



Zehn Schritte zum Erfolg

Lebensqualitätsprozesse – ein Handbuch

Die gemeinsame Arbeit an der Zukunft von Gesellschaften und der Definition und Verbesserung von Lebensqualität braucht neue Prozesse. Viele Bürger wollen sich einbringen und Verantwortung übernehmen, finden aber oft nicht den richtigen Ort dafür. Andere Bürger haben sich aus politischen und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen ganz verabschiedet. Gleichzeitig bleiben die gesellschaftlichen Herausforderungen groß.

Dieses Handbuch stellt in zehn Schritten einen leistungsfähigen Prozess der Zukunftsgestaltung vor. Es kombiniert Einblicke aus Lebensqualitätsprozessen in Deutschland und weltweit mit wissenschaftlicher Forschung und eigenen praktischen Erfahrungen im Rahmen von „Schöne Aussichten – Forum für Frankfurt“. Damit soll die Entstehung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Prozesse in Kommunen, Bundesländern und Unternehmen angeregt werden. Die deutsche Bundesregierung beginnt 2015 mit der Regierungsstrategie „Gut leben – Lebensqualität in Deutschland“.

Zehn Schritte können in enger Verzahnung gegangen werden:

- 1. Ablauf skizzieren:** Vier Kernelemente erscheinen in einem Lebensqualitätsprozess ratsam, müssen aber nicht alle verwendet werden: Dialog, Visionen, Messung und Handeln.
- 2. Ressourcen einwerben:** Dialoge, Recherche, Indikatorenauswahl, Öffentlichkeitsarbeit usw. sind aufwändig. Zeit und Geld müssen eingeworben werden.
- 3. Gespräche führen und auswerten:** Offene, strukturierte Gespräche über Lebensqualität sollten speziell mit den nicht so oft gehörten Stimmen geführt werden.
- 4. Forschen:** Zu den Themenfeldern, zu anderen Prozessen und zum theoretischen Hintergrund sollte begleitend geforscht werden.
- 5. Visionen ausformulieren:** Gemeinschaftlich geteilte Zukunftsbilder mit echten Herausforderungen sollten positiv und anschaulich ausformuliert und illustriert werden.
- 6. Querverbindungen nachgehen:** Die Zusammenarbeit über Themenfelder und Sektoren hinweg kann großen Mehrwert aus dem Prozess heraus bedeuten.
- 7. Indikatoren zusammenstellen:** Indikatoren helfen, die Informationsbasis für individuelle und gesellschaftliche Entscheidungen zu verbessern.
- 8. Handlungen und Projekte auf den Weg bringen:** Der Prozess soll helfen, knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen dort

16. Oktober 2014

Autor: Stefan Bergheim
stefan.bergheim@fortschrittszentrum.de
Tel. +49 69 788 098 291

www.fortschrittszentrum.de

Zentrum für
gesellschaftlichen
Fortschritt

einzusetzen, wo sie den größten Zuwachs an Lebensqualität erwarten lassen.

- 9. Veröffentlichen und sichtbar machen:** Die Kommunikationskanäle und -formen sind vielfältig. Die ganze Bandbreite sollte genutzt werden.
- 10. Neuauflage vorbereiten:** Idealerweise wird der Prozess regelmäßig wiederholt, Daten werden aktualisiert und Visionen überarbeitet.

Anmerkungen und Hinweise zur vorliegenden ersten Fassung des Handbuchs nimmt der Autor gerne entgegen. Sie werden in die zweite Auflage einfließen.

1. Ablauf skizzieren

Um eine dauerhaft gesicherte Verbesserung der Lebensqualität der Menschen in einem vorab definierten geographischen oder organisatorischen Raum zu bewirken, sind mindestens vier Kernelemente in einem Lebensqualitätsprozess ratsam: Dialog, Visionen, Messung und Handeln. Für jedes Element sollte überlegt werden, ob es zum jeweiligen Kontext passt:

Mit oder ohne Dialog: Komplexe gesellschaftliche Systeme wie Städte, Unternehmen und Nationen sind schwer zu analysieren. Mit Hilfe von wertschätzenden Dialogen mit einer großen Vielfalt von Akteuren kann man aber Muster in diesen Systemen erkennen. Diese ergebnisoffenen Gespräche zu führen ist aufwändig und auch nicht jedermanns Sache. Daher ist es auch möglich, dass eine kleine Gruppe von Menschen mit einem guten Verständnis des Systems die Muster selbst skizziert. Dann müsste aber zusätzlich die Verankerung des Gesamtprozesses im System sichergestellt werden. Im Idealprozess findet ein Teil dieser Verankerung über die Dialoge statt.

Mit oder ohne Visionen: Es ist erscheint sinnvoll, das in den Dialogen Gehörte als griffige Visionen zusammenzufassen und diese idealerweise zu illustrieren. So kann man ein gemeinschaftlich geteiltes Verständnis der erwünschten Zukunft sichtbar machen und leichter erreichen. Allerdings führt der Begriff „Vision“ speziell in Deutschland oftmals zu Vorbehalten, teilweise aus historischen Gründen. Daher wird auch gerne der Begriff „Leitbild“ verwendet oder ganz auf explizite Visionen verzichtet. Besonders handlungsorientierte Prozesse kommen auch ohne Visionen aus (Bsp. Santa Cruz County Community Indicators). Dort kann man allerdings leicht von den Indikatoren und den Handlungen auf Visionen schließen.

