



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



Entwicklung und Chancen  
junger Menschen  
in sozialen Brennpunkten

Peter Bauer und Agnes Lorenz

## **Gewusst wie – Bürger- beteiligung im Stadtteil**

### **Ein Handbuch für (Groß)Gruppenmethoden**

Stiftung SPI

Herausgeber:  
Regiestelle E&C der Stiftung SPI  
Sozialpädagogisches Institut Berlin „Walter May“  
Narzarethkirchstraße 51  
13347 Berlin  
Telefon: 030/ 457 986-0  
Fax: 030/ 457 986-50  
Internet: <http://www.eundc.de>

Ansprechpartner: Rainer Schwarz

Redaktion: Antje Klemm, Rainer Schwarz

## Inhaltsübersicht

Vorwort .....	4
Teil I: Kurzübersicht aktueller Methoden zur wirkungsvollen Partizipation in der Quartiersentwicklung .....	5
I.1. Einleitung .....	5
I.2. Grundlegende Erfolgsvoraussetzungen für den Einsatz partizipativer Methoden .....	7
I.3. Kurzdarstellung erfolgreicher Partizipationsmethoden .....	9
I.3.1 Die Zukunftskonferenz (nach Marvin Weisbord/Sandra Janoff).....	10
I.3.2. Die RTSC-Konferenz (nach Kathleen Danemiller/Robert Jacobs).....	15
I.3.3. Die Open Space-Konferenz (nach Harrison Owen) .....	21
I.3.4. Die Appreciative Inquiry-Konferenz (AI-Summit) (nach David Cooperrider/Diana Whitney) .....	29
I.3.5. Die Zukunftswerkstatt (nach Robert Jungk/Norbert Müllert) .....	36
I.3.6. Die Planungszelle/Das Bürgergutachten (Peter C. Dienel).....	40
I.3.7. Die Perspektiven-Werkstatt (Nick Wates/Andreas von Zadow) .....	45
I.4. Was wirkt „hinter“ den vorgestellten Partizipationsmethoden? .....	50
I.5. Die geeignete Methode auswählen – eine Schnellübersicht.....	55
I.6. Ein kurzes Fazit und Ausblick .....	57
I.7. Exkurs Strategieentwicklungsansatz für Gemeinwesen.....	58
Anhang.....	63
Methodenübersicht.....	63
Literaturempfehlungen.....	66
Einfache Spielregeln, Rollen und Arbeitstipps für das selbstorganisierte Arbeiten im Rahmen von Großgruppen-Konferenzen.....	69
Verzeichnis der Abbildungen .....	70
Auditorial .....	71

## Vorwort

Bürgerbeteiligung und Partizipation gehören zu den entwickelten Fachstandards von Sozialer Arbeit wie dem Quartiersmanagement in sozialen Brennpunkten.

Das Werk ist als Arbeitshilfe unterschiedlicher, praxiserprobter Instrumente/Methoden zur Beteiligung von (jungen) Bewohner/innen an der Entwicklung von Zukunftsperspektiven, dem Finden von Entwicklungszielen, der Mitgestaltung von Planung, der Moderation von Entscheidungsprozessen und Konflikten während der Umsetzung gemeinsamer Vorhaben konzipiert.

Die Instrumente/Methoden sind zum einem aus dem angloamerikanischen Raum adaptierte und unter europäischen/deutschen Verhältnissen erprobte Verfahren<sup>1</sup> und zum anderen Verfahren aus der Praxis von Quartiersentwickler/innen, Moderator/innen, Mediator/innen und Prozessbegleiter/innen insbesondere in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf /E&C-Gebieten. Eingeflossen sind u.a. die auf den zwei Methodenworkshops der Regiestelle E&C im Dezember 2002 und Februar 2003 vorgestellten Instrumente/Methoden.

Diese Arbeitshilfe ist als methodische Handreichung aufgebaut und wendet sich insbesondere an Personen, die Planungs- und Entwicklungs- und Gestaltungsprozesse innerhalb eines Gemeinwesens, eines Stadtteils oder einer Region managen. Sie dient der schnellen Orientierung, welche Instrumente unter welchen Bedingungen zur Erreichung eines bestimmten Zieles eingesetzt werden können.

Alle Instrumente/Methoden werden vorgestellt mittels:

- A. Anliegen und Ziel
- B. Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten
- C. Anzahl der Teilnehmer/innen und Dauer
- D. Wesen und Ablauf der Methode
- E. Spezielle Erfolgsvoraussetzungen
- F. Chancen, Risiken, Besonderheiten im Ablauf
- G. Rolle der Berater/innen, Moderator/innen
- H. Grenzen der Anwendung
- I. Vorbereitung und Aufwand.

Damit werden die vorgestellten Instrumente/Methoden zwar verkürzt, jedoch übersichtlich und miteinander vergleichbar präsentiert. Am Ende jedes Teils der Arbeitshilfe befindet sich eine Kurzübersicht der vorgestellten Instrumente/Methoden sowie weiterführende Literaturhinweise.

---

<sup>1</sup> Besonders im angloamerikanischen Raum sind in den letzten Jahrzehnten Methoden entstanden, mittels derer es möglich ist, eine große Zahl vielfältiger Ideen, Intentionen, Vorstellungen, Wünsche und Bedürfnisse zu eruieren, zusammen zu bringen und gemeinsame Vorhaben hieraus abzuleiten. Diese wurden in Betrieben, Institutionen aber auch in Communities erfolgreich eingesetzt. Mehr und mehr sind solche Methoden auch in Europa und Deutschland adaptiert und entwickelt worden und finden zunehmend in politischen oder institutionellen Meinungsbildungsprozessen Anwendung (so z.B. die Zukunftswerkstatt).

# **Teil I: Kurzübersicht aktueller Methoden zur wirkungsvollen Partizipation in der Quartiersentwicklung**

Peter Bauer, all•in•one

Agnes Lorenz, FLOW

## **I.1. Einleitung**

### **Was Sie erwarten dürfen**

Die nachstehenden Ausführungen zu den Hauptthemen

- Kurzdarstellung erfolgreicher Methoden zur Einbeziehung vieler Menschen und Institutionen im Rahmen von Organisationen, Verwaltungen, Netzwerken sowie der Stadt-, Quartiers- (und Regional-)Entwicklung
- Veränderungs- und Entwicklungsprozesse erfolgreich gestalten
- Erfahrungen und Überlegungen zu Visions-, Leitbild und Strategiearbeit in Städten und Regionen

beruhen auf einer Vielzahl eigener Erfahrungen des Autors sowie von Kollegen, die diese Methoden seit vielen Jahren erfolgreich einsetzen – und daher auch deren Grenzen kennen. Bei den Bezeichnungen der sog. Großgruppen-Methoden bin ich bei den US-amerikanischen Namen geblieben, da mit Ausnahme der Zukunftskonferenz (*future search conference*) bis heute keine wirklich passenden deutschsprachigen Begriffe existieren.

Ergänzt werden diese Beschreibungen durch eine tabellarische Übersicht der wichtigsten Merkmale der vorgestellten 7 Methoden sowie eine kleine Handreichung, bei welchem Thema oder Anlass welches Verfahren geeignet erscheint.

### **Was sollten Sie nicht erwarten?**

1. eine erschöpfende Beantwortung aller nur denkbaren Anwendungsfälle und Risiken;
2. dass die nachstehenden Ausführungen allein schon genügen, um diese Methoden selbst einsetzen zu können.

### **Was bedeutet das?**

Sie bekommen eine kurze qualifizierte Beschreibung der vorgestellten Partizipations- und Entwicklungsmethoden und ihrer Grenzen. Diese Einschätzungen basieren auf der persönlichen Durchführung von weit über 60 „Großgruppen-Werkstätten“ sowie der Teilnahme an „Zukunftswerkstätten“. Des weiteren fließt der Erfahrungsaustausch mit

Pionieren in den Methoden Zukunftswerkstatt, Perspektiven-Werkstatt und Planungszelle/Bürgergutachten ein.

### **Erfolgreiche Partizipation braucht ein Gesamtkonzept, Mut, Ressourcen und Zeit**

Auch wenn die vorgestellten Werkzeuge selbst, insbesondere bei zwei- bis dreitägiger Dauer, bereits einen gewissen Prozesscharakter haben, reicht diese Zeit in der Regel nicht aus, um dauerhaft erfolgreiche Veränderungen in einem System „Stadtteil, Stadt oder gar Region“ auszulösen. Aus diesem Grunde muss bereits in der Vorbereitungsphase für eine derartige Veranstaltung intensiv an einem Anschlusskonzept gearbeitet werden, dessen zeitliche Reichweite zumindest vom Verständnis her auf viele Jahre ausgerichtet sein müsste. Gerade angesichts der hohen Unsicherheiten in der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung sowie wachsender Unvorhersehbarkeit lokaler und regionaler Veränderungen braucht es ein transparentes und stabiles Handlungsgerüst, das nicht bei jedem „lokalen Lüftchen“ und jeder Art von Parlamentswahl zusammenbricht.

Die zentrale Funktion dieses Gerüsts besteht einerseits darin, die grundsätzlich begrenzten Ressourcen eines Stadtviertels, einer Stadt oder einer Region nach Möglichkeit auszudehnen, in jedem Fall jedoch kreativ und effizient zu kombinieren und auf die Kernaufgaben auszurichten. Andererseits gilt es gerade im öffentlichen Kontext ein Maximum an Kontinuität, Klarheit und Berechenbarkeit herzustellen. Die Aufgabe lautet „gemeinsam zügig und erfolgreich von und miteinander lernen und handeln“ in unsicheren Zeiten und über alle Grenzen von Institutionen hinweg - intern und extern. Und es wird deutlich mehr Mut und auch Ressourcen als bisher erfordern, um die notwendige Ausdauer zu haben, unbekannte Wege zu beschreiten ohne vorherige Erfolgsgarantien.

### **Ein klares Bild für das Ziel, den Weg und den Ausgangspunkt erzeugen**

Meine Überlegungen zum Thema „Vision und Strategie im Bereich Städte und Regionen“ sind bewusst als Exkurs gekennzeichnet und erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und „letzte Wahrheiten“. Sie reflektieren in sehr geraffter Darstellung die Erfahrungen aus international operierenden Großunternehmen, dem Umgang mit Unterschiedlichkeit, hoher Komplexität sowie den Erkenntnissen aus Projekten in Städten und Regionen einschließlich der bis heute ersichtlichen Gesamteinschätzung des „Lokalen Agenda 21“- sowie des verwaltungsinternen Reformprozesses.

## **I.2. Grundlegende Erfolgsvoraussetzungen für den Einsatz partizipativer Methoden**

Die im Teil C skizzierten Methoden verbindet trotz ihrer großen Bandbreite an Arbeitsformen, Anzahl der zu beteiligenden Personen, Dauer und Anwendungsmöglichkeiten einige Faktoren, ohne die ein nachhaltiger Erfolg dieser Mitwirkungsformen nicht zustande kommt.

Die Kernerfolgsfaktoren im einzelnen:

- Der Auftraggeber (Führungsspitze) setzt sich intensiv mit der Gestaltung von Veränderungs- und Großgruppen-Konzepten und den dahinter liegenden Philosophien auseinander.
- Die Führungsspitze knüpft hohe Erwartungen an die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger, kommuniziert diese und gibt sich eindeutig als Unterstützer des Beteiligungsverfahrens zu erkennen.
- Die Auftraggeberseite ist offen für die Beiträge der Teilnehmer/innen.
- Die Vorbereitung von „Partizipations-Werkstätten“ sowie deren Teilnehmerauswahl wird mit großer Sorgfalt und hohem Engagement betrieben.
- Die Einbeziehung unabhängiger Moderator/innen ist in einem größeren System unverzichtbar für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Bei der Auswahl der Prozessbegleiter/innen (Moderator/innen, Berater/innen) sollten neben deren fachlicher und sozialer Kompetenz auch Kriterien wie Mut, (wirtschaftliche) Eigenständigkeit (Rückgrat) und Begeisterungsfähigkeit eine gewichtige Rolle spielen.
- Den zu beteiligenden Mitarbeiter/innen, Bürger/innen und Institutionen wird über den Einzelfall einer „Beteiligungs-Werkstatt“ hinaus ein Gesamtkonzept (Prozess-Architektur) vorgestellt bzw. dessen Erarbeitung und Umsetzung zugesichert.
- Die Erarbeitung einer neuen Qualität von Kommunikation nach innen und außen, vor allem ein neues Verständnis partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Medien und deren Zusatzfunktion als aktiver Akteur im Gestaltungsprozess, ist ein unverzichtbares Muss für einen erfolgreichen Veränderungsweg.

Die vorstehende Aufzählung mag fast banal klingen. Die allzu häufige Erfahrung und Beobachtung in Organisationen, Städten und Regionen belegt jedoch, dass in der Praxis bei vielen wichtigen Entscheidungsträgern den wirklich essentiellen Themen wie Strategie- und Veränderungskonzepte und deren Erfolgsfaktoren immer noch zu wenig Zeit gewidmet wird. Allein am zentralen Erfolgsbaustein „Kommunikation und Zusammenarbeit mit Medien“ ließe sich in einem Großteil aller Veränderungsansätze die ungenügende Durchdringung des Themas „den angestrebten Wandel erfolgreich gestalten“ belegen.

Die nachfolgend beschriebenen Methoden sind ihrem Charakter nach meist mehrtägige Ideenfindungs-, Entwicklungs- und Umsetzungs-Werkstätten mit hoher Interaktivität der beteiligten Menschen sowie sehr vielfältigen Arbeits- und Kommunikationsformen. Sie haben in der Regel neben dem fachlich-thematischen Aspekt gleichrangig zum Ziel, gemeinschaftsbildend und –stärkend zu wirken. Aus diesem Grunde verdienen nach meiner Einschätzung Veranstaltungen von maximal einem Tag Dauer auch nicht den Namen „Zukunftskonferenz“, „Zukunftswerkstatt“ usw. Derartige „Konferenzen“ verunglimpfen – meist allerdings unbewusst – die jeweilige Methode und das darin steckende, über Jahrzehnte geronnene Erfahrungswissen.

Im Verlauf eines bereits relativ stabilen Entwicklungsprozesses mag eine eintägige oder vielleicht auch nur 4 – 5 Stunden dauernde Werkstatt im „Open Space“-Format durchaus angemessen sein. Zu Beginn eines Weges reicht diese Zeit aller Erfahrung nach bei weitem nicht aus, um Menschen wirklich für einen schwierigen Veränderungsweg zu gewinnen und die unverzichtbaren Erfolgszutaten „Gemeinschaftsgeist“ und „Zuversicht“ entstehen zu lassen.



## I.3. Kurzdarstellung erfolgreicher Partizipationsmethoden

### Die Eingruppierung der Methoden

Die nachstehenden Methoden weisen in ihrer optimalen Ausprägung eine Dauer von etwa zweieinhalb bis zu vier Tagen (Beispiel Planungszelle) auf, in denen Bürgerinnen und Bürger bzw. Vertreter/innen wichtiger gesellschaftlicher Bereiche oder Institutionen in einen interaktiven Entwicklungsprozess einbezogen sind. Wir bezeichnen diese Art der Veranstaltungen deshalb auch als „Werkstatt-Methoden“, „Prozess-Werkstätten“ oder auch „Werkstatt-Konferenzen“.

Für die aus dem anglo-amerikanischen Raum stammenden Formen „Zukunftskonferenz“, Real Time Strategic Change-Konferenz (RTSC), Open Space-Konferenz und die appreciative inquiry-Konferenz hat sich im deutschen Sprachraum der Sammelbegriff „Großgruppen-Konferenz“ oder „Großgruppen-Intervention“ herausgebildet. Als „Großgruppe“ wird nach diesem Verständnis eine Teilnehmerzahl ab etwa 30 Personen bezeichnet. In der Praxis wurden schon mehrtägige „Werkstätten“ mit bis zu 2.000 Personen als ständige Teilnehmer durchgeführt.

Im Hinblick auf die mögliche Teilnehmerzahl lassen sich auch eine mehrtägige Zukunftswerkstatt (bei 30 Teilnehmern und mehr) sowie die Perspektiven-Werkstatt und mit Abstrichen die Planungszelle als „Großgruppen-Formen“ bezeichnen. Jede der beschriebenen Beteiligungsansätze hat spezifische Stärken und „kulturelle Eigenheiten“. In der Tendenz lassen sich die amerikanisch geprägten Methoden als stärker gruppenspezifisch, umsetzungsorientiert mit starker Betonung auf Selbstorganisation, hohe Selbstverantwortung und Eigenmotivation charakterisieren.

Diese „kulturelle Note“ schlägt sich konsequenterweise auch im Verständnis der Berater/innen und Anwender/innen dieser Arbeitsformen nieder, die sich weit mehr als Prozessbegleiter und –mitentwickler und weniger als „Moderatoren“ von Arbeitsgruppen verstehen.

Auf die Rolle der Berater/innen, Moderator/innen und Prozessbegleiter/innen wird unter Pkt. D. „Gemeinsamkeiten hinter den Methoden“ noch separat eingegangen. Auch das Thema „Zeitaufwand, Kosten und Nutzen“ wird noch gesondert angesprochen. Zusätzlich finden sich noch Orientierungswerte in der Übersichtstabelle zu den genannten Methoden.

In der nachfolgenden Darstellung der einzelnen Ansätze nehmen die Methoden Zukunftskonferenz, *Open Space* und *Appreciative Inquiry* einen etwas größeren Raum ein, da das Konzept Zukunftskonferenz stellvertretend für andere Partizipations-Werkstätten steht oder, wie bei *Open Space* und *Appreciative Inquiry*, eine radikal neue Sichtweise auf das Wesen von Menschen und Organisationen zum Ausdruck kommt.

### **I.3.1 Die Zukunftskonferenz (nach Marvin Weisbord/Sandra Janoff)**

Die „Zukunftskonferenz“ (*future search conference*) als Methode gibt es schon seit etwa 20 Jahren. Sie basiert auf grundlegenden Erkenntnissen und Erfahrungen der Organisationsentwicklung und Systemtheorie seit Beginn der 1930er Jahre. Marvin Weisbord und Sandra Janoff entwickelten daraus über fast ein Jahrzehnt den heutigen Ablauf dieser Großgruppen-Konferenz. Die Methode mit ihrer gereiften stabilen Struktur wird heute weltweit in Unternehmen, Non-Profit-Organisationen sowie in Städten, Regionen und sogar auf Länderebene erfolgreich zur Entwicklung und Umsetzung neuer Perspektiven, Visionen, Leitbilder und strategischer Grundausrichtung eingesetzt.

Die Methode Zukunftskonferenz setzt keine gesonderte Vorbereitung durch die Teilnehmer voraus. Sie geht davon aus, dass das notwendige Wissen und Engagement für die Aufgabenstellung durch das Prinzip „das gesamte System repräsentativ in einen Raum holen“ vorhanden ist. Der beachtliche Erfolg der Zukunftskonferenz als Methode basiert ganz maßgeblich auf der Kraft von Aktionsgruppen, die aufgrund eines gemeinsam erkannten Anliegens und Zieles eigeninitiativ und selbstverantwortlich handeln wollen und können.

#### **A. Anliegen und Ziel**

Die Zukunftskonferenz entfaltet ihre größte Wirkung bei der Entwicklung längerfristiger Ziele für eine Organisation oder ein System. Besonders an ihr ist, dass sie möglichst viele Beteiligte einbezieht, die repräsentativ sind für die jeweilige Organisation oder das System. Sie kann sowohl innerhalb einer Organisation als auch übergreifend eingesetzt werden.

Unterschiedliche Sichtweisen, persönliche Lebenserfahrungen, kulturelle, soziale Vielfalt und Kreativität der ausgewählten Teilnehmer/innen werden bewusst genutzt, um Ziele und Werte herauszuarbeiten, die von allen mitgetragen und nach Möglichkeit auch umgesetzt werden. Auf diese Weise steigt die Aussicht auf Verwirklichung der angestrebten Ziele und Maßnahmen deutlich.

#### **B. Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten**

Die Zukunftskonferenz ist geeignet, wenn eine Neuorientierung gewünscht ist oder bisherige Vorgehensweisen und Ziele überprüft werden sollen oder eine Beschäftigung mit gemeinsamen Zielen und Werten erfolgen soll.

Die Liste der potentiellen Auftraggeber und damit auch Einsatzmöglichkeiten – auch im Stadtteil - ist lang. Sie umfasst Städte, Stadtteile, Organisationen, Institutionen wie Ämter und Behörden, Schulen, Krankenhäuser, Vereine, Verbände, Wirtschaftsunternehmen, Kreditinstitute, Regionen, Interessengruppen.

Das Thema der Zukunftskonferenz ist stets nach vorne gerichtet und befasst sich mit der Gestaltung einer „Organisation oder eines Stadtteils der Zukunft“ auf der Grundlage gemeinsam erarbeiteter Ziele und Werte. Diese bilden dann den „Nährboden“ für die Maßnahmen und freiwillige Aktionsgruppen.

### C. Anzahl der Teilnehmer/innen und Dauer der Veranstaltung

Die Zukunftskonferenz in ihrer klassischen Ausführung arbeitet mit 30 bis zu maximal 80 Personen, als ideal gelten 64 Teilnehmer/innen. Die Teilnehmer/innen sollten sich aus allen für das Thema wichtigen Interessensgruppen zusammensetzen.

Die Zukunftskonferenz dauert ca. 16 bis 18 Stunden, die auf 3 Tage verteilt sind. Sie beginnt ganz bewusst an einem Nachmittag und endet am frühen Nachmittag des dritten Tages.

### D. Wesen und Ablauf der Methode

Die Zukunftskonferenz kann als hochverdichtete Zeitreise mit „Abenteuer- und Überraschungseffekten“ charakterisiert werden. Ihr Ablauf ist zeitlich und in der Abfolge der Arbeitsschritte detailliert strukturiert. Der heutige Standardablauf ist über nunmehr fast 20 Jahren viele tausend Male weltweit erprobt und hat sich als äußerst robuster und erfolgreicher Handlungsrahmen bewährt.

