

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.)

# Großgruppenveranstaltungen in der politischen Bildung

Konzepte und Methodenüberblick  
Praxis Methoden und Moderationen

Logo bpb

---

# Impressum

Herausgeber  
Bundeszentrale für politische Bildung/bpb

Verantwortl.: Raul Gersson/bpb, Leiter Fachbereich Veranstaltungen  
Konzept und Redaktion: Heino Gröf/bpb  
Redaktionelle Überarbeitung und grafische Gestaltung  
Ann-Kathrin Kühr, Carsten Wachholz, iku GmbH, Dortmund

Autoren und Autorinnen  
Konzepte und Methodenüberblick: Prof. Dr. Olaf-Axel Burow (Kassel), Privatdozent Dr. Stefan Marschall (Düsseldorf), Dipl.-Pädagogin Dagmar Schulte (Siegen); Dr. Norbert Taubken (Hamburg)

Praxis Methoden und Moderationen: Ann-Kathrin Kühr, Carsten Wachholz, iku GmbH, Dortmund

Layout  
Druck  
Bonn 2005

ISBN-Nr.: 3-89331-605-1

Die Publikation ist erhältlich bei:  
Bundeszentrale für politische Bildung  
Fachbereich Veranstaltungen  
Birgit Wolfram  
Adenauer Allee 86  
53113 Bonn  
Telefon 01888 515-512  
Fax 01888 515-293  
wolfram@bpb.de

## Vorwort

Politische Bildung findet immer statt, wenn Menschen miteinander in Kontakt treten und kommunizieren. Sie tauschen Informationen aus, wägen ab, beziehen Position, werten, bewerten und ziehen Schlüsse. Sie nehmen Haltungen ein und entwickeln Wertvorstellungen, beziehen soziale, kulturelle, religiöse oder ideologische Standpunkte und lernen voneinander und miteinander. Diese Form des politischen Lernens findet in organisierter Weise in allen Veranstaltungen der politischen Bildung statt. Sie ist unverzichtbar für die Stabilität einer Demokratie, werden doch hier elementare Grundlagen des sozialen und demokratischen Miteinander in der unmittelbaren Begegnung und Auseinandersetzung entwickelt und gefördert.

Veranstaltungen der politischen Bildung mit ihren intentional auf politisches Lernen ausgerichteten Dramaturgien und Methoden haben in den vergangenen Jahren einen Wandel erfahren. Nicht mehr ausschließlich das kleinformative, auf einige wenige Teilnehmende angelegte Seminar prägt heute die Landschaft der politischen Bildung. Es sind vielmehr Großveranstaltungen mit bis zu 1.000 und mehr Teilnehmenden hinzugekommen, die teilweise Eventcharakter besitzen. Mit ihnen sind neue, herausfordernde Ansprüche an Planung, Durchführung und Transfer in die persönliche, berufliche und gesellschaftliche Praxis auf Seiten der Veranstalter, der pädagogischen und organisatorischen Teams, der Experten und Expertinnen und Teilnehmenden verbunden.

Die Bundeszentrale für politische Bildung hat in den zurückliegenden Jahren daran gearbeitet, die erfolgreichsten Formate für Großveranstaltungen kennenzulernen, zu erproben und sie für Zwecke der politischen Bildung aufzubereiten. Zwölf Veranstaltungstypen sind so Gegenstand der vorliegenden Publikation geworden. Die Zielsetzung, Philosophie und die Anwendungsmöglichkeiten der Veranstaltungsformate werden umfassend dargestellt, sechs von ihnen werden für interessierte Berufskollegen und -kolleginnen auch hinsichtlich der konkreten Moderationsleistungen dargestellt.

Ein durchgehendes Prinzip der hier vorgestellten Konferenztypen besteht darin, dass Vorträge von Expertinnen und Experten als zentraler didaktischer Veranstaltungskern abgelöst sind. Der gemeinsam initiierte Erfahrungsprozess von Referierenden und Teilnehmenden steht im Vordergrund. Anders als bei „normalen“ Konferenzen entsteht ein offener Gestaltungsraum. Dadurch ergibt sich ein „freies Gedanken- und Planungsfeld“, das die Gruppe mit den vorhandenen Fähigkeiten selbst füllen muss. Anstatt folgenlosen "darüber Redens" soll gemeinsam gestaltet werden.

Mit der Auswahl und Darstellung der zwölf Formate folgt die Bundeszentrale für politische Bildung einerseits den gewandelten Informations- und Kommunikationsformen der Zivilgesellschaft. Leitgedanke ist der mündige Bürger, der Beteiligungskompetenz und Beteiligungsmöglichkeiten eigenverantwortlich wahrnehmen möchte. Andererseits trägt sie aber auch der Erkenntnis Rechnung, dass sich mit Hilfe einiger dieser Formate ein neues Aufgaben- und Rollenverständnis der politischen Bildung selbst entwickeln lässt: als Beraterung und Moderation in auf Nachhaltigkeit angelegten Veränderungsprozessen von Institutionen, Organisationen und politischen Systemen.

Heino Gröf

# Inhalt

Logo bpb.....	1
Impressum .....	2
Inhalt.....	4
<b>Teil 1: Konzepte und Methodenüberblick .....</b>	<b>6</b>
<i>I Einleitung.....</i>	<i>6</i>
I.1 Anforderungen an politische Lernprozesse .....	6
I.2 Qualitätskriterien für die Arbeit mit großen Gruppen .....	8
I.3 Hinweise zu Aufbau und Benutzung dieses Handbuchs .....	10
<i>II Veranstaltungsformate.....</i>	<i>11</i>
II.1 Appreciative Inquiry („Wertschätzende Erkundung“) .....	11
II.2 Bürger- und Kundenforen .....	13
II.3 Erfolgsteam-Konzept .....	15
II.4 Experten-Laien-Dialog (Konsensuskonferenz, Bürgerpanel) .....	17
II.5 Open Space .....	18
II.6 Perspektiven- und Planungswerkstatt .....	23
II.7 Planungszelle / Bürgergutachten.....	26
II.8 Real Time Strategic Change .....	27
II.9 Szenario-Technik .....	29
II.10 World Café (Dialogrunden) .....	32
II.11 Zukunftskonferenz (future search).....	33
II.12 Zukunftswerkstatt .....	34
<b>Teil 2: Gestaltung und Moderation in der Praxis .....</b>	<b>37</b>
<i>I Appreciative Inquiry .....</i>	<i>37</i>
<i>II Bürger- und Kundenforen.....</i>	<i>41</i>
<i>III Open Space.....</i>	<i>45</i>
<i>IV Planungswerkstatt .....</i>	<i>49</i>
<i>V World Café (Dialogrunden).....</i>	<i>53</i>
<i>VI Zukunftskonferenz (future search).....</i>	<i>55</i>
<b>Anhang: Allgemeine Checklisten und Hilfsmittel .....</b>	<b>60</b>
<i>Vorbereitung einer Großgruppenveranstaltung.....</i>	<i>60</i>
<i>Internes Kick-off-Meeting und Sondierungsfragen .....</i>	<i>61</i>
<i>Wie man Menschen erreichen und einbinden kann .....</i>	<i>63</i>
.....	<b>63</b>
<i>Zielgruppen ermitteln und Informationen aufbereiten .....</i>	<i>64</i>
.....	<b>64</b>
Möglichkeiten zur Ermittlung von Betroffenengruppen .....	64
Welche Personen waren bereits beteiligt? (Informationsquellen: Zeitungsartikel, Diskussion mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Einrichtung, Protokolle öffentlicher Veranstaltungen) .....	64
Welche Personen werden vermutlich direkt von den Auswirkungen betroffen sein?.....	64
Welche Personen und Institutionen sind Nutznießer?.....	64
Welche Personen sollten sinnvoller Weise angesprochen werden, weil sie wichtige Informationen, Ideen oder Meinungen haben? .....	64

Welche Personen sollten hinzugezogen werden, um sicherzugehen, dass die Einrichtung sich über die gesamte Bandbreite der Standpunkte informiert hat? .....	64
Welche Personen sind möglicherweise verärgert, wenn sie nicht gefragt oder angesprochen werden? .....	64
Welche Personen werden sich erwartungsgemäß eher nicht aktiv beteiligen, sollten aber dennoch in- formiert werden? .....	64
<i>Was bei öffentlichen Veranstaltungen zu beachten ist</i> .....	65
Einschätzung der Gesprächsatmosphäre .....	65
Ablauf und Organisation .....	65
Inhalt .....	65
Einstellung auf konfliktträchtige Situationen .....	65
<i>Anforderungen an Räume und Zeit</i> .....	66
<i>Projektabschlussbesprechung – wozu und wie?</i> .....	68
<i>Hinweise zur Gesprächsführung für Moderator/innen</i> .....	69
<i>Übersicht mit Arbeitsmaterialien im Moderationskoffer</i> .....	70
<i>[Arne Bussl]</i>	

# Teil 1: Konzepte und Methodenüberblick

## I Einleitung

### I.1 Anforderungen an politische Lernprozesse

Was ist bei der inhaltlichen Planung von Großveranstaltungen zu beachten? Die Trägervielfalt in der politischen Bildung mit ihren unterschiedlichen pluralen Zielsetzungen und Werthaltungen legt es nahe, dass das jeweilige Leitbild einer Einrichtung den Rahmen für die konzeptionellen Überlegungen zur Planung einer Großveranstaltung – gemeint sind Veranstaltungen mit mehr als 100 Teilnehmenden (gruppenspezifisch gilt dies schon ab 30 Teilnehmenden) – bildet. Auf diese Weise können frühzeitig Zielsetzungen und Teilnehmendengruppen näher charakterisiert werden. Erst danach stellen sich die Fragen nach geeigneten Veranstaltungsformaten und Arbeitsmethoden, für welche die vorliegende Publikation Hilfestellungen bietet.

Die konzeptionellen und methodischen Anforderungen an Großgruppenveranstaltungen bewegen sich im Spannungsverhältnis dreier Achsen (s. Schaubild 1), die Beachtung erfordern, um politische Lernprozesse erfolgreich initiieren zu können.

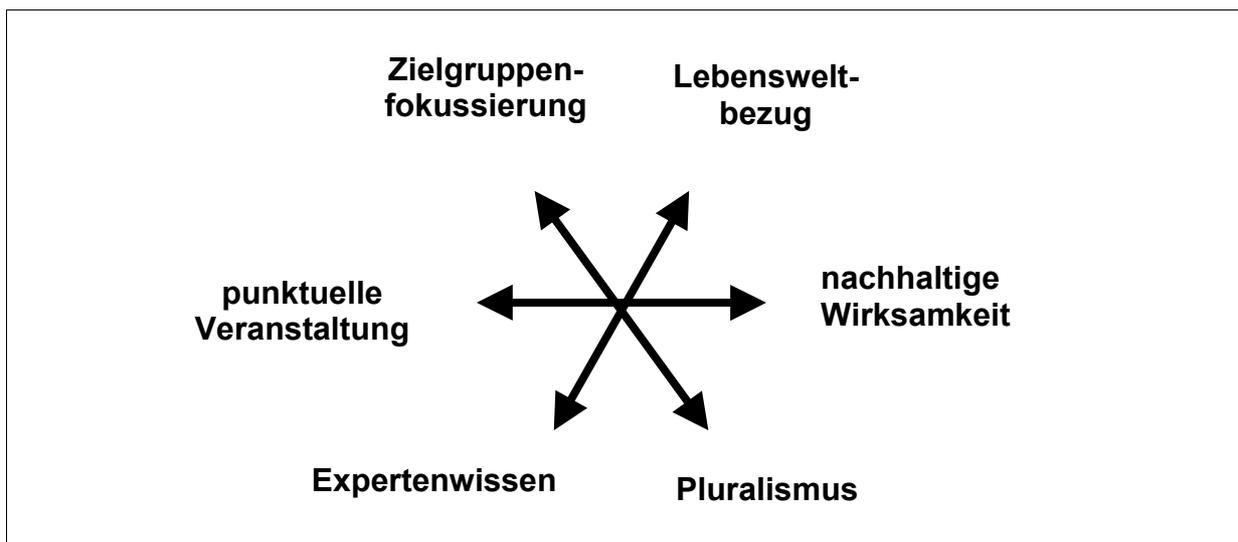


Schaubild 1: Konzeptionelles Spannungsfeld bei Großveranstaltungen

Je nach Zielsetzung sollten sich die Veranstalter vor der Auswahl eines Formats und dessen methodischer Ausgestaltung entscheiden, worauf sie bei der Konzeption besonderes Gewicht legen wollen. Nachstehend erläutern wir die drei Achsen und die in ihnen enthaltenen Gegensatzpaare. Im Anschluss daran stellen wir die ausgewählten Veranstaltungsformate konkret vor.

#### a) Zielgruppenfokussierung versus Pluralismus

Ziel der Maßnahmen politischer Bildung ist es, nicht nur über politisch relevante Themen zu informieren, sondern auch die Kommunikation zwischen gesellschaftlichen Gruppen sowie Reflexion und Verarbeitung zu fördern. Dazu gehört auch der Transfer der Erkenntnisse in die persönliche, berufliche, gesellschaftliche und politische Praxis. Politische Bildung fördert damit die Akzeptanz von Meinungsvielfalt sowie kritisch-konstruktive Dialoge und trägt so zur Friedfertigkeit der Gesellschaft bei.

Innengesellschaftliche Konflikte werden nicht ausgeblendet. Im Rahmen der Veranstaltungen werden sie vielmehr zur Sprache gebracht, und es können Lösungen gesucht werden.

Gerade bei Großveranstaltungen ist daher die soziale Heterogenität wesentlich; sie sollte sich in dem Gesamtangebot der Veranstaltungen wie auch innerhalb der Veranstaltungen widerspiegeln. Zugleich – und hier baut sich eine Spannung auf – sind Veranstaltungen in ihrer Dramaturgie auf spezifische Zielgruppen auszurichten.

Je nach der zu Beginn festgelegten Zielsetzung (integrativ oder spezifisch) sind Formate und Methoden einzusetzen. Bei Bedarf gilt es, die Bedürfnisse und Erfahrungen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen aufzugreifen. Als Beispiele seien dafür z.B. das Gender Mainstreaming und die Berücksichtigung interkultureller Aspekte genannt.

Relevante Fragestellungen für die Veranstaltungskonzeption können daher sein:

- Werden durch Einladungsverteiler oder Art der Ausschreibung bestimmte Bevölkerungsgruppen a priori ausgeschlossen? Ist eine zielgruppenspezifische Ansprache (z.B. für Frauen, Jugendliche, Migrantinnen und Migranten) erforderlich?
- Schließen das Veranstaltungsformat oder die gewählten Arbeitsmethoden bestimmte Personengruppen a priori aus (z.B. aufgrund des zeitlichen Rahmens oder aufgrund vorausgesetzter kommunikativer Kompetenzen)?
- Bietet das Setting die Möglichkeit, heterogene Gruppen miteinander ins Gespräch zu bringen und einen konstruktiven Dialog zu führen?

### **b) Lebensweltbezug versus Expertenwissen**

Die Teilnehmenden bringen in den Veranstaltungen eigene Ideen, Erfahrungen und Kompetenzen ein und sollten somit als politische Akteure und als Individuen wahr- und ernst genommen werden. Politische Bildung will Prozesse der Auseinandersetzung mit einem Thema initiieren, die allen die Möglichkeit zur Eigenbeteiligung bieten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden darin gefördert, sich und ihre Anliegen auszudrücken und zur Diskussion zu stellen. Letztendlich wird so auch die Identifikation mit der Veranstaltung ermöglicht.

Ziel ist auch die Vermittlung von Fachwissen und Kenntnissen über politische Zusammenhänge. Darüber hinaus sollen sich die Veranstaltungen durch Bezüge zur Lebenswelt und Alltagskultur der Teilnehmenden auszeichnen. Zwischen diesen beiden Polen sollten die Veranstaltungen eine Balance finden.

Relevante Fragestellungen für die Veranstaltungskonzeption können daher sein:

- Welche Möglichkeiten gibt es für die Teilnehmenden, Programm und Arbeitsweise mitzugestalten?
- Gibt es ausreichend Freiräume, in denen sich die Teilnehmenden selbst organisiert einbringen können? Ermöglicht das Setting dabei unterschiedliche, zielgruppenfokussierte Formen der Einbindung?
- Sind das Veranstaltungsformat / die gewählten Arbeitsmethoden eher auf die Vermittlung von Fachwissen oder auf die Verknüpfung mit dem Alltagserleben und den individuellen Erfahrungen der Teilnehmenden ausgerichtet?
- Entstehen aus den Arbeits- und Diskussionsprozessen gemeinsame Ergebnisse der Teilnehmenden?

### **c) Nachhaltige Wirksamkeit versus punktuelle Veranstaltung**

Politische Lernprozesse müssen über die Dauer der eigentlichen Veranstaltung hinaus wirken, um effektiv zu sein. Das kann bereits durch individuelle Beiträge zur Vorbereitung der Veranstaltung initiiert und gestaltet werden. Durch die Veranstaltungen selbst werden Wissen und Kenntnisse erlangt, welche die Teilnehmenden in ihren Alltags- und Berufszusammenhängen anwenden können. Somit leisten die Veranstaltungen einen Beitrag dazu<sup>[Arne Buss2]</sup>, Bürgerinnen und Bürger zu politischer Mitarbeit zu motivieren und zu befähigen, aktiv am politischen Leben teilzunehmen.

Wesentliche Erkenntnisse und Ergebnisse werden anderen Bevölkerungsgruppen zugänglich gemacht, womöglich auch in den politischen Prozess eingebracht. Die Veranstaltung selbst benötigt aber einen Ereignischarakter, um auf die Teilnehmenden zu wirken und z.B. über die Medien weitere Personenkreise zu erreichen.

Relevante Fragestellungen für die Veranstaltungskonzeption können daher sein:

- Wie lässt sich um die Veranstaltung eine effektive Medienarbeit aufbauen, um die öffentliche Aufmerksamkeit zu erhöhen?

- Wie kann trotz des Eventcharakters eine längerfristige Wirksamkeit erreicht werden?
- Welchen Beitrag zur individuellen und Gruppenvorbereitung bieten das Veranstaltungsformat / die gewählten Arbeitsmethoden?
- Was sind effektive Möglichkeiten zur Dokumentation und Verbreitung der Ergebnisse?
- Wie kann die Nachbereitung der Veranstaltung gestaltet bzw. gesteuert werden?
- Wie ist gegebenenfalls der Gesamtprozess gestaltet und welche weiteren Schritte sind geplant?
- Wie kann die Kommunikation zwischen den Teilnehmenden nach Abschluss der Veranstaltung gefördert werden?
- Welchen Charakter haben die erarbeiteten Produkte und wie kann mit ihnen im Anschluss an die Veranstaltung (politisch) weiter umgegangen werden?

## **I.2 Qualitätskriterien für die Arbeit mit großen Gruppen**

Seit den neunziger Jahren finden Verfahren der Großgruppenmoderation, die überwiegend aus dem anglo-amerikanischen Raum stammen, eine wachsende Verbreitung bei der Gestaltung von Tagungen und Konferenzen und im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen, aber auch bei Veranstaltungen der politischen Bildung. Ein besonderes Kennzeichen dieser Konzepte besteht darin, dass hier unter weitgehendem Verzicht auf Vorträge und „Belehrung“ große Gruppen in unterschiedlichem Ausmaß in die Gestaltung der Veranstaltung einbezogen werden und selbstorganisiert arbeiten.

Hinter diesen Veranstaltungsformen stehen nicht nur eine ausgefeilte Theorie der Selbstregulation von Gruppen, sondern auch Einsichten aus dem Verhalten komplexer Systeme: So spielen sich in Großgruppen grundlegend andere Prozesse ab als in kleinen Gruppen. Die Veränderungsenergien, die Gestaltungsmöglichkeiten und vor allem die Implementierungschancen der entwickelten Ideen und Projekte wachsen aufgrund der Gruppengröße, der Vielfalt ihrer Zusammensetzung und der maximalen Interaktion unter den Teilnehmenden. Für die Moderation beginnt eine Großgruppe bei etwa 30 Teilnehmenden, denn dann ist es nicht mehr möglich, zu jedem Teilnehmenden einen individuellen Kontakt aufzubauen, sondern die Moderation agiert mit einer Gruppe.

Verfahren der Großgruppenmoderation sind auch als eine Antwort auf die arbeitsteilige Ausdifferenzierung und die Individualisierung der Gesellschaft anzusehen. In Großgruppen feiern die agora, der Marktplatz und die Versammlung der Bürger/innen eine Renaissance in modernem Gewande. Das Bedürfnis, das „Ganze“ zu sehen, wächst in einer Gesellschaft von Spezialistinnen und Spezialisten, und dieses Bedürfnis kann von Einzelnen nicht befriedigt werden. In der Großgruppe kann Vielfalt neu entdeckt und durch informelle Vernetzung genutzt werden.

Die Großgruppe fungiert als „Soziotop“, als eine Art „Kreatives Feld“ (Burow 2000), in dem sie Individuen und ihre Fähigkeiten zusammenbringt und es ihnen ermöglicht, ihre Potenziale freizusetzen, Partner zu finden und Ideen und Projekte auszutauschen bzw. zu initiieren. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Wiedergewinnung des offenen Raumes durch die Bürgerinnen und Bürger, die neue Formen partizipativer Politik- und Zukunftsgestaltung entwickeln. Die zentrale Frage, die sich in Organisationen, Firmen, Institutionen, Parteien, Verbänden etc. stellt, ist, wie man das ungenutzte Wissen und kreative Potenziale zur gemeinsamen Zukunftsgestaltung freisetzen und nutzen kann.

### **a) Zur Rolle der Moderation**

Die Moderation hat vor allem die Aufgabe, die (Groß-) Gruppe bei der Formulierung ihres Anliegen zu unterstützen und einen unterstützenden Rahmen zu schaffen. Im Unterschied zur klassischen Leitungsfunktion gibt die Moderation nur die Anstöße, unterstützt und begleitet. Man könnte nun meinen, aufgrund dieser eingeschränkten Funktion seien die moderierenden Personen beliebig, und es handle sich um eine einfach auszuübende Tätigkeit. Das Gegenteil ist der Fall: Obwohl sie nur behutsam im Hintergrund agiert und im Radikalmodell des Open Space fast gar nicht sichtbar zu sein scheint, kommt der Moderation eine entscheidende Rolle zu.

Von ihrer Erfahrung, ihrer Intuition, ihren Fähigkeiten hängt es entscheidend ab, ob ein kreatives und kommunikatives Feld entsteht. Darüber hinaus übt die Moderation eine „Eisbrecher- und Motivationsfunktion“ aus. Viele der Verfahren, die nachfolgend dargestellt werden, sind für Personen, die in traditionellen Organisationsumgebungen arbeiten, ungewohnt und können verunsichernd wirken. Durch eine gelassene, optimistische, ermutigende Haltung vermitteln gute Moderatorinnen und Moderatoren den Gruppen das Gefühl, dass sich die Sache lohnt, die Zuversicht, dass etwas Interessantes entsteht.

Es hat sich als günstig erwiesen, große Gruppen zu zweit zu leiten. Gruppenprozesse sind oft sehr kompliziert, und es können unvorhersehbare Wendungen, Konflikte, Eskalationen etc. entstehen, die einzeln arbeitende Moderatorinnen oder Moderatoren überfordern. Auch hier gilt die Überlegenheit der Co-Kreativität. Dabei ist es erfahrungsgemäß durchaus von Vorteil, wenn verschiedene Persönlichkeiten, Stile und Geschlechter zusammenwirken. Wenn diese Verschiedenheit gegenseitig wertgeschätzt wird, sich das Team gegenseitig unterstützt und in kreativer Konkurrenz zueinander steht, ist dies für die Gruppe von Vorteil. Durch die Unterschiedlichkeit und gegenseitige Unterstützung kann ein breites Spektrum von Bedürfnissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgedeckt werden, problematische Gruppenverläufe können schnell wahrgenommen und es kann rasch darauf reagiert werden.

Die Moderation erfordert auch den Mut, den erforderlichen Freiraum und Leerlauf in der Gruppe zuzulassen - ohne lenkend einzugreifen - und auf die Prozessdynamik zu vertrauen. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind dabei vor allem das Engagement der Gruppe und das Entstehen von Synergien im gemeinsamen Arbeitsprozess. Wenn die Gruppe nur mit halbem Herzen dabei ist, ihr die Teilnahme an der Veranstaltung gar verordnet wird, dann dürfte selbst die talentierteste Moderation wenig erreichen. Hier liegt sicher eine Grenze der vorgestellten Verfahren.

### **b) Eigenverantwortung der Teilnehmenden ermöglicht Lernen durch Erfahrung**

Selbstorganisiertes Arbeiten erfordert Übernahme von Verantwortung. Zu den Anforderungen an die politische Bildung gehört, für die Teilnehmenden Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung der Inhalte zu schaffen. Damit erhöhen sich auch die Chancen, dass sich die beteiligten Akteure später mit den erarbeiteten Ergebnissen identifizieren bzw. sich weiter in der Zusammenarbeit engagieren. Neben den inhaltlichen Aspekten bedeutet Eigenverantwortung aber auch, Störungen wie Unbehagen, Konzentrationsabfall, Ärger usw. aktiv einzubringen. Sie geben wichtige Hinweise auf die Prozessdynamik und werden deshalb in die Gruppe rückgemeldet, wenn eine optimale Beteiligung aller erreicht werden soll.

Ein durchgehendes Prinzip der hier vorgestellten Konferenztypen besteht darin, dass es kaum Vorträge von Expertinnen und Experten gibt, sondern der gemeinsam initiierte Erfahrungsprozess im Vordergrund steht. Es entsteht ein offener Gestaltungsraum. Dadurch ergibt sich ein ungewohntes (oft auch beunruhigendes) Vakuum, das die Gruppe mit den im Feld vorhandenen Fähigkeiten selbst füllen muss. Anstatt folgenlosen "Darüber Redens" soll gemeinsam gestaltet werden. Der Verzicht auf Vorträge ist allerdings kein Dogma: Falls es die Themen notwendig machen, können an geeigneten Stellen fachliche Inputs vorgesehen werden.

Häufig sind Teilnehmende an Großgruppenveranstaltungen irritiert über den Freiraum, den ihnen die Moderation anbietet. Viele erwarten eine klare Führung und manche empfinden eine gewisse Orientierungslosigkeit. An Führung und Belehrung gewöhnt, versuchen sie sich in Krisen an einer Führungsperson zu orientieren. Diese Erwartung frustriert die Moderation freundlich. Das Prinzip der „freundlichen Frustration“ bedeutet, dass die Moderation nichts für die Teilnehmenden der Konferenz tun soll, was diese nicht auch selbst tun können. [Arne Buss3] Dahinter steht die Erkenntnis, dass die Teilnehmenden kompetenter sind, als sie es selbst von sich vermuten. Die Teilnehmenden sollen handlungsfähig werden und ihre Probleme selbst aktiv bewältigen.

Ein Muster von Expertinnen und Experten besteht darin, dass sie manchmal fast alle Aufgaben an sich reißen und die Gruppe dazu benutzen, ihre überragende Kompetenz zu demonstrieren. Statt Bevollmächtigung ("Empowerment") zu fördern, bauen sie ihre eigene Überlegenheit aus, mit dem Ergebnis, dass sich die Zuhörenden als klein und ohnmächtig empfinden. Wenn Teilnehmende von der Moderation Antworten für die Lösung ihrer Probleme haben wollen oder mehr Führung einfordern, dann weist sie diese zurück. Im Prozessverlauf führt die ermutigende Erfahrung der in der Gruppe vorhandenen Potenziale und Fähigkeiten häufig zu einem deutlich gesteigerten Selbstbewusstsein der Teilnehmenden und zu vielfältigen Aktionsideen.

### **c) Synergien, Prozessorientierung und Transparenz**

Für die Veranstaltungskonzeption, aber auch für die konkrete Gestaltung und Moderation von einzelnen Arbeitssituationen ist die Förderung von Synergien entscheidend: d.h. einen Rahmen und eine

Atmosphäre zu schaffen, die intensive persönliche Begegnung, Vernetzung über Grenzen hinweg und Kooperationen fördern. Das Prinzip der Prozessorientierung fordert, dass die Moderation sehr genau die Dynamik im Gruppenprozess wahrnimmt und ihre Interventionen daran orientiert. Vorgeplante Ablaufstrukturen, Programmelemente und ähnliches sollten je nach der Art des tatsächlichen Verlaufs modifiziert oder sogar völlig umgeworfen werden. Wenngleich es in der Regel sinnvoll ist, sich an einen vereinbarten Zeitrahmen zu halten, so kann es jedoch - in Abstimmung mit den Bedürfnissen der Gruppe - notwendig sein, eine Pause zu vereinbaren und zu überlegen, wie man auf die aktuellen Probleme am besten eingehen kann.

