
PRAXISHANDBUCH

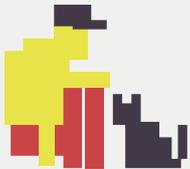
das kleine Buch mit großer Wirkung

Projekte, Prozesse und Ideen gemeinsam
gestalten am Beispiel von Bergkamen for all.



Inhalt

Einleitung	4
Gelingensfaktoren	6
Soziale Identitäten & individuelle Bedürfnisse würdigen	8
Zielgruppengerecht handeln, kommunizieren & aktivieren	12
Augenhöhe & Miteinander herstellen	16
Mehrwerte & Anreize bieten	20
Niedrigschwellige Teilnahme & Teilhabe ermöglichen	24
Gemeinsam planen, organisieren & reflektieren	30
Empowern & nachhaltig verankern	34
Prozess-Checkliste	38
Vorbereitung	40
Start	46
Durchführung	52
Ende	58
Monitoring	62
Raum für eigene Ideen	68
Impressum	82



Einleitung

Das vorliegende Praxishandbuch beinhaltet die wesentlichen Erkenntnisse für die Vorbereitung, den Start, die Durchführung, das Ende und das Monitoring von Prozessen, die im Rahmen des Projekts Bergkamen for all umgesetzt wurden. Der nachhaltige Effekt und die vielfältigen Lernerfahrungen des Projekts bei der Beteiligung und Aktivierung der Zivilgesellschaft bieten den Anlass, diese Erkenntnisse in nachvollziehbarer Weise zu dokumentieren und auch für andere Fachbereiche der Stadt Bergkamen zur Verfügung zu stellen.

4 Einleitend werden die relevanten Gelingensfaktoren beschrieben und anhand von Fallbeispielen verdeutlicht. Es folgt eine Beschreibung der verschiedenen Prozessphasen als Checkliste mit leitenden Fragen. Das Gelingen umfasst im Rahmen solcher vielschichtiger Veränderungsprozesse im Wesentlichen die Partizipation der Zielgruppe zu ermöglichen und in dessen Rahmen eine tatsächliche Selbstwirksamkeit der Einzelnen und der Gruppe erfahrbar werden zu lassen: Wenn Menschen die Möglichkeit haben, sich niedrigschwellig einzubringen, regelmäßig mitzuwirken und sich entscheidungsmächtig zu beteiligen, entsteht eine hohe Motivation, am Prozess teilzuhaben und diesen aktiv mitzugestalten. Die nachfolgenden Gelingensfaktoren sind daher zentrale Faktoren, um erfolgreiche partizipative Projekte und Prozesse zu planen und zu gestalten:

- Soziale Identitäten & individuelle Bedürfnisse würdigen;
- Zielgruppengerecht handeln, kommunizieren & aktivieren;
- Mehrwerte & Anreize bieten;
- Niedrigschwellige Teilnahme & Teilhabe ermöglichen;
- Gemeinsam planen, organisieren & reflektieren;
- Empowern & nachhaltig verankern.

Eine detaillierte Beschreibung der Fallbeispiele ist nicht Teil dieses Praxishandbuchs, sondern kann dem im Zuge der Prozessdokumentation veröffentlichten Magazin entnommen werden.

Die Beschreibung der Prozessphasen soll städtischen Mitarbeitenden und anderen Prozess- und Projektmanager:innen als roter Faden der Planung und Gestaltung dienen. Da Prozesse aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen und der Verschiedenheit der beteiligten Akteure häufig kaum eins zu eins adaptierbar und vergleichbar sind, vermittelt dieses Praxishandbuch generelles Transferwissen. Das Handbuch beinhaltet generelle Gelingensfaktoren und zielgerichtete Fragestellungen, die bei der Begleitung von partizipativen Projekten und Prozessen in den Blick genommen werden sollten.

Gelingens- faktoren

7

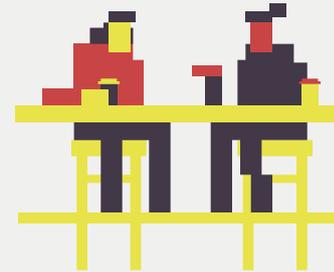
Die nachfolgend dargestellten Gelingensfaktoren dienen der Orientierung für eine wirksame Prozessbegleitung. Eine hundertprozentige Ausprägung aller Gelingensfaktoren zur gleichen Zeit ist vermutlich nicht möglich. Vielmehr bedarf es der Abwägung, worauf der Schwerpunkt liegen soll und was den Teilnehmenden angeboten wird.

GELINGENSAKTOR:

Soziale Identitäten & individuelle Bedürfnisse würdigen

8

Der Mensch im Fokus



9

Ein wesentlicher Gelingensfaktor, um die Zivilgesellschaft in Prozesse einzubinden, ist es, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei gilt es, den Menschen als Individuum mit seinen konkreten Bedürfnissen wahrzunehmen. Ein anstrengender Arbeitstag kann bspw. Auswirkungen auf die Bereitschaft haben, sich einzubringen und muss nicht von einem Desinteresse an einer Mitgestaltung zeugen. Körperliche und emotionale Belastungen, aber ebenso freudige Ereignisse sind im Rahmen des Beziehungsmanagements zu berücksichtigen und aktiv durch die Verantwortlichen im Prozess in Erfahrung zu bringen. Menschen sind als Summe ihrer sozialen Identitäten zu betrachten und sensibel im Sin-

ne der Charta für Vielfalt zu behandeln – d.h. bezogen auf ihr Alter, ihre ethnische Herkunft und Nationalität, ihr Geschlecht und ihre Geschlechtsidentität, ihre körperlichen und geistigen Fähigkeiten, ihre Religion und Weltanschauung, ihre sexuelle Orientierung und Identität sowie soziale Herkunft. Es bedarf daher einer ausgewogenen Aufmerksamkeit für die sozialen Identitäten und die konkreten individuellen Bedürfnisse von Menschen, die einen empathischen Umgang mit den Akteuren ermöglicht.

FALLBEISPIEL:

Integrationsrat

Im Rahmen der Gewinnung von Kandidat:innen für den Integrationsrat standen die interessierten Kandidat:innen mit ihren jeweiligen Bedürfnissen im Fokus. Bspw. wurde geschaut, wie viele und welche Informationen sie benötigen, um sich gut vorbereitet zu fühlen und zu kandidieren. Es fanden mehrere informelle Treffen statt, um herauszufinden, ob ein tatsächliches Interesse besteht, und es wurde von Beginn an ein Schwerpunkt auf die zwischenmenschliche Beziehung gelegt – denn wenn die Beziehung stimmt, fällt das Inhaltliche erfahrungsgemäß wesentlich leichter. Um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden, wurde ein Flyer entwickelt, mit dem die Wissensgrundlagen zur persönlichen Ansprache geeigneter Kandidat:innen über Multiplikator:innen/ im Netzwerk stattfand, sodass auf eine

„Kalt-Akquise“ verzichtet werden konnte. Auf diese Weise konnte auf bestehenden Beziehungen und entsprechendes Vertrauen aufgebaut werden. Die Kandidat:innen wurden immer wieder eingeladen, Rückfragen zu stellen und sichtbar zu machen, falls Inhalte noch nicht klar waren oder sofern eine einfache(re) Sprache benötigt wurde. Parallel dazu wurden die sozialen Identitäten der Menschen berücksichtigt und anlässlich der bestehenden Unterrepräsentanz in der Politik gezielt mehr Frauen und junge Menschen angesprochen. Auch unterschiedliche Hintergründe (Schüler:in, Arbeitnehmer:in, Selbstständige) wurden gezielt berücksichtigt, um den Integrationsrat vielfältiger aufzustellen.

Do's & Dont's

Empfehlenswert	Zu vermeiden
Keine Toleranz gegenüber Intoleranz	Es darf alles (auch rassistische und menschenfeindliche Inhalte) geäußert werden
Safe Spaces anbieten	alle gleich behandeln und Bedürfnisse übergehen
Hintergründe der Kulturen berücksichtigen	Gleiche Ansprache für alle
Sich auf jeden individuell einlassen	Erwartungen auf Basis von Klischees
Alle Gruppen gleich behandeln	Bevorteilung einer Gruppe

GELINGENSAKTOR:

Zielgruppen- gerecht handeln, kommuni- zieren & aktivieren

12

Mit Zielgruppen gemäß
ihrer Bedürfnisse umgehen



Das Erfordernis, zielgruppengerecht zu agieren, meint einerseits eine passgenaue Aktivierung verschiedener Zielgruppen und ist andererseits als stetiger Auftrag im Rahmen der Prozessbegleitung zu verstehen. Daraus leitet sich ggf. eine bewusste Entscheidung für und auch gegen bestimmte Zielgruppen ab. Je nach Kontext kann es auch sinnvoll sein, unterschiedliche Gruppen separat zu adressieren (z.B. Jugendliche, Kinder, Familien, Senior:innen oder auch Befürworter:innen, Unentschlossene, Skeptiker:innen). Um zu entscheiden, welche Gruppen in welcher Form angesprochen werden sollten und welche Gruppen einzeln oder auch gemeinsam adressiert werden können, sind folgende Fragen hilfreich: Welche individuellen Bedarfe, Wünsche, Bedürfnisse hat die jeweilige Zielgruppe? Welche Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten bestehen? Welche Ansprache

13

leitet sich daraus ab? Das beinhaltet beim Thema Sprache bspw. die Frage nach dem Du oder dem Sie, aber auch die Überprüfung, ob Leichte Sprache sowie ggf. Gebärdendolmetschung erforderlich ist. Auch ein authentischer Umgang bei der Verwendung von Sprachformen der Zielgruppe (z.B. Jugendsprache, förmliche Ansprache) kann von entscheidender Bedeutung sein. Wichtig ist es, einen Beziehungsaufbau zu ermöglichen, ohne sich die Besonderheiten der Gruppe selbst in unzulässiger Weise anzueignen (bspw. ironische Verwendung von Jugendsprache). Jedoch ist nicht nur die Sprache in den Blick zu nehmen: es zählt auch, die Kommunikationskanäle zu bespielen, die der Zielgruppe geläufig sind.

