

Das Partizipations.Kit

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die von mir eingereichte Abschlussarbeit (Master-Thesis) selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie Zitate kenntlich gemacht habe.

.....
Datum

.....
Unterschrift

Alle Onlinequellen wurden zuletzt am 7. August 2021 abgerufen.

**Entwicklung einer Methodik, mit der
Veränderungsprozesse in demokratischen Organisationsformen
zur Mitgestaltung geöffnet werden können**

Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades eines Master of Arts (MA)
im Studiengang Strategische Produkt- und Innovationsentwicklung

Fakultät für Design und Kunst
der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von

Felix Fastenrath
Matrikelnummer 1420977

Erstprüferin: Prof. Dr. Martina Fineder-Hochmayr
Zweitprüferin: Dipl.-Des. Anne Kurth

13. August 2021

Inhalt

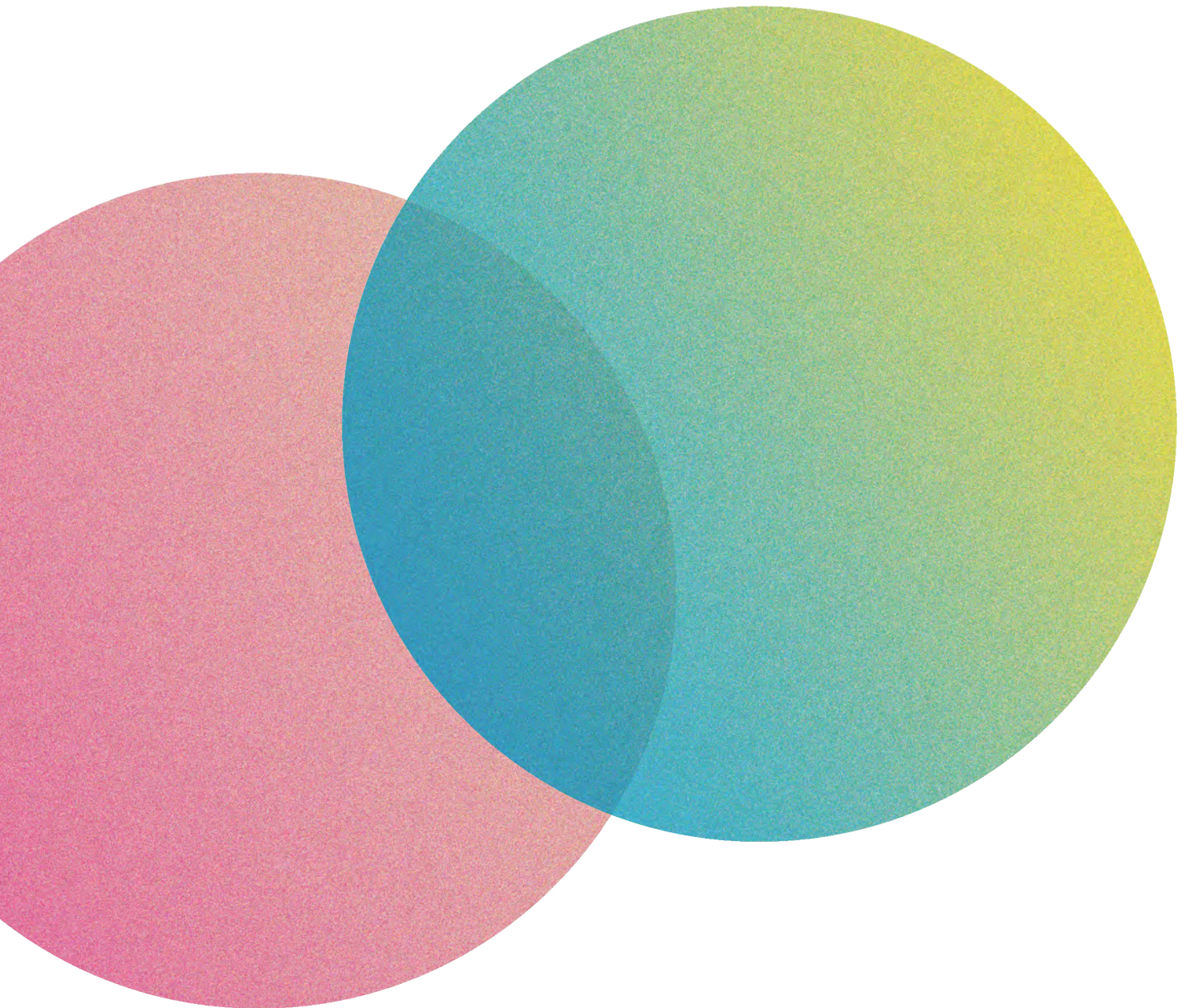
1. Einleitung	10
1.1 Warum brauchen wir mehr Partizipation?	11
1.2 Thematischer Rahmen	13
1.2.1 Demokratische Organisationsform	13
1.2.2 Veränderungsprozesse	14
1.2.3 Gestaltung	14
1.2.4 Partizipation	15
1.2.5 Weitere Begriffe	15
1.3 Material und Methoden	16
1.3.1 Das Fallbeispiel	16
2. Literaturrecherche	18
2.1 Auswahl der Quellen	19
2.1.1 Schreibfrühstück	19
2.2 Voraussetzungen für Partizipation	21
2.2.1 Bekenntnis zur Partizipation	21
2.2.2 Transparenz	22
2.2.3 Zugang für alle Betroffenen	22
2.2.4 Dialog und Empathie	23
2.2.5 Flache oder ausgesetzte Hierarchien	24
2.2.6 Motivation und Ownership	25
3. Reallabor	26
3.1 Ausgangssituation	27
3.1.1 DPSG St. Elisabeth Hagen	27
3.1.2 Die Fragestellung	29
3.2 Prozessvorbereitung	30
3.3 Meine Position im Stamm	31

3.4 Stammesversammlung	32
3.4.1 Ablauf	32
3.4.2 Diskussion	33
3.4.3 Reflexion	34
3.5 Arbeitsgruppe	37
3.5.1 Reflexion	37
3.6 Erstes Treffen	38
3.6.1 Vorgeschlagener Prozess	38
3.6.2 Diskussion	39
3.6.3 Reflexion	40
3.7 Zweites Treffen	41
3.7.1 Arbeit auf dem Miroboard	41
3.7.2 Diskussion	42
3.7.3 Reflexion	43
3.8 Pausieren des Prozesses	44
4. Das Partizipations.Kit	46
4.1 Konzeptentwicklung	47
4.1.1 Selbstständige Bearbeitung	47
4.1.2 Eröffnung und Nutzung des Gestaltungsraums	48
4.1.3 Individueller Prozess	50
4.1.4 Klarheit über Aspekte der Organisation	51
4.1.5 Stufen der Partizipation	52
4.1.6 Reflexion und Werte	54
4.2 Gestalterische Umsetzung	58
4.2.1 Medium	58
4.2.2 Grafische Gestaltung	58
4.2.3 Sprache	60
4.2.4 Frühere Versionen	60
4.2.5 Bestandteile des Kits	62

5. Tests	66
5.1 Sampling	67
5.1.1 DPSG St. Meinolf	67
5.1.2 Utopiastadt	67
5.1.3 Waldorfschule	68
5.1.4 Greyhound	68
5.2 Vorgehen	69
5.2.1 Testgespräch	69
5.2.2 Nutzer*innentest	70
5.3 Erkenntnisse	71
5.3.1 Beispiele	71
5.3.2 Verständlichkeit	71
5.3.3 Neue Interpretationen	71
6. Konzeptdetaillierung	72
6.1 Ablaufkarten	73
Karte 00 – Stufen der Partizipation	75
Karte 01 – Fragestellung	77
Karte 02 – Auswirkungen	79
Karte 03 – Relevanz	81
Karte 04 – Akteur*innen	83
Karte 05 – Kanäle	85
Karte 06 – Erkundungsphase	87
Karte 07 – Lösungsphase	89
Karte 08 – Rollen	91
Karte 10 – Konflikte	95
Karte 11 – Mission	97
Karte 12 – Umsetzung der Werte	99
6.2 Methoden- und Rollenkarten	100
6.3 Handbuch	101

7. Fazit und Ausblick	102
7.1 Ziel dieser Thesis	103
7.2 Weiterentwicklung	104
8. Anhang	106
8.1 Literaturliste	107
8.2 Gesprächsnotizen aus den Testgesprächen	110

1. Einleitung



1.1

Warum brauchen wir mehr Partizipation?

Während man früher mit dem Programm vorlieb nehmen musste, das grade im Fernsehen auf den drei verfügbaren Sendern lief, gibt es heute eine schier unendliche Auswahl von Programmen und Inhalten – die dazu jederzeit je nach Lust und Interessen bei Plattformen wie Netflix, YouTube oder in den Mediatheken der Fernsehsender abgerufen werden können.

Bis vor einigen Jahren gab es eine klare Zweiteilung zwischen denjenigen, die Medien produzierten, und denen, die sie konsumierten. Heute schwimmt durch Blog-Plattformen und soziale Medien wie Facebook oder Twitter die Grenze zwischen Produktion und Konsum. Jede und jeder kann ganz selbstverständlich ihre oder seine Meinung zum Zeitgeschehen äußern oder von vornherein eigene Inhalte verbreiten.

Selbst Produkte und Dienstleistungen können durch Baukastensysteme und Konfiguratoren individuell angepasst werden. Dadurch sind Konsument*innen und Nutzer*innen in den meisten Branchen – von Schuhen bis hin zu Müsli¹ – nicht mehr allein von den Vorstellungen von Designer*innen und Produktmanager*innen abhängig, sondern können eigene Ideen und Anforderungen einbringen. Im Rahmen von Crowdfunding-Kampagnen können sie sogar mitentscheiden, welche Produkte es überhaupt auf den Markt schaffen.

In diesen drei Beispielen werden die Auswirkungen des Megatrends Individualisierung deutlich.² Gemeinsam mit den verknüpften Megatrends Globalisierung und Konnektivität sorgt die Individualisierung allerdings nicht nur dafür, dass die einzelnen Mitglieder einer Gesellschaft mehr Mitspracherecht einfordern, sondern auch dafür, dass die aktive Beteiligung möglichst vieler und möglichst diverser Akteur*innen dringend notwendig wird. Denn mit ihr können angesichts der Komplexität, die durch die genannten Entwicklungen gestiegen ist, für alle Beteiligten vertretbare Lösungen für aktuelle Fragestellungen gefunden werden. Diese Notwendigkeit hat auch die EU erkannt und sich 2007 im Vertrag von Lissabon dazu bekannt, Wege zu

¹ Zum Beispiel Nike By You über nike.com oder der Mixer auf mymuesli.com

² Zukunftsinstitut: Dossier Individualisierung
<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung>

mehr partizipativer statt repräsentativer Demokratie zu finden.³ Das gilt jedoch nicht nur, wenn man die Gesellschaft auf der Ebene von Staaten betrachtet, sondern auch in kleineren Organisationen, wie Vereinen, Unternehmen oder Stadtteilen.

Doch wie sieht Partizipation aus? Aus den Verfassungen der meisten modernen Demokratien kennen wir nur repräsentative Strukturen. Vor allem im Bezug auf die Gestaltung von Lösungen für komplexe Problemfelder stoßen diese Strukturen jedoch schnell an ihre Grenzen: Aus Sicht der Wähler*innen besteht in vielen Fragen nur eine binäre Auswahlmöglichkeit zwischen zwei Lösungsansätzen. Die Aushandlung von Detaillösungen und Kompromissen findet in Parlamenten, Kabinetten und Ausschüssen statt, und damit ohne Möglichkeiten der direkten Einflussnahme für die meisten Bürger*innen, manchmal sogar ohne ausreichende Transparenz.

Um Lösungen auf tatsächlich partizipative Weise zu gestalten, fehlen oft die entsprechenden Prozesse und Methoden. Diese Masterthesis beschäftigt sich mit der Untersuchung solcher Prozesse und den Anforderungen und Bedürfnissen, die ihre Teilnehmer*innen an sie haben. Das Ziel der Thesis ist es, einen Prozess vorzuschlagen, der Gestaltungsprozesse in demokratischen Organisationen für die Partizipation öffnet.

3 Vertrag von Lissabon, 2007, Artikel 8a und Artikel 8b

1.2

Thematischer Rahmen

Der Titel dieser Thesis benutzt die Begriffe *Organisationsform*, *Veränderungsprozesse*, *Gestaltung* und *Partizipation* (beziehungsweise die Vorsilbe *Mit-* in *Mitgestaltung*). Um einen einheitlichen Betrachtungsrahmen zu schaffen, beschreibe ich im Folgenden, wie ich sie bei der Arbeit an der Thesis verwendet habe.

Demokratische Organisationsform

Als *Organisationen* betrachte ich in in dieser Thesis gemäß einer Definition von Stefan Kühl soziale Gebilde, die über Eintritt und Austritt ihrer Mitglieder bestimmen, ihre Handlungen auf einen Zweck ausrichten, und eine Art von Hierarchie besitzen.⁴ Darunter fallen also beispielsweise Vereine, Staaten, Unternehmen, Genossenschaften, oder Glaubensgemeinschaften, nicht jedoch keine Familien oder politische Bewegungen.

Die Ergänzung *demokratisch* wird hier im Sinne des ernstgemeinten Anspruchs, den die Organisationen an sich selbst haben, verstanden. Ein Unternehmen kann den Anspruch haben, dass alle Mitarbeiter*innen das gleiche Gewicht bei Entscheidungsfindungen haben, oder aber streng hierarchisch aufgebaut sein, sodass alle Entscheidungsgewalt bei der Geschäftsführung oder den Eigentümer*innen liegt. Auch ein Staat kann demokratisch verfasst sein oder im Gegensatz dazu monarchisch, oligarchisch oder diktatorisch.

Im Rahmen der Thesis bewerte ich nicht, inwiefern der demokratische Anspruch bisher verwirklicht ist. Was jedoch zählt, ist, dass die Umsetzung von partizipativen Prozessen von allen gewollt und konsequent mitgetragen wird – dass der demokratische Anspruch eben ernstgemeint ist.

⁴ Stefan Kühl: *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, S. 16 – 22

Veränderungsprozesse

Veränderungsprozesse, bei denen es sich anbietet, partizipative Methoden zu nutzen, können alle oben genannten Aspekte einer Organisation betreffen:

Die Mitgliedschaftsbedingungen, sowie die Struktur der Mitglieder: So könnte beispielsweise ein Verein beschließen, sich bewusst an eine neue Zielgruppe zu wenden. Ein Staat könnte die Altersgrenzen für bestimmte Rechte oder Pflichten neu verhandeln, wie zum Beispiel das Wahlrecht.

Den Zweck der Organisation, sowie Vision, Werte und Aktionen, in denen sich diese zeigen: Ein Unternehmen könnte ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung entwerfen und auf den Markt bringen. Ein Staat könnte ein neues Gesetz erlassen.

Die Hierarchie und Beziehungen innerhalb der Organisation, die internen Prozesse, sowie Personalfragen: Zu diesem Punkt würde es gehören, wenn ein Staat ein neues Oberhaupt oder eine neue Regierung bestimmen würde. Ein weiteres Beispiel wäre ein Unternehmen, das seine Rollen und die zugehörigen Aufgaben verändern möchte.

Zusätzlich zu den Veränderungsprozessen, die die definierenden Aspekte einer Organisation betreffen, kann es solche geben, die sich auf die materiellen Aspekte beziehen, wie Anschaffungen und Bauvorhaben. Dazu würde zum Beispiel eine Kommune gehören, die ein Stadtentwicklungsprojekt mit Bürgerbeteiligung durchführt.

Unter dem Begriff *Veränderungsprozess* fasse ich alle Schritte, die unternommen werden, um vom Impuls, etwas zu verändern, zur abgeschlossenen Veränderung zu gelangen. Die Begriffe *Partizipationsprozess* und *Prozess* verwende ich dazu synonym.

Gestaltung

Bei der Formulierung des Themas fiel die Wahl bewusst auf *Gestaltungsprozesse* und nicht auf *Entscheidungsprozesse*. Einer der Gründe dafür war, dass der Entscheidungsprozess im Fallbeispiel bei den Pfadfindern durch die Satzung vorgegeben ist. Die meisten anderen Organisationen haben ebenso bestehende Strukturen, in die sich der in dieser Thesen entwickelte Prozess einfügen muss.

Der andere Grund ist, dass es hier keinesfalls nur um verschiedene Modi der Abstimmung oder der Schlichtung bei Meinungsverschiedenheiten gehen soll, an die vielleicht einige denken, wenn sie das Wort *Entscheidungsprozess* hören. Der entwickelte Prozess soll schon früher ansetzen und statt zwischen Vorschlägen zu entscheiden, bei der Entwicklung dieser Vorschläge helfen.

So soll ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass in demokratischen Organisationen und komplexen Themenfeldern die Wahl nicht zwischen zwei oder wenigen vorher festgelegten Optionen fallen muss, sondern es jeweils eine Vielzahl relevanter Lösungen gibt, die in einem Verhandlungs- und Definitionsprozess miteinander gestaltet werden können.

Partizipation

Partizipation im Sinne dieser Theses ist erreicht, wenn alle menschlichen Akteur*innen, die Individuen oder Gruppen sein können, die von einem Veränderungsprozess betroffen sind, die Möglichkeit haben, sich in diesen Prozess aktiv einzubringen. Die genaue Art der Beteiligung kann dabei sehr unterschiedlich ausfallen, sodass Partizipation keine bestimmte Struktur beschreibt, sondern ein Spektrum an Interaktionen.

Weitere Begriffe

Im Folgenden erkläre ich, wie ich einige weitere zentrale Begriffe, die in dieser Theses immer wieder eine Rolle spielen, verwende.

Fragestellung

Eine Fragestellung ist der Impuls, der am Anfang eines Veränderungsprozesses steht. Sie steht in engem Zusammenhang mit einem Problem, das ein*e Akteur*in wahrnimmt und lösen möchte. Fragestellungen können als Entscheidungsfrage oder offene Frage formuliert sein. Im Laufe des Prozesses können sich untergeordnete Fragestellungen entwickeln. Anliegen, Projekt und Problem verwende ich dazu synonym.

*Akteur*in*

Alle, die von einer Fragestellung beziehungsweise dem Ergebnis des zugehörigen Prozesses betroffen sein werden, gelten als Akteur*innen. Die Betroffenheit kann sich auch recht subtil zeigen. Nicht alle Mitglieder einer Organisation müssen automatisch Akteur*innen bezüglich einer Fragestellung sein, die innerhalb ihrer Organisation behandelt wird, obwohl das meistens der Fall ist. Ebenso können auch Nicht-Mitglieder Akteur*innen sein. Betroffene*r und Beteiligte*r verwende ich dazu synonym.

Gruppe

Die Gruppe ist die Gesamtheit der Akteur*innen, die sich aktiv in einen Prozess einbringen, indem sie ihn organisieren, gestalten, lenken, ihre Meinung zur Fragestellung einbringen, diskutieren und Lösungen mitgestalten. Das bloße Wahrnehmen eines Stimm- oder Wahlrechts am Ende eines Prozesses macht Akteur*innen nicht zum Teil der Gruppe.

Kanal

Mit Kanälen sind alle Medien und Veranstaltungen gemeint, durch die Akteur*innen mit der Gruppe in Kontakt treten können, um Meinungen und Anregungen zu äußern, Informationen zu erhalten, an der Gestaltung von Lösungen mitzuwirken oder mitzuzentscheiden.

1.3

Material und Methoden

Im Mittelpunkt dieser Thesis steht ein Fallbeispiel, das ich als Reallabor nutzen durfte, um einen Partizipationsprozess gemeinsam mit einer Arbeitsgruppe zu gestalten und diesen Gestaltungsprozess zu beobachten.

Dem voraus ging eine Literaturrecherche, in der ich unterschiedliche Perspektiven auf und Erfahrungen mit Partizipation erkundet habe, um die Voraussetzungen für gelungene Partizipationsprozesse und Probleme, die in ihrem Umfeld häufig auftreten, herauszuarbeiten.

Mithilfe dieser Erkenntnisse habe ich einen ersten Vorschlag für den Prozess im Reallabor entworfen. Dieser Vorschlag wurde in der Arbeitsgruppe in zwei Iterationschleifen diskutiert und überarbeitet. Die Beobachtungen dabei waren die maßgebliche Grundlage für den Partizipationsprozess, der das Ergebnis dieser Thesis ist.

Um den Prozess weiter zu verfeinern und um sicherzustellen, dass er nicht nur im Kontext des Fallbeispiels anwendbar ist, habe ich ihn in Nutzer*innentests mit Einzelpersonen und Gruppen aus unterschiedlichen Organisationen getestet.

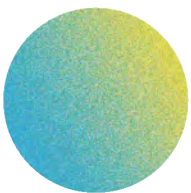
Das Fallbeispiel

Als Fallbeispiel habe ich einen Veränderungsprozess beim Pfadfinderstamm der DPSG St. Elisabeth Hagen gewählt, dessen Mitglied ich bin. Der Veränderungsprozess betrifft die Altersstruktur und die Grenzen der einzelnen Altersstufen, in denen im Stamm Jugend- und Gruppenpädagogik stattfinden.

Die Grenzen wurden zuletzt 2012 geändert, indem sie um ein Jahr abgesenkt wurden. Seitdem haben immer wieder Stimmen aus der Leitungsrunde eine Rückkehr zur vorher bestehenden Struktur gefordert. Dem gegenüber stehen Leiter*innen, die keine Notwendigkeit dazu sehen oder den Aufwand größer einschätzen als den Nutzen. Eine genauere Beschreibung der Ausgangssituation folgt im Kapitel 3. *Reallabor*.



2. Literaturrecherche



2.1

Auswahl der Quellen

Um einen umfassenden Überblick darüber zu erlangen, welche Faktoren für gelungene Partizipation wichtig sind, habe ich Informationen aus einem möglichst breiten Spektrum von Quellen zusammengetragen. Dazu gehörten wissenschaftliche Texte, Artikel in Fachzeitschriften, zum Beispiel Erfahrungsberichte aus partizipativen Projekten oder basisdemokratisch organisierten Unternehmen, Interviews mit Demokratie-Expert*innen und bereits vorhandene Methodensets für partizipative Gestaltung.

Zentrale und wiederkehrende Themen habe ich auf einem Miro-Board gesammelt und kategorisiert. So haben sich Themenfelder herausgestellt, die Voraussetzungen für Partizipation umfassen, genauso wie Fragestellungen, die in der Literatur immer wieder auftraten und allgemeine Probleme bei der Umsetzung von Partizipationsprozessen darstellen. Diese Themenfelder sind weiter unten aufgeführt.

Im weiteren Projektverlauf flossen diese Themenfelder in die Planung des Partizipationsprozesses für das Fallbeispiel der Pfadfinder ein.

Schreibfrühstück

Das Schreibfrühstück der Abteilung Industrial Design an der Bergischen Universität Wuppertal unter Leitung von Prof. Dr. Martina Fineder und Dipl.-Des. Anne Kurth ist keine Literatur und passt daher nicht so recht in dieses Kapitel. Da der dortige Austausch im Erkenntnisprozess jedoch eine ähnliche Position wie die gelesenen Texte einnimmt, behandle ich es ebenfalls an dieser Stelle.

Im Sommersemester 2021 war das Thema des Schreibfrühstücks *Diversität und Demokratie*. In zweiwöchentlichen digitalen Treffen hat sich die Gruppe aus Bachelor- und Masterstudierenden aus den Studiengängen Industrial Design, Erziehungswissenschaften und Medizinische Physik, sowie den Dozentinnen mithilfe verschiedener Schreibmethoden dem Thema angenähert.

Besonders im Gedächtnis ist mir ein Check-in geblieben, bei dem folgende Frage beantwortet werden sollte: *An welche Situation, in der du wählen musstest, erinnerst du dich aus deiner Kindheit?*

Die Antworten illustrierten auf anschauliche Weise, in welchen Situationen gemeinschaftliche Entscheidungsfindungen funktionierten oder missglückten und welche Ansätze es dabei gab: Konsens, die Schnittmenge der gemeinsamen Interessen, Kompromiss, Turnus-Regelungen oder die Aufteilung einer Pizza, wobei auch die Aufgaben geteilt wurden: die Gestaltung der Lösungen – in diesem Fall das Schneiden der Pizza in zwei möglichst gerechte Teile – und das Auswählen einer Lösung – in diesem Fall das Zuteilen der Stücke an die beiden Personen.

Diese letzte Anekdote ist besonders interessant, da sie zum einen den in *1.2.3 Gestaltung* beschriebenen Unterschied zwischen *Entscheidungs-* und *Gestaltungsprozessen* gut verdeutlicht. Zum anderen, weil sie durch ein elegantes System eine Situation schafft, in der alle Beteiligten an einer möglichst gerechten Lösung für alle interessiert sind. Im Kleinen ist dies eine praktische Anwendung des Gedankenexperiments des *Schleiers des Nichtwissens* von John Rawls.

2.2

Voraussetzungen für Partizipation

Bekanntnis zur Partizipation

Die grundlegendste Voraussetzung für gelungene Partizipation ist, dass sich alle Beteiligten zu ihr bekennen und sie als Selbstzweck anerkennen, für den sich ein Mehraufwand lohnt.

Dem gegenüber stehen zum einen formelle und informelle Führungskräfte, die das Schlagwort *Partizipation* nutzen, um für eine bessere Akzeptanz ihrer Entscheidungen bei anderen Organisationsmitgliedern zu sorgen, ohne aber wirkliche Partizipationsmöglichkeiten zu bieten. So gibt es Manager*innen, die fünf- bis sechsstellige Summen für partizipative Workshops ausgeben, um Teilhabe vorzugaukeln, aber am Ende ihr Wunschergebnis sehen möchten.⁵

Aber auch Personen, die weiter unten in den jeweiligen Hierarchien einzuordnen sind, können Partizipation missverstehen oder sogar missbrauchen: Das ist der Fall, wenn sie sie als einfache Möglichkeit sehen, ihre Meinung zu äußern und umzusetzen, ohne den damit einhergehenden Aufwand anzunehmen. Wo Partizipation ernsthaft gelebt wird, darf man nicht nur mehr mitbestimmen, sondern muss auch mehr Verantwortung übernehmen. Ein Webentwickler aus dem demokratisch geführten Unternehmen Praemandatum fasst es so: „Einfach nur auf den Chef schimpfen, das funktioniert bei uns nicht.“⁶

Um ein gemeinsames Verständnis von Partizipation zu entwickeln, hilft das Stufenmodell der Partizipation, das ursprünglich von Sherry Arnstein vorgeschlagen⁷ und von verschiedenen Wissenschaftler*innen weiterentwickelt und abgewandelt

⁵ Andreas Molitor: Kein Kuschelkurs.
In: brand eins Thema: Unternehmensberater. 2014

⁶ Anika Kreller: Das Unternehmen bist du.
In: brand eins. Heft 01, 2015

⁷ Sherry R. Arnstein: A Ladder Of Citizen Participation.
In: Journal of the American Institute of Planners. Band 4, Nr. 34, 1969

worden ist.⁸ Partizipation ist nämlich kein eindeutig definierter Prozess, der festen Regeln folgt, sondern kann in unterschiedlichem Ausmaß – eben auf unterschiedlichen Stufen – erfolgen.