Der Einsatz von manipulativen Methoden in der Großgruppenmoderation ist destruktiv. Daher muss das Vorgehen im Prozess weitestgehend transparent sein. Hierzu werden beispielsweise die Ablaufregeln, die Hintergründe der jeweiligen Arbeitsschritte und -formen für die Teilnehmenden visualisiert und erläutert. Ein kreatives Feld entsteht nur dort, wo eine offene, vertrauensvolle Kommunikation stattfindet, die den Selbstorganisationsfähigkeiten der Teilnehmenden Raum gibt und sie bevollmächtigt, anstatt sie zu hintergehen.

Kaum vereinbar sind die im Folgenden vorgestellten Veranstaltungsformate und Arbeitsmethoden für große Gruppen daher mit Erwartungen, eindeutig vorhersagbare Ergebnisse erzielen und alles kontrollieren zu wollen.

Es geht um Offenheit, Flexibilität und Innovation, um politische Lernprozesse zu ermöglichen. Teil 2 dieser Publikation bietet daher eine Reihe von Hilfestellungen, um diesen experimentellen Prozess situationsangemessen und aufgabenbezogen gestalten zu können.

#### **d) Literaturempfehlungen**

Burow O. A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Königswiese R. & Keil M. (2000). Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiel für Großgruppenveranstaltungen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Holman P. & Devane T. (2002). Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppenmethoden. Heidelberg: Carl Auer.

### **I.3 Hinweise zu Aufbau und Benutzung dieses Handbuchs**

Eine Übersicht der Großgruppenmethoden und wichtige Aspekte zur Auswahl eines geeigneten Veranstaltungsformats werden im 1. Teil behandelt:

- Kurzbeschreibung von Prinzipien, Zielen und Ablauf
- Anwendungsgebiete und Zielgruppen (wofür geeignet, wofür nicht)
- Besonderheiten bei der Organisation und Angaben zur Zeitplanung
- Praxisbeispiel und Quellen für weiterführende Informationen

Wenn die Entscheidung für ein bestimmtes Veranstaltungsformat gefallen ist, können Sie im 2. Teil für einige ausgewählte Methoden (Appreciative Inquiry, Bürger- und Kundenforen, Open Space, Perspektivenwerkstatt, World Cafe und Zukunftskonferenz) nachlesen, was bei der Vorbereitung und Durchführung zu beachten ist. Da diese Formate für die Praxis politischer Bildung besonders geeignet sind, haben wir jeweils einen Praxisleitfaden für die Umsetzung zusammengestellt:

- Hinweise zur strategischen Konzeption und Verankerung
- Leitfaden für die Organisation
- Regieanweisungen für die Ablaufplanung und Moderation
- Methodische Tipps für Inszenierung und Dramaturgie der Veranstaltungen

Darüber hinaus gibt es im Anhang allgemeine Hilfsmittel und Checklisten, die übergreifend für verschiedene Veranstaltungsformate und Arbeitsmethoden nützlich sein können.

## II Veranstaltungsmoformate

### II.1 Appreciative Inquiry („Wertschätzende Erkundung“)

#### a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung

Viele Menschen neigen dazu, im Negativen zu schwelgen. Alles wird schlechter gesehen, als es tatsächlich ist. Das Glas ist halbleer statt halbvoll. Das drückt unweigerlich auf die Stimmung. Was Not täte, wäre, bei allen das Bewusstsein zu schaffen, dass zwar lange nicht alles perfekt, doch genügend Positives vorhanden ist, um es für die Zukunft noch besser zu machen. Und genau das geschieht mit dem Ansatz „Appreciative Inquiry“ (AI). Diese Methode heißt direkt übersetzt „wertschätzende Erkundung“ und ist die konsequenteste Abkehr vom defizitorientierten Vorgehen (Was ist das Problem? Was läuft schief? Wer ist schuld?) hin zur Ressourcen- und Lösungsorientierung (Was läuft gut? Weshalb? Wie können wir das noch weiter ausbauen bzw. auf andere Bereiche übertragen?).

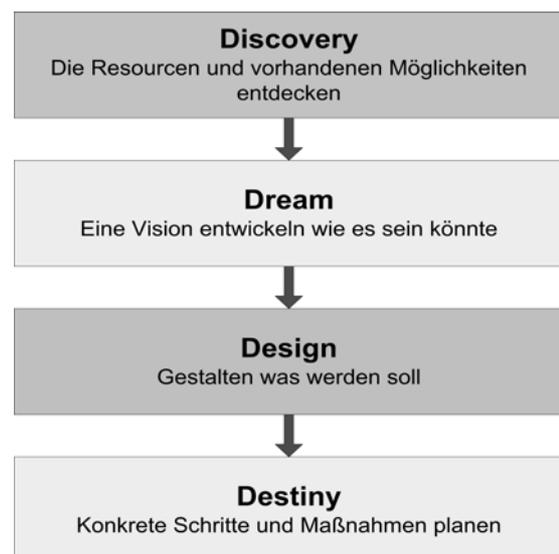
Gemäß der Annahme, dass das verstärkt wird, worauf man die Aufmerksamkeit lenkt, werden mit dieser Herangehensweise automatisch die Potenziale, das Gute - das, was schon zu Erfolg verholfen hat, verstärkt, und die Beteiligten motiviert, sich ihrer Möglichkeiten bewusst zu werden und diese für die anstehenden Aufgaben zu nutzen. Mit dem Einsatz von „Appreciative Inquiry“ werden als Ziele verbunden:

- Kompetenzen von Menschen aktivieren und konstruktiv einsetzen
- Positives Denken und Handeln fördern,
- Wege und Lösungen für Veränderungen erarbeiten,
- Veränderungsprozesse mit allen Beteiligten einleiten und umsetzen

#### b) Ablauf

Begonnen wird mit dem Erkunden, Verstehen und Wertschätzen dessen, was bereits da ist. In dieser Phase wird mit wertschätzenden Interviews gearbeitet, woraus sich auch der Name des Ansatzes erklärt. In diesen Interviews wird gezielt nach den motivierenden und außergewöhnlichen Erlebnissen der Gesprächspartner/innen gefragt. Hier werden die guten Geschichten, Ereignisse, Erfahrungen, Erfolge und Erfolgsrezepte der Menschen (der Organisation / des Projektteams / der Arbeitsgemeinschaft / der Kooperationspartner) als Schatz gehoben, der bisher nicht allgemein bewusst war und daher nicht als Ressource zur Verfügung stand. Diese Interviews sind Kernstück und Basis aller nachfolgenden Schritte. Der gesamte Prozess findet in vier Phasen statt:

- Die erste Phase des „Verstehens“ und „Entdeckens“ beginnt mit Interviews, um Momente ins Bewusstsein zu bringen, wo exzellente Leistungen gelungen sind. Anschließend werden in Kleingruppen die Faktoren identifiziert, welche die Bestleistungen in der Vergangenheit ermöglichten. Herausragende Geschichten werden im Plenum ausgetauscht (Discover).
- Darauf aufbauend wird in der zweiten Phase eine Vision von der (gemeinsamen) Zukunft entwickelt (Dream).
- In der dritten Phase wird die Vision konkretisiert. Es wird an Fragen gearbeitet wie z.B. „Woran erkennen wir, unsere Kunden oder unsere Bürger, dass die Vision Wirklichkeit geworden ist?“ (Design).
- In der vierten Phase werden Maßnahmen und Projekte geplant (Destiny).



### **c) Besonderheiten / Setting**

Plenum, Interviews und Gruppenarbeitsphasen wechseln sich ab. Dazu braucht man einen großzügigen Veranstaltungsraum und ggf. nutzbare Nischen im Foyer. Ob es sich um einige Dutzend oder einige Hundert Menschen handelt –empfohlen wird, in jedem Fall eine Umgebung zu schaffen, die ebenfalls Wertschätzung für die Teilnehmenden ausdrückt und einen angenehmen Rahmen für das "Entdecken der Schätze" bietet.

Für die Interviews ist ein Fragebogen hilfreich. Das Vorgehen ist unterschiedlich und wird für jeden Fall maßgerecht zugeschnitten (siehe Kap. I im Teil 2), so kann z.B. der 1. Schritt als Einzelbefragung oder in kleinen Runden durchgeführt werden, worauf dann in einer Konferenz die Schritte 2 - 4 Erfinden (Dream), Entwerfen (Design), Entfalten (Destiny) in der Gesamtgruppe entwickelt werden. Die Befragung kann auch insgesamt in der Gruppe durchgeführt werden. Der Zukunftsgipfel ist eine Variante, bei der alle Phasen als Präsenzveranstaltung organisiert sind. Für die einzelnen Schritte kann mit Elementen des Open Space (siehe Kap. II.5) und/oder World-Café (siehe Kap. II.12) gearbeitet werden. Durch diese Formen von selbststeuernder Kleingruppenarbeit werden die persönliche Entscheidung und die öffentliche Verpflichtung für den sich entfaltenden Wandel gestärkt.

Der Zeitaufwand für Vorbereitung und Durchführung liegt bei mindestens zwei Tagen oder kann als begleitende Maßnahme bis zu mehrere Jahre betragen. Dabei können bis zu 2.000 Personen und mehr in den AI-Prozess eingebunden werden.

### **d) Anwendungsgebiete**

Die Einsatzmöglichkeiten der wertschätzenden Erkundung sind vielseitig: z.B. für die strategische Planung einer Einrichtung, Kulturwandel, Stadtentwicklung und vieles andere mehr. Letztlich geht es darum, eine Haltung zu verändern und die Sichtweise auf die Ressourcen und Möglichkeiten zu lenken. Das Instrumentarium eignet sich sowohl für Veränderungen in Organisationen als auch für gesellschaftliche und politische Prozesse. Wichtig ist, dass die Ausgangssituation nicht zu stark konfliktbelastet ist, da in solchen Situationen die Bereitschaft, nach Ressourcen zu suchen, gering ist. In solchen Fällen müssten Methoden zur Konfliktlösung vorgeschaltet werden.

Appreciative Inquiry ist grundsätzlich auf alle Personengruppen anwendbar, wenn der Fragebogen entsprechend gestaltet wird:

- Angehörige von Organisationen, aber auch offene Zusammensetzungen, z.B. alle von einem Stadtplanungsthema Betroffenen.
- AI kann auch Personen inner- und außerhalb von Organisationen integrieren, z.B. Angehörige der Stadtverwaltung und Bürger/innen.
- Beteiligte/Betroffene von bevorstehenden Umstrukturierungen oder Prozessen, Angehörige von Institutionen usw.
- Gut für die Arbeit mit Frauen geeignet, da die Interviewphase sehr stark auf einen intensiven Austausch zwischen den Gesprächspartnerinnen und –partnern basiert.

Die Methode setzt aber zumindest in einigen Phasen gute Verbalisierungsmöglichkeiten voraus, ist somit für die Arbeit mit Gruppen von Migrantinnen und Migranten oder anderen Personengruppen mit Sprach- und Ausdrucksschwierigkeiten u.U. nur mit Abwandlungen einsetzbar.

### **e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen**

Hinweise und Tipps zur praktischen Ausgestaltung und Moderation von Appreciative Inquiry-Prozessen bzw. –Veranstaltungen sind im Teil 2, Kapitel I zu finden.

Die „wertschätzende Erkundung“ (Appreciative Inquiry) wurde von David Cooperrider, Professor für organisationsbezogenes Verhalten an der Case Western Reserve University, USA, entwickelt.

2001 führte RWE Essen das Power-Barometer (Befragung von 140 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Personalabteilung und Externe) und darauf aufbauend eine Powerwerkstatt durch. Dabei handelte es sich um eine 1-tägige Veranstaltung zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen in den einzelnen Abteilungen unter den Bedingungen von Personalabbau. Es wurde mit Visionen, Sketchen und Symbolen gearbeitet. So wurde der „Power-Mann“ bzw. die „Power-Frau“ als jeweils idealtypische Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bzw. Führungskraft beschrieben. Die Power-Werkstatt wurde begleitet von einem Schauspieler, der durch Improvisationstheater die Teilnehmenden und die Stimmung während der Veranstaltung gespiegelt hat.

Die Hunter Douglas Window Fashions Niederlassung in Broomfield (USA) startete einen Appreciative Inquiry-Prozess mit 100 Mitarbeiter/innen, an dem sich schließlich über einen Zeitraum von zwei Jahren alle 1.000 Mitarbeiter/innen beteiligten. Die Interviews wurden begleitend zum Alltag durchgeführt. Für die anderen Phasen kamen mehrere hundert Beteiligte auf mehreren Großveranstaltungen zusammen. Bereits nach einem Jahr konnte Hunter Douglas eine Erhöhung der Produktivität, des Umsatzes und des Mitarbeiterengagements nachweisen.

<http://www.imagine-austria.at>

<http://www.all-in-one-spirit.de>

<http://www.cama-institut.de/>

Maleh, Carole: Appreciative Inquiry. Bestehende Potenziale freilegen und für die Organisation nutzbar machen. Organisationsentwicklung 1 (2001)

Bushe, Gervase R.: Advances in Appreciative Inquires as an Organization Development Intervention. In: The Organization Development Journal, Heft 3 (1998), S. 41 – 50

Cooperrider David L./Sorensen Peter F.: Appreciative Inquiry. Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change. Champaign/Illinois, Stipes 2000

Elliott, C.: Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry. International Institute for Sustainable Development 1999

Hammond, Sue/Royal, Cathy (Hg.): Lessons from the Field. Applying Appreciative Inquiry. Plano TX, Practical Press 1998

## II.2 Bürger- und Kundenforen

### a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung

Bürger- und Kundenforen sind ein Marketing- und Kommunikationsinstrument, um das interne Qualitätsmanagement für private und öffentliche Dienstleistungen zu ergänzen: Im Mittelpunkt steht der direkte Dialog über Lob und Kritik zwischen Anbieter und Nutzer. Damit sind, abhängig von aktuellen Entwicklungen vor Ort, unterschiedliche Ziele verbunden:

- Bestehende Probleme transparent machen und Lösungsvorschläge sammeln,
- Beschwerdeführern ein Ventil für Kritik und Wünsche bieten,
- Leistungsprofile darstellen und weiter entwickeln,
- Bürger/innen und Kunden als Berater nutzen, z.B. um Anforderungen an die Angebots- und Leistungsqualität (gemeinsam) zu beschreiben und Optimierungsprozesse einzuleiten.

Es werden bis zu sechzig Personen nach einem rotierenden System eingeladen, um über ihre Erfahrungen zu berichten und über mögliche Veränderungen zu diskutieren. Anders als bei formellen Gremien und Beiräten setzt das Bürger- bzw. Kundenforum auf immer neue Gesichter, indem die Teilnahme pro Person auf drei Veranstaltungen begrenzt ist. Die Themen wechseln im Jahresverlauf, Spezial-Termine haben Eventcharakter und erhöhen die Attraktivität einer Teilnahme für interessierte Bürger/innen. Entscheider/innen der wichtigsten Unternehmens- oder Verwaltungsbereiche sowie Vertreter/innen aus dem Vorstand bzw. der Politik sind anwesend und geben den Kunden zunächst direkt und im Anschluss an die Veranstaltung schriftlich eine Rückmeldung zu Lob und Kritik. Bei Zustimmung treiben sie die Umsetzung voran. Wenn Vorschläge nicht angenommen oder auf einen späteren Zeitpunkt vertagt werden, begründen sie dies.

Mit dem persönlichen Kontakt zu Entscheidungsträger/innen ist eine hohe Wertschätzung für die Sichtweise von Kunden bzw. Bürger/innen verbunden. Auf diese Weise lassen sich konkrete Verbesserungsvorschläge diskutieren, gegenseitiges Verständnis fördern und das Image in der Außendarstellung positiv beeinflussen. Wird das Veranstaltungsformat über einen längeren Zeitraum kontinuierlich eingesetzt (z.B. drei bis vier Mal pro Jahr), kann die Kundenzufriedenheit und –bindung verbessert werden.

### b) Ablauf

Folgendes Programmraaster (Muster) dient als Orientierung für den Ablauf eines Bürger- oder Kundenforums:

Zeit	TOP
18:30	Begrüßung, Ziele und Aufgaben des Bürger-/Kundenforums durch Veranstalter (hochrangig => Wertschätzung)
18:40	Einführung durch die Moderation: Vorstellung Themen und Ablauf, verantwortliche Ansprechpartner vorstellen
18:50	1. Schwerpunktthema: Welche guten / schlechten Erfahrungen haben die Kunden / Zielgruppen gemacht? Rückmeldung von Verantwortlichen. Moderierte Diskussion, Visualisierung der Beiträge und Antworten. Sammlung von Lob und Kritik. Darstellung der Handlungsmöglichkeiten.
19:40	<b>P A U S E</b> mit Lob- und Kritikecken sowie Informationsangeboten.
20:00	2. Schwerpunktthema: Welche Fragen und Meinungen haben die Kunden / Zielgruppen? Rückmeldung von Verantwortlichen (wie oben).
20:30	Ausblick auf das nächste Kundenforum: Termin und Themen.
20:40	Schlussnote durch Veranstalter, Zufriedenheitsabfrage am Ausgang.

### c) Besonderheiten / Setting

Eine externe Moderation gewährleistet eine offene und faire Atmosphäre, in der es möglich ist, Wünsche, Anregungen und Kritik offen zu äußern. Es soll den Bürger/innen Spaß machen, an dem Forum mitzuwirken. Sie sollen mitnehmen, dass ihr Engagement ernst genommen wird, dass sie einen Beitrag zur Verbesserung der Dienstleistungen erbringen und so von ihrer Mitwirkung selbst profitieren.

### d) Anwendungsgebiete

Das Bürger- bzw. Kundenforum eignet sich überall dort, wo externe Anspruchsgruppen für die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen genutzt werden können. Es hat sich gezeigt, dass dieses Angebot von Bürger/innen wahrgenommen wird, wenn es sich um ein Angebot oder eine Dienstleistung handelt, die sie häufiger und nicht nur einmal im Jahr nutzen, und wo sie einen persönlichen Nutzen in den dadurch eingeleiteten Veränderungen erkennen können. So verstehen z.B. die Dortmunder Stadtwerke AG (DSW) ihre Fahrgäste im öffentlichen Personen-Nahverkehr (ÖPNV) als Berater und sehen das oben beschriebene Veranstaltungsformat als ein Instrument der Kommunikationspolitik zur Qualitätssteigerung und Kundenbindung, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Zielgruppen sind dabei bestehende Kunden:

- Abonnenten
- Käufer/innen von Monatskarten
- Käufer/innen von 4er- und Einzeltickets

Bei drei Kundenforen im Jahr haben sich seit 1999 folgende Themenschwerpunkte herausgebildet:

- Tarife und Kommunikation
- Service, Sicherheit und Technik
- Anschlüsse und Fahrplan

Die Rolle der politischen Bildung kann hier einerseits die der externen Moderation sein: Die politische Bildung verlässt die festen Häuser und engagiert sich in demokratischen Entwicklungsprozessen außerhalb der Akademien und Bildungsstätten. Bürger- und Kundenforen eignen sich aber genauso auch als Instrument für die Qualitätssicherung und Teilnehmendenbindung für die Bildungsangebote (Publikationen, Seminare, Reisen etc.) im eigenen Haus.

### e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen

Hinweise und Tipps zur praktischen Ausgestaltung und Moderation von Bürger- und Kundenforen sind im Teil 2, Kapitel II zu finden.

<http://www.iku-gmbh.de>

Wachholz, Carsten; Löchtfeld, Stefan und Frittgen, Hans-Peter: Wenn Verkehrsunternehmen und Fahrgäste miteinander reden, Verkehr und Technik 6/2003  
Schrammeyer, Dr. Erhard / Frittgen, Dipl.-Kfm. Hans-Peter. Erste Erfahrungen mit einem Kundenforum in Dortmund. Effizientes Instrument der Kundenbindung. Der Nahverkehr 9/1999

## II.3 Erfolgsteam-Konzept

### a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung

Beim Erfolgsteam-Konzept geht es um die Schaffung eines Unterstützungsrahmens für Personen, die ein eigenes Vorhaben verwirklichen möchten, sowie um gegenseitige Ermutigung zur Erreichung individueller Ziele der Gruppenmitglieder. Vergleichbar ist dieses Konzept auch mit der Idee des kollegialen Coaching und des Peer-Beratungskonzeptes. Alle Konzepte gehen davon aus, dass Menschen sich gegenseitig unterstützen können bei Ihrer Zielerreichung und nicht immer eine professionelle Beratung dafür notwendig ist

Folgende Prinzipien spielen beim Erfolgsteam eine Rolle:

- Partnerschaftliche Beratung zur gegenseitigen Unterstützung bei der Zielerreichung.
- Verantwortungsübernahme, Selbstunterstützung und Selbstorganisation.
- Individuelle Arbeit an einem beruflichen oder persönlichen Ziel in einem auf Gegenseitigkeit beruhenden Beratungsverbund.
- Ziel- und Lösungsorientierung.
- Die nötigen Ressourcen sind in den sich bildenden Teams vorhanden bzw. können mobilisiert werden.
- Alle tragen die Verantwortung für die effektive Nutzung der Zeit.
- Verpflichtende Hausaufgaben nach jeder Teamsitzung.

### b) Ablauf

Ausgangspunkt ist jeweils ein zu Beginn definiertes Ziel, das ein Mitglied in einem bestimmten Zeitrahmen erreichen möchte. Das Erfolgsteam gründet sich auf drei einfache Kernelemente:

1. Zwei Einführungssitzungen zum Kennenlernen, zur Teambildung und zur Festlegung der Ziele, die jede und jeder Einzelne erreichen möchte (ggf. als Teambildungstag unter Anleitung der Moderation, die das Erfolgsteam-Konzept vorstellt). Im Anschluss bilden sich Gruppen aus ca. vier bis sechs Personen, die für das nächste halbe Jahr zwei- bis dreiwöchentliche Termine vereinbaren, an denen sie sich zur Peerberatung treffen. Da alle an einem persönlich bedeutsamen Ziel arbeiten und sich die Teammitglieder selbst wählen, wächst die Wahrscheinlichkeit, dass eine wirksame und anregende Gruppe entsteht.
2. Teamsitzungen in Selbstorganisation (alle zwei bis drei Wochen). Innerhalb des nächsten halben Jahres treffen sich die Teams ohne Moderation regelmäßig zu Beratungssitzungen mit folgendem Ablauf:

#### Erfolgsteam – Musteragenda

I.	Einstieg	5 min.
	Ankommen	
	Rollen verteilen	
II.	Check-in (5 Min./Person)	30 min
	Wo stehe ich?	
	Was ist seit dem letzten Treffen passiert?	

	Was habe ich erreicht?	
III.	Unterstützung (15 Min./Person)	90 min.
	Wo brauche ich Unterstützung?	
IV.	Zielsetzung (2 Min./Person)	12 min.
	Was möchte ich bis zum nächsten Treffen erreichen?	
V.	Abschluss	5 min.

(aus Burow O.A. 2000, S. 159)

3. Abschließende Auswertungssitzung (mit allen Teams und der Moderation). Wird das Erfolgsteam von einer professionellen Moderation initiiert, wird nach ca. einem halben Jahr ein gemeinsamer Auswertungstag veranstaltet. Auf dem Auswertungstag präsentieren alle Teams ihre Arbeitsergebnisse. Es wird eine ergebnisorientierte Auswertung vorgenommen und untersucht, welche konkreten Schritte zur Präzisierung bzw. Umsetzung der Projekte jede und jeder unternommen hat, wo es Schwierigkeiten gab und inwiefern das Team Unterstützung geben konnte. Ggf. kann ein neuer Halbjahreszyklus gestartet werden.

### c) Besonderheiten / Setting

Die Moderation hat die Aufgabe, den Teambuildingprozess zu ermöglichen und mit dem Angebot einer einfachen Sitzungsstruktur sowie dem Zielpunkt einer Auswertungssitzung einen Motivations- und Arbeitsrahmen zu schaffen, der es den einzelnen Teams ermöglicht, gemäß ihren Bedürfnissen ihre Projekte mit Unterstützung durch die Anderen präzisieren zu können.

In Abhängigkeit von den Bedürfnissen der Gruppe kann es sinnvoll sein, dass die Moderation bei jeder zweiten Peergruppensitzung anwesend ist. Weiterhin können natürlich zusätzliche Beratungstermine angeboten werden. Grundsätzlich gilt aber, dass das Ziel in einer möglichst selbstständigen Arbeit der Teams besteht und dass Teams auch ohne Moderation starten können und sollen.

Die inhaltliche Spannweite kann vom Wunsch, ein (gesellschaftspolitisches) Projekt zu starten, eine Fremdsprache oder eine technische Fertigkeit zu erwerben, bis hin zur Gründung einer Firma oder eines Netzwerkes reichen. Entscheidend ist, dass die Mitglieder von Erfolgsteams das herausarbeiten, hinter dem sie mit hoher Energie und Leidenschaft stehen, zu dessen Erreichung sie aber eine Unterstützung und Beratung durch andere benötigen.

Für die Zeitplanung können folgenden Eckpunkte angesetzt werden: Ein bis anderthalb Tage für den Teambuildingtag, danach zwei- bis dreistündige Teamtreffen in Selbstorganisation. Nach einem halben bis einem Jahr ein Auswertungstag.

Erfolgsteams richten sich in erster Linie an Personen mit einem klaren Ziel. Sollte es hier Schwierigkeiten geben, müssten in einem erweiterten Einführungsseminar Übungen zur Zielfindung bzw. -klärung durchgeführt werden. Während der selbst organisierten Teamtreffen sind verschiedene Rollen (Berichtersteller/in, Zuhörer/in, Protokollant/in) zu verteilen.

### d) Anwendungsgebiete

Erfolgsteams sind für alle Personen geeignet, die ein persönliches, berufliches oder –gesellschaftspolitisches Ziel umsetzen möchten. Voraussetzung ist Freiwilligkeit und Bereitschaft zum Engagement. Schwierig sind Zielgruppen, die in der selbst gesteuerten Arbeit völlig ungeübt sind.

Zur Teambuilding können Gruppen von über hundert Personen zusammenkommen. Die Teams selbst umfassen vier bis max. acht Personen, die weitgehend eigenständig arbeiten. In den USA haben bereits Tausende von Mitgliedern von Erfolgsteams eine Sprache gelernt, einen Literaturzirkel initiiert, eine Selbsthilfegruppe gestartet, ein Unterstützungsforum von Fachkolleg/innen gebildet oder ein Unternehmen gegründet.

Selbstständige, Existenzgründer/innen, Geschäftsführer/innen kleiner Unternehmen, Angestellte, Arbeitssuchende, aber auch Personen, die im persönlichen und/oder beruflichen Bereich nach einer Neuorientierung suchen, haben mithilfe von Erfolgsteams ihre Ziele klären und ihre Vorhaben realisieren können.

### e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen

Das Erfolgsteam wurde in den USA von Barbara Sher entwickelt und verbreitet sich seit einigen Jahren in den unterschiedlichsten Lebens- und Berufsbereichen.

Siehe <http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/>

Bergmann, Ulrike (1998): Erfolgsteams. So verwirklichen Sie Ihre persönlichen und beruflichen Ziele, Landsberg am Lech (mvg) 1998

Burow O.A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta. S.156-161

Sher, Barbara. Wishcraft. Vom Wunschtraum zum erfüllten Leben. Tübingen (Universitas) 2001.

## **II.4 Experten-Laien-Dialog (Konsensuskonferenz, Bürgerpanel)**

### **a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung**

Bei der Konsensuskonferenz bzw. dem Bürgerpanel handelt es sich um eine Art Jury aus ca. fünfzehn bis zwanzig nicht direkt betroffenen Laien, die nach Anhörung von Fachleuten und ausführlicher Beratung eine Stellungnahme erarbeitet. Dieses Verfahren eignet sich vor allem für komplexe politische Themen, zu denen es keine einheitliche Expertenmeinung gibt, die aber auf breites öffentliches Interesse stoßen.

