

# = Transfermaßnahmen Anker =

## Bau dir einen WÜRFEL

 Pro WÜRFEL und Transferthema  
 Circa 60 Minuten  
 3-6 Personen

---

1. SAUANLEITUNG IM PLENUM VORSTELLEN
2. SAUANLEITUNG IN ARBEITSGRUPPEN UMSETZEN
3. WÜRFEL IM PLENUM VORSTELLEN
4. FÜR JEDEN WÜRFEL PATEN AUSWÄHLEN

## EINWANDBEHANDLUNG

 Circa 60 Minuten  
 Zwei Personen betragen möglichst viele Teilnehmer des Beteiligungsprozesses

---

1. INTERVIEWS ZUM THEMA TRANSFER FÜHREN
2. EINWÄNDE ZU TRANSFERTHEMEN AUSSPRECHEN
3. IDEEN ZU DEN TRANSFEREINWÄNDEN GENERIEREN

## PRAXISPOSITION

 Je nach GRUPPENGRÖSSE mehrere STUNDEN  
 3 bis max 9 PRAXISEXPERT\*innen

---

1. PRAXISEXPERT\*innen in IHRE ROLLE EINFÜHREN
2. PLENUMDISKUSSION KOMMENTIEREN UND PRAXISKOMMENTÄRE ERÖRTERN
3. PRAXISEXPERT\*innen AUS IHRE ROLLE ENTLASSEN

# Transfermaßnahmen ankern

## 1. Einleitung

Eine sichere, stabile Verbindung zu schaffen, hierum geht es bei den Methoden zum Thema »Transfermaßnahmen ankern«. Das Ankern steht für einen Prozess, der jenen Menschen Stabilität und Sicherheit bringen soll, die Transfermaßnahmen planen und umsetzen. Denn Transfermaßnahmen können noch so gut erwogen und präsentiert werden, ihr Erfolg bemisst sich allein daran, inwiefern die Beteiligungsergebnisse faktisch auch Wirkung entfalten. Worauf kommt es hierfür an? Welche Schlüsselfaktoren sind entscheidend für einen transferorientierten Beteiligungsprozess? Zwei Faktoren stehen für uns im Mittelpunkt.

Der erste Schlüsselfaktor ist der Einwand: Die Auseinandersetzung mit jedem inneren »Nein« der Teilnehmenden, wie auch immer ausgedrückt, ist von entscheidender Bedeutung für den Beteiligungserfolg. Jedes »Nein« oder »Vielleicht« spornt zum Nachfragen an. Das ist nicht nur von Bedeutung, weil unbesprochene Einwände die Ergebnisumsetzung erheblich erschweren können, sondern weil sich über die Auseinandersetzung mit dem Einwand auch Optimierungspotenziale heben lassen.

Der zweite Schlüsselfaktor sind die Kümmerer: Ein erfolgreicher Transfer setzt voraus, dass die wesentlichen Entscheidungs- und Handlungsträger die Beteiligungsergebnisse für sich stimmig integriert haben, damit sie wie selbstverständlich umgesetzt werden. Wenn diese nötigen Kümmerer, z. B. aus Verwaltung und Politik, das partizipativ Erarbeitete nicht konsequent aufgreifen und berücksichtigen, kann Bürgerbeteiligung keine faktische Wirkung entfalten und Frustration ist vorprogrammiert.

Aus diesen Gründen stellen wir Ihnen in diesem Aufsatz drei Methoden vor, die insbesondere darauf abzielen, Einwände sichtbar zu machen und die Kümmerer zu stärken:

- ▶ Die erste Methode »Bau dir einen Würfel« hat zum Ziel, die vereinbarten Transfermaßnahmen inhaltlich zu ankern und die identifizierten Transferpaten auf ihre Arbeit einzuschwören.
- ▶ Die zweite Methode »Einwandbehandlung« macht inhaltliche Einwände sichtbar und fördert einen wertschätzenden Umgang mit den Bedenken, die Menschen in Beteiligungsprozessen hegen.
- ▶ Die dritte Methode »Praxisposition« hat zum Ziel, die Stimme der Praxis prominent in den Beteiligungsprozess einzubinden, damit möglichst realistische Ergebnisse entstehen können.

Die drei Methoden werden entlang der Aspekte Ziele und Wirkungen, Organisation und Ablauf sowie Herausforderungen und Varianten erläutert. Im Anschluss an jede Methodenbeschreibung finden Sie unter Verwendung der für jede Methode üblichen Dokumentationsform ein kurzes Praxisbeispiel.

## **2. Methode A: Bau dir einen Würfel<sup>1</sup>**

### **2.1 Ziele und Wirkungen**

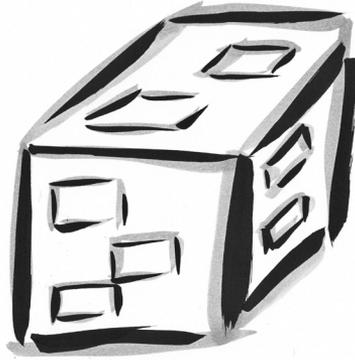
Bei Bürgerbeteiligungen werden Ergebnisse erzielt, die es in die Praxis umzusetzen gilt. Für Initiatoren von Beteiligungsprozessen und deren Berater stellt sich daher die Frage, wie ein starker Ergebnistransfer in die Realität gemeistert werden kann? Auf diese Frage geht die Methode »Bau dir einen Würfel« ein. Sie greift erarbeitete Transfermaßnahmen explizit noch einmal auf und versucht über die Auswahl von Transferpaten mehr Verbindlichkeit für den folgenden Umsetzungsprozess zu schaffen.

