



≡ TRANSFERBRÜCKEN SCHLAGEN ≡


Disney University


 **OPTIMAL**
30 PERSONEN

 **80-120**
MINUTEN

- 1 VORSTELLEN DER METHODE UND DER 5 ELEMENTE
- 2 PARALLEL ERARBEITEN DER ELEMENTE IN 5 KLEINGRUPPEN
- 3 PRÄSENTATION DER ERGEBNISSE AUS DEN KLEINGRUPPEN IM PLenum
- 4 FESTHALTEN DER ERGEBNISSE UND ABLEITEN WEITERER NÄCHSTER SCHRITTE


Ressourcetratsch


 **6-30**
TEILNEHMER

 **RUND**
90 MINUTEN

- 1 ^{ORa} DREIERGRUPPE BILDEN
- 2 INTERVIEWS DURCHFÜHREN
- 3 RESSOURCENMARKT ABHALTEN

Verantwortungcheck

 **3-30**
TEILNEHMER

 **15-45**
MINUTEN

- 1 UM DIE BETEILIGUNGSERGEBNISSE HERUM POSITIONIEREN
- 2 SICH MIT DEN BETEILIGUNGSERGEBNISSEN VERBINDEN
- 3 SICH VON DEN BETEILIGUNGSERGEBNISSEN ENTFERNEN
- 4 SICH AUF DIE BETEILIGUNGSERGEBNISSE WIEDER ZUBEWEGEN
- 5 EIGENE HALTUNG ZU DEN BETEILIGUNGSERGEBNISSEN REFLEKTIEREN

Transferbrücken schlagen

1. Einleitung

Während eines Beteiligungsprozesses oder einer -veranstaltung liegt der Fokus meist auf der Erarbeitung guter Ergebnisse. Es wird um Positionen und Sichtweisen gerungen. Es werden Herausforderungen durchdacht und an Vorschlägen gefeilt. Die Frage der konkreten Umsetzung, also des Transfers der Ergebnisse in die spätere Wirklichkeit, wird oft ausgeblendet oder bestenfalls gestreift.

Das ist durchaus nachvollziehbar, denn kreative Prozesse verlieren schnell an Schwung, sobald begrenzte Ressourcen, sprich fehlendes Geld oder Personal, ins Spiel gebracht werden. Gleichwohl ist es wichtig, bereits im Erarbeitungsprozess Transferbrücken für die spätere Umsetzung zu schlagen. Dies hilft sicherzustellen, dass hart erarbeitete Beteiligungsergebnisse tatsächlich das Licht der Wirklichkeit erblicken.

In diesem Kapitel stellen wir Ihnen drei Methoden vor, mit denen sich am Ende eines Beteiligungsprozesses in behutsamer Weise der Lern- und Ergebnistransfer unterstützen lässt. Anstatt Ressourcenmängel zu fokussieren, nehmen sie die Fülle an Wissen, Fähigkeiten und Kenntnissen der beteiligten Personen in den Blick:

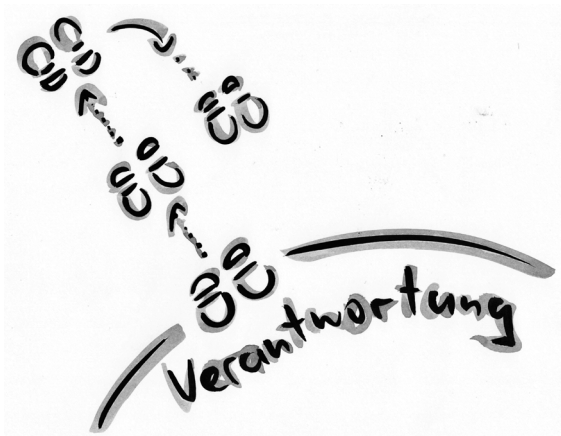
- ▶ Die erste Methode »Verantwortungcheck« prüft, wie viel Engagement und Verantwortung die Mitglieder einer Gruppe für die erarbeiteten Lösungen aufzubringen bereit sind.
- ▶ Die zweite Methode »Ressourcentratsch« stärkt einzelne Personen und die Gruppe, indem sie die Fähigkeiten und das Können der Anwesenden bewusst und damit nutzbar macht.
- ▶ Die dritte Methode »Disney-University« nimmt die menschliche Dimension in den Blick und fragt danach, was Personen dazu motiviert, sich an der Umsetzung von Ergebnissen zu beteiligen.

Allen drei Methoden ist eine kurze Beschreibung ihrer Ziele und Wirkungen vorangestellt. Es folgt die Schilderung eines typischen Ablaufs. Der letzte Abschnitt nimmt mögliche Varianten, aber auch besondere Herausforderungen, auf die es bei der Umsetzung der Methoden zu achten gilt, in den Blick. Den Abschluss des Aufsatzes bilden Hinweise auf Referenzen und weiterführende Literatur.

2. Methode A: Verantwortungscheck¹

2.1 Ziele und Wirkungen

Die Methode »Verantwortungscheck« wird in einer Bürgerbeteiligung durchgeführt, wenn abschließende oder zumindest wichtige Zwischenergebnisse vorliegen. Im Kern geht es darum, dass alle Teilnehmenden für sich überprüfen können, inwieweit sie für die erarbeiteten Lösungen nach der Beteiligung Verantwortung übernehmen und an der Umsetzung mitwirken können und wollen.