Wichtig ist, dass Organisationen, die sich zur Partizipation bekennen, sich auf eine Stufe einigen. So werden Missverständnisse und damit verbundene Frustration vermieden. Ein solches Missverständnis könnte so aussehen: Jemand wird von Entscheidungsträger*innen zu einem Thema befragt und denkt, mit dieser Befragung gehe das Recht einher, über das Thema letztendlich zu entscheiden. Die Entscheidungsträger*innen möchten aber tatsächlich nur ein Stimmungsbild einholen.

Transparenz

Um den in Kapitel 1.2.4 *Partizipation* beschriebenen Zugang für alle betroffenen Akteur*innen sicherzustellen, ist Transparenz entscheidend. Diese fängt damit an, dass an alle Betroffenen kommuniziert wird, dass überhaupt eine Entscheidung zu einem Thema stattfindet. Auch, auf welchen Wegen, wann und wo man mitwirken kann, sollte rechtzeitig an alle kommuniziert werden. Auch diejenigen, die ihr Mitwirkungsrecht nicht durchgängig aktiv wahrnehmen, sollten über den Fortschritt von Prozessen und über getroffene Entscheidungen informiert werden.

Es sei wichtig, „mit dem Kommunikationsprozess so früh wie möglich [zu] beginnen“, sagt die Stadtplanerin Veronika Hilbermann, die Projekte mit Bürgerbeteiligung in Hamburg betreut hat.⁹ Durch die Allgegenwart des Internets seien die Menschen so daran gewöhnt, informiert zu sein, dass sie diese Transparenz auch in anderen Bereichen ihrer Lebenswelt erwarten.

Probleme können dadurch entstehen, dass bestimmte Aspekte des Prozesses nicht oder nicht allgemein kommuniziert werden. Ebenso problematisch können zwar bereitgestellte, aber nicht zur Kenntnis genommene Informationen sein

Zugang für alle Betroffenen

Neben der Zugänglichkeit durch Transparenz gibt es noch einige andere Faktoren, die den Zugang zu Partizipationsprozessen ermöglichen oder verhindern können. Diese sind abhängig davon, welche Gruppen von Akteur*innen von einer Fragestellung betroffen sind.

Je nach methodischer und sprachlicher Aufbereitung von Beteiligungsformaten werden beispielsweise Kinder oder andere Gruppen, die wenig Erfahrung mit solchen Prozessen haben, von der erfolgreichen Beteiligung ausgeschlossen oder sie wird ihnen sehr erschwert.

⁸ vgl. Hart, 1992; Gernert, 1993; Wright, Block, von Unger, 2011

⁹ Peter Lau: Mach nur einen Plan
brandeins.de/corporate-publishing/b-o-city-of-wood/mach-nur-einen-plan

Eine Möglichkeit, dieser Problematik zu begegnen, sieht Andreas Krüger in seiner selbstgewählten Rolle als „Parlamentär“ bei der Entwicklung des Moritzplatzes in Berlin-Kreuzberg: Er nimmt sich die Zeit, mit Menschen zu reden, die nicht besonders gut darin sind, für ihre Interessen zu kämpfen, und vertritt sie gegenüber den Entscheidungsträger*innen. Dabei ist seine besondere Leistung, sich beiden Seiten anpassen zu können.¹⁰

Auch die Wahl der Kanäle, über die Formate durchgeführt werden, kann Personen ausschließen. Bei digitalen Kanälen wird vorausgesetzt, dass man sich mit entsprechenden Programmen und Endgeräten auskennt und vor allem Zugang zu ihnen hat. Bei Treffen in Präsenz muss man die Möglichkeit haben, den Treffpunkt zu erreichen. In jedem Fall benötigt man die zeitlichen Ressourcen, um sich am Prozess zu beteiligen.

Der Globalisierungs-Experte Wolfgang H. Reinicke, illustriert das auf einer Makro-Ebene mit der Anekdote von internationalen Verhandlungen, bei denen Industrienationen mit Scharen von Abgesandten teilnehmen. Ärmere Länder, deren Partizipation gewünscht und gebraucht wird, können es sich hingegen nicht leisten, mehr als eine Person zu schicken.¹¹ Auf einer individuellen Ebene sind ebenso Fälle denkbar, die trotz guten Willens Partizipation verhindern.

Eine Schwierigkeit besteht – vor allem in diversen Gruppen – also darin, mit geeigneten Methoden, Formaten und Kanälen einen Prozess zu gestalten, der für alle zugänglich ist und gleichzeitig auch komplexeren Fragestellungen gerecht werden kann.

Dialog und Empathie

Wenn sich nun alle Akteur*innen an einem Tisch befinden, hängt der Erfolg eines Partizipationsprozesses weiter davon ab, wie intensiv und auf welche Weise die Akteur*innen in einen Dialog gehen. Ein anschauliches Modell hierfür bieten die vier Ebenen des Zuhörens, die Otto Scharmer in seiner Theory U beschreibt.¹²

Auf der untersten Ebene wird nur aus Höflichkeit zugehört. Das Gehörte wird nicht richtig verarbeitet und erhält gar nicht erst die Chance, die Meinungen der Zuhörer*innen zu beeinflussen. Auf der zweiten Ebene geht es darum, zuzuhören, um Recht zu behalten. Es wird versucht, die Argumentationsstruktur des Gegenübers zu verstehen, aber nur, um die eigenen Argumente zu schärfen.

Auf der dritten Ebene wird empathisch zugehört. Das bedeutet, dass zugehört wird, um das Gegenüber zu verstehen und den Sachverhalt aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Dies ist eine notwendige Voraussetzung, um Lösungsvorschläge zu entwickeln, die das Potential haben, auch bei anderen Interessensgruppen auf Zustim-

10 Ebenda

11 Wolf Lotter, Christiane Sommer: Politik? Netz oder nie!
In: brand eins. Heft 05, 2001

12 vgl. C. Otto Scharmer: Theory U: Leading from the Future as It Emerges
Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2008

mung zu treffen. Sollte sich herausstellen, dass es keine Konsenslösung gibt, die allen gerecht wird, und ein Kompromiss getroffen werden muss, kann durch Empathie eingeschätzt werden, welche*r der Betroffenen vielleicht einen größeren Leidensdruck hat, sodass man selbst freiwillig auf die persönliche Ideallösung verzichtet.

Auf der vierten Ebene tritt man in einen generativen Dialog. Das bedeutet, dass man die Zukunft, die aus der Mitte der Gruppe heraus entstehen will, erspürt und gemeinsam kreativ gestaltet. Diese Ebene ist ohne die richtige Einstellung nicht oder nur sehr schwierig zu erreichen. Wenn man es aber schafft, entwickelt sich wie von selbst eine Lösung, die für alle Akteur*innen nicht nur akzeptabel, sondern gut ist.

Partizipationsprozesse sollten also die Grundlagen für einen Dialog bieten, der zumindest empathisch und im Idealfall sogar generativ ist.

Flache oder ausgesetzte Hierarchien

Je nach angestrebter Stufe der Partizipation ist es hinderlich, wenn eine Organisation zu hierarchisch aufgebaut ist oder wenn einzelne Personen auch in partizipativen Prozessen an ihrer – meist hohen – Stellung in der Hierarchie festhalten. Stattdessen sollten für nachhaltige Problemlösungen formelle und informelle Hierarchien zumindest für den Moment ausgesetzt und die Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen aller Betroffenen als gleichwertig betrachtet werden. Uwe Lübbermann, der Geschäftsführer von Premium Cola, beschreibt diese Haltung so, dass er aus seiner Rolle nicht das Recht ableite, über andere Menschen zu bestimmen.¹³

Dies führt jedoch zu einem Dilemma zwischen absoluter Gleichberechtigung und der Effizienz von Entscheidungsprozessen. Wenn es überhaupt möglich ist, komplett gleichberechtigt eine Entscheidung zu finden, dann wird es sehr wahrscheinlich viel länger dauern, als wenn es eine hierarchische Struktur gibt.¹⁴

So hat das Unternehmen IT-Agile GmbH in Hamburg vor allem die Rolle des Chefs für sich neu definiert: Statt der Person, die die Entscheidungen trifft, ist der Chef dort ein Coach, der seine Mitarbeiter*innen bei Entscheidungen unterstützt. Sein wichtigstes Merkmal ist also keine formelle Macht, die ihm seine hierarchische Stellung gibt, sondern seine Erfahrung. Auch IT-Agile sieht die Notwendigkeit von Leader*innen, die aber alle werden können, die es schaffen, ihr Team mitzureißen.¹⁵

13 Sarah Beha: Premim Cola: Von Grund auf anders. newmanagement.haufe.de/organisation/gleicher-lohn-keine-40-stunden-wochenkonsensdemokratie-premium-cola, 2019

14 vgl. Peter Laudenbach: Das demokratische Dilemma. In: brand eins. Heft 05, 2015

15 Christian Sywottek: „Cool und beängstigend“. In: brand eins. Heft 09, 2014

Für den Erfolg von Partizipation ist es also wichtig, Aufgaben und Rollen bewusst zuzuteilen und zu hinterfragen, wie viele und welche Rollen nötig sind, um den Prozess voranzubringen, ohne unnötige Hierarchien aufzubauen.

Stattdessen sollte ein geteiltes Verantwortungsgefühl entwickelt werden, das Gefühl, dass sich alle in den Prozess einbringen können und müssen, um ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Motivation und Ownership

Wenn der Zugang für alle Betroffenen sichergestellt ist, bedeutet das noch nicht, dass sich auch tatsächlich alle beteiligen werden. Zu einem gewissen Grad ist das in Ordnung, schließlich gibt es keine Pflicht zur Partizipation und manche Fragestellungen interessieren einfach nicht alle. Es kann jedoch sein, dass manche Akteur*innen noch nicht überblicken können, wie sie eine Entscheidung beeinflussen wird, und sich im Nachhinein über die ausgewählte Lösung ärgern werden. Das wird vor allem dann zum Problem, wenn sich eine ganze Gruppe von Akteur*innen aus dem Prozess heraushält.

Der Architekt Markus Miessen kritisiert, dass bei den Planungen für Stuttgart 21, die über ein Jahrzehnt gedauert haben und bei denen Partizipation durchaus möglich gewesen sei, keine Kritik geäußert worden sei, sondern erst, als der Bau anfangen sollte. Das nennt er „eine billige Form des Protestes“.¹⁶

Bei der privaten Eichenschule in Scheeßel wird Ownership durch tatsächliches Eigentum erzeugt: Die Schule wurde von Scheeßeler*innen gegründet und wird von ihnen finanziert. Anders als an anderen Schulen sei Elterninitiative hier selbstverständlich, so der Schulleiter.¹⁷

Ein anderer Ansatz ist es, Formate zu schaffen, deren Teilnehmer*innen das Gefühl haben, dass sie einen Beitrag leisten können, der tatsächlich etwas verändert.¹⁸

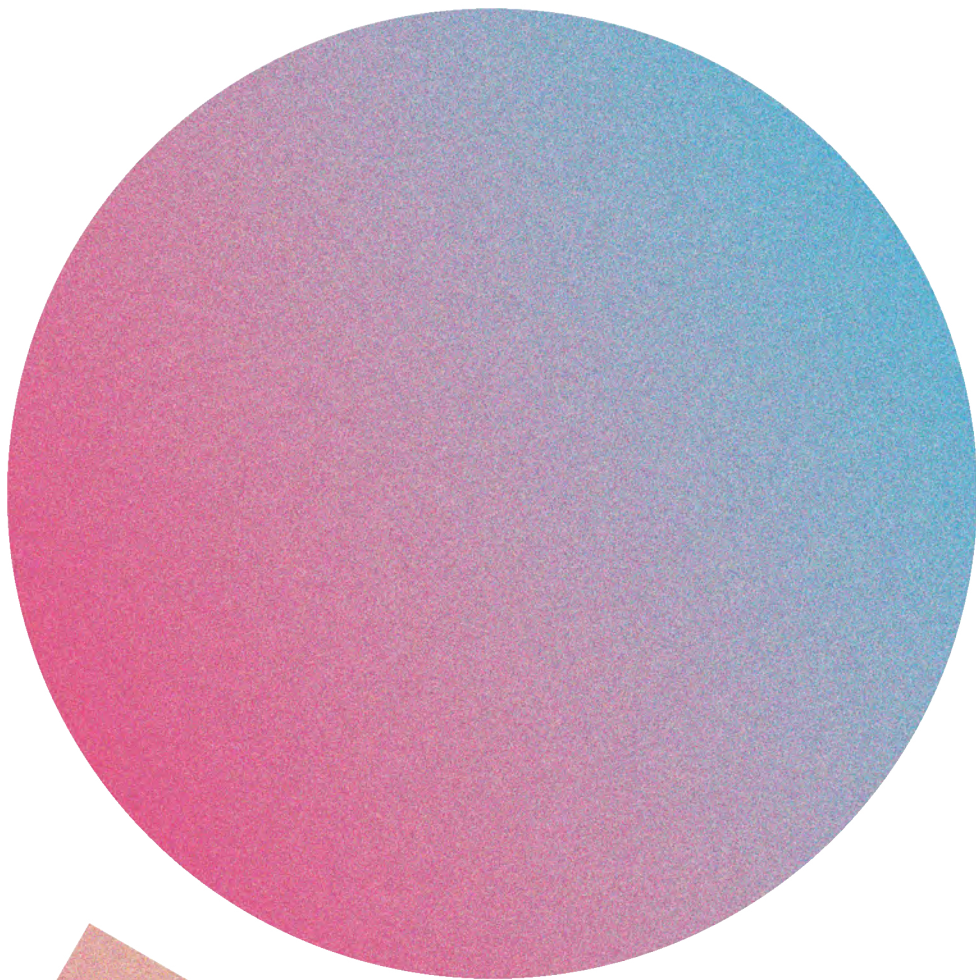
Die Herausforderung bei gelungener Partizipation ist es also, ein Gefühl dafür zu vermitteln, wie wichtig eine Fragestellung ist und was ihre Auswirkungen sein könnten, damit sich möglichst alle, die die Entscheidung betrifft, von der Fragestellung so angesprochen fühlen, dass sie bereit sind, sich in den Prozess einzubringen.

16 Jens Bergmann: Freier Radikaler.
In: brand eins. Heft 11, 2012

17 Andreas Molitor: Vom Ich zum Wir.
In: brand eins. Heft 08, 2008

18 Andreas Molitor: Kein Kuschelkurs.
In: brand eins Thema: Unternehmensberater. 2014

3. Reallabor



3.1

Ausgangssituation

Bevor ich mein Vorgehen im Reallabor und die Beobachtungen, die ich daraus gezogen habe, beschreibe, gebe ich zunächst einen Überblick über die Fragestellung des Fallbeispiels und den Rahmen, in dem die Frage aufgekommen ist.

DPSG St. Elisabeth Hagen

Die Deutsche Pfadfinderschaft St. Georg (DPSG) ist mit circa 95.000 Mitgliedern der größte Pfadfinderverband Deutschlands. Die höchste Organisationsebene ist die Bundesebene, darunter folgen 25 Diözesen, 137 Bezirke und etwa 1.300 Stämme. Einer dieser Stämme ist die DPSG St. Elisabeth Hagen.

Das augenscheinlichste Merkmal des Stamms St. Elisabeth ist seine Größe: Mit über 300 Mitgliedern ist er laut einer Anfrage bei der Bundesleitung unter den drei größten Stämmen der DPSG. Dagegen haben mit 954 Stämmen 83 Prozent aller Stämme maximal 100 Mitglieder.¹⁹

Besonderheiten

Aus der großen Mitgliederzahl folgen weitere Besonderheiten. Während es bei den meisten Stämmen üblich ist, in Stammessommerlager zu fahren, gibt es bei St. Elisabeth in der Regel Stufen- oder Gruppensommerlager, wobei selbst die Stufenlager meist mehr Teilnehmer*innen haben als die Stammeslager anderer Stämme. Durch diese Teilnehmer*innenzahlen kann sich der Stamm sowohl finanziell als auch personell und organisatorisch eine andere Lagergestaltung leisten als die meisten anderen Stämme. So ist es hier üblich, ab der Altersstufe der Juffis (10- bis 13-jährige) für einige Tage oder das gesamte Lager über wandern zu gehen, anstatt sich nur im Standlager aufzuhalten.

¹⁹ Stämme mit bis zu 30 Mitgliedern: 205; 31 – 100 Mitglieder: 749; 101 – 200 Mitglieder: 177; 201 – 300 Mitglieder: 11; über 300 Mitglieder: 3. Daten vom 19. Mai 2021

Stammesstrukturen

Die Satzung der DPSG gibt verschiedene Organe und Entscheidungsstrukturen vor, deren genaue Umsetzung aber im Ermessen der Stämme liegt.

Die Stammesversammlung ist laut Satzung das primäre Entscheidungsorgan eines Stammes. Sie findet mindestens einmal jährlich statt. Alle Mitglieder haben das Recht, dabei zu sein und Anträge an die Versammlung zu stellen. Stimmberechtigt sind jedoch nur jeweils zwei Delegierte der Stufenleitungsteams, zwei Delegierte der Kinder und Jugendlichen pro Stufe, der Vorstand und ein*e Elternvertreter*in.

Beim Stamm St. Elisabeth Hagen wird die Stammesversammlung satzungsgemäß jährlich durchgeführt, um die Entlastung des Vorstandes und Personalwahlen durchzuführen. In der Regel gibt es jedoch keine inhaltlichen Anträge.

Stattdessen werden Entscheidungen hauptsächlich in der Stammesleitung beschlossen. Dieses Gremium tagt monatlich und besteht aus dem Vorstand, jeweils einer oder einem Delegierten pro Stufenleitungsteam und eventuell berufenen Beisitzer*innen. Die Teilnahme an den Sitzungen steht allen Stammesmitgliedern offen, jedoch sind nur die oben genannten Personen stimmberechtigt.

Die dort behandelten Themen sind meist organisatorischer Natur oder betreffen Anschaffungen. Weiter reichende Fragestellungen werden in der Regel unter Einbezug der gesamten Leitungsrunde entschieden. Es gibt jedoch keine festgelegte Abgrenzung von Themen und Zuständigkeiten.

Die Leitungsrunde ist die Versammlung aller Leiter*innen, die ebenfalls monatlich stattfindet. Als solche dient sie zwar dem Austausch der Leiter*innen untereinander, sie ist aber auch ein offizielles Organ des Stammes. In St. Elisabeth hat seit einigen Jahren die Beteiligung an den Leitungsrunden stark abgenommen, weshalb sie immer seltener zur Behandlung von Fragestellungen herangezogen wird. Stattdessen spielt sich immer mehr in der Stammesleitung oder in offiziellen und inoffiziellen Arbeitskreisen ab.

Die Fragestellung

Wie bereits angerissen ist der Kern der als Fallbeispiel behandelten Fragestellung, dass einige Mitglieder der Leitungsrunde die Grenzen der Altersstufen jeweils um ein Jahr anheben und dadurch zur Altersstruktur zurückkehren möchten, die der Stamm bis 2012 hatte. Während beispielsweise die Wölflinge momentan mit sieben Jahren in den Stamm aufgenommen werden können und mit zehn Jahren zu den Juffis wechseln, würden sie nach der Änderung mit acht Jahren aufgenommen und mit elf zu den Juffis wechseln.

Die 2012 beschlossene Änderung wurde von der Stammesleitung beschlossen. Ein Großteil der damaligen Delegierten ist mittlerweile nicht mehr im Stamm aktiv. Laut einiger Leiter*innen, die 2012 schon aktiv waren und immer noch dabei sind, war der Anlass und das Hauptargument für die Änderung, dass der Stamm damit eine Satzungsänderung auf Bundesebene umsetzen würde.

Die Befürworter*innen einer Rückkehr zur alten Struktur stützen ihren Vorschlag auf verschiedene Aspekte der Gruppenaktivitäten, die ihrer Meinung nach seit 2012 durch das geringere Alter der Kinder und Jugendlichen stark eingeschränkt sind oder angepasst werden mussten.

So merke man vor allem bei den Juffis, die aktuell 10 bis 13 Jahre alt sind, dass der Anteil derer, die körperlich nicht in der Lage sind, das Gepäck für mehrtägige Wanderungen zu tragen, deutlich höher sei als bei den 11- bis 14-jährigen. Bei den Wölflingen merke man durch das geringere Alter, dass sich weniger Kinder trauen, für zehn Tage mit ins Sommerlager zu fahren. Alle Punkte zusammengenommen führten dazu, dass den Teilnehmer*innen nicht mehr die Erlebnisse geboten werden können, die noch möglich waren, als die meisten der aktuellen Leiter*innen selber Teilnehmer*innen waren.

Diejenigen, die die Position vertreten, dass der Stamm bei der aktuellen Altersstruktur bleiben sollte, begründen das hauptsächlich mit der Satzungskonformität. Ein weiteres wichtiges Argument ist die Warteliste für Neuaufnahmen, die ohnehin so voll sei, dass in den meisten Jahren nicht alle Kinder aufgenommen werden können. Durch die ältere Altersstruktur verschärfe sich dieses Problem. Weitere Nebenargumente betonen den Aufwand, den eine Änderung der Altersgrenzen mit sich bringe.

3.2

Prozessvorbereitung

Nach 2012 hat es einige Jahre gedauert, bis bestimmte Beobachtungen von einzelnen Personen mit der neuen Altersstruktur in Verbindung gebracht wurden. Danach wurde das Thema in verschiedenen Runden unterschiedlicher Größe und Zusammensetzung besprochen, jedoch nicht offiziell im Rahmen der Leitungsrunde oder einer Stammesversammlung.

Im Spätsommer 2020 wurde schließlich angeregt, das Thema mit der gesamten Leitungsrunde zu besprechen. Wegen des durch den Lockdown für die Gruppenarbeit verlorenen Jahres waren die Befürworter*innen der Meinung, dass der Zeitpunkt ideal für eine Rückkehr zur alten Altersstruktur sei.

Bei einer Leitungsrunde im September 2020 wurde das Thema zum ersten Mal mit Leiter*innen aller Altersstufen und Teilen des Vorstandes diskutiert und Argumente und Meinungen ausgetauscht. Da aber bei weitem nicht alle Leiter*innen anwesend waren und die Meinung der Kinder und Jugendlichen im Vorfeld nicht eingeholt worden war, wurde diese Leitungsrunde nur als Stimmungsbild gesehen, nicht aber als Schritt zu einer verbindlichen Entscheidung.

Die neuen Argumente und Erkenntnisse, die bei der Leitungsrunde gesammelt worden waren, wurden anschließend bei einer Sitzung der Stammesleitung besprochen. Doch auch dort wurde kein endgültiger Entschluss gefasst, was in erster Linie mit dem kurzen Vorlauf zur nächsten Stammesversammlung, die Ende Oktober stattfinden sollte, und der ungewissen Coronosituation zusammenhing. Gleichzeitig hatte der Vorstand den Wunsch, die Fragestellung im Vorfeld einer Entscheidung gründlich aufzuarbeiten, um eine Lösung zu finden, die dann langfristig Bestand haben würde. Durch den tatsächlich eintretenden zweiten Lockdown wurde die Stammesversammlung schließlich vertagt und auch das Thema musste ruhen.

Im Rahmen der Themenfindung für meine Thesis hatte ich die Idee, dass ich meine Masterarbeit nutzen könnte, um das Thema – wie vom Vorstand gewünscht – gründlich zu bearbeiten und die Fragestellung gleichzeitig als Beobachtungsobjekt für meine Empirie zu nutzen. Die Idee stellte ich erst der Stammesleitung vor, die ihre Zustimmung dazu gab. In der Stammesversammlung, die nun digital Mitte März 2021 stattfinden sollte, sollte ich das Projekt dem gesamten Stamm vorstellen.

3.3

Meine Position im Stamm

Da ich als Mitglied der DPSG St. Elisabeth Hagen selbst Teil der Organisation bin, das ich beobachtet habe, umreiße ich kurz meine Position im Stamm, um transparent zu machen, von welcher Warte ich den Prozess im Reallabor beobachtet habe.

Ich bin seit meinem achten Lebensjahr Mitglied im Stamm, der seitdem meine Freizeit- und Feriengestaltung maßgeblich geprägt hat. Seit 2016 bin ich als Leiter aktiv, zunächst bei den Wölfingen, seit 2018 bei den Juffis. Seit Sommer 2020 bin ich Vertreter der Juffistufe in der Stammesleitung.

Meine engeren Freund*innen im Stamm sind meine Mitleiter*innen aus der Juffistufe. Die dort vorherrschende Meinung zur Altersstruktur ist, dass sie um ein Jahr angehoben werden sollte und auch meine persönliche Meinung tendiert in diese Richtung. Ich habe jedoch schon in mehreren Situationen gemerkt, dass meine Einstellung zum Thema gemäßiger ist als bei vielen anderen. So bin ich durchaus bereit, mich in einem Partizipationsprozess von einer anderen Lösung überzeugen zu lassen. Das Leitungsteam der Juffistufe ist außerdem im Stamm vergleichsweise aktiv und präsent, was sich zum Beispiel in der zahlreichen und häufigen Teilnahme an Leitungsrunden und anderen Veranstaltungen äußert.

3.4

Stammesversammlung

Wie oben beschrieben wurde die Stammesversammlung, die im Frühjahr 2020 durch den ersten Lockdown nicht stattfinden konnte, im März 2021 digital nachgeholt. Obwohl eine Videokonferenz als wenig kinderfreundlicher Kanal für eine ohnehin schon trockene Veranstaltung eingeschätzt wurde, war die Beteiligung ähnlich gut wie bei Veranstaltungen in Präsenz: Bei den jüngeren Stufen wurden zumindest alle Stimmen durch Delegierte wahrgenommen, bei den älteren Altersstufen waren auch einige Mitglieder anwesend, die aus bloßem Interesse dabei waren.

