lernprozesse organisieren können.

### HINWEISE FÜR DEN/DIE MODERATOR/IN DES WORKSHOPS

- Schaffen Sie eine Atmosphäre des Vertrauens, die ehrliches Feedback und eine offene Diskussion ermöglicht.
- Behalten Sie den Zeitplan im Auge, strukturieren Sie die Diskussion, definieren Sie, wann was an welcher Stelle im Workshop diskutiert werden soll. Vermeiden Sie, dass Dinge „zerredet“ werden.
- Versuchen Sie, zu verstehen, was die Teilnehmenden bewegt. Motivieren Sie diese, ihre Vorbehalte gegenüber dem Empowerment-Ansatz und der Nutzerbeteiligung auszusprechen. Hören Sie aktiv zu und stellen Sie sachliche Fragen.
- Einige Mitarbeitende werden der Einbeziehung von Nutzer/innen vielleicht ablehnend gegenüberstehen. Aber „Widerstand“ ist oft auf vorausgegangene Erfahrungen zurückzuführen und hat mit dem professionellen Selbstbild der Mitarbeitenden zu tun. Seien Sie offen, die Ablehnung zu verstehen. Bewerten Sie nicht.
- Fordern Sie die Teilnehmenden (auch die Führungskräfte) auf, ihre Vorannahmen und Einstellungen zu überdenken und kritisch zu reflektieren.

### DURCHFÜHRUNG DES WORKSHOPS

Die einzelnen Schritte für die Durchführung des Workshops finden Sie in der folgenden Tabelle. Weitere Empfehlungen zu den Workshop-Modulen finden Sie in Schritt 2 der Roadmap (Starten Sie jetzt ...).

Sie können die Tabelle herunterladen und für Ihre Bedürfnisse anpassen. [www.sempre-project.eu/roadmap/resources](http://www.sempre-project.eu/roadmap/resources)

Der Zeitplan dient nur zur Orientierung. Wie viel Zeit Sie benötigen, hängt ab vom vorhandenen Wissen, der Einstellung zu den Nutzer/innen, deren Beteiligung und Empowerment sowie von der Diskussionsfreudigkeit in Ihrem Team.

## KICK-OFF-WORKSHOP MIT DEM TEAM (EMPFOHLENE DAUER 3-4 STUNDEN)

Die Idee teilen (25 Min.)	Die Auswirkungen diskutieren (60 Min.)	Die Umsetzung vorbereiten (90 Min.)	Die Schritte festlegen (30 Min.)
<p><b>Warum sind wir heute hier?</b> (10 Min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woher die Idee kommt.</li> <li>• Warum Sie diese Idee für Ihre Organisation für relevant halten.</li> <li>• Was Sie mit dem Workshop erreichen möchten: die Realisierung der Idee durchspielen und herausfinden, inwieweit sie realisierbar ist.</li> <li>• Wie der Workshop aufgebaut ist.</li> <li>• Fragen?</li> </ul> <p><b>Was ist Empowerment?</b> (15 Min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detailliertere Informationen über das Konzept.</li> <li>• Verständnisfragen von Teilnehmenden.</li> </ul>	<p><b>Wie kommt die Idee an?</b> (15 Min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sind die ersten Reaktionen Ihres Teams?</li> <li>• Wurden bereits Erfahrungen mit Empowerment und Nutzerbeteiligung gemacht?</li> </ul> <p><b>Bei welchen konkreten Herausforderungen könnte Nutzerbeteiligung hilfreich sein?</b> (45 Min.)</p> <p>Brainstorming im Plenum: Herausforderungen, mit denen sich Ihre Organisation auseinandersetzen muss. (10 Min.)</p> <p>Arbeit in kleinen Gruppen (20 Min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist Nutzerbeteiligung diesem Zusammenhang hilfreich oder eher hinderlich?</li> <li>• Was hätte das für Konsequenzen? Ist es einen Versuch wert?</li> </ul> <p>Plenum, Schlussfolgerungen (15 Min.)</p>	<p><b>Können wir das schaffen?</b></p> <p><i>Gruppenarbeit:</i> Spielen Sie Szenarien durch (45 Min.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was soll mit der Nutzerbeteiligung erreicht werden?</li> <li>• Welcher Grad an Beteiligung ist möglich?</li> <li>• Welches sind die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken?</li> <li>• Wie ließe sich das in der Praxis umsetzen?</li> <li>• Was wäre hierfür erforderlich?</li> <li>• Was würde es für die alltägliche Arbeit bedeuten?</li> </ul> <p><i>Plenum</i> (45 Min.): Präsentation der Ergebnisse, Aussprache: Können wir das schaffen?</p> <p><b>Gegen den Strich bürsten:</b> Welche Auswirkungen hätten die Ergebnisse auf die Nutzer/innen?</p>	<p><b>Wie geht es weiter?</b> (20 Min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf welche Bereiche wollen wir uns konzentrieren? Ab wann? Wer soll das tun?</li> <li>• Wer muss einbezogen werden und in welcher Weise?</li> <li>• Was brauchen wir als Mitarbeitende?</li> <li>• Welches sind die Kriterien für ein erfolgreiches Pilotprojekt?</li> </ul> <p>Zusammenfassung der Maßnahmen und Ende des Workshops. (10 Min.)</p>
<p>Methoden: Plenum, Präsentation, Verständnisfragen.</p>	<p>Methoden: Plenum, moderierte Diskussion, Gruppenarbeit.</p>	<p>Methoden: Gruppenarbeit, Plenum, moderierte Diskussion.</p>	<p>Methoden: Plenum, moderierte Diskussion.</p>
<p>Unterstützende Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das SEMPRE Empowerment-Handbuch für Hintergrundinformationen.</li> <li>• Der SEMPRE Leitfaden für Empowerment-Training, um zu erfahren, wie man mit Empowerment und Action Learning arbeitet.</li> </ul> <p>Diese Broschüren stehen zum Download bereit: <a href="http://www.sempre-project.eu/results">www.sempre-project.eu/results</a></p>	<p>Unterstützende Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfaden: Wie führt man eine offene Diskussion? (Tool 2.2)</li> <li>• Das SEMPRE-Thermometer: Wie ist die Stimmung? (Tool 2.3)</li> <li>• Gruppenarbeit I: Bei welchen konkreten Herausforderungen kann die Nutzerbeteiligung hilfreich sein? (Tool 2.4)</li> <li>• Alternative Gruppenarbeit I: Kraftfeldanalyse. (Tool 2.8, externer Link)</li> <li>• Tools aus dem Empowerment-Handbuch zur Ermittlung von Bedürfnissen und Problemen, z. B. der „Problem-Baum“. (<a href="http://www.sempre-project.eu/handbook/resources">www.sempre-project.eu/handbook/resources</a>)</li> </ul>	<p>Unterstützende Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppenarbeit II: die Arbeit mit Szenarien (Tool 2.5).</li> <li>• SWOT-Analyse (Tool 2.8, externer Link)</li> <li>• Empowerment-Handbuch als Leitfaden für die Nutzerbeteiligung. (<a href="http://www.sempre-project.eu/handbook">www.sempre-project.eu/handbook</a>)</li> <li>• Leitfaden für Empowerment-Training: Welche Kompetenzen könnten hilfreich sein? Wie können sie erworben werden? (<a href="http://www.sempre-project.eu/training">www.sempre-project.eu/training</a>)</li> </ul>	<p>Unterstützende Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Stakeholder. (Tool 2.6)</li> <li>• Der Design Star. (Tool 2.7)</li> </ul>
<p>Dokumentation und Auswertung des Workshops (15 Min.)</p>			