Mit oder ohne Indikatoren: Grundsätzlich ist es ratsam, mit Hilfe von Indikatoren zu messen, ob man sich in Richtung der erwünschten Zukunft bewegt. Allerdings gibt es mindestens drei Gegenargumente: 1) Die Auswahl, Zusammenstellung und ggf. Erhebung von Indikatoren ist sehr aufwändig. 2) Viele Menschen haben keinen Bezug zu Indikatoren, sodass

Vier Kernelemente: Dialog, Visionen, Messung und Handeln

Der Wert des guten Gesprächs

Visionen als Essenz der Dialoge

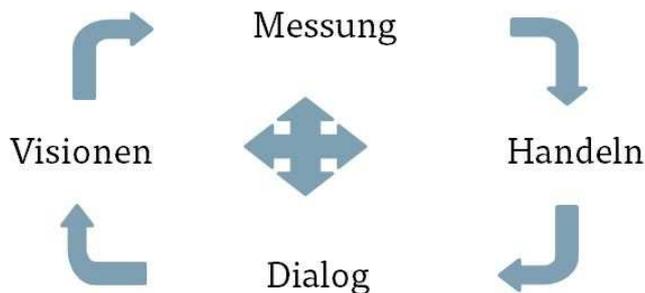
Bewegen wir uns in die erwünschte Richtung?

eventuell keine Breitenwirkung erreicht wird. 3) Wenn Indikatoren zu politischen Zielen werden, dann werden sie möglicherweise unbrauchbar, da Umgehungs- und Vermeidungsstrategien eingesetzt werden (Goodhardts Gesetz). In der holländischen Stadt Borne wurde ein wirkungsvoller Lebensqualitätsprozess ganz ohne Indikatoren durchgeführt.

Mit oder ohne eigenem Handeln: Alle Lebensqualitätsprozesse zielen auf eine dauerhaft gesicherte Verbesserung der Lebensqualität der Menschen. Dazu sind konkrete Handlungen, Projekte, Partnerschaften usw. notwendig, die auf Visionen und Indikatoren aufbauen. Aber nicht alle Organisatoren haben hinreichend viele eigene Ressourcen, um diese Projekte durchzuführen. Daher können Prozesse auch mit der Veröffentlichung der Indikatoren enden. Die Hoffnung ist dann, dass sich wichtige Akteure die Visionen und Indikatoren zu eigen machen und ihr Handeln daran ausrichten. Wenn im Zuge des Prozesses viele Gespräche mit wichtigen Akteuren geführt wurden und eine öffentliche Sichtbarkeit erzielt wurde, dann besteht eine Chance, dass Politik, Stiftungen und andere zumindest Bezug auf Visionen und Indikatoren nehmen.

Handeln mit Partnern

Vier Kernelemente von Lebensqualitätsprozessen



Quelle: Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

Je nach bevorzugtem Ablauf und Zielgruppe sollte dann der Name für das Projekt gefunden werden. Dies kann sehr zeitaufwändig sein. Manche Begriffe könnten als schon „belegt“ oder „verbraucht“ angesehen werden (Nachhaltigkeit, Dialog etc.) – auch wenn sie gut zum Projekt passen würden. Andere könnten als zu technisch oder zu kontrovers angesehen werden (Indikatoren, Vision etc.).

Der richtige Name

2. Ressourcen einwerben

Lebensqualitätsprozesse sind aufwändig. Idealerweise dauern sie mindestens ein Jahr und beschäftigen mehrere Vollzeitkräfte. Diese sind verantwortlich für die Dialoge, die Recherche, die Indikatorenauswahl, die Öffentlichkeitsarbeit und vieles mehr. So lässt sich eine gute Sichtbarkeit und Breitenwirkung erreichen. Natürlich geht es auch kleiner mit viel ehrenamtlichem Engagement. Grundsätzlich gilt, dass eine kleine Gruppe engagierter Menschen am richtigen Ort sehr viel bewegen kann. Jedes Pro-

Aufwand und Ressourcen

jekt muss seinen eigenen Weg finden. Zwei Bereiche erfordern in der Ressourcenplanung besondere Aufmerksamkeit:

Institutionelle Verankerung und Auftrag: Spätestens wenn es um finanzielle Ressourcen geht, ist eine institutionelle Verankerung des Prozesses bei einer Organisation mit Steuer- und Kontonummer unumgänglich. Diese Organisation definiert in der Regel auch Auftrag und Ziele des Prozesses. Die perfekte Institution gibt es dafür nicht. Wichtig ist, dass die jeweils weniger vorhandenen Ressourcen klug im Netzwerk oder über Partnerschaften ergänzt werden:

- Staatliche Stellen verfügen oft über die entsprechenden Ressourcen und haben große gesellschaftliche Relevanz und Sichtbarkeit. Allerdings besteht immer die Gefahr, dass der Prozess durch zu große Nähe zur Regierungspartei keine breite gesellschaftliche Akzeptanz hat.
- Stiftungen können über Ressourcen und politische Neutralität verfügen, aber ihr Stiftungszweck passt möglicherweise nicht zu einem breit angelegten Lebensqualitätsprozess.
- Wissenschaftliche Organisationen sind in der Regel politisch neutral und verfügen über die notwendige Fachkompetenz. Allerdings haben sie nicht immer die Nähe zu den Bürgern (die für die Dialoge notwendig ist) oder auch die Nähe zur Politik (die für die Umsetzung notwendig sein könnte).
- Zivilgesellschaftliche Organisationen verfügen selten über große finanzielle Ressourcen und sind auch nicht immer politisch neutral.
- Wirtschaftsnahen Organisationen könnten über hinreichende Ressourcen verfügen, sind aber eventuell inhaltlich nicht so offen, wie es für einen gut funktionierenden Prozess hilfreich wäre.

Beirat und Zugpferde: Viele Lebensqualitätsprozesse arbeiten mit Beiräten oder mit prominenten Zugpferden, um Breitenwirkung, Sichtbarkeit und Akzeptanz zu erreichen. Allerdings wird in solchen Prozessen oft inhaltliches und methodisches Neuland betreten. Dazu kann und will sich nicht jeder öffentlich bekennen. Wenn die Bevölkerung in ihrer ganzen Breite eingebunden werden soll, dann sollte der Eindruck vermieden werden, dass der Prozess von Beirat oder Zugpferden inhaltlich gesteuert wird.