Die Teilnehmenden werden zunächst in möglichst breiter Heterogenität aus einer Gruppe von Interessierten ausgewählt, die sich zuvor auf entsprechende Aufrufe in Zeitungen oder auf persönliche Anschreiben zurückgemeldet haben. Bei der Auswahl wird nicht nur auf demografische Daten, sondern auch auf die Repräsentativität kontroverser Ausgangspositionen und Standpunkte zur anstehenden Fragestellung geachtet.

Die Teilnehmenden kommen zunächst an zwei Wochenenden zusammen, um sich mit dem Beratungsgegenstand vertraut zu machen, Expert/innen als Sachverständige auszuwählen und Fragen an sie vorzuformulieren. Während der eigentlichen zwei- bis dreitägigen Konferenzphase findet dann eine Anhörung der Sachverständigen statt. Dieser Teil ist öffentlich und wird nach Möglichkeit in Radio und Fernsehen übertragen sowie in Zeitungen dokumentiert. Erst danach zieht sich das Bürgerpanel zurück, um sich auf gemeinsame Empfehlungen zu einigen und ein gemeinsames Schlussdokument zu den gestellten Fragen zu formulieren.

Ziel ist es, einen Konsens zu finden. Im Ausnahmefall sind Minderheitenvoten möglich. Das Ergebnis wird direkt nach Abschluss der Konferenz bei einer Pressekonferenz der Öffentlichkeit vorgestellt. Die Konsensuskonferenz soll den Dialog zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit über kontroverse Fragestellungen anregen, indem die häufig von Expert/innen besetzte Diskussionskultur um qualifizierte Laienbeiträge ergänzt wird.

Eine weitere Form des Bürgerpanels ist das „Skandinavische Folkehøring“, bei dem über Interviews die interessierten Bürger/innen gewonnen und in der Folgezeit mit Informationen versorgt werden. Die anschließende Diskussion findet zunächst nur zwischen den Bürger/innen statt und im zweiten Schritt dann unter Einbeziehung von Expert/innen und Politik bzw. entsprechenden Entscheidungsträger/innen. Wichtig ist die Trennung dieser beiden Schritte, um zu gewährleisten, dass die Meinung der Bürger/innen Ausgangspunkt der Diskussion ist und die nachfolgende Debatte nicht von Politiker/innen und Expert/innen dominiert wird. Einige Zeit nach dem Folkehøring werden die beteiligten Bürger/innen noch einmal befragt, ob und wie sich das Meinungsbild durch Information und den Diskurs mit Politiker/innen und Expert/innen gewandelt hat. Dies kann als Indikator fungieren, um zu überprüfen, welche Chancen die Politik hat, komplexe oder unpopuläre Entscheidungen der Öffentlichkeit zu vermitteln

### **b) Ablauf**

An drei Wochenenden treffen sich ca. fünfzehn bis zwanzig zufällig und repräsentativ ausgewählte interessierte Bürgerinnen und Bürger. Vor dem ersten Treffen erhalten die Teilnehmenden umfassendes Material zum jeweiligen Thema, das aus einer breiten Vielfalt von Expert/innen und Interessengruppen zusammengestellt ist, um sich inhaltlich einzuarbeiten und die verschiedenen Aspekte kennenzulernen.

Das erste Wochenende (ca. neun Wochen vor der Konferenz) dient der Einarbeitung der Laien in das Thema. Beim zweiten Wochenende (ca. fünf Wochen vor der Konferenz) geht es darum, Fragen zu formulieren, welche die Bürgergruppe für wichtig erachtet, um die Thematik beurteilen zu können. Außerdem legt sie gemeinsam fest, welche Expert/innen diese Fragen beantworten und dafür zur öffentlichen Abschlusskonferenz eingeladen werden.

Bei der dreitägigen Abschlusskonferenz gibt es zunächst eine öffentliche Befragung der Sachverständigen durch die Bürger/innen-Gruppe und anschließend eine Diskussion. Am zweiten Tag zieht sich die Bürger/innen-Gruppe nachmittags zurück, um den Abschlussbericht zu verfassen. Am dritten Tag präsentiert die Bürger/innen-Gruppe das Gutachten der Öffentlichkeit. Die Bürger/innen-Gruppe wird während des gesamten Prozesses durch zwei Moderator/innen unterstützt.

### **c) Besonderheiten / Setting**

Sowohl die innovative Form als auch die Teilnehmendenstruktur der Konsensuskonferenz macht eine gemeinsame und intensive Vorbereitung zwischen Auftraggeber, weiteren Beteiligten und der Moderation erforderlich. Dies betrifft die Auswahl, Abgrenzung und verständliche Beschreibung des vom Bürger/innenpanel zu bearbeitenden Themas, die Wahl der Arbeitsformen und insbesondere die Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten während der Veranstaltungen sowie für die begleitende Öffentlichkeits- und Medienarbeit. Dazu ist mindestens ein ganztägiger Vorbereitungsstermin notwendig.

### **d) Anwendungsgebiete**

Eine Konsensuskonferenz kann bei ausgewählten komplexen politischen Themen eingesetzt werden, bei denen eine breite öffentliche und politische Debatte besteht und weiter gefördert werden soll, weil es keine einheitliche Expert/innenmeinung dazu gibt. Wichtig ist ein breites öffentliches Interesse am Thema, um für ausreichende Beteiligung der Presse zu sorgen. Das Bürger/innenpanel kann einen Beitrag zum Umgang mit der Thematik liefern, indem interessierte Laien und nicht unmittelbar Betroffene einen „Common Sense“ formulieren.

Mit dem Konsensbegriff werden in der Öffentlichkeit meist hohe Erwartungen verknüpft. Daher muss eindeutig kommuniziert werden, dass sich der Konsens zunächst nur auf die Gruppe des Bürger/innenpanels bezieht, weil Entscheidungsträger/innen (bewusst) noch nicht einbezogen werden. Da die Teilnehmenden der Konsensuskonferenz in der Regel aber unabhängiger als organisierte Interessenvertreter/innen diskutieren und entscheiden können, bietet diese besondere Form des Experten-Laien-Dialogs die Chance, mehr Vertrauen und Glaubwürdigkeit für die erarbeiteten Ergebnisse zu erreichen und so eine Entscheidungsfindung zu fördern.

### **e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen**

<http://www.buergerkonferenz.de>

<http://www.uni-kassel.de/fb6/agdialog/werkstatt/methoden/konsensuskonferenz.html>

<http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/>

[politische\\_teilhabe/modelle\\_methoden/beispiele/konsensuskonferenz.php](http://politische_teilhabe/modelle_methoden/beispiele/konsensuskonferenz.php)



Bogner, A., 2004, Partizipative Politikberatung am Beispiel der BürgerInnenkonferenz 2003 (Analyse). Endbericht, Institut für Technikfolgen-Abschätzung, im Auftrag des Rats für Forschungs- und Technologieentwicklung und des Wiener Wissenschafts- und Technologiefonds, Wien im August – verfügbar unter <http://www.oeaw.ac.at/ita/ebene5/d2-2c14.pdf>

Reinert, Adrian: Wie dänische Bürger High-Tech-Politik machen. In: Zeitschrift für Direkte Demokratie Nr. 39 (2/1998)

## **II.5 Open Space**

Eine kleine Geschichte zur Open Space Methode

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“

Dieser Gedanke von Antoine de Saint-Exupéry illustriert eindrucksvoll, dass zur Verwirklichung einer Vision die Tatkraft, die Kreativität und die Energie genauso wie die aktive Beteiligung, das Engagement und das Verantwortungsgefühl aller Beteiligten nötig sind.

Harrison Owen, der Erfinder der Konferenzform "Open Space", war selbst Konferenzmanager. Eine seiner Tagungen, die er für mehrere Hundert Menschen ausgerichtet hatte, bereitete er fast ein Jahr lang vor. Die Konferenz fand statt und die wesentliche Rückmeldung war, alles war super organisiert, jedoch, ach wäre es nur ein anderer Referent gewesen, der Tagungsort wäre prima gewesen, aber ach, die Workshop-Räume doch ein wenig klein, und überhaupt: waren denn die und die Leute nicht eingeladen worden? Die hätten aber dabei sein müssen... Was das Beste war? Das Beste waren die Kaffeepausen, da konnte man sich einmal so richtig mit den Kollegen auseinandersetzen, im Alltag kommt ja doch vieles arg kurz.

Harrison Owen ärgerte sich zunächst maßlos – schließlich war er für alles mögliche verantwortlich gewesen – außer für die Kaffeepausen. Doch dann beschloss er, eine Konferenzform zu finden, wo die Gesetzmäßigkeiten der Kaffeepause zum Tragen kommen: er stellte sich eine Konferenz vor, auf der jeder mit jedem sprechen kann, und zwar über das Thema, das ihm bzw. ihr persönlich am meisten am Herzen liegt, wofür sie/er Leidenschaft und Verantwortung empfindet. Jede/r sollte so lange, wie er/sie wollte, über ihr/sein Thema sprechen können. Wenn es nichts mehr zu besprechen gab, sollten die Menschen gehen können, in einen anderen Workshop, zum Buffet oder wo immer es sie hinzog. Es sollte eine Konferenz werden, wo im Mittelpunkt die Teilnehmer/innen stehen, wo deren Wissen und deren Kreativität, deren Engagement und deren Leidenschaft und Verantwortungsgefühl abgerufen wird, um das Schiff zu erbauen. Es sollte ein offener Raum sein, ein Raum, der erst von den Teilnehmer/innen nach und nach gefüllt wird: Die Teilnehmer/innen sollten selbst den Tagungsablauf entwerfen, die Themen der Workshops, und sie selbst sollten ihre Berichte über die Pläne, die sie in den Workshops schmiedeten, dokumentieren. Und Harrison Owen glaubte fest daran, dass die Menschen auf Konferenzen sich soweit selbst organisieren können – schließlich taten sie das während der Kaffeepause ja auch.

Das war die Geburtsstunde von Open Space. Viele Konferenzen sind bisher in der Open Space-Form durchgeführt worden. Man kann die Methode für harte Faktoren wie Einsparungen von Materialien und Geldern in einem Unternehmen oder für Reorganisationen nutzen, aber auch für weiche Faktoren wie Entwicklung von Zivilcourage innerhalb der Bürgerschaft einer Stadt oder zur Förderung des Ehrenamtes in einer Verwaltung. Sie wirkt am besten dort, wo nicht die Idee eines einzelnen ausreicht, sondern der Ideenreichtum, die Leidenschaft und die Verantwortung aller Beteiligten gebraucht wird, um neue Lösungen zu finden.

### **a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung**

Wer regelmäßig an Workshops und Konferenzen teilnimmt, kennt vermutlich diesen Effekt: spannende Gespräche, wertvolle Anregungen und neue Kontakte ergeben sich oft weniger im Rahmen des offiziellen Programms, sondern ereignen sich relativ zufällig in Seitengesprächen und Kaffeepausen. Open Space bietet den „Freiraum“, genau diese Situation zum Prinzip zu machen. In Zeiten des Wandels können auf diese Weise möglichst viele gestaltende Akteure aktiv in die Erarbeitung der nächsten Schritte eingebunden werden.

Ein komplexes Thema verlangt nach neuen kreativen Lösungen, die nur durch das Zusammenkommen verschiedener Fähigkeiten, Wissensstände und Erfahrungen geschaffen werden können. Ziele des Einsatzes von Open Space können daher vielfältig sein:

- Schnelle Erarbeitung von Lösungen und Veränderungsmöglichkeiten.
- Aktivierung vieler Menschen für ein Thema.
- Freisetzung von sehr viel Motivation und Verantwortung.
- Hierarchieübergreifendes Arbeiten.

Dabei wird lediglich ein Leitthema vorgegeben, die Teilnehmer/innen entwickeln die konkrete Tagesordnung selbst. Workshops werden eigenverantwortlich angeboten, durchgeführt und ausgewertet. Für diese Form des selbst organisierten Arbeitens gelten folgenden Leitlinien:

- Wer kommt, es sind die richtigen Personen!
- Offenheit für das, was passiert.

- Es beginnt, wenn die Zeit reif ist.
- Wenn es vorbei ist, ist es vorbei!
- „Gesetz der zwei Füße“ (jede und jeder bleibt nur so lange, wie sie oder er etwas zum Thema beitragen kann oder will).

## b) Ablauf

Am Anfang stehen nur eine Überschrift und eine weiße Wand. Es werden Themen und Fragestellungen gesammelt, die den Teilnehmenden wichtig sind. Dann organisiert sich alles in Workshops. In mehreren Phasen wird miteinander gearbeitet: in Eigenregie, ohne externe Moderation.

Das Moderationsteam kümmert sich um den „Roten Faden“ für die Veranstaltung. Die Teilnehmenden entscheiden spontan, an welchen Workshops sie teilnehmen und wie lange sie dort mitarbeiten. Sie können sich in wenigen Workshops vertiefen oder in verschiedenen Gruppen vorbei schauen.

Natürlich dürfen wichtige Ergebnisse der Workshops nicht verloren gehen. Daher werden sie „kekk“ – kurz, einfach, klar und knackig – von der Arbeitsgruppe selbst mitvisualisiert. Am Ende werden die Ergebnisse im Plenum zusammengetragen und Prioritäten gesetzt.

Der Rahmen für eine zweitägige Open Space-Veranstaltung könnte so aussehen (Muster):

1. Tag
Plenum in einem großen Raum für alle Teilnehmenden
Begrüßung durch Leitung/ Moderation
Einführung der Leitlinien
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu Beginn der Veranstaltung wird die bis dahin noch leere Zeit- und Raumtafel von den Teilnehmenden selbst mit Themen zum Leitthema gefüllt.</li> <li>• Die Zeit- und Raumtafel dient dabei als Gerüst des Veranstaltungsprogramms, welches sich aus den Themen der Teilnehmenden entwickelt. Wer ein Thema hat, kommt in die Mitte des Kreises, schreibt es auf ein DIN A3-Blatt und hängt es an die Zeit- und Raumtafel.</li> <li>• Nach der Themensammlung wird der "Marktplatz" eröffnet. Alle Anwesenden tragen sich nun in die sie interessierenden Arbeitsgruppen ein. Jede und jeder entscheidet für sich und trägt für sich Verantwortung.</li> </ul>
Selbstgesteuerte Workshops einschließlich Ergebnissicherung durch „Freiwillige aus den Gruppen.“
Abendnachrichten an der Nachrichtenwand.

Die Ergebnisse werden im Laufe des Tages und am Abend elektronisch dokumentiert (PCs), vervielfältigt und am nächsten Morgen den Teilnehmenden ausgehändigt. Für die Umsetzung der erarbeiteten Ideen und Maßnahmen werden Arbeitsgruppen gebildet.

2.Tag
Morgennachrichten an der Nachrichtenwand.
Alle Berichte liegen als Dokumentation vor. Es wird gelesen und später gewichtet.
Die wichtigsten Berichte erhalten Punkte. Das macht deutlich, welche Berichte bzw. Ergebnisse den Personen bezüglich der Umsetzung am bedeutendsten sind. Die Ergebnisse mit den meisten Punkten werden bevorzugt umgesetzt.
Daraufhin werden Umsetzungsgruppen gebildet. Der Weg, die Ergebnisse praktisch umzusetzen, wird an diesem Tag geebnet. Jede und jeder Interessierte kann sich themenbezogenen Umsetzungsgruppen zuordnen. Erst Maßnahmen und Schritte legen die Teilnehmenden noch auf der Veranstaltung fest.
Workshops (Weiterarbeit und/ oder neue).

### **c) Besonderheiten / Setting**

Plenum und Gruppenarbeitsphasen wechseln sich ab. Dazu braucht man einen sehr großzügigen Veranstaltungsraum und weitere nutzbare Räume im Haus oder Garten. Stuhlkreise sind die bestimmende Sitzordnung, sowohl bei einigen Dutzend als auch bei einigen Hundert Menschen. Der Zeitrahmen umfasst idealerweise zwei bis drei Tage. Möglich sind aber auch Veranstaltungen mit einer Dauer von einem halben bis einem Tag.

### **d) Anwendungsgebiete**

Das Open Space-Format eignet sich besonders, wenn es darum geht, Energie für eine gemeinsame Sache freizusetzen, die Selbstbestimmung der Teilnehmenden zu fördern und viele Projektideen zu sammeln und anzuschleppen. Durch diese Methode wird in besonderer Weise gewährleistet, dass die Inhalte zu den Bedürfnissen der Teilnehmenden passen.

„Open Space“ eignet sich gleichermaßen für Fachleute und Multiplikator/innen wie auch für Bürger/innen. Er lässt sich sowohl mit homogenen als auch mit heterogenen Gruppen durchführen. Außerdem hält die mit „Open Space“ verbundene Dynamik in der Regel weit über den Tag hinaus, wenn sie in der Zeit nach der Veranstaltung entsprechend begleitet wird.

Open Space wird als Impulskonferenz in Unternehmen, Institutionen oder Kommunen durchgeführt. Es eignet sich, unter anderem, um

- Veränderungsprozesse mit einer Auftaktveranstaltung in Gang zu bringen, auch für öffentliche Anliegen - z.B. Bürgeranhörungen,
- die Leistungsfähigkeit in der Organisation zu steigern oder auszubauen,
- die Neuausrichtung der Organisation anzusteuern,
- die Zusammenarbeit unter Kooperationspartnerinnen und -partnern, Abteilungen etc. zu verbessern,
- Ideen für neue Projekte, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Abläufe zu entwickeln,
- unkonventionelle Veranstaltungen zu gestalten,
- einen Zukunftsentwurf zu gestalten – z.B. „Unsere Organisation in fünf Jahren“,
- die Kultur des Miteinander zu verbessern – „Wie wollen wir miteinander umgehen?“,
- strategische Themen wie z.B. Integration oder Globalisierung zu bearbeiten.

Voraussetzung ist Freiwilligkeit und Bereitschaft zum Engagement. Geeignet für zehn bis über 1.500 Personen. Schwierig sind aber Zielgruppen, die in der selbstgesteuerten Arbeit völlig ungeübt sind.

### **e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen**

Anhand eines konkreten Veranstaltungsbeispiels sind Hinweise und Tipps zur praktischen Ausgestaltung und Moderation von Open Space im Teil 2, Kapitel III zu finden.

Bei den Olympischen Spielen 1996 in Atlanta hatten Firmen die Möglichkeit, sich mit einem eigenen Pavillon im olympischen Dorf zu präsentieren, darunter auch die Firma AT&T. Durch eine kurzfristige Steigerung der zu erwartenden Anzahl an Besucherinnen und Besuchern musste schnell ein neues Präsentationskonzept entwickelt werden. Eine Open Space-Konferenz wurde mit dem Designteam einberufen. Nach nur zwei Tagen war ein völlig neues Präsentationskonzept entwickelt, das zu diesem Zeitpunkt bereits weiter fortgeschritten war als das vorherige Konzept, das die gleiche Gruppe in fast einem Jahr entwickelt hatte.

Im Oktober 2003 trafen sich etwa 90 Teilnehmer/innen aus verschiedenen Behörden, wissenschaftlichen Einrichtungen, gesellschaftlichen Initiativen und Organisationen Gelsenkirchen, um sich über das geplante Aktionsprogramm Umwelt und Gesundheit (APUG) in Nordrhein-Westfalen (siehe [www.apug.nrw.de](http://www.apug.nrw.de)) zu informieren und die Gestaltung des Prozesses sowie die bisher erarbeiteten Themenfelder und Projekte kritisch zu reflektieren. Das Forum bot vielfältige Möglichkeiten, miteinander ins Gespräch zu kommen und andere Akteure aus dem Umwelt- bzw. Gesundheitsschutz in NRW kennen zu lernen. Dabei stand weniger die Diskussion von wissenschaftlichen Fachthemen im Vordergrund, sondern der gemeinsame Austausch über Strategien, Handlungsansätze und Kooperationsmöglichkeiten. In verschiedenen Arbeitsformen konnten die Teilnehmer/innen ihre Kompetenz und

ihre Beiträge für ein APUG NRW einbringen. Dabei wurde bewusst auf eine Vorgabe von Diskussions-themen verzichtet und statt dessen die Interessen und Anliegen der beteiligten Akteure in den Mittel-punkt gestellt. Die Ergebnisse aus dieser Open-Space-Phase wurden noch während der Veranstal-tung dokumentiert und in Form einer Morgenpost an die Teilnehmenden verteilt. Der zweite Tag diente dazu, die identifizierten Handlungsansätze in den Bereichen Verkehr, Gesundes Wohnen und Risikokommunikation zu vertiefen und daraus Perspektiven für das weitere Vorgehen zu entwickeln. Die Steuerungsgruppe wird nun die Ergebnisse des Forums sichten und kann bei der Erstellung des Aktionsprogramms auf eine hohe Bereitschaft der Forums-Teilnehmer/innen zur Unterstützung und Mitwirkung am APUG-Prozess in NRW zurückgreifen.

<http://www.all-in-one-spirit.de>  
<http://www.michaelmpannwitz.de/>  
<http://www.cama-institut.de/>  
<http://www.uni-kassel.de/fb1/burow>

Burow, Olaf-Axel: Ich bin gut, wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart, Klett-Cotta 2000

Maleh, Carole: Open Space: Arbeiten mit großen Gruppen. Ein Handbuch für Anwender, Entscheider und Berater. Weinheim, Beltz 2000

Owen, Harrison: Expanding Our Now. San Francisco, Berrett-Koehler 1997

Petersen, Hans-Christian: Open Space in Aktion. Kommunikation ohne Grenzen. Paderborn, Junfermann 2000

Witthaus, Udo/Wittwer, Wolfgang (Hg.): Open Space – eine Methode zur Selbststeuerung von Lernprozessen in Großgruppen. Bielefeld, W. Bertelsmann 2000

Petri, Katrina: Let's meet in Open Space! – Die Story von Kaffeepausen, chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation, in: Organisationsentwicklung 2 (1996), S. 56 – 65

Zur Bonsen, Matthias: Wundertüte Open Space, in: Management & Training, Juni 2000, S. 22 – 25

## **II.6 Perspektiven- und Planungswerkstatt**

### **a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung**

Bei diesem Veranstaltungsformat werden verschiedene Möglichkeiten zur Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an planerischen und (stadt-)räumlichen Gestaltungsfragen unter dem Begriff der Planungswerkstatt zusammengefasst. Hinweise zur methodischen Vorgehensweise und Beispiele aus der Moderationspraxis finden sich dazu im Teil 2, Kap. IV. Daneben gibt es die "Perspektivenwerkstatt" als eine spezielle Ausformung der Planungswerkstatt mit einem festgelegten Verfahrensablauf. Sie wird als Beteiligungsverfahren in der Stadtentwicklung und Verkehrsplanung eingesetzt und basiert auf den angloamerikanischen Ansätzen des "Community Planning". Seit Mitte der 90er wird dieses Verfahren auch in Deutschland eingesetzt.

In diesem Kapitel stellen wir die Konzeption der Perspektivenwerkstatt als ein Beispiel für Planungswerkstätten vor. Wegen des erheblichen Aufwands, der mit der Organisation und Durchführung verbunden ist, stellen wir im 2. Teil Alternativen für die Gestaltung von Planungswerkstätten in der Praxis vor. Die folgenden Ausführungen zur Perspektivenwerkstatt machen aber den Charakter dieses Veranstaltungsformats deutlich:

- Einzige Eingangsvoraussetzung für die Teilnahme ist das Interesse am Planungsthema.
- Alle Betroffenen (Einwohnerinnen und Einwohner sowie alle Gruppen von Nutzerinnen und Nutzern) können sich beteiligen.
- Beteiligte gelten als Expertinnen und Experten ihres eigenen Lebensraums, ihre Perspektive ist zentral für die Planung.
- Mehrere Ebenen der Partizipation durch Vorbereitungskreis, Steuerungsgruppe, Arbeitsgruppe und Planungstische sind Bestandteil des Konzepts.
- Der endgültige Lösungsvorschlag erfolgt durch fachliche Expertinnen und Experten.

Übergeordnetes Ziel ist die Etablierung einer neuen Planungskultur, bei der die Betroffenen die Prozesse mit Unterstützung von Fachleuten und Verwaltung steuern. Die Konzepte sollen die Bedürfnisse, Ideen und Wünsche der lokalen Akteure umsetzen und in wirtschaftlicher, sozialer und städtebaulicher Hinsicht langfristig tragfähig sein. Dadurch soll Stadtentwicklung nachhaltig gemacht werden.

### **b) Ablauf**

Der Ablauf verläuft in drei Schritten:

### 1. Vorlauf

Es konstituiert sich ein Vorbereitungskreis mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen denkbaren örtlichen Interessenverbänden, Institutionen und Organisationen. Diese unterstützen die Vorbereitung der Perspektivenwerkstatt inhaltlich, organisatorisch oder finanziell. Sie mobilisieren Teilnehmerinnen und Teilnehmer und liefern Schlüsselinformationen.

Um bestimmte Zielgruppen zu erreichen und soziale Selektivität zu mindern, können zusätzlich vorab durch aktivierende Befragungen weitere Ideen und Standpunkte gesammelt werden. Schlüsselpersonen bilden zusammen mit unterstützenden Entscheidungsträgerinnen und –trägern sowie fachlichen und lokale Expertinnen und Experten eine Steuerungsgruppe.

### 2. Werkstattphase

Zunächst macht sich das "Werkstatt-Team" mit dem Planungsgebiet und seinen Bedingungen vertraut. Auf der Veranstaltung selbst moderieren die Teammitglieder Arbeitsgruppen. Durch den Einsatz von Kreativitätstechniken und vielfältigen methodischen Wechseln wird die Entwicklung innovativer Ideen erleichtert. An Tischen mit den Planungsunterlagen des Gebiets können Probleme sowie Lösungsvorschläge gezeichnet und dokumentiert werden. Ergebnisse aus Arbeitsgruppen und Planungstischrunden werden durch Teilnehmende im Plenum präsentiert. Präsentation und Arbeitsphasen wechseln mehrmals ab.

Am letzten Abend der Veranstaltungsphase beginnt das nicht öffentliche Teamwork des Werkstattteams mit einem Brainstorming über den Eindruck vom vorherrschenden Meinungsbild der Werkstattteilnehmerinnen und -teilnehmer. Die Zusammenfassung und Integration aller Ergebnisse und Aktionspunkte zu einer gemeinsamen Entwicklungsstrategie und Vision erfolgt innerhalb von zwei bis drei Tagen.

Die Abschlusspräsentation wird nochmals zur Diskussion mit den Teilnehmenden und der Öffentlichkeit gestellt. Eine ausführlichere Dokumentation folgt wenige Tage später. Beides dient dazu, die Entwicklungsstrategie und die Vision als Vorschlag wieder an die Teilnehmenden zurück zu spiegeln. Präsentation und Dokumentation des Entscheidungsprozesses können z.B. durch Ausstellung und Power-point-Vortrag erfolgen. Ergänzend wird ein druckfähiger Bericht mit den Inhalten der Abschlusspräsentation und einer Umsetzungsstrategie erstellt.

### 3. Follow-up-Phase

Hier ist vor allem die kontinuierliche Weiterarbeit der Steuerungsgruppe gefragt. In der Regel wird noch ein breiterer „Unterstützerkreis“ gebildet. Die auftraggebende Stelle informiert kontinuierlich über den Umsetzungsprozess.

## c) Besonderheiten / Setting

Zielgruppen:

- Voraussetzung: Interesse am Thema.
- Alle betroffenen Einwohnerinnen und Einwohner.
- Alle Gruppen von Nutzerinnen und Nutzern.
- Einbezug von Kindern und Jugendlichen.

Empfehlung:

- Einzelne Arbeitsgruppen maximal bis vierzig Personen.
- Einzelne Planungstische maximal bis zwölf Personen.
- Mögliche Gesamtgrößen: unter fünfzig bis mehrere Hundert.

Dauer:

- Vorlauf: je nach Komplexität einige Wochen bis mehrere Monate.
- Werkstattphase: Veranstaltung: fünf Tage, Teamwork: zwei bis drei Tage, Abschlusspräsentation: ein halber bis 1 Tag, Bericht: eine Woche.

- Follow-Up: je nach Frist der Umsetzungsstrategie: mehrere Monate, ggf. einzelne Follow-Up's nach einem oder mehreren Jahren.