## TOOL 2.2 LEITFADEN: WIE MAN EINE OFFENE DISKUSSION FÜHRT

**Zeitrahmen:** ./.

**Teilnehmende:** ./.

**Durchgeführt von:** Führungskraft oder Moderator/in

**Material und Setting:** Kommunikationsregeln auf A3-Blatt oder Flipchart

### WAS MIT DIESEM TOOL ERREICHT WERDEN SOLL

- Eine vertrauensvolle Atmosphäre für die Mitarbeitenden schaffen, in der sie sagen können, was sie denken und was sie von dem Thema halten.

### HINWEISE FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT ODER DEN/DIE MODERATOR/IN

Zu Beginn des Workshops:

- Seien Sie vorbereitet und formulieren Sie Ihre Botschaften klar und verständlich.
- Denken Sie an die Kommunikationsregeln, sofern es in Ihrer Organisation welche gibt.
- Sofern noch nicht geschehen, einigen Sie sich auf feste Regeln wie beispielsweise:
  - Keine Handys während des Workshops
  - Jeder darf ausreden, ohne unterbrochen zu werden.
  - Die Teilnehmenden hören einander zu und gehen respektvoll miteinander um.

Wenn Sie die Diskussion leiten:

- Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben oder nicht sicher sind, wie etwas gemeint ist. Es ist hilfreich, das Gesagte mit eigenen Worten zu wiederholen, um sicherzustellen, dass man auch verstanden hat, was gemeint war („Ich habe dich so verstanden, dass...“, „Habe ich das richtig verstanden, dass ...“).
- Ermutigen Sie die Teilnehmenden, Fragen zu

stellen, wenn sie etwas nicht verstanden haben.

- Versuchen Sie, den Standpunkt Ihres Gegenübers zu verstehen. Je mehr Sie fragen, desto mehr können Sie von den Teilnehmenden lernen („Erzählen Sie mehr dazu“, „Was meinen Sie genau damit?“).
- Motivieren Sie die Teilnehmenden, ihre Positionen und Interessen mitzuteilen (insbesondere die ruhigeren und stilleren Personen).
- Räumen Sie den Teilnehmenden Denkpausen ein, in denen sie eigene Ideen entwickeln können.
- Wenn Sie als Führungskraft den Workshop moderieren, äußern Sie Ihre eigenen Wünsche und Gefühle und ermutigen Sie die Teilnehmenden, das gleiche zu tun.
- Würdigen Sie die Beiträge.
- Fordern Sie die Teilnehmenden auf, über konträre Perspektiven und Ansichten nachzudenken. Begrüßen Sie konträre oder andere Ansichten.
- Ermutigen Sie die Teilnehmenden, die Dinge kritisch zu betrachten und konstruktive Kritik zu üben.
- Ermutigen Sie die Teilnehmenden, fantasievoll in die Zukunft zu schauen und auch Dinge auszudrücken, die noch nicht vollständig durchdacht sind – nur so können Ideen entstehen.
- Visualisieren Sie wichtige Argumente, gemeinsame und gegensätzliche Ansichten und Entscheidungen.





## TOOL 2.3 DAS SEMPRE-THERMOMETER: WIE IST DIE STIMMUNG?

**Zeitraumen:** 10–20 Minuten

**Teilnehmende:** Teilnehmende des Kick-Off-Workshops

**Durchgeführt von:** Führungskraft oder Moderator/in

**Material und Setting:** Freifläche oder größerer Raum

### WAS MIT DIESEM TOOL ERREICHT WERDEN SOLL

- Einen ersten Einblick in Stimmung und Sichtweisen der Workshop-Teilnehmenden erhalten.

### HINWEISE FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT ODER DEN/DIE MODERATOR/IN

Bei dieser wertorientierten Übung können die Teilnehmenden zu einer Aussage oder These Stellung beziehen, indem sie sich entlang einer imaginären Linie auf dem Boden aufstellen.

Sie als Führungskraft oder Moderator/in lesen eine Aussage oder These vor. Die Teilnehmenden stellen sich an dem Punkt entlang der imaginären Linie auf, der dem Grad ihrer Zustimmung oder Ablehnung der Aussage/These entspricht. Die beiden Enden der Linie stehen wie bei einem Thermometer für die gegensätzlichen Extreme. Wer „absolut dafür“ ist, steht also an einem Ende und wer „absolut dagegen“ ist, am anderen. Die Positionen dazwischen stehen für eine entsprechende Abstufung

#### Ausführung des SEMPRE-Thermometers:

Instruieren Sie die Teilnehmenden. Das Thermometer soll die einzelnen Meinungen zu diesem Zeitpunkt widerspiegeln. Es ist also nur eine Momentaufnahme, für die es kein „richtig“ oder „falsch“ gibt. Die Positionen sind veränderbar.

Lesen Sie eine Aussage vor und lassen Sie den Teilnehmenden Zeit, sich entlang der Linie aufzustellen. Anschließend wendet sich jede/r der Person zu, die am nächsten steht; beide sprechen dann darüber, warum sie diese Position gewählt haben. Nach einigen Minuten können Sie die Diskussion

öffnen und Teilnehmenden, die dies möchten, Gelegenheit geben, ihren Standpunkt zu erläutern. Es ist in Ordnung, während des Prozesses die eigene Meinung zu ändern.

#### Beispiele von Aussagen/Thesen:

- Alle Nutzer/innen (unabhängig von ethnischer Zugehörigkeit, religiöser Überzeugung, sexueller Orientierung, Behinderungen, Alter, Geschlecht und Geschlechtsidentität) verfügen über Wissen, das für die Entwicklung einer sozialen Dienstleistung wichtig ist.
- Die Einbindung von Nutzer/innen ist immer von Vorteil.
- Ich habe keine Vorannahmen hinsichtlich der Bedürfnisse von Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen.
- Ich habe keine Vorannahmen hinsichtlich der Fähigkeiten von Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen.
- Es gehört zu meinem beruflichen Selbstverständnis, dass ich über die Bedürfnisse der Nutzer/innen Bescheid weiß.
- Ich befinde mich den Nutzer/innen gegenüber in einer Machtstellung.
- Das Bewusstsein für Machtverhältnisse, Identitäten und Verwundbarkeit aller Beteiligten, ist Voraussetzung für mehr Gleichberechtigung und Empowerment.
- Die Nutzerbeteiligung wirft Probleme für unsere Organisation auf.
- Die Nutzerbeteiligung verändert unsere Organisation.