FALLBEISPIEL

Jugendkonferenz

Im Rahmen der Jugendkonferenz Bergkamen for all – Jugend gestaltet Zukunft wurde das zielgruppengerechte Handeln an vielen Stellen sichtbar: Zu Beginn wurden Multiplikator:innen eingebunden, die Jugendliche angesprochen haben, die ihnen bereits bekannt waren. Somit lag von Beginn an ein Fokus auf der Beziehungsebene, die durch gemeinsame Vorbereitungstreffen gestärkt wurde. Diese Vorbereitungstreffen fanden in der Schule statt, da dies die Teilnahme für die Jugendlichen erleichterte. Im Rahmen der Treffen wurde die Mitgestaltung durch die Zielgruppe konsequent umgesetzt. Auf diese Weise konnte die Agenda

durch die Jugendlichen entwickelt und darüber abgestimmt werden. Außerdem entschieden die Teilnehmenden darüber, welchen Titel die Konferenz tragen sollte, und waren in die Logoentwicklung sowie die Werbekampagne eingebunden (sowohl sprachlich, gestalterisch und hinsichtlich der Auswahl der Kanäle). Überdies beriet die Gruppe über mögliche Anreize, die es für die Teilnahme an der Konferenz brauchen könnte und auch, was es vor Ort braucht, damit es ein erfolgreicher und freudiger Tag für alle wird. Weitere kurzfristige Abstimmungen fanden digital über gängige Messenger-Dienste statt, da diese den Jugendlichen zugänglicher waren als E-Mails.

Do's & Dont's

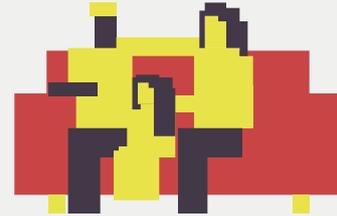
Empfehlenswert	Zu vermeiden
Zielgruppen vor dem Start ermitteln	Starten ohne Klarheit über die Zielgruppe(n)
Besonderheiten der Zielgruppen bewusst machen	Besonderheiten der Zielgruppen ignorieren
Erforderlichenfalls separate Ansprache verschiedener Zielgruppen vornehmen	Unüberlegt alle gleich ansprechen
Sich auf jeden individuell einlassen	Erwartungen auf Basis von Klischees
Eigenarten der Zielgruppen würdigen	Eigenarten der Zielgruppen aneignen

GELINGENSAKTOR:

Augenhöhe & Miteinander herstellen

16

Jede Stimme ist
gleichwertig



17

Ein wesentlicher Faktor Menschen für Partizipation, Mitgestaltung und Engagement zu gewinnen ist – neben dem Wunsch einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen – ein Gemeinschaftsgefühl und ein Miteinander in einer Gruppe zu ermöglichen, zu der man dazugehören möchte. Eine grundlegende Voraussetzung dafür ist eine Begegnung auf Augenhöhe. Diese Augenhöhe kann auch dann stattfinden, wenn auf Grund der verschiedenen Rollen in einem solchen Prozess gewisse Hierarchien strukturell bestehen. Dafür bedarf es einer Rollenklarheit in der und für die Gruppe. Städtische Mitarbeitende sind – sofern sie beruflich mit dem Vorgang befasst sind – bspw. immer als die Stellvertretung der Stadtverwaltung Teil einer Institution und

erfüllen dementsprechend auch übergeordnete Funktionen, die für das Gelingen des Prozesses wichtig sind. Durch eine Rollenklarheit in und mit der Gruppe sowie der gebotenen Transparenz bzgl. der aus den jeweiligen Rollen erwachsenen Anforderungen, kann die Unterschiedlichkeit gesehen und gewürdigt werden und zugleich Augenhöhe mit Blick auf die zusammen zu gestaltenden Inhalte entstehen. Trotz der Unterschiede sind einzelne Stimmen bzw. Einschätzungen gleichbedeutend und gleichwertig für das Gelingen des Prozesses. Darüber hinaus haben alle Beteiligten auch die Möglichkeit, ihre persönlichen Perspektiven einzubringen – nicht nur ihre fachliche bzw. berufliche Einschätzung. Dadurch wird das Miteinander nochmals gestärkt und der Umgang auf Augenhöhe gefestigt.

18

FALLBEISPIEL

Jugend bloggt

Jugend bloggt ist eine divers zusammengesetzte Gruppe, in der ein wertschätzendes Miteinander unterschiedlicher Generationen und Erfahrungshintergründe hergestellt wurde. Sowohl Schüler:innen als auch neuen Mitgliedern und erfahrenen Journalist:innen war es auf diese Weise möglich, ihre jeweilige Expertise, Neugierde und Kreativität einzubringen und eine Atmosphäre (im digitalen Raum) zu schaffen, die einladend gerne dabei zu sein, die einen Mehrwert für alle bot und etwas Verbindendes in sich trug. In der Moderation wur-

de die Augenhöhe mithilfe gemeinsamer Rituale hergestellt (gemeinsames Einchecken und Auschecken bei den Terminen durch Einstiegs- und Abschlussrunden, in denen auch Raum für Persönliches war) und einer Kultur des Feedbackgebens, in deren Rahmen jede:r zu Wort kommen konnte und das Feedback wertschätzend formuliert wurde. Dem zu Grunde liegt die Haltung, dass alle Perspektiven gleichermaßen wichtig sind, um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen. Darüber hinaus half es, sich in die einzelnen Perspektiven hineinzusetzen: Ist bei ihm:ihr gerade viel los? Wie kann ich sie:ihn bestmöglich unterstützen? Was braucht er:sie für die weitere Zusammenarbeit?

19

Do's & Dont's

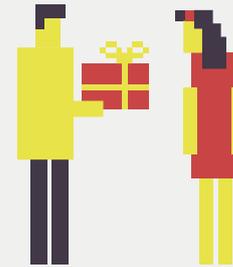
Empfehlenswert	Zu vermeiden
Keine Toleranz gegenüber Intoleranz	Es darf alles (auch rassistische und menschenfeindliche Inhalte) geäußert werden
Safe Spaces anbieten	alle gleich behandeln und Bedürfnisse übergehen
Hintergründe der Kulturen berücksichtigen	Gleiche Ansprache für alle
Sich auf jeden individuell einlassen	Erwartungen auf Basis von Klischees
Alle Gruppen gleich behandeln	Bevorteilung einer Gruppe

GELINGENSAKTOR:

Mehrwerte & Anreize bieten

20

Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis



21

Um Menschen zu aktivieren und auch mittel- bis langfristig zu binden, ist es von besonderer Bedeutung, ihnen Wertschätzung entgegenzubringen. Diese Wertschätzung offenbart sich einerseits im zwischenmenschlichen Umgang und andererseits im persönlichen Mehrwert, den die Menschen jeweils für sich im Prozess finden können: Je nach Anlass und Zielgruppe kann dies bedeuten, materielle Anreize zu setzen oder in ideeller Hinsicht Mehrwerte für die Menschen zu generieren. Ideelle Mehrwerte, von denen die Beteiligten selbst profitieren sind auf dieser Ebene

selbstverständlich besonders attraktiv. So kann es zum Beispiel sein, dass die Förderung einer offenen und toleranten Gesellschaft für diejenigen, die zum Beispiel selbst Rassismus erfahren haben, auf Grund der eigenen Betroffenheit höherer Bedeutung hat als für diejenigen, die nicht betroffen sind und wo der Effekt weniger stark im Alltag spürbar ist. Die zentrale Frage ist immer, welchen persönlichen und institutionellen Mehrwert haben die unterschiedlichen Menschen oder Zielgruppen, sich zu engagieren und einzubringen. Und welche Anreize können zusätzlich dabei unterstützen, sich nachhaltig zu beteiligen? Sinnvoll ist es, diese Fragen prozessbegleitend immer wieder zu stellen und im engen Dialog mit den beteiligten Menschen und den jeweiligen Zielgruppen bzw. Multiplikator:innen zu sein, um passgenau den Mehrwert sichtbar zu machen und immer wieder Anreize der Mitwirkung zu schaffen.

FALLBEISPIEL

Give-Away-Box

Im Kontext von Bergkamen for all wurden diverse Arten der Wertschätzung ermöglicht, so dass jede:r diese im Einklang mit den eigenen Bedürfnissen erfahren durfte. Sprich für den:die Eine:n ist es vielleicht wichtiger Wertschätzung auf materieller Ebene zu erhalten, während für den:die Andere:n der gesellschaftliche Mehrwert im Fokus steht. Vermutlich ist es eine Mischung aus beidem, die Menschen suchen. Für

den Prozess Bergkamen for all hat sich gezeigt, dass für die Teilnehmenden die wichtigste Wertschätzung darin bestand, gemeinsam in der Gruppe zu wirken und sich einzubringen. Um genau dieses große und kontinuierliche Engagement der Menschen zu würdigen und wertzuschätzen, wurde eine Give-Away-Box als Dankeschön seitens der Stadt zusammengestellt und verschickt. In der Box enthalten war ein persönlicher Danksagungsbrief an die Engagierten. Zudem enthielt die Box nützliche „kleine Notizbuch für große Ideen“, einen Turnbeutel, Stifte, witzige Bergkamen for all-Socken und mit dem Thema verbundene Inhalte (Hautfarben-Buntstifte), die Dank und Wertschätzung für all die eingebrachte Arbeit ausdrückten.