3. Gespräche führen und auswerten

Eine Grundannahme dieses Handbuches ist, dass Lebensqualitätsprozesse Räume bieten sollten, in denen sich möglichst viele unterschiedliche Menschen aktiv in die Gestaltung der Zukunft einbringen können. Das gute Gespräch und der Dialog sind Einstiegsbereiche in diese Räume. Die Prozessorganisatoren müssen entscheiden, wie stark diese Gespräche inhaltlich gelenkt werden sollen. Das Spektrum reicht von der Auswahl aus ei-

Vor- und Nachteile verschiedener Anbindungen

Prominenz und Bürgerbeteiligung?

Viele unterschiedliche Menschen einbeziehen



ner Liste vorformulierter Antworten bis hin zum freien Gespräch entlang allgemein gehaltener Leitfragen wie „Was ist Ihnen in Ihrem Leben wichtig?“, „Was macht für Sie Lebensqualität in ... aus?“ oder „Welche Veränderung würden Sie sich in den nächsten X Jahren wünschen?“. Offene Gespräche sind aufwändiger in Durchführung und Auswertung, können aber großen, überraschenden Reichtum an Perspektiven sichtbar machen.

Für Design und Umsetzung der Gespräche sind geschulte Prozessbegleiter mit entsprechender Methodenkenntnis z.B. aus dem Netzwerk „The Art of Hosting and Harvesting Meaningful Conversations“ nötig und weitere Menschen, die diese Gespräche führen. Für die Ernte der Gespräche und Dialoge ist eine vorab festzulegende Struktur notwendig. An Protokollen und Auswertungstreffen des Projektteams führt kein Weg vorbei. In diesen Treffen müssen auch die Themenfelder strukturiert und über deren Anzahl entschieden werden.

Prozessbegleiter einsetzen

Mindestens vier Zugangswege sollten verfolgt werden:

- **Nicht so oft gehörte Stimmen:** Viele Menschen fühlen sich in den momentanen politischen Entscheidungsfindungsprozessen nicht gehört und haben sich aus ihnen verabschiedet. Auf sie aktiv zuzugehen kann Kernaufgabe eines Lebensqualitätsprozesses sein. Die immer wieder gemachte Erfahrung in solchen Prozessen ist: Menschen bringen sich gerne ein. Sie wissen, was ihnen wichtig ist. Und sie können dies auch gut artikulieren. Notwendig ist aber ein passend gestalteter Raum, in dem sie sich frei äußern können und wertgeschätzt fühlen. Und notwendig ist ein Zugang über Personen, die diesen Menschen nahe stehen und sie für den Prozess zumindest kurzzeitig aktivieren können. Gespräche in kleinen, homogenen Gruppen können besonders fruchtbar sein.
- **Große Veranstaltungen:** Sie bieten eine Gelegenheit unterschiedliche Menschen zusammenzubringen und Aufmerksamkeit auf den Prozess zu lenken. Veranstaltungen von zwei bis drei Stunden werden oft von mehr Menschen besucht als Ganztagsveranstaltungen. Zeit ist eine knappe Ressource, mit der man auch während einer kurzen Veranstaltung sorgsam umgehen sollte.
- **Online:** Ohne Online-Formate mit ihrer großen Reichweite kommt heutzutage kein Lebensqualitätsprozess aus. Man sollte deren Bedeutung im Vergleich zu Präsenztreffen aber nicht überbewerten. Erstens will sich z.B. zu der Frage, was einem im Leben wichtig ist, nicht jeder so öffentlich äußern. Zweitens ergeben sich in Gruppengesprächen regelmäßig Impulse und Nachfragen, die die Beteiligten auf eine tiefere Ebene des gemeinsamen Nachdenkens bringen. Das ist online schwer möglich.
- **Bilateral:** Viele bilaterale Gespräche begleiten jeden Lebensqualitätsprozess. Über sie kann der Bedarf des Projekts klarer herausgearbeitet, die Außendarstellung geschärft, das Netzwerk erweitert,



Partnerschaften vorbereitet und wertvolle inhaltliche Einblicke gewonnen werden. Wichtig ist auch hier die aktive, gezielte Ansprache relevanter Personen.

Die Zahl der Gesprächspartner und Akteure kann schnell mehrere Hundert oder sogar Tausend umfassen. Hier muss das Projektteam den Überblick behalten: Wer hat wann mit wem worüber gesprochen? Wer hat an welcher Veranstaltung teilgenommen? Wer hat online mitdiskutiert? Wer ist an welchem Themenfeld interessiert? Plattformen wie Nationbuilder bieten eine kostengünstige Möglichkeit, den Überblick über Personen und die Kommunikation mit ihnen zu behalten.