Ablauf

Nach den obligatorischen Punkten der Agenda – Jahresrückblick, Personalwahlen und die Entlastung des Vorstands und der Kasse – war die Vorstellung meines Projekts der letzte Punkt. Mit einer kurzen Präsentation habe ich vor allem für die Kinder und Jugendlichen, die noch nicht davon gehört hatten, die Fragestellung und das Thema Partizipation vorgestellt.

Dann habe ich skizzenhaft den geplanten und mit der Stammesleitung abgesprochenen Ablauf des Projekts vorgestellt. Dieser sah vor, dass eine Arbeitsgruppe gegründet würde, die den für alle offenen Partizipationsprozess gemeinsam vorbereiten sollte. Aus diesem Prozess sollten Vorschläge zur Lösung der Fragestellung nach der Altersstruktur hervorgehen, zwischen denen sich der Stamm in einer kommenden Stammesversammlung entscheiden sollte.

Zum Schluss habe ich um eine möglichst rege Beteiligung in der Arbeitsgruppe geworben. Dies war neben der Information über das Stattfinden des Prozesses die Hauptfunktion meiner Präsentation. Im Anschluss daran folgte eine Diskussion zu dem Thema.

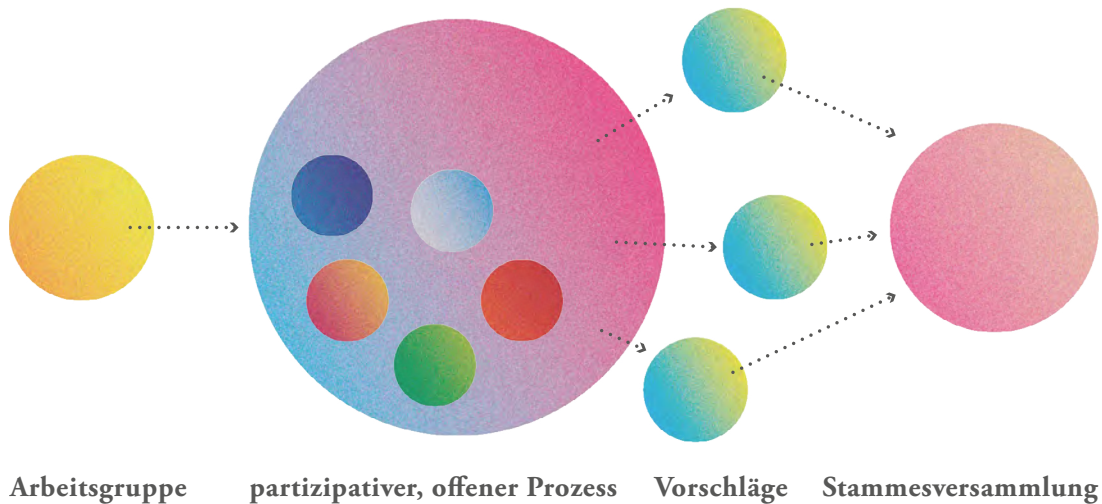


Abb. 1 Prozessschema, das in der Stammesversammlung präsentiert wurde

Diskussion

Ein Punkt, der nicht allen sofort klar geworden war, ist der Unterschied zwischen der Arbeitsgruppe und dem Partizipationsprozess. So dachten Einzelne, die Aufgabe der Arbeitsgruppe und das Ziel der Thesis sei es, die ideale Lösung für die Frage nach der Altersstruktur auszuarbeiten. Weiter dachten sie, dass nun zur Abstimmung stehe, ob der Stamm der Arbeitsgruppe beziehungsweise mir die Entscheidungsmacht gebe, die ausgearbeitete Lösung sofort anzunehmen und umzusetzen. Dass unter diesen Umständen, die tatsächlich keinen sehr partizipativen Prozess beschreiben, Einwände geäußert wurden, ist nur verständlich.

Zuerst gab es die Forderung nach einer Quote für die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe, damit die Interessen aller Stufen und ihrer Leitungsteams gleichmäßig vertreten würden und keine Stufe die Überhand gewänne. In dem Zug wurde auch die Terminfindung als Faktor, der einzelne Personen praktisch aus einem Prozess ausschließen kann, genannt.

Des weiteren wurden Bedenken geäußert, die Arbeitsgruppe im Allgemeinen und ich im Speziellen könnten den Partizipationsprozess so gestalten, dass ein Ergebnis, das unseren beziehungsweise meinen Vorstellungen entspricht, wahrscheinlicher wird.

Außerdem wurde diskutiert, wem die Mitarbeit in der Arbeitsgruppe offen stehen sollte. In meiner Präsentation habe ich gesagt, dass sie hauptsächlich aus Leiter*innen, gerne aber auch aus Rover*innen (16 bis 21 Jahre) und eventuell Pfadis (13 bis 16 Jahre) bestehen sollte, während Wölflinge und Juffis für die Mitarbeit noch zu jung seien. Dabei habe ich betont, dass natürlich alle in die Mitarbeit im eigentlichen Partizipationsprozess einbezogen würden.

Eine Person hat gefordert, dass alle Beteiligten, also auch die Wölflinge, sich nicht nur in den Partizipationsprozess, sondern auch in seine Planung einbringen dürfen. Darauf, dass Kinder damit überfordert seien und sich vermutlich auch nicht dafür interessierten, erwiderte sie, dass sie trotzdem das Recht hätten, nach einem Modus zu entscheiden, den sie selbst bestimmen. Obwohl das Ideal, das daraus spricht, auf Zustimmung traf, gab es allgemeine Zweifel an der Praktikabilität dieser Forderung.

Reflexion

In den Äußerungen, die in der Diskussion getätigt wurden, zeigten sich bereits einige Potentiale für gute Partizipationsprozesse, die ich in der weiteren Arbeit berücksichtigt habe.

Zugänglichkeit

In der Forderung nach einer Quote für die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe zeigte sich der Wunsch nach gleichen Zugangsmöglichkeiten zum Prozess und seiner Planung für alle Beteiligten. Praktisch könnte eine solche Quote jedoch diejenigen einschränken, in deren Gruppen eine höhere Motivation zur Beteiligung herrscht. Andererseits kann eine Quote nicht die Beteiligung von motivationsarmen Gruppen erzwingen.

Hieraus habe ich das Potential gezogen, dass Organisationen dabei unterstützt werden sollten, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, welche unterschiedlichen Gruppen von Akteur*innen es gibt. Allen diesen Gruppen sollte die Beteiligung am Prozess gewährt werden, wozu sichergestellt sein muss, dass sie überhaupt über die Möglichkeit der Partizipation informiert sind. Ob sie diese Möglichkeit wahrnehmen, bleibt jedoch ihnen überlassen.

Macht durch Rollen

In dem Einwand, die Arbeitsgruppe könne den Prozess zugunsten ihrer favorisierten Lösung beeinflussen, klingt eine Problematik an, die sich nicht vollständig auflösen lässt. Es ist nämlich gut vorstellbar, dass jede Aufgabe, die von einzelnen Personen in einem Prozess oder einer Organisation wahrgenommen wird, zu einem Machtgefälle führt, das diejenigen benachteiligt, die keine besonderen Rollen einnehmen. Ob diese Macht absichtlich oder unabsichtlich, eigennützig oder uneigennützig eingesetzt wird, ändert nichts daran, dass die entsprechenden Personen und ihre Vorstellungen einen größeren Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben, als die anderer Akteur*innen.

Auch Rollen, denen keine formelle Macht zugesprochen wird, wie zum Beispiel ein*e Zeitwächter*in, können einen Prozess unbewusst beeinflussen, indem sie Wortbeiträge, die sie weniger interessant finden oder denen sie weniger zustimmen, pünktlicher abbrechen als andere, in denen sie vielleicht selbst vergessen, auf die Uhr zu schauen.

Ab einer bestimmten Gruppengröße kommen Prozesse jedoch nicht ohne Rollen und Aufgabenteilung aus, da sie entweder chaotisch werden oder ins Stocken geraten, wenn sich jede*r für alles oder niemand für irgendetwas zuständig fühlt. Ein Potential liegt darin, dieses Dilemma abzuschwächen, indem den Beteiligten die Macht, die Rollen mit sich bringen, bewusst gemacht wird. So können die Aufgaben und Pflichten, die eine Rolle erfüllen soll, und die Entscheidungsspielräume und Kompetenzen, die diese Aufgaben mit sich bringen, genau besprochen und definiert werden.

*Gleichberechtigung von Akteur*innen*

Die Forderung, dass alle Altersstufen gleichermaßen in den Prozess einbezogen werden sollten, hat die Frage aufgeworfen, wo die Grenze zwischen Betroffenen, die mitentscheiden dürfen, und solchen, die es nicht dürfen, gezogen wird. So wären auch Eltern oder Kinder, die auf der Warteliste stehen, von einer Entscheidung zur Altersstruktur betroffen. Ihre Beteiligung in der Planung des Prozesses hat jedoch niemand gefordert.

Wie kann also entschieden werden, wer sich auf welche Art beteiligen darf?

In der Diskussion wurden verschiedene Bewertungsmaßstäbe angelegt und als Argumente für oder gegen die Beteiligung verschiedener Gruppen verwendet.

Dabei wurden unter anderem folgende Dimensionen genannt:

Der Grad der Betroffenheit, der bei jüngeren Kindern, die länger mit einer Entscheidung leben müssten, höher ausfalle.

Der themenbezogene Erfahrungsschatz, der bei den jüngeren Kindern kleiner ausfalle.

Die Fähigkeit, sich mit dem Thema zielführend und effektiv zu beschäftigen, die bei jüngeren allgemein als geringer eingeschätzt wurde.

Welcher Maßstab der entscheidende sei, konnte jedoch nicht klar bestimmt werden.

Die Diskussion bekam dadurch zusätzliche Komplexität, dass unterschiedliche Vorstellungen von Gleichberechtigung aufeinander trafen: Einige vertraten das Ideal absoluter Gleichberechtigung, dass sich also alle Beteiligten auf dieselbe Art in den Prozess einbringen könnten. Andere verfolgten eher eine Art Bedarfsgerechtigkeit, bei der jede Gruppe im Rahmen ihrer Fähigkeiten einbezogen würde.

In der Diskussion wurde unterschieden zwischen Beteiligung in der Planung des Prozesses, Beteiligung im Prozess selbst, und keiner Beteiligung. Stufenmodelle der Partizipation, wie zum Beispiel das Modell nach Hart²⁰ und Gernert,²¹ das für die Jugendarbeit entwickelt wurde, nehmen dagegen feinere Abstufungen vor. So haben die Modelle nach Arnstein,²² nach Hart und Gernert, und nach Wright, Block und von Unger²³ jeweils acht oder sogar neun Stufen. Mit diesen Modellen als Grundlage kann reflektiert werden, welche Stufe angestrebt wird und welche in der aktuellen Situation sinnvoll ist.

20 Roger Hart: Children's Participation: From Tokenism To Citizenship. In: UNICEF (Hrsg.): Innocenti Essays. Nr. 5. Florenz 1992, S. 8

21 Wolfgang Gernert: Jugendhilfe – Einführung in die sozialpädagogische Praxis. Nr. 5. Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel 1993

22 Sherry R. Arnstein: A Ladder Of Citizen Participation. In: Journal of the American Institute of Planners. Band 4, Nr. 34, 1969

23 M.T. Wright, M. Block, H. von Unger: pq-HIV. Partizipative Qualitätsentwicklung in der HIV-Prävention. <https://www.pq-hiv.de/de/kapitel/stufen-partizipation>

Dabei gehen die Modelle jeweils von einer homogenen Gruppe von Jugendlichen oder Personen, denen Partizipationsmöglichkeiten gewährt werden, und einer homogenen Gruppe von Personen, die die Partizipationsmöglichkeiten anbieten, aus. Im Reallabor hat sich jedoch gezeigt, dass die tatsächliche Situation durchaus komplexer sein kann: Ob die Untergruppen der Kinder und Jugendlichen auf dieselbe Art einbezogen werden können, stand zur Debatte. Außerdem sind die Leiter*innen, die die Partizipation gewähren, gleichzeitig Betroffene und auch Empfänger*innen von Partizipation, denn auch hier wurde diskutiert, wie stark die einzelnen Personen in den Prozess einbezogen würden.

Das Potential, das hier liegt, ist es, die beschriebene Komplexität abzubilden und damit eine Diskussionsgrundlage zu schaffen, auf der die Beteiligung verschiedener Gruppen ausgehandelt werden kann.

3.5

Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe, die nach der Diskussion in der Stammesversammlung Jugendlichen ab 14 aus den Stufen der Rover und Pfadis und allen Leiter*innen offen stand, bestand schließlich aus drei Wölflingsleiter*innen, vier Juffileiter*innen, zwei Pfadileiter*innen, einem Roverleiter, zwei Leiterpraktikant*innen, die beide ihre Praktika bei den Juffis absolvieren, und einer ehemaligen Leiterin, die jetzt als Mitarbeiterin im Stamm aktiv ist.

Interessant ist, dass sich von denjenigen, die in der Stammesversammlung am vehementesten gefordert haben, dass die Beteiligungsmöglichkeiten für alle gleichermaßen gegeben sein müssten, niemand für die Arbeitsgruppe gemeldet hat.

Reflexion

Obwohl ich die Gründe, warum sich jemand in der Arbeitsgruppe beteiligt oder nicht beteiligt, nicht wissen kann, zeigt die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe, dass nicht alle, denen wichtig ist, was entschieden wird und wie es entschieden wird, zwangsläufig auch die Motivation haben müssen, sich an der Entscheidung zu beteiligen, geschweige denn an der Planung eines Entscheidungsprozesses.

Dennoch sind natürlich auch ihre Meinungen für den Prozess wichtig und hilfreich. Und auch, wenn sie nicht bereit sind, so viel Zeit und Mühe aufzuwenden, wie es andere tun, sind sie berechtigt, ihre Meinung zu äußern.

Das Potential, das ich daraus gezogen habe, ist, dass Partizipationsprozesse Kanäle und Formate bieten müssen, die die Mitarbeit für alle Akteur*innen attraktiv machen. Das kann bedeuten, dass sehr viel Arbeit von denjenigen, die den Prozess planen, investiert werden muss, um alle zu erreichen. Um alle Bedürfnisse zu identifizieren und zu berücksichtigen und dadurch nachhaltige Lösungen zu gestalten, die lange bestehen werden, lohnt sich dieser Aufwand jedoch.

3.6

Erstes Treffen

Das erste Treffen der Arbeitsgruppe fand Ende Mai 2021 über Zoom statt. Inhaltlich habe ich zunächst eine Einführung in meine Literaturrecherche und die darin identifizierten Themen, die ich für unseren Fall für relevant hielt, gegeben. Dann habe ich meinen Vorschlag für den groben Prozessablauf vorgestellt, den wir anschließend diskutiert haben.

Bei dem Treffen waren alle anwesend, die sich auch für die Arbeitsgruppe gemeldet hatten. Aktiv beteiligte sich etwa die Hälfte der Teilnehmer*innen an der Diskussion.

Vorgeschlagener Prozess

Der Entwurf für den Prozessablauf, den ich vorgestellt habe, basierte in seinen Grundzügen auf Design Thinking und dem Double Diamond. Dabei bin ich von zwei Workshop-Tagen ausgegangen, an denen Vertreter*innen möglichst aller Altersstufen und Gruppen von Betroffenen zusammen teilnehmen sollten. Ob diese Workshops in Präsenz oder angesichts der Coronasituation digital stattfinden sollten, war dabei noch offen.

Am ersten Workshop-Tag würde die erste Hälfte des Double Diamond durchlaufen mit dem Ziel, das Thema mit allen Perspektiven, die es dazu gibt, für alle Beteiligten zugänglich zu machen. Am Ende des Workshops sollten Wünsche und Meinungen im Plenum präsentiert und dokumentiert werden.

Am zweiten Workshop-Tag sollte der zweite Diamant durchlaufen werden mit dem Ziel, aus den vorher gesammelten Wünschen und Bedürfnissen Lösungen zu entwickeln, die konsensfähig sind.

Nach dem zweiten Workshop sollten die erarbeiteten Lösungen als Anträge an die Stammesversammlung ausgearbeitet werden. In der Versammlung sollte dann eine Entscheidung getroffen werden.

Zusätzlich zum Prozessvorschlag habe ich für jeden Schritt mehrere Methoden vorgeschlagen, um den Teilnehmer*innen einen Eindruck davon zu geben, dass der beschriebene Prozess nur einen Rahmen vorgibt, der auf sehr unterschiedliche Weise gefüllt werden kann. Dabei habe ich darauf geachtet, dass alle Methoden für größere Gruppen geeignet und auch für Kinder gut verständlich sind.

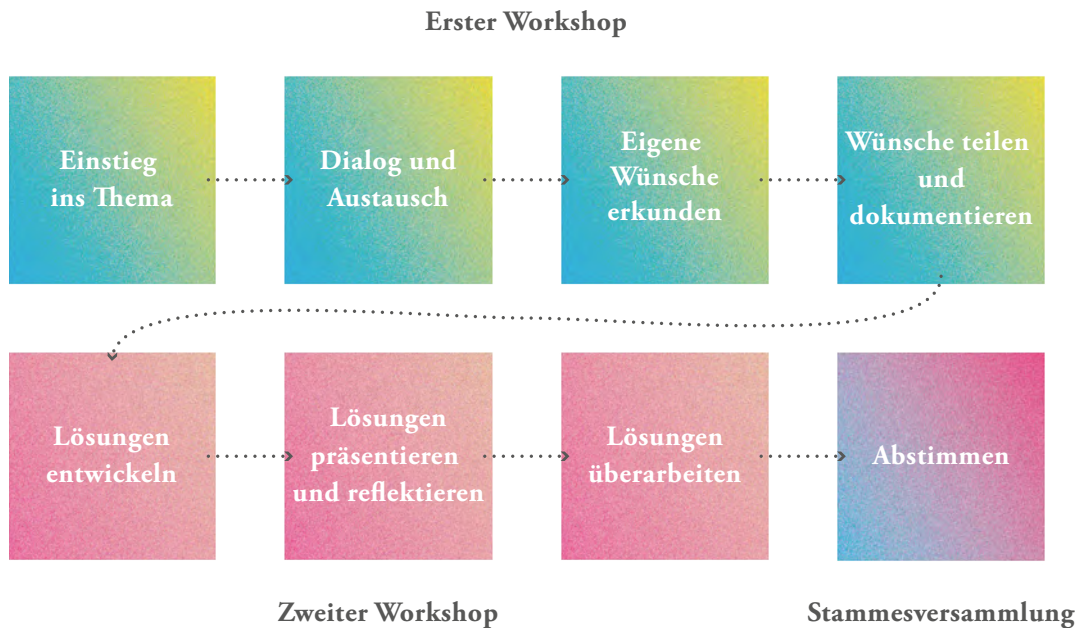


Abb. 2 Schematischer Ablauf des vorgeschlagenen Prozesses

Diskussion

Die Grundstruktur des Prozesses aus zwei Phasen wurde von der Arbeitsgruppe allgemein positiv bewertet. Es gab jedoch Zweifel daran, dass sich alle Altersstufen gleichermaßen in gemischten Workshops im Plenum einbringen können. Hinzu kam die Coronasituation, durch die große Workshops in Präsenz nicht möglich waren.

Stattdessen wurde vorgeschlagen, die erste Phase in methodisch an die Altersstufen angepassten Formaten durchzuführen und erst, wenn alle die Möglichkeit gehabt haben, sich mit der Fragestellung auseinanderzusetzen, die unterschiedlichen Akteur*innen in einem gemischten Workshop zusammenzuführen.

Vor allem für die jüngeren beiden Altersstufen wurde eine thematische Heranführung an das Thema vorgeschlagen. Da die Kinder schlicht noch nicht so viele Erfahrungen mit den Pfadfindern sammeln konnten, lag die Vermutung nahe, dass das Thema für sie ohne Aufbereitung sehr abstrakt sei. Es wurde ihnen aber durchaus zugeutraut, sich zu konkreten Fragestellungen zu äußern, wie zum Beispiel „Würdest du auch mit ins Sommerlager fahren, wenn es vierzehn statt zehn Tagen dauern würde?“.

Für sie wurden daher qualitative Einzelinterviews vorgeschlagen, wobei geschätzt wurde, dass mit maximal fünf Interviews pro Altersstufe schon die meisten grundlegenden Sichtweisen auf die Altersstruktur identifiziert werden könnten. Dass nur einzelne Kinder befragt und die Interviews wiederum von Einzelpersonen geführt würden, wurde dabei allgemein als Preis für eine praktikable und tendenziell schnelle Lösung in Kauf genommen.

Für die älteren beiden Altersstufen wurde die Meinungslinie (manchmal auch Stimmungsbarometer) als Methode vorgeschlagen, um Meinungen von Gruppen einzuholen. Dabei positionieren sich die Teilnehmer*innen im Raum zu einer Frage, zu der zwei gegensätzliche Antwort-Pole genannt werden, die an gegenüberliegenden Seiten des Raums liegen. Die Fragen müssten vorher mit Feingefühl formuliert werden, um die Jugendlichen nicht zu beeinflussen.

Für die zweite Phase des Double Diamond sind wir bei dem vorgeschlagenen gemischten Workshop in Präsenz geblieben, wollten jedoch abwarten, wie die erste Phase laufen würde, bevor wir die zweite genauer planen würden.

Um Fragen für die Meinungslinie, Interviews und Materialien zur thematischen Einführung vorzubereiten, wurde es als hilfreich angesehen, ein Stimmungsbild innerhalb der Arbeitsgruppe einzuholen, von dem wir bei der weiteren Ausarbeitung ausgehen könnten.

Reflexion

In meinem Vorschlag habe ich versucht, die Forderungen aus der Diskussion in der Stammesversammlung umzusetzen und einen Prozess zu entwickeln, der allen gleiche Beteiligungsmöglichkeiten eröffnet, indem alle Workshops mit allen Beteiligten gemeinsam durchgeführt werden. Dabei habe ich den allgemeinen Zugang über Tempo und Effizienz gestellt.

In den Anmerkungen der Teilnehmer*innen der Arbeitsgruppe hat sich jedoch eine Haltung gezeigt, die sich sehr von der der Redner*innen bei der Stammesversammlung unterschied. Obwohl ich nicht bewerten kann, welche der unterschiedlichen Haltungen die ist, die zu dem besseren Partizipationsprozess führt, ist sichtbar geworden, dass unterschiedliche Gruppen aufgrund ihrer Werte und Haltungen unterschiedliche Anforderungen an Partizipationsprozesse stellen. Hinzu kommen Anforderungen, die durch die Fragestellung, die Gruppengröße und -zusammensetzung bedingt sind.

Darin steckt das Potential, einen Prozess zu entwerfen, der nicht immer gleich ist und eine starre Struktur vorgibt, sondern Organisationen vor dem eigentlichen Partizipationsprozess bei der Orientierung hilft, selbstständig einen für sie passenden Prozess auszuarbeiten.

3.7

Zweites Treffen

Das zweite Treffen der Arbeitsgruppe fand Anfang Juni und eine Woche nach dem ersten Treffen statt. Die Plattform war wieder Zoom. Statt wie beim ersten Mal eine Präsentation zu zeigen und danach in den Austausch zu gehen, haben wir dieses Mal von vornherein auf einem Miro-Board gearbeitet, sodass alle aktiv werden konnten.

An diesem Treffen konnten nicht alle teilnehmen. Unter den Fehlenden waren auch zwei derjenigen, die sich bisher sehr aktiv eingebracht hatten. Dafür haben dieses Mal einige, die beim ersten Mal ruhiger waren, einen größeren Redeanteil gehabt.

Arbeit auf dem Miroboard

Auf dem Board habe ich drei Tagesordnungspunkte vorgesehen: Das geplante Stimmungsbild zur Fragestellung, die Vorbereitung von Interviews und die Planung weiterer Methoden. Dazu habe ich jeweils verschiedene Methoden zur Auswahl gestellt, mit denen wir die Themen bearbeiten konnten. Zu Beginn gab es außerdem einen kurzen Check-In.

Für den Austausch zum Thema Altersstruktur hat sich die Gruppe für ein Clustering als Methode entschieden. Die Alternative wäre ein Dialog nach dem Two-Four-All-Schema gewesen. Nach dem durchaus produktiven Clustering, in dem eine Art Schreib-Dialog entstand, sollten Wünsche – falls zu diesem Zeitpunkt bereits welche aufgekomen wären – an eine Lösung für die Fragestellung formuliert werden. Dazu fühlte sich die Gruppe noch nicht bereit, obwohl im Clustering bereits viele Themen gesammelt worden waren.

Anschließend löste sich die Gruppe von dem auf dem Miro-Board aufgezeichneten Ablauf und ging über in eine freie Diskussion zu den Themen Interviews und Methodenauswahl. Da das Gespräch sehr produktiv und angeregt war, beschloss ich, nicht zu versuchen, es zurück auf das Board zu lenken, sondern nur zu moderieren. Interessanter fand ich, zu beobachten, wie die Gruppe Methoden für die erste Phase des Partizipationsprozesses planen und welche Überlegungen sie dabei anstellen würde.

Für die Pfadis und Rover*innen wurde an dem Plan einer methodisch geleiteten Diskussion mithilfe der Meinungslinie festgehalten. Da sie sich an Masken- und Abstandsregeln halten können und es gesetzlich wieder erlaubt war, sollten entsprechende Workshops in Präsenz stattfinden.

Zuletzt wurde ein Workshop für die Leitungsrunde vorgeschlagen, in dem die Leiter*innen mit einer fundierten Grundlage diskutieren könnten, nachdem die Meinungen der Kinder und Jugendlichen eingeholt worden wären.

Reflexion

In der Diskussion, in der sehr differenziert nach geeigneten Methoden für die Befragung der einzelnen Gruppen gesucht wurde, wurde deutlich, dass genau das für gelungene Partizipation notwendig ist: Nach der Auseinandersetzung mit der Frage, wer die Akteur*innen sind, muss auch gefragt werden, über welche Kanäle sie erreicht werden können und auf welche Art sie beteiligt werden sollen. Schließlich kann besprochen werden, welche Methoden zu den Akteur*innen, ihrer Stufe der Partizipation und ihren Kanälen passen.

Als Potential formuliert bedeutet das, dass Organisationen dabei unterstützt werden sollten, ihre Akteur*innen zu identifizieren, ihnen Kanäle und Stufen der Partizipation zuzuordnen. Anschließend sollte ihnen dabei geholfen werden, passende Methoden zu finden.

