



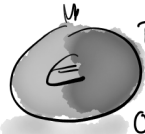
ZIELFINDUNGSWORKSHOP



Aus diffusen Zielen vieler Einzelpersonen gemeinsame Gruppenziele herausfiltern und präzise formulieren.

 Teilnehmerzahl
ALLE BETROFFENE
Max. 30-40
PERSONEN

 DAUER
120' 1/2 TAG -
170' 1 TAG



Raumiete
FUßSTUHL
MODERATIONSKÖRPER etc.
0,- - 5.000,- EURO




1.

 VORBEREITUNG
EINLADUNG


2.

 KENNENLERNEN
THEMEN ABSTECKEN

3.

 PRÄZISIERUNG UND
PRÜFUNG DER ZIELE

4.

 IDEEN ZUR
PROJEKTPLANUNG
UND
TRANSFERSICHERUNG

Zielfindungsworkshop

1. Ziele und Voraussetzungen

Wenn sich Bürger, Kommunalpolitiker, Verwaltungsmitarbeiter, Vereine oder Bürgerinitiativen zusammenfinden, um kommunale Prozesse zu gestalten und auf politische Ereignisse Einfluss zu nehmen, so ist diese Einflussnahme zu Beginn häufig diffus. Am Anfang sind oft unkoordinierte Aktivitäten zu beobachten. Jeder Einzelne bringt seine eigenen Motive mit. Der Begriff »Motivation« kommt aus dem Lateinischen (»motus« – die Bewegung) und wird meist als »Beweggrund« übersetzt. Motive sind also Beweggründe, die das Handeln von Menschen bestimmen¹. Jeder handelt zu Beginn nach seinem Plan. »Zielfindungswshops« [engl. Target Workshops] sind Instrumente, die geeignet sind, gemeinsame Ziele (Targets) herauszufinden, zu formulieren und zu präzisieren.

1.1 Zielfindungswshops

Zielfindungswshops dienen dazu, gemeinsame Ziele zu entwickeln. Wie einzelne Personen, so können auch Gruppen oder Gemeinschaften nur dann strukturiert handeln, wenn sie ein gemeinsames Ziel verfolgen. Wenn sich eine Gruppe oder eine Gemeinschaft nicht einem gemeinsamen Ziel verschreibt, wird sie sich teilen. Teilgruppen werden jeweils eigene Ziele verfolgen.

Gemeinsame Ziele zu finden, zu entdecken oder festzulegen ist der erste Schritt zur gemeinsamen Handlung. Wer kein Ziel hat, weiß nicht, was er tun soll. Zielfindungswshops dienen Gruppen von Menschen, ihre individuellen Ziele zu einem gemeinsamen Ziel zu verbinden, dieses Ziel oder mehrere Ziele einheitlich zu formulieren und daraus gemeinsame Handlungsimpulse abzuleiten.

¹ Vgl. Benesch, 87, 99-103.

Das klingt einfacher als es ist. Vor allem müssen die Beteiligten willens und in der Lage sein, über ihre eigenen Ziele nachzudenken und diese Ziele gegebenenfalls umformulieren, präzisieren oder falls nötig auch gänzlich ändern. Zielfindungswerkshops dienen dem Zweck, aus einer Vielzahl von Möglichkeiten gemeinsame Ziele herauszufiltern und eine gemeinsame Orientierung zu gewinnen.

Im Rahmen der Bürgerbeteiligung spielen Zielfindungswerkshop eine bedeutsame Rolle, gilt es doch, das Handeln vieler Personen auf eines oder wenige Ziele hin zu konzentrieren. Das Werkzeug »Zielfindungswerkshop« schafft eine gemeinsame Handlungsplattform, eine gemeinsame Handlungsorientierung.²

1.2 Zur Bedeutung von Zielen

Ziele können Kräfte bündeln und Energien freisetzen. Ziele können Motivation auslösen. Die Wirkung der Ziele ist vor allem gegeben, wenn Einigkeit herrscht, wenn sich eine Gruppe von Personen über die Ziele einig ist. Eine motivierende Wirkung und Bündelung der Kräfte geht von den Zielformulierungen dann aus, wenn die Ziele präzise und prägnant genug formuliert sind und die beteiligten Menschen sich von den Zielen angesprochen und berührt fühlen.

Ziele sind keineswegs nur dazu da, um erreicht zu werden. Ziele sind besonders wichtig für das Aktivieren von Kräften und Energien. Ziele wirken auf den Organismus, der Energie entfaltet. Große oder kleine Gruppen in homogener oder heterogener Zusammensetzung erreichen durch gemeinsame Ziele einen deutlich höheren Grad der Handlungsfähigkeit:

² Vgl. u. a. Eylers, 2015.