4. Forschen

Ein Lebensqualitätsprozess sollte über seinen gesamten Verlauf von Forschung begleitet werden. Dies kann sehr zeitaufwändig sein. Die Forschung hilft aber dabei aus Erfahrung anderer zu lernen, nicht naiv Fehler zu begehen, von der Öffentlichkeit und den Partnern ernst genommen zu werden, und die Breite der Themenfelder zu erfassen. Zu mindestens drei Bereichen sollte geforscht werden:

a. Themenfelder

An erster Stelle steht die Hintergrundforschung zu den gewählten Themenfeldern. Welcher Bezug besteht zwischen den Ergebnissen der Dialoge und den momentanen Aktivitäten in diesem Themenfeld? Wer sind die wichtigsten Akteure? Welche Experten kennen sich zu den von den Menschen genannten Punkten besonders gut aus? Welche Daten erlauben einen fundierten Überblick über das Themenfeld? Mindmaps können hilfreich sein, um Komplexität zu überschauen. Die Forschung zu den Themenfeldern verbreitert die Basis für die Visionen und die Indikatoren, die im Laufe des Prozesses erstellt werden.

b. Andere Prozesse

Lebensqualitätsprozesse wurden bereits von vielen anderen Menschen an verschiedenen Orten in unterschiedlichster Ausprägung durchgeführt. Von ihnen kann man viel lernen:

- **Zum Prozess:** Wie sind sie vorgegangen? Welche Vor- und Nachteile hatte die Vorgehensweise? Wer waren die Partner? Warum haben sie sich engagiert? Mit wem wurden Dialoge geführt? Zu welchen Fragen? Wie sah die Öffentlichkeitsarbeit aus? Hilfreich sind hier persönliche Gespräche mit verschiedenen Prozessbeteiligten, da die veröffentlichten Stellungnahmen in der Regel ausschließlich Erfolgsmeldungen beinhalten.
- **Zu den Inhalten:** Wie wurde über die Inhalte entschieden? Welche Themenfelder wurden identifiziert? Welche Aspekte wurden in den Feldern behandelt? Wie wurden Indikatoren ausgewählt? Hier ist in der Regel das Endresultat aus Visionen und Indikatoren

Überblick behalten

Forschen zu drei Bereichen

Inhalte weiterverfolgen

Von anderen Prozessen lernen

öffentlich zugänglich. Der Weg dorthin ist aber vermutlich nicht einfach gewesen und wird selten öffentlich sichtbar gemacht.

c. Theorie und Empirie

Eine gewisse theoretische Basis ist hilfreich, sollte aber nicht im Mittelpunkt eines partizipativen Lebensqualitätsprozesses stehen. Theorien können eine Strukturierung der eigenen Erkenntnisse erleichtern und auf der Suche nach spannenden inhaltlichen Aspekten oder weißen Flecken helfen. Zu menschlichen Bedürfnissen haben Forscher wie Amartya Sen, Martha Nussbaum, Shalom Schwartz, Manfred Max-Neef oder Seymour Epstein Theorien entwickelt. Diese wurden von Soziologen, Psychologen, Volkswirten und anderen auf den Prüfstand der Empirie gestellt. Hier wird erkennbar, welche Faktoren die Lebenszufriedenheit der Menschen besonders stark beeinflussen.

5. Visionen ausformulieren

Wenn die Gespräche über Lebensqualität geführt wurden und die Forschungsarbeiten weitgehend erledigt sind, dann sind die Voraussetzungen für die Formulierung der Visionen geschaffen. Visionen dienen dazu, die Kernaussagen der Menschen sichtbar zu machen und damit den Boden für gemeinsame und individuelle Aktivitäten zu bereiten. Die Sichtbarkeit der Visionen kann auch dazu führen, dass Kritik an ihnen geübt wird. Konstruktive Kritik sollte genutzt werden, um die Visionen zu überarbeiten.

Um wirkungsvolle Visionen zu formulieren, sollte man diese Punkte berücksichtigen:

- Der **Geltungsbereich** der Vision sollte klar gemacht werden z.B. „in Frankfurt am Main“.
- Die Visionen sollten für einen **festen Zeitpunkt** formuliert werden, z.B. „Im Jahr 2030...“, „In 15 Jahren...“.
- Die Formulierung sollte **kurz** sein, mit klar verständlichen, einfachen Sätzen und Begriffen. Nachfragen und Erläuterungen sollten unnötig sein.
- Sie sollten **anschaulich formuliert** werden, ohne sich in einzelnen Details zu verlieren. Im Idealfall entsteht vor dem inneren Auge des Lesers ein Bild dieser Zukunft. Illustratoren könnten die Visionen ohne viele Zusatzinformationen in Bilder fassen, Filmemacher einen Film über sie drehen.
- Visionen sollten so weit wie möglich **positiv formuliert** werden. Schöne Aspekte des Lebens werden mehr, besser oder größer. So lassen gut gemachte Visionen beim Leser einen Wohlfühleffekt entstehen.
- Die Visionen sollten **echte Herausforderungen** für die Gemeinschaft und jede einzelne Person bedeuten, ohne zu unrealisierbaren Utopien zu werden. Man sollte sich nicht vor einem klaren Ab-

Theorien menschlicher Bedürfnisse

Kernaussagen sichtbar machen



stand zur heutigen Situation und vor ambitionierten Vorgaben scheuen.

- Die Vision sollte **gemeinschaftlich geteilt** sein. Basis hierfür sind die Ergebnisse aus den Dialogen mit den Bürgern. Zur Kontrolle kann man z.B. fragen: für wen wäre diese Zukunft nicht wünschenswert?

6. Querverbindungen nachgehen

Ein großer Mehrwert von breit angelegten Lebensqualitätsprozessen ist die Möglichkeit, quer über Themenfelder und Sektoren hinweg zusammenzuarbeiten. In den letzten Jahrzehnten hat die Spezialisierung in einzelne Themen und Unterthemen zwar großartige Erkenntnisse und Ergebnisse hervorgebracht. Doch nun scheint es an der Zeit zu sein, die Themen wieder miteinander zu verbinden und den ganzheitlichen Ansatz der Lebensqualität gemeinsam zu verfolgen. Viele gute Ideen und viel Potential für die Verbesserung von Lebensqualität liegen an den Schnittstellen zwischen den Themenfeldern. In den derzeitigen Strukturen finden solche Projekte oft wenig Beachtung, weil sich niemand dafür verantwortlich sieht.

