

Keyword lernen – Fortbildungskonzepte für die Gewinnung und Qualifizierung von Keyworkern

KARIN NELL

1. »Doch, doch, das geht!« Innovation in der Seniorenarbeit

Es gibt viele theoretische Erkenntnisse über das Alter und die Entwicklung der alternden Gesellschaft: über die Auswirkungen des demografischen Wandels, über sich verändernde Altersbilder und Verantwortungsrollen, über den gefürchteten Kampf der Generationen, über das Lernen im Alter, über das Freizeitverhalten im Alter, über Krankheit, Gesundheit und Armut im Alter. Kein Kongress und keine Fachtagung, die nicht in brillianten Power-Point-Präsentationen das Thema aus wissenschaftlicher Sicht umreißt: Diagramme, Tabellen, Thesen, Portraits und – heute unverzichtbar – eine Karikatur, die den Zuschauenden einlädt, das ernste Thema auch einmal von der humorvollen Seite zu betrachten. Und daneben: Jede Menge Praxisbeispiele, häufig Projekt-Präsentationen auf den lieb gewonnenen »Märkten der Möglichkeiten«, best-practice-Beispiele, die – noch ehe sie erste nachhaltige Ergebnisse zeigen und richtig bekannt werden können –wieder lautlos von der Bildoberfläche verschwinden. Ende der Anschubfinanzierung – keine weiteren Fördermittel in Sicht! Auch über Innovation wird viel geredet und geschrieben. Sie muss sein! In Zeiten des Umbruchs gilt sie geradezu als unverzichtbar. Behaupten jedenfalls die Theoretiker.

Doch in der Praxis sieht es ganz anders aus. Dort müssen gerade jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze bangen, die sich trauen, angesichts der großen Zukunftsherausforderungen Neues zu denken und zu erproben, aber in zeitlich befristeten Projekten tätig sind. »Doch, doch, das geht!« hieß ein Leitspruch der Diakonie in Düsseldorf. Er ermutigte die Kolleginnen und Kollegen aus allen Bereichen der Altenarbeit, angesichts der zu

erwartenden Engpässe und Schwierigkeiten, nicht den Mut zu verlieren, sondern die Herausforderungen anzunehmen.¹ Das Besondere: Die Verantwortlichen in den Chefetagen investierten: in Fortbildungen für ihre Mitarbeitenden, in Projekte, für die es keine Regelfinanzierung gab, und in Programme, die quer zum Mainstream lagen. In Zeiten, da jeder Verband, jeder Verein und jede Einrichtung danach trachtete, das Angebot auf das (finanzierbare) Kerngeschäft zu reduzieren, setzten sie auf Vernetzung und Kooperation und die Entwicklung neuer Aufgabenfelder.

Blick über den Tellerrand

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollten ruhig einmal über den Tellerrand hinaus schauen und Einblick in fremde Arbeitsgebiete nehmen. Was gab es dort für brauchbare Ansätze und Theorien, auf die die Seniorenarbeit zurückgreifen konnte? Was regte möglicherweise zu einem Perspektivwechsel an und wo ließen sich interessante Kontakte zu Menschen aus anderen Berufsfeldern knüpfen? Innovative Ansätze waren ausdrücklich erwünscht und – das ist heute nicht mehr selbstverständlich – die Mitarbeitenden erhielten die Möglichkeit, die neuen Konzepte in ihrem Berufsalltag zu erproben. Ihnen wurden breite Entwicklungsräume geboten, man schenkte ihnen Vertrauen und stärkte ihnen den Rücken. Verantwortliche auf allen Ebenen – von den unmittelbaren Vorgesetzten bis zu Verantwortlichen im Ministerium – förderten die Expeditionen in unbekannte soziale und kulturelle Entwicklungsräume. Und was besonders wichtig war: Man pflegte eine Kultur des Austauschs. Die Konzepte wurden auf allen Ebenen präsentiert, diskutiert, kritisiert und korrigiert. Fachtagungen, Dienstbesprechungen und Teamsitzungen wirkten dabei wie Entwicklungsbäder für neue Ideen. Ein weiterer Pluspunkt: Als die Arbeit mit Menschen im nachberuflichen Leben zum Schwerpunkt wurde, kamen Fachleute aus unterschiedlichen Berufsfeldern zusammen. Das Zusammenwirken in multiprofessionellen Teams machte die Arbeit nicht unbedingt leichter, aber kreativer und effizienter.

Vielleicht kann man, ohne zu übertreiben, sagen: Die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Keywork-Ansatz in die moderne Seniorenarbeit gebracht haben, sind selbst Keyworker gewesen. Im Überschneidungsbereich von Theorie und Praxis der sozialen Arbeit haben sie als Botschafterinnen und Botschafter gewirkt. Haben Türen geöffnet (z.B. praxisrelevante Themen aus der Seniorenarbeit an die Hochschulen und Kulturinstitute herangetragen) und Kontakte geknüpft. Sie haben sich für die kulturellen Aspekte sozialer Arbeit aber auch für die sozialen Aspekte kultureller Arbeit

1 Vgl. hierzu Christa Stelling (2003: 35-44), ehemalige Leiterin der Abteilung Leben im Alter der Diakonie in Düsseldorf, die beschreibt, wie sich dieses Denken im Leitbild eines Wohlfahrtsverbandes niederschlagen kann.

engagiert und neue Zielgruppen für soziale und kulturelle Einrichtungen erschlossen.

Dreh- und Angelpunkt des gesamten Innovationsprogramms war das gemeinsame Lernen – sowohl für die hauptamtlichen Kräfte als auch für die Freiwilligen. Und dass dabei die Ziele anfangs nicht feststanden, sondern im Prozess gesucht und entwickelt wurden, sich gleichsam aus dem zunächst ungeordneten gemeinsamen Tun heraus kristallisierten, erwies sich nicht als Schwäche des Programms, sondern als seine Stärke.

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, den Innovationsprozess in der Seniorenarbeit bzw. in der Seniorenkulturarbeit grob zu skizzieren und die entwickelten Fortbildungskonzepte sowie die zugrunde liegenden Prinzipien ausführlich zu beschreiben. »Man kann nicht nicht lernen!« soll dabei die heimliche Überschrift sein.

2. Von der Netzwerkarbeit² zum Keyword-Programm

Soziale Netze sind für die Lebensqualität von Menschen aller Generationen von großer Bedeutung. Aber: Sie fallen nicht vom Himmel! Und: Sie sind sehr empfindlich. Wer – vor allem im hohen Lebensalter – auf die Annehmlichkeiten sozialer Netzwerke zurückgreifen möchte, sollte sich zeitlebens für den Aufbau und Erhalt seiner sozialen Netzwerke engagieren. Vor mehr als 13 Jahren wurde im Düsseldorfer Stadtteil Gerresheim das erste so genannte »Netzwerk« aufgebaut. Es verstand sich als eine Anlaufstelle für Menschen im nachberuflichen Leben, die über vielfältige Formen des bürgerschaftlichen Engagements soziale Vorsorge betreiben wollten. Denn Eines ist bewiesen: Nichts fördert die persönliche Netzwerkbildung besser als Kontakte zu Menschen in gleicher Lebenssituation und die Ausübung gemeinsamer, sinnvoller Tätigkeiten. Der Begriff »Netz-Werk« wurde ursprünglich gewählt, um hervorzuheben, worum es im Projekt ging: Um soziale Netze und um freiwillige Arbeit für ihren Aufbau und Erhalt.

Inzwischen ist die Vielschichtigkeit des Netzwerk-Begriffs in unzähligen Veröffentlichungen unterschiedlicher Fachrichtungen dokumentiert worden. Einen guten theoretischen Überblick über einzelne Netzwerktypen gibt Fischer (2002). Die Netzwerkarbeit, die im Rahmen der gemeinwesenorientierten Seniorenarbeit entwickelt wurde, dient:

- der sozialen Vorsorge und gegenseitigen Unterstützung für das Leben im Alter

2 Die Netzwerkarbeit wurde von Veronika Fischer, Volker Eichener und Karin Nell (2003) ausführlich beschrieben und wissenschaftlich ausgewertet.

- der Verbesserung der Lebensqualität aller Generationen in Familie, Nachbarschaft und Stadtteil,
- der Schaffung attraktiver Lebens- und Entwicklungsräume in einer alternativen Gesellschaft sowie
- der Förderung des generationsübergreifenden und interkulturellen Miteinanders (vgl. hierzu Fischer 2003: 67-97).

Netzwerkarbeit setzt auf Selbsthilfe und Selbstorganisation. Sie entlastet nachfolgende Generationen und fördert solidarisches Handeln zum Wohle des Gemeinwesens. Die Grundsätze der Netzwerkarbeit sind Freiwilligkeit, Selbstbestimmung und Partizipation. Schon das erste Netzwerk verstand sich als »freiwilliges Dienstleistungsunternehmen«, als »Sparkasse für das soziale und kulturelle Kapital« des Gemeinwesens. Aus dem ersten Düsseldorfer Netzwerk ist inzwischen ein dichtes Netz von 32 Netzwerk-Anlaufstellen geworden. Der Modelltransfer in andere Wohlfahrtsverbände und Stadtteile wurde durch die Einrichtung einer Koordinierungsstelle, der Netzwerk-Werkstatt (1999-2001) in Trägerschaft der Stadt Düsseldorf, unterstützt.

Fast alle Düsseldorfer Netzwerke werden von hauptamtlich Mitarbeitenden begleitet. In der Regel bieten die Projekte eine breite Palette von selbst organisierten Angeboten für aktive Seniorinnen und Senioren. Es wurden Kulturgruppen, Sport-, Reise- und Wandergruppen aufgebaut, Internet-Cafes eingerichtet und erste Projekte des gemeinschaftlichen Wohnens auf den Weg gebracht. Die Jüngeren werden aber auch für die Älteren aktiv: Sie bieten Beratungs- und Betreuungsdienste an, wobei sie sehr genau darauf achten, keine hauptamtlichen Stellen zu gefährden. Freiwilliges Engagement soll professionelle Tätigkeiten ergänzen, nicht ersetzen. Netzwerkarbeit in diesem Sinne unterstützt aber nicht nur die Bildung individueller sozialer Netze: Sie leistet auch einen Beitrag zur Vernetzung von Einrichtungen und Initiativen im Stadtteil.

Um den Modelltransfer in andere Städte Nordrhein-Westfalens zu ermöglichen und die in der Netzwerkarbeit entstandenen Fortbildungskonzepte weiter zu entwickeln, wurde von 2002 bis 2006 die Projektwerkstatt für innovative Seniorenarbeit betrieben. Sie ging aus einer Kooperation der Diakonie in Düsseldorf und des Evangelischen Erwachsenenbildungswerks Nordrhein hervor und wurde aus Mitteln des Landes Nordrhein-Westfalen sowie Eigenmitteln der Kooperationspartner getragen. Die Projektwerkstatt entwickelte sich zum kreativen Zentrum für innovative Seniorenarbeit. Hier wurden – in enger Zusammenarbeit von freiwilligen und hauptamtlichen Netzwerk-Mitarbeitenden – neue Fortbildungskonzepte entwickelt und erprobt sowie viele ungewöhnliche Kooperationsprojekte realisiert, die Gegenstand dieser Veröffentlichung sind. Mit ihrer Arbeit ist die Projektwerkstatt weit über die Grenzen von Nordrhein-Westfalen bekannt geworden. 2005 kam – ganz im Sinne

von Keywork – durch Vermittlung von Beate Hartmann, einer Kulturvermittlerin am Museum Moderner Kunst (MUMOK) in Wien, der erste Kontakt zu KulturKontaktAustria³ zustande. Mit Begeisterung stellten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beider Einrichtungen fest, dass sie an gemeinsamen Themen arbeiteten. Die Wiener hatten mit Partnern aus mehreren europäischen Ländern im Rahmen eines EU-Projektes den Grundgedanken von Keywork sowie Ziele von Keywork-Programmen formuliert. Und die Düsseldorfener hatten – ohne das EU-Projekt zu kennen – zeitgleich Fortbildungskonzepte entwickelt und Projekte auf den Weg gebracht, die genau in das Anforderungsprofil von Keywork passten.

Für soziale Netze lernen: Die innovativen Fortbildungsprogramme der Projektwerkstatt für innovative Seniorenarbeit

Die aus der Projektwerkstatt für innovative Seniorenarbeit hervorgegangenen Fortbildungsprogramme haben Menschen unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen in ein bürgerschaftliches Engagement begleitet. Sie unterschieden sich – wie in diesem Buch gezeigt wird – in vielerlei Hinsicht von traditionellen Qualifizierungsprogrammen für ehrenamtlich Mitarbeitende in den klassischen Bereichen des bürgerschaftlichen Engagements. Wenn es so etwas wie ein Erfolgsgeheimnis für die neuen Ansätze gibt, dann lässt es sich auf drei zentrale Einflussgrößen zurückführen: Perspektivwechsel, überzeugende Grundideen und Mut zum Experiment.

Vieles deutet darauf hin, dass Innovation und Krise zwei Seiten einer Medaille sind. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass der Impuls für den wichtigsten Perspektivwechsel in der Seniorenarbeit aus der Not entstand. Massive Kürzungen im Bereich der klassischen Altenarbeit und die wachsende Unzufriedenheit mit den klassischen Angeboten kennzeichneten die Situation Mitte der 90er Jahre. Obwohl die Zahl der Vorrühständler ständig zunahm, gab es keine wirklich attraktiven Angebote für aktive Menschen im nachberuflichen Leben. Der Begriff der Jungen Alten wurde geprägt: Sie interessierten sich nicht für Begegnungstätten und Altenstuben, für sozialpädagogisch betreute Kreativangebote und Kaffeefahrten. Wer Statistiken lesen konnte, wusste, was auf unsere Gesellschaft zukam. Doch Hinweise auf die sich anbahnenden Entwicklungen des demografischen Wandels galten in dieser Zeit als Schwarzmalerei. Die jungen Alten sorgten mit dafür, dass schon bald über die sich abzeichnenden Versorgungslücken und Engpässe diskutiert wurde: Es fehlten attraktive Begegnungsorte für aktive Menschen im (Vor-)Ruhestand bzw. nach der Kindererziehungsphase; es fehlten attraktive Freizeitangebote

3 Österreichisches Kompetenzzentrum für kulturelle Bildung, Kulturvermittlung und Kulturkooperation in Wien, www.kulturkontakt.or.at

und alternative Wohnformen für ältere Menschen und es fehlten Angebote zur Entlastung pflegender Angehöriger.