Diese Reflektion ist vor allem dann wichtig, wenn die erfolgreiche Umsetzung der Ergebnisse das gemeinsame Handeln vieler verschiedener Akteure braucht. Sie deckt dann noch im Beteiligungsprozess auf, mit welchem Engagement jeweils zu rechnen ist. Falls die Umsetzung der Ergebnisse insgesamt aufgrund mangelnder Mitwirkungsbereitschaft gefährdet ist, kann dies ebenfalls noch im Prozess erkannt

¹ Die Ausgangsversion der Methode »Verantwortungscheck« stammt von Ralf Besser (2004): Interventionen, die etwas bewegen. Sie wurde für die vorliegende Publikation mit dem Ziel überarbeitet, sie für Beteiligungsprozesse nutzbar zu machen.

und bearbeitet werden. Der Verantwortungcheck hilft also dabei, ein realistisches Bild der nächsten Schritte zu zeichnen und ggf. Enttäuschungen vorzubeugen.

2.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Verantwortungcheck« liegen folgende Merkmale zugrunde:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziele	Mitwirkungsbereitschaft der Teilnehmenden aufdecken und Umsetzungschancen von Lösungen ermitteln
2	Arbeitsphasen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Um die Beteiligungsergebnisse herum positionieren 2. Sich mit den Beteiligungsergebnissen verbinden 3. Sich von den Beteiligungsergebnissen entfernen 4. Sich auf die Beteiligungsergebnisse wieder zubewegen 5. Eigene Haltung zu den Beteiligungsergebnissen reflektieren
3	Teilnehmerzahl	3 bis 30 Teilnehmende
4	Dauer	15 bis 45 Minuten

Der Ablauf der Methode lässt sich wie folgt in vier grundsätzliche Phasen untergliedern:

1. Um die Beteiligungsergebnisse herum positionieren

In der Mitte des Raumes liegt ein großes rundes Blatt, auf dem die erarbeitete Beteiligungslösung oder das Lösungspaket groß aufgeschrieben wird. Um diesen Kreis wird ein weiterer Kreis aus einem Seil gelegt, so dass sich jeder Teilnehmer vor diesen äußeren Kreis stellen kann. Nach dem sich alle vor dem Seil positioniert haben und eine geteilte Aufmerksamkeit für diese Reflexion vorhanden ist, führt der Moderator alle Teilnehmer mit folgenden Worten auf die Reise: »Sie stehen jetzt alle um die Ergebnisse unserer Bürgerbeteiligung herum. Folgende Lösungsansätze haben wir gemeinsam erarbeitet«:

- › die Ergebnisse werden in einem Text zusammengefasst und an alle Beteiligte per E-Mail versandt;

- mit der Verwaltung und dem Revierförster werden Ortsbegehungen vereinbart;
- die Wohnungsbaugesellschaft und die Bio-Supermarkt-Kette werden wegen Sponsoring angesprochen;
- kommenden Monat beginnt die zweite Phase des Beteiligungsprozesses – die Einladungen hierzu folgen zeitnah mit dem heutigen Protokoll.

2. Sich mit den Beteiligungsergebnissen verbinden

Der Moderator hält kurz inne und führt fort: »Wie fühlt es sich für Sie an, sich mit diesen Ideen zu verbinden? Bitte denken Sie noch einmal darüber nach, wie Ihr Beitrag und Ihre Auseinandersetzung mit dieser Lösung waren. Wenn Sie sich gleich auf das Seil stellen, bitte ich Sie, sich probeweise mit diesen Ergebnissen zu 100 % zu identifizieren. Nach dem Motto: ‚Ich trage diese Lösung zu 100 % mit und werde mich in allen Aspekten an der Umsetzung beteiligen. Es ist nur ein Test, wie es sich für Sie anfühlt. Gehen Sie also bitte jetzt einen Schritt weiter und stellen Sie sich auf das Seil. Angenommen, Sie würden sich zu 100 % mit den Ergebnissen identifizieren, vielleicht so weit, als wenn es vollständig Ihre eigenen Ideen wären; Wie fühlt es sich für Sie an? Was daran erleben Sie als Bereicherung? Lassen Sie dieses Gefühl für ein paar Augenblicke auf sich wirken.«

3. Sich von den Beteiligungsergebnissen entfernen

Der Moderator schweigt an dieser Stelle einige Augenblicke und lässt den Teilnehmenden Zeit, sich einzufühlen. Anschließend führt er fort: »Bitte entfernen Sie sich jetzt, langsam, Schritt für Schritt rückwärts von den Ergebnissen. Mit jedem Schritt fühlen Sie sich weniger mit den Ergebnissen verbunden. Spüren Sie bei jedem Schritt nach, wie Ihre Gefühle und damit die Beziehung zu den Ergebnissen sich verändert. Wie fühlt es sich für Sie an, weiter und weiter davon entfernt zu sein? Drehen Sie sich nun bitte um, so dass Sie mit dem Rücken zu den Ergebnissen stehen, keine Beziehung mehr zu ihnen haben, keine Verbindung mehr verspüren. Wie fühlt sich das für Sie an?«

4. Sich auf die Beteiligungsergebnisse wieder zubewegen

Der Moderator ist erneut einige Augenblicke still und lässt den Teilnehmenden Zeit, sich einzufühlen. Er führt dann wie folgt fort: »Bitte drehen Sie sich erneut um und schauen Sie auf die Ergebnisse. Ich bitte Sie nun, langsam auf die Mitte zuzugehen, Schritt für Schritt. Stellen Sie sich bitte an den Punkt, an dem Sie das Gefühl haben, dass er für Sie die richtige Position in Bezug zu den Ergebnissen darstellt. Vielleicht müssen Sie dazu einen Schritt über diesen Punkt hinaus schreiten, um dann wieder zurückzugehen, um den Ort pendelnd herauszufinden.