Sie können natürlich eigene Aussagen bzw. Thesen entwickeln und verwenden.

## TOOL 2.4 GRUPPENARBEIT I: BEI WELCHEN KONKRETEN HERAUSFORDERUNGEN KANN NUTZERBETEILIGUNG HILFREICH SEIN?

**Zeitraumen:** 20-30 Minuten

**Teilnehmende:** Mitarbeitende

**Durchgeführt von:** Moderator/in oder Führungskraft, Mitarbeitende

**Material und Setting:** ein größerer Raum, der genügend Platz bietet für zwei Gruppen, flipchart mit Diagramm

### WAS MIT DIESEM TOOL ERREICHT WERDEN SOLL

- Die praktische Bedeutung der Nutzerbeteiligung für die Organisation wird herausgearbeitet.

### HINWEISE FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT ODER DEN/DIE MODERATOR/IN

Ihrer Organisation stellen sich unterschiedliche Herausforderungen. Einige haben Sie vielleicht bereits zu Beginn des Workshops (Tool 2.1) angesprochen. Welchen Beitrag könnte eine Nutzerbeteiligung bei der Bewältigung dieser Herausforderungen leisten? Wäre die Beteiligung eher förderlich oder eher hinderlich? Was können Sie tun, damit sie sich positiv auswirkt?

Für diese Aufgabe steht nicht viel Zeit zur Verfügung. Das hilft den Teilnehmenden dabei, sich auf die wichtigsten Aspekte zu fokussieren.

#### Instruktionen an das Plenum:

Erstellen Sie eine Liste der internen und externen Herausforderungen, mit denen Ihre Organisation sich auseinandersetzen muss. Denken Sie über Trends in der Gesellschaft und im ländlichen Raum nach, über Anforderungen von Stakeholdern, sich ändernde Leistungsbeschreibungen, Veränderungen, die Ihre Nutzer/innen betreffen, Fachkräftemangel, interne Prozesse oder Strukturen usw.

Priorisieren Sie die Herausforderungen nach den Kriterien, die in Ihrer Organisation von Bedeutung sind. Das kann zum Beispiel der Einfluss auf die zur Verfügung stehenden Mittel sein, auf die Qualität der Dienstleistungen, auf den Rückhalt in der Mitarbeiterschaft oder im lokalen Umfeld usw.

Wählen Sie je nach Größe Ihres Teams drei bis fünf Herausforderungen aus und arbeiten Sie weiter in Gruppen, wobei jede Gruppe an unterschiedlichen Herausforderungen arbeitet.

#### Instruktionen für die Gruppe/Teilnehmenden:

- Besprechen Sie, ob eine Nutzerbeteiligung eher hinderlich oder förderlich ist, um die Herausforderung zu meistern. Platzieren Sie die Herausforderung auf einer Skala von -5 (Nutzerbeteiligung ist sehr hinderlich) bis +5 (Nutzerbeteiligung ist sehr förderlich).
- Wodurch könnte sich dieser Grad ändern lassen, so dass Nutzerbeteiligung weniger hinderlich bzw. (noch) förderlicher wird?
- Kehren Sie zurück ins Plenum, präsentieren Sie Ihre Ergebnisse und tragen Sie die Skala in einer allgemeinen Vorlage ein.
- Eine Frage zum Schluss: Lohnt es sich, weiter über Nutzerbeteiligung nachzudenken und an einem Pilotprojekt weiter zu arbeiten?





## TOOL 2.5 GRUPPENARBEIT II: ARBEITEN MIT SZENARIEN

**Zeitraumen:** Mindestens 1 Stunde

**Teilnehmende:** Mitarbeitende

**Durchgeführt von:** Moderator/in, Mitarbeitende

**Material und Setting:** ein größerer Raum, der Platz bietet für zwei Gruppen  
Flipchart, 2 Pinnwände, Material wie Stifte, Karteikarten, Papier ...

**Sonstige Ressourcen:** Planungstool für Szenarien: [www.mspguide.org/tool/scenario-planning](http://www.mspguide.org/tool/scenario-planning)

### WAS MIT DIESEM TOOL ERREICHT WERDEN SOLL

- Eine gemeinsame Sicht der Zukunft ausarbeiten
  - Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken bei der Implementierung der Nutzerbeteiligung identifizieren
  - Möglichkeiten finden, Schwächen und Risiken zu verringern und gleichzeitig Stärken und Chancen zu fördern
  - Konkrete Schritte ableiten, um dies zu erreichen
- Die Arbeit mit Szenarien erstreckt sich in der Regel über mehrere Stunden oder sogar Tage. Wir empfehlen hier eine sehr kurze Variante.

### HINWEISE FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT BZW. DEN/DIE MODERATOR/IN

- Erläutern Sie, was unter Arbeit mit Szenarien zu verstehen ist.  
Szenarien helfen dabei, zukünftige Situationen zu beschreiben. Sie beugen Diskussionen auf rein theoretischer Ebene vor und stellen eine große Praxisnähe her. Mit Szenarien können Sie Konsequenzen und Bedingungen der Nutzerbeteiligung ableiten und wesentliche Entscheidungen beschreiben. So gewinnen Sie eine gemeinsame Sichtweise, wie sich die Einbindung der Nutzer/innen langfristig entwickeln könnte.
- Stellen Sie die Aufgabe vor.  
Ein oder zwei Gruppen sollen an der Aufgabe arbeiten und Folgendes beschreiben:
  - Das von ihnen gewählte Szenario: die Gruppe der Nutzer/innen, woran sollen sie beteiligt sein und in welchem Umfang, welche Wirkungen werden angestrebt und wer wird daran mitarbeiten, ...

- Die für den Erfolg als notwendig erachteten internen und externen Rahmenbedingungen: Ressourcen, Unterstützung durch Dritte, Fortbildung, Abstimmung mit Stakeholdern, Bereitschaft der Dienstleistungsnutzer/innen, externes Netzwerk, unterstützende Führung, ...
- Umgang mit Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.
- Erforderliche Schritte.
- Was bedeutet das für die laufende und die zukünftige Arbeit?
- Notwendige Entscheidungen, von wem.

Um das Szenario und die Rahmenbedingungen sehr konkret zu beschreiben, ist es hilfreich, sie in der Gegenwartsform zu erläutern, als ob die Einbindung der Nutzer/innen bereits implementiert wäre.

- Laden Sie Ihr Team ein, sich in diese Aufgabe einzubringen. Sie wissen selbst am besten, wie Sie Ihr Team motivieren können!

### Instruktionen für die Gruppe

Jede Arbeitsgruppe hat ca. eine Stunde zur Verfügung, um die Aufgabe zu erfüllen.

