

Empowerment – Making it happen

Ein Handbuch für Nutzerbeteiligung bei
der Entwicklung und Umsetzung sozialer
Dienstleistungen



Impressum

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

PROJEKTKOORDINATORIN

Doris Scheer, scheer@diakonie-sh.de

PROJEKTKOMMUNIKATION

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

AUTOREN

Anna Berlina, Gustaf Norlén (Nordregio)

MITARBEIT

Doris Scheer, Gundi Schrötter Johannsen,
Hauke Siemen, Anna Broka, Helen Nilsson,
Kati Turtiainen, Martin Urdze, Monika Neht,
Susanne Jungerstam, Martina Sievertsen und
Merle Krigul.

ÜBERSETZUNG

Cornelia Bade-Governale, Doris Scheer,
Hakan Uraz, Ihar Buika

GRAFIKDESIGN

Lynn Grevenitz, kulturkonsulat.com

Symbole: © fontawesome.com & © freepik.com
Coverbilder (CW): © Margrethe Cæsar Bjerg,
© Kathrin Harms – Laif, © Nathan Anderson –
unsplash.com, © Ann-Britt Pada

Projektdauer: März 2016–Februar 2019

Das SEMPRES-Projekt wurde durch Mittel der Europäischen Union (European Regional Development Fund) finanziert:
Interreg Baltic Sea Region Programm 2014–2020.

Das Projekt wurde auch durch das Bundesprogramm Transnationale Kooperation unterstützt (Bundesministerium
für Transport und Digitale Infrastruktur)



Die Inhalte dieses Handbuchs sind Informationen, die auf den Meinungen und der Forschung der Autoren/innen basieren. Die EU Kommission sowie die zuständigen Verwaltungsbehörden sind nicht verantwortlich für die Nutzung dieser Informationen.

Alle Rechte an Bildern und Graphiken dieses Handbuchs verbleiben bei den Autoren/innen.

Inhalt

Eine Einladung zum Entdecken	4
01 WORUM GEHT ES IN DIESEM HANDBUCH?	6
Was ist für Sie dabei?	6
Wie ist das Handbuch zustande gekommen?	7
Ist Vorwissen notwendig?	8
02 WOFÜR STEHEN EMPOWERMENT UND DIE EINBEZIEHUNG VON SERVICE-NUTZER/INNEN?	10
Ein neuer Blick auf das Konzept „Empowerment“	10
Wo hat das Konzept seine Wurzeln und welchen Einfluss hat es?	10
Welches Wissen wird wertgeschätzt?	11
Nutzer/innenorientierung als Innovation Sozialer Dienstleistungen	12
Verschiedene Ebenen von Empowerment	13
Individuelles Empowerment	13
Gruppen und Empowerment	13
Organisationen und Empowerment	14
Gesellschaft und Empowerment	15
Empowerment: Ein offener Veränderungsprozess	15
Empowerment in SEMPRES	16
03 DIE LOGIK DES SEMPRES-PROJEKTS	18
Der Entwicklungsprozess von Dienstleistungen im SEMPRES-Projekt	18
Einbeziehung der Beteiligten durch Empowerment-Netzwerke vor Ort	22
04 EMPOWERMENT-INSTRUMENTE	24
Was ist mit Empowerment-Instrumenten gemeint?	24
(i) Instrumente zur Bedarfsanalyse	26
(ii) Instrumente für die Gestaltung von Dienstleistungen	38
Einbeziehung der Servicenutzer in Bedarfsanalyse und Servicedesign: Tipps für den Erfolg	46
05 WIE KÖNNEN ANBIETER VON SOZIALDIENSTEN NUTZERINITIATIVEN UND SOZIALE UNTERNEHMEN UNTERSTÜTZEN?	48
Ermöglichung von Lern- und Weiterbildungsaktivitäten	49
Ermutigung zur Bildung von sozialen Netzwerken	50
Einbindung externer Interessensgruppen	51
Kreative und strategische Ansätze für die Mittelbeschaffung	53
Ermöglichung von Mentoringprozessen	54
Medien- und Kommunikationseinsatz	56
Studienaufenthalte	57
Überprüfung und Bewertung	57
Action-Learning als übergreifender Unterstützungsrahmen für das Engagement von Servicenutzern/innen	58
06 ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN	59
Literaturhinweise	60
Weitere SEMPRES-Produkte	62



ENTDECKEN SIE EMPOWERMENT MIT UNS!

Lieber Leser, liebe Leserin,

willkommen bei *Empowerment – Making it Happen*, einem Handbuch, das Sie auf eine Reise durch die verschiedenen Phasen des praktischen Arbeitens mit *Empowerment* führt.

Dieses Handbuch wurde von den Partnern des EU-finanzierten Projektes „Social Empowerment in Rural Areas“ erstellt. Für die Projektpartner ist *Empowerment* eine Philosophie – ein inspirierender Rahmen, um mit Servicenutzern/innen, Anbietern von sozialen Dienstleistungen, Betroffenen und Entscheidungsträgern zu arbeiten. Das Konzept *Empowerment* ist eng verknüpft mit Teilhabe, Ownership, Anerkennung, Teilen und Demokratisierungsprozessen. Diese Werte stellen Kernelemente der Mikroprojekte, der Netzwerkarbeit und der Interessensvertretung der SEMPRES-Partner dar.

Dienste *mit* und nicht *für* Nutzer zu initiieren, zu entwerfen und auszuführen, wie von SEMPRES praktiziert, ist ein innovativer Ansatz, um Dienstleistungen zu verbessern und Anforderungen an Soziale Dienste zu erfüllen, die bisher nicht aufgegriffen wurden. Das Erfahrungswissen der Servicenutzer/innen ist ein hohes Gut, das dringend gebraucht wird, wenn wir wollen, dass Dienstleistungen zur Verfügung stehen und erreichbar, erschwinglich, nachhaltig und qualitativ hochwertig sind – die Art von Dienstleistungen also, die wir gerne hätten, wenn wir selbst Hilfe bräuchten, egal ob wir in ländlicher oder in städtischer Umgebung leben.

Außerdem spricht die Arbeit *mit* und nicht *für* Nutzer/innen jeden an, der im Bereich soziale Dienstleistung arbeitet, nicht nur weil sie uns in unserem Bemühen hilft, bessere und zielgerichtete soziale Dienstleistungen anzubieten, sondern auch weil sie uns näher an eine inklusive Gesellschaft heranführt.

Als Lead Partner des SEMPRES-Projektes freue ich mich, Sie einladen zu dürfen, alle Ergebnisse des Projektes zu erkunden – die Roadmap, die Fragestellungen des organisatorischen Wandels anspricht, den SEMPRES-Führer für *Empowerment*-Training, die Broschüre, in der unsere Mikro-Projekte dargestellt werden und die strategischen Empfehlungen, die sich an Entscheidungsträger richten. Diese Veröffentlichungen unterstreichen die Komplexität und die Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen, wenn wir mit *Empowerment* arbeiten, die aber – noch wichtiger – das hohe Niveau an Engagement, Kreativität und Inspiration zeigen, das verfügbar ist, wenn wir uns der Arbeitsweise des *Empowerment* öffnen.

Ich hoffe, dass Sie, wenn Sie mit dem Handbuch arbeiten und die SEMPRES-Produkte entdecken, sich in Ihrer Arbeit in der gleichen Weise gestärkt und motiviert fühlen wie wir auch.

Heiko Naß
Landespastor
Diakonisches Werk
Schleswig-Holstein

Mit besten Grüßen
Heiko Naß



01

Worum geht es in diesem Handbuch?

Dieses Handbuch stellt Instrumente und Methoden vor, um soziale Dienste innovativ zu gestalten und ihre Nutzer/innen in den Prozess miteinzubeziehen. Basierend auf dem **Empowerment** Konzept wollen wir Menschen, vor allem solche, die zu den benachteiligten Gruppen zählen, dabei unterstützen, Entscheidungsmöglichkeiten, die ihr eigenes Leben betreffen (zurück) zu erobern. Wir wollen Menschen und ihre Fähigkeiten stärken, sich in den Prozess sozialer Erneuerung einzubringen.

Dieses Handbuch beschreibt, wann und wie bestimmte *Empowerment*-Instrumente eingesetzt werden können. Praktische Beispiele aus der SEMP-RE Partnerschaft illustrieren diesen Einsatz. SEMP-RE ging von der Hypothese aus, dass die aktive Einbeziehung von Nutzern/innen in die innovative Gestaltung sozialer Dienstleistungen zu einer verbesserten Bedarfsorientierung und Verstetigung einer nachhaltigen Dienstleistungsinfrastruktur vor allem in ländlichen Räumen beitragen kann.

Im ersten Abschnitt des Handbuchs, der als Hintergrundinformation gedacht ist, wird das *Empowerment*-Konzept und die Einbeziehung der Nutzer/innen bei der Entwicklung und Bereitstellung von sozialen Dienstleistungen erklärt.

Es folgt ein Kapitel, in dem der Projektansatz beschrieben wird, mit dem SEMP-RE gearbeitet hat und der als Modell dienen könnte, erfolgreiche Dienstleistungen zu schaffen. Im Hauptteil werden die verschiedenen Instrumente für die Bedarfsanalyse und die Gestaltung beschrieben, die Anbieter von sozialen Dienstleistungen einsetzen können, um Nutzer/innen bei der Gestaltung, Entwicklung und Bereitstellung einer neuen oder verbesserten sozialen Dienstleistung einzubeziehen. Zum Schluss folgen Tipps für Anbieter sozialer Dienstleistungen, wie sie von Nutzern/innen angestoßene Initiativen unterstützen können.

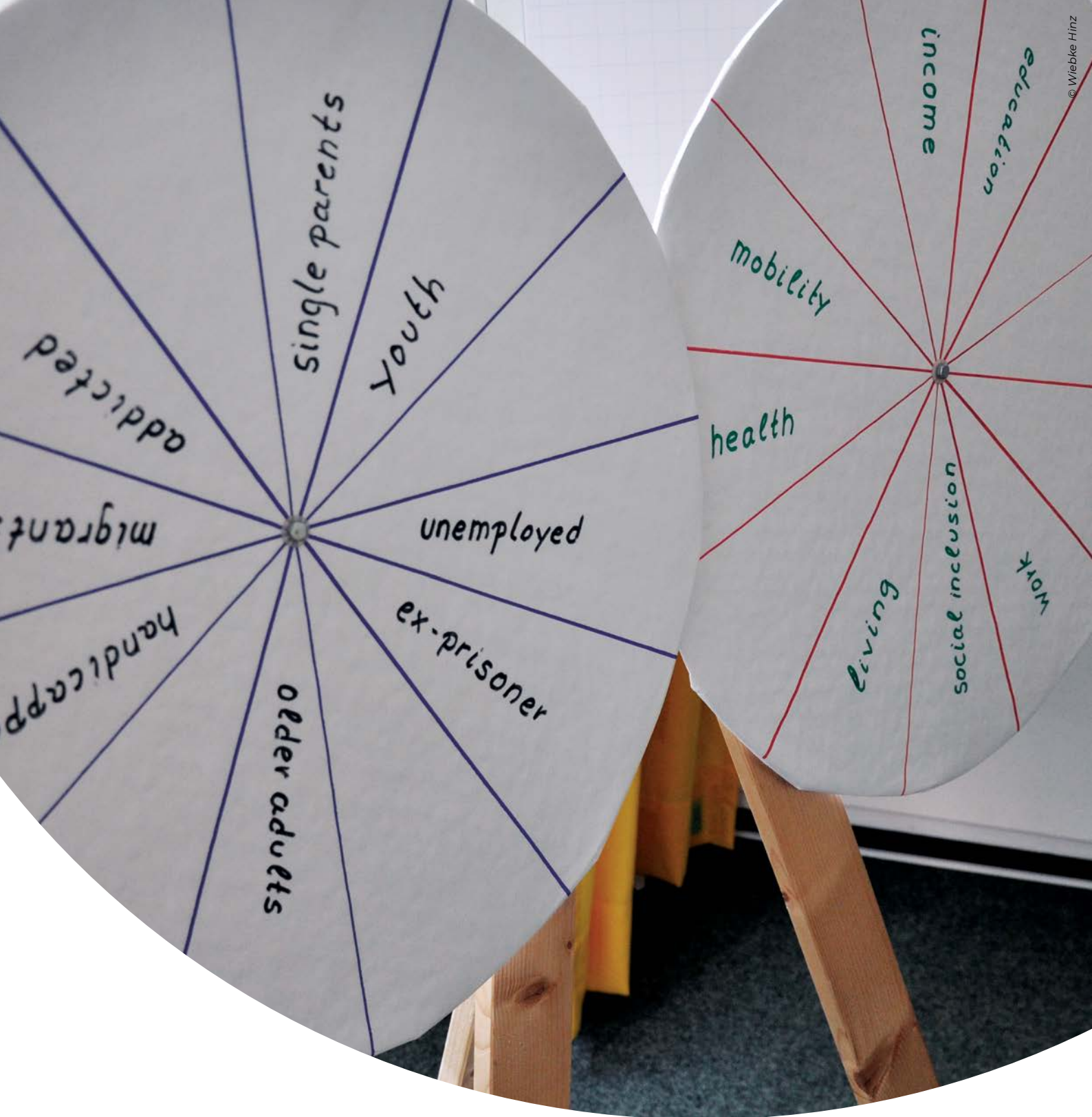
WAS IST FÜR SIE DABEI?

Dieses Handbuch richtet sich an Anbieter von Sozialen Dienstleistungen und Sozialarbeiter, die

- neue oder bereits vorhandene soziale Dienstleis-

tungen durch aktive Einbeziehung ihrer Nutzer/innen entwickeln oder verbessern möchten

- schon in einem laufenden Projekt arbeiten oder ein Dienstleistungsangebot im Auge haben, das verbessert werden soll und nun nach Empfehlungen für eine Weiterentwicklung suchen oder danach, wie sie ihre Arbeit durch die Einbeziehung der Servicenutzer/innen in ein laufendes Projekt konsolidieren können
- mehr über Vorteile und Herausforderungen wissen möchten, die die Einbeziehung von Servicenutzern/innen und das Arbeiten mit Empowerment mit sich bringen. Dieses Handbuch stellt nützliche Instrumente zur Verfügung, wie Servicenutzer/innen in die verschiedenen Entwicklungsphasen miteinbezogen werden können, angefangen von der Bedarfsermittlung bis zum Entwurf, der Entwicklung, Implementierung und dem Ausbau sozialer Dienstleistungen. Das Handbuch ist daher relevant für Dienstleistungsanbieter, die sich in unterschiedlichen Phasen des Entwicklungsprozesses befinden. SEMP-RE empfiehlt keinen allgemein gültigen universalen Ansatz, sondern unterstreicht eher die von SEMP-RE Projektpartnern getroffene Wahl. Das Handbuch muss nicht zwingend wie ein Buch oder ein Bericht von Anfang bis Ende gelesen werden, sondern es dient eher als Referenzdokument, für spezifische Fragestellungen. Unter dem Druck von Budgetkürzungen und dem Mangel an ausgebildeten Fachkräften wird es immer schwieriger für Anbieter von öffentlichen, privaten und zivilen sozialen Dienstleistungen,



eine qualitativ hochwertige soziale Infrastruktur aufrechtzuerhalten. Wenn Nutzer/innen sozialer Dienstleistungen in Innovationsprozesse einbezogen und unter Umständen selbst zu sozialen Unternehmern/innen werden, könnte dieser Druck reduziert werden. Auf diese Weise würden auch Sozialarbeitern/innen neue Perspektiven und Möglichkeiten für ihre alltägliche Arbeit gewinnen.

WIE IST DAS HANDBUCH ZUSTANDE GEKOMMEN?

Dieses Handbuch ist eins der Ergebnisse des Interreg-geförderten Projekts SEMPRES¹. SEMPRES fördert die Einbeziehung von Servicenutzern/innen, insbesondere von Mitgliedern benachteiligter Gruppen wie Alleinerziehende und Migranten/ Migrantinnen in der Entwicklung und Umsetzung sozialer Dienstleistungen, als wesentliches Ele-



Soziale Dienstleistungen

sind gesellschaftlich getragene Angebote für Menschen, die besonders gefährdet sind oder sich in einer schwierigen Lebenslage befinden. Die Leistungen richten sich an Einzelne und Familien, und umfassen die Unterstützung von Menschen mit Behinderung, pflegebedürftige Menschen, Migranten, ehemalige Häftlinge und Arbeitslose, um nur einige zu nennen. Soziale Dienstleistungen können öffentlich privat oder zivilgesellschaftlich organisiert sein und als kurz- oder langfristiges Angebot gedacht sein.

Die Innovation von Sozialen Dienstleistungen

bezieht sich auf die Entwicklung von neuen oder verbesserten öffentlichen Dienstleistungen, um sozialen Bedarfen besser gerecht zu werden (z.B. erhöhte Nutzerfreundlichkeit und Effizienz). Oft beinhaltet dies neue oder verbesserte Wege des Gestaltens und der Umsetzung von Dienstleistungen durch z.B. stärkere Einbeziehung der Servicenutzer/innen, deren Stärkung durch mehr Information, Wissen, Anerkennung und größeres Mitspracherecht, veränderte Sozial- und Machtstrukturen zwischen den Anbietern der sozialen Dienstleistungen und deren Nutzern/innen usw. (Lindberg, 2018).

Der/die Servicenutzer/in ist jemand, der eine soziale Dienstleistung in Anspruch nimmt. Im SEMPRES-Projekt sind das Alleinerziehende, Familien mit geringem Einkommen oder mit Kindern, die einen besonderen Förderbedarf haben, ältere Erwachsene, Menschen mit Behinderungen, benachteiligte Jugendliche, Menschen mit Suchtproblemen, ehemalige Häftlinge und Langzeitarbeitslose wie auch (junge) Geflüchtete, Asylbewerber und Migranten/innen.

ment sozialer Innovation. Indem Servicenutzer/innen darin gestärkt werden, sich in die Gestaltung und Umsetzung aktiv einzubringen, strebt

das Projekt die Verbesserung der Infrastruktur sozialer Dienstleistungen in ländlichen Gebieten an, während gleichzeitig die Fähigkeit der betroffenen Gruppen gestärkt wird, Einfluss sowohl auf die Gesellschaft als auch auf ihr eigenes Leben zu nehmen. Auch wenn das Hauptaugenmerk des Projektes auf ländlichen Gebieten liegt, wo demographische Herausforderungen und Strukturdefizite es besonders schwierig machen, qualitativ hochwertige Dienstleistungen anzubieten, können die Ergebnisse des Projektes in einem erweiterten geographischen Rahmen Anwendung finden.

Die gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen, die in diesem Handbuch vorgestellt werden, basieren auf dem Wissen und den Erfahrungen der SEMPRES Projektpartner, die Diakonie-Zentren, zivilgesellschaftliche Einrichtungen, Interessensverbände und Universitäten einschließen.

Die ausgewählten Empowerment Werkzeuge (Tools) wurden entsprechend der Möglichkeiten und Bedarfe der verschiedenen Nutzer/innen-Gruppen angepasst. Das Engagement der Servicenutzer/innen ist abhängig von den Eigenschaften der Gruppe, z.B. Qualifikationen, verfügbare Zeit, gesundheitlicher Zustand und Sprachkenntnisse. Daraus ergeben sich zwei Konsequenzen für das Handbuch. Einerseits war es weder möglich noch wünschenswert, einen für alle Servicenutzer/innen gleichermaßen gültigen universellen Ansatz in allen Regionen herauszuarbeiten und anzubieten. Andererseits beinhaltet dieses Handbuch eine ganze Menge an Perspektiven und Erfahrungen, die durch die Arbeit mit diversen Servicenutzergruppen unter sehr verschiedenen heterogenen sozio-ökonomischen Bedingungen mehrerer EU-Mitgliedsstaaten der Ostseeregion gemacht wurden. Dieses Handbuch sollte daher nicht als eine Ansammlung von Blaupausen verstanden werden, sondern eher als Inspiration für Sozialarbeiter/innen und Anbieter von Dienstleistungen, Instrumente und Methoden in Betracht zu ziehen, die sie vorher nicht unbedingt benutzt haben.

IST VORWISSEN NOTWENDIG?

Nein, aber Sie sollten offen sein für das Lernen, Experimentieren und Arbeiten mit dem Empowerment-Ansatz und für einen starken Fokus auf die Einbeziehung von Servicenutzer/innen.



02

Wofür stehen Empowerment und die Einbeziehung von Servicenutzer/innen?

EIN NEUER BLICK AUF DAS KONZEPT „EMPOWERMENT“

WO HAT DAS KONZEPT SEINE WURZELN UND WELCHEN EINFLUSS HAT ES?

Das Konzept Empowerment ist in sozialen Bewegungen wie der Bürgerrechtsbewegung der 1950er Jahre in den Vereinigten Staaten, den Kampagnen von Menschen mit Behinderungen und Gemeinwesen orientierten Entwicklungen (Beresford, 2016; Herriger, 2014) stark verwurzelt.

Diese Bewegungen beziehen sich auf Paulo Freire, ein brasilianischer Erziehungswissenschaftler, und

seine Reflektionen in dem Buch „Die Pädagogik der Unterdrückten“ (Freire, 2000), die auf seiner Arbeit mit landlosen Landarbeitern und Kleinbauern in Lateinamerika beruhen

Die entscheidenden Elemente seines Konzepts sind Dialog, Reflektion, Bewusstseinsarbeit und Handlungen. Diese Elemente interagieren auf eine solche Weise miteinander, dass sie einen kontinuierlichen Transformationskreislauf erzeugen.

Figur. 1 Transformationskreislauf Empowerment



Für Freire (2000) ist es entscheidend, dass Menschen ihre eigene Lebensrealität wahrnehmen und sich kritisch mit ihr auseinandersetzen. Durch diesen Prozess entdecken sie ihre eigene Kreativität und Macht (wieder), indem sie die Welt mit

eigenen Worten benennen und das Recht, dies zu tun, für sich reklamieren. Dieser Bewusstwerdungsprozess ist die Triebkraft für Handeln und Veränderung. „Als Mensch zu existieren, bedeutet die Welt zu benennen, zu verändern. (...). Menschen

wurden nicht im Schweigen erschaffen, sondern in Worten, in Arbeit, in Aktion-Reflektion“ (Freire, 2000: 88, Hervorhebung des Autors). Dieses Benennen der Welt ist für Freire ein „kreativer Akt“ (S.89) und authentische Reflektion stellt „den Menschen in seinen Beziehungen zur Welt“ (S.81) in den Mittelpunkt. Seine Reflektionen lenken unsere Aufmerksamkeit auf SEMPRES Ausgangspunkte, von denen einer darin besteht, Dialog- und Veränderungsmöglichkeiten mit und unter Service-nutzern/innen über ihre konkrete Lebenssituation und für Veränderungen sozialer Dienstleistungen als Ergebnis dieses Reflektionsprozesses zu schaffen.

Für Stephen D. Brookfield (Erwachsenenpädagoge) besteht das Ziel kritischen Denkens darin, Grundannahmen zu erkennen und zu hinterfragen, die wir als jene „... selbstverständlichen Gegebenheiten, Überzeugungen des gesunden Menschenverstandes und sich selbst verstehende Grundsätze, die unsere Gedanken und Handlungen bestimmen,“ (Mezirow, 1990: 177) betrachten. Die kritische Reflektion dieser Annahmen wurde im SEMPRES-Projekt durch Trainingskurse unterstützt, die auf handlungsorientiertem Lernen basieren. Für weitere Informationen über kritische Reflektion und handlungsorientiertes Lernen siehe SEMPRES-Guidelines for Empowerment-Training.

Paulo Freires Buch wurde zum ersten Mal 1968 veröffentlicht und hat bis heute nichts von seiner Relevanz eingebüßt. Empowerment ist ein multidisziplinäres, grenzüberschreitendes, internationales Konzept und kann in ganz unterschiedlichen Diskursen identifiziert werden. Beispielsweise definiert Norbert Herriger, ein deutscher Soziologe mit starkem Arbeitsfokus auf Empowerment, Empowerment als Ermutigungsprozess zur Selbstbefähigung, wenn Menschen, die sich in Situationen von Entbehrung, Benachteiligung oder sozialer Ausgrenzung befinden, anfangen,



Bewusstwerdung – oder

Bewusstsein entwickeln – ist ein dialogischer Prozess, durch den Menschen ihre Lebenssituation und die Ursachen für ihre Entmachtung erkennen. Für Freire (2000) ist der Dialog selbst eine kooperative Aktivität, in deren Rahmen Menschen respektvoll zusammen arbeiten, um ihre Lebensrealität zu verändern oder zu transformieren. In SEMPRES haben wir diesen Prozess der Bewusstwerdung beispielsweise durch den Einsatz von Empowerment-Instrumenten für die Bedarfsermittlung unterstützt, und wir haben den Wunsch, Lebensrealitäten zu beeinflussen, in Mikroprojekten wahrgenommen, die auf die spezifischen Bedarfe der Nutzer/innen eingehen.

ihre eigenen Angelegenheiten in die Hand zu nehmen und zu entscheiden (Herriger, 2014). Laut Peter Beresford, einem britischen Forscher und Experten für Bürgerbeteiligung und Sozialpolitik, müsse der Empowerment-Prozess auf die „Umverteilung von Macht und Kontrolle“ (Beresford, 2016: 26) zielen. Mark A. Zimmerman zufolge, ein amerikanischer Psychologe, weisen konzeptuelle Reflektionen über Empowerment darauf hin, dass „Partizipation gemeinsam mit anderen zur Erreichung von Zielen, Anstrengungen, um Zugang zu Ressourcen zu erhalten und ein relativ kritisches Verständnis des sozio-politischen Umfeldes Grundkomponenten des Konstrukts sind“ (Zimmerman, 2000: 40).

Dies umfasst das Recht der Menschen, ihre eigene Meinung, Wünsche und Erwartungen zu äußern, diesen Gehör zu verschaffen und ihnen im öffentlichen politischen Prozess Gewicht zu verleihen (Otto et al.; 2010: 159–160).

WELCHES WISSEN WIRD WERTGESCHÄTZT?