Lebensqualitätsprozesse haben das Potential Begegnungen zu ermöglichen, Silodenken zu überwinden und ressortübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Das gilt auf allen Ebenen: in Organisationen, in Städten, Bundesländern und auf nationaler Ebene. Natürlich ist das nicht leicht, da viele Gruppen und Personen ihre bisherige Rolle und Sichtbarkeit erhalten oder ausbauen wollen. Um diese Widerstände zu überwinden ist Unterstützung von oben (Führungspersonen) und von unten (Mitarbeiter, Bevölkerung etc.) hilfreich.

Die Querverbindungen können in vielen verschiedenen Ausprägungen auftreten. Einige Beispiele:

- **Abhängigkeiten:** Zum Beispiel hängt die geistige und körperliche Gesundheit der Menschen davon ab, was in allen anderen Themenfeldern geschieht: wie sind Bildung, Verkehr, Arbeit, Umwelt usw. organisiert? Nicht immer werden die gesundheitlichen Auswirkungen in den Aktivitäten der Spezialfelder mitgedacht.
- **Synergien:** Ein stärkeres Gefühl von Sicherheit im öffentlichen Personennahverkehr kann dessen Nutzung erhöhen und damit die Straßen und die Umwelt entlasten. Berührte Themenfelder: Sicherheit, Mobilität und Umwelt.
- **Trade-Offs:** Auch negative Zusammenhänge sollten sichtbar gemacht werden. Die energetische Sanierung von Gebäuden mag zwar den Energieverbrauch reduzieren (erwünschte Entwicklung), kann aber gleichzeitig die Mieten erhöhen (unerwünschte Entwicklung für Mieter).

Themen miteinander verbinden

Zusammenarbeit fördern

- **Potentialnutzung:** Konkrete Projekte zur Verbesserung der Lebensqualität können viel mehr Wirkung entfalten, wenn sie auch die Potentiale der Nachbarfelder nutzen. Schulen sind oft ein möglicher Partner. Und wie wäre es, Energieberatung über Sportvereine zu verbreiten?
- **Skalierung:** In einzelnen Themenfeldern mag es kleine Ansätze geben, die durch einen Transfer in andere Themenfelder viel mehr Wirkung erzielen könnten. Im Umweltbereich gibt es Projekte wie Müllvermeidung oder Gemeinschaftsgärten. Lebensqualitätsprozesse können helfen, den Transfer in andere Bereiche (Wirtschaft, Wohnen etc.) zu beschleunigen.
- **Querschnittsfelder:** Die Gestaltung und Nutzung des öffentlichen Raums ist wichtig für Gesundheit, Zusammenleben, Verkehr, Freizeitgestaltung, Umwelt und vieles andere (auch in Unternehmen). Als eigenes Themenfeld eignet sich „öffentlicher Raum“ in einem Lebensqualitätsprozess vermutlich nicht. Aber seine große Bedeutung kann dadurch neue Aufmerksamkeit erhalten.

7. Indikatoren zusammenstellen

Lebensqualitätsprozesse können mit ihren Indikatoren dabei helfen, die sichtbare Informationsbasis für individuelle und gesellschaftliche Entscheidungen zu verbessern: Wo sollten knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen eingesetzt werden, damit sie den größten Zuwachs an Lebensqualität ermöglichen? Indikatoren sind auch wichtig, um zu messen, ob Entscheidungen tatsächlich die erwünschten Auswirkungen hatten (evidenzbasierte Politik). Natürlich können Indikatoren nie den wirklichen Zustand des Systems umfassend messen. Sie können aber Hinweise auf tiefer liegende Probleme geben, so wie für jeden Arzt die Körpertemperatur ein wichtiger Indikator ist, der dann gegebenenfalls weitere Untersuchungen notwendig macht.

Die Auswahl der Indikatoren sollte nach klaren, nachvollziehbaren Regeln erfolgen. Ein Vorschlag:

- **Relevant für die Lebensqualität der Menschen und passend zur Vision:** Jeder Indikator muss einen Bezug zu dem haben, was den Menschen im jeweiligen Gebiet wichtig ist.
- **Am Ergebnis orientiert:** Ausgaben z.B. für Bildung oder Gesundheit sind in der Regel keine guten Indikatoren, da das Geld mehr oder weniger sinnvoll verwendet werden kann.
- **„Gute“ und „schlechte“ Richtung klar:** Aus den Aussagen der Menschen und den Forschungsarbeiten sollte klar geworden sein, welches die erwünschte Entwicklungsrichtung jedes Indikators ist.
- **Veränderbar:** Mehr Sonnenschein im November in Frankfurt mag wünschenswert sein, machbar ist es aber nicht.

Informationsbasis verbessern

- **Verständlich für die Allgemeinheit:** Manche Indikatoren sind nur für Fachleute verständlich. Diese sollten vermieden oder zumindest vereinfacht werden.
- **Zusammenfassend:** Fünf bis zehn Indikatoren sollten die Breite eines Themenfelds abdecken können, ohne sich in Kleinstthemen zu verlieren.
- **Breite des Themenfeldes abbilden:** Es ist sinnvoll, dass die Indikatoren verschiedene Unter Aspekte des Themenfelds abbilden und dass sie die Perspektiven verschiedener Bevölkerungsgruppen und Sozialräume abdecken können.
- **Zahlen zeitnah verfügbar:** Wenn die Daten erst mit vier oder fünf Jahren Verzögerung verfügbar sind, so eignen sie sich vermutlich nicht für einen Lebensqualitätsprozess, der sich an den heutigen Bedürfnissen der Menschen orientiert.
- **Zeitreihen verfügbar:** Wenn Daten nur einmalig verfügbar sind, so lassen sie zwar einen Abgleich mit der erwünschten künftigen Situation zu. Eine Entwicklungstendenz der Vergangenheit lässt sich aus ihnen jedoch nicht ablesen.