Besonderheiten bei der Organisation:

- Risiko bei der Kalkulation der Räumlichkeiten und der Anzahl der notwendigen Moderatorinnen und Moderatoren durch unbestimmte Gruppengröße.
- Dokumentation der Teamarbeit durch Dias/Beamershow.
- Das Werkstattteam muss sowohl über Moderationsfähigkeiten als auch über Fachleute für das zu behandelnde Thema verfügen.

#### **d) Anwendungsgebiete**

Die Perspektivenwerkstatt kommt für alle komplexen städtischen Problemzonen in Frage, u.a.:

- Stadtentwicklung mit zukunftsfähigen und zukunftsorientierten Perspektiven.
- Strategiesuche für Stadterneuerungsprojekte in Sanierungszonen.
- Einführung und Umsetzung von lokalen ‚Agenda 21‘-Projekten.
- Verkehrsplanung - Suche nach komplexen städtischen Verkehrslösungen.
- Neue Planungen für die Schließung von Baulücken.
- Gestaltung und Umnutzung existierender und geplanter Gebäude.
- Siedlungsentwicklung - Integration neuer Bauplanungen in bereits vorhandene Siedlungen.
- Regionalplanung - die Beteiligung der Bürger/innen an der regionalen Bauleitplanung.

In folgenden Situationen bietet eine Perspektiven- oder Planungswerkstatt besondere Chancen:

- Das Ideenspektrum der Planer/innen soll um die Ideen von Bürgerinnen und Bürgern bzw. Multiplikator/innen erweitert werden.
- Die Interessen und Ideen der Beteiligten werden in räumliche Planungsvarianten „gegossen“, um eine gute Grundlage für weitere Entscheidungsprozesse (z.B. Bebauungsplanverfahren) zu erhalten.
- Das Verständnis der Bürger/innen für planerische Fragestellungen und öffentliche Interessen soll geschärft und die Akzeptanz für die Planungen gefördert werden.

Die Einsatzmöglichkeiten haben aber auch Grenzen:

- Die Planungswerkstatt ist kein Instrument zur Konfliktlösung. Sie muss in diesem Fall um entsprechende Methoden (Interessenanalyse, Runder Tisch,...) ergänzt werden.
- Bürgerinnen und Bürger sind keine Planer. Das Ergebnis einer Planungswerkstatt sind keine qualitativ hochwertigen, abgewogenen Pläne, sondern Ideenskizzen, Varianten, etc., die in den weiteren Bearbeitungs- und Entscheidungsprozess einfließen.

Der Dialog zwischen Planer/innen und Bürger/innen gestaltet sich manchmal schwierig. Die verständliche Darstellung von Planungsaspekten ohne „Fachchinesisch“, das Eingehen auf die Interessen und Ideen der Bürger/innen in einer Mischung aus Berater und Dienstleister – beides sind große Herausforderungen.

Weitere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung sind:

- Konkreter Bezug zur Lösung eines lokalen/ regionalen (städtebaulichen) Problems.
- Identifikation mit dem Planungsthema.
- Bildung neuer strategischer Allianzen.
- Investoren- und Partnersuche.
- Politische Überzeugungsarbeit.

#### **e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen**

Hinweise und Tipps zur praktischen Ausgestaltung und Moderation von Planungswerkstätten sind im Teil 2, Kapitel IV zu finden.

Die Stadt Essen hat Stadtentwicklung mit Hilfe von Perspektivenwerkstätten durchgeführt. So wurden die Neugestaltung des Berliner Platzes und des Burgplatzes auf breiter Basis diskutiert und gestaltet. Es gibt dazu umfangreiche Berichte und Diskussionen aus den unterschiedlichsten Perspektiven im Internet.

Siehe: <http://www.perspektivenwerkstatt.essen.de>, <http://www.communio-essen.de/burgplatz/>

<http://www.prometheusonline.de/heureka/kommunikationswissenschaft/monografien/hahn/5-3.htm>  
<http://www.matchconsult.de/de/angebotsprofil/perspektivenwerkstatt.html>  
[http://www.mitarbeit.de/mitarbeiten/2001/mit\\_01\\_4.html#perspektivenwerkstatt](http://www.mitarbeit.de/mitarbeiten/2001/mit_01_4.html#perspektivenwerkstatt)

Wiese-von Ofen, Irene (Hg.): Kultur der Partizipation. Beiträge zu neuen Formen der Bürgerbeteiligungen bei der räumlichen Planung, Gesellschaft des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung, 2001

Zadow, Andreas von: Perspektivenwerkstatt. Hintergründe und Handhabung des "Community Planning Weekend", Berlin 1998

## II.7 Planungszelle / Bürgergutachten

### a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung

Eine Planungszelle besteht aus 25 zufällig ausgewählten Bürgerinnen und Bürgern, die sich vier ganze Tage der Lösung eines vorgegebenen Problems widmen. Um diesen das nötige Fachwissen zu vermitteln, hören sie Referate kompetenter Expertinnen und Experten, die so ausgewählt werden, dass zu allen Sachgebieten plural informiert wird.

Jede Planungszelle wird in ihrem organisatorischen Ablauf im Vorfeld präzise strukturiert. Zentral ist die Kleingruppe. In ihr erarbeiten jeweils fünf Teilnehmende Lösungsvorschläge, die im Plenum vorgestellt werden. Die Kleingruppen tagen in wechselnder Zusammensetzung, um die Dominanz von Meinungsführerschaften zu verhindern. Koordiniert wird die Planungszelle vor Ort von zwei neutralen Personen, die den Prozess begleiten.

Es gibt keine vorgegebenen Lösungsmuster. Die Planungszelle erfordert Offenheit für völlig neue Ideen zur Lösung von Problemen und zeichnet sich aus durch:

- Heterogenität und Repräsentativität der Zusammensetzung.
- Ernstnehmen der Bürgerinnen und Bürger.
- Kompetenz für Probleme wird an Beteiligte delegiert.
- Transparenz des gesamten Verfahrens durch umfassende Dokumentation.

Ziel des Verfahrens ist die Verbesserung von Planungsverfahren durch die Einbeziehung der direkt Betroffenen, nämlich der Bürgerinnen und Bürger. Zentrale Qualitäten des Verfahrens sind:

- Berücksichtigung der verschiedensten Perspektiven bei der Entscheidungsfindung.
- Überwindung der reinen „Expertenperspektive“.
- Durch das Zufallsprinzip bei der Auswahl der Teilnehmer/innen auch Aktivierung und Beteiligung ansonsten „zurückhaltender“ Bürgerinnen und Bürger.
- Orientierung auf das Gemeinwohl und in der Gesellschaft konsensfähige Ergebnisse.
- Erhöhung der Legitimation der auf Grund der Vorschläge der Planungszelle getroffenen Entscheidungen.

### b) Ablauf

Die 25 Teilnehmenden einer Planungszelle werden durch Zufallsverfahren aus den Melderegistern der betroffenen Gemeinden ausgewählt. Teilnahmeberechtigt ist jede Einwohnerin und jeder Einwohner ab 16 Jahre. Durch dieses Auswahlverfahren wird sichergestellt, dass ein repräsentativer Querschnitt der Bevölkerung in der Planungszelle vertreten ist. Jede und jeder Teilnehmende bekommt eine Aufwandsentschädigung und, soweit nötig, eine Erstattung des Verdienstausfalls. Je nach Komplexität des zu behandelnden Themas empfiehlt sich paralleles Arbeiten mehrerer Planungszellen (z.B. sechs bis acht), um die Ergebnisqualität zu erhöhen.

Die Arbeit einer einzelnen Planungszelle dauert vier Tage zu acht Stunden. Das Design fordert den Teilnehmenden eine sehr konzentrierte Arbeitsweise ab. Die Methode Planungszelle ist ein Beteiligungsverfahren, das davon ausgeht, dass jede Bürgerin und jeder Bürger an der Lösung eines Problems mitarbeiten kann, wenn ihnen nur genügend Informationen zu Verfügung gestellt werden. Die Erfahrung zeigt, dass die Beteiligten sich schon nach wenigen Tagen auch in komplexer Materie zu-rechtfinden und sich ein Fachwissen erarbeiten, das zu einem grundlegenden Urteil befähigt.

Mehrere Planungszellen können parallel arbeiten und ihre Ergebnisse gegenseitig präsentieren. Die thematischen Schwerpunkte können dabei sowohl gleich als auch unterschiedlich sein oder verschiedene Aspekte ein und desselben Themas bearbeiten.

Die Ergebnisse der Planungszelle werden von der durchführenden Einrichtung festgehalten und zusammengefasst zu einem so genannten Bürgergutachten. Damit dieses Bürgergutachten auch wirklich den Intentionen der Teilnehmenden entspricht, wählen diese zwei bis drei Redakteure aus ihrer Mitte, die am Schluss das Bürgergutachten vor der Veröffentlichung noch einmal gelesen.

### c) Besonderheiten / Setting

Dauer einer einzelnen Planungszelle: vier Tage zu je acht Stunden.

Bei Gesamtpräsentationen verschiedener Planungszellen: ein zusätzlicher Tag.

Besonderheiten bei der Organisation

- Auswahl der Teilnehmenden per Zufall (Melderegister).
- Ggf. Verhandlungen über Freistellungen und Verdienstausschlag.
- Akquisition von Fachreferentinnen und -referenten, welche die thematischen Aspekte kontrovers und plural darstellen können.
- Kostenloses Arbeitsmaterial für die Teilnehmenden.

Die Moderation übernimmt die Einführung in die einzelnen Arbeitsphasen, begleitet den Prozess inhaltlich streng neutral und sorgt dafür, dass die Arbeitsregeln in den Kleingruppen eingehalten werden.

#### **d) Anwendungsgebiete**

Die Planungszelle wurde bisher vor allem in Stadtentwicklungsverfahren sowie bei konflikträchtigen Themen wie Gentechnologie, Abfallwirtschaft u. ä. eingesetzt. Sie weist einen ähnlichen Charakter auf wie der Experten-Laien-Dialog (Konsensuskonferenz, Bürgerpanel – siehe auch Kapitel II.4 in Teil 1).

#### **e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen**

Die Planungszelle wurde in den 70er Jahren von Prof. Dr. Peter C. Dienel an der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal entwickelt.

Stadtentwicklungsplan Regensburg 2000, Bürgergutachten durch 9 Planungszellen von insgesamt 227 Bürgerinnen und Bürgern

Linkliste mit weiterführenden Informationen

<http://www.planungszelle-regensburg.de>

[http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/.../modelle\\_methoden/](http://www.wegweiser-buergergesellschaft.de/.../modelle_methoden/)

[beispiele/planungszelle\\_buergergutachten.php](http://beispiele/planungszelle_buergergutachten.php)

[www.die-planungszelle.de](http://www.die-planungszelle.de)

[www.municipia.at/fallstudien/sp4/o\\_Name/f0000002.html](http://www.municipia.at/fallstudien/sp4/o_Name/f0000002.html)

[www.planungszelle.de/](http://www.planungszelle.de/)

<http://www.ta-akademie.de/>

Bongard, Horst: die Planungszelle in Theorie und Anwendung; Akademie für Technikfolgendabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart 1999

Dienel, Peter C.: Die Planungszelle; Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 1997, 4. Auflage

## **II.8 Real Time Strategic Change**

### **a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung**

„Wandel managen in Echtzeit“ wird erreicht, weil simultan auf vielen Ebenen gleichzeitig gearbeitet wird. Die Veränderung beginnt zeitgleich in verschiedenen Bereichen und Abteilungen der Organisation. Viele wesentliche Elemente werden gleichzeitig verändert - wie Ziele, Werte, Beziehungen, Normen und Maßnahmen. Die Planung und Umsetzung erfolgt simultan in verschiedenen Bereichen und Abteilungen der Organisation.

Real Time Strategic Change (kurz: RTSC-Strategiekonferenz) hat einen "Top down"-Charakter. Die Organisationsführung hat sich vor der Veranstaltung überlegt, inwiefern Veränderungen in der Organisation erfolgen sollten. Das heißt, was verändert werden soll, steht fest, das wie genau wird mit den Beteiligten erarbeitet. Diese Möglichkeit der Mitarbeit am Entwurf der Führung hat zur Folge, dass sich die Teilnehmenden mit den Ergebnissen identifizieren.

Die Organisationsleitung nutzt diese Art der Konferenz, um Angehörige für veränderte Organisationsziele, Projekte oder Strategien zu gewinnen und zu aktivieren. Die Teilnehmenden haben die Gelegenheit, umfassend Informationen zum Thema zu erhalten, eigene Ideen und Bedürfnisse zu formulieren und diese bei der Weiterentwicklung berücksichtigt zu wissen.

Das Veranstaltungsformat weist folgende Qualitäten auf:

- Der Wandel wird simultan in Gang gesetzt.
- Identifikation mit einem Zielzustand erreichen.
- Mit der Realität aufrütteln.
- Eine gemeinsame Informationsbasis aufbauen.
- Einem systemweiten "Paradigmenwechsel" auslösen.
- Den "Spirit" erneuern und ausrichten.
- Verantwortung für die Umsetzung in die Hände der Teilnehmenden legen.
- Führungsebene herausheben so weit wie nötig und einbinden soweit wie möglich.
- Gute Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit der Inhalte durch die Führungsebene.

## b) Ablauf

Die Teilnehmenden tagen in gemischten 8er-Tischgruppen, die den gruppenübergreifenden Austausch und Lernprozess ermöglichen.

### 1. Tag: Aufrütteln/ Schaffen einer gemeinsamen Informationsbasis

Die aktuelle Situation wird problematisiert und damit die Dringlichkeit der Veränderung deutlich gemacht. Externe fügen wichtige Impulse zur Kommunikation und zu den Spielregeln hinzu. Die von der Organisationsführung gesetzten Ziele werden den Teilnehmenden vorgestellt.

### 2. Tag: Identifikation mit dem Zielzustand aufbauen

Die Teilnehmenden formulieren ihrerseits ihre Ziele und präsentieren diese dem Plenum. Es folgen ein Dialog und die Abstimmung beider Zielvorstellungen. Das Ergebnis mündet im Beschluss über die gemeinsame Zielsetzung.

### 3. Tag: Erste Schritte planen bzw. Konsequenzen ableiten

Abteilungsbezogene Maßnahmen sichern die sofortige Umsetzung in der Organisation.

Die Durchführung kann unterschiedliche Abläufe haben, die sich aber alle aus folgender Formel ableiten lassen:

Unzufriedenheit mit der Realität (Aufrütteln) + Identifikation mit einem Zielzustand + <u>erste Schritte</u> = Energie für die Veränderung
---

## c) Besonderheiten / Setting

Dauer: Zwei bis drei Tage.

Der Vorbereitungsaufwand ist hoch, weil ein auf der Führungsebene abgestimmter Entwurf für den Veränderungsprozess als Startpunkt für die RTSC-Strategiekonferenz erforderlich ist. Das Konzept setzt große Klarheit in der Führung über den Veränderungsprozess voraus und ist die Methode, welche das geringste Beteiligungsangebot enthält, da nur das Wie der Umsetzung zur Diskussion steht.

## d) Anwendungsgebiete

RTSC-Konferenzen können u. a. angewandt werden, um

- (politische) Leitlinien in einer gesamten Organisation oder einer Sparte umzusetzen,
- Qualitätsstandards einzuführen,
- strategische Ziele anzustreben,
- die Kultur einer Organisation, Sparte oder Abteilung zu verändern,
- die Mitarbeiter/innen für veränderte strategische Ziele zu gewinnen,
- die Vision zu erneuern.

Zielgruppen dieses Veranstaltungsformats sind:

- Der von den Veränderungszielen der Organisation betroffene Personenkreis.
- Die Energieträger der betroffenen Funktions- und Hierarchieebenen.
- Externe Fachleute, Branchenkenner, Unternehmensleitung.

Es eignet sich für fünfzig bis tausend und mehr Personen.

Auch wenn die Methode RTSC für den Bereich der Organisationsentwicklung konzipiert wurde, ist sie – ähnlich auch wie andere Formate aus dem anglikanischen Raum (z.B. Zukunftskonferenz, Open Space) – auch für kommunale und politische Veränderungsprozesse übertragbar. So erfordert z.B. der demografische Wandel von vielen Kommunen und Regionen ein radikales Umdenken: hier kann es hilfreich sein, wenn zunächst ein Kreis von innovativen Vordenkern und Entscheidungsträger/innen eine Vision bzw. Strategie erarbeitet und dann im Rahmen einer RTSC-Konferenz möglichst viele Akteure aus verschiedenen Organisationen oder Verwaltungseinheiten auf den neuen Kurs einstimmt und mitnimmt.

### **e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen**

Brain International ist ein Software-Unternehmen mit 750 Mitarbeiter/innen, das Mitte 1998 durch die Fusion von BIW und Rembold + Holzer entstand. Zielsetzung von Brain International ist, der führende Anbieter von Standard-Software für den Mittelstand zu werden. Dazu ist es von großer Bedeutung, die bisherigen Software-Welten beider Firmen zu integrieren und eine neue gemeinsame Produktfamilie zu entwickeln. Diese Aufgabe obliegt dem Entwicklungsbereich mit 180 Mitarbeiter/innen. Von diesen kamen 170 drei Monate nach Bekanntgabe der Fusion zu einer zweieinhalbtägigen Konferenz zusammen. Neben dem gegenseitigen Kennenlernen und Zusammenwachsen der Mitarbeiter/innen bestand das primäre Ziel der Konferenz darin, möglichst gute Rahmenbedingungen und Schubkraft für zehn neue, gemeinsame Schlüsselprojekte zu schaffen.

Für Anwendungsbeispiele in Deutschland siehe hier:

zur Bonsen, Matthias, Simultaneous Change - Schneller Wandel mit großen Gruppen. In: Organisationsentwicklung 4 (1995), S. 30-43

zur Bonsen, Matthias, Alle Kräfte auf ein Ziel gelenkt. Real Time Strategic Change bei der DKV, in: managerSeminare November/Dezember 2001, S. 78 - 84

Linkliste mit weiterführenden Informationen

<http://www.kommunikationslotsen.de>

<http://www.judit-unternehmensberatung.de/>

<http://www.zurbonsen.de/>

Herzog, Isis, Menschen für Visionen gewinnen: RTSC-Konferenz, in: managerSeminare, Heft 34, Januar/Februar 99, S. 108 – 115

Jacobs, R.: Real Time Strategic Change. San Francisco, Berrett-Koehler 1997

zur Bonsen, Matthias, Scheufler, Petra und Schön, Roland, Energieschub für TQM. Mit RTSC Mitarbeiter für Qualität begeistern, in: QZ Qualität und Zuverlässigkeit, 2/2001, S. 190-193

zur Bonsen, Matthias, Simultaneous Change - Schneller Wandel mit großen Gruppen. In: Organisationsentwicklung 4 (1995), S. 30-43

zur Bonsen, Matthias, Alle Kräfte auf ein Ziel gelenkt. Real Time Strategic Change bei der DKV, in: managerSeminare November/Dezember 2001, S. 78 - 84

## **II.9 Szenario-Technik**

### **a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung**

Die Szenario-Technik wird bei der Arbeit an problematischen, gesellschaftlich kontroversen Themen eingesetzt und weist folgende Qualitäten auf:

- Verknüpfung von quantitativen Daten mit qualitativen Informationen, Einschätzungen und Meinungen mit dem Ergebnis detaillierter Beschreibungen einer bzw. mehrerer möglichen Zukunftssituationen.
- Ganzheitliches und systematisches Denken statt isolierend-abstrakter und reduktionistischer Sichtweisen.
- Prozessdenken statt Strukturdenken, multidimensionale Betrachtungsweise.

Die Szenario-Technik kann auch als Bestandteil und zur Ausgestaltung anderer Veranstaltungsformate eingesetzt werden (z.B. Planungszelle, World Café, Zukunftskonferenz). Es werden in der Regel drei Grundtypen von Szenarien entwickelt:

- Ein positives Extremszenario: es bezeichnet die denkbar günstigste Zukunftsentwicklung (best-case-scenario).
- Ein negatives Extremszenario: es bezeichnet den denkbar schlechtesten Entwicklungsverlauf (worst-case-scenario).
- Ein Trend-Szenario: es beinhaltet die Fortschreibung der heutigen Situation in die Zukunft (Trend-Extrapolation).

Es sind aber auch andere Varianten denkbar, in jedem Fall sollten die Rahmenbedingungen und Annahmen für die Entwicklung eines Szenarios klar definiert werden.

## **b) Ablauf**

### Phase I - Aufgaben- und Problemanalyse

Ausgangspunkt jedes Szenarios ist ein gesellschaftliches Problem, d.h. ein von einer größeren Anzahl von Gesellschaftsmitgliedern als unbefriedigend angesehener Sachverhalt, der als dringend lösungsbedürftig angesehen wird und zu dem unterschiedliche wissenschaftliche und/oder politische Lösungsansätze angeboten werden (Kontroversität). Das Problemfeld muss sachlich, zeitlich und räumlich eingegrenzt werden.

### Phase II - Einflussanalyse und Kenngrößenbestimmung

Nunmehr sind alle Einflussbereiche zu identifizieren, die auf das Untersuchungsfeld unmittelbar einwirken. Diese Einflussbereiche werden durch die Bestimmung von Wirkungsfaktoren für jeden Bereich weiter ausdifferenziert. Um die Entwicklungsdynamik der Wirkungsfaktoren beschreiben zu können, sind so genannte Deskriptoren bzw. "Kenngrößen" zu bestimmen. Es sind quantitative und qualitative Deskriptoren möglich:

- Quantitativer Deskriptor: z.B. Anzahl der PKW pro 1000 Einwohner (Autodichte).
- Qualitativer Deskriptor: z.B. Einstellung der Bevölkerung zum Auto (positiv, negativ, neutral).

### Phase III - Trendprojektionen und Faktorenbündelung

Für jeden Wirkungsfaktor werden jetzt anhand der Deskriptoren Trendprojektionen nach den Zeithorizonten kurz-, mittel- und langfristig vorgenommen. Die Faktoren werden dann je nach den Entwicklungstrends zu zwei Bündeln zusammengefasst, und zwar je ein Bündel für alle Faktoren, die sich gegenseitig stützen und verstärken, die also einen positiven oder negativen Entwicklungstrend bedingen.

### Phase IV - Szenarioentwicklung und Szenariointerpretation.

Diese Phase kann als Höhepunkt der Szenario-Technik bezeichnet werden, da nunmehr aus den gewonnenen Analysen ausführliche Szenarien, d.h. ganzheitliche "Zukunftsbilder" erstellt werden, die in anschaulicher und sinnfälliger Weise mögliche Zukunftsentwicklungen und ihre Konsequenzen sichtbar machen. In die Szenarien gehen alle in den vorangegangenen Phasen entwickelten Wirkungsfaktoren, Deskriptoren sowie Trendprojektionen ein. Aus diesen Elementen werden durch phantasievolle Anreicherungen stimmige Situationsbeschreibungen zweier möglicher Zukünfte, nämlich einer bestmöglichen sowie einer denkbar schlechtesten Zukunft (Extremszenarien) entwickelt und als lebendige Schilderung allen Teilnehmer/innen vorgestellt. Eventuell kann auch noch ein Trendszenario (wahrscheinlichste Zukunft bzw. was passiert, wenn sich nichts ändert bzw. getan wird) erstellt werden.

### Phase V - Maßnahmen und Handlungsmöglichkeiten

In dieser abschließenden Phase wird an die Problemanalyse der Ausgangssituation angeknüpft mit der Aufgabenstellung, nunmehr die Konsequenzen aus den entwickelten Szenarien zu ziehen und Handlungs- bzw. Gestaltungsstrategien zu entwickeln, die dazu dienen, gewünschte Entwicklungslinien zu unterstützen und zu verstärken sowie unerwünschten Entwicklungen entgegenzuwirken bzw. sie abzuschwächen.

## **c) Besonderheiten / Setting**

Die Arbeitsmethoden in den einzelnen Phasen sind nicht festgelegt. Vielmehr bestehen hier verschiedenen Möglichkeiten wie Workshops, Kleingruppenarbeit an Tischen, Expert/innenvorträge, Diskussio-

nen im Plenum etc. Die Gruppengröße zur Erarbeitung eines konkreten Szenarios sollte max. zwanzig bis dreißig Personen betragen. Es können mehrere Szenario-Gruppen parallel arbeiten.

Je nach inhaltlicher Komplexität des Themas kann eine Vorbereitungszeit von mehreren Wochen erforderlich sein, um die relevanten Informationen für die Szenarioentwicklung zusammenzutragen und aufzubereiten. Die Szenarioentwicklung kann in Form von Blockveranstaltungen (ein bis drei Tage) stattfinden, es ist aber auch eine Verteilung über mehrere Treffen möglich.

#### **d) Anwendungsgebiete**

Die Szenario-Technik eignet sich für sehr viele Themen und wird in der Bildungsarbeit zu politischen Themen eingesetzt, hier nur einige wenige Beispiele:

- Gewalt (an Schulen, in der Öffentlichkeit, unter Jugendlichen usw.).
- Integration im Stadtteil.
- Gleichberechtigung (Gender Mainstreaming).
- Parteiendemokratie.

#### **e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen**

Bartels, T./Hollenbach, a./Kaiser, H./Weinbrenner, P.: Auto 2010 – Dokumentation einer Lehrerfortbildung zur Szenariomethode als ein Beispiel für den sozialwissenschaftlichen Unterricht, Bielefeld o.J.  
Weinbrenner, Peter: Die Szenario-Methode als Mittel zum kreativitätsfördernden Lernen – gezeigt am Beispiel des Thema multikulturelle Gesellschaft, Bielefeld 1994  
Anwendungsbeispiel Entwicklungspolitik

Linkliste mit weiterführenden Informationen

[www.wiwi.uni-bielefeld.de/~weinbren/szenario.htm](http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/~weinbren/szenario.htm)

[http://www.learn-line.nrw.de/angebote/uekontaktschulen/medio/Methoden/dat\\_wein/met\\_szen.htm](http://www.learn-line.nrw.de/angebote/uekontaktschulen/medio/Methoden/dat_wein/met_szen.htm)

[http://www.sowi-online.de/nav\\_css\\_js/index-n.htm?/methoden/dokumente/retzmszen.htm](http://www.sowi-online.de/nav_css_js/index-n.htm?/methoden/dokumente/retzmszen.htm)

<http://www.wgwest.s.schule-bw.de/aktivaeten/seminarkurs/szenario/szenario.htm>

Albers, Olaf/Broux, Arno: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik; Beltz, Weinheim und Basel 1999

Thomas Retzmann: Die Szenario-Technik. Eine Methode für ganzheitliches Lernen im Lernfeld Arbeitslehre; awt-info, 15. Jg. 1996, Heft 2, S. 13-19

Weinbrenner, Peter (1997): Selbstgesteuertes Lernen. Moderation, Zukunftswerkstatt, Szenario-Technik. In: Sander, Wolfgang (Hg.): Handbuch politische Bildung (Reihe Politik und Bildung; 11). Schwalbach, 485-498.

## **II.10 World Café (Dialogrunden)**

### **a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung**

Das World Café eignet sich, um Menschen und Ideen schnell miteinander zu vernetzen, einen kooperativen Dialog zu fördern und intensive Gespräche und Begegnungen zu ermöglichen. Was im Kaffeehaus unbewusst passiert, wird zur Methode. Dahinter steckt die Annahme, dass Menschen bereits die Weisheit und Kreativität besitzen, auch die schwierigsten Herausforderungen zu meistern. Mit den „richtigen“ Fragen ist es möglich, Zugang zu diesem Wissen zu erlangen und es damit anwendbar zu machen. Das World Café ist darauf angelegt, die Teilnehmenden in die Diskussion aktiv einzubeziehen. Es eignet sich daher besonders für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse.

### **b) Ablauf**

Fünf bis acht Personen sitzen an kleinen runden Kaffeetischen in Gesprächsgruppen zusammen. Für jeweils ca. 20-30 Minuten wird an allen Tischen die gleiche Frage bearbeitet. Die einzelnen Gesprächsrunden (meistens drei) bauen mit ihren verschiedenen Fragestellungen aufeinander auf. Nach jeder Runde haben alle die Möglichkeit, sich einen neuen Tisch mit neuen Gesprächspartner/innen zu suchen.

Weil die Teilnehmenden sich zwischen den Gesprächsrunden an neue Tische bewegen, verlinken und verbinden sich die Ideen, Themen und Fragen. Dieser Effekt kann durch „Gastgeber“ am Tisch noch unterstützt werden. Sie heißen die „Reisenden“ von anderen Tischen willkommen und berichten aus der vorausgegangenen Phase.