Diese besondere Herausforderung, von Otto et al. (2010) eingebracht, berührt die Frage, wie legitimes und wertgeschätztes Wissen und Expertise zustande kommen. Bis zu den 1970ern/80ern wurde das positivistische Forschungsparadigma kaum hinterfragt. Erst in den letzten Jahrzehnten sind qualitative Forschungsmethoden in den an-

erkannten Kreis von Forschungsansätzen eingezogen, und in letzter Zeit haben partizipatorische und Nutzer/innen basierte Forschungsdesigns mehr Akzeptanz gewonnen (z.B. Denzin und Lincoln, 2013: 1–42; Norvoll, 2013: 13–36). Diese Verschiebung in den Forschungsmethoden bedeutet nicht, dass das positivistische Paradigma über Bord

geworfen wurde, dennoch zeigt es, dass unterschiedliche Wissensformen und -arten beginnen, die Forschungsagenden zu beeinflussen. Verschiedenartige Wissensformen und -arten werden neu bewertet, und „ein zunehmendes Spektrum an feministischer, schwarzer, LGBT- und Behindertenforschung und Mad Studies Literatur (psychiatrisches Verständnis und ihre Kritik, Anm. der Übers.) beleuchten die Relevanz von Erfahrungswissen und Standpunkttheorie. (Beresford & Carr, 2018: 8). Erfahrungswissen hat nicht nur Zugang in den akademischen Diskurs gefunden, sondern spielt heutzutage auch eine zunehmend wichtige Rolle im Servicedesign und dessen Umsetzung. Diese Entwicklung wird durch die Perspektive der Servicenutzer/innen begleitet, da sie direkt miteinander verbunden sind und sich auf der Empfängerseite der Dienstleistungskette befinden. „Das Wissen

und die Erfahrung von Servicenutzern/innen und ihrer Organisationen spielen sehr wahrscheinlich eine nützliche Rolle bei der Förderung von personenbezogenen Dienstleistungen, denen eine integrierte und koordinierte Praxis zugrunde liegt.“ (Beresford, 2017: 68). Dieser neue Diskurs, der sich damit beschäftigt, was als wertgeschätztes und akzeptiertes Wissen definiert werden kann, stellt ebenfalls einen zentralen Punkt in der Rehabilitationsforschung dar und ist bestens bekannt aus der Psychiatrie, vor allem bezogen auf Heilungsprozesse. Insbesondere wenn es um die Beziehung von Gesundheitsprozessen und Empowerment geht, sollten verschiedene Wissensformen und -arten – evidenz-, praxis- und erfahrungsbasiertes Wissen – miteinander verknüpft werden, um bestmögliche Dienstleistungen anzubieten, die die konkreten Bedürfnisse der Nutzer/innen adressieren.

NUTZER/INNENORIENTIERUNG ALS INNOVATION SOZIALER DIENSTLEISTUNGEN

Soziale und demographische Herausforderungen, verschlimmert durch Einschnitte im Sozialsystem, haben Anbieter von sozialen Dienstleistungen, wie öffentliche Behörden, Wohlfahrtsorganisationen, nicht-staatliche Organisationen oder Sozialunternehmen, dazu veranlasst, ihre Situation und ihre Zukunftsstrategien zu überprüfen; sofern sie

dies nicht getan haben, könnte es schwierig werden, das Angebot an sozialen Dienstleistungen, vor allem in ländlichen und abgelegenen Gebieten, auf lange Sicht aufrecht zu erhalten (Copus et al., 2017). Um sich diesen Herausforderungen zu stellen, braucht es innovative Ansätze für nachhaltige und verbesserte soziale Dienstleistungen so-



wohl hinsichtlich der Lösungsansätze als auch des Prozesses (z.B. neue Wege, wie betroffene Akteure miteinbezogen werden können) (Lindberg, 2018). Die Einbeziehung der Servicenutzer/innen wird als entscheidendes Element im Innovationsparadigma der sozialen Dienstleistungen betrachtet. Dies geschieht aufgrund seines Potentials, eine Schlüsselrolle für schnellere und flexiblere Anpassungen an sich verändernde Anforderungen zu übernehmen und bei der Aufgabe, soziale Dienstleistungen wirkungsvoller, inklusiver, effizienter und nachhaltiger zu gestalten (Copus, 2017). Es gibt zwei Sichtweisen auf die Nutzer/innen-einbeziehung. Die erste wird gestützt durch New Public Management (NPM), das den Schwerpunkt auf Effizienz und Kosteneffektivität legt. Entsprechend dieses Denkansatzes sind Servicenutzer/innen Kunden/innen der öffentlichen Hand, die der Logik des Marktes folgend, Wahlmöglichkeiten haben, allerdings ohne wirksame Mechanismen des Monitorings, der Kontrolle und bei Entscheidungen bzgl. Ressourcen, Design und Umsetzung zur Verfügung zu haben. Die zweite Sichtweise ist

demokratie-/bürgerrechtsorientiert und zielt auf die Abschaffung bzw. Verringerung von Exklusion und Unterdrückung und auf die Umverteilung von Macht (Beresford, 2016).

Indem Dienstleistungen und Lösungen mit und nicht für Nutzer entwickelt werden, können einerseits bessere Resultate erwartet werden, einschließlich verbesserter Ergebnisse für die Nutzer/innen, verbessertes Design und erhöhte Verantwortlichkeiten, Ownership und Nachhaltigkeit von Lösungsansätzen, erhöhte Effizienz der Dienstleistungen und Nutzung der Ressourcen, möglichst niedrige Kosten der Leistungserbringung und verbesserte Möglichkeiten, den Bedürfnissen der Nutzer/innen gerecht zu werden. Andererseits wird die aktive Beteiligung der Nutzer/innen bei der Bedarfsanalyse, vor allem um bislang unerfüllte Bedarfe aufzuspüren, als wichtiges Element betrachtet, das Menschen erlaubt, ihre Einflussmöglichkeiten auf gesellschaftliche Entwicklungen und ihr eigenes Leben auszudehnen und zu vertiefen. (Lindberg, 2018).

VERSCHIEDENE EBENEN VON EMPOWERMENT

INDIVIDUELLES EMPOWERMENT

Empowerment auf der Ebene des Einzelnen/der Einzelnen wird als Identitätsempowerment betrachtet. Das Ziel besteht darin, das negative Selbstbild, das auf Erfahrungen mit Unterdrückung, Machtlosigkeit und erlernter Hilflosigkeit beruht, hin zu einem positiveren, Ressourcen orientierten Selbstbild zu verändern. In Bezug auf Michel Foucault (1986) kann individuelles Empowerment als Konflikt zwischen „dem Bild, das ich von mir selbst habe“ und „dem Bild, das andere von mir haben“ betrachtet werden. Diese Ebene umfasst das Recht der Einzelnen, ihre eigene Wirklichkeit zu benennen, selbst zu entscheiden und ihr Leben selbst zu gestalten. Das Ziel besteht für den einzelnen Menschen darin, (wieder) Macht über das eigene Leben zu gewinnen. Zimmerman betrachtet individuelles Empowerment als psychologisches Empowerment, das „den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, Anstrengungen zur Kontrollausübung und ein Verständnis des sozio-politischen Umfeldes einschließt“ (Zimmerman, 2000: 46).

GRUPPEN UND EMPOWERMENT

Empowerment auf der Gruppenebene wird als Stärkungsempowerment betrachtet. Der Anschluss an eine Gruppe erlaubt dem Einzelnen/der Einzelnen Erfahrungen mit anderen zu teilen, die sich in der gleichen oder in einer ähnlichen Situation befinden. Empowerment kann hier auf verschiedenen Ebenen identifiziert werden: Indem Probleme und Bedürfnisse mit anderen geteilt werden, werden persönliche, individuelle Aspekte gewissermaßen öffentlich. Gruppenmitglieder können einander unterstützen, und die Gruppe kann verhindern, dass Problemlösungen von Dienstleistungsanbietern statt von den Betroffenen selbst entschieden werden.

Die Arbeit mit Empowerment auf Gruppenebene bedeutet, zu erfahren, dass Menschen, die ähnliche oder gleiche Lebensbedingungen teilen, diese durch gemeinsame Aktionen verändern können. (Lundemark Andersen et al., 2000: 110) Allerdings müssen Kompetenzen entwickelt werden, wenn mit Empowerment auf Gruppenebene gearbeitet werden soll. Die Gruppenmitglieder müssen Fähigkeiten entwickeln, die es ihnen erlau-



ben, der Gruppe als soziales Beziehungsgeflecht beizutreten, dialektische Beziehungen innerhalb der Gruppe weiterzuentwickeln und soziale, unterstützende Netzwerke zu bilden und zu festigen.

ORGANISATIONEN UND EMPOWERMENT

Organisationen sind ein wichtiger Faktor in unserem Alltagsleben. Sie geben unserer Lebenswelt einen Rahmen (Bildung, Gesundheit, Arbeit etc.) und in modernen Gesellschaften werden sie oft als Instrumente zur Problemlösung betrachtet (*Pohlmann, 2016: 13*). Das Angebot von sozialen Dienstleistungen ist eng mit Organisationen verbunden, durch die in der Regel die Leistungen erbracht werden. Finanzieller Druck und neue Managementansätze, die sich um Konzentration, Skalierung und Wachstum drehen, haben Auswirkungen auf Anbieter von sozialen Dienstleistungen, was oft zu Vereinheitlichungen mit strikten Hierarchien und zu Steuerungsregimen führt, die Mitarbeitenden und Servicenutzern Macht entziehen.

Jede Einrichtung ist „einzigartig mit ihrer eigenen Kultur, ihrem besonderen Umfeld und ihrem Netz von lebenden Individuen“ (*McMillan in Beresford, 2016: 340*). Organisationskulturen und ihre Werte bilden Glaubenssysteme, die der durch die Mitarbeitenden geleisteten Arbeit und den von den Nutzern/innen empfangenen Dienstleistungen Bedeutung zuschreiben. Diese Glaubenssysteme stützen sozial akzeptierte, als gegeben angenommene Konzepte des „Nutzers“/der „Nutzerin“, die oft Defizit orientiert sind und die Steuerungsregime, die zur Entmachtung und Hilflosigkeit beitragen, festschreiben. Solche organisatorischen Glaubenssysteme haben sich über viele Jahre hin entwickelt und formen die Identität und das Verhalten von Mitarbeitenden und Nutzern/innen und sind daher stark Veränderungsresistent.

Allerdings unterstreicht der Druck aus dem Umfeld (demographischer, finanzieller, politischer etc. Art) sowie zunehmend selbstbewusstere Service-nutzer/innen und eine wachsende Zahl an Verbraucherorganisationen die Notwendigkeit von Veränderungen. Ein Element dieses Wandels kann in der Zusammenarbeit von Fachkräften und Nutzern/innen liegen. Die Aufnahme des Erfahrungswissens von Nutzer/innen in die Gestaltung und in das Angebot von Dienstleistungen setzt voraus, dass Mitarbeitende und Management in Organisationen Nutzer/innenbeteiligung kritisch reflektieren, um auf diese Weise partizipatorische und empowernde Organisationsstrukturen zu schaffen. Servicenutzer/innen äußern nicht nur Kritik an existierenden Organisationspraktiken, sondern bieten auch Lösungsvorschläge an, um Barrieren, die dieser partizipativen Praxis gegenüberstehen, zu überwinden. Diese partizipative Praxis verändert die Rolle und den Blickwinkel der Mitarbeitenden und des Managements und bereichert ihre professionelle Identität eher als sie diese schwächt. Durch „Erfahrungsexperten/innen“ erweitern Mitarbeitende von Anbietern sozialer Dienstleistungen ihr Aufgabenportfolio (sie werden Vermittler/innen, Mentoren/innen, Unterstützer/innen usw.) und erwerben neue oder vertiefen schon existierende Kompetenzen (Kommunikation, Aufbau von Netzwerken, Kooperation, kritische Reflektion). Um den so mit mehr Kompetenzen ausgestatteten Mitarbeitenden Rechnung zu tragen, muss der organisatorische Aufbau überprüft werden: Empowerment muss in Strukturen, Prozesse und Praktiken eingebettet sein (*Laloux, 2015: 139; Theunissen, 2009: 96*). Zum Beispiel müssen Einrichtungen, einschließlich Anbieter von Dienstleistungen, ihre Arbeitsabläufe umgestalten, ihre Ressourcen umverteilen, Raum schaffen für kritische Reflek-

tion und Dialog, Communities of inquiry initiieren und Entscheidungsprozesse überdenken (*Reason & McArdel in Cummings, 2008: 123–135*).

Auf diese Weise wird Macht, die in der Regel mit Hierarchien und Management verbunden ist, weniger relevant oder sogar redundant. Laut Theunissen ist Empowerment eine professionelle Praxis, die bereit ist, ihre traditionellen, hierarchischen, paternalistischen Arbeitsdimensionen zugunsten von Aushandlungsprozessen, gemeinsamen Erkundungen und Entdeckungen aufzugeben (*Theunissen, 2009: 29*). Fachexpertise, verstanden als der einzige Weg von Wissen und der richtige Weg des Entwerfens und Bereitstellens von Dienstleistungen, wird so obsolet. In ihren Überlegungen bezweifeln Beresford (2016: 341) und Laloux (2015), dass selbstbestimmte soziale Praktiken tatsächlich in traditionell organisierten Organisationsstrukturen funktionieren können. Sie setzen sich für die Vielfalt der Organisationsformen ein, die zu einem Zuwachs an empowernten und empowernden Einrichtungen führen könnten.

GESELLSCHAFT UND EMPOWERMENT

Empowerment unterstützt und fördert Wandel; wenn Wandel nachhaltig sein soll, müssen Menschen dafür selbst verantwortlich sein. Diese Annahme steht nicht nur mit der individuellen Ebene, sondern auch mit den anderen drei Ebenen (Gruppen, Einrichtungen und Gesellschaft), mit denen wir uns in diesem Handbuch beschäftigen, in Zusammenhang. Diese Ebenen interagieren miteinander, wobei sich Empowerment auf der gesellschaftlichen Ebene auf breitere strukturelle und politische Dimensionen bezieht. „Das Private ist politisch“ war ein Slogan der Frauenbewegung in den 1960er und 70er Jahren, und seine Relevanz kann man immer noch in der politischen Planung von Sozialpolitik sehen, die oft blind bzw. unempfindlich gegenüber den Bedürfnissen der Menschen ist. Den Bedürfnissen und persönlichen Belangen der Nutzer/innen eine Stimme zu verleihen

und sie zu vertreten, ist ein Prozess, den benutzerorientiert arbeitende Einrichtungen an die Öffentlichkeit bringen und in die politische Arena tragen. Dieses „öffentlich machen“, wenn z.B. behinderte Menschen den Zugang zu öffentlichen Gebäuden blockieren, weil es keine Rampen für Rollstühle gibt, illustriert die Wechselbeziehung zwischen privater und politischer Sphäre.

In Bezug auf Großbritannien stellt Beresford fest, dass „die etablierte Sozialpolitik immer noch größtenteils verwaltend in ihrer Grundorientierung ausgerichtet ist, wo politische Entwicklungen und Gesetzgebung administrativ erfasst werden und in Theorien der eigenen Expertise eingeraht sind, und eigene Rezepte als Lösung angeboten werden“ (*Beresford, 2016: 359*). Diese Beobachtung trifft auf viele Länder zu und zeigt, dass Erfahrungswissen und die Perspektive der Nutzer/innen noch nicht Teil der Gestaltung von Sozialpolitik sind. Stärkende oder teilhabende Sozialpolitik hat ihre Wurzeln in verschiedenen Arten von Wissen und Verstehen; ferner braucht es Prozesse innovativer Gestaltung und Umsetzung, in denen Servicenutzer/innen auf der analytischen, strukturellen und sozio-politischen Ebene miteinbezogen werden. Deshalb ist der Kampf vieler nutzergeführter Einrichtungen für die Durchsetzung individueller Sozial(hilfe)-Rechte nicht nur ein Kampf für eine Sozialpolitik, die nutzerorientiert ist, sondern auch das Bemühen, neue Ansätze für innovative Analyse-, Evaluations- und Theorieformen zu fördern (vgl. das Entstehen der Mad Studies in Kanada und in anderen Ländern, in *Beresford, 2016: 350*). Zimmerman (2000: 58) schließt daraus, dass „Empowerment das individuelle Wohlbefinden mit einem breiteren sozialen und politischen Umfeld verbindet, und darauf verweist, dass Menschen Möglichkeiten benötigen, sich aktiv an gemeinschaftlichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen, um ihr Leben, ihre Einrichtungen und ihre Gesellschaft zu verbessern.“

EMPOWERMENT: EIN OFFENER VERÄNDERUNGSPROZESS

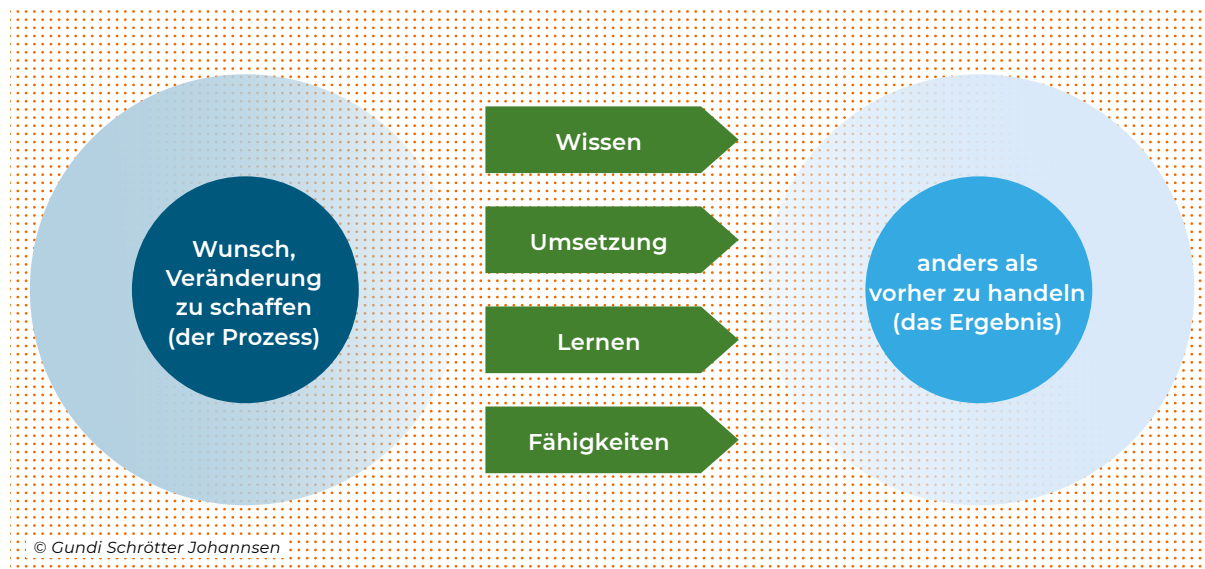
In einem professionellen Kontext mit Empowerment zu arbeiten, bedeutet immer sich in einem unvorhersehbaren Prozess zu befinden, in dem der Dienstleistungsanbieter eine zurückhaltende und respektvolle Haltung einnehmen sollte.

Empowerment beginnt bei den Wünschen, Bedürfnissen und Träumen der Menschen, die ihr Leben verändern sollen. Ein entscheidender Faktor von Empowerment besteht darin, dass man Menschen nicht zur Selbstbestimmung befähigen

kann, sie können es nur selbst tun. Und ebenso müssen Menschen Macht über ihr Leben selbst zurückerobern, Selbstbestimmung kann ihnen nicht gegeben werden. Um Menschen dabei zu unterstützen, auf neue Weise und vor allem befreit zu handeln, muss der Dienstleistungsanbieter ein Umfeld schaffen, das erlaubt, Kenntnisse zu

erweitern, sich selbst zu verwirklichen, zu lernen und Fähigkeiten zu erwerben. Dienstleister müssen den professionellen Mut aufbringen, auf eine offene und nicht schon von vornherein festgelegte Art und Weise zu arbeiten. Die Elemente dieses offenen Prozesses sind in Bild 2 dargestellt:

Bild. 2 Empowerment – ein offener Veränderungsprozess



EMPOWERMENT IN SEMPRES

In abgelegenen Gebieten, die mit städtischen Zentren nicht gut verbunden und stark vom demographischen Wandel betroffen sind, ist die Infrastruktur sozialer Dienstleistungen unzulänglich und verschlechtert sich sogar immer mehr. SEMPRES geht generell von der Annahme aus, dass durch die Stärkung der Servicenutzer/innen auch die sozialen Dienstleistungen in diesen Gebieten verbessert werden.

Für SEMPRES definieren wir Empowerment als einen Prozess, der Servicenutzer/innen befähigt, Selbstvertrauen aufzubauen, verborgene Potentiale und Fähigkeiten zu entwickeln, damit sie ihr Leben und die dazu gehörenden Rahmenbedingungen in die eigene Hand nehmen und eine aktive Rolle bei der Gestaltung und der Umsetzung von Lösungen sozialer Dienstleistungen spielen können. Empowerment wird in dieser Hinsicht als Prozess und wünschenswertes Ergebnis betrachtet, durch welche soziale Dienstleistungen so gestaltet und ausgeführt werden, dass sie den Bedürfnissen der Nutzer/innen besser gerecht werden.

Das Empowerment-Konzept von SEMPRES basiert auf einem Prozess, durch den Menschen aus einer schwachen Position heraus Stärken und Macht erwerben können, um Kontrolle über ihr eigenes Leben zu gewinnen, indem sie der materiellen, strukturellen, sozialen und kulturellen Faktoren Herr werden, die sie in einer machtlosen und unterdrückten Position halten (Elstad & Johannsen, 2017). Mit dieser Definition ist Empowerment gleichzeitig Prozess und Produkt; es bedeutet, dass durch die Arbeit mit Empowerment die Servicenutzer/innen dazu veranlasst werden, sich ihre eigene Situation bewusst zu machen. Dadurch erlernen und erwerben sie Kompetenzen, mit denen sie ihre Lebenssituation verändern können (s. Bild 2). Diese Sicht von Empowerment weist darauf hin, dass verschiedene Dimensionen miteinander interagieren und kommunizieren, und wenn Empowerment sein volles Potential entfalten soll, muss berücksichtigt werden, dass es Auswirkungen auf Individuen, Gruppen, Einrichtungen und die Gesellschaft hat.



03

Die Logik des SEMPRES-Projekts

Die Idee und der Aufbau des SEMPRES-Projektes spiegelt die verschiedenen Ebenen von Empowerment wider, die zuvor in diesem Handbuch eingeführt worden sind. Der Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer und verbesserter bereits vorhandener sozialer Dienstleistungen sind selbstverständlich die Bedürfnisse der Nutzer/innen. Jede der Partnerorganisationen hat daher ein bis drei Nutzergruppen ausgewählt, mit denen sie arbeiten wollten. Sie haben diese Gruppen in einen Empowerment-basierten Entwicklungsprozess von Dienstleistungen involviert, wobei sowohl die individuelle Ebene von Empowerment als auch die der Gruppe angesprochen wurde (s. bzgl. der verschiedenen Ebenen von Empowerment

Kap.2). In diesen Prozess wurden auch Dienstleistungsanbieter vor Ort einbezogen und nahmen an einem Pilot-Empowermenttraining teil, das von SEMPRES-Partnern durchgeführt wurde. Diese Trainingseinheiten beschäftigten sich mit der organisatorischen Ebene und wurden durch die SEMPRES Anleitung für organisatorische Veränderungsschritte (organisational Roadmap), ein weiteres Ergebnis des SEMPRES-Projektes, unterstützt. Und schließlich wurde der Prozess der Dienstleistungsentwicklung durch lokale und regionale Netzwerke und die Kommunikation sowohl mit öffentlichen und privaten Akteuren als auch der Zivilgesellschaft begleitet, die die gesellschaftliche Ebene von Empowerment abdeckten.

DER ENTWICKLUNGSPROZESS VON DIENSTLEISTUNGEN IM SEMPRES-PROJEKT

Am Anfang des Projektes war vorgesehen, dass ein Empowerment-basierter Entwicklungsprozess von Dienstleistungen einem relativ linearen Ansatz folgen würde, der drei klar voneinander unterscheidbare Phasen umfasst (s. Bild 3):

1. Bedarfsfeststellung: Versammeln von Service-nutzern/innen in Gruppen, partizipatorisches Herausarbeiten ihrer Bedürfnisse und Wünsche bezogen auf Dienstleistungen.

2. Gestaltung der Dienstleistung: Entwickeln von Ideen für neue soziale Dienstleistungen, die die in der ersten Phase aufgelisteten Bedürfnisse aufnehmen, initiieren von nutzergesteuerten „Mikro-Projekten“, die auf die Umsetzung dieser neuen Dienstleistungen gerichtet sind.