Aus dem Coaching aber auch aus dem Konfliktmanagement (Mediation) ist bekannt, dass Coachings oder auch Maßnahmen im Konfliktmanagement von den Beteiligten als effektiv empfunden werden, wenn sie bereits in der Sitzung die Gelegenheit hatten, erste Umsetzungsschritte anzugehen. Diese Erkenntnis wird auch im Design-Thinking genutzt und in die physische Welt transformiert. Hier spricht man

---

<sup>1</sup> Die Methode »Bau dir einen Würfel« stammt von Jan Nicolai Hennemann.

dann vom Prototyping bzw. von der Erstellung eines physischen Modells. Die darin wirksam werdende Simultanität und Körperlichkeit beim Umgang mit Ergebnissen liegt der Methode »Bau Dir einen Würfel« zugrunde.



Mit dem real geschaffenen Würfel wird ein Themenbehältnis nach einer strukturierten Bauanleitung erstellt. Die beteiligten „Bauherren“ haben die Möglichkeit, ihre Transfermaßnahmen (be-)greifbar und lebhaft auf den Würfel zu bringen. Durch die zusätzliche Herausforderung, den Würfel im Plenum der gesamten Teilnehmerschaft »verkaufen« zu müssen, werden Aspekte einer Kosten-Nutzen-Analyse oder eines Realität-Checks modular Bestandteil der Überlegungen. Ein hoher Realitäts- und Transferbezug entsteht.

## 2.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Bau dir einen Würfel« liegen folgende Merkmale zugrunde:

| Nr. | Merkmal       | Ausprägung  |
|-----|---------------|---|
| 1   | Ziele         | Erarbeitete Transfermaßnahmen ankern, Kümmerer (Transferpaten) auf ihre anstehende Arbeit »einzuschwören«   |
| 2   | Arbeitsphasen | 1. Schritt: Bauanleitungen im Plenum vorstellen<br>2. Schritt: Bauanleitungen in Arbeitsgruppen umsetzen<br>3. Schritt: Würfel im Plenum vorstellen<br>4. Schritt: Für jeden Würfel Paten auswählen |

|   |                |  |
|---|----------------|--|
| 3 | Teilnehmerzahl | Pro Würfel und Transferthema drei bis sechs Personen |
| 4 | Dauer          | Circa 60 Minuten                                     |

Für die Organisation der Methode werden mehrere Würfel aus Karton benötigt. Diese können anlassbezogen größer oder kleiner ausfallen. Es können auch in derselben Veranstaltung Würfel in verschiedenen Größen verwendet werden. Im (Versand-) Verpackungsbereich sind Formate von 10 cm x 10 cm x 10 cm bis 40 cm x 40 cm x 40 cm üblich. Sondermaße wie 120 cm x 120 cm x 120 cm lassen sich aber auch leicht mit entsprechenden Kartonagen aus dem Kreativbereich erstellen. Je komplexer und/oder größer die Transfermaßnahmen und/oder die Gruppe ist, desto mehr gestalterische Möglichkeiten lassen sich mit den Würfelformaten in den Beteiligungsprozess integrieren.

Dabei hat sich die Würfelform gegenüber der Quaderform bewährt. Nur wenn durch die unterschiedlichen Flächengrößen bereits Gewichtungen provoziert werden sollen und können, sollten Quader genutzt werden. Darüber hinaus können alle Gegenstände aus dem Moderationsbaukasten mit dem Würfel kombiniert werden. Der Kreativität sind hier nahezu keine Grenzen gesetzt.



Abbildung 1: Eindrücke aus der Praxis

Für den Ablauf kann sich eine Aufwärmphase anbieten. Beispielsweise lässt sich anhand eines unstrittigen oder allgemeinen Themas innerhalb von fünf Minuten ein Beispielwürfel vor den Augen aller erstellen.

### 1. Schritt: Bauanleitungen im Plenum vorstellen

Im ersten Schritt werden die Bauanleitungen im Plenum vorgestellt. Bei größeren Gruppen (ab 40 Teilnehmern) sollte mit maximal drei Bauanleitungen gearbeitet werden. Es ist förderlich, wenn sich die Bauanleitungen deutlich voneinander – auch im Titel – unterscheiden. Sie sollten nicht redundant sein und sollten nicht als abschließend dargestellt werden. Gegebenenfalls kann auch eine vom Publikum spontan entwickelte Bauanleitung berücksichtigt werden. Die Bauanleitungen »Projektmanagement«, »Sechs Hüte« und »Kompass« haben sich mehrfach bewährt. Hier sind der Kreativität und dem wachsenden Erfahrungsschatz der Initiatoren und Moderatoren von Beteiligungsprozessen aber keine Grenzen gesetzt.