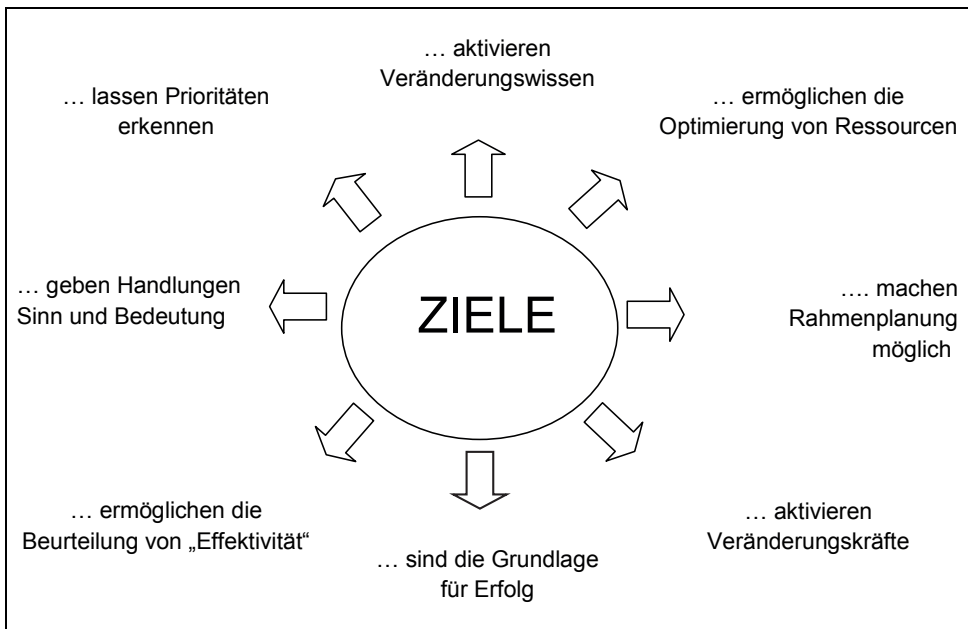


Abbildung 1: Wirkung von Zielen

- (1) Ressourcen: Erst wenn Ziele erkennbar sind, können die verfügbaren Ressourcen aktiviert und optimal eingesetzt werden. Ohne Ziele ist der Wert vorhandener Ressourcen nicht erkennbar.
- (2) Rahmenplanung: Ziele ermöglichen die Gestaltung eines Rahmens und einer Gesamtlogik für den Einsatz von Ressourcen. Ohne Ziele hat weder die einzelne Ressource noch der gesamte Vorrat an Kräften und Energien Sinn und Zweck.
- (3) Veränderungskräfte: Ziele geben eine Richtung vor. Eingeschlagene Wege können verlassen werden, wenn die Veränderungskräfte gebündelt in neue Richtungen gelenkt werden.
- (4) Erfolg: Erst wenn klar ist, wohin die Kräfte gerichtet werden sollen, ist eine Beurteilung von Erfolg möglich. Der Grad der Annäherung an die gesetzten Ziele gibt Auskunft über Erfolg.

- (5) Effektivität: Der Einsatz von Instrumenten ist nur bei gegebenen Zielen optimierbar. Kein Instrument ist per se effektiv oder nicht. Nur vor dem Hintergrund eines Zieles ist es möglich, Effektivität zu bestimmen.
- (6) Effizienz bedeutet dann, den kürzesten Weg zum Ziel zu finden. Effizienz ist der ökonomische Einsatz der Instrumente zur Zielerreichung. Ohne Ziele keine Effektivität und ohne Effektivität keine Effizienz.
- (7) Sinn und Bedeutung: Erst wenn Ziele erkennbar sind, haben alle beteiligten Elemente einen Sinn im gesamten Handlungsplan. Ohne Ziele sind Handlungen beliebig.
- (8) Prioritäten: Erst wenn Ziele erkennbar sind, können die gegebenen Ressourcen und Instrumente in ihrer Bedeutung und Relevanz geordnet werden. Die Instrumente können den Aufgaben zugeordnet werden.

Es ist deutlich zu erkennen, dass Zielformulierungen und Zielsetzungen bei jeder Handlungsplanung die ersten Schritte sein müssen. Ziele formulieren bedeutet, die erstrebenswerten Zustände der Zukunft zu beschreiben und zu präzisieren. Aber ein Ziel unterscheidet sich erst dann von einer schönen Zukunftsvorstellung, wenn hinter der Beschreibung auch eine tatsächliche Absicht zu erkennen ist, den künftigen Zustand zu erreichen. Die Beschreibung eines Zustandes mit den Worten: »Schön wäre es, wenn ...«, ist keine Zielformulierung. Eine Vision wird erst dann zum Ziel, wenn ein Akteur auch Kräfte und Ressourcen bereitstellt, die Vision zu realisieren.