Do's & Dont's

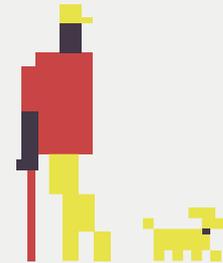
Empfehlenswert	Zu vermeiden
Anreize und Mehrwerte sollten zur Zielgruppe passen	Ohne die Zielgruppe zu berücksichtigen, Anreize und Mehrwerte in den Raum stellen
Anreize sollten angemessen sein und den Rahmen berücksichtigen/ „nicht drüber sein“	Den Menschen durch teure Anreize das Gefühl geben, gekauft zu werden
Anreize und Mehrwerte mit der Zielgruppe gemeinsam bestimmen	Anreize und Mehrwerte allein definieren
Wertschätzung im Umgang miteinander zeigen	Nur auf Anreize setzen

GELINGENSAKTOR:

Niedrig- schwellige Teilnahme & Teilhabe ermöglichen

24

Alle können
dabei sein



25

Ein wesentlicher Faktor für das Gelingen ist eine niedrigschwellige Möglichkeit zur Teilnahme und Teilhabe. Dass alle dabei sein können, sofern sie es wollen, ist also an Anspruch zu formulieren und mit konkretem Handeln zu untermauern. Dies bedeutet (Beteiligungs-)Formate so anzubieten, dass sie durch die Zielgruppe auch tatsächlich angenommen werden können: So geraten neben der Barrierefreiheit auch die geografische Lage sowie bspw. die verkehrliche Erreichbarkeit und Uhrzeiten bei Veranstaltungen in den Blick. Es reicht demnach im Rahmen eines Prozesses nicht aus, alle Formate jeweils in der Innenstadt stattfinden zu lassen. Die Annahme, dass diese auf Grund ihrer zentralen Lage vermeintlich leicht erreichbar sind, trifft

auf Teile der Zielgruppe nicht zu, wenn diese z.B. in ihrer Mobilität eingeschränkt sind. Sei es durch eine körperliche Behinderung, auf Grund ihrer finanziellen Situation oder im Falle von Kindern, hinsichtlich der ihnen gegenüber zu erbringende, besondere Fürsorgepflicht. Es sind daher in besonderer Weise strukturelle Besonderheiten oder Nachteile bestimmter Gruppen in den Blick zu nehmen und bei der Prozessgestaltung zu berücksichtigen. Das bedeutet auch, leichte Sprache zu verwenden oder vielleicht Informationen mehrsprachig zur Verfügung zu stellen. Auch die Möglichkeit zum leichten (Wieder-)Einstieg für Personen die zu einem Termin oder in eine Gruppe später dazu kommen oder eine gewisse Zeit nicht mehr dabei waren ist empfehlenswert. Eine niedrigschwellige Prozessgestaltung kann auch darin bestehen, formelle Anforderungen für die Gruppe vorzubereiten (z.B. Unterstützung bei bürokratischen Prozessen und Abläufen, dem Ausfüllen von Formularen etc.) und vorrangig inhaltlich und zwischenmenschlich zu interagieren.

26

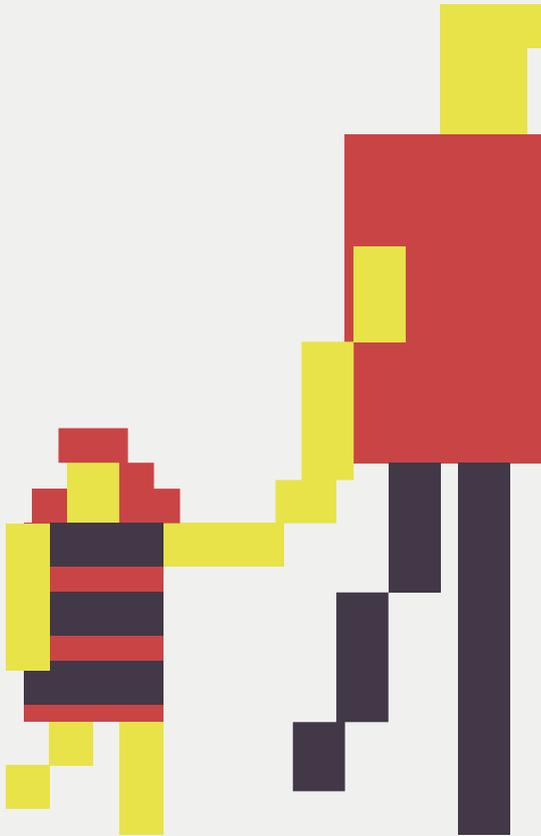
FALLBEISPIEL

Interkulturelle Woche

Zur Planung der Interkulturellen Woche wurden die Teilnehmenden bereits früh in die Planung mit dem Bergkamen für all Team eingebunden und konnten ihre eigenen Ideen einbringen. Die Bürokratie und der Organisationsaufwand für die Teilnehmenden wurde möglichst gering gehalten.

Beide Aspekte haben dazu beigetragen, die Teilnahme und Teilhabe zu erleichtern. Bereits im Jahr 2021 und auch im Jahr 2022 hatten sich aufgrund dieses Ansatzes eine große Vielzahl an Institutionen und Akteuren bereit erklärt, die Interkulturellen Woche mitzugestalten. Es gab es jeweils zwei Vorbereitungstreffen mit allen Teilnehmenden, in deren Rahmen die Inhalte bzw. die Programmpunkte abgestimmt wurden. Dabei durften alle Fragen gestellt und miteinander ausgehandelt werden, was gut auf der Bühne stattfinden könnte. Zudem wurde gemeinsam darüber nachgedacht, was das Programm zusätzlich bereichern würde. Ersten Ideen waren, Musik und Tanz auf der Bühne stattfinden zu lassen, Essensvorschläge wurden unterbreitet und es sollte eine Hüpfburg für Kinder geben. Im Anschluss an das erste Treffen organisierte die Integrationsmanagerin die Genehmigungen, verschickte Erinnerungsmails und fragte die Teilnehmenden nochmals final, was sie am Tag der Veranstaltung auf der Bühne oder im Laufe der Woche einbringen oder präsentieren möchten. Da die Teilnehmenden durch die intensive Einbindung in die Planung schon eine erste Vorstellung davon hatten, was alles möglich sein könnte, gab es eine hohe Bereitschaft der Mitwirkung und ein vielfältiges Programm konnte umgesetzt werden. Die Stadtverwaltung organisierte den Rahmen, entwarf z.B. auf Basis der Inhalte einen Flyer, besorgte benötigte Materialien für die Teilnehmenden. Somit konnten sich die Mitwirkenden auf ihren Programmpunkt und die Veranstaltung vor Ort konzentrieren. Durch die frühzeitige und kontinuierliche Beteiligung der

27



Teilnehmenden, gab es ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für die Auftaktveranstaltung und die gesamte interkulturelle Woche. Bei der Auftaktveranstaltung herrschte ein buntes Treiben, alle bauten fröhlich gemeinsam auf, hatten einen Nachmittag, mit viel Freude und Spaß und machten die Veranstaltung gemeinsam zu etwas Besonderem. Auch an diesem Tag waren Mitarbeitende der Stadt Bergkamen kontinuierlich vor Ort und fungierten als Ansprechperson. Damit war es auch während der Veranstaltung für alle möglich, sich auf ihren Programmpunkt zu fokussieren und auch die Veranstaltung selbst genießen zu können.

Do's & Dont's

Empfehlenswert	Zu vermeiden
Vorarbeit von Formalia und Bürokratie abnehmen	Gruppe mit bürokratischer Arbeit belasten
Menschen immer wieder inhaltlich abholen	Davon ausgehen, dass alle auf dem aktuellen Stand sind
Liebevolles Nachhören bei ausstehenden Rückmeldungen	Darauf beharren, dass eine einmalige Einladung ausreicht
Auf die Menschen aktiv zugehen (im Quartier, in der Moschee, etc.), aufsuchende Herangehensweise	Erwarten, dass die Menschen mit ihren Anliegen kommen
Besonderheiten und Einschränkungen von Menschen und Zielgruppen beachten	Besonderheiten und Einschränkungen von Menschen und Zielgruppen übergehen

GELINGENSAKTOR:

Gemeinsam planen, organisieren & reflektieren

30

There is a leader
in every chair



Gemeinsam zu planen, zu organisieren und zu reflektieren schafft Akzeptanz für die Lösungen und Verabredungen in der Gruppe und die nachhaltige Umsetzung dieser. Grundlegend für den Gelingensfaktor ist eine Rollenklarheit und das damit verbundene Bewusstsein der Moderation und der Verantwortlichen, offen zu sein für die Ergebnisse der Gruppe, anstatt selbst die vermeintlich beste Lösung zu kennen. Eine aus der Gruppe heraus entstehende Lösung ist in der Regel wesentlich nachhaltiger. Das heißt nicht, sich aus der Lösungsfindung herauszuhalten, sondern den Teilnehmenden Vorschläge anzubieten, anstatt für eigene Vorschläge zu argumentieren. In diesem Zusammenhang gilt es, transparent zu kommunizieren, wenn man kurzzeitig z.B. eine moderierende Rolle verlässt, um einen eigenen Vorschlag einzubringen. Darüber hinaus ist es wichtig, in der gesamten Gruppe eine Kultur zu prägen, in der alle die Gewissheit haben können, gehört zu werden, eingebunden zu sein und einen Unterschied zu machen. Dies bedeutet auch, dass die Gruppe gemeinsam entscheidet und Befugnisse in der Entscheidungsfindung hat. Die Gruppe erhält also idealerweise eine gewisse Souveränität, durch die sich eine starke Selbstwirksamkeit in der Gruppe entfalten kann.

31

Eine wichtiger Gelingensfaktor ist, jeder:m die Möglichkeit zu geben, sich zu äußern, insbesondere bei Entscheidungsfindungen. Hier helfen Methoden, die dies begünstigen, wie Einstiegs-, Abschluss- und Reflexionsrunden bei denen alle gehört werden. Um zu vermeiden, dass nur die „lauteren“ und meinungsstarken Personen zu Wort kommen und Lösungs- und Entscheidungsprozesse dominieren.

FALLBEISPIEL

Bergkamen for all-Team

Die für das gemeinsame Planen, Organisieren und Reflektieren relevante Bezugsgruppe im Rahmen des Prozesses Bergkamen for all stellte die Steuerungsgruppe dar – das sogenannte Bergkamen for all-Team. Mit ihm gemeinsam wurde überlegt, welche Projekte angestoßen werden können, wen und was es dafür braucht und wie diese sinnvoll und nachhaltig umzusetzen sind. Daher war die Vorbereitung mit der Erarbeitung von Projektideen wesentlich und die Entscheidungsprozesse in der Gruppe, die das sprichwörtliche letzte Wort hatte. Gleichwohl stand das Team durch eine Vielzahl von Multiplikator:innen stellvertretend für die Stadtgesellschaft und konnte somit einschätzen, welche Bedarfe in Bergkamen bestehen und was die Menschen vor Ort anspricht. Nur mit dieser Gruppe war die erfolgreiche Umsetzung möglich. Sehr engagierte Menschen brachten ihre Ideen und ihr Verständnis von Bergkamen ein.