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>1. Schritt: 5 Min.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrachten Sie sich selbst</li> <li>- Was sind Ihre Themen? Was steckt dahinter?</li> </ul>  | <p>3. Schritt: 10 Min.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn alles so bleibt wie es ist</li> <li>- Wie sieht das aus? Wie fühlt sich das an? Was macht das mit Ihnen/anderen?</li> </ul> | <p>5. Schritt: 15 Min.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Erkenntnis lassen sich aus den vorangegangenen Schritten ableiten?</li> <li>- Was bedeutet das konkret? Gibt es noch blinde Flecken?</li> </ul> |
| <p>2. Schritt: 5 Min.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrachten Sie die anderen</li> <li>- Was sind deren Themen? Was steckt dahinter?</li> </ul> | <p>4. Schritt: 10 Min.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn sich etwas verändert</li> <li>- Wie sieht das aus? Wie fühlt sich das an? Was macht das mit Ihnen/anderen?</li> </ul>       | <p>6. Schritt: 15 Min.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was lässt sich nun konkret vereinbaren?</li> <li>- Wann und wie stellen wir das Ergebnis sicher? Wie lassen sich die Ergebnisse stützen?</li> </ul>    |

Abbildung 2: Bauanleitung Kompass

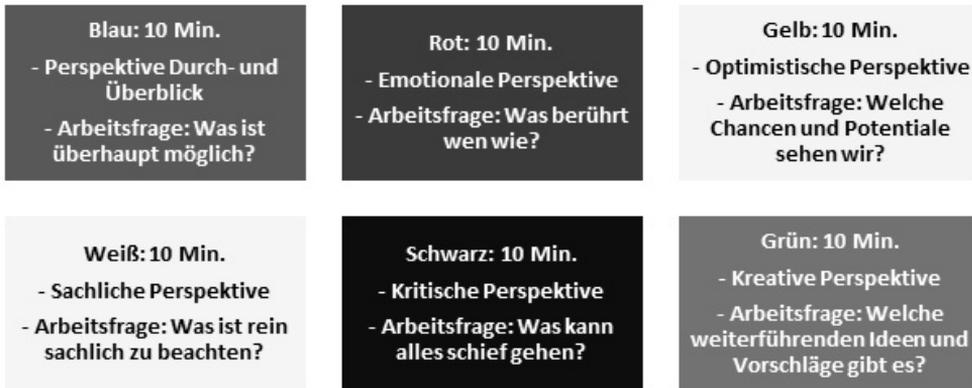


Abbildung 3: Bauanleitung Sechs Denkhüte

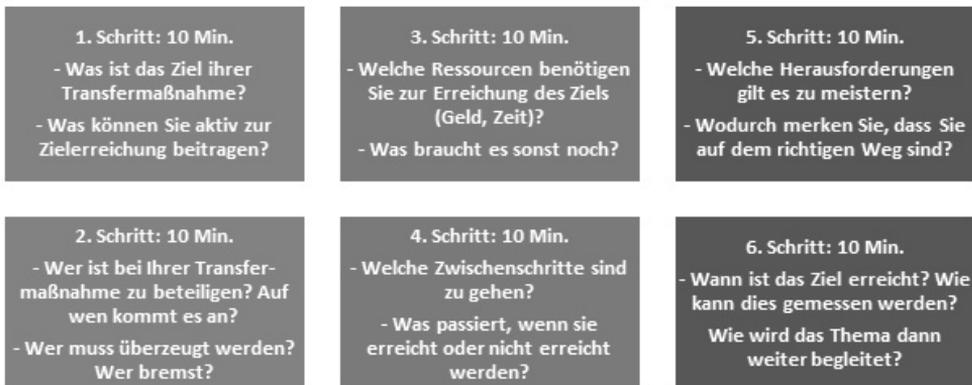


Abbildung 4: Bauanleitung Projektmanagement

## 2. Schritt: Bauanleitungen in Arbeitsgruppen umsetzen

Im zweiten Schritt schließt sich die Umsetzung der Bauanleitung an. Das erfolgt in Arbeitsgruppen mit bis zu sechs Teilnehmern. Die Teilnehmer gehen die Bauanleitung Schritt für Schritt durch und beschäftigen sich mit den Fragen und Aussagen, die für jede Würfelseite in der Bauanleitung stehen. Ein Teilnehmer aus der Gruppe erhält den Auftrag, das Zeitmanagement zu übernehmen. Er achtet besonders auf die in der Bauanleitung gemachten Zeitvorgaben.

Das Moderations- und Beraterteam leistet methodische Hilfestellungen und klärt Verständnisfragen. Inhaltliche Einflussnahme ist hier zu vermeiden. Zum einen besteht die Gefahr der Parteilichkeit, zum anderen besteht auch bei anderen Gruppen

oft Gesprächs- und Klärungsbedarf, sodass ein ausgiebiges Verweilen bei einem Würfel bzw. einer Gruppe in der Regel nicht empfohlen werden kann. Das Moderations- und Beraterteam ist zu diesem Zeitpunkt in der Regel an zahlreichen Stellen gefragt.

### **3. Schritt: Würfel im Plenum vorstellen**

Im dritten Schritt werden die Ergebnisse im Plenum anhand der entwickelten Würfel von jeweils einem Gruppensprecher vorgestellt. Die Vorstellung mündet oft unmittelbar in eine lebhaft Diskussionsphase, die den Würfel und seine Baumeister einem Realitätscheck unterzieht. Sollte diese Phase widererwartend nicht automatisch einsetzen, kann der Moderator einzelne Seiten des Würfels explizit zur Diskussion stellen. Falls die Vorstellung- und Diskussionsphase dazu geführt hat, dass den Beteiligten eine Überarbeitung des Würfels nötig erscheint, lässt sich dies (zeitlich begrenzt) in einem Zwischenschritt realisieren.