1.3 Bürgerliches Engagement

Zielfindungsworkshops dienen Bürgern als Plattformen, auf denen sie ihre gemeinsame Zielsetzung erarbeiten können. Damit aus einer Gruppe von Bürgern eine arbeitsfähige Gruppe wird, bedarf es einer tragenden gemeinsamen Motivation. Ziele geben Motivation. Diese Ziele müssen in der Regel in Schritten und mit Ernsthaftigkeit und Geduld erarbeitet werden. Aus vielen verschiedenen Zielformulierungen,

die auch in ähnliche Richtungen gehen können, müssen sich einheitliche und übereinstimmende Zielformulierungen entwickeln.

Zielfindung geschieht in demokratischen Ordnungen überwiegend in den Parteien. Parteien formulieren Parteiprogramme, in denen Ziele benannt und systematisch zusammengetragen werden. Parteien sind wichtige Orte gesellschaftlicher Willensbildung. Die Parteien haben auch die Aufgabe, die Bürger in die Zielfindung einzubeziehen. Der Alltag der Parteiarbeit ist aber in der Regel breit und auf viele verschiedene Politikfelder gerichtet. In Zielfindungswshops geht es hingegen meist um die engere Zielfindung bei konkreten Projekten und konkreten Vorhaben im kommunalen Rahmen. Die gemeinsame Suche nach Zielen im Rahmen von Zielfindungswshops führt zur Integration und Annäherung der beteiligten Bürger. Im Prozess der gemeinsamen Willensbildung nähern sie sich einander an.

1.4 Voraussetzungen

Die wichtigste Voraussetzung für funktionierende Zielfindungswshops sind engagierte Bürger! Aber wann und unter welchen Voraussetzungen machen die Bürger mit? Es ist aus vielen Untersuchungen bekannt, dass die Bürger in Deutschland immer weniger über lokale Ereignisse informiert sind. Und Parteien und Wählervereinigungen haben große Mühe, neue Mitglieder zu finden und zu binden. Lokale Initiativen haben oft geringe Chancen, überhaupt wahrgenommen zu werden. In den Gemeinden und Städten Deutschlands sind immer weniger Personen politisch aktiv.³

Zielvereinbarungswshops können die Motivation der beteiligten Bürger erhöhen, da sie handlungsrelevante Kräfte mobilisieren, die auf gemeinsame Aktivitäten gerichtet sind. Motivation kann als eine aktivierende Lenkung der individuellen Handlungen auf einen angenehmen oder positiv bewerteten Zielzustand hin beschrieben werden. Zielfindungswshops dienen im Kern der Erarbeitung und Formulierung positiv bewerteter Zielzustände, auf die hin die beteiligten Bürger ihre

³ Vgl. hierzu und zu abnehmendem Bürgerengagement Heinze, Rudolf G. (2013).

gemeinsamen Kräfte ausrichten. Sollen in kommunalen Projekten Bürger eingebunden und soll auch auf deren nachhaltige Mitwirkung und Engagement hingearbeitet werden, so gilt es bei der gemeinsamen Zielformulierung anzusetzen. Die Ergebnisse fließen dann in die politischen Handlungen der Entscheidungsträger ein.

2. Organisation und Ablauf

Zielfindungsworkshops lassen sich nach Standardkonzepten für Workshops konstruieren und räumlich leicht an verschiedenen Orten installieren. Insgesamt ist vergleichbar wenig organisatorischer Aufwand notwendig und die Voraussetzungen sind leicht zu schaffen. Die sinnvolle Größe der Workshops reicht von einigen wenigen bis hin zu mehreren hundert Bürgern. Für die unterschiedlichen Größenordnungen sind allerdings die geeigneten Techniken zur Integration der individuellen Positionen anzupassen (angepasste Formate).

Mehr Engagement und Beteiligung können Lokalpolitiker, die Zielfindungsworkshops initiieren, vor allem dann erreichen, wenn sie glaubhaft versichern, die gefundenen Ergebnisse der Workshops auch in ihre persönlichen Entscheidungen einfließen zu lassen. Ohne die Verbindlichkeit der Veranstaltung wird das Engagement der Bürger schnell verpuffen oder gar nicht zustande kommen.

Zielfindungsworkshops lassen sich nach verschiedenen Phasenkonzepten unterteilen. Das hier vorgeschlagene Konzept hat sich in der Praxis bewährt.⁴

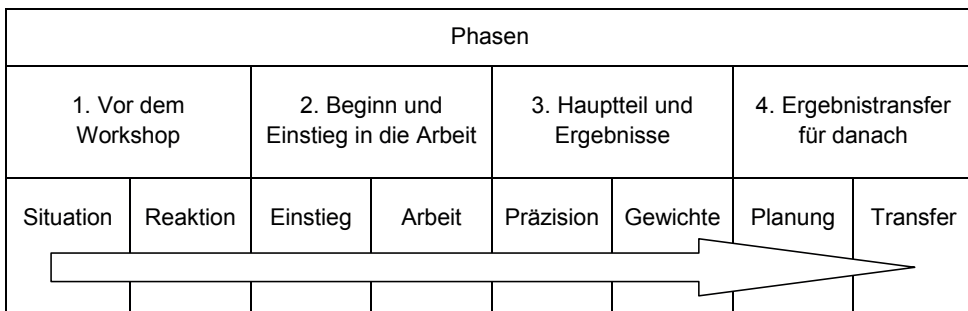


Abbildung 2: Phaseneinteilung von Zielfindungsworkshops

⁴ Vgl. zu Einteilungen Lipp et al. 1999.