Perspektivwechsel: Demografischer Wandel bietet Chancen!

Irgendwann war Schluss mit der Jammerei. Schon in den Anfängen der Netzwerkarbeit wurde der Perspektivwechsel zur Methode erklärt. Vieles sprach dafür, die wachsende Zahl alter Menschen nicht länger als das *Problem* der Zukunft anzusehen, sondern als *Chance* zu nutzen. Auf die Ressourcen der Älteren sollte geschaut werden, auf ihre Lebens- und Berufserfahrungen, Bildung, Zeit, Innovationskraft und Motivation. Was brachte es – außer Lähmung und Angst – wenn beim Thema demografischer Wandel einseitig Schreckensbilder von Überalterung, Pflegenotstand, Versorgungsengpässen und Generationenkonflikten in den Mittelpunkt der öffentlichen Darstellung gerückt wurden?

Perspektivwechsel: Bürgerschaftliches Engagement auf Augenhöhe!

Ein weiterer Perspektivwechsel: Bürgerschaftliches Engagement wurde nicht mehr ausschließlich als selbstloses Tätigsein für bedürftige Mitmenschen angesehen, sondern als Gewinn für alle Beteiligten erkannt. Wer freiwillig tätig ist, bringt kein Opfer für andere. Er erhält vielmehr die Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen und sich neue Entwicklungsräume zu erschließen. Der Wechsel von Tätigkeiten ist durchaus erwünscht, zeitlich begrenzter Einsatz jederzeit möglich: Das bürgerschaftliche Engagement soll mit Spaß an der Aufgabe und nicht nur aus Pflichtgefühl ausgeübt werden. Was inzwischen immer mehr akzeptiert wird, war zu Beginn der Netzwerkarbeit – vor allem für Verantwortungsträger von Wohlfahrtsverbänden und Einrichtungen – eine schwer zu schluckende Pille. Nur ungern wollte man sich an den Gedanken gewöhnen, dass die neuen Altersgenerationen wenig bereit waren, in ihrem bürgerschaftlichen Engagement den hauptamtlichen Kräften »zur Hand zu gehen«. Die neuen Schlagworte hießen: Partizipation, Engagement auf Augenhöhe, zeitlich befristetes Engagement, interdisziplinäre, intergenerative und interkulturelle Lernplattformen und aktive Bürgergesellschaft.

Die Grundidee: Soziale Vorsorge durch bürgerschaftliches Engagement und win-win-Denken

Die Lebensqualität älterer Menschen – das belegen nahezu alle wissenschaftlichen Studien – hängt im hohen Maße von ihrer Einbindung in soziale Netze, ihrer kulturellen Teilhabe und sinnvollen gesellschaftlichen Aufgaben ab.

Grundgedanke der Netzwerkarbeit war deshalb, attraktive Anlaufstellen in Nachbarschaft und Stadtteil zu schaffen, in denen sich Menschen mit gleichen Interessen kennen lernen, alte und neue Interessen pflegen, gemeinsam mit anderen für andere tätig werden und vor allem Neues lernen können. Bürgerschaftliches Engagement wird dabei unter dem Aspekt des Empowerments und der sozialen Vorsorge gesehen: Es dient der Förderung der Lebensqualität im Alter und bildet – neben finanzieller und gesundheitlicher Prävention – eine dritte wichtige Säule der Altersvorsorge. Der mediale Vernetzungsgedanke und das Denken in globalen Strukturen haben auch Auswirkungen auf die soziale Arbeit gehabt. Es wurde immer deutlicher, wie wenig zeitgemäß es war, soziale Einrichtungen als Solitäre zu betrachten. Statt die Angebote in der offenen Altenarbeit in einem Gemeinwesen nebeneinander anzubieten, galt es, die Zusammenarbeit der Einrichtungen zu fördern, Ressourcen zu bündeln und neue Formen des Miteinanders zu erproben.⁴ Dem Konkurrenzdenken wurde ein neues Prinzip entgegen gesetzt: die Zusammenarbeit »mit offener Hand«. Ideen, Wissen und Erfahrungen sollten miteinander geteilt und die Arbeit so organisiert werden, dass alle Kooperationspartner Gewinner sein konnten. Das hieß natürlich auch, neue Spielregeln zu vereinbaren, neue Präsentationsformen zu entwickeln und vor allem: Erfolg miteinander zu teilen.

Mut zum Experiment: Neue Verantwortungsrollen und neue Aufgaben für alle Beteiligten

Von Anfang an galten die hauptamtlich Mitarbeitenden nicht als Leiterinnen oder Leiter der Projekte sondern als deren Begleiterinnen oder Begleiter im Prozess. Statt Aufgaben zuzuweisen, moderierten sie Veranstaltungen, in denen die Interessierten ihre Wünsche und Vorstellungen für die Gestaltung ihres nachberuflichen Lebens herausfinden und präzisieren konnten. Statt automatisch Tätigkeiten zu übernehmen, für die man sich im Berufsleben qualifiziert hatte, wurden Menschen ermutigt, neue Verantwortungsrollen für sich zu entwickeln und sich auch auf unbekanntes Terrain vorzuwagen. Dem großen Interesse der jungen Alten entsprechend, rückte das gemeinsame Lernen in den Mittelpunkt des Geschehens. Probleme wurden als gemeinsame Lernaufgaben betrachtet. Lernprozesse steuerten den Entwicklungsprozess der Projekte. Die sich herauskristallisierenden neuen Verantwortungsrollen wurden erprobt. Auch die hauptamtlichen Kräfte wurden ermutigt, neue Verant-

4 In der Stadt Düsseldorf werden derzeit – in enger Zusammenarbeit der Verbände und der Kommune – Kompetenzzentren für die gemeinwesenorientierte Altenarbeit gebildet. In Rahmen eines umfassenden Prozesses wird dabei eine optimale Vernetzung der Einrichtungen und eine Synergie schaffende Bündelung der Angebote angestrebt.

wortungsrollen zu entwickeln und traditionelle Aufgabenprofile zu verändern. Als das interessanteste Entwicklungsgebiet erwies sich der Überschneidungsbereich von sozialer und kultureller Arbeit. Hier konnte eine Reihe von Projekten angeschoben werden, die die moderne Seniorenarbeit nachhaltig verändert haben.

3. Theoretische Grundlagen der Fortbildungsarbeit

Netzwerkarbeit und die aus ihr hervor gegangenen Projekte und Fortbildungskonzepte – u.a. das Keywork-Programm – sind keine neuen Erfindungen. Sie haben tiefe Wurzeln und sind – in Zeiten knapp werdender Mittel und schwindender Sicherheiten – vielmehr die Wiederentdeckung einfacher und wirkungsvoller Prinzipien. Die innovativen Ansätze gründen sich auf ein breites Erfahrungswissen, das Menschen zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichen Praxisfeldern gesammelt haben. Die Arbeit konnte gut gelingen, weil sie auf bewährten Grundkonzepten aufbaut und faszinierende Erkenntnisse integriert, die nicht nur im Bereich der Sozialwissenschaften gewonnen wurden.

Die Bedeutung von Vorbildern und Grund-Sätzen⁵

Vorbilder aus Kindheit und Jugend haben großen Einfluss auf die Berufswahl. Sie können aber auch wichtige Beraterinnen und Berater für die Wahl freiwilliger Tätigkeiten im nachberuflichen Leben sein. Wenn sich Menschen mit den Menschen beschäftigen, die sie in jungen Jahren bewundert haben oder noch immer sehr bewundern, dann geben ihnen diese Vorbilder oft wichtige Hinweise bei der Entscheidung für die gewünschte Form ihres bürgerschaftlichen Engagements. In den Seminaren zur Vorbereitung auf den Ruhestand (»Couch oder Cabrio?«), aber auch in den Kulturführerschein®-Programmen gaben oft sogar konkrete Empfehlungen dieser Vorbilder den Impuls zu einer Projektidee oder den Ausschlag für die Wahl einer Verantwortungsrolle. (»Du hast das Zeug zum Komiker. Du gehörst auf eine Bühne!«, »Du bist der beste Coach der Fußballmannschaft!«, »Den Gerd, den könnt ihr mal als Schachweltmeister bewundern!« »Mein Vorbild war Otto Hahn. Ich habe von morgens bis abends mit meinem Chemiebaukasten experimentiert.«, »Mein Lehrer zitierte immer Kästner: »Es gibt nicht Gutes – außer: Man tut es!«) Es ist erstaunlich, wie tief sich einzelne Sätze oder Formeln in uns eingraben können und zeitlebens auf unser Fühlen und Denken Einfluss nehmen. Meist

5 Die in diesem Kapitel als Überschriften aufgeführten Grundsätze werden nicht wörtlich zitiert.

werden sie in Form von Ratschlägen oder Sprichwörtern zitiert. Hier zeigt sich, dass vor allem Kreativ-Methoden geeignet sind, die oft im Unterbewusstsein wirkenden Grund-Sätze »ans Licht zu holen« und »hörbar« zu machen. So erinnerte sich z.B. eine Teilnehmerin an ihre Großmutter, eine einfühlsame, lebenskluge Frau, die sich bei Besuchen immer viel Zeit für ihr Enkelkind genommen hatte und wunderbare Gute-Nacht-Geschichten vorlesen konnte. Die Teilnehmerin musste in diesem Zusammenhang auch an den Kosennamen denken, den die Großmutter ihr gegeben hatte. Als sie ihn aussprach, leuchtete ihr Gesicht. Der Teilnehmerin wurde klar: Sie wollte sich für Kinder engagieren. Gemeinsam mit anderen gründete sie ein Märchen-Vorlese-Projekt und ist die erste Seniorin in Düsseldorf gewesen, die als Praktikantin (!) einer Künstlerin Kunstprojekte in einer Grundschulklasse begleitet.

Wie den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Seminare, so geht es auch deren Leiterinnen und Leitern. Auch sie orientieren sich in ihrer Arbeit und in ihrem persönlichen Engagement an Vorbildern. Auch in ihre konzeptionellen Ansätze fließen *Grund-Sätze* ein, die ihnen im Laufe ihres Lebens begegnet sind, die sie überzeugt haben, die ihre Arbeit und ihre berufliche Identität prägen und die – oft unbewusst – aus der Tiefe heraus ihre Wirkung entfalten. Im Folgenden sollen wichtige Vorbilder und *Grund-Sätze*, d.h. Erfahrungen und Erkenntnisse vorgestellt werden, die den Entwicklungsprozess von der Netzwerkarbeit bis zum Keyword-Programm beeinflusst haben und noch beeinflussen.

3.1 »In einem Problem zeigt sich die neue gemeinsame Lernaufgabe!« (Peter M. Senge »Theorie der lernenden Organisation«)

In Anlehnung an die von Senge (2001) formulierten Theorien verstehen sich die Projekte als lernende Organisationen. Senge ist Amerikaner und Dozent an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology. Er beschreibt Organisationen als »lernende Organismen«, die vor immer neue Entwicklungs- und Lernaufgaben gestellt werden. Nach seiner Auffassung sind alle am (Entwicklungs-)Prozess beteiligten Personen und Institutionen *Lernende*, die sich im Hinblick auf ihre gemeinsame Vision immer wieder die Frage stellen müssen: Was müssen wir lernen, um unsere Vorhaben realisieren, d.h. um unsere gemeinsamen Ziele erreichen zu können? Dem individuellen Lernen kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu: »Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen. Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation.« (Senge 2001: 171). Probleme sind nach Senges Auffassung notwendige Elemente eines jeden Entwicklungsprozesses: Sie stellen die Beteiligten vor immer neue Lernaufgaben. Probleme entstehen,

wenn Ziele unklar sind oder keine Übereinstimmung in den Zielen besteht, aber auch, wenn die Entwicklung zu schnell verläuft und der Prozess für die Beteiligten unübersichtlich wird. Entgegen der allgemeinen Vorstellung bedeuten Meinungsverschiedenheiten, Konflikte und schlechte Stimmungen in Projekten nämlich gerade *nicht* das Ende der Zusammenarbeit, sondern sind wichtige Hinweise darauf, dass neue Entwicklungsaufgaben anstehen. Hier gilt es nicht abzuspringen, sondern genau hinzusehen. Wenn Gruppen auseinander brechen, bedeutet das nicht das Ende des gemeinsamen Vorhabens, sondern meistens den Beginn einer anstehenden Ausdifferenzierung, die für ein breiteres (Angebote-)Spektrum unerlässlich ist. Auch wenn das für viele Mitglieder schmerzhaft ist: Gruppen, die zu groß geworden sind, müssen sich teilen, um arbeitsfähig zu bleiben. Je mehr Gruppen sich bilden, desto mehr Menschen können für eine Mitarbeit gewonnen werden und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, auf gesellschaftliche Entwicklungen Einfluss nehmen bzw. übergreifende Prozesse mitgestalten zu können.

Tempo 30 bei Projekten: Langsam anfangen!

Probleme zu bearbeiten bedeutet, den Entwicklungsprozess zu verlangsamen. Verlangsamung führt aber nicht zwangsläufig zu einer Beeinträchtigung. Vielmehr kann da, wo angemessene Problemlösungen erarbeitet werden, mit Entwicklungsschüben gerechnet werden. Für die Netzwerkarbeit, die von Anfang an Fortbildungsangebote in den Mittelpunkt der pädagogischen Arbeit gerückt hatte, bedeuteten Senges Theorien nicht nur eine Bestätigung der Vorgehensweise, sondern auch eine Schärfung des Profils. Komplexe (Entwicklungs-)Aufgaben und Probleme wurden – wo immer möglich – in gemeinsamen Fortbildungen bearbeitet. Von der Frage »Was müssen wir lernen, um weiter zu kommen?«, die zu den unterschiedlichsten Gelegenheiten gestellt wurde, ging immer eine besondere Impulswirkung aus. In Analogie zu den Formulierungen von Sylvia Kade (1999) könnte man Senges Theorie von der Lernenden Organisation im Keywork-Programm auf die Formel bringen: »Ich *lerne* mit anderen für mich und für unser gemeinsames Projekt«.