3. Unternehmerische Unterstützung für Mikroprojekte: Hilfestellung und Beratung der Initiatoren der Mikroprojekte bei der Suche nach einer

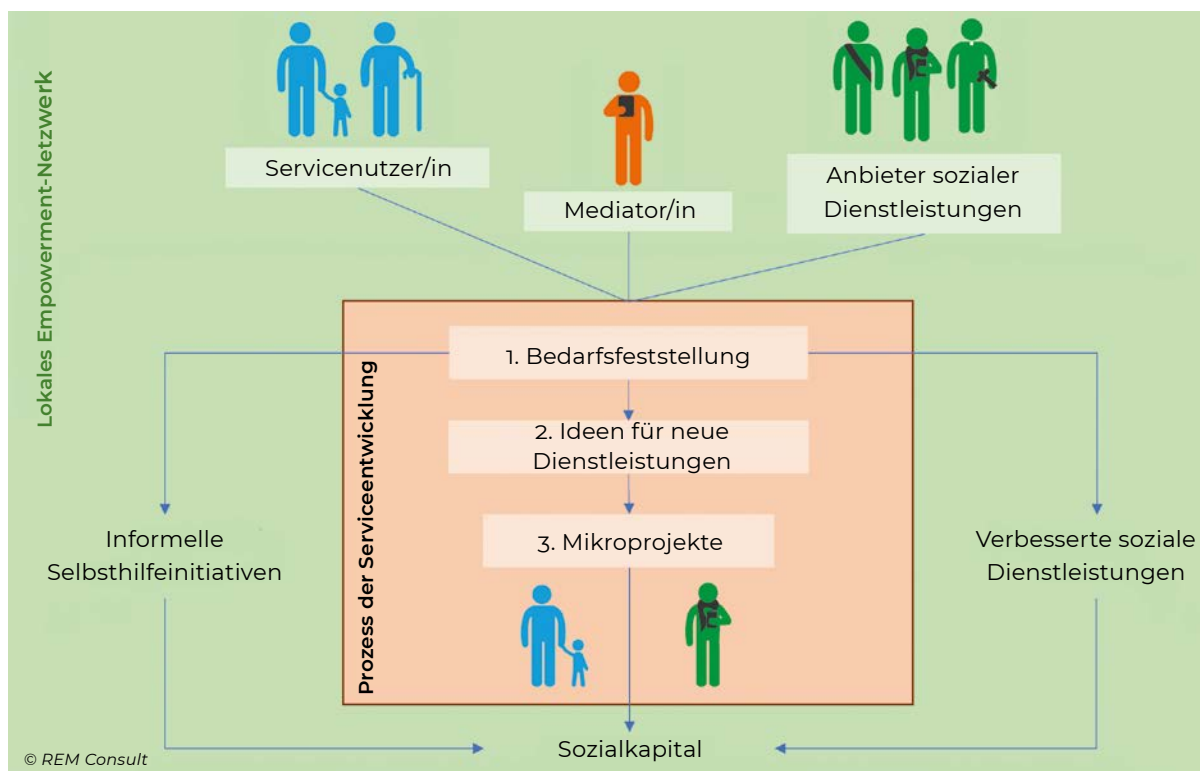


Mikroprojekte werden bei SEMPRES definiert als kleine Initiativen auf örtlichen Ebene, die darauf abzielen, die Lebensbedingungen benachteiligter Zielgruppen zu verbessern. Um als Mikroprojekt bezeichnet werden zu können, müssen Initiativen die folgenden Kriterien erfüllen:

- Sie müssen zumindest teilweise von Servicenutzern initiiert werden (Mitglieder einer benachteiligten Gruppe).
- Sie müssen auf spezifische Bedürfnisse dieser benachteiligten Gruppe eingehen.
- Sie müssen eine Dienstleistung zur Verfügung stellen, die vorher nicht verfügbar war oder einen neu entwickelten Ansatz verfolgt.

Auf diese Weise werden die Servicenutzer Co-Produzenten sozialer Dienstleistungen, während die traditionellen Anbieter eher als Unterstützer denn als treibende Kraft agieren.

Bild 3 Gedanke des SEMPRES-Projektes



passenden Organisationsform (z.B. Sozialunternehmen, Kooperative, nichtstaatliche Organisation), Erstellen eines Businessplans, Befähigung der Mikroprojekte zu eigenständigem Handeln und langfristig zu finanzieller Unabhängigkeit.

Dieser Entwicklungsprozess von Dienstleistungen, in den sowohl Mitglieder benachteiligter Gruppen als auch Anbieter von lokalen sozialen Dienstleistungen miteinbezogen wurden, wurde von SEMPRES-Partnern in spezifischen Regionen/ an spezifischen Orten durchgeführt. Die Aufgabe der SEMPRES Projektpartner bestand hauptsächlich darin, diesen Prozess zu ermöglichen und zu unterstützen und zwischen Serviceanbietern und Nutzern/innen zu vermitteln und zu moderieren. Zu diesem Zweck testeten die SEMPRES Partner eine Vielfalt an „Empowerment-Instrumenten“, die in diesem Handbuch dargestellt werden.

Mikroprojekte (Definition siehe rechts) wurden als Hauptergebnis dieses Prozesses betrachtet. Die Erwartung war, dass im besten Fall aus einem Mikroprojekt eine Nutzerkooperative oder ein Sozialunternehmen, das gemeinsam von Servicenutzern/innen und -anbietern geführt wird, entstehen könnte. In einigen Fällen wurde diese Erwartung auch Realität (siehe das Beispiel der Schneiderinitiative in diesem Handbuch). Viele Projekte er-

reichten aber innerhalb der Projektlaufzeit von drei Jahren diese Entwicklungsstufe nicht. Erwartungsgemäß ist es ein zeit- und ressourcenintensives Unterfangen, Servicenutzer/innen in Sozialunternehmer zu verwandeln.

Ferner stellte sich heraus, dass der Entwicklungsprozess nicht immer der oben beschriebenen linearen Struktur folgte. Manchmal übernahmen schon etablierte Dienstleistungsanbieter Ideen, die in den Phasen 1 und 2 ausgearbeitet worden waren, um ihr Serviceportfolio zu verbessern und den Nutzergruppen gezieltere Angebote zu machen.

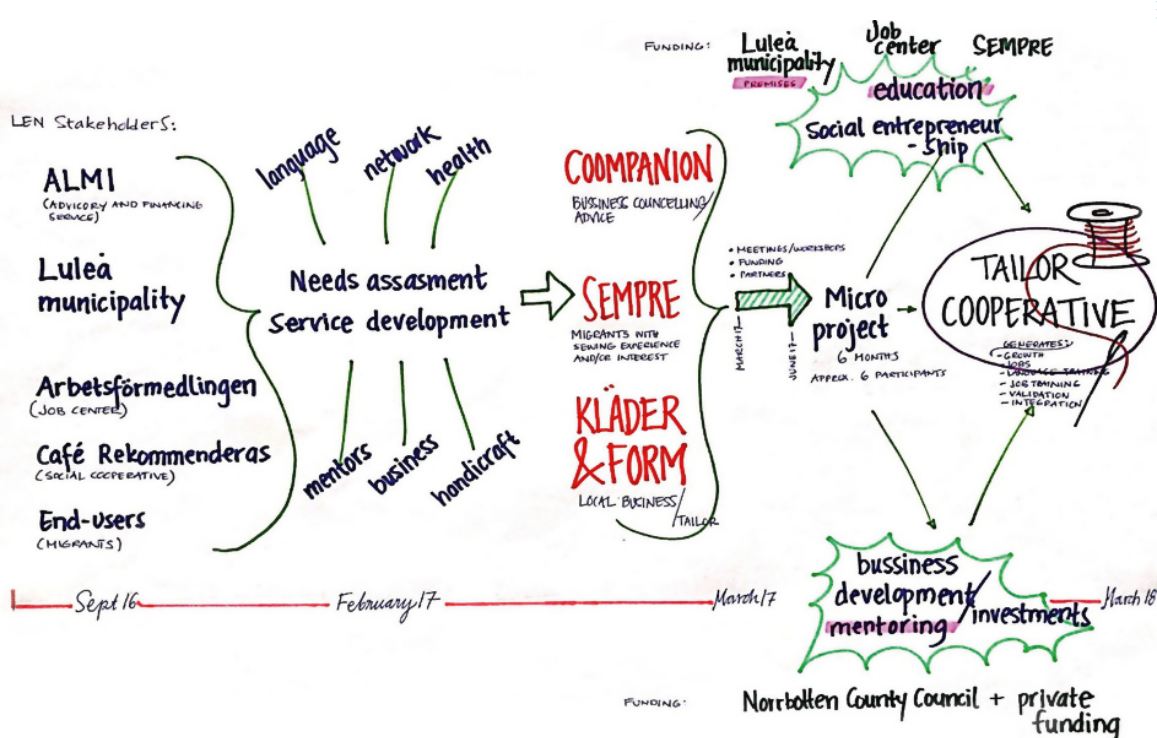
In anderen Fällen stellte sich heraus, dass es ausreichend war, den Kontakt zwischen Einzelpersonen herzustellen, um informelle Selbsthilfegruppen zu initiieren, die für Probleme von Servicenutzern/innen ad-hoc niedrigschwellige Lösungen anboten. Obwohl diese Art von Ergebnissen des Entwicklungsprozesses nicht unsere eigenen Kriterien für Mikroprojekte erfüllen, halten wir sie dennoch für sehr wertvolle Resultate des SEMPRES-Projektes. Zusammen mit den „eentlichen“ Mikroprojekten bauen sie in ländlichen Gebieten soziales Kapital auf und verbessern die Lebensumstände von benachteiligten Gruppen.

Nähkooperative: Ein Mikroprojekt aus Luleå, Schweden

Die unten dargestellte Zeitschiene veranschaulicht den Prozess von Anfang an, im Laufe dessen eine Nähkooperative in Luleå, Nordschweden entwickelt wurde. Der Prozess begann mit der Gründung eines lokalen Empowerment-Netzwerkes, das aus diversen Beteiligten mit einem gemeinsamen Interesse hinsichtlich der Unterstützung von Migranten/innen auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit und Beschäftigung bestand (September 2016). Daraufhin erfolgte eine Bedarfsanalyse einer Gruppe von Migrantinnen (Februar 2017) und die Entwicklung von Ideen für eine gemeinsame Dienstleistung oder ein gemeinsames Projekt. Die Idee einer der Frauen für eine mögliche zukünftige Tätigkeit bestand darin, ihr eigenes Handarbeits- oder Nähgeschäft zu eröffnen. Durch Zufall wurde Coompanion Norrbotten (ein SEMPRES-Projektpartner, der Businessberatung anbietet) von einer örtlichen Schneiderei mit dem Vorschlag kontak-

tiert, gemeinsam eine Nähkooperative zu gründen (März 2017). Innerhalb der nächsten vier Monate ermöglichte Coompanion Norrbotten eine Reihe von Treffen, auf denen zusammen mit anderen Migrantinnen und dem lokalen Schneiderbetrieb ein Businessplan erstellt wurde. Coompanion Norrbotten half auch dabei, nach Partnern und Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen. Die Nähkooperative startete als Mikroprojekt mit finanzieller und anderer Unterstützung (z.B. Marketing), die von Vertretern/innen des lokalen Empowerment-Netzwerkes, der Gemeinde Luleå und dem schwedischen Arbeitsamt zur Verfügung gestellt wurde. Die Kooperative beschäftigt jetzt sechs Personen und wird von den Endnutzern/innen mit kontinuierlicher Unterstützung durch Mentoren/innen, einschließlich der Vermittlung von Sozialunternehmern/innen, geleitet und weiterentwickelt.

Bild 4 Der Prozess der Schaffung einer Nähinitiative





EINBEZIEHUNG DER BETEILIGTEN DURCH EMPOWERMENT-NETZWERKE VOR ORT

Um ein Serviceentwicklungsprojekt zu ermöglichen, hat jeder SEMPRES- Projektpartner eine oder mehrere Lokale Empowerment Netzwerke (LEN) geschaffen, die aus Vertretern/innen von Anbietern sozialer Dienstleistungen, der öffentlichen Verwaltung, privaten und Drittsektor-Akteuren bestehen. Die Aufgabe der LEN bestand darin, Servicenutzer/innen mit öffentlichen und privaten Anbietern von Dienstleistungen zusammenzu-

bringen, und die Empowerment-Instrumente in der Praxis zu testen. Die Tatsache, dass eine direkte Kommunikation zwischen diesen verschiedenen Akteuren auf regelmäßiger Basis möglich war, war ein entscheidender Erfolgsfaktor. Deshalb waren die LENS vor Ort ansässig, d.h. entweder in einer Gemeinde oder im Kreis.

Mitarbeitende einer oder mehrerer Partnereinrichtungen, die in einem bestimmten Gebiet tä-

Beispiele eines LEN in Liepaja, Lettland

Von Martin Urdze

Wer sind die Akteure in Ihrem LEN und was waren ihre Motive, sich einzubringen?

„Unser LEN in Liepaja, Lettland, bringt Vertreter/innen verschiedener Nicht-regierungsorganisationen und lokaler Regierungseinrichtungen zusammen, die mit behinderten Menschen arbeiten oder daran interessiert sind, sie zu unterstützen. In unserem LEN haben wir Vertreter/innen von vier lokalen öffentlichen sozialen Diensten, die Universität von Liepaja und Unterstützergruppen, die wir ins Leben gerufen haben. Es beteiligen sich auch Journalisten und Politiker. Alle drei oder vier Monate treffen wir uns in einer großen Gruppe. Wir haben auch kleinere Treffen in der Region mit den Leitern der Unterstützergruppen für Menschen mit Behinderungen. Es ist ein offenes Netzwerk, an dem die Leute je nach Zeit und Interesse teilnehmen können.“

„Das LEN ist ein Forum, wo man Leute treffen kann, die in verschiedenen Einrichtungen und Kontexten arbeiten. Das LEN bietet unseren Unterstützergruppen die Möglichkeit, ihre Erfolge und Schwierigkeiten einem breiteren Publikum vorzustellen. Es ist für sie wichtig, dass jemand Interesse an ihrer Arbeit zeigt, und dass sie voneinander lernen können.“

Was waren Ihrer Meinung nach der größte Nutzen und die größten Herausforderungen bei der Zusammenarbeit innerhalb des LEN-Rahmens?

„Das LEN hat den Beteiligten geholfen, sich gegenseitig kennen zu lernen und gemeinsam etwas zu unternehmen. Das heißt, das LEN bietet eine andere Sichtweise auf Sozialarbeit, wo die Servicenutzer/innen eine viel größere Rolle spielen als in ihrem alltäglichen Arbeitskontext. Eine Herausforderung ist, dass viele Anbieter von sozialen Dienstleistungen keine Chance sehen, bei ihrer eigenen Arbeit die Konsumenteneinstellung der Servicenutzer/innen zu verändern. Außerdem stört sie die negative Haltung der Servicenutzer/innen, die sie in ihrem eigenen institutionellen Rahmen erleben. Wir haben auch versucht, uns bei größeren Fragestellungen einzubringen. So haben wir z.B. Vertreter/innen der örtlichen Verkehrsbetriebe eingeladen, um mit ihnen über Probleme zu sprechen, die Menschen mit Behinderungen erleben, wenn sie öffentliche Verkehrsmittel benutzen. Leider kamen wir aufgrund von rechtlichen Fragen, die nur auf nationaler Ebene gelöst werden können, nicht sehr weit.“

Wie wird die Zusammenarbeit nach Projektende weitergehen?

„Das LEN wird sich weiterhin regelmäßig treffen. Eine Idee ist, dass auch andere Einrichtungen diese Treffen beherbergen, nicht nur das Diakonische Zentrum Liepaja.“



tig sind, koordinieren das LEN und übernehmen die Mittlerrolle im Serviceentwicklungsprozess und beim Testen der Empowerment-Instrumente. Jedes der LENs konzentriert sich auf eine oder mehrere benachteiligte Gruppen. Gemeinsam mit den Servicenutzern/innen arbeiteten die LEN-Mitarbeiter Bedürfnisse und Ideen der Servicenutzer/innen heraus und entwickelten mit Hilfe der Emp-

owerment-Instrumente Mikroprojekte. Insgesamt wurden 16 LENs in verschiedenen Ländern der Ostseeregion gegründet. Jedes dieser LENs beschäftigte sich mit einer bestimmten Gruppe von Servicenutzern/innen, und in jedem LEN waren zwischen 5 und 20 lokale Anbieter von sozialen Dienstleistungen und andere Beteiligte involviert.

Liste 1 Überblick über gegründete LENs, ihre Gruppe von Servicenutzern und die involvierten Projektpartner

LEN-Ort	Gruppe der Servicenutzer	Projektpartner
Kreis Dithmarschen, Gemeinde Meldorf (DE)	Alleinerziehende	Diakonie Schleswig-Holstein
Kreis Plön (DE)	Langzeitarbeitslose und ihre Familien	KDA/Nordkirche
Kreis Nordfriesland (DE)	Migranten/innen und Geflüchtete	Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein
Stadt Vaasa, Region Ostrobothnia und Turku-Region	Senioren/innen (65+)	Fachhochschule Novia
Verwaltungsbezirke Kokkola und Pietersaari (FI)	Arbeitslose Migranten/innen	Kokkola Universitätskonsortium
Liepaja und umgebende Kreise (LV)	Menschen mit Behinderungen	Diakonisches Zentrum Liepaja
Städte Papegiai und Jurbarkas (LT)	1. Menschen mit Suchterkrankungen (Papegiai) 2. Alleinerziehende (Jurbarkas)	Lutherische Diakonie
Kreise Võru, Põlva, Viljandi und Harku (EE)	Kirchengemeinde Harkujärve (Stärkung des Gemeinschaftszusammenhangs) Pateneltern	Estnische Ev. Luth. Kirche
Kreise Ostvuru, Westvuru, Järva und Harku (EE)	Familien mit Kindern mit Förderbedarf und sehr alte oder kranke Patienten in Krankenhäusern, Ex-Häftlinge	Stiftung für Soziale Aktion
Ryczywół (PL)	Landjugend (11–25+)	Stiftung für lebenslanges Lernen PERITIA
Städte Övertornea und Lulea (SE)	Migranten/innen mit unbefristetem Aufenthaltstitel	Coompanion Norrbotten
Städte Lulea und Boden Verwaltungsgebiet (SE)	Junge geflüchtete, Asylbewerber/innen und junge Menschen mit physischen und psychischen Beeinträchtigungen	Sunderby Volkshochschule
Varde & Tønder Verwaltungsgebiet (DK)	Geflüchtete/Migranten/innen	Universität Süddänemark
Kreis Vidzeme (LV)	Benachteiligte Jugendliche, Alleinerziehende, Menschen mit geistiger Behinderung	Vidzeme Fachhochschule





04

Empowerment-Instrumente

WAS IST MIT EMPOWERMENT-INSTRUMENTEN GEMEINT?

Die Empowerment-Instrumente in diesem Handbuch sind Mittel und Methoden, um Servicenutzer/innen aktiv in das Planen, die Entwicklung und die Umsetzung neuer oder verbesserter sozialer Dienstleistungen miteinzubeziehen. Sie stärken die Interaktion zwischen den Anbietern und Servicenutzern/innen, mit dem Ziel, innovative oder verbesserte soziale Dienstleistungen zu entwickeln. Die Mobilisierung und Motivierung letzterer, aktiv an der Entwicklung der Dienstleistungen teilzuhaben, trägt dazu bei, ihr Selbstbewusstsein zu stärken und Wissen und Fähigkeiten zu erwerben. Es befähigt sie außerdem zur Beteiligung an der Entwicklung von Projektideen und, noch wichtiger, an ihrer Realisierung. Die Empowerment-Instrumente beziehen sich vor allem auf die individuelle und Gruppenebene des Empowerment-Ansatzes (siehe Kap.2).

Basierend auf dem Ansatz des SEMPRES-Projektes, lassen sich die Empowerment-Instrumente, die in diesem Handbuch vorgestellt werden, in zwei umfassende Kategorien oder Phasen einteilen:

- (i) Bedarfsanalyse – Bestimmung der Dienstleistungsbedarfe auf eine Weise, die die aktive

Einbeziehung der Servicenutzer/innen fördert und es ihnen erlaubt, ihre Bedürfnisse selbst zu formulieren, anstatt ihnen vorzugeben, was das Beste für sie ist.

- (ii) Gestaltung der Dienstleistung – Ermutigung der Dienstleistungsanbieter und -nutzer/innen, ihre eingefahrenen Denkmuster zu verlassen und zusammenzuarbeiten, um neue Ideen zu entwickeln, die den konkreten sozialen Bedürfnissen der Nutzer/innen gerecht werden, und ressourcenreiche Beziehungen, Netzwerke und Kooperationen zu initiieren.

Dieses Kapitel stellt eine Übersicht über die ausgewählten Empowerment-Instrumente vor, die von SEMPRES-Projektpartnern getestet und die sich im Kontext der Lokalen Empowerment-Netzwerke und Mikroprojekte als sehr nützlich erwiesen haben. Zu beachten ist, dass die Liste der dargestellten Instrumente nicht erschöpfend ist. Die Beschreibungen dienen mehr dem Zweck, die Instrumente und Arbeitsweisen vorzustellen als „eine endgültige Erklärung“ darüber abzugeben, wie sie zu gebrauchen sind. Feedback, Tipps und Erkenntnisse der Partner bei der Anwendung dieser Instrumente wurden dokumentiert, um nützliche

Einsichten und Lernerfahrungen einem breiteren Publikum von sozialen Dienstleistungsanbietern zur Verfügung zu stellen.

Unter Umständen müssen die Instrumente an

den eigenen organisatorischen Kontext angepasst werden. In einigen Fällen mag es ratsam erscheinen, mehrere Instrumente der Bedarfsanalyse oder des Servicedesigns anzuwenden, oder verschiedene Elemente von unterschiedlichen Instrumenten miteinander zu verbinden, damit sie besser dem eigentlichen Zweck dienen. Vielleicht kommt man auf einige Instrumente später wieder zurück, z.B. um die Ziele weiterzuentwickeln, die Risiken einzuschätzen, die Bedürfnisse der Nutzer/innen neu zu bewerten oder den Projektplan zu verbessern. Die Phase der Bedarfsanalyse kann auch übersprungen und die Instrumente des Servicedesigns direkt zur Anwendung gebracht werden, wenn das in einem bestimmten Kontext angemessener erscheint.

Liste 2 Übersicht und kurze Beschreibung der Empowerment-Instrumente

Zweck der Empowerment-Instrumente	Phase des Innovationsprozesses sozialer Dienstleistungen*	Beschreibung	Ebene des Empowerment	Methoden (Beispiele der Instrumente)
Bedarfsanalyse der Servicenutzer/innen	Frühe Phase, fortlaufend wiederholt	Einzelne Teilnehmer/innen werden gebeten, ihre Bedürfnisse an sozialen Dienstleistungen zu benennen und die vorhandenen erlebten Herausforderungen zu bewerten	Individuelle und Gruppenebene	• Zukunftswerkstatt • Rucksackmethode • Fokus Gruppeninterviews • Problem- und Lösungsbaum • Küchengespräche (PRA**)
Servicedesign (z.B. Ideenentwicklung und Gestaltung einer neuen Dienstleistung/Projektes)	Nach der Bedarfsanalyse und in späteren Phasen des Entwicklungsprozesses der Dienstleistung	Stimulierung der Entwicklung neuer Ideen für soziale Dienstleistungen, innovative Wege der Umsetzung von sozialen Dienstleistungen oder Adaption bestehender Dienstleistungen	Individuelle und Gruppenebene	• Theorie des Wandels • Business Model Canvas • Double Diamond

* Anmerkung: Es gibt keine eindeutige Trennung zwischen den verschiedenen Phasen der Gestaltung von Dienstleistungen. Die Unterscheidung zwischen den Innovationsphasen wurde zum Zweck des besseren Verständnisses des gesamten Prozesses getroffen. Im wirklichen Leben wird sich die Anwendung der Empowerment-Instrumente bzgl. verschiedener Zielsetzungen und in unterschiedlichen Prozessphasen überschneiden. Zum Beispiel kann die Methode der Theorie des Wandels schon in der Phase der Bedarfsanalyse angewendet werden. Genauso kann sich der Problembaum in der Gestaltungsphase in einen Lösungsbaum verwandeln. Generell sollte die Arbeit mit Empowerment-Instrumenten als integrativer Prozess verstanden werden, in dem unterschiedliche Instrumente eingesetzt werden können, um verschiedene Ziele zu unterschiedlichen Zeiten abhängig vom Kontext zu erreichen.

** RPA: Participatory Rapid Appraisal

(i) INSTRUMENTE ZUR BEDARFSANALYSE

Um bedeutsame (tatsächlich den Bedürfnissen der Nutzer gerecht werdende), effiziente (die Lebenssituation der Nutzer wirklich verbessernde) und kosteneffiziente Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten, ist es wichtig, dass die Serviceanbieter ein klares Bild der wirklichen Bedürfnisse benachteiligter Gruppen haben und dieses kontinuierlich aktualisieren und überarbeiten. Allzu oft beruhen Dienstleistungen auf traditionellen und veralteten Annahmen über die Situation benachteiligter Gruppen statt auf einem Dialog mit den Nutzern/innen. Partizipatorische Formen der Bedarfsanalyse bieten nicht nur eine bessere Kommunikation zwischen Anbietern und Nutzern/innen, sondern geben den Mitgliedern benachteiligter Gruppen auch das Gefühl, anerkannt und ernst genommen zu werden. Wenn Dienstleistungsanbieter die Routinen ihrer Bedarfsermittlung verändern, eröffnen sich für sie auf diese Weise neue Ideenquellen für innovative soziale Dienstleistungen und neue Formen der Umsetzung. Außerdem ist eine Bedarfsanalyse durchzuführen nützlich, um die Annahmen der Anbieter bzgl. der Bedürfnisse der Nutzer/innen zu überprüfen oder um sie nach Relevanz zu ordnen. Dieser Prozess hilft, Vertrauen und Beziehungen zu den Gruppen der Nutzer/innen aufzubauen.

„Die Bedarfsanalyse hilft dabei die Heterogenität der Nutzer/innen, die Bedeutung des Backgrounds und der Erfahrungen, die sie mitbringen, zu erkennen.“

Doris Scheer, Projektleiterin, Diakonie Schleswig-Holstein, Deutschland

Ein Nutzer, der 2017 an einer Bedarfsanalyse teilnahm, äußerte sich folgendermaßen:

„Für mich ist es wichtig, dass die Initiative und die Themen von der Gruppe kommen. Es war ein sehr wichtiger Aspekt für mich, mich zu beteiligen.“

Eine Erkenntnis der SEMPRES-Projektpartner war, dass die Bedarfsanalyse ein kontinuierlicher Prozess ist, der mehrmals während des Entwicklungsprozesses durchgeführt werden muss. Die Gruppe

braucht in der Regel einige Zeit, um sich ihrer Bedürfnisse bewusst zu werden und sie zu formulieren. Außerdem ist es nicht unwahrscheinlich, dass sich die Gruppenzusammensetzung ändert und damit auch die Bedürfnisse der Gruppe.