Phasen			
1. Vor dem Workshop	2. Beginn und Einstieg in die Arbeit	3. Hauptteil und Ergebnisse	4. Ergebnistransfer für danach
▶ »diffuse« Handlungsimpulse	▶ gemeinsame Ziele suchen	▶ gemeinsame Ziele festlegen	▶ Ideen zur Planung der Umsetzung und zum Transfer
Personen empfinden aktuelle Betroffen- heit, bestimmte, Lebensumstände werden negativ bewertet.	Suche nach positiv bewerteten Zustän- den in der Zukunft. Auflistung vieler solcher Zustände.	Auswahl posi- tiv bewerteter Zustände der Zukunft und Konzentration von Kräften auf diese Ziele.	Erste Planung von Schritten und Maß- nahmen zur Ziel- erreichung und für den Transfer
Vorbereitung und Organisation *** Einladung, Räume bereitstellen, Organisatorisches	Kennenlernen und Arbeiten *** Arbeitspensum und Themen abstecken, Suche Beginnen	Präzision und Prüfung *** Suchprozess in- tensivieren, Ziele prüfen, Wortwahl klären	Projektplanung und Transfersicherung *** Ressourcen, Termi- ne, Zuständigkeiten, Handlungspläne

Abbildung 3: Inhalte der Phasen

2.1 Vorbereitungsphase: Zielgruppen definieren, Organisation klären

Bevor im Rahmen von Bürgerbeteiligungsprozessen Zielfindungswshops vorbereitet werden und sich betroffene Personen (z. B. Politiker, Bürger, Verwaltungsmitarbeiter) treffen und einen oder zwei Tage der Zielfindung widmen, müssen einige Ereignisse vorab stattgefunden haben. Es muss eine Betroffenheit in der Bevölkerung zu erkennen sein, die sich auf gemeinsame Themen bezieht. Eine kritische

Masse von Personen, die eine Schicksalsgemeinschaft bilden, muss sich finden. Diese Personen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen gemeinsamen Wunsch nach Aktivität und Engagement hegen, z. B. aufgrund von Bauprojekten in ihrer Gemeinde, aufgrund von Planungen zur Schließung kommunaler Einrichtungen oder von Personalentscheidungen im kommunalen Kontext.

Viele Bürger haben an diesem Punkt auch schon diverse Vorstellungen entwickelt, welche Reaktionen und Handlungen in Frage kommen. Die Moderation hat nun die Aufgabe, diese kritische Masse von Bürgern zu aktivieren, einzuladen und gemeinsame Treffen in die Wege zu leiten. Vertreter der kommunalen Einrichtungen sprechen die betroffenen Bürger an, z. B. Bewohner eines Stadtteils, bei Bauvorhaben die Anlieger oder Betroffene. Es gilt, folgende Aktivitäten zu planen und durchzuführen:

- (1) Problemidentifikation und Identifikation betroffener Personen: Zielgruppe festlegen.
- (2) Ort und Zeit festlegen: Räumlichkeiten und ausreichende Zeit bereitstellen.
- (3) Einladung versenden/aussprechen: Einladungsschreiben oder Aufrufe / Plakate, etc.
- (4) Ablaufplanung klären und personell absichern: Ressourcen bereitstellen.

2.2 Einstiegsphase: Kennenlernen und Ziele finden

Der Beginn von Zielfindungsworkshops wird in der Regel durch die Initiativen einzelner Akteure aus der Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung markiert. Lokale Gruppen finden sich, man trifft sich, kommt – durch lokale Anlässe ausgelöst – zusammen.

2.2.1 Kennenlernen

Die Teilnehmer finden sich. Sinnvoll sind unterschiedliche Formen der systematischen Vorstellung. In kleineren Workshops, bei 15-20 Personen, empfehlen sich

indirekte Formen der Vorstellung über wechselseitige Interviews oder Steckbriefe. Vorstellungsrunden, in denen sich die Beteiligten selbst vorstellen, sind zu vermeiden, da bei hoher Betroffenheit immer die Tendenz besteht, sofort in die Problematik einzusteigen.

Dieser Druck verringert sich, wenn die Teilnehmer nicht sich selbst, sondern andere Teilnehmer vorstellen. In größeren Gruppen über 20-30 Personen ist eine individuelle Vorstellung nicht mehr sinnvoll und zeitlich nicht angemessen. Es empfiehlt sich dann, Sprecher für einzelne Interessensgruppen oder Gruppen von Beteiligten zu Wort kommen zu lassen. Die Vorstellung kann bei Großgruppen auch durch die Moderation vorgenommen werden.