Abb. 1: Standard-Ablauf einer Zukunftskonferenz

Tag 1	Tag 2	Tag 3
Rückblick in die Vergangenheit ( <i>Einzelarbeit und max-mix Gruppen</i> )	Unsere heutigen Antworten auf die Entwicklungen von morgen ( <i>Homogene Gruppen</i> )	Konsensphase ( <i>Plenum</i> )
Welche Entwicklungen kommen auf uns zu? ( <i>Einzelarbeit und brainstorming im Plenum – Erstellen eines mind maps</i> )	Stolz und Bedauern ( <i>Homogene Gruppen</i> )	Maßnahmenplanung ( <i>Freiwillige bilden themenbezogene Aktionsgruppen</i> )
	Visionsphase – Entwurf von Zielen und Werten für die gemeinsame Zukunft mit „kreativer Inszenierung“ ( <i>max-mix-Gruppen</i> )	Schlusskreis mit Ausblick ( <i>Plenum</i> )
Dauer: ca. 5 h	Dauer: ca. 6 - 8 h	Dauer: ca. 5 h

In diesem Ablauf durchqueren die Teilnehmer/innen im Bereich einer Stadt oder eines Stadtteiles 30 bis 45 Jahre. Sie blicken meist bis zu 20 bis 30 Jahre zurück in die Vergangenheit und etwa 5 bis 15 Jahre in die Zukunft. Die Entscheidung über die Spanne der gewählten Zeiträume ist abhängig vom Thema, dem System und seiner Umwelt-

Veränderungsgeschwindigkeit. Bei Unternehmen, die in sehr dynamischen Märkten agieren, wie z.B. IT-Unternehmen, fallen die Rück- und Vorschau deutlich kürzer aus als beispielsweise im System Stadt.

Zeitsprünge, Perspektivwechsel, kreativ und witzig inszenierte Zukunftsentwürfe sorgen für viel Bewegung, Tempo und Spaß. Die Sitzordnung unterstützt den Wechsel von Standpunkten, denn im Ablauf der Konferenz verändert sie sich ständig von bunt-gemischten Teams (*max-mix*) zu themen- oder interessenorientierten Kleingruppen. Die Kleingruppen arbeiten völlig selbstorganisiert unter Berücksichtigung einiger weniger Spielregeln und Rollen innerhalb klarer Aufgabenstellungen und Zeitvorgaben je Arbeitsphase.

Die Herausarbeitung der Kernentwicklungsziele bildet den intensiven Einstieg in die „Landungsphase“ der Konferenz. Diese Ziele und Ideen, die von allen getragen werden, liefern die Grundlage für eine erste Maßnahmenplanung, zu der sich dann die Teilnehmer/innen nach ihrem persönlichen Interesse zusammensetzen. In einem letzten Arbeitsschritt stellen die Aktionsgruppen dann noch die ersten Ergebnisse ihrer Planungsrunde kurz vor und beschreiben die nächsten Arbeitsschritte.

## **E. Spezielle Erfolgsvoraussetzungen**

Zusätzlich zu den allgemeinen Voraussetzungen gelten für eine Zukunftskonferenz noch besondere.

- Das Thema sollte so herausfordernd, komplex und wichtig sein, dass zu seiner erfolgreichen Bewältigung die Einbeziehung von 30 und mehr Menschen aus unterschiedlichen Bereichen sinnvoll oder gar unverzichtbar erscheint.
- Es geht um die gemeinsame Entwicklung einer „wünschenswerten Zukunft“. Dazu bedarf es der Sicht möglichst aller Beteiligten, die diesen Entwurf anschließend Schritt für Schritt, möglichst mit Hilfe aller wichtigen Institutionen umsetzen.
- Die Konferenz ist ergebnisoffen, d.h. sie wird nicht veranstaltet, um ein bereits im Vorfeld festgelegtes Ergebnis „absegnen“ zu lassen, sondern um neue Perspektiven und Ergebnisse zu formulieren und schließlich mit entsprechenden Maßnahmen zu sichern.

Da die Zukunftskonferenz explizit auf Umsetzung hin orientiert ist, ist ein Gesamtprozess-Konzept mit ausreichender Ressourcenausstattung unverzichtbar, um die Handlungsenergie der Teilnehmer/innen und hinzukommender Akteure sinnvoll zu nutzen. Aus diesem Grunde sollten die Teilnehmer/innen schon vor Konferenzbeginn darüber informiert werden, wie die anschließenden Schritte aussehen.

## **F. Chancen, Risiken, Besonderheiten im Ablauf**

Die große Chance liegt darin, dass deutlich wird, wie selbst bei einer so relativ großen und heterogenen Gruppe eine sehr hohe Übereinstimmung in den Kernzielen und Werten zutage kommt. Dies überrascht zumeist fast alle Teilnehmer/innen und verändert ihre bisherige Wahrnehmung des Anderen positiv. Dieses Anderssein und der eher als fremd Wahrgenommene bekommt nunmehr ein ganz konkretes Gesicht, eine Stimme, die lachen, betroffen oder auch mal wütend klingen kann. Das hat eine starke und nachhaltige Wirkung.

Die unmittelbar erlebte Fülle von Gemeinsamkeiten sowie die Unterschiede schaffen ein menschlich tragfähigeres Fundament für alle sowie deutlich bessere Arbeitsergebnisse. Auf diese Weise entsteht insgesamt eine stabile Grundlage für den weiteren Entwicklungs- und Umsetzungsprozess.

Kollektives Lernen, insbesondere zu Themen wie „Neuem, Unerwartetem begegnen“ sowie „Unterschiedlichkeit als Bereicherung“ führen manchmal zu Krisen, die mit einem erfahrenen Moderator allerdings leicht zu bewältigen und produktiv zu wenden sind.

## **G. Grenzen der Anwendung – thematisch und teilnehmerseitig**

Die Zukunftskonferenz ist kein geeignetes Mittel, um fundamentale Meinungsunterschiede aufzuheben. Sie sollte auch nicht eingesetzt werden, wenn ein ganz bestimmtes Ergebnis herauskommen soll. Auf den Einsatz einer Zukunftskonferenz sollte auch verzichtet werden, wenn die Auftraggeberseite nicht will, dass sich zur Umsetzung der Ideen und Maßnahmen Aktionsgruppen auf freiwilliger Basis und interessengeleitet bilden.

Als Altersuntergrenze für die Teilnahme sehen wir in etwa 14 Jahre an.

## **H. Vorbereitungsdauer und Aufwand**

Die Vorbereitung für eine klassische Zukunftskonferenz mit rund 64 Teilnehmer/innen dauert je nach Thema im öffentlichen Bereich zwischen drei und sechs Monate. Die Hauptaktivität liegt auf der Gewinnung der gewünschten Teilnehmer/innen sowie in einer qualifizierten Medienarbeit. Die Vorbereitung einer Zukunftskonferenz erfolgt stets im Zusammenwirken mit einer Vorbereitungsgruppe, die idealer Weise bereits ein Abbild der gewünschten Teilnehmerschaft ist. In Städten umfasst die Kern-Vorbereitungsgruppe etwa 8 bis 15, in Organisationen etwa 5 bis 8 Personen. Zu Beginn und zum Ende der Vorbereitungsphase sollte auch die Führungsspitze (Bürgermeister/in, Amtsleitung, Geschäftsführung) in der Vorbereitungsgruppe aktiv mitarbeiten.

Der organisatorisch-logistische sowie technische Aufwand ist bei einer Zukunftskonferenz gut zu bewältigen. Die Wunschteilnehmer/innen und Wunsch-Institutionen sollen frühzeitig

über den geplanten Termin informiert werden, damit die zweieinhalb Tage im Kalender eingeplant werden können.

Die Kosten für eine solche Veranstaltung setzen sich im Wesentlichen zusammen aus den Honoraren für zwei Moderator/innen für Vorbereitung, Durchführung und Auswertungsgespräch, den Kosten für die Anmietung geeigneter Räumlichkeiten und der Verpflegung der Teilnehmer/innen.

Die Moderatoren-Kosten für eine qualifizierte Vorbereitung und Durchführung einer Zukunftskonferenz liegen zwischen etwa 15.000 bis 30.000 Euro. Neben individuell unterschiedlicher Honorarhöhe erklärt sich diese Bandbreite vor allem aus dem Umfang der Aktivitäten in der Vorbereitungsphase. Für den mittel- und langfristigen Erfolg eines Veränderungs- und Entwicklungsansatzes ist gerade die Startphase von ganz entscheidender Bedeutung. Vor diesem Hintergrund bietet eine Großgruppenkonferenz einen sehr geeigneten und öffentlichkeitswirksamen Anlass, das Fundament für die angestrebten Entwicklungsziele nach bestmöglichem Wissen und Können zu legen.

Ein Beispiel für die „Architektur“ einer Vorbereitungsphase veranschaulicht die Abb. 8 im Teil „Die Rolle der Berater“. Dieser Ablauf kann durchaus auch als Grundstruktur für andere Werkstattformen verstanden werden, sofern ein längerfristiger und umfassender Entwicklungsansatz beabsichtigt ist.

## **I.3.2. Die RTSC-Konferenz (nach Kathleen Danemiller/Robert Jacobs)**

### ***Real-Time-Strategic-Change* – Wandel in Echtzeit**

*Real-Time-Strategic-Change* bedeutet hier tatsächlich, dass ein entscheidender Wandel durch eine Konferenz bewirkt wird und sich innerhalb der Veranstaltung buchstäblich in Minuten oder gar in wenigen Sekunden vollziehen kann. Mitunter wird diese Veränderung selbst bei Hunderten von Teilnehmer/innen durch den Beitrag einer einzelnen Person ausgelöst, der richtig „unter die Haut“ geht.

Diese spezielle Form der Großgruppen-Arbeit ist inzwischen die in der Wirtschaft weltweit am häufigsten eingesetzte Konferenzform. Die Grund hierfür liegt in der besonderen Effektivität der Methode und der großen Anzahl von Menschen, die in ein RTSC-Konferenz-Konzept einbezogen werden können. Beides zusammen sorgt für eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit der angestrebten Ziele, was wiederum enorme Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hat, sowohl hinsichtlich der Produktivität als auch der Umsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen.

#### **A. Anliegen und Ziel**

Insbesondere in Situationen, wo ein rasches Handeln erforderlich ist, bedarf es eines schnellen Wandels von Einstellungen, Prozessen und damit viel Überzeugungskraft und Unterstützung. Die Methode RTSC will eine große Zahl von Mitarbeiter/innen und Kooperationspartnern für die Unterstützung strategischer Ziele, wichtiger Vorhaben und Werte in den Prozess einbeziehen und zur Mitwirkung gewinnen. Dabei geht es darum, alle Kräfte zu bündeln und gewissermaßen ein Feuer an vielen Stellen zu entzünden, damit es zu einem Flächenbrand der Umsetzung kommt.

Qualitativ hochwertige Kooperations- und Vernetzungsfähigkeiten sowie Mitwirkungs- und Veränderungsansätze sind heute jedoch nicht nur in und zwischen Wirtschaftsunternehmen gefragt, sondern zunehmend auch im Rahmen städtischer und verwaltungsinterner Reformansätze. Insofern bietet die RTSC-Methode auch im öffentlichen Bereich viele sinnvolle Anwendungsmöglichkeiten.

#### **B. Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten**

Im öffentlichen Sektor können sich RTSC-Konferenzen besonders bei anstehenden oder bereits begonnenen Reformen als hilfreich und vorteilhaft erweisen, zum Beispiel in Verwaltungen von Städten und Gemeinden und in gemeindenahen Organisationen, Eigenbetrieben, Sparkassen sowie (teil-)privatisierten Organisationen. Bestehende Leitbilder gewinnen durch eine RTSC-Konferenz an Kraft, existierende oder neue Kooperationsformen werden wiederbelebt oder neu initiiert. Im Rahmen von Stadt- und Quartiersentwicklung kann

die Zusammenarbeit zwischen Ämtern, Behörden und Initiativen erheblich verbessert werden.

Bis heute wurden jedoch nur wenige RTSC-Konferenzen im öffentlichen Sektor durchgeführt.

### **C. Anzahl der Teilnehmer/innen und Dauer der Veranstaltung**

Eine RTSC kann mit 50 bis zu 2.000 Teilnehmer/innen stattfinden. Diese kommen für die Dauer von 1,5 bis etwa 2,5 Tage an einem Ort und in einem einzigen Raum zusammen, um dort gemeinsam zu arbeiten. Die Synchronisation von Geschehen, Ort und Zeit ist entscheidend.

Wenn über diesen Ansatz ein markantes Aufbruchsignal gesetzt, ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen sowie mehrere wichtige Themen durch die Teilnehmer/innen bearbeitet werden sollen, bedarf es zusätzlich der gemeinsam verlebten Abende, an denen die Erfahrungen in informellen Runden nachbereitet und vertieft werden können.

### **D. Wesen und Ablauf der Methode**

Die RTSC-Konferenz ist inhaltlich ein top-down-initiiertes Partizipationskonzept. Dabei wird der Handlungskorridor durch die Führung gesetzt. Die Grobrichtung des Themas oder die Entwicklungsrichtung einer Organisation ist durch die Auftraggeber und durch die Führungsspitze vorentschieden. Eine typische Vorgabe ist z.B. die ausgearbeitete Unternehmensstrategie oder das bereits formulierte Leitbild einer Stadt oder eines Verbandes bzw. dessen Entwurf.

Eine RTSC-Konferenz folgt keinem vorher definierten Ablauf, sondern orientiert sich an einigen wenigen Wirkprinzipien, die in der sogenannten „Formel für Veränderung“ skizziert sind (Abb. 2):

### **Die „Formel“ für Veränderung und Aktivierung**

	Unzufriedenheit mit der Realität	<b>Aufrütteln</b>
x	Identifikation mit Vision / Zielen	<b>Zukunft gemeinsam entwerfen</b>
x	Erste Schritte	<b>Maßnahmen planen</b>
=	<b>Energie für Veränderung</b>	

Abb. 2: „Formel für Veränderung“



Anhand dieser Grundstruktur erarbeiten die Berater/innen in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber und einer möglichst heterogen zusammengesetzten Vorbereitungsgruppe einen Ablaufplan, der die Kernthemen und Anliegen der Organisation oder des Systems optimal unterstützt. Dazu zählt auch die Festlegung der Konferenzdauer, die sich unter Berücksichtigung der Themenstellung, der aktuellen Unternehmenssituation, dem verfügbaren Kostenbudget sowie der „Abkömmlichkeit der Teilnehmer“ herauskristallisiert.

Die Teilnehmer/innen arbeiten in homogenen und heterogenen Zusammensetzungen in kleinen Gruppen von ca. 8 Personen. Diese intensive Kleingruppenarbeit wird immer wieder durch Ergebnispräsentationen in unterschiedlichster Form sowie Reflexionen im Plenum ergänzt, um auf diese Weise wechselseitige Information und gemeinsames Verarbeiten zu ermöglichen.

Es werden eine Reihe ungewöhnlicher Hilfsmittel genutzt, um das Thema möglichst mit allen Sinnen erfahrbar zu machen. Die konkrete Raumgestaltung hängt eng mit dem Thema zusammen. Die einzelnen Themen und die Abläufe werden auf Flipcharts und Moderationswänden mit verschiedensten Methoden visualisiert. Darüber hinaus werden dramaturgische Methoden eingesetzt, beispielsweise Sketche und Szenen aufgeführt und Märchen gelesen. Den kreativen Möglichkeiten sind fast keine Grenzen gesetzt.

### **Informationen erleben**

Man geht davon aus, dass nicht alle für das Thema wichtigen Informationen bei allen Teilnehmer/innen in gleicher Weise bekannt sind. Also gilt es diese in einer lebendigen Weise zu vermitteln, möglichst so, dass sie unter die Haut gehen. Dieser Arbeitsschritt zählt zum Grundprinzip „Aufrütteln“ und ist nicht nur über Zahlen, Daten, Fakten, sondern vor allem dramaturgisch effektiv zu gestalten.

Ein einfaches Beispiel für dieses Aufrütteln kann darin bestehen, die Geschäftsführung des Hauptkunden in der Konferenz auftreten zu lassen und den Teilnehmer/innen deren Sicht und leidvolle Erfahrung mit dem Thema „Produktqualität, Lieferfähigkeit und Mängel“ darlegen zu lassen. Ein paar plastische Beispiele unzulänglicher Qualität und das Aufzeigen der Folgen, die diese „Schlechtleistungen“ auf das Unternehmen und dessen Kunden haben, lösen in der Regel bereits Betroffenheit und Nachdenklichkeit bei den Mitarbeiter/innen und Führungskräften des angesprochenen Unternehmens aus. Es gerät etwas in Gang. Daraus ergeben sich zwangsläufig Erwartungen und Konsequenzen hinsichtlich der weiteren Geschäftsbeziehung sowie klar formulierte Aussagen über die zukünftigen Mindeststandards.

### **Ideen und Absichten mit Feedback verbinden**

Informationsmärkte, die in den Ablauf der Konferenz integriert sind, stellen eine andere sinnvolle Form dar, die Teilnehmer/innen zu informieren und ihre Einschätzung und Kompetenz zu nutzen.

## Ein beispielhafter Ablauf

Obwohl jede RTSC-Konferenz von ihrem Ablauf und ihrer Inszenierung her gesehen einzigartig ist, soll der nachstehende exemplarische Ablauf zumindest einen groben Überblick und einige Anhaltspunkte geben. Kernthemen dieser Konferenz waren neben der Information der Teilnehmer/innen über die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen heute und in Zukunft vor allem die Verdeutlichung und Verbesserung der Produktionsabläufe, die Erarbeitung förderlicher Spielregeln für eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Entwicklung erster Maßnahmen zur Umsetzung in den Abteilungen und am eigenen Arbeitsplatz. (s. Abb. 3)

Tag 1 ca. 5 – 6 h	Tag 2 ca. 8 h	Tag 3 ca. 4 – 6 h
<b>Aufgabe 1: Die Organisation aus Sicht der Mitarbeiter/innen</b> Was bewegt uns, worauf sind wir stolz, was bedrückt uns, was treibt uns zum Wahnsinn?	<b>Aufgabe 3: Feedback beantworten</b> Die wichtigsten Anforderungen und Wünsche aus anderen Abteilungen werden in den angesprochenen Abteilungen in Kleingruppen bearbeitet und die Lösungen präsentiert	<b>Vorstellung des überarbeiteten Zukunftsbildes, der Ziele und neuen Spielregeln</b> Die Auswertung und Überarbeitung erfolgt in einer Nachtschicht am Tag 2
<b>Input 1: Das Unternehmen und sein Umfeld aus Sicht der Führung und der Kunden</b> Informationen zu wichtigen Unternehmens-kennziffern, Marktentwicklungen, Wettbewerb	<b>Input 3: Rede Geschäftsführer/in: Meine Vision und Ziele für das Unternehmen</b>	<b>Marktplatz der Projekte</b> Die Personal- und Organisationsentwicklung stellt wichtige Projekte im Unternehmen auf Schautafeln vor und steht Rede und Antwort
<b>Input: 2: Wichtige Abläufe im Unternehmen bewusst machen</b>	<b>Aufgabe 4: Zukunftsbild der Teilnehmer/innen für ihr Unternehmen</b> Die Mitarbeiter entwerfen in Kleingruppen mittels Collagen ihr Zukunftsbild	<b>Aufgabe 8: Zehn Gebote für den Alltag entwerfen</b> Was können wir tun, um unsere Vision im Alltag zu verwirklichen?
<b>Aufgabe 2: Feedback an andere Abteilungen</b> Was brauchen wir von Abteilungen, damit wir bessere Ergebnisse erzielen	<b>Aufgabe 5: Zukunftsbild/Ziele der Führung ergänzen/verbessern</b> Die Teilnehmer/innen erarbeiten ihre Ergänzungsvorschläge	<b>Aufgabe 9: Umsetzung der 10 Gebote in der eigenen Abteilung</b> Was machen wir ab morgen konkret in unserem Team/unsere Abteilung besser?
<b>Einen wertschätzenden Brief an Kolleg/innen schreiben</b>	<b>Aufgabe 6: Kultur des Unternehmens</b> Was hindert uns daran, das Zukunftsbild zu erreichen? TN präsentieren in Sketchen die heimlichen Spielregeln	<b>Aufgabe 10: Die Kolleg/innen informieren</b> Wie informieren wir unsere Kolleg/innen über die Ergebnisse und den Geist der Konferenz?
	<b>Aufgabe 7: Neue Spielregeln entwerfen</b> TN entwerfen förderliche Spielregeln und priorisieren ihre wichtigsten	

## **E. Spezielle Erfolgsvoraussetzungen**

Auch bei der RTSC gelten die allgemeinen Voraussetzungen. Sie stellt jedoch noch eine Reihe weiter reichender Anforderungen.

Die Führungsspitze eines Systems oder einer Organisation muss nicht nur offen sein für die Beiträge anderer, sondern auch in besonderer Weise mit ihren eigenen Zielen und Werten möglichst authentisch sichtbar und erfahrbar, am besten sogar „anfaßbar“ sein.

Die inhaltliche Vorbereitung sowie die dramaturgische Umsetzung stellen an die Berater/innen sowie die Führungsspitze und Vorbereitungsgruppe deutlich höhere Anforderungen als bei allen anderen beschriebenen Methoden.

Nicht in jedem Fall notwendig, aber oftmals sehr hilfreich, ist die Teilnahme von wichtigen Vertreter/innen aus anderen Institutionen, die für die Organisation oder das System von Bedeutung sind. Es kann im Einzelfall ausreichend sein, diese Externen nur zeitlich befristet dabei zu haben, um beispielsweise die Außensicht auf die Organisation in die Konferenz einzubringen.

Die Bedeutung der Moderator/innen ist umfangreich und erfordert viel Erfahrung und Know-how. Die Moderator/innen beraten hinsichtlich der Aufgabenstellung, der Inszenierung und der logistisch-technischen Umsetzung.

Da bei einer RTSC-Konferenz häufig mehrere hundert Menschen zusammen kommen, besteht auch eine hohe Wahrscheinlichkeit (und das Ziel), dass eine Vielzahl von Aktivitäten aus dieser Konferenz hervorgehen. Damit diese möglichst effektiv umgesetzt werden, braucht es bereits im Vorfeld das Wissen um eine angemessene Unterstützungsstruktur sowie die Bereitschaft und Fähigkeit, die notwendigen Ressourcen bereitzustellen.

## **F. Chancen, Risiken, Besonderheiten im Ablauf**

Vereinfacht könnte man sagen, dass die besonderen Chancen des RTSC-Ansatzes nahezu deckungsgleich sind mit den potentiellen Risiken, die sich aus dem individuellen Ablauf, der Anzahl der einzubeziehenden Menschen, der Veranstaltungsdauer sowie den umfangreichen Möglichkeiten der Inszenierung ergeben.

Trotz umfangreicher Erfahrung und sorgfältiger Vorbereitung müssen Auftraggeber und insbesondere Moderator/innen darauf vorbereitet sein, kritische Situationen in extrem kurzer Zeit zu erfassen und zu bewältigen. Diese Fähigkeit macht den Unterschied in der Qualität von Großgruppen-Moderatoren aus.