Lassen Sie sich einen Moment Zeit, den für Sie richtigen Punkt zu finden. Wenn Sie ihn gefunden haben, verweilen Sie dort. Die Moderation schweigt jetzt, bis alle Teilnehmende ihren Punkt gefunden haben. Welche innere Atmosphäre nehmen Sie in sich wahr? In welcher Verbindung stehen Sie zu den Ergebnissen? Welche Bereitschaft verspüren Sie, an der Umsetzung mitzuwirken? Welche möglichen Veränderungen oder Konsequenzen wird Ihre Haltung zu den Ergebnissen für Ihren beruflichen und auch privaten Alltag nach sich ziehen? Welche Einwände nehmen Sie dazu war?«

5. Eigene Haltung zu den Beteiligungsergebnissen reflektieren

Allein über das Bild, das die physische Anordnung der Teilnehmenden im Kreis am Ende zeichnet, lässt sich bereits eine gute Einschätzung ableiten, wie es um die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse bestellt steht. Diese Reflektion wirkt persönlich-emotional und daher brauchen die Teilnehmenden zusätzlich Zeit, um über ihre Erfahrungen zu sprechen. Der Abschluss kann dann je nach Gruppengröße so gestaltet werden, dass sich die Teilnehmer zu zweit oder zu dritt dort austauschen, wo sie ihren Platz gefunden haben oder auch reihum in der ganzen Gruppe berichten, wie es ihnen mit ihrer Position bzw. Haltung zu den Beteiligungsergebnissen geht. Wenn Teilnehmende sich nicht äußern möchten, sollte dies respektiert werden.

Das Ergebnis wird so stehen gelassen, damit es als eine reine persönliche Reflexion wirkt. Insbesondere wenn das gestellte Bild deutlich macht, dass eine Umsetzung der

Ergebnisse unwahrscheinlich ist oder ganz maßgeblich von einigen wenigen Teilnehmenden abhängen wird, sollte die Gruppe überlegen, wie sie damit weiter umgehen möchte. Gegebenenfalls kann überlegt werden, was die bislang wenig umsetzungsbereiten Teilnehmenden brauchen, um sich aktiver einbringen zu können. Die von ihnen genannten Einwände sind hierfür gute Anknüpfungspunkte. Wenn deutlich wird, dass eine Umsetzung der Ergebnisse unwahrscheinlich ist, sollte dies mit den Teilnehmenden besprochen werden.

2.3 Herausforderungen und Varianten

Die Methode »Verantwortungsscheck« erfordert, dass die Teilnehmenden in sich hineinspüren und eine ehrliche Haltung zu den Beteiligungsergebnissen einnehmen. Das setzt eine vertrauensvolle Atmosphäre in der Gruppe voraus. Ist diese nicht gegeben, werden Positionen vermutlich strategisch mit Blick auf die Haltung anderer formuliert. Das Ziel einer ehrlichen und realistischen Einschätzung wird dann verfehlt.

Eine ehrliche Reflexion ist auch dann nicht möglich, wenn äußere Rahmenbedingungen es den Teilnehmenden erschweren, in sich hinein zu spüren. Eine unruhige Stimmung, störende Hintergrundgeräusche, Erschöpfung, Hunger oder Gruppenmitglieder, die ständig auf die Uhr schielen, sind Gift für diese Methode.

Der Moderator und die Veranstalter sollten daher besonders die Rahmenbedingungen und die Stimmung im Raum in den Blick nehmen. Mögliche störende Faktoren sollten bereits im Vorfeld abgestellt und die Reflektionsphasen mit kurzen Pausen verbunden werden. Der Moderator kann insbesondere auch durch seine ruhige und ernste Stimme für einen sicheren und stabileren Rahmen sorgen.

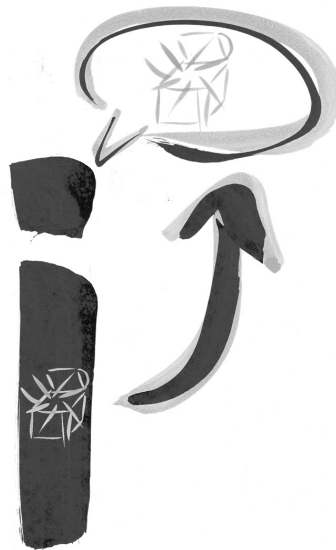
3. Methode B: Ressourcetratsch²

3.1 Ziele und Wirkungen

Jeder hat schon einmal in seinem Leben irgendetwas verhandelt, ist Kompromisse eingegangen, hat sich durchgesetzt, ist Risiken eingegangen, hat sich reflektiert und

² Die Ausgangsversion der Methode »Ressourcetratsch« stammt von Ralf Besser (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Sie wurde für die vorliegende Publikation mit dem Ziel überarbeitet, sie für Beteiligungsprozesse nutzbar zu machen.

hat damit aus Situationen gelernt. Genauso ist es bei öffentlichen Vorhaben. Jeder hat, egal in welcher Funktion, schon einmal etwas geplant, während der Durchführung angepasst, Strategien für die Umsetzung bewusst oder unbewusst entwickelt, dabei Erfolg gehabt und aus Misserfolgen gelernt. Wir verfügen als Menschen über vielfältige Kompetenzen und Strategien, die wir als Ressourcen in unserem Leben und im Alltag regelmäßig nutzen, um große und kleine Vorhaben erfolgreich zu bewältigen. Allerdings setzen wir uns nur selten bewusst damit auseinander, welche Ressourcen es genau sind, die uns individuell zur Verfügung stehen.