Nach einigen Gesprächsrunden wird eine Phase eingeräumt, in der die Moderation nach den Entdeckungen und Erkenntnissen im Plenum fragt. In diesen großen, offenen Mitteilungsphasen werden Muster deutlich und Möglichkeiten zum Handeln tauchen auf.

Mit den Fragen steht und fällt der Erfolg des World Café. Man kann im Café nur eine einzige Frage untersuchen, die immer weiter in die Tiefe dringt, oder mehrere Fragen, die eine logische Weiterentwicklung über mehrere Gesprächsrunden hinweg ermöglichen. Denkbar ist auch eine thematische Arbeitsteilung zwischen den Tischen. Beispiele dafür finden sich im Teil 2, Kap. V.

### **c) Besonderheiten / Setting**

Wichtig ist, dass der Raum tatsächlich wie ein Café aussieht – also ein angenehmer Ort ist mit kleinen Tischen, an denen fünf bis acht Personen Platz finden. Um der Tradition von Gemeinschaft und Gastfreundschaft gerecht zu werden, sollte es Getränke und Snacks geben. Ein Café ist kein Café ohne Essen und Trinken.

Ob es sich um einige Dutzend oder einige Hundert Menschen handelt, es ist in jedem Fall wesentlich, eine Umgebung zu schaffen, die Gefühle von Ungezwungenheit und Vertrautheit schafft. Wenn die Teilnehmenden eintreffen, sollten sie sofort spüren, dass dies kein gewöhnliches Treffen ist.

Für die Ergebnissicherung werden beschreibbare Papiertischdecken benötigt. Diese werden nach der Arbeitsphase im World Café an einer Wäscheleine quer durch den Raum aufgehängt. Digitalfotos sind für die Auswertung der Beiträge hilfreich. Es sind aber keine strukturierten Ergebnisse zu erwarten, dafür müssten ggf. zusätzliche Regieanweisungen an die Gastgeber der Tische formuliert werden – z.B. für Visualisierung auf Flip-Chart oder Moderationskarten.

### **d) Anwendungsgebiete**

Das World Café eignet sich für alle Situationen, in denen es vorwiegend darum geht, Menschen miteinander ins Gespräch zu bringen, Diskussionen anzuregen und Menschen zu individuellen Veränderungen anzuregen. Es eignet sich nicht primär dazu, konkrete Ergebnisse festzuhalten. Es ist beispielsweise möglich, Vortragsveranstaltungen durch diese Methode zu intensivieren, indem zwischen den Vortragsblöcken die Teilnehmenden sich an den Tischen über das Gehörte austauschen, oder in heterogenen Gruppen, um die Kommunikation zwischen den verschiedenen Menschen zu erleichtern. Diese Methode ist besonders für Frauen geeignet, da sie stark dialogorientiert ist und wenig Präsentation im Plenum benötigt.

### **e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen**

Hinweise und Tipps zur praktischen Ausgestaltung und Moderation eines World Cafes sind im Teil 2, Kapitel V zu finden.

Linkliste:

<http://www.worldcafe.org/>

[http://www.all-in-one-spirit.de/res/res\\_wc.htm](http://www.all-in-one-spirit.de/res/res_wc.htm)

<http://www.theworldcafe.com/>

<http://www.managerseminare.de/msemi/2124934/frontend/lexikondaten.html?urlID=145001>

Brown, Juanita, Die Geburt von "World Café", 2000

Gloger, Svenja, Neue Großgruppenmethode: Arbeiten beim Kaffeetrinken, in: managerSeminare, April 2004, S. 50 - 56

## II.11 Zukunftskonferenz (future search)

### a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung

Eine Zukunftskonferenz ist eine zwei- bis dreitägige, nicht-öffentliche Tagung mit einem festen Ablaufschema und üblicherweise 64 nach Akteurskonstellationen ausgewählten Teilnehmenden. Nach dem Prinzip „Das ganze System in einen Raum“ soll die Teilnehmendenstruktur die vorab ermittelten zentralen Interessenlagen zum Thema der Zukunftskonferenz abbilden. Dabei werden z.B. acht Kerninteressen formuliert und jeweils bis zu acht Vertreter/innen diesen Interessen zugeordnet (= 64 Teilnehmende, alternativ 6 x 6, 7 x 7, 9 x 9).

Das Veranstaltungsformat legt den Fokus auf die Zukunft und die Identifizierung von Gemeinsamkeiten statt auf die Diskussion von Problemen und die Bearbeitung von Differenzen. Ziel ist es, bei allen Beteiligten durch ein motivierendes Zukunftsbild die Bereitschaft zum gemeinsamen Handeln zu erzeugen.

### b) Ablauf

Die Zukunftskonferenz gliedert sich in folgende Phasen:

1. Rückblick in die Vergangenheit.
2. Analyse externer Trends – positiver wie negativer.
3. Bewertung der gegenwärtigen Situation.
4. Entwicklung von Bildern einer wünschenswerten Zukunft.
5. Herausarbeiten von gemeinsamen Entwicklungszielen.
6. Planung von konkreten Maßnahmen.

Die Auswahl der Teilnehmenden und die Vorbereitung der Konferenz ist Aufgabe einer interdisziplinär und akteursübergreifend zusammengesetzten Vorbereitungsgruppe. Diese wäre auch für die Identifizierung der Kerninteressen zuständig. Ergänzend dazu könnten Hintergrundinterviews mit ausgewählten Schlüsselpersonen geführt werden. Neben dem Einladungsverteiler (mit Ersatzkandidat/innen) legt die Moderation in Abstimmung mit der Vorbereitungsgruppe auch die konkreten Leitfragen für die einzelnen Arbeitsphasen fest.

Die Methode lebt neben der Ablaufplanung von der parallelen Bearbeitung dieser Fragen in acht Tischgruppen, deren Zusammensetzung zur Veränderung der Blickwinkel in den verschiedenen Ablaufphasen der Konferenz wechselt. Mal „homogene“ Tische mit acht Vertreter/innen des gleichen Interesses und mal „heterogene“ Tische mit Vertreter/innen von acht unterschiedlichen Interessen. So werden im Verlauf der Konferenz blockierende Positionen aufgebrochen und gegenseitiges Verständnis über die Grenzen der einzelnen Akteursgruppen hinweg aufgebaut. Zwischendurch gibt es Plenumsphasen, in denen die Ergebnisse aus den Tischgruppen gebündelt bzw. eine gemeinsame Bewertung angestrebt werden.

### c) Besonderheiten / Setting

Empfohlen wird, sich (z.B. mit der Vorbereitungsgruppe) zu überlegen, ob und ggf. wie die Zukunftskonferenz in andere Entwicklungsprozesse eingebunden ist oder mit anderen Maßnahmen verzahnt wird. Für den Erfolg ist es wesentlich, einen Ausblick zum Umgang mit den Ergebnissen zu geben und den Worten auch Taten folgen zu lassen. Das ist der Preis für ernsthaftes Engagement der Beteiligten.

#### **d) Anwendungsgebiete**

Zukunftskonferenzen sind seit vielen Jahren ein bewährtes Instrument. Die Anwendungsbereiche reichen von organisationsinternen Anlässen einer strategischen Neuausrichtung über punktuelle Planungsaufgaben verschiedenster Träger bis hin zu Leitbildprozessen auf internationaler Ebene. Das Instrument lebt von inszenierten Perspektivwechseln und eignet sich besonders für Themen, wo Veränderungen und heterogene Interessen die Entwicklung prägen.

Dabei ist es ein Prinzip, erst dann Maßnahmen zu erarbeiten, wenn ein Konsens über eine wünschenswerte Zukunft erreicht ist. Erst wenn ein gemeinsamer Grund gelegt ist, schälen sich die Maßnahmen heraus, die auch von allen akzeptiert – oder zumindest toleriert – werden. Die Zukunftskonferenz eignet sich daher weniger als Instrument zur Lösung aktueller Konflikte, sondern vielmehr um gemeinsam längerfristige Visionen zu entwickeln.

#### **e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen**

Hinweise und Tipps zur praktischen Ausgestaltung und Moderation einer Zukunftskonferenz sind im Teil 2, Kapitel VI zu finden.

Die öffentliche Diskussion um die Planungen für eine neue U-Bahnlinie in Düsseldorf war 2000/ 2001 der Anlass für das Verkehrsunternehmen Rheinbahn AG, ein Bürgerforum ins Leben zu rufen. Zentrales Ziel des Beteiligungsprozesses war es, gemeinsam mit Entscheidungsträger/innen aus Politik, Stadtverwaltung, Rheinbahn und Vertreter/innen gesellschaftlicher Organisationen ein Handlungsprogramm für einen öffentlichen Personennahverkehr in Düsseldorf zu erarbeiten, der sich künftig noch besser an den Bedürfnissen der Fahrgäste orientiert. Dazu wurde erstmals in Deutschland gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern eine Zukunftskonferenz vorbereitet und durchgeführt. Die Konzeption und Moderation lag bei der iku GmbH aus Dortmund.

Linkliste mit weiterführenden Informationen

<http://www.zukunftskonferenz.de/>

<http://www.all-in-one-spirit.de>

<http://www.michaelimpannwitz.de/>

<http://www.cama-institut.de/>

<http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/>

<http://www.zukunftskonferenz-online.de/>

Bauer, Peter: Eine Zukunftskonferenz für eine Region – Geht das?, in: Keil, Marion/Königswieser, Roswitha (Hg.): Das Feuer großer Gruppen. Stuttgart, Klett-Cotta 2000, S. 288 – 293

Weisbord, Marvin R./Janoff, Sandra: Zukunftskonferenz. Die gemeinsame Basis finden und handeln, in: Keil, Marion/Königswieser, Roswitha (Hg.): Das Feuer großer Gruppen. Stuttgart, Klett-Cotta 2000, S. 129 – 145

Zur Bonsen, Matthias: Zukunftskonferenz, in: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen. Neuwied, Luchterhand, Ergänzungslieferung vom August 1996, Ziffer 7.30.10.2

Herzog, Isis: Flächenbrand des Wandels: Zukunftskonferenzen. In: managerSeminare, Oktober 1998, S. 104 – 114

Bloser, Dipl.-Ing. Marcus / Wachholz, Carsten / Lander, Eckhard. Beteiligungsprozess Nahverkehr 21. Bürger und Verkehrsunternehmen planen gemeinsam den ÖPNV. In: Der Nahverkehr 9/2001.

## **II.12 Zukunftswerkstatt**

### **a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung**

Die Zukunftswerkstatt ist ein auf Robert Jungk zurückgehendes dreistufiges Verfahren zur teilnehmerzentrierten Zukunftsgestaltung für Gruppen von fünf bis ca. 200 Personen. Es beruht auf den Prinzipien Freiwilligkeit, Kreativität, Ergebnisoffenheit und Selbststeuerung. Das Ablaufkonzept besteht aus Kritikphase, Phantasie- oder Visionsphase und Realisierungs- bzw. Umsetzungsphase.

Folgende Ziele werden mit dem Einsatz dieses Veranstaltungsformats verbunden:

- Erschließung neuer Möglichkeitsräume.
- Bildung von hoch motivierten Veränderungsteams.
- Entwicklung neuer (gesellschafts-)politischer Lösungsansätze.
- Freisetzung von Kreativität und Selbstverantwortung.
- Ideengenerierung und Umsetzung in praktisches Handeln.
- Förderung von Beteiligungskulturen in Politik und Unternehmen.

## **b) Ablauf**

Von zentraler Bedeutung ist die gemeinsame Themenfestlegung entweder mit einer Steuergruppe, die aus für den jeweiligen Bereich repräsentativen Teilnehmenden besteht, oder zu Beginn der Werkstatt mit allen Teilnehmenden gemeinsam. In der Kritikphase wird das jeweils gewählte Thema ausschließlich unter dem Aspekt betrachtet: „Was kritisieren wir am Gegenstand?“

In einem zweiten Schritt werden die festgestellten Kritikpunkte zunächst positiv umformuliert, um sich dann in der Phantasie- oder Visionsphase auf eine Zeitreise in eine Zukunft zu begeben, in der die Erfüllung der Wünsche und Vorstellungen möglich ist. Die auf dieser Reise entstehenden Zukunftsvorstellungen können z.B. in Gruppen ausgearbeitet und dann dem Plenum präsentiert werden.

In einem dritten Schritt, in der Realisierungs- oder Umsetzungsphase, gehen wir von den Zukunftsvisionen – z.B. für das Jahr 2010 – in Teilschritten zurück zur Gegenwart. Dabei leitet uns die Fragestellung: „Was müsste bis 2008 geschehen, damit die Vision bzw. das Zukunftsbild Wirklichkeit wird. Was bis 2006? Welchen konkreten Schritt wird wer mit wem mit welchem Teilziel Montag nächster Woche unternehmen?“

## **c) Besonderheiten / Setting**

Regeln für die Kritikphase

- Keine Diskussion, sondern sammeln von Kritikpunkten.
- Stichworte, keine vollständigen Sätze.
- Visualisierung der Kritikpunkte auf einer Pinwand/Flip.
- Bezug zum Thema, keine Generalkritik.

Regeln für das Brainstorming in der Phantasiephase

- Kritik findet erst später statt!
- Keine „Killerphrasen“!
- Die Gedanken sind frei: Je kühner, desto besser!
- Nicht kleckern, klotzen!
- Die Masse macht's!
- Auf Ideen eingehen, weiterspinnen, kombinieren, verbessern!

Die Moderation hat in erster Linie unterstützende und ermutigende Funktion. Insbesondere die Anregung der Kreativität in der Visionsphase sowie der Übergang in die Umsetzung sind kritische Punkte, auf welche die Moderation gut vorbereitet sein sollte. Wichtig für den Erfolg ist eine Gestaltung der einzelnen Phasen, die an den Bedürfnissen und Gewohnheiten der Teilnehmenden anknüpft und diese weder unter- noch überfordert.

Die Umsetzungsphase ist häufig ein Schwachpunkt, weil es an Follow-up-Instrumenten fehlt. Zukunftswerkstätten sollten deshalb nicht als singuläres Ereignis geplant, sondern im Rahmen eines längerfristigen Entwicklungsprozesses integriert werden, in dem verschiedene Instrumente der Zukunftsmoderation, die aufeinander aufbauen, zum Einsatz kommen. Eine Zukunftswerkstatt zur persönlichen Zielfindung könnte z.B. durch ein Erfolgsteam ergänzt werden, in dem sich Teilnehmer/innen über ein Jahr lang in regelmäßigen Treffen darin unterstützen, ihre bei der Zukunftswerkstatt entwickelten Visionen umzusetzen.

Im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen sollte man einen „Zukunftsvertrag“ abschließen, der darauf abzielt, über einen Zeitraum von mehreren Monaten oder gar Jahren die Umsetzung und ggf. Modifizierung zu begleiten, um den Transfer zu gewährleisten. Solche langfristigen Projekte könnte man mit dem von Jungk und Müllert schon vorgeschlagenen Begriff der permanenten Zukunftswerkstatt bezeichnen. Da sich im Verlaufe der Umsetzung unerwartete Schwierigkeiten und Widerstände einstellen und sich die Bedingungen fortwährend ändern, kann es sinnvoll sein, in regelmäßigen Abständen aufeinander aufbauende Zukunftswerkstätten durchzuführen.

#### **d) Anwendungsgebiete**

Die Zukunftswerkstatt ist universell in allen Bereichen anwendbar, wo es um eine Freisetzung von verschütteten kreativen Potenzialen von Einzelnen und Gruppen sowie um den Aufbau einer Beteiligungskultur geht. Daran können nur fünf oder auch 200 Personen beteiligt sein, die einen konkreten Veränderungswunsch haben. Abgesehen von Zukunftswerkstätten, die rein der Kreativitätsförderung dienen, sollte man das Veranstaltungsformat nur durchführen, wenn es eine realistische Umsetzungsperspektive gibt. Als besonders wirkungsvoll hat sich die Zukunftswerkstatt in den Bereichen Kinder-/Jugendlichen-/Bürgerbeteiligung, Schul- und Organisationsentwicklung erwiesen.

Die Palette der Anwendungsmöglichkeiten reicht von der 3-stündigen Kurzwerkstatt bis hin zu einwöchigen Kreativ- und Planungswerkstätten. Je nach Zielstellung erweisen sich auch eintägige Veranstaltungen als effektiv, weil der begrenzte Zeitrahmen die Teilnehmenden zur Konzentration auf wesentliche Punkte und eine effektive Zeitnutzung zwingt.

#### **e) Weitere Informationen und Literaturempfehlungen**

Der Kern der in den sechziger Jahren – vor allem im Rahmen der Bürgerinitiativ-Bewegung - verwendeten Zukunftswerkstatt besteht aus den Phasen Kritik – Vision – Umsetzung. Im Laufe der achtziger und neunziger Jahre ist dieses Grundgerüst allerdings mit Elementen aus Kreativitätstechniken, aus der Gestaltpädagogik sowie aus der Organisationsentwicklung angereichert worden. Zukunftswerkstätten werden so in unterschiedlichsten Modifikationen angeboten.

Retzmann, Thomas (2000): Leben ohne Erwerbsarbeit - Probleme, Visionen, Optionen. Konzeption, Verlauf und Ergebnisse einer Zukunftswerkstatt. In: Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik. 15. Jg. 2000, Heft 28, S. 3-38 (zugleich: Heft Nr. 73 der Schriften zur Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Lehrstuhls für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Bielefeld)

Weber, Birgit (1997): Zukunftswerkstatt: "Leben in einer Welt" - oder - Ist der ökologische Nord-Süd-Konflikt lösbar? In: dies., Handlungsorientierte ökonomische Bildung. Nachhaltige Entwicklung und Weltwirtschaftsordnung. Neusäß: Kieser, 287-340.

Weber, Birgit (1995): Dauerhaft Lebensqualität statt globaler Umweltzerstörung (Zukunftswerkstatt). In: Steinmann, Bodo; Weber, Birgit (Hg.): Handlungsorientierte Methoden in der Ökonomie. Neusäß: Kieser, 412-431.

Links

<http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/>

<http://www.modul.surfbrett.de/zwerk.html>

Literaturempfehlungen:

Albers, Olaf/Broux, Arno: Zukunftswerkstatt und Szenariotechnik; Beltz, Weinheim und Basel 1999

Burow O. A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Burow O.A. & Neumann-Schönwetter M. (1995/1998). Zukunftswerkstatt in Schule und Unterricht. Hamburg: Bergmann & Helbig.

Jungk, Robert /Müllert, Norbert R.: Zukunftswerkstätten, München 1989 (überarbeitete Aufl.),

Kuhnt B. & Müllert N. (1996). Moderationsfibel Zukunftswerkstätten. Münster: Ökotopia.

Pallasch, W./Reimers, H.: Pädagogische Werkstattarbeit, Weinheim und München 1997, 2. Aufl.

Methodenfilm: Burow u.a. (2002). Zukunftswerkstatt Schule gemeinsam gestalten. Grundschulverband: 60486 Frankfurt. Schloss-Str.29.

## Teil 2: Gestaltung und Moderation in der Praxis

### I Appreciative Inquiry

#### 1 Konzeption und Verankerung

Da Appreciative Inquiry (kurz: AI) – siehe Teil 1, Kap. II.1 – in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen angewendet werden kann, wird an einem konkreten Beispiel für die Moderationspraxis dargestellt, wie ein AI-Prozess ausgestaltet werden kann. Dabei wird die organisatorische und methodische Vorgehensweise in einer generalisierten Form dargestellt, die auch für andere Einsatzbereiche übertragbar ist.

Zunächst stellt sich die Frage nach der konzeptionellen Verankerung der AI-Veranstaltung: Im Praxisbeispiel soll es um die Verbesserung der Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen sowie freien Mitarbeiter/innen bei einem Träger der politischen Bildung gehen. Um ein effektives und effizientes Arbeiten und Miteinander zu schaffen, können verschiedene Elemente integriert werden. Ziel ist es, die Ressourcen aus den verschiedenen Arbeitsformen zu identifizieren und gemeinsam nutzbar zu machen. Dies ermöglicht für die zukünftige Zusammenarbeit einen wertschätzenden und konstruktiven Umgang.

- Auf der Ebene des Vorstands bzw. der Geschäftsführung gilt es, zunächst über einen Strategieworkshop die Orientierung für den gesamten Prozess schaffen.
- Die Ergebnisse des Strategieworkshop werden den Mitarbeiter/innen im Rahmen einer ganztägigen Auftaktveranstaltung vorgestellt. Diese haben so die Möglichkeit, sich zu den Perspektiven zu äußern und ihre Teilnahme am Prozess in Form von gemeinsamen Pilotprojekten bzw. Arbeitsgruppen zu gestalten. In diesen Strukturen werden Ideen und Innovationen für eine stärkere Vernetzung und synergetische Gestaltung von Arbeitsabläufen entwickelt bzw. einem Praxistest unterzogen. Die Auftaktveranstaltung dient daneben dem gegenseitigen, wertschätzenden Kennenlernen der jeweils anderen Arbeitswirklichkeiten und Verantwortlichkeiten im haupt- und ehrenamtlichen Bereich sowie ggf. bei freier Mitarbeit (AI-Ansatz).
- Als Prozessbegleitung finden mehrere Workshops statt, bei denen es um die Qualifizierung der Projektverantwortlichen auf professioneller und persönlicher Ebene geht. Ein weiterer Baustein könnte eine Feedback-Veranstaltung mit dem Vorstand/ der Geschäftsführung sowie Sprecher/innen aus den Pilotprojekten und Arbeitsgruppen sein.
- Außerdem erhält die Mitarbeiter/innen-Ebene in einem Workshop „Kommunikation“ die Möglichkeit, ihre Vorstellungen für eine optimale Kommunikation zu formulieren. Zur Abrundung des Prozesses folgt eine Abschlussveranstaltung.
- Eine begleitende Runde der Projektverantwortlichen trifft sich zu regelmäßigen Statusgesprächen, um den Prozess zu steuern und gegebenenfalls zu korrigieren. Außerdem ist der Prozess durch eine größtmögliche Information und Transparenz gekennzeichnet. Dazu dienen eine kontinuierliche schriftliche Information (z.B. im Intranet, am Schwarzen Brett, per e-mail) und die Möglichkeit zu Nachfrage und Kommentar in mehreren Jour Fixe, an denen Vertreter/innen der einzelnen Arbeits- und Funktionsbereiche teilnehmen.
- Damit das Zusammenwachsen der Bereiche nachhaltig funktioniert, ist der gesamte Prozess langfristig auf zwölf Monate angelegt.

An dem dargestellten Beispiel wird deutlich, dass ein punktueller Einsatz von AI erst durch die systematische Einbettung in einen längeren Prozess Wirkung zeigen kann. Wichtig ist dabei, sich der Unterstützung der relevanten Entscheidungsträger/innen (hier: der Vorstand/ die Geschäftsführung eines Bildungsträgers) zu vergewissern und die Gestaltungsspielräume für die AI-Veranstaltung vorab zu klären. Diese Botschaften sollten auch an die Teilnehmer/innen vermittelt werden, und zwar sowohl schriftlich als auch zum Auftakt der AI-Veranstaltung verbal. Für Folgeaktivitäten der Teilnehmenden sind entsprechende Strukturen und Ressourcen (hier: Pilotprojekte) zu schaffen, weil sich sonst die durch AI erzeugte positive Aufbruchstimmung leicht in Frust verwandeln kann, wenn die Umsetzung der diskutierten Ideen ausbleibt.

Auch wenn die wertschätzende Haltung den gesamten Veränderungsprozess bestimmen sollte, beziehen sich die folgenden Ausführungen auf die zentrale Auftaktveranstaltung, die nach den AI-Prinzipien gestaltet wird und an der idealerweise zwischen dreißig und sechzig, ggf. aber auch bis zu hundert Personen teilnehmen können.

## 2 Leitfaden für die Organisation

Neben den allgemeinen Checklisten zur Vorbereitung von Großveranstaltungen sind folgende organisatorischen Aspekte für die AI-Veranstaltung besonders hervorzuheben:

- Genügend zeitlicher Vorlauf für die strategische Beratung mit der Entscheidungs- bzw. Führungsebene sowie Klärung von Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten während der Vorbereitung und Durchführung (drei bis sechs Wochen).
- Übermittlung der Botschaften aus dieser Runde an die Teilnehmenden der AI-Veranstaltung: schriftlich (z.B. zusammen mit der Einladung) und mündlich (z.B. durch Präsentation zu Veranstaltungsbeginn).
- Entwicklung des Fragebogens für die Interviews (Beispiel siehe unter 3).
- Klärung der Personenzahl und der damit verbundenen Raum- und Materialanforderungen (insbesondere zur Visualisierung von Beiträgen der Teilnehmenden).
- Schöne Räume, die Wertschätzung gegenüber den Teilnehmer/innen ausdrücken.
- Festlegung der Sitzordnung (Zufallsprinzip oder - wie im Beispiel oben - nach Zusammensetzung von Tischen entsprechend der Zugehörigkeit zu bestimmten Organisationseinheiten).
- Terminvereinbarung für Auswertung der Ergebnisse aus der AI-Veranstaltung mit der Entscheidungs- bzw. Führungsebene (zwei bis vier Wochen danach).
- Evtl. bereits Antizipation von geeigneten Strukturen für den weiteren Prozess.
- Moderationskonzept ausarbeiten, Arbeitshilfen für die Teilnehmenden erstellen (Leitfaden für Interviews, Handout, Visualisierungen für Ziele, Ablauf und Regieanweisungen).

## 3 Ablaufplanung und Moderation

*Kommentiertes Programmbeispiel*

Zeit	TOP
09:00	Begrüßung durch Moderation und Führungsebene Vorstellung Prozessziele und –bild (auf Flip/ Plakat) Erläuterung Methode AI und Ablauf des Tages
09:45	Anleitung Interviewphase (2er-Gruppen, je TN 15 min.): Fragen als Arbeitsunterlage mit Notizmöglichkeit, nummeriert Beispielhafter Interviewleitfaden, siehe unter 4
10:15	Spontaner Austausch an den Tischen (analog zur Methode World Café – siehe Kap. V) Flip mit Regeln („Tischpaten“ für Zeitplanung, Strukturierung, Gesprächsleitung, Ergebnissicherung) einschließlich Kaffeepause
10:45	Neue Tischgruppen bilden Visualisierung auf Papier-Tischdecken Anleitung und Flip mit Leitfragen: 1. Was war in der Vergangenheit wichtig für eine positive, inspirierende Zusammenarbeit ? 2. Welche drei Aspekte/Faktoren davon wollen wir ausbauen? 3. Was brauchen wir, um der Zukunft von XY zu vertrauen? 4. Welche drei Schlüsselfaktoren für eine gute und offene Kommunikation (intern/ extern) gibt es? 5. Wo erleben wir schon gute Beispiele dafür?
11:30	Blitzlichter vorstellen (zufällige Kurzinterviews der Moderation mit einzelnen Teilnehmenden, um Stimmungen einzufangen)
11:40	Ergebnisse (Tischdecken oder Pinnwand) aufhängen
11:50	Rundgang mit Vorstellung / Erläuterung durch die „Tischpaten“
12:30	Einzelarbeit: Welches der genannten Themen / Elemente / Vorschläge ist für mich persönlich besonders wichtig? Ergebnisse sukzessive auf Pinwand sammeln und clustern: Zukunft von XY – „Bild der guten Erfahrungen“ Zusammenfassung des Vormittags und Ausblick auf den Nachmittag durch die Moderation

## 13:00 MITTAGSPAUSE (flexibler Beginn ab etwa 13 Uhr)

Auslösen der neuen Tischrunden

### 14:00 Gruppenarbeit an Tischen: „Zukunft 2006“

Stellen Sie sich vor, es ist ein Jahr vergangen, die verschiedenen Bereiche von XY sind zusammengewachsen, Teilnehmende und Kooperationspartner von XY sind voll des Lobes über die verbesserte Zusammenarbeit.

Sie selbst empfinden Ihre Arbeit als wichtig und persönlich zufriedenstellend.

1. Worin besteht die besondere Qualität Ihrer Arbeit?
2. Was charakterisiert die gute Kommunikation untereinander und zwischen den Hierarchieebenen / haupt- und ehrenamtlichen bzw. freien Mitarbeiter/innen etc.?
3. Beschreiben Sie die eingespielte, effektive Zusammenarbeit zwischen den Kolleg/innen?
4. Was erzählen Sie Freunden und Bekannten über die Veränderungen bei XY?