## **G. Rolle der Berater/innen, Moderator/innen**

Für Moderator/innen großer RTSC-Konferenzen (mit 300 und mehr Teilnehmer/innen) ist es besonders wichtig, sich mit den räumlichen Dimensionen bewusst auseinander zu setzen. So benötigen 300 Personen eine Arbeitsfläche von rund 1.200 m<sup>2</sup>. Dies entspricht in etwa den Abmessungen einer Standardsporthalle, in der knapp 40 Stuhlkreise mit je 8 Personen organisch verteilt werden. Diese Größenordnung mental, logistisch und einfühlsam über zwei bis zweieinhalb Tage moderativ zu begleiten, erfordert zwei erfahrene, auf einander eingespielte Moderator/innen sowie ein qualifiziert geleitetes Unterstützungsteam, das im Hintergrund arbeitet.

Das Wissen um eine wirksame Inszenierung von Themen und Arbeitsschritten gehört grundsätzlich zu den wichtigsten Fähigkeiten von RTSC-Moderator/innen. Kritische Situationen sensibel zu handhaben und Krisen meistern zu können, ist letztlich für den Erfolg der Veranstaltung entscheidend.

## **H. Grenzen der Anwendung – thematisch und teilnehmerseitig**

Eine RTSC-Konferenz verbietet sich bei einer Zuspitzung der Ausgangssituation auf eine Ja-Nein-Entscheidung. Die engagierte Unterstützung sowie die Übernahme von Mitverantwortung lässt sich erfahrungsgemäß nur dann erreichen, wenn alle Beteiligten ihre konkreten Erfahrungen, ihre individuellen Sichtweisen und eigenen Ideen tatsächlich einbringen können – und idealerweise auch an der anschließenden Umsetzung beteiligt sind.

Für eine Teilnahme gibt es kaum Einschränkungen. Als untere Altersgrenze sollte man 14 Jahre betrachten. Die Mindestteilnehmerzahl liegt bei etwa 50, wobei diese in Einzelfällen auch unterschritten werden kann. Die entscheidende Frage ist, wie viele und welche Teilnehmer/innen sind sinnvoll, um das vorgegebene Ziel optimal unter Einhaltung der verfügbaren Ressourcen (Veranstaltungsdauer, verfügbarer Tagungsort, Vorlaufzeit, Geld...) zu erreichen.

Die Mehrzahl von RTSC-Konferenzen umfasst jedoch erfahrungsgemäß eine Teilnehmerzahl von durchschnittlich 100 bis 300 Personen. Diese Bandbreite dürfte auch für die allermeisten Anwendungsmöglichkeiten im öffentlichen Raum ausreichend sein und spürbare Wirkungen auslösen, wenn sich an die Veranstaltung ein gutes Umsetzungskonzept anschließt.

### **I.3.3. Die Open Space-Konferenz (nach Harrison Owen)**

Die Open Space-Konferenzform ist vermutlich die meistgenutzte Partizipationsform zur Einbeziehung sehr vieler Menschen, die heute über alle Organisationen und Kooperationsformen hinweg in Deutschland am häufigsten eingesetzt wird. Der Open Space-Ansatz (OS) besitzt eine bestechend einfache Konzeption mit hohem Freiheitsgrad für alle Teilnehmer und einen vergleichsweise geringen Vorbereitungs- und Durchführungsaufwand.

Harrison Owen, dem „Vater“ der Open Space-Methode, wird folgende Aussage zugeschrieben: „Das Gute an Open Space ist, die Methode funktioniert (*zunächst – Anm. d. Autors*) immer und überall. Das Problem mit Open Space ist, es funktioniert!“

Nach fast zehn Jahren Erfahrung in Deutschland mit diesem revolutionären Arbeitsansatz hat sich in den letzten zwei bis drei Jahren eine tiefere Auseinandersetzung entwickelt und zu erheblich mehr Sensibilität in der Vorbereitung geführt. Dies betrifft sowohl die Grundsatzentscheidung, ob, wann und unter welchen Rahmenbedingungen diese Konferenzform wirklich die bestmögliche Intervention im konkreten Fall darstellt als auch die Frage des Transfers der „Open Space-Kultur“ in den Alltag einer Organisation oder eines Systems nach der Erfahrung einer mehrtägigen OS-Konferenz.

#### **A. Anliegen und Ziel**

OS bedeutet, das Wissen, die Neugierde und das Engagement ganz vieler Menschen zu nutzen, um eine komplexe Aufgabenstellung effektiv zu bearbeiten, für die kein Einzelner die ganze Antwort hat. Mit der OS-Methode können sehr drängende Themen überraschend schnell bewältigt werden. Sie lässt sich einsetzen, um die Zukunft einer ganzen Organisation und ihre vielfältigen Aspekte zu beleuchten, zu entwerfen und erste konkrete Schritte zu planen.

Neben dieser sach- und themenorientierten Seite steht OS für eine andere kulturelle Dimension des Zusammenarbeitens. Ihr hoher Freiheitsgrad lädt ein zu Selbstverantwortung, Selbstorganisation und Kreativität sowie zum Loslassen und Vertrauen geben in der „Chefetage“.

#### **B. Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten**

Open Space kann praktisch für jedes Thema eingesetzt werden, das komplex, drängend oder von großer Bedeutung ist. Oftmals gehen dem Einsatz von OS in einer Organisation die Erfahrung mit anderen Großgruppen-Methoden voraus. Sie liefern oft das Thema oder die Themen für Open Space.

Einsatzmöglichkeiten sind beispielsweise konkrete bauliche Planungsvorhaben und Produktionsabläufe, aber auch die Zukunft einer Schule, einer Gemeinde, eines

Geschäftsfeldes oder eines Produktbereiches in einem Unternehmen. Anlass ist auch bei dieser Großgruppen-Arbeitsform, das Wissen und die Einschätzungen einer großen und möglichst heterogenen Gruppe von Menschen auf eine sehr effektive Weise zusammen zu bringen und dadurch neue, ungewöhnliche Lösungen und Entwicklungsansätze zu finden und mit ihrer Umsetzung noch in der „Werkstatt-Konferenz“ selbst zu beginnen.

Diese Form eignet sich auf Grund ihres fast spielerischen Charakters sehr gut für die Einbeziehung von Jugendlichen, insbesondere, wenn noch zusätzliche Freiräume für „Action“ geschaffen werden.

Die Resonanz von Teilnehmerseite ist nahezu immer sehr positiv, wenn das Thema genügend Kraft und Spannung aufweist.

### **C. Anzahl der Teilnehmer/innen und Dauer der Veranstaltung**

Die Methode lässt sich sowohl mit 10 als auch mit mehreren 100 bis zu 1.000 Teilnehmer/innen anwenden. Wir verfügen über Erfahrung mit rund 600 Teilnehmer/innen. Bei einer deutlich höheren Beteiligung kann es überlegenswert sein, zwei parallel stattfindende Konferenzen zu veranstalten. OS-Konferenzen dauern meist zwischen ein bis zweieinhalb Tage. Bei komplexen Themen mit hoher Ergebnis- und Umsetzungsrelevanz bietet eine zweieinhalbtägige Dauer den erfahrungsgemäß besten Rahmen für den angestrebten Erfolg.

### **D. Wesen und Ablauf der Methode**

Open Space ist einerseits Methode und in nahezu gleicher Weise eine Philosophie und Haltung. Sie geht davon aus, dass Menschen ein hohes Interesse haben, an der Lösung spannender und wichtiger Aufgaben mitzuarbeiten und das meist sehr selbstverantwortlich und konstruktiv tun, wenn man sie lässt und einen geeigneten Rahmen anbietet.

Der geeignete Rahmen erweist sich von einer verblüffenden Einfachheit, so dass sich vor allem Experten wie Top-Führungskräfte, Organisations- und Personalentwickler/innen und Berater/innen „verzweifelt“ fragen: „Darf das wirklich so einfach sein?“ Gelegentlich gewinnt man den Eindruck, es möge doch bitte anders sein.

Eine Open Space-Konferenz weist folgende Struktur auf:

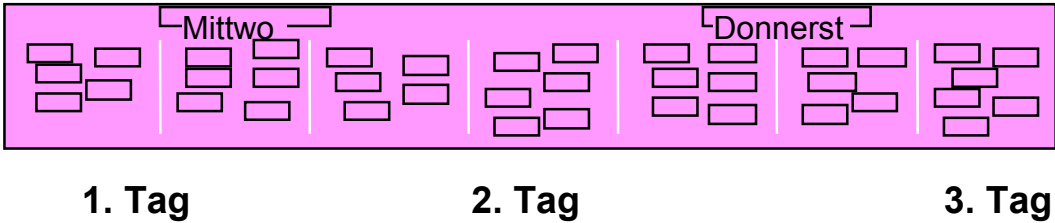
#### **1. Alle kommen im Kreis zusammen**

Die Teilnehmer/innen kommen alle freiwillig zu einem bestimmten Thema in einen Raum und finden je nach Raumgröße und Teilnehmerzahl einen oder mehrere (konzentrische) Kreise mit Stühlen vor;

2. **Begrüßung und „warum sind wir hier“ – der Raum wird eröffnet**  
Eine kurze Begrüßung und Erläuterung zum Sinn und Zweck der Zusammenkunft erfolgt durch den Auftraggeber/Veranstalter der Konferenz;
3. **Die Moderation füllt den Raum und spannt ihn auf**  
Der/Die Moderator/in eröffnet die Konferenz. In der Regel schreitet er/sie einmal langsam den Innenkreis ab, baut Neugier und Spannung auf und erklärt dann von der Mitte des Kreises aus das Prozedere, die wenigen einfachen Spielregeln.
4. **Die Agenda entsteht durch die Teilnehmer/innen**  
Die Teilnehmer/innen kommen mit ihrem „brennenden“ Thema in die Mitte des Kreises, schreiben es auf ein A3-Blatt und hängen es dann an das Anschlagbrett, das den Beginn des Workshops und den Arbeitsraum markiert. Innerhalb von rund 30 bis 45 Minuten können auf diese Weise 15, 20, 30 oder mehr Kurzworkshops entstehen und die Tagesordnung für die Konferenz steht.
5. **Der Marktplatz – 20, 30 und mehr Workshops von Zauberhand organisiert**  
Der Marktplatz beginnt. Nachdem alle Themen am Anschlagbrett hängen, tragen sich nun alle Teilnehmer/innen in alle Themen-Workshops ein, für die sie Interesse haben. Bei Interessensüberschneidungen verschieben sie einen oder mehrere Workshops auf andere Startzeiten.  
Die Arbeit für 100, 200 oder mehr Menschen und drei Tage ist perfekt selbst organisiert!
6. **Die Arbeit in den Workshops erfolgt selbstorganisiert**  
Die Teilnehmer/innen entscheiden selbst, wie sie ihr Thema bearbeiten wollen. Ergebnisberichte werden sofort geschrieben, an einer Infowand ausgehängt und zum Schluss nehmen die Teilnehmer/innen einen Tagungsband mit allen Workshopthemen und ihren wichtigsten Ergebnissen mit nach Hause.
7. **Jeder Tag startet und endet mit dem großen Kreis**  
Tagesbeginn und –ende im großen Kreis hat neben seiner starken symbolischen Wirkung auch die Funktion, neue Themen einbringen zu können, die aktuelle Befindlichkeit zu thematisieren und organisatorische Informationen bekannt zu geben, die sog. Morgen- und Abendnachrichten.
8. **Der Schlusskreis schließt den offenen Raum**  
Er schafft Gelegenheit für persönliches Resümee und öffnet durch den Ausblick auf die weiteren Schritte den Raum für die Vertiefung und Umsetzung der Ideen.

Als Schaubild sehen diese 8 wesentlichen Schritte so aus:

# Ablauf einer Open Space-Konferenz



Entstehung der Agenda	„Morgennachrichten“	Lesen des Berichts
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="font-size: 2em; font-weight: bold;">Open</span> </div>		Priorisieren
		Bildung von Aktionsgruppen für Themen hoher Priorität
„Abendnachrichten“	„Abendnachrichten“	Schlussreflexion

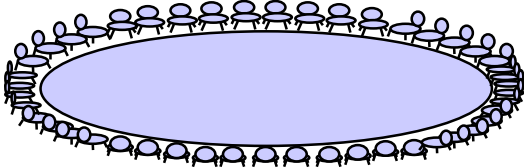


Abb. 4 Ablauf einer Open Space-Konferenz



## **Schwerpunkte setzen – Einschätzungen von Schlüsselpersonen sichtbar machen**

Am Morgen des dritten Tages finden keine Workshops mehr statt. Stattdessen finden die Teilnehmer/innen in der Mitte des Stuhlkreises für jeden einen Tagungsband, der alle Ergebnisberichte der Vortage enthält. Sie haben je nach Anzahl der Berichte nun bis zu einer Stunde Zeit, diese zu überfliegen und zunächst für sich eine bestimmte Anzahl der wichtigsten Themen auszuwählen. Dies geschieht in der großen Gruppe durch Klebepunkte, die auf vorbereitete Flipcharts geklebt werden (für jeden Bericht existiert ein Flipchartblatt).

Bei sehr großen Open Space-Konferenzen mit mehreren hundert Teilnehmer/innen kann dies auch EDV-Hilfe geschehen. Je nach Anlass mag es sinnvoll sein, diese Hauptthemen von Schlüsselpersonen wie z.B. der Geschäftsführung oder im städtischen Kontext von Personen wie Bürgermeister/in, Amtsleitung, Kämmerei usw. mit einer ersten Einschätzung versehen zu lassen. Diese im klassischen Modell der Open Space-Konferenz nicht vorgesehene Hervorhebung einzelner Personen und Funktionen halten wir immer dann für angebracht, wenn es um einen weiterführenden Prozess geht.

## **Wenige einfache Regeln unterstützen Selbstverantwortung und Selbstorganisation**

Open Space wird von vier Leitsätzen, auch „Prinzipien“ genannt, und einem sog. „Gesetz der zwei Füße“ getragen, die die Teilnehmer/innen während der Konferenz unterstützen. Die vier Prinzipien sollen vor allem den Initiator/innen und potentiellen Teilnehmer/innen der Workshops eine gewisse Orientierung im eröffneten Frei-Raum geben. Sie lauten:

- 1. Wer immer** (in deinen Workshop) **kommt, es sind die richtigen** (Menschen für dich und dein Thema)!
- 2. Was immer** (in deinem Workshop) **geschieht, es ist in Ordnung!**
- 3. Es beginnt, wenn es beginnt!**
- 4. Wenn es vorbei ist, ist es vorbei!**

## **Das Gesetz der zwei Füße – Verlockung und Schock der Freiheit**

Das ist die zentrale Richtschnur für die absolute Selbstverantwortung eines jeden Teilnehmers über die gesamte Dauer des Open Space. Sie lädt jede einzelne Person ein, permanent bei sich zu prüfen, ob sie in dem Workshop, an dem sie gerade teilnimmt, wirklich etwas Sinnvolles beitragen oder etwas Neues lernen kann. Ob ihr die Art und Weise gefällt, wie der Workshop läuft, oder sie nicht lieber einen anderen besuchen oder nicht viel lieber spazieren gehen möchte.

Sollte die Entscheidung gegen den derzeitigen Workshop ausfallen, ist der Teilnehmer per „Gesetz der zwei Füße“ aufgefordert, stillschweigend und achtungsvoll für die verbleibenden

Menschen, diese Arbeitsgruppe zu verlassen und die Füße dorthin zu lenken, wofür gerade jetzt wirklich „Energie/Motiv-a(c)tion“ da ist.

Die Konsequenzen aus dieser so verlockenden oder erschreckenden Freiheit können gerade bei einem längeren Meeting von schonungsloser Klarheit und nicht nur angenehm sein.

### **„Hummeln“ und „Schmetterlinge“ helfen beim Wandeln**

Es gibt symbolhafte Bezeichnungen für diejenigen, die dem „Gesetz der zwei Füße“ folgen. Die „Hummeln“ wandern von Workshop zu Workshop, kommen beim einen zu spät und gehen beim andern früher. Sie tragen auf diese Weise zu einer Vernetzung, zu einer Befruchtung verschiedener Themen bei, wie es in der Natur die Hummeln durch ihren Flug von Blüte zu Blüte tun.

Die „Schmetterlinge“ sieht man praktisch in keinem Workshop und dennoch sind sie die ganze Zeit am Ort der Konferenz anwesend. Man findet und erkennt diese rätselhaften und meist gut gelaunten Wesen daran, dass sie meist an den schönsten und einladensten Orten der Konferenz zu finden sind - im Cafe, in der Bar auf der Terrasse oder im Garten, jedenfalls selten in den Arbeitsgruppen. Die „Nützlichkeit der „Schmetterlinge“ sollte nicht unterschätzt werden, denn viele bahnbrechende Ideen wurden nicht am Arbeitsplatz oder im Entwicklungslabor, sondern beim sogenannten Nichtstun, beim Spazieren gehen oder in Kaffeepausen geboren.

### **E. Spezielle Erfolgsvoraussetzungen**

Gerade die scheinbare Leichtigkeit von Open Space erfordert ein sorgsames Hinschauen, insbesondere, wenn diese Methode zum ersten Mal eingesetzt werden soll.

1. Eine sorgfältige Vorbereitung umfasst eine sehr gründliche Information und Auseinandersetzung auf der Entscheidungsebene. Es gilt möglichst klar herauszufinden, inwieweit sie selbst reif ist für diesen Ansatz, d.h. bereit ist zu einem stärkeren Loslassen von Kontrolle und Direktiven hin zu mehr Freiheit und Verantwortung aller - nicht nur für die Dauer der Konferenz, sondern vor allem auch danach.
2. Die Auswahl und Benennung des Generalthemas muss den Nerv der Teilnehmer/innen treffen, es muss attraktiv genug sein, um die „richtigen Menschen“ in der erwünschten Zahl zur freiwilligen Teilnahme zu bewegen.
3. Die Herausarbeitung der Themen mit dem Auftraggeber, die durch die Open Space-Konferenz **nicht** veränderbar sind. Diese unveränderlichen Gegebenheiten stecken den Raum ab, der wirklich offen ist für Gestaltung und Veränderung.
4. Die Zeitdauer der Konferenz ist optimal festzulegen. Die Ergebnisqualität und

„kulturelle“ Wirkung einer Open Space-Konferenz kann sehr stark davon abhängen, ob sie ein, zwei oder knapp drei Tage dauert und ob die Teilnehmer/innen auch am Abend zusammen sind oder nicht.

## **F. Chancen, Risiken, Besonderheiten im Ablauf**

Eine Open Space-Konferenz lebt von der Energie und Leidenschaft der Teilnehmer und diese gilt es durch eine klare und inspirierende Anmoderation zu wecken. Für dieses Ziel wirkt eine Begrüßung durch den Auftraggeber sehr unterstützend, der nochmals eindeutig die Menschen einlädt, den „offenen Raum“ in den nächsten Tagen wirklich zu nutzen und ihrem eigenen Interesse Ausdruck zu geben. Sofern bereits im Vorfeld der Konferenz die ersten Schritte für die weitere Vorgehensweise besprochen und vereinbart wurden (was die Regel sein sollte), sollte dieser Beschluss am Beginn der Konferenz bekannt gegeben werden, weil es die Ernsthaftigkeit der Open Space-Werkstatt unterstreicht.

Der Start in die Konferenz birgt ein gewisses Risiko, wenn die Anmoderation nicht die notwendige energetisierende Wirkung entfaltet. Das größte Risiko besteht jedoch darin, dass die Führungsspitze während eines Open Space Angst vor der eigenen Courage bekommt und intervenieren will oder es gar tut. Die Bereitschaft zum offenen Raum entpuppt sich dann blitzschnell als leeres Gerede und kann im Extremfall eine derartige Konferenz in Sekunden zum Absturz bringen.

Die große Chance für alle Beteiligten liegt darin, die wirkliche Befindlichkeit, das Gestimmtsein der Organisation oder des Systems hautnah zu erleben und daraus gemeinsam zu lernen und die richtigen Maßnahmen abzuleiten.

## **G. Rolle der Berater/innen, Moderator/innen**

Eine Open Space-Konferenz wird meist nur von einem/r Moderator/in vorbereitet und durchgeführt, wobei das Arbeiten zu zweit in der Vorbereitungsphase empfehlenswert ist. Bei größeren Konferenzen mit etwa 120 und mehr Teilnehmern gehen wir zunehmend dazu über, eine qualifizierte Kollegin oder Kollegen als Unterstützung im Hintergrund und als Feedback-Instanz einzusetzen.

Die zentrale Aufgabe für die Moderation besteht bei einer geplanten OS-Konferenz in der Herstellung bzw. Abprüfung der Erfolgsfaktoren, insbesondere der Bereitschaft der Führung zum Loslassen und einer klaren Benennung der „unveränderbaren Gegebenheiten“, der sog. „Givens“. Gibt es an einem der beiden Punkte erhebliche Zweifel, raten wir von Open Space ab. Während der Konferenz muss der/die Moderator/in den Raum offen halten und jegliche Intervention seitens der Führung unterbinden.

## **H. Grenzen der Anwendung – inhaltlich und teilnehmerseitig**

Von der Teilnehmerzahl sehen wir die Untergrenze eher bei 10 – 15 Personen und die Obergrenze bei etwa 700.

Wir halten den Ansatz von Open Space inhaltlich trotz seiner großen Anwendungsbreite dort für weniger sinnvoll, wo es sehr stark darum geht, das ganze System, insbesondere die Führung und die Interaktion zwischen den Teilnehmern in einem Raum zu erleben.

## **I. Vorbereitungsdauer und Aufwand**

Wie bei allen Partizipations-Werkstätten ist die Vorlaufzeit maßgeblich von der Aktivierung der angestrebten Teilnehmer/innen bestimmt.

Die Vorbereitung von Moderatorensseite umfasst in der Regel zwei Tage, davon etwa einen Tag mit der Auftraggeberseite und einen Tag mit einer Planungs- und Logistikgruppe. Als weiterer Zeit- und Kostenaufwand kommt die Durchführung der Konferenz einschließlich obligatorischem Nachlesegespräch mit Auftraggeber und Vorbereitungsgruppe hinzu. Die Anzahl der Beratungstage ist selbstverständlich davon abhängig, ob die Vorbereitung und Durchführung ganz oder teilweise zu zweit geleistet wird.

Wenn man nicht einschlägige Hotels oder Seminarhäuser nutzen will oder kann, bieten sich Schulen mit einer größeren Aula oder Stadtteilzentren/Bürgerhäuser als geeignete und kostengünstige Alternative auch für Teilnehmerzahlen von 300 bis 400 Personen an. Größere Sporthallen können bei einer Anzahl von 100 – 150 Teilnehmer/innen für eine Open Space-Konferenz genutzt werden.