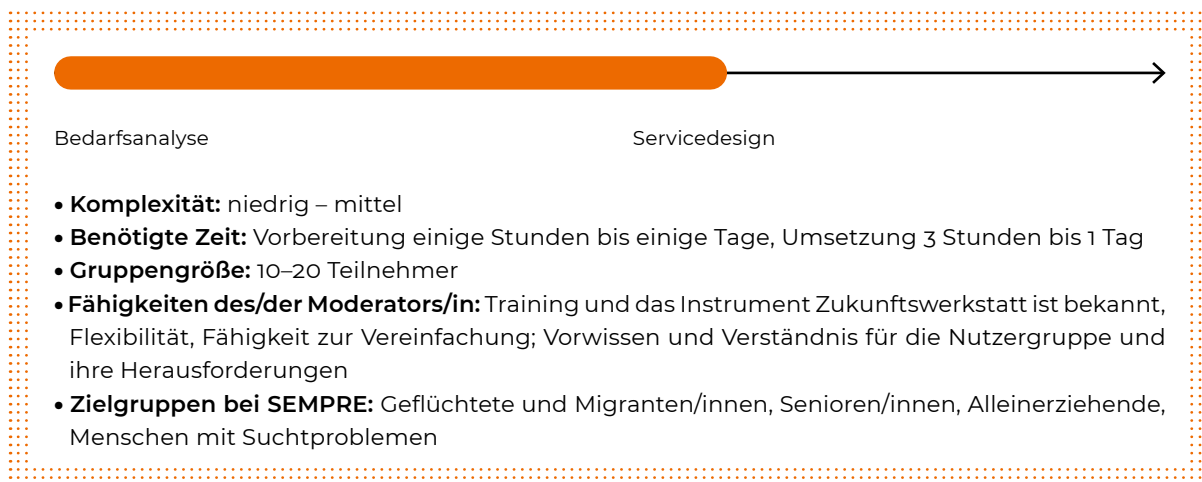
„Bevor wir mit dem Prozess der Bedarfsanalyse begonnen haben, sind wir davon ausgegangen, dass wir über die Bedürfnisse der Nutzer/innen Bescheid wüssten. Unsere Erwartungen wurden erfüllt- die Anbieter wussten über die Bedürfnisse Alleinerziehender Bescheid. Aber die Nutzer/innen baten um flexiblere Dienstleistungen als die derzeit vorhandenen.“

Claire McDaniel, Projektpartnerin der Diakonie Schleswig-Holstein, Deutschland

Weiterhin wurde erkannt, dass es nützlich sein kann, verschiedene Instrumente und Arbeitsmethoden miteinander zu verbinden (z.B. auf individueller und auf Gruppenebene), um ein tieferes Verständnis der Bedürfnisse der Nutzer/innen zu gewinnen (siehe das Beispiel aus Dänemark in diesem Handbuch).

Die Projektpartner haben einzeln und in Zusammenarbeit eine Reihe von Analyseinstrumenten getestet. Die Instrumente, die am häufigsten angewandt wurden – die Zukunftswerkstatt, die Rucksackmethode, Fokus-Gruppen Interview, Küchengespräche (Teil RPA), Problem- und Lösungsbaum – werden unten beschrieben.

Instrument 1.1 Die Zukunftswerkstatt



Die Zukunftswerkstatt ist eine Methode, die in den 1970er Jahren von Robert Jungk mit der Idee entwickelt wurde, die Beteiligung von Menschen beim Lösen kollektiver oder geteilter Probleme zu erhöhen. Sie erlaubt einer Gruppe von Menschen zu entdecken, wie eine ideale Zukunft aussehen könnte, und befähigt sie dazu, neue Ideen oder Lösungen für gemeinsam definierte Bedürfnisse, Probleme oder Herausforderungen zu entwickeln. Zukunftswerkstätten werden in Gruppen mit einem ausgebildeten Moderator oder Seminarleiter abgehalten. Die Zukunftswerkstatt besteht aus drei Phasen: (i) der Problemphase, (ii) der Fantasiephase, und (iii) der Realisations-/Visionsphase. Die Problemphase soll die Probleme und Bedürfnisse herausarbeiten, während die Fantasie- und die Realisationsphasen dafür genutzt werden, Ideen und mögliche Lösungen, die den Bedürfnissen gerecht werden, zu entwickeln. Die Methode der Zukunftswerkstatt kann daher sowohl für die Bedarfsanalyse (Problemphase) als auch als Entwicklungsinstrument (Fantasie und Realisierungsphase) eingesetzt werden. Die Phasen werden oft von einer vorgeschalteten Vorbereitungsphase und einer abschließenden Versuchsphase ergänzt.

Die Werkstatt beginnt mit einer kurzen Vorstellung des/der Moderators/in, der Darstellung der Grundregeln und dem Zeitplan. Dann werden die Teilnehmer/innen in kleinere, möglichst gut gemischte Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe erhält Papier oder Post-its, auf denen sie ihre Ideen notieren können. Zuerst macht sich jeder Teilnehmer/in selbst ein paar Gedanken zur Fragestellung und macht sich Notizen, dann werden die Ideen nach ihrer Ähnlichkeit in Gruppen geordnet.

In der Fantasiephase verschiebt sich der Fokus

vom Problem auf die Lösung, indem jede Gruppe ein Brainstorming über Wünsche und Zukunftsträume hinsichtlich des gemeinsamen Problems bzw. der Fragestellung durchführt. Die zentrale Frage lautet: „Was würden Sie machen, wenn es keine Einschränkungen bzgl. der Ressourcen und Möglichkeiten gäbe?“ Die Ideen werden dann ausgewertet und nach Prioritäten geordnet. In der Realisationsphase werden die vielversprechendsten Ideen ausgewählt, und ein Aktionsplan für die Umsetzung der Visionen wird erstellt (Vidal, 2006).

„Das Instrument der Zukunftswerkstatt ist gut für die Durchführung von Bedarfsanalysen geeignet. Am Ende des Prozesses erhält man konkrete Ergebnisse, auf denen man aufbauen kann. Wir haben die Ergebnisse einigen Dienstleistungsanbietern in unserem Netzwerk vorgestellt und viel positives Feedback bekommen. Die Teilnehmer/innen der Zukunftswerkstatt waren an der Vorstellung.“

Maike Hagemann-Schilling, LEN-Koordinatorin im Kreis Plön, Deutschland

Mehr dazu: Finland Futures Research Centre (2014)²

FEEDBACK DER SEMPRE-PROJEKTPARTNER BZGL. DER METHODE DER ZUKUNFTSWERKSTATT

VORTEILE

- ✦ geeignet für Gruppen, die sich das erste Mal treffen und ein gemeinsam zu lösendes Problem oder eine gemeinsame Fragestellung haben
- ✦ spart im Gegensatz zu Einzelinterviews Zeit
- ✦ gut, um Ideen zu entwickeln, mögliche neue Richtungen zu suchen und Zukunftsvisionen zu sammeln
- ✦ ein flexibles Instrument, z.B. kann man nur eine oder zwei der Phasen auswählen
- ✦ das Instrument ist leicht verständlich und erklärbar

NACHTEILE

- nimmt viel Zeit in Anspruch
- verlangt gute Sprachbeherrschung, evtl. schwierig mit Migranten oder Geflüchteten zu benutzen
- benötigt einen/eine ausgebildete(n) Moderator/in

BEISPIELE, WIE DAS INSTRUMENT DER ZUKUNFTSWERKSTATT IN ÖVERTORNEÅ, SCHWEDEN ANGEWENDET WURDE

Die Zukunftswerkstatt wurde als Methode gewählt, um die Bedürfnisse von Migranten/innen in Övertorneå, Schweden zu identifizieren. 13 Servicennutzer/innen, fünf lokale Serviceanbieter, ein Sprachlehrer, ein Dolmetscher und zwei Mitglieder des SEMPRE-Teams, die als Mittlerinnen fungierten, nahmen an dem Workshop teil. Zum Zweck der Bedarfsanalyse wurde nur die Problemphase der Zukunftswerkstatt benutzt, wofür ca. vier Stunden benötigt wurden.

Die Teilnehmer/innen wurden hinsichtlich ihrer Muttersprachen in Gruppen eingeteilt. Ein lokaler Serviceanbieter in jeder Gruppe machte Notizen. Der Dolmetscher beherrschte mehrere der gesprochenen Sprachen und unterstützte die Diskussion in der Gruppe und im Plenum. Dass sich die Teilnehmer zuvor schon getroffen hatten, erleichterte die Umsetzung des Workshops. Sie fühlten sich aus diesem Grund gut aufgehoben, um ihre Geschichten und Bedürfnisse miteinander zu teilen. Die Bedürfnisse, die die Teilnehmenden am höchsten einstufen, betrafen Sprache, Gesundheit, Praktika, Bildung und die Möglichkeit motiviert zu werden bzw. sich motiviert zu fühlen

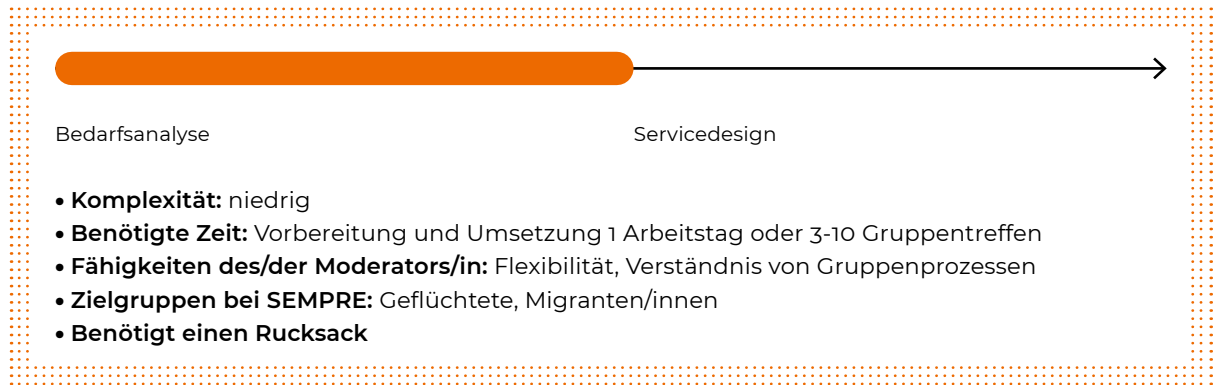


„Etwas, was hätte anders gemacht werden können, war mehr Raum für Reflexion und Analyse zu geben und sicherzustellen, dass wir (die Mittlerinnen) die Gedanken der Endnutzer/innen richtig übersetzt und zusammengefasst haben, bevor wir sie bitten zwischen den herausgearbeiteten Bedürfnissen zu wählen und sie hierarchisch zu ordnen.“

Helen Nilsson, eine Projektpartnerin von Coompanion Nord, Schweden



Instrument 1.2 Rucksackmethode



Die Rucksackmethode ist ein Instrument, das Menschen unterstützt, über Ressourcen (menschlich, sozial, wirtschaftlich), die einem Individuum zur Verfügung stehen zu reflektieren, wie auch über gegenwärtige und vergangene Herausforderungen nachzudenken.

Der Gruppe erhält Rucksäcke, und die Teilnehmenden werden aufgefordert, Dinge zu benennen, die sie gerne einpacken würden, inklusive der Dinge, die sie in der Vergangenheit geschätzt ha-

ben und die sie in die Zukunft mitnehmen möchten. Die Teilnehmenden benennen auch Dinge, die sie gerne aus dem Rucksack herausnehmen würden – Dinge, die nicht nützlich sind und die sie gerne zurücklassen würden. Diese Methode hilft dabei eine Idealzukunft zu entdecken, wie die Dinge im Rucksack benutzt werden können, welche Dinge unnötig sind, und was noch dazu gefügt werden müsste, z.B. Beziehungen, Bildung, materielle Ressourcen, soziale Unterstützung.

FEEDBACK DER SEMPRE-PROJEKTPARTNER BZGL. DER RUCKSACKMETHODE

VORTEILE

- ✦ verschafft ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse Einzelner und ihres Kontextes
- ✦ ermöglicht unterschiedliche Zeitrahmen (von einem einzelnen Treffen bis zu wöchentlichen oder monatlichen Gruppentreffen über 6 Monate)
- ✦ hilft dabei die Fähigkeiten und Kompetenzen der Gruppenmitglieder zu beleuchten, die wertvoll sein könnten, wenn sie mit Servicedesign zu tun haben
- ✦ verschafft jedem den notwendigen Raum
- ✦ gut, um Vertrauen in der Gruppe zu bilden und sich gegenseitig kennen zu lernen
- ✦ ermöglicht es, ein positives Zukunftsnarrativ aufzubauen

NACHTEILE

- kann in größeren Gruppen schwierig sein
- Moderator/in muss gegenüber Traumata sensibel sein (vor allem bei der Arbeit mit Migranten/innen und Geflüchteten)

BEISPIEL, WIE DAS INSTRUMENT ‚RUCKSACK‘ IN KOKKOLA, FINNLAND, ANGEWENDET WURDE

Die Rucksackmethode wurde als Instrument gewählt, um die Bedürfnisse einer Gruppe von jungen Geflüchteten in Kokkola, Finnland zu erarbeiten. Die Gruppe traf sich fünf Wochen lang einmal pro Woche, jedes Treffen dauerte ca. 2 Stunden. Die Workshops können auch an einem Tag zusammengefasst durchgeführt werden, wenn

die Gruppe sich schon vor dem Treffen kennt.

Erstes Treffen: Die Rucksack-Methode wurde vorgestellt und der Gruppe erklärt und die Rucksäcke wurden an die Teilnehmenden verteilt. Der Hauptfokus des ersten Treffens bestand darin, sich gegenseitig kennen zu lernen und Vertrauen aufzubauen. Je homogener die Gruppe ist, desto leichter ist es, Vertrauen aufzubauen und während des Prozesses tiefer einzutauchen. Mit Homogenität kann Bildung, Sprache und Ethnie gemeint

sein. Der/die Moderator/Moderatorin bittet jeden Teilnehmenden, etwas Positives bzw. Negatives aus seiner Vergangenheit zum nächsten Treffen mitzubringen (z.B. einen Gegenstand, ein Bild, etwas Geschriebenes oder Gemaltes).

Zweites Treffen: Allen Teilnehmenden wurde Raum gegeben, der Gruppe etwas aus der eigenen Vergangenheit zu erzählen und zu sagen, was er/sie gerne in die Zukunft mitnehmen würden. Die Teilnehmenden konnten Privates für sich behalten, nicht alles musste laut ausgesprochen werden. Einige Dinge konnten auch im Rucksack verbleiben. Eine sichere Atmosphäre zu schaffen, war das Wesentliche.

Drittes Treffen: Alle Teilnehmenden wurden gebeten, über ihre derzeitige Situation hinsichtlich positiver und negativer Aspekte nachzudenken (soziale Beziehungen, Unterstützung, gesundheitlicher Zustand, Freizeitaktivitäten, Schule/Bildung etc.), und darüber, was im Rucksack war: Wie leicht bzw. schwer war er? An diesem Punkt begannen die Teilnehmenden, ihre Zukunftspläne zu reflektieren.

Viertes Treffen: Alle Teilnehmenden begannen, konkrete Zukunftspläne zu entwickeln. Dieser Prozess begann mit der Reflexion über eigene Wünsche und Träume. Es war wichtig zu betonen, dass sie die Aufmerksamkeit auf ihre eigenen Wünsche lenken sollten und nicht auf die ihrer Eltern oder ihrer Gemeinschaft. Anschließend wurden die konkreten Bedürfnisse im Rucksack gesammelt (Beziehungen, Bildung, Unterstützung, Fähigkeiten etc.)

Fünftes Treffen: In diesem Abschnitt dachte die Gruppe über den Prozess nach, indem sie nachschaute, was sich im Rucksack befand. Es war noch möglich, etwas hinzuzufügen oder herauszunehmen. Die ganze Gruppe wurde, dabei um Unterstützung gebeten.

Folgende Schlüsselfragen wurden gestellt:

- Welche Dinge in Ihrem Rucksack haben Sie aus Ihrer Heimat mitgebracht? Zeigen Sie bitte, welche Ihnen wichtig sind. (Die Dinge können auch symbolischer Natur sein, Ideen z.B.)
- Was würden Sie heute in Ihren Rucksack packen? Was sammeln Sie jetzt/Was ist jetzt für Sie wichtig?
- Was brauchen Sie für Ihre Zukunft?
- Was/wo/wer werden Sie in fünf oder zehn Jahren sein?
- Was hindert Sie daran, Ihren Plan zu verwirklichen?

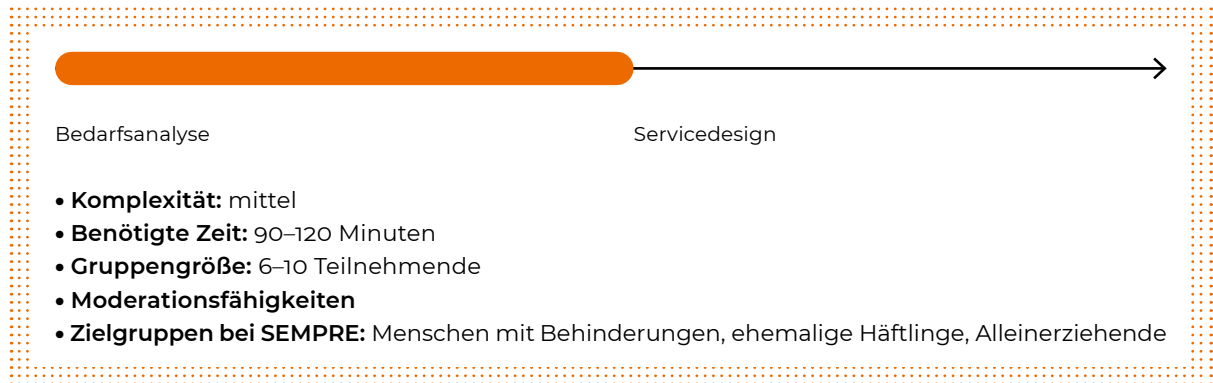


„Das generelle Feedback der Teilnehmenden war sehr positiv, weil die Methode konkret ist. Unterstützung von den anderen Teilnehmenden wird als wichtig und ermutigend empfunden. Die Methode hat uns auch dazu befähigt, Bedürfnisse und Möglichkeiten wahrzunehmen, an die wir vorher nicht gedacht haben.“

Kati Turtiainen, Projektpartnerin des Kakkola-Universitätskonsortiums Chydenius, Finnland



Instrument 1.3 Fokusgruppen-Interview



Die Methode der Fokusgruppe besteht aus Gruppeninterviews mit in der Regel 6 -10 Teilnehmenden, die einen ähnlichen Hintergrund haben. Diese Methode wird im Marketing eingesetzt, um Kunden/innen besser zu verstehen, in der Forschung und in der Sozialarbeit. Fokusgruppen werden von einem ausgebildeten Moderator/einer Moderatorin angeleitet, der/die die Diskussion leitet, ohne dabei viel einzugreifen. Der/die Moderator/in folgt einem Leitfaden statt wirklich Interviews durchzuführen (Greenbaum, 1998). Für ein Gruppeninterview werden i.d.R. Personen ausgewählt, die spezifische Kenntnisse über eine Situation haben und einen Beitrag zur Sache leisten können. Daher geht es nicht nur um eine repräsentative Auswahl. Die Vorteile von Fokusgruppen bestehen darin, dass man gleichzeitig viele Menschen interviewen kann, verschiedene Ansichten zu hören bekommt und teilnehmende Beobachtungen durchgeführt werden können (Rabiee, 2004). Die Herausforde-

rung besteht darin, die Gruppe so zu steuern, dass jeder die Chance erhält zu sprechen und die Gruppe nicht ihr Ziel aus den Augen verliert.

Die Rolle des Moderierenden in Fokusgruppen variiert zwischen Forschungs- und Sozialarbeitskontexten. In der Sozialarbeit kann der/die Moderatorin eher als Unterstützung oder Vermittlung denn als Datensammler/in betrachtet werden. Der/die Moderator/in spielt eine wichtige Rolle, und es ist daher empfehlenswert, wenn möglich einen weiteren assistierenden Moderierenden zu haben (Gaizauskaitė, 2012). Um die Teilnehmenden vorzubereiten, ist es für sie hilfreich, wenn sie im Vorfeld mit den schriftlichen Leitfragen für die Diskussion bekannt gemacht werden. Es kann auch nützlich sein, ihnen vorher zu sagen, wie lange der Prozess dauern wird. Zwei Stunden sollten nicht überschritten werden, da danach die Aufmerksamkeit nachlässt.

FEEDBACK DER SEMPRE-PROJEKTPARTNER BZGL. DES FOKUSGRUPPEN-INTERVIEWS

VORTEILE

- ✦ mehrere Menschen können gleichzeitig interviewt werden
- ✦ kann dabei helfen, identifizierte Bedürfnisse hierarchisch zu ordnen
- ✦ Menschen fühlen sich ermutigt zu sprechen, wenn andere mit ähnlichen Problemen oder Schwierigkeiten teilnehmen
- ✦ benötigt nicht viel Zeit

NACHTEILE

- Informationen von der Gruppe zu erhalten, kann schwierig sein, wenn die Diskussion vom Ausgangsthema abdriftet
- Teilnehmer fühlen sich nicht wohl damit, sensible Informationen oder Ansichten in einer Gruppe zu teilen, vor allem, wenn sie sich nicht kennen
- verlangt eine(n) trainierte(n) Moderator/in, der/die in der Lage ist, die Struktur und Steuerung über den gesamten Verlauf hinweg aufrechtzuhalten

BEISPIEL, WIE DAS INSTRUMENT DER FOKUSGRUPPE IM SÜDWESTEN LETTLANDS ANGEWENDET WURDE

Fokusgruppen wurden vom Diakonischen Zentrum in Liepāja, das mit Menschen mit Behinderungen in Südwestlettland arbeitet, als Instru-

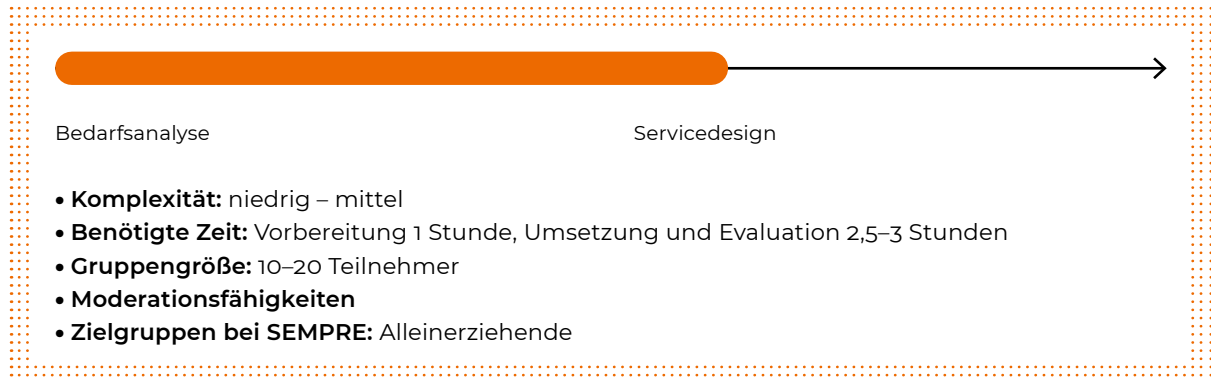


ment der Bedarfsanalyse benutzt. Menschen mit Behinderungen sind aufgrund mangelnder Barrierefreiheit und der Entfernung zwischen ihrem Zuhause und dem nächsten Dorf bzw. der nächsten Stadt oft sehr isoliert. Die erste Herausforderung bestand also darin, die Servicenutzer/innen überhaupt zusammenzubringen. Durch die Zusammenarbeit mit lokalen Dienstleistern, Nichtregierungsinstitutionen und Kirchengemeinden gelang es dem Diakonischen Zentrum, die Servicenutz/innen zu erreichen und ihre Teilnahme an einer Konferenz und der Fokusgruppe zu organisieren. Insgesamt wurden vier Fokusgruppeninterviews an vier verschiedenen Orten abgehalten. Das Fokusgruppeninterview begann mit der Diskussion über Lebensbedingungen und Hindernissen, denen die Teilnehmer ausgesetzt waren, und was gemacht werden könnte, um ihr Leben zu verbessern. Ein gemeinsamer Wunsch war, andere Menschen zu treffen und einen Ort zu haben, an dem man sich willkommen fühlen kann. Als Ergebnis der Fokusgruppe wurden fünf Unterstützerguppen gebildet (eins von SEMPRES Mikroprojekten). Die meisten der Unterstützerguppen treffen sich jetzt einmal im Monat und unternehmen gemeinsame Aktivitäten.

LEN location - Liepaja



Instrument 1.4 Problem- und Lösungsbaum (Teil des Logical Framework-Ansatzes)



Die Problem- und Lösungsbaum-Methode bildet einen Teil der Logical Framework Approach-Methode (LFA). Der „Problembaum“ ist die erste Phase, während der Verständnis für das Problem und seine Ursachen entwickelt wird. Der/die Moderator/in teilt die Teilnehmenden in kleinere Gruppen auf, um die Ursachen und Konsequenzen des Problems aus der Perspektive der Servicenutzer/innen zu diskutieren. Die Ergebnisse werden auf Metaplankarten oder Ähnlichem notiert, wobei ein Blatt für je eine Ursache und eine Konsequenz steht.

Alle Notizzettel werden an die Wand gehängt, um einen „Problembaum“ zu bilden. Als Wurzeln des Baumes fungieren die Verneinungssätze; sie sind die Ursache des Problems. Die Blätter stellen die Konsequenzen dar, und das Problem selbst bildet den Baumstamm. Zum Beispiel kann „eine sinkende Bevölkerung in ländlichen Gebieten“ als ein

Problem identifiziert werden, „fehlende Arbeitsmöglichkeiten“ und „unbefriedigende Infrastruktur“ als Ursachen und „niedrige Steuereinnahmen“ und „die Abwanderung von Hochqualifizierten“ als einige der Konsequenzen.