Sie handelten gemeinsam mit weiteren relevanten Akteuren Ideen so lange aus, bis sie für alle stimmig waren. Um diesen Prozess zu ermöglichen, bedurfte es einer Moderation, der die zentrale Rolle der unterschiedlichen Perspektiven bewusst war, so dass Aushandlungsprozesse stattfinden konnten und willkommen waren. Zu diesen Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen trug die Moderation zielgerichtete Fragen bei, anhand derer sich das Team der Lösung und dem Ergebnis schrittweise annähern konnte.

Do's & Dont's

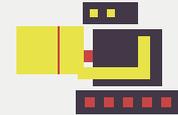
Empfehlenswert	Zu vermeiden
Gemeinsame Vorbereitung/ Programm kommt von den Teilnehmenden	Alles wird vorab festgelegt
Alle haben eine positive Absicht	Schlechte Absichten unterstellen
Zeit für Reflexion einräumen (bspw. durch Meetings, E-Mails, etc.)	Unreflektiert durch den Prozess begleiten
Möglichst alles, was die Gruppe entscheidet, zulassen	Die Gruppe überstimmen
Teilnehmende nach Expertise fragen	Alles (besser) wissen
Konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigen	Eigene Expertise der Gruppe vorenthalten
Der Gruppe das Lösen von Aufgaben zumuten	Die Gruppe nicht ernst nehmen

GELINGENSAKTOR:

Empowern & nachhaltig verankern

34

Die kleinste Einheit stärken



Eine nachhaltige Verankerung des Prozesses in der Zivilgesellschaft ist von Beginn an mitzudenken. Dies erscheint auf den ersten Blick häufig schwierig und äußerst komplex. Ein zentraler Faktor ist hier das Empowerment der mitwirkenden Menschen. Es gilt, die Beteiligten und besonders die Verantwortlichen dabei zu unterstützen, derartige Prozesse eigenständig weiterführen zu können. Das beinhaltet nicht zuletzt einen Wissenstransfer, insbesondere von Methodenwissen und Kenntnissen über Organisationsstrukturen sowie das Einbinden in relevante Routinen und Abläufe. Von großer Bedeutung ist es in diesem Zusammenhang, dass eine nachhaltige Verankerung nicht mit einem Erhalt des zum Ende des begleiteten Prozesses bestehenden Ist-Zustands gleichzusetzen ist. Vielmehr bedarf es einem personellen (bspw. Aufbau bestimmter Kompetenzen und Bekanntmachen mit Multiplikator:innen) und strukturellen (z.B. eine Vereinsgründung und eine Markenentwicklung) Rüstzeug für zukünftige Entwicklungen. Um die erforderliche Qualität zu erreichen, ist dieses Rüstzeug gemeinsam mit den Beteiligten zu entwickeln. Die Frage, was die Beteiligten für eine Fortführung und nachhaltige Verankerung benötigen,

35

können sie selbst auf Basis ihrer Kompetenzen und Perspektiven am besten beschreiben – darauf aufbauend kann zudem in den Blick genommen werden, was mögliche dritte Personen benötigen würden, sofern sie die Verantwortung in Zukunft übernehmen sollten. Ein Empowerment, das bereits zu Beginn des Prozesses angesetzt wird, kann im Verlauf der Begleitung mithilfe von gemeinsamen Reflexionen ständig justiert werden, um auf etwaige Entwicklungen zu reagieren.

FALLBEISPIEL

Verein

36

Bereits zu einem frühen Zeitpunkt des Prozesses war klar, dass die Projektgruppe auch über das Projekt hinaus aktiv bleiben und ihre Arbeit verstetigt werden sollte. Die Rahmenbedingungen – insbesondere die Absicht, in der Innenstadt Bergkamens ein Ladenlokal auch nach Beendigung des Prozesses zu bespielen – führten dazu, dass vonseiten der Stadt die Absicht entstand, einen Verein zu gründen. Es zeigte sich zunächst, dass die Gruppe sich konzeptionell und insbesondere in der Visionsarbeit für die Verstetigung des Prozesses engagiert einbrachte. Doch als es darum ging, zu bestimmen, wer zukünftig eine verantwortliche Rolle im Verein übernehmen könne, distanzieren sich die Teilnehmenden aufgrund ihrer vornehmlich hauptamtlichen Beteiligung an dem Prozess. Die Formalia für die Gründung eines Vereins wurden hinsichtlich der o.g. Anforderungen

an eine Verstetigung dennoch weiter vorangetrieben und die Vereinsarbeit sowie der Arbeitsumfang einer Vorstandstätigkeit in der Gruppe und in Einzelgesprächen erörtert. Im Rahmen der offiziellen Vereinsgründung geschah es, dass zuvor unerwartete Personen plötzlich ihr Interesse an einer Vorstandstätigkeit formulierten und sich spontan zur Wahl gestellt haben. Es zeigte sich, dass eine stetige Kommunikation und Klärung der Rahmenbedingungen dazu führen kann, dass Menschen einen längeren Entscheidungsprozess durchlaufen und letztlich doch eine verantwortliche Rolle übernehmen, um eine nachhaltige Verankerung des Prozesses zu sichern.

Do's & Dont's

37

Empfehlenswert	Zu vermeiden
Frühzeitig mit der Verstetigung beginnen	Den Prozess einfach laufen lassen
Nachhaltige Strukturen schaffen	Sich allein auf Veranstaltungen fokussieren
Talente fördern	Talente ignorieren
Rollen klären	Sich nicht abstimmen
Rituale (weiter-)entwickeln	Unstrukturiert vorgehen
Wiedererkennungswerte schaffen	Nur auf Inhalte achten

Prozess- Checkliste

38

Die nachfolgend dargestellten Phasen sind eine vereinfachte Betrachtung von Prozessen. Eine exakte Unterscheidung bspw. zwischen den Phasen Durchführung und Verstetigung ist zumeist nicht trennscharf vorzunehmen. Vielmehr kann es häufig dazu kommen, dass sich verschiedene Phasen überlagern. In diesem Bewusstsein kann die nachfolgende Checkliste dazu dienen, die wesentlichen Aspekte für die Prozess-

39

begleitung zu beleuchten. Die darin zur Verfügung gestellten Fragen stellen selbstverständlich keine abschließende Liste dar, sondern sollen dazu anregen, sich ausgehend von ihnen weitere wichtige Fragen zu erschließen und zu beantworten. Diesbezüglich ist es empfehlenswert, im Rahmen der Prozessplanung, die Checklisten aller Prozessphasen vorbereitend zu betrachten.

CHECKLISTE FÜR DIE Vorbereitung

Gelingensfaktor	Impuls
Soziale Identitäten & individuelle Bedürfnisse würdigen Der Mensch im Fokus	Community building first: Ausreichend Zeit für das Beziehungsmanagement einplanen.
Zielgruppengerecht handeln, kommunizieren & aktivieren Mit Zielgruppen gemäß ihrer Bedürfnisse umgehen	Kommunikationskanäle der Zielgruppe(n) berücksichtigen.
Augenhöhe & Miteinander herstellen Bottom-up anstatt Top-Down	Ausreichend Zeit für das Kennenlernen ermöglichen.
Mehrwerte & Anreize bieten Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis	Fokus der wertschätzenden Kommunikation gemäß der Grundhaltung „Jeder:r gibt sein:ihr Bestes!“
Niedrigschwellige Teilnahme & Teilhabe ermöglichen Jeder: einzelne zählt	Vielfältige Wege und Mittel der Ansprache nutzen und Möglichkeiten zur Teilhabe anbieten.
Gemeinsam planen, organisieren & reflektieren There is a leader in every chair	Eigene Expertise der Gruppe vorenthalten
Empowern & nachhaltig verankern Die kleinste Einheit stärken	Den Prozess vom Ziel herdenken und Offenheit für die Menschen sowie ihre Bedürfnisse mitbringen.

Struktur

Zeitplanung und Ort des Geschehens

- Wann soll das Projekt starten?
- Wann soll das Projekt beendet sein?
- Ist genügend Zeit für die anfängliche Beziehungsarbeit einkalkuliert worden?
- Welche Meilensteine/ Bausteine soll das Projekt beinhalten?
- Welche Ereignisse fallen in den Zeitraum des Projekts?
- Wo findet das Projekt statt?
- Was sind die räumlichen Anforderungen des Projekts?

Akteure bzw. Netzwerke

- Welche Akteure sollten eingebunden werden?
- Wer kann als Multiplikator:in dienen?
- Kann das Projekt in einem Netzwerk organisiert werden?
- Kann durch das Projekt ein neues Netzwerk entstehen bzw. ein bestehendes reaktiviert werden?

Befugnisse

- Was kann durch die Projektbegleitung eigenständig entschieden werden?
- Für welche Art von Entscheidungen braucht es Rücksprachen mit der Leitungsebene?
- Welche Befugnisse und Entscheidungen können an die Gruppe weitergegeben werden?

Personal

Bestehende Personalkapazitäten

- Sind die Rahmenbedingungen des Projekts so gesetzt, dass die Umsetzung personell gesichert ist?
- Ist (je nach Thema) anderen Stellen kommuniziert worden, dass sie in das Projekt mit eingebunden werden?
- Wo brauchen die Projektverantwortlichen Zustimmung/ Einverständnis von anderen Personen und Dienststellen?

Vertretungen und Arbeitsbelastung

- Ist die Zeitplanung auf Ferienzeiten angepasst?
- Könnten kurzfristige Ausfallzeiten erforderlichenfalls aufgefangen werden?
- Was müssten Vertretungen wissen, damit sie in dieser Prozessphase eine tatsächliche Unterstützung darstellen können?