Die Methode »Ressourcetratsch« setzt hier an. Sie ermöglicht am Ende eines Beteiligungsprozesses einen reflexiven Austausch, in dem sich die Teilnehmenden bewusster über die ihnen individuell zur Verfügung stehenden Ressourcen werden und zudem von anderen Teilnehmenden lernen können. Gruppen ermöglicht es die Methode wiederum, sich ihrer versammelten Ressourcen (Fähigkeiten, Wissen, usw.) bewusster zu werden. So erlangt die Gruppe ein klareres Bild von ihren tatsächlichen Handlungsoptionen und bisher genutzte Transferstrategien lassen sich bewusst aufdecken und gezielt nutzbar machen.

Dieses Vorgehen erhöht die Möglichkeiten jeder einzelnen Person sowie von Gruppen bei der Bewältigung von Herausforderungen und stärkt ihr Selbstvertrauen. Zugleich verbessert sich tendenziell die Zusammenarbeit in der Gruppe, da sich ihre Mitglieder besser kennenlernen und genauer verstehen, wie die anderen jeweils »ticken«. Idealerweise erzeugt die Methode ein Gefühl der Zuversicht, ein »Wir-können-es-Gefühl«, und insgesamt bei allen mehr Lust aufs Anpacken.

3.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Ressourcetratsch« liegen folgende Merkmale zugrunde:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziele	Fähigkeiten und Kenntnisse in der Gruppe aufdecken sowie Gruppenzusammenhalt und -zusammenarbeit stärken
2	Arbeitsphasen	1. Phase: Dreiergruppen bilden 2. Phase: Interviews durchführen 3. Phase: Ressourcenmarkt abhalten
3	Teilnehmerzahl	6 bis 30 Teilnehmende
4	Dauer	Rund 90 Minuten

Die Transfermethode arbeitet mit Fragen, die die förderlichen Kompetenzen der Beteiligten über einen gesteuerten Austausch aktivieren und damit nutzbar machen. Der Ressourcetratsch wird hierfür in 3er-Gruppen durchgeführt und dauert etwa 90 Minuten. Die Methode eignet sich vor allem für mehr oder minder feste Gruppen, die langfristig bei der Umsetzung von Beteiligungsergebnissen mitwirken. Sie kann gut am Ende einer Veranstaltung oder eines mehrstufigen Prozesses eingesetzt werden. Für die Durchführung werden keine besonderen Materialien benötigt. Der Ablauf gliedert sich in vier Phasen:

1. Phase: Dreiergruppen bilden

Zu Beginn stellt der Moderator den Zweck und das Vorgehen beim Ressourcetratsch kurz vor, beispielsweise mit den Worten: »Sie alle haben bereits Vorhaben im Leben verfolgt und erfolgreich umgesetzt. Haben Sie schon einmal bewusst darüber nachgedacht, wie Sie das genau gemacht haben – mit welchen Ressourcen? Wie sind Sie vorgegangen? Welche persönliche Methode haben Sie für sich entdeckt? Welche Schritte waren Ihnen wichtig? Was haben sie benötigt? Was hat Sie motiviert?

Wir möchten Ihnen heute die Gelegenheit geben, über diese Fragen gemeinsam nachzudenken. Dazu bilden Sie bitte Dreiergruppen, in denen Sie sich gegenseitig zu den Beteiligungsergebnissen interviewen. Ihre Interviewpartner werden Sie so lange befragen, bis Sie ihre Transferstrategie verstanden haben und in der Lage sind, diese wiederum anderen zu erklären oder selbst zu übernehmen.«

2. Phase: Interviews durchführen

Jeder Teilnehmer ruft sich ein Beteiligungsergebnis in Erinnerung, dass er verfolgen und umgesetzt sehen möchte. Der Reihe nach interviewt die erste Person die zweite und die dritte Person macht sich Notizen. Die erste Person in jeder Runde stellt die Fragen mit dem Ziel, genau zu verstehen, welche Transfermaßnahmen bzw. -strategien die zweite Person in der Realisierungsphase umsetzen will. Dritte Person hört genau zu und macht sich möglichst detaillierte Notizen. Zur Unterstützung erhalten die Personen, die die Notizen verfassen, ein vorgefertigtes Formular, das Bezug nimmt auf die untenstehenden Transferfragen. In den beispielhaften Antworten geht es um die gemeinsame Organisation eines Nachbarschaftsfestes:

- Was haben Sie im Wesentlichen aus den erarbeiteten Beteiligungsergebnissen für sich gelernt? »Ich habe gelernt, dass es Menschen gibt, die gerne an der Entwicklung von Ideen arbeiten und solche, die lieber bei der Umsetzung mit anpacken. Letztere kommen oft nicht zu den Treffen. Das ist aber kein Desinteresse, es ist daher wichtig, sie trotzdem zu informieren, damit sie später mithelfen können.«