Anhand des Baumes wird visualisiert, wie Ursachen und Probleme miteinander zusammenhängen. Er hilft dabei, ein besseres Verständnis komplexer Lebenssituationen und des Kontextes, in dem ein Projekt stattfinden soll, zu entwickeln. Und er hilft auch dabei, die Tatsache zu illustrieren, dass die Baumwurzeln, d.h. die Ursachen, benannt werden müssen, um in der Lage zu sein, ein Problem zu lösen.

Sind erst einmal das Problem und seine Ursachen identifiziert, verschiebt sich der Fokus auf die nächste Phase – die Lösungen. Der „Lösungsbaum“ zielt darauf, alternative Ansätze zu entwickeln, um den erwünschten Wandel zu erreichen.

FEEDBACK DER SEMPRE-PROJEKTPARTNER BZGL. DER METHODE DES PROBLEM- UND LÖSUNGSBAUMES

VORTEILE

- ✦ gute visuelle Darstellung von Problemen und Lösungen hat symbolische Bedeutung
- ✦ gut, um Reflektionsprozesse, Debatten und Beteiligung zu initiieren
- ✦ hilft bei der Bildung von Netzwerken und beim Schließen von Bündnissen
- ✦ leicht adaptierbar für unterschiedliche Teilnehmer/innen
- ✦ jeder Zweig kann in einem eigenen Baum in nachfolgenden Workshops weiterentwickelt werden

NACHTEILE

- verlangt zwei gute Moderatoren/innen, die in der Lage sind, die Aufmerksamkeit der zwei Teilnehmergruppen vom Nachdenken über „Probleme“ auf das Nachdenken über „Lösungen“ zu lenken.



Gießkannen, die bei der Nachbereitung und als Gedächtnisstütze für spezifische Lösungen bzw. Ideen helfen

Photo: © Wiebke Hinz

kleine Gießkannen und bat sie, darauf nur eine Idee zu schreiben, die sie von diesem Treffen mitnehmen wollten, und für die sie sich verantwortlich fühlen würden – mit anderen Worten, eine Idee, die sie wie eine kleine Pflanze gießen und wachsen sehen würden.

Wie man auf den Fotos sehen kann, werden der Baum und die Gießkannen als Instrumente benutzt, um Nachhaltigkeit zu fördern, und sie dienen der Erinnerung. Sie können als Follow-ups gezeigt werden und helfen dabei, sich spezifische Lösungen bzw. Ideen zu vergegenwärtigen.

Das Instrument ist leicht adaptierbar für die Arbeit mit unterschiedlichen Teilnehmer/innengruppen: Multiplikatoren/innen, Servicenutzer/innen usw. Es ist wesentlich, am Anfang eine Reihe von gebündelten Fragen zu haben, um die Gruppenarbeit effizient zu gestalten, und ein gutes Moderatorenteam (vorzugsweise mindestens zwei Personen). Dieses Instrument hilft auch bei der Netzwerkbildung und beim Schließen von Bündnissen: um auf eine effektive Lösung hinzuarbeiten, braucht es Interessensvertreter/innen und Unterstützer/innen mit verschiedenen Ressourcen und Kompetenzen.

„Eine besondere Herausforderung war die Frage, wie Lösungen mit Verantwortungsübernahme verknüpft werden konnten. Dabei sind wir auf den Trick mit der Gießkanne gekommen: ein sichtbares Symbol für eine Lösungsidee für jeweils einen Teilnehmer/ eine Teilnehmerin, die diese mit nach Hause bzw. ins Büro nehmen konnten. Auf diese Weise wollten wir verhindern, dass sich gute Lösungsansätze in Luft auflösen.“

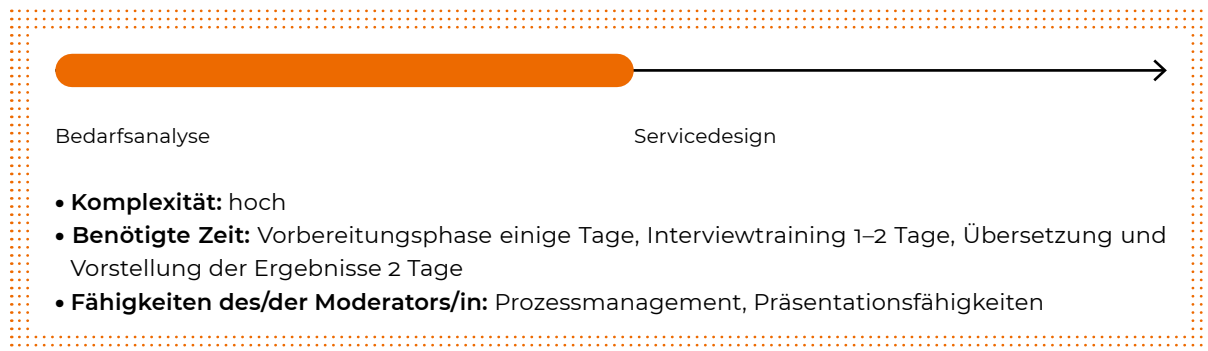
Doris Scheer

„Der Problem-/Lösungsbaum ist ein gutes Instrument, um Reflektion, Debatten und Beteiligung zu initiieren. Die Dimensionen ‚Problem‘ und ‚Lösung‘ hängen miteinander zusammen: das Problem muss identifiziert werden, aber das Wesentliche liegt darin, es anzugehen. Das Instrument motiviert uns, in die Zukunft zu sehen und sich bewusst zu machen, dass Veränderung möglich ist.“

Doris Scheer, Projektleiterin, Diakonie Schleswig-Holstein, Deutschland.



Instrument 1.5 Küchengespräche (Teil des PRA-Ansatzes)



Der Participatory Rapid Appraisal (PRA, dt.: Partizipative Informationsgewinnung) kombiniert zum vorläufigen und qualitativen Verständnis einer Situation mehrere Methoden und Ansätze miteinander. Kurz gesagt befähigt PRA benachteiligte und gesellschaftliche Randgruppen dazu, ihr Wissen über ihr Leben, ihre Probleme und ihre Lebensbedingungen zu teilen, zu prüfen und zu analysieren. Darüber hinaus erlaubt ihnen PRA, ihre eigenen Ziele und Handlungen zu planen und zu bestimmen. Es können zahlreiche partizipatorische Techniken und Instrumente angewendet werden; allen PRA-Methoden gemeinsam ist, dass sie es ermöglichen, Daten einer großen Gruppe von Menschen zu sammeln und schnelle Resultate zu liefern – daher der Name „rapid appraisal, dt. schnelle Einschätzung“.

Eine PRA-Technik sind halb-strukturierte Interviews, sog. „Küchengespräche“, die von geschulten Studenten/innen durchgeführt werden. Der Ablauf

beginnt mit der Schulung von 12-20 Interviewern/innen und der Entwicklung eines halb-strukturier-ten Fragebogens, der dazu dient, herauszufinden, wie die Befragten ihre Lebensumstände wahrnehmen und ihre Probleme, Bedürfnisse, Träume und Ziele bestimmen.

Die Studenten/innen führen in der Regel insgesamt 45 Interviews durch. Die Befragten werden zufällig ausgewählt und vorab offiziell über den Ablauf informiert. In den meisten Fällen werden die Interviews bei den Befragten zu Hause geführt, daher der Name „Küchengespräche“.

Jeden Abend treffen sich die Studenten/innen, um ihre Ergebnisse auszutauschen. Nach drei Interviewtagen schließen sich zwei Auswertungstage an. Am letzten Abend werden die Ergebnisse den Befragten (Servicenutzern/innen), Hochschullehrern/innen, Anbietern von sozialen Dienstleistungen und anderen Interessensvertretern/innen, z.B. Regionalpartnern vorgestellt. Der Abend endet

FEEDBACK DER SEMPRE-PROJEKTPARTNER BZGL. DER METHODE DER KÜCHENGESPRÄCHE

VORTEILE

- ✦ erlaubt eine umfassende und schnelle Analyse der Hauptprobleme und Bedürfnisse der Servicenutzer/innen
- ✦ man erhält Informationen von einer großen Personengruppe
- ✦ die Befragten erhalten die Ergebnisse schnell und sind in die Diskussion über die Ergebnisse miteinbezogen
- ✦ die Vorstellung der Ergebnisse schafft ein günstiges Umfeld für die Kommunikation zwischen Servicenutzern/innen und Anbietern von sozialen Dienstleistungen
- ✦ die Einbeziehung von Studenten/innen erhöht das Interesse und wird von den Servicenutzern/innen positiv betrachtet

NACHTEILE

- zeitaufwändig und erfordert Ressourcen. Vorbereitungen brauchen lang, v.a. der Aufbau von Kooperationen mit Universitäten und die Suche nach Studenten/innen und Befragten
- die Umsetzungsphase hängt vom Zeitplan der Universität ab (Studienplan, Semester)
- die Umwandlung der Analyseergebnisse in konkrete Schritte hängt vom Interesse und der Motivation der Dienstleistungsanbieter ab



Teilnehmer am Elternabend, einem Mikroprojekt mit Migranten in Tønder, Dänemark.

Photo: © Margrethe Cæsar Bjerg

mit einer Diskussion und der Planung der nächsten Schritte.

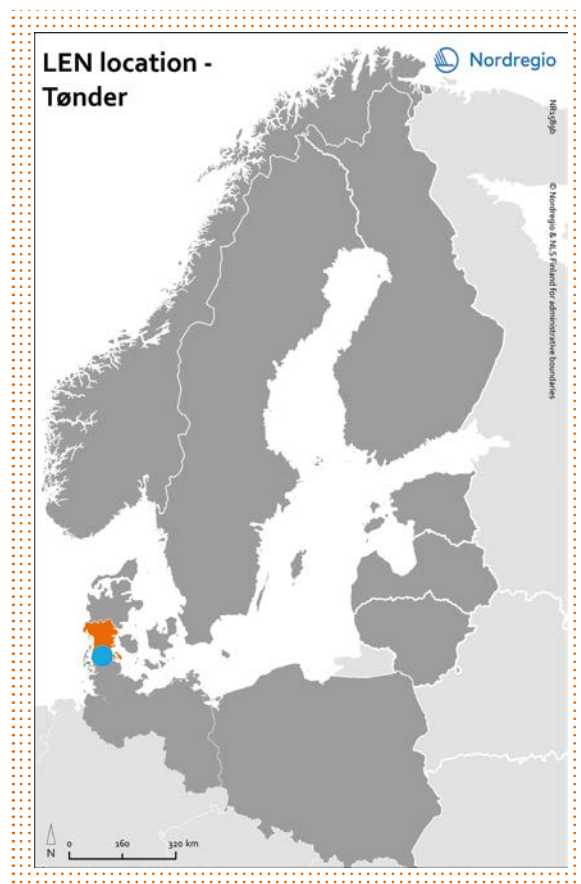
Die Vorbereitungsphase des PRA ist relativ zeitaufwändig, da eine Kontaktperson an einer Hochschule und die Zubefragenden gefunden werden müssen ebenso wie, Studenten/innen, die als Interviewer/in unterwegs sein sollen.

BEISPIEL VON DER VERKNÜPFUNG VERSCHIEDENER INSTRUMENTE DER BEDARFSANALYSE IN TØNDER, DÄNEMARK

Um ein für Geflüchtete förderliches Umfeld zu schaffen, in dem sie ihre Bedürfnisse und Wünsche formulieren können, um sich so als aktive Gestaltende ihres zukünftigen Lebens zu erfahren, wurde von den Projektpartnern in Tønder, Dänemark eine Mischung aus drei Typen von Bedarfsanalyse ausgewählt. Das Interesse von Geflüchteten unterschiedlicher Herkunft zu wecken, kann produktiver gestaltet werden, wenn man sich auf Ressourcen konzentriert, die die Menschen aus ihren Heimatländern mitgebracht haben, anstatt auf die Hindernisse, denen sie in ihrer neuen Heimat begegnen, oder auf die traumatischen Erinnerungen früher Konflikte oder Begebenheiten.

Das Auspacken positiver vergangener Erfahrungen und Ressourcen wurde durch die **Rucksackmethode** inspiriert. Das SEMPRES-Team hoffte, dass die vergangenen Erfahrungen der Geflüchteten als Ausgangspunkt dienen könnten, Ambitionen bzgl. ihrer Zukunft zu entwickeln, was der Hauptfokus der **Zukunftswerkstatt** war. Der dritte benutzte Ansatz war der der **appreciative inquiry**³ (dt. wertschätzende Erkundung). Um die drei Ansätze miteinander zu verbinden, benutzte das SEMPRES-Team Fokusgruppeninterviews. Dadurch konnten drei Phasen geschaffen werden: die erste konzentrier-

te sich auf vergangene positive Erfahrungen und Ressourcen, die zweite erkundete Träume und Ambitionen, und in der dritten wurde über einen möglichen Fahrplan diskutiert, um diese Ambitionen zu realisieren. Die ersten beiden Phasen wurden in fünf Unterthemen aufgegliedert: Dänisch lernen, Bildung/Arbeit, Freizeit, Familie und Freunde und das Zuhause. Die Teilnehmenden wurden darum gebeten, über diese Themen nachzudenken und die Hauptaspekte aufzuschreiben.



(ii) INSTRUMENTE FÜR DIE GESTALTUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

Instrumente des Servicedesigns helfen Dienstleistungsanbietern und -nutzern/innen dabei, neue Ideen für soziale Dienstleistungen, innovative Mittel für deren Umsetzung und die Anpassung von schon bestehenden zu entwickeln.

Diese Instrumente können möglicherweise helfen, Probleme zu klären, zu konkretisieren und mögliche Lösungen mit klaren Zielen, Meilensteine und Aktivitäten zu entwickeln. Außerdem helfen diese Instrumente bei der Identifizierung der Ressourcen, die für ein erfolgreiches Projekt oder eine erfolgreiche Dienstleistung benötigt werden, und ermöglichen die Einbeziehung von Interessensvertreter/innen.

Die SEMPRES-Partner stellten fest, dass diese Instrumente dazu beitragen, ein dialogfreundliches Umfeld zu schaffen, in welchem neue Beziehun-

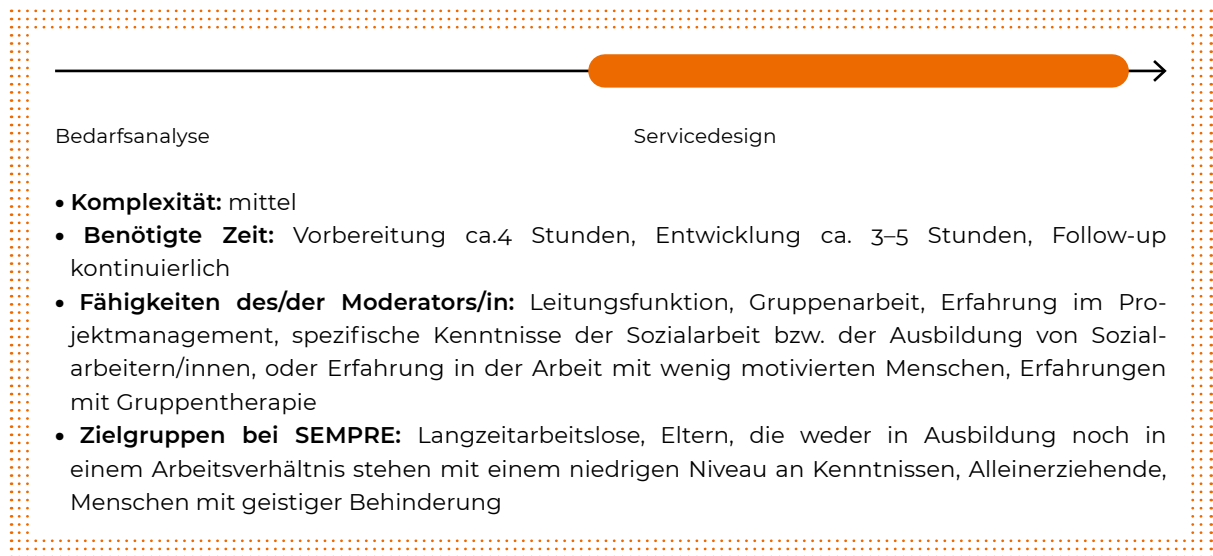
gen entstehen und Vertrauen zwischen Service-nutzern/innen und Anbietern aufgebaut werden kann. In diesem Sinn helfen diese Instrumente dabei, gehaltvolle Beziehungen, Netzwerke und Kooperationen zu initiieren. Die SEMPRES-Partner bemerkten auch einen „Entwicklungseffekt“ der Servicenutzer/innen aufgrund des gestärkten Selbstvertrauens und der Entwicklung neuer Fähigkeiten, wie Projektarbeit und strategisches Denken.

Die Projektpartner haben eine ganze Reihe von Instrumenten für die Entwicklung von Dienstleistungen im Einzelnen und in Kombination miteinander getestet. Die drei beliebtesten – Theorie des Wandels, Businessmodell Canvas und Double Diamond – werden unten beschrieben.



© Katarzyna Grabowska - unsplash.com

Instrument 2.1 Theorie des Wandels



Die Theorie des Wandels (ToC) ist ein Instrument, das dabei hilft, die Entwicklung eines Projektes in logische Schritte zu strukturieren. Das Instrument wird eingesetzt, um Meilensteine und Zielvorgaben zu schaffen, während gleichzeitig der logische Ablauf aufgezeigt wird, durch den Aktivitäten Wirkung erzielen. Dieses Instrument hilft bei der Strukturentwicklung (Nesta, 2013):

- Ziele zu kontextualisieren und den breitgefächerten Nutzen der neuen oder angepassten Dienstleistungen zu sehen
- die logischen Schritte zu beschreiben und zu veranschaulichen, die für die Entwicklung von neuen Dienstleistungen benötigt werden
- den benötigten Fokus zu schärfen und verstehen
- die Auswirkungen und die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit der Initiative zu definieren und vor auszudenken

- Engpässe und Hindernisse, die während der Entwicklungsphase der Initiative auftreten können zu identifizieren und zu verstehen; dafür effektive Lösungswege zu schaffen
- über einzelne Schritte zusammen mit den Servicenutzern/innen zu reflektieren
- zu visualisieren, wie tägliche Aktivitäten mit der gesamten Mission und den Langzeitzielen in Zusammenhang stehen
- Ziele und Ergebnisse zu klären (für wen, und in welchem Kontext werden Werte geschaffen?)
- bessere Planung und bessere Bewertung zu erreichen (sowie möglicherweise den Fortschritt auf bei der Zielerreichung zu messen)
- Mittel zu beantragen

ToC besteht aus einer Vorlage, das ein Set an Feldern einschließt, die die Hauptlösungselemente (Problemdefinition, Hauptzielgruppe, Einstieg, um

FEEDBACK DER SEMPRE-PROJEKTPARTNER BZGL. DES TOC-INSTRUMENTS

VORTEILE

- ✦ hilft dabei, das Ziel stärker einzuengen und sich darauf zu konzentrieren
- ✦ stellt eine gute Struktur zur Verfügung
- ✦ Schritt-für-Schritt-Ansatz ist motivierend und hilfreich, weil Fortschritt und eine logische Abfolge erkennbar werden
- ✦ hilfreich zur Erreichung der Ziele durch Reflexion und Neubewertung der gewählten Schritte
- ✦ relativ leicht zu benutzen, verlangt kein Vorwissen, um damit arbeiten zu können

NACHTEILE

- die Vorlage und der Fragenkatalog müssen für einzelne Zielgruppen vereinfacht werden
- benötigt einen fähigen Moderator/eine fähige Moderatorin

die Zielgruppe zu erreichen, Schritte in Richtung Veränderung, messbare Wirkungen, Langzeitveränderungen, Hauptannahmen) und ihre miteinander verwobenen Beziehungen verkörpern.

Mehr dazu und die ToC-Vorlage kann hier heruntergeladen werden: diytoolkit.org ⁴

BEISPIEL, WIE DAS INSTRUMENT IN VIDZEME, LETTLAND, ANGEWENDET WURDE

Die ToC wurde als Instrument zur Mobilisierung und Einbeziehung von Alleinerziehenden in den Entwicklungsprozess einer neuen Dienstleistung in Vidzeme, Lettland gewählt. Die Probleme waren schon in der Phase der Bedarfsanalyse mit den Servicenutzern/innen herausgearbeitet worden, bedurften aber noch einer Hierarchisierung. Insgesamt benötigte der Entwicklungsprozess des ToC-Rahmens ca. 15 Sitzungen. Da die Gruppe einen niedrigen Bildungsstand aufwies und Menschen mit geistigen Einschränkungen einschloss, versuchte die Moderatorin die Aufgabe durch die Zuhilfenahme von Bildern zu vereinfachen.

Gemeinsam versuchten alle Teilnehmenden herauszufinden, ob die Probleme, mit denen sie konfrontiert waren – Arbeitslosigkeit, soziale Isolation, Einsamkeit, sehr begrenzte oder keine Unterstützung von Anbietern sozialer Dienstleistungen – auf irgendeine Weise strukturiert und hierarchisiert werden könnten. Es war relativ einfach, die Servicenutzer/innen dazu zu ermutigen, Probleme auf der Verwaltungsebene zu benennen. Dennoch brauchte es viel Geduld, Probleme wie geringes Selbstbewusstsein, niedrigen Bildungsgrad oder mangelhafte Berufserfahrung ebenfalls anzuerkennen. Dazu wurden mehrere Sitzungen benötigt. Probleme zu identifizieren, die die Mehrheit der Gruppe betraf, bedeutete eine wirkliche Herausforderung.

Mit Hilfe des ToC-Instruments kam die Gruppe zu der Schlussfolgerung, dass die gemeinsamen Hauptprobleme in sozialer Isolation und im Mangel an Arbeits-/Praxis-/Übungsmöglichkeiten lagen (Hauptannahmen). Die Gruppe hatte die Idee, ein Café zu gründen, in dem die Servicenutzer/innen die Möglichkeit haben würden, Sozialkontakte auf-



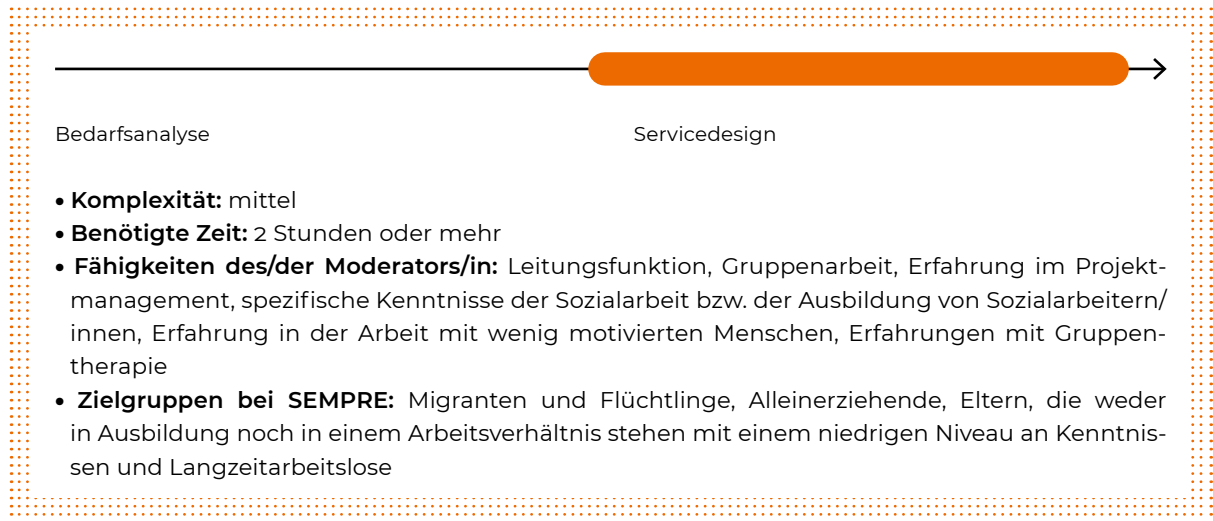
zubauen, an verschiedenen Aktivitäten teilzunehmen, ihren eigenen Arbeits- und Übungsraum zu schaffen und die Ersten zu sein, die dieses Vorhaben im ländlichen Raum in die Tat umsetzen würden. Es war nützlich, die einzelnen notwendigen Schritte zur Veränderung zu beschreiben, um deutlich zu machen, wie das Ziel genau erreicht werden konnte. Dafür war es anfangs entscheidend, die Servicenutzer/innen zu motivieren, sich voll auf den Prozess einzulassen und ihre Selbstachtung zu stärken. Die Moderatoren/innen spielten hierbei eine wichtige Rolle. Gemeinsam mit den Servicenutzern/innen arbeiteten sie die zu beschreitenden Schritte heraus. Es war vor allem wichtig, die fehlenden Kenntnisse und die Fähigkeiten, die weiterentwickelt werden mussten, zu identifizieren und zu wissen, wie diese Lücken geschlossen werden sollten.

„Mit Hilfe des ToC-Instruments kam die Gruppe (Alleinerziehende) zu dem Schluss, dass ihre Hauptprobleme soziale Isolation und ein Mangel an Arbeits- und Lernmöglichkeiten waren (...) Es war nützlich, die für die Veränderung benötigten Schritte zu beschreiben, um zu klären, wie das Ziel genau erreicht werden könnte.“

Anna Broka, LEN-Koordinatorin in Vidzeme, Lettland



Instrument 2.2 Business Model Canvas



Business Model Canvas ist ein strategisches Management- und Unternehmensinstrument, das sowohl auf kommerzielle wie auf Non-Profit-Initiativen anwendbar ist. Es gibt eine Reihe von verschiedenen Varianten des Modells, einschließlich des Sozialen Business Model Canvas. Unabhängig von den Varianten hilft das Modell dabei, ein neues oder schon existierendes Geschäftsmodell auf eine konkretere, holistische und visuelle Weise zu beschreiben.