3.8

Pausieren des Prozesses

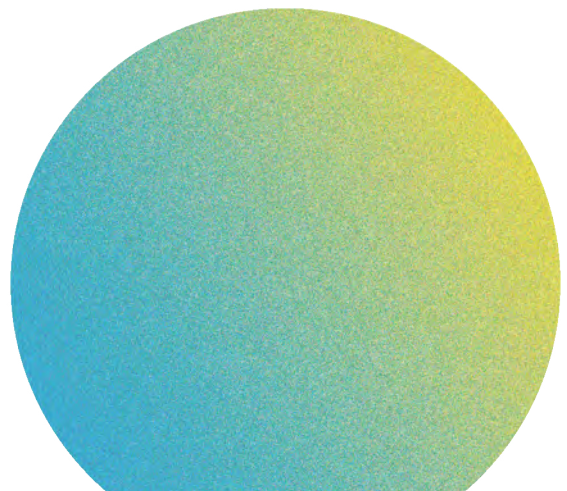
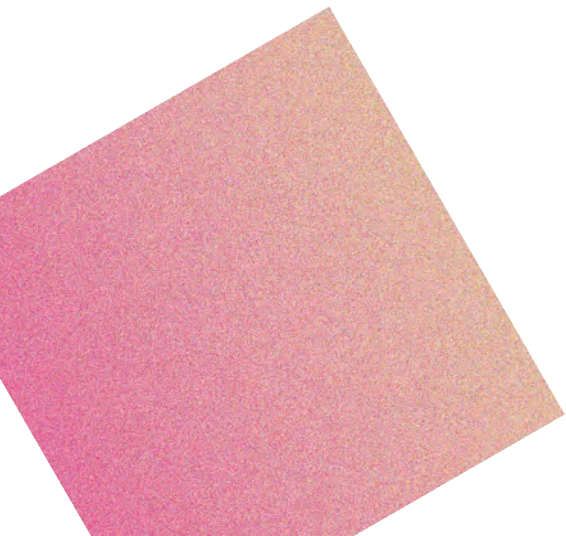
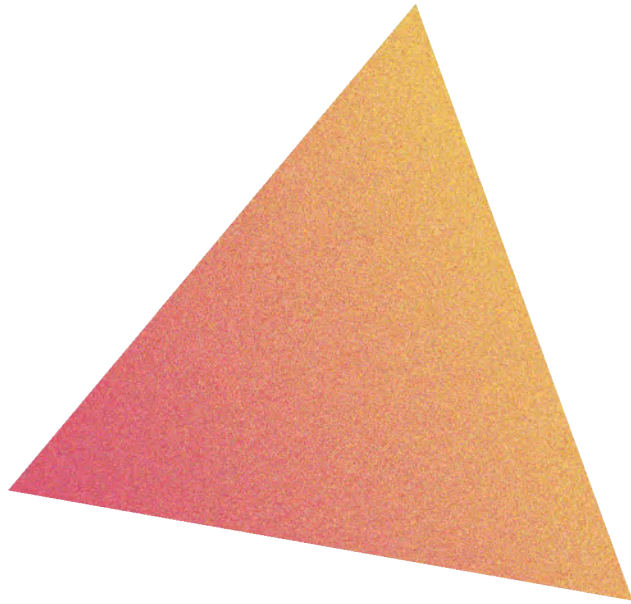
Nach dem zweiten Treffen der Arbeitsgruppe, als es an die Vorbereitung der geplanten Methoden gehen sollte, kam der Prozess ins Stocken, was vor allem daran lag, dass kurz nach dem zweiten Treffen die Corona-Situation es wieder erlaubte, Gruppenstunden in Präsenz durchzuführen. Bis zu den Sommerferien hatten die Kinder dadurch die Möglichkeit, für drei Gruppenstunden wie gewohnt draußen zu spielen. Nach dem langen Lockdown wollten wir den Kindern davon keine Zeit wegnehmen. Dazu kommt, dass die Motivation der Kinder, sich in ein abstraktes Thema hineinzudenken, eher gering ist, wenn die Alternative wäre, zu spielen. Da in den Sommerferien keine Gruppenstunden stattfinden und viele verreist sind, hatte es auch wenig Zweck, in den Ferien mit Befragungen und Workshops anzufangen.

Die Durchführung des eigentlichen Partizipationsprozesses und eine Entscheidung in unserer Fragestellung stehen damit noch aus. Der Teil des Prozesses, den ich beobachten konnte, war also die Planungsphase. Deshalb fokussiere ich mich in der Ausarbeitung des von mir vorgeschlagenen Prozesses ebenfalls auf die Prozessplanung.

Da mir im Rahmen des Reallabors bewusst geworden ist, dass es keinen idealen allgemeingültigen Partizipationsprozess gibt, liegt der Schwerpunkt meiner Ausarbeitung darauf, die für die Partizipation relevanten Aspekte einer Fragestellung, eines Prozesses und einer Organisation zu reflektieren und ein Bewusstsein dafür zu schaffen. Statt Methoden eindeutig vorzugeben, soll die intensive Auseinandersetzung mit der methodischen Gestaltung eines Prozesses angeregt und ein intuitiver, flexibler Umgang mit der Planung gefördert werden.



4. Das Partizipations.Kit



4.1

Konzeptentwicklung

Das Ergebnis der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und dem Reallabor ist der Vorschlag eines Methodensets, das Organisationen bei der Planung und Durchführung von Partizipationsprozessen unterstützt – das Partizipations.Kit.

Das Methodenset habe ich in Nutzer*innentests und Feedbackgesprächen mit Einzelpersonen und Gruppen aus unterschiedlichen Organisationen getestet und ihr Feedback verwendet, um das Set weiter zu verbessern. In diesem Kapitel erkläre ich jedoch zunächst, nach welchen Überlegungen ich das Konzept des Partizipations.Kit entwickelt habe.

Selbstständige Bearbeitung

Das Problem, das ich im Punkt *Macht durch Rollen* in Kapitel 3.1.4 beschrieben habe, zeigt sich am stärksten bei denjenigen, die einen Veränderungsprozess anleiten. Es kann schnell passieren, dass man ihnen vorwirft, den Prozess so auszurichten und zu lenken, dass ihre bevorzugte Entscheidung begünstigt wird. Das ist sowohl für die Person eine Belastung, als auch eine schlechte Grundlage für Entscheidungen, die mit Empathie für alle Betroffenen getroffen werden sollten.

Eine komplett integre Person zu finden, die das volle Vertrauen aller Mitglieder einer Organisation genießt, ist in vielen Fällen wohl nicht möglich. Stattdessen eine externe Person mit der Betreuung eines Prozesses zu beauftragen, ist jedoch auch nicht praktikabel: Vor allem gemeinnützige Vereine könnten sich vermutlich solch eine Beratungsleistung nicht leisten. Und auch hier würde sich weiterhin die Vertrauensfrage stellen.

Deswegen soll der von mir entwickelte Prozess von Gruppen selbstständig durchgeführt werden können und so simpel sein, dass sich alle, die daran interessiert sind, in die Planung einbringen können. Selbst wer sich dort nicht beteiligen möchte, soll nachvollziehen können, wie der Prozess geplant wurde und gegebenenfalls in der Lage sein, Einwände zu bringen. Durch gute Zugänglichkeit wird Transparenz erreicht, die wiederum Partizipation begünstigt.

Eröffnung und Nutzung des Gestaltungsraums

Bei dem Grundgerüst des Prozesses bin ich von dem Weg ausgegangen, den Entscheidungen meiner Beobachtung nach in der Organisation meines Fallbeispiels für gewöhnlich nehmen: Es gibt ein Problem oder eine Fragestellung. Dafür gibt es meist zwei unterschiedliche Lösungsvorschläge, manchmal auch nur einen. Zwischen den beiden Optionen wird per Abstimmung entschieden und die, mit der die Mehrheit zufrieden ist, wird als finale Lösung angenommen und umgesetzt.

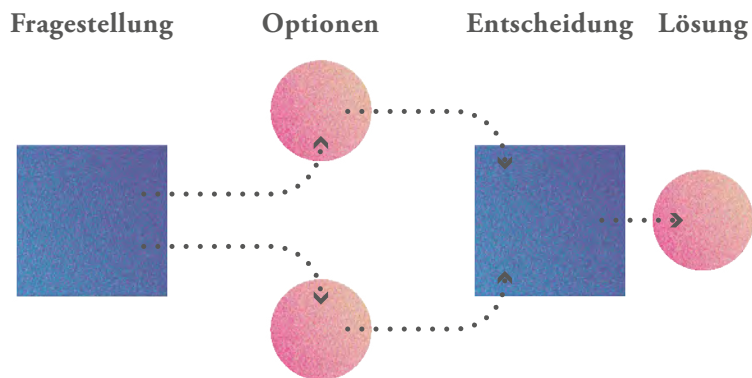


Abb. 4 Allgemeiner Ablauf von Veränderungsprozessen

Dass vor dem Entscheidungsspielraum zwischen zwei Optionen der Raum für die Gestaltung mehrerer Optionen gibt, wird oft vergessen. Daher ist oft unklar, woher die Optionen, die zur Wahl stehen, kommen, oder die scheinbar einzigen Möglichkeiten werden nicht weiter reflektiert und ausgearbeitet. Das führt meist zur Bildung zweier Lager, die versuchen, eine Mehrheit für ihre bevorzugte Lösung zu gewinnen.

So ist es auch in dem Fallbeispiel geschehen: Auf den Vorschlag, die Altersgrenzen um ein Jahr zu heben, kamen praktische Einwände, an welchen Stellen solch eine Veränderung Probleme bereiten könnte. Anstatt die vorgeschlagene Veränderung anzupassen, um die genannten Probleme zu umgehen und so eine für alle annehmbare Lösung zu gestalten, wurde die Fragestellung auf die binäre Entscheidung *Altersgrenzen ändern* gegen *Altersgrenzen beibehalten* reduziert.

Daraus leitet sich der grundlegende Konzeptbaustein ab: die Eröffnung des Gestaltungsraums für feiner ausgearbeitete Lösungsvorschläge. Dieser Gestaltungsraum muss dabei für alle Gruppen, deren Partizipation erwünscht ist, zugänglich sein. Den Gruppen muss bewusst sein, dass es den Raum gibt und dass er bei Entscheidungs- und Veränderungsprozessen fest dazugehört.

Um den Gestaltungsraum auch Gruppen zu eröffnen, die wenig Erfahrung mit Gestaltungsprozessen haben, habe ich als Rahmen das Modell des Double Diamond verwendet.²⁴

In der ersten Phase, die ich in diesem Fall *Erkundungsphase* genannt habe, sollen Anforderungen, die die verschiedenen Akteur*innen an eine gute Lösung stellen, gesammelt werden. Um die Sprache einfacher und positiver zu gestalten, nenne ich Anforderungen hier *Wünsche*. Anschließend gehen die Akteur*innen miteinander in einen empathischen Dialog, um ihre Wünsche und deren Hintergründe auszutauschen. Am Ende der Erkundungsphase soll so ein gutes Verständnis aller Beteiligten für alle Bedürfnisse, Ängste, Vorstellungen und eben Wünsche, die es in der Gruppe gibt, stehen.

Die zweite Phase, die ich *Lösungsphase* genannt habe, sollen mit der Kenntnis der Wünsche Lösungen entwickelt werden, die möglichst für alle Akteur*innen gut oder zumindest akzeptabel sind. Anschließend werden diese Lösungen der Gruppe präsentiert, getestet und anhand des erhaltenen Feedbacks oder beobachteter Probleme weiter verbessert. So gelangt man am Ende der Lösungsphase zu den angestrebten Lösungsvorschlägen, zwischen denen dann eine Entscheidung fallen kann.

Während das Sammeln der Wünsche und die Entwicklung von Lösungen auch in getrennten Gruppen oder alleine stattfinden können, gehe ich davon aus, dass für gute Ergebnisse der Austausch über die Wünsche und das Testen der Lösungen in Formaten stattfinden müssen, in denen möglichst viele verschiedene Akteur*innen anwesend sind, um Austausch und Empathie zu ermöglichen.

Das so erweiterte Grundgerüst des Partizipationsprozesses geht von der Fragestellung aus, danach entwickeln die Organisationsmitglieder im Gestaltungsraum Lösungsvorschläge. Diese werden in die Abstimmung oder einen anderen Entscheidungsprozess übernommen, wo aus ihnen die schlussendliche Lösung ausgewählt wird.

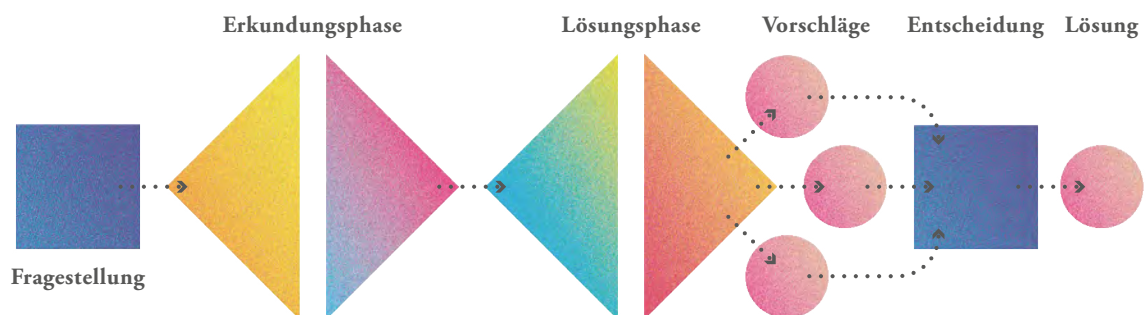


Abb. 5 Prozessablauf mit eröffnetem Gestaltungsraum

24 Design Council (Hrsg.): Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process. [designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](https://designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

Individueller Prozess

Bei den Phasen des Gestaltungsprozesses stellt sich die Frage, wie genau diese ablaufen sollen, damit eine Gruppe jeweils das Ziel erreicht, das für die Phase vorgegeben ist – vor allem, wenn die Gruppe wenig Erfahrung mit Gestaltungsprozessen und Designmethodik hat.

So wird zum Beispiel für die Durchführung von Methoden wie der Zukunftswerkstatt²⁵ oder zur Implementierung von Rahmenstrukturen wie Scrum²⁶ empfohlen, entsprechend ausgebildete Coaches hinzuzuziehen. Der Einstieg in diese Methoden ist in dieser Hinsicht also nicht niederschwellig.

Gleichzeitig hat sich im Fallbeispiel der Pfadfinder gezeigt, dass die Anforderungen an einen Prozess sehr unterschiedlich und komplex sein können. Vor allem wenn verschiedene Gruppen von Akteur*innen beteiligt sind, die unterschiedliche Fähigkeiten haben und über unterschiedliche Kanäle erreichbar sind, wird es schwierig, Methoden zu finden, die für alle zugänglich sind. Aber auch in eher homogenen Gruppen können unterschiedliche Vorstellungen, wie der „richtige“ Prozess aussehen sollte, aufeinander treffen. Ein Beispiel dafür ist die Diskussion im Reallabor darüber, wie stark die Kinder aus den jüngeren Altersstufen in den Prozess einbezogen werden sollten (vgl. Kapitel 3.4.2).

Um diesen variablen Anforderungen gerecht werden zu können, soll der von mir entwickelte Prozess keine starren Abläufe vorgeben, sondern der Gruppe eine Orientierung bieten, was für einen Prozess und welche Methoden sie benutzen können, um ihre Fragestellung zu behandeln. Dafür ist es wichtig, erst einmal herauszufinden, wo man als Organisation steht, und in einem zweiten Schritt zu reflektieren, welche Methoden sowohl zur Organisation als auch zur Fragestellung passen.

Dabei gibt es keine eindeutigen Kriterien oder messbaren Kennzahlen, die für eine bestimmte Methode oder dagegen sprechen würden. Viel mehr geht es darum, ein Gespür dafür zu entwickeln, was in welcher Situation gut funktioniert. Das Partizipations.Kit soll dabei als Hilfestellung agieren.

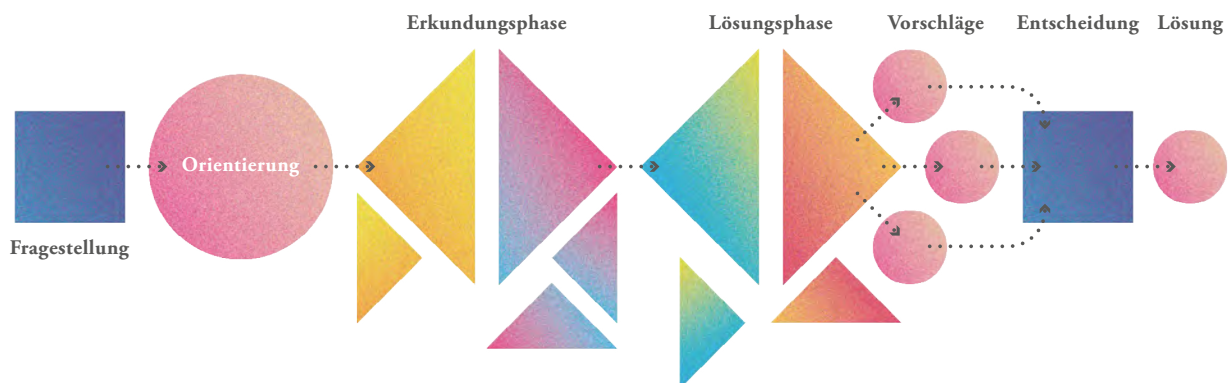


Abb. 6 Individueller Prozess mit vorausgehender Orientierung und ausgewählten Methoden

25 Patrizia Nanz, Miriam Fritsche: Handbuch Bürgerbeteiligung: Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen. bpb, 2012, S. 82

26 Scrum Usergroup Deutschland: Ausbildung & Zertifizierung
<https://www.scrum-usergroup.de/ausbildung-zertifizierung>

Klarheit über Aspekte der Organisation

In den Diskussionen, die im Rahmen des Fallbeispiels in unterschiedlichen Gremien stattfanden, ging es um die Aushandlung verschiedener Aspekte der Organisation im Allgemeinen und des Partizipationsprozesses im Speziellen (vgl. Kapitel 3.4.2, 3.6.2 und 3.7.2). Teilweise entstanden diese Diskussionen erst dadurch, dass über einzelne Aspekte Unklarheit herrschte. Die Aspekte, die ich dabei als relevant wahrgenommen habe, sind die Akteur*innen, Kanäle und Rollen. Über diese Punkte sollte ein klares Verständnis in der Organisation herrschen, um einen Veränderungsprozess erfolgreich durchführen zu können.

Der daraus folgende Konzeptbaustein ist die Unterstützung der Gruppe bei der Reflexion und anschließenden Gestaltung dieser Aspekte. Reflexion und Gestaltung finden im Rahmen der Orientierung bei der Prozessplanung statt. In der Durchführung des Prozesses kommen die Akteur*innen, Kanäle und Rollen schließlich zum Tragen. So wird die oben genannte individuelle Gestaltung von Prozessen erleichtert und weiter verfeinert.

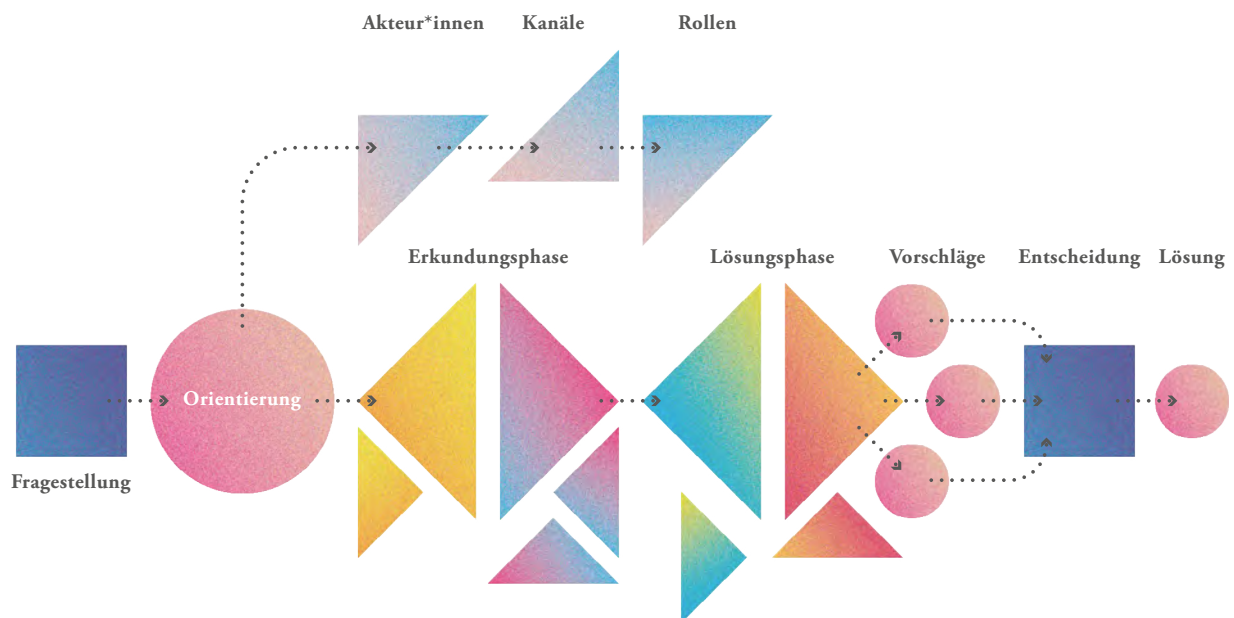


Abb. 7 Individueller Prozess mit vorausgehender Reflexion und Anpassung von Akteur*innen, Kanälen und Rollen

Stufen der Partizipation

Ein weiterer Aspekt von Prozessen ist die Stufe der Partizipation, auf der sie sich bewegen. Da dieser Aspekt einen umfassenden Einfluss auf den gesamten Prozess hat, behandle ich ihn gesondert von den oben genannten Aspekten.

Im Kapitel 2.2.1 *Bekennnis zur Partizipation* und im Unterpunkt *Gleichberechtigung von Akteur*innen* in Kapitel 3.4.3 habe ich mich bereits auf bestehende Stufenmodelle der Partizipation bezogen. Nun gehe ich nochmal näher auf sie ein und erläutere, welche Anpassungen ich im Rahmen meines Konzepts an ihnen vorgenommen habe und warum.

Bei den bestehenden Stufenmodellen schwingt immer mit, dass bestimmte Gruppen mehr Macht und Befugnisse haben, als andere, und dass die Stufe der Partizipation davon abhängt, wie viel Macht der „schwächeren“ Gruppe gewährt – man könnte sagen: gegönnt – wird. Das Modell von Arnstein ist auf die allgemeine Beteiligung von Bürger*innen ausgelegt.²⁷ Diesen wird in diesem Fall Macht von der Verwaltung oder Regierung übertragen. Hart und Gernert haben ihr Modell für den Bereich der Jugendarbeit entwickelt, wo Kinder und Jugendliche Beteiligungsmöglichkeiten von den Erwachsenen empfangen.^{28,29} Wright, Block und von Unger beschäftigen sich mit der Evaluation von Maßnahmen in der HIV-Prävention.³⁰ Obwohl aus ihrem Modell die Vorstellung eines flacheren Machtgefälles spricht, als bei den vorgenannten, gibt es auch hier eine klare Teilung in „die Einrichtung“ und „die Zielgruppe“, die erst auf der obersten Stufe aufgelöst wird.

In Organisationen, die ein tatsächlich partizipatives Selbstverständnis haben, sollte es diese Zweiteilung jedoch nicht geben, wenn man davon ausgeht, dass alle Mitglieder und Akteur*innen dasselbe Mitspracherecht haben. Hier sind es nicht Personen oder Ämter, die Entscheidungsmacht zugestehen, sondern es sind die Strukturen der Prozesse. Hinzu kommt, dass wie in Kapitel 3.4.3 angerissen in Organisationen nicht unbedingt eine klare Zweiteilung in *Geber*innen* und *Empfänger*innen* von Partizipation möglich ist. Im Fallbeispiel würde man intuitiv davon ausgehen, dass es die Leiter*innen sind, die den Kindern und Jugendlichen Partizipation gewähren. Aber auch die Leiter*innen haben nicht alle dieselben Mitsprachemöglichkeiten.

Das macht die vorhandenen Modelle nur schlecht auf mein Konzept anwendbar. Um diese Problematik aufzulösen, habe ich versucht, die Stufen der Partizipation so neu zu definieren, dass sie nicht von vornherein von einer hierarchischen Abhängigkeit ausgehen. Die gefundene Definition ist diese: *Die erreichte Stufe der Partizipation ist die Stufe, auf der sich alle Akteur*innen beteiligen können.*

27 Sherry R. Arnstein: A Ladder Of Citizen Participation.

In: Journal of the American Institute of Planners. Band 4, Nr. 34, 1969

28 Roger Hart: Children's Participation: From Tokenism To Citizenship.

In: UNICEF (Hrsg.): Innocenti Essays. Nr. 5. Florenz 1992, S. 8

29 Wolfgang Gernert: Jugendhilfe – Einführung in die sozialpädagogische Praxis. Nr. 5.

Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel 1993

30 M.T. Wright, M. Block, H. von Unger: pq-HIV. Partizipative

Qualitätsentwicklung in der HIV-Prävention.

<https://www.pq-hiv.de/de/kapitel/stufen-partizipation>

Das bedeutet, dass wenn die meisten Akteur*innen in die Organisation eines Prozesses involviert sind, eine Gruppe von Betroffenen aber nur im Rahmen einer Befragung einbezogen wird, der gesamte Prozess die Stufe *Befragung* erreicht. Wenn sich alle an der Organisation beteiligen dürften, einige sich aber mit dem Äußern ihrer Meinung zufrieden geben, wäre dennoch die Stufe der *Gemeinsamen Organisation* erreicht.

Die Stufen sollen dabei keine Wertung darstellen, sondern einen Abgleich des eigenen Anspruchs mit der Realität bewirken. Gleichzeitig sieht man bei der Planung, was die Organisation verändern könnte, um den Prozess partizipativer zu gestalten. Für die Wahl jeder Stufe kann es gute Gründe geben, das Stufenmodell hilft lediglich dabei, dass diese Gründe auch tatsächlich diskutiert werden und die Wahl bewusst erfolgt.



Abb. 8 Die an das Partizipations.Kit angepassten sieben Stufen der Partizipation

Die einzelnen Stufen sind teilweise angelehnt an Stufen bestehender Modelle, teilweise wurden Stufen zusammengefasst und teilweise rausgenommen. So wurden die Stufen, die jeweils in den Bereich der Nicht-Partizipation fallen, gestrichen, weil mithilfe des Partizipations.Kits mindestens die Stufe der Information erreicht werden sollte. Die sieben Stufen bilden nun die Ebenen, auf denen man sich in einem Prozess beteiligen kann, ab.