Die Erfahrungen zeigen, dass viele Keyworker dem offensichtlich zustimmen können und die Bedeutung des Lernens für sich persönlich und für das Gesamtsystem erkennen. Wenn man berücksichtigt, dass die Aktiven in vielen Fällen erleben konnten, wie neu Gelerntes den Entwicklungsprozess voran brachte (z.B. im Bereich der Internet- und Kulturarbeit), lässt sich verstehen, warum immer häufiger der Wunsch nach Fortbildungsangeboten geäußert wurde. s erwies sich als hochmotivierend, in verschiedensten Zusammenhängen auf die von Fortbildungen ausgehenden »Wirkungsketten« hinzuweisen, d.h. den Einfluss neu erworbener Kompetenzen und neu erworbenen Wissens auf das Gesamtprojekt herauszustellen. Nicht nur die Teilneh-

menden, auch die Nicht-Teilnehmenden sollten über die Impulse und Langzeitwirkungen von Fortbildungsveranstaltungen informiert werden.

Lernplattformen

Bei der Planung und Durchführung von Fortbildungsveranstaltungen im Keywork-Programm hat sich die Idee so genannter *Lernplattformen* bewährt: Alle, die ein Interesse an der Lösung der Entwicklungsaufgabe haben, kommen »auf Augenhöhe« zusammen. Alle sind Lehrende und Lernende zugleich. Jeder und jede trägt mit den eigenen Lebens- und Berufserfahrungen zum Gelingen des (Lern-)Prozesses bei. Nachfolgend sind einige Beispiele für Fragen bzw. anstehende Entwicklungsaufgaben und die sich daraus ergebenden Themen in Fortbildungsangeboten aufgeführt:

- Was möchte ich für mich, was möchte ich für andere tun? Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand (»Couch oder Cabrio?« »Mallorca oder Oberbilk?«, »Allein oder im Rudel?«⁶), Seminarprogramm »Soziales Inszenieren«, »Kunstspuren«, »Kultur auf Rädern«
- Welche Aufgabenschwerpunkte wollen wir uns wählen? Zielfindungsseminare, Zukunftswerkstätten (Begegnung der Generationen, Wohnen mit Verantwortung)
- Wie können wir die Qualität unserer Arbeit sichern? Schulungsprogramm »Für soziale Netze lernen« (Seminarthemen: Einstieg in die Netzwerkarbeit, Kommunikation, Gruppenprozesse, Konfliktmanagement, Fundraising), Qualifizierung im Bereich Kunst und Kultur, Seminare zum Thema »Wie kann die Zusammenarbeit zwischenhaupt- und freiwillig Mitarbeitenden verbessert werden?«
- Wie können wir uns und unsere Arbeit im Gemeinwesen bekannt machen? Seminare zu den Themen Öffentlichkeitsarbeit (»Wie sag' ich's meinem Stadtteil?«), Neue Medien, Homepage-Gestaltung usw.
- Wie gehen wir mit (Interessen-)Konflikten um? Seminare zum Thema Gruppenprozesse/Gruppendynamik, Seminar »Streiten verbindet«.
- Was können wir tun, um unsere persönliche Lebenssituation zu verbessern?
- Wie können Aufgabenschwerpunkte (weiter-)entwickelt werden? Seminare zu den Themen »Liebe und Partnerschaft im Alter«, »Wohnen im Alter«, Reisen, Seelsorge, Trauerbewältigung, Gesundheitsvorsorge u.v.m.

6 Das Fortbildungsprogramm »Couch oder Cabrio?« wurde von Inge Gößling, Birgit Nawrath und Karin Nell entwickelt und im Rahmen einer Diplomarbeit dokumentiert (vgl. Gößling 2001)

Feedbackschleifen

Als sehr hilfreich für die praktische Arbeit in Projekten erwies sich Senges Beobachtung von der Wirkung so genannter »Feedbackschleifen«. Als Verfechter des systemischen Denkens kommt es ihm darauf an, das System als Ganzes in den Blick zu nehmen. Entsprechend fordert er ein Umdenken bei der Planung und Beurteilung von Veränderungsprozessen. Unerlässlich sei

- »die Wahrnehmung von Wechselbeziehungen statt linearer Ursache-Wirkungs-Ketten und
- die Wahrnehmung von Veränderungsprozessen statt von Schnappschüssen« (Senge 2001: 94).

Die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Netzwerkarbeit und im Keywork-Programm wurden deshalb immer wieder dazu ermutigt, den Gesamtentwicklungsprozess unter die Lupe zu nehmen. Vor allem jene, die von ihren Initiativen unmittelbare Wirkung erwarteten, konnten – sofern der sofortige Erfolg ausblieb – mit *Senges* Erkenntnissen beruhigt werden.

Sein »*Dusch- Beispiel*« wurde immer dann angeführt, wenn gezielte, gut geplante Aktionen nicht sofort zu den erwarteten Ergebnissen führten: Senge beschreibt das Verhalten von Menschen bei der Einstellung der richtigen Wassertemperatur unter der Dusche: Stehen wir unter der Dusche, drehen wir den Wasserhahn automatisch voll auf. Das Wasser schießt dann in der Regel viel zu heiß aus dem Duschkopf. Um uns nicht die Haut zu verbrühen, drehen wir den Heißwasserhahn sofort ganz weit zurück und den Kaltwasserhahn weit auf. Nun frösteln wir, weil das Wasser zu kalt auf uns niederprasselt. Wir reagieren sofort und drehen hektisch an beiden Hähnen und zwar so lange, bis – irgendwann – das Wasser die gewünschte Temperatur hat. Senges weiser Ratschlag lautet: Sofort die richtige Temperatur einstellen und einen Augenblick warten.

Dieser Rat gilt auch für Projekte. Statt bei den Mitstreiterinnen und Mitstreitern auf ein Desinteresse zu schließen und die Bemühungen frustriert einzustellen bzw. sofort mit einer Vielzahl von Zusatzaktionen zu reagieren, wurden die Aktiven auf die »Feedbackschleife« hingewiesen und dazu ermutigt, gelassen abzuwarten. In fast allen Situationen wurden Senges Annahmen bestätigt: War der Impuls, der von einer Aktion ausging, stark, ergab sich immer eine Wirkung in die gewünschte Richtung – auch wenn dies in den meisten Fällen nicht sofort sichtbar wurde. So haben viele Gruppenangebote mit wenigen Teilnehmenden begonnen und wären sicher gleich wieder eingestellt worden, hätte man nicht auf die Feedbackschleife, d.h. die »Langzeitwirkung« von Impulsen, vertraut. Als Beispiel sei hier auf das Stadtteilfrühstück im Netzwerk Düsseldorf-Benrath verwiesen: Während in der Anfangs-

phase des Projekts monatelang nur einige wenige Personen zum gemeinsamen Frühstück erschienen und die enttäuschten Initiatorinnen und Initiatoren entschlossen waren, das Angebot einzustellen, »boomte« das Unternehmen *nach gut einem Jahr* (!): Inzwischen nehmen bis zu 60 Personen an der Veranstaltung teil.

Das Prinzip des Hebels

In seiner Darstellung weist Senge darauf hin, dass komplexe Veränderungsprozesse nicht zwangsläufig mit großen Anstrengungen verbunden sein müssen. Vielmehr gelte es, bei Veränderungsprozessen – wie in der Physik – den jeweiligen Hebelpunkt zu finden, d.h. den Punkt, an dem mit minimaler Anstrengung Handlungen zu signifikanten positiven Veränderungen führen. »Kleine Veränderungen können eine Riesenwirkung haben – aber die Maßnahmen mit der stärksten Hebelwirkung sind häufig zugleich die unauffälligsten.« (Senge 2001, 83 und 143-154). Wer den Hebelpunkt herausfinden will, muss das Gesamtsystem aufmerksam beobachten und die jeweiligen Wirkungszusammenhänge ergründen. Auch in der Netzwerkarbeit und im Keywork-Programm konnten solche Hebelpunkte entdeckt werden: Mit der Einführung des Begriffs »Soziale Vorsorge für das Leben im Alter« und der Forderung nach der Nutzung des sozialen und kulturellen Kapitals (einer Person, einer Gruppe, eines Gemeinwesens) hat die Entwicklung der freiwilligen Arbeit eine entscheidende Wende vollzogen. Bürgerschaftliches Engagement wird mit individuellem Nutzen assoziiert – und nicht länger als selbstloses Tätigsein für andere angesehen. Die Rückmeldungen von Freiwilligen bestätigen, dass sie Formulierungen wie »Ich für mich!«, »Szene des bürgerschaftlichen Engagements«, »Sparkassen für das soziale Kapital« und »Soziale Vorsorge« neugierig gemacht und zu einem Einstieg in die Arbeit motiviert hätten.

Einen weiteren Hebelpunkt stellt die Entdeckung des höchst attraktiven Überschneidungsbereiches von Kultur- und Sozialarbeit dar und die damit verbundene Zusammenarbeit von Kulturinstituten und sozialen Einrichtungen. Die Entdeckung und Nutzung von Ressourcen der Kultureinrichtungen für die Seniorenarbeit in Düsseldorf und umgekehrt – die Entdeckung der Ressourcen der Seniorenarbeit für die Kulturarbeit sowie die Vernetzung von Angeboten der verschiedenen Bereiche waren, gemessen am relativ geringen Aufwand, von erheblicher Wirkung für die gemeinwesenorientierte Arbeit mit älteren Menschen.

Zielfindungsseminare als Steuerungselemente

Eine bedeutende Funktion kommt in allen Entwicklungsstadien von Projekten des bürgerschaftlichen Engagements den Zielfindungsseminaren zu. Sie bieten die Möglichkeit, den Ist- Zustand zu analysieren, den Soll-Zustand zu beschreiben und konkrete Umsetzungsschritte zu vereinbaren. Zielfindungsseminare helfen auch, herauszufinden, wo Konflikte (latente oder offene) den Entwicklungsprozess behindern und wo Wissenslücken bzw. das Fehlen von Know-how die Realisierung angestrebter Ziele unmöglich machen. In den Zielfindungsseminaren besteht die Möglichkeit, Zielformulierungen zu präzisieren, gemeinsame Strategien zur Erreichung der Ziele zu entwickeln sowie komplexe Aufgaben in Teilschritte zu zerlegen. Es geht bei der Organisation von Fortbildungen also immer um die Fragen: »Was müssen wir *jetzt/in dieser Situation* lernen, um weiter zu kommen, um unsere Ziele zu erreichen? Und »Wer kennt sich aus, kann über Erfahrungen berichten? Wer vermittelt uns das notwendige Veränderungswissen?«

3.2 »Krisen sind Entwicklungschancen!« (Verena Kasts »Phasen kreativer Prozesse«)

Einen besonders hilfreichen Ansatz zum Verständnis emotionaler Zustände der Aktiven in Aufbauprozessen bietet das von Verena Kast (2000: 26) beschriebene Phasenmodell kreativer Prozesse. Verena Kast ist Professorin für Psychologie an der Universität in Zürich und Dozentin und Lehranalytikerin am dortigen C.G.Jung-Institut. Sie sieht in Krisen wichtige Entwicklungschancen. Die Phasen, die sie bei der Bewältigung persönlicher Krisensituationen beobachten konnte, durchlaufen auch engagierte Menschen in Projekten des bürgerschaftlichen Engagements.

Analog zu ihrer Darstellung gilt:

Vorbereitungsphase (»Alles fängt so verheißungsvoll an!«)

In der Anfangsphase sind alle Beteiligten in einem hohen Maße motiviert. Sie sind voller Erwartung und sprühen vor Ideen. Vieles erscheint möglich. Jeder liefert Informationen, trägt mit seinem Wissen zur Planung des Vorhabens bei. Viel Neues muss aufgenommen und verarbeitet werden, nur wenig kann – vor allem, wenn es sich um völlig neue Aufgabenfelder und -schwerpunkte handelt – in ein vertrautes Schema eingeordnet bzw. vorhandenen Kategorien zugeordnet (»katalogisiert«) werden. Die Spannung steigt.

Inkubationsphase (»Nichts geht mehr!«)

Die Komplexität nimmt zu, das Vorhaben wird immer unübersichtlicher. Allmählich kommen den Akteurinnen und Akteuren Zweifel. Vieles sieht bei genauerem Hinsehen viel schwieriger aus als erwartet. Haben wir uns zu viel vorgenommen? Können wir die Ideen mit diesen Menschen eigentlich umsetzen? Wer ist überhaupt bereit, Verantwortung zu übernehmen? Wer hat das Sagen? Probleme zeichnen sich ab – es gärt in der Gruppe. Dunkle Gewitterwolken ziehen am anfangs strahlenden Projekthimmel auf. In dieser Phase wächst die Unruhe in der Gruppe. Frustration macht sich breit, Zweifel an der eigenen Kompetenz und an den Fähigkeiten der anderen kommen auf. Häufig sind es neu hinzukommende Gruppenmitglieder oder Außenstehende, die den Unmut zum Ausdruck bringen und den Finger in die Wunde legen (»Da läuft doch nichts! Die sind doch völlig unflexibel! Da weiß keiner, wo es langgehen soll!«). In dieser Phase spürt man eine Blockierung, einen Stau in der Entwicklung des Projektes. Viele Aktive äußern in dieser Phase ihre Angst, das ganze Vorhaben könne misslingen.

Einsichtsphase (»Wie durch ein Wunder löst sich das Problem!«)

Völlig unvermittelt stellt es sich ein: das »Aha-Erlebnis«. Ganz »intuitiv« wissen die Beteiligten, wo und wie sie beginnen müssen. In fast allen Projekten lässt sich dieses Phänomen beobachten: Irgendjemand hat plötzlich die zündende Idee und wird aktiv. Die Erstarrung löst sich. »Jede große Veränderung beginnt mit dem ersten Schritt«, sagt ein chinesisches Sprichwort. Wenn dieser erste Schritt getan ist, stellt sich Freude und Erleichterung ein. Die Gruppe wird arbeitsfähig.