- ▶ Welches konkrete Beteiligungsergebnis möchten Sie nun umsetzen und warum nehmen Sie genau dieses Ergebnis in den Blick?: »Ich möchte die möglichen Sponsoren ansprechen. Ich habe das bereits in der Vergangenheit für andere Feste gemacht, da habe ich keinen Klemmer. Anderen wiederum, scheint das sehr schwer zu fallen.«
- ▶ Was müssen Sie konkret Schritt für Schritt tun, um das Beteiligungsergebnis umzusetzen?: »Wir haben drei mögliche Sponsoren ausgemacht. Da muss ich jeweils auf der Internetseite recherchieren, welche Person ich dort wegen eines Sponsorings ansprechen sollte. Wenn das so nicht rauszufinden ist, muss ich es halt per Telefon probieren. Anrufen und mit den richtigen Menschen dort sprechen muss ich ja ohnehin.«
- ▶ Welche Ressourcen (z. B. Zeit, Kontakte, Sach- und Finanzmittel) können Sie hierfür persönlich zur Verfügung stellen?: »Ich kann als Freiberuflerin meine Zeit ganz gut einteilen. Ich werde also an einem Vormittag die Recherchen und die Telefonate erledigen. Ich denke insgesamt reichen da 90 Minuten aus, eventuell auf mehrere Vormittage verteilt.«
- ▶ Welche Ressourcen brauchen Sie noch, die Ihnen selbst nicht zur Verfügung stehen?: »Keine, ich habe alles was ich brauche.«
- ▶ Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel, die Umsetzung, erreicht haben?: »Daran, dass wir Sponsoring-Zusagen erhalten. Wir brauchen mindestens 1000,- EUR, sonst reicht das Geld nicht, um das Fest zu organisieren. Mehr ist natürlich besser.«
- ▶ Inwiefern wird Ihnen die Zielerreichung guttun?: »Ich freue mich auf das Nachbarschaftsfest. Wir wollen den Zusammenhalt in unserem Kiez stärken und dafür ist es gut, wenn wir uns alle ein bisschen besser kennenlernen. Das Sponsoring ist dafür eine zwingende Voraussetzung. Wenn ich das für die Gruppe leisten kann, freut mich das sehr und macht mich auch ein wenig stolz.«

Ziel des Formats ist es, die Maßnahmen und Strategien der befragten Personen zu verstehen und weiter vermitteln zu können. Die Interviewenden prüfen hierzu, ob auch ein unbeteiligter Vierter ihre Notizen nachvollziehen könnte. Über die obigen

Fragen werden einerseits die aufgedeckten Maßnahmen und Strategien als genaue Handlungsanweisungen aufgeschrieben. Wie der Name der Methode vermuten lässt, steht andererseits die Ressourcendebatte im Vordergrund.

3. Phase: Ressourcenmarkt abhalten

Abschließend stellen nun die Teilnehmenden ihre Ziele, Maßnahmen und Ressourcen im Plenum vor. Hier sprechen wir auch vom sogenannten »Markt der Ressourcen« bzw. »Ressourcenmarkt«. Wenn Teilnehmende sich nicht äußern möchten, sollte dies respektiert werden. Bei größeren Gruppen besteht die Möglichkeit, dass nur eine Person aus jedem Interviewteam seine Ergebnisse / Ressourcen präsentiert. In jedem Falle aber werden alle ausgefüllten Formulare den Teilnehmern als digitales Protokoll zur Verfügung gestellt.

Nach der Beteiligung bzw. in der Umsetzungsphase können die Teilnehmer dann auf die Ergebnisse des Ressourcentratsches zurückgreifen. Sie können so einerseits fortwährend (Zwischen-)Bilanz ziehen, inwieweit sie ihre Transferstrategien bislang realisieren konnten und wie gut dies glückte. Andererseits lassen sich für das eigene Anliegen über die ausgefüllten Formulare zumindest von jenen Personen, die ähnliche Ziele oder auch Maßnahmen verfolgen, im Nachhinein noch gezielt Ressourcen erschließen.

3.3. Herausforderungen und Varianten

Die Methode »Ressourcentratsch« setzt ein gewisses Grundvertrauen in der Gruppe voraus, sonst werden sich einige Personen vermutlich nicht „in die Karten“ schauen lassen. Manchmal scheinen die erarbeiteten Strategien sehr einfach und zunächst oberflächlich zu sein. Erfahrungsgemäß sind diese einfachen Strategien aber die stimmigsten. Der Erfolg der Strategien hängt in der Praxis nicht zuletzt von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab.

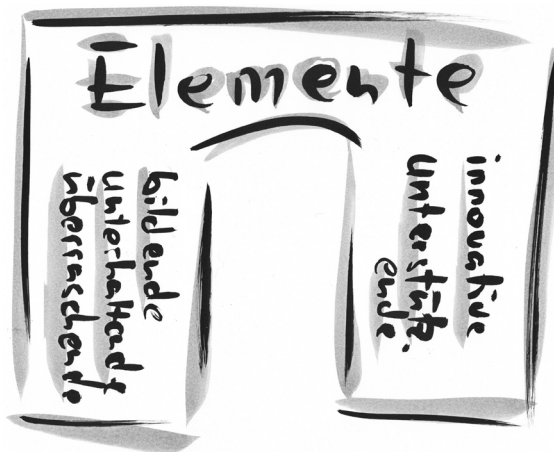
Bei den Interviews ist genaues Nachfragen unbedingt erforderlich. Der Moderator sollte daher in die Gruppen hineingehen und eventuell nachsteuern. Besonderes Augenmerk sollte daraufgelegt werden, dass kritische Nachfragen der Interviewen-

den wirklich dem Verständnis der Strategie dienen und nicht das Ziel haben, diese wertend zu diskutieren oder ihre Sinnhaftigkeit in Frage zu stellen. Andernfalls kann aus dem »Ressourcentratsch« schnell ein »Kompetenzwettbewerb« werden, der ein positives Gruppengefühl eher untergräbt denn fördert. Ein Beispielinterview zu Beginn kann hilfreich sein.