Da es nicht so umfassend wie ein Businessplan ist, erlaubt das Business Model Canvas, eine kürzere und leichter zu lesende Version eines Businessplans zu entwickeln, der neu überdacht und später überarbeitet werden kann. Das Modell ist auch ein Kommunikationsinstrument, das dabei hilft, den Interessensvertretern/innen und Kunden/innen Ziele zu Vermitteln. Es kann auch dazu benutzt werden, um Finanzierungsmöglichkeiten aufzutun. Das Modell besteht aus neun Grundbildungsblö-

cken, die ein Businessmodell in einfach zu verstehende Segmente herunterbrechen: Hauptpartner, Hauptaktivitäten, Schlüsselressourcen, Darstellung des Nutzens, Kundenbeziehungen, Kanäle, Kundensegmente, Kostenstruktur und Ertragsströme.

Die Grundprinzipien bei der Arbeit mit dem Business Model Canvas (*Strategyzer, n.d.*) beinhalten:

- das Benutzen von Post-its/Klebezetteln (eine Idee pro Zettel), um es möglich zu machen, Dinge herumzubewegen oder Elemente vom Canvas zu entfernen
- Einsatz unterschiedlicher Klebezetten für jeden der neun Bildungsblöcke
- das Benutzen von verschiedenfarbigen Klebezetteln, um bestimmte Aspekte des Canvas hervorzuheben
- Vermeidung von zu vielen verschiedenen Ideen im gleichen Businessmodell; zu viele Ideen in einer Abbildung stiften Verwirrung

FEEDBACK DER SEMPRE-PROJEKTPARTNER BZGL. DES INSTRUMENTS DES BUSINESS MODEL CANVAS

VORTEILE

- ✦ Die Vorteile sind ähnlich denen der Theorie des Wandels (mehr auf S. xxx)
- ✦ leicht zu verändern
- ✦ visuell
- ✦ nützlich, um Hypothesen zu überprüfen
- ✦ einfach und relativ schnell zu erstellen
- ✦ hilfreich beim Vorstellen und Erklären von Ideen anderen Interessensvertretern/innen gegenüber

NACHTEILE

- nicht detailliert genug, bietet keine Hierarchisierung an und zieht Konkurrenz nicht in Betracht
- es kann dabei helfen ein Konzept zu entwickeln, aber weitere Analyse ist notwendig
- Vorlagen und Fragen müssen für bestimmte Zielgruppen vereinfacht werden
- benötigt einen erfahrenen Moderator/eine erfahrene Moderatorin

- Erarbeiten verschiedener Canvas-Varianten, um Optionen für verschiedene Businessmodelle zu skizzieren, die vielversprechenderen auszuwählen und sie Schritt für Schritt zu überprüfen, anstatt direkt die erste Idee zu nehmen (Orgler, 2018)
- regelmäßige Überprüfung des Canvas – eine andauernde Aktualisierung ist notwendig
- Sichtbarmachen der verschiedenen Canvas für das Team (z.B. durch Aufhängen)

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, dann schauen Sie einfach bei Strategyzer⁵ vorbei. Das Social Business Model Canvas ist hier⁶ erhältlich.

EXAMPLE OF HOW THE BUSINESS MODEL CANVAS TOOL WAS APPLIED IN BODEN, SWEDEN

Die Sunderby Volkshochschule lud zu einem zweistündigen Workshop mit lokalen Interessensvertretern/innen und Servicenutzern/innen (Asylbewerbern/innen) ein. Der/die Moderator/in hatte ein großes Bild des Businessmodells Canvas auf einem Whiteboard vorbereitet und die Teilnehmenden erhielten ausgedruckte leere Canvas-Seiten. Der/die Moderator/in erklärte das Modell durch ein konkretes Beispiel. Man hatte sich schon vorher auf eine mögliche Idee für ein Mikroprojekt geeinigt. Die Idee bestand darin, eine Kooperative zu starten, die das Pflücken und Verkaufen von Beeren durch Asylbewerber/innen organisieren würde.

In einem zweiten Schritt würde die Kooperative eine verarbeitende Firma gründen, um Marmelade und Limonaden zu produzieren.

Während des Workshops gingen die Teilnehmer/innen einzeln die verschiedenen Felder des Canvas durch, angefangen bei der Nutzendarstellung. Zuerst dachte jeder für sich selbst ein paar Minuten darüber nach, dann teilten alle ihre Gedanken miteinander, und der/die Moderator/in füllte das

Canvas-Feld auf dem Whiteboard aus. Die Rolle des/der Moderators/in bestand darin sicherzustellen, dass jeder Aspekt berücksichtigt und dass alles miteinander in Beziehung gesetzt wurde. Im gesamten Verlauf wurden Dinge hinzugefügt und verändert, was Folgen für die anderen Felder auf dem Canvas hatte. Deshalb ist es am besten mit einem Whiteboard, mit Post-its oder mit beidem zu arbeiten. Falls das erarbeitete Canvas-Modell realistisch erscheint, kann es als Grundlage für einen Businessplan dienen. (s. Bild 5).



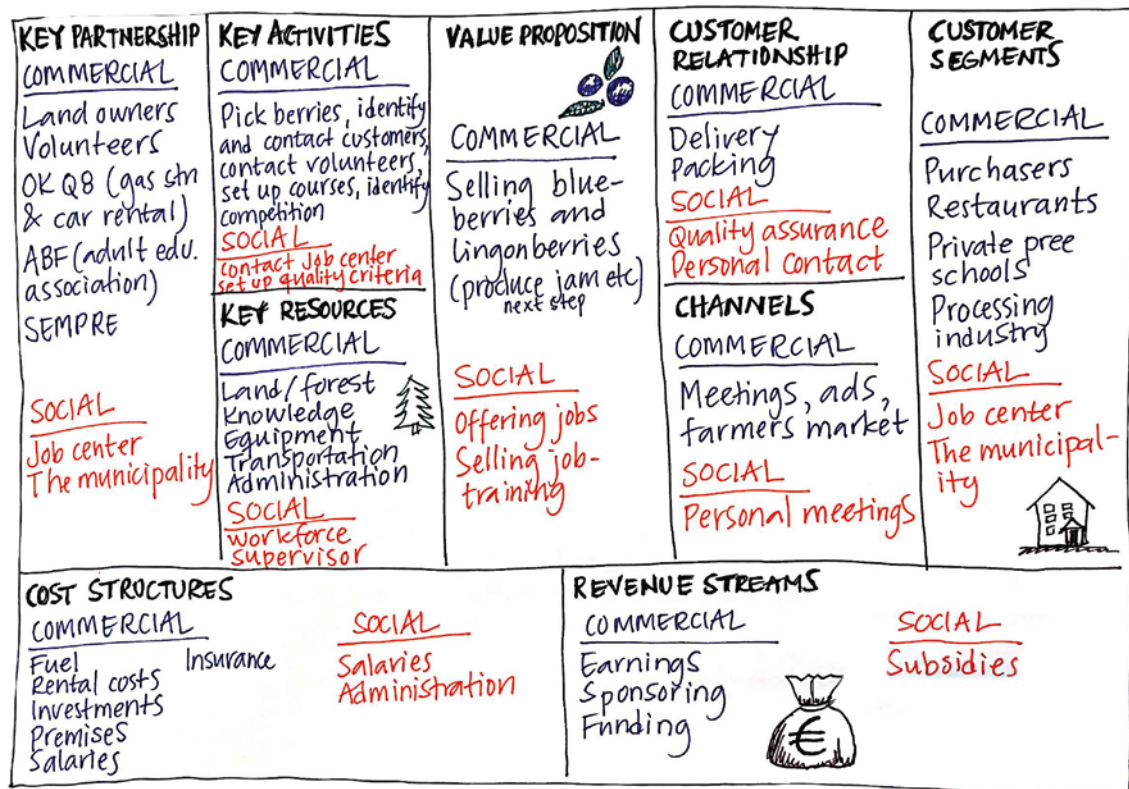
„Wir fanden das Business Model Canvas sehr hilfreich. Es gibt einem eine Idee davon, an welche Aspekte man denken muss und ob die Idee realistisch ist oder nicht – alles auf einer Seite. Es ist auch hilfreich, wenn man seine Ideen anderen erklärt. Ein Ratschlag: Wenn man sein Canvas ausgefüllt hat, sollte man nach ein oder zwei Tagen noch einmal draufschaauen, um zu sehen, ob etwas falsch ist oder fehlt.“

Helen Nilsson, Projektpartnerin, Coompanion Nord, Schweden



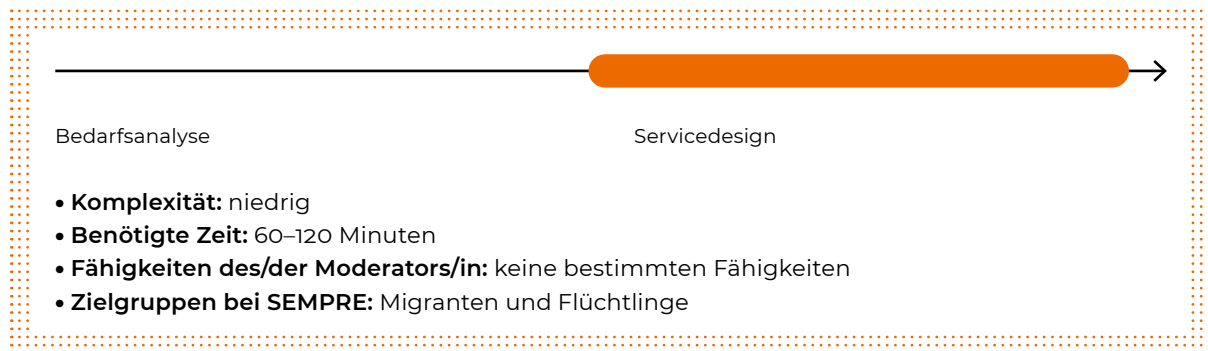
Bild 5 Das Businessmodell Canvas für ein Mikroprojekt des Beerenpflückens durch Asylbewerber.

Quelle: Sunderby Volkshochschule 2017



BUSINESS MODEL CANVAS INCL. SOCIAL IMPACT

Instrument 2.3 Double Diamond



Das Double Diamond ist eine simple visuelle Darstellung des Gestaltungsprozesses, die in der Sozialarbeit oder anderen Bereichen angewendet werden kann. Die Darstellung bildet vier Phasen ab: entdecken, definieren, entwickeln und umsetzen. Die ersten zwei Phasen konzentrieren sich auf die Problemdefinition, während sich die dritte und vierte Phase mit der Entwicklung und Verfeinerung von Ideen bis hin zur näheren Auswahl der besten Idee beschäftigen. Das Instrument unterstützt die Strukturierung der Arbeit und hilft dabei, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Die Ideen werden mehrere Male getestet und verfeinert, um die überzeugendsten Ideen mit dem höchsten Potential an Umsetzungswahrscheinlichkeit auszuwählen (*Design Council, 2018*).

Entdecken: In dieser Phase des Double Diamond-Modells wird der Kontext betrachtet, um Einsichten in das Problem zu erhalten. Es ist eine Entdeckungsphase und beinhaltet die Identifizierung der Bedürfnisse und Probleme von Servicenutzer/-innen, die näher betrachtet werden könnten.

Definieren: In dieser Phase versucht die Gruppe spezifische Bereiche zu definieren, mit denen sie sich auseinandersetzen will – welche der Probleme und Bedürfnisse aus der Entdeckungsphase

sind die wichtigsten? Die Gruppe wird zu „konvergentem Denken“ (rational) ermutigt, um die Optionen auf die relevanteste und praktikabelste Herausforderung herunterzubrechen bzw. auf ein konkretes Bedürfnis einzuschränken. Die in dieser Phase zu beantwortenden Fragen lauten: Was ist realisierbar und um welches Problem bzw. Bedürfnis sollten wir uns zuerst kümmern?

Entwickeln: In dieser Phase werden Lösungen oder Konzepte entwickelt und getestet. Es ist ein Prozess des Ausprobierens (error and trial), der vor allem hilft, Ideen und Lösungsansätze zu verbessern und verfeinern. Er beginnt mit dem Sammeln eines breiten Spektrums an Ideen für eine neue Dienstleistung. Während dieser Phase wird die Methode des „konvergenten Denkens“ angewendet, in der alle kreativen Lösungsvorschläge willkommen sind. Das Ziel besteht darin, möglichst viele Ideen zu generieren und dabei über den eigenen Tellerrand zu schauen.

Umsetzen: In dieser Phase werden die am besten funktionierenden Lösungsvorschläge ausgewählt (z.B. durch eine Abstimmung). In diesem letzten Schritt wird wieder „das konvergente Denken“ eingesetzt. Der Fokus liegt auf dem, was tatsächlich umgesetzt werden kann und was die beste

FEEDBACK DER SEMPRESS-PROJEKTPARTNER BZGL. DES INSTRUMENTS DES DOUBLE DIAMOND

VORTEILE

- ✦ einfach zu verstehen und zu benutzen
- ✦ kann einfach mit anderen, ausgefeilteren Instrumenten und Methoden der Dienstleistungsentwicklung kombiniert werden (z.B. Theorie des Wandels)
- ✦ passt gut zur Arbeit z.B. mit Flüchtlingen und Migranten/innen mit geringen Sprachenkenntnissen, so dass wenig Text ein Vorteil ist

NACHTEILE

- niedrige Flexibilität und nur Basisergebnisse
- bietet keinen guten Rahmen, um die Hindernisse und Risiken zu identifizieren und sich mit ihnen auseinanderzusetzen



Lösung wäre, um den Bedürfnissen der Servicenutzer/innen gerecht zu werden. Die in dieser Phase zu beantwortenden Fragen lauten: Was ist realisierbar und mit welchen Ideen sollten wir uns beschäftigen? Schließlich werden die Lösungsvorschläge in die Praxis umgesetzt.

Erfahren Sie mehr dazu unter: designcouncil.org.uk
Hier können Sie auch die Double Diamond Vorlage herunterladen.⁷

BEISPIEL, WIE DAS INSTRUMENT DES DOUBLE DIAMOND IN NORDFRIESLAND, DEUTSCHLAND, ANGEWENDET WURDE

Double Diamond wurde als Instrument der Dienstleistungsentwicklung bei der Arbeit mit Flüchtlingen und Migranten/innen in Nordfriesland, Deutschland gewählt (siehe Bild 6). Die Start- (Entdeckungs-)Phase dauerte ca. zwei Monate und beinhaltete Workshops mit Servicenutzern/innen, in denen Bedürfnisse und Probleme identifiziert wurden. In der nächsten (Definitions-)Phase verschob die Gruppe ihre Aufmerksamkeit von der Problemdefinition auf die Entwicklung von Ideen. Mögliche Ideen für gemeinsame Projekte wurden diskutiert und aufgelistet.

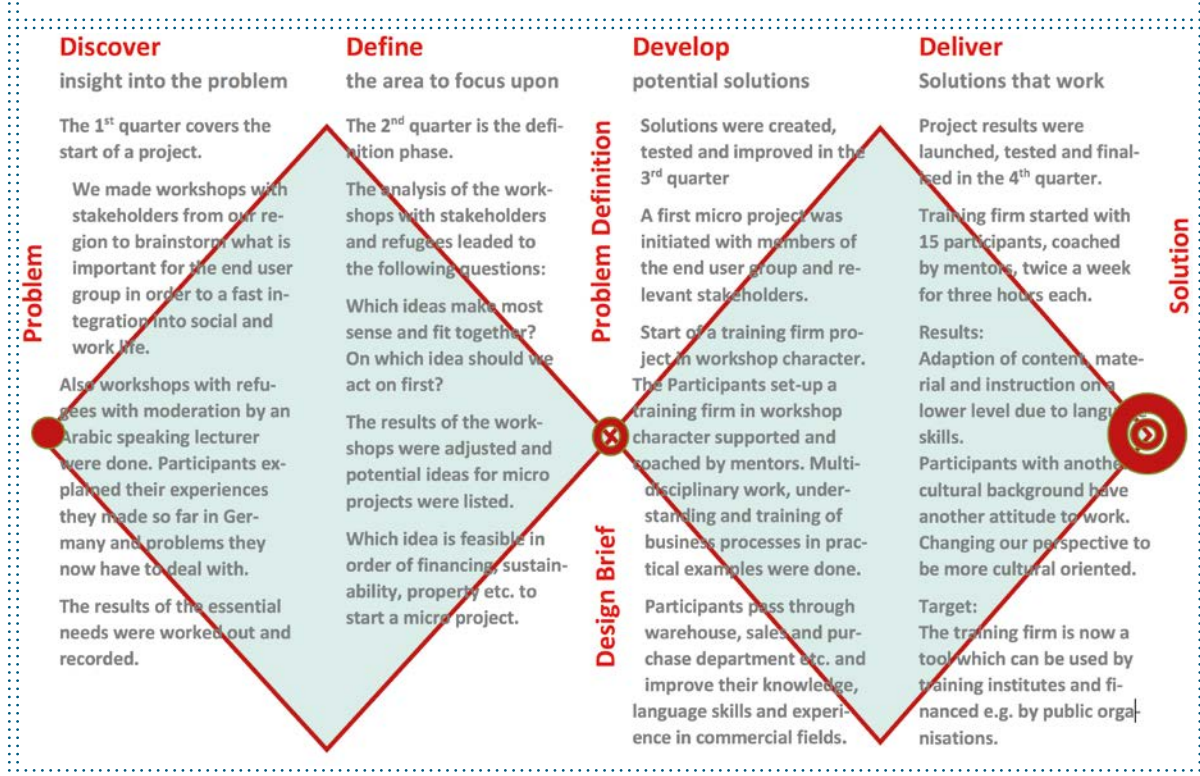
In der Entwicklungsphase wurden die am ehesten realisierbaren und vielversprechendsten Ideen gemeinsam mit den Servicenutzern/innen ausgewählt. Mentoren/innen und Trainer/innen unterstützten, halfen bei einem arbeitsintegrierten Training im Bereich Geschäftsentwicklung. Zwei Trainer wurden angestellt, um mit der Gruppe zu arbeiten. Die Projektidee wurde in Integrationskursen und unter vielen Interessensvertretern/innen in der Region beworben. Es dauerte ca. einen Monat, um Teilnehmer/innen für das Projekt zu

finden. Dem SEMPRE-Team wurde klar, dass die Dokumente und das Trainingsmaterial für die Servicenutzer/innen aufgrund der geringen Sprachkenntnisse der Teilnehmer/innen vereinfacht werden mussten.

In der Umsetzungsphase wurde der Lösungsvorschlag realisiert, der Unterstützung vom Jobcenter und der Arbeitsagentur erhielt.



Bild 6 Beendetes Double Diamond in Nordfriesland, Deutschland



EINBEZIEHUNG DER SERVICENUTZER/INNEN IN BEDARFSANALYSE UND SERVICEDESIGN: TIPPS FÜR DEN ERFOLG

In der Arbeit mit verschiedenen Nutzergruppen mit unterschiedlichem sozioökonomischem Hintergrund in der Ostseeregion gewannen die SEMPRES-Partner unterschiedliche Einblicke und sammelten vielfältige Erfahrung. Unten werden allgemeine Beobachtungen und Erkenntnisse hinsichtlich der Umsetzung einer Bedarfsanalyse und des Ablaufs der Dienstleistungsentwicklung dargestellt. Man beachte, dass die Empfehlungen nur die Erfahrung der SEMPRES-Partner widerspiegeln und wahrscheinlich in anderen Kontexten angepasst werden müssen.

Im Folgenden ein paar Tipps der SEMPRES-Partner für die erfolgreiche Einbeziehung der Servicenutzer/innen bei der Bedarfsanalyse und bei der Gestaltung von Dienstleistungen:

- **Planen Sie extra Zeit ein für den Prozess der Netzwerkbildung, des Aufbaus von Vertrauen und Motivation – möglichst vor Beginn der Bedarfsanalyse.** Dadurch wird eine fruchtbare Grundlage für die Entwicklung weiterer Aktivi-

täten und das Engagement, diese umzusetzen, geschaffen. Gerade weil die Servicenutzer/innen aus verschiedenen heterogenen Gruppen stammen, braucht es Zeit, sich gegenseitig kennen zu lernen und Beziehungen aufzubauen – oft mehr Zeit, als man erwartet hätte. Unterschätzen Sie die Relevanz von vertrauensbildenden Übungen und sogenannten ‚Ice-Breakern‘ nicht.

- Denken Sie daran, dass es zu Beginn des Projekts schwierig sein kann, bestimmte Servicenutzer/innen zu erreichen. Wir möchten betonen, wie wichtig es ist, **die richtigen Kommunikationskanäle auszuwählen und entsprechende „Türöffner“ zu finden.** Ein sog. Türöffner kann eine wichtige Persönlichkeit in der örtlichen Gemeinde (eine Vertrauensperson oder ein Gemeindevorsteher) oder eine angesehene Einrichtung sein, die dabei hilft, die Workshops zu bewerben, erste Kontakte herzustellen und Menschen zusammenzubringen, vor allem wenn die Dienstleistungsanbieter vorher keinen Kontakt zu den Servicenutzergruppen hatten

- Arbeiten Sie mit einem/einer ausgebildeten und erfahrenen **Moderator/Moderatorin**, der/die sich mit Empowerment-Methoden und den gewählten Instrumenten auskennt und der/die Kenntnisse sowohl des Ablaufs als auch der Zielgruppe hat (dazu mehr im Textkasten). Es muss sichergestellt werden, dass weder der/die Moderator/in noch der Sozialdienstleistungsanbieter die Diskussion übernimmt
- Denken Sie daran, dass bei der Arbeit mit bestimmten Gruppen **visuelle Hilfsmittel** wie Poster oder Zeichnungen ein nützliches Mittel sind, um während des Workshops Meinungen auszudrücken. Beispielsweise halfen visuelle Hilfsmittel bei der Arbeit mit neu angekommenen Flüchtlingen oder Migranten/innen, die Sprachbarriere zu verringern. Natürlich ist eine Übung dieser Art nur bis zu einem bestimmten Punkt sinnvoll. Den Teilnehmenden sollte vor allem die Möglichkeit gegeben werden, ihre Meinung und Bedürfnisse durch Diskussionen und in Dialogen auszudrücken. Andere Kommunikationsmittel wie Musik oder Rollenspiele wurden innerhalb des SEMPRES-Projektes nicht benutzt, könnten aber effektive Wege sein, Bedürfnisse auszudrücken
- Vergessen Sie nicht die **Auswahl eines geeigneten Ortes**. Der Ort sollte den Bedürfnissen der spezifischen Servicenutzergruppe gerecht werden. Beispielsweise können eigene Treffen der Servicenutzer/innen zu Begegnungsorten werden oder eine bekannte und akzeptierte Einrichtung kann für ein erstes Zusammentreffen ausgewählt werden. Solche Orte eignen sich besser als das eigene Büro.
- Überlegen Sie die **Häufigkeit der Treffen**. Es ist gut, wenn nicht allzu viel Zeit zwischen den

Treffen liegt, um das Interesse und Engagement der Servicenutzer/innen aufrechtzuerhalten. Verantwortung für einzelne Aufgaben können den Nutzern/innen übergeben werden, um ihre Motivation und ihr Engagement zu erhöhen.



Es ist sehr wichtig, den passenden Moderator zu finden

„In Varde, Dänemark, war der/die Moderator/in der Schlüssel zum Erfolg der Jugendgruppe. Einer der Gründe, warum die Jugendgruppe so enge Bindungen untereinander hat, besteht darin, dass der/die Moderator/in wirklich an sie glaubt, und dies ist eine wichtige Eigenschaft, um die Gruppe zu stärken.“ (Anette Nielsen, Projektpartner der Universität Süddänemark)

Kompetenzen: Empathie, Offenheit, Akzeptanz, Geduld, die Fähigkeit vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, aber auch zu motivieren und andere zu inspirieren, kurz gesagt, starke Führungsqualitäten, ohne die Diskussion zu übernehmen.

Kenntnisse: Erfahrung in Sozialarbeit und ein Verständnis der Arbeitsmethode

Wie können diese Kompetenzen und Kenntnisse entwickelt werden?

Siehe: Der SEMPRES-Führer für Empowerment-Training unter www.sempre-project.eu/training



05

Wie können Anbieter von Sozialdiensten Nutzerinitiativen und soziale Unternehmen unterstützen?

Unterstützungsinstrumente sind Aktivitäten und Maßnahmen, die dabei helfen, Fähigkeiten, Selbstvertrauen und unternehmerische Kompetenzen aufzubauen. Solche Kenntnisse und Kompetenzen sind wichtig, um soziale Dienstleistungen oder Projekte langfristig umzusetzen und aufrechtzuerhalten.

Bei SEMPRE wurden die Unterstützungsinstrumente eingesetzt, um sicherzustellen, dass die Servicenutzer sich das Mikroprojekt zu eigen machen und dass die Mikroprojekte auch nach Ablauf des SEMPRE Projekts weiterarbeiten. Dazu bedarf es der zusätzlichen Unterstützung von Dienstleistungsanbietern und externen Akteuren; deshalb beziehen sich die Unterstützungsaktivitäten auf eine breitere Gruppe von Interessengruppen/innen. Die große Vielfalt an Unterstützungsaktivitäten reflektiert die unterschiedlichen Bedürfnisse der Servicenutzergruppen und die Ziele der neuen sozialen Dienstleistungen. Diese spezifischen Aktivitäten können während des gesamten Entwicklungsprozesses angewendet wer-

den, sind aber vor allem in späteren Phasen wichtig, nämlich dann, wenn eine neue Dienstleistung entwickelt wird. Einige der Unterstützungsinstrumente richten sich zunächst an Servicenutzer/innen, während andere, wie z.B. Finanzierung und externe Netzwerke, auch die Anbieter betreffen.

Das Ziel dieses Kapitels ist es, Anbieter von sozialen Dienstleistungen zu inspirieren, nutzergezielte Initiativen zu unterstützen. Daher ist im Gegensatz zum vorhergehenden Kapitel die Beschreibung der Unterstützungsaktivitäten eher allgemein gehalten und weniger ausführlich und lässt Raum für unterschiedliche Interpretationen und Adaptionen an verschiedene Kontexte. Dieses Kapitel beabsichtigt nicht, eine vollständige Liste

an Unterstützungsaktivitäten zu liefern, sondern zielt eher darauf ab, die für SEMPRES wichtigsten hervorzuheben und die Erfahrungen der Projektpartner zu beschreiben.

