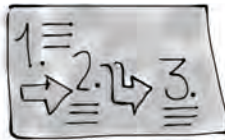


# Planungsworkshop



AKTIONSPLAN ENTWERFEN  
BEDÜRFNISSE EINHOLEN



4-6 Std.



~ 16 PERSONEN



KOSTEN  
EHER  
GERING

1 WORKSHOP AGENDA AUFSETZEN  
UND TEILNEHMER EINLADEN

4

HERAUSFORDER-  
UNGEN.  
ANALYSIEREN  
LÖSUNGSSTRATEGIEN  
ERARBEITEN

2 ZIELKATALOG FERTIG-  
STELLEN + VERFAHRENS-  
REGELN FESTLEGEN

5

AKTIVITÄTEN  
IMPLEMENTIEREN  
UMSETZUNGS FORT-  
SCHRITTE  
ÜBERPRÜFEN

3 AKTIONSPLAN ENTWERFEN  
ZUSTÄNDIGKEITEN FESTLEGEN

# Planungsworkshop

## 1. Ziele und Voraussetzungen

Der Planungsworkshop ist eine partizipative Methode, die auf dem Community Action Workshop der Harmony Foundation of Canada aufbaut. Der Workshop der kanadischen Stiftung kommt seit 15 Jahren in insgesamt 36 Ländern erfolgreich zum Einsatz. Die vorliegende Variante stellt eine stark abgewandelte Form dar, denn das Entwicklungsziel bestand darin, eine detaillierte Aktionsplanung vorzulegen, die nur wenige Stunden in Anspruch nimmt, für mittelgroße Gruppen geeignet ist und bei der die Ziele extern vorgegeben bzw. nicht während des Workshops erarbeitet werden. Das neue Workshopdesign eignet sich daher besonders gut für Gruppen, die bereits über eine gemeinsame Vision verfügen.

Die Methode unterstützt u. a. lokale Initiativen dabei, eine nachhaltige und zukunftsfähige Gemeinschaft zu planen. Der Workshop folgt der Idee, das Verfahren so einfach wie möglich zu gestalten, aber dennoch so komplex wie nötig zu belassen, damit Gruppen ohne große Hilfe von Außen konkrete Aktionspläne erarbeiten können. Von diesem Herangehen können sehr viele kommunale Akteure profitieren. Das übergeordnete Ziel besteht darin, lokale Akteure in die Lage zu versetzen, den Wandel, den sie herbeiführen möchten, strukturiert anzugehen.

Das Verfahren beschreibt sinnvolle Prozesse bzw. Werkzeuge, die zu kooperativen Aktionen führen und konkrete Aktivitäten ermöglichen. Die Themen können ganz unterschiedlicher Natur sein und z. B. soziale, ökonomische oder Umweltthemen betreffen. Man stelle sich Gemeinden vor, in denen die Menschen aktiv für ein besseres Lebensumfeld und mehr Lebensqualität eintreten. Das setzt z. B. weniger Müll, sauberes Wasser, gute Kindergärten und einen funktionierenden öffentlichen Personennahverkehr voraus.

Das einfache Workshopdesign ermöglicht es auch unerfahrenen Moderatoren, konkrete Projekte anzuschieben, indem z. B. klare Instruktionen und Checklisten zur Planung und Durchführung des Verfahrens zur Verfügung stehen. Das Handbuch zum Workshop gibt es in zwei Fassungen, eine lange Version (train-the-trainer manual), die sich an professionelle Anwender richtet, und eine vereinfachte Version, die die wesentlichen Verfahrensschritte auf den Punkt bringt. Der Workshop fußt auf Harmonie erzeugenden Lernprinzipien:<sup>1</sup>