### **I.3.4. Die Appreciative Inquiry-Konferenz (AI-Summit) (nach David Cooperrider/Diana Whitney)**

#### **Wertschätzende Erkundung – gemeinsames systematisches, kontinuierliches Lernen aus dem Besten, was wir tun**

Die Methode und Philosophie von „*appreciative inquiry*“ (AI) hat sich erst in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre zur Großgruppen-Konferenz weiter entwickelt. Diese Arbeitsform wurde bis dahin in Kleingruppen in der Organisations- und Teamentwicklung eingesetzt. Wichtige Impulse für diese Methode und Philosophie lieferten die medizinische, sozial-psychologische und pädagogische Forschung und Praxis. Die unbestritten hohe Wirksamkeit von sog. Placebo-Medikamenten, die starke Kraft suggestiver Vorstellungen (Pygmalion-Effekt) sowie die Wirkung von vorgefassten Gedanken und Urteilen auf das spätere Ergebnis führten zu einer verstärkten Abkehr von einem Denken und Handeln, das sich schwerpunktmäßig auf die Beseitigung von Defiziten konzentriert.

Die deutsche Übersetzung als „wertschätzende Untersuchung und Entdeckung“ lässt den in der AI-Methode angelegten kontinuierlichen Entwicklungsprozeß und seine Systematik nicht erkennen. „Lernen permanent aus dem Besten, was wir tun“ trifft es wesentlich besser.

#### **A. Anliegen und Ziel**

Mit AI besteht die Möglichkeit, die Mitarbeiter/innen einer Organisation, einer Verwaltung oder die Menschen eines Stadtviertels (Stadt, Region) für ein sehr breites Spektrum von Veränderungszielen zu aktivieren.

#### **B. Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten**

Die Anwendungsmöglichkeiten von AI reichen von der gemeinsamen Planung von Zielen über die Reorganisation von Strukturen und Prozessen bis hin zu kulturellen Themen wie Führungs- und Mitarbeiterkultur und Kundenorientierung. Die hohe Qualität dieses Werkzeuges und dessen Philosophie besteht insbesondere in der kraftvollen Verbindung der sog. „weichen“ mit den „harten“ Faktoren, den leichter in Zahlen und Daten messbaren Wirkgrößen.

Da die Methode „*appreciative inquiry*“ in Deutschland erst seit knapp drei Jahren bekannt ist, gibt es bisher wenig Erfahrung mit „reinen“ AI-Großgruppen-Konferenzen über 3 bis 4 Tage oder mit System- oder Organisationsentwicklungsprozessen. Jedoch haben die Grundhaltung sowie einzelne Teile Eingang in anderen Großgruppeninterventionen, insbesondere in RTSC-Konferenzen, gefunden. In den USA ist AI die sich am schnellsten verbreitende Form der Organisationsentwicklung.

In Deutschland haben wir sowohl in weltweit operierenden Großunternehmen, im Krankenhaus mit über 2.000 Beschäftigten als auch in Konferenzen auf Stadtebene gute Erfahrungen mit dem Ansatz „Schätze heben, Juwelen entdecken“ gemacht.

### **C. Anzahl der Teilnehmer/innen und Dauer der Veranstaltung**

Die Methode hat ihre Wurzel in der Arbeit mit einzelnen Menschen und kleinen Gruppen, daher kann sie auch sehr gut für Teams und Abteilungen eingesetzt werden. Ab 30 Teilnehmer/innen sprechen wir von der Großgruppenform der AI, dem AI Summit, mit der bis zu 2.000 Menschen in eine ca. zweieinhalb bis dreieinhalbtägige Werkstatt einbezogen werden können. Bei einer organisationsinternen AI-Großgruppe bietet es sich an, zumindest in den ersten Phasen externe Teilnehmer/innen einzubeziehen.

Die besondere AI-Vorgehensweise erlaubt bereits eine sehr intensive Vorbereitungsphase, die dann in der AI-Großgruppen-Werkstatt „gipfelt“ (AI Summit). Eine AI-Konferenz erfordert zumindest knapp drei Tage, um den ganzen Zyklus einmal in angemessener Zeit je Schritt durchlaufen zu können. Ein geringerer Zeitrahmen erlaubt nur den Einsatz von Teilen, die dann aber sorgsam ausgewählt und umgesetzt werden müssen.

### **D. Wesen und Ablauf der Methode**

Die Erfolge einer Organisation stehen im Fokus, die auf ihre Erfolgsfaktoren untersucht werden. Was führte zu diesen Erfolgen? Durch das Herausarbeiten der konkreten Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen lernt eine Organisation kollektiv, was wirklich funktioniert.

Wenn man die Erfahrungen von Veränderungsprozessen in Unternehmen weltweit berücksichtigt, wird deutlich, dass die häufig beklagte Veränderungsresistenz aus den sog. „weichen“ (und daher oftmals vernachlässigten) Faktoren resultiert. Weiche Werte und Qualitäten wie Motivation, Vertrauen, Kreativität, Wertschätzung für einander und Identifikation mit der Aufgabe, Organisation, Stadt, entscheiden letztendlich über den Erfolg. Die Identifizierung und Belebung dieser erfolgserzeugenden Kräfte ist die besondere Stärke von AI, der wertschätzenden Erkundung der „Juwelen“ in einem System.

Der Ansatz bewirkt zudem einen Paradigmenwechsel in der Wahrnehmung von Menschen, Gruppen und Organisationen. AI verabschiedet die Problem-Fokussierung und Defizitorientierung als einzige Sichtweise. Sie rückt stattdessen die Vielzahl der alltäglich gelungenen Taten und Begegnungen von Menschen, ihre Fähigkeit zu Kreativität, Innovation und Gemeinschaft in den Vordergrund. Es sind die Menschen, die einer Organisation und einem Gemein-Wesen, die lebensbejahende Kraft geben, die über ihre Zukunftsfähigkeit entscheidet.

AI verwendet einen Ablauf, der aus vier Phasen besteht und als spiralförmiger Entwicklungsprozeß angelegt ist.

Diesen sog. 4-D-Zyklus veranschaulicht die nachstehende Abbildung:

## 4-D-Zyklus

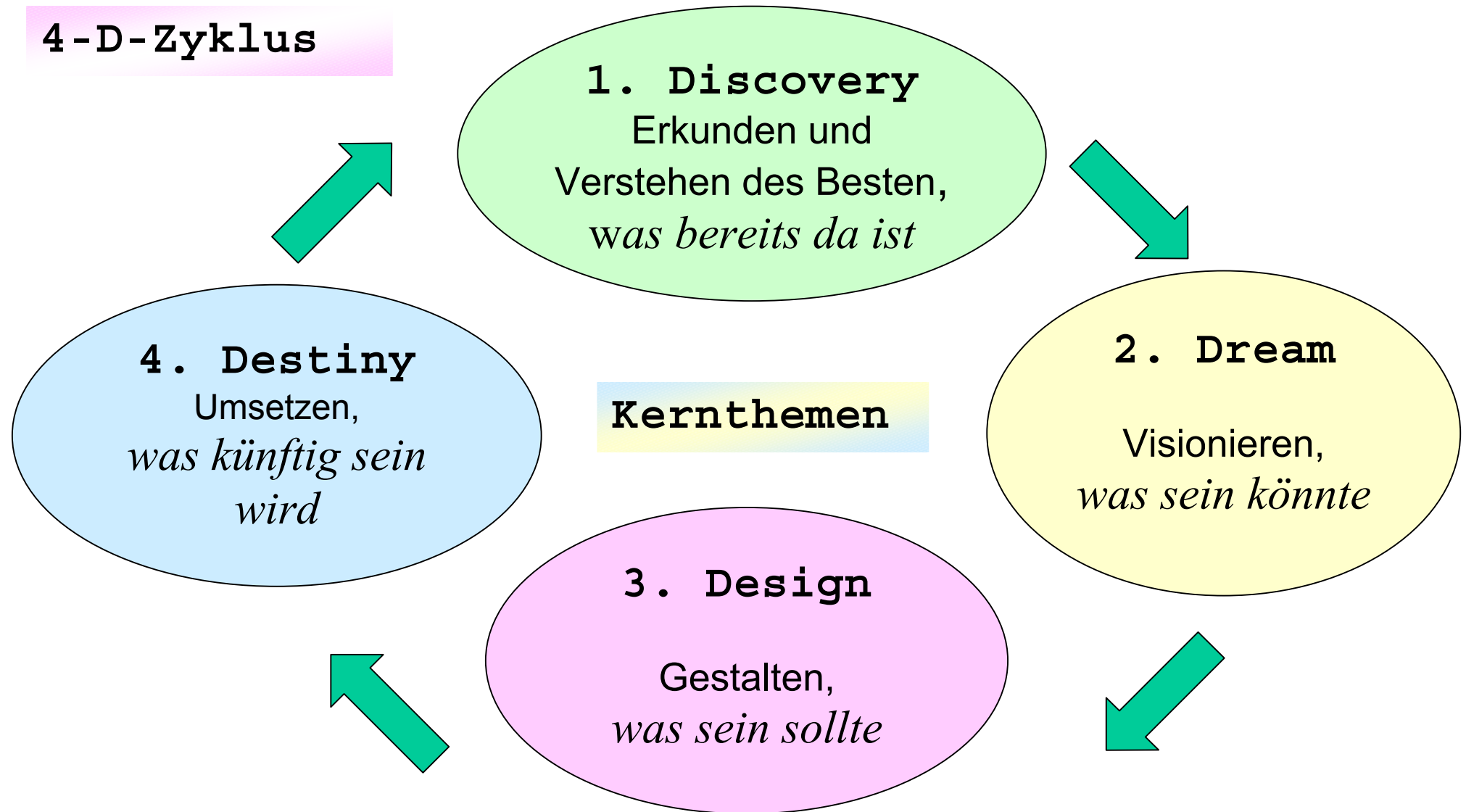


Abb. 5: Der 4-D-Zyklus

Die Phasen in Stichworten:

### **Phase 1: Entdecken und erkunden (Discovery)**

Basis dieses Schrittes ist ein Interview-Leitfaden, der von Beraterseite mit einer Vorbereitungsgruppe und der Führungsspitze entwickelt wurde. Der Fragebogen enthält wenige Kernthemen wie z.B. exzellente Zusammenarbeit, hervorragende Führung oder „gute Kundenbetreuung“. Zu diesen Stichworten befragen sich die Mitarbeiter/innen einer Organisation zuvor oder während der Konferenz zunächst zu zweit und in einer Kleingruppe von etwa 8 Personen erzählen sie sich dann ihre besten Erlebnisse (= „Juwelen“). Sie wählen die eindrucksvollste Geschichte in ihrer Gruppe aus und untersuchen sie auf ihre Erfolgsfaktoren. Die jeweils beste Geschichte und ihre Schlüsselfaktoren werden der großen Gruppe in lebendiger Weise präsentiert. Potentiale werden kollektiv sicht- und fühlbar und der angestrebte Wandel bekommt eine realistische Grundlage.

### **Phase 2: Die Zukunft entwerfen (Dreaming)**

Die Teilnehmer/innen entwerfen themenspezifisch ihre erwünschte Zukunft. Auf dem erlebten und kraftspendenden Fundament der zahlreichen „Juwelen“ (Werte, best practices) vermehren sie diese.

Diese Traum- und Visionsphase sollte durch Ausdrucksmöglichkeiten gestaltet werden, die über das Reden und Schreiben hinausgehen. Bilder, Sketche, Collagen als kreatives in-Szene-setzen unterstützen und beleben die Zukunftsentwürfe. Sie schaffen den unverzichtbaren Raum für Spiel, Intuition und „ver-rückte“ Interpretationen.

Diese Phase ist durchaus vergleichbar mit entsprechenden Arbeitsschritten, wie sie in einer lebendig gestalteten Zukunftskonferenz oder auch der Zukunftswerkstatt praktiziert werden.

### **Phase 3: Der Zukunft eine Gestalt geben (Design)**

Es gilt nun den anregendsten und vielversprechendsten Ideen der Zukunft ein möglichst konkretes Aussehen zu geben. Wichtige Zutaten dafür liefern die in der Phase 1 entdeckten Juwelen und deren Schlüsselfaktoren. Sie können eine erste Gebrauchsanleitung liefern, um aus Ideen Projekte zu formen und erste Umsetzungsschritte zu skizzieren.

### **Phase 4: Die Zukunftsgestalt Schritt für Schritt in den Alltag bringen (Destiny)**

In der Schlussphase werden die Maßnahmen und Projektansätze weiter konkretisiert und in ein abgestimmtes Umsetzungskonzept eingebettet. Innerhalb einer Konferenz kann dies einerseits bereits zur „Verabschiedung“ sehr konkreter, schnell umsetzbarer Vorhaben, führen und andererseits zu einer ersten Architektur des Gesamtprozesses.



Dieser Weg in die Zukunft und seine wichtigsten Baustellen lassen sich wunderbar räumlich in einer Konferenz visualisieren. Die optische Konkretisierung macht die selbsterschaffene Zukunft sinnlich erfahrbar und verankert sich beim Einzelnen als auch in der Gruppe als „Bild“.

Auch dieser erste Schritt der Umsetzung findet sich grundsätzlich in nahezu allen Partizipations-Werkstätten.

### **Den 4-D-Zyklus immer wieder durchlaufen**

AI als Spiralprozess bedeutet, dass das „neue Niveau an Exzellenz“ die Grundlage für den nächsten 4-D-Zyklus bildet. Dieser Ablauf kann von Einzelpersonen, Kleingruppen (Projektteam, Abteilung usw.) bis zur Gesamtorganisation ständig und überwiegend eigenständig durchgeführt werden. So erhöhen sich die Chancen für eine nachhaltig positive Veränderung beträchtlich.

### **E. Spezielle Erfolgsvoraussetzungen**

Es gibt einige sehr spezifische Voraussetzungen, die von den Verantwortlichen zu beachten sind:

1. AI stellt eine radikal andere und sehr unvertraute Herangehensweise dar. Das bedeutet handfeste und nachvollziehbare Aufklärungsarbeit bei Entscheidungsträgern, in der Vorbereitungsgruppe und zu Beginn der Konferenz.
2. Die Führungsspitze braucht eine klare Vorstellung von der angestrebten Veränderung (in welche Richtung wollen wir uns entwickeln), die Bereitschaft und den Mut, diesen Weg mit aller Kraft zu unterstützen.
3. In Organisationen oder Systemen, die sehr stark von Resignation, Frustration bis hin zu Zynismus geprägt sind, wird ein Arbeitsschritt erforderlich, der in geeigneter Weise für diese Gefühle und Einstellungen Platz schafft.
4. Die Vorbereitungsgruppe ist idealer Weise ein Abbild des Systems, d.h. alle wichtigen Bereiche, Funktionen und Hierarchieebenen sind beteiligt.
5. Bei der Entwicklung und Formulierung des Interviews muss sichergestellt werden, dass die verwendete Sprache von möglichst allen Konferenzteilnehmer/innen eindeutig verstanden wird. Bei einer Anwendung im städtischen Kontext lautet die Herausforderung, dass vom 14-jährigen Jugendlichen bis hin zum/zur Oberbürgermeister/in alle damit klar kommen.

Es lohnt sich über AI-Anwendungen in der Stadt- und Quartiersentwicklung intensiv nachzudenken. AI knüpft an zwei zentrale Elemente von Menschsein an, ohne die

Menschheit nicht existieren kann, dem „Geschichtenerzählen und Zuhören“ und der Begegnung mit einem Gegenüber als Einzelperson (Freund/Partner), der Kleingruppe (Familie) und der größeren Gemeinschaft (Stamm). Beides hat eine enorme Verbindungs- und Entwicklungskraft. Sind diese Urformen zusätzlich in einen optimalen Rahmen eingebettet, können diese Potenziale zu neuen Formen gemeinsamen Handelns führen.

## **F. Chancen, Risiken, Besonderheiten im Ablauf**

Die große Chance von AI besteht tatsächlich in der „Figurumkehr“, aus dem sich Ablösen von der Problemsicht hin zu „Stärken und Potenziale sichtbar machen“ und ausbauen (Stärken stärken).

Die Risiken resultieren aus einer zu geringen Vorbereitung des Systems und der Nichtbeachtung der Erfolgsfaktoren. Hier helfen Testinterviews im Vorfeld. Die Vorbereitungsgruppe sollte an der Erläuterung von AI sowie der Formulierung der Kernthemen und des Interviewleitfadens aktiv mitarbeiten.

## **AI im Vorfeld der Konferenz oder eines AI-Gesamtprozesses – Kinder als Interviewer**

„Wertschätzende Erkundung“ bedeutet auch die Methode auch schon vor einer AI-Konferenz einzusetzen. Dies kann sowohl innerhalb der Organisation oder des Systems geschehen als auch durch die Befragung von „Externen“, seien es Kunden, Lieferanten, Bewohner/innen anderer Stadtteile, Städte, z.B. Pendler, oder innerhalb des Stadtteiles. Ein ganz besonderer Reiz liegt darin, potenzielle Teilnehmer/innen oder Betroffene als Interviewer auszubilden und einzusetzen und ein „Schneeballsystem“ in Gang zu setzen. Kinder und Jugendliche führen diese Aufgabe hervorragend und mit viel Freude aus.

Die Ergebnisse können für alle Großgruppeninterventionen genutzt werden.

## **G. Rolle der Berater/innen, Moderator/innen**

Die zentrale Verantwortung der Beratung liegt darin, ein tiefgreifendes Verständnis und eine hohe Akzeptanz bei allen wichtigen Beteiligten für die Vorgehensweise und das „Weltbild von AI“ zu schaffen. Die Fähigkeit und Bereitschaft zu „wertschätzendem Zuhören und Anerkennen von dem, was da ist“ ist dazu erforderlich.

AI bedarf einer sehr gründlichen Vorbereitung in den wichtigen Details und verlangt damit Zeit. Auch hervorragende Werkzeuge können leicht ruiniert werden durch Unerfahrenheit, Fehleinschätzung sowie der verständlichen Neigung, den meist knappen Zeitvorstellungen und Budgets auf Auftraggeberseite entgegen kommen zu wollen.

## **H. Grenzen der Anwendung – inhaltlich und teilnehmerseitig**

AI ist keine Konfliktbewältigungsmethode, wenngleich sie durchaus helfen kann, bestehende Barrieren merklich zu reduzieren. Dies setzt jedoch grundsätzliche Gesprächsbereitschaft und die Fähigkeit zur Einhaltung von Spielregeln im Miteinander voraus.

Von Teilnehmerseite bedarf es der Bereitschaft zum aufmerksamen und neugierigen Zuhören. An dieser Haltung kann jedoch erfolgssteigernd in der ganzen Vorbereitungsphase gearbeitet werden.

Inhaltliche Grenzen sehen wir dort, wo sehr präzise die Ausgangslage sowie der erforderliche Soll-Zustand im Sinne von Zahlen, Daten, Fakten zu beschreiben ist, um den Abstand von Ist zu Soll kenntlich und spürbar zu machen. Das „gemeinsame Lernen aus dem Besten“ kann jedoch zusätzliche Chancen dafür bieten, die Vorgabe quantifizierbarer Soll-Ziele im angestrebten Zeitraum zu erreichen.

## **I. Vorbereitungsdauer und Aufwand**

Die Vorbereitung und Durchführung einer hochwertigen AI-Großgruppen-Konferenz ist eine relativ zeitaufwändige und daher auch kostenintensive Aktion. Sie verlangt zumindest über weite Teile der Vorbereitung zwei erfahrene Berater/innen, Moderator/innen und – wie die meisten Großgruppen-Verfahren – eine qualifizierte Umsetzungskonzeption. Die Vorlaufzeit bezieht sich hier auf die Veranstaltung einer AI-Großgruppen-Konferenz. Sie ist maßgeblich davon abhängig, ob AI-Interviews im Vorfeld der Konferenz vorgesehen sind. In diesem Fall muss zusätzliche Zeit zur Durchführung und Auswertung dieser Interviews eingeplant werden.

Die spezielle inhaltliche Vorbereitung umfasst die besondere Einführung und Kommunikation von AI, das Herausarbeiten der Kernthemen und der sog. Zukunftsstatements sowie die Umsetzung dieser Vorarbeit in einen sprachlich und zeitlich optimal passenden Interview-Leitfaden. Für diese Aufgabe und ihre Testschritte sollten zumindest 6–7 Workshop-Tage, verteilt auf drei Termine eingeplant werden.

Eine Gesamtvorlaufzeit von drei bis sechs Monaten ist realistisch. Wie immer lässt sich die Vorbereitung von Prozessen in Organisationen meist deutlich schneller durchführen als in „losen“ Systemen wie es Städte, Stadtteile oder Netzwerkstrukturen darstellen.

### **I.3.5. Die Zukunftswerkstatt (nach Robert Jungk/Norbert Müllert)**

Robert Jungk konzipierte in den 60er Jahren die „Zukunftswerkstatt“. Sie ist stark geprägt von der bundesdeutschen Umbruchphase dieser Zeit. Die Entwicklungs- und Entscheidungsfindung soll basisdemokratisch statt finden, als Planung von unten und als radikaler Gegenentwurf zur Expertokratie, in der Bürger nur mehr Zuschauer bleiben.

Die Zukunftswerkstätten der ersten Generation (60er Jahre) fanden noch weitgehend am Rande wissenschaftlicher Kongresse und auf wenige Stunden begrenzt statt. Die zweite Generation gegen Ende der 70er Jahre führte zu einer zeitlichen Erweiterung auf 3 Tage mit der Nutzung professioneller Moderation. Der grundsätzliche Ablauf blieb jedoch bis heute erhalten.

Rüdiger Lutz, einer der Pioniere der Zukunftswerkstatt, gestaltete die Methode ab Mitte der achtziger Jahre mit mehr intuitiven, sinnlichen Elementen, spielerischer Kreativität und Reflexionsphasen zur Bewusstseinsbildung aus. Diese anfänglich auf viel Skepsis stoßenden Ansätze finden sich heute nahezu in allen ganzheitlichen Partizipations-Werkstätten und finden zunehmend Akzeptanz sowohl in Unternehmen als auch im öffentlichen Bereich.

#### **A. Anliegen und Ziel**

Das Anliegen der Zukunftswerkstatt ist ein gesellschaftspolitisches, eine „von Bürgern für Bürgern“ entwickelte Mitwirkungs- und Mitentscheidungs-idee. Das Ziel der Methode besteht darin, die soziale Kreativität und Verantwortung unterschiedlicher Menschen und Interessensgruppen zu nutzen und weiter zu entwickeln.