4. Methode C: Disney University³

4.1 Ziele und Wirkungen

Die Wahrscheinlichkeit, dass (junge) Menschen mehr als einmal in ihrem Leben mit einem Beteiligungsverfahren in Berührung kommen, ist heute größer denn je. Und jedes Verfahren hinterlässt Spuren in Form von Erinnerungen, Erkenntnissen und Ergebnissen. Im Gegensatz zu einer häufig geäußerten Annahme, fallen Beteiligungserfahrungen nicht nur dann positiv aus, wenn das Ergebnis den eigenen Wünschen entspricht. Ergebnisunabhängig werden Beteiligungsverfahren und das erlebte Miteinander auch nach ihrer Bedeutung für das weitere Zusammenleben bewertet. Gelingt es dort gewonnene Erkenntnisse, Ergebnisse und Formen des Umgangs ganz allgemein in die Praxis und den Alltag der Menschen zu integrieren, wird dies positiv wahrgenommen. Dieser Effekt wirkt dann besonders stark, wenn Menschen Freude bei einer Bürgerbeteiligung hatten.



³ Die Methode »Disney University« geht zurück auf Walt Disney und wurde durch die Autoren auf das Thema Bürgerbeteiligung übertragen.

Im Kern stehen die Fragen: Wann sind Menschen glücklich? Wie entstehen positive Erinnerungen? Wie gelingt der Transfer von Erkenntnissen und Ergebnissen aus einer participationsveranstaltung in das weitere Zusammenleben? Diese Fragen haben sich auch die Gründer der Methode »Disney University« gestellt. Unter dem Slogan »We create happiness« (»Wir erschaffen Fröhlichkeit«) baute Walt Disney ab den 1920ern sein Trickfilm-Imperium auf. Weniger Aufmerksamkeit erlangte die Einrichtung der »Disney University« in den 1960er Jahren. Ein kleiner Mitarbeiterstab wollte damit die ungemein erfolgreiche Zusammenarbeit im Unternehmen in die weitere Praxis und damit in den Alltag der Menschen übertragen und sichern helfen.

Die damals für die Schulung von Mitarbeitern entwickelte Methodik kann genauso als Basis für die Entwicklung von Transferbrücken in participationsprozessen dienen. Dabei gelten sowohl in participations- als auch in Schulungsprozessen zwei Kernerkenntnisse:

- ▶ »Was hinter den Kulissen passiert, wird auf der Bühne enden! Wenn wir nicht freundlich miteinander umgehen, wenn wir nicht auch mal lächeln, uns begrüßen und ähnliche Zeichen des Respekts setzen, dann werden wir nicht vorankommen, und unsere Arbeit wird keinen Unterschied machen können.«
- ▶ »Ein participationsprozess ist keine Autowaschanlage, durch welche die Bürger durchfahren. Es geht um mehr als die bloße Erarbeitung von Ergebnissen. Vielmehr geht es darum, einen Geist, ein Gefühl und eine Verbindung mit dem Prozess zu vermitteln. Erst wenn ein Umfeld für Denken und Fühlen geschaffen wurde, gelingt der Übertrag der Ergebnisse in die Praxis.«

Aus diesen Erkenntnissen leiteten die Gründer der Disney University die unten beschriebenen fünf Elemente ab:

- ▶ das innovative Element,
- ▶ das unterstützende Element,
- ▶ das bildende Element,
- ▶ das unterhaltende Element und
- ▶ das überraschende Element.