- Die Überprüfung unseres Verhaltens und unserer Werte hilft uns zu verstehen, wie wir besser zusammenarbeiten und bedeutsame Lösungen erarbeiten können.
- Erfahrungen sind grundlegend für das Lernen und Anwenden neuer Fertigkeiten und Ideen.
- Nachhaltige Veränderungen setzen ein tiefgreifendes Verständnis unserer Lebensumwelt voraus.
- Wir sind ein Teil von komplexen ökologischen, sozialen und ökonomischen Systemen. Alles was wir als Individuen oder als Gesellschaft tun, beeinflusst etwas anderes oder jemanden anderen.
- Kooperatives Lernen ist wechselseitig abhängig. Wir lernen mit anderen und von anderen.
- Wir müssen offen sein, um neue Sichtweisen und innovative Lösungen erkennen zu können.
- Gemeinschaftsbasierte Initiativen sind von zentraler Bedeutung für effektive und nachhaltige Aktionen. Sie sollten in ihrem regionalen, nationalen oder globalen Kontext verstanden werden.
- Gesellschaftlicher Wandel muss auf allen Ebenen erfolgen, damit man von gesellschaftlicher Integration sprechen kann.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bloomfield (2000).

Trotz inspirierter und engagierter Bürger scheitern viele kommunale Initiativen und Projekte, weil die Beteiligten für ihre kooperative Arbeit auf keinen verständlichen und zuverlässigen Prozess zurückgreifen können. Der Planungsworkshop bietet solch einen Beteiligungsprozess, bei dem sich Menschen zusammenfinden und konkrete Aktionen vorbereiten. In einigen Fällen macht es Sinn, dass eine einzelne Person den Workshop leitet, in anderen Fällen können mehrere Personen die Moderation übernehmen.

Da das Workshopdesign nur wenige Stunden in Anspruch nimmt, eignet es sich am Besten für Gruppen, die sich bereits kennen und über eine gemeinsame Zielsetzung bzw. Vision verfügen. In dieser Form lassen sich in der Regel recht zügig Probleme analysieren, Aktionen planen und Wege konkreter Zusammenarbeit identifizieren. Zudem ist die Methode weniger für komplexe Herausforderungen gedacht, wie z. B. die Planung und Errichtung eines Klärwerkes. Es geht um kleine und mittelgroße Projekte auf der kommunalen Ebene.

Die Teilnehmer eines Planungsworkshops sind oft Menschen, die gemeinsame Interessen und / oder Werte teilen. Oft handelt es sich um Menschen, die miteinander arbeiten (z. B. die Abteilung einer Stadtverwaltung) oder leben (z. B. eine Hausgemeinschaft) und deshalb ein hohes Interesse daran haben, kollektive Herausforderungen zu erkennen und Lösungen mit dem Ziel zu erarbeiten, ihre Arbeits- und Lebenswelt nachhaltig positiv zu verändern. Die Moderatoren eines Planungsworkshops sollten ihr Wirken an folgenden Grundsätzen ausrichten:<sup>2</sup>

- Binden Sie alle Workshopteilnehmer aktiv ein;
- Befürworten Sie beteiligungsorientierte Aktionen, das heißt: Alle relevanten Interessengruppen sollten am Workshop teilnehmen;
- Fördern Sie Vertrauen und Respekt unter den Teilnehmern und eine positive Lernumgebung;
- Beachten Sie die Diversität an Bedürfnissen und Lebensweisen;
- Befürworten Sie positive, praktische und nachhaltige Aktivitäten;

---

<sup>2</sup> Vgl. Bloomfield (2000).

- Ermutigen Sie die Teilnehmer zur Wissensvermittlung und zum Teilen innovativer Ideen und Erkenntnisse;
- Betonen und festigen Sie realistische Erwartungen sowie
- Binden Sie bei Bedarf externe Expertise ein.

## 2. Organisation und Ablauf

Der Planungsworkshop wurde konzipiert, um Menschen strukturiert von einer Idee bzw. Gedanken hin zur Planung und Ausführung von Aktionen zu bewegen. Der Workshop besteht aus drei Modulen (A, B und C). Ihm geht eine Vorbereitungsphase voraus. Nach der erfolgreichen Durchführung des Workshops startet die Implementierungsphase.