Die persönliche Beziehung und Auseinandersetzung der Teilnehmer/innen mit sich selbst und der Gruppe ist von wesentlicher Bedeutung. Dazu gehören Betroffenheit, Erspüren der eigenen Fähigkeit und der Bereitschaft zu (oder Widerstand gegenüber) eigenem Wandel und „Neuem“ sowie persönlicher und kollektiver Bewusstseinsentwicklung.

#### **B. Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten**

Die Methode ist thematisch vielfältig einsetzbar, wenn es um die Zukunft eines Themas, einer Gruppe geht und wenn es nicht zu viele Beteiligte gibt. Die Zukunftswerkstatt kann eine große Bandbreite an Personen einbeziehen. Methodisch ist sie geeignet für die (Weiter)Entwicklung von Produkten bis hin zu Zukunftskonzepten für Städte und Regionen.

Die Anwendung bietet sich besonders an im öffentlichen Sektor, vor allem in der Dorfentwicklung sowie bei der Entwicklung sozial-pädagogisch ausgerichteter Institutionen.

### **C. Anzahl der Teilnehmer/innen und Dauer der Veranstaltung**

Es empfiehlt sich eine Begrenzung auf etwa 20 bis 30 Personen in einer Werkstatt. Bei mehr Beteiligten können mehrere parallel laufende Werkstätten durchgeführt werden, die mit „Verknüpfungs-Foren“ verbunden werden.

Die Dauer einer Zukunftswerkstatt sollte 1,5 bis 3 Tage dauern, wobei in der heutigen Standardstruktur aus Kritik- und Wahrnehmungsphase, Kreativ- und Visionsphase sowie Umsetzungsplanung jeder Abschnitt jeweils etwa ein Drittel der Gesamtzeit einnimmt.

### **D. Wesen und Ablauf der Methode**

Die klassische Zukunftswerkstatt gliedert sich in drei Phasen: Kritik/Wahrnehmung, (Problemfindung, Assoziationsketten, Problem-Komplexe, Auswahl), schöpferisch-kreative Phase (Phantasiemeditation, Synergiegruppen, Zeitsprung, Szenarien), Prüfphase und Umsetzung (Ideenauswahl, Konzeptentwicklung, Modellbildung, Netzplan und Realisierung).

Diese Kernarbeitsphasen werden umrahmt von einer Einführung und Orientierung der Teilnehmer/innen und einem Feedback sowie dem Ausblick auf die nächsten Schritte und Monate.

In der Zukunftswerkstatt bilden sich in jeder der drei Segmente Untergruppen, um möglichst viele Facetten des Generalthemas parallel bearbeiten zu können. So wird die aktive Mitarbeit eines jeden Teilnehmers gefördert. Um als Untergruppe möglichst selbststeuernd und eigenverantwortlich zu arbeiten, stellen 10 Personen die Obergrenze dar.

Um die zeitliche Dimension der drei großen Arbeitsschritte etwas besser nachvollziehbar zu machen, ist nachfolgend die Grobstruktur einer etwa eineinhalbtägigen Zukunftswerkstatt skizziert:

- Wahrnehmungs- und Kritikphase, Dauer ca. 2 Stunden
- Visions- und Phantasiephase, ca. 3,5 Stunden
- Umsetzungsphase, ca. 3 Stunden.

Jeder der Teilschritte endet mit einer Ergebnispräsentation zu den wichtigsten Aspekten, die in den Arbeitsgruppen aufgetaucht sind. In der Umsetzungsphase werden konkrete Maßnahmen im Sinne der 6 W's erarbeitet: Wer macht was bis wann mit wem wozu und wie (Definition Zweck, messbares Ergebnis, angestrebte Qualität).

Kurzmeditationen, Rollenspiele mit Schminke und Verkleidung u.ä. sollen die Lust zum Experimentieren und das Verlassen ausgetretener Pfade erleichtern.

## **E. Spezielle Erfolgsvoraussetzungen**

Je nach Dauer der Veranstaltung ist es wichtig, die Teilnehmer/innen bereits bei der Einladung über den Sinn des Zusammentreffens und die realistischen Möglichkeiten zu informieren. Dies gilt vor allem für Veranstaltungen, die bei drei bis vierstündiger Dauer den Begriff „Zukunftswerkstatt“ verwenden.

## **F. Chancen, Risiken, Besonderheiten im Ablauf**

Die Phantasiephase erfordert für die Teilnehmer/innen eine qualifizierte und inspirierende Anmoderation, die zugleich die Bereitschaft zur Freude am etwas „Ver-rückt-sein“ dürfen, zum Spielerischen fördern und einen sicheren Raum für den Mut zum Experiment anbieten muss.

Es gibt typische Besonderheiten der Zukunftswerkstatt. In der Arbeitsphase „Wahrnehmung und Kritik“ erfolgen die Teilnehmerbeiträge mittels Moderationskärtchen (sog. Metaplan-Technik) schriftlich. In allen Arbeitsphasen gibt es eine Betreuung der Teilnehmer/innen durch den/die Moderator/in oder die externen Moderator/innen moderieren ganz oder weitgehend den gesamten Ablauf.

## **G. Rolle der Berater/innen, Moderator/innen**

Im Vergleich zu den sog. Großgruppen-Konferenzen nimmt die Moderation während einer Zukunftswerkstatt eine aktivere Rolle im Sinne der klassischen Moderation ein. Daraus folgen auch die fachlichen und menschlichen Anforderungen an die Berater/innen. Neben dem Handwerkszeug (Metaplan-Technik, Fähigkeit zur kreativen Gestaltung eines Zukunftswerkstatt-Ablaufes) werden „eine positive und offene Grundhaltung sowie die Fähigkeit, ausgleichend zu wirken“ als wesentlich angesehen (Kuhnt/Müllert in „Moderationsfibel Zukunftswerkstätten“).

Im Bereich der Vorbereitung bleibt ein relativ weiter Aktionsraum je nach Größe und Dauer der Zukunftswerkstatt. Bei einer Zukunftswerkstatt mit hoher Bedeutung können die Teilnehmeransprache, Arbeiten mit einer Vorbereitungsgruppe sowie Medienarbeit auch zum Leistungsumfang der Moderator/innen gehören.

Eine über die Zukunftswerkstatt hinausgehende Begleitung der Arbeits- und Projektgruppen gehört nicht zur Regel.

## **H. Grenzen der Anwendung - inhaltlich und teilnehmerseitig**

Zukunftswerkstätten, die kürzer als 1,5 Tage sind, sind als sog. „Brainstorming“-Werkstätten strukturiert, die auf einem ersten sich-miteinander-vertraut-machen sowie mit interaktiven und kreativen Formen von Gruppenarbeit aufbauen.

Eine Zukunftswerkstatt gewinnt an Gewicht, wenn es gelingt, zum Thema der Werkstatt möglichst Vertreter/innen aller maßgeblichen Interessengruppen zu versammeln. Diese dialogorientierte Arbeitsform kann in aller Regel fundamentale Konflikte nicht auflösen, aber möglicherweise die Gräben etwas einebnen helfen. Sofern eine inhaltlich stärkere und ausführlichere Beschäftigung beabsichtigt ist, erfordert dies aus unserer Sicht eine längere Dauer. Die gilt besonders, wenn sich die Teilnehmer/innen bisher wenig, gar nicht oder nur aus einem eher formalen Arbeitskontext kennen.

Eine ganze Serie von Zukunftswerkstätten zu verschiedenen Generalthemen ist durchaus denkbar, um insgesamt mehr Menschen zu erreichen. Diese können dann zu unterschiedlichen Terminen oder an verschiedenen Orten stattfinden.

Sofern mehrere Zukunftswerkstätten zu unterschiedlichen Themen geplant sind, sollte geprüft werden, ob sie „unter einem Dach“ stattfinden können. Hierdurch könnten z.B. über Informationsmärkte interessante wechselseitige Impulse und Vernetzungen entstehen.

## **I. Vorbereitungsdauer und Aufwand**

Aufgrund der großen Unterschiedlichkeit in Bezug auf die Dauer der Werkstatt, lassen sich diesbezüglich keine allgemein verbindlichen Aussagen treffen. In den meisten Fällen wird selbst eine größere Zukunftswerkstatt in einem Zeitraum von weniger als drei Monaten vorbereitet.

In der Regel genügt eine Person als externe Beratung und Moderation, bei Zukunftswerkstätten mit etwa 50 und mehr Teilnehmer/innen wird in der Regel zu zweit moderiert.

### **I.3.6. Die Planungszelle/Das Bürgergutachten (Peter C. Diemel)**

Die Mitte der 1970er erstmals öffentlich eingesetzte „Planungszelle“ nimmt unter den partizipativen Methoden in mehrfacher Hinsicht eine besondere Stellung ein.

Die absolute Repräsentativität der Teilnehmer/innen als Ziel sowie deren Anspruch auf berufliche Freistellung und Lohn- bzw. Vergütungsersatz stellen zusätzlich zu der normalerweise viertägigen Dauer dieser Werkstatt wichtige Besonderheiten dar.

#### **A. Anliegen und Ziel**

Die Planungszelle versteht sich als ein radikal demokratisches Planungs- und Beratungsverfahren. Sie geht grundsätzlich davon aus, dass eine repräsentativ und per Zufallsauswahl zusammengestellte Gruppe von Bürgerinnen und Bürgern einer Stadt oder eines Landes zu praktisch jedem wichtigen gesellschaftlichen Thema einen sachkundigen Beitrag leisten kann. Voraussetzung hierfür sind eine funktionierende Arbeitsstruktur sowie die Möglichkeit, auf die beratende Unterstützung von Fachleuten zurückzugreifen.

Das inhaltliche Ziel besteht in einer möglichst „interessensneutralen“ Erarbeitung von Lösungen für Aufgaben und Probleme mit hohem öffentlichen Interesse. Auf gesellschaftlicher Ebene stellt sie das demonstrative Gegenmodell zu einer durch Einzelinteressen (Lobbyisten- und Parteiensystem) und „Expertokratie“ geprägten Planung und Meinungsbildung dar.

#### **B. Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten**

Die Planungszelle weist ein breites Anwendungsspektrum auf, das von der Begutachtung städtebaulicher Planungsaufgaben (Innenstadtentwicklung, Stellungnahmen zu lokalen Energieversorgungskonzepten, Gestaltung wichtiger Plätze), über Beurteilung sozialer Auswirkungen neuer Technologien (Technik-Folge-Abschätzungen) bis hin zu Fragen des Verbraucherschutzes auf Landesebene (Beispiel Bayern) reichen kann.

Insgesamt wurde das Instrument der Planungszelle in Deutschland in den letzten knapp 30 Jahren noch relativ selten eingesetzt. Nach Aufzählungen von Fachleuten sind bis heute etwa 25 –30 Planungszellen im öffentlichen Bereich durchgeführt worden. Ein wesentlicher Grund dafür ist sicher das sehr zeit- und kostenaufwändige Verfahren selbst, das trotz seiner hohen konzeptionellen Qualität die tatsächliche Anwendung auf sehr hervorgehobene Aufgaben begrenzt.



### **C. Anzahl der Teilnehmer/innen und Dauer der Veranstaltung**

In einem Planungszellen-Verfahren können ebenfalls bis zu mehreren hundert Menschen teilnehmen. Sie arbeiten dann in zeitlich versetzten Untergruppen von etwa 25 – 45 Menschen jeweils an vier aufeinanderfolgenden Tagen. Die Gesamtdauer einer Planungszelle mit 5 oder gar 10 Planungsgruppen erstreckt sich dann über mehrere Wochen. Der heute praktizierte Standardfall sieht jedoch die Durchführung von zwei Planungszellen zum gleichen Thema mit einer Teilnehmerzahl von jeweils 25 – 30 Personen vor. Der Einsatz von zumindest zwei Planungszellen soll sowohl eine höhere Ergebnisakzeptanz als auch die Chance auf mehr Ergebnisqualität sicherstellen.

### **D. Wesen und Ablauf der Methode**

Die Planungszelle folgt in den vier Arbeitstagen einem klar strukturierten Ablauf von 16 Arbeitseinheiten, die in einem Wechsel aus Expertensicht (Problemerkläuterung, Lösungsansätze, Positionsdarlegung) sowie Arbeiten innerhalb der Gruppe besteht. Der überwiegende Teil der Arbeitszeit gehört der Informationsaufnahme. Die Gruppenarbeit selbst wird überwiegend in Kleingruppen organisiert, deren personelle Zusammensetzung bewusst verändert wird, um die Gefahr der Dominanz durch Meinungsführer zu verringern. Je nach Aufgabenstellung gehören Ortsbesichtigungen oder Tests, z.B. ÖPNV-Angebot, zum Arbeitsprogramm der Teilnehmer/innen. Aufgrund dieser stark informationsorientierten Struktur treten gruppendynamische Effekte eher selten auf.

Abb. 6: Auflauf Planungszelle Stadt Apolda 27.-30. Mai 1997

<b>Tag 1 Zukunftsaspekte der Stadtentwicklung</b>	<b>Tag 2 Die Innenstadt Apolda</b>	<b>Tag 3 Der Darrplatz</b>	<b>Tag 4 Darrplatz- Entwicklung von Modellen Bürgerbeteiligung/Ausblick</b>
AE 1 (alle AE ca. 90 Min.) <b>Eröffnung und Begrüßung</b>	AE 5 <b>Verkehr und Verkehrsentwicklung in Apolda</b>	AE 9 <b>Funktionen von Plätzen und Gestaltungs- grundsätze</b>	AE 13 <b>Vorbereitung Modellbau Zielvorstellungen</b>
AE 2 <b>Faktoren der Entwicklung (Arbeit und Verkehr)</b>	AE 6 <b>Bedeutung und Funktion der Innenstadt/Einkaufen</b>	AE 10 <b>Präsentation der Modellentwürfe Darrplatz</b>	AE 14 <b>Modellbau</b>
AE 3 <b>Perspektiven der Stadtentwicklung</b>	AE 7 <b>Begehung der Innenstadt/Fußgänger- zone</b>	AE 11 <b>Begehung Darrplatz</b>	AE 15 <b>Möglichkeiten und Formen der Bürgerbeteiligung</b>
AE 4 <b>Apolda in der Region Leitbilder der Stadtentwicklung in Apolda</b>	AE 8 <b>Funktionen Fußgängerzone/ Innenstadt</b>	AE 12 <b>Die Zukunft der Stadt</b>	AE 16 <b>Auswertung der Tagung/Abschluß</b>

*Quelle: Planungszelle Apolda – Empfehlungen zur Nutzung und Gestaltung des Darrplatzes und zur Steigerung der Attraktivität der Innenstadt, April 1998*

Die Arbeitsergebnisse einer Planungszelle münden dann in ein schriftliches Gutachten, das im Wesentlichen vom Moderatorenteam der Planungszelle erstellt wird. Häufig nimmt diese Arbeit mehrere Wochen bis zu mehrere Monate in Anspruch. Das Gutachten wird dann in der Regel medienwirksam an den Auftraggeber überreicht, nachdem es zuvor bereits dem Teilnehmerkreis der Planungszelle vorgestellt wurde. Ob mit dieser Übergabe der Empfehlungen auch die Mitwirkung der Bürger/innen endet, hängt im Einzelfall auch sehr vom Thema der Planungszelle ab. Bei Themen mit stark lokalem Bezug lassen sich weitere Mitwirkungsmöglichkeiten, sofern der Auftraggeber dafür offen ist, sehr viel leichter realisieren als bei Themen von überregionaler oder gar landes- oder bundesweiter Bedeutung.

Ob, wann und inwieweit die im Bürgergutachten enthaltenen Maßnahmen tatsächlich realisiert werden, entscheidet grundsätzlich die Auftraggeberseite. Bei sehr komplexen und finanziell aufwändigen Vorhaben können zwischen Abgabe des Gutachtens und der Umsetzung durchaus mehrere Jahre vergehen.

#### **E. Vorbereitungsdauer, Aufwand und spezielle Erfolgsvoraussetzungen**

Die Durchführung einer Standard-Planungszelle mit ihren zumindest zwei Teilgruppen erfordert in den allermeisten Fällen eine intensive Vorbereitung allein hinsichtlich der angestrebten Repräsentativität der Teilnehmer/innen. Im Anwendungsfall „Stadt“ bedeutet dies, in einem ersten Auswahlverfahren ein getreues Abbild der Bevölkerung hinsichtlich Geschlecht, Alter, Tätigkeit und kultureller Zugehörigkeit mittels Kategorisierung und Zufallsauswahl herauszufiltern. Auf Basis dieser Vorauswahl erfolgt dann die schriftliche Ansprache der Teilnehmer/innen, die meist mit Nachfass-Aktionen und Informationsgesprächen ergänzt werden muss, da viele der angeschriebenen Wunsch-Teilnehmer/innen aus zeitlichen oder finanziellen Gründen absagen und möglichst Ersatzpersonen gefunden werden müssen.

Neben dieser sehr zeitaufwändigen Teilnehmersauswahl sind geeignete Expert/innen – möglichst auch mit unterschiedlichen Positionen - als Informationsgeber und Berater zu gewinnen und oftmals umfangreiche Arbeits- und Informationsunterlagen zu erstellen.

Der Erfolg einer Planungszelle misst sich, wie praktisch jedes Partizipationsverfahren, letztendlich an der Qualität und Anzahl der umgesetzten Maßnahmen. Auf diese Umsetzungsphase haben jedoch die Teilnehmer/innen der Planungszelle keinerlei direkten Einfluss mehr. Eine gewisse Garantie für das Ernstnehmen der im Bürgergutachten dokumentierten Ideen und Maßnahmen stellen jedoch der vergleichsweise hohe Zeit- und Kostenaufwand des Verfahrens, die Bedeutung des Themas sowie die daraus resultierende Medienwirksamkeit dar. Auftraggeber einer Planungszelle stehen meist im öffentlichen Rampenlicht und damit auch unter Rechtfertigungsdruck hinsichtlich Kosten und Nutzen.

Darüber hinaus können selbstverständlich Vereinbarungen mit dem Auftraggeber getroffen werden, die z.B. eine regelmäßige Information über den Umsetzungsstand oder auch die Mitwirkung von Planungszellen-Teilnehmer/innen über Beiratsfunktionen und ähnliches vorsehen.

### **G. Rolle der Moderator/innen und Fachexpert/innen**

Die Moderator/innen einer Planungszelle erarbeiten die Rahmenstruktur und sind für den Arbeits- und Gruppenprozess während der 4 Tage verantwortlich. Die Aufgabe der Fachleute besteht im Wesentlichen darin, den Laien-Gutachtern die notwendigen Informationen zu liefern.

Sowohl die Moderator/innen als auch die Expert/innen halten sich aus Bewertungsprozessen der Teilnehmer/innen heraus.

Im übrigen wirken die Moderator/innen maßgeblich an der Aufarbeitung und Auswertung der Arbeitsergebnisse (Gutachtenerstellung) mit. Bei einer größeren Anzahl von parallel stattfindenden Planungszellen kann die Auswertungsphase selbst zwischen sechs und zwölf Monate dauern.

### **H. Grenzen der Anwendung – inhaltlich und teilnehmerseitig**

Der Einsatz einer Planungszelle bedarf aufgrund ihres hohen zeitlichen und finanziellen Aufwandes eines sehr prominenten Anlasses, d.h. einer hohen Relevanz oder gar Brisanz des Themas, gepaart mit besonderem öffentlichen Interesse.

Teilnehmerseitig gibt es kaum Einschränkungen, sofern die sprachliche Verständigung gegeben ist. Bei entsprechender Betreuung können zumindest für eine begrenzte Zeit auch Kinder und deren Sichtweise einbezogen werden, wenn es das Thema zulässt, z.B. Platzgestaltungen im städtischen Bereich.

### **I.3.7. Die Perspektiven-Werkstatt (Nick Wates/Andreas von Zadow)**

Die „Perspektiven-Werkstatt“ stellt die partizipative Methode dar, die bis heute ausschließlich für Aufgabenstellungen im „klassisch“ stadtplanerischen und städtebaulichen Bereich eingesetzt wird.

Die nachfolgend beschriebene Perspektiven-Werkstatt befindet sich in Deutschland noch in der Pionierphase, obwohl sie im anglo-amerikanischen Raum seit weit über 20 Jahren mit großem Erfolg in der Stadt- und Quartiersentwicklung eingesetzt wird. In Europa fand dieser aus den USA kommende Ansatz vor allem in England große Resonanz unter dem Begriff „*Community Planning Weekend*“.

In Deutschland beauftragte die Wohnungsbaugesellschaft Hellersdorf die erste „Perspektiven-Werkstatt“ im Herbst 1995 zur Umgestaltung ihrer großen Plattenbau-Siedlung in Berlin-Hellersdorf. Sie fand unter der Schirmherrschaft der Stadt Berlin und mit Prinz Charles als „Stargast“ und großer Medienresonanz statt. Bis heute kam diese im Wortsinne „Planungs-Werkstatt“ in Deutschland allerdings erst etwa 8-10 Mal zum Einsatz. Zumindest für deutsche Verhältnisse erstaunlich ist die Tatsache, dass englische und amerikanische Immobilienentwickler und Investoren dieses Planungs- und Entwicklungsinstrument als Methode „im Gepäck“ haben und sie den betroffenen Städten und Stadtteilen insbesondere bei großen und kontrovers diskutierten Vorhaben vorschlagen und auch mitfinanzieren.

Ihre Argumente sind sowohl ökonomisch als auch konzeptionell bestechend und nachvollziehbar. Sie lauten: bessere Ergebnisse als durch die „nur“ durch die eigenen Planer und Architekten, schnelle Transparenz hinsichtlich Einzelinteressen und Knackpunkten, hohe Chance auf Lösungen im Sinne des *win-win*-Prinzips und nicht zuletzt eine erhebliche Beschleunigung des gesamten Entwicklungs- und Genehmigungsverfahrens

#### **A. Anliegen und Ziel**

Anliegen und Ziel lassen sich sehr einfach beschreiben: Die Erarbeitung besserer und schneller umsetzbarer städtebaulicher Lösungen durch Einbeziehung möglichst aller Betroffener in die Ideenfindung und in gestalterische Lösungsansätze.