### **4. Schritt: Für jeden Würfel Paten auswählen**

Im vierten und letzten Schritt werden für jeden Würfel Paten ausgewählt. Sie nehmen den Würfel – nachdem die einzelnen Seiten photographisch dokumentiert wurden – an sich und erhalten von allen Teilnehmern den Auftrag, die Umsetzung der vereinbarten nächsten Schritte zu kontrollieren und aktiv zu begleiten. In diesem Zusammenhang muss geklärt werden, wie die anderen Teilnehmer Kenntnis von den Umsetzungsfortschritten erhalten. Hierfür lässt sich ein Email-Verteiler einrichten, ggf. sind aber auch Folgeveranstaltungen geplant, auf denen die Transferpaten öffentlich berichten.

## **2.3 Herausforderungen und Varianten**

Alternative Bauanleitungen können entwickelt werden – sogar in der Veranstaltung selbst. Durch den Einsatz unterschiedlicher Würfelgrößen lassen sich Veranstaltungsformate mühelos skalieren. Von der Großveranstaltung in Stadt- und Sporthallen mit großen, 20 Personen umfassenden Arbeitsgruppen bis hin zu kleineren Gesprächssettings mit drei Personen kann beliebig variiert werden.

Ein gutes Zeitmanagement, das den beteiligten Akteuren die Möglichkeit gibt, »Ownership« für ihre Würfel und Transfervorhaben zu entwickeln, ist eine wichtige Bedingung bzw. Herausforderung, damit die Methode gut funktionieren kann. Zudem braucht es ausreichend Raum und Zeit, damit sich die Arbeitsgruppen im Plenum gut präsentieren können.

Ferner empfiehlt es sich, dass die Moderatoren auf Vorerfahrungen mit der Methode verweisen können oder zumindest unerfahrenere Kollegen / innen gut auf die Umsetzung vorbereitet werden. Das ist insbesondere bei größeren Gruppen sehr wichtig.

### 3. Methode B: Einwandbehandlung<sup>2</sup>

#### 3.1 Ziele und Wirkungen

Das typische Muster, wie in Bürgerbeteiligungen mit Einwänden umgegangen wird, ist das Prinzip des Gegenarguments. Dieses Prinzip wird in Fernsehdiskussionen und den Parlamentsdebatten fast schon als ein unantastbares Ritual gepflegt. Spricht eine Partei ein Argument aus, löst es bei den anderen sofort die Überlegung aus, welche Gegenargumente sich anbringen lassen, um die eigene Position zu verteidigen. Wirkliches Zuhören findet kaum statt. Das Muster solcher Diskussionen ist die Verhärtung der eigenen Position mit all den negativen Folgeerscheinungen: in das Wort fallen, auf die eigene Position zurückziehen, Abwertung der anderen Meinung, usw.



<sup>2</sup> Die Ausgangsversion der Methode »Einwandbehandlung« 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.

Wird jedoch schon zu Beginn der Beteiligung die Art und Weise, wie mit Einwänden umgegangen wird, angekündigt, kann das positive Auswirkungen auf den Verlauf und die Einstellung der Beteiligten haben. Die Teilnehmer haben dadurch schon zu Beginn ein Bild, wie mit ihren Einwänden und unterschiedlichen Interessen umgegangen wird und können sich daher besser auf die Diskussionen einstellen und einlassen. Das wird in der Summe die Akzeptanz der erarbeiteten Lösungsansätze erhöhen und damit unmittelbar zum Transfer der Beteiligungsergebnisse beitragen.

Gäbe es keine Einwände, wären Bürgerbeteiligungen mehr oder weniger überflüssig. Das ist ja oft der Kern der Diskussionen, dass verschiedene Interessen aufeinandertreffen, die es auszubalancieren gilt. Positiv gesehen sind Einwände offen oder indirekt ausgesprochene Wünsche nach einer konstruktiven Auseinandersetzung, Anpassung oder Optimierung. Einwände sollten daher als konstruktive Beiträge in der Diskussion gesehen werden, auch wenn sie manchmal noch so abwertend daher kommen. Einwände können in Bürgerbeteiligungsprozessen grundsätzlich zu zwei Themen kommen:

- ▶ Zum Ablauf der Beteiligungsveranstaltung und zur Art und Weise, wie man miteinander umgeht. Es ist Aufgabe der Moderatoren hier ggf. einzugreifen und einen fairen Prozess sicherzustellen.
- ▶ Die erarbeiteten Transferansätze und Beteiligungsergebnisse passen nicht zu den Vorstellungen der Beteiligten. Das ist das Anwendungsfeld der Methode »Einwandbehandlung«.

### 3.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Einwandbehandlung« liegen folgende Merkmale zugrunde:

| Nr. | Merkmal       | Ausprägung  |
|-----|---------------|---|
| 1   | Ziele         | Akzeptanz für erarbeitete Lösungsansätze steigern und deren Transfer fördern  |
| 2   | Arbeitsphasen | 1. Phase: Interviews zum Thema Transfer führen<br>2. Phase: Einwände zu Transferthemen aussprechen<br>3. Phase: Ideen zu den Transfereinwänden generieren |

|   |                |   |
|---|----------------|---|
| 3 | Teilnehmerzahl | Zwei Personen befragen möglichst viele Teilnehmer des Beteiligungsprozesses |
| 4 | Dauer          | Circa 60 Minuten  |

Wie kann nun solch ein Prozess der Einwandbehandlung während der Bürgerbeteiligung aussehen? Zu Beginn und noch besser vor der Bürgerbeteiligung werden zwei Teilnehmer bestimmt oder gewählt, die während der Veranstaltung zu inhaltlichen Fragestellungen Interviews durchführen. Die Interviewer sollten dabei eine möglichst neutrale Haltung gegenüber dem Anlass der Bürgerbeteiligung haben, um die Ergebnisse der Interviews ohne persönliche Einfärbungen zusammenfassen zu können.