ERMÖGLICHUNG VON LERN- UND WEITERBILDUNGSAKTIVITÄTEN

Lern- und Weiterbildungsaktivitäten sind für Servicenutzer/innen ausschlaggebend, wenn es darum geht, ihre Selbstachtung zu erhöhen, eigene Stärken aufzubauen und Kompetenzen zu erwerben, und zwar nicht nur um ihre eigene Lebenssituation zu verändern, sondern auch die anderer Menschen. Lernaktivitäten sind relevant, um Fähigkeiten, Motivation und Engagement der Servicenutzer/innen zu steigern, damit sie auf Dauer an einer Dienstleistung oder in einem Projekt mitarbeiten.

Die SEMPRES-Partner fanden sowohl öffentlich geförderte Lern- und Weiterbildungsaktivitäten (z.B. von öffentlichen Arbeitsagenturen und entsprechenden Ministerien angebotene Kurse) als auch eine große Vielfalt an existierenden Online- und Vortragschulungen, die von Nichtregierungsinstitutionen oder anderen Stellen angeboten wurden, nützlich. Abhängig von den Bedürfnissen der Servicenutzer/innen und den Themen des Mikroprojektes rangierten die Lernaktivitäten von Sprachkursen über Handarbeiten, Schreiben des Lebenslaufs und der Verbesserung von Computerkenntnissen bis hin zur Mittelbeschaffung, (sozialem) Unternehmertum, Geschäftsentwicklung und Verkaufsstrategien, Projektmanagement und Mitarbeiterführung. Für einige Mikroprojekte waren spezifischere Kurse relevant, z.B. im Fall des Liepa-Cafés Kochkurse und Kurse über Hygiene. Mehrere Projektpartner entwarfen eigene Kurse und Trainingsprogramme, die den Bedürfnissen der Servicenutzer/innen und der Relevanz der Mikroprojekte entsprachen. Beispielsweise wurde von Coompanion, Schweden, ein Kurs für Sozialunternehmer/innen entwickelt. Der Kurs besteht aus 15 umfangreichen Workshops, die sich mit unterschiedlichen Themen beschäftigen, von Führungsqualitäten und Werten der Kooperative über Kunden, Marketing bis hin zu Verkaufsnormen. Ein anderes Beispiel stammt vom Diakonischen Zentrum Liepāja, Lettland, das einen Kurs für Unterstützer und Assistenten entwickelt hat. Der Kurs stellt Basiskenntnisse zur Verfügung, wie Menschen mit Behinderungen sowohl auf medizinische als auch psychologische Weise unterstützt werden können. Der Kurs, der von lokalen Fach-

leuten durchgeführt wird, richtet sich vor allem an Menschen mit Behinderungen, die gerne 'Unterstützer' werden möchten, als auch an Angehörige von Menschen mit Behinderungen.

Wenn neue Arbeitsmethoden und Ansätze erfolgreich angewendet werden sollen, muss natürlich auch das Personal, das bei Anbietern sozialer Dienstleistungen beschäftigt ist, kontinuierlich geschult werden. Verschiedene SEMPRES Projektpartner haben Vorträge und Seminare zu Empowerment und Sozialunternehmertum entwickelt und angeboten. Anbieter von sozialen Dienstleistungen nahmen an Mentorentrainings, Supervision und Gruppenkonflikttherapie teil.

Action Learning (Näheres in der Textbox) hat sich als wirkungsvoller Ansatz bei mehreren Unterstützungsaktivitäten erwiesen sowohl bezogen auf Servicenutzer/innen als auch auf Dienstleister.

Tipps für den Erfolg:

- es ist wichtig sicherzustellen, dass Lern- und Weiterbildungsaktivitäten an die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Servicenutzer/innen angepasst werden, z.B. müssen Zeit und Entfernungen berücksichtigt werden.
- Lern- und Weiterbildungsaktivitäten sollten verschiedene Kommunikationsformen berücksichtigen, die die Zielgruppe im Blick haben. Servicenutzer/innen sollten in die Entwicklung der Lern- und Weiterbildungsaktivitäten und diesbezügliche Entscheidungen miteinbezogen werden. Die besten Ergebnisse werden erzielt, wenn Weiterbildungseinheiten von Servicenutzer/innen für Servicenutzer/innen durchgeführt werden.
- Kenntnisse über Empowerment und Nutzerbeteiligung sollten gefördert werden, um Interesse, Erfahrung und Sachkenntnis aufzubauen.
- Wissenstransfer und das Teilen von Macht müssen grundsätzlich reflektiert werden. „Um wirklich mit dem Empowerment-Ansatz zu arbeiten, muss die Gruppenleitung ihr Wissen klugerweise übergeben und die Gruppe ermutigen, die Initiative zu übernehmen. Das Teilen von Macht ist wichtig. Es ist für den/die Moderator/in keine leichte Aufgabe, da er/sie immer noch anleiten sollte, aber auf eine weniger sichtbare Weise.“ (Anna Broka, Projektpartnerin von der Vidzeme Fachhochschule)



Treffen des Mikroprojekts „Lebensfreude“ in Korsholm, Finnland. Foto: © Ann-Britt Pada

ERMUTIGUNG ZUR BILDUNG VON SOZIALEN NETZWERKEN

Soziale Netzwerke können als Bindung zwischen Individuen oder Gruppen definiert werden und nehmen als formale Netzwerke (z.B. Freiwilligenorganisationen und Vereine) und informelle Strukturen (z.B. Familie, Freunde und Freizeitgruppen) Gestalt an (Afridi, 2011). In ausgewerteten Interviews mit den SEMPRES-Projektpartnern wurde betont, dass lokale Netzwerke Menschen einen Weg aufzeigen, wie Freiwilligenarbeit geleistet werden kann, und wie man Zeit, Wissen und Fähigkeiten mit anderen teilt, die davon profitieren könnten. Zwischen dem Gefühl Empowerment und dem Gefühl, eine Wirkung zu erzielen, besteht eine Wechselbeziehung.

Indem soziale Netzwerke das Teilen von Informationen, Interaktionen zwischen Menschen in ähnlichen Lebenssituationen und gegenseitige Unterstützung fördern, tragen sie dazu bei, Bindungen zu stärken und Vertrauen innerhalb der Gruppe aufzubauen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg jeder nutzergesteuerten Initiative. Ferner können soziale Netzwerke das Zugehörigkeitsgefühl stärken, was wiederum den Einsatz, das Engagement und die Motivation der Menschen erhöht, sich in ein Projekt oder eine In-

itiative einzubringen. Die Jugendgruppe in Varde, Dänemark, ist ein anschauliches Beispiel dafür. *„Die Jugendlichen benutzen die Stärke ihres Netzwerkes dafür, um Aktivitäten für andere Bedürftige zu organisieren. Durch dieses Handeln wird es ihnen möglich, ihr Selbstbild zu verändern und Teil der Gruppe zu sein, oder ein neues Netzwerk zu bilden. Sie haben beispielsweise für sowohl dänische Alleinerziehende als auch für Alleinerziehende ethnischer Minderheiten Ferien auf dem Bauernhof organisiert. Daraus sind neue Netzwerke zwischen den Teilnehmenden entstanden und einige der jungen Teilnehmenden haben sich später der Gruppe angeschlossen.“* (Anette Nielsen, Projektpartnerin der Universität Süddänemark) Die Gemeinde Varde profitiert hier vom Sozialkapital, das aufgrund des Engagements der Jugendgruppe wächst.

Nutzergeführte soziale Netzwerke haben eine wichtige Funktion für benachteiligte gesellschaftliche Gruppen, indem sie psychologische, emotionale, soziale und praktische Unterstützung anbieten. Außerdem sind sie wichtig für die Stärkung des Selbstbewusstseins der Nutzer/innen, das Hervorbringen von Engagement und den Vertrauensaufbau in der Gruppe, was die Entwicklung anderer Aktivitäten oder Initiativen beflügeln kann.

Diese Netzwerke tragen auf Gruppenebene zur Stärkung bei (siehe mehr in Kapitel 2).

Ein Beispiel dieser nutzergesteuerten Netzwerke sind die sogenannten ‚Selbsthilfegruppen‘, die von Servicenutzern/innen mit gemeinsamen Erfahrungen gebildet wurden. Sie beschäftigen sich mit Beeinträchtigungen und Hindernissen, denen andere Menschen begegnen. Einige Selbsthilfegruppen wurden als Teil der Mikroprojekte innerhalb des SEMPRES-Projektes gegründet. Soziale Netzwerke bringen hier Teilnehmende zusammen, um Dienstleistungen wie Kinderbetreuung, andere Formen von Unterstützung (z.B. unterrichten, lernen und teilen) und Fürsorge anzubieten und auszutauschen.

In vier ländlichen Gemeinden in Lettland wurden Unterstützergruppen gegründet, um organisierte Hilfe für bedürftige Menschen anzubieten. Die Gruppen setzten sich aus Menschen mit Behinderungen und deren Angehörigen zusammen, die sich gegenseitig halfen, Alltagsprobleme wie Fahrten zum Arzt oder das Ausleihen von Rollstühlen zu lösen. In Plön, Deutschland, wurden Selbsthilfegruppen für Langzeitarbeitslose als Teil der „Wirkstatt“-Initiative gegründet. Die Mitglieder der „Wirkstatt“ setzen sich eigenständig Ziele, die sie mit Hilfe sozialer Dienstleister verfolgen – beispielsweise haben sie eine ‚Schlichtungsstelle‘ mit dem lokalen Job Center initiiert.

Ferner erhielten Freiwillige ein Training als Unterstützer/in, um Ex-Häftlingen in den Kreisen Ida-Viru und Lääne-Viru in Estland Hilfestellung anzubieten. Der Unterstützungsservice spielt eine wichtige Rolle bei der Wiedereingliederung von Ex-Häftlingen in die Gesellschaft, bei ihrer Wohnungs- und Jobsuche. Die Idee für diesen Service rührt von den Bedürfnissen der Ex-Häftlinge nach Sozialkontakten her – nach jemandem, der sie bei den ersten Schritten in Richtung auf das Leben in Freiheit begleitet.

Auch bei der Arbeit mit Alleinerziehenden wurden lokale Netzwerke als essentiell betrachtet. *„In Jubarkas war es nötig, Raum für Alleinerziehende zu schaffen, um miteinander zu reden und Erfahrungen auszutauschen. Durch das Projekt war es möglich, Menschen, die etwas verändern wollten, miteinander in Kontakt zu bringen, und konkrete Veränderung zu starten. Jetzt wissen sie, wo sie Unterstützung bekommen können. Auf lange Sicht hin wollen wir einen ‚Verein‘ gründen, bei dem Alleinerziehende zusammenkommen und Hilfestellung und professionelles Training zu Management und Unternehmertum bekommen*

können (Mindaugas Kairys, Projektpartner der Lutherischen Diakonie, Litauen).

Tipps für den Erfolg:

- ein sicherer Raum für einen respektvollen Umgang miteinander sollte geschaffen werden. Gemeinsame Aktivitäten auf regelmäßiger Basis, die die Teilnehmer als relevant oder bedeutungsvoll erleben, sind ein Anreiz teilzunehmen und sich zu engagieren. Eine Mischung aus formalen und weniger formalen Treffen und ein Angebot von unterschiedlichen Themen könnte die Motivation der Servicenutzer erhöhen und ihre Teilnahme stärken. Die eigentliche Herausforderung besteht aber darin, dass die Endnutzer/innen in die Netzwerke gleichberechtigt eingebunden sind: bei Fragen der Organisation, der Entscheidungsfindung und finanziellen Angelegenheiten.
- Anbieter von sozialen Dienstleistungen sollten darauf achten, selbst nicht zu viel Kontrolle über den Prozess der Netzworkebildung zu übernehmen und nur so viel Hilfe anzubieten, wie nötig. Es wäre ratsam, dass die Anbieter sich anfangs aktiver einbringen und dann ihr Engagement allmählich reduzieren.
- die Servicenutzer/innen sollten selbst entscheiden, ob sie ihr Netzwerk lieber in einer informellen Form, in Form einer Nichtregierungsorganisation oder in einer anderen formalisierten Organisationform weiterführen wollen. Wenn das Netzwerk weniger formal aufgebaut ist, bedeutet es nicht, dass es weniger stärkend auf die Nutzer/innen wirkt. *„Es ist wichtig sich darüber klarzuwerden, dass verschiedene Arten von Netzwerken gebraucht werden. Einige Leute wollen nicht daran teilnehmen, wenn es zu formal ist und öffentliches Engagement von ihnen erwartet wird, andere dagegen wollen regelmäßige und etablierte Aktivitäten.“* (Doris Scheer, Projektpartnerin der Diakonie Schleswig-Holstein)

EINBINDEN EXTERNER INTERESSENSGRUPPEN

Die Macht zwischenmenschlicher Kontakte geht weit über den inneren Netzworke zirkel hinaus, der sich aus Servicenutzern/innen und Anbietern zusammensetzt. Projekte und Initiativen haben eine größere Chance für langfristigen Erfolg, wenn sie



Was sagen SEMPRES-Partner über die Lokalen Empowerment-Netzwerke?

„Die Interessensvertreter/innen sind relevant, weil sie ein breiteres Publikum und Multiplikatoren sind. LENs sind nützlich, um die Projekte zu verankern.“

„Indem LENs in das Projekt miteinbezogen werden, sind die Interessensvertreter/innen offener dafür, das Endprodukt zu unterstützen.“

in einem guten Netzwerk von lokalen oder sogar landesweiten Partnern verankert sind. Kontakte zu knüpfen – mit externen Interessensvertretern/innen von Behörden, verschiedenen Geschäftszetwerken, nicht-kommerziellen Organisationen und lokalen Gemeinwesen – spielt eine wichtige Rolle bei der Entwicklung einer selbstständigen, nachhaltigen Initiative. Diese Zusammenarbeit eröffnet neue Wege für die Finanzierung und Kooperation, ermöglicht das Teilen von Macht und Verantwortung.

Behörden und Verwaltungen und ihre Netzwerke können eine wichtige Rolle spielen. Sie können Zugang zu verfügbaren kostenlosen Veranstaltungsorten anbieten, wie im Falle der Nähkooperative in Schweden und der Gemeindezentren in Harkujärve und Rakvere in Estland. In Harkujärve wurde eine leerstehende Kirche übernommen und als Gemeindezentrum mit neuem Leben und Bedeutung gefüllt. In Rakvere stellte eine Kirche vor Ort die Räumlichkeiten für die Treffen von Eltern und ihren Kindern mit einer Autismus-Spektrum-Störung zur Verfügung und half bei der Organisation von Handarbeitsunterricht und Trainingskursen. Die lokalen Behörden im Süden Estlands halfen, Lösungen für den Transport zu finden.

Ferner kann die Einbeziehung von Freiwilligen bedeutungsvolle Resultate erzielen. Beispielsweise profitierte das Harkujärve Gemeindezentrum vom Engagement einer Reihe von Freiwilligen bei der Renovierung und bei der Entwicklung von Aktivitäten der Kirchengemeinde. Heute bietet die Gemeinde Babysitting und Tagesbetreuung für Kinder mit schweren und vielfältigen Behinderungen, einen Hilfsdienst für ihre Familien wie auch andere Aktivitäten an, durch die sich die Lebensqualität der Gemeinde verbessert (z.B. Sprachkurse, Tanz-

stunden, Gartenarbeit und Konzerte).

Die Einbeziehung eines breiten Akteursnetzwerks durch Lokale Empowerment-Netzwerke (LEN) ist ein integraler Bestandteil des SEMPRES-Projekts (dazu mehr in Kapitel 3). Ein LEN zu bilden ist ein Weg, eine große Zahl an wichtigen Interessensvertretern/innen zu mobilisieren. Die Kooperation innerhalb des LEN-Rahmens wird von den Interessensvertretern/innen selbst geschätzt, die sonst vielleicht keine Chance hätten sich zu treffen – auch wenn sie in der gleichen Gegend mit den gleichen Nutzergruppen arbeiten.

Die LEN-Kooperation lieferte positive Resultate bei der Einrichtung einer von Migranten/innen betriebenen Nähinitiative in Luleå, Nordschweden. Es gelang, ein breites Netzwerk an engagierten Akteuren, die sich in den Prozess einbrachten, zu mobilisieren. Dies war einer der Hauptfaktoren für den Erfolg. Das aufgebaute LEN bestand aus Interessensvertretern/innen mit einem gemeinsamen Interesse an der Unterstützung von Migranten/innen auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit und Beschäftigung. Das Netzwerk brachte den Finanzberatungsservice in Schweden, die Gemeinde Luleå, die schwedische Arbeitsagentur, Akteure der Zivilgesellschaft und eine Gruppe von arbeitslosen Frauen aus verschiedenen außereuropäischen Ländern als Servicenutzerinnen zusammen. Heute unterstützen die Akteure des LEN die Nähinitiative auch weiterhin, sowohl finanziell als auch mit anderen Mitteln.



Tipps für den Erfolg:

- Die Gründung von LENs ist ein im SEMPRES-Projekt getesteter Ansatz, der langfristig positive Resultate bringt und deshalb von anderen lokalen und regionalen Serviceanbietern übernommen werden kann. (mehr dazu in Kapitel 3)
- Die Erfahrungen der SEMPRES-Projektpartner zeigen, dass Interessensvertreter/innen offener sind, das Endprodukt zu unterstützen, wenn sie früh miteinbezogen werden. Daher könnte es hilfreich sein, diejenigen Interessensvertreter/innen zu identifizieren, die während des Entwicklungsprozesses hilfreich sein könnten. Dies kann durch eine Stakeholderanalyse mit Unterstützung der Instrumente wie TOC oder Business Canvas erfolgen. Dieser Prozess war für die SEMPRES-Projektpartner aufschlussreich, weil auf diese Weise klar wurde, welche Ressourcen verfügbar waren

und welche für die Realisierung der Projektinitiative mobilisiert werden können. Ferner war das Arbeiten mit dem Business Canvas nützlich für die Kommunikation mit externen Interessensvertretern/innen, da dadurch das Projekt ernster genommen wurde.

- vermehrte Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Interessensvertretern/innen kann dazu beitragen, sowohl Verbindungen und Ergänzungsmöglichkeiten als auch Dienstleistungslücken zu identifizieren. Sogar in kleinen Gemeinden ist es manchmal nicht einfach, einen guten Überblick über alle verfügbaren sozialen Dienstleistungen zu haben, die von öffentlicher und privater Hand und von gemeinnützigen Organisationen angeboten werden. Verschiedene Interessensvertreter/innen mit unterschiedlichen Fachkenntnissen und Wissen zusammenzubringen, kann zu neuen Partnerschaften und unerwarteten positiven Ergebnissen führen, ein erster Schritt in Richtung Innovation (siehe Beispiel im Textkasten).

KREATIVE UND STRATEGISCHE ANSÄTZE FÜR DIE MITTELBESCHAFFUNG

Finanzierungsmöglichkeiten für Aktivitäten zu finden, kann eine erschöpfende Aufgabe sein, ist aber entscheidend, wenn das Projekt nach der Pilotphase weitergehen soll. Während einige Aktivitäten nur eine begrenzte Finanzierung benötigen – z.B. die Ausgaben für die Organisation eines Treffens abdecken – sind viele Non-Profit-Organisationen größtenteils auf Zuschüsse von außen angewiesen, um weiterbetrieben werden zu können. Deshalb benötigt ein erfolgreiches Management von Non-Profit-Organisationen die Fähigkeit, Finanzierungsmöglichkeiten für die Aktivitäten der Organisation zu finden.

Es gibt verschiedene Arten von Finanzierung, öffentliche und private, die für soziale und Non-Profit-Initiativen während verschiedener Entwicklungsphasen zur Verfügung stehen. Die Dienstleistungsanbieter sind in der Regel gut über die Finanzierungsmöglichkeiten informiert, wie z.B. über EU-Strukturfonds, Mikrokreditdarlehen und Unterstützungsmechanismen für soziale Unternehmen in EU-Mitgliedsstaaten, Unterstützung durch Gründerzentren und nationale und regionale Programme.



Einige SEMPRES-Mikroprojekte haben Unterstützung in Form von Sponsoring durch Privatfirmen, von philanthropischen Stiftungen und Investmentfonds erhalten. Eine alternative Finanzierung sollte nicht ausgeschlossen werden – warum sollte man es nicht mit Crowdfunding versuchen (z.B. als Kickstarter)? Einige Stiftungen, Organisationen und Behörden bieten Ko-Finanzierung für die Teilnahme an EU-finanzierten Projekten an. Generell sind Finanzierungsmöglichkeiten informeller Netzwerke oft begrenzt. In den meisten Fällen ist es eine Vorbedingung, eine etablierte Organisationsform (z.B. eine Nichtregierungsorganisation, ein Sozialunternehmen oder eine Kooperative) zu haben, um Finanzmittel zu erhalten, oder Finanzmittel werden für die Gründung einer Organisation, wie im Falle der Gründung einer Nichtregierungsorganisation für afghanische Flüchtlinge in Kakkola, Finnland, bewilligt. Obwohl diese Anforderung von den SEMPRES-Projektpartnern stark kritisiert wurde, ist es dennoch wichtig diese generelle Regel zur Kenntnis zu nehmen. Einige Ausnahmen von dieser Regel konnten in Schweden angetroffen werden. Dort steht die ‚fast cash‘ (*snabba pengar*) Finanzierung für Einzelpersonen und Jugendgruppen zur Verfügung, um kleinere Aktivitäten zu organisieren.



Tipps für den Erfolg:

- Serviceanbieter könnten ein Pool für finanzielle Ressourcen anlegen, der begrenzte finanzielle Unterstützung für den Kick-off anbietet.
- Servicenanbieter können als Türöffner zu möglichen finanziellen Unterstützern – Stiftungen, private Sponsoren und andere – fungieren.
- Sie können sich als Mentoren einbringen und für eine begrenzte Zeit Mikroprojekten Räumlichkeiten zur Verfügung stellen.
- Mikroprojekte sollten verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten in Betracht ziehen. Generell ist es ratsam, eine breitgefächerte Mischung von Einkommensquellen zu nutzen, was das Abhängigkeitsrisiko von einer einzigen Finanzierungsquelle vermindert.
- Mögliche Finanzierungspartner sollten von Anfang an in das LEN miteinbezogen werden, und Interessensvertreter/innen sollten aktiviert werden, die wissen, wie und wo man finanzielle Unterstützung erhalten kann.
- Mikroprojekte sollten einen klaren Businessplan haben – das Instrument des Business Canvas

kann hier hilfreich sein. Der Businessplan ist der erste Schritt zum Erfolg, da er dazu ermutigt, mögliche Finanzierungsquellen schon während des Entwicklungsprozesses zu identifizieren. Das Canvas Model ist eine gute Methode den Projektplan zu visualisieren, was wiederum die Chancen erhöht Mittel, zu erhalten.

- Mikroprojekte müssen sich das Wissen über die Beschaffung von Finanzmitteln erarbeiten. Förderanträge zu schreiben ist keine leichte Sache, aber oft unumgänglich, und es erfordert bestimmte Fähigkeiten. Dies könnte auch eine Empowerment-Erfahrung für die Service-nutzer/innen sein, vor allem wenn ein gestellter Förderantrag erfolgreich ist. Einige Partner im SEMPRES-Projekt nahmen an Kursen über Mittelbeschaffung und Schreiben von Anträgen teil. Beispielsweise organisierte das LEN in Dithmarschen, Schleswig-Holstein, Workshops zum Thema Fundraising für eins der Mikroprojekte. Eine Expertin erklärte Wissenswertes über Fundraising, Strategien und erste Schritte hin zur praktischen Umsetzung. Der Workshop beschäftigte sich auch mit Rechtsfragen und Organisationsformen, die für die Mittelbeschaffung relevant sind.



ERMÖGLICHUNG VON MENTORINGPROZESSEN

Mentoring kann als Prozess der Ausbildung, Anleitung und Unterstützung eines ‚Schützlings‘ durch einen erfahrenen Berater beschrieben werden (Ross-Sheriff und Orme, 2017). Mentoringmaßnahmen zielen auf individuelle Entwicklung und Aneignung von Kompetenzen für den Umgang mit Benachteiligung und Exklusion.

Im SEMPRES-Projekt wurde das Mentoringinstrument eingesetzt, um Handlungsempfehlungen und Ratschläge zu erteilen, praktische Unterstützung zu geben und sich bei der Lösung von Problemen einzuschalten und Stärkungsprozesse (Empowerment) auszulösen.

Dem Mentoring wurde besondere Bedeutung bei der Arbeit mit jungen Migranten/innen in Varde, Dänemark beigemessen, wo eine erfahrene Sozialarbeiterin als Mentorin für die Gruppe junger Leute mit Migrationshintergrund fungierte. Sie war mehr als zwei Jahre lang Mentorin, Vorbild und Unterstützerin für die Jugendgruppe. Sie gibt immer mehr Verantwortung an die Jugendlichen ab, die inzwischen zahlreiche Aktivitäten selbst organisieren.



Zwei praktische Beispiele für die Wichtigkeit von Zusammenarbeit

Eines der vielen Beispiele, die zeigen, wie wichtig die Zusammenarbeit zwischen Akteuren sein kann, stammt aus Korsholm, Finnland. Bei der Arbeit mit Senioren/innen und Anbietern sozialer Dienstleistungen vor Ort bemerkten die Projektpartner, dass Informationen über soziale Veranstaltungen und Treffen in der Gemeinde, die speziell für die älteren Menschen organisiert wurden, diese nicht immer erreichten. Außerdem wussten die Anbieter selbst wenig über vorhandene Angebote. Ein stärkerer Austausch zwischen den Serviceanbietern und eine bessere Koordination ihrer Aktivitäten schien erforderlich, und man beschloss, im Rahmen eines Mikroprojekts einen (digitalen und gedruckten) Veranstaltungskalender zu erstellen. In dem Kalender werden in der Gemeinde angebotene Aktivitäten zusammengefasst, um für eine bessere Koordination und Planung zwischen den Anbietern zu sorgen und z.B. die Zeiten der Angebote besser aufeinander abzustimmen.