Verifikationsphase (»Jetzt kann es richtig losgehen!«)

In dieser Phase gewinnt das gemeinsame Vorhaben an Fahrt. Jetzt kommt die Zeit des Planens, Gestaltens und Realisierens. Vorschläge werden geprüft, erste Ziele formuliert. Die Aktiven erkennen, dass klein begonnen werden muss, dass das komplexe Aufgabenfeld in überschaubare Tätigkeiten unterteilt und die Verantwortung auf viele Schultern verteilt werden muss. Allen wird klar, dass Organisations-, Mitwirkungs- und Informationsstrukturen aufgebaut werden müssen. Sie erkennen, mit wie viel Arbeit das ganze Vorhaben verbunden sein wird. Mit dem Ende der euphorischen Anfangsstimmung und dem Beginn des Aktivwerdens stellt sich eine realistischere Haltung ein, die von Konzentration und Zuversicht geprägt ist. Die Beteiligten freuen sich über die ersten kleinen Erfolge.

3.3 »Ich für mich!« – »Ich mit anderen für mich!« – »Ich mit anderen für andere!« (Sylvia Kades »Basiskonzept der Altersbildung«)

Die persönliche Begegnung mit der Soziologin Sylvia Kade wurde zu einem Schlüssel-Erlebnis in der Entwicklung von Netzwerkarbeit und Keywork. Zwischen 1982 und 2002 war Sylvia Kade als Mitarbeiterin und Projektleiterin in Projekten zur Altersbildung am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung in Frankfurt a.M. tätig. Sie ist Expertin einer Didaktik der »differentiellen Bildung«; ihre Themenschwerpunkte sind »Lernen im Alter (Biografie)«, »Lernen für das Alter (Lebensphasen)«, »Lernen mit Älteren (Generation)« und »Lernen im Umgang mit Älteren (Erfahrung)« (Kade 2007). Wie bei einem Puzzle passten das von Kade vorgestellte Phasenmodell der Seniorenbildungsarbeit und die Aufbaustufen in Projekten des bürgerschaftlichen Engagements zusammen: von der Orientierungs- und Einübungsphase über die Anwendungs- und Gestaltungsphase zur Praxis- und Verwendungsphase.

Die Kernsätze des Phasenmodells, die Kades Erkenntnisse auf den Punkt brachten, wurden innerhalb kürzester Zeit zu Slogans und erfreuten sich bei den Aktiven einer unerwarteten Beliebtheit. Um den für die Freiwilligenarbeit zentralen Aspekt der Vorsorge für das Leben im Alter zu unterstreichen, der in Kades Phasen nicht explizit herausgestellt wird, wurde das Modell um eine vierte Phase ergänzt. Mit Hilfe des Phasenmodells ließ sich auf einfache Weise die Struktur von Aufbauprozessen verdeutlichen. Es wurde in Veröffentlichungen über Netzwerkarbeit und bei Präsentationen verwendet und erlangte auch in Fachkreisen große Aufmerksamkeit.

In der folgenden Darstellung wird die Synthese der Ansätze deutlich: Der Aufbau von Projekten des freiwilligen Engagements erfolgt in vier Phasen (Phase 1-3 in Anlehnung an Sylvia Kade 1999):

1. Phase: »Ich für mich.«

Für die Projektarbeit in den Netzwerken und im Keywork-Programm bedeutet dies: Aufbau von Motivation für ein bürgerschaftliches Engagement. Angeboten werden Informationsveranstaltungen, Hospitationen, Exkursionen, Schnupperseminare; informelle Treffs (Internet-Cafés, Stadtteilfrühstück, Stammtisch); individuelle Beratung durch hauptamtliche Kräfte, (Ermutigung, neue Wege einzuschlagen, ausdrückliche Empfehlung, bei der Wahl einer freiwilligen Tätigkeit *eigene* Wünsche und Interessen in den Vordergrund zu stellen).

2. Phase: »Ich mit anderen für mich.«

Für die Projektarbeit in den Netzwerken und im Keywork-Programm bedeutet dies: Förderung von Gemeinschaftsaktivitäten, Aufbau von Interessen-

gruppen, selbst organisierte Unternehmungen: Wandern, Theaterbesuche, Videowerkstatt, Kreativangebote usw.; Informationsveranstaltungen zu selbst gewählten Themen: Gesundheit im Alter, Pflegeversicherung, Wohnen im Alter usw.

3. Phase: »Ich mit anderen für andere.«

Für die Projektarbeit in den Netzwerken und im Keyword-Programm bedeutet dies: Eigenverantwortliches Engagement in einem oder in mehreren Bereichen. Schaffung von Organisations-, Mitwirkungs- und Informationsstrukturen, Bildung von Arbeitskreisen, Arbeitsgruppen, Wahl von Gruppensprechern und Gruppensprecherinnen, Festlegung von Aufgabenschwerpunkten, Projektarbeit: Zeitungsprojekt, Kulturprojekte, Filmwerkstatt, Theaterprojekte, Aufbau von Internet- Cafés, Einrichtung von Handwerkerdiensten, Telefondienste, Begleiddienste, Telefonkette usw.

4. Phase: »Andere mit anderen für mich.«

Für die Projektarbeit in den Netzwerken und im Keyword-Programm bedeutet dies: Nutzung der Ressourcen (neu-)aufgebauter sozialer Netze im Falle von Hilfebedürftigkeit. Die Erfahrungen zeigen, dass aus sozialen Netzen unbürokratisch individuelle Hilfeleistungen erbracht werden (Besuche im Krankenhaus, Telefonate, Einkäufe, Vermittlung professioneller Hilfe, handwerkliche Dienste, Begleiddienste, Trauerbegleitung). Hierbei erweist es sich als äußerst bedeutsam, dass die Hilfen auf viele Schultern verteilt sind und die Helferin/der Helfer selbst in ein Netzwerk eingebunden ist.

Gleichgewicht von Geben und Nehmen

In der praktischen Arbeit hat sich gezeigt, dass nicht alle Interessierten bei Phase 1 (»Ich für mich!«) einsteigen und ihr Engagement bei Phase 4 (»Andere mit anderen für mich!«) beenden. Viele Menschen wissen genau, was sie für andere tun wollen und gehen mit klaren Vorstellungen auf Gruppen zu. Menschen, die ihre Angehörigen gepflegt oder ihre Partner verloren haben, genießen es, wenn sie sich zunächst nicht für andere engagieren müssen. Sie haben selbstverständlich das Recht, ihre persönlichen Batterien aufzuladen und in Ruhe neue Kontakte zu knüpfen, bevor sie wieder Aufgaben für andere übernehmen. Deshalb gilt der Grundsatz: Alle Beteiligten sollen darauf achten, dass *langfristig* allen vier Phasen Rechnung getragen wird. Nur so bleibt das Verhältnis von Geben und Nehmen ausgewogen und sorgt für langfristige Zufriedenheit.

3.4 »Jeder Mensch ist ein Künstler!« (Der erweiterte Kunstbegriff von Joseph Beuys und seine Idee von der sozialen Plastik)

Überaus fruchtbar für die Weiterentwicklung des Netzwerkansatzes aber speziell für den Einstieg in das Keywork-Programm war die Auseinandersetzung mit dem künstlerischen Werk und den theoretischen Positionen von Joseph Beuys. Hieraus ergab sich eine Vielzahl von Ideen und Impulsen, nicht nur für die Entwicklung des theoretischen Konzeptes, sondern auch für die praktische (Fortbildungs-)Arbeit.

Joseph Beuys (1921 – 1985) war Meisterschüler von Ewald Mataré und 1961 bis 1972 Professor an der Düsseldorfer Kunstakademie. Über Jahrzehnte hinweg hat er wie kein anderer Künstler die Gemüter der (Düsseldorfer) Bürgerinnen und Bürger erhitzt und mit zahlreichen – zum Teil sehr umstrittenen – Aktionen in das öffentliche Leben hineingewirkt. Beuys hat nicht nur eine unüberschaubare Zahl hochinteressanter Kunstobjekte geschaffen, er hat sich auch durch spektakuläre Äußerungen zur Kunsttheorie hervorgetan. Unter anderem ist ihm der Satz »Jeder Mensch ist ein Künstler« zu verdanken, der in seiner Bedeutung nicht hoch genug gewertet werden kann. Sehr schlicht wird hier eine weit reichende Feststellung getroffen, nämlich die, dass alle Menschen – und nicht nur die so genannten Kunstschaffenden – schöpferische Fähigkeiten besitzen und schöpferisch tätig sind. Beuys forderte, sich auf die schöpferischen Fähigkeiten zu konzentrieren, sie zu entfalten, zu würdigen und verstärkt in die Gestaltung des gesellschaftlichen Lebens einzubringen. »Sein anthropologisches Weltverständnis geht immer vom Menschen als einem schöpferischen Wesen aus, das in die Lage versetzt werden muß, seine Zukunft zu gestalten« (Stachelhaus 2001: 191). Im Gegensatz zum konventionellen Verständnis von Skulptur bezog Beuys »das schöpferische Gestaltungsprinzip nicht nur auf sichtbare, materielle Werke, sondern ebenso auf unsichtbare Skulpturen« (Richter 2000: 46). Für ihn galt auch das soziale Miteinander als Kunstwerk. Er prägte die Begriffe »soziale Plastik« und »soziale Skulptur«⁷ und forderte nicht nur seine Studentinnen und Studenten, sondern auch alle anderen Mitglieder eines Gemeinwesens auf, »aus der inneren Tiefe, dem Kreativen, dem Schöpferischen« in die sozialen Zusammenhänge einzugreifen (Richter 2000: 50).

Entgegen der allgemeinen Meinung, ältere Menschen könnten nichts mit moderner Kunst und noch weniger mit Beuys' Arbeiten anfangen, belegen die Erfahrungen in der Netzwerkarbeit und im Keywork-Programm, dass im Gegenteil sogar ein großes Interesse an der Auseinandersetzung mit den Arbeiten von Joseph Beuys besteht. Zwar reagieren viele Ältere zunächst ver-

7 Zur Unterscheidung dieser beiden Begriffe vgl. Stachelhaus (2001: 89-91) und Richter (2000: 49-52).

unsichert, viele auch verärgert, wenn sie einem Werk von Beuys gegenüber stehen; bittet man sie allerdings, sich den verwendeten Materialien zuzuwenden, werden Assoziationen und (Kindheits-)Erinnerungen geweckt, die immer in Gespräche über menschliche Grundbedürfnisse und menschliche Grundbedürfnisse übergehen:

- *Filz*: Schutz vor Kälte, Wärmespeicher, Wunsch nach Gut-aufgehoben-sein, Abgrenzung,
- *Fett*: wichtiges Nahrungsmittel, Schutz, gehaltvoll, Energielieferant,
- *Honig*: Süße, Süßigkeit, »Land, wo Milch und Honig fließt«, das Schöne im Leben, Trost, Belohnung für Mühe (Bienenfleiß),
- *Kupfer*: Wärmeleitung, Halt, Stärke, Verbindung, Kommunikation.

Die Beschäftigung mit Kunstwerken von Beuys führt zu den zentralen Themen des freiwilligen Engagements: soziale Wärme, soziale Energie, soziales Kapital, schöpferische Gestaltungskraft, Kommunikation, Gegenstände als Speicher von Ideen, Empfindungen und persönlichen Erinnerungen usw. Wie wertvoll der Einsatz dieser Materialien sein kann, soll an einem Beispiel aus dem Einstiegsseminar des EFI-Programms (Erfahrungswissen für Initiativen) verdeutlicht werden. Im Seminar wurde bewusst darauf verzichtet, ein Einführungsreferat zum Thema »Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement« zu halten. Stattdessen wurden den Teilnehmenden eine kleine Originalarbeit von Joseph Beuys (Multiple: Gib' mir Honig) und der so genannte »Beuys-Koffer« aus dem Projekt »Kultur auf Rädern« präsentiert. Die in diesem Koffer enthaltenen Materialien wurden verteilt und mit einer Aufgabe verknüpft. Die Ergebnisse der Seminareinheit und die Fragen, die in einer gekürzten Fassung wiedergegeben werden, machen deutlich: Die Gruppe verfügt bereits über das Wissen. Und: Die Materialien helfen, dieses Wissen ans Licht zu bringen.

Welche Fragen werfen die von Joseph Beuys verwendeten Materialien für unser Thema »Bürgerschaftliches Engagement« auf?

Bitte schenken Sie auch den Fragen hinter den Fragen Aufmerksamkeit.

Wolle

Wie sind die Menschen in unserer Gesellschaft geschützt?

Was brauchen wir, um uns wohl zu fühlen?

Wie bin ich in meinem Engagement geschützt?

Was tut mir gut? Was tut anderen gut?

Bei welchen Kontakten muss ich mich warm einpacken?

Kupfer

Wie stelle ich Verbindungen her?

Wohin lege ich die Leitungen?

Kommt meine Energie/meine Kraft überhaupt an?

Wo und wie finde ich die Leitung, die ich nutzen möchte?

Wie kommt verbrauchte Energie zurück?

Wie schütze ich mich selbst (Stichwort: Grünspan)?

Kristalle

Wie wichtig sind feste Strukturen?

Wie wichtig ist Transparenz?

Welche Strukturen tragen das Licht weiter/brechen das Licht? (Stichwort: Regenbogen)

Braucht das Neue das Alte? (»Ohne Silikate gäbe es keine Computer!«)

Welche Grundstrukturen liegen zugrunde: unserer Gesellschaft, unserer Kultur, der Schöpfung?

Wie bedeutungsvoll sind die verdeckten Strukturen?

Wohin führt mich mein nachhaltiges Engagement (Stichwort: Diamanten sind die härtesten Bohrer)

Muss man einen Kristall bearbeiten, um seinen Wert und seine Vollkommenheit zu erkennen?

Können Strukturen heilsame Wirkung haben?

Fett

Wie viel Fett brauche ich? Welche (Energie-)Reserven stehen mir zur Verfügung?

Worauf könnte ich ausrutschen?

Wie vermeide ich Fettnäpfchen?

Welches Fett »schmiert«/fördert mein Engagement?

Wie kann ich verhindern, dass Ideen »zerfließen«?

Wie bleibe ich geschmeidig?

Filz

Wie erkenne ich verfilzte Strukturen?

Wie vermeide ich Verfilzung in meinem Engagement?

Wie kann ich Verfilzung auflösen?

Wie komprimiere ich auf das Eigentliche?

Wie schütze ich mich selbst in meinem Engagement?

Wie schütze ich mich vor Überforderung?

Wie vermittele ich die Wärme?