#### **B. Grundsätzliche Anwendungsmöglichkeiten**

Die zentrale Anwendung sehen die Fachleute bei folgenden Themen:

- Stadtentwicklung im Allgemeinen im Sinne von Entwicklung gemeinsam getragener Zukunftsperspektiven, Stadterneuerung, z.B. mehr Lebensqualität in Sanierungsgebieten

- Entwicklung integrativer Verkehrskonzepte, vor allem für innerstädtische Verkehrsprobleme
- Siedlungsplanung sowie Regionalplanung (Einbeziehung von Bürger/innen und Interessengruppen in die übergeordnete Bauleitplanung)
- Gestaltung und Weiterentwicklung von Plätzen, die Gestaltung prominenter Baulücken oder einzelner Gebäude
- Entwicklung von Brachflächen oder die anstehende Neukonzeption von „Umbruchlagen“ wie z.B. die Aufgabe von Militärstandorten oder Güterbahnhöfen

### **C. Anzahl der Teilnehmer/innen und Dauer der Veranstaltung**

In einer Perspektiven-Werkstatt können bis zu mehreren 100 Menschen teilnehmen und in Einzelfällen haben das auch bis zu 1.000 und mehr getan. Häufig beteiligen sich Menschen nur für wenige Stunden oder einzelne Tage an diesem Planungs- und Entwicklungsprozess, der je nach Komplexität auf eine Dauer von 3–5 Tagen angelegt ist. Innerhalb dieses Zeitraumes sind ein, bei komplexeren Aufgaben auch zwei Tage für den aktiven Entwicklungs- und Planungsprozess mit den interessierten Bürger/innen und Institutionen vorgesehen.

### **D. Wesen und Ablauf der Methode**

Die Perspektiven-Werkstatt arbeitet die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen der Beteiligten zur jeweiligen Aufgabenstellung heraus, sucht nach Gemeinsamkeiten und entwirft auf dieser Basis Lösungsansätze. Diese werden dann von den beteiligten Bürger/innen, Initiativen und Institutionen mit Hilfe des Moderator/innen-Expert/innenteams in konkrete Pläne, Zeichnungen und Bilder (Entwürfe) umgesetzt. Auf dieser Grundlage erstellt das externe unabhängige Expertenteam der Perspektivenwerkstatt einen eigenen Lösungsvorschlag, der meist bereits zwei bis drei Tage nach Ende des öffentlichen Teiles der Werkstatt der lokalen Öffentlichkeit in einer Abendveranstaltung präsentiert wird. In sehr komplexen Aufgabenstellungen kann die Nacharbeitsphase auch bis zu eine Woche in Anspruch nehmen.

Der Standardablauf einer Perspektiven-Werkstatt gliedert sich in folgende Phasen:

Tag 1: Offizielle Eröffnungsveranstaltung (Abend), für alle interessierten Menschen, Medien zugänglich

Tag 2 und 3: Öffentliche Werkstattphase – Teilnehmen kann grundsätzlich jede/r, oftmals kommen Teilnehmer/innen spontan und nur stunden- oder tageweise vorbei. Der Großteil der Mitwirkenden ist jedoch zuvor offiziell angemeldet.

Tag 4 und 5: Interne Arbeitsphase des Moderator/innen- und Expert/innenteams der Perspektiven-Werkstatt

Tag 5 oder 6: Öffentliche Abendveranstaltung mit Präsentation des vom Expert/innenteam erarbeiteten Ergebnisses

Die eigentliche Werkstattphase mit öffentlicher Beteiligung von zum Teil mehreren 100 bis zu 1.000 und mehr Menschen weist folgende Tagesstruktur auf:

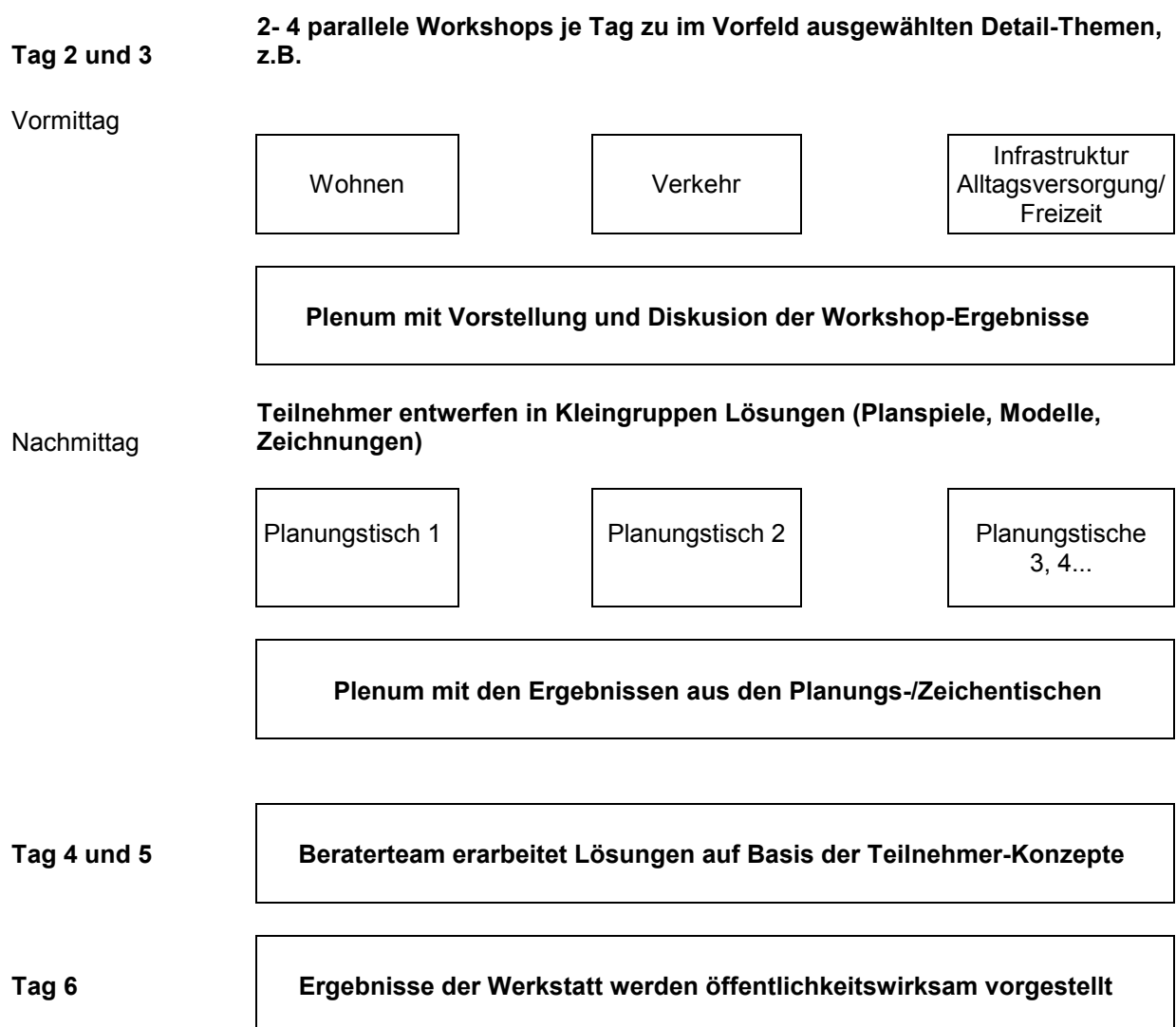


Abb. 7: Die Struktur einer Perspektiven-Werkstatt

(Tag 2 und 3)

Vormittag:

Moderierte Themen-Workshops (meist 2 – 4 Parallelthemen je Tag)

Plenum zur Ergebnispräsentation der Themen-Workshops und anschließender Diskussion

Nachmittag:

Planungstische zu den Kernthemen (Visualisierung der Ergebnisse über Zeichnungen, Modelle, Collagen, Skizzen usw.)

Plenum mit Ergebnispräsentation der „Planungstische“

### **E. Vorbereitungsdauer, Aufwand und spezielle Erfolgsvoraussetzungen**

Wie in nahezu allen mehrtägig angelegten „Großgruppen-Werkstätten“ geht auch einer Perspektiven-Werkstatt oftmals eine mehrmonatige Vorbereitung voraus, insbesondere, wenn das Thema hohe Brisanz birgt. In der Vorbereitungsphase werden mit Vertreter/innen der beteiligten Institutionen, Initiativen und wichtigen Schlüsselpersonen die zentralen Kernthemen der Aufgabenstellung herausgefiltert sowie der Kreis der Mitwirkenden und Betroffenen abgesteckt. Die Kernthemen, meist vier bis acht große Gestaltungsfelder oder Einflussbereiche wie z.B. lokale Wirtschaft, Verkehr, Umwelt usw., bilden die Workshop-Struktur für die öffentliche Werkstattphase.

Der Erfolg einer Perspektiven-Werkstatt hängt in sehr hohem Maße an der Qualität und Akzeptanz des Moderator/innen-Expert/innenteams, da es in einer Doppelrolle aus Moderation und Beratung einerseits und echter Expertise andererseits agiert. Das Expert/innen-Team einer Perspektiven-Werkstatt braucht eine hohe Interdisziplinarität mit großer Fachkompetenz in den wichtigsten Handlungsfeldern des Planungsvorhabens einschließlich der Fähigkeit zu professioneller Visualisierung der Arbeitsergebnisse.

### **G. Rolle der Berater/innen, Moderator/innen**

Neben der Doppelfunktion in der eigentlichen Werkstatt werden an das Team selbst zusätzlich große Anforderungen hinsichtlich interner Abstimmung, fachlicher Zusammenarbeit und zeitlicher Belastbarkeit gestellt, damit das Gesamt-Ergebnis der Perspektivenwerkstatt aus Teilnehmer/innen- und Expert/innenarbeit innerhalb von zwei bis drei Tagen nach Abschluss der öffentlichen Beteiligung präsentationsreif vorgelegt werden kann.

Im Übrigen wirkt zumindest die Teamleitung maßgeblich an der konzeptionellen Gestaltung der Vorbereitungsphase mit. Ähnlich wie bei einer Zukunftskonferenz oder einer anderen mehrtägigen Großgruppenkonferenz umfasst sie mehrere Monate (von 3 bis zu 9 Monaten je



nach Aufgabenstellung) und beinhaltet neben inhaltlicher Klärung eine Vielzahl von Gesprächen und Informations- und Multiplikatorenveranstaltungen, Medienarbeit bis hin zur Mithilfe bei der Finanzierung der Perspektiven-Werkstatt selbst.

#### **H. Grenzen der Anwendung – inhaltlich und teilnehmerseitig**

Der methodische Ansatz Perspektiven-Werkstatt ist aufgrund seines hohen zeitlichen und meist auch finanziellen Aufwandes nur zu rechtfertigen, wenn ein besonderes öffentliches Interesse gegeben ist. Dies ist häufig dann der Fall, wenn die Aufgabenstellung komplex und von sehr unterschiedlichen und widerstreitenden Interessen geprägt ist. Oftmals stehen auch erhebliche Investitionssummen von privater und öffentlicher Seite mit auf dem Spiel.

Teilnehmerseitig gibt es kaum Einschränkungen, da bei entsprechender Betreuung und Rahmengestaltung auch Kinder und Jugendliche an einer Perspektiven-Werkstatt beteiligt sein können.

## **I.4. Was wirkt „hinter“ den vorgestellten Partizipationsmethoden?**

Eine gut vorbereitete und durchgeführte Prozess-Werkstatt wird immer zu einer bemerkenswert großen Zustimmung bei den Teilnehmern führen. Dies belegen die Teilnehmerstimmen bei allen hier vorgestellten Methoden. Was also ist das Gemeinsame hinter oder innerhalb der doch auf den ersten Blick so unterschiedlichen Ansätze und der sehr hohen Bandbreite in der Anzahl der Mitwirkenden?

Nach unserer Beobachtung stellen die nachfolgenden Elemente die zentralen Erfolgsbausteine dar, die sich auch auf kleinere Gruppen und andere Anlässe der Zusammenarbeit übertragen lassen.

### **1. das ganze System repräsentativ in einen Raum holen**

Die Aufgabe lautet, möglichst alle vom Thema betroffenen, daran interessierten oder für seine erfolgreiche Gestaltung hilfreichen Menschen und Institutionen für die gesamte Dauer der Werkstatt „unter einem Dach“ zusammenzubringen. Die Erfahrung zeigt eindrucksvoll, dass bereits diese Erfahrung von „Unterschiedlichkeit“ als bereichernd und die dennoch hohe Übereinstimmung in den Werten und Zielen als vorher nicht vorstellbar erlebt wird.

### **2. das Thema in einen größeren Entwicklungszusammenhang stellen**

Die Veranstaltung ist so zu konzipieren, dass die Teilnehmer das Thema systematisch in einen größeren Bezugsrahmen stellen müssen. D.h. es einerseits zeitlich (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) als auch räumlich (globale Entwicklungen, Entwicklungen im näheren Umfeld (Land, Stadt, Region, Branche, Märkte) zu untersuchen oder zumindest zur Kenntnis zu bekommen.

### **3. abwechslungsreiche Arbeitsweisen praktizieren**

Dies betrifft einerseits der Wechsel von Einzelarbeit, Arbeit zu zweit, in der Kleingruppe und in der Großgruppe (Plenum) und andererseits die Einbeziehung kreativer Ausdrucksformen wie „Inszenierungen“ in Form von Sketchen, Collagen, Bildern etc. Zusätzlich sollte die personelle Zusammensetzung der Kleingruppen im Verlauf der Prozess-Werkstatt wechseln, um zusätzlichen Austausch, persönliches Kennen lernen sowie Dominanz- und mitgebrachte Verhaltensstrukturen zu verringern.

### **4. ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbstorganisation zulassen und einfordern**

Die unverzichtbare Grundlage für erfolgreiche Partizipation bilden die Bereitschaft und Fähigkeit zu Selbstverantwortung, Eigenmotivation und Selbstorganisation. Es gibt keinen Grund, den Teilnehmern diese essentielle Erfahrung und Anforderung vorzuenthalten – und zwar von Beginn an. In der Konsequenz bedeutet dies, soweit

wie möglich die Arbeitsgruppen sich selbst überlassen und die Einwirkung externer Moderatoren auf ein unverzichtbares Minimum beschränken. Dies funktioniert auf Basis einfacher Spielregeln bereits nach kurzer Zeit sehr gut.

**5. wenige, einfache und klare Spielregeln für den Umgang und die Zusammenarbeit untereinander vereinbaren und ihre Einhaltung sicherstellen**

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstverantwortung wird bereits durch die Vereinbarung weniger einfacher Regeln enorm gesteigert. Der Vorteil dieser Erfahrung wirkt oftmals weit über die Konferenz hinaus in den Alltag der Teilnehmer hinein. (Beispiele sind in der Anlage aufgeführt)

**6. die erwünschte gemeinsame Zukunft lebendig und kreativ darstellen lassen**

Ein Bild sagt meist mehr als tausend Worte. Zusätzlich stellt die kreative Visualisierung für viele Teilnehmer eine gewisse Hürde, etwas weitgehend Unvertrautes, dar. Die positive Bewältigung dieser Aufgabe als Team in kurzer Zeit trägt auf emotionaler und kognitiver Ebene dazu bei, Vertrauen, Zuversicht und Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

**7. der Werkstatt-Prozess ist konzeptionell gut ausbalanciert zwischen einer Erkundung des Ist-Zustandes, Wahrnehmung großer Entwicklungsverläufe von heute und (über-)morgen, Erarbeitung von Wunsch-Zukünften sowie ersten konkreten Schritten zur Zielerreichung**

Die Dramaturgie einer Werkstatt, insbesondere in der Startphase eines Entwicklungsprozesses erfordert ein gutes Austarieren zwischen den Phasen Erkunden, Reflektieren und Maßnahmenplanung. Aufgrund unserer stark ausgeprägten und meist sehr engsichtigen Problem- und Maßnahmenfokussierung gilt es den Phasen umfassende Erkundung aus unterschiedlichen Perspektiven, „Träumen“ und dem Innehalten (Reflektion) genügend Zeit, Spannung und Bedeutung zu verschaffen ohne die Ergebnisorientierung zu vernachlässigen.

**Die Rolle der Berater/innen, Moderator/innen**

Wir unterstellen hier, dass die jeweilige Partizipations-Werkstatt durch (externe) Moderator/innen oder Prozessbegleiter/innen in Zusammenarbeit mit einer Planungsgruppe der jeweiligen Organisation oder des Systems gründlich vorbereitet und durch ihre Durchführung fachkundig „moderiert“ wird. Als Faustregel gilt auch bei der Moderation von „Werkstätten“, dass der Erfolg zu 80 Prozent in der Vorbereitungsphase gelegt wird.

Im Bereich öffentlicher Institutionen oder auf Stadt-, Stadtteil- oder gar regionaler Ebene umfasst diese Vorlaufphase jedoch in nahezu allen Fällen weit mehr als die reine Vorbereitung der Werkstatt-Konferenz. Die zentrale Arbeit verantwortungsvoller

Berater/innen erstreckt sich vor allem darauf, die allgemeinen Erfolgsvoraussetzungen abzuprüfen und nach besten Kräften für ihre Verwirklichung zu sorgen.

Die Tätigkeit der Berater/innen, Moderator/innen umfasst in unserer Praxis folgende vier Kernbereiche:

### **Vorgeschichte der Auftragsanfrage bzw. des Auftrages (Auftragsklärung)**

Welche Vor-Geschichte hat das Thema, der Grund für den Auftrag, innerhalb der Organisation oder des Systems? Was ist in den letzten Monaten, in den letzten ein, zwei oder mehr Jahren an einschneidenden Ereignissen passiert?

Welches Verständnis hat der Auftraggeber von der Rolle der Berater/innen, Moderator/innen? Was bedeutet für die Auftraggeberspitze Partizipation, wo liegen die Grenzen? Soll ein Kulturwandel bewirkt werden? Gibt es ein Gesamtprozess-Verständnis und Konzept? Welche Ressourcen können bereitgestellt und beschafft werden? Welche Kompetenzen, welches Maß an eigenständigem Handeln wird den Moderator/innen zugestanden? Gibt es Bereitschaft zu Experimenten, auch in der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Berater?

### **Vorbereitungsphase:**

Neben der direkten Vorbereitung der Werkstatt-Konferenz mit einer interdisziplinären Planungsgruppe umfasst die Vorbereitungsphase meist auch

- Einzelgespräche mit Schlüsselpersonen (z.B. aus Parteien, Wirtschaft, Verwaltung...)
- Konzeption und Durchführung von Zielgruppen- und Multiplikatoren-Veranstaltungen sowie ihre Nachbereitung
- Mitwirkung bei Fragen zur Anzahl und Auswahl der Teilnehmer/innen und ihrer effektiven Ansprache
- Mitwirkung bei der Konzeption und Umsetzung einer wirksamen Medienarbeit, als vorteilhaft hat sich eine eigenständige, mit dem Auftraggeber abgestimmte Zusammenarbeit mit den Medien seitens der Moderator/innen erwiesen;

Bei einer oftmals mehrmonatigen Vorbereitungszeit gehören wiederholte Abstimmungs- und Klärungsgespräche mit der Führungsspitze/Auftraggeberseite ins Arbeitsprogramm der Berater/innen. Wechselseitige Wertschätzung, die Bereitschaft zu konstruktiver Kritik und das Sich-Hinein-Versetzen in unterschiedliche Positionen stellen das wichtige Trainingsfeld für den weiteren Partizipationsprozess dar.

### **Moderation der Werkstatt:**

Je nach Methode gibt es hier doch nennenswerte Unterschiede in der Aufgabenstellung. So unterscheidet sich die Begleitung der sogenannten Großgruppenkonferenzen (Zukunftskonferenz, RTSC, Open Space, appreciative inquiry) deutlich von der Moderation

im herkömmlichen Sinne (Leitung von Kleingruppen, Metaplantchnik). Im Rahmen dieser stark interaktiven und mit höherer Gruppendynamik ablaufenden Konferenzen behält die „Moderation“ im Wesentlichen den Energieverlauf, die Einhaltung der Spielregeln in den selbststeuernden Arbeitsgruppen und im Plenum im Auge und interveniert praktisch nur in echten Krisensituationen.

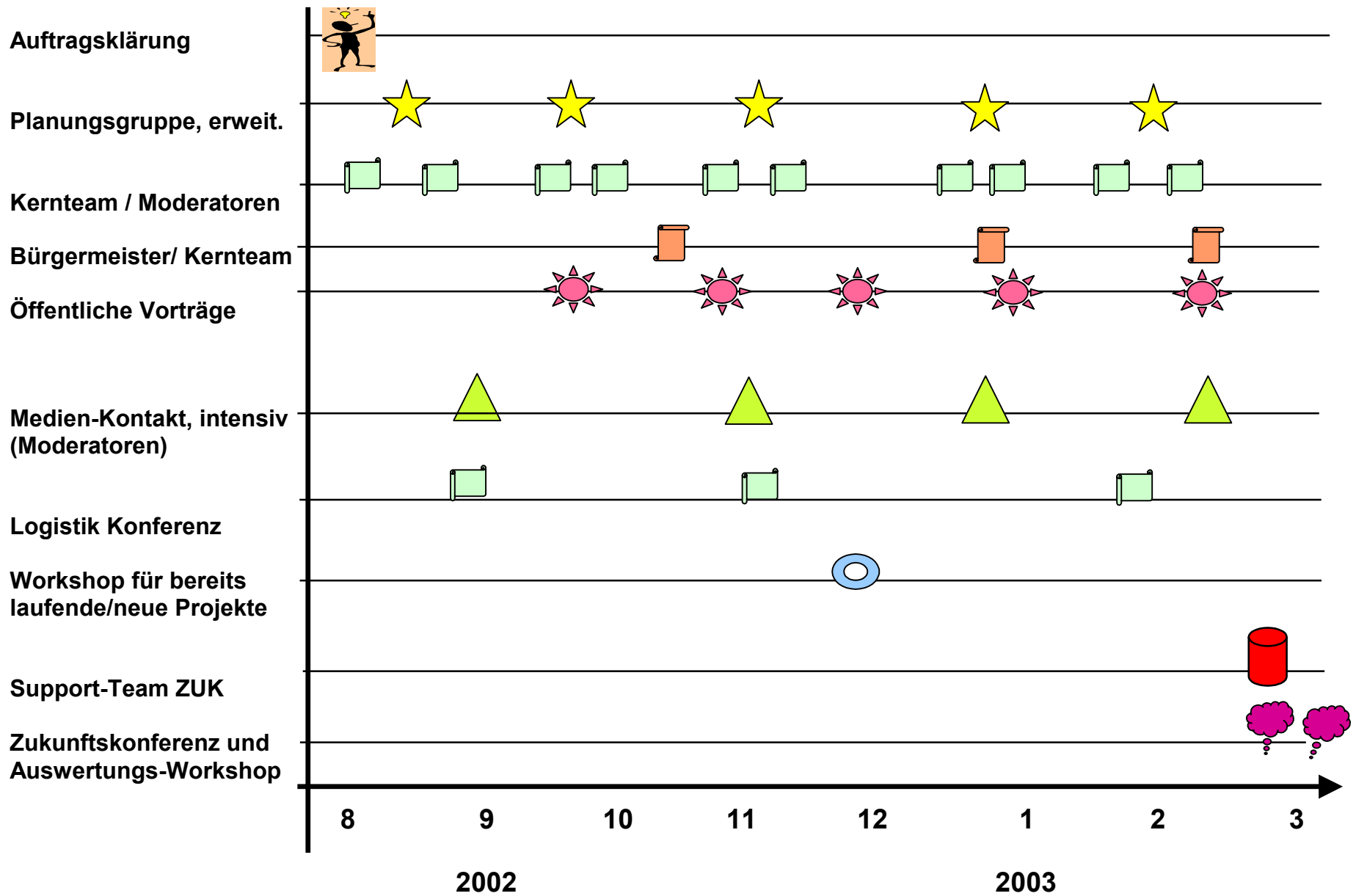
Im Rahmen der Zukunfts- und Perspektiven-Werkstatt rückt die Moderationsaufgabe im Sinne von Unterstützung der Arbeitsgruppen stärker in den Vordergrund der „Moderator/innen“-Arbeit, während sie bei der Planungszelle wiederum eher in der Sicherstellung des technischen Ablaufes zum Ausdruck kommt.