	Phasen	Zeit (Min.)	Ziele/Aufgaben
1	Vorbereitung		‣ Teilnehmer einladen ‣ Zielkatalog entwickeln ‣ Workshopagenda aufstellen ‣ Verfahrensregeln definieren
2	Modul A	45-60	‣ Zielkatalog fertigstellen ‣ Agenda klären ‣ Verfahrensregeln vorstellen ‣ Dank für ehrenamtliches Engagement aussprechen
3	Modul B	60	‣ Aktionsplan entwerfen ‣ Konkrete Aktivitäten planen ‣ Verantwortlichkeiten festlegen ‣ Ressourcen identifizieren ‣ Termine festlegen
4	Modul C	90	‣ Herausforderungen analysieren ‣ Kern der Probleme identifizieren ‣ Ursachen ergründen ‣ Lösungsstrategien erarbeiten ‣ Ressourcen ermitteln
5	Implementierung		‣ Aktivitäten implementieren ‣ Aktionspläne justieren ‣ Umsetzungsfortschritte überprüfen ‣ Öffentlichkeit unterrichten

**Abbildung 1:** Phasen des Planungsworkshops

## 2.1 Vorbereitung: Zielkatalog entwickeln

Die erfolgreiche Durchführung eines Planungsworkshops steht und fällt mit einer guten Vorbereitung. Eine gewissenhafte Planung dient vor allem dem Zweck, die knappe zur Verfügung stehende Zeit so effektiv wie möglich zu nutzen. Ähnlich wie bei anderen Verfahren geht es auch bei dieser partizipativen Methode darum, möglichst das ganze System in einen Raum zu holen. Alle relevanten Stakeholder bzw. Vertreter von Interessengruppen sollten eingebunden werden, um letztlich eine hohe Akzeptanz für den Aktionsplan sicherstellen zu können.

Eine Besonderheit des Planungsworkshops besteht in der Art und Weise, wie Ziele und Visionen definiert werden. Im Vergleich zu vielen anderen Planungsmethoden arbeiten die Teilnehmer diese nicht während des Workshops aus, sondern die Organisatoren schlagen einen Katalog mit konkreten Zielen vor. Die Workshopteilnehmer übernehmen nur noch das Fine-tuning, indem sie z. B. Ergänzungen vornehmen. Diese Vorgehensweise ist sehr zeitsparend, da die Entwicklung von Zielen und Visionen viel Abstimmungsbedarf erfordert, jedoch auch anfällig für Konflikte ist, sofern unter den Teilnehmern keine hohe Zielkonvergenz besteht.

Umso wichtiger ist es, dass die Organisatoren in der Vorbereitungsphase exakt eruieren, welche Interessen und Wünsche bestehen. In diesem Zusammenhang muss auch geprüft werden, ob die Interessengruppen realistische Erwartungen hegen. Hier spielen technische, rechtliche und finanzielle Aspekte eine wichtige Rolle. Neben persönlichen Gesprächen dient vor allem die Informationsmappe der Unterrichtung der Teilnehmenden. Sie sollte den Teilnehmern mindestens eine Woche vor Workshopbeginn vorliegen und beinhaltet Angaben zu den Teilnehmern, Verfahrensregeln, Agenda und den vorläufigen Zielkatalog.