2.2.2 Themensuche bzw. Ziele finden

Die wesentliche Arbeit im Zielfindungsworkshop beginnt mit der Eingrenzung von Themengebieten, über die die Teilnehmer sprechen möchten. Geht es um Stadtteilanliegen, um Nahversorgung, den Umgang miteinander? Oder geht es um Raumplanung bzw. die Trassenführung einer neuen Umgehungsstraße? Die Teilnehmer müssen sich einigen, welche Themen sie aufgreifen möchten. Sie müssen klären, worüber sie sprechen wollen.

Themen: Die Moderation führt mit einem breit angelegten Impulsreferat in die Thematik ein, wobei eine Einengung nicht suggestiv vorangetrieben werden sollte. Es gilt, herauszuarbeiten, welche Themen nach einer Lösung drängen und welche aktuellen Zustände den Bürgern Ärger oder Aufregung bereiten. Die Themen sind allerdings häufig schnell klar, z. B. der Verkehr in der Innenstadt, Verkehrslärm und Verkehrsdichte, die Frage einer Umgehungsstraße, die Verfügbarkeit von Infrastruktur oder Pflegeeinrichtungen, die Ärzteversorgung in der Kommune, Geschäfte sowie Verfügbarkeit von Kultur und Unterhaltung, usw.

	Themensuche	Integration	Gewichtung
Techniken	Brainstorming, Kartentechnik, Auflistung, Themensammlung	Übereinstimmungen suchen, Dopplungen aussortieren, zusammenfassen, positive Formulierungen wählen	Klebepunkte zur Abstimmung einsetzen
Zu beachten ist	Alle sollen zu Wort kommen, Moderation nimmt auf und dokumentiert	Themen bestätigen lassen, wiederholt Zustimmung der Teilnehmer einholen	Gewichtung von den Teilnehmern bestätigen lassen

Abbildung 4: Aufgaben der Moderation bei der Themenfindung

Ziel der Themenfindung ist die Erarbeitung einer Liste mit 1 bis max. 5 Themen. Liegen weitere drängende Themen vor, so empfiehlt es sich, einen weiteren Zielfindungsworkshop zu planen. Im Rahmen einer Veranstaltung ist eine zu breite Themenvielfalt nicht zu empfehlen.

Gewichtung: Haben die Teilnehmer mehr als 5 Themen erarbeitet, sollten sie sich auf Hauptthemen konzentrieren. Hierzu listet die Moderation die Themen auf Wandtafeln und verteilt Klebepunkte. Jeder Teilnehmer bekommt drei Klebepunkte und darf maximal zwei davon auf einem Thema platzieren. Als Ergebnis liegt eine Liste von 2-3 Themen vor, die die Zustimmung aller Beteiligten findet. Die Frage »Über welche Themen sollen wir im Workshop reden?« sollte eindeutig beantwortet sein, darüber hinaus auch die Reihenfolge des Abarbeitens.

Zielfindung: Nun gilt es, die festgelegten Themen einzeln nacheinander zu bearbeiten und zu jedem gewählten Thema klare Ziele mit hoher Präzision herauszufiltern. Fragelisten abarbeiten ist eine der häufigsten hier eingesetzten Techniken. Die Technik kann leicht an die aktuelle Thematik angepasst werden.

Checkliste zur Zielfindung	Kreativitätstechniken, Brainstorming, Fragelisten
Thema 1	<p>Fragen, die hilfreich sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Was wollen wir zu diesem Thema erreichen? ▶ Wohin wollen wir? ▶ Wie soll die Zukunft aussehen? ▶ Wann soll der gewünschte Zustand eingetreten sein? ▶ Welche Ressourcen können wir einsetzen? ▶ Welche Mittel haben wir? ▶ Welche Instrumente setzen wir ein? ▶ Wer macht mit? ▶ Welche Bedürfnisse, Interessen und Wünsche liegen unseren Zukunftsvorstellungen zugrunde? ▶ Gibt es Widerstände und Gegner? ▶ Welches sind die Hindernisse? ▶ Welche Kosten entstehen? Usw. <p>Ziel 1 ...</p> <p>Ziel 2 ...</p> <p>Ziel 3 ...</p>
Thema 2
Thema 3

Abbildung 5: Checklisten zur Zielfindung

2.3 Arbeitsphase: Ziele präzisieren und überprüfen

Die Gruppe hat nun die Aufgabe, die gesammelten Ziele präziser zu formulieren und exakter zu fassen. Die Qualität der Zielformulierung spielt eine entscheidende Rolle für die weitere Wirkung des Workshops. Daher müssen alle gefundenen Ziele einzeln überprüft und einzeln präzisiert werden. Hier ist die Frage besonders bedeutsam, ob die Ziele überhaupt erreicht werden können.