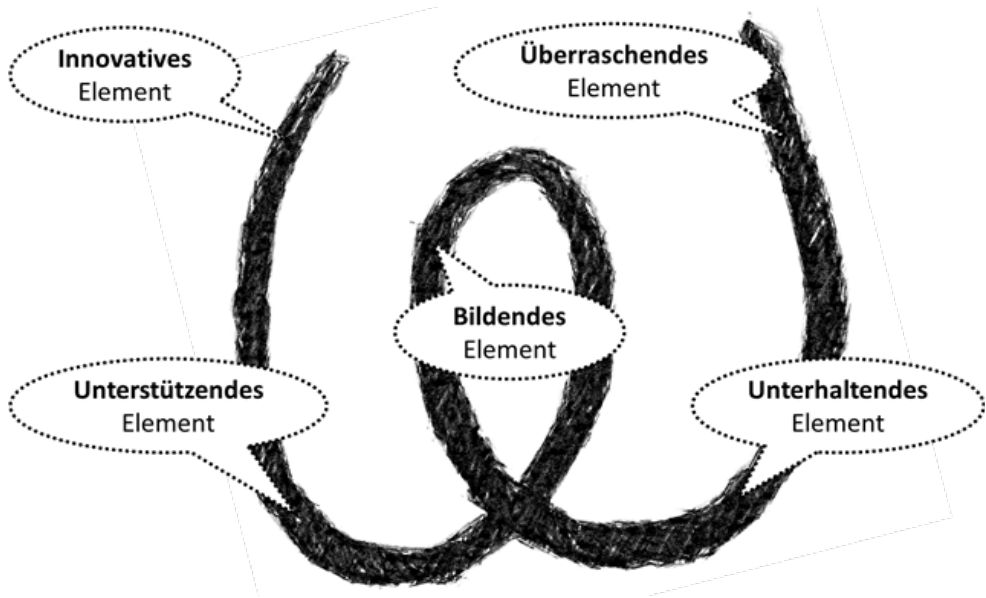


Abbildung 1: Methodik auf Basis der Walt Disney University

4.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Disney University« liegen folgende Merkmale zugrunde:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziele	Motivation / Aktivierung der Beteiligten bei der Umsetzung von Ergebnissen steigern
2	Arbeitsphasen	1. Phase: Vorstellen der Methode und der fünf Elemente 2. Phase: Paralleles Erarbeiten der Elemente in 5 Kleingruppen 3. Phase: Präsentation der Ergebnisse aus den Kleingruppen im Plenum 4. Phase: Festhalten der Ergebnisse und Ableiten konkreter nächster Schritte
3	Teilnehmerzahl	Optimalerweise 30 Personen
4	Dauer	80 bis 120 Minuten

Die fünf Elemente der Disney University lassen sich gut zum Abschluss eines Beteiligungsprozesses einsetzen. Spezielle Materialien bedarf es bei der Durchführung dieser Methode nicht. Mit verschiedenen Gruppen benötigt diese Methode etwa 80 Minuten. Mit einer Gesamtgruppe sind es etwa 120 Minuten. Bei komplexen Verfahren mit vielen Beteiligten können diese Zeiten, insbesondere die Diskussion der Elemente und die Vorstellung der Ergebnisse, auch länger ausfallen. Der Ablauf sieht wie folgt aus:

Zunächst (1. Phase) sollte die Methode in etwa 10 Minuten vorgestellt werden. Oftmals bietet es sich bei größeren Gruppen (> 30 Personen) an, die Beteiligten auf die fünf Elemente aufzuteilen. Danach (2. Phase) erarbeiten die Teilnehmenden in fünf Kleingruppen die Elemente. Pro Element sollten mindestens 20 Minuten Bearbeitungszeit eingeplant werden, sodass die unten beispielhaft angeführten Fragen diskutiert werden können. Arbeiten mehrere Gruppen gleichzeitig, werden die Teilnehmer durch eine gemeinsame Abschlussrunde (3. Phase) auf den gleichen Kenntnisstand gebracht. Für die fünf Elemente sollte dabei jede Gruppe etwa 10 Minuten Präsentationszeit erhalten. Abschließend (4. Phase) werden die Ergebnisse von der Moderation noch dokumentiert und es gilt, die nächsten Arbeitsschritte zu vereinbaren.

1. Element: Das innovative Element

Das erste Element befasst sich mit »Innovation«. Die Ergebnisse eines Beteiligungsverfahrens stellen etwas Neues dar. Die Teilnehmenden sind Pioniere, sie haben sich geöffnet, sie haben diskutiert, sie haben gerungen und das Ergebnis stellt möglicherweise den bisherigen Zustand in Frage. Nun ist es wichtig, zum Abschluss und im Nachgang der Beteiligung die Aufmerksamkeit auf das Vereinbarte zu lenken.

Folgende Fragen haben sich dabei als Transferbrücken erwiesen: Worin sind die Ergebnisse der Beteiligung besonders innovativ? Welche Innovationen lassen sich daraus für das Umfeld ableiten? Wo gibt es weitere Innovationspotentiale? Welche Grenzen und Risiken gibt es für Neuerungen?

2. Element: Das unterstützende Element

Hinter dem zweiten, dem unterstützenden Element verbirgt sich die Erkenntnis, dass die Anwendung in der Praxis insbesondere dann gelingt, wenn sich die Teilnehmenden durch eine Maßnahme und deren Ergebnisse unterstützt fühlen. Hierfür steht der offene Umgang mit Unsicherheiten durch eine nachhaltige Kommunikation. Dies kann beispielsweise durch ein engmaschiges Angebot an Folgegesprächen mit einzelnen Personen im Zusammenhang mit der Umsetzung der Ergebnisse erfolgen. Ebenso ist es gut denkbar, mit (Teil-)Gruppen spätere Treffen zu vereinbaren, um sich über Unsicherheiten und Unterstützungsbedarfe auszutauschen.

Folgende Frage hat sich dabei als gute Transferbrücke erwiesen: Wenn wir heute Abend den Saal verlassen, welche Unterstützung brauchen Sie morgen, nächste Woche oder nächsten Monat, um das Thema weiter voranbringen zu können?

3. Element: Das bildende Element

Das dritte Element steht im Zeichen der Bildung. Beteiligungen, aus denen die Teilnehmenden herausgehen, ohne etwas Neues gelernt zu haben, werden von den Akteuren meist als »langweilig« wahrgenommen. Der Mensch lernt von Kindesbeinen an, insbesondere in Gruppen. Er bringt eine grundsätzliche Bereitschaft zum Lernen mit. Gelingt es, diese auch in einem Beteiligungsverfahren zu bedienen, stehen die Chancen eines längerfristigen Engagements besser. Zudem ist die Fähigkeit »über den Tellerrand hinaus zu denken«, andere Standpunkte und Positionen zu erkennen, zu verstehen und einnehmen zu können, maßgeblich dafür, Rückschläge und Hindernisse bei der Umsetzung der Ergebnisse überwinden zu können.