Die Teilnehmenden können die Vorlage für die Arbeit mit Szenarien nutzen und ihre Ergebnisse auf ein oder zwei Flipchart-Seiten dokumentieren.

Diese werden dann im Plenum präsentiert. Die andere Gruppe stellt Verständnisfragen. Nachdem beide Gruppen ihre Ergebnisse vorgestellt haben, bespricht das Team die Schlussfolgerungen, die sich daraus ergeben. Kann es funktionieren? Was bedeutet das für die Arbeit und für das Team? Was muss getan werden?

## Vorlage für die Arbeit mit Szenarien

Als Anregung sehen Sie hier eine ausgefüllte Vorlage.

### SCENARIO: WIR BEZIEHEN UNSERE NUTZER/INNEN IN DIE ENTWICKLUNG EINER NEUEN SOZIALEN DIENSTLEISTUNG EIN.

#### 1. Identifizierte Probleme

- Mangelnde Kenntnisse zum Thema Empowerment
- Noch keinerlei Erfahrung mit Nutzerbeteiligung.
- Wenig Ressourcen verfügbar (Zeit, Geld).
- Zustimmung der Stakeholder nötig.
- Scheitern stellt ein Risiko für die gesamte Organisation dar.
- Geeignete Nutzer/innen finden.

#### 2. Lösungsideen

- › Einschlägige Literatur oder das Empowerment-Handbuch lesen.
- › Anfangen, theoretisches Wissen in der Praxis anzuwenden.
- › Best Practice Beispiele suchen.
- › Risiken eingehen.
- › Zuschüsse/Fördermittel beantragen.
- › Arbeitsabläufe verändern.
- › Klein anfangen.
- › Die Stakeholder informieren (Ziele, Best Practice, eigene Erwartungen, Vorteile für sie).
- › Die Unterstützung von Führungskräften und Stakeholdern gewinnen.
- › Netzwerken, Öffentlichkeitsarbeit

#### 3. Schritte zur Implementierung von Lösungen:

- › Zeitfenster für Literaturstudium festlegen.
- › Erste Schritte für die Implementierung der Nutzerbeteiligung entwickeln.
- › Die Arbeit an Aufgabe xy reduzieren, um Kapazitäten zu generieren für das Empowerment-Projekt.
- › Stakeholder-Analyse durchführen (Tool 2.6), um Argumente zu finden, die die Stakeholder überzeugen.
- › Nutzer/innen finden, die bereit sind, sich in das Projekt einzubringen und weitere Nutzer/innen für die Sache zu gewinnen. Informationsmaterial, beispielsweise in Arztpraxen und Beratungszentren auslegen.
- › Gemeinsam mit den Nutzer/innen eine Bedarfsanalyse durchführen.

#### 4. Was brauchen wir für das Projekt und was bedeutet es für meine Arbeit?

- › Zeit.
- › Entscheidungen von Führungskräften oder Geschäftsleitung für das Projekt und die Reduzierung anderer Aufgaben.
- › Unterstützung von Kollegen und/oder Entbindung von bestimmten Aufgaben.
- › Training.

Diese Vorlage steht zum Download bereit: [www.sempre-project.eu/roadmap/resources](http://www.sempre-project.eu/roadmap/resources).

## TOOL 2.6 ANALYSE DER STAKEHOLDER

**Zeitraumen:** 20 Minuten

**Teilnehmende:** Teilnehmende des Kick-Off-Workshops

**Durchgeführt von:** Moderator/in, Mitarbeitende

**Material und Setting:** Vorlage (Download: [www.sempre-project.eu/roadmap/resources](http://www.sempre-project.eu/roadmap/resources))

### WAS MIT DIESEM TOOL ERREICHT WERDEN SOLL

- Relevante Stakeholder Ihrer Organisation identifizieren, beispielsweise andere soziale Dienstleister, Behörden, NGOs, Unternehmen, wichtige Meinungsführer, Wissensmultiplikator/innen in der Gemeinde oder dem Landkreis, in dem Ihre Organisation ihren Sitz hat.
- Prüfen, ob sie eingebunden werden können in die Implementierung der Nutzerbeteiligung.



- Prüfen, ob sie Wissen und Erfahrung beitragen und eventuell helfen können, das Projekt in der Öffentlichkeit oder gegenüber anderen Stakeholdern zu kommunizieren.
- Frühzeitig im Projekt wichtige Kontakte herstellen und stabile Kommunikations- und Kooperationsnetzwerke aufbauen.

**INSTRUKTIONEN FÜR DIE TEILNEHMENDEN**

- Sammeln Sie Namen von Personen oder Organisationen, die für Ihre Organisation und das Projekt „Nutzerbeteiligung“ wichtig sein könnten.
- Bilden Sie zwei oder drei Gruppen und bestimmen Sie, welche Gruppe sich mit welchem

Stakeholder befassen soll.

- Analysieren Sie Ihre Stakeholder auf der Grundlage folgender Fragen:
  - Kurzbeschreibung der Organisation oder Person: Was ist ihre Aufgabe? Ihre Zielgruppe? Ihre Funktion?
  - Welche Interessen und Ziele könnten sie mit dem Projekt verbinden?
  - Welche Ressourcen könnten sie beitragen?
  - Welche Rolle könnten sie innerhalb des Netzwerks spielen?
  - Wer ist Ansprechpartner/in (auf Ihrer und auf Stakeholder-Seite)?
  - Sonstige Bemerkungen?

**Beispiel:**

**STAKEHOLDER ANALYSE**

Nutzergruppe:

Nr.	Organisation/ Person	Beschreibung	Ziel/ Interesse	Verfügbare Ressourcen	Mögliche Rolle im Projekt	Kontakt	Kommentar
Beispiel 1	Jobcenter	selbsterklärend	Erwerbslosigkeit reduzieren	Kenntnisse über die Nutzergruppe, gesetzliche Fördermöglichkeiten, den Arbeitsmarkt	Zugang zur Nutzergruppe	Hr. X	es bestehen gute Kontakte
Beispiel 2	Gemeinde/ Gemeindeverwaltung	Bietet soziale Unterstützung für die Nutzergruppe an	Erwerbslosigkeit reduzieren; sozialer Zusammenhalt; gegen Ausgrenzung; Netzwerk	Fachkräfte der sozialen Arbeit, Netzwerke, Einfluss auf Politik	Zugang zur Nutzergruppe und lokalen Netzwerken	Fr. Y	
Beispiel 3	Frau Z	Landespolitikerin, Wahlkreis in der Region, Sprecherin für Arbeitsmarktpolitik ihrer Partei	Öffentlichkeitswirkung; erfolgreiche Projekte in ihrem Wahlbezirk	Vernetzung, Zugang zu Politik und zur Gesetzgebung	Multiplikator/in	über Wahlkreisbüro	
Beispiel 4							
Beispiel X							



## TOOL 2.7 DER DESIGN STAR (PLANUNGSSTERN) FÜR ENTSCHEIDUNGEN

**Zeitraumen:** Mindestens 1 Stunde

**Teilnehmende:** Mitarbeitende

**Durchgeführt von:** Moderator/in, Mitarbeitende

**Material und Setting:** Platz für zwei Gruppen

Flipchart, 2 Pinnwände, Material wie Stifte, Karteikarten, Papier ...