Zusätzlich sollte eine Balance gefunden werden zwischen Indikatoren, die schon jetzt als Zielgrößen von wichtigen Akteuren genutzt werden (zum Beispiel Radverkehrsanteil, Anteil erneuerbarer Energien), und wichtigen Indikatoren, die (noch) nicht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Mit Blick auf eventuelle künftige Weiterentwicklungen sollte berücksichtigt werden, ob der Indikator auch für einzelne Bevölkerungsgruppen bzw. kleine geographische Einheiten darstellbar ist.

Sind wichtige Indikatoren noch nicht verfügbar, so sollte das Projektteam prüfen, wie das geändert werden kann. Eine eigene Datenerhebung kann sinnvoll sein und wird in vielen lokalen Lebensqualitätsprojekten durchgeführt. Da sie aufwändig und teuer sein kann, bieten sich eventuell Partnerschaften mit Hochschulen oder der Presse an.

8. Handlungen und Projekte auf den Weg bringen

Breit angelegte Lebensqualitätsprozesse sollen dabei helfen, knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen dort einzusetzen, wo sie den größten Zuwachs an Lebensqualität erwarten lassen. Dazu sind konkrete Handlungen und Projekte notwendig. Diese Phase des Prozesses sollte von Anfang an mitgedacht werden. Projektideen entstehen möglicherweise schon in den Dialogen. Ihre Umsetzung kann auch ohne ausformulierte Visionen oder fertige Indikatorensysteme beginnen.

Wer diese Projekte umsetzt und welchen Beitrag die Organisatoren des Gesamtprozesses leisten, ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Es können auch Projekte entstehen, von denen die Organisatoren eventuell gar nichts erfahren. Andere bringen sie auf den Weg, indem sie Akteure zusammenbringen. Und manche Projekte übernehmen sie eventuell selbst oder in

Alte und neue Zielgrößen

Neue Indikatoren anregen

Ressourcen für Lebensqualität einsetzen

Unterschiedliche Akteure



Partnerschaft mit anderen. Wichtige Kriterien für die Auswahl der Projekte sind diese:

- Alle Projekte sollten die erarbeitete Vision leben und somit einen Beitrag dazu leisten, dass die erwünschte Zukunft wahrscheinlicher wird. Im Idealfall wird auch noch deutlich, welche Indikatoren durch das Projekt positiv beeinflusst werden.
- Alle Projekte sollten tatsächlich umsetzbar sein. Dazu sollte klar sein, welche Akteure mit welchen Ressourcen für die Umsetzung notwendig sind. Manche Projekte kosten viel Geld und benötigen eine mächtige Institution. Andere lassen sich ehrenamtlich auf den Weg bringen.
- Viele Projekte werden vermutlich Breitenwirkung haben. Aber auch Nischenprojekte können hilfreich sein, wenn sie einen hohen Bedarf einer speziellen Gruppe decken.
- Einige Projekte werden vermutlich aus den Verbindungen mehrerer Themenfelder entstehen. Dazu könnte auch gehören, dass existierende Projekte aus einem Themenfeld durch Verbindungen zu anderen Themenfeldern gestärkt werden.

Die Ideen für die Projekte sollten aus dem großen Lebensqualitätsprozess entstanden sein und dann weiter verfolgt werden. Vermutlich wird es drei verschiedene Vorgehensweisen geben:

- Einige Projekte werden ganz neu entstehen. Die Verbindungen und Einblicke aus dem Gesamtprozess haben diese Projekte auf den Weg gebracht.
- Viele wunderbare Projekte, die die Visionen leben, existieren bereits ohne den Gesamtprozess. Ihnen sollte zusätzliche Aufmerksamkeit zukommen. Im Idealfall werden sie dadurch größer und entfalten mehr Wirkung.
- Auch in anderen Städten (oder Unternehmen) gibt es wunderbare Projekte, die durch die Forschungsarbeiten identifiziert werden können. Es sollte geprüft werden, ob sie auch anderswo anwendbar sind.

Um die Umsetzung der Projekte zu fördern, sind Partnerschaftsabkommen (Tasmanien), Patenschaften (Jacksonville), „Gemeindehelden“ (Santa Cruz County) oder andere Maßnahmen hilfreich. Ein konkretes Beispiel aus dem Zusammenspiel zwischen den Feldern Arbeit/Wirtschaft, Bildung und Verkehr stammt aus Vancouver, wo die Bürgerstiftung sich im Nachgang des Vital Signs Projekts entschloss, ärmeren Bürgern in den Außenbezirken einen Zuschuss zum öffentlichen Personennahverkehr zu zahlen, damit sie Bildungs- und Arbeitsmöglichkeiten in der Innenstadt wahrnehmen können.

Ideen für Projekte entstehen

Partner, Paten und Helden

9. Veröffentlichen und sichtbar machen

Lebensqualitätsprozesse sind sinnlos, wenn sie im stillen Kämmerlein durchgeführt werden und niemand von ihnen erfährt und die Ergebnisse nutzt. Andererseits ist es eine Illusion zu erwarten, dass alle Menschen in einer Stadt innerhalb kürzester Zeit von einem neu entstehenden Prozess wissen und sich aktiv einbringen wollen.

Wichtig ist, dass die Sichtbarkeit des Prozesses von Anfang an mitgedacht wird, stetig zunimmt und immer wieder neue Menschen aus unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen auf ihn aufmerksam werden. Eine ausgearbeitete Strategie für die Öffentlichkeitsarbeit während des gesamten Prozesses inklusive der Kernbotschaften und einer Zielgruppenanalyse ist hilfreich. Die zielgerichtete Ansprache muss zu den verfügbaren Ressourcen passen.