Sobald die ersten Beteiligungsergebnisse vorliegen, beginnt die Aufgabe der beiden Interviewer. Sie stellen möglichst vielen Teilnehmern mindestens folgende Fragen:

- ▶ In welcher Funktion (Rolle) nehmen Sie an der Bürgerbeteiligung teil (z. B. als betroffener oder interessierter Bürger, als Politiker oder Interessenvertreter einer Bürgerinitiative)?
- ▶ Zu welchem Transferergebnis haben Sie einen wesentlichen Einwand und wie sieht dieser aus?
- ▶ Wie wichtig ist Ihnen die Bearbeitung Ihres Einwandes auf einer Skala von 1 bis 5?

Die Organisatoren und Moderatoren eines Beteiligungsprozesses sollten im Vorfeld gut reflektieren, zu welchem Zeitpunkt sie die Methode einsetzen wollen. Die Einwandbehandlung trägt besonders gut, wenn bereits substanzielle Beteiligungs- bzw. Transferergebnisse vorliegen und nun überprüft werden soll, wie tragfähig und akzeptiert diese sind. Umfang und Art der vorgetragenen Einwände bieten hierfür einen guten Indikator. Entscheidend ist aber, dass die zentralen Einwände transparent herausgearbeitet werden. Denn nur dann ist es möglich, mit den Interessengruppen einvernehmliche Lösungen zu erarbeiten.

Die Methode »Einwandbehandlung« besteht aus drei grundsätzlichen Verfahrensschritten:

### **1. Phase: Interviews zum Thema Transfer führen**

Nachdem die Interviewer während des Beteiligungsprozesses eine »repräsentative« Anzahl an Interviews mit den Teilnehmenden geführt haben, analysieren sie die erhobenen Daten und geben jene Einwände, die sich auf den Transfer der Beteiligungsergebnisse beziehen und am häufigsten vorgetragen wurden, bekannt. Hierfür notieren Sie die Einwände mit den meisten Nennungen auf einer Moderationswand mit der Überschrift »Einwände«. Auf einer zweiten Moderationswand gegenüber steht die Überschrift »Impulse und Ideen«.

### **2. Phase: Einwände zu Transferthemen aussprechen**

Die Interviewer bitten die Einwandgeber nun, ihre Transfereinwände zu erläutern. Hierfür findet sich zu jedem Einwand der Einwandgeber neben der Moderationswand ein. So können alle Beteiligte die Einwände fokussiert wahrnehmen. Zuerst wird der Einwand vorgestellt, auf den die meisten Nennungen entfielen, usw. Die Einwände werden dabei noch nicht diskutiert, nur Verständnisfragen sind erlaubt.

Bevor zu einem Einwand Transferideen generiert werden, sollte die positive Absicht bzw. der versteckte Nutzen hinter dem Einwand für alle deutlich werden. So könnte ein Einwand lauten: »Fantasiereisen und Wunsch-dir-was-Konzerte bringen das Projekt nicht voran.« Die positive Absicht dahinter könnte die Angst vor Kontrollverlust und Blamage sein. Diese positiven Absichten sollten von den Ideengebern berücksichtigt werden. Dadurch erhöht sich tendenziell die Akzeptanz der Impulse beim Einwandgeber.

### **3. Phase: Ideen zu den Transfereinwänden generieren**

Nachdem ein Transfereinwand ausgesprochen wurde, diskutieren die Teilnehmer als Impuls- und Ideengeber untereinander, wie dem Einwand begegnet werden kann. Hierfür ist es in der Regel sinnvoll, zunächst zu reflektieren, welche Interessen hinter dem Einwand stehen könnten. Auf der Basis der Interessen lassen sich wiederum bedarfsgerechtere Impulse und Ideen formulieren, wie eine andere Lösung aussehen kann oder andere Sichtweisen bzw. Gründe anbieten, die den Einwand abschwächen.

Alle Anregungen werden protokolliert und werden den Teilnehmern anschließend zur Verfügung gestellt.

Nach circa zehn Transfereinwänden fragt der Moderator bei den Einwandgebern nach, welche Ideen bzw. Impulse ihnen zusagen. Diese werden auf der Moderationswand mit der Überschrift »Impulse und Ideen« besonders markiert. Dabei hören die Einwandgeber nur zu und überprüfen, welche Ideen bzw. Impulse für sie stimmig sind. An dieser Stelle wird jede Diskussion mit den Ideen- und Impulsgebern vermieden, um die Reflektion zu stärken und nicht in Rechtfertigungsschleifen hinein zu geraten.