2.3.1 Ziele präzise formulieren (SMART)

Eine motivierende Wirkung von Zielen ist vor allem dann zu spüren, wenn die Ziele sogenannte »SMARTe« Eigenschaften aufweisen. Ein »smart« definiertes Ziel ist spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert⁵. Wenn Ziele diese Eigenschaften aufweisen, dann geht von ihnen ein hohes Maß an Verbindlichkeit aus. Und was für Individuen gilt, gilt auch für Gruppen oder größere Zahlen von Menschen, die sich gemeinsamen Zielen verschreiben. Um tatsächlich langfristig motivierende und aktivierende Wirkungen zu entfalten, müssen Ziele und Zielformulierungen »smarte« Eigenschaften aufweisen.⁶ Wofür steht »SMART«?

- ▶ S für »spezifisch«: Ziele müssen spezifisch sein. Spezifisch heißt, die Ziele sind konkret erfassbar und haben einen erkennbaren Inhalt, der nicht abstrakt ist, sondern erfassbar und identifizierbar. Der Grad der Zielerreichung muss feststellbar sein. Ob ein Ziel »spezifisch« ist, lässt sich z. B. prüfen, indem man versucht, die Annäherung an das Ziel auf einer Skala zwischen 0 (gar nicht) und 10 (voll erreicht) einzustufen.
- ▶ M für »messbar«: Es muss eine Meßvorschrift festgelegt werden (Operationalisierung): Dazu ist eine Beschreibung des Prüfungsvorganges nötig. Wie erkennt man, ob das Ziel erreicht ist oder nicht? Ist dies überhaupt möglich? Prüfung: Lässt sich nach obiger Prüfung der Spezifität auch präzise beschreiben, wie der Wert zwischen 0 und 10 zustande kommt?

⁵ Zur SMART-Formel vgl. u.a. Doran, G.T., 1981.

⁶ Vgl. u.a. in Doran, G.T. (1981).

- ▶ A für »akzeptiert, angenommen«: Ziele müssen akzeptiert sein. Akzeptiert und angenommen ist ein Ziel dann, wenn es die Zustimmung der Akteure bekommt, d.h. Unterstützung erfährt. Prüfung: Lässt sich die Frage, ob die Zielformulierung von den Akteuren akzeptiert ist und Unterstützung erhält, klar mit »ja« beantworten?
- ▶ R für »realistisch«: Als realistisch können Ziele bezeichnet werden, die erreichbar sind. Realistisch bedeutet, dass die Ziele nicht zu tief und nicht zu hoch liegen. Realistische Ziele sind planbar, liegen in der Reichweite der Akteure, nicht außerhalb. Prüfung: Liegen die gesteckten Ziele in der Reichweite der Akteure? Es gilt hier vor allem die Ressourcen zu prüfen, d.h. die Frage zu klären, ob die Gruppe, die Teilnehmer, die relevanten Akteure, überhaupt über die notwendigen Ressourcen, Instrumente und Werkzeuge verfügen bzw. organisieren können.
- ▶ T für »termingebunden«: Ziele sind termingebunden, wenn sie zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein müssen. Gibt es keine Terminbindung, dann gibt es auch kein Scheitern. Termingebundene Ziele haben ein Ablaufdatum. Zeitlich unbegrenzte Ziele sind unverbindlich. Prüfung: Bis wann (präzises Datum) soll ein Ziel erreicht sein?

Diese Beschreibung der Prüfung von Zielen auf ihre »smarten« Eigenschaften hin klingt einfacher als sie in Wirklichkeit ist. In der Praxis stehen der eindeutigen Beurteilung von Zielen oft Hindernisse entgegen. So ist z. B. oft nicht klar, was denn »realistisch« ist. Oft werden hohe Ziele als ambitioniert oder zu ehrgeizig beschrieben, können andererseits auch anspornen. Oder die Akzeptanz erfolgt mehr oder weniger unter Druck und Zwang. Dann sollte weiter nach positiv formulierbaren Zielen gesucht werden, die Zustimmung finden.

2.3.2 Ziele gewichten, Zielhierarchien bilden

Die exakte Formulierung der Ziele ist nicht der letzte Schritt. Nicht alle Ziele sind gleich wichtig. Es zeigt sich auch, dass zwischen den Zielen Konkurrenz bestehen kann oder sich Widersprüche ergeben. Das Arbeiten für ein Ziel kann von den anderen Zielen wegführen. So widerspricht z. B. das Ziel, zu sparen und Haushalte zu konsolidieren immer wieder dem Wachstumsziel, das Investitionen in Projekte und Ausgaben beinhaltet. Oder: Auf umweltschädliche Projekte zu verzichten kann Arbeitsplätze kosten. Wir haben es häufig mit klassischen Zielkonflikten zu tun. Daher ist es empfehlenswert, gefundene Ziele zu gewichten und zu hierarchisieren, z. B. nach einem dreigliedrigen Zielsystem.⁷