Die Kommunikationskanäle und -formen sind vielfältig. Idealerweise wird die ganze Bandbreite genutzt. Für die Kanäle gilt, dass überall Zugänge und Netzwerke notwendig sind, um die Reichweite zu vergrößern:

- Eine eigene Webseite ist heutzutage zwingend erforderlich. Sie dient mindestens als Visitenkarte, idealerweise aber als Plattform für den Austausch über den Prozess und die Inhalte. Der Aufwand lässt sich leicht skalieren.
- Newsletter sind ebenfalls Standard. Mit einer entsprechenden Technik-Plattform im Hintergrund bleiben finanzieller und zeitlicher Aufwand überschaubar.
- Facebook und Twitter eignen sich für kurze Informationen zu aktuellen Ereignissen. Sie erreichen vor allem eine jüngere Zielgruppe und bieten die Möglichkeit für Rückmeldungen.
- Briefe und Postkarten sind ideal, um viele Menschen zu erreichen. Im Prozess in Tasmanien wurden Zwischenergebnisse inklusive vorfrankierter Antwortkarten an alle Haushalte geschickt.
- Pressearbeit ist wichtig, da die klassischen Medien wie Zeitungen, Fernsehen und Radio nach wie vor eine große Reichweite haben. Blogs sollten hier auch mit berücksichtigt werden.
- Eigene Veranstaltungen sind essentiell für eine echte Begegnung der Menschen zum Thema Lebensqualität. Das Spektrum reicht von kleinen Teamtreffen über thematisch fokussierte Veranstaltungen bis hin zu Großveranstaltungen in Messehallen.
- Flyer, Plakate, Swing Cards usw. erreichen weitere Aufmerksamkeit. Erstellung, Druck und Verteilung können aber sehr aufwändig sein.
- Vorträge geben die Möglichkeit, den Prozess und die Ergebnisse vorzustellen.
- Publikationen des Projekts fassen die Ergebnisse zusammen – gedruckt oder online.

Sichtbarkeit erhöhen

Ganze Bandbreite nutzen



Idealerweise sollten viele oder sogar alle Formen eingesetzt werden: Texte sollten in einfacher, allgemein verständlicher Sprache verfasst werden. Grafiken der Indikatoren sollten leicht verständlich sein und erklärt werden. Illustrationen des Prozesses und der Ergebnisse sind hilfreich. Bilder sagen manchmal mehr als tausend Worte – aber nur, wenn sie gut ausgewählt sind. Und Filme eröffnen für viele Menschen einen leichten Zugang.

10. Neuauflage vorbereiten

Gut gemachte Lebensqualitätsprozesse entfalten eine dauerhafte Wirkung auch dann, wenn sie formal nach ein oder zwei Jahren zu Ende gehen: Die vielen Begegnungen während des Prozesses tragen an den unterschiedlichsten Stellen weiter. Die Visionen haben den gesellschaftlichen Diskurs verändert, die Presse und andere wichtige Akteure beziehen sich immer wieder auf sie – auch wenn die Quelle vielleicht nicht immer genannt wird. Die Indikatoren haben idealerweise eine so hohe Relevanz und Sichtbarkeit bekommen, dass viele Akteure auf sie Bezug nehmen. Und schließlich leben die konkreten Projekte weiter, die im Laufe des Prozesses angestoßen wurden.

Noch besser ist es aber, wenn der Prozess regelmäßig wiederholt wird, wenn Daten aktualisiert und Visionen überarbeitet werden. Dies sollte schon in der ersten Auflage mitgedacht werden: die Teilnehmer sollten Freude an der Mitarbeit haben, der Wert des Prozesses sollte sichtbar und wichtige Akteure Schritt für Schritt mit Prozess und Inhalten vertraut gemacht werden. Konkret sind nach Ende der ersten Auflage folgende Schritte denkbar und sinnvoll:

- Die im Prozess entstandenen Projekte sollten weiter begleitet und vernetzt werden. Die Gesamtschau, die durch einen thematisch breit angelegten Prozess möglich ist, kann hilfreiche Perspektiven für die einzelnen Projekte ermöglichen. Zudem können existierende und neue Projekte in einzelnen Themenfeldern über Partnerschaften klarer verbunden werden.
- Alle ein bis zwei Jahre sollten die Indikatoren aktualisiert veröffentlicht werden. Auf signifikante Veränderungen und neu sichtbar gewordenen Handlungsbedarf sollte hingewiesen werden. Eine Veranstaltung zur Veröffentlichung ist eine gute Gelegenheit, um wieder Begegnungen zwischen Menschen zu erleichtern.
- Etwa alle fünf Jahre sollte der gesamte Prozess neu aufgelegt werden. Wieder sollten intensive Gespräche über Lebensqualität geführt werden. Wenn die erste Auflage ein Erfolg war, dann ist nun der Zugang zu den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen leichter als in der ersten Runde. Die Ergebnisse der Gespräche sollten mit den Inhalten der ersten Auflage abgeglichen und die Visionen und Indikatoren entsprechend angepasst werden.

Einfache Sprache und viele Bilder

Wirkung nach Ende des formalen Prozesses

Aktualisieren und überarbeiten



Im Idealfall werden die Indikatoren aus dem Prozess auch für die Bewertung des Erfolgs der einzelnen Projekte verwendet. Haben die Projekte tatsächlich die erhoffte Verbesserung der Lebensqualität bewirkt? Wurden knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen tatsächlich dort eingesetzt, wo sie eine besonders große Verbesserung der Lebensqualität zur Folge haben? Wo gab es unerwünschte Nebenwirkung?