Auf diese Weise werden alle Einwände behandelt. Ist das Format erst einmal verstanden, braucht es für jeden Transfereinwand nur circa fünf bis zehn Minuten. Wenn die Gruppe (> zwölf Personen) oder die Anzahl an grundsätzlichen Einwänden groß (> sechs Einwände) ist, empfiehlt es sich Arbeitsgruppen zu bilden, die unterschiedliche Transfereinwände bearbeiten bzw. sich parallel mit den gleichen Einwänden beschäftigen. Für diesen Fall braucht es weitere Moderatoren. Abgesehen von der Zeit, die die Interviewer investieren müssen, sollte die Methode nicht mehr als 60 Minuten in Anspruch nehmen. Für jede Arbeitsgruppe werden mindestens zwei Moderationswände und ein Moderationskoffer benötigt.

In dieser Form zielt die Methode »Einwandbehandlung« nicht darauf ab, fertige Lösungen zu erarbeiten oder gar verbindliche Vereinbarungen zu treffen, sondern sie weitet vielmehr den Raum der Interessen und Lösungsmöglichkeiten für die wichtigen Transferthemen. Es gibt dabei kein Richtig oder Falsch, sondern nur ein Experimentieren, welche Ideen bzw. Impulse bei den Einwandgebern auf Akzeptanz stoßen. Die psychologische Wirkung besteht darin, dass sich die Parteien gewürdigt fühlen und die Diskussion konstruktiv verläuft, damit die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse besser gelingen kann. Ziel ist es, die Akzeptanz der erarbeiteten Lösungsansätze zu steigern und damit den Transfer zu fördern.

### 3.3 Herausforderungen und Varianten

Es kann vorkommen, dass die Transfereinwände von den Teilnehmern negativ bewertet werden. Das ist die größte Gefahr der Methode. Achten Sie als Moderator daher unbedingt darauf, dass jeder Einwand gewürdigt wird. Mit Einwänden würdevoll und wertschätzend umzugehen und aus ihnen Impulse und Ideen zu entwickeln, zählt zu den kraftvollsten Methoden der Transfersicherung.

Wenn die Ideen und Impulse formuliert werden, sollten Sie als Moderator die Mimik und Gestik der Einwandgeber im Blick behalten. Nonverbale Signale lassen oft erkennen, ob die entwickelten Transferideen den Einwand kleiner werden lassen oder ob der Impuls überhaupt nicht zur Lösung beiträgt.

Wenn die Einwände persönlicher Natur sind bzw. persönliche Interessen tangieren, kann auch ein nicht persönlich betroffener Vertreter aus der Gruppe den Einwand vortragen. Auch verzetteln sich die Teilnehmer bei der Suche nach Ideen manchmal. Gehen Sie dann einfach zum nächsten Einwand über.

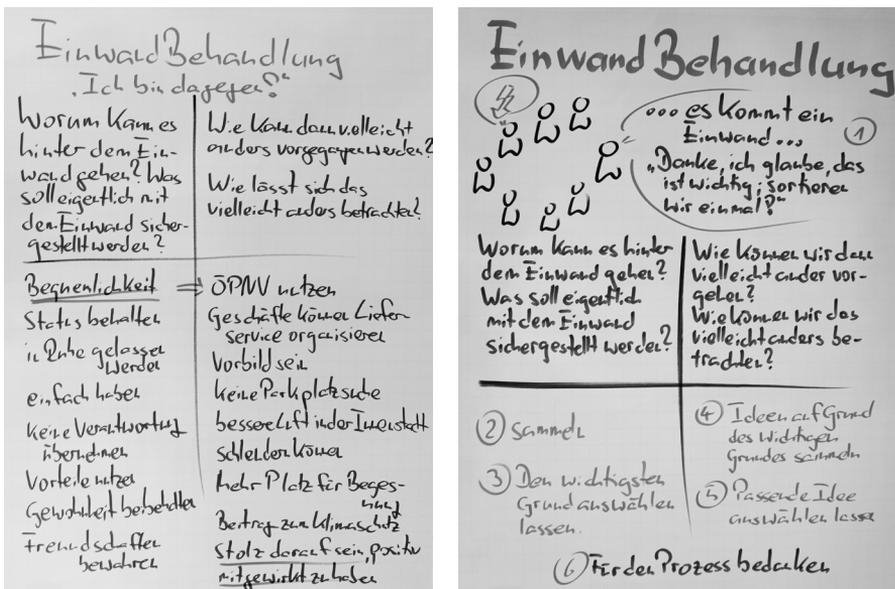


Abbildung 5: Aus der Praxis - Einwände, Impulse und Ideen

## 4. Methode C: Praxisposition<sup>3</sup>

### 4.1 Ziele und Wirkungen

Die Methode »Praxisposition« hat zum Ziel, die Stimme der Praxis prominent in den Beteiligungsprozess einzubinden und eine intensive Auseinandersetzung mit Praxiseinwänden zu ermöglichen. Im Unterschied zur Einwandbehandlung werden zu den Transferfragen intensive Diskussionen angeregt. Denn am Ende sollen zu den vorgetragenen Praxiseinwänden vereinbarte Lösungen stehen, die Teil des Beteiligungsergebnisses sind und deren praktische Umsetzung beflügeln. Hierfür werden mindestens drei Teilnehmer aus der Beteiligungsveranstaltung gebeten, die Praxisposition einzunehmen.