Synergien mit anderen Dienststellen

- Kann mit anderen Dienststellen zusammengearbeitet werden?
- Wo bestehen inhaltliche Berührungspunkte mit anderen Dienststellen?
- Welche Dienststelle verfolgt ähnliche Ziele?
- Können Ziele anderer Dienststellen mit geringen Aufwand ebenfalls verfolgt und die entsprechenden städtischen Mitarbeitenden eingebunden werden?

Finanzen

Budgetplanung

- Welche Aspekte des Projekts stehen fest und sind mit finanziellen Mitteln zu hinterlegen (bspw. Gestaltung von Werbematerial)?
- Inwieweit können für das Projekt finanzielle Mittel für eine flexible Verwendung (selbstverständlich im Rahmen des Verwendungszwecks und der Projektziele)vorgehalten werden?
- Inwiefern könnten projektbeteiligte Akteure mitbestimmen, wie das Budget genutzt wird?
- Wer kümmert sich um die Abrechnung und Einbindung Dritter? Was gilt es dafür zu berücksichtigen?

Sachkosten und externe Honorare

- Sind finanzielle Mittel für Anschaffungen bzw. Sachkosten zu berücksichtigen?
- Werden externe Kompetenzen benötigt, die Honorarkosten zur Folge haben?

Querfinanzierungen / Fördermittel

- Welche weiteren Mittel können ggf. herangezogen werden?
- Sind Förderkulissen bekannt, die für das Projekt passend erscheinen?
- Sind bereits Fördergelder beantragt bzw. bewilligt, so dass Förderrichtlinien zu beachten sind?

Ziele

Organisatorisch

- Welche Formate sollen zu Beginn angeboten werden?
- Wie erfolgt die Aktivierung für den Prozess?
- Welches Setting (Räume, Material, etc.) braucht es für den Start?

Zwischenmenschlich

- Ist die Zielgruppe definiert und gibt es mehr als eine Zielgruppe?
- Wer soll am Prozess teilnehmen bzw. teilhaben? (ggf. Personas bilden)
- Was sind geeignete Anreize bzw. Mehrwerte für die beabsichtigte Zielgruppe?
- Welche Ansprache benötigt die Zielgruppe?
- Sind Kontakte in die gewünschte Zielgruppe bereits geknüpft?
- Auf welche bestehenden Beziehungen kann aufgebaut werden?
- Welche Multiplikator:innen aus den Zielgruppen könnten für den Prozess gewonnen werden?

Inhaltlich

- Welche Ziele hat die Stadtverwaltung bzw. die Dienststelle?
- Welches Ziel wird mit dem Projekt für die Gesellschaft verfolgt?
- Inwiefern wurde das Ziel mit wesentlichen Akteur:innen rückgekoppelt?
- Wie fest/ flexibel ist das Ziel?
- Welche Ziele anderer Dienststellen könnten zusätzlich erreicht werden?

Start

Gelingsfaktor	Impuls
Soziale Identitäten & individuelle Bedürfnisse würdigen Der Mensch im Fokus	Struktur vorgeben und viel Raum und Freiheit ermöglichen, damit die Gruppe ihr Miteinander findet.
Zielgruppengerecht handeln, kommunizieren & aktivieren Mit Zielgruppen gemäß ihrer Bedürfnisse umgehen	Zu Beginn fragen, was Jeder (an Rahmenbedingungen) braucht, um sich wohlfühlen.
Augenhöhe & Miteinander herstellen Bottom-up anstatt Top-Down	„Du“ als neue, respektvolle Ansprache etablieren, da es jede:n gleich wertschätzt.
Mehrwerte & Anreize bieten Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis	„Du“ als neue, respektvolle Ansprache etablieren, da es jede:n gleich wertschätzt.
Niedrigschwellige Teilnahme & Teilhabe ermöglichen Jeder einzelne zählt	Kreisarbeit (bspw. durch Stuhlkreise) von Beginn an einführen, sodass jeder zu Wort kommen kann.
Gemeinsam planen, organisieren & reflektieren There is a leader in every chair	Die Teilnehmenden bereits in der ersten Sitzung in die Planung und Organisation weiterer Treffen einbeziehen. Zum Abschluss jedes Treffens Raum zur Reflektion ermöglichen.
Empowern & nachhaltig verankern Die kleinste Einheit stärken	Feedback einholen, wie es den Teilnehmenden gefallen hat, wen und was es noch braucht.

Struktur

Zeitplanung und Ort des Geschehens

- Soll es eine Auftaktveranstaltung bzw. ein Pilotprojekt geben, um den Prozess zu starten und die Menschen zu aktivieren?
- Wurde die Auftaktveranstaltung bereits der Zielgruppe kommuniziert?
- Sind wiederkehrende Formate angelegt und bereits an die Zielgruppe kommuniziert worden?
- Wie lange sollen die Formate grundsätzlich dauern?
- Welche Räumlichkeiten stehen für die verschiedenen Formate zur Verfügung und kann die Zielgruppe diese gut erreichen?
- Braucht es Räumlichkeiten in verschiedenen Quartieren der Stadt, um die Teilhabe zu ermöglichen?
- Was findet im digitalen Raum statt?
- Besteht für die Gruppe die Möglichkeit, erforderlichenfalls online auf wichtige Dokumente, Fotos, etc. zuzugreifen?

Akteure bzw. Netzwerke

- Sind Multiplikator:innen und Netzwerke aktiviert worden?
- Wen braucht es noch, damit eine Aktivierung der Menschen gelingen kann?
- Gibt es unterschiedliche Akteure in verschiedenen Quartieren der Stadt, die separat angesprochen werden sollten?

Befugnisse

- Braucht es für den Start des Prozesses Freigaben der Leitungsebene?
- Was kann nicht eigenständig bzw. durch die Gruppe entschieden werden?

Personal

Bestehende Personalkapazitäten

- Ist der erhöhte Arbeitsaufwand für den Start des Prozesses und die Aktivierung der Menschen personell darstellbar?
- Sind Vor- und Nachbereitungen der Formate personell gewährleistet?

Vertretungen und Arbeitsbelastung

- Kann der Start auch dann gelingen, wenn Personal kurzfristig ausfällt und vertreten werden muss?
- Was müssten Vertretungen wissen, damit sie in dieser Prozessphase eine tatsächliche Unterstützung darstellen können?

Synergien mit anderen Dienststellen

- Welche Dienststelle könnte von der Aktivierung der Menschen profitieren, um ihre Themen sichtbar zu machen?
 - Welche Dienststelle hat Erfahrung mit der Zielgruppe bzw. den Menschen im Quartier?
-

Finanzen

Budgetplanung

- Sind die Formate finanziell ausreichend abgebildet?
- Steht ausreichend Geld für die Auftaktveranstaltung zur Verfügung?

Sachkosten und externe Honorare

- Welches Material – ggf. auch Lizenzen für Software – wird benötigt?
- Sind finanzielle Mittel für Catering berücksichtigt worden und falls ja, was ist der Standard für regelmäßige Formate?
- Sind Fahrtkosten und etwaige Kosten für Räumlichkeiten finanziell gedeckt?
- Bedarf es der externen Unterstützung durch Expert:innen, bspw. in der fachlichen Begleitung der Gruppe?

Querfinanzierungen / Fördermittel

- Sind Förderrichtlinien zu beachten und falls ja, wie wurden sie berücksichtigt?
- Können weitere Fördermittel für den Prozess eingeworben werden?
- Kann über das aktivierte Netzwerk eine Querfinanzierung durch Spenden erfolgen?

Ziele

Organisatorisch

- Gibt es die Möglichkeit, sich mal mehr und mal weniger einzubringen, ohne den Anschluss zu verlieren?
- Wie wird gewährleistet, dass sich alle gleichberechtigt einbringen können?
- Ist genügend Raum für kreative Gedanken neben der Planung des Pilotprojekts?
- Bedarf es Empowerment und dem Eröffnen von Safe Spaces (bspw. für Frauen)?
- Wer nimmt welche Rolle ein?
- Welche Kompetenzen bringen die Teilnehmenden in den Prozess ein und wie werden diese abgefragt?
- Sind alle erforderlichen Kompetenzen an Bord oder braucht es weitere Unterstützung?
- In welcher Art kann bereits zu diesem frühen Zeitpunkt die Verstetigung in den Blick genommen werden?

Zwischenmenschlich

- Gibt es einen einheitlichen Ansatz für ein nachhaltiges Community Building?
- Wird auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden aktiv eingegangen?
- Wie kann es gelingen, den Teilnehmenden das Gefühl zu vermitteln, willkommen zu sein?

- Wie soll das Kennenlernen erfolgen und wie kann diesem genügend Zeit und ein angemessener Rahmen gegeben werden?

Inhaltlich

- Wie wird den Teilnehmenden das Ziel des Prozesses vermittelt?
- Inwieweit haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, dieses Ziel zu ergänzen?
- Wie wird mit den Teilnehmenden der Rahmen für die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten abgesteckt?
- Inwieweit werden die Meilensteine und die Bausteine des Prozesses mit den Teilnehmenden diskutiert und haben sie einen Einfluss auf die Prozessgestaltung?
- Gibt es spontane Ideen, die kurzfristig und ohne großen Aufwand umgesetzt werden können?

Durchführung

Gelingensfaktor	Impuls
Soziale Identitäten & individuelle Bedürfnisse würdigen Der Mensch im Fokus	Dem Folgen, was die Gruppe braucht und nicht was ggf. der Plan ist/war.
Zielgruppengerecht handeln, kommunizieren & aktivieren Mit Zielgruppen gemäß ihrer Bedürfnisse umgehen	Ablauf der Zielgruppe anpassen; bspw. Aktivierung durch Energizer oder viel Bewegung, Ruhe durch mehr Arbeitszeiten, o.ä.
Augenhöhe & Miteinander herstellen Bottom-up anstatt Top-Down	Augenhöhe benennen, Gleichwertigkeit durch ein „wir“ und weniger „ihr/sie“ bzw. „ich/ihr“ herstellen.
Mehrwerte & Anreize bieten Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis	Für eine Wohlfühlatmosphäre sorgen, bspw. durch Essen, Getränke, Räume, etc.
Niedrigschwellige Teilnahme & Teilhabe ermöglichen Jeder einzelne zählt	Unterschiedliche Angebote/ Methoden einplanen und ermöglichen.
Gemeinsam planen, organisieren & reflektieren There is a leader in every chair	Ablauf immer wieder rückkoppeln; auch während der Veranstaltung.
Empowern & nachhaltig verankern Die kleinste Einheit stärken	Sichtbar machen, wie auch eine Beteiligung über die Durchführung hinaus aussehen kann.