Das dreigliederte Zielsystem		
Leitziele	Die oberste Zielebene ergibt sich aus dem wesentlichen Leitbild und übergeordneten Organisationszielen. Als Leitziele verstehen wir übergeordnete Gesamtziele, die für alle Beteiligten tragfähig sind und für alle gelten sollen.	z. B. Versorgung mit Sportstätten im Stadtteil erhöhen oder die Verschönerung des Gesamtbildes einer Gemeinde
Mittlerziele	Mittlerziele werden aus Leitzielen abgeleitet und konkretisieren Handlungen. Mittlerziele sind Konkretisierungen der Leitziele. Es sind die Arbeitspakete, die als mittelfristig zu erreichende Teilziele zu verstehen sind.	z. B. Bau der Turnhalle in der »Tannenstraße« im Stadtteil Heidehof
Handlungsziele	Die unterste Zielebene umfasst Einzelaktionen, die als abgeschlossene Handlungseinheiten abgearbeitet werden können, Einzelaufträge.	z. B. Kauf der Grundstücke zur Errichtung der Turnhalle

Abbildung 6: Dreigliedriges Zielsystem (Quelle: u. a. Kehler, 2013)

⁷ Vgl. Kehler, Katrin (2013), Workshopdokumentation

Neben der Ordnung in Zielhierarchien gilt es auch Nebenwirkungen des Instrumenteneinsatzes abzuschätzen. Bei Bauvorhaben ist z. B. an Umweltverträglichkeitsgutachten zu denken. Diese Prüfungen benötigen häufig einen längeren Zeitraum und sind im Rahmen von Zielfindungswshops nicht abschließend zu bewerkstelligen. Aber sie können in diesem Rahmen geplant werden. Fragen werden aufgeworfen: Welche Nebenwirkungen haben die Instrumente? In welchen Spannungsfeldern stehen die Träger? Welcher konkurrierenden Nutzung könnten die Ressourcen zugeführt werden? Welche Träger sind in der Lage, die Aufgaben zu realisieren? Wer muss eingebunden werden?

2.4 Transferphase: Ergebnisse sichern

Wenn der Zielfindungsworkshop zu Ende geht und alle Beteiligten mit den gefundenen Zielformulierungen zufrieden sind, besteht die Gefahr, dass die gefundenen Formulierungen keine weiteren Folgen haben. Daher sind in Zielfindungswshops abschließend Termine, Aktionen, Handlungen und vor allem Kontrollen für die Umsetzung zu vereinbaren. Zur Transfersicherung ist ein Ergebnisprotokoll anzufertigen. Das Protokoll sollte an alle Teilnehmer versandt werden und als Abschluss sollte unbedingt ein Kontrolltermin für die Umsetzung von Aktionen vereinbart werden. Zu jedem Ziel werden nach eingehender Diskussion und Abstimmung folgende Punkte für das Protokoll festgehalten:

- (1) Wer setzt welche Maßnahme bis wann und wo um?
- (2) Wer aktiviert welche Ressourcen bis zu welchem Zeitpunkt?
- (3) Wer erfasst wann und wo die Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen?
- (4) Wann und wo treffen sich alle Teilnehmer zu Ergebnisberichten?

Jeder Teilnehmer sollte schriftlich seinen Auftrag, der aus dem Workshop resultiert und den er akzeptiert hat, mit nach Hause nehmen. Niemand geht mit leeren Händen nach Hause.

2.5 Praxisbeispiele

Praxisbeispiele lassen sich inzwischen viele finden, da Zielfindungswshops einen wichtigen Schritt in der Planungsphase von Projekten markieren. Im Verlauf von Bürgerbeteiligungsprojekten können sie immer wieder korrigierend zur Justierung eingesetzt werden. Eindeutige und aktivierende Zielformulierungen tragen zur politischen Bedeutung der Projekte und deren nachhaltigen Wirkung bei.

Im Stadtteil Zündorf-Süd veranstaltete die Stadt Köln 2014 einen zweitägigen Zielfindungsworkshop, an dem ca. 250 Bürger teilnahmen. Das Kernanliegen drehte sich um den Verkehrswegebau und die Wohnbebauung im Stadtteil. Zu einer geplanten Wohnbebauung entwickelten sich in der Bürgerschaft und in der Verwaltung sehr unterschiedliche Positionen in Bezug auf die Größenordnung und zum Umfang des Projekts. Es bestand eine Vertrauenskrise zwischen den Bürgern einerseits und der Verwaltung/Politik andererseits. Die Bürger lehnten die geplante Wohnbebauung mit den Begleiteffekten der Klimaveränderung und Veränderung der Grünräume ab. Man suchte nach alternativen Verläufen für die Trassenführung. Die Wohnbebauung sollte zurückgestellt werden.⁸

Zur Bearbeitung des Konflikts plante die Stadt Köln einen umfangreichen Workshop, in den auch ein Zielfindungsworkshop eingebunden wurde. Der Zielfindungsworkshop war als zweite Stufe in einem 4stufigen Konzept eingeplant, das zunächst (1) einen Bürgerworkshop vorsah, in dem Empfehlungen von Experten und Akteuren einfließen. (2) Im Zielfindungsworkshop wurden die Empfehlungen konkretisiert. Die Bürger legten Ziele als konkrete Planungshilfen für die weiteren Schritte fest. (3) In einer Informationsveranstaltung wurden die Zielfindungen und Empfehlungen soweit zusammengefasst, dass sie in Planungsrecht einfließen konnten und es möglich war, ein Planfeststellungsverfahren einzuleiten. Als Schritt (4) erfolgte dann die Projektausschreibung im Rahmen eines Wettbewerbsverfahrens.