Diese sogenannten Praxisexperten beteiligen sich nicht direkt an den Diskussionen zum Thema der Veranstaltung, sondern kommentieren aus der Praxisperspektive heraus den Verlauf und die Ergebnisse der Beteiligung. In dem Gremium sollten alle wesentlichen Anspruchsgruppen vertreten sein, z. B. jeweils ein Vertreter des Stadtrates, der Verwaltung und der Bürgerschaft. Es sind aber auch gänzlich andere Konstellationen mit mehr Personen möglich. Wichtig ist nur, dass sich das gesamte System – sprich alle relevanten Interessengruppen in einem Verfahren – auch in der Praxisposition wiederfindet.

<sup>3</sup> Die Ausgangsversion der Methode »Praxisposition« 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.

## 4.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Praxisposition« liegen folgende Merkmale zugrunde:

| Nr. | Merkmal        | Ausprägung  |
|-----|----------------|---|
| 1   | Ziele          | Praxiseinwände einvernehmlich lösen und so den Transfer fördern   |
| 2   | Arbeitsphasen  | 1. Phase: Praxisexperten in ihre Rollen einführen<br>2. Phase: Plenumsdiskussion kommentieren und Praxiskommentare erörtern<br>3. Phase: Praxisexperten aus ihrer Rolle entlassen |
| 3   | Teilnehmerzahl | Je nach Gruppengröße 3 bis max. 9 Praxisexperten  |
| 4   | Dauer          | Je nach Gruppengröße mehrere Stunden  |

Im Veranstaltungsraum wird an einer gut einsehbaren Stelle ein Flipchartbogen mit dem Wort »Praxisposition« ausgelegt. Von diesem Punkt aus wird die Beteiligung von den Praxisexperten in Richtung Transfer konstruktiv begleitet. Während der Beteiligung lässt sich die Praxisposition je nach Bedarf aktivieren, z. B. vor dem nächsten Prozessschritt oder nach der Behandlung eines wichtigen Themas. Entscheidend ist nur, dass bereits substanzielle Ergebnisse vorliegen, die die Entwicklung einer Praxisposition ermöglichen. Den Praxisexperten und den Arbeitsgruppen sollten ausreichend Moderationsmaterialien zur Verfügung stehen, Pinnwände, Flipcharts und Moderationskoffer.

### 1. Phase: Praxisexperten in ihre Rollen einführen

Bevor die Praxisexperten mit ihrer Aufgabe beginnen können, werden sie im Plenum in ihre Rollen eingeführt. Der Moderator kann dies z. B. folgendermaßen anmoderieren: »Während Sie sich zur Praxisposition begeben oder dort schon stehen / sitzen, nehmen Sie eine andere Rolle ein. Sie sind die Anwälte für den Transfer bzw. für die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse zuständig. Ihre Rolle besteht darin, den Beteiligungsprozess als neutrale Beobachter wahrzunehmen. Sie hören und sehen alles, was in dieser Veranstaltung besprochen und bearbeitet wird. Da Sie sich nicht aktiv

an den Diskussionen zum Thema der heutigen Veranstaltung beteiligen, haben Sie viel Zeit darüber nachzudenken, ob das, was hier bearbeitet wird, sich wirklich für die Praxis eignet und ob die Art und Weise, wie hier gearbeitet wird, etwas mit der Praxis zu tun hat. Was ist Ihre Meinung? Diskutieren Sie bitte als Praxisexperten in Ihrem Gremium diese Fragen und halten Sie Ihre Ergebnisse schriftlich fest.«

## **2. Phase: Plenumsdiskussion kommentieren und Praxiskommentare erörtern**

Die Kommentierungs- und Diskussionsphase der Methode »Praxisposition« sieht wie folgt aus. Sie gliedert sich in fünf Verfahrensschritte:

- (1) Praxisexperten kommentieren die Plenumsdiskussion: Die Praxisexperten kommentieren aus ihrer Transferperspektive heraus die bisherigen Diskussionen und Ergebnisse der Beteiligung. Die anderen Teilnehmer im Plenum hören zunächst lediglich zu, machen sich Notizen und greifen u. U. die Anregungen für ihre weitere Arbeit auf.
- (2) Plenum diskutiert die Praxiskommentare: Anschließend diskutiert das Plenum darüber, was die Kommentare der Praxisexperten für die weitere Bearbeitung des Themas oder auch die weitere Gestaltung des Prozesses bedeuten. Hier hören jetzt die Praxisexperten zu und lassen die Diskussionen auf sich wirken. Sie bleiben dabei innerlich in ihrer Rolle.
- (3) Praxisexperten kommentieren die Plenumsdiskussion II: Danach kommentieren die Praxisexperten wiederum die Plenumsdiskussion und das Plenum hört zu. Bei der Rückmeldung durch die Praxisexperten spielen mindestens folgende beide Punkte eine Rolle:
  - Wie zielführend war die geführte Diskussion aus Transfersicht?
  - Wie war während der Diskussion die Atmosphäre in der Gruppe?
- (4) Plenum erarbeitet praktische Lösungen: Nach der zweiten Kommentierungsrunde durch die Praxisexperten erarbeitet das Plenum Lösungen für den Umgang mit den Praxiseinwänden. Hierfür sammeln die Teilnehmer Ideen, die sie dann bewerten und schließlich vereinbaren. Am Ende sollen Lösungen stehen, die den Praxis-transfer bzw. die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse fördern. Die Methode ruft oft sehr intensive Diskussionen im Plenum hervor, die für den Transfer besonders

hilfreich sind. Die Beschäftigung mit den Transfereinwänden im Plenum darf jedoch nicht überzogen oder endlos ausgedehnt werden. Es gilt die Grundregel: Der Prozess der Behandlung der Praxispositionen war erfolgreich, wenn die Teilnehmer die drei wichtigsten Einwände gelöst haben.