Struktur

Zeitplanung und Ort des Geschehens

- Ermöglichen die regelmäßigen Termine der Zielgruppe eine tatsächliche Teilhabe oder sollten Wochentage und Uhrzeiten nochmals überprüft werden?
- Sind die Präsenztermine gut erreichbar für die Zielgruppe und gibt es ggf. Wünsche vonseiten der Teilnehmenden?
- Gibt es Angebote im digitalen Raum und wie wurde dafür geworben?

Akteure bzw. Netzwerke

- Welche Akteure tragen den Prozess?
- Erfolgt ein aktives Netzwerk-Management?
- Werden Multiplikator:innen stetig eingebunden?
- Sind alle wesentlichen Akteure eingebunden?
- Wer ist wie stark involviert?
- Welche Rolle nehmen die Akteure im Prozess ein und sind sie damit zufrieden?

Befugnisse

- Welche Entscheidungen aufseiten der Verwaltung stehen an und können diese eigenständig vorgenommen werden?
- An welcher Stelle werden Freigaben vonseiten der Leitungsebene benötigt?
- In welche Entscheidungsfindungen kann die Gruppe eingebunden werden?

Personal

Bestehende Personalkapazitäten

- Ist der Arbeitsaufwand im laufenden Prozess für die städtischen Mitarbeitenden gut in den Arbeitsalltag zu integrieren?
- Gibt es Personen, die organisatorische / bürokratische Aufgaben übernehmen?

Vertretungen und Arbeitsbelastung

- Ist der Prozessverlauf auf die Urlaubswünsche der städtischen Mitarbeitenden angepasst?
- Sind insbesondere die Ferienzeiten bei der Prozessplanung berücksichtigt?
- Was müssten Vertretungen wissen, damit sie in dieser Prozessphase eine tatsächliche Unterstützung darstellen können?

Synergien mit anderen Dienststellen

- Welche Prozesse und Projekte laufen derzeit in anderen Dienststellen?
- Gibt es Entwicklungen in anderen Dienststellen, die Synergien ermöglichen?
- Können (Zwischen-)Ergebnisse für andere Dienststellen nutzbar gemacht werden?

Finanzen

Budgetplanung

- Befindet der Prozess sich innerhalb der Budgetplanung oder bedarf es weiterer finanzieller Mittel?
- Gab es gegenüber der Planung erhöhte Kosten oder gar Einsparungen?

Sachkosten und externe Honorare

- Bedarf es besonderer Materialien für diese Prozessphase, insbesondere für Veranstaltungen und Meilensteine?
- Ist eine externe Unterstützung erforderlich?

Querfinanzierungen / Fördermittel

- Sind im Rahmen der Durchführung des Prozesses Förderrichtlinien zu beachten?
- Bestehen weitere Förderkulissen, die für das Projekt oder seine Verstetigung bzw. einen Ableger des Prozesses passend erscheinen?
- Besteht die Bereitschaft im Netzwerk (insbesondere Unternehmen) diesen Prozess finanziell zu unterstützen?

Ziele

Organisatorisch

- Wie kann es der Gruppe besonders leicht gemacht werden?
- Welche zusätzliche Unterstützung braucht die Gruppe?
- Gibt es eine Person, die die ganze Gruppe im Blick hat und ansprechbar ist?
- Wie kann jeder:r an der Durchführung mitwirken?
- Wie werden der Gruppe Informationen zur Verfügung gestellt?
- Was sieht die Gruppe als erforderlich an, um den Prozess zu verstetigen?
- Wohin kann sich der Prozess nach Beendigung der Begleitung durch die Stadtverwaltung entwickeln?

Zwischenmenschlich

- Sind die Teilnehmenden dabeigebblieben oder ist eine erneute Aktivierung erforderlich?
- Kommen regelmäßig neue Teilnehmende hinzu und wie können weitere Menschen angesprochen werden?
- Wie werden neue Teilnehmende und diejenigen, die zwischenzeitlich weniger aktiv waren willkommen geheißen und eingebunden?
- Erhalten alle Teilnehmenden die erforderliche Aufmerksamkeit und können sich alle einbringen?
- Wie werden Erfolge sichtbar gemacht und gefeiert?

Inhaltlich

- Ist der Prozess der Gruppe, um Entscheidungen zu treffen, für alle zufriedenstellend?
- Sind die bisherigen Projekte mit der Gruppe ausreichend reflektiert worden?
- Was lief besonders gut und wo sieht die Gruppe Potential für Verbesserungen?
- Was möchte die Gruppe im Prozess noch umsetzen?

Ende

Gelingensfaktor	Impuls
Soziale Identitäten & individuelle Bedürfnisse würdigen Der Mensch im Fokus	So enden, dass Beziehungen gestärkt und neue Anfänge möglich sind. Keine Konflikte unausgesprochen lassen.
Zielgruppengerecht handeln, kommunizieren & aktivieren Mit Zielgruppen gemäß ihrer Bedürfnisse umgehen	Ergebnisse und Kommunikation im Nachhinein gemäß den Wünschen der Zielgruppe.
Augenhöhe & Miteinander herstellen Bottom-up anstatt Top-Down	Sichtbar machen, dass der Erfolg der Gruppe und nicht Einzelnen zu verdanken ist.
Mehrwerte & Anreize bieten Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis	Für die Teilnahme bedanken. Ggf. auch durch ein kleines Geschenk.
Niedrigschwellige Teilnahme & Teilhabe ermöglichen Jeder: einzelne zählt	Einladung aussprechen, das nächste Mal neue, weitere Personen mitzubringen.
Gemeinsam planen, organisieren & reflektieren There is a leader in every chair	Am Ende gemeinsam reflektieren, was gut lief und was verbessert werden sollte.
Empowern & nachhaltig verankern Die kleinste Einheit stärken	Verstetigung und weitere Beteiligungsmöglichkeiten aufzeigen sowie weitere Projekte sichtbar machen.

Struktur

Zeitplanung und Ort des Geschehens

- Auf welche Quartiere wird zum Abschluss der Fokus gelegt?
- Welche Formate sind für den Abschluss des Prozesses von besonderer Bedeutung?
- Wird es eine Abschlussveranstaltung geben?

Akteure bzw. Netzwerke

- Sind die relevanten Akteure noch aktiv?
- Werden die relevanten Akteure für den Abschluss des Prozesses angesprochen und eingebunden?
- Wie hat sich das Netzwerk im Verlauf des Prozesses entwickelt?

Befugnisse

- Stehen relevante Entscheidungen für den Abschluss des Prozesses an?
- Können die Entscheidungen eigenständig vorgenommen oder gar an die Gruppe delegiert werden?
- An welcher Stelle bedarf es etwaigen Freigaben durch die Leitungsebene?

Personal

Bestehende Personalkapazitäten

- Ist ausreichend Personal für den Mehraufwand des Abschlusses eingeplant?

Vertretungen und Arbeitsbelastung

- Was müssten Vertretungen wissen, damit sie in dieser Prozessphase eine tatsächliche Unterstützung darstellen können?

Synergien mit anderen Dienststellen

- Welche Dienststellen könnten mit eigenen Projekten an den Prozess anschließen?

Finanzen

Budgetplanung

- Wurde das Budget eingehalten?
- Sind noch finanzielle Reserven für einen großen Abschluss vorhanden?
- Welche finanziellen Mittel braucht es für die Verstetigung?

Sachkosten und externe Honorare

- Welche Materialien werden abschließend noch benötigt?
-

Querfinanzierungen / Fördermittel

- Sind Förderrichtlinien beim Abschluss des Projekts zu beachten?
- Sind neue Fördermittel für vergleichbare Prozesse erwartbar?
- Ist die Verstetigung durch Spenden zu finanzieren?

Ziele

Organisatorisch

- Welcher Teil des Prozesses soll verstetigt werden?
- Was darf ersetzlich sein?
- Wie wird sichergestellt, dass auch Neues entstehen kann?
- Wie kann ein Loslassen vonseiten der Stadtverwaltung behutsam gelingen?
- Welche Organisationsform braucht es für die Verstetigung?
- Welche Rituale braucht es für den Abschluss und den Weg dorthin?

Zwischenmenschlich

- Wie kann der Kontakt zwischen Verwaltung und der aktiven Gruppe erhalten bleiben?
- Wurde das Engagement ausreichend gewürdigt?
- Welche Bedürfnisse bestehen vonseiten der Gruppe an den Abschluss des Prozesses?

Inhaltlich

- Welche Ziele sollen die Verstetigung inhaltlich prägen?
 - Haben sich die Ziele im Verlauf des Prozesses verändert bzw. wurden diese ergänzt?
-

Monitoring

Gelingensfaktor	Impuls
Soziale Identitäten & individuelle Bedürfnisse würdigen Der Mensch im Fokus	Die Reflexion sollte mit möglichst vielfältigen Perspektiven erfolgen.
Zielgruppengerecht handeln, kommunizieren & aktivieren Mit Zielgruppen gemäß ihrer Bedürfnisse umgehen	Klare Ansprache, was beabsichtigt ist und wie sich Menschen einbringen können.
Augenhöhe & Miteinander herstellen Bottom-up anstatt Top-Down	Ausgewogenheit aus quantitativer Erhebung und qualitativer Reflexion herstellen.
Mehrwerte & Anreize bieten Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis	Monitoring-Ergebnisse mit Dank und Wertschätzung mit den Beteiligten teilen.
Niedrigschwellige Teilnahme & Teilhabe ermöglichen Jeder einzelne zählt	Auch die „kleinen Geschichten“ ins Monitoring einfließen lassen und nicht nur Zahlen, Daten, Fakten.
Gemeinsam planen, organisieren & reflektieren There is a leader in every chair	Neue Projekte gemeinsam auf Basis des Monitorings planen.
Empowern & nachhaltig verankern Die kleinste Einheit stärken	Ermutigen, Neues auszuprobieren, Dinge weiter und größer zu denken.