Wie robust ist meine (Projekt-)Idee, meine Motivation? (Stichwort: Nachhaltigkeit)

Auf welche Traditionen greife ich zurück?

Wie rette ich Traditionen (Stichwort: Filzen)?

Muscheln

Wie verändere ich bestehende Formen?

Wie ausdauernd bin ich auf meinem Weg?

Wie erhält mein Tun eine gute Form?

Wie wird aus einem kleinen Sandkorn, das eigentlich ein »Störfaktor« ist, eine Perle?

Ist mein Engagement stabil oder brüchig?

Möchte ich mich in meinem Engagement öffnen oder lieber verkriechen/verbergen?

Halte ich mir Rückzugsmöglichkeiten offen?

Kleine Ur-Sache, große Wirkung!

Brauchen wir das Ursprüngliche? Hilft das Einfache? (Stichworte: Kalk bei saurem Waldboden; Hühnersuppe bei Krankheit; Wärme bei Bauchweh; Gespräch bei Kummer?)

Holz

Nehme ich meine Wurzeln in den Blick?

Was in mir muss sterben, damit etwas Anderes leben kann?

Wie standfest bin ich?

Wie kann ich in meinem Engagement/durch mein Engagement wachsen, mich weiter entwickeln?

Wie kann mein Engagement Früchte tragen?

Gebe ich meinem Engagement genügend Raum in meinem Leben?

Wo findet mein Projekt den richtigen Platz?

Wie finde ich Gleichgesinnte (Stichwort: Wald)?

Kann ich von den Früchten anderer profitieren?

Wie viel Wert haben meine Jahresringe?

Bin ich bereit für meine Jahreszeiten? Für Veränderungen?

Wo und wie kann ich mich selbst am Feuer wärmen?

Wer kann in meinem Schatten wachsen?

Wie kann ich mein Projekt vor »saurem Regen« schützen?

Wie kann ich verhindern, dass ich verheizt werde?

Maggi

Kann Erfahrungswissen in Projekten wie Maggi wirken?

Wie schaffe ich es, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren?

Wie muss ein Team zusammengesetzt sein, damit es erfolgreich arbeiten kann?

Brauchen die Menschen unser Engagement?

Was muss ich tun, damit die Dosierung stimmt?

Welche (Zu-)Taten brauche ich?

Honig

Welche Süße/welchen Gewinn ziehe ich aus meinem bürgerschaftlichen Engagement?

Welche Formen kann mein Engagement annehmen?

Wann muss man »weich« werden/weich sein? Wann muss man Festigkeit beweisen?

Wer profitiert vom Einsatz?

Was kann man von den Bienen lernen?

Hat mein Engagement heilsame Wirkung?

Was lehrt uns die Natur?

Ist im »Land, wo Milch und Honig fließt« für alle gut gesorgt?

Was muss ein Mensch mit Visionen tun, um andere Menschen für neue Formen und Bereiche des bürgerschaftlichen Engagements zu begeistern? (bezieht sich auf das »Schwänzeln« der Bienenkönigin, wenn sie ihr Bienenvolk auf neue Blumenfelder aufmerksam machen will)

3.5 »Kultur für alle!« (Hilmar Hoffmanns erweiterter Kulturbegriff)

Die Netzwerkarbeit in Düsseldorf ist im Bereich der sozialen Arbeit angesiedelt. Die Erfahrungen mit dem Keywork-Programm, das sich aus der Netzwerkarbeit entwickelt hat, zeigen, wie fruchtbar eine Annäherung der sozialen Arbeit an die Kulturarbeit sein kann. Zumal dann, wenn man den erweiterten Kulturbegriff zugrunde legt, der von Hoffmann in »Kultur für alle"(1981: 30-32) anschaulich beschrieben wird. Der erweiterte Kulturbegriff setzt die so genannte Alltagskultur gleichberechtigt neben die Bereiche der Hochkultur. Er schließt »die verschiedensten menschlichen Bezüge« mit ein. »Denn Kultur ist, wie der Mensch lebt und sich zu seinesgleichen verhält« (Hoffmann 1990: 58-59). In diesem Sinne werden auch Formen des Miteinanders – Arbeitskultur, Familienkultur, Wohnkultur, Esskultur, Kultur ausländischer Mitbürgerinnen und Mitbürger, Jugendkultur, Alternativkultur usw. – neben den klassischen Kulturbereichen in den Blick genommen und in ihrer Bedeutung für die Kultur unserer Gesellschaft anerkannt.

Die Netzwerkarbeit hat maßgeblich davon profitiert, dass sie sich dem Überschneidungsbereich von Kultur- und Sozialarbeit zugewandt hat. Hier konnten interessante Kooperationsprojekte realisiert werden, die weit über die Grenzen von NRW Anerkennung gefunden haben (z.B. das Keywork-Programm mit dem museum kunst palast und »Soziales Inszenieren« mit dem Jungen Schauspielhaus in Düsseldorf). In diesem Zusammenhang muss auch die Gründung eines speziellen Kultur-Netzwerkes im Düsseldorfer Stadtteil Gerresheim als besonders eindrucksvolles Beispiel hervorgehoben werden. Letztendlich hat die Orientierung des Programms am erweiterten Kulturbegriff

griff das Zugehen der sozialen Arbeitsfelder auf die Kultureinrichtungen sehr gefördert und neue Entwicklungsräume aufgezeigt. Netzwerkarbeit wurde dabei als eine Form der Kulturarbeit angesehen und in ihrer Bedeutung für das kulturelle Leben eines Gemeinwesens – vor allem für die Schaffung und Förderung einer Kultur des Miteinanders – gewürdigt. Die Kulturarbeit wurde in ihrer Bedeutung für die sozialen Anliegen eines Gemeinwesens erkannt. Sie bietet ungeahnte Möglichkeiten zum Aufbau und zum Erhalt sozialer Netze. Ihre Methoden tragen erheblich zum Erhalt und zur Steigerung der Lebensqualität aller Altersgenerationen bei und sind – ebenso wie ihre Theorien – für die gemeinwesenorientierte Seniorenarbeit von großem Wert. Diese Sichtweise wird das zukünftige Profil von hauptamtlichen Kräften in der sozialen Arbeit sowie in der kulturellen Arbeit mit älteren Menschen erheblich verändern.

Wenn im Sinne dieses Ansatzes die haupt- und die freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus sozialen Arbeitsfeldern in ihrer wichtigen Funktion als *Kulturschaffende* gesehen werden und die Mitarbeitenden aus der Kulturarbeit in ihrer wichtigen Funktion als *Gestalterinnen und Gestalter des Sozialen* wahrgenommen werden, dann ergeben sich neue Herausforderungen an die Aus- und Weiterbildung beider Bereiche.

3.6 »Unsere Gesellschaft verfügt über unerschöpfliche Reserven an sozialem und kulturellem Kapital!« (Pierre Bourdieus erweiterter Kapitalbegriff)

Während Beuys den erweiterten Kunstbegriff prägte und Hoffmann den erweiterten Kulturbegriff bekannt machte, verdanken wir dem französischen Philosophen Pierre Bourdieu (1930-2002) den erweiterten Kapitalbegriff. Auch dieser Erweiterungsbegriff hat wesentlichen Einfluss auf die Netzwerkarbeit und das Keywork-Programm gehabt. Bourdieu kritisiert den klassischen Kapitalbegriff. Als wirtschaftlicher Kapitalbegriff reduziere er »die Gesamtheit der gesellschaftlichen Austauschprozesse auf den bloßen Warenaustausch, der objektiv und subjektiv auf Profitmaximierung ausgerichtet und vom (ökonomischen) *Eigenmütz* geleitet« sei. Damit erkläre die »Wirtschaftstheorie implizit alle anderen Formen sozialen Austausches zu nicht-ökonomischen, *uneigennütigen* Beziehungen« (Schwingel 1995: 82). Sinnvoller sei es, so Bourdieu, von einer Pluralität der Kapitalformen auszugehen. Neben das ökonomische Kapital (materieller Reichtum) setzt er das kulturelle Kapital, das soziale Kapital und das symbolische Kapital eines Individuums. Kulturelles Kapital umfasst in seinem inkorporierten Zustand »sämtliche kulturellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensformen, die man [...] erwerben kann« (ebd: 84). Im Gegensatz zu ökonomischem Kapital ist kulturelles Kapital körper- und damit personengebunden.

Das soziale Kapital ist nach Bourdieu eine weitere eigenständige Form von Ressourcen. »Sozialkapital resultiert aus der Ausnutzung »eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten *Beziehungen* gegenseitigen Kennens oder Anerkennens« in das ein Akteur eingebunden ist und auf das er zurückgreifen kann, falls er aus irgendeinem Grunde einer Unterstützung durch einzelne Akteure oder durch Gruppen bedarf.« (ebd: 87). Ein soziales Beziehungsnetz werde durch permanente »Beziehungsarbeit« aufrechterhalten. Soziales Kapital diene auch dazu, im Bedarfsfalle die Profitchancen des ökonomischen und kulturellen Kapitals zu erhöhen. »Folglich übt das auf gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung beruhende Sozialkapital, wenn es eingesetzt wird, bezüglich der anderen Kapitalformen einen »Multiplikatoreffekt« aus« (ebd. 87).

Eine weitere eigenständige Kapitalart bildet nach Bourdieu das so genannte symbolische Kapital. Darunter sei die wahrgenommene und als legitim anerkannte Form des ökonomischen, des kulturellen und des sozialen Kapitals zu verstehen (Prestige, Renommee, Anerkennung, die Personen oder Gruppen in ihrer Eigenschaft als Politiker, Künstler oder Sportler erhalten können usw.). Als Beispiele für symbolisches Kapital führt Bourdieu an: »das Kulturkapital, sofern es durch Titel legitimiert ist, und das soziale Kapital generell, denn dieses bewegt sich so ausschließlich in der Logik des Kennens und Anerkennens, dass es immer als symbolisches Kapital funktioniert« (ebd: 87-88). Die Auseinandersetzung mit dem erweiterten Kapitalbegriff hat den Impuls für die Verwendung des Begriffs der sozialen Vorsorge in der Netzwerkarbeit gegeben. Auch wenn viele Menschen glauben, dass sie bei entsprechend hohem materiellen Kapital gut für ihr Leben im Alter »gerüstet« sind, so zeigt sich in der sozialen Arbeit mit alten Menschen sehr deutlich, dass die Lebensqualität im Alter ganz erheblich vom sozialen und kulturellen Kapital bestimmt wird.

Während in unserer Gesellschaft ein immenser Aufwand für die materielle Altersvorsorge betrieben wird (gesetzliche Rentenversicherung, Lebensversicherungen, Immobilienkapitalanlage, Riester-Rente usw.), scheinen die soziale und kulturelle Vorsorge auf das Leben im Alter immer noch dem Zufall überlassen zu sein. Zwar werden soziale Netze in ihrer Bedeutung anerkannt, öffentlichkeits-wirksame Kampagnen für deren Stärkung und Erhalt sind allerdings selten. Auch kulturelle Beschäftigungen werden mehr unter dem Aspekt ihres Unterhaltungswertes als in ihrer Bedeutung als wichtiges Vorsorge-Kapital beurteilt. Verstehen sich die Netzwerke als Sparkassen für das soziale Kapital eines Gemeinwesens, so sind Keywork-Programme Maßnahmen zur Investition, Wertanlage und Verzinsung von sozialem und kulturellem Kapital.

3.7 »Die vorbereitete Umgebung prägt das Verhalten!« (Maria Montessoris Idee von der vorbereiteten Umgebung)

Wesentlichen Einfluss auf die Fortbildungsangebote in der Netzwerkarbeit und im Keywork-Programm hatten auch die Theorien der italienischen Ärztin und Pädagogin Maria Montessori (1870-1952). Nicht nur in das Kulturführerscheins®-Programm sind die von Montessori für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen entwickelten Grundsätze eingeflossen. Es erscheint dringend an der Zeit, die Theorien von Montessori im Rahmen eines umfassenden Projektes auf ihre Brauchbarkeit für die Seniorenbildungsarbeit zu überprüfen. Dabei kann es aber nicht (wie in einer neueren Veröffentlichung von Bianca Mattern, 2001) darum gehen, ihre Grundsätze ›eins zu eins‹ auf die Arbeit mit älteren und alten Menschen zu übertragen, vielmehr müssen zeitgemäße und intelligente ›Übersetzungsformen‹ gefunden werden. Die Erfahrungen mit einigen wenigen Ideen, die bewusst in die Qualifizierungsangebote aufgenommen wurden, lassen erahnen, dass die Beschäftigung mit den Theorien Montessoris zu einer Goldgrube für die zukünftige Seniorenbildungsarbeit werden könnte. In Analogie zu den sensiblen Phasen, die von Maria Montessori für das Kinder- und Jugendalter formuliert wurden, ließe sich das Alter – nach den Erfahrungen aus Netzwerkarbeit und Keywork – als eine »sensible Phase für Sinnfragen und Lebensauswertung« beschreiben, die durch die Beschäftigung mit Kunst und Kultur, schöpferisches Tun und soziales Engagement entscheidend gefördert werden kann.⁸

An dieser Stelle soll exemplarisch auf ihre Idee der vorbereiteten Umgebung eingegangen werden, die großen Einfluss auf die Fortbildungskonzepte der innovativen Seniorenarbeit gehabt hat. Montessori empfiehlt Pädagoginnen und Pädagogen, die Lernumgebung mit größter Sorgfalt zu gestalten. »Die vorbereitete Umgebung ist eine genau durchstrukturierte Umgebung in einer bestimmten Ordnung. Alle Materialien sind so arrangiert, dass sie das Kind von einer leichten zu einer schwierigeren Übung führen, von konkretem Material zur Abstraktion, also von einem niedrigeren zu einem anspruchsvolleren Level. Kinder wissen um diese Ordnung und können damit auch bewusst, ihrer Tagesverfassung entsprechend, wählen, sie sind unabhängig vom Vorschlag des Erwachsenen« (Anderlik 1996: 35).

Nach Maria Montessoris Auffassung kommt der Ordnung allgemein aber auch der Anordnung von Lernmaterial eine zentrale Rolle zu. Anderlik (1996) fasst Montessoris Vorstellungen zur vorbereiteten Umgebung in vier Thesen zusammen:

⁸ Vgl. hierzu auch die von Erik H. Erikson (1988: 78-85) beschriebenen Entwicklungsaufgaben des Alters in seinem achtstufigen Modell der Persönlichkeitsentwicklung.