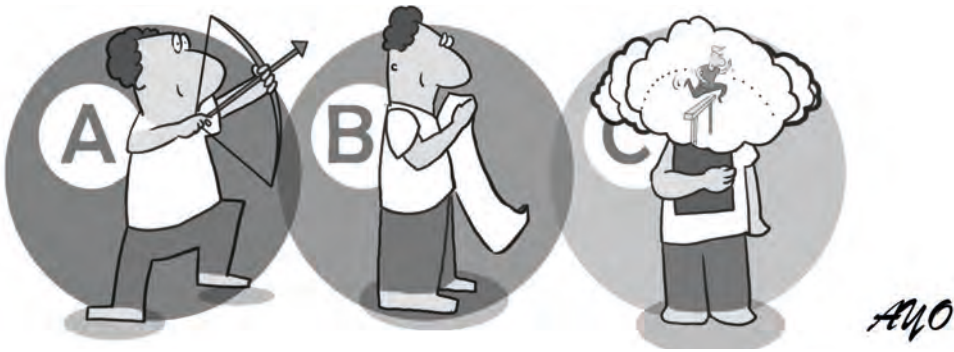


Abbildung 2: Arbeitsphasen (Module) des Planungsworkshops

Geht es zum Beispiel um die Begrünung eines Stadtteils, dann besteht die Herausforderung für die Organisatoren insbesondere darin, die Teilnehmer (z. B. vier zufällig ausgewählte Bürger, vier Vertreter der Stadtverwaltung oder des Bauhofs, vier Vertreter aus im Ort ansässigen Umweltvereinen und vier Mitglieder des Stadtrates) auszuwählen und den vorläufigen Zielkatalog auszuarbeiten. Der Zielkatalog sollte gewissenhaft auf der Grundlage von persönlichen Gesprächen und Umfragen erarbeitet worden sein und z. B. erste Ideen darüber enthalten, an welcher Stelle welche Pflanzen gesetzt bzw. Parkanlagen entstehen sollen.

## 2.2 Modul A: Zielkatalog fertigstellen (Vision)

In einem ersten Schritt führt der Moderator in das Thema bzw. Projekt ein. Das Ziel des Workshops wird erläutert, die Agenda erklärt, die Verfahrensregeln vorgestellt und Anerkennung für das ehrenamtliche Engagement der Anwesenden ausgesprochen. Außerdem sollte der Moderator bei Bedarf kleine Aktivitäten moderieren, die den Teilnehmern dabei helfen, schnell arbeitsfähige Gruppen zu gründen. Es geht hier um kleine vertrauensbildende und aufheiternde Aktionen, die zum Ziele haben, anfängliche Reserviertheiten bzw. Berührungsängste rasch abzustreifen.

Bevor die Teilnehmer in die Gruppenarbeit einsteigen, empfiehlt es sich, wichtige Verfahrensregeln abschließend zu besprechen. Es geht darum, die Spielregeln für ein

kooperatives und konstruktives Arbeitsklima zu bestimmen. Bei den Verfahrensregeln handelt es sich um Kommunikationsprinzipien, die einerseits mehr Vertrauen und Respekt unter den Teilnehmern fördern, und andererseits helfen, die Produktivität des gesamten Workshops zu erhöhen. Sie definieren vor allem, wie Entscheidungen gefällt, Prioritäten gesetzt oder Meinungsverschiedenheiten gelöst werden.

Im Vergleich zu anderen partizipativen Methoden können diese Agendapunkte in der Regel aber knapp ausfallen, da die Teilnehmer vorab eine detaillierte Informationsmappe erhalten und sich der Workshop am Besten für Personen eignet, die sich schon kennen oder über eine gemeinsame Vision bzw. Ziele verfügen. Die Verfahrensregeln und die Workshopagenda werden auf Flipchartpapier aufgeschrieben und gut sichtbar im Raum befestigt. Auch sollte der Moderator die Gelegenheit nutzen und am Anfang seine eigene Rolle erläutern.