Indikatoren als Erfolgsmaß

Quellen:

Die vorgeschlagenen zehn Schritte ergeben sich aus den Forschungsarbeiten des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt seit 2010, aus vielen wertvollen Gesprächen, aus den eigenen Erfahrungen in der Begleitung des Projekts „Schöne Aussichten – Forum für Frankfurt“, aus mehreren Handbüchern aus dem angelsächsischen Raum sowie einer deutschen Publikation:

Graham, Scott (2008): Tools for Action. A Resource Guide for Designing a Community Indicator Project. Social Planning and Research Council of British Columbia. Hier werden vor allem die Erfahrungen aus dem Vital Signs Projekt der Bürgerstiftung Vancouver aufgearbeitet. Sehr handlungsorientiert, dafür kommen die Dialoge etwas zu kurz (die im Projekt später eine größere Bedeutung bekamen).

Hall, Jon und Dennis Trewin (2010): Developing Societal Progress Indicators: A Practical Guide. OECD Statistics Working Paper No. 35. Die Statistiker sind stark in der theoretischen Basis und der Qualität der Indikatoren. Der Bezug zu praktischen Handlungen kommt dagegen etwas zu kurz.

Köckler, Heike (2005): Zukunftsfähigkeit nach Maß. Kooperative Indikatorenentwicklung als Instrument regionaler Agenda-Prozesse. In diesem Buch wird Aufmerksamkeit auf den Mehrwert gelegt, der durch den Prozess der kooperativen Indikatorenentwicklung geschaffen wird.

Meadows, Donella (1998): Indicators and Information Systems for Sustainable Development. A Report to the Balaton Group. Großer Fokus auf einen partizipativen Prozess der Indikatorenauswahl.

Mguin, Nina und Nicola Bacon (2010): Taking the Temperature of local communities. The Wellbeing and Resilience Measure. The Young Foundation. Auf Basis eines hochentwickelten Modells werden viele Inhalte vorgegeben. Dialog und Visionen kommen etwas zu kurz.



Redefining Progress and Earth Day network (2002): Sustainability Starts in Your Community. A Community Indicators Guide. Aus dem Umweltthema kommend werden hier zunächst Indikatoren entwickelt und dann erst der Dialog gesucht.

Studien des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt dazu:

- **Die Kraft gesellschaftlicher Visionen (2013):** Das Synthesepapier unseres Forschungsprojekts.
- **Bessere Zukunft mit Visionen (2012):** Das theoretische Hintergrundpapier von Juliane Pohl.
- **Tasmanien Gemeinsam (2011):** Ein von der Politik initiiertes Prozess, der leider beendet wurde.
- **Indikatorenprojekt Jacksonville (2011):** Einer der berühmtesten lokalen Prozesse, vorgestellt von Matthias Verbeck.
- **Santa Cruz - Projekt zur Gemeinschaftsbewertung (2011):** Ein Zahlen- und Handlungsorientierter Prozess, vorgestellt von Ines Seidel.
- **Fortschrittsindex 2010 und 2011** mit vielen theoretischen Einblicken (Ausgabe 2010) und der Analyse nationaler und lokaler Prozesse (Ausgabe 2011).

Über das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt

Zielsetzung: Das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt erarbeitet neue Wege und Methoden, mit denen die Lebensqualität der Menschen in Deutschland verbessert werden kann. Wir sind ein sichtbarer Impulsgeber und Brückenbauer zwischen Disziplinen, Themen, Institutionen und Menschen. Durch ein besseres Verständnis für gesellschaftliche Zusammenhänge wird gemeinsames Handeln für mehr Lebensqualität vorbereitet.

Personen: Gründer und ehrenamtlich arbeitender Direktor der Denkfabrik ist Dr. Stefan Bergheim. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und hat im Dialog über Deutschlands Zukunft der Bundeskanzlerin 2011/12 die Arbeitsgruppe „Wohlstand, Lebensqualität und Fortschritt“ geleitet. Mit Herrn Bergheim arbeiten der interdisziplinär besetzte Ideenrat, die Mitarbeiterinnen des Zentrums, vier weitere ehrenamtliche Vorstände sowie ein großes informelles Netzwerk an dem gemeinsamen Ziel, neue Impulse für gesellschaftlichen Fortschritt zu entwickeln.

Produkte: Unser viel beachteter Fortschrittsindex bietet ein Maß für Lebensqualität jenseits des Bruttoinlandsprodukts. Unsere Fortschrittsstudien liefern fundierte und klar verständliche Analysen zu relevanten Zukunfts- und Querschnittsthemen wie Lebensqualität, Bildung, Gesundheit und Arbeit. Die bundesweite Veranstaltungsreihe Fortschrittsfabrik kombiniert die inhaltliche Arbeit mit Dialog und Vernetzung. Das Projekt „Schöne Aussichten – Forum für Frankfurt“ erprobt einen Lebensqualitätsprozess in der Praxis.

Resonanz: Seit Juni 2009 ist das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt erster deutscher Korrespondent im Fortschrittsprojekt der OECD. Im März 2010 wurde es als „Ausgewählter Ort 2010“ im Wettbewerb „365 Orte im Land der Ideen“ ausgezeichnet. Über die erste Ausgabe des Fortschrittsindex berichteten Ende 2010 viele Zeitungen von Die Welt bis zur taz.

Finanzierung: Als gemeinnützige Organisation stellen wir unsere Erkenntnisse und Produkte der Allgemeinheit unentgeltlich zur Verfügung. Finanziert wird unsere Arbeit durch Mitgliedsbeiträge und Zuwendungen von engagierten Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmen. Steuergelder erhält der Verein nicht.



Dieses Werk von Stefan Bergheim ist unter einer „Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell 3.0 Deutschland Lizenz“ lizenziert. Die Inhalte dürfen geteilt und bearbeitet werden, jedoch nur unter Namensnennung und zu nicht-kommerziellen Zwecken. Quellenangabe: „Bergheim, Stefan (2014): Lebensqualitätsprozesse – ein Handbuch, Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt“.

Die Studie wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird aber keine Gewähr übernommen.