Die Stufe *Information* bedeutet, dass alle Beteiligten über den Prozess, Entscheidungen und neue Entwicklungen informiert werden.

Auf der Stufe *Befragung* haben alle die Möglichkeit, ihre Wünsche und Bedürfnisse einzubringen. Ob und wie sie berücksichtigt werden, entscheiden jedoch einzelne Personen.

Auf der Stufe *Mitgestaltung* dürfen alle an der Entwicklung von Lösungen mitarbeiten.

Mitwirkung bedeutet, dass alle Rollen im Prozess einnehmen und damit zum Beispiel Methoden anleiten dürfen.

Auf der Stufe *Vorschlag* dürfen alle individuelle Vorschläge machen, welche der entwickelten Lösungen sie favorisieren. Dazu gehört auch, dass einzelne Gruppen von Akteur*innen gruppenintern abstimmen, welche Lösung sie bevorzugen.

Mitentscheidung bedeutet, dass alle gleichberechtigt abstimmen, auf welche Lösung die finale Entscheidung fällt.

Die Stufe *Gemeinsame Organisation* schließlich bedeutet, dass alle Beteiligten sich an der Planung des Prozesses beteiligen dürfen. Dafür müssten zu der Arbeit mit dem Partizipations.Kit bereits alle Akteur*innen eingeladen worden sein.

Bei der weiteren Arbeit mit dem Partizipations.Kit hat sich gezeigt, dass es nicht nur interessant ist, auf welcher Stufe sich alle mindestens befinden, sondern auch, auf welchen höheren Ebenen sich welche Personen und Gruppen genau einbringen dürfen. So diente das Stufenmodell als Diskussionsgrundlage, um gemeinsam zu bestimmen, welche Akteur*innen auf welche Weise einbezogen werden.

Reflexion und Werte

Ein wichtiger Bestandteil der pfadfinderischen Methodik und Pädagogik ist die Reflexion. „Ob das Projekt gut oder schlecht geklappt hat, die Reflexion gehört auf jeden Fall dazu“, heißt es in den Unterlagen zur Modulausbildung für Leiter*innen der DPSG.³¹

31 DPSG (Hrsg.): Modulunterlagen. 2019, S. 72
<https://dpsg.de/sites/default/files/2021-07/modulunterlagen.pdf>

Hinsichtlich des Fallbeispiels in unserem Stamm ist mir jedoch aufgefallen, dass, obwohl Reflexionen allgemein regelmäßig durchgeführt werden, Entscheidungsprozesse in der Größenordnung des Beispiels nicht reflektiert werden. So gab es zwischen 2015 und 2017 einen Entscheidungsprozess über die Durchführung eines Sommerlagers mit dem ganzen Stamm. Danach wurden jedoch nur inhaltliche und organisatorische Aspekte des Lagers selbst reflektiert. Wie es zu der Entscheidung kam, wurde nicht infrage gestellt. Zwar sind viele Leiter*innen, die damals mitgewirkt haben, immer noch aktiv und können ihre Erfahrungen im aktuellen Entscheidungsprozess einbringen. Dieses Wissen wurde jedoch nie formalisiert.

Organisationales Lernen

Eine entsprechende Form des organisationalen Lernens möchte ich im von mir entworfenen Prozess verankern. Daher folgt nach der Entscheidung über eine Lösung noch eine Reflexion des abgeschlossenen Prozesses. Diese ist in zwei Abschnitte aufgeteilt:

Der erste beschäftigt sich mit dem Prozess selbst und behandelt alle Aspekte, die in der Planung mithilfe des Partizipations.Kits festgelegt wurden. Darunter fallen also die genutzten Methoden und Kanäle, die Rollen, der zeitliche Ablauf und so weiter.

Wertereflexion

Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit Werten, die im Prozess sichtbar geworden sind. Meine These ist es, dass in komplexen und tiefgreifenden Veränderungsprozessen Werte von Organisationen sichtbar werden – und das quasi nebenbei und oft besser, als es in Workshops, die allein auf die Definition gemeinsamer Werte ausgelegt sind, möglich ist.

Sie können sichtbar werden, wenn alle Mitglieder der Organisation bei einer Entscheidung oder auch Detailfrage auf Antrieb einer Meinung sind. Dann teilen alle offenbar den Wert, der dahinter steht. In diesen Fällen muss jedoch mit einem recht geschulten Auge auf das Werte-Thema geachtet werden, um zu erkennen, dass hinter der Entscheidung ein geteilter Wert steht.

Viel offensichtlicher wird es, wenn in einer Frage eine Diskussion entbrennt, deren Ausgang offenbar allen wichtig ist. Auch in diesem Fall kann es sein, dass ein geteilter Wert dahinter steht, die Beteiligten jedoch unterschiedliche Wege, diesen umzusetzen, für den richtigen halten. Eventuell sind diese Wege wiederum tatsächlich mit unterschiedlichen Werten oder einer unterschiedlichen Gewichtung gemeinsamer Werte verknüpft.

Eine Situation aus meinem Fallbeispiel, die den oben beschriebenen Ablauf illustriert, ist diese: Als Argument für die Anhebung der Altersgrenzen wurde darauf hingewiesen, dass die Kinder in der Altersstufe der Juffis, in deren Sommerlagern wir üblicherweise vier- bis siebentägige Wanderungen durchführen, selbst mit dem Grundgepäck, das man unabhängig von der Dauer der Wanderung benötigt, teilweise überfordert seien.

Darauf wurde erwidert, dass man die Wanderungen auch abkürzen oder das Gepäck mit einem Begleitfahrzeug transportieren und die Lagergestaltung so an die Fähigkeiten der Kinder anpassen könne. Das wurde unterstrichen mit dem Leitspruch aus der pfadfinderischen Methodik „Look at the child“.³²

Diesem Leitspruch – oder Wert – folgen jedoch beide Ansätze, auch wenn die eine Seite ihn für sich beansprucht. Bloß werden unterschiedliche Strategien verfolgt, um Aktivitäten und Kinder aneinander anzupassen: Im ersten Fall würden die Fähigkeiten der Kinder durch eine andere Zusammensetzung der Gruppe an die Aktivitäten angepasst, im zweiten Fall werden die Aktivitäten an die Kinder angepasst.

Hinzu kommen verschiedene Werte, die den geteilten Wert „Look at the child“ unterschiedlich ergänzen: Im ersten Fall wird es als wichtig angesehen, die Kinder zu fordern und ihnen so Erlebnisse zu ermöglichen, die sie woanders nicht hätten. Gleichzeitig wird Wert auf die traditionelle Sommerlagergestaltung des Stammes gelegt. Im zweiten Fall wird es als wichtiger erachtet, mit den auf Bundesebene vorgegeben Regeln und Altersgrenzen konform zu sein.

„Look at the child“ kann also als geteilter Wert der Organisationsmitglieder festgehalten werden. Welcher der ergänzenden Werte sich durchsetzen wird, wird sich im Laufe des Prozesses noch zeigen. Das wird jedoch nicht bedeuten, dass der andere Wert der Organisation nicht wichtig ist, sondern nur, dass die Mehrheit sich in dieser Fragestellung für einen bestimmten Wert entschieden hat.

32 DPSG (Hrsg.): Modulunterlagen. 2019, S. 11
<https://dpsg.de/sites/default/files/2021-07/modulunterlagen.pdf>

Die Schleife schließen

Die Wertereflexion ist kein Selbstzweck. Auch die Überlegung, wie die Erkenntnisse aus der Reflexion in Verhaltensänderungen oder in neuen Projekten umgesetzt werden können, sollte zur Nachbereitung eines Veränderungsprozesses gehören.

Außerdem sollten die Erkenntnisse aus der allgemeinen Reflexion und der Wertereflexion dokumentiert werden, damit sie bei der nächsten großen Fragestellung, die partizipativ behandelt werden soll, von vornherein in den Prozess einfließen können. Der von mir vorgeschlagene Prozess ist somit nicht linear, sondern stellt einen einzelnen Durchgang einer Schleife dar, die Organisationen während ihres Bestehens bewusst oder unbewusst mehrere Male durchlaufen werden.

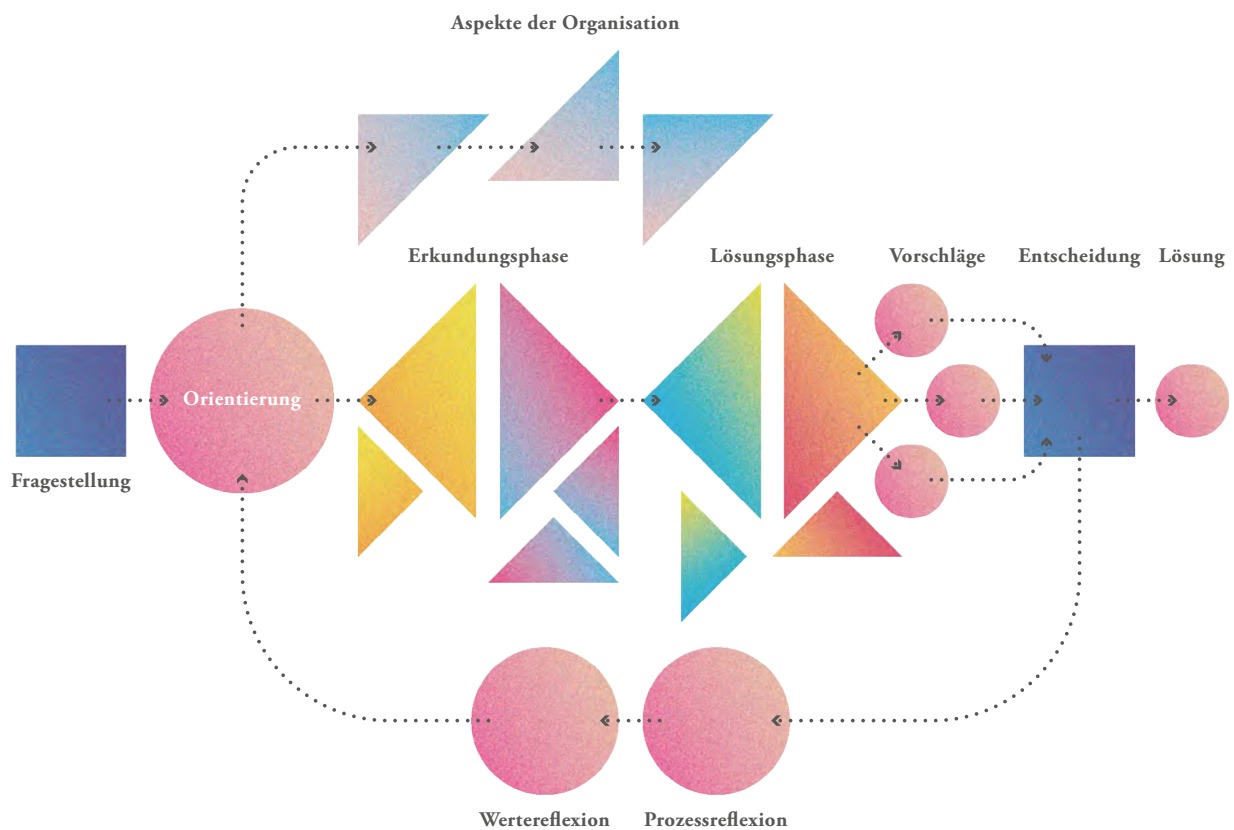


Abb. 9 Das vollständige Konzept zur Planung, Durchführung und Reflexion von Prozessen

4.2

Gestalterische Umsetzung

Medium

Bei der Umsetzung des Konzepts war die erste Frage die nach einem geeigneten Medium. Eine App, die alle Beteiligten gleichzeitig nutzen, würde dazu führen, dass alle eher mit ihren Handys beschäftigt wären als mit der Gruppe und dem Thema. Eine App, die dagegen nur auf dem Handy einer moderierenden Person vorhanden wäre, würde ein Machtgefälle erzeugen und den Prozess für alle anderen intransparent machen. Eine digitale Anwendung, die zum Beispiel auf einem Beamer oder einem großen Bildschirm geöffnet würde, sodass alle das Geschehen verfolgen könnten, würde eine entsprechende Ausrüstung voraussetzen und wäre darüber hinaus ortsgebunden.

Meine Wahl fiel daher auf ein Kartenset, das Nutzer*innen im Internet herunterladen und selbstständig ausdrucken können. So können die Karten an einer Wand aufgehängt oder auf dem Boden oder einem Tisch ausgelegt werden, sodass alle Beteiligten sehen und nachvollziehen können, worüber geredet wird. Gedanken und Arbeitsergebnisse können direkt auf den Karten festgehalten werden, wodurch eine gewisse Verbindlichkeit und ein Gefühl der Selbstwirksamkeit erzeugt werden. Anschließend können die Karten aufbewahrt oder fotografiert werden, wodurch die Planung einfach zu dokumentieren und zu kommunizieren ist.

Wenn nötig ist auch die Bearbeitung der Karten mit digitalen Medien ohne weitere Anpassungen möglich. Dafür ist lediglich eine Software nötig, in der PDF-Dokumente gemeinsam beschriftet werden können, was durch Dienste wie Miro oder Mural kostenfrei gegeben ist.

Grafische Gestaltung

Die Intention hinter der ersten Version des Kartensets war es, einen Work-In-Progress-Look zu erreichen, der die Hemmungen verringert, direkt auf den Karten zu arbeiten, und dazu einlädt, aktiv zu werden. Dazu habe ich einen groben Bleistift-

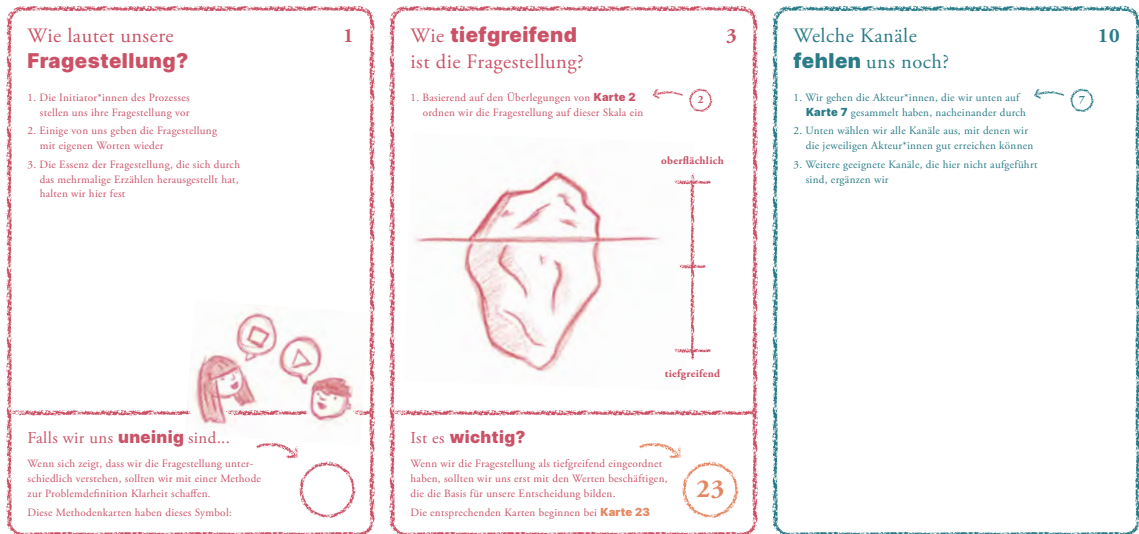


Abb. 10 Beispiele für das erste Gestaltungskonzept der Ablaufkarten

effekt für Linien und handgezeichnete Illustrationen verwendet. Außerdem waren die Karten jeweils monochrom in verschiedenen Farben gehalten, um die Zugehörigkeit zu verschiedenen Prozessabschnitten zu kommunizieren.

Das Feedback mehrerer Personen war, dass diese Gestaltung sehr gut zum Bereich der Jugendarbeit passe und Kinder sich davon sicherlich sehr angesprochen fühlen würden. Da mein Fallbeispiel zwar in der Jugendarbeit angesiedelt ist, das Partizipations-Kit sich aber an ein allgemeines Publikum wenden soll, habe ich beschlossen, die Gestaltung nochmal komplett zu überarbeiten.



Abb. 11 Beispiele für das finale Gestaltungskonzept der Ablaufkarten

Die neue Gestaltung nutzt eine einheitliche Farbe für Schrift und reduziert unnötige grafische Elemente (Rahmen, überflüssige Trennlinien), um ein ruhigeres Erscheinungsbild und mehr Weißraum zu erreichen. So soll der Fokus bei der Arbeit mit dem Kit auf den Inhalten liegen. Als hervorstechendes Gestaltungselement habe ich Verläufe ausgewählt, die vor allem bei Karten verwendet werden, auf denen sich die Beteiligten individuell zu einem Thema positionieren können. Das soll verdeutlichen, dass es in den behandelten Prozessen keine festen Abstufungen und messbaren Werte gibt, sondern man sich je nach Gefühl zwischen verschiedenen Polen einordnen muss.

Sprache

Für die Perspektive aller Texte, die zum Partizipations.Kit gehören, habe ich mich für die erste Person Plural entschieden. Zuvor habe ich auch die zweite Person Plural ausprobiert, sowie einen unpersönlichen, passiven Stil und einen narrativen Stil mit einem Protagonisten, an dessen Beispiel durch den Prozess geführt wird.

Auch hier stellte sich, wie bei der grafischen Gestaltung, die Frage, wo ich die Karten zwischen Zugänglichkeit und Professionalität einordne. Der narrative Stil war zu kindlich und gleichzeitig zu wortreich, der unpersönliche Stil zu nüchtern. Mit der ersten Person Plural ist es möglich, eine Atmosphäre zu begünstigen, in der gemeinsam etwas gestaltet werden kann. Durch die Wahl der ersten Person statt der zweiten Person unterstreiche ich, dass das Kit ohne die Anleitung von externen Coaches oder anderen Personen genutzt werden kann und sollte.

Auf jeder Karte leitet eine Überschrift in das jeweilige Thema ein. Meistens formulieren die Überschriften die Themen als Frage, um sofort einen Denkprozess anzustoßen. Wenn nötig sind weitere Schritte in kurzen Arbeitsanweisungen angegeben.

Frühere Versionen

Bevor ich die Elemente des finalen Partizipations.Kits näher erläutere, beschreibe ich nun, welche Formen das Kit während des Gestaltungsprozesses angenommen hat und welche Bestrebungen zur finalen Form geführt haben.

Zwischenzeitlich habe ich ein Kartenset geplant, das aus mehreren Boxen besteht, die die unterschiedlichen Abschnitte des Prozesses behandeln würden. Welche Boxen man in welcher Reihenfolge nutzt, wurde mit einem Orientierungsbogen, auf dem verschiedene Aspekte der Fragestellung und der Organisation abgefragt wurden, ausgearbeitet. Dabei gab es mehrere Abzweigungen und Schleifen im Planungsprozess.

Um den Ablauf für die Nutzer*innen sofort ersichtlich zu machen, habe ich die Fragen des Orientierungsbogens und die Boxen in einzelne Karten, die durch eine Nummerierung eine feste Abfolge erhielten, aufgelöst. Die Anzahl der Karten, die zum Planen eines Prozesses bearbeitet werden mussten, waren bei diesem Stand etwa 30 Stück. Die Abzweige und Schleifen im Prozess wurden durch Verweise auf andere Karten realisiert, mit denen man unter bestimmten Bedingungen fortfahren sollte.

Bestandteile des Kits

Ablaufkarten

Die Ablaufkarten (oder einfach Karten) führen die Gruppe, die sich mit der Planung des Prozesses beschäftigt, durch die Planung. Es gibt zwölf Karten, die den folgenden Themen zugeordnet werden können:

Karte 00 beschäftigt sich mit der übergeordneten Fragestellung, welche Stufe der Partizipation im zu planenden Prozess angestrebt wird.

Karte 01 bis Karte 03 beschäftigen sich mit der Fragestellung und ihrer Reichweite. Dafür wird sie für alle verständlich definiert und gemeinsam bewertet, wie tiefgreifend sie ist.

Karte 04 und Karte 05 behandeln die betroffenen Akteur*innen und die Kanäle, die die Organisation nutzen kann, um sie zu erreichen.

Mit den *Karten 06 bis 08* wird der eigentliche Partizipationsprozess geplant, indem zuerst die Prozessphasen mit Methoden befüllt und danach prozessbezogene Rollen verteilt werden.

Karte 09 bis Karte 12 beschäftigen sich mit der Reflexion, wobei *Karte 09* die Reflexion des Prozesses selbst behandelt und die letzten drei Karten durch die Wertereflexion führen.

Methodenkarten

Die Methoden, mit denen der Prozess bespielt werden kann, werden in Form eines Pools von Methodenkarten zur Verfügung gestellt. Die Karten enthalten den Namen der Methode, eine Kurzzusammenfassung, die die Nutzer*innen bei der Auswahl passender Methoden unterstützen soll, und die Schritte, die zur Durchführung der Methode notwendig sind.

Im unteren Bereich der Karten gibt es Platz, um Details zur Durchführung festzuhalten, nämlich zur zeitlichen Planung der Methode, zu den Kanälen, über die sie durchgeführt werden, und zu den Akteur*innen, die sie erreichen sollen. So kann die Planung des Prozesses weiter präzisiert werden.

Die Methoden sind über einen Farbcode, der auch auf den Karten 06 und 07 zu finden ist, den unterschiedlichen Prozessabschnitten zugeordnet, für die sie geeignet sind – Wünsche sammeln, Wünsche austauschen, Lösungen entwickeln, Lösungen testen. Dazu kommen Methoden, die am Anfang des Planungsprozesses eingesetzt werden können, um Klarheit über die Fragestellung und das Themenfeld zu erreichen. Methoden können mehr als einem Prozessabschnitt zugeordnet sein.

Insgesamt gibt es im Methodenpool 24 Methoden und eine Blankokarte, mit der eigene Methoden ergänzt werden können.

<h2 style="text-align: center;">Brainstorming</h2> <p>Im Brainstorming werden in kurzer Zeit möglichst viele Ideen entwickelt, deswegen kommt alles, was einem in den Kopf kommt, auch auf den Tisch – ausgesiebt wird später</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Um eine kreative Atmosphäre zu schaffen, bietet es sich an, vor dem Start ein Warm-up zu machen und beim Brainstorming zu stehen 2. Wir statten uns alle mit Post-its und Stiften aus 3. Wir lesen das Thema des Brainstormings laut vor 4. Die Ideen, die uns dazu einfallen, schreiben wir ungefiltert auf, kleben sie an die Wand, und sagen sie für alle laut 5. Wenn der Strom an Ideen abebbt – meistens nach 15 bis 30 Minuten, hören wir auf 6. Wir ordnen Post-its mit ähnlichen Ideen in Gruppen an 7. Wir wählen aus, welche Ideen und Gruppen wir weiter ausarbeiten, mit anderen kombinieren und testen möchten <p>Personenzahl Bis zu zehn Personen</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Zeitraumen und Kanäle</td> <td style="width: 50%;">Akteur*innen</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </table>	Zeitraumen und Kanäle	Akteur*innen	<p>Name der Methode</p> <p>.....</p> <p>Beschreibung</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Durchführung</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Personenzahl</p> <p>.....</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Zeitraumen und Kanäle</td> <td style="width: 50%;">Akteur*innen</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </table>	Zeitraumen und Kanäle	Akteur*innen
Zeitraumen und Kanäle	Akteur*innen																
.....																
.....																
.....																
Zeitraumen und Kanäle	Akteur*innen																
.....																
.....																
.....																

Abb. 13 Beispiel für eine Methodenkarte und die Methoden-Blankokarte

Rollenkarten

Die prozessbezogenen Rollen, um die es auf Karte 08 geht, werden auf den Rollenkarten behandelt. Sie enthalten den Titel der Rolle, eine Kurzzusammenfassung, die die Nutzer*innen bei der Auswahl passender Rollen unterstützen soll, und die jeweiligen Aufgaben und gegebenenfalls Entscheidungsspielräume.

Auch hier gibt es im unteren Bereich Platz für Individualisierung: Dort kann notiert werden, für welche Methoden oder Prozessphasen die Rollen relevant sind und welche Personen oder Gruppen von Akteur*innen sie einnehmen sollen. Außerdem gibt es bei der Auflistung von Aufgaben und Entscheidungsspielräumen leere Linien, sodass den Listen individuelle Punkte hinzugefügt werden können. Genauso können Punkte aus der Liste gestrichen werden.

Zum Partizipations.Kit gehören neun Rollen und auch hier gibt es eine Blankokarte für vollständig selbst definierte Rollen.


<h3>Zeitwächter*in</h3>  <p>Damit die Gruppe sich nicht verzettelt und zu Ergebnissen kommt, gibt es die Zeitwächter*innen. Sie stellen sicher, dass Moderator*innen den vorher aufgestellten Zeitrahmen nicht aus den Augen verlieren, und erinnern im Zweifelsfall die ganze Gruppe daran, dass sie sich bald einigen sollte oder nur noch ein paar Wortbeiträge gehört werden können.</p> <p>Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den zeitlichen Rahmen im Auge behalten • Die Moderator*innen an Zeitlimits erinnern • Die Gruppe an Zeitlimits erinnern <p>.....</p> <p>Entscheidungsspielräume</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Gruppe auffordern, innerhalb eines Zeitlimits zum Abschluss zu kommen • Für eine Methode oder einen Arbeitsschritt mehr Zeit als ursprünglich geplant einräumen <p>.....</p> <table border="0"> <tr> <td style="width: 50%;">Methoden und Phasen</td> <td style="width: 50%;">Akteur*innen und Personen</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </table>	Methoden und Phasen	Akteur*innen und Personen	<p>Name der Rolle</p> <p>.....</p> <p>Beschreibung</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Aufgaben</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Entscheidungsspielräume</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <table border="0"> <tr> <td style="width: 50%;">Methoden und Phasen</td> <td style="width: 50%;">Akteur*innen und Personen</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </table>	Methoden und Phasen	Akteur*innen und Personen
Methoden und Phasen	Akteur*innen und Personen																
.....																
.....																
.....																
Methoden und Phasen	Akteur*innen und Personen																
.....																
.....																
.....																

Abb. 14 Beispiel für eine Rollenkarte und die Rollen-Blankokarte

Handbuch

Das Handbuch ergänzt das Partizipations.Kit um Informationen, die auf den Karten keinen Platz mehr gefunden haben, die aber dabei hilfreich sind, das Kit möglichst effektiv zu nutzen und zu guten Ergebnissen zu kommen.