- Ordnung hilft, »selbstständig zu werden«: Jedes Material hat seinen angemessenen Platz. Alle Materialien werden übersichtlich präsentiert. Sie sind so angeordnet, dass sie ohne Aufwand zu einem Arbeitsplatz getragen werden können. »So entfällt mühsames Suchen, die erste Motivation zu einer Arbeit kann voll genützt werden« (ebd: 35). Alle Materialien sind sauber, vollständig, intakt, formschön, ansprechend und farblich abgestimmt, »sie sollen Aufforderungscharakter haben [...] und zum Üben verführen« (ebd: 35). Farben werden als Hilfen zur Ordnung eingesetzt.
- »Sicht und Reichweite steuern Wünsche«: Alle Arbeitsmaterialien, so fordert Montessori, sollen in Sicht- und Reichweite dargeboten werden. Der Inhalt von Schachteln, Körben und anderen Behältnissen soll gut zu erkennen sein. Speziell für den Kulturführerschein® wurde aus Fördermitteln neues Arbeitsmaterial angeschafft, das den von Montessori aufgestellten Kriterien entsprach. Es wurde in transparenten Behältnissen transportiert und präsentiert. Den einzelnen Seminarblöcken wurden bestimmte Farben zugeordnet. Es wurden schlichtes, aber formschönes Geschirr und Besteck angeschafft und große Sorgfalt auf die Gestaltung der Arbeitsbereiche und die Dekoration der Räume verwandt. In fast allen Fortbildungsveranstaltungen, die kreative Elemente enthielten, wurde das benötigte Material von Anfang an im Raum sichtbar präsentiert und erst bei Bedarf in einer geplanten Anordnung in der Mitte des Raumes ausgebreitet. Schon in der Seminarplanungsphase wurden Vorbereitungen für die wirkungsvolle Präsentation der Arbeitsergebnisse getroffen. Dieses mitunter aufwändige Vorgehen sollte eine Wertschätzung der Teilnehmenden und ihrer Arbeitsergebnisse zum Ausdruck bringen. Dass dies glückte, beweisen die Rückmeldungen. Immer wieder bedankten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (zum Teil sehr gerührt) für die Mühe, die man sich für sie gemacht habe.
- »Die Beschränkung des Materials gibt Anlass zu vielen Sozialkontakten«: Diese Feststellung gilt nicht nur für die Arbeit mit Kindern. Auch für die Fortbildungsarbeit mit aktiven Seniorinnen und Senioren ist sie von Bedeutung. Um den Einstieg in ein Thema zu erleichtern und in der Anfangsphase bereits Kontaktaufnahmen zu fördern, wurden Gegenstände präsentiert, die immer auf das im Vordergrund stehende Thema bezogen waren. Sie sollten zu kleinen Aktionen oder Gesprächen anregen (z.B. eine alte Zupfharfe beim Thema »Musik«, ein Bandoneon beim Thema »Tango«, eine kleine Opernbühne aus Pappe beim Thema »Theater«). Immer dann, wenn die Gegenstände nur einmal vorhanden waren, kam es besonders schnell zu einer Kontaktaufnahme und zu einem Erfahrungsaustausch. Zu den Veranstaltungen gehörte immer ein großer Büchertisch mit zum Thema passender Literatur. Besonders wenn Klassiker oder Bildbände auslagen, kam es zwischen den Teilnehmenden – auch wenn

sie einander nicht kannten – sehr schnell zu einem Austausch von Gedanken und Erfahrungen, aus dem sich viele Impulse für die Seminararbeit ergaben.

- »Die vorbereitete Umgebung prägt das Verhalten«: Dieser Grundsatz von Maria Montessori klingt banal, darf aber in seiner Bedeutung für die Seniorenarbeit nicht unterschätzt werden. Sich nicht nur auf die Lerninhalte von (Fortbildungs-)Veranstaltungen zu konzentrieren, sondern der Umgebung des Lerngeschehens eine verstärkte Beachtung zu schenken, hat möglicherweise maßgeblich zum Erfolg von Veranstaltungen beigetragen und nachhaltige Wirkungen für die Arbeit insgesamt gehabt. Warum, so fragten sich die Aktiven, muss Seniorenarbeit in Senioreneinrichtungen stattfinden? Und: Warum muss das soziale Engagement an soziale Einrichtungen gebunden sein? Die Auswirkungen des sich daraus ergebenden Umdenkens waren verblüffend. Veranstaltungen, die nicht in den klassischen Fortbildungseinrichtungen oder an den Netzwerkstandorten stattfanden, erfreuten sich vor allem bei den Neu-Einsteigerinnen und Neueinsteigern großer Beliebtheit. Ein wichtiger Grund könnte sein, dass die ausgewählten Kultur- und Jugendeinrichtungen nicht mit Sozial- und Seniorenarbeit assoziiert wurden und so dazu beitrugen, den Menschen in der nachberuflichen Phase den Zugang zu Seniorenprojekten zu erleichtern und Vorurteile abzubauen. Als Beispiel sei hier auf das Seminarprogramm zur Vorbereitung auf den Ruhestand »Couch oder Cabrio?« hingewiesen, das in den Räumen des *tanzhaus nrw* angeboten wurde. Aus Veranstaltungsreihen, die in der Kunstsammlung NRW stattfanden, sind inzwischen feste Kulturgruppen hervorgegangen, deren Mitglieder sich in unterschiedlichen Projekten engagieren. Seminare in Ateliers haben zu neuen Kreativangeboten in Netzwerken und Senioreneinrichtungen geführt. Das alternative Kulturzentrum zakk e.V. (Zentrum für Aktion, Kultur und Kommunikation) kann – im Sinne der Theorie von Maria Montessori – als eine vorbereitete Umgebung für generationsübergreifende Begegnung angesehen werden. Für Zukunftswerkstätten und Fortbildungen im Bereich der neuen Medien wurden bewusst Räume im zakk ausgewählt: Hier konnten – inmitten der modernen technischen Ausstattung des Hauses – Mitglieder der verschiedenen Altersgenerationen zusammentreffen. Entgegen den ursprünglichen Erwartungen ist das alternative Zentrum bei den Älteren sehr beliebt. Inzwischen treffen sich verschiedene Gruppen regelmäßig zu Veranstaltungen im zakk (Zeitungsgruppe, Literaturgruppe). Immer mehr Seniorinnen und Senioren besuchen Kulturangebote des zakk (Spanischer Abend, Kabarett, Poetry Slam, Politische Diskussionen), auch wenn sie dafür zum Teil weite Anfahrten in Kauf nehmen müssen. Eine Disco für Menschen ab 50 (»Wir können auch anders!«) wurde inzwischen in das zakk-Programm aufgenommen und erfreut sich wach-

sender Beliebtheit. Es ist zu hoffen, dass ihre zunehmende Präsenz und ihre Aktivität in Einrichtungen, die nicht mit klassischer Seniorenarbeit in Verbindung gebracht werden, die Seniorinnen und Senioren in ihren Bemühungen unterstützen, sich gesellschaftliche Räume (zurück) zu erobern, Begegnungen mit jüngeren Generationen zu intensivieren und langfristig das Bild von alten Menschen in der Gesellschaft positiv zu verändern.

4. Modellprogramme für Kulturvermittlung und Partizipation

Am Anfang von Projekten des bürgerschaftlichen Engagements geht es in der Regel »chaotisch« zu. Hier kommen Menschen aus unterschiedlichen beruflichen Feldern zusammen, die unterschiedlichen sozialen Schichten angehören, die sich aus unterschiedlichen Gründen bürgerschaftlich engagieren möchten, die unterschiedliche Ziele verfolgen und unterschiedliche Lebens- und Berufserfahrungen gesammelt haben. Hier gibt es keine Chefs, die sagen »wo es langgeht«. Hier gibt es zwar hauptamtliche Kräfte, die Projekte begleiten, aber sie sind nicht für das Management der Selbsthilfeprojekte zuständig, sie setzen keine Ziele und Prioritäten. Wie kann da ein gemeinsamer Nenner gefunden werden? Für die innovativen Ansätze in der Seniorenarbeit war es daher hilfreich, auf theoretische Erkenntnisse und praktische Erfahrungen zurückgreifen zu können, die das noch unstrukturierte und wenig organisierte Geschehen in Gründungs- oder auch Veränderungsphasen von Projekten beleuchten.

Als sehr hilfreich erwiesen sich in diesem Zusammenhang die von Peter Müri (1993) zusammengefassten Erfahrungen zum Chaos-Management. Bei der von ihm vorgestellten Führungsphilosophie wird von einer positiven Wirkung chaotischer Zustände in Entwicklungsprozessen ausgegangen. Chaotische Zustände sind seiner Ansicht nach unabdingbare Begleiter von Veränderungsprozessen. Sie markieren »Wendepunkte« bei der Überwindung alter Ordnungen und setzen schöpferische Energien für die Entwicklung neuer Ordnungen frei. »Chaos ist also ein normales Merkmal in Entwicklungsprozessen sich selbst steuernder, sozialer Systeme. Instabilität ist der Preis für einen Entwicklungssprung.« (Müri 1993: 20). Müri betrachtet ein Unternehmen als lebendigen Organismus und formuliert seine Führungsphilosophie aus »organismischer« Sicht. Seiner Ansicht nach entstehen Strukturen ausschließlich im Werden und Wachsen als Folge eines Entwicklungsprozesses. »Für die Unternehmenspraxis bedeutet die Prozessorientierung Verzicht auf die isolierte Planung und Durchführung von Restrukturierungen. Damit die neuen Strukturen gelebt werden, müssen sie aus dem alltäglichen Führungsprozess herauswachsen und von denjenigen geplant werden, die sie später be-

nutzen. Anstelle der Einführung einer neuen Struktur tritt die Entwicklung der Struktur an Ort und Stelle durch einen Lernvorgang der Beteiligten« (ebd: 94).

Gemeinsame Lernprozesse zur Initiierung und Steuerung von Projekten des bürgerschaftlichen Engagements

Die Fortbildungskonzepte, die im Laufe der Jahre entwickelt und erprobt wurden, entstanden parallel zu den Entwicklungsprozessen von Projekten des bürgerschaftlichen Engagements. Hauptamtliche Kräfte und freiwillige Mitarbeitende arbeiteten hierbei eng zusammen. Man folgte der Empfehlung Senges (2001) und bemühte sich, bei jedem auftretenden Problem die anstehenden gemeinsamen Lernaufgaben herauszufinden.

Die Zusammenarbeit orientierte sich dabei an dem von Cornelia Ehmayer (2002) entwickelten Modell »Intensitäten kultureller Partizipation«. Auch hierbei wurde auf das Prinzip der Erweiterung zurückgegriffen: Dem Ehmayer-Modell wurden zwei Stufen vorgeschaltet. Es umfasst nun folgende Elemente:

- sich inspirieren lassen
- sich informieren
- aktiv werden⁹
- Einfluss nehmen
- mitbestimmen
- mitgestalten
- selbst gestalten

Sich inspirieren lassen

Alle Fortbildungsangebote – von den Kulturführerschein®-Programmen bis zum »Sozialen Inszenieren« – bieten den Teilnehmenden zunächst breiten Raum, sich mit der eigenen Lebenssituation, den eigenen Wünschen und Vorstellungen, Werten und Lebenszielen auseinander zu setzen. Ohne den Druck, sich sofort für eine bestimmte Aufgabe des bürgerschaftlichen Engagements entscheiden zu müssen, sollen die Teilnehmenden Gelegenheit haben, sich in einer Gruppe auf Ideensuche zu begeben, Gespür für neue Möglichkeiten zu entwickeln, Trends zu verfolgen, Visionen zu entwerfen und sich neue Ziele zu setzen. Eventuell kann ein »roter Faden« wieder aufgenommen werden. Etwas, das in der Jugend begonnen wurde und dann – aus welchen Gründen auch immer – aufgegeben werden musste, lässt sich vielleicht fortführen. Oft entsteht im Austausch mit anderen eine verrückte Pro-

9 Hier wird im Unterschied zu Ehmayer, die von »aktivieren« spricht, bewusst der Begriff »aktiv werden« benutzt.

jektidee. Da die Seniorinnen und Senioren aus unterschiedlichen Berufsfeldern kommen, verfügen sie über einen riesigen Erfahrungsschatz, auf den die Gruppe bei all ihren Aktionen zurückgreifen kann. Einige haben lange Jahre im Ausland gelebt, Entwicklungen in ihren Berufsfeldern angestoßen, haben große Vorhaben realisiert und sind interessanten Zeitgenossen begegnet. Menschen, die in kreativen Berufen tätig sind, vertrauen auf die Wirkung inspirierender Umgebungen, anregender Begegnungen und kreativer Tätigkeiten. Sie wissen, dass innovative Ideen aus ungewöhnlichen Kontexten und ohne große Anstrengung entstehen. Impulse für Neues gehen von einzelnen Menschen oder Gruppen aus. Sie entstehen beim Tanz, bei der Vorbereitung einer Theateraufführung, bei einem gemütlichen Essen, beim Hören eines Gedichtes oder eines Prosatextes.

Inspirierende Wirkung haben Gegenstände aus allen Lebensbereichen, vor allem dann, wenn sie in einem ungewöhnlichen Zusammenhang präsentiert werden. Fischernetze, Puppenmöbel, Suppenterrinen, Rosenblätter, Tagebücher sind von hohem Erinnerungswert: *Sie erinnern uns aber nicht nur daran, was einmal war, sondern auch daran, was noch zu tun ist!*

Auch sorgfältig ausgewählte Musikstücke oder Filmausschnitte können die Seminarteilnehmerinnen und –teilnehmer auf *verrückte* Projektideen bringen. Dafür gibt es – wie noch zu zeigen sein wird – inzwischen eine Vielzahl von Beweisen. Sehr inspirierend sind auch Exkursionen zu unterschiedlichen Einrichtungen. Sie bieten den Teilnehmenden die Möglichkeit, neue Milieus kennen zu lernen, Akteure und Akteurinnen in Praxisfeldern zu befragen und sich ein konkretes Bild von möglichen Engagementbereichen zu machen.