Struktur

Zeitplanung und Ort des Geschehens

- Welcher zeitliche Rahmen ist für das Monitoring beabsichtigt?
- Wo sollen partizipative Elemente des Monitorings stattfinden?

Akteure bzw. Netzwerke

- Inwieweit sind die Akteure und das Netzwerk in das Monitoring eingebunden?
- An welcher Stelle braucht es ggf. die aktivierende Kraft von Multiplikator:innen?

Befugnisse

- Welche Entscheidungen sind zu treffen?
- Können die Entscheidungen eigenständig vorgenommen werden?
- In welchem Umfang ist die Gruppe in Entscheidungen eingebunden?
- In welchen Zusammenhängen bedarf es etwaiger Freigaben durch die Leitungsebene?

Personal

Bestehende Personalkapazitäten

- Wie viele Mitarbeitende sind für das Monitoring einzuplanen?
- Kann das Monitoring gut in den Arbeitsalltag integriert werden?

Vertretungen und Arbeitsbelastung

- Ist das Monitoring in der Art konzipiert, dass Vertretungen bei der Durchführung des Monitoring erforderlichenfalls unterstützen können?
- Was müssten Vertretungen wissen, damit sie in dieser Prozessphase eine tatsächliche Unterstützung darstellen können?

Synergien mit anderen Dienststellen

- Welche Dienststellen könnten ein Interesse an den Erkenntnissen haben?
- Welche Dienststellen könnten ggf. unterstützend im Rahmen des Monitorings tätig werden?

Finanzen

Budgetplanung

- Braucht es noch zusätzliche finanzielle Mittel?
- Kann ein Ableger des Prozesses finanziert werden?

Sachkosten und externe Honorare

- Welche Materialien werden für das Monitoring benötigt?
- Ist eine externe Unterstützung erforderlich?

Querfinanzierungen / Fördermittel

- Sind Förderrichtlinien beim Monitoring des Projekts zu beachten?
- Kann ein Ableger des Prozesses finanziell mithilfe von Förderprogrammen angestoßen werden?
- Kann ein zivilgesellschaftliches Netzwerk bzw. ein Förderkreis implementiert werden?

Ziele

Organisatorisch

- Wie wird die Gruppe in das Monitoring eingebunden?
- Welche Art von Erkenntnissen wird erwartet?
- Mit welchen Instrumenten soll das Monitoring durchgeführt werden?
- Bildet die Reflexion einen Schwerpunkt des Monitorings?

Zwischenmenschlich

- Sind die Prozessbeteiligten noch aktiv?
- Konnten neue Mitwirkende gewonnen werden?
- Wer kann noch wie aktiviert werden?

Inhaltlich

- Hat sich die Verstetigung des Prozesses wie gewünscht entwickelt?
- Wie kann die Verstetigung zusätzlich unterstützt werden?
- Welche Ziele wurden gesteckt und inwiefern wurden diese erreicht?
- Welche neuen Ziele gibt es?

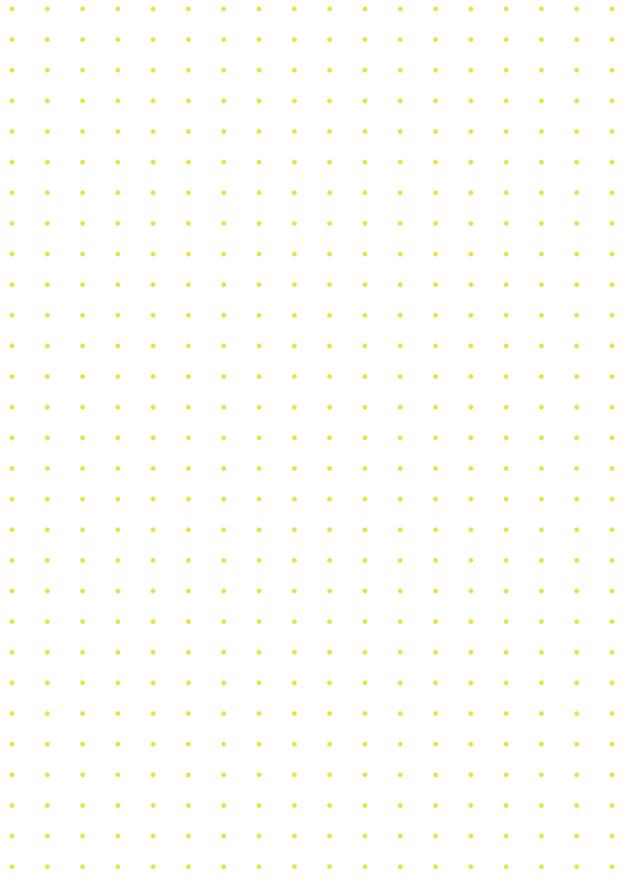
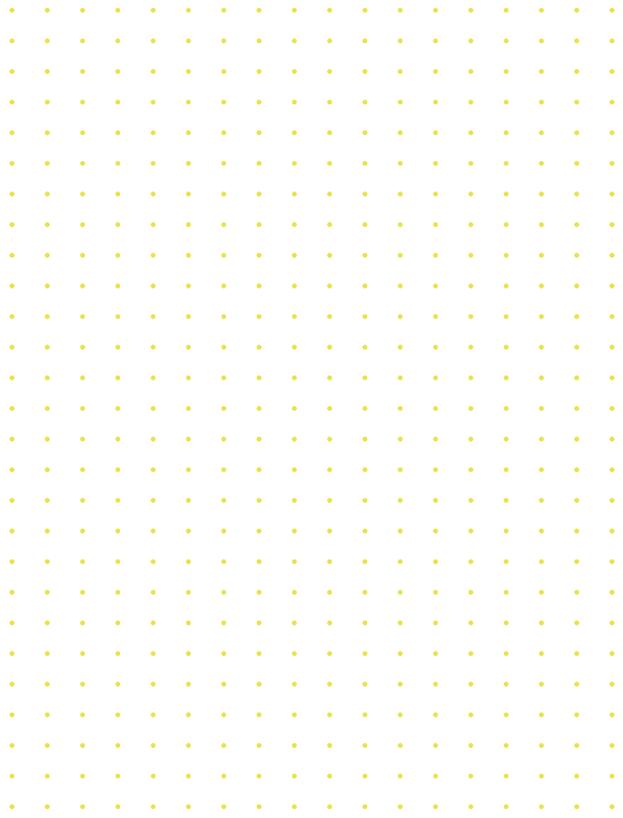
66