In dieser Phase eines kommunalen Planungsworkshops besteht die wichtigste Aufgabe des Moderators darin, die Teilnehmer über den Zielkatalog aufzuklären. Da sich während des Workshops nur noch kleinere Änderungen bzw. Ergänzungen am Zielkatalog vornehmen lassen, ist es von zentraler Bedeutung, dass dieser unter den Teilnehmern weitgehend unstrittig ist. Eine wichtige Aufgabe in der Vorbereitungsphase besteht darin, dies sicherzustellen. Der Zielkatalog setzt sich aus einer Vision (Leitziel) mit mehreren Unterzielen (Mittler- und Handlungszielen), die den Katalog mit Leben füllen, zusammen. Beispiel für Mittlerziele beim Leitziel » grüne und familienfreundliche Innenstadt« sind z. B.:

- Schaffung einer neuen Parkanlage entlang des Flussufers;
- Umfunktionierung der Goethestraße zur Spielstraße;
- Begrünung der Hauptstraße mit Bäumen sowie
- Bau eines Kinderspielplatzes am Rathausplatz.

Die Werte und Einstellungen von Menschen beeinflussen unmittelbar ihr Handeln. Und dieses Handeln wirkt sich wiederum auf andere Menschen und Arten (Umwelt) sowie zukünftige Generationen aus. Deshalb ist es wichtig, dass die Teilnehmer



Verantwortung für ihr Verhalten übernehmen. Um dies bildlich zu verdeutlichen, beschreibt der Moderator Trends nachhaltiger Gemeindeentwicklung (z. B. den effizienteren Gebrauch von Wasser und Energie) und verweist auf gute Initiativen und Projekte in anderen Kommunen. In der Praxis zeigt sich oft: Neue Kooperationen und Ideen lassen sich besser umsetzen, wenn wichtige Entscheidungsträger (z. B. Bürgermeister, Vereinsvorsitzende) den Aktionsplan unterstützen. Sie sollten frühzeitig in die Planungen einbezogen werden.

### **2.3 Modul B: Aktionsplan entwerfen**

Das Ziel des zweiten Moduls besteht darin, für jedes Mittlerziel konkrete Handlungsziele zu entwerfen. Jede Arbeitsgruppe bearbeitet dabei ein Mittlerziel. Die zentrale Frage lautet: Welche Aktionen (Handlungen) braucht es, um unsere Vision realisieren zu können? Vor allem nach dem Umfang des Projekts richtet sich in der Regel die Anzahl der Teilnehmer, denn in jeder Arbeitsgruppe sollten mindestens vier Personen mitwirken. In unserem Beispiel geht es um den Aufbau einer grünen und familienfreundlichen Innenstadt, der vier Mittlerziele zugrunde liegen. Daher gibt es vier Arbeitsgruppen.

Die Arbeitsgruppen sind aufgerufen, zu ihrem jeweiligen Mittlerziel die folgenden Fragen zu beantworten: Welche Handlungsziele und Aktivitäten sind für die Zielerreichung notwendig? Wer setzt die Aktivitäten wann, wo und wie um? Welche Ressourcen werden dafür benötigt? Jede Arbeitsgruppe erstellt also einen konkreten Aktionsplan, der durchaus engagiert/visionär sein darf. Im Modul C werden die Handlungsziele dann auf das objektiv Machbare heruntergebrochen.

Zunächst tragen die Arbeitsgruppen auf großen Flipchartbögen Spalten für die Handlungsziele ab. Dort werden die verantwortlichen Personen, die benötigten Ressourcen (Finanzen, Genehmigungen, etc.) und die Termine abgetragen. Bei diesen Übersichten handelt es sich keinesfalls um statische Pläne, vielmehr werden sie fortlaufend, vor allem auch nach Abschluss des Workshops, angepasst.

Im Anschluss stellen die Arbeitsgruppen im Plenum ihre Ergebnisse vor und ein

Teilnehmer aus jeder Gruppe überträgt zusammen mit dem Moderator die Informationen in eine Plandokumentation »Gesamtprojekt«. In dieser Form entsteht ein integrierter Masterplan, der sich aus vielen Einzelprojekten zusammensetzt. Der Moderator ist zuständig für das Streichen inhaltlicher Überlappungen und stellt sicher, dass die Aktionen in einer logischen Abfolge stehen.