Sich informieren

Sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über die schöpferisch-kreativen Zugänge mit ihren vielleicht bisher nicht bewusst wahrgenommenen Wünschen und Begabungen in Berührung gekommen, sind sie auf bestimmte Aufgaben neugierig geworden oder haben sie Lust bekommen, sich völlig neuen Herausforderungen zu stellen, dann gilt es, sie zum Betreten neuer Entwicklungsräume zu ermutigen und ihre dabei auftretenden Fragen zu beantworten. Die Erfahrungen zeigen, dass Menschen, die Ideen und Visionen entwickeln oder den »Schlüssel« zu ihrem nachberuflichen Engagement gefunden haben, besonders offen für Anregungen, Hinweise und konkrete Hilfestellungen sind.

Kommen sie »ihrem« Projekt auf die Spur, ist es ihnen ein großes Bedürfnis, konkrete Informationen zu erhalten:

- An wen muss ich mich wenden, wenn ich mich für ein Engagement im Kulturbereich interessiere?
- Welche Kooperationspartner kämen für das Vorhaben in Frage?
- Wo und wie finde ich Menschen, die mitmachen?

- Gibt es ähnliche Projekte?
- Gibt es Literatur zum Thema?

In den Fortbildungen hat es sich als sehr wirkungsvoll erwiesen, auch den *Fragen hinter den Fragen* eine besondere Beachtung zu schenken.

- Traue ich mir zu, noch einmal etwas völlig Neues zu beginnen?
- Wie viel Verantwortung kann oder möchte ich jetzt noch übernehmen?
- Überfordere bzw. unterfordere ich mich?
- Möchte ich in einem Team arbeiten? Bin ich überhaupt teamfähig?
- Wie wird meine Familie reagieren, wenn ich mich längerfristig in ein Projekt einbinde?

Aktiv werden

Alle Modellprogramme sind so konzipiert, dass sie den Teilnehmenden den Einstieg in ein bürgerschaftliches Engagement erleichtern. Vor allem in der »Schnupperphase« soll ihnen Gelegenheit gegeben werden, ungeahnte Fähigkeiten und schlummernde Talente zu entdecken. Nichts ist besser geeignet, Menschen zum Ausprobieren unvertrauter Verhaltensweisen zu motivieren, als eine – im Sinne Montessoris – gut vorbereitete Umgebung. Dazu gehören: attraktives Material, eine interessante, klar formulierte Aufgabe, ein angemessener Zeitrahmen und eine zum Tun einladende Haltung. Bei den Aufgaben sollte die Messlatte jedoch nicht zu niedrig gelegt werden. Teilnehmerinnen und Teilnehmer spüren sofort, wenn man ihnen anspruchslöse Tätigkeiten zumutet.

Es gehört zur hohen Kunst der Bildungsarbeit, ältere Menschen zu Aktivitäten zu ermutigen, die von ihnen selbst abgewertet werden (»Solche Bastelarbeiten sind doch peinlich!«, »Theaterspielen, das ist nichts für Menschen in meinem Alter!« »Die Stimmen alter Menschen klingen immer scheußlich!«). Oft werden sie in Bereichen bestärkt, die gerade von Eltern und Lehrern nicht gefördert sondern eher völlig unterbunden wurden. Umso überraschender ist es für Ältere, wenn sie erleben, dass ihnen ungewohnte Aufgaben besonders gut gelingen und sie die Begeisterung der anderen spüren. Zur Erklärung dieses Phänomens kann das von C.G. Jung entwickelte Konzept des Schattens herangezogen werden (Kast 2002). Es erklärt, warum Menschen, die mit besonderem Nachdruck auf ihre völlige Begabungslosigkeit hinweisen, oft gerade in den Bereichen vermeintlicher Unfähigkeit besondere Talente besitzen. Sie bewundern an anderen, was sie selbst gut können, sich aber wegen schlechter Erfahrungen und persönlicher Verletzungen nicht (mehr) zu zeigen getrauen.

Mit Hilfe des Schatten-Konzeptes lässt sich auch erklären, warum die persönlichen Begabungen, die ihr Dasein unbewusst im Schatten der Persönlich-

keit eines Menschen fristen, geeignete Hinweise für die Richtung und die Entwicklungsräume für glücklich-machende nachberufliche Tätigkeiten geben können.

Viele Menschen drängt es geradezu, ihre ungelebte Seite zu zeigen und ihre unentdeckten Talente zu entfalten. So lässt sich auch erklären, warum sie sich mit den bestehenden Angeboten des klassischen Ehrenamtes nicht zufrieden geben wollen oder bei spontan übernommenen Aufgaben schnell die Lust verlieren. Gibt ihnen das bürgerschaftliche Engagement die Möglichkeit, sich in ihrer *ganzen* Persönlichkeit zu entfalten, sind sie voller Energie und Schaffenskraft. Sie bleiben in hohem Maße intrinsisch motiviert und werden unabhängiger von der Zustimmung und der Anerkennung anderer.

Einfluss nehmen

Das Modell »Intensitäten kultureller Partizipation« macht deutlich, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von der ersten Veranstaltung an Einfluss auf das Geschehen nehmen können. Hiermit steht und fällt der Erfolg des gesamten Programms. Nur wer zulässt, dass alle Beteiligten sich mit ihrem Erfahrungswissen, ihren Ideen, ihrer Kreativität und ihren Begabungen in den Prozess einbringen, wird, – auch wenn das manchmal sehr mühsam ist – eine breite Zustimmung für das Gesamtprojekt erhalten. Nur so kann die Basis dafür geschaffen werden, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbstbewusst eigene Ideen einbringen und Verantwortung für ihre Projekte übernehmen.

Wie sieht die Einflussnahme konkret aus? Jedes Fortbildungsprogramm beginnt mit einer »Schnupperveranstaltung«, bei der das Grobkonzept mit den Schwerpunktthemen vorgestellt wird. Die erste Veranstaltung soll – über alle Sinne – einen ersten Eindruck, einen Geschmack, eine Vorstellung vom Gesamtprogramm geben. Hier wird aber bereits darauf hingewiesen, dass Veränderungen im Prozess möglich sind und dass sich die Kursverantwortlichen bei der Auswahl von Methoden und Themen an den Wünschen der Teilnehmenden orientieren.

In den Fortbildungen für aktive Seniorinnen und Senioren wird deutlich, dass viele Menschen gelernt haben, nur über Kritik und Vorbehalte auf das Geschehen Einfluss zu nehmen. Kritische Menschen, die die Gruppenarbeit mit ihren bohrenden Fragen, mit ihrer negativen Sicht und ihren Vorbehalten blockieren, werden aber häufig ausgegrenzt und die von ihnen – bewusst oder unbewusst – provozierten Konflikte als das Ende der guten Zusammenarbeit betrachtet. Erkennt man allerdings in ihrer kritischen Haltung ein grundsätzliches inneres Beteiligt-Sein und setzt sich mit ihren Bedenken auseinander, entsteht ein Spannungsfeld, aus dem der Gesamtprozess eine Menge Energie zur Weiterentwicklung gewinnen kann.

Nichts geht ohne Heizer und Bremser

David Kantor weist deshalb in seinem Modell der system-dynamischen Positionen darauf hin, dass »Heizer und Bremser« in Entwicklungsprozessen unbedingt zusammengehören (Kantor zit.n. Isaacs 2002). Erst wenn in einer Gruppe vier bestimmte Grundpositionen besetzt sind, ist an eine konstruktive Zusammenarbeit zu denken. Diese Grundpositionen bezeichnet Kantor als

- Mover (»Macher/in«)
- Follower (»Unterstützer/in«)
- Opposer (»Widersacher/in«)
- Bystander (»Beobachter/in«).

»Macher« und »Widersacher« bringen in ihren jeweiligen Positionen die Polaritäten zum Ausdruck und erzeugen damit die erforderliche Spannung und Energie, die vor allem in der Anfangsphase von Veränderungsprozessen von entscheidender Bedeutung sind. Gleiches gilt für die sich diametral gegenüberstehenden »Unterstützer« und »Beobachter«. Nur mit aktiven Mitstreitenden können gute Ideen umgesetzt werden. Damit Aktive allerdings nicht die Richtung verlieren, sich nicht in ihrem Engagement »verrennen«, und vor allem, sich nicht überfordern, ist es unerlässlich, im Prozess außen stehende Beobachterinnen und Beobachter zu haben. Diese oft angegriffenen »Unbeteiligten«, die, die keine Hand rühren, sich aus allem heraushalten und immer die anderen machen lassen, sind für den Entwicklungsprozess wichtig. Sie können Hinweise auf erforderliche »Kurskorrekturen« geben, weil sie eine distanzierte Haltung zum Geschehen einnehmen. Es ist wichtig, sie in der Gruppe zu halten, ihre Beobachtungen einzufordern und ihren Vorschlägen Gehör zu schenken. Gerade weil sie sich aus dem aktiven Geschehen heraushalten, sind sie niemandem im Kreis der Aktiven zu Solidarität verpflichtet.

Hat man als Kursleiterin bzw. Kursleiter die Wirkung dieser system-dynamischen Positionen erkannt, fällt es leichter, die unterschiedlichen Möglichkeiten der Einflussnahme zu analysieren und im Prozess zu steuern.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Fortbildungsprogrammen von Netzwerkarbeit und Keywork haben von der Möglichkeit der Einflussnahme regen Gebrauch gemacht. Sie haben eigene Kulturthemen vorgeschlagen, Einrichtungen für Exkursionen empfohlen, Einfluss auf das Zeitraster genommen (z.B. mehr Zeit für Pausengespräche eingefordert), Literatur mitgebracht, Texte vorgetragen und vor allem neue Fortbildungsschwerpunkte zur Vertiefung von Themen vorgeschlagen.

Mitbestimmen

Als unsere Großeltern jung waren, gab es noch keine Schülermitverwaltung und keine Studentenparlamente. Für Menschen, die heute 75 Jahre und älter sind, waren demokratische Strukturen keine Selbstverständlichkeit. Dagegen erfolgte die Sozialisation der Menschen, die heute aus dem Berufsleben ausscheiden bzw. die Kindererziehungsphase abgeschlossen haben, von Anfang an in einer demokratischen Gesellschaftsordnung. Mitwirkungs- und Mitbestimmungsformen in Schülervvertretungen, Gewerkschaften, Personalräten, Vereinsstrukturen, vor allem aber Gemeinde-, Landtags- und Bundestagswahlen prägten den sozialen Kontext und sicherten Möglichkeiten der Mitbestimmung in allen wichtigen gesellschaftlichen Bereichen.

Für diese Generation sind Mitgestaltung und Mitbestimmung selbstverständlich. Die neuen Freiwilligen wollen ihre Lebens- und Berufserfahrungen einbringen, Ziele und Methoden selbst bestimmen und vor allem: in Gruppen ohne hierarchisches Gefälle zusammen arbeiten. Sie möchten eigene Projekte initiieren und sind bereit, Verantwortung dafür zu übernehmen.

In den modernen Selbsthilfefprojekten schaffen sich die freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in langjährigen Entwicklungsprozessen eigene Organisations- und Mitwirkungsstrukturen. Das neue Engagement hat die Zusammenarbeit zwischen den haupt- und freiwilligen Kräften massiv verändert und erhebliche Auswirkungen auf die neuen Qualifizierungskonzepte gehabt.

Die neuen Freiwilligen wehren sich dagegen, Lückenbüßer im gesellschaftlichen System zu sein. Sie möchten unter allen Umständen verhindern, dass durch ihre Aktivitäten hauptamtliche Stellen abgebaut werden, zumal sie häufig Kinder und Enkelkinder haben, die Arbeitsstellen suchen oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Wachsam verfolgen sie das politische Geschehen und bringen selbstbewusst zum Ausdruck, dass sie von der Politik und den Verbänden stabile Rahmenbedingungen für ihr bürgerschaftliches Engagement erwarten. Sie wünschen sich hauptamtliche Begleitung, weil sie die Kontinuität von Projekten gewährleistet sehen möchten. Und weil ihnen die Qualität ihrer Arbeit am Herzen liegt, fordern sie fachliche Beratung sowie attraktive Qualifizierungsangebote ein.

Das neue Selbstbewusstsein der Freiwilligen stellt die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Sie müssen lernen, Verantwortung abzugeben, statt Aufgaben zu delegieren, Gruppen und Prozesse zu begleiten, statt zu leiten und die Entwicklung neuer Altersrollen zu unterstützen, statt überholte Altersrollen zuzuweisen.

Dort, wo sich die Freiwilligen mit ihrer Lebens- und Berufserfahrung in das Geschehen einbringen, beschleunigen sie Prozesse und stoßen neue komplexe Entwicklungen an. Dies vor allem auch, weil sie über Medienkompetenz verfügen (häufig über bessere als die hauptamtlichen Kräfte) und in

vernetzten Systemen arbeiten. Hauptamtlich Mitarbeitende werden sich in Zukunft an die unvorhersehbare Dynamik von Prozessen gewöhnen müssen, die vor allem dann entsteht, wenn engagierte Menschen aus unterschiedlichen Lebens- und Berufswelten zusammenwirken. Die Freiwilligen verfügen oft über große Fach- und Leitungskompetenz und sind durch keinen Arbeitsvertrag an die Ziele und Programme bzw. die unausgesprochenen Spielregeln einer Einrichtung gebunden. Es wird für die hauptamtlichen Kräfte immer wichtiger werden, in Projekten des bürgerschaftlichen Engagements mit den Freiwilligen klare Vereinbarungen und Absprachen zu treffen, Prozesse zu moderieren, Ziele zu klären, Kompromisse auszuhandeln sowie Konfliktlösungen zu begleiten.