### 14:45 Präsentationen von jedem Tisch Pinnwände mit den Fragen zur Clusterung

### 15:30 Statement des Vorstands / der Geschäftsführung zu den Präsentationen

## 15:45 KAFFEEPAUSE

### 16:00 Plenum: Identifizieren der wichtigsten Themen / Anregungen zur Umsetzung Moderierte Diskussion, Visualisieren durch Teilnehmende und / oder Assistenz

### 16:45 Zusammenfassung der Ergebnisse aus Sicht der Moderation Weiteres Vorgehen (Protokoll) Bearbeitung der Ergebnisse durch ... ? (Prozessbegleitung ? Nächste Meilensteine?) Bericht / Rückkoppelung

### 17:15 Feedback-„Barometer“: Punktabfrage zu „Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen/ der Moderation?“ auf einer Skala von sehr gut bis überhaupt nicht

## 4 Methodische Tipps

Beispiele für die Formulierung des Interviewleitfadens und der Arbeitsanweisungen:

### Leitfaden für die Interviews

Sie haben für die Interviews pro Person jeweils 15 Minuten Zeit

*Tipps für die Interviewer/innen:*

- Lassen Sie Ihren Partner / Ihre Partnerin erzählen, erzählen Sie nicht gleichzeitig Ihre Geschichte.
- Bitte bewerten Sie die Aussagen Ihres Partners / Ihrer Partnerin nicht.
- Machen Sie sich Notizen, achten Sie auf gute Geschichten und Zitate.
- Seien Sie neugierig auf die Gedanken und Gefühle der anderen.
- Lassen Sie Ihrem Gegenüber Zeit.
- Möchte Ihr Partner / Ihre Partnerin eine Frage nicht beantworten, ist das O.K.

*Welche Zwischenfragen können weiterhelfen?*

- Erzählen Sie mir bitte mehr!
- Weshalb war das so wichtig für Sie?
- Wie haben Sie sich dabei gefühlt?
- Was haben andere dazu beigetragen, dass Sie so handeln konnten?
- Wie hat Sie das (das Highlight, der Erfolg) selbst verändert?
- Was können wir aus dem Erlebnis lernen?

### Interviewfragen:

1. Wie lange arbeiten / beschäftigen Sie (sich) schon bei / mit xy?
- .....

.....  
2. Nennen Sie drei besondere Highlights / besondere Erfolge Ihrer Tätigkeit.  
.....  
.....

3. Was machte diese Ereignisse zu Highlights?  
.....  
.....

4. Auf welchen Erfolg sind Sie besonders stolz?  
.....  
.....

5. Wer und was hat zu diesem Erfolg beigetragen?  
.....  
.....

6. Was lässt sich daraus für die Gegenwart und die Zukunft daraus lernen?  
.....  
.....

7. Jede Organisation hat ihre eigene Kultur.

Was schätzen Sie an der Arbeitsweise der haupt- und ehrenamtlichen Kolleg/innen?  
.....  
.....

**Auswertung in den Tischgruppen:**

Bestimmen Sie einen „Tischpaten“, der das Gespräch strukturiert und die Ergebnisse präsentiert. Sie können auch zwei Personen dafür wählen oder in der gesamten Gruppe mit verteilten Rollen präsentieren, wenn Sie das möchten.

Sammeln und diskutieren Sie die Ergebnisse der Interviews unter drei bis vier Gesichtspunkten! (siehe Programmbeispiel unter 3) Schreiben Sie die Gedanken, Zitate, Bemerkenswertes, Ergebnisse direkt auf die Tischdecke. Die Tischdecken werden dann aufgehängt und ergeben zusammen einen „Wandteppich“.

**Vision**

Neue gemischte Tischgruppen, ansonsten Vorgehen wie oben, aber schreiben Sie dieses Mal alle Aspekte in Kurzform (Kärtchen) auf. Sie werden später gemeinsam an den Pin-Wänden präsentiert.

## II Bürger- und Kundenforen

### 1 Konzeption und Verankerung

Bürger- und Kundenforen werden häufig bei privaten und öffentlichen Dienstleistern als Kommunikations- und Marketinginstrument eingesetzt. Anders als der Ansatz beim Beschwerdemanagement, geht es hier um Lob und Kritik am Angebot und den Leistungen, das heißt im Gespräch mit den Bürger/innen wird auch deutlich, welche Leistungen und Angebote sie schätzen und anerkennen und warum sie das tun. Für eine erfolgreiche Etablierung und Durchführung müssen sich die Entscheidungsträger/innen aller betroffenen Organisationsbereiche für die Bürger- bzw. Kundenanliegen verantwortlich fühlen und sowohl Lob und Kritik als auch Verbesserungsvorschläge aus Nutzersicht ernst nehmen. Über einen gemeinsamen Vorbereitungstermin auf Führungsebene und die persönliche Teilnahme an den Veranstaltungen wird durch den direkten Kontakt mit den Bürger/innen die Auseinandersetzung mit deren Anliegen gefördert und lösungsorientiertes Dienstleistungsdenken stärker in der Organisation verankert.

So könnte z.B. ein Träger der politischen Bildung ein Bürger- bzw. Kundenforum nutzen, um ein direktes Feedback zur Ausrichtung und zur Qualität seiner Angebote und Dienstleistungen zu erhalten: Dabei bieten sich für die einzelnen Veranstaltungen verschiedene Schwerpunkte an:

- Schriftliche Informationen, Publikationen, Internet
- Thematische Veranstaltungen
- Bildungsreisen

Die Teilnehmenden am Bürger- bzw. Kundenforum werden in der Regel nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Es ist aber möglich, Schwerpunkte auf bestimmte Zielgruppen zu setzen oder auf eine ausgewogene Zusammensetzung nach verschiedenen Segmenten (demografisch, aus der Marktforschung etc.) zu achten. Die jeweils gewählte Vorgehensweise zur Teilnehmer/innengewinnung sollte transparent gemacht werden. Gleichzeitig sollte kommuniziert werden, ob es sich um eine einmalige Veranstaltung, eine Testphase (z.B. für ein Jahr) oder einen kontinuierlichen Dialog handelt.

Für die Kunden ist es wichtig, dass sie eine Wertschätzung für ihr (ehrenamtliches) Engagement erfahren: Dies geschieht in erster Linie dadurch, dass sie exklusive Informationen zu Angebots- und Serviceverbesserungen aus erster Hand im persönlichen Kontakt mit Entscheidungsträger/innen erhalten. Außerdem sollte die Rückmeldung zur Machbarkeit und Umsetzung von Vorschlägen aus dem Bürger- bzw. Kundenforum auf verschiedenen Ebenen erfolgen: soweit möglich direkt auf der Veranstaltung, schriftlich als Anlage zur Dokumentation sowie ggf. zu Beginn der nächsten Veranstaltung. Dafür ist es unbedingt erforderlich, dass mit den Verantwortlichen ein Verfahren zur Prüfung der Vorschläge vereinbart wird. Die Rückmeldung darf nicht aus Standard-Phrasen bzw. Textbausteinen erfolgen, sondern sollte möglichst differenziert und individuell erfolgen.

### 2 Leitfaden für die Organisation

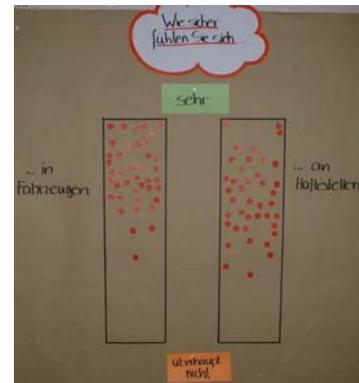
- Abwicklung des Einladungsverfahrens: erfolgt in der Regel über den Veranstalter. Der Verteiler sollte die Information enthalten, wie häufig eine bestimmte Person bereits am Kundenforum teilgenommen hat, damit niemand mehr als dreimal hintereinander eingeladen wird.
- Zusammenstellung einer Tagesordnung (Programm) gemeinsam oder in Absprache mit dem Veranstalter: Welche Fragestellungen sind für die ausgewählten Schwerpunktthemen wichtig? Was soll wie präsentiert werden? Abstimmung im Vorfeld mit anwesenden Entscheidungsträger/innen.
- Inszenierung des Kundenforums: Dazu gehört die Wahl der geeigneten Arbeitsformen sowie die Vorbereitung von Visualisierungen und (interaktiven) Begleitaktionen wie Eingangsbefragung, Lob- und Meckerecke, Pausenprogramm usw. (siehe auch bei 4 Methodische Tipps).
- Erarbeitung eines (internen) Moderationskonzepts, das als Regieanweisung und Spickzettel dient (z.B. als Mindmap).
- Wertschätzung für Teilnahme: z.B. Essen, Geschenk, Verlosung arrangieren.
- Raum- und Technikanforderungen überprüfen.
- Unterstützung für die Visualisierung im Vorfeld / während der Veranstaltung organisieren.
- Vorgehensweise für Ergebnissicherung, Erstellung und Abstimmung der Dokumentation sowie der schriftlichen Stellungnahme des Veranstalters zu den Ergebnissen klären.
- Ggf. Presseinformation vorbereiten.

### 3 Ablaufplanung und Moderation

Ein Programmbeispiel für ein Bürger- bzw. Kundenforum finden Sie im 1. Teil, Kap. II. Für die praktische Ausgestaltung gibt es verschiedene Möglichkeiten, aber folgende Elemente sind für die Ablaufplanung und die Moderation eigentlich immer relevant:

#### *Ventil für Frust und Ärger seitens der Bürger/innen*

Aufgestauter Ärger oder aktuelle Unzufriedenheiten der Bürger/innen sollten bewusst am Anfang der Veranstaltung thematisiert werden, damit sie nicht unkontrolliert bei anderen Themen und Programmpunkten die Veranstaltung sprengen. Dies gilt insbesondere, wenn negative Erfahrungen bereits über die (lokalen) Medien und andere Infokanäle bekannt sind. Hier könnte über eine Befragung der Teilnehmenden im Vorfeld und beim Ankommen ein erstes Stimmungsbild erstellt werden, das als Grundlage und Einstieg für die Diskussion nutzbar ist.



#### *Information*

Entscheidungssträger/innen berichten: Was ist seit dem letzten Forum passiert?

#### *Lob + Kritik*

Im Hauptteil der Veranstaltung werden die Bürger/innen aufgefordert, ihre Meinung zu den Schwerpunktthemen zu äußern. Diese sollten unbedingt visualisiert werden. Im Gegensatz zum Beschwerdemanagement liegt hier die besondere Qualität des Kundendialogs darin, auch explizit nach Lob und Verbesserungsvorschlägen zu fragen, um Stärken und Potenziale der Organisation konstruktiv und produktiv erschließen zu können.

#### *Stellungnahme*

Kurzes Statement durch die verantwortlichen Entscheidungssträger/innen, Zusage, offen gebliebene Fragen zu klären und schriftlich zu beantworten.

#### *Direkte Begegnungen ermöglichen*

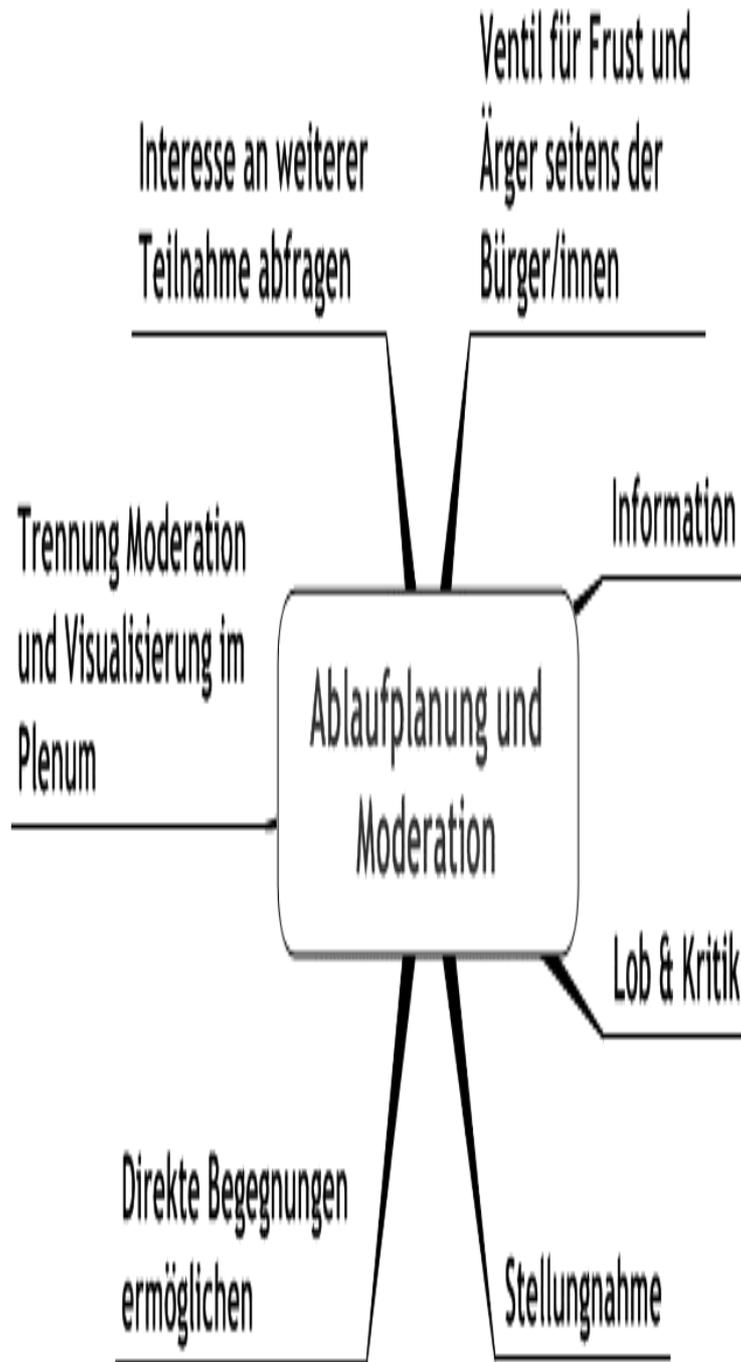
um das gegenseitige Verständnis zu fördern (im ÖPNV z.B. zwischen Kunden/innen und Busfahrer/innen, in der politischen Bildung zwischen Anbietern, Kursleiter/innen und potenziellen Teilnehmer/innen).

#### *Trennung Moderation und Visualisierung im Plenum*

In einem Bürger- bzw. Kundenforum ist eine Vielzahl von Beiträgen in sehr kurzer Zeit zu erwarten. Die Moderation sollte sich daher voll auf die Sitzungsleitung (Rednerliste, Orientierung auf Themen, Paraphrasierung, Zeitwächter, Strukturierung etc.) konzentrieren können. Bei etwa sechzig Teilnehmenden empfiehlt es sich, für die Visualisierung der Beiträge zwei parallel arbeitende Assistent/innen einzusetzen.

#### *Interesse an weiterer Teilnahme abfragen*

Am Ausgang stehen für die Bürger/innen zwei Behälter zur Rückgabe der Namensschilder bereit: „Ich möchte weiter am Bürgerforum teilnehmen“ und „Ich komme nicht wieder“.



#### 4 Methodische Tipps

Die Arbeitsformen bei Bürger- und Kundenforen sollten bei einem kontinuierlichen Dialog unbedingt von Veranstaltung zu Veranstaltung variiert werden. Auch die Behandlung von Spezialthemen an ungewöhnlichen Orten (z.B. bei Schwimmbädern zwischen Umkleidekabinen und Schließfächern oder beim ÖPNV in der Werkstatt) kann für Abwechslung sorgen, um Monotonie und nachlassendes Interesse sowohl bei Veranstalter und Teilnehmenden zu vermeiden.

Folgende methodische Elemente bieten sich für ein Bürger- bzw. Kundenforum an:

- Improvisationstheater zur Auflockerung und unterhaltsamen Thematisierung von guten und schlechten Erfahrungen sowie der (üblichen) Kommunikation im Alltag darüber.
- World Café, um parallele Gesprächsrunden zu verschiedenen Bereichen (räumlich, thematisch) bearbeiten zu können. Fachliche Expert/innen und / oder Entscheidungsträger/innen als Gastgeber und Zuhörer an den Tischen (siehe hierzu Teil 1, Kap. II.10 und Teil 2, Kap. V).
- Rundgang/Besichtigung: z.B. Gesamtgruppe auf vier Stationen aufteilen, an denen bestimmte Personen, Informationen, Pläne, Technik etc. zur Verfügung stehen und bestimmte Aspekte/Themen vertiefen zu können.
- Gesprächswerkstätten: Je vier Teilnehmende drehen ihre Stühle um und bilden mit den ihnen nun gegenüberstehenden Bürger/innen eine Kleingruppe. Sie erhalten eine große Schreibunterlage (Brett) sowie Papier und Stifte, um 20-30 Minuten eine bestimmte, von der Moderation vorgegebene Fragestellung zu diskutieren und wesentliche Punkte dazu schriftlich festzuhalten. Im Anschluss werden alle Plakate ausgestellt, damit sie in der Pause von allen Gruppen sowie von den Entscheidungsträger/innen gelesen werden können.
- Pausenprogramm: freie Zeit für Angebote zur individuellen Beratung, Produktpräsentationen, Lob- und Meckerecke an Pinnwänden, Ausstellungen etc. nutzen.
- Moderierte Talkrunde mit Verantwortlichen und ggf. mit freiem Platz für Kunden.
- Je nach Arbeitsform und Gruppengröße können verschiedene Techniken zur Visualisierung eingesetzt werden:
  - Pinwände mit Moderationskarten in Anlehnung an Meta-Plan.
  - Overhead-Projektor.
  - Elektronische Informationssysteme (Karten, Präsentationen).
  - Flip-Chart o.ä.
  - Stellwände und Infotische.
  - Elektronische Abstimmungssysteme (z.B. Interactive Voting System; MobiTed)

### III Open Space

#### 1. Konzeption und Verankerung

Für den Veranstalter bedeutet Open Space („Raum geben“ oder „Freiraum“) Unsicherheiten, weil er den direkten Einfluss auf die konkrete Programmgestaltung an die Teilnehmenden abgeben muss. Deshalb sollte die Moderation am Anfang besonders stark um Vertrauen in das methodische Vorgehen werben. Hilfreich ist es, wenn beteiligte Akteure schon einmal gute Erfahrungen mit offenen, selbstorganisierten Arbeitsformen in der Großgruppenmoderation gesammelt haben (siehe auch Teil 1, Kapitel II.5).

Konzeptionell lässt sich Open Space in einen Dialogprozess integrieren, wenn die Rahmenbedingungen und Themen noch nicht zu starr fixiert sind, gemeinsam neue Ideen entwickelt, eine Aufbruchstimmung erzeugt sowie Vernetzung und Kooperation verstärkt werden sollen. Entweder formuliert eine Vorbereitungsgruppe, die idealerweise das gesamte System repräsentiert, das Thema der Open Space Konferenz, oder zentrale Akteure werden vor der Veranstaltung mittels einer Interessenanalyse zu ihren Einschätzungen, Erwartungen und möglichen Fragestellungen befragt. Alternativ kann durch diese Sondierung eine passende Überschrift/ein Titel für die Open-Space-Veranstaltung gefunden werden.

Als Praxisbeispiel liegt den weiteren Ausführungen die Erfahrung beim Zukunftsforum Fluss Stadt Land zu Grunde. Dabei handelt es sich um eine regionale Initiative im nördlichen und östlichen Ruhrgebiet. Das wichtigste Element ist hier das Wasser, denn die Region verfügt über das dichteste Wasserstraßennetz in Deutschland, wobei Lippe und Emscher das Rückgrat bilden. Die Wasserstraßen stehen nicht nur für das Motto "Wasser verbindet", sondern auch für zukunftssträchtige Entwicklungen und für einen erfolgreichen Strukturwandel in der Region. Im Rahmen des Zukunftsforums wurden beispielhafte Projektideen der 17 beteiligten Kommunen vorgestellt und eine Basis für neue Kooperationen und weitere Maßnahmen geschaffen. Zu der Veranstaltung, die mittels Open Space Erfahrungsaustausch und Aufbruchstimmung erzeugte, nahmen etwa 150 Personen teil, bekannte Persönlichkeiten genauso wie interessierte Bürger/innen.

#### 2 Leitfaden für die Organisation

- Einladungsschreiben mit Einstimmung auf Veranstaltungscharakter und Arbeitsweise.
- Begrüßung, Eröffnungsreden sowie Bedarf und Form für inhaltlichen Input klären.
- Evtl. Informationsmaterialien oder Ausstellung zum Thema vorbereiten.
- Kennzeichnung aller Workshop-Ecken und Räume.
- Lageplan mit eingetragenen Workshop-Ecken und Räumen, Toiletten, etc. (acht bis zehn Kopien zum Aufhängen).
- 20-30 Schreibunterlagen in der Größe eines Flipcharts + Stifte.
- Ortsbesichtigung, Technik-Check, Ausstattung und Bestuhlung der Räume klären.

##### *Pinnwände vorbereiten:*

- Wand der Möglichkeiten, auch Agenda genannt (drei bis fünf Pinnwände).
- Programm.
- Info-Pinnwand (mit TN-Listen, wichtigen Telefonnummern und anderen Hinweisen).

##### *Flipcharts zur Open Space-Methodik vorbereiten:*

Oberthema und Ziele der Veranstaltung.

- Prinzipien:  
Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute.  
Welche Überraschung immer geschieht, sie ist ok.  
Es beginnt, wenn es beginnt.  
Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.
- Gesetze:  
Das Gesetz der zwei Füße (schreiben und malen).  
Hummel (ausschneiden oder malen),  
Schmetterling (ausschneiden oder malen).

- Flip mit Vierfeldertafel (Symbole) zur Selbstorganisation in den Workshops: Zeitgeber/in (Uhr), Protokollant/in (jemand, der schreibt), Moderator/in (Tischgruppe), Sprecher/in (Person mit Flipchart).
- 30-40 gleichartige Flips zur Ergebnissicherung in den Workshops vorbereiten, z.B. mit den Überschriften: Was? Wozu? Wer? Wann? Mitstreiter? (alternativ: Form der Visualisierung im Workshop bleibt den Gruppen selbst überlassen, benötigtes Arbeitsmaterial in ausreichender Menge bereitstellen, dafür Protokollbögen 60x kopieren und an die Initiatoren verteilen mit der Verpflichtung, den Bogen im Anschluss an den Workshop leserlich auszufüllen und an die Moderation zurückzugeben).

#### *Besonderer Materialbedarf für 100-150 Teilnehmer/innen*

(Was davon ist vor Ort vorrätig, was muss mitgebracht werden?)

- 5 Rollen Klebeband
- 30-40 Filzstifte
- zusätzliche Metaplankarten (Stapel von 30 Stück in 3 Farben für jeden Workshops)
- 2 Flipcharts
- 3 drahtlose Mikrofone
- 30 Pinnwände
- Heftklammern
- Locher
- Evtl. Mappen oder Abhefter für jeden TN
- evtl. vorbereitete Protokollbögen für die Workshop-Initiatoren
- 1 Drucker, Papier mindestens 7000 Blatt
- 1 Laptop, 1-2 Kopiergerät(e)

### **3 Ablaufplanung und Moderation**

#### *Programmbeispiel (Muster) für eine zweitägige Veranstaltung*

	1. Tag
<b>13:30</b>	Eröffnung und Begrüßung durch Moderation Einstieg in Open Space durch Auftritt eines Improvisationstheaters
<b>14:00</b>	Überblick über den Veranstaltungsablauf Moderation benennt Leitthema der Veranstaltung und beschreibt das methodische Vorgehen von Open Space
<b>14:20</b>	Marktplatz Auf dem Marktplatz findet die Sammlung von Themenvorschlägen aus dem Teilnehmer/innen-Kreis für die anschließenden Workshops statt. Dafür gelten folgende Regeln: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer ein Thema voran bringen will, eine Fragestellung diskutieren oder eine Projektidee mit anderen entwickeln möchte, kann einen Workshop-Vorschlag einbringen.</li> <li>• Die Person kommt in die Mitte, stellt ihr Thema vor, schreibt ihren Vorschlag für einen Workshop auf einen DIN A4-Zettel und pinnt ihn an die „Wand der Möglichkeiten“.</li> <li>• Die „Wand der Möglichkeiten“ (Agenda) bietet eine Übersicht aller vorgeschlagenen Workshops, für die sich übrigen Teilnehmenden eintragen oder per Handzeichen Interesse signalisieren können. Danach werden je nach Gruppengröße die zur Verfügung stehenden Räumlichkeiten verteilt und an den Pinnwänden vermerkt. Ein vergrößerter Lageplan ist dafür hilfreich. Kleinere Gruppen können sich in der Cafeteria, im Foyer oder auch „outdoor“ treffen, wenn das Klima es zulässt.</li> </ul>
<b>15:00</b>	Letzte Klärungen vor dem Start der Workshops <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinweis auf den zeitlichen Rahmen (ca. 1 ¾ Stunden), 15 Minuten vorher zum Ende der Diskussion kommen.</li> <li>• Die Moderation wird von Teilnehmer/innen übernommen (das muss nicht die oder der Workshop-Initiator/in selbst sein).</li> <li>• Die Ergebnissicherung der Workshops erfolgt ebenfalls eigenständig auf vorbereiteten Flips mit Schreibunterlage.</li> <li>• Ausblick auf den Abend und die anschließenden Abendnachrichten (Kurzberichte aus den Fokusgruppen).</li> </ul>

- 17:00** Abendnachrichten  
Eine 30minütige Zusammentragung der Workshopergebnisse
- Welche inhaltlichen Botschaften wollen Sie vortragen?
  - Welche Überraschungen haben Sie erlebt?
  - Möchten Sie für ein Thema Werbung machen, an dem Sie gerne morgen weiterarbeiten würden?
- 17:30** Ende des ersten Tages
- Hinweis auf die zweite Runde Open Space am nächsten Tag
  - Ggf. Abendprogramm (gemeinsames Essen, informeller Teil)

## 2. Tag

- 10:15** Open Space – Zweite Phase
- Die Morgennachrichten mit Blick auf die Wand der Möglichkeiten
  - Welche Themen gibt es von gestern für die 2. Phase?
  - Sind diese noch aktuell?
  - Gibt es noch neue Themen?
  - Open Space-Prinzipien gelten auch heute
  - Interessenbekundungen für Themen/Raumaufteilung
  - Interessierte gehen wieder auf Initiatoren zu  
Bei geringerer Teilnehmerzahl per Handzeichen
- 10:30** Letzte Klärungen vor dem Start der Workshops
- Hinweis auf den zeitlichen Rahmen (ca. 1 1/4 Stunden)  
Materialausgabe an Initiatoren
- 12:00** Finale im Plenum  
Im Plenum gibt es die Möglichkeit, über die einzelnen Workshops zu berichten.  
Fragen einer abschließenden Talkrunde:
- Wie soll es mit der Idee der Umsetzung weitergehen?
  - Was wünschen Sie sich von den Verantwortlichen?
  - Was hat Sie am meisten überrascht?
  - Wie bewerten Sie die Fülle der Ergebnisse insgesamt?
  - Wie können die Ergebnisse am besten in die nächsten Schritte integriert werden?
- 13:00** Schlussmoderation

### 4 Methodische Tipps

#### *Sitzordnung:*

Zwei oder mehr große Stuhlkreise  
Moderation steht im Stuhlkreis bzw. steht innen

#### *Raumaufteilung:*

Verteilung der Initiatoren (Themenvorschläge) in die Ecken des Raumes. Die Teilnehmer/innen können ihr grundsätzliches Interesse an einem Thema signalisieren (Workshop-Wechsel bleibt unbenommen):

- großen Gruppen große Räume zuordnen,
- kl. Gruppen (bis sechs TN) können sich selbst einen Platz suchen,
- anschl. eine Person zurück, um Treffpunkt anzugeben.

#### *Möglichkeit zur Bewertung der gesammelten Ideen:*

Verteilung von (symbolischen) „Geldscheinen“ an alle Teilnehmer/innen zur späteren Bewertung der entwickelten Ideen und Projekte. Auswertung im Plenum zum Abschluss der Veranstaltung - Welche fünf Ideen/ Projekte haben die meisten Geldscheine bekommen?