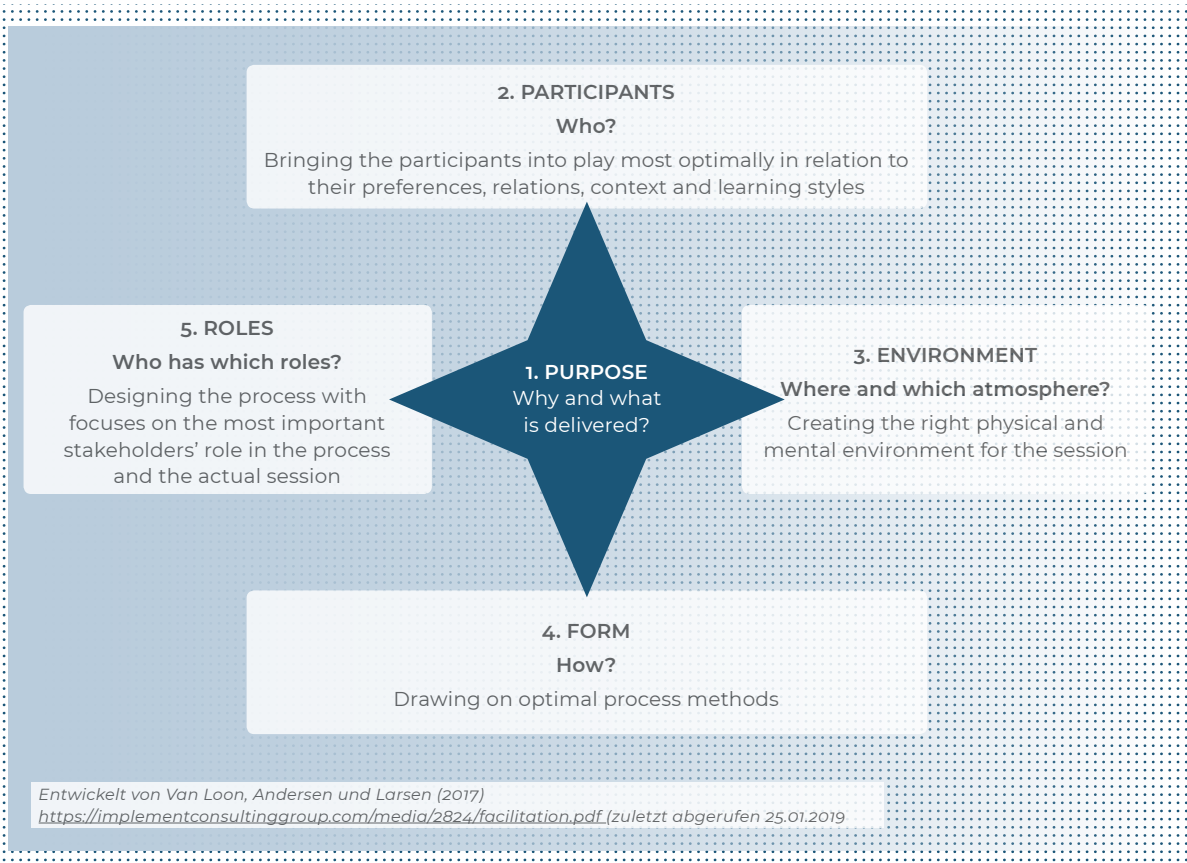
**Quellen:** • Wenger's learning model;

- Der Design Star wurde entwickelt von Larsen, Line; Van Loon, Cecilie; Horn Andersen, Henrik (2017) Facilitation – create results through involvement, Djøf Forlag, Denmark
- Im Internet finden Sie eine englische Beschreibung: Larsen, Line; Van Loon, Cecilie (without year): Facilitation, An article of inspiration, tools and tips for how to create more dynamics, ownership and qualified results in group processes through intentional design.
- <https://implementconsultinggroup.com/media/2824/facilitation.pdf> (zuletzt abgerufen: 25.01.2019)  
Mehr lesen: [www.sempre-project.eu/training](http://www.sempre-project.eu/training)

### WAS MIT DIESEM TOOL ERREICHT WERDEN SOLL

- Sie durch die ersten Schritte der Planung Ihres Pilotprojekts leiten.
- Ihnen helfen, die Rahmenbedingungen für Ihr Pilotprojekt zu definieren.
- Das Fundament legen für einen Entwurf des Pilotprojekts.

### Der „Design Star“ (Planungsstern) für Entscheidungen





## INSTRUKTIONEN FÜR DIE ANWENDUNG DES DESIGN STAR

### 1. Denken Sie über den Zweck Ihres Pilotprojekts nach.

Zum Beispiel:

- Warum planen wir dieses Projekt? Welchen Beitrag soll es leisten?
- Welche Ergebnisse wollen wir erzielen?
- Woran erkennen wir, dass wir unser Ziel erreicht haben?

### 2. Legen Sie fest, wer an Ihrem Projekt mitwirken soll.

Zum Beispiel:

- Wer muss teilnehmen, damit das Ziel erreicht werden kann?
- Welches Wissen, welche Erfahrung und welche Kontakte haben diese Personen?
- Welche Interessen könnten die Teilnehmenden haben?

### 3. Legen Sie fest, wo das Projekt stattfinden und wie das Umfeld optimal gestaltet werden soll:

Zum Beispiel:

- Wie schaffen wir die besten physischen Rahmenbedingungen für das Projekt (Ort, Räume, Ausstattung ...)?
- Wie können sich die Teilnehmenden mental auf

das Projekt einstellen und so die Rahmenbedingungen positiv mit gestalten?

- Welche Instrumente stehen uns dafür zur Verfügung?

### 4. Legen Sie die Form des Projekts fest.

Zum Beispiel:

- Welche Methoden sind hilfreich?
- Wie schaffen wir ein sicheres und dynamisches Projektumfeld, das die Teilnehmenden motiviert, sich aktiv einzubringen?
- Wie gewährleisten wir einen abwechslungsreichen Prozess innerhalb unseres zeitlichen Rahmens?