Zu jeder Karte gibt es ein Beispiel, wie sie ausgefüllt aussehen kann, und eine Seite mit ergänzenden Informationen, Hinweisen und Tipps. Dazu kommen eine Einleitung in das Partizipations.Kit und in den Prozess, sowie einige abschließende Worte, die beschreiben, wie es nach dem Partizipationsprozess weitergehen kann.

Diese Funktionen hätte ich auch mit einem anderen Medium, zum Beispiel einem Videotutorial oder einer Animation, erfüllen können. Ich habe mich jedoch aus ähnlichen Gründen für ein PDF – beziehungsweise ein (selbst-)gedrucktes Heft – entschieden, wie die, die für das Kit in Form von gedruckten Karten sprachen:

Es werden keine technischen Geräte oder bestimmte Plattformen vorausgesetzt, was die Zugänglichkeit sicherstellt. Ein weiterer Vorteil ist, dass beliebig vor- und zurückgeblättert werden kann und dadurch auch während der Arbeit mit den Karten Informationen jederzeit schnell und ohne störende Unterbrechungen nachgeschlagen werden können.

Wie **partizipativ** soll unser Prozess sein? 00

1. Wir einigen uns auf die Stufe, die wir in diesem Prozess erreichen wollen

Information

Befragung **INSTITUTIONEN TAXIFAHNER*INNEN**

Mitgestaltung **NATURSCHUTZBUND**

Mitwirkung

Vorschlag **ANWOHNER*INNEN**

Mitentscheidung **MITGLIEDER ELTERN**

Gemeinsame Organisation

Vielleicht hat sich bei der bisherigen Arbeit mit den Karten herausgestellt, dass es praktische Einschränkungen dabei gibt, die Stufe der Partizipation zu erreichen, für die wir uns zu Beginn entschieden haben.

Vielleicht sind uns Akteur*innen eingefallen, die wir aber nicht auf derselben Stufe einbinden können oder wollen, weil uns zum Beispiel die Kanäle fehlen, um sie zu erreichen, oder weil sie nur indirekt betroffen sind und deswegen vielleicht gar keine Motivation haben, sich intensiv mit der Fragestellung zu beschäftigen.

In dem Fall können wir die von uns angestrebte Stufe natürlich nochmal anpassen.

Wer nimmt **auf welcher Stufe** teil?

Bei der Entscheidung hilft es, wenn wir alle Akteur*innen den Stufen **zuordnen**, auf denen sie am Prozess teilnehmen werden.

Die unterste Stufe, auf die wir ein*e Akteur*in eintragen, ist dann die von uns **erreichte Stufe** der Partizipation. Wenn sie tiefer ausfällt als die, die wir vorher erreichen wollten, ist das nicht schlimm:

Wir haben uns damit beschäftigt, wer warum auf welche Weise teilnehmen darf, können es **begründen** und durch das Schaubild von Karte 00 **kommunizieren**. So verhindern wir Frustrationen durch voneinander abweichende Erwartungen weitgehend.

27

Welche **Rollen** brauchen wir? 08

1. Wir überlegen, welche Rollen wir für die Umsetzung des geplanten Prozesses benötigen

2. Wir drucken die entsprechenden Rollenkarten aus oder entwerfen mit der Blankokarte eigene Rollen

Moderator*in

Zeitwächter*in

Protokollant*in

Manager*in

Kommunikator*in

Umsetzer*in

Fallgeber*in

Expert*in

Entscheider*in

TECHNIKER*IN

Nachdem wir Methoden ausgewählt haben, sollten wir einen Blick auf die Rollen werfen, die wir brauchen, um die einzelnen Methoden erfolgreich durchzuführen.

Wir kreisen die Rollen, die wir benötigen, ein. Die gezeigten Rollen sind nur Beispiele. Wenn wir andere Rollen benötigen, können wir sie auf den **leeren Linien** ergänzen.

Wir drucken die benötigten Rollenkarten aus und ergänzen jeweils die Felder **Methoden und Phasen** und **Akteur*innen und Personen**. Für eigene Rollen können wir die Blanko-Rollenkarte benutzen. Auf der nächsten Seite ist ein Beispiel, das zeigt, wie die Felder ausgefüllt werden.

Statt Rollen zuzuteilen, können wir diese Karte auch nutzen, um zu **kommunizieren**, welche Aufgaben wir bereits wahrnehmen. Dabei können wir auch auf den vorgefertigten Rollenkarten Aufgaben und Entscheidungsspielräume **ergänzen** oder **streichen**.

Die Rollen sind **nicht organisationsbezogen** und stellen keine Ämter dar, sondern sind lediglich auf den Prozess bezogen, den wir gerade planen. Manchmal sind Rollen sogar nur für einzelne Methoden sinnvoll, während wir sie für den Rest des Prozesses nicht benötigen.

Es müssen **nicht alle Rollen** vergeben sein. Vor allem in kleinen Gruppen kann es sein, dass wir gut ohne eine feste Zuordnung von Rollen auskommen.

Ebenso kann es sein, dass manche Personen **mehrere Rollen** innehaben und verschiedene Aufgaben übernehmen.

35

Abb. 15 Beispieleiten aus dem Handbuch

5. Tests



5.1

Sampling

Um zu testen, ob das Partizipations.Kit verständlich und für andere Organisationen als meinen eigenen Pfadfinderstamm hilfreich ist, habe ich Nutzer*innentests durchgeführt. Dabei wurden außerdem Schwachstellen deutlich, die sich erst in der praktischen Anwendung zeigen.

Als Testpersonen habe ich Mitglieder verschiedener Organisationen aus dem gemeinnützigen und sozialen Bereich ausgewählt.

DPSG St. Meinolf

Zunächst wollte ich überprüfen, ob das Kit von Mitgliedern anderer Pfadfinderstämme als hilfreich empfunden wird. Als entsprechende Testperson konnte ich ein Vorstandsmitglied des Stammes St. Meinolf in Paderborn gewinnen, das nicht nur langjährige Leitungserfahrung hat, sondern sich auch auf Dözesanebene engagiert.

Utopiastadt

Utopiastadt ist eine Bürger*inneninitiative, die im Mirker Bahnhof an der Wuppertaler Nordbahntrasse ansässig ist. Dazu gehören verschiedene Projekte, die von Gastronomie an der Trasse über offene Werkstätten, einen Fahrradverleih, Konzert- und Kulturveranstaltungen, bis hin zu Urban Gardening führen. Utopiastadt vereint also die Interessen vieler verschiedener Akteur*innen, wobei Jugendarbeit nicht zum Kerngeschäft der Initiative gehört.

Insgesamt engagieren sich in den verschiedenen Projekten circa 300 Personen mit ehrenamtlich oder entlohnter Arbeit. Als überspannendes Element fungiert der Förderverein Utopiastadt e.V.. Einem beisitzenden Mitglied des Fördervereins konnte ich das Partizipations.Kit vorstellen.

Waldorfschule

Da an Ersatzschulen Eltern sich nicht nur aus Interesse an ihren Kindern in die Schulgemeinschaft einbringen, sondern es aus finanziellen und organisatorischen Gründen auch eine Notwendigkeit darstellt, sind sie ein weiteres spannendes Anwendungsfeld für Partizipationsprozesse. An Waldorfschulen ist die Zusammenarbeit von Schüler*innen, Eltern und Lehrer*innen zusätzlich im pädagogischen Konzept verankert.

Ich habe das Partizipations.Kit der Mutter einer ehemaligen Waldorfschülerin vorgestellt. Ihre andere Tochter war auf einer Regelschule, wo sich meine Testperson in der Eltern- und Schulpflegschaft engagiert hat. Zusätzlich ist sie Mitglied im Presbyterium einer evangelischen Gemeinde. Sie kann ihre Erfahrungen aus den verschiedenen Bereichen also gut miteinander vergleichen und bewerten.

Greyhound

Eine weitere Facette der Jugendarbeit stellt das Jugendzentrum Greyhound in Neuss dar, das vom Jugendamt der Stadt betrieben wird. Es steht allen Kindern und Jugendlichen offen. Sie können ihre Freizeit dort frei gestalten oder an Workshops und anderen Programmangeboten teilnehmen.

Im Greyhound hatte ich die Gelegenheit, das Partizipations.Kit mit einer Gruppe aus vier Jugendlichen zwischen neun und 19 und drei Mitarbeiter*innen an einer konkreten, realen Fragestellung auszuprobieren: Das Jugendzentrum hatte 100 Euro zur Verfügung, von denen etwas für das Greyhound angeschafft werden konnte. Was das genau sein sollte, konnten die Jugendlichen mitbestimmen.

5.2

Vorgehen

Testgespräch

Außer dem Test im Greyhound waren alle Tests eher Gespräche, die durch die Karten des Partizipations.Kits strukturiert wurden. Eingangs habe ich meinen Gesprächspartner*innen erklärt, worum es in meiner Masterthesis geht und wozu das Partizipations.Kit dient. Dann habe ich sie gebeten, an Partizipations- und andere Entscheidungsprozesse im Kontext ihrer Organisation zu denken und sie mithilfe der Anweisungen auf den Karten zu bearbeiten.

Die Karten habe ich der Reihe nach wortlos präsentiert, um jeweils beobachten zu können, wo etwas unklar ist. Wenn nötig habe ich Hilfestellung gegeben und damit die Informationen geliefert, die Nutzer*innen sonst in dem Handbuch finden würden. Unklarheiten, Missverständnisse und weitere Reaktionen habe ich notiert, um die Karten und das Handbuch entsprechend anpassen zu können.



Abb. 16 Zwei Teilnehmerinnen des Nutzer*innentests im Greyhound beim Auswählen von Methodenkarten



Abb. 17 Finaler Arbeitsstand der Karten nach dem Nutzer*innentest

Nutzer*innentest

Beim Test im Jugendzentrum war das Vorgehen etwas anders. Damit alle Jugendlichen und Mitarbeiter*innen auch visuell nachvollziehen konnten, worum es geht, habe ich die Karten an einer Wand nebeneinander aufgehängt. Da der geplante Prozess erst später durchgeführt werden konnte, sollte es nur um die Prozessplanung gehen. Deswegen habe ich die Karten 09 bis 12, die sich mit der Reflexion des Prozesses beschäftigen, nicht aufgehängt.

Jede*r hat einen Stift bekommen, um an den Karten mitzuarbeiten, und die Teilnehmer*innen konnten sich frei bewegen, um sich die Karten näher anzusehen.

Da es zeitlich nicht möglich war, dass jemand aus dem Team sich im Vorfeld mit dem Handbuch zum Partizipations.Kit auseinandersetzte, habe ich die Moderation übernommen und durch die einzelnen Schritte geführt. Entscheidungen und Aussagen der Gruppe habe ich auf den Karten eingetragen. Daher habe ich hier nicht beobachten können, ob die Karten für sich genommen verständlich sind. Dafür konnte ich sehen, wie Gruppen und vor allem Jugendliche die Anweisungen der einzelnen Schritte umsetzen und welche Gedanken sie in die Überlegungen einbringen.

Die Situation mit mir als Moderator war nicht ideal, da sie dem Konzept widersprach, dass Gruppen sich mithilfe der Karten selbst anleiten sollen. Hinzu kommt, dass ich als fremde Person, noch dazu mit Maske, die die Mimik verbirgt, es schwer hatte, eine produktive und kreative Atmosphäre zu schaffen.

5.3

Erkenntnisse

Nun gebe ich einen kurzen Überblick über die Arten von Beobachtungen, die ich bei den Tests machen konnte. Im Detail beschreibe ich die Erkenntnisse im nächsten Kapitel gemeinsam mit den Änderungen am Partizipations.Kit, die daraus folgten.

Beispiele

Die Fallbeispiele und Anekdoten, die die Testpersonen beim Durchgehen der Karten angewendet haben, waren hilfreich, um unterschiedliche Anwendungsfälle zu erkunden. Durch die Auseinandersetzung mit konkreten Problemen zeigte sich, wie sich die Anforderungen an den Prozess verschieben, wenn verschiedene Bereiche einer Organisation betroffen sind oder die Fragestellungen unterschiedlich tiefgreifend sind.

Verständlichkeit

Ein besonderer Fokus lag bei den Tests darauf, ob die Karten ohne weitere Erklärungen oder Moderation verstanden wurden. Dort, wo es Probleme gab, habe ich mit anderen Formulierungen oder grafischen Anpassungen nachgebessert. Wenn zusätzliches Wissen notwendig wurde oder sich gezeigt hat, dass unter bestimmten Bedingungen Schritte durchgeführt werden sollten, die vom normalen Planungsprozess abweichen, habe ich die entsprechenden Informationen im Handbuch ergänzt.

Neue Interpretationen

Besonders interessant waren Fälle, in denen Karten und Arbeitsschritte zwar nicht genau so verstanden und umgesetzt wurden, wie sie gedacht waren, aber trotzdem auf eine Art, die für den speziellen Fall der Testperson sinnvoll ist. Solche Neuinterpretationen habe ich als Anmerkung in das Handbuch aufgenommen.

6. Konzept- detaillierung



6.1

Ablaufkarten

In diesem Kapitel zeige ich die finale Version der Ablaufkarten. Dazu beschreibe ich jeweils, welche Planungs- oder Reflexionsschritte mit der Karte durchgeführt werden sollen und was der Zweck dahinter ist. Ein Beispiel zeigt zusätzlich, wie die Karten bearbeitet und ausgefüllt werden.

Außerdem gehe ich auf wichtige Erkenntnisse aus der Empirie ein und beschreibe, wie diese die Inhalte der einzelnen Karten beeinflusst haben.

Wie **partizipativ** soll unser Prozess sein?

00

1. Wir einigen uns auf die Stufe, die wir
in diesem Prozess erreichen wollen

Gemeinsame Organisation



Mitentscheidung



Vorschlag



Mitwirkung

Mitgestaltung



Befragung



Information

Abb. 18 Karte 00

Karte 00 – Stufen der Partizipation

Der Grundgedanke der ersten Karte war es, sich gemeinsam auf eine Stufe der Partizipation, die für den aktuellen Prozess angestrebt wird, zu einigen. Dazu kann jede*r ein Kreuz bei der Stufe machen, die sie oder er für passend hält. So ergibt sich visuell ein Stimmungsbild, das dann als Diskussionsgrundlage dient.

Ursprünglich habe ich diese Karte erst gegen Ende des Orientierungsprozesses eingeordnet, dann habe ich sie jedoch wegen der grundsätzlichen Entscheidung, die sie darstellt, an den Anfang gestellt. Um das zu unterstreichen, hat sie die Nummer 00.

Die Mutter der Waldorfschülerin hat angemerkt, dass an Schulen die Stufe der Partizipation nicht verhandelbar ist, da feste Strukturen gelten. In solchen Fällen kann die Karte als Kommunikationsmittel dienen, um den Beteiligten zu zeigen, wer welche Möglichkeiten der Mitbestimmung hat.

Im Test im Greyhound hat sich gezeigt, dass es durchaus sinnvoll ist, die Karte am Ende der Orientierung, also bevor die Methoden geplant werden, noch einmal anzusehen. Dann können nämlich die einzelnen Akteur*innen den Stufen direkt zugeordnet und die ausgewählte Stufe der Partizipation gegebenenfalls revidiert werden.

Im Greyhound hat sich auch die umgekehrte Stufengrafik ergeben. Dort hat sich nämlich gezeigt, dass zum besseren Verständnis auch visuell kommuniziert werden sollte, dass die Stufen aufeinander aufbauen und die oberen mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten für alle bieten.



Abb. 19 Beispiel, wie die Karte nach einer Revision am Ende der Orientierung aussehen kann

Wie lautet unsere Fragestellung?

01

1. Die Fallgeber*innen stellen uns ihre Fragestellung vor
2. Wir stellen klärende Nachfragen und grenzen die Fragestellung dadurch genauer ein

BAUEN WIR EINEN NEUEN
PARKPLATZ FÜR UNSERE
BESUCHER*INNEN?

→ AUF DER BRACHEN WIESE
NEBENAN

Karte 01 – Fragestellung

Das Ziel der zweiten Karte ist es, Klarheit über die Fragestellung zu erreichen. Dazu stellt die oder der Fallgeber*in die Fragestellung aus der eigenen Sicht der Gruppe vor.

In der ersten Fassung sollte sichergestellt werden, dass alle dasselbe Verständnis von dem Problem haben, indem einzelne Personen aus der Gruppe die Fragestellung mit eigenen Worten wiederholen sollten. Im Test im Greyhound hat sich jedoch gezeigt, dass die Teilnehmer*innen von alleine Nachfragen stellen, wenn etwas nicht klar ist.

Weiter zeigte sich im Greyhound die Problematik, dass der Versuch, die Fragestellung genauer einzugrenzen, schnell dazu führen kann, dass Wünsche oder Vorstellungen einzelner Personen, die erst in der Erkundungsphase geäußert werden sollten, hier bereits in den Prozess einfließen und die Lösung in eine bestimmte Richtung lenken. Auch der Leiter vom Stamm St. Meinolf Paderborn hat darauf hingewiesen, dass er Fragestellungen am Anfang so offen wie möglich halten würde, um die Lösungsmenge nicht einzuschränken. Spezifizierungen seien später schließlich immer noch möglich. Diese Anmerkung habe ich im Handbuch ergänzt.

Was sind die **Auswirkungen?**

02

1. In jeder Spalte wählen wir die Aussage aus, die wir am passendsten finden

Die **Entscheidung** zu
unserer Fragestellung...

The diagram consists of 10 overlapping colored boxes arranged in a grid-like fashion. Each box contains a text statement and several 'X' marks indicating selection. The boxes are:

- Top-left (blue): "...betrifft einzelne von uns" (1 'X')
- Top-right (yellow-green): "...hat nur kurzfristige Auswirkungen" (0 'X')
- Middle-left (purple): "...betrifft alle Mitglieder der Organisation" (3 'X')
- Middle-center (orange): "...wird nur in einer Situation zu spüren sein" (1 'X')
- Middle-right (green): "...wird uns etwa ein Jahr lang begleiten" (0 'X')
- Bottom-left (pink): "...betrifft uns und externe Akteur*innen" (3 'X')
- Bottom-center (red): "...wird den Alltag in unserer Organisation verändern" (4 'X')
- Bottom-right (teal): "...wird für mehrere Jahre spürbar sein" (4 'X')
- Bottom-most (dark red): "...hat Auswirkungen auf den Zweck unserer Organisation" (0 'X')

Abb. 21 Karte 02

Karte 02 – Auswirkungen

Hier geht es darum, ein geteiltes Gefühl dafür zu entwickeln, wie weitreichend die Auswirkungen einer Entscheidung in der Fragestellung sein wird. Dabei helfen drei Reflexionsfragen in Form von Skalen mit jeweils drei Aussagen. Jede*r kann pro Skala ein Kreuz bei der Aussage setzen, die sie oder er für die Fragestellung passend findet. Auch Kreuze zwischen den Aussagen sind möglich, um abzustufen. So ergibt sich ein visuelles Stimmungsbild.

Bei dem Test im Greyhound hat sich gezeigt, dass sich schnell ein reger Austausch entwickeln kann, wenn jede*r beim Setzen der Kreuze kurz die Gedanken erläutert, die zu der Entscheidung geführt haben. Gleichzeitig fanden es dort viele schwierig, eine Einordnung vorzunehmen, weil diese je nach Ergebnis des Prozesses unterschiedlich ausfallen würde. Der Leiter vom Stamm St. Meinolf wies darauf hin, dass erst die Zeit zeigen wird, welche Auswirkungen eine Entscheidung haben wird.

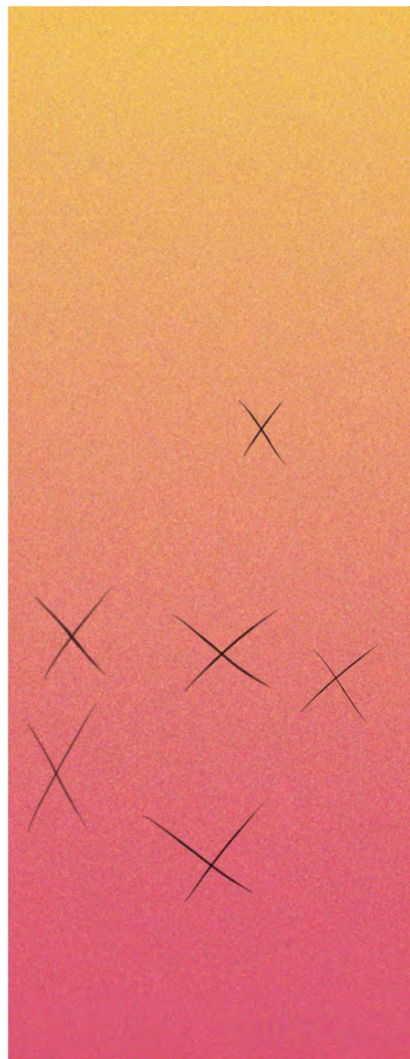
Das Mitglied von Utopiastadt hat am Beispiel der Gestaltung eines Fußbodens in einem öffentlichen Raum festgestellt, dass man eine Fragestellung bei allen Skalen auf dieser Karte weit unten einordnen kann, die Fragestellung insgesamt aber dennoch als eher nebensächlich bewerten könne. Damit griff er der Funktion von Karte 03 vor.

Wegen der genannten Probleme bei einer Einordnung zu dem Zeitpunkt im Prozess habe ich überlegt, diese Karte aus dem Kit herauszunehmen. Da ihre beabsichtigte Funktion aber von vornherein war, die Gruppe zum Nachdenken anzuregen, um auf Karte 03 eine reflektierte Einschätzung vornehmen zu können, habe ich sie doch behalten. Auch wenn jemand kein Kreuz setzen wollte, konnte ich an den parallel laufenden Gesprächen sehen, dass ein Denkprozess angestoßen worden war.

Wie **tiefgreifend**
ist die Fragestellung?

03

oberflächlich



tiefgreifend

Abb. 22 Karte 03

Karte 03 – Relevanz

Auch auf dieser Karte soll mithilfe individuell gesetzter Kreuze ein visuelles Stimmungsbild entstehen. Es basiert auf den Überlegungen von Karte 02, aber wie das Beispiel des Utopiastadt-Mitglieds gezeigt hat, geht es nicht um das arithmetische Mittel der Skalen von Karte 02, sondern um das allgemeine Gefühl der Gruppe.

Damit kann jedes Gruppenmitglied abgleichen, welche Relevanz es der Fragestellung persönlich beimisst, und wie wichtig es die Gruppe findet. Das Mitglied von Utopiastadt berichtete, dass es im Verein immer wieder Situationen gebe, in denen Einzelpersonen Entscheidungen treffen, bei denen sie davon ausgehen, dass andere sie nicht wichtig finden und von der Fragestellung eher genervt wären. Dann stelle sich aber oft heraus, dass die Fragestellung durchaus vielen wichtig gewesen wäre. Um solchen Missverständnissen vorzubeugen, kann Karte 03 helfen.

In den ersten Versionen des Partizipations.Kits gab es die Anweisung, sich vor der weiteren Planung des Prozesses mit den Werten und der Vision der Organisation auseinanderzusetzen, falls die Fragestellung als besonders tiefgreifend eingestuft wurde.

Beispiele der Testpersonen, die zu oberflächlich oder zu wenig komplex für einen organisationsweiten Partizipationsprozess waren, haben jedoch gezeigt, dass die Karte viel besser dabei helfen kann, festzustellen, ob solch ein oberflächlicher Fall vorliegt. Dann gibt das Handbuch den Rat, die Fragestellung als Einzelperson oder in einer kleinen Gruppe zu entscheiden.

Welche **Akteur*innen** sind von der Fragestellung betroffen?

04

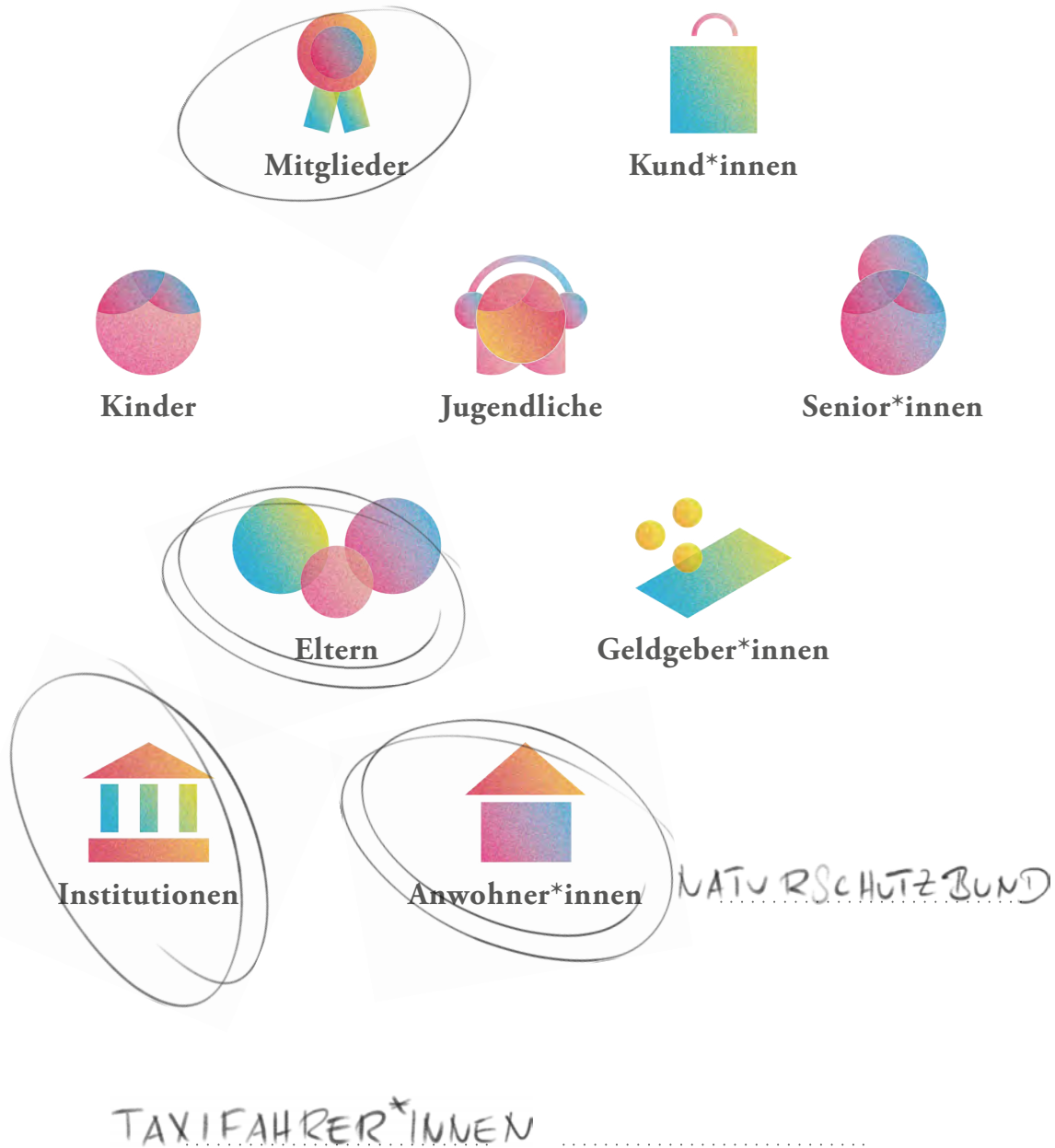


Abb. 23 Karte 04

Karte 04 – Akteur*innen

Auf dieser Karte sollen die Akteur*innen, die von der Fragestellung betroffen sind, markiert werden. Die leeren Linien bieten außerdem Platz, weitere Personen oder Gruppen zu erfassen.