- (5) Praxisexperten kommentieren die Plenumsdiskussion III: Abschließend kommentieren die Praxisexperten noch die „final“ erarbeiteten Lösungen des Plenums.

### **3. Phase: Praxisexperten aus ihrer Rolle entlassen**

Nachdem die dritte Kommentierungsrunde stattgefunden hat, werden die Praxisexperten über ein kurzes Ritual aus ihrer Rolle entlassen. So kann der Moderator den Praxisexperten z. B. die Hände schütteln und sich bei Ihnen öffentlich für ihre konstruktive Rollenausübung bedanken. Das könnte z. B. so passieren: »Herzlichen Dank dafür, dass Sie sich so aktiv auf die Rolle der Praxisexperten eingelassen und mit Ihren konstruktiven Einwänden zum Gelingen des gesamten Beteiligungsprozesses beigetragen haben.«

### **4.3 Herausforderungen und Varianten**

Die Methode »Praxisposition« ist vergleichsweise komplex. Je nach Anzahl der Praxiserwände und der Größe des Plenums kann das Verfahren mehrere Stunden in Anspruch nehmen. Allerdings wäre es auch möglich, die Praxisposition schrittweise zu aktivieren, z. B. wenn der Beteiligungsprozess mehrere Tage in Anspruch nimmt. Das Verfahren lässt sich zudem beschleunigen, wenn die Bearbeitung der Einwände nicht vom gesamten Plenum, sondern durch einzelne parallel stattfindende Arbeitsgruppen erfolgt.

Die Praxisexperten können eine extrem kritische Haltung zu den Beteiligungsergebnissen des Plenums einnehmen. Dann werden Einwände ausgesprochen, die nur in Ausnahmesituationen realistisch sind und den Transfer beeinträchtigen. Definieren Sie dann als Moderator den Sinn der Praxisposition noch einmal neu.

Zudem kann es vorkommen, dass sich die Praxisexperten nicht immer einig sind und Transfereinwände unterschiedlich bewerten. Zwar ist es nicht erforderlich, dass die Praxisexperten immer mit einer Stimme sprechen, aber es wäre wünschenswert, weil dann bereits z. B. ein Vertreter des Stadtrates, der Verwaltung und der Bürgerschaft eine gemeinsame Position einnehmen. Verdeutlichen Sie den Praxisexperten, dass dieser Umstand förderlich für die finale Lösungsfindung bzw. den weiteren Prozess sein kann.

Das Verfahren ist mehrstufig aufgebaut. Dadurch kann die Arbeitsenergie sowohl im Plenum als auch bei den Praxisexperten sinken. Halten Sie als Moderator daher engen Kontakt zu beiden Gruppen und streichen Sie bei Bedarf die Verfahrensschritte 3 und 4. Das kann insbesondere sinnvoll sein, wenn die Teilnehmer im Verfahrensschritt 2 direkt zum Punkt kommen und Ideen zur Lösung der Praxiseinwände erarbeiten.

Alle Verfahrensschritte bedingen eine intensive Begleitung durch die Moderation. Insbesondere für den Verfahrensschritt 4 braucht es ein separates Moderationskonzept mit dem sich abhängig von der Gruppengröße strukturiert Lösungsideen entwickeln, bewerten und schließlich vereinbaren lassen.

## **5. Referenzen und Literatur**

Ariely, Dan (2015): Denken hilft zwar, nützt aber nichts: Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen.

Bamberger, Günter G (2015): Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch. Mit E-Book Inside und Arbeitsmaterial.

Besser, Ralf (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern.

Besser, Ralf (2010): Interventionen, die etwas bewegen. Prozesse emotionalisieren, mit Konfrontation aktivieren, über Grenzen gehen, wirksame Rituale gestalten.

Covey, Stephen R. (2005): Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg.

- Dürschmidt, Peter / Brenner, Susanne / Koblitz, Joachim / Mencke, Marco / Rolofs, Andrea / Rump, Konrad / Strasmann, Jochen (2005): Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer.
- Faschingbauer, Michael (2017): Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln.
- Freimuth, Joachim / Barth, Thomas (2014) (Hrsg.): Handbuch Moderation: Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen.
- Hertel, Anita von (2013): Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz.
- Huizinga, Johan (1981): Homo Ludens: Vom Ursprung der Kultur im Spiel.
- Kahnemann, Daniel (2012): Schnelles Denken, langsames Denken.
- Klein, Zamyat M. (2013): Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare.
- Knapp, Jake (2016): Sprint: Wie man in nur fünf Tagen neue Ideen testet und Probleme löst.
- Knoll, Jörg (2007): Kurs- und Seminarmethoden: Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen.
- Patze-Diordiychuk, Peter / Renner, Paul (2019) (Hrsg.): Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung. Moderationsphasen produktiv gestalten, Band 3.
- Scharmer, Otto C. (2014): Theorie U: Von der Zukunft herführen: Presencing als soziale Technik.
- Simon, Fritz B. (2018): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts.
- Thaler, Richard H. (2010): Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt.
- Van Aerssen, Benno / Buchholz, Christian (Hrsg.) Das Große Handbuch Innovation: 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen.
- Weidenmann, Bernd (2015): Handbuch Active Training. Die besten Methoden für lebendige Seminare.