### 5. Legen Sie fest, wer während des Projekts welche Rolle innehat.

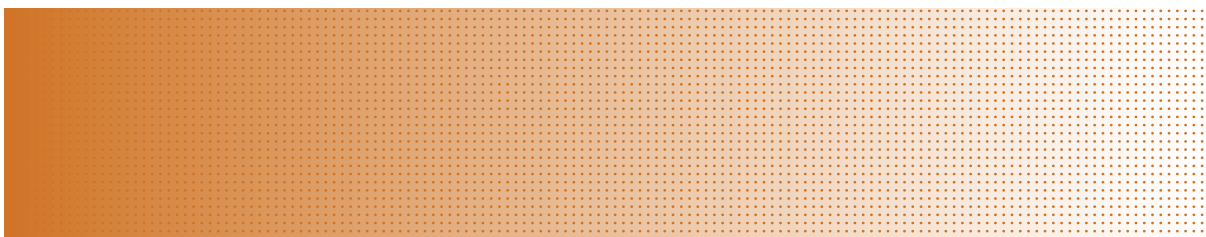
Zum Beispiel:

- Wer verfügt über Wissen, das wir für die künftige Nutzerbeteiligung benötigen?
- Wie können wir die Personen für uns gewinnen, die wir für die Realisierung des Projekts brauchen?
- Wer ist der/die beste Moderator/in und Projektleiter/in?

*Nachdem Sie diese Fragen beantwortet haben, sind Sie soweit, eine Roadmap für Ihr Projekt zu erstellen.*

## TOOL 2.8 EXTERNE TOOLS

Name des Tools	Beschreibung
<b>Kraftfeldanalyse/ Force Field Analysis</b>	<p>„Die Kraftfeldanalyse ist eine einfache Methode zur Analyse einer Situation. Sie dient zur Identifikation und Visualisierung der treibenden und bremsenden Einflussfaktoren. Diese werden im Diagramm als fördernde bzw. blockierende Kräfte dargestellt, die auf den betrachteten Gegenstand wirken. Aus diesem Kraftfelddiagramm wird ein Aktionsplan abgeleitet, um einen möglichst großen Netto-Effekt zugunsten des angestrebten Ziels zu erreichen.“ Quelle: <a href="http://www.projektmagazin.de/methoden/kraftfeldanalyse">www.projektmagazin.de/methoden/kraftfeldanalyse</a></p> <p>Englischsprachige Quellen: <a href="http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm">www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm</a> (inkl. Video) <a href="http://www.mspguide.org/tool/force-field-analysis">www.mspguide.org/tool/force-field-analysis</a></p>
<b>SWOT-Analyse</b>	<p>Die Buchstaben der SWOT-Analyse stehen für die englischen Worte Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Mit der Analyse werden die Stärken und Schwächen einer Organisation (interne Sicht) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Sicht) identifiziert und geeignete Lösungen für die Erreichung der Projekt- oder Organisationsziele abgeleitet.</p> <p>Sie kann in verschiedenen Phasen der Organisations- und Projektentwicklung angewandt werden: Während der Analysephase, der Entwicklungsphase oder zur Evaluierung.</p> <p>vgl.: Das Organisationshandbuch des Bundesministerium des Innern für Bau und Heimat, <a href="http://www.orghandbuch.de">www.orghandbuch.de</a>, 6.3.4 SWOT-Analyse</p> <p>Englischsprachige Quellen: <a href="http://www.mspguide.org/tool/swot-analysis">www.mspguide.org/tool/swot-analysis</a></p>
<b>Logical Framework Approach (LFA)</b>	<p>Der Logical Framework Approach (LFA) wird v.a. in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit angewandt, ist aber gut übertragbar auf andere Projekte. Der Ansatz beginnt mit einer Situations- und Problemanalyse, aus die angestrebten Wirkungen des Projektes abgeleitet werden. Grundlage ist eine umfangreiche Matrix, mit der gearbeitet wird.</p> <p><a href="https://eu-beratung.engagement-global.de/auslandsprojekte-logframe-ansatz.html">https://eu-beratung.engagement-global.de/auslandsprojekte-logframe-ansatz.html</a> siehe auch: <a href="https://erfolgreich-projekte-leiten.de/logframe/">https://erfolgreich-projekte-leiten.de/logframe/</a> <a href="https://www.projektmagazin.de/glossarterm/logical-framework-approach">https://www.projektmagazin.de/glossarterm/logical-framework-approach</a> <a href="https://www.projektmagazin.de/glossarterm/logical-framework-matrix">https://www.projektmagazin.de/glossarterm/logical-framework-matrix</a></p> <p>SEMPRE-Partner nutzten die ersten drei Schritte des LFA: Analyse des Projektkontextes, Interessenvertreteranalyse und Problemanalyse.</p> <p>Englischsprachige Quellen: <a href="http://www.evropa.gov.rs/evropa/showDocument.aspx?Type=Home&amp;Id=525">www.evropa.gov.rs/evropa/showDocument.aspx?Type=Home&amp;Id=525</a> (sehr detaillierte Beschreibung, 41 Seiten) <a href="https://sswm.info/planning-and-programming/decision-making/planning-community/logical-framework-approach">https://sswm.info/planning-and-programming/decision-making/planning-community/logical-framework-approach</a> (Kurzbeschreibung)</p>





## TOOLS FÜR SCHRITT 3: DIE UMSETZUNG – EIN PILOTPROJEKT IMPLEMENTIEREN UND DEN PROZESS MANAGEN

Für diesen Schritt haben wir keine eigenen Tools oder Vorlagen entwickelt, da Sie bereits in zwei anderen Produkten von SEMPRE viele hilfreiche Informationen und Instrumente finden:

- Im SEMPRE Empowerment-Handbuch mit Tools für die Implementierung und Durchführung eines konkreten Projekts zur Nutzerbeteiligung ([www.sempre-project.eu/handbook](http://www.sempre-project.eu/handbook)).
- Im SEMPRE Leitfaden für Empowerment-Trai-

ning, der u. a. den Ansatz des Action Learning beschreibt ([www.sempre-project.eu/training](http://www.sempre-project.eu/training)).

### HIER EINIGE REFERENZEN ZUM THEMA UNTERSTÜTZENDE FÜHRUNG:

**FRÉDÉRIC LALOUX**

- Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (Vahlen, 2015)





Dieses Buch „wurde für Menschen (Gründer von Organisationen, Führungskräfte, Coaches und Berater) geschrieben, die spüren, dass etwas in der Art und Weise, wie wir Organisationen heute führen, falsch ist und die das Gefühl haben, dass etwas ganz anderes erforderlich ist ... Ohne zu wissen, was das sein könnte“.

([www.reinventingorganizations.com](http://www.reinventingorganizations.com))

- Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (Vahlen, 2016)

#### AUF YOUTUBE (ENGLISCH):

- [www.youtube.com/watch?v=GxGGkrtKZaA](http://www.youtube.com/watch?v=GxGGkrtKZaA) (7 Minuten)
- [www.youtube.com/watch?v=gcSo4BI2sbk](http://www.youtube.com/watch?v=gcSo4BI2sbk) (ca. 100 Min.)