Folgende Fragen haben sich dabei als Transferbrücke erwiesen: Was haben Sie hier heute Neues gelernt? Was war Ihnen bislang nicht bewusst? Welcher Ihrer Standpunkte zum Thema hat sich nach der heutigen Veranstaltung verändert? Zu welcher Frage wünschen Sie sich noch mehr Informationen, um gut entscheiden zu können?

4. Element: Das unterhaltende Element

Das vierte, unterhaltende Element spielt sich bei Walt Disney nicht nur auf der Bühne, sondern auch dahinter ab. Dabei geht es um Freude, Erinnerung und Aktivität. Fröhlichkeit, gutes Miteinander und ein wertschätzendes Klima, vor, während und im Anschluss an das Beteiligungsverfahren sind Erinnerungen, die langfristig positiv sind und aktivierend wirken.

Folgende Fragen haben sich dabei als Transferbrücke erwiesen: Hat der Termin Sie heute unterhalten? Wobei haben Sie besondere Freude und Spaß empfunden? Was müsste passieren, damit Sie sich im Prozess noch willkommener fühlen? Worin unterscheidet sich nach Ihrer Auffassung die heutige Veranstaltung von bisherigen Beteiligungsveranstaltungen? Was können die verschiedenen Veranstaltungen voneinander lernen?

5. Element: Das überraschende Element

Überraschungsmomente und Exklusivität, die das fünfte und letzte Element der Disney Methode darstellen, stimulieren den Praxistransfer. Der Eindruck, etwas Besonderes gemeinsam auf die Beine gestellt zu haben, wirkt förderlich auf die beteiligten Personen und motiviert sie auch künftig, gestalten zu wollen. Positive Überraschungen regen die Risikofreude an und erleichtern die Umsetzung von Beteiligungsergebnissen. Der Wunsch nach Exklusivität ist für viele Menschen ein grundlegendes Bedürfnis. Die Chance, bei einem Beteiligungsprozess als Teil einer besonderen Gruppe mitwirken zu können, ist oft ein starker Motivator.

Folgende Fragen haben sich dabei als Transferbrücke erwiesen: Sind Sie beim nächsten Mal wieder dabei? Wen würden Sie gerne noch mitbringen? Gibt es Akteure, die seitens der Organisatoren künftig zu diesen Veranstaltungen hinzugebeten werden sollen?

4.3 Herausforderungen und Varianten

Alternativ zum oben beschriebenen Vorgehen kann die Methode auch noch mit etwas zeitlichem Abstand zum Beteiligungsprozess – etwa in einem Auswertungs- oder Folgetermin – aufgegriffen werden.

Aufgrund ihres Namens und einer vielfach vorzufindenden Überzeugung, dass »Spaß haben« und sich »mit ernsten Fragen beschäftigen« nicht zusammengebracht werden können, sieht sich die Disney-Methode teils leidenschaftlichem Widerstand gegenüber. Aus der Praxis seien hier zwei häufige Gegenreden zur Disney-Methode mit je einer wertschätzenden Reaktionsmöglichkeit herausgehoben:

- ▶ »Wir sind hier im echten Leben und nicht in Disney-Land.« – »Völlig richtig. Aber auch in Disneyland gab und gibt es Probleme: Hohe Kosten, Personalwechsel, der Druck, immer neue Unterhaltungsangebote zu schaffen, wachsende Konkurrenz, sich verändernde Kundenwünsche, usw. Die Kunst des Walt Disney und seines Management-Teams besteht darin, diese Probleme zu meistern. Dabei hat er viele Dinge ausprobiert. Einige waren herausragend – andere eher nicht. Die besten Tools und Methoden sind in die Disney University eingeflossen. Dies können wir uns hier zu Nutze machen.«
- ▶ »Wir wollen keine Steuergelder für Unterhaltung verschwenden!« – »Es geht nicht darum, einen Erlebnispark à la Florida oder Paris zu entwickeln oder zu bauen. Vielmehr stehen hier lediglich die Methoden und Tools zur Anwendung, die diese Orte so erfolgreich gemacht haben. Das gute ist: diese Methoden und Tools kosten keinen Cent mehr als herkömmliche Methoden und Tools.«

5. Referenzen und Literatur

Anita von Hertel, Professionelle Konfliktlösung, Campus Verlag, 2013.

Benno van Aerssen, Das Große Handbuch Innovation, Vahlen Verlag, 2018.

Bill Capodagli, Lynn Jackson, The Disney Way, McGraw-Hill, New York, 1999.

Charlotte Kasl, If the Buddha had Kids, Penguin Group, New York 2012.

-
- Conelia Löhmer, Rüdiger Standhardt, TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, Klett-Cotta, 2015.
- Dark Horse, Innovation, Digital Innovation Playbook, Murmann, 2017.
- Dee Hock, Die chaordische Organisation. Vom Gründer der VISA-Card, Klett-Cotta, 2001.
- Doug Lipp, Disney University, McGraw-Hill, New York, 2013.
- Johan Huizinga, Homo Ludens, Rowohlt Verlag, 2004.
- Peter Patze-Diordiychuk, Paul Renner, Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung, Moderationsphasen produktiv gestalten, oekom, 2019.
- Ralf Besser, Interventionen, die etwas bewegen, Beltz Verlag, 2010.
- Ralf Besser, Transfer: Damit Seminare Früchte tragen, Beltz Verlag, 2004.