Ein Beispiel aus Polen zeigt die andere Seite der Medaille. Hier scheiterte ein Mikroprojekt letztlich am mangelnden Willen zur Zusammenarbeit seitens der lokalen Akteure. Ein SEMPRE-Partner hatte in einer ländlichen Gemeinde in der Region Wielkopolska ein Lokales Empowerment-Netzwerk aufgebaut und Jugendliche zu Workshops eingeladen, um deren Bedarfe zu ermitteln und sie gemeinsam mit Dienstleistern Projektideen entwickeln zu lassen. Eine Gruppe von Jugendlichen setzte sich zum Ziel, heruntergekommene Mauern in der Gemeinde mit bunten Legosteinen zu verzieren. Damit wollten sie zeigen, dass sie sich für ein positives Lebensumfeld einsetzen und in der Gemeinde mitreden wollen. Die Gemeindeverwaltung zog jedoch wenig später ihre anfänglich zugesagte Unterstützung für die Initiative zurück, woraufhin auch mehrere soziale Dienstleister aus dem Projekt ausstiegen. Auf sich allein gestellt und ohne das Gefühl, angehört und ernst genommen zu werden, nahm die Motivation der Jugendlichen für das Projekt schnell ab. Die Erfahrung mit dieser Initiative wirft die Frage auf, ob öffentliche Verwaltung und Vereine bereit sind, echte Partizipation zu ermöglichen. Langfristig könnten Instrumente wie Bürgerbudgets helfen, Initiativen „von unten“ zu fördern, statt sie auszubremsen.

In Liepā, Lettland, fungierte die Mutter eines Kindes mit geistiger Behinderung (selbst Sozialarbeiterin) als Mentorin für andere Mütter in der Gegend. Diese Mutter/Mentorin war eine gute Informations- und Wissensquelle bezogen auf verschiedene soziale, Unterstützungs- und Kinderbetreuungsdienstleistungen für Kinder mit Behinderungen und ihre Eltern. Sowohl Nutzerin als auch Mentorin zu sein, wurde als effektiver und persönlicher empfunden, als wenn ein Sozialarbeiter eingeladen worden wäre. Der Mentorin gelang es auf einfache Weise, ein unterstützendes Umfeld zu schaffen, wobei

ihre eigenen Erfahrungen die Gruppe stärkte.

Im Kreis Plön, Deutschland, nahmen einige der Nutzer/innen (Langzeitarbeitslose) an einem Mentoringprogramm teil, um selbst Anleiter/in und Mentor/in zu werden. Das bedeutet, dass sie darin ausgebildet wurden, bestimmte Aufgaben innerhalb des Rahmens des Mikroprojektes zu übernehmen. Beispielsweise wurden drei Teilnehmende als Gruppensprecher und Repräsentanten für das Projekt auf Pressekonferenzen, Workshops und anderen Veranstaltungen ausgebildet. Andere wurden für Leitungsfunktionen bei anderen organisatori-

Von einem Mikroprojekt in Estland produzierte Antistressbälle. Photo: © Urmas Roos



schen Aufgaben ausgebildet. Ein Gruppenmitglied, das besondere Kenntnisse bzgl. dieser Aufgaben hatte, und der Leiter eines lokalen Anbieters fungierten in diesem Fall als Mentoren.

Eine Firma, die professionelles Mentoren- und Coachingtraining anbietet, wurde in Nordfriesland, Deutschland, in die Arbeit mit Geflüchteten einbezogen. Das Ziel war der erleichterte Zugang für diese Gruppe zum regionalen Arbeitsmarkt. Die Teilnehmenden erarbeiteten zunächst eine Firmenstruktur inklusive der Ablaufverfahren und setzten sie um, wobei sie von zwei Dozenten/Mentoren unterstützt wurden. Die Teilnehmenden versuchten aktiv in verschiedenen Abteilungen (z.B. Filialen, Einkauf und Verkauf) Erfahrung zu sammeln und profitierten durch den Erwerb von Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen in verschiedenen wirtschaftlichen Bereichen und in der Tourismusindustrie.



Tipps für den Erfolg:

- Einbeziehung von Servicenutzern/innen oder ehemaligen Servicenutzern/innen als Mentoren/innen oder Vorbilder kann Motivation und Vertrauen wecken.
- Es ist sicherzustellen, dass beide Seiten (Mentoren/innen und Schützlinge) sich im Ablauf engagieren, und dass die Beziehung auf Vertrauen und Engagement beruht.
- Es ist nicht einfach, den richtigen Mentor/in zu finden! Man sollte nach Eigenschaften wie Geduld, Wahrnehmungsvermögen, Optimismus, emotionaler Intelligenz, Selbstbewusstsein, Fähigkeit Beziehungen aufzubauen, Kommunikation, Anleiten und Lehren suchen (Boddy, 2012)



MEDIEN- UND KOMMUNIKATIONSEINSATZ

Die Auswirkungen von Medien und Kommunikation dürfen in unserer heutigen Gesellschaft nicht unterschätzt werden. Medien sind für Veränderungs- und Partizipationsprozesse ein machtvoll Instrument; sie erreichen ein großes Publikum, das für Veränderungen sensibilisiert werden kann und sorgen für Aufmerksamkeit. Der Medieneinsatz kann in verschiedenen Entwicklungsphasen von Mikroprojekten sinnvoll sein, angefangen von der Werbung über lokale Workshops bis zur Gewinnung von Mitstreitern/innen. Im ländlichen Umfeld der LENS erschienen örtliche Zeitungen oder das

Radio als nützliche Medienkanäle.

Ferner können Medien nützliche Instrumente sein, wenn es darum geht, die Aufmerksamkeit auf sensible gesellschaftliche Fragestellungen zu lenken und sogar die Wahrnehmung bestimmter Gruppen in der öffentlichen Meinung zu ändern. Ex-Häftlinge und Migranten/innen werden oft als problematische Gruppen bezeichnet. Diese Wahrnehmung setzt sich häufig aus Vorurteilen und Stigmata zusammen. Natürlich gibt es keine Schnelllösungen, dennoch besteht ein Teil der Lösung darin, Behörden und die Öffentlichkeit aufzuklären. Artikel und Interviews in den Medien gehören zu den hilfreichen Instrumenten, Vorurteile, Misstrauen und Diskriminierung anzugehen und wurden von den SEMPRES-Partnern eingesetzt, die mit Ex-Häftlingen, Migranten/innen und Langzeitarbeitslosen arbeiten.

Die Aufmerksamkeit der Medien kann eine stärkende Wirkung auf die Servicenutzer/innen haben. Beispielsweise wurden Teilnehmende des Mikroprojektes „Wirkstatt“ im Kreis Plön, Deutschland, und die Mitglieder einer Jugendgruppe in Varde, Dänemark, gebeten, den lokalen Zeitungen Interviews zu geben und etwas über ihre Lebenssituation und die Aktivitäten des Mikroprojektes zu erzählen. Von den Medien bemerkt und anerkannt zu werden, trug dazu bei, ihr Selbstbewusstsein und ihre Selbstwahrnehmung zu fördern und war wichtig für eine erhöhte Motivation und ein verstärktes Engagement bei den Aktivitäten. Außerdem erhöht die Medienwerbung den Bekanntheitsgrad der aktuellen Aktivitäten der Mikroprojekte.

Einige Mikroprojekte setzen Medien sowohl als Unterstützungsinstrument als auch als Resultat ein. In Nordfriesland, Deutschland, wurde eine zweisprachige Zeitsung als Ergebnis eines Mikroprojektes mit Migranten/innen entwickelt. Die Artikel sind auf Arabisch und Deutsch geschrieben, und die Zeitung ist sowohl in gedruckter Form als auch online erhältlich. Eine Online-Präsenz und eine Zeitung zu haben, hat eine stärkende Wirkung auf die Servicenutzer/innen, da es ihnen die Möglichkeit gibt, sich Gehör zu verschaffen. Gleichzeitig eröffnet es ihnen die Chance, mit anderen Mitgliedern der Gemeinde in Kontakt zu treten, was wiederum zum interkulturellen Verständnis beiträgt.

In Kokkola und Pietarsaari, Finnland, wurden Migranten/innen in die Produktion von Kurzfilmen miteinbezogen, in denen sie Geschichten über ihre Erfahrungen erzählen, in ländlichen Gegenden Finnlands zu leben. Diese Kurzfilme werden nun bei der Aufklärung neuer Migranten/innen über

die finnische Gesellschaft von Dienstleistern als Unterstützungsinstrument eingesetzt.

Tipps für den Erfolg:

- Wenn Servicenutzer/innen erreicht werden sollen, muss im Vorfeld geklärt sein, welche Medien sie hauptsächlich nutzen.
- Digitale und traditionelle Medien können kombiniert eingesetzt werden (z.B. soziale Medien und Printmedien).
- Diejenigen Medien und Kommunikationskanäle sollten benutzt werden, die für spezifische Nutzergruppen geeignet sind.

STUDIENAUFENTHALTE

Von Good-Practice-Beispielen, d.h. bewährten Praktiken, zu lernen, kann motivierend, inspirierend und bildend sein. Studienaufenthalte können ein nützliches Unterstützungsinstrument sein, um Projekte oder Initiativen weiterzuentwickeln. Während dieser Besuche können praktische Fragen gestellt werden, man kann etwas darüber erfahren, wie bestimmte Schwierigkeiten gemeistert wurden und neue Fähigkeiten erwerben. Sowohl die Anbieter von sozialen Dienstleistungen als auch deren Nutzer/innen, die an solchen Studienaufenthalten bei anderen Projektpartnern teilgenommen haben, fanden die Erfahrung inspirierend und erhellend. Das Feedback von einem der Projektpartner war, dass Studienaufenthalte eine gute Informationsquelle bzgl. Organisationsfragen, Inspiration für Ideen und für die Entwicklung von Dienstleistungen als auch eine wertvolle Kontaktquelle für die Zukunft sein können.

ÜBERPRÜFUNG UND BEWERTUNG

Überprüfungen und Bewertungen, Verlaufsuntersuchungen und Beurteilungen der Aktivitäten und ihrer Resultate sind notwendig. Bewertungen helfen dabei, zu bestimmen, ob das ursprüngliche Ziel und die ursprüngliche Absicht, die während der Planungsphasen des Entwicklungsprozesses festgehalten worden sind, erreicht wurden. Evaluation hilft dabei, herauszuarbeiten, was noch verbessert werden kann, wie Fallstricke in der Zukunft vermieden und in Erfolg umgemünzt werden können (indem Leistungen und Beiträge

der Servicenutzer/innen und anderer Mitarbeiter/innen gewürdigt werden). Die Durchführung von Evaluation ist oft eine Anforderung von Geldgebern und notwendig, um Interessensvertreter/innen dazu zu motivieren, die Aktivität weiterhin zu unterstützen. Durch Feedback und Beurteilung haben die Servicenutzer/innen und -anbieter die Möglichkeit, das Produkt bzw. die Dienstleistung wirklich zu beeinflussen. Durch eine bessere Nutzung schon bestehender Monitor- und Evaluationsmethoden kann die Wirkung der Initiative auf gute Weise beschrieben bzw. hervorgehoben werden, um so Nutzer/innen anzusprechen bzw. Finanzmittel einzuwerben. Der Evaluationsprozess kann dazu beitragen, mangelnde Fähigkeiten zu entdecken, Kommunikationsprobleme zu identifizieren oder einfach Feedback zugeben.

Ein Beispiel für eine gelungene Evaluation, die innerhalb eines Mikroprojektes im SEMPRES-Projekt durchgeführt wurde, zeigt das Mikroprojekt 'Guest at School' eines Gymnasiums in Korsholm, Finnland. Die Evaluation wurde mit drei Gruppen von Interessensvertretern/innen, Servicenutzern/innen, Serviceanbietern und dem Management, durchgeführt. Das Ergebnis der Evaluation umfasste Empfehlungen für die Projektentwicklung aus Sicht verschiedener Interessensvertreter/innen. Das Ergebnis war sehr positiv, und das Bewertungsergebnis motivierte eine dritte Person, sich in die Umsetzung der innerhalb des SEMPRES-Projektes landesweit entwickelten Aktivitäten einzubringen.

Tipps für den Erfolg:

- die Servicenutzer/innen in die Erstellung der Evaluation und die Auswahl der Instrumente miteinbeziehen,
- bei der Arbeit mit Fragebögen einfache Sprache benutzen,
- auf die Zeitressourcen achten (Servicenutzer/innen können auch ehrenamtlich tätig sein z.B. wie die alleinerziehenden Mütter und Väter in der AllDi-Gruppe in Dithmarschen; alle arbeiten Vollzeit),
- Klarheit bzgl. des Zwecks der Evaluation,
- Transparenz hinsichtlich der Evaluationsergebnisse (Wem gehören sie? Welche Auswirkungen haben sie?).

Teilnehmer an der SEMPRES-Halbzeitkonferenz in Tallinn, Estland Photo: © Urmas Roos



Action-Learning als übergreifender Unterstützungsrahmen für das Engagement von Servicenutzern/innen

Action learning (AL) ist ein Ansatz im Bereich der partizipatorischen Forschung, der auf zentralen Werten wie Menschenrechten, soziale Gerechtigkeit, Würde und Wert von Individuen basiert. AL beabsichtigt ganz bewusst, sozialen Wandel herbeizuführen und wird in Zusammenarbeit mit denjenigen und für diejenigen, die in Aktion treten, durchgeführt. AL befürwortet Interaktion und soziale Dynamiken und ist durch die Einbindung von Stakeholdern als Mitforscher/innen und Mithandelnde im ganzen Prozess charakterisiert. Der Ablauf von AL besteht aus Planen, Handeln, Beobachten, Reflektieren und dem Wechsel in eine neue Planungsphase (Reason und Bradbury, 2008). Wesentlich ist, dass AL auf erlebten Erfahrungen beruht und sich mit konkreten Problemen und Schwierigkeiten auseinandersetzt.

AL wurde als umfassender Unterstützungsrahmen für die Aktivitäten im SEMPRES-Projekt von mehreren Projektpartnern eingesetzt und könnte auch für andere Projekte und Kontexte ein relevanter Ansatz sein. AL kann in allen Phasen des Entwicklungsprozesses einer Dienstleistung angewendet werden (mehr dazu, wie man AL in der Praxis anwendet, im SEMPRES-Führer für Empowerment-Training).



Die SEMPRES-Partnerschaft auf einem Projekttreffen in Esbjerg, Dänemark

06 Abschließende Bemerkungen

Das SEMPRES-Projekt bietet Instrumente und Methoden, um mit Empowerment und der Beteiligung der Servicenutzer/innen bei der Erstellung von Dienstleistungen in ländlichen Gebieten der Ostseeregion zu arbeiten. Während dieser dreijährigen Reise haben wir gelernt, dass Empowerment und die Einbeziehung der Servicenutzer/innen ein langfristiger Prozess des Wandels ist, und kein einmaliger ad-hoc-Ansatz. Diese Transformation richtet sich nicht nur auf das Verhalten Einzelner sondern auch auf Arbeitspraktiken, Management und Organisationsstrukturen und wirkt außerdem auf gesellschaftliche Praxis (z.B. soziales Kapital der Gemeinden). Es ist ein langer und manchmal holpriger Weg, daher ist es wichtig, Pausen einzulegen und sich selbst daran zu erinnern, warum man engagiert ist (klare Lang- und Kurzzeitziele zu haben) und warum das Engagement wichtig ist.

Unabhängig von den gewählten Instrumenten sind Kontinuität und Engagement der Schlüssel zum Erfolg. Es gibt kein Richtig oder Falsch in diesem Prozess; man kann verschiedene Verfahren, Methoden und Instrumente entdecken, solange man sich an die wesentlichen Prinzipien für die Einbeziehung von Servicenutzer/innen hält: Unterstützung und Zugang.

Die Engagementförderung der Servicenutzer/innen kann viele Formen aufweisen. Unterstützung kann von der Anpassung von Sitzungsmodalitäten, die für Servicenutzer/innen besser geeignet sind (ohne Fachsprache und leicht verständlich), über den Aufbau von Vertrauen und Fähigkeiten bis hin zum Angebot praktischer Hilfe (z.B. für Menschen, die in physischer Hinsicht auf Hilfe angewiesen sind) reichen.

Ein wesentliches Element für die Einbeziehung der Servicenutzer/innen ist Zugang, was in diesem Fall bedeutet, dass die Meinungen der Servicenutzer/innen wertgeschätzt werden und ihre Stimmen zugelassen und gehört werden. Sie sollten Zugang zu Organisationen und Entscheidungsstrukturen haben und ein wirkliches Mitspracherecht ausüben können (Beresford, 2013). Es ist daher entscheidend, dass Empowerment und die Einbeziehung der Servicenutzer/innen ernst genommen werden. Wenn Beides ein reines Lippenbekenntnis ist, kann es Frustration und Disempowerment zur Folge haben (Beresford, 2013; Blow, 2008) – das Gegenteil der ursprünglichen Empowermentintention: befreiend, partizipatorisch und wertschätzend zu sein. Eine letzte Bemerkung: Bei Interesse, mehr über die vielen Beispiele der Mikroprojekte zu erfahren, die in diesem Handbuch erwähnt werden, steht auf der Projektwebseite eine Auflistung aller Mikroprojekt zur Verfügung. Falls Sie oder Ihre Einrichtung sich tiefer mit den Konzepten des Empowerment und der Einbeziehung von Servicenutzern/innen auseinandersetzen und beides in Ihrer Praxis umsetzen wollen, empfehlen wir Ihnen, einen Blick auf die ‚Roadmap für Organisationen‘ und den ‚SEMPRES-Führer für Empowerment-Training‘ zu werfen. Alle Publikationen finden Sie auf der Webseite: www.sempre.project.eu

**Gemeinsam können wir unser Ziel erreichen –
setzen wir Empowerment um!**

Die SEMPRES-Partnerschaft wünscht Ihnen eine bereichernde Empowerment-Reise!

LITERATURHINWEISE

Afridi A. (2011) *Social Networks: Their Role in Addressing Poverty*. York, UK: Joseph Rowntree Foundation.
Available at: <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/poverty-social-networks-full.pdf> (accessed 17 October 2018)

Beresford P. (2013) *Beyond the usual suspects*. Research Report. London.
Available at: <https://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/beresford.pdf> (accessed 25 October 2018)

Beresford P. (2016) *All Our Welfare: Towards Participatory Social Policy*. Policy press.

Beresford P. (2017) *Participatory Approach to Services*. In: Eide, A. H.; Josephsson, S. & Vik, K. (2017): *Participation in Health and Welfare Services*. 1st ed. London & New York: Routledge.
Available at: <https://www.routledge.com/Participation-in-Health-and-Welfare-Services-Professional-Concepts-and/Eide-Josephsson-Vik/p/book/9781138644854> (accessed 27 October 2018)

Blow B. (2008) Empowering to disempower: a dilemma when working with adults with learning difficulties. *Anthropology Matters* 10(1).
Available at: https://www.anthropologymatters.com/index.php/anth_matters/article/view/43 (accessed 18 October 2018).

Boddy J. (2012) Mentoring in social work: Key findings from a women's community-based mentoring program. *Journal of Social Work Practice* 26(3).
Available at: https://www.researchgate.net/publication/263185931_Mentoring_in_social_work_Key_findings_from_a_women's_community-based_mentoring_program (accessed 9 October 2018)

Copus A., Perjo L., Berlina A., et al. (2017) *Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland*

Denzin N. and Lincoln Y. (2013) *The Landscape of Qualitative Research*. 4th ed. Los Angeles: SAGE Inc.

DesignCouncil (2018) *The Design Process: What is the Double Diamond?*
Available at: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> (accessed 16 May 2018)

Elstad T. and Johanssen G. (2017) *Mental Health, Participation and Social Identity*. In: Eide, A. H.; Josephsson, S. & Vik, K. (2017): *Participation in Health and Welfare Services*. 1st Edition (Hardback)-Routledge.
Available at: <https://www.routledge.com/Participation-in-Health-and-Welfare-Services-Professional-Concepts-and/Eide-Josephsson-Vik/p/book/9781138644854> (accessed 27 October 2018).

Foucault M. (1986) *The Care of the Self*. London: Penguin Books

Gaižauskaitė I. (2012) The Use of the Focus Group Method in Social Work Research. *Social Work* 11(1): 19–30

Greenbaum T. (1998) *The Handbook for Focus Group Research*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781412986151

Herriger N. (2014) *Empowerment in Der Sozialen Arbeit: Eine Einführung*. 5th ed. Stuttgart: Kohlhammer Verlag

Laloux F. (2015) *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden Zur Gestaltung Sinnstiftender Formen Der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.

Lindberg M. (2018) Promoting and sustaining rural social innovation. *European Public & Social Innovation Review* 2(2): 30–41

Lundemark Andersen M., Nørlund Brok P. and Mathiasen H. (2000) *Empowerment på dansk*. Frederikshavn. Dafolo.
Available at: https://www.saxo.com/dk/empowerment-paa-dansk_maja-lundemark-andersen-pernille-noerlund-brok-henrik-mathiasen_epub_9788771600353 (accessed 27 October 2018)

Mezirow J. (1990) *Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*. Jossey-Bass Publishers

Nesta (2013) *Theory of change*.
Available at: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/> (accessed 16 October 2018)

Norvoll R. (2013) *Samfunn og psykisk helse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
Available at: <https://www.gyldendal.no/Faglitteratur/Samfunnsfag/Sosiologi/Samfunn-og-psykisk-helse> (accessed 27 October 2018)

Orgler M. (2018) What are the cons of a business model canvas?
Available at: <https://www.quora.com/What-are-the-cons-of-a-business-model-canvas> (accessed 16 October 2018)

Otto H.-U., Scherr A. and Ziegler H. (2010) Wieviel und welche Normativität benötigt die Soziale Arbeit? *Neue Praxis, Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik* (2010/2): 137–163

Pohlmann M. (2016) Soziologie Der Organisation: Eine Einführung. Stuttgart: UTB.

Rabiee F. (2004) Focus-group interview and data analysis. The Proceedings of the Nutrition Society 63(4): 655–660

Reason P. and McArdel KL. (2008) Action Research and Organisation Development. In: Handbook of Organisation Development. London: Sage Publications

Ross-Sheriff F. and Orme J. (2017) Mentoring and Coaching. Encyclopedia of Social Work. DOI: 10.1093/acrefore/9780199975839.013.1146

Strategyzer (n.d.) The Business Model Canvas Instruction Manual.
Available at: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas-instruction-manual.pdf>

Theunissen G. (2009) Empowerment und Inklusion Behindert Menschen. Eine Einführung in Heilpädagogik Und Soziale Arbeit. 2nd ed. Freiburg: Lambertus-Verlag

Vidal RVV (2006) The Future Workshop: Democratic problem solving. Economic Analysis Working Papers (2002–2010). Atlantic Review of Economics (2011–2016) 5: 1–25

Zimmerman M. (2000) Empowerment Theory. Psychological, Organizational and Community Levels of Analyses. In: (2000): Rappaport, J. & Seidman, J. (ed.) (2000): Handbook of Community Psychology. Available at: <https://www.springer.com/us/book/9780306461606> (accessed 27 October 2018)

FUSSNOTEN

1 <http://www.sempre-project.eu>

2 <https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/kehittamispalvelut/futuresfocus/Documents/futures-workshops.pdf>

3 Appreciative Inquiry (AI) ist Teil eines Ansatzes der Aktionsforschung. Es wurzelt in der Idee der Positivität im Gegensatz zu traditionelleren Forschungsmethoden, die sich mehr auf Defizite oder Problemlösungen konzentrieren. AI beginnt mit dem Herausarbeiten positiver Aspekte einer Situation, und dem was Menschen Energie verleiht und ihnen am Herzen liegt, um eine Vision zu schaffen und zu schärfen und Handlungen für Wandel zu inspirieren.

4 <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/?cn-reloaded=1>

5 <https://strategyzer.com/>

6 <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/wp-content/uploads/SBMC-v2.png>

7 <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

WEITERE SEMPRES-PRODUKTE

Die **organisatorische Roadmap** richtet sich hauptsächlich an die Leitung von Einrichtungen im Sozialbereich. Sie bietet Anregungen und Anleitung, um die Einbeziehung von Servicenutzern/innen als Organisationspraxis einzuführen.

www.sempre-project.eu/roadmap

Das **SEMPRE Guidebook für Empowerment Training** beschreibt Trainingsmodule, die in diversen SEMPRES-Partnerregionen gemeinschaftlich entwickelt und getestet wurden. Es kann für ein hausinterne Schulung und für die Ausbildung von zukünftigen Sozialarbeitern/innen mit Fokus auf Empowerment und Nutzerbeteiligung eingesetzt werden.

www.sempre-project.eu/training

Die Auflistung und Beschreibung der **Mikroprojekte**, die in den Lokalen Empowerment-Netzwerken des SEMPRES-Projektes initiiert wurden, zeigt eine Vielzahl von nutzergesteuerten Initiativen und den Wert, den gemeinschaftliche Kreativität bei der Gestaltung von Dienstleistungen hat. www.sempre-project.eu/micro-projects

Die **politischen Empfehlungen** von SEMPRES richten sich an politische Entscheidungsträger/innen im Bereich Soziales, Regionalentwicklung und Innovation. Sie betonen die Wichtigkeit, soziale Innovation voranzutreiben und vor allem in ländlichen Gebieten auf marginalisierte Gruppen zu hören.

www.sempre-project.eu/recommendations

DIE SEMPRES PARTNER



● EU-Mitgliedstaaten
● Drittstaaten

- | | |
|--|--|
| 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 Nova University of Applied Sciences (FI) | 12 The Foundation for Lifelong Learning - PERITIA (PL) |
| 5 Kokkola 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) |



Wie können wir ein stärkendes Umfeld schaffen, das das Erfahrungswissen von Servicenutzern/innen wertschätzt, und die Ko-Produktion von innovativen und nachhaltigen Dienstleistungen fördern? Dieses Handbuch baut auf der dreijährigen Zusammenarbeit im transnationalen Projekt SEMPRE auf und bietet praktische Ratschläge und Inspiration für jeden, der mit sozialen Dienstleistungen arbeitet oder soziale Dienstleistungen erbringt.