#### ORTRUN ZUBER-SKERRITT

- Action Leadership: Towards a Participatory Paradigm (Springer, Dordrecht, 2011)



## TOOLS FÜR SCHRITT 4: AUSWERTUNG DER ERGEBNISSE

Name des Tools	Beschreibung
<b>Appreciativ Inquiry (AI)</b> <b>Wertschätzende</b> <b>Befragung</b>	<p>„Die Grundidee ist einfach: Menschen und Systeme bewegen sich in die Richtung, in die sie schauen; und die Fragen, die wir stellen, entscheiden darüber, was wir finden. AI konzentriert sich daher auf die Stärken, das Positive, das Potenzial eines Systems (z.B. Unternehmen, Organisation, Person) und stellt nicht die negativen Punkte in den Vordergrund. Im Gegensatz zu traditionellen Ansätzen werden beim AI Probleme nicht direkt bearbeitet, sondern in Änderungswünsche umformuliert.“</p> <p>„Appreciative lässt sich mit „aner kennend“, „würdigend“ und „wertschätzend“ übersetzen. Bei appreciative geht es um die Wertschätzung des Besten im Menschen (als PartnerIn, KollegIn, MitarbeiterIn etc.) oder in der Welt, um uns herum. Es geht um das Bejahen und Bestätigen von Stärken, Erfolgen und Potenzialen aus der Vergangenheit und der Gegenwart sowie um das Aufspüren und Begreifen, welche belebenden Faktoren einem System (Team, Organisation, Kommune oder Netzwerk) Energie, Excellence oder Vitalität geben. Diese Faktoren werden antizipiert und in der Zukunft verstärkt. Inquiry kommt von to inquire, was man mit „erkunden“ oder „untersuchen“ übersetzen kann. Es geht darum, gezielt Fragen zu stellen, um die Juwelen – das, was in den Teams oder der Organisation bereits gut funktioniert – zu entdecken. Darüber hinaus geht es darum, offen für Neues und bereit zu lernen zu sein.“</p> <p><a href="https://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative_Inquiry">https://de.wikipedia.org/wiki/Appreciative_Inquiry</a> (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)</p>
	<p>Englischsprachige Quellen:  <a href="http://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/appreciative_inquiry">www.betterevaluation.org/en/plan/approach/appreciative_inquiry</a>  <a href="https://appreciativeinquiry.champlain.edu">https://appreciativeinquiry.champlain.edu</a>  (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)</p>
<b>After Action Review (AAR)</b>	<p>„Ein After Action Review verläuft in vier Schritten: Zunächst wird der ursprünglich geplante Sollzustand, also die Ziele des Einsatzes bzw. des Projekts ermittelt. Im zweiten Schritt wird das Geschehen chronologisch aufgearbeitet. Auf dieser Stufe beschreiben die Gruppenmitglieder nicht nur ihre Handlungen, sondern auch ihre Erwartungen und Gefühle, Schlüsselsituationen und aufgetretene Probleme. Im dritten Schritt erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich. Die Ursachen für den Erfolg oder den Misserfolg des Einsatzes bzw. des Projekts werden ermittelt. Fehler und Erfolgsfaktoren werden angesprochen. Auf Grundlage dieser Analyse fasst die Gruppe im vierten und letzten Schritt ihre Erfahrungen in so genannten Lessons Learned zusammen. Die Lessons Learned sollen sowohl der Gruppe selbst als auch anderen Gruppen in vergleichbaren Situationen zugutekommen.“</p> <p><a href="https://de.wikipedia.org/wiki/After_Action_Review">https://de.wikipedia.org/wiki/After_Action_Review</a> (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)</p> <p>siehe auch:  <a href="https://erfolgreich-projekte-leiten.de/after-action-review/">https://erfolgreich-projekte-leiten.de/after-action-review/</a> (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)</p>
	<p>Englischsprachige Quellen:  <a href="http://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/after_action_review">www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/after_action_review</a>  (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)</p>
<b>Exit Interviews</b>	<p>Exit-Interviews bieten Nutzer/innen die Möglichkeit, ihre Meinung zu einer gerade genutzten Dienstleistung zu äußern und zu bewerten, wie effektiv Ihre Bedürfnisse erfüllt wurden. Für gewöhnlich wird das Gespräch mit einer/einem Mitarbeitenden des Dienstleisters geführt. Vorteilhaft ist es bei der Erstellung des zugrundeliegenden Fragebogens bereits mit den Nutzer/innen zusammenzuarbeiten. So können Sie prüfen, ob der Fragenbogen sinnvoll und für alle verständlich ist.</p>
	<p>Englischsprachige Quellen:  <a href="https://www.feantsa.org/download/participation_toolkit_english_fi-nal_2013-2-17759063145615739680.pdf">https://www.feantsa.org/download/participation_toolkit_english_fi-nal_2013-2-17759063145615739680.pdf</a> Seite 21f. (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)</p>

Name des Tools	Beschreibung
<b>Fokusgruppen</b>	<p>„Eine Fokusgruppe ist eine Forschungsmethode, bei der eine speziell ausgewählte Gruppe von Personen nach ihrer Meinung zu einem bestimmten Thema befragt werden kann. Fragen und spezifische Diskussionspunkte werden in einer interaktiven Gruppe aufgeworfen, und die Mitglieder der Gruppe werden ermutigt, frei zu sprechen. Eine Fokusgruppe funktioniert am besten mit mindestens 4 und maximal 12 Personen und dauert 1 bis 2 Stunden.</p> <p>Versuchen Sie, sicherzustellen, dass die Teilnehmenden repräsentativ sind und über die entsprechende Erfahrung verfügen, um der gewünschten Zielgruppe anzugehören. Bei der Werbung sollten die Organisatoren klar und deutlich angeben, was das Thema der Fokusgruppe ist und wer sich für die Teilnahme eignet.“ (Übersetzung aus der englischen Quelle)</p> <p>Englischsprachige Quelle  <a href="https://www.feantsa.org/download/participation_toolkit_english_fi-nal_2013-2-17759063145615739680.pdf">https://www.feantsa.org/download/participation_toolkit_english_fi-nal_2013-2-17759063145615739680.pdf</a> Seite 33f. (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)</p>

## ENGLISCHSPRACHIGE TOOLS AUS DEM INTERNET

Im Internet finden Sie eine Fülle sehr hilfreicher Tools. Probieren Sie das eine oder andere aus.