Mitgestalten

Cornelia Ehmayer (2002) hat in ihrem Modell die Intensitäten kultureller Partizipation beschrieben. »Mitgestalten« steht vor »Selbst gestalten«. Auch in den hier beschriebenen Fortbildungskonzepten spricht einiges dafür, diese Unterscheidung vorzunehmen. Das bedeutet nicht, dass in der Mitgestaltungsphase Eigeninitiative und Selbstständigkeit unerwünscht wären. Vielmehr soll es im Entwicklungsprozess darum gehen, die eigenen Projekte und Vorhaben in der Gruppe mit Ideen anzureichern und wie durch ein Entwicklerbad laufen zu lassen. Zeichnet sich die eigene Projektidee in den ersten Seminarveranstaltungen noch sehr schematisch ab, gewinnt sie im Laufe des gemeinsamen Lern- und Arbeitsprozesses zunehmend an Kontur. In den verschiedenen Arbeitsgruppen und in den Zusammenkünften in den Pausen oder während der Exkursionen erfahren die Aktiven wertvolle Unterstützung durch die anderen Gruppenmitglieder. Das Erfahrungswissen und kritische Rückmeldungen aus der Gruppe tragen zu einer erheblichen Differenzierung und Verfeinerung der Planungen bei. Vieles wird verändert. Manches, das zu groß angelegt war, wird auf eine realistische Größe reduziert, oder, wenn sich ein Vorhaben als zu klein und zu bescheiden erweist, auf ein größeres Format gebracht.

In der Phase der Mitgestaltung tritt die Leistung des Einzelnen hinter die Leistung der Gruppe. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, sich zurückzunehmen, eine Situation, die gerade für Menschen aus Leitungspositionen entlastend, aber unvertraut ist. Vor allem dann, wenn sie sich auf gemeinsame, übergeordnete Ziele verständigen, können sie erleben, dass auch ein stilles Wirken im Hintergrund zum Gelingen des Ganzen beiträgt und Neues ermöglicht. Der Gruppenprozess bietet die Chance, sich selbst in der Gruppe bei unterschiedlichen Herausforderungen wahrzunehmen und von den anderen wahrgenommen zu werden.

In der Phase der Mitgestaltung können neue Rollenprofile in einem geschützten Rahmen ausprobiert werden. Das ist vor allem für diejenigen wichtig, die sich neue Verantwortungsrollen wählen. Die Selbstwahrnehmung und das Feedback der anderen ermöglichen dann beispielsweise eine realistische Einschätzung der eigenen Leitungs- und Leistungsfähigkeit, verschaffen aber auch Klarheit über die eigene Leitungs- und Leistungsbereitschaft.

Selbst gestalten

Haben die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer im Verlauf der Fortbildungen oder in den Praxisphasen zu ihrer Projektidee gefunden, ihre Idee auf Herz und Nieren geprüft und mit Hilfe der Gruppe eine erste »Projektskizze« entworfen, steigen die meisten mit voller Verantwortung in die Realisierungsphase ein. Der Einstieg in ein bürgerschaftliches Engagement gelingt besonders leicht, wenn die Freiwilligen eine Lücke im sozialen System entdecken oder einen Mangel feststellen, der mit ihren persönlichen Wertvorstellungen nicht zu vereinbaren ist. Sehr ermutigt werden die Aktiven, wenn sie in ein Team eingebunden sind und einen attraktiven Kooperationspartner finden, der ihnen entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellt. Leitfragen, die vor der Übernahme einer neuen Verantwortungsrolle geklärt werden sollten:

- Was ist mir – vor dem Hintergrund meiner persönlichen Biografie – wichtig?
- Wo kann mein Engagement dazu beitragen, einen Missstand zu beheben, die Lebenssituation einer bestimmten Zielgruppe zu verbessern?
- Wo kann ich dafür sorgen, dass die professionelle Arbeit weiter entwickelt, sinnvoll ergänzt oder durch eine neue Facette bereichert wird?

Verständlich, dass sich Wertediskussionen wie ein roter Faden durch die Veranstaltungsreihen ziehen. Was braucht unsere Gesellschaft? Was macht Menschen wirklich glücklich? Wo müssen Grenzen gesetzt und wo müssen sie überschritten werden? Worin liegen Werte begründet?

Eine besondere Fähigkeit der Freiwilligen besteht darin, neue Bedarfe zu eruieren und zu formulieren. Sie erkennen Trends. Viele haben ein gutes Gespür für Innovationen und interessieren sich für moderne Formen des Modelltransfers. Gerade weil Information und Austausch wesentliche Bestandteile aller Fortbildungsprogramme sind, erhalten die Aktiven einen guten Überblick über die Angebote und Entwicklungen im Bereich der sozialen und kulturellen Arbeit. Mit den neuen Medien in der Regel bestens vertraut und im intensiven Kontakt mit Menschen aus unterschiedlichen Praxisfeldern lernen sie innovative Projekte und Ideen kennen, für deren Verbreitung sie sich begeistern können.

Ein »Frühbeet« für Projektideen

Wenn alle lernen und sich einbringen, entsteht unweigerlich etwas Neues. In den letzten Jahren wurden in Arbeitsgruppen aller Seminare wertvolle Ideen entwickelt. Sie wurden sorgfältig notiert und nun warten sie darauf, früher oder später realisiert zu werden. Für den Umgang mit diesem für unsere Zukunft so wichtigen Material haben wir uns die Erfahrungen zweier berühmter Künstler zu eigen gemacht und ein »Frühbeet« angelegt.

Kasten zur »Endgültigen Durchführung« von Projekten

Auf dem Gelände der Zeche Zollverein in Essen, im ehemaligen Salzlager der Kokerei, gibt es seit 2001 ein Kunstwerk besonderer Art zu bewundern: Ilja und Emilla Kabakovs »Palast der Projekte«. In einem zart erleuchteten Pavillon, der einer Spirale gleicht und an den Tatlin-Turm und damit an die Visionen, Utopien und Träume von Künstlerinnen und Künstlern des 20. Jahrhunderts erinnert (vgl. Roters 2001: Vorwort zum Katalog der Ausstellung), findet sich unter vielen anderen »gebauten Ideen« eine Projektidee von W. Sidortschuk, einem Mechaniker aus der russischen Stadt Wjasma. Ein großer, grüner Holzkasten (2.90 m x 1.75 m x 0.25 m) ist in 15 Fächer unterteilt, die alle bis zur Hälfte mit dunkler Erde gefüllt sind. Aus der Erde wachsen Hefte und Zettel heraus. Sie sind handschriftlich nummeriert und enthalten Projektideen von russischen Männern und Frauen.

Das Kunstwerk trägt die Bezeichnung »Kasten zur »Endgültigen Durchführung« von Projekten«. Im Katalog der Ausstellung findet sich dazu folgende Erläuterung: »Am Anfang jeder Erfindung blitzt wie ein Funke der erste Einfall auf, die erste Idee, die sich dann zu einem echten, großen Projekt oder zu einer tief sinnigen Theorie auswachsen kann. Dieser Einfallsfunke kann aber auch erlöschen und sich nicht weiter entwickeln. Viele Ursachen behindern den ursprünglichen Einfall: die zufälligen Umstände und fehlende Konzentration sowie andere Sorgen und Angelegenheiten, die von einer Weiterentwicklung ablenken. In all diesen Fällen kann der noch rohe Impuls, den man nur flüchtig dem Papier anvertraut hat, zwischen anderen Papieren und Ideen verloren gehen und verschwinden, einfach vertrocknen und sterben. In dieser Situation vermag das im Weiteren beschriebene Projekt eine überraschende Lösung zu bringen. Diese Entdeckung ist wie viele andere der gründlichen Beobachtung natürlicher Prozesse entsprungen. Man sollte meinen, der Wachstumsprozess der Pflanzen aus der Erde und die Einwirkung der Sonnenstrahlen, des Wassers und der chemischen Zusammensetzung der Erde auf diesen Prozess seien wohl erforscht. Doch auf diesem Bild der organischen Evolution ist ein Umstand ausgelassen, der die Entwicklung der gesamten Flora ebenfalls unmittelbar beeinflusst. Das in

der Erde ruhende Samenkorn, seine Veränderung im Boden, das Erscheinen von Halmen und Wurzeln, all das hängt zwar mit den fotochemischen Prozessen zusammen, aber auch mit der Zufuhr hoch aufgeladener Teilchen kosmischer Energie, die seit Millionen Jahren mit der Erde und ihrer Oberfläche unmittelbar zusammenwirken. Die Erde ist deshalb unendlich mit dieser kosmischen Energie aufgeladen, was einer der Gründe für das rasche Wachstum des Keims einer jeden Pflanze ist. Etwas Analoges vollzieht sich auch mit unseren Einfällen. Wenn man das eben erst aufgeschimmerte, aber schon auf Papier notierte Projekt in Erde steckt und dort lässt, so wird es, wie Beobachtungen gezeigt haben, nach kurzer Zeit – natürlich im Kopf des Erfinders – rasch Gestalt annehmen und aufblühen. Einfälle und Pläne dürfen deshalb, sobald man sie aufgeschrieben hat, nicht in der Schreibtischschublade aufbewahrt werden, sondern müssen sofort in die Erde gesteckt werden, die sich in einem kleinen Kasten in der Ecke befindet. Nach einer gewissen Zeit nimmt man sie dort wieder heraus.« (Kabakov 2001).

Im »Frühbeet« der Projektwerkstatt für innovative Seniorenarbeit haben sich viele kleine »Projekt-Setzlinge« entwickelt. Einige von ihnen wurden in die Landschaft der Senioren(kultur)arbeit umgesetzt. Dort, wo es fruchtbaren Boden für sie gab, sind die Ideen dank guter Wachstumsbedingungen und liebevoller Pflege zu vorzeigbaren und starken Projekten herangewachsen. Viele tragen bereits Früchte. Im »Frühbeet« keimen noch viele andere Projektideen. Sie werden irgendwann als kleine Pflänzchen zu sehen sein. Das Frühbeet ist groß genug. Es wird weitere Projektideen aufnehmen. Keine soll verloren gehen. Denn: Ideen sind Zukunftskapital. Im Gegensatz zu Geld und Gütern steht es jedem Menschen zur Verfügung.

Literatur

- Anderlik, Lore (1996): Ein Weg für alle! Montessori-Therapie und -Heilpädagogik in der Praxis, Dortmund.
- Burmeister, Joachim/Heller, Anne/Stehr, Ilona (2005): Weiterbildung älterer Menschen für bürgerschaftliches Engagement als seniorTrainerinnen. Ein Kurskonzept für lokale Netzwerke, Köln: ISAB-Verlag.
- Ehmayer, Cormelia (2002): Kulturvermittlung und Partizipation. Bewertung von fünf Kulturvermittlungsprojekten unter dem Aspekt der Partizipation, Wien.
- Erikson, Erik H. (1988): Der vollständige Lebenszyklus, Frankfurt: Suhrkamp.
- Fischer, Veronika (2002): Netzwerke – Instrumente der Selbstbestimmung oder technokratischen Koordination? In: Günter Schneider/Franz Josef Je-

- lich (Hg.), Netze und lose Fäden. Politische Bildung gegen gesellschaftliche Desintegration. Schwalbacch/Taunus: Wochenschau-Verlag.
- Fischer, Veronika/Eichener, Volker/Nell, Karin (2003): Netzwerke – ein neuer Typ bürgerschaftlichen Engagements. Zur Theorie und Praxis der sozialen Netzwerkarbeit mit Älteren, Schwalbach/Taunus: Wochenschau-Verlag.
- Gößling, Inge (2001): Zwischen Muße und Engagement. Beiträge zur Entwicklung und Durchführung eines Orientierungsprogramms im Rahmen der Netzwerkarbeit Düsseldorf zur Vorbereitung auf die nachberufliche Phase im Kontext der Individualisierung. Diplomarbeit an der FH Düsseldorf im Fachbereich Sozialarbeit. Düsseldorf
- Jungk, Robert/Müllert, Norbert R. (1998): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, München Heyne-Verlag.
- Hoffmann, Hilmar (1990): Kultur als Lebensform, Frankfurt: Fischer-Verlag.
- Hoffmann, Hilmar (1981): Kultur für alle, Frankfurt Fischer-Verlag.
- Kabakov, Ilja/Kabakov, Emilla (2001): Palast der Projekte. Katalog zur Ausstellung in der Kokerei Zollverein. Stiftung Industriedenkmalpflege und Geschichtskultur, Düsseldorf: Richter-Verlag.
- Kade, Sylvia (1999): Neue Lernformen in der Altersbildung. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Unveröffentlichtes Manuskript, verteilt auf einer Tagung des Landesverbandes der Volkshochschulen und des Landesinstituts für Schule und Weiterbildung NRW in Soest.
- Kade, Sylvia (2007): Altern und Bildung, Bielefeld: W. Bertelsmann-Verlag.
- Kantor, David (1995): Dialogprozessmodell. In: Michael Giesecke (2004) www.michael-giesecke.de/theorie/dokum.../09_dialogprozessmodell_von_ka
- Kast, Verena (2000): Der schöpferische Sprung, München dtv
- Kast, Verena (2002): Der Schatten in uns. Die subversive Lebenskraft, München dtv
- Kinsler, Margrit (2003): Alter Macht Kultur. Kulturelle Alterskompetenzen in einer modernen Gesellschaft, Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Mattern, Bianca (2000): Montessori für Senioren, Dortmund: verlag modernes lernen.
- Müri, Peter (1993): Chaos-Management. Die kreative Führungsphilosophie, München: Heyne-Verlag.
- Roters, Wolfgang (2001): Der Palast der Projekte. In: Kabakov, Ilja/Kabakov, Emilla (2001): Palast der Projekte. Katalog zur Ausstellung in der Kokerei Zollverein. Stiftung Industriedenkmalpflege und Geschichtskultur, Düsseldorf: Richter-Verlag.
- Senge, Peter M. (2001): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart: Klett-Cotta.

- Täube, Dagmar (1997): Soziale Plastik. In: Schnütgen-Museum und Museumsdienst Köln (Hg.): Beuys und das Mittelalter, Köln.
- Richter, Petra (2000): Mit, neben, gegen. Die Schüler von Joseph Beuys, Düsseldorf : Richter Verlag.
- Schwengel, Markus (1995): Bourdieu zur Einführung, Hamburg: Junius-Verlag.
- Stachelhaus, Heiner (2001): Joseh Beuys, München: Econ
- Stelling, Christa (2003): Der Wandel des Ehrenamts – Eine Herausforderung für die Wohlfahrtspflege. In: Fischer, Veronika/Eichener, Volker/Nell, Karin (Hg.): Netzwerke – ein neuer Typ bürgerschaftlichen Engagements. Zur Theorie und Praxis der sozialen Netzwerkarbeit mit Älteren, Schwalbach/Taunus: Wochenschau-Verlag.