Der Zielfindungsworkshop wurde für einen ganzen Tag angesetzt. Es ging im Kern um die Neuformulierung des Bebauungskonzepts nach den Zielen der Bürger.

⁸ Vgl. hierzu Stadt Köln, 2014.

Hierbei wurden mehrere mögliche Zielebenen / Aspekte differenziert, u. a. Städtebau, Verkehr und Ökologie. Nach langer Diskussion der Aspekte formulierten die Teilnehmer eine »Charta von Zündorf«, die getrennt nach den diskutierten Aspekten eine Prioritätenliste der Bürger beinhaltet.

Zum Aspekt Städtebau wurde festgelegt, wie die Baustruktur auszusehen hat, welcher Nutzung das neue Wohngebiet zugeführt werden soll, welche Zielgruppen angesprochen und in welcher Parzellierung das Gebiet gestückelt werden soll. Zum Aspekt Verkehr wurden Entlastungsstraßen von den Bürgern angemahnt und Verläufe vorgeschlagen, ebenso eine Stadtbahntrasse und die Vernetzung der Verkehrswege. Zum ökologischen Aspekt wurden solare Optimierungen beschlossen, zudem mehr Freiraum zur Naherholung und Belüftung. Diese Ergebnisse der Bürger bildeten eine sehr konkrete Grundlage für die weitere Gestaltung der Planfeststellung und der baulichen Weiterentwicklung des Areals. Der Bürgerwille wurde hier in hohem Maße von der Verwaltung und den folgenden Instanzen realisiert.

3. Referenzen und Literatur

- Benesch, Hellmuth (1987): Dtv-Atlas zur Psychologie. Deutscher Taschenbuchverlag, München.
- Doran, G.T. (1981): There's a SMART way to write Management's goals and Objectives. *Management Review*, Vol. 70., Ama Forum, 11, S. 35-36.
- Eylers, Gabriele (2015): Teamentwicklungs- und Zielfindungsworkshops im Zusammenhang mit der Einführung von fachübergreifenden Serviceteams (»Quer-zur-Linie-Teams«) in der Fertigung. *Teamentwicklung Quer-zur-Linie Teams.pdf* (5/2015).
- Heinze, Rudolf G. (2013) (Hrsg.): *Bürgerengagement in Deutschland*. Springer Verlag. Science business media.
- Kehler, Katrin (2013): Dokumentation Workshop »Ziele finden – formulieren – überprüfen – nutzen« www.orientierbar.com (1.9.2013).

- Kämper, Waltraud (2011): Dokumentation von Zukunftswerkstatt & Zielfindungsworkshop. Peine am 7./8. Oktober 2011. Bundesprogramm »TOLERANZ FÖRDERN – KOMPETENZ STÄRKEN«. Hohenzollern Sieben. Zentrum für Beratung und Kompetenzentwicklung. http://www.peine01.de/wAssets-lap/docs/PO_Workshops.pdf (5/2015).
- Linz (2012): Kulturentwicklungsplan. afo architekturforum oberösterreich - VISIONS- UND ZIELFINDUNGSWORKSHOP VI, 17. April 2012. [http://kep-public1.linz.at/wp-content/uploads/2012/04/ Gesamtprotokoll-KEP-neu_WS71.pdf](http://kep-public1.linz.at/wp-content/uploads/2012/04/Gesamtprotokoll-KEP-neu_WS71.pdf) (5/2015).
- Lipp, Ulrich / Will, Hermann (1999): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. 3. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Mertineit, Klaus-Dieter (2002): Projekt Albatros. Protokoll des Zielfindungsworkshops am 31.10.2002 in Lübeck. Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V. http://www.albatros-projekt.info/secure/data/2_prozess/06-teams/uebergreifend/02-10-31-projektgruppe-zielfindung-prot.pdf (5/2015).
- Stadt Köln (2014): Zielfindungsworkshop Köln-Porz-Zündorf Süd. 24. Oktober 2014. Der Oberbürgermeister. Zielfindung [zdf_süd_präsentation_zfw_24-10-14_barrierefrei.pdf](http://www.stadt-koeln.de/zuendorf-sued), www.stadt-koeln.de/zuendorf-sued (24.10.2014).