- **The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships.**  
<http://edepot.wur.nl/409844> (zuletzt abgerufen 25.01.2019)  
<http://www.mspguide.org/tools-and-methods> (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

Herman Brouwer und Jan Brouwers (2017) The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships. Companion to The MSP Guide. Wageningen University and Research, CDI

- **Reflection Methods. Practical Guide for Trainers and Facilitators.**  
[http://www.mspguide.org/sites/default/files/tool/reflection\\_methods\\_january\\_2018\\_web\\_o.pdf](http://www.mspguide.org/sites/default/files/tool/reflection_methods_january_2018_web_o.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

Femke Gordijn mit Natalia Eernstman, Jan Helder, Herman Brouwer (2018) Reflection Methods. Practical Guide for Trainers and Facilitators, Wageningen Centre for Development Innovation (2018)

- **Participation Toolkit (25 tools to help facilitate participation in your service, easy to use fact-sheets).**

[www.feantsa.org/en/toolkit/2013/10/19/participation-toolkit-get-a-different-result-get-people-participating?bcParent=27](http://www.feantsa.org/en/toolkit/2013/10/19/participation-toolkit-get-a-different-result-get-people-participating?bcParent=27) (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

FEANTSA Participation Working Group and GRUNDTVIG Participation Project (2013) Participation Toolkit. Available in Catalan, English, French, German, Polish and Spanish.



## DIE SEMPRE PARTNER



- |  |  |
|--|--|
| 1 Diakonisches Werk Schleswig-Holstein (DE)              | 9 Lutheran Diaconia (LT)                             |
| 2 Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland (DE) | 10 Estonian Evangelical Lutheran Church (EE)         |
| 3 Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein (DE)            | 11 Foundation for Social Action (EE)                 |
| 4 Novia University of Applied Sciences (FI)              | 12 The Foundation for Lifelong Learning PERITIA (PL) |
| 5 Kookkola University Consortium Chydenius (FI)          | 13 Coompanion Norrbotten (SE)                        |
| 6 Vidzeme University of Applied Sciences (LV)            | 14 Sunderby Folk High School (SE)                    |
| 7 Diaconal Centre Liepaja (LV)                           | 15 University College South Denmark (DK)             |
| 8 University of Latvia (LV)                              | 16 Nordregio (SE)                                    |

# Literatur/Referenzen

## SCHRITT 1 (DAS EMPOWERMENT-KONZEPT KENNENLERNEN)

**BERESFORD, PETER** (2016)

All Our Welfare: Towards Participatory Social Policy.  
*Policy press, Bristol*

**COPUS, ANDREW ET AL.** (2017)

Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland.  
*Nordregio Working Paper 2. Stockholm. Available at: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1091846/FULLTEXT01.pdf> (zuletzt abgerufen am 25.01.2019).*

**LALOUX, FRÉDÉRIC** (2015)

Reinventing Organisations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.  
*Vahlen, München*

**LALOUX, FRÉDÉRIC** (2014)

Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness,  
*Nelson Parker*

**LENZ, ALBERT; STARK, WOLFGANG** (2002):

Empowerment. Neue Perspektiven für psychosoziale Praxis und Organisation.  
*DGVT, Tübingen*

**MORRISON, MIKE** (2017)

Action Learning Sets, <https://rapidbi.com/action-learning-sets/> (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

**PEDLER, MIKE; ABBOTT, CHRISTINE** (2013)

Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide,  
*Open University Press. Maidenhead*

**POHLMANN, MARKUS** (2016)

Soziologie der Organisation: Eine Einführung.  
*UTB, Stuttgart*

**REASON, PETER, MCARDLE, KATE LOUISE** (2008)

Action Research and Organization Development, in: *Cummings, Thomas G. Handbook of Organisation Development. SAGE, London*  
Erhältlich über: [www.peterreason.eu/Papers/ActionResearch&OrganizationDevelopment.pdf](http://www.peterreason.eu/Papers/ActionResearch&OrganizationDevelopment.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

**THEUNISSEN, GEORG** (2009)

Empowerment und Inklusion behinderter Menschen. Eine Einführung in Heilpädagogik und Soziale Arbeit.  
2. Auflage *Lambertus, Freiburg*

**ZUBER-SKERRITT, ORTRUN** (2002)

A model for designing action learning and action research programs: In: *The Learning Organization, Band 9, Nummer 4, 2002, Seiten 143–149*

(Das PDF ist verfügbar auf [www.researchgate.net/](http://www.researchgate.net/), zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

## EINFÜHRUNG, SCHRITTE 2 BIS 5

**BERESFORD, PETER** (2013)

Beyond the usual suspects. A practical guide towards inclusive user involvement,  
*Shaping Our Lives Publications, London*  
[www.shapingourlives.org.uk/documents/BTUSGUIDE.pdf](http://www.shapingourlives.org.uk/documents/BTUSGUIDE.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

**EUROPEAN PLATFORM FOR REHABILITATION (EPR)** (2012)

Social Innovation – The role of social service providers,  
*analytical paper, 2/2012*  
[www.bruesseler-kreis.de/files/Dokumente/EPR/analytical\\_paper\\_2\\_2012.pdf](http://www.bruesseler-kreis.de/files/Dokumente/EPR/analytical_paper_2_2012.pdf) (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

**LARSEN, LINE; VAN LOOHN, CECILIE** (o.J.):

Facilitation – ein Artikel über Inspiration, Toole und Ratschläge für mehr Dynamik, Verantwortlichkeit und qualifizierte Ergebnisse in Gruppenprozessen durch gezielten Aufbau.  
<https://implementconsultinggroup.com/media/2824/facilitation.pdf> (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

**LINDBERG, MARLEN** (2018)

Promoting and sustaining rural social innovation.  
*European Public & Social Innovation Review 2(2): 30–41.*

**MEDAR, MARJU; PUHM, ELMENT** (2010)

Achieving excellence in social service provision (Estonia)  
[ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=8161&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=8161&langId=en)  
(zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

**STRASSBURGER, GABY/RIEGER, JUDITH (HG.)** (2019)

Partizipation kompakt – Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe.  
2. Auflage, Seite 232f., *Juventa Beltz, Weinheim/Basel*  
[www.partizipationspyramide.de](http://www.partizipationspyramide.de) (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

**TAYABALI, RIZWAN** (2014)

PATRI Framework for Scaling Social Impact, supported by Ashoka Globalizer, erschienen am 9. Juli 2014  
<https://issuu.com/ashokachangemakers/docs/patri-framework> (zuletzt abgerufen am 25.01.2019)

**WENGER, ETIENNE** (2008)

Communities of Practice; Learning, Meaning, and Identity.  
*Cambridge University Press, Cambridge*

**ZUBER-SKERRITT, ORTRUN** (2011)

Action Leadership: Towards a Participatory Paradigm.  
*Springer, Dordrecht*

Sie wollen die Menschen, die Ihre Dienstleistungen nutzen, an der Entwicklung neuer und an der Weiterentwicklung bestehender Angebote beteiligen? Diese Roadmap gibt Hinweise und Anregungen wie Leitungen und Führungskräfte von sozialen Dienstleistern den Ansatz des Empowerments in ihrer Organisation integrieren und ihre Mitarbeitenden bei der Durchführung eines Pilotprojektes partnerschaftlich unterstützen können. Die Roadmap basiert auf einer dreijährigen Zusammenarbeit im Rahmen des transnationalen EU-geförderten Projekts SEMPRE.