### **Erste Auswertung der Werkstatt**

Das Ziel besteht in jedem Fall in einer zeitnahen ersten Einschätzung des Konferenzverlaufes mit dem Auftraggeber und der Vorbereitungsgruppe. Diese rund 3-4-stündige Nachbetrachtung sollte am besten innerhalb der ersten Woche nach der Konferenz stattfinden, um möglichst viel aus den noch frischen Eindrücken zu lernen. Außerdem empfiehlt es sich sehr zügig, die im Vorfeld der Konferenz angedachten Folgeschritte auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu überprüfen und, wenn notwendig, rasch anzupassen.

Die zeitliche und konzeptionelle Struktur dieser Arbeitsschritte verdeutlicht beispielhaft das nachstehende Schaubild.

# Vorbereitung und Durchführung Zukunftskonferenz Wirtschaft Region Hesselberg



## **I.5. Die geeignete Methode auswählen – eine Schnellübersicht**

Die nachstehende Übersicht erlaubt eine erste Vorauswahl für eine oder mehrere der vorgestellten sieben Methoden anhand angestrebter eigener inhaltlicher Zielsetzungen, dem Umfang der einzubeziehenden Personen und in Grenzen anhand der externen Kosten.

Erläuterungen zur Einstufung sowie Ergänzungen:

**X** = sehr geeignet; **X** = geeignet, (**X**) = bedingt anwendbar, d.h. es müssen besondere Rahmen- und Erfolgsbedingungen im Einzelfall hergestellt werden.

Zu 1) Maximale Teilnehmerzahl – dies ist als sinnvolle Obergrenze je Konferenz/Werkstatt zu verstehen, sofern es die räumlichen Gegebenheiten zulassen. Bei Teilnehmerzahlen von 500 und mehr steigt der logistisch-technische Aufwand deutlich überproportional, so dass eine sinnvolle Abwägung zwischen maximaler Einbeziehungsgrenze der Methode und pragmatischen Erwägungen hinsichtlich Gesamtkosten zu treffen ist.

Zu 2) Externe Kosten – diese Angaben bieten nur eine bedingt zuverlässige Entscheidungshilfe (u.a. Anzahl und Honorarhöhe der Moderator/innen) und unterstellen zumindest die Vorbereitung und Durchführung für eine eintägige Veranstaltung. Bei den Großgruppen-Konferenzen umfasst die überwiegende Zahl der Konferenzen 1,5 bis 2,5 Tage und Teilnehmerzahlen von selten unter 50 Personen. Die Planungszelle und die Perspektiven-Werkstatt verursachen aufgrund ihrer sehr speziellen Eigenschaften und Dauer auf den ersten Blick sehr hohe Kosten. Beide Werkstatt-Typen dürften etwa bei einer Kostenuntergrenze von 50-60.000 Euro liegen. Dieser Betrag dürfte in den allermeisten Anwendungsfällen aber leicht ein Mehrfaches betragen, insbesondere bei der Planungszelle mit dem Faktor „Lohn-Erstattung“.

Zielsetzung/ Kriterien	Zukunfts- -konf.	RTSC- Konf.	Open Sp.- Konf.	Apprec. Inquiry-Konf.	Zukunfts- Werkstatt	Planungs- -Zelle	Perspekt.- Werkstatt	Anmerkung
Eine gemeinsame Vision entwickeln	X	(X)		(X)	X		(X)	Mindestdauer 2-3 Tage notwendig
Ein vorgegebenes Thema/ Ziel gemeinsam umsetzen		X	(X)					
Längerfristige strategische Kernziele entwickeln	X	X	(X)		X			Mindestdauer 2 Tage
Kulturwandel herbeiführen	(X)	(X)	X	X				Mindestdauer 2-3 Tage notwendig
Ein komplexes und wichtiges Thema gemeinsam bearbeiten	(X)	(X)	X			X	X	Persp.-Werkstatt bei städtebaulichem Bezug; OS mind. 1,5 Tage Dauer
Ein Problem mit Hilfe vieler unterschiedlicher Menschen/Disziplinen lösen		(X)	X			X		
Lerngruppe einrichten und in Aktion halten			X					
Prozesse und Abläufe überarbeiten und implementieren		X	(X)					
Maximale Teilnehmerzahl je Konf. <b>1)</b>	70	1.500 – 2.000	800 – 1.000	1.000	25 -30	20-30	1.000 – 2.000	s. Erläut. zu 1)
Externe Kosten (Beratung/Moderation, Ausstattung, etc. <b>2)</b>	13 – 20	15 - 30	5 –15 (Dauer 1 – 2,5 Tage)	15 - 30	5 – 15 je nach Dauer	Ab 25-30 je Zelle		s. Erläut. zu 2)

Abb. 9: Kriterien für eine Methoden-Auswahl – eine kleine Entscheidungshilfe



## **I.6. Ein kurzes Fazit und Ausblick**

Die vorstellten Beteiligungsmethoden sind erprobt und leistungsfähig. Sie können daher sowohl im Rahmen von Einzelinstitutionen, Netzwerken als auch auf Quartiers- und Stadtebene wirkungsvolle Impulse setzen und zu deutlich besseren und vor allem schnelleren Resultaten führen. Dies gilt vor allem für die Methoden, die auch Gemeinschaftsgeist, das Zusammengehörigkeitsgefühl und einen Wandel in der Kultur des Umgehens miteinander hervorbringen und stärken.

Die Praxis zeigt jedoch auch, dass die Aktivitäten nach einer erfolgreichen „Werkstatt-Konferenz“ auch bei besten Vorsätzen und hohem Engagement rasch an Grenzen stoßen können. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der Tatsache, dass es nahezu völlig an qualifizierten Gesamtkonzepten, bereits innerhalb einer Stadtverwaltung fehlt.

Das Fehlen gemeinsam erarbeiteter und verbindender Entwicklungsziele und Umsetzungswege mit allen Schlüsselakteuren stellen aus meiner Sicht die größte Schwäche und zugleich die größte Herausforderung für das „System Stadt“ dar. Sie ist als Aufgabe ungleich schwieriger als die Neuausrichtung großer internationaler Unternehmen. Aus diesem Grunde können die Schritte in Richtung auf eine ganzheitliche Strategieentwicklung nur als wichtig, mutig und im Sinne eines lohnenden Experimentes eingestuft werden. Die im „Exkurs“ skizzierten Entwicklungstendenzen legen jedoch den Schluss nahe, dass es zu diesem ernsthaften Experiment kaum eine erfolgversprechendere Alternative gibt.

## I.7. Exkurs Strategieentwicklungsansatz für Gemeinwesen

### Benötigen wir als „Gemeinwesen Kommune und Region“ eine Strategie?

Die Schlussfolgerungen einer Vielzahl von Studien und Fallbeispielen, u.a. der Bertelsmann-Stiftung („Cities of tomorrow“, CIVITAS-Netzwerk), Berichten des Deutschen Städtetages oder zu den Erfahrungen aus der Lokalen Agenda 21, den Programmen LEADER und „Soziale Stadt“ kommen im Ergebnis zu einem Ja, dringend!.

Wenn die Antwort anscheinend so eindeutig ausfällt, stellen sich Fragen wie:

1. Was wird beobachtet?
2. Welche grundlegenden Erfordernisse im Sinne eines Lösungsansatzes werden empfohlen?
3. Vor welchem Hintergrund sind Konsequenzen und Entscheidungen abzuwägen?

### Die Beobachtung lautet:

„Ganzheitliche Reformansätze waren extrem selten“ (Verwaltungsmodernisierung), die Aktionen folgten keiner erkennbaren Strategie“ (Lokale Agenda 21, Regionalentwicklung). Leistungsfähige Gesamtprozess-Strukturen sind praktisch nicht vorhanden.

### Die zentralen Aussagen hinsichtlich der Anforderungen:

- eine bürgerorientierte Vernetzung aller wichtigen lokalen (regionalen) Akteure (Institutionen, Initiativen, Aktionsgruppen, Einzelpersonen)
- eine weitere deutliche Effizienzsteigerung der öffentlichen Verwaltungen/Dienstleistungen
- transparente Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse
- eine regelmäßige Evaluation der ***gemeinsam erarbeiteten Handlungskonzepte***

### Die wichtigsten Konsequenzen aus meiner Sicht:

1. Es braucht einen umfassenden Strategieentwicklungsansatz für das Gemeinwesen „Stadt/Region“, in den alle Schlüsselinstitutionen und –initiativen einbezogen sind und sich auch in ihrer Verantwortung für das Gemeinwesen und im Eigeninteresse aktiv beteiligen.
2. *Die gemeinsam erarbeiteten Entwicklungsziele* (Strategie) müssen zu strategischen Teilzielen der Schlüsselinstitutionen werden. Diese „Vorgabe“ kann selbstverständlich

für Institutionen außerhalb der öffentlichen Verwaltung und nur über die jeweiligen Führungs-/Entscheidungsebene im Sinne einer „Verpflichtung aus Einsicht“ erfolgen.

3. Die Umsetzung wird weitestgehend dezentral verantwortet und organisiert. Es gibt qualitative und quantitative Messgrößen und Steuerungsinstrumente für die wichtigsten Globalziele (=strategische Teilziele der Schlüsselakteure). Die jeweilige Institution passt sie auf ihre Erfordernisse an.
4. Es muss eine tragfähige Gesamtprozessstruktur entwickelt werden, die u.a. Foren für gemeinsames Lernen vorsieht. Die Entwicklung von Strategie- und Umsetzungskonzepten auf der Ebene der Institutionen (öffentliche Verwaltung, Unternehmen, Kreditinstitute, Schulen, Non-Profit-Organisationen) wird durch „Strategie- und Umsetzungs-Werkstätten“ (Angebot) unterstützt.
5. Es wird ein qualifiziertes Gesamtprozessmanagement (mit starkem Rückgrat und Rückhalt) eingerichtet, das von den Schlüsselinstitutionen mitgetragen und mitfinanziert wird. Das Personal wird möglichst aus dem vorhandenen Personalstamm der beteiligten Schlüsselinstitutionen rekrutiert.

Die vorgenannten Maßnahmen stellen heute bereits die best practice zukunftsorientierter Unternehmen und Organisationen dar. Dies gilt nicht nur für den Bereich der klassischen Wirtschaft, insbesondere großer Unternehmen, sondern zunehmend im Mittelstand und in Einzelfällen auch in sozial-kulturell ausgerichteten Institutionen (Krankenhaus, Bildungsträger, Gewerkschaft).

Die entscheidenden Fragen bleiben:

Kann ein derartiger Ansatz auf das ungleich schwierige und komplexere Gebilde eines Gemeinwesens – und sei es „nur“ eine Kleinstadt - angemessen übertragen werden? Und lässt sich der Aufwand vertreten? Vor einer Annäherung an erste Antworten lohnt sich m.E. ein Blick auf die Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit und die sich abzeichnenden Herausforderungen, vor den unsere Gemeinden stehen,

### **Die Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit und der näheren Zukunft:**

- Bis nahezu Ende der 1980er Jahre war die öffentliche Verwaltung in Deutschland im Denken und Handeln weitgehend obrigkeitstaatlich geprägt. Im Vordergrund stand die „buchstabengetreue“ Umsetzung von Vorgaben. Eigeninitiative und Effizienz des Handelns waren wenig entwickelt und gefordert; Schlagwort „organisierte Verantwortungslosigkeit“.
- Die zu Beginn der 90er Jahre begonnene Reform der öffentlichen Verwaltung („Neues Steuerungsmodell“) bewirkte bis heute sichtliche Fortschritte. Viele

Teilelemente sind jedoch auch heute noch nicht verwirklicht oder im Ansatz steckengeblieben. Ein umfassender Reformansatz in diesem Bereich bleibt bis heute die seltene Ausnahme.

Bereits gegenwärtig lässt sich erkennen, dass der mit der Verwaltungsmodernisierung begonnene, noch vielerorts nicht abgeschlossene Reformprozess nicht ausreicht, um die Herausforderungen des neuen Jahrzehnts mit Aussicht auf Erfolg zu bewältigen.

### **Was zeichnet sich ab?**

- *Der Übergang von der ansatzweise aufgegriffenen „Wettbewerbs- und Managementorientierung des öffentlichen Verwaltungshandelns“ (effiziente Dienstleistungserbringung) hin zu einer stark bürgerorientierten, auf neue Kooperationsformen angewiesenen „Gewährleistungsverwaltung“*

Die Aufgabenstellung lautet „Stadtgestaltung“, orientiert an den Bedürfnissen der Bürger/innen und Institutionen unter dem Vorzeichen knapper werdender kommunaler Haushaltsmittel. Die Rolle der künftigen Verwaltung lässt sich beschreiben als „Moderator“ aller gesellschaftlichen Kräfte und Interessen und als „ein wesentlicher Akteur unter anderen“.

- *Es werden verstärkt regionale Lösungs- und Handlungskonzepte, ihre erfolgreiche effiziente Erarbeitung und Umsetzung, d.h. auch Ressourcenbereitstellung (!) erforderlich.*

Die regionalen Bezüge werden dabei im umfassendsten Sinne grenzenüberschreitend angelegt sein müssen. Neben einer sinnvollen Definition und Identitätsbildung im Sinne einer Kernregion wird sich „Regionalität“ zukünftig auch entlang der jeweiligen Aufgabenstellung definieren und dadurch hinsichtlich Organisationsstrukturen und der sie tragenden Menschen wandlungsfähig sein müssen.

- *Die Bewältigung des technisch-organisatorischen Wandels und der sozial-ökologischen Dimensionen (Altersstruktur, Wissensgesellschaft, Schutz natürlicher Ressourcen, hohe individuelle Flexibilität, Gefährdung des sozialen Zusammenhaltes, Ansehensverlust von politischen Parteien, Verbänden, Gewerkschaften...) werden eine permanente Überprüfung und Anpassung von Zielen, Werten und Strukturen verlangen.*

- *Als ein Teilaspekt wird die dramatische Finanzausstattung der öffentlichen Hand bereits in naher Zukunft verstärkt zu „Fusionen“ auf Gemeindeebene führen.*

Im Zuge dieser Zusammenschlüsse werden die Aufgabenstellung öffentlicher Verwaltung, die Anforderungen an die Entwicklung leistungsfähiger Strukturen, auch im Sinne von Demokratie, Partizipation und Gemeinwesen, ebenso grundsätzlich

erörtert werden müssen wie die Themen „Kultur für den Wandel“ und „Stabilität im Wandel“.

- *Im Zuge strukturell-organisatorischer Optimierungen kristallisieren sich auf Unternehmensebene bereits Netzwerk-Strukturen heraus, die auf verschiedene Standorte verteilt, zentrale Kompetenzen und lokale Handlungsfunktionen verknüpfen.*

In gewisser Weise dürfte die Arbeitsweise der Städte-Netzwerke „Cities of tomorrow“ und CIVITAS, einem Lern- und Erfahrungsverbund innovativer deutscher Städte und Gemeinden, Pilotfunktion haben. In der Konsequenz wird diese Entwicklung einerseits zu einem Wegfall von Verwaltungsebenen und Ämtern und andererseits dem Aus- und Aufbau dezentraler gemeindeübergreifender Strukturen und Institutionen mit stärkerem Projektorganisationscharakter führen.

### **Ganzheitlicher Strategieansatz ohne Alternative – für alle Beteiligten**

Wie soll dieser als erneuter Paradigmenwechsel charakterisierte Rollenwandel der öffentlichen Verwaltungen (und damit unverzichtbar auch der politischen Gremien) sowie das „neue Zusammenspiel mit den übrigen lokalen und regionalen Akteuren“ (*Good Governance*) anders mit Aussicht auf Erfolg gelingen als mit einem ganzheitlichen Strategieentwicklungs- und -umsetzungsansatz?

Wer anders als Politik und Verwaltung könnte einerseits die beschriebene Funktion des „Moderators für das Gemeinwohl und den Interessenausgleich“ ausfüllen und zugleich aktiver Mitgestalter des Umsetzungsweges sein?

### **Ein Blick auf die Praxis zukunftsorientierter Organisationen**

Für die Erarbeitung guter ganzheitlicher Strategieprozesse gibt es zumindest aus dem Bereich der Unternehmen ausreichend Erfahrungen, die deutliche Qualitätssteigerungen gegenüber der derzeitigen Praxis in Politik und Verwaltung erwarten lassen. Eine der wichtigsten und unverzichtbaren Bausteine stellt jedoch die Einbindung externer Schlüsselinstitutionen in diesen Werkstatt-Prozeß dar.

Der oftmals eingeforderte und in vielen Fällen notwendige Umbau unserer Gesellschaft wird nur gelingen, wenn auch in vielen Organisationen tagtäglich deutlich mehr Selbst- und Mitverantwortung nach innen und außen gelebt wird. Pauschale Schuldzuweisungen an Politik und Verwaltung verdecken auf zu billige Weise unsere Mitverantwortung als Bürger und als Mitarbeiter in den in einer Gemeinde und Region ansässigen Organisationen.

Welche Aufgaben sind im Kern zu leisten:

1. *Herausarbeitung der Stärken in allen Bereichen und ihre Überprüfung auf „Dauerhaftigkeit für die Zukunft“*  
Gerade im Bereich der Wirtschaft zeigt sich, dass die Stärken von gestern und heute keine ausreichende Garantie mehr für morgen und übermorgen sind.
2. *Welche Entwicklungen kommen auf uns zu? Was tun wir heute, was müssten wir ab morgen tun, um ihnen angemessen zu begegnen?*  
Dies bedeutet eine gründliche gemeinsame Auseinandersetzung mit Trends, Szenarien und Chance/Risiko-Abwägungen für alle Schlüssel-Felder/-Akteure. Das umfassende Erkennen wechselseitiger Abhängigkeiten und Zusammenhänge erhöht die Einsicht für die Notwendigkeit neuer Kooperationsformen und einer neuen Kultur der Wertschätzung und Zusammenarbeit.
3. *Was bedeuten diese Entwicklungen für das zukünftige Selbstverständnis von Politik und Verwaltung hinsichtlich „Mitarbeiter-, Bürgerorientierung und Leistungsangebot? Was für die Anspruchshaltung von Bürgerseite an lokale Politik und Verwaltung?*
4. *Welche Schlüsselkompetenzen brauchen wir, um die großen Herausforderungen zu bewältigen? Wie sorgen wir für deren Aufbau und permanente Weiterentwicklung?*
5. *Wie können wir lokale und regionale Wertschöpfungsketten aufbauen und verstärken?*
6. *Wie können wir vorhandene Ressourcen, insbesondere menschliches Wissen und Motivation, deutlich besser nützen (nicht ausnutzen) und zusätzliche Ressourcen (Geld, Know-how, Unterstützung von Menschen) aufbauen?*
7. *Welche Auswirkungen hat dies alles auf unsere Organisation/unser System hinsichtlich Funktionen, Strukturen und Prozesse?*

### **Der Aufwand an Zeit und Hirn – eine „Zukunftsinvestition vom Besten“**

Die erweiterte Führungsspitze eines mittelständisches Unternehmens mit 500 bis 1000 Mitarbeitern widmet sich diesen Fragen in etwa vier bis fünf zwei- bis dreitägigen Strategieklausuren. Sie absolviert diesen intensiven Arbeitsprozess innerhalb von drei bis vier Monaten, oftmals unter Mitwirkung externer Strategieberater/innen, Moderator/innen. Zunehmend wird ein größerer Kreis der Belegschaft bereits in die Endphase der Strategieformulierung und beginnende Umsetzung in zwei- bis dreitägigen Werkstätten einbezogen, damit die zukünftige Ausrichtung mehr Qualität und Umsetzungskraft erfährt. Ein nachahmenswertes Beispiel, zumindest eines ernsthaften Experimentes wert auch in unseren Kommunen? Wer macht den Anfang?