#### *Dokumentation in Form einer Open Space-Morgenpost:*

Dazu sollten die Ergebnisflips aus den Workshops am Abend des ersten Tags in eine vorbereitete Dokumentvorlage in der EDV übertragen werden. Ergänzt um einige atmosphärische Digitalbilder und ein zeitungähnliches Layout und Format – fertig ist die Open Space-Morgenpost, die für alle Teilnehmer/innen vervielfältigt wird und am nächsten Tag vor Beginn der Veranstaltung ausliegt. Hier können sich alle für die weitere Arbeit über die bisherigen Ideen und Vorschläge informieren.



## **IV Planungswerkstatt**

### **1 Konzeption und Verankerung**

Eine Planungswerkstatt bietet den Raum für gemeinsame Lernprozesse zwischen Planern, Bürger/innen und anderen Beteiligten. Produkt sind qualitativ gute und von den wesentlichen Akteuren gemeinsam getragene Lösungen, die weitere Entscheidungsprozesse verkürzen und erleichtern.

Wichtig für die konzeptionelle Verankerung der Planungswerkstatt sind klar definierte und auch klar kommunizierte Ziele bzw. Nicht-Ziele, hier einige Beispiele:

- Start des Planungsprozesses.
- Austausch über Interessen (z. B. zur Flächenentwicklung).
- Analyse von Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenzialen.
- Sammlung von neuen Nutzungsideen.
- Klärung der Arbeitsgrundlagen für die beauftragten Planungsbüros.
- Bewertung von Chancen und Barrieren für die Umsetzung.

Ziel ist in der Regel nicht die Herbeiführung eines Konsenses über die Entwicklung des Gebiets, weil hier häufig formelle Entscheidungen in Gremien etc. erforderlich sind. Planungswerkstätten liefern aber wichtige Beiträge zur Entscheidungsvorbereitung.

Grundsätzlich gilt: eine Planungswerkstatt bewährt sich nur dann, wenn mit ihrer Hilfe die Ziele für eine konkrete Fragestellung erreicht werden. Einzelne methodische Bausteine bieten hier eine gute Hilfe und werden im Folgenden noch beschrieben. Es empfiehlt sich darüber hinaus jedoch eine gute Portion Kreativität und Flexibilität, um ein maßgeschneidertes Konzept zu entwickeln. Für eine Beschreibung der Ausgangs- und Wunschsituation können folgende Fragen hilfreich sein:

- Was ist das Wunschergebnis, das Ziel der Planungswerkstatt? Geht es erst einmal um das Sammeln von guten Ideen für die Gestaltung eines Raumes, soll das Ergebnis aus konkreten Planungsalternativen bestehen? Soll am Ende ein Meinungsbild zu priorisierten Lösungen stehen oder geht es um die Motivation der Beteiligten für eine zukünftige Zusammenarbeit?
- Welche Handlungsspielräume gibt es? Welche Potenziale können genutzt werden (Einbindung von Befürwortern, Aktualität des Themas, politische Priorität, Fördergelder) und welche Bindungen müssen beachtet werden (politische Vorgaben, Interessen von Eigentümern bzw. Interessengruppen wichtiger Akteure, räumliche Restriktionen)?
- Wie wird die Planungswerkstatt in (politische oder privatwirtschaftliche) Entscheidungsprozesse eingebunden? Wer muss im Vorfeld oder ggf. bei der Veranstaltung eingebunden werden, weil er/sie wesentliche Entscheidungen mitbestimmt? Wer würde eher stören? Wie kann die Planungswerkstatt im Vorfeld optimal vorbereitet werden und was ist im Anschluss wichtig, damit die Ergebnisse umgesetzt werden können?

### **2 Leitfaden für die Organisation**

Planungsprozesse leiten eine Veränderung des Lebensumfeldes von Menschen ein. Eine wichtige Voraussetzung für einen sachlichen Dialog ist, die Interessen der wesentlichen Akteure (Bürger/innen, Eigentümer, Multiplikator/innen) im Vorfeld zu kennen und diese transparent zu machen. Diese Interessenanalyse ist besonders wichtig, wenn durch einen Planungsprozess negative Konsequenzen (Neubauten, erhöhtes Verkehrsaufkommen, Wegfall von Grünflächen) befürchtet werden oder wenn wichtige Entscheidungsträger mit ins Boot geholt werden sollen. Ganz konkret bedeutet Interessenanalyse, im Vorfeld Gespräche mit den wesentlichen Akteuren zu führen. Mögliche Fragen sind:

- Welche Chancen und Risiken sind mit dem Vorhaben verbunden bzw. bestehen für die Entwicklung eines bestimmten Raumes?
- Welche Themen sollten bei der Planungswerkstatt angesprochen werden?
- Welche Erwartungen gibt es an die Gesprächs- und Arbeitssituation?
- Wer sollte zu der Planungswerkstatt eingeladen werden?
- Was darf auf keinen Fall passieren?

Es empfiehlt sich, die wesentlichen Ergebnisse in einem öffentlichen Bericht (ggf. anonymisiert) zusammenzufassen. Er ist eine wichtige Grundlage für einen konstruktiven Dialog.

Als Voraussetzung für den eigentlichen Werkstatt-Termin empfiehlt sich eine Ortsbegehung mit allen Beteiligten. Der Planungsraum wird bei dieser Gelegenheit noch einmal mit allen Sinnen erfasst. Zentrales Ziel ist es, ein Gefühl für die räumlichen Dimensionen zu bekommen bzw. diese aufzufrischen, räumliche Potenziale (z.B. für Bebauungen) zu ermitteln und Punkte zu identifizieren, an denen es schwierig werden könnte. Die Planer und die Moderation haben die Aufgabe, die wesentlichen Ergebnisse z.B. in Form von Skizzen festzuhalten.

Für die Durchführung gibt es verschiedene Möglichkeiten. Optimalerweise findet die Planungswerkstatt direkt im oder am Planungsgebiet statt, so dass die Teilnehmenden während des gesamten Verlaufes der Werkstatt ihr Bild von der Situation vor Ort erneuern können. Ist der Raum zu großräumig oder weiter entfernt, empfiehlt sich eine Ortsbegehung einen Tag vor dem eigentlichen Werkstatt-Termin. Die Planer/innen haben in diesem Fall die Möglichkeit, die Ergebnisse aufzubereiten und in der eigentlichen Planungswerkstatt gebündelt zu präsentieren.

### **3 Ablaufplanung und Moderation**

Eine wichtige Voraussetzung für eine gelungene Veranstaltung ist die Klärung der Rollen der Beteiligten:

- Für die Bürgerinnen und Bürger liegt diese auf der Hand. Sie bringen ihre persönlichen Interessen und ihre Kenntnisse über die Situation vor Ort im Rahmen der aufgezeigten Handlungsspielräume ein.
- Die Moderation sorgt dafür, dass die Rahmenbedingungen für den gemeinsamen Dialog stimmen. Sie trägt Sorge für eine Orientierung auf die formulierten Ziele und Spielregeln, ist Zeitwächter und vermittelt zwischen den Akteuren. Darüber hinaus sorgt sie für die Sicherung von wesentlichen Ergebnissen jenseits der planerischen Lösungen (Qualitätsstandards, Vereinbarungen, offene Fragen).
- Die Planerinnen und Planer haben eine Beratungs- und Dienstleistungsfunktion. Sie bringen auf Nachfrage ihr fachliches Know-how ein und unterstützen die Bürgerinnen und Bürger bei der Visualisierung ihrer Ideen.
- Sind politische Vertreter/innen anwesend, so sollten diese in erster Linie die Funktion von Zuhörer/innen haben. Darüber hinaus haben sie die Aufgabe, die Ergebnisse in ihre politischen Gremien zu tragen und darüber zu beraten.

Außerdem ist die Frage zu beantworten, ob ein Werkstatt-Termin ausreicht oder ob ggf. mehrere Termine sinnvoll sind. So hat beispielsweise die Planungswerkstatt für ein ehemaliges Industriegebiet (750 ha) in den Städten Recklinghausen und Herten (NRW) eine Woche gedauert. In dieser Zeit fanden drei öffentliche Veranstaltungen statt. Die Notwendigkeit für einen solchen, etwas aufwändigeren Prozess, kann gegeben sein, wenn die Aufgabenstellung komplex ist oder es sehr gegensätzliche Interessen gibt.

Bei einem ersten Termin wurden in diesem Fall die Interessen der Grundeigentümer im Rahmen einer „Talkrunde“ dargestellt. Im weiteren Verlauf haben die Bürgerinnen und Bürger sowie Multiplikator/innen gute Ideen für die Gestaltung der Fläche gesammelt, ohne diese zu verräumlichen. Es ging darum, zunächst einmal ein Vielzahl von gewünschten Qualitäten und Ideen zu sammeln und Prioritäten zu bilden. Erst im weiteren Werkstattprozess wurden die Ideen dann gemeinsam mit Landschaftsarchitekten in Form von Leitbildern und konkreten Maßnahmen auf die Fläche projiziert.

Die Trennung von Ideensammlung, Bewertung und Übertragung auf den Raum bewährte sich. Die Praxis in solchen komplexen Planungssituationen zeigt: überspringt man die ersten Schritte, zeigen sich die Konflikte und Interessengegensätze bei der Arbeit an Plänen und Skizzen. Eine konstruktive Erarbeitung von Planungsvarianten ist dann viel schwieriger. Sind die Rahmenbedingungen z.B. durch politische oder räumliche Vorgaben sehr klar und konkret, genügt in den meisten Fällen ein Werkstatt-Termin. Man wird jedoch auch hier nicht darum herum kommen, die Diskussion um gewünschte Qualitäten zu führen.

So wurde beispielsweise bei einer Planungswerkstatt in Soest (NRW), bei der eine innenstadtnahe Fläche im Mittelpunkt der Betrachtung stand, vor der eigentlichen Entwurfsarbeit folgenden Fragen in Kleingruppen nachgegangen: Was sind Qualitäten der Lage? Was soll die Bebauung bewirken? Was darf auf keinen Fall entstehen? Welche Ideen gibt es schon? Die Ergebnisse bildeten eine wesentliche Grundlage für die nachfolgende Entwurfsarbeit.

Die Planer/innen haben in der Entwurfsphase eine sehr wichtige Aufgabe. Sie sollten die Ideen der Bürger/innen aufgreifen und diese bei der Darstellung im Modell oder in Form einer Skizze unterstützen. Die Bürgerinnen und Bürger haben meistens eine große Scheu, die Stifte selbst in die Hand zu nehmen. Hier ist viel Fingerspitzengefühl gefragt, die Bürgerinnen und Bürger zum einen zum Visualisieren zu ermutigen und zum anderen Ideen für sie als Dienstleister zu präsentieren.

Die Moderation hat die Aufgabe, den Prozess durch gezieltes Nachfragen zu unterstützen und zwischen Planer/innen und Bürger/innen zu vermitteln. Eine wichtige Aufgabe ist z.B. die Visualisierung von Vor- und Nachteilen von Planungsvarianten. Die Ergebnisse des Entwurfsprozesses sind in der Regel nicht auf den ersten Blick zu erfassen und zu verstehen. Da gibt es verschiedene Planungs-skizzen zu unterschiedlichen Themen. Da werden Modellvarianten mit Vor- und Nachteilen erarbeitet, die fotografisch festgehalten wurden.

Sind die Ergebnisse durch eine entsprechende Visualisierung der Moderation und der Planer gut strukturiert, können eine abschließende Präsentation der Ergebnisse am Ende des Werkstatt-Termins und eine Darlegung der weiteren Vorgehensweise ausreichen. In vielen Fällen empfiehlt sich jedoch ein nachgeschalteter Präsentationstermin. So wurden beispielsweise den Mieterinnen und Mietern in Essen-Katernberg (NRW) ca. eine Woche nach dem Werkstatt-Termin die Ergebnisse – planerisch aufbereitet – präsentiert. Sie hatten an diesem Termin noch einmal die Möglichkeit, inhaltliche Anmerkungen zu machen und Aussagen zu favorisierten Varianten zu machen.

#### **4 Methodische Tipps**

Weil sich auf einer Planungswerkstatt sehr viele Menschen mit unterschiedlichen Funktionen begegnen, hat sich ein Farbkonzept für die Namensschilder bewährt, um folgende Personen einfach unterscheiden zu können:

- Moderation.
- Vorhaben- bzw. Planungsträger (z.B. Verwaltungsmitarbeiter/innen der beteiligten Kommunen und/ oder private Grundstückseigentümer).
- Planer und Architekten (beauftragte Büros, Wettbewerbsteilnehmer).
- Bürgerinnen und Bürger.
- Evtl. anwesende Vertreter/innen von Medien, Politik und wichtige Multiplikator/innen.

Wenn im Rahmen von vorbereitenden Gesprächen mit Grundstückseigentümern und Multiplikator/innen Interessen zur zukünftigen Entwicklung dieses Areals bereits analysiert wurden, sind diese in der Planungswerkstatt sowohl mündlich durch die Moderation, schriftlich in Form von Plakaten und/ oder in einer Talkrunde vorzustellen und damit transparent für den weiteren Prozess zu machen.

Zur Einstimmung für einen kreativen Gestaltungs- und Planungsprozess gehört eine Vorstellung der Fläche. Dazu sollten auch die Ereignisse; Gefühle, Farben und Erzählungen „aktiviert“ werden, welche die Bürger/innen mit der Fläche verbinden. Zur Unterstützung eines Aha-Effekts können z.B. Dias mit ungewöhnlichen Blicken auf die Fläche gezeigt werden, die vorgefertigte Bilder und Vorurteile bewusst in Frage stellen oder auch deutlich machen, wie wenig Bezüge es bisher zu angrenzenden Flächen gibt. Eine musikalische „Untermalung“ trägt dazu bei, die Teilnehmer/innen dazu zu motivieren, ihre Gedanken und Stimmungsbilder auf Plakatwände aufzuschreiben bzw. aufzumalen. Zur Strukturierung kann eine Zeitleiste mit 5-Jahres-Blöcken dienen, die sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft reichen darf.

Die Umsetzung von Ideen in planerische Skizzen oder Modellvarianten ist ein kreativer Prozess, in dem ein wenig Chaos erlaubt oder sogar erwünscht ist. Man stelle sich einen großen (am besten hellen und lichtdurchfluteten) Raum vor, in dem – je nach Teilnehmerzahl und Aufgabenstellung - verschiedene große Tische stehen. Auf den Tischen liegen Pläne in verschiedenen Maßstäben, Skizzenpapier und bunte, grobe Stifte. Optimalerweise stehen daneben ein oder zwei Pinnwände, an welche Pläne, Zwischenergebnisse etc. gepinnt werden können.

Eine kostenaufwendigere Variante ist die Arbeit an einem Modell. So standen beispielsweise bei den Mieterwerkstätten in einer Arbeitersiedlung in Essen-Katernberg (NRW) die Mieterinnen und Mieter rund um ein 1 x 1-Meter großes Modell ihres Quartiers und probierten gemeinsam mit den Planer/innen in Form von kleinen Holzhäusern verschiedene Bebauungsvarianten aus, deren Vor- und Nachteile gemeinsam erörtert wurden.

Die in einer oder mehreren Planungswerkstätten gesammelten Ideen können in einen Wettbewerb um konkurrierende Entwürfe von verschiedenen Planungsbüros einfließen. Dann empfiehlt es sich, mit einem zeitlichen Abstand (z.B. innerhalb von einer Woche) unter Anwesenheit einer unabhängigen Jury eine öffentliche Zwischenpräsentation zu organisieren, wo die bisherigen Ideen diskutiert und bewertet werden, bevor bei der Abschlusspräsentation der Siegerentwurf vorgestellt wird. In der Planungswerkstatt in Recklinghausen-Herten (NRW) hatten die Bürger/innen sogar die Möglichkeit, den Planer/innen bei ihrer Arbeit vor Ort "über die Schulter" zu schauen und Anregungen einzubringen.

Nicht zuletzt sollte der Planungsprozess begleitend im Internet dokumentiert werden. Neben vertiefenden Informationsangeboten können mit einem integrierten Diskussionsforum weitere Stimmen eingeholt werden.

## V World Café (Dialogrunden)

### 1 Konzeption und Verankerung

Das World Café eignet sich, Menschen sehr schnell miteinander ins Gespräch zu bringen, Ideen zu vernetzen und intensive Begegnungen zu ermöglichen. Der Charakter dieser Arbeitsweise ist eher informell und orientiert darauf, die Kreativität und das Wissen der Teilnehmenden zugänglich und anwendbar zu machen:

- Kleine intensive Gesprächsrunden in Kaffeehaus-Atmosphäre.
- Durch einen Wechsel an den Tischen vernetzen sich die Teilnehmenden.
- Gastgeber/innen an den Tischen sorgen für roten Faden in der Diskussion.
- Mehrere Runden zur Vertiefung von Fragestellungen möglich.
- Verschiedene Themen können parallel bearbeitet werden.

Ergebnis ist eine Reihe neuer Kontakte und Ideen, mit denen weiter gearbeitet werden kann. Das World Café kann daher als Baustein konzeptionell in ganz unterschiedliche Veranstaltungen eingebunden werden – entweder als Kontrast und Ergänzung zu einem sonst eher vortragszentrierten Programm oder bewusst in Kombination mit anderen Methoden (siehe z.B. bei Appreciative Inquiry), die ebenfalls auf eine starke Vernetzung und Interaktivität der Teilnehmenden abzielen.

### 2 Leitfaden für die Organisation

Im Vorfeld sind folgende Punkte zu klären und abzustimmen:

- Wie lautet das Oberthema des World Café? Gibt es mehrere?
- Was sind die richtigen Fragestellungen? (für alle Themen gleich)
- Wer könnte als Gastgeber/in an den Tischen angesprochen und geworben werden?
- Welche Ergebnisse werden in welcher Form (mündlich/schriftlich) für die weitere Arbeit ins Plenum transportiert oder für die Dokumentation gesichert?
- Welche Informationen brauchen die Teilnehmenden für ihre Arbeit, und in welcher Form (z.B. Handzettel, Visualisierung an Flip-Chart oder Pinnwand) werden sie ihnen zur Verfügung gestellt?

Entscheidend für das Gelingen des World Café ist die richtige Ausstattung des Veranstaltungsraums. Dazu zählen in erster Linie kleine runde Kaffeetaische für vier bis sechs Personen. Auch beschreibbare Papiertischdecken sind nicht immer vorrätig und sollten notfalls von der Moderation gestellt werden. Hier gilt es, entsprechende Absprachen mit dem Catering des Hauses zwecks Eindecken, Dekoration und Getränken zu treffen.

Es ist im Anschluss an das World Café eine Pause vorzusehen, um die Tischdecken für die weitere Arbeit im Veranstaltungsraum aufzuhängen (Wäscheleine, Wand).

### 3 Ablaufplanung und Moderation

*Beispiel für eine schriftliche Information der Moderation für die Teilnehmenden zum Ablauf eines World Café in Form eines Handzettels*

Diese Arbeitsphase dient dazu, neue Impulse für XY zu entwickeln und die Kooperation der Teilnehmenden untereinander zu fördern.

„Bei Ihrer Ankunft heute morgen haben Sie sich für ein Oberthema entschieden, das Sie nun in drei aufeinander aufbauenden Dialogrunden vertiefen können. Für jede der Fragestellungen haben Sie genau 20 Minuten Zeit, um gemeinsam mit den Personen an Ihrem Tisch zu diskutieren.“

Nach jeder Runde wechseln Sie bitte an einen anderen Tisch innerhalb Ihres Themenfeldes und suchen sich möglichst viele neue Gesprächspartner/innen. Die Frage für Ihre Diskussion erhalten Sie in jeder Dialogrunde vom Moderationsteam.“

*Zur Rolle des Gastgebers bzw. der Gastgeberin*

Die/der Gastgeber/in ist die einzige Person, die bei allen drei Fragen am selben Tisch verbleibt, um für einen inhaltlichen Transfer und einen roten Faden zwischen den Dialogrunden zu sorgen.

Sie bzw. er ist ebenfalls für die Ergebnissicherung zur dritten Frage verantwortlich und berichtet darüber anschließend im Plenum.

#### *Zur Ergebnissicherung*

Alle Teilnehmer/innen werden gebeten, zu den bereit liegenden Stiften zu greifen und ihre Ideen, Überlegungen und Diskussionsbeiträge auf der beschreibbaren Papier-Tischdecke festzuhalten. Sie können auch Bilder oder Symbole malen, um z.B. sinnvolle Strukturen für Informationsaustausch und Zusammenarbeit zu verdeutlichen.

Ggf. zusätzlich: Die Gastgeber/innen nutzen für die Ergebnisse zur dritten Frage die Vordrucke im A3-Format. Eine gut lesbare Schrift hilft bei der Erstellung der Dokumentation.

#### **4 Methodische Tipps**

Der Begriff World Café wirkt in bestimmten Gruppen und bei ernsten Themen eher verwirrend bis unpassend. Um Akzeptanzprobleme mit der Methode zu vermeiden, kann die Moderation auch neutrale Begrifflichkeiten wie z.B. Dialogrunde für das Programm und die Einführung verwenden.

Sorgen Sie für eine nette Atmosphäre, z.B. mit Blumen und einem Getränkeangebot an den Tischen und leiser Musik im Hintergrund... Bei mehreren Themen im World Café können „Eintrittskarten“ (bunte Moderationskarten) für die entsprechenden Tische verlost bzw. verteilt (wer zuerst kommt, hat den Platz, die übrigen entscheiden sich für ein anderes noch freies Thema) oder je nach Interesse die Tische nach und nach aufgefüllt werden. Dafür werden aber ausreichend viele potenzielle Gastgeber/innen benötigt, die ebenfalls beim Hereinkommen angesprochen werden. Hilfreich ist dabei eine Raumskizze mit den farbig markierten Tischen, auf der Gastgeber und die bisherige Anzahl der Teilnehmenden vermerkt werden.

Im Einzelfall ist zu bedenken, ob es erforderlich ist, Stimmungen und inhaltliche Beiträge aus den einzelnen Fragerunden ins Plenum zu transportieren. Das kann am besten durch kurze Interviews an den Tischen geleistet werden. Wenn die Fragen aufeinander aufbauen, sollten vor allem die Ergebnisse zur letzten Frage behandelt werden, weil die Teilnehmenden durch zu viele Interviews rasch ermüden können.

Soll mit den Ergebnissen aus dem World Café anschließend weiter gearbeitet werden, reichen die Tischdecken als Dokumentation nicht aus. Es empfiehlt sich dann, die Gastgeber/innen an den Tischen zu bitten, auch eine andere Form der Visualisierung (Flip-Chart, Metaplan-Kärtchen) zu nutzen.

Wird im World-Café parallel an verschiedenen Themen gearbeitet, werden die Tische entsprechend gekennzeichnet. Pro Thema sollte es mindestens drei Tische geben, damit neue Teilnehmer-Zusammensetzungen in jeder Fragerunde möglich sind. Zur Übersicht hat sich eine Raumskizze mit farbig markierten Tischen bewährt, um den Teilnehmer/innen die Orientierung zu erleichtern.

Die Art der Fragen ist dem jeweiligen Anlass, Ziel und Thema des World Café entsprechend anzupassen. An dieser Stelle zwei Beispiele für mögliche Formulierungen:

Es steht eine Projektidee im Raum – z.B. ob eine Informationskampagne gestartet werden soll, die über Genderaspekte des Demografischen Wandels aufklärt. Dazu eignen sich folgende Dialogrunden:

1. Woran können wir scheitern?
2. Welchen Gewinn bringt es?
3. Wie kann es gelingen?

Oder: Kommunen aus Ost- und Westdeutschland haben zusammen ein Aktionsbündnis zur Familienförderung gegründet. Hier sind folgende Dialogrunden denkbar:

1. Welche guten Erfahrungen gibt es?
2. Wo lohnt sich eine stärkere Vernetzung und Zusammenarbeit?
3. Was ist davon im nächsten Jahr leistbar?

## **VI Zukunftskonferenz (future search)**

### **1 Konzeption und Verankerung**

Zur Vorbereitung der Zukunftskonferenz sollte ein Projektteam gebildet werden. Die wichtigsten Interessengruppen sollten ebenfalls eingebunden werden. Dies kann z.B. in Form von persönlichen Sondierungsgesprächen geschehen, um die zentralen Akteure ins Boot zu holen, sie über die Arbeitsweise auf der Konferenz zu informieren und sich gemeinsam über den Charakter und den Umgang mit den Ergebnissen zu verständigen. Auf dieser Grundlage sollte es möglich sein, einen Follow-Up-Prozess bereits vorab grob zu skizzieren (z.B. welche Themen sind absehbar und wer würde sich um die Koordinierung von Anschlussaktivitäten in diesem Bereich kümmern?).

Eine Alternative stellt die Konstituierung einer Vorbereitungsgruppe mit zentralen Stakeholdern (= Anspruchsgruppen, die nach der Zukunftskonferenz die zentralen Ergebnisse in der Öffentlichkeit mittragen sollten) dar, um auch operativ die Organisation und Vorbereitung auf mehrere Schultern zu verteilen. Da die Mitglieder dieser Gruppe eher die Arbeitsebene der beteiligten Organisationen repräsentieren, sollten zusätzlich die für die Umsetzung relevanten Entscheidungsträger/innen rechtzeitig über den Gesamtprozess und die Bedeutung der Zukunftskonferenz ins Bild gesetzt werden (z.B. über einen Beirat).

Entscheidend für den Erfolg der Zukunftskonferenz ist eine Teilnehmer/innen-Zusammensetzung, die das „ganze System“ abbildet; das heißt, dass die Akteure nicht - wie häufig üblich - nach institutioneller Zugehörigkeit ausgewählt werden, sondern danach, wer welche Interessen repräsentieren kann. Dabei ist auf ein ausgewogenes Verhältnis von Entscheidungs- und Arbeitsebene zu achten. Es empfiehlt sich, in den Sondierungsgesprächen oder in der Vorbereitungsgruppe dazu geeignete „Hauptinteressen“ zu formulieren und diese Vorschläge geeigneten Teilnehmer/innen zuzuordnen.

Für die Zukunftskonferenz der Rheinbahn zum Nahverkehr 2010 in Düsseldorf wurden dazu z.B. folgende acht Gruppen gebildet, zu denen jeweils acht Personen als Teilnehmer/innen und bis zu drei weitere Ersatzkandidat/innen ausgewählt wurden für den Fall, dass Personen bei Absagen nachrückten:

- Ich möchte Vorrang für den Öffentlichen Personen-Nahverkehr (ÖPNV).
- Ich möchte einen wirtschaftlicheren ÖPNV.
- Ich möchte den ÖPNV ohne Belästigungen und Übergriffe nutzen können.
- Ich möchte, dass der ÖPNV für jeden nutzbar ist.
- Ich möchte eine optimale Verknüpfung der Verkehrssysteme.
- Ich möchte schnell und ohne Stress zur Schule bzw. zur Arbeit kommen sowie Einkäufe erledigen können.
- Ich möchte eine gute Verknüpfung der Stadtteile untereinander und mit der City.
- Ich möchte mich auch ohne Ortskenntnisse im Düsseldorfer ÖPNV einfach zurecht finden.

### **2 Leitfaden für die Organisation**

Für die Durchführung wird ein großer Raum benötigt, in dem acht Tische für jeweils acht Personen so ausgerichtet werden können, dass alle Teilnehmenden einen weitgehend freien Blick auf das Plenum haben (am besten jeweils versetzt in zwei Halbkreisen zur Breitseite angeordnet). Bei zwei bis drei intensiven Arbeitstagen sollte die Zukunftskonferenz unbedingt in einem hellen Raum mit viel Tageslicht stattfinden. Dort sind ausreichend Pinnwände zur Visualisierung der Ergebnisse aus den einzelnen Arbeitsphasen vorzuhalten. Es ist hilfreich, wenn außerdem Plakate und Flip-Chart-Papiere an der Wand befestigt werden können.

Um der Moderation möglichst viel Bewegungsfreiheit zu gewähren und um Diskussionsbeiträge von den Tischen ins Plenum zu ermöglichen, sollte eine drahtlose Mikrofonanlage zur Verfügung stehen. Um das Teilnehmendenspektrum und die Arbeitsweise in homogen bzw. heterogen zusammengesetzten Tischgruppen zu verdeutlichen, empfiehlt sich, ein Farbkonzept für Namensschilder zum Anstecken zu entwerfen. Zusammen mit einem Bild der Raumaufteilung helfen diese bei der Orientierung, je nachdem, ob in einer Arbeitsphase nur Leute mit unterschiedlichen Farben oder alle mit der gleichen Farbe an einem Tisch sitzen dürfen.