Beim Test im Greyhound entwickelte sich eine rege Diskussion nicht nur darüber, wer betroffen ist, sondern auch zu welchem Grad, ob direkt oder indirekt. Im weiteren Verlauf des Tests zeigte sich, dass die Unklarheit in dieser Beziehung die Planung mit dem Partizipations.Kit erschwert.

Auch der Leiter aus St. Meinolf hat anhand seines Beispiels bemerkt, dass es Akteur*innen gibt, die erst in der Durchführung einer sehr wahrscheinlichen Lösung relevant würden. Man muss also aufpassen, dass man beim Nachdenken über die Akteur*innen nicht von Annahmen ausgeht, die die Lösungsmenge einschränken.

Um das zu umgehen, kam aus der Testgruppe im Greyhound der Vorschlag, den Titel der Karte neu zu formulieren in *Wer ist direkt betroffen?* Diese Unterscheidung in *direkt* und *indirekt* löst meiner Meinung nach nicht das Problem, sondern würde zu Diskussionen darüber führen, wer ausreichend direkt betroffen ist, um mitwirken zu dürfen.

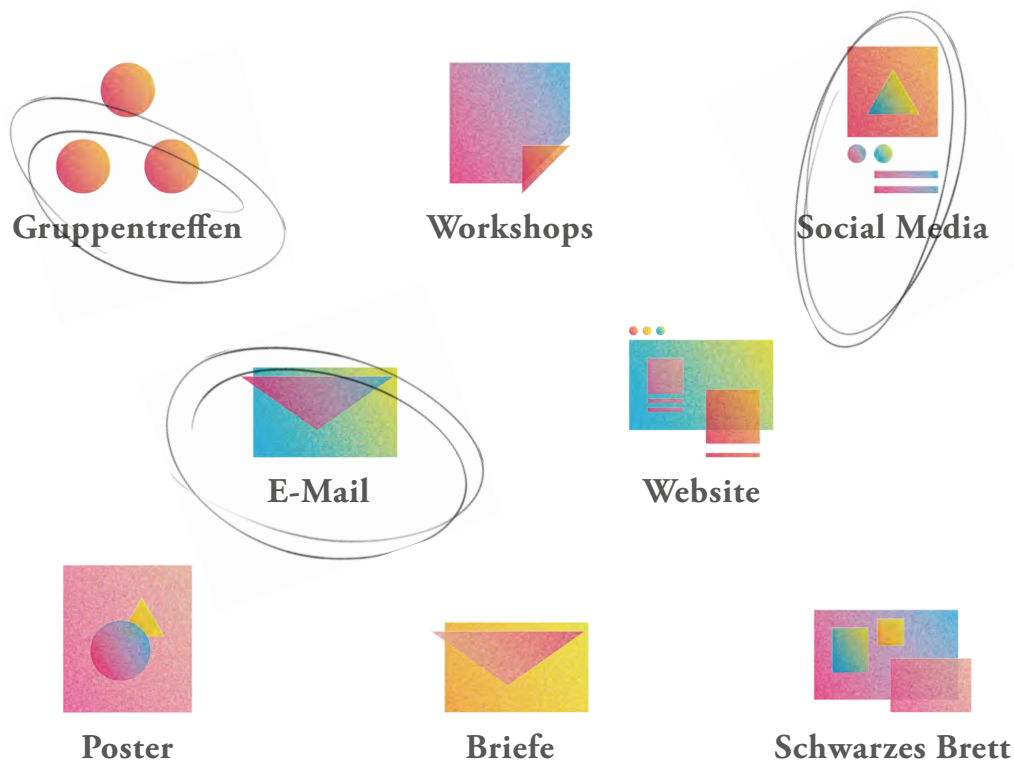
Hilfreicher fand ich die Idee, die ebenfalls im Greyhound eingebracht wurde, Karte 00 nach Karte 04 (beziehungsweise nach Karte 05, weil es sinnvoll ist, Karte 04 und 05 gemeinsam zu behandeln) einer Revision zu unterziehen. Dort kann jede Gruppe von Akteur*innen der Stufe der Partizipation zugeordnet werden, auf der sie mitwirken soll und möchte. Anschließend kann die für den Prozess angestrebte Stufe selbst angepasst, beziehungsweise die realistisch mögliche Stufe ermittelt werden.

Bei einer früheren Version sollte außerdem geschätzt werden, wie viele Personen jeweils zu den Gruppen von Akteur*innen gehören, um dann zu ermitteln, wie viele insgesamt am Prozess beteiligt sein werden. In den Tests hat sich jedoch gezeigt, dass es allgemein schwierig ist, diese Zahlen zu schätzen, und es durch Überschneidungen der Gruppen schnell unübersichtlich werden kann. Da diese Zahlen durch die Bewegung hin zu einem eher qualitativen, reflektierenden Ansatz außerdem an Relevanz verloren haben, habe ich die Frage nach ihnen von der Karte gestrichen.

Über welche **Kanäle** erreichen wir Akteur*innen?

05

1. Wir markieren die Kanäle, die wir nutzen
2. Wir verbinden die Akteur*innen von **Karte 04** mit den Kanälen, über die wir sie erreichen



WHATSAPP-GRUPPE

Abb. 24 Karte 05

Karte 05 – Kanäle

Auf Karte 05 sollen in einem ersten Schritt die Kanäle ausgewählt werden, die die Organisation bisher benutzt. In einem zweiten Schritt werden die Karten 04 und 05 nebeneinandergelegt und die Akteur*innen mit den Kanälen verbunden, über die sie erreicht werden können. So zeigt sich schnell, wo es Lücken gibt und welche Akteur*innen mit den aktuell genutzten Kanälen nicht gut erreicht werden. Für sie sollten dann neue Kanäle gefunden werden.

Die Testgruppe im Greyhound ist schon bei der Benutzung von Karte 05 für sich genommen in einen angeregten Dialog gegangen, welche Kanäle sie wofür nutzen. In der Kombination mit Karte 04 ging dieser Dialog weiter, sodass am Ende alle Akteur*innen abgedeckt waren.

Die Mutter der Waldorfschülerin hat aus ihrer Funktion als Presbyterin bestätigt, dass es schwierig sein kann, alle Akteur*innen zu erreichen, vor allem, wenn sie sehr unterschiedlich sind. „Wir hängen zwischen den Generationen“, sagte sie und unterstrich damit, dass beispielsweise Senior*innen über ganz andere Kanäle angesprochen werden können und wollen als jüngere Leute, die mehr Erfahrung mit digitalen Medien haben. Daher fand sie diesen Planungsschritt hilfreich.

Das Utopiastadt-Mitglied berichtete von einer unübersichtlichen Situation bei den Kanälen. Manche Personen werden über mehrere Wege gleichzeitig mit denselben Informationen versorgt. Gleichzeitig gibt es durch den offenen Charakter der Initiative Akteur*innen, die dem Verein nicht bekannt sind und folglich schwierig direkt adressiert werden können. Zur Reflexion solcher Probleme hielt er Karte 05 für hilfreich.

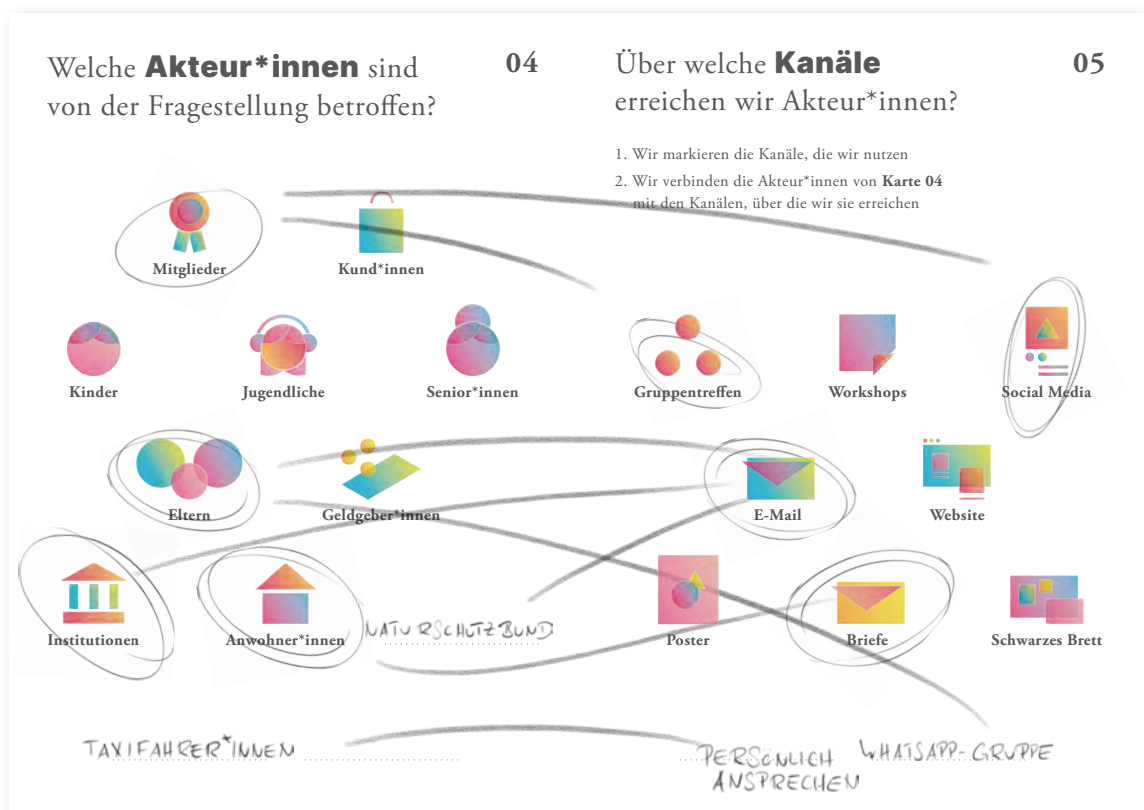


Abb. 25 Beispiel, wie Karte 04 in Kombination mit Karte 05 benutzt werden kann

Jetzt planen wir die **Erkundungsphase!**

06

1. Wir suchen für beide Abschnitte jeweils einige Methoden aus
2. Wir drucken die Methodenkarten aus und ergänzen die fehlenden Informationen

Wünsche sammeln

EMPATHY WALK

MEINUNGSLINIE

TRAUMKREIS

WUNSCHKASTEN

Wünsche austauschen

FISHBOWL-DISKUSSION

Karte 06 – Erkundungsphase

Mit dieser Karte geht es von der Orientierung über in den eigentlichen Planungsprozess. Mit allem, was bis dahin besprochen und festgehalten wurde, im Kopf und vor Augen, sollen für die verschiedenen Phasen und Abschnitte des Gestaltungsprozesses Methoden gefunden werden.

Dafür können die Methodenkarten durchsucht werden. Die farbigen Kreise, die den Abschnitten der Phasen zugeordnet sind, helfen dabei, passende Methoden für die jeweiligen Abschnitte zu finden. Die Namen der Methoden werden auf der Karte festgehalten. Auf den Methodenkarten selbst werden weitere Details zur geplanten Durchführung festgehalten.

In einer früheren Version gab es vor Karte 06 noch eine Karte, die eine Art Schlüssel darstellte, der Erkenntnissen aus der Orientierung bestimmte Gruppen von Methoden zuordnete. Das wurde jedoch grafisch sehr unübersichtlich, während die Komplexität, die hinter dem Umgang mit Methoden steckt, trotzdem nicht abgebildet werden konnte. Das war einer der Gründe, warum ich statt Empfehlungen, die das Partizipations.Kit der Gruppe machen würde, auf die Intuition der Gruppe und bereits vorhandene Erfahrung setze. Mit den Informationen auf den Methodenkarten und den Überlegungen aus der Orientierung sollte es allen möglich sein, einen individuellen, effektiven Ablauf zusammenzustellen. Daher habe ich die besagte Schlüssel-Karte gestrichen.

Im Test im Greyhound war die Reaktion auf die Methodenkarten von Interesse geprägt. Es war schnell klar, welche Methoden für das dortige Beispiel hilfreich und sinnvoll wären. Von diesen wurden zwei per Abstimmung ausgewählt. Einer der Jugendlichen hat vorgeschlagen, dass die beiden Methoden miteinander kombiniert werden können. Dann wurde gemeinsam überlegt, wie genau die Methoden ineinandergreifen können.

Auch Personen ohne explizites Vorwissen zum Umgang mit Methoden können also mithilfe des Partizipations.Kits einen individuellen Prozess entwickeln.

Und nun planen wir die **Lösungsphase!**

07

1. Auch für diese Phase suchen wir Methoden aus
2. Wir drucken die Methodenkarten aus und ergänzen die fehlenden Informationen

Lösungen gestalten

UTOPISCHER RÜCKBLICK
ZEICHNEN

Lösungen testen

SECHS DENKHÜTE

Karte 07 – Lösungsphase

Karte 07 funktioniert grundsätzlich genauso wie Karte 06 und behandelt die beiden Abschnitte der Lösungsphase.

Meinungslinie

Mit der Meinungslinie können Meinungen und Stimmungen in der Gruppe zu verschiedenen Aspekten eines Themas schnell abgefragt werden

- Wir formulieren Fragen, die jeweils in einem Spektrum zwischen zwei Extremen beantwortet werden können, zum Beispiel Zustimmung und Ablehnung
- Wir lesen die Fragen laut vor und sagen, wo im Raum oder – in digitalen Medien auf der Arbeitsfläche – welches Ende des Antwortspektrums liegt
- Wir ordnen uns entsprechend unserer Einstellung zur Frage auf dem Spektrum ein
- Wir lassen einzelne Personen ihren Standpunkt kurz begründen – zum Beispiel diejenigen, die sich am nächsten an den Enden der Meinungslinie positioniert haben

Personenzahl
Unbegrenzt

Zeitrahen und Kanäle	Akteur*innen
WORKSHOP 1	ELTERN, ALLERHERKUNFTEN
13. AUGUST 30 MINUTEN MITGLIEDER, NATURSCHUTZBUND	
ZOOM	

Zeichnen

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte! Indem man versucht, einen Sachverhalt bildlich darzustellen, kann die eigene Vorstellung kommuniziert und konkretisiert werden

- Um Wünsche herauszuarbeiten oder zu kommunizieren, können wir ein Bild von unserer Idealvorstellung malen
- Beim Entwickeln von Lösungen hilft ein Bild, denn wir müssen uns in vielen Aspekten festlegen, die vorher vielleicht noch schwammig waren
- Wir präsentieren das Bild im Plenum und klären eventuelle Rückfragen, wenn möglich indem wir das Bild ergänzen

Personenzahl
Unbegrenzt, jede*r zeichnet für sich oder in Kleingruppen

Zeitrahen und Kanäle	Akteur*innen
WORKSHOP 2	ALLE
9. SEPTEMBER 1. STUNDE	
TREFFEN IN PRÄSENZ	

Abb. 28 Beispiele für ausgefüllte Methodenkarten, die ergänzend zu den Karten 06 und 07 den gemeinsam geplanten Prozess festhalten

Welche **Rollen** brauchen wir?

08

1. Wir überlegen, welche Rollen wir für die Umsetzung des geplanten Prozesses benötigen
2. Wir drucken die entsprechenden Rollenkarten aus oder entwerfen mit der Blankokarte eigene Rollen

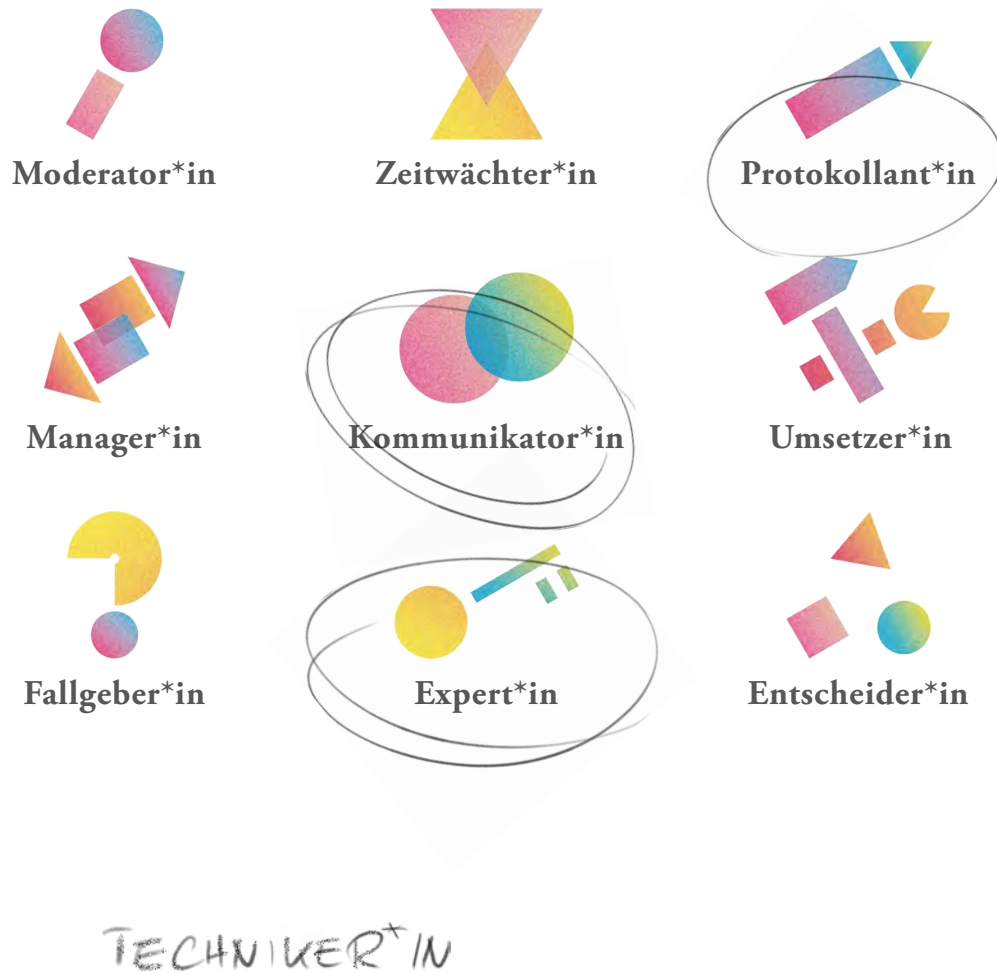


Abb. 29 Karte 08

Karte 08 – Rollen

Mit Karte 08 wird der geplante Prozess um Rollen ergänzt, die im gesamten Prozess, in bestimmten Phasen oder in der Durchführung einzelner Methoden relevant sind. Hier können die benötigten Rollen wieder markiert werden. Individuelle Rollen können auf den freien Linien eingetragen und dann mit der Blankokarte genauer definiert werden.

In den Tests kam zu dieser Karte nicht viel Feedback. Das könnte daran liegen, dass das Bearbeitungsprinzip bereits von den Karten 04 und 05 bekannt war. Hinweise, welche Rollen ergänzt werden könnten, haben gezeigt, dass die Testpersonen verstanden haben, worum es hier geht. Es gab lediglich mehrere Nachfragen, ob die Rollen prozess- oder organisationsbezogen seien, weshalb ich in der Beschreibung vom ersten Schritt „für die Umsetzung des geplanten Prozesses“ ergänzt habe. Zusätzlich habe ich im Handbuch eine genauere Erläuterung hinzugefügt.

Wie war der Prozess im **Rückblick?**

09

Was war gut?

GEMEINSAME WORKSHOPS

EMPATHY WALK

ZEICHNEN

Was war schlecht?

ANSPRECHPARTNER*INNEN WAREN UNKLAR

KOMMUNIKATORIN HATTE NICHT VIEL ZU TUN

Karte 09 – Reflexion

Mit Karte 09 geht es nach der Durchführung des Prozesses weiter, also nach der Erkundungs- und Lösungsphase und nachdem eine Entscheidung zwischen den erarbeiteten Lösungsvorschlägen gefallen ist. Die Reflexion sollte jedoch stattfinden, bevor die Lösung in die Tat umgesetzt wird, vor allem, wenn an der Umsetzung ein Großteil der Organisation beteiligt sein wird. So soll sichergestellt werden, dass es in dieser Reflexion nur um den Partizipationsprozess geht und nicht um die Umsetzung oder die Qualität der Lösung.

Die beiden simplen Leitfragen sollen dazu anregen, über alles, was mit dem Prozess zu tun hatte, nachzudenken.

Das Mitglied von Utopiastadt hat erzählt, dass bei Utopiastadt meistens das Motto „abgehakt ist abgehakt“ gelte, eine Reflexion aber häufiger sinnvoll sei, als man denke. Dadurch könne Wissen über Prozesse, das aktuell bei einzelnen sehr aktiven Mitgliedern liege, besser verbreitet und dokumentiert werden.

Mit der Absicht, einen positiven Ton anzuschlagen, lautete die zweite Frage ursprünglich *Was können wir besser machen?* Der Leiter aus St. Meinolf hat das als Aufforderung verstanden, Verbesserungsvorschläge zu machen. Um deutlich zu machen, dass es hier um negative Aspekte gehen soll, habe ich die Frage umformuliert in *Was war schlecht?*

Welche **Konflikte**

10

hatten wir im Prozess?

1. Wir schreiben die Konflikte in die linke Spalte
2. In die rechte Spalte schreiben wir die Werte, die in den Positionen sichtbar geworden sind
3. Falls möglich markieren wir jeweils den Wert, für den wir uns im Prozess entschieden haben

BAUEN WIR EINEN PARKPLATZ?	ZUGÄNGLICHKEIT, TEILHABE NATUR ERHALTEN
TAXISERVICE ALS ALTERNATIVE EINRICHTEN	LOKALE WIRTSCHAFT ÖPNV FÖRDERN
.....
.....
.....

Abb. 31 Karte 10

Karte 10 – Konflikte

Auf dieser Karte geht es um die Werte, die im Planungs- und Partizipationsprozess sichtbar geworden sind. Um sie zu reflektieren und zu dokumentieren sollen zunächst Konflikte und Diskussionsfragen, die aufgetreten sind, aufgeschrieben werden. In einem zweiten Schritt werden die Werte, die hinter den gegensätzlichen Positionen in den Konflikten stehen, aufgeschrieben. Dann wird reflektiert, für welchen der Werte sich die Gruppe entschieden hat.

In der ersten Version der Karte habe ich in der Überschrift direkt nach den Werten gefragt und bin erst in den Arbeitsschritten auf Konflikte eingegangen. Das Utopia-stadt-Mitglied hat darauf hingewiesen, dass Werte ein sehr großes und abstraktes Wort sind, mit dem sich viele Menschen noch nicht näher auseinandergesetzt haben. Er hielt Konflikte für ein anschaulicheres Mittel, um sich den Werten zu nähern.

Die Mutter der Waldorfschülerin fand, dass eine solche Wertereflexion immer dazugehören sollte, auch wenn eine Organisation bereits einen eindeutigen und sehr präsenten Wertekanon hat, wie es in Waldorfschulen und der Anthroposophie der Fall ist. Die Diskussion kann dann dazu dienen, zu reflektieren, wie Werte ausgelegt und gelebt werden.

Wofür **stehen** wir?

11

1. Wir ordnen unsere Werte danach,
wie zentral sie für uns sind

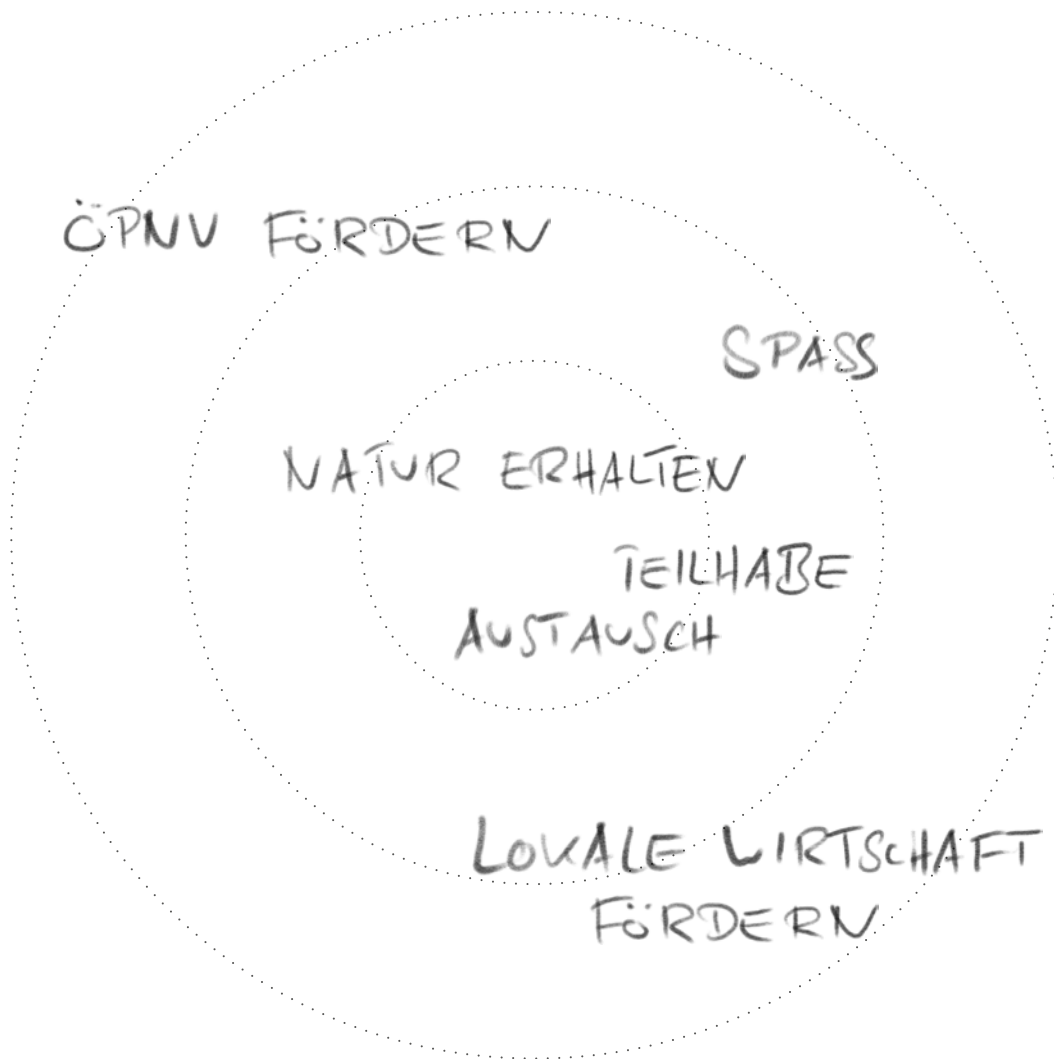


Abb. 32 Karte 11

Karte 11 – Mission

Mit dieser Karte soll mithilfe der vorher identifizierten Werte ausgearbeitet werden, für welches Leitbild die Organisation stehen will. Dazu werden die Werte in die Kreisgrafik eingeordnet, die an den Golden Circle von Simon Sinek angelehnt ist.³³

Ursprünglich enthielt die Karte im unteren Bereich noch die Frage *Was ist unser Zweck in einem Satz?* sowie Platz, um diesen Satz aufzuschreiben. Die Testpersonen konnten mit der Karte im Ganzen und der Aufgabe, sich auf ein Mission Statement festzulegen, nicht viel anfangen. Deswegen habe ich zwischenzeitlich überlegt, diese Karte vollständig zu streichen.