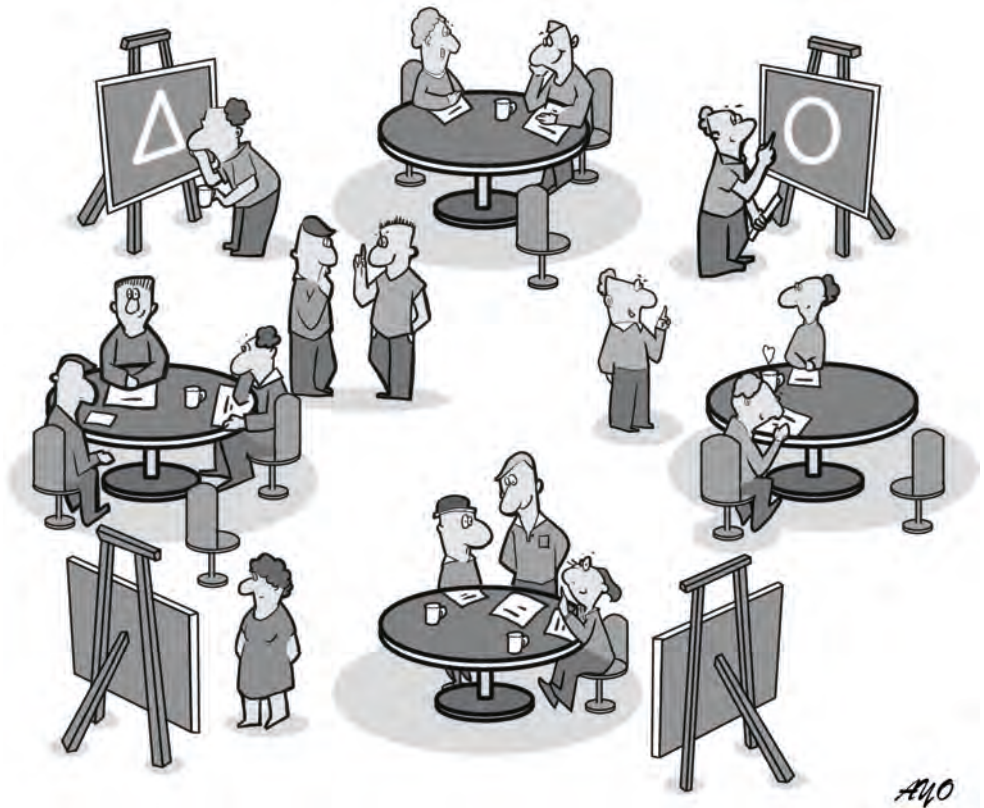


Abbildung 3: Bestuhlung eines Planungsworkshops

## 2.4 Modul C: Herausforderungen analysieren

Nachdem sich die Teilnehmer in den vorangegangenen Modulen auf einen vorläufigen Aktionsplan verständigt haben, setzen sie sich im dritten Modul mit potenziellen Problemen und Herausforderungen auseinander. Es geht darum, jene Hürden und Stolpersteine zu identifizieren, die einer reibungslosen Zielereichung im Wege stehen.

Folglich werden im Modul C die Aktionspläne an die externen Realitäten angepasst. Die Arbeitsgruppen listen dazu alle denkbaren Herausforderungen bzw. Probleme, die der Moderator später im Plenum sammelt.

Dem Moderator kommt zudem die Aufgabe zu, alle Herausforderungen zu kategorisieren, damit anschließend eine aggregierte Prioritätenliste ermittelt werden kann. Die Teilnehmer benennen jene Herausforderungen, denen sie die höchste Priorität beimessen. Die Prioritätenliste wird letztlich erstellt, indem alle Beteiligten jeweils vier Stimmen, die sie panachieren und kumulieren können, auf die Problemcluster verteilen. In dieser Form ergibt sich nicht nur eine Liste an konkreten Herausforderungen, sondern es lässt sich eine Aussage darüber treffen, wie ernst die Teilnehmer die einzelnen Probleme sehen.