Die Atmosphäre, die Arbeitsweise, die Zwischen- und Endergebnisse sollten sorgfältig dokumentiert werden. Neben den üblichen Visualisierungstechniken lohnt sich hier der Einsatz eines professionel-

len Fotografen und bei kreativen Präsentationen evtl. sogar die Videokamera. Ziele und Programm sowie die Leitfragen und die Regieanweisungen für die einzelnen Phasen sind sorgfältig und prägnant zu formulieren und zu visualisieren sowie das erforderliche Material an den Tischen und im Plenum bereitzustellen (siehe hierzu auch unter 4 Methodische Tipps).

Wenn die Ergebnisse der Zukunftskonferenz direkt nach Abschluss der Veranstaltung in die Öffentlichkeit kommuniziert werden sollen, sind entsprechende Vorbereitungen für ein Pressegespräch oder die Abstimmung einer (gemeinsamen) Presseerklärung der Initiatoren zu treffen.

### 3 Ablaufplanung und Moderation

Während der Konferenz arbeiten die Teilnehmenden im Wechsel auf drei unterschiedliche Arten miteinander:

- als gesamte Gruppe,
- in homogenen Interessengruppen und
- in gemischten Gruppen, die alle der im System vorhandenen Blickwinkel repräsentieren.

Fünf Phasen der Zukunftskonferenz

1. Abend	1. Vergangenheit	Gemeinsam an langer Pinwand
	2. Gegenwart	Homogene Tischgruppen
2. Tag	3. Zukunft	Heterogene Tischgruppen
	4. Konsens	Plenum
3. Tag	5. Maßnahmen	Themen, Aufgaben o. akteursbezogene Kleingruppen

Durch die Moderator/innen erhalten die Teilnehmenden lediglich Arbeitshilfen und Instruktionen, um selbstständig in Kleingruppen an Aufgaben zur zukünftigen Gestaltung von XY zu arbeiten. Konflikte werden dabei zwar registriert und erkundet (z.B. indem sie auf einer Pinnwand mit der Überschrift „Ungelöste Differenzen“ festgehalten werden), aber nicht im Rahmen der Konferenz bearbeitet und ausdiskutiert. Stattdessen liegt der Fokus auf Gemeinsamkeiten, um in der relativ kurzen Zeit Schritt für Schritt ein motivierendes und produktives Arbeits- und Dialogklima aufzubauen. Die Zukunftskonferenz soll damit der Erarbeitung von Ergebnissen und Empfehlungen dienen, über die Konsens erzielt werden kann.

Zu Beginn der Zukunftskonferenz wird durch einen Rückblick in die Vergangenheit ein gemeinsames Verständnis für bisherige Entwicklungen und ein Gefühl für den Zeitbedarf für anzustrebende Veränderungsprozesse entwickelt. Dazu werden Meilensteine in der Geschichte von XY in den letzten (zehn bis dreißig) Jahren an einer Zeitleiste im Plenum visualisiert. Anschließend trägt die Gruppe die bereits heute erkennbaren Rahmenbedingungen und Trends zusammen und bewertet diese hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Zukunft. Bei einer dreitägigen Konferenz würde dieser Teil den Abschluss des ersten Abends darstellen.

Auf dieser Grundlage bewerten die Konferenzteilnehmenden am nächsten Morgen die gegenwärtige Situation vor dem Hintergrund der vertretenen Interessen hinsichtlich der fünf wichtigsten Stärken und der fünf wichtigsten Schwächen von XY. Für diese und die vorhergehende Phase empfiehlt es sich, in homogenen Tischgruppen zusammenzuarbeiten, um die verschiedenen im Raum vorhandenen Sichtweisen transparent und nutzbar zu machen.

Anschließend werden in gemischten Arbeitsgruppen wünschenswerte Zustände für XY in zehn Jahren entworfen und präsentiert. In dieser kreativen Phase geht es darum, die Teilnehmenden für gemeinsame Ziele zu mobilisieren. Die Ergebnisse können zum Beispiel in Form eines Fernsehinterviews, als

Geschichte und Rollenspiel oder Brief präsentiert werden. Im Plenum werden daraufhin Gemeinsamkeiten und Differenzen herausgearbeitet sowie Änderungen und Ergänzungen hinzugefügt.

Um bei der Erarbeitung des abschließenden Handlungsprogramms nicht unnötige Widerstände zu provozieren oder sich in Detaildiskussionen zu verlieren, muss erst eine Übereinstimmung bei den Zielen für die Zukunft gefunden werden. Hier ist Zeit erforderlich, um die zentralen Themen zu identifizieren und zu konkretisieren. Idealerweise haben die Teilnehmenden Gelegenheit, über diese wichtigen Zwischenergebnisse eine Nacht zu schlafen.

Nachdem alle Teilnehmenden noch einmal die gemeinsamen Ziele vom Vortag bestätigt haben, wäre der letzte Tag der Zukunftskonferenz schließlich für die Entwicklung von Ideen für Bausteine zur Umsetzung reserviert. Hier können je nach Bedarf themen-, aufgaben- oder akteursbezogene Kleingruppen konkrete Maßnahmenvorschläge erarbeiten. Soweit möglich sollten hier auch Verantwortlichkeiten und zeitliche Horizonte für die Realisierung benannt werden.

## 4 Methodische Tipps

Da die Teilnehmenden die meiste Zeit auf der Zukunftskonferenz an ihren Tischen ohne externe Moderation diskutieren, benötigen sie klare Anweisungen zu Fragen, Arbeitsweisen, Zeitvorgaben und zur Ergebnissicherung bzw. Präsentation, um sich selbst zu organisieren. Diese Informationen sollten in schriftlicher Form vorliegen (Vorbereitete Flip-Chart oder Pinnwand, Symbole und Stichworte auf Metaplankarten, ggf. als Handout).

Die Moderation sollte Unsicherheiten auf Seiten der Teilnehmenden vor allem am Anfang aushalten. Individuelle Nachfragen an den Tischen beantworten ist okay, aber mit der Zeit sollte sich die Moderation immer mehr zurückziehen, vielleicht sogar während der Arbeitsphasen den Raum verlassen, um nur in Ausnahmefällen z.B. im Foyer kontaktiert werden zu können. Das bedeutet, dass alle erforderlichen Materialien in ausreichender Menge direkt an den Tischen vorhanden sind (z.B. Stifte, Klebpunkte, Papier, Pinnnadeln, Schere, Klebstoff ...).

Dafür ist die Moderation bei der Einführung und Auswertung der Tischdiskussionen umso mehr gefordert. Besonders für die Zukunftsvisionen muss sie Lust auf möglichst kreative Entwürfe machen. Bei der Präsentation soll einerseits der Funke überspringen, der Lust macht, gemeinsam etwas zu bewegen, andererseits muss die Moderation die dahinter stehenden Ziele für die Zukunft identifizieren, um darüber in der anschließenden Plenumsphase diskutieren zu können. Hier kommt es auf aktives Zuhören, Paraphrasieren und Visualisieren von wichtigen Botschaften und Stichworten aus den Präsentationen an. Spätestens an dieser Stelle ist es von Vorteil, wenn zwei Moderator/innen parallel zuhören und mitschreiben. Danach sollte im Programm eine Kaffeepause von 20-30 Minuten angesetzt sein, damit die Moderation ihre mitvisualisierten Beiträge vorsortieren und z.B. als Mindmap an zwei Pinnwänden strukturieren kann. Die Teilnehmer/innen erhalten nach der Pause selbstverständlich die Gelegenheit, dieses aus Sicht der Moderation geschaffene Bild von den gemeinsamen Zielen zu korrigieren und zu ergänzen.

Das wichtigste Steuerungs- und Strukturierungsinstrument auf einer Zukunftskonferenz sind die präzisen Fragestellungen und Regieanweisungen für die einzelnen Arbeitsphasen. Hierzu einige Beispiele:

### *Begrüßung*

- Offizieller Empfang der Teilnehmenden (TN) durch Veranstalter.
- Einführung, Information & Stimmung vermitteln.
- Begrüßung & Vorstellung der Projektbeteiligten und der Moderation.
- Wie ist es zur Zukunftskonferenz gekommen?
- Ziele, Grundsätze, Ablauf, TN-Zusammensetzung, Arbeitsweise, Organisatorisches erläutern.
- (ca. 30 Min.)

### *Kennen lernen der Teilnehmenden*

- Teilnehmendenspektrum erkunden, Erwartungen und Wünsche zum Thema austauschen.
- Vorstellung der TN in gemischten Gruppen an den Tischen, Visualisierung an Pinnwänden (Name, Institution, Größter Wunsch die Zukunft von XY im Jahr XY).
- Acht Plakate mit Tabelle (je 1 Zeile pro TN vorgeben).
- (ca. 30 Min.)

- Gelegenheit zur Besichtigung der Pinnwände der anderen Tische.
- „Das ganze System in einem Raum“ - Pinnwände gut zugänglich aufstellen („Wandelgang“).
- Kaffeepause (ca. 30 Min.).

#### *Rückblick in die Vergangenheit*

- Was hat sich im Laufe der letzten 30 Jahre in Bezug auf XY verändert? Welche Meilensteine gab es für Sie in der Entwicklung bis heute?
- Gedankenaustausch an den Tischen, evtl. Sammlung auf weißen Karten (10 Minuten).
- Übertragung auf große Zeitleiste an der Wand als schriftlicher Dialog (direkt auf Zeitleiste schreiben oder Karten aufkleben). (30 Minuten)
- Diskussion im Plenum zur Identifikation von Meilensteinen. (20 Minuten)

#### *Pause mit Imbiss*

- Danach am Eingang neue Sitzordnung bekannt geben.
- Flip mit Sitzordnung.

#### *Gegenwart: Blick nach außen*

- Welche Rahmenbedingungen und Trends wirken bereits heute auf die Entwicklung von XY ein? Zusammentragen auf gelben Karten in homogenen Gruppen - max. zehn Stck. pro Gruppe an die Pinnwände im Plenum heften. (15 Min.)
- Zuordnung/Clustern der Karten auf den Ästen der Mind-Map gemeinsam im Plenum.
- Zusammenfassung und Ausblick auf morgen. (30 Min.)
- Gewichtung der Karten mit Klebepunkten beim Rausgehen. (Vier Punkte pro Person, Farbe nach Interessen) (10 Min.)

#### *Einstieg am 2. Tag*

- Ist etwas Neues oder Überraschendes dabei herausgekommen? (Positives vs. Negatives) Wo gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Wahrnehmung der wichtigsten Rahmenbedingungen und Trends? Diskussion im Plenum anhand der Ergebnisplakate vom Vortag. (20 Min.)

#### *Gegenwart: Blick nach innen*

- Welches sind Ihrer Meinung nach die fünf wesentlichen Schwächen und die fünf wesentlichen Stärken von XY? Gruppenarbeit an den homogenen Tischen (an Blickwinkel erinnern!); Sammlung von Schwächen (fünf orange Karten) und Stärken (fünf grüne Karten) (25 Min.) auf vorbereiteten Pinnwänden, Ergebnispräsentation im Plenum 35 Min. (4 min. pro Gruppe)
- Pause (15 Min.)
- Reflexion der Ergebnisse im Plenum (30 Min.), danach in gemischten Gruppen setzen lassen (aber mit anderen Leuten als am Vortag!).

#### *Zukunftsbilder entwickeln*

- Beschreiben Sie aus Ihrer Sicht einen wünschenswerten Zustand von XY in fünf Jahren! Was wollen Sie gemeinsam erreichen? Berücksichtigen Sie die wichtigen Rahmenbedingungen und Trends, versuchen Sie, die Stärken von XY auszubauen und die Schwächen zu mindern. Präsentieren Sie den anderen Gruppen nach der Mittagspause eine reale Utopie!
- Arbeit in gemischten Gruppen, Brainstorming, freie Wahl der Arbeitsmethoden und -hilfsmittel (55 Min.) Anregung für kreative Präsentationsformen, Vorbereitung der Präsentation der Ergebnisse (20 Min.).

#### *Mittagspause*

#### *Präsentation der Zukunftsentwürfe*

- Vorstellung der Ergebnisse im Plenum (7 Min. pro Gruppe).
- Mitschreiben zentraler Aussagen der einzelnen Präsentationen auf Karten durch Moderation.
- (60 Min.)

#### *Pause*

- Clustern der zentralen Aussagen durch die Moderation auf Pinnwänden.

#### *Gemeinsamkeiten herausarbeiten/ bestätigen*

- Wollen wir diesen Zustand für XY im Jahr XY haben? Worin stimmen wir überein?

- Vorstellung des Cluster der zentralen Aussagen der Zukunftsentwürfe mit Diskussion zu Änderungen und Ergänzungen (max. 30 Min.).
- Konsensliste im Plenum erstellen (alles, was nicht in Frage gestellt wird, gilt als Übereinstimmung) – Pinnwände mit folgenden Überschriften zur Strukturierung: Gemeinsame Ziele, Projekte & Ideen, Ungelöste Differenzen, drei bis fünf Pinnwände, Flip mit Frage Zusammenfassung und Ausblick (max. 60 Min.).

#### *Einführung in den 3. Tag*

- Gemeinsamkeiten des Vortags bestätigen, im Plenum Präzisierung von Formulierungen zulassen, ansonsten Zustimmung zu ersten Ergebnisteil der Zukunftskonferenz einholen, Gruppeneinteilung für Aktionspläne vornehmen (30 Min.).

#### *Wegbeschreibung: Zukunft im Hier und Jetzt umsetzen: Maßnahmen planen, Vorschläge für das Handlungsprogramm entwickeln*

- Mit welchen Aktionen, Maßnahmen und Projekten erreichen wir den gewünschten Zustand?
- Ideen für Maßnahmen-Bausteine in freiwillig neu gemischten Gruppen sammeln (evtl. Entscheidungsträger/innen als Paten auf die Gruppen verteilen, um Machbarkeit thematisieren zu können) und Auswahl von Vorschlägen für das Handlungsprogramm. Bei zu vielen Themenbereichen werden vorher im Plenum Prioritäten gesetzt. Die Phase kann von 45 Minuten Brainstorming bis zu einem halben Tag konzentrierter Arbeitsgruppenarbeit nach Open Space gestaltet werden

#### *Pause*

- Danach Präsentation der Ergebnisse und „Leuchtturmprojekte“ für Handlungsprogramm identifizieren: Bedeutung, Dringlichkeit, Priorität der Vorschläge festsetzen – welche Empfehlung sollen ins Handlungsprogramm der Zukunftskonferenz aufgenommen werden? Diskussion im Plenum, Gemeinsame und einvernehmliche Verabschiedung von zentralen Empfehlungen der Zukunftskonferenz (mind. 60 Min.).

#### *Resümee und gemeinsamer Abschluss*

- Wie beurteilen wir den Ablauf der Zukunftskonferenz? Was haben wir gemeinsam erreicht? Wie soll es weitergehen? Welche Rolle spielt der Dialog?
- Fotos mit Teilnehmenden und Ergebnissen, rollendes Podium für Feedback und Stimmungen, Bekanntmachung der nächsten Schritte, Vereinbarungen zur weiteren Zusammenarbeit
- und Rückmeldungen zum Stand der Umsetzung, Verabschiedung und Danksagung an TN durch Initiatoren und verantwortliche Entscheidungsträger (mind. 30 Min.).

#### *Epilog*

- Zufriedenheit der Teilnehmenden mit Ergebnissen und Moderation der Zukunftskonferenz abfragen, ggf. mit gemeinsamen Essen feiern.

## **Anhang: Allgemeine Checklisten und Hilfsmittel**

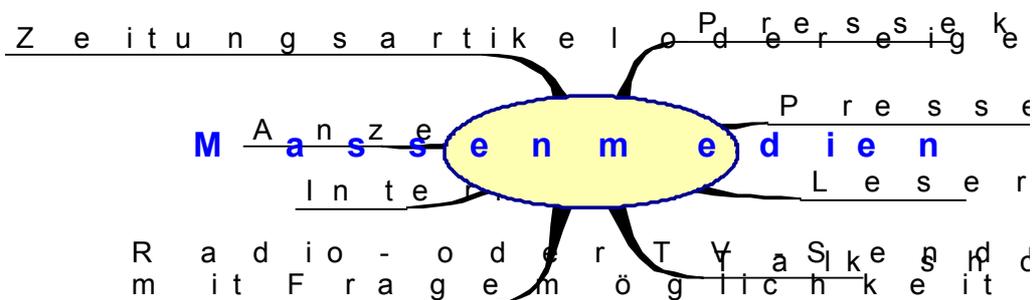
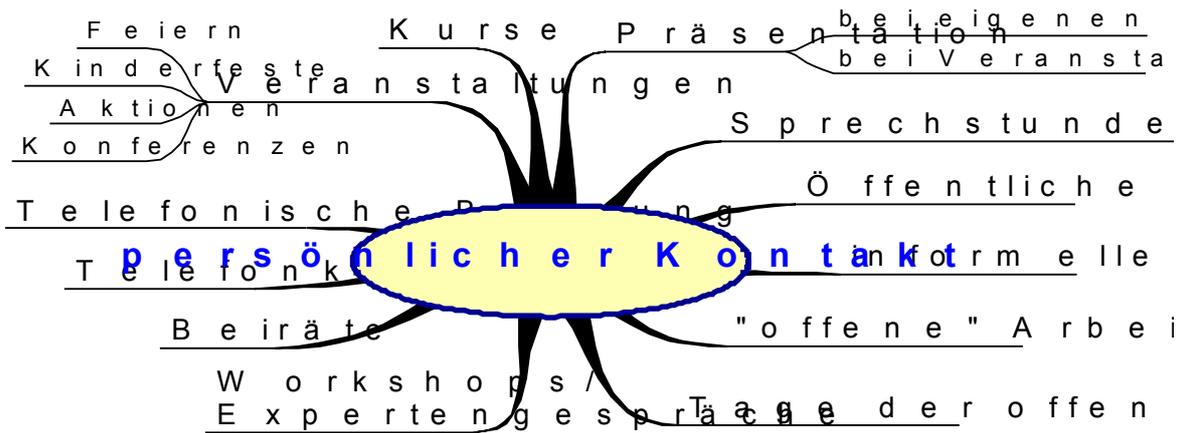
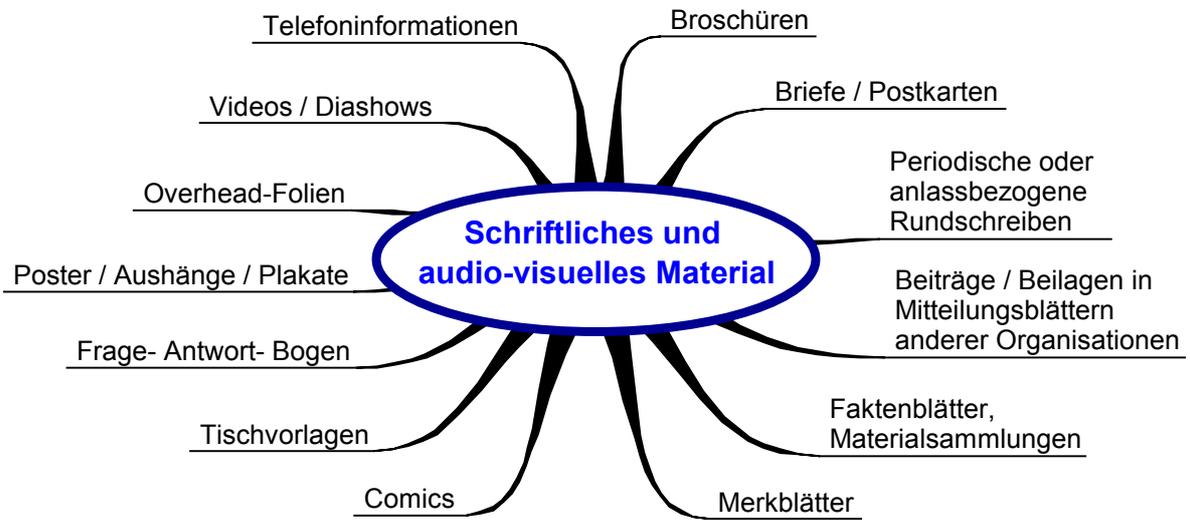
### **Vorbereitung einer Großgruppenveranstaltung**



**Internes Kick-off-Meeting und Sondierungsfragen**



## Wie man Menschen erreichen und einbinden kann



## Zielgruppen ermitteln und Informationen aufbereiten

Möglichkeiten zur Ermittlung von Betroffenen Gruppen

- Welche Personen waren bereits beteiligt? (Informationsquellen: Zeitungsartikel, Diskussion mit anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Einrichtung, Protokolle öffentlicher Veranstaltungen)
- Welche Personen werden vermutlich direkt von den Auswirkungen betroffen sein?
- Welche Personen und Institutionen sind Nutznießer?
- Welche Personen sollten sinnvoller Weise angesprochen werden, weil sie wichtige Informationen, Ideen oder Meinungen haben?
- Welche Personen sollten hinzugezogen werden, um sicherzugehen, dass die Einrichtung sich über die gesamte Bandbreite der Standpunkte informiert hat?
- Welche Personen sind möglicherweise verärgert, wenn sie nicht gefragt oder angesprochen werden?
- Welche Personen werden sich erwartungsgemäß eher nicht aktiv beteiligen, sollten aber dennoch informiert werden?



## Was bei öffentlichen Veranstaltungen zu beachten ist

### Einschätzung der Gesprächsatmosphäre

- Wie werden Sie in dieser Situation gesehen? Was ist Ihre Rolle und die Ihrer Institution?
- In welcher Rolle sieht sich die Bevölkerung jetzt: Spielt sie eine Rolle bei Entscheidungsfindungen oder ist sie einfach nur informiert worden?
- Wie groß ist das Interesse der Bürgerinnen und Bürger? Sind sie verärgert? Welche Art von Reaktionen haben Sie bislang beobachtet oder erfahren?
- Müssen Sie mit einem unerwarteten Ablauf des Treffens rechnen?
- Mit wie vielen Personen rechnen Sie auf der Veranstaltung? Wie lange wird sie voraussichtlich dauern?

### Ablauf und Organisation

- Haben sie dafür gesorgt, dass alle eingeladen sind, die teilnehmen sollten oder wollen? Haben sie bei der Einladung alle maßgeblichen Institutionen berücksichtigt?
- Haben Sie einen geeigneten Veranstaltungsort ausgesucht? („Heimvorteile“ vermeiden, zentrale Lage)
- Berücksichtigt die Tagesordnung die Anliegen aller Beteiligten? Haben Sie den Zeitplan überprüft und ausreichend Zeit für die einzelnen Punkte vorgesehen?
- Haben Sie darüber nachgedacht, wie Sie mit eventuell auftretenden Konflikten umgehen werden?
- Haben Sie die Protokollführung geregelt? Haben Sie Ideen entwickelt, wie Sie die Resonanz auf die Veranstaltung erfassen können?

### Inhalt

- Haben Sie mögliche Fragen und Anliegen im Voraus durchdacht? Haben Sie sich auf Antworten vorbereitet? Haben Sie ihre Präsentation von jemandem prüfen lassen, der nicht involviert ist?
- Haben Sie Informationsmaterial vorbereitet?
- Haben Sie geprüft, welchen Spielraum Ihre Einrichtung hat, um auf mögliche Forderungen einzugehen?

### Einstellung auf konflikträchtige Situationen

- Vermeiden Sie Streit um die Tagesordnung; stellen Sie sie deshalb bei Beginn vor und lassen sich ggf. auf Änderungswünsche ein.
- Achten Sie bei der Präsentation auf Reaktion der Teilnehmenden und gehen Sie darauf ein. Auf Konflikte eingehen, sobald sie entstehen. Störungen haben Vorrang.
- Stellen Sie sich auf unerwartete Gäste, Vorschläge, Fragen und Forderungen ein.
- Seien Sie darauf vorbereitet, dass die erwartete Personenzahl unter- oder überschritten wird.
- Seien Sie auf den Umgang mit Vielredenden oder Personen, die das Treffen dominieren, vorbereitet - z.B. durch Redezeitbegrenzung (z.B. gelbe Karte = noch fünf Minuten; rote Karte = zum Schluss kommen).

## Anforderungen an Räume und Zeit

- Ausreichend großer und für Präsentation geeigneter Raum?
- Lage von Türen und Fenstern / Lichteinfall
- Lage der Leinwand - falls notwendig -: ist sie verschiebbar oder fest?
- Art und Stellung von Tischen, verschiebbar oder fest?
- Anzahl der Sitzplätze
- Podium oder Tisch
- Fenster zu öffnen oder nicht? (Frischluftzufuhr)
- Licht
- Overheadprojektor vorhanden?
- Mikrofone für Sprechende und Zuhörende?
- Gebäude und Raum rollstuhlgerecht?
- Wegweiser zum Treffpunkt und Hinweisschilder zum Raum?
- Erreichbarkeit durch öffentliche Verkehrsmittel in zentraler Lage?
- Ausreichender Parkplatz?
- Geeigneter Zeitpunkt (z.B. geeignet für Berufstätige)?
- Kinderbetreuung
- Getränke und /oder Essen
- Flipchart oder Pinwand?
- Material vorhanden (z.B. Marker, Stifte, Kreide, Klebstreifen oder Heftzwecken für Poster o.ä., Namensschilder für die Sprechenden)
- Teilnahmeliste

## Raumanordnungen





**Projektabschlussbesprechung – wozu und wie?**



## Hinweise zur Gesprächsführung für Moderator/innen



## Übersicht mit Arbeitsmaterialien im Moderationskoffer

<b>Arbeitsmaterialien</b>	<b>Menge</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schere</li> <li>▪ Kleber (Klebestift)</li> <li>▪ Klebeband</li> <li>▪ Pinnadeln</li> <li>▪ Folien</li> <li>▪ Zeigestab</li> <li>▪ Clip-Nadelkissen mit Nadeln</li> <li>▪ Büroklammern &amp; Gummis</li> <li>▪ Klebebandroller</li> <li>▪ Namensschilder</li> <li>▪ Locher</li> <li>▪ Hefter</li> <li>▪ „Überklebfolie“ für Packpapier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 x</li> <li>1 Stift (auf Wasserbasis)</li> <li>PVC-frei oder Kreppband, 1 Rolle</li> <li>1 große Packung</li> <li>10 Stück</li> <li>1 Stück</li> <li>2 x</li> <li>eine Filmdose voll</li> <li>1x</li> <li>bei Bedarf</li> <li>bei Bedarf</li> <li>bei Bedarf</li> <li>1 Blatt</li> </ul>
<b>Symbole</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klebepunkte (einfach)</li> <li>▪ Markierungspunkte (wertend mit Blitz o. Herz, Fragezeichen, Clown)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Farben, jeweils 100 Stück</li> <li>1 Set mit jeweils ca. 30 Stück</li> </ul>
<b>Karten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ovale</li> <li>▪ Normale Größe</li> <li>▪ doppelte Größe</li> <li>▪ Überschriftenstreifen</li> <li>▪ Wolken (groß)</li> <li>▪ Wolken (klein)</li> <li>▪ Wolken (mini)</li> <li>▪ Kreise (3 Größen)</li> <li>▪ Post-It-Blöcke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 Farben, jeweils 20 Stück</li> <li>5 Farben, jeweils 50 Stück</li> <li>5 Farben, jeweils 25 Stück</li> <li>3 Farben, jeweils 10 Stück</li> <li>5 x</li> <li>10 x</li> <li>5 x</li> <li>jeweils 5 Farben à 10 Stück</li> <li>1 x</li> </ul>
<b>Stifte</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neulandstifte (lösemittelfrei)</li> <li>▪ Textmarker</li> <li>▪ Folienstifte</li> <li>▪ Kugelschreiber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 x schwarz, insgesamt 10 x rot/grün/blau</li> <li>1 x</li> <li>3 Farben, jeweils 1 x (non-permanent)</li> <li>2 x</li> </ul>
<b>Sonstiges</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspirin</li> <li>▪ Fotoapparat, Akkus, Netzgerät</li> <li>▪ Glocke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 x</li> <li>bei Bedarf</li> <li>1 x</li> </ul>