# Anhang

## Methodenübersicht

	Zukunftskonferenz	Real Time Strategic Change (RTSC)	Open Space	Appreciative Inquiry
	Mit einer großen Gruppe die Zukunft entwerfen	Mitarbeiter für strategische Ziele/ Programme/ Strukturen gewinnen	Viele für ein komplexes und wichtiges Thema aktivieren	Auf dem Besten aufbauend die Veränderung einleiten
<b>Ziel</b>	Entwicklung langfristiger Ziele und Maßnahmen für eine ganze Organisation bzw. ein ganzen System (Stadt, Region) oder für größere Teilbereiche oder strategische Querschnittsthemen; geeignet auch für Menschen und Gruppen mit divergierenden Interessen und konfliktärer Vergangenheit	Gewinnung und Aktivierung sehr vieler Menschen in einer Organisation/Stadt/ Region für Ziele, Werte oder andere strategische Veränderungen, die vorab von einem Führungsteam entworfen wurden; die Ziele können auch neue Spielregeln, neue Strukturen oder Projekte sein, für die dann gemeinsam Maßnahmen geplant und anschließend umgesetzt werden;	Lösung eines komplexen Themas, für das kein Einzelner die ganze Antwort bat; Aktivierung vieler Mitarbeiter für ein drängendes Thema oder für die Zukunft der ganzen Organisation	Aktivierung der Mitarbeiter für ein breites Spektrum von Veränderungszielen. z.B. Mobilisierung, Planung von Zielen, Reorganisation, Kundenorientierung, Führungskultur etc.
<b>Dauer</b>	18 h auf drei Tage verteilt	2 bis 3 Tage	1 bis 2,5 Tage	2 bis 4 Tage
<b>TN-Zahl</b>	64 optimal, 30 bis 80 möglich, mehr in parallelen Konferenzen	50 bis 1000++	10 bis 1000	15 bis 2000 (in der Großgruppen-Form "Appreciative Inquiry Summit" genannt)
<b>TN</b>	Das „ganze, offene System“ lernt und plant zusammen in einem Raum. D.h. neben einem Querschnitt der Organisation über alle Funktionen und Ebenen hinweg sind wichtige externe Interessengruppen (z.B. Kunden, Lieferanten, Händler, Lizenznehmer) dabei. Das Zusammenbringen der unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht es, die ganze Realität zu erkennen und, wo sinnvoll, gemeinsame Maßnahmen zu ergreifen. Im System "Stadt" gilt das gleiche Prinzip.	meist nur Mitarbeiter einer Organisation (Unternehmen, Verwaltung, Non-Profit-Org.) manchmal nur Führungskräfte, manchmal eher die „Basis“, manchmal beide. Externe sind oft nur zeitweise als Inputgeber dabei; Ausnahmen: Arbeit an Produktionsprozessen/Wertschöpfungsketten oder Verbund-Projekten; im System "Stadt" kommen die Teilnehmer aus allen wichtigen Institutionen und Initiativen, die für das Ziel wichtig sind;	Freiwillige, die sich für das Thema interessieren; es kann bei einer institutionsinternen Konferenz sinnvoll sein, Externe einzubeziehen. Im öffentlichen Bereich sind meist alle potenziell am Thema interessierten bzw. davon betroffenen Menschen/ Organisationen eingeladen.	Teilnehmer: Mitarbeiter der Organisation, BürgerInnen eines Stadtviertels, einer Stadt/Region. In den Phasen "Entdeckung" und "Zukunft" auch Menschen aus anderen Organisationen/Systemen

<b>Ablauf</b>	Die Teilnehmer sitzen mal an gemischten, mal an "homogenen" 8er-Tischen in einem großen Raum. Homogene Kleingruppen bestehen aus Menschen, die aus dem gleichen oder ähnlichen Bereich einer Organisation/eines Systems kommen (Technik, Vertrieb, Verwaltung...) oder im "System Stadt" (Kultur, Soziales, Wirtschaft, Ökologie, Politik, Verwaltung etc.). In sechs Arbeitsschritten werden die Vergangenheit und die externe und interne Realität des Themas oder der Stadt/des Stadtteils untersucht, dann Zukunftsbilder entworfen und kreativ inszeniert, gemeinsame Ziele gefunden und schließlich Maßnahmen geplant. Die einzelnen Schritte sind sehr durchdacht und erprobt und haben jeweils eine kognitive (informationserzeugende) und affektive (mobilisierende) Wirkung.	Die Teilnehmer sitzen wechselnd an gemischten und homogenen 8er-Tischen in einem großen Raum. In der ersten Phase wird die heutige Realität umfassend untersucht und die Dringlichkeit des Wandels mit einer geeigneten Dramaturgie bewusst gemacht. In den nächsten Phasen der Konferenz entsteht durch einen Dialog über die Ziele, Werte oder Veränderungen, die die Führungsspitze wünscht, und durch die gemeinsame Bearbeitung derselben, die erforderliche Identifikation mit dem Wandel. In den letzten Schritten werden Maßnahmen auf Unternehmens-, Abteilungs- und/oder individueller Ebene geplant. Ablauf und Inhalte der RTSC-Konferenz werden im Rahmen genereller Prinzipien auf den jeweiligen Fall zugeschnitten. Sie werden von einem Team geplant, das einen Querschnitt der Teilnehmer darstellt.	Die Teilnehmer sitzen am Anfang in einem großen, runden Kreis. Es gibt ein gemeinsames Thema! aber keine Agenda. Diese entsteht in den ersten 90 Minuten fast völlig selbstorganisiert. „Initiatoren“ treten den Kreis, machen Angebote und hängen diese an die Wand. Auf dem „Marktplatz“ schreiben die TN in Arbeitsgruppen ihres Interesses ein und arrangieren eigenverantwortlich deren zeitliche Folge. Danach arbeiten zahlreiche Freiwilligengruppen in 2-stündigen Mini-Workshops, manchmal zu dritt, manchmal zu dreißig. Die Ergebnisprotokolle werden sofort nach jedem Workshop erstellt und veröffentlicht. Am letzten halben Tag werden sie nochmals gemeinsam gesichtet, priorisiert und ergänzt.	Der Basis-Prozess läuft in vier Phasen ab: Entdeckung, Zukunft, Gestaltung, Umsetzung. ‚Entdeckt‘ werden in der ersten Phase mit Hilfe der Appreciative Inquiry-Interviews diejenigen Aspekte der heutigen Realität oder diejenigen Erlebnisse der Vergangenheit, die bei den Beteiligten die besten Gefühle ausgelöst haben. Diese Ereignisse stellen die „Juwelen“ der Organisation/eines Systems dar. Herausgefunden wird auch, welche Bedingungen das möglich machten (Erfolgsfaktoren). Indem man mit dem Positiven statt mit den Problemen beginnt, verändert sich die Wahrnehmung und entsteht Energie. Darauf aufbauend wird die Zukunft des Systems (Organisation, Stadt) oder des ausgewählten Themas entworfen - und zwar so, dass die "Juwelen" sich vermehren können. Die Appreciative Inquiry-Interviews können im Vorfeld einer Konferenz mit hunderten oder tausenden von Mitarbeitern, (die sich gegenseitig befragen), durchgeführt werden. So entsteht eine positive Perspektive bei vielen, gemeinsames Lernen, und es können die Ergebnisse von vielen in die Konferenz eingebracht werden.
<b>Vorbereitung</b>	6 Wochen bis 6 Monate, 2-tägiger Planungsworkshop bei Organisationen, 4 bis 6 Vorbereitungstreffen im System Stadt	Workshop mit Führungsspitze, 4 bis 6 mehrstündige Treffen mit Planungsgruppe	ca. 0,5 bis 1 Vorbereitungstag mit Auftraggeberspitze, zumindest ein inhaltliches Treffen mit Vorbereitungsgruppe sowie Planung der Logistik	ca. 6 Wochen bis zu 16 Wochen bei Vorab-Interviews, 4 bis 6 intensive Vorbereitungs-/Planungs-Workshops bei Organisationen; eine größere Interview-Aktion im städtischen Umfeld vor der Konferenz erfordert ca. 6 bis 9 Monate Vorlaufzeit;
<b>Pioniere</b>	Marvin Weisbord, Sandra Janoff	Kathleen Dannemiller, Robert Jacobs	Harrison Owen	David Cooperrider, Suresh Srivasta, Diana Whitney



	Zukunftswerkstatt	Planungszelle	Perspektiven-Werkstatt
	Die Gegenwart analysieren und die Zukunft gemeinsam planen	Den "gesunden" Verstand für Planung und Expertise nutzen	Handfeste partizipative Planung im Quartier
<b>Ziel</b>	"Betroffene zu Beteiligten machen"! Aktivierung von Frauen und Männern aus möglichst unterschiedlichen Lebensbereichen und Altersgruppen für die Zukunftsgestaltung einer Organisation, einer Gemeinde/Region oder eines Themas	Erarbeitung einer Expertise für ein bedeutsames öffentliches Anliegen durch eine repräsentativ ausgewählte Gruppe von BürgerInnen; das Spektrum der Themen ist breit angelegt, von Rechtsthemen (Verbraucherschutz) bis zu stadtplanerischen Aufgaben;	Beteiligung möglichst aller Bewohner und Interessensgruppen an ganz konkreter Planung und Gestaltung von Umbau-/Baumaßnahmen, Konzeption und Umgestaltung von Gebäuden, Siedlungen und Plätzen; die Werkstatt wird von einem interdisziplinären Team aus Moderatoren und Fachleuten geleitet;
<b>Dauer</b>	1 bis 3 Tage	4 Tage	5 bis 6 Tage, davon 2 Tage mit Bürger-/Bewohner-Beteiligung
<b>TN-Zahl</b>	15 bis 30, mehr in parallel arbeitenden Werkstätten	20 bis 30 je Planungszelle, in der Regel finden zumindest 2 Planungszellen zur gleichen Aufgabe statt, in einigen Fällen sogar 10 und mehr, zeitversetzt über mehrere Wochen/Monate	50 - 2000, die Teilnehmer sind in vielen Fällen nur für Stunden oder einen Tag anwesend
<b>TN</b>	Einladungskreis abhängig vom Thema und ob Organisation oder Stadt/Öffentlichkeit Veranstalter bzw. Zielgruppe darstellt; in der Regel alle vom Thema Betroffenen;	Die TeilnehmerInnen werden per Zufallsauswahl absolut repräsentativ mit Hilfe von Melderegistern ausgewählt. Die Teilnehmer erhalten Lohnausfall bzw. Vergütungersatz.	Teilnehmer sind Interessierte, Betroffene und Initiatoren des Vorhabens, die im Vorfeld über verschiedene Wege auf ihre Mitarbeit angesprochen wurden; Ziel ist auch hier eine möglichst große Bandbreite an Einschätzungen zu erreichen und möglichst viele Menschen einzubeziehen;
<b>Ablauf</b>	Der Ablauf besteht aus drei Phasen: Wahrnehmung und Kritik am bestehenden, Zukunfts-/Visionsphase, Planung/ Umsetzung der ersten Schritte zur Verwirklichung des Zukunftsbildes; die Teilnehmer arbeiten in den drei Phasen überwiegend in Kleingruppen, auch in wechselnder Zusammensetzung; jeder Abschnitt endet mit einer Präsentations- und Reflexionsphase in der Gesamtgruppe (Plenum). In der Umsetzungsphase entstehen meist Arbeitsgruppen, die nach der Werkstatt als Projekt-Kerngruppe an der weiteren Umsetzung arbeiten.	Die Planungszelle ist in 16 Arbeitseinheiten von je ca. 90 Min. Dauer über vier Tage detailliert strukturiert. Den TeilnehmerInnen stehen Fachleute und Referenten als "Sachverständige" zur Einarbeitung in das Thema und für Detailinformationen zur Verfügung. Die Verarbeitung dieser Informationen erfolgt in planmäßig wechselnden Kleingruppen und im gemeinsamem Austausch innerhalb der jeweiligen Gesamtgruppe. Die Planungszelle ist stark auf Sacharbeit im Sinne von Begutachten ausgerichtet (Laien-Experten). Die Arbeit der Teilnehmer liefert das Material für ein sog. "Bürgergutachten", das vom Moderationsteam in meist mehrmonatiger Arbeit erstellt wird.	Je nach Komplexität und Bedeutung der Aufgabenstellung erfolgt die Planungsbeteiligung der BürgerInnen an ein oder zwei Tagen in Form von Themen-Workshops, die Details oder wichtige Aspekte der Gesamt- Aufgabe behandeln. Meist arbeiten am Vormittag zwei bis vier, teilweise bis zu sechs moderierte Parallelgruppen, deren Ergebnisse dann im Plenum vorgestellt und kurz diskutiert werden. Am Nachmittag werden in weiteren Gruppen mit Unterstützung der Fachleute (Leitungsteam) konkrete planerische Lösungen und Entwürfe erarbeitet und präsentiert. Nach Ende der öffentlichen Beteiligung erstellt das Fachteam der Perspektiven-Werkstatt in rund zweitägiger intensiver Arbeit aus diesen Ideen und Konzepten einen eigenen Lösungsvorschlag. Dieser wird in einer Abschluß-Abendveranstaltung (Tag 5 oder 6) der Öffentlichkeit vorgestellt.
<b>Vorbereitung</b>	sehr abhängig vom Thema, Dauer und Umfeld, in dem die Werkstatt stattfindet; meist mehrere Vorbereitungstreffen, bei mehrtägiger Dauer ähnlich wie Zukunftskonferenz;	sehr aufwändig infolge der repräsentativen Teilnehmer-Auswahl und der externen Fachleute; die ausgewählten BürgerInnen müssen oftmals intensiv informiert und zur Mitarbeit "bekehrt" werden;	meist sehr umfangreich, da die Methode tendenziell für komplexe Aufgaben mit hohem öffentlichen Interesse eingesetzt wird; das Vorhaben ist meist auch mit erheblichem Geldeinsatz verbunden; Vorlauf zwischen vier bis zu zwölf Monaten.
<b>Pioniere</b>	Robert Jungk, Norbert R. Müllert, Rüdiger Lutz	Peter C. Dienel	Nick Wates

## Literaturempfehlungen

### Basis-Literatur zu den vorgestellten Methoden

Marvin Weisbord, Sandra Janoff, Future Search; Die Zukunftskonferenz; Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart 2001 (nachstehend „Klett-Cotta“)

Matthias zur Bonsen; Real Time Strategic Change; Schneller Wandel in großen Gruppen, Klett-Cotta, Stuttgart 2003 (unter Mitarbeit von Sabine Bredemeyer, Jutta Herzog und Peter Bauer, alle Beratergruppe all•in•one - zur Bonsen & Associates)

Harrison Owen, Open Space Technology; Ein Leitfaden für die Praxis, Klett-Cotta, Stuttgart 2001

Matthias zur Bonsen, Carole Maleh, Appreciative Inquiry, Der Weg zu Spitzenleistungen, Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2001

Robert Jungk, Norbert R. Müllert, Zukunftswerkstätten, Heyne Verlag, München, 1990 (Hinweis: Buch in der Regel nur noch über Modernes Antiquariat, auch via Internet erhältlich; lieferbare Bücher zum Thema über Buchhandel oder Internet)

Peter C. Dienel, Die Planungszelle: der Bürger plant seine Umwelt; eine Alternative zur Establishment-Demokratie, 4., durchges. Aufl., Opladen: Westdt. Verl. 1997

Andreas von Zadow, Perspektiven-Werkstatt, herausgegeben mit Unterstützung von TrizecHahn Europe GmbH und der Wohnungsbaugesellschaft Hellersdorf mbH, Vertrieb: Deutsches Institut für Urbanistik, Berlin 1997

### Basis-Literatur zur „Arbeit mit großen Gruppen“

Roswita Königwieser, Alexander Exner, Systemische Intervention; Achitekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager; Beratergruppe Neuwaldegg, Klett-Cotta, Stuttgart 1998

Roswita Königwieser, Marion Keil (Hrsg.), Das Feuer großer Gruppen; Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen; Beratergruppe Neuwald/ Synetz, Klett-Cotta, Stuttgart 2000, (mit Beiträgen von Matthias zur Bonsen und Peter Bauer, all•in•one - zur Bonsen & Associates)

## **Literatur zu den Themen „Verwaltungen reformieren, neue Wege in der Gestaltung von Städten und Regionen, Strategien für den Wandel“**

### **Forschungs- und Ergebnisberichte der Bertelsmann Stiftung**

Marga Pröhl (Hrsg.), Internationale Strategien und Techniken für die Kommunalverwaltung der Zukunft; Reformbeispiele von Praktikern für Praktiker, Netzwerk „Cities of Tomorrow“, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1997

Marga Pröhl (Hrsg.), Die lernende Organisation – Vertrauensbildung in der Kommunalverwaltung; Internationale Recherchen und Fallbeispiele, Netzwerk „Cities of Tomorrow“, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1998

Marga Pröhl (Hrsg.), Kommunale Wirtschaftsförderung; Internationale Recherchen und Fallbeispiele, Netzwerk „Cities of Tomorrow“, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 1998

Werner Weidenfeld (Hrsg.), Den Wandel gestalten – Strategien der Transformation, Band 1; Ergebnisse der internationalen Recherche, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2001

Werner Weidenfeld (Hrsg.) Den Wandel gestalten - Strategien der Transformation, Band 2 Dokumentation der internationalen Recherche, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2001

Marga Pröhl, Heidi Sinning, Stefan Nährlich (Hrsg.), Bürgerorientierte Kommunen in Deutschland; Anforderungen und Qualitätsbausteine, Band 3: Ergebnisse und Perspektiven des Netzwerkes CIVITAS , Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2002

Marga Pröhl, Andreas Osner (Hrsg.), Ratsarbeit besser machen, ein Handbuch für kommunale Mandatsträger, sachkundige Bürger und Verwaltungschefs, 2. überarb. Auflage, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2003

### **Weitere Quellen zu den Themen Stadt, Region und Prozessgestaltung**

Richard Douthwaite, Hans Diefenbacher, Jenseits der Globalisierung; Handbuch für lokales Wirtschaften, Matthias-Grünwald-Verlag, Mainz 1998

Universität Bremen/Münchner Projektgruppe für Sozialforschung – Bedingungen institutioneller Stabilisierung lokaler Agenda 21-Prozesse, Studie, Forschungsbereich Nr., München/Bremen 2001

Werner Heinz (Hrsg.), Stadt & Region – Kooperation oder Koordination, ein internationaler Vergleich, Kohlhammer-Deutscher Gemeindeverlag, Stuttgart 2000 (Schriften des deutschen Institutes für Urbanistik, Berlin, Bd. 93)

Barbara Mettler-von Meibom, Ulrich Steger (Hrsg.) – Elitenkooperation in der Region, Neue Wege an der Ruhr, Klartext Verlag, Essen, 2001

Warnfried Dettling, Die Stadt und ihre Bürger; Neue Wege in der kommunalen Sozialpolitik, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2001

Umweltbundesamt Berlin (Hrsg.), Managementleitfaden für regionale Kooperation, Neubrandenburg 2002

Knut Bleicher, Leitbilder – Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie, Institut für Betriebswirtschaft, Hochschule St. Gallen, Bd. 1, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1994

# Einfache Spielregeln, Rollen und Arbeitstipps für das selbstorganisierte Arbeiten im Rahmen von Großgruppen-Konferenzen

## Spielregeln für den Umgang in der Kleingruppe

- Alle Meinungen sind gültig.
- Alle Informationen auf Flip-Charts schreiben.
- Die Zeiten strikt einhalten.
- Nach Gemeinsamkeiten suchen – auch mit den Ohren des Anderen zuhören.
- Differenzen und Probleme würdigen, erkunden, verstehen - **a b e r** nicht bearbeiten
- und mit Freude und Neugier dabei sein.

## Wechselnde Rollen in den Kleingruppen

- **Moderator/in**  
Sorgt dafür, dass jeder, der sich äußern will, innerhalb der verfügbaren Zeit gehört wird; achtet darauf, dass die Gruppe beim Thema bleibt und in der vorgegebenen Zeit fertig wird.
- **Schreiber/in**  
Schreibt die Ergebnisse der Gruppe auf dem Flipchart mit; bittet Teilnehmer/innen, zu lange Aussagen zusammenzufassen, sorgt für Überblick bei den Arbeitsergebnissen.
- **Zeitnehmer/in**  
Macht die Gruppe auf die verbleibende Zeit aufmerksam; informiert während der Präsentationen die Sprecherin/den Sprecher über die verbleibende Zeit.
- **Sprecher/in**  
Präsentiert der großen Gruppe den Bericht innerhalb der vorgegebenen Zeit.

## Einfache Arbeitstipps:

Erst sammeln, dann auswählen und bewerten.

Mit dem Wichtigsten anfangen.

## Anmerkung:

Diese einfachen Hilfen reichen völlig aus, um Ergebnisse zu erzielen, die in ihrer Qualität, Schnelligkeit und „Leichtigkeit“ (wertschätzender Umgang miteinander) die bisherigen Erfahrungen der meisten Teilnehmer/innen weit übertreffen.

## Verzeichnis der Abbildungen

Nr.	Bezeichnung
1	Standardablauf einer Zukunftskonferenz
2	„Formel für Veränderung“
3	Ablauf einer RTSC-Konferenz
4	Ablauf einer Open Space-Konferenz
5	Der 4-D-Zyklus
6	Ablauf einer Planungszelle
7	Die Struktur einer Perspektiven-Werkstatt
8	Vorbereitung und Durchführung Zukunftskonferenz
9	Kriterien für eine Methoden-Auswahl – eine kleine Entscheidungshilfe

Hinweis: Sofern nichts anderes vermerkt, wurden die Charts von all-in-one erstellt.

## **Auditorial**

### **Peter Bauer, Dipl.-Kaufmann, 47 J., Frankfurt am Main**

*Gründungspartner der Beratergruppe all•in•one – zur Bonsen & Associates, Co-Autor mehrerer Bücher zum Thema „Schneller Wandel in großen Systemen“ und „Unternehmensgründung“*

All•in•one ist die führende Beratergruppe und Pionier im deutschsprachigen Raum für die Arbeit mit großen Gruppen und ganzen Systemen und spezialisiert auf die Gestaltung großflächiger Veränderungsprozesse unter Einbeziehung aller Beteiligten in internationalen Großunternehmen, großen Non-Profit-Organisationen sowie in der Stadt- und Regionalentwicklung. Die Konzeption und Moderation sog. Großgruppen-Konferenzen bildet dabei ein unverzichtbarer und sehr effektiver Baustein.

All•in•one hat in den letzten Jahren mehr als 800 interne und externe Berater in der Arbeit mit diesen Methoden aus- und weitergebildet und ist der Kern eines Netzwerkes von mehreren hundert Kollegen im deutschsprachigen und europäischen Raum. Ein zentrales Grundprinzip von all•in•one lautet „gemeinsam lernen auf dem Weg“ und „aus dem Besten, was wir tun.“

**Mehr Information: [www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de)**

### **Agnes Lorenz, Magister Kommunikationswissenschaften, Sadelkow (Mecklenburg-Vorpommern)**

Team- und Kommunikationsprozesse, sowie die Konzeption und Moderation von Großgruppen-Konferenzen bilden die Arbeitsschwerpunkte.

Die Arbeit von flow gliedert sich in drei Kerngebiete: Training, Coaching und Moderation.

Das integrierte Wissen dreier Fachbereiche verbindet sich zu einer wunderbaren Symbiose, und führt zu durchweg systemischer Arbeit. Das wissenschaftliche Studium der Kommunikationswissenschaften, die psychologische Ausbildung (NLP-Lehrtrainer) und der wirtschaftliche Aspekt des Controlling (Controllerin IHK) haben eine breite fundierte Basis gebildet, auf der nun komplexe Prozesse initiiert und in einen flow gebracht werden können.

Der Hauptakzent liegt auf der Verbesserung der Kommunikation, der Präsentation und darauf, den Blick hin zu Lösungen zu orientieren, weg von Problemen. Das ganze wird mit der Begeisterung untersetzt, derer es bedarf um etwas in Schwingung zu versetzen.