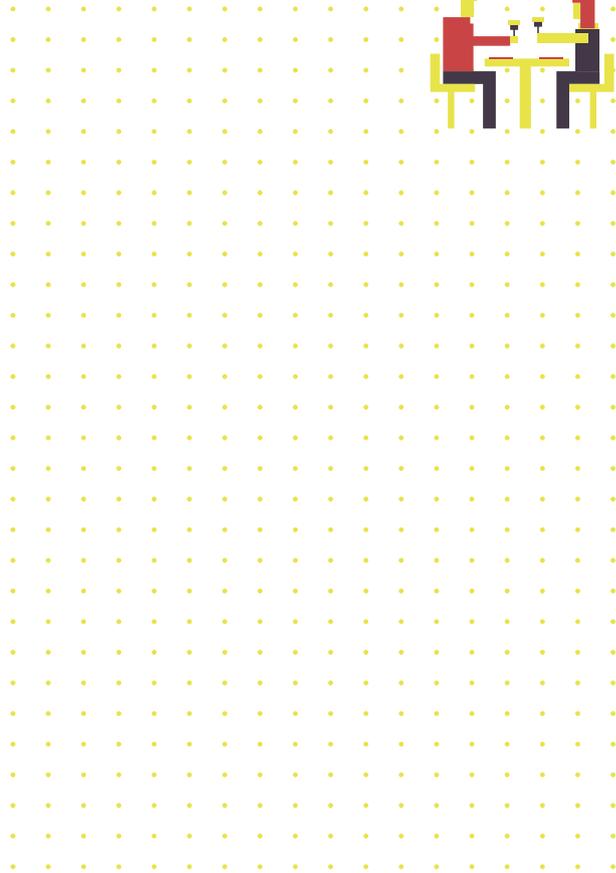


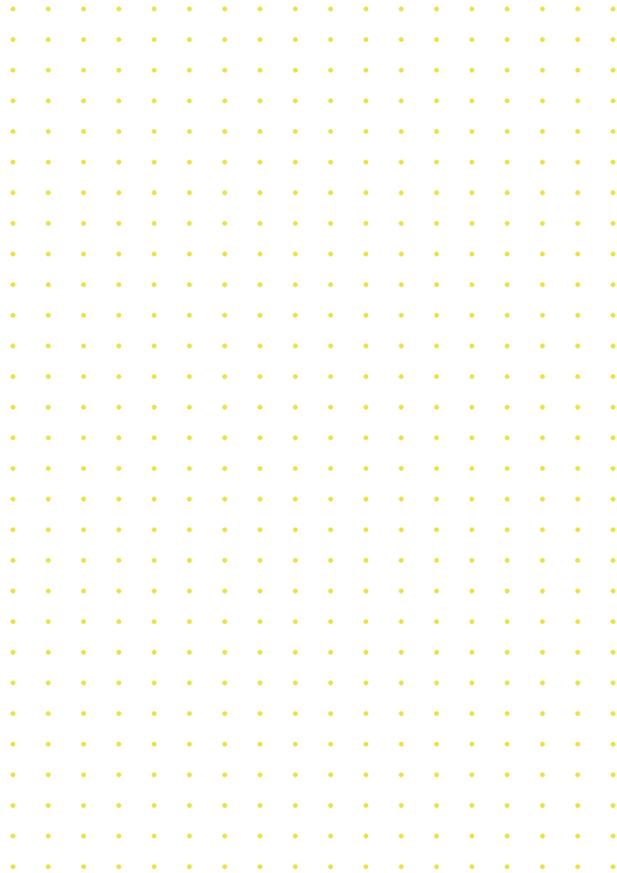
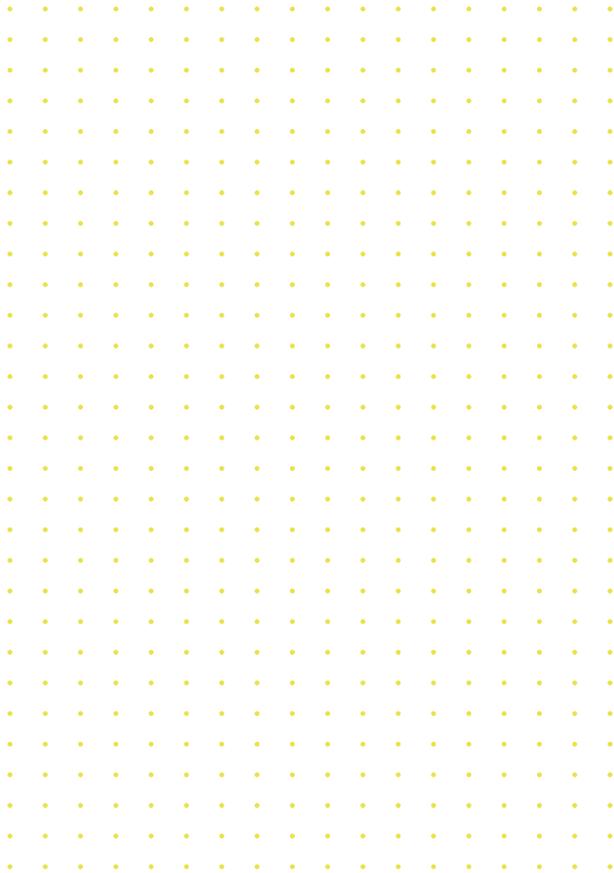
67

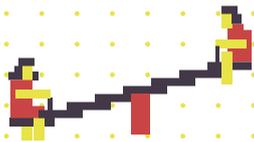
Und jetzt viel Spaß bei Ihren eigenen
Projekten und Prozessen...

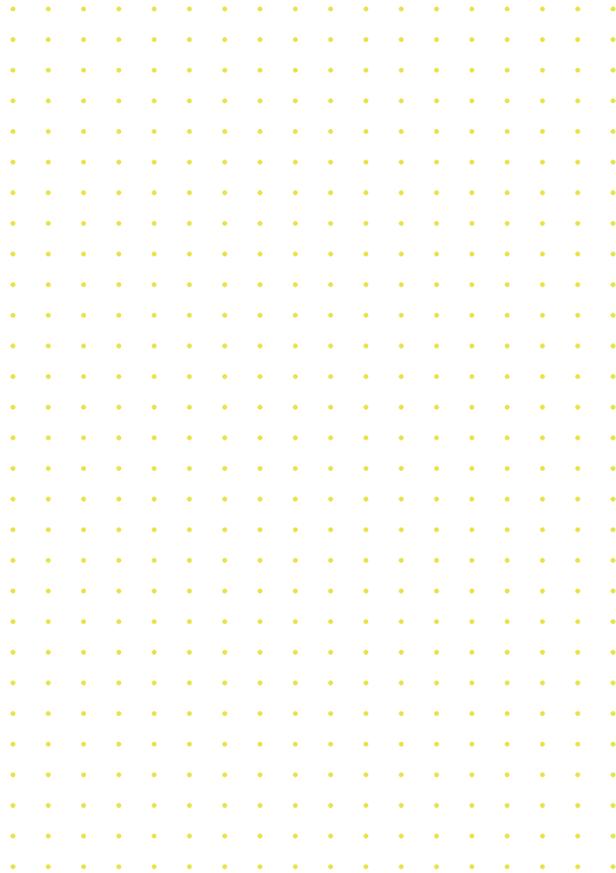
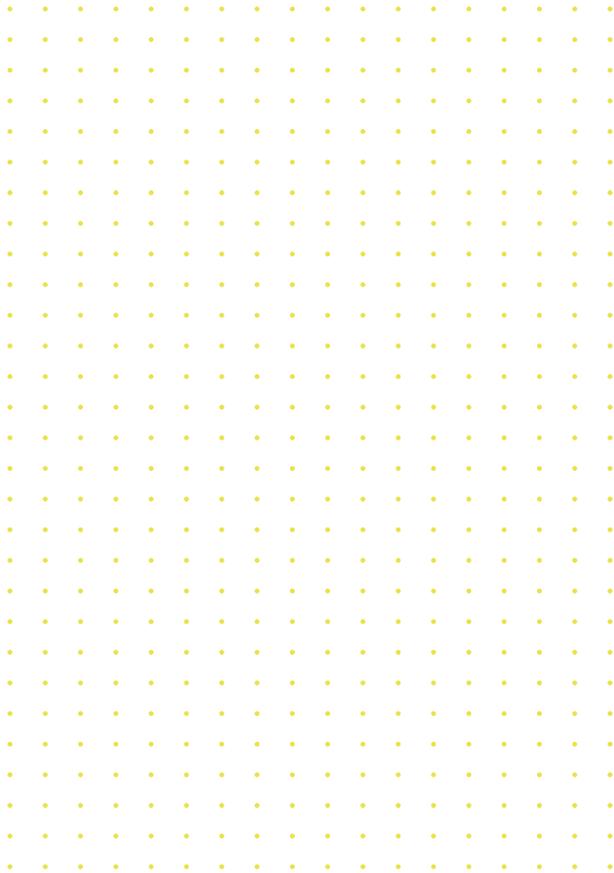
Raum für eigene Ideen...

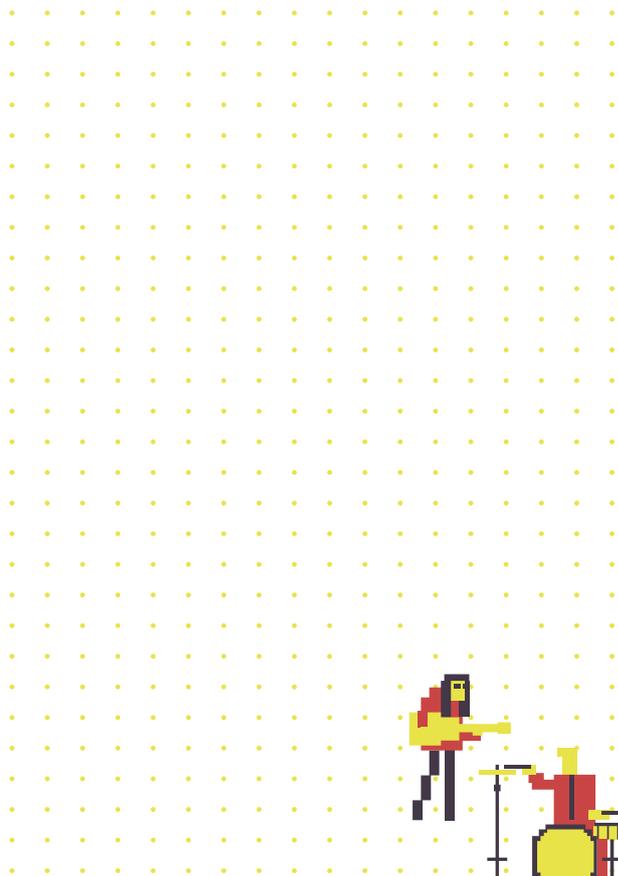
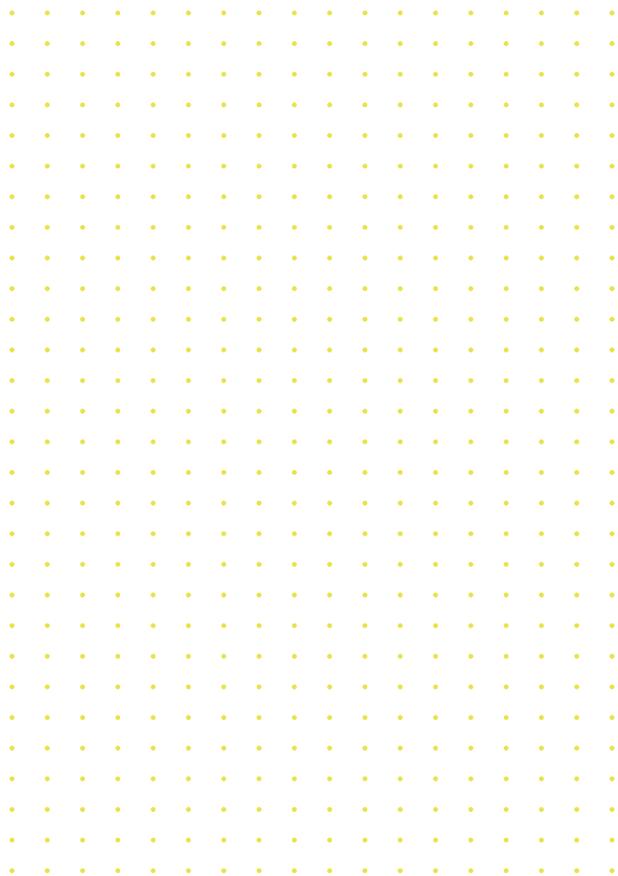














Impressum

Herausgeber

Stadt Bergkamen - Der Bürgermeister

Redaktion

ISI - Institut für soziale Innovation GmbH, Düsseldorf

Konzept & Design

ISI - Institut für soziale Innovation GmbH, Düsseldorf

Prozessbegleitung

ISI - Institut für soziale Innovation GmbH, Düsseldorf

Weitere Informationen

Stadt Bergkamen - Jugendamt

Integrationsmanagement

Hevidar Yildirim

Rathausplatz 1

59192 Bergkamen

02307/965-132

vielfalt@bergkamen.de

www.bergkamen.de