Der Leiter von St. Meinolf hat jedoch mit der Frage „Wofür wollen wir stehen?“ eine Formulierung geliefert, die den Zweck der Organisation viel anschaulicher beschreibt. Ich habe den Titel der Karte entsprechend angepasst und die Frage nach dem Mission Statement herausgenommen. Die Funktion von Karte 11 ist dadurch stärker darauf fokussiert, sich darüber Gedanken zu machen, welche Werte und Ziele zur Organisation gehören und wie zentral sie jeweils sind, als darauf, einen Zweck zu definieren.

33 Simon Sinek: Start with Why: How Great Leader Inspire Everyone to Take Action. Portfolio/Penguin Group (USA), New York 2009

Wie können wir unsere Werte **verwirklichen?**

12

Alltagssituationen

LOKALEN OBSTKORB
BEZIEHEN
RECYCLINGPAPIER
NUTZEN
AUF ÖKOSTROM
UMSTELLEN

Projekte

LOKALER BAUERNMART
WALDREINIGUNGS-AKTION
NESTLÉ-BOYKOTT

Interne Kommunikation

Außendarstellung

MÖGLICHT PAPIERLOS
KOMMUNIZIEREN

Karte 12 – Umsetzung der Werte

Um die Erkenntnisse von den Karten 10 und 11 nicht auf sich beruhen zu lassen, sondern dafür zu sorgen, dass sie zur Anwendung kommen, wird mit Karte 12 nach Ideen gesucht, wie diese Anwendung praktisch aussehen kann. Dabei helfen vier Bereiche, in die Ideen eingeordnet werden können.

Die Mutter der Waldorfschülerin fand diese Karte für die Entwicklung neuer Ideen weniger hilfreich, da der Lehrplan und das sonstige Programm einer Schule bereits vorhanden seien. Zur Einordnung bestehender Elemente des Programms fand sie die Karte dennoch interessant.

Das Mitglied von Utopiastadt fand die Karte besonders hilfreich, um neue Ideen zu entwickeln und dabei das Profil seines Vereins zu schärfen. Er fand den Ansatz gut, statt ausufernd über Werte und Missionen zu diskutieren, konkrete, praktische Vorschläge zu sammeln und zu besprechen.

In der ersten Fassung der Karte gab es die Bereiche *Kommunikation* und *Sonstiges*. Da die Testpersonen unter *Kommunikation* jedoch nur interne Kommunikation, nicht aber Kommunikation nach außen verstanden haben, habe ich den Bereich aufgeteilt in *Interne Kommunikation* und *Außendarstellung*. Da es für den Bereich *Sonstiges* in den Tests keine Ideen gab, habe ich diesen Bereich herausgenommen.

6.2

Methoden- und Rollenkarten

Da die Methoden- und Rollenkarten nur in dem Nutzer*innentest im Greyhound näher besprochen und benutzt wurden, konnte ich darüber nicht viele Erkenntnisse sammeln. Allgemein wurde das Layout als klar und verständlich beschrieben. Auch der Farbcode zur Zuordnung der Methodenkarten zu den verschiedenen Abschnitten wurde gut verstanden.

Es hat sich beim Ausfüllen der Karten lediglich gezeigt, dass mehr Platz benötigt wurde, um die Details der Planung zu notieren. Deswegen habe ich das Layout entsprechend angepasst.

Von den Rollen, die in den verschiedenen Testgesprächen vorgeschlagen wurden, habe ich nur die Rolle *Umsetzer*in* in das Kit aufgenommen. Die übrigen empfand ich als zu speziell oder fand die entsprechenden Aufgaben und Entscheidungsspielräume in anderen Rollenbeschreibungen wieder, die im Kit bedacht waren.

6.3

Handbuch

Auch das Handbuch habe ich mithilfe der Erkenntnisse aus den Tests angepasst. Die ergänzten Inhalte beziehen sich hauptsächlich auf Verständnisschwierigkeiten bei den Ablaufkarten, die ich in Kapitel 6.1 bereits beschrieben habe, sowie ergänzende Informationen zu diesen Punkten.

Hinzu kommen Informationen zur Einleitung in das Kit, die seinen Anwendungsbereich und seine Ziele erläutern, zur Integration des Kits in bestehende Prozesse und Strukturen, zur Moderation sowie zur Dokumentation der Ergebnisse.

7. Fazit und Ausblick



7.1

Ziel dieser Thesis

Das Ziel dieser Thesis war es, eine Methodik zu entwickeln, mit der Veränderungsprozesse in demokratischen Organisationen zur Mitgestaltung geöffnet werden können. Nun möchte ich reflektieren, inwiefern das gelungen ist.

Im Rahmen der Literaturrecherche und des Reallabors konnte ich eine Reihe von Faktoren, die einer partizipatorischen Bearbeitung von Fragestellungen oftmals im Weg stehen, sowie Voraussetzungen für gelungene Partizipation identifizieren. Aus diesen Erkenntnissen habe ich ein Methodenset entwickelt, das Organisationen bei der selbstständigen Planung und Durchführung von Partizipationsprozessen unterstützen soll.

Seine zentralen Punkte sind der Fokus auf dem Gestaltungsraum, der vor der Entscheidung liegt, die Schaffung von Bewusstsein der Detailspekte von Organisationen und Prozessen, insbesondere der Stufen der Partizipation, die individuelle Anpassung von Prozessbausteinen und Methoden, die Reflexion des Prozesses und das damit verbundene organisationale Lernen.

Nachdem ich das Methodenset intern in mehreren Durchläufen hinsichtlich seiner Verständlichkeit verbessert habe, konnte ich es in Tests mit Mitgliedern unterschiedlicher Organisationen aus dem gemeinnützigen und sozialen Bereich weiter verfeinern und gleichzeitig zeigen, dass andere Organisationen vor den gleichen Herausforderungen stehen wie die, die ich im Reallabor identifiziert habe.

In den Tests wurde jedoch auch deutlich, dass allein in den vier befragten Organisationen sehr unterschiedliche Fragestellungen behandelt werden und sehr unterschiedliche Strukturen vorhanden sind. Obwohl gerade die Anpassbarkeit einer der Vorteile des entwickelten Methodensets ist, müssten Tests mit weiteren Organisationen, zu weiteren Fragestellungen und in weiteren Konstellationen stattfinden, um die allgemeine Anwendbarkeit sicherzustellen.

Neben der Anzahl der Tests wurde durch den begrenzten Zeitrahmen der Thesis auch der Umfang der Tests eingeschränkt. Sie beschränkten sich auf die Planungsphase, auf der auch der Fokus des Methodensets liegt. Die Durchführung und die Reflexion der geplanten Prozesse war zeitlich jedoch nicht möglich. Um die Qualität der geplanten Prozesse und die Nützlichkeit der Methodik zu zeigen, müssten Fallbeispiele von der Planung über die Durchführung bis hin zur Reflexion beobachtet werden.

So stellt das Partizipations.Kit einen Vorschlag dar, der das Potential hat, die gewünschte Öffnung von Partizipationsprozessen zu begünstigen. Dieser Vorschlag muss aber ausprobiert, evaluiert und gegebenenfalls weiterentwickelt werden, bevor bestätigt werden kann, dass er den gewünschten Effekt hat.

7.2

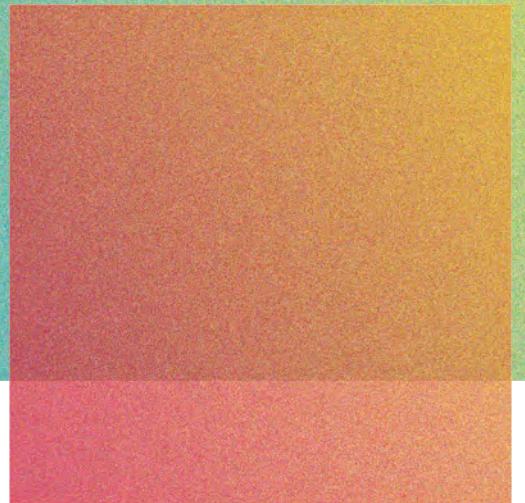
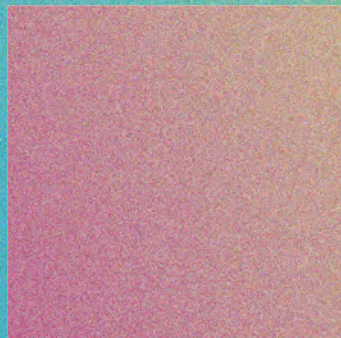
Weiterentwicklung

Um die oben genannten Fragen bezüglich der Verständlichkeit, Übertragbarkeit und allgemeinen Anwendbarkeit des von mir entwickelten Konzepts, die im Rahmen der Thesis nicht behandelt werden konnten, zu untersuchen, plane ich, mich über die Thesis hinaus mit dem Partizipations.Kit zu beschäftigen.

Dazu möchte ich es unter einer Open-Source-Lizenz online zur Verfügung stellen. Interessierte Organisationen können sich dann von einer Website das Kartenset und das Handbuch herunterladen, ausdrucken, ausprobieren und damit experimentieren. Über eine Feedback-Funktion können zu den einzelnen Karten Erfahrungen, Verständnisschwierigkeiten, Probleme oder Lob mitgeteilt werden. Ebenso können Wünsche und Anregungen für fehlende Schritte, Methoden oder Rollen eingesendet werden. Alternativ können Nutzer*innen mit den Blankokarten selbst entwickelte Methoden und Rollen mit der so entstehenden Community teilen.

Auf diese Weise kann das Partizipations.Kit mit geringem Aufwand in vielen verschiedenen Organisationen getestet werden. Mithilfe des Feedbacks der Nutzer*innen kann das Kartenset nach und nach immer weiter verfeinert werden. Die Weiterentwicklung wird so selbst zu einem partizipativen Projekt.

Wenn das Kit ausreichend im sozialen und gemeinnützigen Bereich, wo Partizipation allgemein gewollt ist, getestet und validiert worden ist, kann es mittelfristig auch in anderen Bereichen ausprobiert werden, zum Beispiel in Unternehmen. Dort kann es nicht nur zur Klärung interner Fragestellungen genutzt werden, sondern auch als Design- und Reflexionstool, um die Mitbestimmung von Kund*innen während der Customer Journey, insbesondere von Dienstleistungen, zu verbessern.



8. Anhang



8.1

Literaturliste

Alle Onlinequellen wurden zuletzt am 7. August 2021 abgerufen.

Sherry R. **Arnstein**: A Ladder Of Citizen Participation.

In: Journal of the American Institute of Planners. Band 4, Nr. 34, 1969

Sarah **Beha**: Premim Cola: Von Grund auf anders.

newmanagement.haufe.de/organisation/gleicher-lohn-keine-40-stunden-woche-konsensdemokratie-premium-cola, 2019

Jens **Bergmann**: Freier Radikaler.

In: brand eins. Heft 11, 2012

brand eins: edition brand eins. Heft 2: Neue Arbeit, 2018

brand eins: edition brand eins. Heft 8: Innovation, 2020

brand eins: edition brand eins. Heft 9: Gemeinschaften, 2020

Kathrina **Dankl**: Shared Decision Making. Das Design eines neuen medizinischen Beziehungsgefüges.

In: M. Fineder, J. Lang (Hrsg.): Zwischenmenschliches Design. Springer. Wiesbaden, 2020. S.47 – 68

Dark Horse Innovation (Hrsg.): Digital Innovation Playbook

Murmann. Hamburg, 2016

Design Council (Hrsg.): Eleven lessons: managing design in eleven global brands.

A study of the design process.

[designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/](https://designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

[ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](https://designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)

DPSG (Hrsg.): Modulunterlagen. 2019

<https://dpsg.de/sites/default/files/2021-07/modulunterlagen.pdf>

DPSG (Hrsg.): Ordnung der Deutschen Pfadfinderschaft Sankt Georg. 2021

https://dpsg.de/sites/default/files/2021-05/ordnung_2021_1_.pdf

DPSG (Hrsg.): Satzung der Deutschen Pfadfinderschaft Sankt Georg.

Stammesebene. 2021

https://dpsg.de/sites/default/files/2021-06/01_satzung_der_dpsg_-_stammesebene_juni_2021.pdf

Scilla **Elworthy**: The Business Plan for Peace. Building a World Without War.

Peace Direct. London, 2017

Wolfgang **Gernert**: Jugendhilfe – Einführung in die sozialpädagogische Praxis. Nr. 5.

Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel 1993

Ralf **Grötke**: Was sind eigentlich – WAHLEN?

In: brand eins. Heft 05, 2006

- Roger **Hart**: Children's Participation: From Tokenism To Citizenship.
In: UNICEF (Hrsg.): Innocenti Essays. Nr. 5. Florenz 1992
- Nils **Köbel**: Jugend – Identität – Kirche. Eine erziehungswissenschaftliche
Rekonstruktion kirchlicher Orientierungen im Jugendalter.
Johann Wolfgang Goethe Universität. Frankfurt am Main, 2009
- Anika **Kreller**: Das Unternehmen bist du.
In: brand eins. Heft 01, 2015
- Stefan **Kühl**: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung.
VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011
- Frederic **Laloux**: Reinventing Organizations. An Illustrated Invitation to
Join the Conversation on Next-Stage Organizations.
Nelson Parker. Brüssel, 2016
- Peter **Lau**: Frieden ist.
In: brand eins. Heft 01, 2004
- Peter **Lau**: Mach nur einen Plan
brandeins.de/corporate-publishing/b-o-city-of-wood/mach-nur-einen-plan
- Peter **Laudenbach**: Das demokratische Dilemma.
In: brand eins. Heft 05, 2015
- Wolf **Lotter**, Christiane **Sommer**: Politik? Netz oder nie!
In: brand eins. Heft 05, 2001
- Wolf **Lotter**: Zehn für mich, eine für dich
In: brand eins. Heft 01, 2008
- Andreas **Molitor**: Folge 9 – Stadtplanung.
In: brand eins. Heft 09, 2006
- Andreas **Molitor**: Vom Ich zum Wir.
In: brand eins. Heft 08, 2008
- Andreas **Molitor**: Kein Kuschelkurs.
In: brand eins Thema: Unternehmensberater. 2014
- Patrizia **Nanz**, Miriam **Fritsche**: Handbuch Bürgerbeteiligung: Verfahren und
Akteure, Chancen und Grenzen. bpb, 2012
- C. Otto **Scharmer**: Theory U: Leading from the Future as It Emerges
Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2008

Friedemann **Schulz von Thun**: Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen.
Allgemeine Psychologie der Kommunikation.
Rowohlt Taschenbuch Verlag. Reinbek bei Hamburg, 1981

Scrum Usergroup Deutschland: Ausbildung & Zertifizierung
<https://www.scrum-usergroup.de/ausbildung-zertifizierung>

Simon **Sinek**: Start with Why: How Great Leader Inspire Everyone to Take Action.
Portfolio/Penguin Group (USA), New York 2009

Christian **Sywottek**: „Cool und beängstigend“.
In: brand eins. Heft 09, 2014

Vertrag von Lissabon. 2007

Jacob **Vicari**: Wer nicht fragt, bleibt dumm.
In: brand eins. Heft 07, 2011

M.T. **Wright**, M. **Block**, H. **von Unger**: pq-HIV. Partizipative Qualitätsentwicklung
in der HIV-Prävention.
<https://www.pq-hiv.de/de/kapitel/stufen-partizipation>

Zukunftsinstitut: Dossier Individualisierung
<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-individualisierung>

8.2

Gesprächsnotizen aus den Testgesprächen

Waldorfschule

21. Juli 2021 via Zoom

	Aussagen und Themen	Direkte Zitate
Karte 00	Bei Schulen wird diese Einordnung nicht jedes Mal neu ausgehandelt	
	Man kann die Frage anders stellen: Auf welcher Stufe befinden wir uns?	
	Beispiele wären für besseres Verständnis der Stufen gut	
Karte 01	Wer ist die oder der Fallgeber*in?	
	Wie passt das Kit in bestehende Entscheidungsstrukturen? Wer übernimmt dann welche Rollen?	
		Wenn man sich nicht festlegt, ist es so weit
Karte 04	Wer will beteiligt werden?	
	Wie geht man mit Doppelrollen um?	
	Die Anzahlen der Akteur*innen zu schätzen war schwierig	
Karte 05		Wir hängen zwischen den Generationen

	Kanäle zu finden, die für alle ansprechend, komfortabel und zugänglich sind, ist schwierig, wenn junge und ältere Menschen zusammenkommen	
Karte 06	Zeitraumen eher eng stecken	
	Verschiedene Wege anbieten	
	Multiple Choice aber mit einer Sonstiges-Möglichkeit wäre gut, oder ein Anfangssatz, damit man nicht vor einem ganz weißen Blatt sitzt	
	Abwägen zwischen Offenheit der Ergebnisse und Zugänglichkeit durch Hilfestellung und Leitplanken	
	Manche Methoden sind sehr wortlastig	
Karte 08	Manchmal braucht es auch eine*n Mediator*in oder eine Deuter*in	
	Nachvollziehbarkeit von Ergebnissen ist wichtig	
Karte 10	Gibt es bereits einen Wertekanon? An der Waldorfschule ist das der Fall	
		Für Hardcore-Anthroposophen gehört eine Wertereflexion immer dazu
	Das Miteinander zeigt sich im Prozess	
	Werte hinsichtlich der Fragestellung können gut besprochen werden	
Karte 11	Der Schritt könnte für jedes Mal zu tiefgreifend sein	
Karte 12	Trifft bei Waldorf nicht richtig zu, da das Programm schon steht; beschreibend oder reflektierend aber bestimmt sehr hilfreich	

Utopiastadt

25. Juli 2021 in Präsenz

	Aussagen und Themen	Direkte Zitate
Karte 00	Geht es um die Organisation oder den Prozess?	
	Anspruch vs Realität	
	Von außen kommende Einschränkungen; Ressourcen- und Know-How-Frage; Zeitfragen	
	Der Überblick fehlt	
		Man denkt, es ist nichts, womit jemand groß ein Problem haben könnte. Und dann ist es doch ein Problem
	Inwiefern ist Partizipation sinnvoll? Auf jeden Fall gehört Kommunikation dazu, sonst sind einzelne Leute sauer	
	es ist nicht wirklich absehbar, wird schnell hektisch; es gibt keine Planungssicherheit	
	Kommunikationswege gibt es ja	
		Womit nerve ich die Leute?
	Kein böser Wille oder Unfähigkeit	
Karte 01	Beispiele reichen von der Gestaltung eines Badezimmerbodens bis hin zu einer Charta gegen übergriffiges Verhalten	
	Auf welchen Kanälen kann man alle erreichen, wenn die Entscheidung wichtig ist?	
	Welche Werte stehen hinter der Entscheidung?	
		Da sitzt du dann und das muss auf jeden Fall partizipativ beschlossen werden
	nach bestem Wissen und Gewissen; trotzdem sind Konflikte vorprogrammiert	
Karte 03		Diese Frage ist interessant

	Kleinigkeiten wie Bodenschwellen werden plötzlich tiefgreifend, wenn sie zwischen Denkmalschutz und Barrierefreiheit stehen	
		Kleinkram ist gar nicht so klein
Karte 04	Es gibt keine festen Prozesse für die Durchführung von Projekten Meritokratie, Vertrauen, Verantwortung	
Karte 05	Nutzerfokussierte Kanäle; es gibt aber auch Überschneidungen und Personen mit mehreren Rollen werden mehrfach erreicht Auch Externe werden erreicht	
	Akteur*innen sind weniger klar als zB. an einer Schule, weil das Projekt offen und öffentlich ist	
Karte 06 + 07		Es prallen Welten aufeinander
Karte 08	Prozessbezug oder Organisationsbezug? Es gibt keine Weisungsbefugnis; man kann nichts anordnen Wie werden Rollen zugeteilt?	
Karte 09	Reflexion wird selten gemacht oder man bekommt es selten mit Bei Großveranstaltungen ja, bei einmaligen Sachen eher selten	
		Abgehakt ist abgehakt
		Es ist häufiger sinnvoll, als man denkt
	Nachfragen nach einem Jahr aus einer unvorhergesehenen Richtung zu vergangenen Veranstaltungen Zeit- und Ressourcenproblem	
	Best Practices und Expertenwissen entwickeln sich; Meritokratie	
		Wenn es nicht funktioniert, wird es auf jeden Fall nachbesprochen
Karte 10	Es gibt ein Leitbild, aber dem muss nicht alles unterworfen sein	

		Welche Zielkonflikte gibt es?
		Werte sind groß und erhaben
Karte 12		Das ist die Frage, die wir uns stellen
	Umsetzung der Werte in konkreten Projekten und Handlungen ist hilfreicher als eine ausufernde Wertediskussion	
		Das große Bild interessiert mich gar nicht so
		Hauptsache, dass die Kiddies sich freuen

Greyhound

30. Juli 2021 in Präsenz

	Aussagen und Themen	Direkte Zitate
Karte 00	Nur ein Kind hat scheinbar ehrlich geantwortet, welche Stufe der Partizipation es möchte (Information); die anderen haben eher darauf geachtet, was die Erwachsenen angekreuzt haben	
	Unklar, ob die oberen Stufen die unteren einschließen oder voraussetzen	
Karte 01	Missverständnisse haben sich von alleine beim Reden gezeigt	
	Vermischung der genaueren Definition der Fragestellung mit Wünschen von Einzelpersonen	
Karte 02	Da unklar war, wie das Ergebnis aussehen würde, waren die Fragen schwierig zu beantworten	
Karte 04	Diskussion der verschiedenen Gruppen	
	Unterscheidung von verschiedenen Graden der Betroffenheit	

		Ah, ich merke grade, dass wir am Anfang eine andere Stufe hätten wählen sollen
Karte 06 + 07	Ab hier haben sich die meisten (jüngeren) Jugendlichen ausgeklinkt	
		Können wir auch Methoden kombinieren?
Karte 08	Es braucht jemanden, der die Entscheidung tatsächlich in die Tat umsetzen kann	

DPSG St. Meinolf Paderborn

2. August 2021 in Präsenz

	Aussagen und Themen	Direkte Zitate
Karte 01	Erste Fragestellung ist klar, Probleme folgen in der konkreten Umsetzung	
		So frei wie möglich
		Die Lösungsmenge nicht einschränken
	Wenn man Lösungen von vornherein ausschließen möchte, braucht man dafür Argumente	
	Unter einer Fragestellung kann es viele kleine Fragestellungen und Aspekte geben	
Karte 02	Kann man teilweise erst im Nachhinein beurteilen	
	Begleitet der Prozess selbst uns noch länger oder seine Auswirkungen?	
Karte 03		Das bewegt auch über die Zeit hinweg
	Wie tiefgreifend ist die Fragestellung für mich?	
Karte 04	Manche Akteur*innen kommen erst in der Durchführung dazu	

	Wer entscheidet und wie wird entschieden? Stimmen und Mehrheitsverhältnisse; „Verhältniswahlrecht“ oder „Mehrheitswahlrecht“?	
		Richtig Zoff
Karte 00	Wie wird es gelebt? oder: Wie wäre es schön?	
Karte 06 + 07		Erstmal ganz spannend
Karte 09	Reflexion des Prozesses sollte vor der Durchführung passieren	
		Ich finde es grade immer spannender, immer mehr Leute einzubinden und mitentscheiden zu lassen
	Lähmung durch Corona, Arbeit bleibt hängen	
		Du hast gefühlt nur noch in leere Gesichter geblickt
	Immer wieder vor die Wand zu laufen kostet Kraft; Einwände können lähmend wirken, wenn sie zu allgemein formuliert sind; sag lieber, dass DU etwas nicht möchtest	
	Drei Ebenen der Reflexion: Ich, Wir, Es: Wie ging es mir? Wie ging es mir in der Gruppe? War es hilfreich, kamen wir schneller ans Ziel?	
	Was interessiert mich im Nachhinein?	
Karte 10	Zielkonflikt ist ein unklarer Begriff	
	Die Wertereflexion löst nicht den Konflikt	
	Alle Werte/Argumente sind nachvollziehbar; Grundsatzdiskussion	
	Es kristallisiert sich etwas heraus, was gezielt angegangen werden kann	
		Wofür wollen wir stehen?
	Unterschiedliche Lager und Minderheiten akzeptieren	
Karte 11		Wofür stehen wir denn?
	Organisationen und Vereine sind keine Unternehmen; Unternehmen haben immer den Zweck, Geld zu verdienen	

Masterthesis
Strategische Produkt- und Innovationsentwicklung
Bergische Universität Wuppertal
Sommersemester 2021