Zu jenen vier Bedenken, auf die die meisten Punkte entfielen, finden sich die Beteiligten erneut in Arbeitsgruppen zusammen. Jede Gruppe greift eine dieser zentralen Herausforderung auf und ist aufgerufen, das Problem eingehend zu analysieren. Sie schätzen also die Herausforderungen ab, die mit der Ausführung der Aktionspläne verbunden sind. Hier geht es um folgende Fragen: Was ist der Kern des Problems? Welche Ursachen liegen der Herausforderung zugrunde? Wie lässt sich das Problem lösen bzw. umgehen? Welche Ressourcen (z. B. Geld, Zeit, fachliche Expertise) brauchen wir hierfür?

Im Anschluss stellen die Arbeitsgruppen im Plenum ihre Ergebnisse vor und ein Teilnehmer aus jeder Gruppe trägt zusammen mit dem Moderator die Herausforderungen zu einer vereinten Liste zusammen. Alle Teilnehmer sind dann nochmals aufgefordert, zu prüfen, wie man den Herausforderungen erfolgreich begegnen kann? Zudem erarbeiten die Gruppen eine Liste an Personen, die ebenfalls von den Problemen betroffen sind und/oder ein Interesse daran haben, dass das Projekt umgesetzt wird. Die Arbeitsergebnisse sollten gut dokumentiert werden, um andere Interessierte adäquat über die Aktivitäten und Ergebnisse unterrichten und die Umsetzung der Planvorhaben effektiv kontrollieren zu können.

## 2.5 Implementierung: Aktionsplan umsetzen

Noch während des Workshops legen die Teilnehmer einen Termin für das nächste gemeinsame Treffen fest. Dieses sollte nicht später als einen Monat nach dem Workshop stattfinden. Der Transferworkshop zielt auf die Justierung des Aktionsplanes und die Überprüfung der Umsetzungsfortschritte. Jede Gruppe, die an einem Teilaktionsplan gearbeitet hat, sollte auch in der Umsetzungsphase gute Arbeitsbeziehungen zu den anderen Gruppen und zum Moderator unterhalten.

Zudem empfiehlt es sich, den Aktionsplan in der Kommune zu veröffentlichen, um einerseits die breite Öffentlichkeit über die beschlossenen Aktivitäten und Ziele informieren und um andererseits weitere Unterstützer gewinnen zu können. Erinnern Sie die Teilnehmer daran, dass eine realistische und durchdachte Aktionsplanung der Schlüssel für erfolgreiche kommunale Projekte ist. Sie muss fortlaufend aktualisiert und gegebenenfalls um Aufgaben ergänzt werden.



Abbildung 4: Teilnehmer beim zusammensetzen des Aktionsplans

### 3. Referenzen und Literatur

- Bloomfield, Michael (Ed.) (2000): Community Action Workshop Manual. Building Sustainable Societies.
- Bohinc, Tomas (2010): Grundlagen des Projektmanagements: Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter.
- Copeland, Michael A. & Knapp, Michael S. (2006): Connecting Leadership With Learning: A Framework for Reflection, Planning, and Action.
- Gable, Cate (1998): Strategic Action Planning. Now Setting and Meeting Your Goals. Harmony Foundation of Canada (Ed.) (2005): Green Cities: A Guide for Sustainable Community Development.
- Jolles, Robert L. (2005): How to Run Seminars & Workshops: Presentation Skills for Consultants, Trainers and Teachers.
- Klatt, Bruce (1999): The Ultimate Training Workshop Handbook: A Comprehensive Guide to Leading Successful Workshops and Training Programs.
- Peterman, William (1998): Neighborhood Planning and Community-Based Development: The Potential and Limits of Grassroots Action.
- Roseland, Mark (2005): Toward Sustainable Communities: Resources for Citizens and Their Governments.
- Zechner, Gisela (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen.