

Großgruppen- interventionen

Das Praxisbuch

von
Leo Baumfeld
Petra Plicka



ÖAR-Regionalberatung GmbH
Fichtegasse 2
1010 Wien
Tel. 01/512 15 95-10, Fax DW 10
mobil 0664/43 17 302
email: baumfeld@oear.co.at
www.oear.at

Juni 2005



Leo Baumfeld, Petra Plicka

Fichtegasse 2
A-1010 Wien

Tel.: (+43-1) 512 15 95
e-mail: wien@oear.co.at

Seite 1
21.12.06

Inhalt

INHALT	2
GROßGRUPPENARBEIT	3
DIE HERAUSFORDERUNGEN	3
DIE METHODEN	4
MIT GROßEN GRUPPEN ERLEBNIS- UND ERGEBNISORIENTIERT ARBEITEN	6
DIE PROZESSARCHITEKTUR	10
DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRÄFTE BEI EINER GROßGRUPPENINTERVENTION	13
MARKT- INSZENIERUNGEN	15
OPEN SPACE	16
WORLD CAFE	31
KATAKAUSE	39
PERSPEKTIVEN-INSZENIERUNGEN	43
SYNTEGRITY	44
ZIRKULÄRE DIALOGE	57
FISH BOWL UND OPEN CHAIR	72
VERÄNDERUNGSENERGIE-INSZENIERUNGEN	75
ZUKUNFTSKONFERENZ	76
REAL TIME STRATEGIC CHANGE (RTSC)	82
APPRECIATIVE INQUIRY (AI)	85
DIALOG	100

Großgruppenarbeit

Die Herausforderungen

Großgruppeninterventionen sind vor allem dann sinnvoll, wenn ein größerer Wandel bevorsteht oder eingeleitet werden soll, wenn die Energie vieler für neue Ziele und Programme mobilisiert werden soll, wenn eine Gemeinsamkeit an Werten und Zielen bei vielen in einem Unternehmen, einer Organisation oder einem Netzwerk entstehen soll. Sie werden in den unterschiedlichsten Kontexten bereits weltweit angewandt. Diese Methoden mobilisieren gleichzeitig in vielen Menschen (TeilnehmerInnen=TN) die Verantwortlichkeit und die Leidenschaft für ein Anliegen, sodass anschließend an Werten, Zielen, Regeln oder Projekten weiter gearbeitet werden kann. Gerade in komplexen Situationen, wie sie in der Regional- und Stadtentwicklung vorherrschen, sind diese Methoden besonders relevant, da in der Regel durch die TeilnehmerInnen die Komplexität selbst abgebildet wird und diese von der möglichen Belastung zu einer Chance werden kann.

Die Großgruppe als Element einer Prozessarchitektur

Der Bedarf an Großgruppeninterventionen stellt sich häufig

- ❖ im Rahmen eines Prozesses in dem Präsentationen von (Zwischen)-ergebnissen verarbeitet werden sollen,
- ❖ das Wissen der TeilnehmerInnen geteilt werden soll,
- ❖ Lösungen für Probleme gefunden werden oder Bilder für die Zukunft entwickelt werden sollen.

Sie sind dann Teil einer Gesamtarchitektur eines Prozesses. In welcher Phase des Prozesses sollen dann die relevanten TeilnehmerInnen zur gleichen Zeit in einem Raum geholt werden? Welche Methode ist die passende? Dies sind Herausforderungen, die am Beginn des Prozesses abzuklären sind.

Die Kraft im Raum halten

Eine Großgruppe moderieren heißt, den Raum mit Kraft füllen und Spannung halten können. Dazu bedarf es Methodensicherheit, eine Haltung des/der Moderator/in, den Teilnehmer/innen gegenüber, die deren Teilnahmefreudigkeit fördert und ihnen Sicherheit gibt. Dies sind Herausforderungen, die mit Erfahrung wachsen, aber durch Methodenkenntnis, Geschick und Authentizität rascher wachsen können.

Das passende Setting und ausreichende Werkzeuge

Ein häufig unterschätzter Aspekt ist das passende Setting (Sitzordnung, Raumaufteilung). Die Steuerung der Energie wird wesentlich davon abhängen, wie der Raum genutzt wird und die Teilnehmer/innen untereinander und mit der/dem Moderator/in in Beziehung treten können.

Ausreichend Zeit finden

Die meisten bewährten Großgruppeninterventionen dauern mehrere Tage. Im Kontext der Regionalentwicklung ist es selten möglich ein größeres Publikum für mehr als einen Tag oder verlängerten Halbttag für eine gemeinsame Arbeit zu gewinnen. Wenn große Veranstaltungen durchgeführt werden, sind sie auch ein willkommenes Forum für die Politik, ihre Botschaften preiszugeben. Dies ist meist im Interesse der Politik UND der Veranstalter. Daher besteht die Herausforderung große Gruppen spannend zu gestalten und das in einem für das Anliegen meist knappen Zeitrahmen.

Die Methoden

Bei dem angebotenen Seminar werden folgende Methodengruppen bearbeitet:

Marktinszenierungen

Wenn das Publikum aus verschiedenen Lebenswelten besteht, kann angenommen werden, dass ihre Sichtweisen und Zugänge zu einem Thema ebenso verschieden sind. Diese Vielfalt lässt sich am besten durch marktähnliche Inszenierungen als Ressource nutzen. Methoden dazu sind

- ❖ Open Space Technology
- ❖ World Cafe
- ❖ Katakause

Perspektiven-Inszenierungen

Teilnehmer/innen haben immer ihre spezifische Perspektive zu einem Thema oder Projekt. Manchmal ist es gewinnbringend, diese Perspektiven explizit anzusprechen, ja als unverzichtbaren Beitrag für eine größere gemeinsame Perspektive zu verstehen. Dazu eignen sich Methoden, die das Publikum auffordert unterschiedliche Perspektiven einzunehmen. Es können dies Beobachter-Akteur Perspektiven sein, aber auch Perspektiven, die verschiedenen handelnde AkteurInnen zu einem Thema/Projekt zu einem Dialog einlädt. Die Methoden dazu sind

- ❖ Syntegrity
- ❖ Zirkuläre Dialoge
- ❖ Fish-bowl und Open chair

Veränderungsenergie-Inszenierungen

Wenn die MitarbeiterInnen eines Unternehmens oder die Bürger/innen einer Region eine Veränderung für die Zukunft wünschen oder dringende Probleme anstehen oder eine neue Form des Diskurses erwünscht wird, dann kann durch Methoden die die Aufmerksamkeit auf diese Veränderungsenergie fokussiert, diese optimal genutzt werden. Die Methoden dazu sind

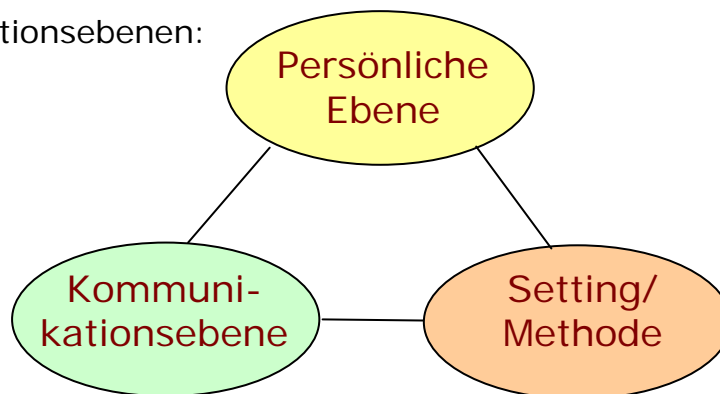
- ❖ Zukunftskonferenz und Real Time Strategic Change
- ❖ Appreciative Inquiry (Wertschätzende Untersuchung)
- ❖ Dialog

Mit großen Gruppen erlebnis- und ergebnisorientiert arbeiten

Bei der Aktivierungsarbeit und Informationsarbeit für ein breiteres Publikum eignen sich Großgruppenveranstaltungen hervorragend, wenn sie lebendig und interessant gestaltet sind. Deshalb seien hier in Kürze einige Anregungen dazu vermerkt.

Jede Großgruppenveranstaltung (ab ca. 30 Personen) sollte die folgenden Ebenen berücksichtigen, damit sie für jeden Teilnehmer und jede Teilnehmerin erfolgreich erlebt und empfunden werden kann.

Die Konzeptionsebenen:



Als methodisches Ziel einer Großgruppenveranstaltung gilt es:

- Trotz der „Masse“ Nähe zu den Referenten, den anderen TeilnehmerInnen und dem Thema zu erzeugen.
- Die TeilnehmerInnen als Rückmeldepotential zu gewinnen. (Einschätzungen, Meinungen)
- Inhaltlichen Überblick bzw. Bündelung zum Thema zu erreichen.
- Motivierung (wir sind nicht allein) zu erzeugen.

Persönliches Verhaltenskonzept

Das mentale Modell, mit dem die TeilnehmerInnen in eine Veranstaltung gehen, beeinflusst ihr Verhalten. Wünschenswert ist ein Modell, das die Überzeugung miteinschließt, dass

- meine Beobachtungen (und die Summe der Beobachtungen der Mit-TeilnehmerInnen) die ich (wir) in die Großgruppe einspiele(n) entscheidend sein können,
- ich selbst als TeilnehmerIn wichtige Beiträge als BeobachterIn, RatgeberIn und als jemand der Einschätzungen einspielt, eine wichtige Rolle habe.
- jammern eher das letzte (sich selbst tröstende Ventil) zu wählende Verhalten darstellt. Das erfolversprechende Verhalten jedoch die Suche nach konstruktiven Lösungen und Vorschlägen ist.

Die Möglichkeit, sich bei heiklen und entscheidenden Themen strategisch und taktisch mit Verbündeten abzusprechen, Rollen zu verteilen und entsprechend aktiv zu agieren (d.h. nicht als EinzelkämpferIN sich dauernd Bestätigungen holen, dass dies und jenes aussichtslos ist), erhöht den Handlungsspielraum der teilnehmenden Personen und der Teilsysteme.

Vorchecking bei den Macht- und MeinungsträgerInnen um sie für Anliegen zu gewinnen, kann eine lohnende Investition für Entscheidungsfindungs- oder Meinungsbildungsprozesse darstellen.

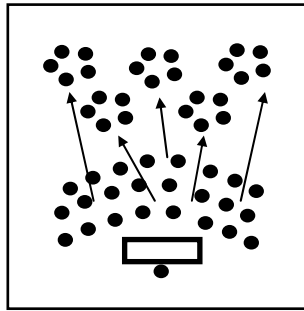
Interaktions- und Kommunikationskonzept

- Die Rollenressourcen nutzen:
Großgruppen spiegeln die Ausdifferenziertheit der Teilnehmersysteme wieder. Es kommen verschiedenen Teilsysteme zusammen. Die Mitglieder/VertreterInnen der Teilsysteme sind jeweils prominente Beobachter für:
 - das ganze System,
 - das Teilsystem, das sie repräsentieren,
 - die Umwelten des Systems aus der Sicht des Teilsystems.Sie sind Rollenträger und können somit aus ihrer Rolle heraus zu Themen, Aufgabenstellungen, Entscheidungsanlässe udgl. agieren. Das bringt Interesse, konstruktive Spannung, Aufmerksamkeit und Lebendigkeit.
- Die Kommunikation in Großgruppen dialogisch anlegen. Von der Einwegkommunikation zum Dialog.
Als dialogisches Forum
 - hat es auch eine für ein stark zusammengehöriges System eine lebenswichtige und orientierungsgebende Rückkoppelungsfunktion von den Führungskräften als prominente Beobachter zu den Top-Führungskräften und von den Top-Führungskräften zu den Führungskräften.
 - Darüber hinaus wird dadurch die integrative Kraft schneller und wirksamer aktiviert.
 - Weiters kann es dadurch schneller zu Innovationen kommen.

Möglichkeiten der Raum Settings

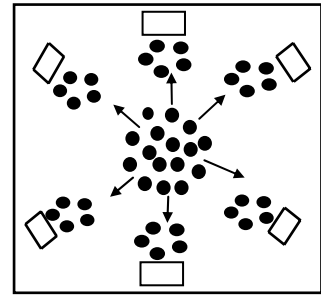
1. Bienenkörbe:

Die Großgruppe wird für kurze Zeit in Kleingruppen geteilt. Die Gruppe hat eine eingeschränkte Gesprächs- oder Arbeitsaufgabe.



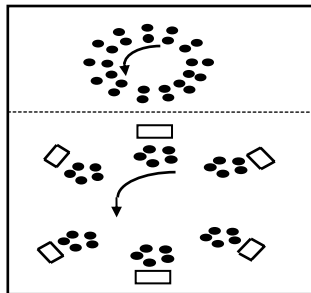
2. 4-6 Ecken:

Zum Thema stehen 4-6 Wahlmöglichkeiten, auf Plakaten im Raum verteilt sichtbar, zur Verfügung. Die Teilnehmer stellen sich zu dem Plakat, das ihrer Wahl entspricht: Gespräch oder Arbeit folgen.



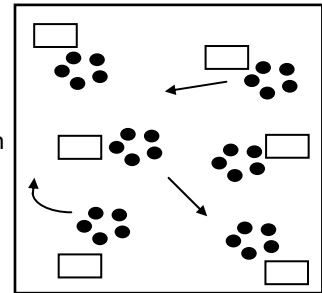
3. Karussell

Teilnehmergruppen wandern in einem geregelten Ablauf von Station zu Station. Paare gehen reihum von Paar zu Paar. Einzelne kommen reihum von einem Partner zum anderen. Klare Regel, braucht interessante Aufgaben pro Station.



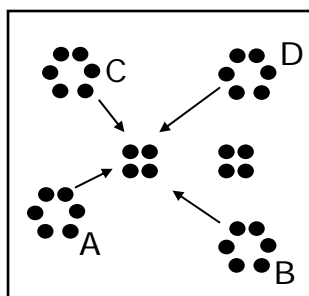
4. Markt:

Wie am Jahrmarkt sind die Angebote in freiem Wechsel zugänglich. Auch Kleingruppen können so von Angebot wechseln. Vielfalt, von Unverbindlichkeit und Überreizung bedroht.



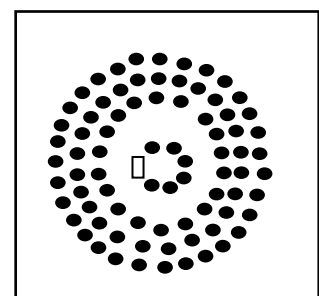
5. Verschnittgruppen - Austauschgruppen:

Statt langer Gruppenberichte: Die Austauschgruppen werden aus je einem Teilnehmer jeder bisheriger Kleingruppen gebildet: nun ist in jeder Gruppe ein Vertreter der vorherigen Gruppen. Persönlicher Austausch ist nun möglich.



6. Pool:

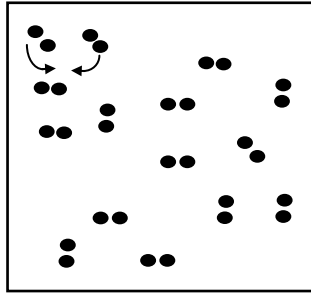
So wird diskutieren interessant: In der Mitte Großgruppe sitzen 4-6 Vertreter von Gruppen o. Meinungen und diskutieren. Auf einem leeren Sessel können spontan weitere Teilnehmer mitreden. Nach 30 Min. Pause o. Wechsel der Pooler.



7. Wechselnde

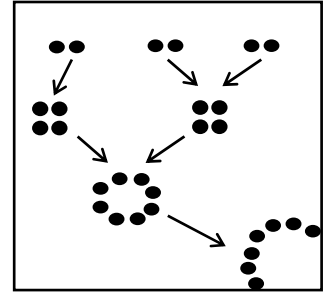
Paare:

Viel Kontakt und Abwechslung: TN bilden für kurze Zeit Paare - Gespräch o. Aktion miteinander - dann wechseln alle die Partner - neuer Impuls - Partnerwechsel, usw. Max. 6 mal Partnerwechsel.



8. Lawine:

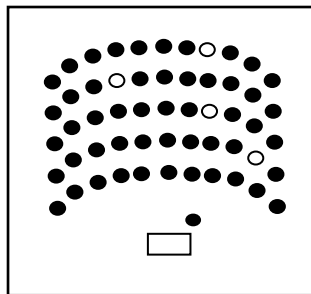
Aufbauend: Einzelne bilden Paare, dann 4er Gruppen, dann 8er Gruppen, dann 16er Gruppen. Bei jedem Zusammengehen ist eine neue Aufgabe gut. Lustig mit Bewegung.



9. Stellung nehmen:

Aus dem großen TN-Kreis bzw. Sesselreihen nehmen die TN mittels Aufstehen, Aufzeigen, Farbkärtchenheben Stellung.

Ampel-Feedback, Gemeinsamkeiten aufzeigen.

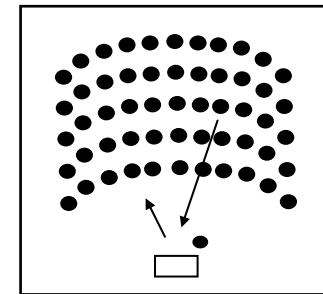


10.

Ausgangspunkt:

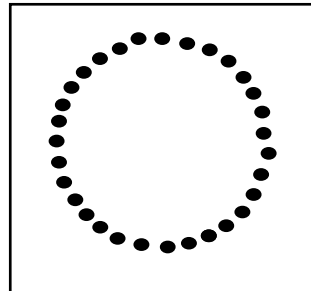
Üblich: Vorne ist die Bühne (ReferentIN, Leinwand, Theater) die TN sitzen daraufschauend im Halbkreis, in Sesselreihen.

Aktivierung: Signalzeichen, Reflexionsbögen, Paargespräche u.a.



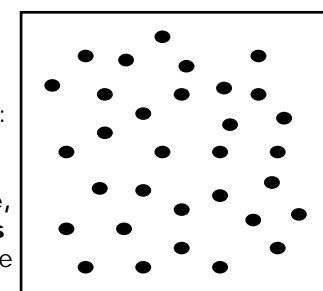
11. Kreis:

Jede/r sieht Jede/n, in der großen Gruppe. Große Verbindung spürbar. Rundgespräche, Signalzeichen, Tanz. Bevorzugt für für Open Space, Dialog



12. Einzel und gleichzeitig

Jede/r TN tut gleichzeitig mit allen anderen das Gleiche: Fragebogen bearbeiten, malen u.ä. **Impulsplakate, Einzelarbeit, Spots in Movement.** Kurze Intensität möglich. Länger dauernd, Isolationsgefahr.



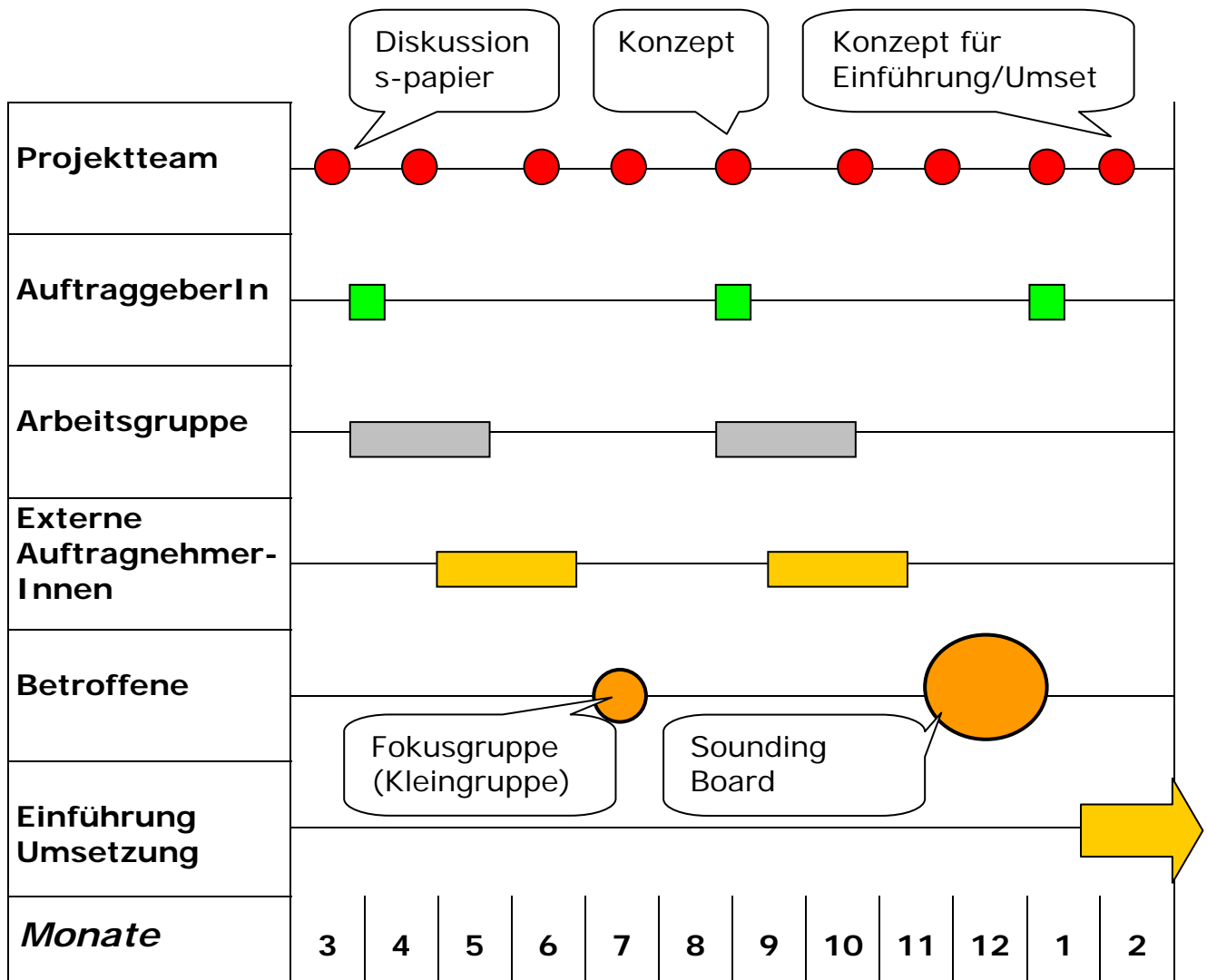
Nach Reinhold Rabenstein

Die jeweiligen Settings für die von uns dargestellten Methoden werden in den folgenden Kapiteln genauer beschrieben.

Die Prozessarchitektur

Damit bei der Planung und Umsetzung eines Projektes alle internen Beteiligten und die relevanten Umwelten in ausreichendem Maß einbezogen werden können, wollen wir hier ein **Bild** anbieten, das für die jeweiligen Projekte selbstverständlich adaptiert werden muss. In der Regel müssen folgende Systeme einbezogen werden.

- ◆ Das Projektteam
- ◆ Auftraggeber (Steuerungsteam gemeinsam mit PL)
- ◆ Externe Auftragnehmer (Spezialisten)
- ◆ Betroffene
 - + Fokusgruppen
Arbeit mit Zielgruppen oder Kundengruppen
 - + Sounding Board
Arbeit mit einer größeren Gruppe von Betroffenen, um zu den (Zwischen-) Ergebnissen Rückmeldungen, Einschätzungen udgl. einzuholen.



Zur Prozessarchitektur gehört die Gestaltung von folgenden Dimensionen:

Zum Managen von *Führungsprozessen* in Projekten zählt auch die Kompetenz, die geeignete **Prozessarchitektur** zu kreieren, da in der Regel unterschiedliche Interessen und unterschiedliche Fachkenntnisse integriert werden müssen. In der Prozessarchitektur werden folgende Gestaltungsdimensionen verknüpft:

Sachliche Dimension

Durch die Definition der Aufgabenstellung wird vieles implizit mitentschieden, wie z.B. der Typ des Projektes, die voraussichtliche Dauer, die Arten der Beteiligungen udgl. Wesentlich ist hier auch, wer sachliches Wissen in das Projekt einbringen soll.

Das Ausmaß des fachlichen Integrationsbedarfs bestimmt die Organisationsform des Projektes wesentlich mit. (Siehe auch Organisationsformen)

Soziale Dimension

Für die Architektur selbst ist diese Dimension am Bedeutendsten. Es wird dadurch definiert, wer zu welchen Arbeitsschritten in welcher Form am Projektprozess beteiligt sein soll.

Das Ausmaß des „politischen Integrationsbedarfs“ (unterschiedliche Interessen) bestimmt das Ausmaß der Treffen, die Anzahl der unterschiedlichen sozialen Systeme und deren Größe.

Wir unterscheiden hier folgende mögliche Formen

- Einzelarbeit (Auftrag an Experten)
- Paare (Während Großgruppen sind Paargespräche eine schnelle Möglichkeit in Gespräch zu kommen und die Komplexität zu reduzieren)
- Kleingruppen oder Fokusgruppen (Gruppenaufträge zur Themenbearbeitung, Entscheidungsfindungen aufbereiten, udgl.)
- Großgruppen oder Sounding board (zur Organisation von Rückmeldungen, udgl.)

Weiters sind hier die verschiedenen Systeme, die im Projekt eine Funktion haben in ihrer Aufgabe verknüpft. Es sind dies

- Das Auftraggebersystem
- Das Projektteam
- Die Steuergruppe, bei größeren Projekten erforderlich und sie setzt sich in der Regel durch das Auftraggebersystem und der Projektleitung zusammen. Sie trifft sich zu den Meilensteinen und gesonderten Anlässen.
- Experten bzw. Expertenteams
- Betroffenengruppen

Zeitliche Dimension

Je nach Aufgabenstellung werden die Arbeitsphasen und die Entscheidungsphasen in einen zeitlichen Ablauf gebracht und durch die Beteiligung der entsprechenden sozialen Systeme bereichert. Der zeitliche Ablauf ermöglicht auch die Beschleunigung und Verlangsamung von Prozessen.

Für Projekte gilt eine Faustregel: Innerhalb eines Halbjahres müssen sich entscheidende Dinge tun (Konzept steht, Finanzierung gesichert, Spezialfragen geklärt udgl.), ansonsten bröckelt die Motivation und die Erinnerungsfähigkeit (Energiepegel) zum Projekt ab

Räumliche Dimension

Eine meist vernachlässigte Dimension, die aber implizit eine sehr kontextgestaltende Wirkung hat. Sie bezieht sich auf den Ort von Veranstaltungen (innerhalb oder außerhalb der Örtlichkeit des arbeitenden Systems), auf die Sitzordnungen bzw. Ermöglichung oder nicht Ermöglichung von spontanen Gestaltung von Sitzordnungen.

Symbolische Dimension

Symbole sind die Aktivierung von mentalen Landkarten, die Bedeutung geben und handlungsorientierend wirken. Der Umgang mit Symbolik ergänzt das sprachliche Repertoire, daher wird sie auch Symbolsprache genannt. Menschen beobachten meist auch, ob die Verbalsprache und die Symbolsprache in Deckung sind, oder widersprüchliche Botschaften enthalten. Sind sie widersprüchlich, wird der Symbolsprache eher mehr Glauben geschenkt, weil (oft zu recht) angenommen wird, dass sie den unbewussten Teil repräsentiert. Deshalb ist die Herstellung dieser Stimmigkeit besonders wichtig.

Die bewusste symbolsprachliche Gestaltung ist vor allem beim Beginn oder zum Abschluß von Programmen oder Projekten sehr wichtig. Auch bei Übergängen von einer (Projekt-) phase in eine andere oder bei der Gestaltung von Würdigung und Wertschätzung ist sie als Medium nicht zu überbieten.

Zu symbolsprachlichen Inszenierung zählt auch die Einführung von Ritualisierung um Organisationswissen tradierungsfähig zu machen.

Einige Beispiele:

Ritualisierung: Zu Beginn einer Steuerungsgruppe wird immer eine Inforunde durchgeführt.

Bedeutung: Zum Beginn eines wichtigen Prozesses, kommt die oberste Führungsebene, um die Bedeutung zu unterstreichen und bleibt auch einen Habtag anwesend und gibt vor dem verlassen ein kurzes Feedback, was er/sie wahrgenommen hat.

Inszenierung: Bei einem interaktiv angekündigten Workshop, wird nicht mit einer Kinobestuhlung aufgewartet.

Schwelle: Um den Übergang von einer Phase in die Andere zu markieren, wird eine Grenze (Haustor, Gartenzaun,...) aufgesucht oder inszeniert, um den Übergang zu symbolisieren.

Hier wird deutlich, dass die Symbolik in allen anderen Dimensionen enthalten sein soll.

Die Rolle der Führungskräfte bei einer Großgruppenintervention

Erarbeitet von einer Arbeitsgruppe im Rahmen des „Open Space“ - Modells bei der Veranstaltung „Großgruppen-Intervention“ von TRIGON am 3. März 1998.

Führungskräfte im regionalen Kontext sind die EntscheiderInnensysteme. Das kann ein/e Vorsitzende sein, ein Steuerungsteam oder aber auch der Vorstand eines regionalen Entwicklungsverbandes. Die Ernsthaftigkeit, mit der die Führungssysteme an die Sache heran gehen, beeinflusst die Ernsthaftigkeit der Teilnehmenden. Sie werden in ihrem sozialen Platz gewürdigt.

Welche Aufgaben haben die Führungskräfte im Rahmen von Großgruppeninterventionen?

Die Aufgaben- und Rollendifferenzierung wurden hier nach den Phasen identifiziert:

Diese Überlegungen gehen von einem Modell aus, in dem die Führungskraft nicht selbst moderieren.

Aufgaben	Rolle der FK
<p>Vor der Großgruppenintervention:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Den Kontrakt mit den ModeratorInnen n vereinbaren. + Den inhaltlichen Kontext und Rahmen klären und präzisieren. + Den Entscheidungsspielraum festlegen: <ul style="list-style-type: none"> • Worüber sollen die Teilnehmenden Entscheidungen vorbereiten oder Meinungen, Empfehlungen erarbeiten. • Worüber können die Teilnehmenden Entscheidungen treffen. 	FK, EntscheiderInnen
<p>Am Beginn der GI:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Den inhaltlichen Rahmen und Kontext aus der Sicht der Führungskräfte vermitteln. + Die Ziele und Erfolgsmerkmale aus der Sicht der FK nennen. + Über den Entscheidungs-Spielraum informieren. + Über die verfügbaren Ressourcen Auskunft geben. 	FK, EntscheiderIn
<p>Während der Arbeitsphase:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Mitarbeit am Prozeß. + Informationen zu relevanten Themen geben. 	PartnerIn ExpertIn (InfogeberIn)
<p>Zum Abschluß der GI:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Als Entscheider auftreten. 	FK, EntscheiderIn
<p>Nach der Großgruppenintervention:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Die Ergebnisse der Großgruppenveranstaltung bestätigen und deren Bedeutung kommunizieren. 	Führungskraft

Aus den Aufgaben ergeben sich **Kernrollen** der Führungskraft, die in den einzelnen Phasen unterschiedlich sind und durch die klare methodische Abgrenzung der Phasen auch deutlich gemacht werden sollen, damit keine negativen Irritationen entstehen. Diese Rollen sind gleichzeitig das Beziehungsangebot, das die Führungskräfte den MitarbeiterInnen machen, die ihrerseits vermutlich ein dem entsprechenden Beziehungsangebot (Intensität, Offenheit, Commitment) den Führungskräften machen.

Zusammengestellt von Leo Baumfeld

Markt- Inszenierungen



Leo Baumfeld, Petra Plicka

Fichtegasse 2
A-1010 Wien

Tel.: (+43-1) 512 15 95
e-mail: wien@oear.co.at

Seite 15
21.12.06

Open Space

Ziele/Resultate

Die Open Space Konferenz hat den Charakter einer extra-langen Kreativwerkstatt in Unternehmen, Systemen und Netzwerken. Sie eignet sich für nahezu jedes Thema, sofern es darum geht **neue Strategien und Ideen zu entwickeln**. Dazu braucht es nicht viel, außer dem Mut, den Leuten an „der Basis“ Raum zu geben. Open Space kann als Ideenwerkstatt sehr hilfreich sein und neue Impulse setzen.

Open Space ist als Konferenz-Methode grundsätzlich immer dann **sinnvoll, wenn** sich Organisationen und andere Gruppen zu **gemeinsamen Zielen, Innovationen und Durchbrüchen aufmachen**.

Wichtig ist es zu wissen, ob eine Konferenz **zur Fokussierung eines Themas beitragen** oder ob **eine Fülle neuer, unterschiedlicher Ideen entstehen soll**.

Open Space bedeutet, das Wissen, die Neugierde und das Engagement **ganz vieler Menschen zu nutzen**, um eine komplexe Aufgabenstellung effektiv zu bearbeiten, für die kein Einzelner die ganze Antwort hat. Mit der Open-Space-Methode können **drängende Themen überraschend schnell bewältigt** werden. Sie lässt sich einsetzen, um die Zukunft einer ganzen Organisation, einer Region oder einer Gemeinde mit ihren vielfältigen Aspekten zu beleuchten, zu entwerfen und **konkrete Schritte zu planen**.

Einsatzmöglichkeiten sind beispielsweise konkrete Planungsvorhaben, aber auch die Zukunft einer Kooperation, eines Netzwerkes, einer Gemeinde, oder eines Geschäftsfeldes in einem Unternehmen. Anlass ist auch bei dieser Großgruppen-Arbeitsform, das **Wissen und die Einschätzungen einer großen und möglichst heterogenen Gruppe von Menschen** auf eine sehr effektive Weise zusammen zu bringen und dadurch **neue, ungewöhnliche Lösungen und Entwicklungsansätze** zu finden und mit ihrer Umsetzung noch in der "Werkstatt-Konferenz" selbst zu beginnen.

Die Resonanz von TeilnehmerInnenseite ist nahezu immer sehr positiv, **wenn das Thema genügend Kraft und Spannung aufweist**.

Prozess

Vorbereitung der Konferenz

Gerade die scheinbare Leichtigkeit von Open Space erfordert eine sorgsame Vorbereitung, insbesondere, wenn diese Methode zum ersten Mal eingesetzt werden soll.

1. Eine sorgfältige Vorbereitung umfasst eine sehr gründliche Information und Auseinandersetzung auf der Entscheidungsebene. Es gilt möglichst klar herauszufinden, inwieweit sie selbst reif ist für diesen Ansatz, d.h. bereit ist zu einem stärkeren Loslassen von Kontrolle und Direktiven hin zu mehr Freiheit und Verantwortung aller - nicht nur für die Dauer der Konferenz, sondern vor allem auch danach.
2. Die Auswahl und Benennung des Generalthemas muss den Nerv der TeilnehmerInnen treffen, es muss attraktiv genug sein, um die "richtigen Menschen" in der erwünschten Zahl zur freiwilligen Teilnahme zu bewegen.
3. Die Herausarbeitung der Themen mit dem Auftraggeber / der Auftraggeberin, die durch die Open Space-Konferenz nicht veränderbar sind. Diese unveränderlichen Gegebenheiten stecken den Raum ab, der wirklich offen ist für Gestaltung und Veränderung.
4. Die Zeitdauer der Konferenz ist optimal festzulegen. Die Ergebnisqualität und "kulturelle" Wirkung einer Open Space-Konferenz kann sehr stark davon abhängen, ob sie ein, zwei oder knapp drei Tage dauert und ob die TeilnehmerInnen auch am Abend zusammen sind oder nicht.

Eine Open Space Konferenz lebt von der Energie und Leidenschaft der TeilnehmerInnen und diese gilt es durch eine klare und inspirierende Anmoderation zu wecken. Für dieses Ziel wirkt eine Begrüßung durch den Auftraggeber / die Auftraggeberin sehr unterstützend, der / die nochmals eindeutig die Menschen einlädt, im "offenen Raum" in den nächsten Tagen wirklich ihrem eigenen Interesse Ausdruck zu geben. Sofern bereits im Vorfeld der Konferenz die ersten Schritte für die weitere Vorgehensweise besprochen und vereinbart wurden (was die Regel sein sollte), dann sollte dieser Beschluss am Beginn der Konferenz bekannt gegeben werden, weil es die Ernsthaftigkeit der Open Space Werkstatt unterstreicht.

Der Start in die Konferenz birgt ein gewisses Risiko, wenn die Anmoderation nicht die notwendige energetisierende Wirkung entfaltet. Das größte Risiko besteht jedoch darin, dass die Führungsspitze während eines Open Space Angst vor der eigenen Courage bekommt und intervenieren will oder es gar tut. Die Bereitschaft zum offenen Raum entpuppt sich dann blitzschnell als leeres Gerede und kann im Extremfall eine derartige Konferenz in Sekunden zum Absturz bringen.

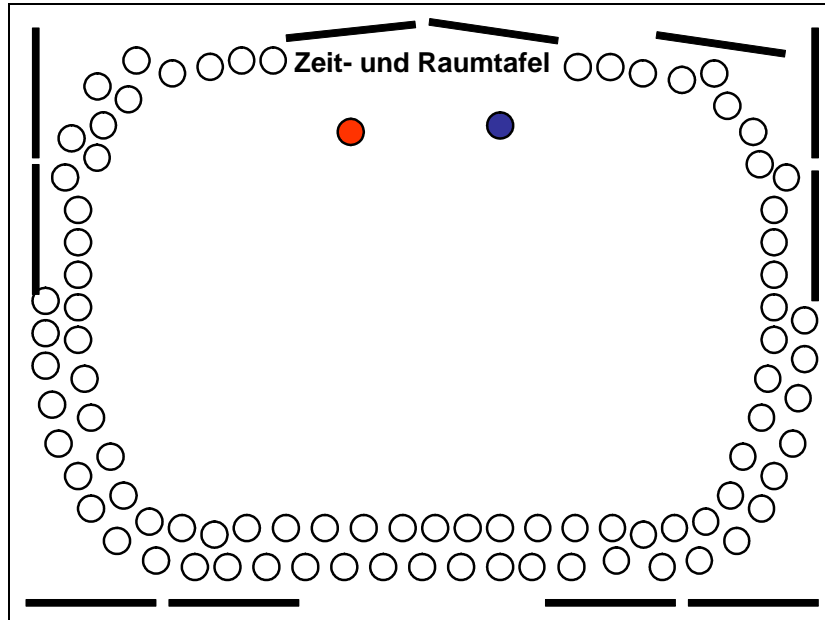
Die große Chance für alle Beteiligten liegt darin, die wirkliche Befindlichkeit, das Gestimmtsein der Organisation oder des Systems hautnah zu erleben und daraus gemeinsam zu lernen und die richtigen Maßnahmen abzuleiten.

Eine Open Space-Konferenz wird meist nur von einem Moderator / einer Moderatorin vorbereitet und durchgeführt, wobei das Arbeiten zu zweit in der Vorbereitungsphase empfehlenswert ist. Bei größeren Konferenzen mit etwa 120 und mehr TeilnehmerInnen ist eine zweite Person als Unterstützung im Hintergrund und als Feedback-Instanz ratsam.

Die zentrale Aufgabe für die Moderation besteht bei einer geplanten Open Space-Konferenz in der Herstellung bzw. Abprüfung der Erfolgsfaktoren, insbesondere der Bereitschaft der Führung zum Loslassen und einer klaren Benennung der "unveränderbaren Gegebenheiten", der sog. "Givens". Gibt es an einem der beiden Punkte erhebliche Zweifel, raten wir von Open Space ab. Während der Konferenz muss der Moderator / die Moderatorin den Raum offen halten und jegliche Intervention seitens der Führung unterbinden.

„Technische“ Vorbereitungen

Ausstattung der Räume:



Je nach Raumgröße und Anzahl der TeilnehmerInnen wird der **Plenumsraum** mit einem oder mehreren konzentrischen Sesselkreisen ausgestattet.

Die **Nebenräume** werden ebenfalls mit Sesselkreisen (für bis zu 20 Personen) und jeweils einem Flipchart und einem Tisch (für den / die Mitschreibenden) ausgestattet.

Die Zeit- und Raumtafel

Raum	A	B	C	D
Zeit				
9 ⁰⁰ -11 ⁰⁰				
11 ⁰⁰ -13 ⁰⁰				
14 ⁰⁰ -16 ⁰⁰				
16 ⁰⁰ -18 ⁰⁰				

Die **Zeit- und Raumtafel** ist elementar für eine Open Space Veranstaltung. Sie zeigt, wann und wo die TeilnehmerInnen zu welchen Themen arbeiten. Die Länge und Breite der Zeit- und Raumtafel ergibt sich aus der Anzahl der TeilnehmerInnen und der Dauer der Veranstaltung. Sollte die Anzahl der Themen die Räumlichkeiten überschreiten, kann der/die EinberuferIn einen Raum nach Belieben nennen (Speisesaal, Garten, etc).

Arbeitsschritte der Open Space (OS) Workshops

Die Gestaltung der Open Space Workshops orientiert sich an der Standardversion der Open Space Technik. Der Ablauf der OS-Workshops beinhaltet im Wesentlichen die folgenden Arbeitsschritte und Settings:

1. Alle kommen im Kreis zusammen

Die TeilnehmerInnen kommen alle freiwillig **zu dem vorab festgelegten Thema** in einen Raum und finden je nach Raumgröße und TeilnehmerInnenzahl einen oder mehrere (konzentrische) Kreise mit Sesseln vor.

2. Begrüßung und "warum sind wir hier"

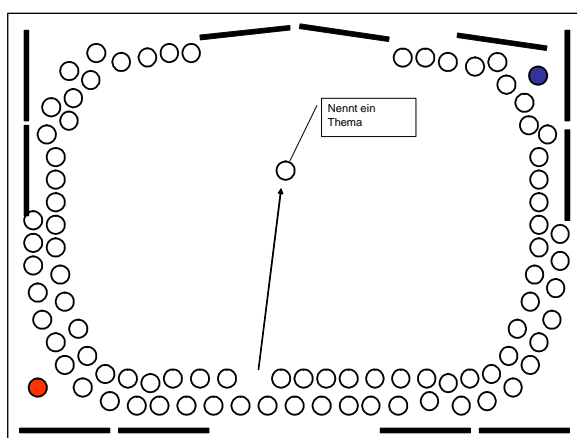
Der Raum wird eröffnet. Eine kurze Begrüßung und Erläuterung zum Sinn und Zweck der Zusammenkunft erfolgt durch AuftraggeberIn / VeranstalterIn der Konferenz;

Was ist das Programm, die Herausforderungen und die Ziele?

3. Die Moderation füllt den Raum und spannt ihn auf

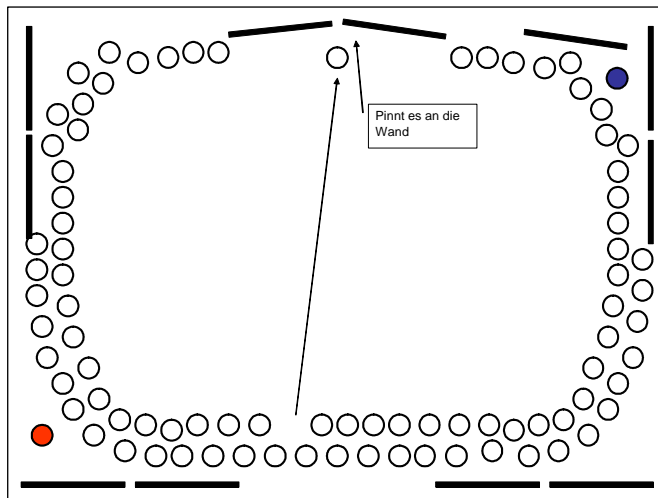
Der Moderator / die Moderatorin eröffnet die Konferenz. In der Regel schreitet er/sie einmal langsam den Innenkreis ab, baut Neugierde und Spannung auf und erklärt dann von der Mitte des Kreises aus das Procedere, die wenigen einfachen Spielregeln.

4. Die Agenda entsteht durch die TeilnehmerInnen, das „Ritual“ der Themennennung – der Marktplatz entsteht



Jene TeilnehmerInnen, die ein Thema vorbringen möchten, formulieren zuerst im Stillen dazu einen Titel und schreiben diesen Titel sowie den eigenen Namen auf ein dafür bereit liegendes Themenblatt (vorzugsweise A3 Format) Danach gehen die EinberuferInnen in die Mitte des Kreises und stellen den anderen Ihr **Thema** und **ihren Namen** vor. Achtung: „in der Hitze des Gefechtes“ werden die Vorstellung von Thema

und ThemeneigentümerIn oft vernachlässigt; dies ist aber für die spätere Arbeit besonders wichtig.



Danach geht der Themennenner / die Themennennerin zur Zeit- und Raumtafel, sucht sich eine Zeit und einen Raum für seinen / ihren Workshop aus und pinnt das Thema in das entsprechende Feld.

Vielen kostet dieses „in die Mitte treten“ einige Überwindung, dies ist jedoch gewollt. Dadurch wird Folgendes gewährleistet:

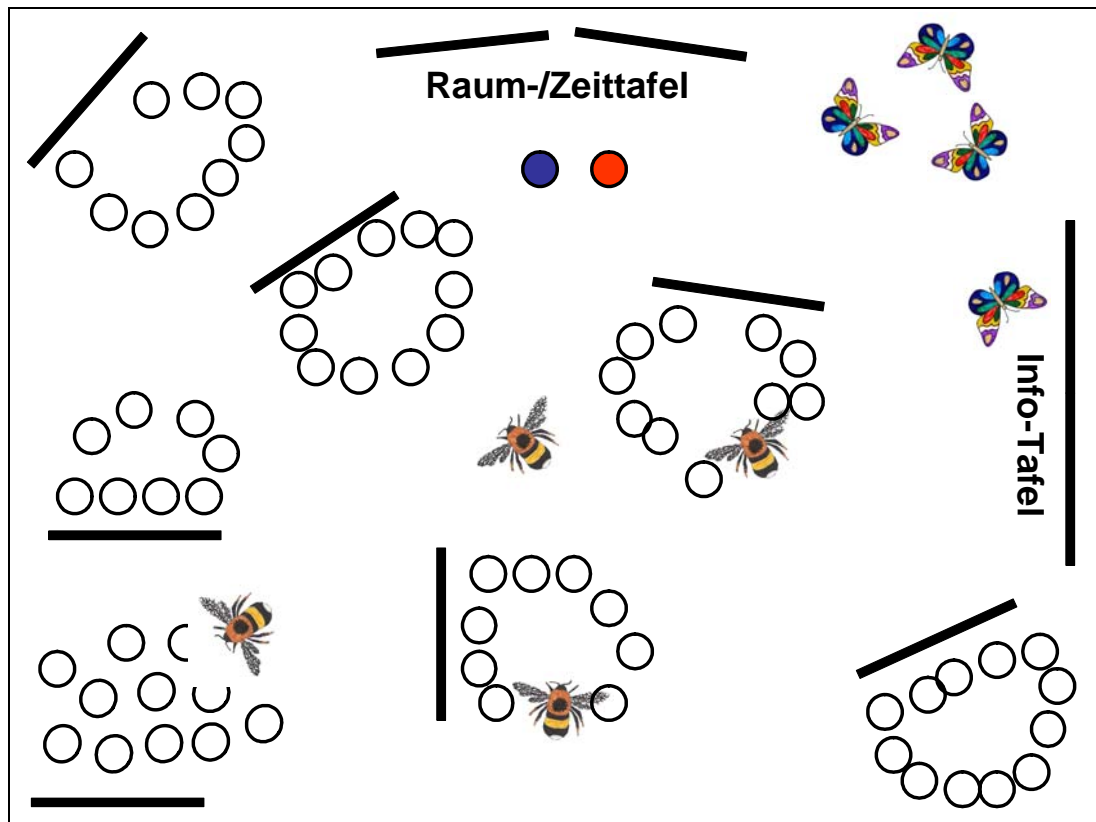
- Nur wirklich wichtige Themen werden vorgeschlagen.
- Die Verbindung zwischen Person und Workshop Thema wird hergestellt.
- Die Aufmerksamkeit wird gehalten.
- Alle TeilnehmerInnen wissen, welche Themen bereits genannt wurden.
- Die Selbstbestimmung wird angeregt.

5. Der Marktplatz

Mit der Nennung und dem Aufpinnen der Themen füllt sich die Zeit- und Raumtafel und es entsteht eine Art „Marktplatz“ der Themen. Themen, EinberuferInnen, Zeit und Raum stehen fest. Nun ist es an den TeilnehmerInnen sich für die Mitarbeit bei den verschiedenen Workshops zu entscheiden und einzutragen. In den dadurch entstehenden Gruppen wird das Thema bearbeitet.

6. Die Arbeit in den Workshops erfolgt selbst organisiert

In mindestens zwei Runden zu je 1,5 Stunden finden Workshops statt. Hier können unterschiedliche Moderations- und Arbeitsmethoden zur Anwendung kommen (Diskussion, Malen, Rollenspiel, udgl.) Dies hängt ganz vom Bedürfnis der jeweiligen TeilnehmerInnen ab. Für die Gruppen sind „Arbeitsplätze“ vorbereitet.



Die Dokumentation

Beim Open Space gehört es pflichtgemäß dazu, die Dokumentation der Workshops in Form von Protokollen zeitgleich mit den Workshops zu erstellen. Diese werden am Ende der Veranstaltung allen TeilnehmerInnen zugänglich gemacht. Die Dokumentation ist ein elementarer Bestandteil einer Open Space Veranstaltung. Sie signalisiert Verantwortung und sichert die Ergebnisse.

Es haben sich unterschiedliche Methoden bewährt:

- JedeR GruppenleiterIn/ EinberuferIn erhält einen Laptop mit Diskette zur Erstellung der Dokumentation. Ein „Arbeitsblatt“ in Form einer Protokollvorlage erleichtert den TeilnehmerInnen das Dokumentieren der Workshop Inhalte und ist eine Orientierung für die Bearbeitung des Themas.
- Die Ideenbringer bekommen ausgedruckte „Arbeitsblätter“ zur handschriftlichen Dokumentation mit. In diese Blätter wird der Ergebnisbericht eingetragen.
- Minimalvariante: Die entstandenen Flip Charts werden am Ende abfotografiert und es wird ein Fotoprotokoll erstellt.

Die ModeratorInnen beteiligen sich nicht an der redaktionellen Bearbeitung der Arbeitsgruppenergebnisse.

Bei kleineren Open Space Veranstaltungen haben sich Kurzpräsentationen (ca. 2-3 Minuten) der Workshopergebnisse sehr bewährt. Dazu kommen alle TeilnehmerInnen wieder im Plenumsraum zusammen. Dies ermöglicht die Würdigung der Arbeitsgruppenarbeit.

In jedem Fall (ob mit oder ohne Kurzpräsentation) werden die Ergebnisse an der Info-Tafel montiert und somit für die Dauer der Veranstaltung allen TeilnehmerInnen zugänglich gemacht. Die Gruppe kann am Ende auch eine Priorisierung der Themen und Arbeitsgruppenergebnisse vornehmen, Spuren hinterlassen (wer will, kann sich zur weiteren Mitarbeit an Themen oder Projektideen melden). Seitens „des Veranstalters“ ist unbedingt zu klären, was mit den Themen später passieren wird.

7. Bei mehrtägigen Workshops: Jeder Tag startet und endet mit dem großen Kreis

Tagesbeginn und -ende im großen Kreis hat neben seiner starken symbolischen Wirkung auch die Funktion, neue Themen einbringen zu können, die aktuelle Befindlichkeit zu thematisieren und organisatorische Informationen bekannt zu geben, die so genannten Morgen- und Abendnachrichten.

Am Morgen des dritten Tages finden keine Workshops mehr statt. Stattdessen finden die TeilnehmerInnen in der Mitte des Stuhlkreises für jeden einen Tagungsband, der alle Ergebnisberichte der Vortage enthält. Sie haben je nach Anzahl der Berichte nun bis zu einer Stunde Zeit, diese zu überfliegen und zunächst für sich eine bestimmte Anzahl der wichtigsten Themen auszuwählen. Dies geschieht in der großen Gruppe durch Klebepunkte, die auf vorbereitete Flipcharts geklebt werden (für jeden Bericht existiert ein Flipchartblatt).

8. Der Schlusskreis schließt den offenen Raum

Er schafft Gelegenheit für persönliches Resümee und öffnet durch den Ausblick auf die weiteren Schritte den Raum für die Vertiefung und Umsetzung der Ideen.

Bei kleineren Open Space Konferenzen hat sich die Methode des Talking Sticks sehr bewährt.

Bei sehr großen Open Space Konferenzen mit mehreren hundert TeilnehmerInnen kann es bestimmter Hilfsmittel bedürfen. Je nach Anlass mag es sinnvoll sein, die Hauptthemen von Schlüsselpersonen wie z.B. der Geschäftsführung oder im städtischen Kontext von Personen wie BürgermeisterIn, Amtsleitung, usw. mit einer ersten Einschätzung versehen zu lassen. Diese im klassischen Modell der Open Space-Konferenz nicht vorgesehene Hervorhebung einzelner Personen und Funktionen ist immer dort angebracht, wo es um einen weiterführenden Prozess geht.

Wenige einfache Regeln unterstützen Selbstverantwortung und Selbstorganisation

Open Space wird von vier Leitsätzen, auch "Prinzipien" genannt, und einem sogenannten "Gesetz der zwei Füße" getragen, die die TeilnehmerInnen während der Konferenz unterstützen. Die vier Prinzipien sollen vor allem den InitiatorenInnen und potentiellen TeilnehmerInnen der Workshops eine gewisse Orientierung im eröffneten „Frei-Raum“ geben. Sie lauten:

1. Wer immer (in deinen Workshop) **kommt, es sind die richtigen** (Menschen für dich und dein Thema)!

Jede Person wird als Experte / Expertin anerkannt. Es besteht die Annahme, dass jene Personen kommen werden, die zur Lösung etwas beizutragen haben. Deren Wissen ist ausreichend um einen entsprechenden Beitrag zu leisten.

2. Was immer (in deinem Workshop) **geschieht, es ist in Ordnung!**

3. Es beginnt, wenn es beginnt!

4. Wenn es vorbei ist, ist es vorbei!

Die Form der Zusammenarbeit wird sehr offen gehalten. Die TeilnehmerInnen arbeiten selbst bestimmt und selbst organisiert. Sie arbeiten in vielen verschiedenen Gruppen, in jeder mit anderen Menschen. Die Arbeit beginnt wenn es der richtige Moment ist und dauert so lange wie es die TeilnehmerInnen für notwendig erachten. Scheint – z.B. – ein Thema bereits nach 20 Minuten fertig „erarbeitet“ kann die Gruppe jederzeit zurück zum Marktplatz gehen und sich neu formieren bzw. aufteilen.

Das Gesetz der zwei Füße - Verlockung und Schock der Freiheit



Das ist die zentrale Richtschnur für die absolute Selbstverantwortung der TeilnehmerInnen über die gesamte Dauer des Open Space. Sie lädt jede einzelne Person ein, permanent bei sich zu prüfen, ob sie in dem Workshop, an dem sie gerade teilnimmt, wirklich etwas Sinnvolles beitragen oder etwas Neues lernen kann. Ob ihr die Art und Weise gefällt, wie der Workshop läuft, oder sie nicht lieber einen anderen besuchen oder spazieren gehen möchte.

Sollte **die Entscheidung gegen den derzeitigen Workshop** ausfallen, ist der Teilnehmer / die Teilnehmerin per "**Gesetz der zwei Füße**" aufgefordert, stillschweigend und achtungsvoll für die verbleibenden Menschen, diese Arbeitsgruppe zu verlassen und die Füße dorthin zu lenken, wofür gerade jetzt wirklich "Energie/Motiva(c)tion" da ist.

Die Konsequenzen aus dieser so verlockenden oder erschreckenden Freiheit können gerade bei einem längeren Meeting von schonungsloser Klarheit und nicht nur angenehm sein.

"Hummeln" und "Schmetterlinge" helfen beim Wandeln



Es gibt **symbolhafte Bezeichnungen für diejenigen, die dem "Gesetz der zwei Füße" folgen**. Die **"Hummeln"** wandern von Workshop zu Workshop, kommen beim einen zu spät und gehen beim andern früher. Sie tragen auf diese Weise zu einer Vernetzung, zu einer Befruchtung verschiedener Themen bei, wie es in der Natur die Hummeln durch ihren Flug von Blüte zu Blüte tun.



Die **"Schmetterlinge"** sieht man praktisch in keinem Workshop und dennoch sind sie die ganze Zeit am Ort der Konferenz anwesend. Man findet und erkennt diese rätselhaften und gut gelaunten Wesen daran, dass sie meist an den schönsten und einladendsten Orten der Konferenz zu finden sind - im Cafe, in der Bar auf der Terrasse oder im Garten, jedenfalls selten in den Arbeitsgruppen. Die "Nützlichkeit" der "Schmetterlinge" sollte nicht unterschätzt werden, denn viele bahnbrechenden Ideen wurden nicht am Arbeitsplatz oder im Entwicklungslabor, sondern beim so genannten Nichtstun, beim Spazieren gehen oder in Kaffeepausen geboren.

Anzahl der TN

Die Methode lässt sich sowohl mit 10 als auch mit mehreren hundert bis zu 1.000 TeilnehmerInnen anwenden. Bei einer deutlich höheren Beteiligung kann es überlegenswert sein, zwei parallel stattfindende Konferenzen zu veranstalten. Open Space Konferenzen dauern meist zwischen ein bis zweieinhalb Tage. Bei komplexen Themen mit hoher Ergebnis- und Umsetzungsrelevanz bietet eine zweieinhalbtägige Dauer den erfahrungsgemäß besten Rahmen für den angestrebten Erfolg.

Art der TN

Es werden alle Personen eingeladen, die in irgendeiner Weise mit dem Leitthema der Veranstaltung zu tun haben. Hierzu zählen auch jene Personen, die von den Auswirkungen möglicher Lösungen betroffen sein werden.

Übliche Dauer (Dauerversionen)

Open Space Konferenzen können bis zu drei Tage dauern, mindestens aber einen vollen Tag um zumindest zwei Workshoprunden zu ermöglichen.

Anwendung ratsam/nicht ratsam

Open Space kann praktisch für jedes Thema eingesetzt werden, das komplex, drängend oder von großer Bedeutung ist. Oftmals gehen dem Einsatz von Open Space in einer Organisation die Erfahrung mit anderen Großgruppen-Methoden voraus. Sie liefern oft das Thema oder die Themen für Open Space.

Gut geeignet ist die Methode für konkrete Planungsvorhaben und die Konzipierung von Veränderungsprozessen. Zum Beispiel die Zukunft einer Schule, einer Gemeinde, eines Geschäftsfeldes oder eines Produktbereiches in einem Unternehmen. Sie ist dort optimal eingesetzt, wo es gilt das Wissen und die Einschätzungen einer großen Gruppe von Menschen zu nutzen.

Der Ansatz von Open Space ist inhaltlich trotz seiner großen Anwendungsbreite dort weniger sinnvoll, wo es um die Interaktion innerhalb eines Systems geht (z.B. zwischen Führung und Mitarbeiterstab eines Unternehmens), da die Methode bewusst nicht auf die zwischenmenschliche Interaktion innerhalb hierarchischer Systeme achtet.

Auswirkung auf kulturelle Annahmen

Open Space ist nicht nur eine Methode sondern auch eine Philosophie. Das Öffnen des Raumes für Neues, Ungewohntes, das „sich dem Fluss hingeben“ bringt eine ganz eigene Dynamik in eine große Gruppe.

TeilnehmerInnen bringen ihre Ideen unabhängig von ihren Funktionen oder Positionen (Hierarchien) ein. Die Gruppe bestimmt, welche Themen interessant und bearbeitenswert sind. Es bedarf dazu keiner führenden Hand.

Entstehung, Kontext und Begründer

1983 organisierte Harrison Owen – Erfinder der Open Space Methode - eine Konferenz mit 250 TeilnehmerInnen und kam bei der Analyse auf ein verblüffendes Ergebnis: Die Pausen waren für die TeilnehmerInnen das Wichtigste! Zwei Jahre lang tüftelte er mit einem Team daran, wie man

die Dynamik und Synergieeffekte einer Kaffeepause mit effektiver Arbeit und guten Ergebnissen verbinden kann. 1985 gestaltete er dann die weltweit erste Konferenz mit der Open Space Methode. In Deutschland fanden die ersten Open Space Veranstaltungen 1996 statt, zunächst wurde diese Methode hauptsächlich von Großunternehmen eingesetzt.

Harrison Owen legte seiner Methode die folgenden vier Grundelemente der Dynamik zugrunde:

- Kreis
- Atem
- Anschlagbrett
- Marktplatz

Der Kreis symbolisiert ein Element der Menschlichen Zusammenkünfte, das Zusammenkommen und wieder Auseinander gehen der Gruppen aber auch die durch die TeilnehmerInnen eingebrachten Anreize lassen sich mit dem Überbegriff des Atems am Besten charakterisiert.

Das Anschlagbrett beinhaltet sowohl die Zeit- und Raumtafel für die Themen als auch die Info Tafel für die Protokolle. Als letztes Element: der Marktplatz. Dies ist der Rahmen, in dem sich die TeilnehmerInnen über die Interessen austauschen können.

Logistische Voraussetzungen

Wie bereits dargelegt, werden neben einem großen Plenumsraum Arbeitsgruppen-Räumlichkeiten benötigt. In der Regel können sich 50 – 70% der TeilnehmerInnen im Plenumsraum aufhalten. Sodass etwa für 30 – 50% der TeilnehmerInnen Arbeitsräume zur Verfügung stehen sollten. Wobei sich in einem Raum ebenfalls mehrere Arbeitsgruppen bilden können, abhängig von der Raumgröße.

Besonders wichtig: ein großer „Pausenraum“ für die Schmetterlinge und die Pausen der ständig mit Verpflegung ausgestattet ist (Kaffee, Getränke, evtl. Fingerfood).

Hilfreiches

Checklisten

Plenumsraum	✓
Geeignet für ein bis zwei Sesselkreise für die geplante Anzahl an TeilnehmerInnen.	
Möglichst natürliches Licht oder gut beleuchtet	
Ausreichend Platz an den Wänden die mit Kreppband beklebt werden können oder genügend Pinnwände	
Zeit- und Raumtafel: 3 Meter für 20 Personen für einen Tag, 2 x 6 Meter für 100 Personen und für zweieinhalb Tage.	
Info-Tafel: Optimaler Weise 6 Meter freie Fläche an einer Wand oder Pinnwände die mit Papier bespannt sind.	
Pinnwände und / oder Flipcharts für die Anzahl der Gruppen die in diesem Raum arbeiten sollen + Material	
Ab 60 Personen: (Funk)Mikrofon	
Wenn mit Laptops gearbeitet wird: Tische + Stromversorgung	
Flipchart mit Ablaufplan	
Leitthema gut sichtbar (permanent) angebracht: z.B. Plakat	
Plakat mit den Leitlinien des Open Space	
Plakat mit dem „Gesetz der 2 Füße“	
Material für die Themensammlung: Themenblätter, optimaler Weise A3, ausreichend Flipchart-Marker, Protokollformulare oder Dokumentenvorlage für Laptops, Moderationskoffer	
Je nach Größe der Räumlichkeiten kann drinnen oder vor dem Raum folgendes vorbereitet werden:	
Tische für das Buffet	
Empfangstisch mit Namensschildern, TeilnehmerInnen Liste zum Unterschreiben, Schreibmaterial, Teilnahmebestätigungen, etc.	
Willkommensschild	
Lageplan der Räumlichkeiten	

Gruppenräume	✓
Raumbezeichnung außen	
Sesselkreis für bis zu 20 Personen	
Pinnwand oder Flipchart mit Papier und Stiften (verschiedene Farben)	
Metaplankarten in verschiedenen Formen und Farben, Klebestift	
Kreppband und / oder Nadeln für Pinnwand	

Dokumentation	✓
Protokoll-Blätter in ausreichender Zahl oder	
Laptops mit Dokumentenvorlage auf Diskette oder auf der Harddisk (in diesem Fall: Infoblatt mit dem Pfad dazu geben)	
Personen, die den TeilnehmerInnen bei der Bedienung der Laptops helfen können und die Berichte auf der Info-Tafel platzieren.	
Optimal: Drucker mit direktem Anschluss an die Laptops (bzw. an einen PC von dem aus alle Disketten bearbeitet und sofort ausgedruckt werden kann) Kopierer (A3-tauglich)	
Fotoapparat	

Für den Moderator / die Moderatorin:

Phasen der Moderation:

1. Begrüßung der Teilnehmenden durch den Auftraggeber / die Auftraggeberin.
2. Gegenseitige Wahrnehmung der Teilnehmenden.
3. Beschreibung des Leitthemas.
4. Beschreibung der Zeit- und Raumtafel.
5. Darstellung der Nachrichtenwand und Erläuterung der Dokumentation.
6. Erklärung der Leitlinien.
7. Erläuterung des „Gesetzes der zwei Füße“
8. Einladung zur Themensammlung.
9. Eröffnung des Marktplatzes.

Weiterführende Literatur und Internetadressen:

CAROLE MALEH 2001: Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen
PEGGY HOLMAN/TOM DEVANE 2002: Change Handbook,
Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden
OWEN, HARRISON 2001: Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis, Klett-Cotta

<http://www.nlp-flow.de/open-space.htm>

www.schnellerwandel.de

<http://www.all-in-one-spirit.de>

World Cafe



Eine einfache und zugleich wirkungsvolle Methode, um eine mittlere oder große Gruppe von Menschen in intensive Gespräche miteinander zu bringen. Zu einem gemeinsamen Thema wird das kollektive Wissen und die kollektive Intelligenz der Gruppe plötzlich sichtbar, wodurch kreative Lösungen und Durchbrüche für komplexe Themen möglich werden.

Die Methode World Café fußt auf der zentralen Bedeutung des Gesprächs zwischen Menschen. Durch Gespräche wird gelernt, wird die Realität in vielen unterschiedlichen Facetten gesehen und werden Netze von Verbindungen geknüpft.

Zukunft entsteht - in jeder Organisation und überhaupt - aus einem Gewebe von Gesprächen, Erkenntnissen, Ideen und neu erkannten Möglichkeiten.

Grundannahmen des World Cafés:

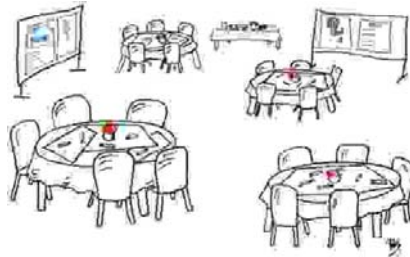
- ❖ Die Zukunft entsteht in Netzwerken menschlicher Konversation.
- ❖ Aufregende, relevante Fragen unterstützen gemeinsames Lernen.
- ❖ Die Muster hinter lebenden Systemen sind Netzwerke.
- ❖ Menschliche Systeme – Organisationen, Familien, Gemeinschaften – sind lebende Systeme.
- ❖ Wissen erwächst sobald sich ein System auf unterschiedliche, kreative Art verbindet.
- ❖ Wir alle verfügen über die Weisheit und die Ressourcen die wir benötigen.

Ziele/Resultate

Ein World Café dient dazu, viele Gespräch zu führen, die ein gemeinsames Thema haben. Es geht um eine Frage oder um eine aufeinander abgestimmte Sequenz von Fragen. Das World Café macht Antworten der TeilnehmerInnen auf diese Fragen sichtbar. Auch wenn es in der Regel nicht darum geht, Maßnahmen zu erarbeiten, sieht doch jedeR Beteiligte neue Handlungsmöglichkeiten für sich und die Organisation, die er / sie vorher nicht gesehen hatte.

Prozess

Das Setting eines World Cafés ist sehr informell. Leitidee ist die entspannte Atmosphäre eines Straßencafés, in dem sich Menschen zwanglos unterhalten.



- ❖ Vier bis fünf Personen sitzen an einem kleinen Tisch der mit einem großen Blatt Papier (Pack-Papier, Flipchart Papier) und Flipchart Stiften ausgestattet ist.
- ❖ Eine der Personen ist der Gastgeber / die Gastgeberin. Er / sie wechselt vorläufig nicht den Tisch sondern bleibt, um die Erkenntnisse an spätere Gäste weitergeben zu können.
- ❖ Sowohl Gastgeber als auch Gäste sollten möglichst viel auf das Papier schreiben oder malen.
- ❖ Nach ca. 20 – 30 Minuten wird gewechselt. Alle Gäste suchen sich – möglichst getrennt voneinander – einen neuen Gastgeber / eine neue Gastgeberin. Sie werden zu „Reisenden“ oder zu „Meinungs-BotschafterInnen“; sie transportieren Schlüsselideen, Fragen und Themen zum nächsten Gespräch.
- ❖ Zu Beginn jeder weiteren Runde begrüßt der Gastgeber / die Gastgeberin die neuen Gäste. Er / sie stellt kurz die wichtigsten Ergebnisse aus der vorangegangenen Runde vor. Danach sollten die Gäste die Ideen von ihren vorherigen Gesprächen einbringen (durch Erzählen oder Zuhören).
- ❖ Eine Variante ist, in der letzten Gesprächsrunde zum „Ursprungstisch“ zurück zu kehren um alle Erkenntnisse zusammen zu bringen. Ab der dritten Runde können auch die GastgeberInnen zu Reisenden werden und ihren Platz an jemand anderen abgeben.
- ❖ Manchmal wird auch zu Beginn einer weiteren Runde eine neue Frage zur Vertiefung der Untersuchung gestellt.
- ❖ Nach mehreren Gesprächsrunden kann es sinnvoll sein, eine zusammenführende Diskussion in Plenum zu initiieren. Dies bietet die Möglichkeit, sich mit den Themen und Fragen zusammenzuschalten, die vorhin im ganzen Raum entstanden sind.

- ❖ Die Anzahl der Gesprächsrunden richtet sich nach dem zu bearbeitenden Thema und dem Umfang der gewünschten Resultate. Es ist nicht ungewöhnlich, die Anzahl innerhalb der Veranstaltung zu verändern, z.B. wenn während des Arbeitens oder nach der Diskussion im Plenum weitere Fragen entstanden sind.

Leitlinien

☺ Klären von Sinn und Zweck

Zuerst wird der Grund des Zusammentreffens geklärt. Dieser bestimmt, welche TeilnehmerInnen dabei sein müssen und welche Faktoren wichtig sind.

☺ Kreieren eines gastfreundlichen Raumes

Die Bedeutung einer angenehmen, gastfreundlichen Atmosphäre wird immer wieder betont. Ein Raum der sich einladend anfühlt bringt mehr Kraft in die Gruppe, denn wer sich wohl fühlt kann seine kreativen Energien leichter freisetzen. Wichtig ist, dass alle Beteiligten frei denken, reden und zuhören können.

Egal ob kleines oder großes World Café: die Gäste sollen sofort spüren, dass hier etwas Außergewöhnliches passieren wird.

☺ Relevante Fragen überlegen

Nur wenn die wirklich wichtigen Fragen auf „den Tisch“ kommen haben die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, sich diesen mit all Ihrer Energie zu widmen.

Manchmal werden aber nicht nur die Fragen an sich in den Runden bearbeitet, sondern oft kommt es gleich zu der Entwicklung echter Lösungen.

Mit der einen (oder auch mehreren) Frage(n) steht und fällt der Erfolg des World Café. Manchmal arbeiten alle an einer Frage, ein andermal leiten mehrere Fragen die logische Weiterentwicklung über mehrere Gesprächsrunden hinweg.



- ☺ Sinn und Zweck klären
- ☺ Gastfreundlichen Raum schaffen
- ☺ Relevante Fragen überlegen
- ☺ TeilnehmerInnen zum Beitragen ermutigen
- ☺ Unterschiedliche Perspektiven verbinden
- ☺ Zu neuen Erkenntnissen gelangen...

Achten Sie bei der Formulierung der Fragen darauf, dass

- sie einfach und klar formuliert sind
- sie dennoch provokativ sind
- es offene Fragen sind (nicht mit ja oder nein zu beantworten)
- sie den „Entdeckergeist“ in den TeilnehmerInnen wecken
- sie neue Perspektiven eröffnen

Die Erfinder der Methode nehmen auch starken Bezug auf Appreciative Inquiry und das dahinter liegende Modell, dass wir unsere Welt danach formen je nach dem welche Fragen wir stellen. Für die Erarbeitung der Fragen im World Café siehe daher auch Appreciative Inquiry.

☺ **TeilnehmerInnen zum Beitragen ermutigen**

Einen Rahmen schaffen, in dem die anwesenden Personen nicht nur „still Teilhaben“ sondern sich auch jederzeit aktiv einbringen können. Jeder Beitrag ist wertvoll und oft ist es auch das aktive, aufmerksame Zuhören, dass einen wichtigen Beitrag leistet.

☺ **Unterschiedliche Perspektiven verbinden**

Besonders schön an der Methode des World Cafés ist die Tatsache, dass man durch das Wechseln des Tisches immer wieder unterschiedlichen Perspektiven begegnet, mit anderen Menschen zusammen trifft und auch selbst immer wieder neue Aspekte entdeckt. Der Wechsel der Tische und Gruppen nach ca. 20 Minuten ist daher besonders wichtig.

☺ **Zu neuen Erkenntnissen gelangen und Entdeckungen mitteilen**

Nach mehreren Gesprächsrunden kann es sinnvoll sein, eine zusammenführende Diskussion in Plenum zu initiieren. Dies bietet die Möglichkeit, sich mit den Themen und Fragen zusammenzuschalten, die vorhin im ganzen Raum entstanden sind.

Spiele, experimentieren und improvisieren Sie!

Die Café Etikette

- ☺ Focus auf das, was wichtig ist.
- ☺ Eigene Ansichten und Sichtweisen beitragen.
- ☺ Sprechen und Hören mit Herz und Verstand.
- ☺ Hinhören um wirklich zu verstehen.
- ☺ Ideen verlinken und verbinden.
- ☺ Aufmerksamkeit auf die Entdeckung neuer Erkenntnisse und tiefergehenden Fragen.
- ☺ Spielen, kritzeln, malen – auf die Tischdecke schreiben ist erwünscht!!!

Haben Sie Spaß dabei!!!!

Die Aufgaben des Gastgebers / der Gastgeberin des Cafés:

- ❖ Erarbeitet mit einer Planungsgruppe Anlass und Zweck des Cafés
- ❖ Gibt dem Café einen - dem Anlass entsprechenden - Namen (z.B. Informations-Café, Wissens-Café, etc.)
- ❖ Gestaltet die Einladung (oder unterstützt zumindest dabei)
- ❖ Erarbeitet mit anderen eine angenehme Caféhaus-Atmosphäre
- ❖ Heißt die TeilnehmerInnen beim Eintreffen willkommen
- ❖ Erklärt den Anlass des Treffens
- ❖ Stellt die Fragen oder Themen für die Gesprächsrunden vor (stellt sicher, dass diese für alle sichtbar visualisiert werden)
- ❖ Erklärt die Café Leitlinien und die Café Etikette und macht sie für alle gut sichtbar
- ❖ Erklärt die Logistik und den Ablauf des Cafés und die zugehörigen Rollen (Gastgeber an den Tischen, Reisende)
- ❖ Hält sich während der Gespräche zwischen den Tischen auf
- ❖ Führt die TeilnehmerInnen einfühlsam und aufmerksam durch den Zeitplan
- ❖ erinnert daran, während der Gespräche mit zu schreiben, zu malen, auf das Papier zu kritzeln
- ❖ Stellt die visuelle Sicherung der Erkenntnisse sicher

Die Aufgaben des Gastgebers / der Gastgeberin eines Tisches:

- ❖ erinnert die Gäste am Tisch daran, wichtige Ideen, Entdeckungen, Verbindungen und tiefer gehende Fragen zu notieren, wenn sie auftauchen.
- ❖ bleibt am Tisch, wenn die anderen gehen und begrüßt die „Reisenden“ von den anderen Tischen.
- ❖ teilt kurz die wichtigsten Erkenntnisse und Entdeckungen des vorherigen Gespräches mit, so dass die anderen sich mit den Ideen ihrer vorherigen Tische einbringen können.

Anzahl der TN

20 bis 1.000 und mehr Menschen

Art der TN

Diese ist stark von den Café Fragestellungen abhängig. Diese sollten zuerst feststehen, bevor die Auswahl der möglichen TeilnehmerInnen beginnt.

Teilnehmen sollten prinzipiell alle Personen des relevanten Systems sein, die zur Beantwortung der Frage beitragen könnten. Insbesondere auch jene, die anschließend mit der Umsetzung möglicher Lösungsansätze betraut werden.

Übliche Dauer (Dauerversionen)

2 Stunden bis 2 Tage

Anwendung ratsam/nicht ratsam

Ein World Café ist sinnvoll, wenn

- das Wissen und die Intelligenz vieler für ein komplexes Thema genutzt werden sollen
- außergewöhnliche Lösungen zu einem Thema gefunden werden sollen
- man will, dass „alle mit allen reden“ und „alle zusammen denken“
- die Sicht aller zu einem Thema oder einer Frage deutlich werden soll, oder
- der Input eines Redners in einer Gruppe sinnvoll verarbeitet werden soll

Auswirkung auf kulturelle Annahmen

Das World Café honoriert die informelle Kommunikation zwischen Menschen innerhalb eines Systems und bringt sie auf eine formellere Ebene. Die Methode – richtig angewendet – bringt eine neue Dynamik in das gelebte Miteinander der Gemeinschaft. Sie wertet Einzelne auf und ermöglicht einer Vielzahl von Personen die Teilhabe an der gemeinsamen Entwicklung.

Wie in vielen anderen Großgruppeninterventionen durchbricht die Methode übliche Hierarchien und Denkmuster und trägt so zu Innovation und Wandel innerhalb des Systems bei.

Entstehung, Kontext und Begründer

Die Geschichte des World Café geht auf das Jahr 1995 zurück und ist eng mit den Namen Juanita Brown und David Isaacs verknüpft. Die hier beschriebene Methode entstand – mehr oder weniger zufällig – gemeinsam mit TeilnehmerInnen eines Workshops. So waren zwar die Tische mit Dekoration, Schreibpapier und Stiften vorbereitet, doch die Dynamik von „GastgeberInnen“, „Gästen“ und „Reisenden“ entstand gemeinsam mit der Gruppe.

Logistische Voraussetzungen

Sie brauchen einen großen Raum, in dem alles Platz hat.

Der Raum sollte:

- Tageslicht bieten oder zumindest gut beleuchtet sein
- wie ein Café ausgestattet sein oder ausgestattet werden können; mit kleinen Tischen für 4 – 5 Personen
- eine „zufällige“ Anordnung der Tische ermöglichen, um der Straßencafé-Atmosphäre nahe zu kommen
- Es empfiehlt sich, die Tische mit Tischdecken und Dekorationsmaterial wie Blumen oder Ähnlichem zu versehen

Checkliste:

Raumausstattung / Material	✓
Kleinere (runde) Tische für 4 – 5 Personen mit ausreichend Sesseln	
Pinnwände und / oder Wände an die mit Krepp Band geklebt werden können; Platz für mindestens 4 Plakate	
Plakate mit den relevanten Fragen und der Café Etikette	
Auf den Tischen: Tischdecke (farbenfroh), großes Papier, Dekoration (z.B. Blumen), Flip Chart Stifte	
Seitentisch mit Erfrischungen und Snacks	
Flipcharts und / oder Pinnwände für eventuelle Arbeit in der gesamten Gruppe	
Moderationskoffer	
Fotoapparat	
Optional (je nach Größe der Veranstaltung)	✓
Overhead Projektor mit Leinwand	
Sound System mit CD-Player und Kassettenrecorder	
Hintergrundmusik	
Mikrofon	
Flipcharts	
Büroausstattung wie z.B. Klammermaschine, Locher, Tixo, etc.	
Post-ist und / oder Metaplankarten	

Weiterführende Literatur und Internetadressen:

Unter www.theworldcafe.com findet sich eine Vielzahl an Artikeln und Download Dokumenten. Juanita Brown und David Isaacs veröffentlichten im April 2005 das erste Buch zu dieser Methode. Es ist im Österreichischen Buchhandel nicht erhältlich, kann aber über AMAZON.com bestellt werden.

Im deutschen Sprachraum ist sonst noch nicht viel an Literatur zu entdecken. Die einzige uns bekannte Quelle ist derzeit <http://www.bredemeyerandfriends.de>.

Katakause

Ziele/Resultate

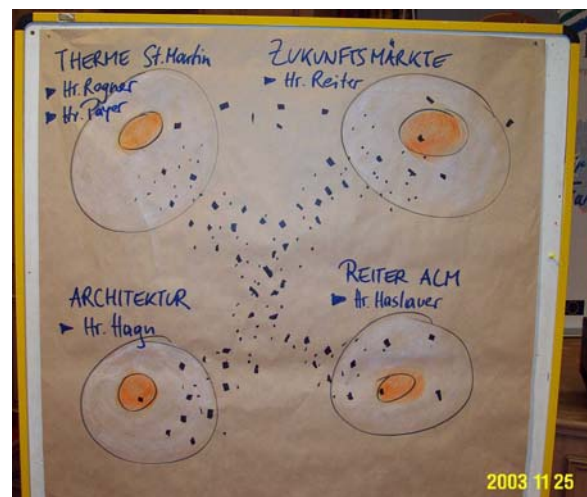
Die Katakause ist ein vorzügliches Instrument, wenn Wissen jeglicher Art von WissensträgerInnen an die Teilnehmenden vermittelt werden soll. Das Wesen der Katakause ist ein reflektierender Dialog zwischen einem/einer WissensträgerIn und Publikum. Diese Art von reflektierendem Dialog (Katakause) findet parallel zu einem oder verschiedenen Themen statt, wobei das Publikum während einer Katakause zu einer anderen wechseln kann. D.h. marktähnliche Prinzipien gehören zu den Regeln.

Prozess

Inn der Regel ist die Katakause in ein Programm eingebettet und stellt einen Teil, nämlich den Wissenstransfer Teil dar. Es könnten etwa allgemeine Statements zum allgemeinen Thema erfolgen und dann die Spezialthemen in Form der Katakause bearbeitet werden.

Die Katakause erfolgt dann in drei Schritten:

1. Zu Beginn werden im Großplenum die sowohl die WissensträgerInnen als auch deren Themen vorgestellt. Dies erfolgt am besten in Form eines kurzen Interviews durch den/der ModeratorIn. Dabei sollten die Wissensträger, wie auf einem Marktplatz für ihr Thema werben.
2. Der/die ModeratorIn gibt die Ecken oder Nischen im Raum bekannt, wo welches Thema mit welcher/m WissensträgerIn besprochen wird. Dabei darf der Hinweis nicht fehlen, die die Teilnehmenden während der Zeit der Katakause (in den Ecken oder Nischen) auch wandern können. Wenn ihr Interesse an einem Thema erschöpft ist, können sie eine andere Katakause besuchen. Je nach Zeitbudget können eine Runde, zwei Runden oder auch soviel Runden gemacht werden, wie Themen-Katakausen vorgesehen sind.
3. Nach der vorgesehenen Zeit treffen sich alle wieder im Großplenum. Der/die Moderatorin interviewt nun nochmals die



WissensträgerInnen und befragt sie um ihre Erfahrungen in den Katakausen. Z.B. Worin lag das größte Interesse der BesucherInnen? Welche überraschenden Erkenntnisse haben Sie durch die Art des Interesses der BesucherInnen gewonnen? Was würden Sie dem Veranstalter empfehlen, zu diesem Thema weiter zu organisieren. Usw. Max. drei Fragen.

Anzahl der TN

Es sollten mindestens drei Katakausen (Themen oder Ecken) stattfinden. Somit ergibt sich eine TN-Anzahl von 15 bis 300 Personen.

Art der TN

Die TeilnehmerInnen können jeglicher Art sein, jedenfalls aber am Thema interessiert sein.

Übliche Dauer (Dauerversionen)

Die übliche Dauer für die Katakause ist

1. Schritt: Interviews mit WissensträgerInnen	15 – 20 Min.
2. Schritt: Katakausen Jede weitere Runde	30 – 60 Min. 30 Min.
3. Schritt: Interviews mit den WissensträgerInnen	15 – 30 Min.

Anwendung ratsam/nicht ratsam

Die Anwendung ist sehr ratsam bei der Wissens- oder Erfahrungsvermittlung. Beispielsweise

- ❖ neue Forschungsergebnisse werden präsentiert.
- ❖ Best Practice-Beispiele werden berichtet
- ❖ (Zwischen-) Ergebnisse von Projekten eines Programms werden vorgestellt
- ❖ Das neue Datenbanksystem für ein Netzwerk wird vorgestellt (dazu bräuchte es in jeder Katakause auch einen Internet-Zugang mit Laptop und Beamer)
- ❖ U.a.m.

Nicht ratsam ist es diese Methode in konfliktiven Situationen anzuwenden. Bzw. überall dort, wo siech die Teilnehmenden Verhandlungen wünschen, werden sie mit Wissensvermittlung nicht zufrieden sein.

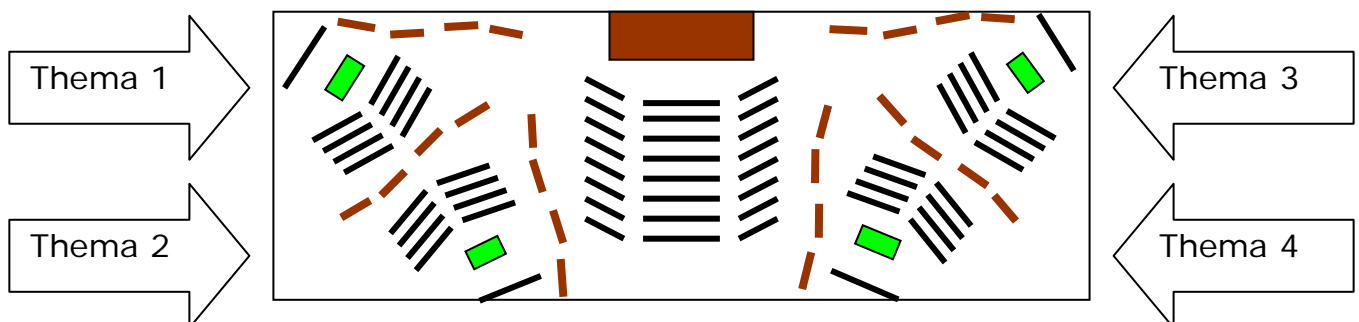
Auswirkung auf kulturelle Annahmen

Es muss nicht immer im Plenum alles berichtet werden, vielmehr kann durch die Wahlmöglichkeit der TeilnehmerInnen eine marktähnliche Situation geschaffen werden und die TN könne sich ihrem Interesse entsprechend intensiv mit den einzelnen Themen befassen. Die Methode erzeugt näheren Kontakt zu den WissensträgerInnen und ermöglicht Spontaneität in der Kommunikation.

Entstehung, Kontext und Begründer

Der Begriff ist eine Abwandlung von „Katakaustik“, die im Inneren eines reflektierenden Rings durch reflektierendes Licht entsteht. Die Katakause wurde von Harald Payer und Leo Baumfeld im Rahmen von Netzwerkveranstaltungen entwickelt, wo es darum ging, Wissen unterschiedlicher Art zu streuen.

Logistische Voraussetzungen



Technische Anforderungen für „Plenum“

- ❖ 1 Beamer
- ❖ 1 Leinwand
- ❖ 2 – 3 Stehtische (für die Interviews der WissensträgerInnen)
- ❖ 1 Tonanlage zum Anmoderieren

Technische Anforderungen für Katakauen (Nischen)

- ❖ Ev. Beamer (wenn nötig) und Leinwand
- ❖ 1 Flip, ev. Pinwände, wo der/die WissensträgerIn Anschauungsmaterial zeigen kann.
- ❖ Ein kleiner Tisch zur Ablage vom Material des/der WissensträgerIn
- ❖ Ausreichend Sessel für Publikum (wenn die Katakauen kürzer dauern (20 Min.), kann dies auch im Stehen abgewickelt werden. Ev. einen

Stehtisch für WissensträgerIn, damit Papier oder Notizen abgelegt werden können.

Wird die Katakause bei Programmkonferenzen angewendet, können auch Projektausstellungswände die Nischen trennen. Wenn die Projekte das Thema in den katakausen sind, dann soll darauf geachtet werden, dass jene Projekte, die in der Katakause besprochen werden, auch in dieser räumlichen Are ausgestellt sind.

Perspektiven- Inszenierungen

Synteegrity

Ziele/Resultate

Bei der Synteegrity geht es darum, dass Menschen eine gemeinsame Wirklichkeit zu einem Thema, ein Problem oder eine Herausforderung konstruieren. Mit dieser gemeinsamen Sichtweise der Dinge ist es ihnen leichter möglich in komplexen Fragestellungen Lösungen zu finden.

Prozess

Es handelt sich um einen klar strukturierten Ablauf einer Diskussion in einem zirkulärem Setting. AkteurInnen und BeobachterInnen wechseln sich ab im Aktivmodus. Voraussetzung ist, dass es mind. 4 Subgruppen mit 4 relevanten Themen gibt, die vorbereiteten Fragen (als Inspiration) im zirkulärem Setting diskutieren. Alle TeilnehmerInnen bearbeiten mind. 50% der Themen (entweder als DiskutantIn oder als BeobachterIn)

Durch die Anwendung des Prinzips „alle relevanten Personen zur gleichen Zeit am gleichen Ort“ können durch unmittelbares gemeinsames Reflektieren, Entwickeln und gegebenenfalls Entscheiden in kurzer Zeit Ergebnisse erzielt, die ansonsten mehrer Wochen oder Monate in Anspruch nehmen würden. Ergebnisse die ansonsten nicht die erforderliche soziale Vielfalt und Wissensvielfalt integrieren können und somit an Akzeptanz und Passgenauigkeit darunter leiden würden. Der Begriff „Syntegrieren“ ist eine Verknüpfung von **Synergien nutzen** und **Vielfalt integrieren**.

Vorbereitung

Bei dieser Methode ist es wichtig die Vorbereitung sehr sorgfältig durchzuführen. Die Teilnehmenden sollten die Themen präsent haben, wobei eine kurze Einführung und das 2 – 4 Fragen dazu gestellt werden. In einem Workshop mit den AkteurInnen eines regionalverbandes waren dies z.B. folgende Themen:

- a) Regionale Entwicklung gemeinsam steuern**
- b) Zukunftsfelder der Regionalwirtschaft**
- c) Gemeinsame Standortentwicklung und –
vermarktung**
- d) Wissen und Qualifizierung**
- e) Verkehrsinfrastruktur und Öffentlicher Verkehr**
- f) Entwicklung weicher Standortfaktoren**

Ein Beispiel, wie ein Thema kurz beschrieben war:

Gemeinsame Standortentwicklung und –vermarktung

Aus Perspektive der Gemeinden, Interessensvertretungen und anderer im Zuge des Regionalwirtschaftlichen Konzeptes (RWK) Projekts befragten Institutionen der Region ist eine abgestimmte Standortentwicklung ein zentrales Ziel des Entwicklungskonzepts. Die Motive für dieses Ziel umfassen z.B.

- ⇒ Schaffung einiger herausragenden, d.h. auch überregional wettbewerbsfähiger Standorte (anstatt einer Vielzahl mittelmäßiger Standorte)
- ⇒ Bündelung und gezielte Steuerung der Raum- und Verkehrsentwicklung
- ⇒ Schaffung von attraktiven (kleineren) Betriebsstandorten auch in von Linz weiter entfernten Teilgebieten

Die Entwicklung und erfolgreiche Vermarktung von Betriebsstandorten ist mit anderen zentralen Themen eines regionalwirtschaftlichen Entwicklungskonzepts (RWK) eng verknüpft – mit der Schaffung gemeinsamer Zukunftsbilder ebenso wie mit der Frage der Verkehrsentwicklung

Standortvermarktung wird bisher einerseits auf Landesebene durch die Landeseigene Gesellschaft betrieben, andererseits – in zunehmenden Maße – durch die einzelnen Kommunen selbst. In der Studie „Potentialanalyse XY“ wurden potentiell geeignete Flächen zur weiteren Standortentwicklung beschrieben. Mit dem Gebiet des NN sowie dem YY

stehen im Bezirk ZZ zumindest zwei interkommunale und überregional bedeutende Standorte zur Verfügung – für beide Gebiete sind derzeit Projekte in Ausarbeitung. Kleinere Standorte könnten aus ExpertInnensicht in Kooperation von jeweils zwei oder drei Gemeinden auch außerhalb des sogenannten „Speckgürtels“ gemeinsam entwickelt werden.

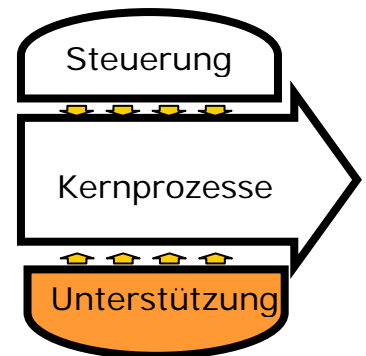
Praktisch alle Dokumente und Studien zur Entwicklung der Region XX verweisen auf die hohe Bedeutung kooperativer Standortentwicklung und –vermarktung. Gleichzeitig geben sie die Einschätzung wieder, dass derzeit kaum kooperative Ansätze in der Region zu finden sind. Das Ende 2004 beauftragte Projekt zum Aufbau eines Standortmanagementsystems stellt einen der Ansätze kooperativer Standortentwicklung und –vermarktung dar.

ANWEISUNG AN DIE ARBEITSGRUPPE

C) Gemeinsame Standortentwicklung und –vermarktung

Bitte bearbeiten Sie in der Gruppe folgende Fragen:



- Mit welchem Ziel soll gemeinsame Standortentwicklung und –vermarktung erfolgen? (Fokus internationale Wettbewerbsfähigkeit der Region? Fokus Ausgleich regionaler Unterschiede? Fokus Raumordnung und Verkehrsbündelung?)
- Wie verbindlich soll und kann eine abgestimmte Standortentwicklung und –vermarktung betrieben werden?
- Welche „Regeln“ des Zusammenspiels von Land und Gemeinden empfehlen Sie?



Der Ablauf des „Syntegrieren“

Damit die Teilnehmenden sich gut entscheiden können, zu welchem Thema sie schwerpunktmäßig arbeiten, d.h. diskutieren wollen, sollen die Themen vorher vorgestellt werden. Anschließend werden sie gefragt, zu welchem Thema sie arbeiten wollen, wobei es ideal ist, dass zu jedem Thema in etwa gleichviel Personen arbeiten. Mindestens sollten es aber drei Personen sein.




Die Themen werden in folgenden Konstellationen diskutiert, wobei jene Gruppe zu der der Pfeil zeigt, diskutiert und jene Gruppe von der der Pfeil ausgeht als Beobachter fungiert:

DiskutiererInnen	BeobachterInnen	Raum
		

1. Runde

Beginn XX.XXh

Dauer 45´

Pause XX.XXh

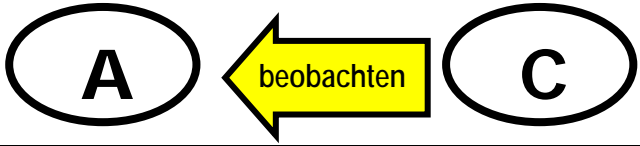
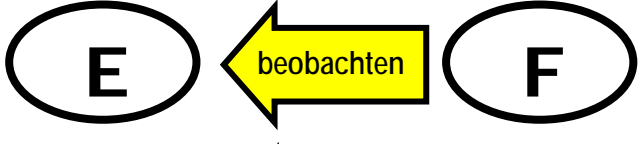

Dauer 15´

Die Gruppe, die in der 1. Runde Beobachtung gemacht hat, wird in der 2. Runde Diskutieren. Dabei sollte sie aber nicht jene Gruppe als Beobachter haben die sie selbst beobachtet hatten, sondern eine andere Gruppe. Somit ist sichergestellt, dass die teilnehmenden mit mehreren Themen konfrontiert sind, sowohl als DiskutierantInnen als auch als BeobachterInnen.

2. Runde

Beginn XX.XXh

Dauer 45´

 <p>A ← beobachten C</p>	
 <p>E ← beobachten F</p>	
 <p>D ← beobachten B</p>	

Pause 10.30h

Dauer 15´

Ablauf pro Runde:

- ◆ Bestimmen sie einen Hüter der Zeit!
- ◆ Berücksichtigen Sie, dass in wenig Zeit die wesentlichen Aspekte besprochen werden. Nicht verzetteln in Detailfragen.
- ◆ Berücksichtigen Sie, dass alle zu Wort kommen möchten und halten Sie ihre Wortmeldungen kurz und möglichst präzise. Vermeiden Sie lange Umschreibungen, von Aspekten, die auch klar und kurz angesprochen werden können.
- ◆ Bedenken Sie, sie sind mitverantwortlich für das GANZE. Sie sind nicht InteressensvertreterIn eines Teils.

05´	Ankommen und Klärungen	Wer ist Hüter der Zeit?
15´	Diskutieren	BeobachterInnen machen sich Notizen, nicht dreinreden. Auch keine Verständnisfragen, damit der Prozess nicht gestört wird.
10´	DiskutiererInnen hören zu und machen sich Notizen. Keine Diskussion mit den BeobachterInnen!! Was „falsch“ verstanden wurde, kann in der nächsten Diskutierrunde mitgeteilt werden. (ohne Diskussion)	Beobachter geben Feedback und Empfehlungen
15´	Diskutieren Dabei werden die Anregungen der BeobachterInnen aufgegriffen, bestätigt oder verworfen	Beobachter machen sich Notizen, nicht dreinreden. Auch keine Verständnisfragen.

Zusammenfassung

Beginn XX.XXh

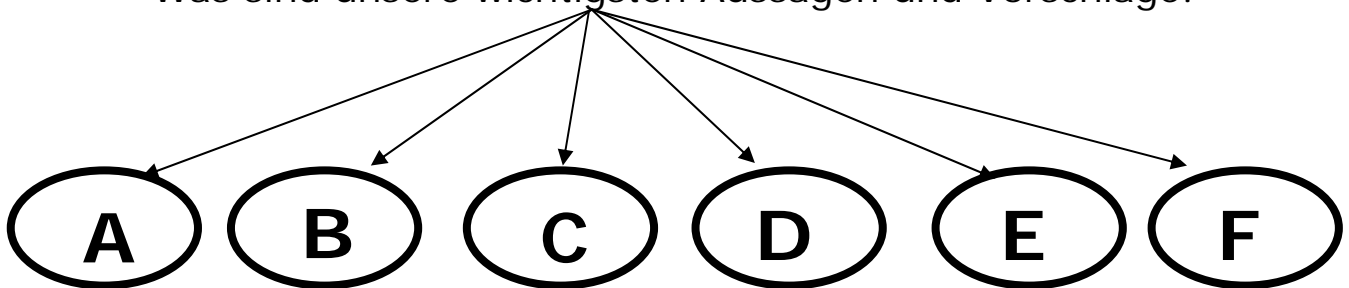
Dauer 60´

Ende XX.XX

Anschließend Mittagspause

Die einzelnen Gruppen treffen sich ohne BeobachterInnen und fassen ihre Erkenntnisse zusammen:

Was sind unsere wichtigsten Aussagen und Vorschläge!



Bitte schreiben Sie Ihre Ergebnisse auf ein Flip.

Präsentationen

Beginn XX.XXh

Dauer 80´

Die Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse im Plenum.
Zu jedem Ergebnis wird ein „Plausibilitätscheck“ durchgeführt und gegebenenfalls Vereinbarungen getroffen.

Daher bitte wir Sie die Präsentation auf maximal 7 Minuten zu beschränken, sodaß für Verständnisfragen, den Plausibilitätscheck ev. Vereinbarungen Zeit bleibt.

Insgesamt haben wir für jede Gruppe 13 Minuten zur Verfügung

Ende der Präsentation XX.XXh














Ab hier kann es unterschiedlich weitergehen:

- A) Ende der Veranstaltung. Hier muss sichergestellt werden, dass ExpertInnen die Ergebnisse der Arbeitsgruppen zusammenfassen.

B) B) Vertiefung der Ergebnisse der einzelnen Gruppen z.B. in folgender Form:

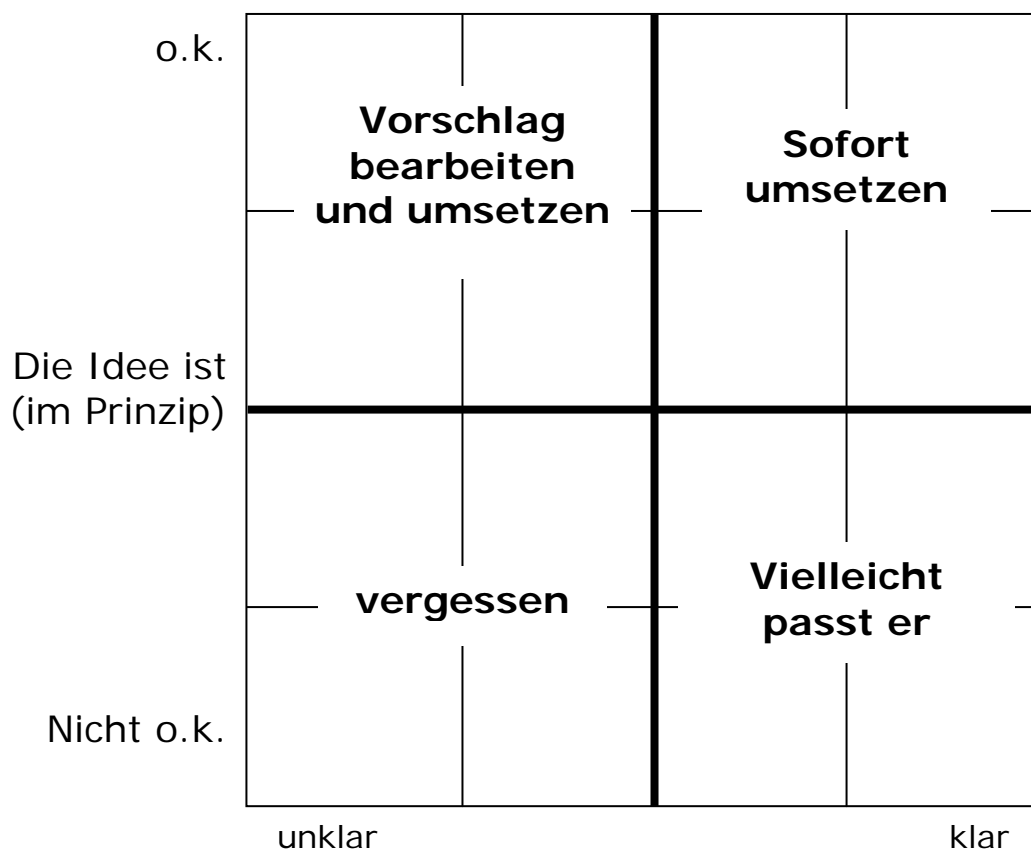
Die Verbesserungsvorschläge aus den Gruppen

Die Nummerierung bezieht sich auf die Nummern der Maßnahmenliste.

o.k. wichtig		  	    	
Die Idee ist (im Prinzip)		  	 	
Nicht o.k. wichtig				
	unklar	Die Idee ist...		klar

Die Interventionsrichtung

für die Themen



Die folgende Tabelle zeigt, wie die Ideen und Vorschläge weiter bearbeitet werden können. Das Beispiel stammt aus einem sozialen Unternehmen.

Verbesserungsvorschlag	PatIn	Bis wann	Supp
1. EU-Förderungen ermitteln Info-Veranstaltungen besuchen: + EQUAL am 26. Mai (www.equalexperts.at) + Info durch XX (ev. Gleich andere mögliche Partner zur Info-Veranstaltung einladen)	NN YY NN	1. Juni Woche	XX
2. GVV-intensivieren	RR	Ende Juli	
3. Saisonarbeit lukrieren	GG	Ende Juli	
4. Schulungsmodell für TAK's und Externe entwickeln (Konzept entwickeln + Planung des Projektes (auch VI 5)	JJ	Herbst	o.k.

Beispiel eines Ablauf zum Syntegrieren eines RWK:

Ablauf 1. Tag:

Schritt	Inhalt und Form	Verantwortlich	Dauer Min	Zeit
Ankommen				Ab 16.30
Begrüßung	Begrüßung und Vorstellungsrunde		20	17.00
Einführung	Kontext des RWK		10	
	Ziel und Ablauf des Workshops		10	
	Themen, die bearbeitet werden		40	
	Gespräche zum Thema		40	18.00
	Persönliche Zuordnung zum Thema		10	18.40
Abendessen			80	19.00
	Kamingespräch – Geschichten erzählen		60+	20.20

Ablauf 2. Tag:

Schritt	Inhalt und Form	Verantwortlich	Dauer Min	Zeit
Einführung	Einführung in die Methode		15	08.30
1. Runde	1. Runde der Themen B-C-F		45	08.45
Pause			15	09.30
2. Runde	2. Runde der Themen A-E-D		45	09.45
Pause			15	10.30
Zusammenfassung	Zusammenfassungen der Ergebnisse in den Gruppen		60	10.45
M-Pause			75	11.45
Präsentation	Präsentation der Ergebnisse mit Plausibilitätscheck und Vereinbarungen		80	13.15
	Weitere Schritte		30	14.20
Abschluß	Abschluss und Verabschiedung		20	14.50

Anzahl der TN

Idealerweisweise kann mit 20 – 50 Teilnehmenden gearbeitet werden. Aber es sind auch 200 TN möglich, wobei dann die Nacharbeit auf weitere Teilworkshops delegiert werden muss.

Art der TN

Die Teilnehmenden brauchen eine gemeinsame Betroffenheit. Ohne diese Betroffenheit kann nicht die nötige Energie zur intensiven Diskussion hergestellt werden.

Übliche Dauer (Dauerversionen)

Die übliche Dauer ist zwei Tage, wir haben sie aber auch schon in 2,5 Stunden durchgeführt. Allerdings kann dann die Verarbeitung der Diskussion nicht mehr vertieft erfolgen. In diesem Fall braucht es „Berichterstatter“ die dann die Zusammenfassung der Diskussion durchführen.

Anwendung ratsam/nicht ratsam

Gut geeignet um Kernthemen zu diskutieren, um einen Standpunkt für ein größeres Ganzes zu erarbeiten.

Im Regionalen Kontext:

Zur „Aneignung“ von Entwicklungskonzepten, die vorgeschlagen sind, aber von den regionalen Akteuren verstanden werden müssen. Dies kann nur durch Kommunikation geschehen (oder nicht)

Im Unternehmenskontext:

Zur Klarstellung der wichtigen Themen, mit denen das Unternehmen aktuell sich konfrontiert sieht und Motivierung, dass man gemeinsam die Herausforderung schaffen kann.

Auswirkung auf kulturelle Annahmen

Häufig treffen sich AkteurInnen und Teilnehmende, um ihre Teilinteressen einzubringen und soweit als möglich zu „verteidigen“. Mit dieser Methode werden alle in einen Kontext für die Verantwortung für das GANZE motiviert. In dieser Haltung werden dann oft Lösungen möglich für die man ansonsten lange Überzeugungsarbeit leisten müsste.

Entstehung, Kontext und Begründer

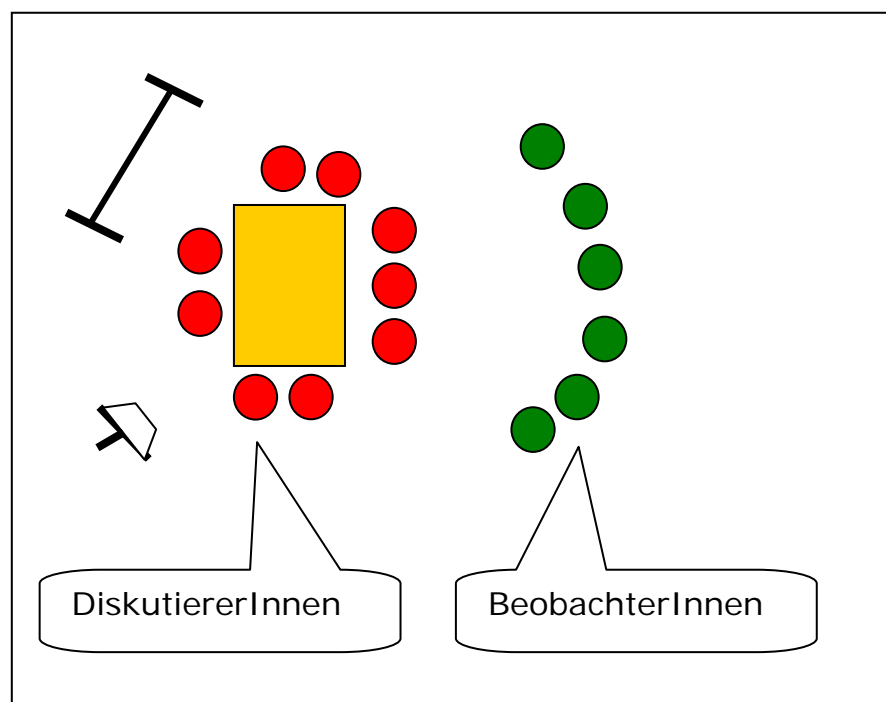
Synte-grity stützt sich auf Stafford Beer´s Erfindung der Synte-gration (eine Kombination von Synergie und Integration von Wissens- und KompetenzträgerInnen). Baumfeld hat diese Methode für kürzere Workshops adaptiert.

Logistische Voraussetzungen

Das Setting für das Plenum:

Entweder im klassischen Großgruppensetting mit Tischgruppen. Aber auch U-Form oder Sesselkreis.

Die Räume, in denen die Gruppen arbeiten sollten so voerbeitet sein, dass es einen Sesselkreis (oder bei weniger Prersonen) eine Tischgruppe gibt und dann ein Sesselkreis für die Beobachtungsgruppe in einem angemessenen Abstand. Wenn die Personen ihren Raum finden, wissen sie wohin sie sich setzen müssen.



Zirkuläre Dialoge

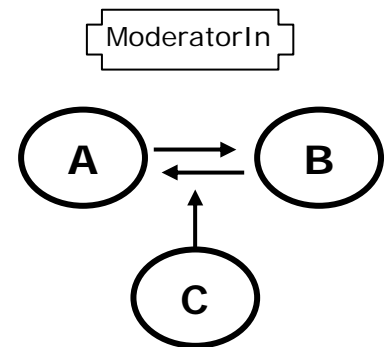
Ziele/Resultate

Ziel der zirkulären Dialoge ist es, die verschiedenen Perspektiven von inneren und äußeren SystemteilnehmerInnen zur kritischen Würdigung, zur Erfahrungsgenerierung und -sicherung oder zur Suche von Lösungen zu nutzen.

Prozess

Die Merkmale von zirkulären Dialogen sind:

- Es sind in der Regel drei oder mehr unterschiedliche Perspektiven involviert bzw. genutzt.
- Die Kommunikation erfolgt in einem eher streng definiertem Ablauf, bei dem die jeweils anderen die Aussagen, Gestik und Mimik bewusst wahrnehmen und diese „verbreiterte“ Wahrnehmung als Ressource genutzt wird.
- Die Selbstwahrnehmung (Gefühle, Gedankenimpulse u. dgl.) während der Kommunikation der jeweils anderen wird als Ressource abgefragt und damit bewusst genutzt.
- Es ist die Moderation eines nicht Involvierten erforderlich, da die Diskussion auch von einer Zeitdisziplin profitiert.



Im Folgenden sind einige dieser zirkulären Dialogen nach ihrem Kernnutzen charakterisiert:

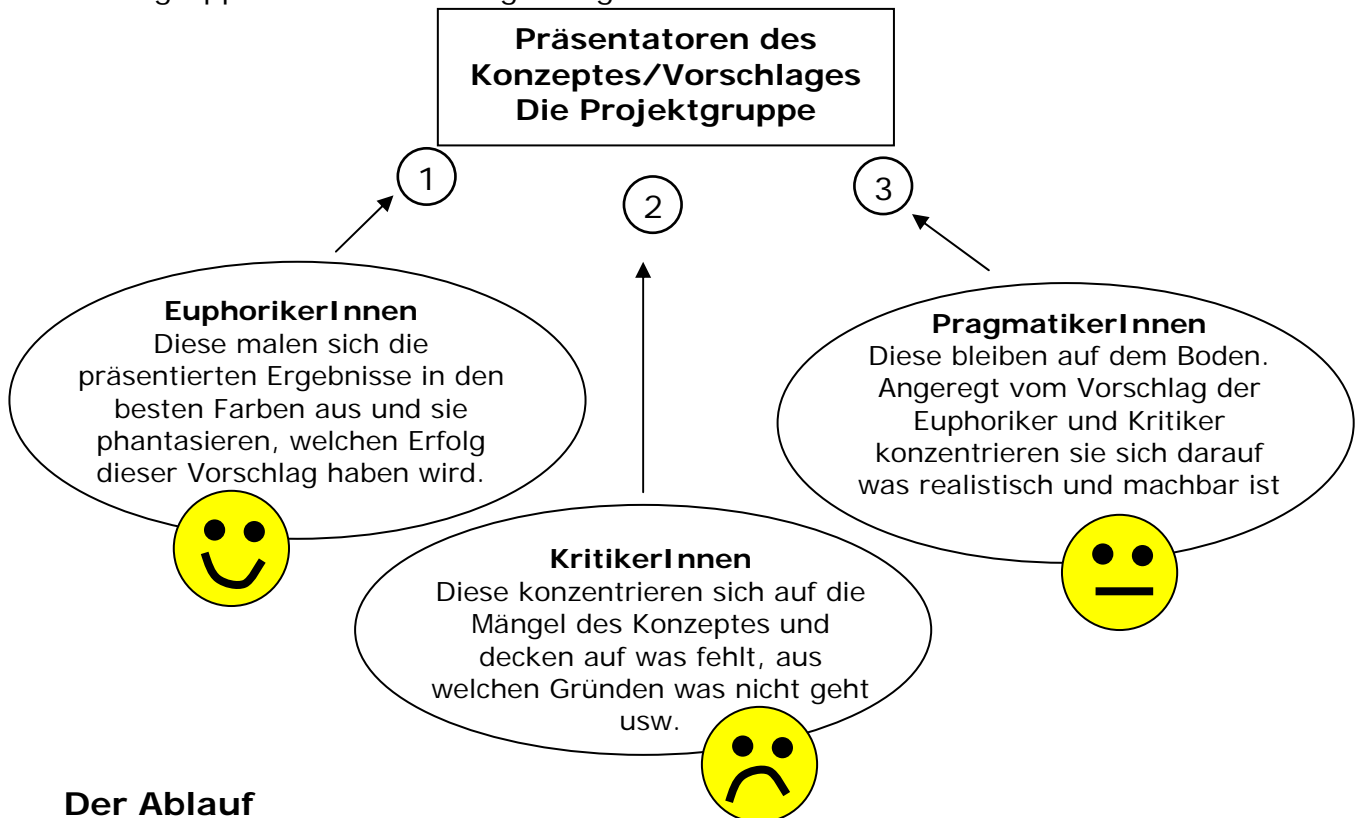
Konzept- oder Projektpräsentationen

Bei dieser von BAUMFELD L. entwickelten Methode werden die TeilnehmerInnen eingeladen, in Rollen zu schlüpfen, die auch in einer nicht inszenierten Diskussion häufig vorkommen: EuphorikerInnen, KritikerInnen und PragmatikerInnen. Damit soll eine bewusste Vielfalt erzeugt werden, woraus sich die PräsentatorInnen Anregungen für ihre weitere Bearbeitung ihres Projektes oder Konzeptes ableiten können. In 6 Arbeitsschritten wird hier die Diskussion geführt, wobei je nach Größe der Gesamtgruppe die Gesamtdauer von 30 bis 60 Minuten angemessen ist. Siehe den Ablaufplan auf der nächsten Seite:

Präsentation und Diskussion einer Konzeptidee

Wenn fertige Ergebnisse präsentiert werden, empfehlen wir die Diskussion darüber aus verschiedenem Blickwinkel zu führen. Damit dies geschehen kann müssen sich die Diskutanten in Rollen begeben, aus denen sie heraus die Ergebnisse beurteilen bzw. ihre Beobachtungen dazu preisgeben. Damit wird eine bewußte Vielfalt erzeugt, woraus wichtige Anregungen für das Endergebnis geschöpft werden können.

Zunächst einmal sollen sich die TeilnehmerInnen (die nicht zur präsentierenden Gruppe gehören) für jeweils eine der hier angeführten Rollen entscheiden. Die Rollengruppen sollen in etwa gleich groß sein.



Der Ablauf

Schritt	Aktion	Minuten
1	Die Rollen einnehmen	2
2	Präsentation durch Ideenträger(gruppe) (möglichst auf Flip und ein vorbereitetes Papier)	7
3 a	Feed back aus der Rolle der Euphoriker	4
3 b	Feed back aus der Rolle der Kritiker	4
3 c	Feed back aus der Rolle der Pragmatiker	4
4	Die Ideenträger(gruppe) antwortet, was aus seiner/ihrer Sicht nützliche Anregungen aus den Rollenstellungen waren	5
5	Diskussion der Gesamtgruppe (nicht mehr in den Rollen)	7
6	Falls erforderlich: Entscheidung	5
	Gesamtzeit	38

Hinweis: Es ist sehr wichtig, daß die Zeiten eingehalten werden. Manchmal bewährt es sich einen "Zeitwächter" zu engagieren, der bei Ablauf der Frist "STOP" sagt und somit der nächste Schritt getan werden kann. Von Schritt 2 – 4 keine Diskussion zulassen, nur Verständnisfragen sind möglich.

Der tatsächliche Zeitbedarf muss dem Umfang und der Komplexität des Projektes angepasst werden.

Wenn es vom mRaumsetting her schwer möglich ist die Perspektivengruppen spontan zusammensetzen zu lassen, etwa weil die Personen um umverrückbare Tische oder in Kinobestuhlung sitzen, dann funktioniert die Rollenorientierung auch sehr gut, wenn den Teilnehmenden für ihre gewählte Perspektive ein „Pickerl“ mit den folgenden Symbolen gegeben wird:



EuphorikerInnen



KritikerInnen



PragmatikerInnen

Das Rollenspiel

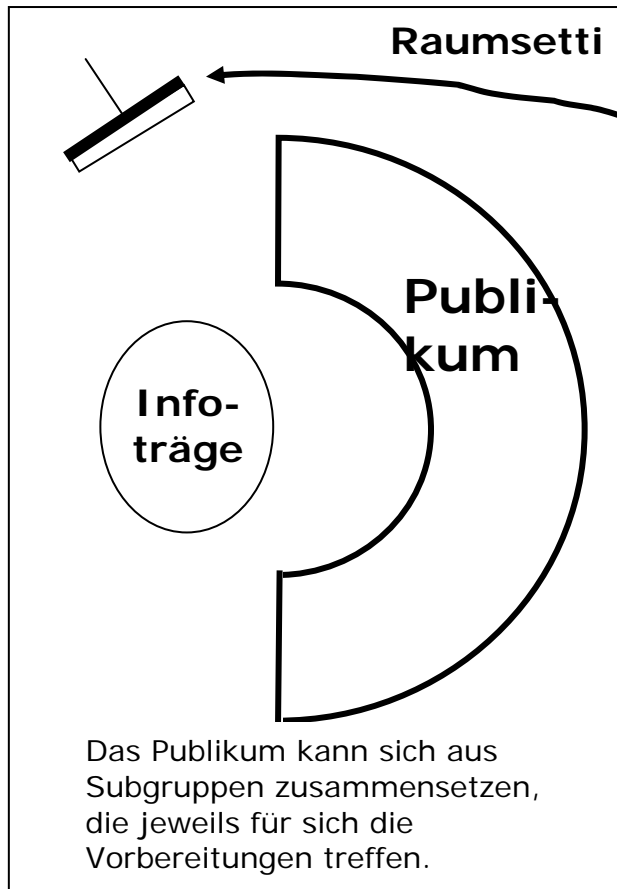
Eine spannende Diskussion wird auch in einem Setting erzeugt, in dem die Rollen oder Funktionen der jeweils anwesenden TeilnehmerInnen an andere Anwesende verteilt werden und sie in einem strikten Ablauf zu einem „heißen Eisen“ Stellung beziehen lässt. Wichtig in dieser Inszenierung ist die anschließende Metadiskussion der RollenträgerInnen.

Das Info-Board

Hier wird im wesentlichen die mögliche „Gerüchteküche“, die einem Projekt vorausgeht, bewusst eingeholt indem das Publikum zu Beginn gebeten wird, zu berichten, was sie über das Projekt gehört haben, oder welche Vermutungen sie hegen. So werden die informellen Informationen (Gerüchte) gewürdigt, was die Bereitschaft seitens des Publikums erhöht, die formalen Informationen (Projektpräsentation) entgegenzunehmen. Das Info-Board eignet sich gut für Zwischenberichte bei umstrittenen Projekten mit hoher Umfelddynamik.

Siehe nächste Seite:

Das Info Board



Flipchart

Diese Präsentationsform ist dann geeignet, wenn es im System bereits Vorinformationen gibt, aber nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle die gleichen Informationen haben.

Wir haben gehört:	Wir vermuten:

Schritt	Aktion	Wer	Zeit
1	Kurze Vorbereitung Publikum: Ich habe gehört, ich vermute: Infoträger: Welche Infos sind wichtig, was möchten wir vermitteln?	alle	5´
2	Wie haben gehört, wir vermuten:	Publikum	4´
3	Stellungnahme	InfoträgerIn	8´
4	Verständnisfragen Diskussion	Dialog durch alle	5´ - 10´
			22´-27´

Die Beratergruppe Neuwaldegg (KÖNIGSWIESER, EXNER) hat eine Reihe von Inszenierungen entwickelt, in denen die Zirkularität als Methode eingesetzt wird. Beispiele sind:

- ***Szenen-Feedback***

Hier geht es darum, dass die aktuelle Situation z.B. eines Projektes verfremdet wird und in einem anderen Kontext dargestellt wird. Die TeilnehmerInnen werden aufgefordert Kontexte zu finden, in dem die ProjektteilnehmerInnen dann entsprechende Rollen spielen.

1. Schritt: (Einzelarbeit)

Jede teilnehmende Person entwirft für sich eine Szene, die seiner/ihrer Meinung nach die Situation der Gruppe am besten versinnbildlicht. Jedes Gruppenmitglied sollte darin eine Rolle spielen können, z.B. Reparaturwerkstätte, Expeditionsgruppe u. dgl.

2. Schritt:

Nacheinander werden die Szenen erzählt.

3. Schritt:

Die Gruppe vergleicht die verschiedenen Szenen untereinander, bespricht sie und zieht ihre Schlüsse, die dann auch zu Entscheidungen führen können.

- ***Die anwesenden Abwesenden***

Eine sehr effiziente Methode, um die möglichen Sichtweisen der nicht anwesenden, aber involvierten Personen einzubeziehen. Diese Methode eignet sich gut, eine Gruppe (ab 10 bis Großgruppe) einzuladen, über den eigenen Tellerrand zu blicken.

1. Schritt:

Die Teilnehmenden listen die relevanten Umwelten auf, die für das Projekt relevant sind.

2. Schritt:

Nun werden die 4 – 7 wichtigsten Umwelten gemeinsam ermittelt.

3. Schritt:

Es werden TeilnehmerInnen ausgewählt, die die Rollen der Abwesenden übernehmen sollen. Dazu werden sie in die Aufgabe eingestimmt (Wer würde was, wie machen oder beurteilen udgl.) Anschließend werden diese RollenträgerInnen (es können auch Gruppen sein, die eine Rolle spielen) so im Raum platziert, dass sie den weiteren Verlauf der Diskussion beobachten können. Dies geschieht am besten so, dass sie

am Außenrand Platz nehmen.

4. Schritt:

Die übrigen Teilnehmenden (im inneren Kreis) führen die Diskussion, die Präsentation udgl. fort.

5. Schritt:

In angemessenen Abständen allerdings haben die VertreterInnen der relevanten Umwelten die Möglichkeit ihre Wünsche, Beobachtungen, Empfehlungen, Gefühle zu äußern. Dies kann 2 – 3 Mal geschehen.

6. Schritt:

Die TN im Innenkreis können jeweils nach den Statements der UmweltvertreterInnen deren Anregungen, Gefühle, Empfehlungen, Interessen mit berücksichtigen und sich davon inspirieren lassen.

- *Tabuzirkel*

Hierin handelt sich um die „Unmöglichkeit“ in Gruppen, das Unbesprechbare besprechbar zu machen. Das Tabu wird dabei hereingeholt, indem alle TeilnehmerInnen ihr Tabu auf Kärtchen schreiben. Diese werden reihum zum Lesen verteilt ohne darüber zu sprechen; alle kennen es, sodass es für die weitere Diskussion wirksam wird.

1. Schritt:

Die Teilnehmenden notieren auf Kärtchen jene Themen, von denen sie glauben, dass sie ein Tabu darstellen. Möglichst „neutral“ schreiben. Der/die externe BegleiterIn sammelt die Kärtchen ein.

2. Schritt:

Die Karten werden gemischt und wieder verteilt, aber so dass jede/r nur sein/ihr Kärtchen lesen kann. Die Kärtchen werden reihum weitergeben und gelesen bis alle Kärtchen gelesen haben. Kommentare sind nicht erlaubt.

3. Schritt:

Die Kärtchen werden eingesammelt und vernichtet - am besten von der externen Begleitung.

Anzahl der TN

Je nach Methode unterschiedlich. Die hier zitierten Methoden können mit 6 bis 40 Teilnehmenden leicht durchgeführt werden.

Art der TN

Teilnehmende von Arbeitsgruppen, Projektgruppen oder Steuerungsteams.

Teilnehmende von Resonanzgruppen bzw. Sounding Boards.

Übliche Dauer (Dauerversionen)

Siehe die konkreten Methoden.

Anwendung ratsam/nicht ratsam

All diese zirkulären Dialoge sind in der Regel Teil in einem Gesamtdesign einer Veranstaltung bzw. Workshops. Wenn sie zielgerichtet eingesetzt sind, ermöglichen sie viel Kreativität, lösen Blockaden und steigern die Lösungsbereitschaft. Sie nutzen die kreativen und wertschätzenden Ressourcen der TeilnehmerInnen in einer entspannten Atmosphäre. Sie erfordern relativ wenig Zeit, weil sie durch die formale Strenge des Ablaufdesigns die Aufmerksamkeit hoch halten. Sie sind intensiv und damit zeitsparend.

Auswirkung auf kulturelle Annahmen

Die Beobachtung ist eine Tätigkeit, die wir IMMER quasi nebenher durchführen. Wenn das so ist kann sie auch bewusst inszeniert werden, in dem sie von einer impliziten Tätigkeit zur expliziten Aufgabe wird. Das erhöht die Möglichkeit heikle Fragen anzusprechen, ohne jemanden zu verletzen.

Sobald eine Beobachtung in sozialen Systemen gemacht wird gibt es eine/n Beobachter und eine/n Beobachteten (das können auch Gruppen sein), damit ist die Zirkularität auch eine Tatsache, sobald diese beiden Akteure aktiv sind. Häufig werden auch Rollen zugeschrieben, die mehr oder weniger „fixiert“ sind. Diese Fixierung kann eine Selbstfixierung oder eine zugeschriebene Fixierung sein. Zirkuläre Dialoge ermöglichen die Auflösung dieser Fixierungen, was oft zur Entspannung und Erheiterung beiträgt.

Durch den relativ strikten zeitlichen Ablauf zirkulärer Dialoge und „das Verbot“ direkt Korrekturen anzubringen, sondern dies erst zu tun wenn man an der Reihe ist, können Missverständnisse entstehen. Allerdings

Großgruppeninterventionen – das Praxisbuch für Leader+ Österreich

Missverständnisse können wertvolle Hinweise und Inspirationen liefern, die man im Modus der Korrekturbedürftigkeit nicht hochkommen würden. Missverständnisse, wenn sie schon da sein sollten, werden als Ressource genutzt.

Entstehung, Kontext und Begründer

Zirkuläre Dialoge kommen einerseits aus der Tradition der Rollenspiele und andererseits aus der Tradition der systemischen Interventions-techniken. Die hier skizzierten Dialoge stammen aus der Beratungsanwendung in Organisationen oder aus dem Regionalentwicklungskontext. Zirkuläre Dialoge sind Kommunikationsformen in Teams und größeren Gruppen zur Diskussion von präsentierten Projekten, Studienergebnissen oder Ermittlung von unterschiedlichen Erfahrungen von TeilnehmerInnen verschiedener Herkünfte.

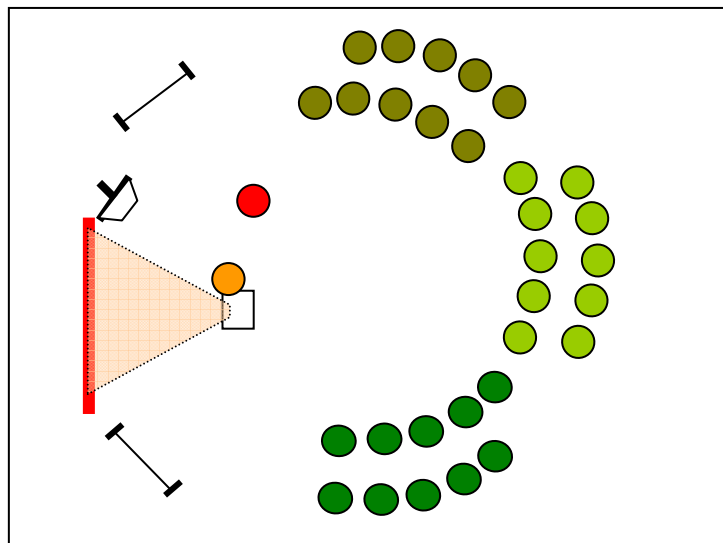
Mit der Inszenierung eines zirkulären Dialoges werden entweder unterschiedliche Blickwinkel der TeilnehmerInnen oder konstruierte unterschiedliche Sichtweisen als Ressource genutzt. In Treffen, deren TeilnehmerInnen sich mehr oder weniger gut kennen und „Rollenzuschreibungen“ sich verhärtet haben, haben zirkuläre Dialoge eine auflösende Wirkung.

Logistische Voraussetzungen

Setting

Beispiel für Projektpräsentation.

Die Sessel sollen möglichst so aufgestellt werden, dass die erwartete TeilnehmerInnen-Anzahl in drei Gruppen geteilt wird und diese im Halbkreis rund um die jeweiligen SprecherInnen aufgestellt sind.



Ausstattung

<ul style="list-style-type: none">▪ Ein Beamer▪ Leinwand▪ 1 Laptop▪ 1 Tisch für Beamer und Laptop▪ 1-2 Flip Charts▪ 1 -2 Pinwände	<ul style="list-style-type: none">▪ DigiKamera▪ Moderationskoffer▪ Ev. Gong bei größeren Gruppen ab ca. 30 Personen)▪ Smily´s 😊 😞 😐
--	--

Zirkuläre Settings in der Projektarbeit

Meilensteinplanung

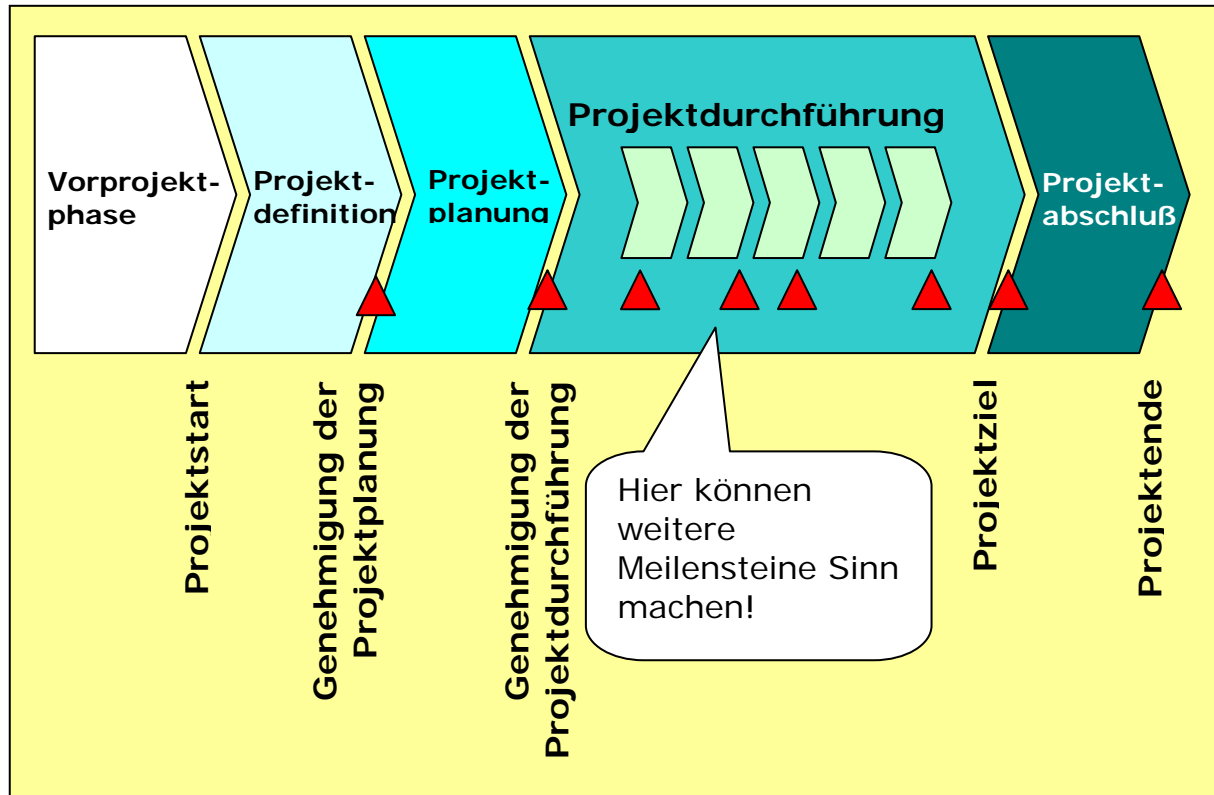
Meilensteine werden zu Beginn des Projektes gesetzt und dies im Zusammenhang mit der Terminplanung. Dabei handelt es sich um wichtige Zwischenergebnisse des Projektes, die sich in der Regel auf definierte Sachergebnisse beziehen, auf Fertigstellungstermine oder auf Kosten bzw. Freigabe weiterer Budgetmittel.

Zwischenergebnisse, die Meilensteincharakter weisen folgende Merkmale auf:

- ◆ Es ist eine weitere sachliche Entscheidung zu treffen
- ◆ Es muß Budget freigegeben werden
- ◆ Es muß etwas fertig gestellt sein, damit die nächste Projektphase begonnen werden kann.

Meist wird das Ende einer Projektphase als Meilenstein gesetzt, da an diesen Stellen weitere Entscheidungen getroffen werden müssen. Dabei kann der Meilenstein mit dem „letzten Arbeitspaket“ dieser Phase markiert werden.

Die Hauptphasen der Projekte sind:



Großgruppeninterventionen – das Praxisbuch für Leader+ Österreich

Es ist sinnvoll pro Projekt 4 bis 7 Meilensteine zu setzen. Meilensteine werden im Terminplan mit einem Symbol markiert, beispielsweise mit einem

Meilensteine werden in der Regel durch Entscheidersysteme abgesegnet. Die Präsentation von Projekten kann auch hier in zirkulären Settings durchgeführt werden.

Manchmal sind während einer Projektentwicklung oder Durchführung Resonanzen von anderen PerspektiventrägerInnen einzuholen, auch hier sind zirkuläre Dialoge passend.

Tipps zur Präsentation

Präsentation kann als Teil der Moderation verstanden werden. Dabei kann der/die ModeratorIn einen fachlichen Input liefern (z.B. Impulsreferat zum Thema) oder den Ablauf des Prozesses vorstellen (z.B. Ziele und Programm der moderierten Veranstaltung).

Die folgende Checkliste gilt allgemein für Präsentationen mit Flipchart oder Pinwand:

Checkliste für Präsentationen

- **Kurzer Einstieg ist wichtig**
 - ◆ Was haben wir für heute vor?
 - ◆ Wie lange soll es dauern?
 - ◆ Wie soll das Ergebnis sein?
 - ◆ Wie stellen wir uns Ihre Beteiligung vor?
 - ◆ usw.

- **Seitlich vom Plakat stehen**
 - ◆ Auf entsprechende Stellen am Plakat hinweisen
 - ◆ Sich an die Visualisierung halten
 - ◆ Stimme der Teilnehmerzahl und Raumgröße anpassen
 - ◆ Blickkontakt zu allen Teilnehmern halten
 - ◆ Stimmlage pointieren, dh. auf Höhen und Tiefen achten
 - ◆ Bewegung, Gestik und Mimik wirkt anregend
 - ◆ Mut zur Pause aufbringen
 - ◆ Fremdwörter möglichst vermeiden
 - ◆ Sich teilnehmeraktivierend einbringen, z.B. durch Fragen, Widersprüche, Provokation
 - ◆ Noch zu präsentierende Plakate verdeckt halten
 - ◆ Präsentation im Wechselspiel wirkt anregend
 - ◆ Eigene Präsentationsfehler mit Humor auffangen

Regeln für das Verhalten des/der ModeratorIn

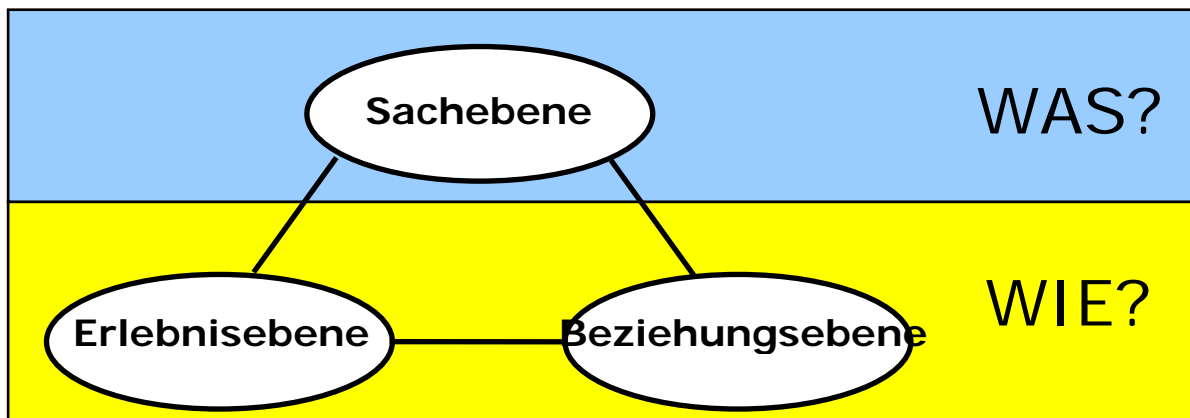
Die Aufgabe des Moderators soll sein, den Meinungs- und Willensbildungsprozess einer Gruppe zu unterstützen und zu erleichtern bei weitgehender inhaltlicher Enthaltung. Folgende Grundregeln für das Verhalten eines Moderators gelten dabei:

- ◆ Fragen statt sagen
- ◆ Nicht gegen die Gruppe ankämpfen
- ◆ Nicht verwechseln: wahrnehmen - vermuten - bewerten
- ◆ "Ich" statt "man"
- ◆ Nicht beurteilen (Personen und Prozesse in der Gruppe)
- ◆ Sich nicht rechtfertigen "müssen"
- ◆ Nicht über die Methode diskutieren
- ◆ Störungen haben Vorrang
- ◆ Nonverbale Signale beachten
- ◆ Ergebnisorientiert arbeiten

Die drei Kommunikationsebenen in der Projektarbeit

Erkläre mir, und ich werde vergessen;
Zeige mir, und ich werde mich erinnern;
Beteilige mich, und ich werde verstehen.

Die Kommunikation beim Lernen, Planen Umsetzen hat immer mit drei Ebenen zu tun:



Zirkuläre Dialoge bringen alle drei Ebenen zum Schwingen.

WAS ist der Inhalt/Gegenstand des Projektes?

Die Sachebene:

Auf der Sachebene werden notwendige „objektiven“ Aspekte angesprochen. Das sind die messbaren Ziele des Projektes. Die Organisationsform bzw. die Einbettung des Projektes in eine größere Organisation. Die Planungsanforderungen, -Instrumente und -techniken. Die Sachebene ist jene Ebene für die meist ein Bericht verlangt wird. Obwohl alle Beteiligten wissen, dass implizit andere Aspekte für den Erfolg wesentlich mitverantwortlich sind, sind sie häufig nicht Gegenstand der Kontrolle. Kurz es gibt eine Explizite und eine Implizite Welt des Projektes. Die Explizite ist häufig mit der Sachebene abgedeckt.

WIE soll die Projektplanung und –umsetzung gestaltet sein?

Aus Erfahrungen und Untersuchungen ist mittlerweile bekannt, daß Lernende und Handelnde mittel- und langfristig sich mehr daran erinnern, wie die Planung und Umsetzung eines Projektes abgelaufen ist. D.h. das

Großgruppeninterventionen – das Praxisbuch für Leader+ Österreich

WAS die Akteur/innen gemacht haben wird in seinem Ergebnis eher als selbstverständlich gesehen, jedoch wie sie geplant und gehandelt haben bleibt in Erinnerung (Heldengeschichten, Frustgeschichten). Während das WAS in der Gegenwart wichtig ist, ist das WIE aus der Sicht der Vergangenheit wichtig bleiben.

Daher wird der Erfolg eines Projektes zunehmend auch am WIE gemessen und nicht mehr nur noch am WAS.

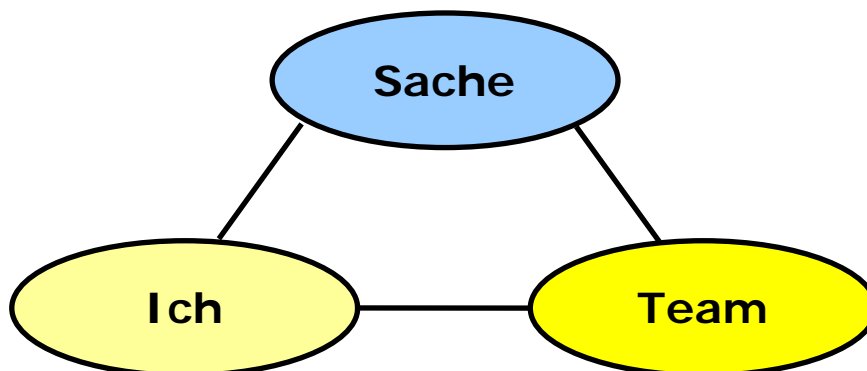
Die Erlebnis- bzw. Methodenebene und die Beziehungsebene berücksichtigen das WIE eines Projektes.

Die Erlebnis- bzw. Methodenebene

Die Erlebnisebene berücksichtigt die Gefühle, Assoziationen oder Wünsche des einzelnen Lernenden zum relevanten Thema oder Projekt. Diese Ebene zu berücksichtigen heißt, die Mitakteur/innen eines Projektes (Projektmitarbeiter/innen, Auftraggeber/innen, alle wichtigen sozialen Umwelten durch entsprechende methodische (aktivierende) Mittel persönlich erleben zu lassen, worin der Sinn des Projektes liegt und deren Leidenschaft dafür zu aktivieren.

Die Beziehungsebene

Die Beziehungsebene berücksichtigt eine partnerschaftliche und fördernde Zusammenarbeit zwischen den Projektakteur/innen. Die Mitakteur/innen brauchen das Gefühl, dass die Leitung des Projektes auch in Spannungsgeladenen (Interessensunterschiede) Situationen darauf schaut, dass der Respekt gewahrt bleibt, ja aus Krisensituationen auch reinigenden Tisch produzieren kann. Dies erfordert Standing, mitunter auch die Fähigkeit zu konfrontieren, vor allem aber die Fähigkeit Humor als Kommunikationsmodus zu fördern.



Großgruppeninterventionen – das Praxisbuch für Leader+ Österreich

Die Stimmigkeit in Bezug auf diese drei Aspekte entscheidet den Planungs- und Umsetzungserfolg wesentlich mit. Paßt das Projekt-Thema zu den einzelnen Projektmitarbeiter/innen. Sind die Ziele des Projektes anspruchsvoll und erreichbar? Haben die einzelnen Mitarbeiter/innen ausreichend Leidenschaft für das Projekt entwickelt? Bilden die Projektmitarbeiter/innen ein sich ergänzendes Team. Lauter Asse blockieren sich gegenseitig.

Weiterführende Literatur und Internet-Adressen

BAUMFELD L. 1999: Projektorientiertes Arbeiten in komplexen Situationen, Eigenverlag.

KÖNIGSWIESER R., EXNER A., 1998: Systemische Interventionen, Klett-Cotta, Stuttgart.

RABENSTEIN R.; REICHEL R., 2001: Kreativ beraten, Ökotopia Verlag, Münster



Leo Baumfeld, Petra Plicka

Fichtegasse 2
A-1010 Wien

Tel.: (+43-1) 512 15 95
e-mail: wien@oear.co.at

Seite 71
21.12.06

Fish Bowl und Open Chair

Ziele/Resultate

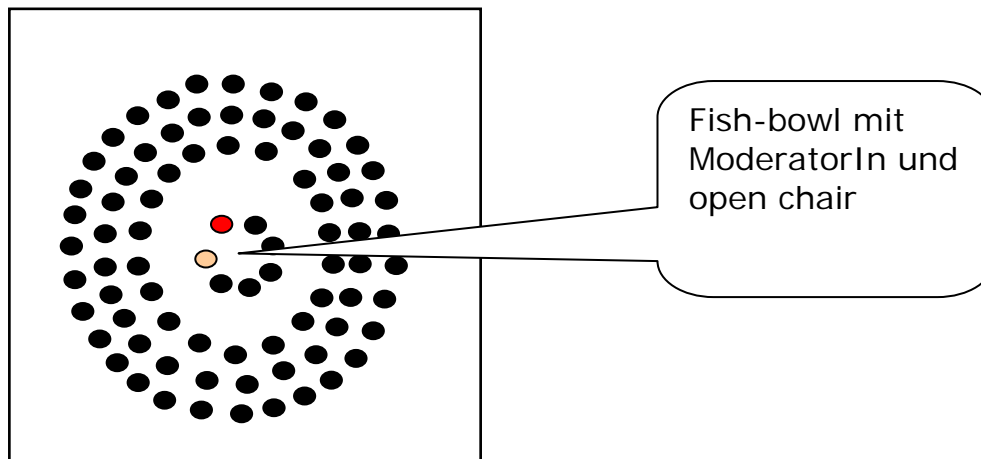
Ein Fish-Bowl (wörtlich Fisch-Kugelglas oder etwas freier ein „Aquarium“) ist ein Verfahren zum Austauschen von Arbeitsergebnissen, Vertretung von Teilinteressen in einer größeren Gruppe oder aber auch zur Darstellung von Deutungen von ExpertInnen, die eine Veranstaltung „beobachtet“ haben und zum Abschluss gebeten werden, „ihren Reim“ preis zu geben.

Prozess

In der Regel ist diese Methode eingebettet in einen größeren Prozess. Meist arbeiten Arbeitsgruppen zu einem oder jeweils verschiedenen Themen. Um langwierige Präsentationsschlachten zu vermeiden, kann durch ein Fish-bowl mehr Lebendigkeit und Spontaneität erzeugt werden. Vor allem dann, wenn die Arbeitsgruppen unterschiedliche Interessen repräsentieren ist es besonders spannend, der Diskussion im Fish-bowl zu folgen.

Der Open Chair

Um den anderen Teilnehmenden die Möglichkeit zu bieten, bei Bedarf ebenso Stellung zu beziehen, oder gegebenenfalls etwas wichtige zu ergänzen (was der/die eigene RepräsentatIn vergessen hat, wird ein leerer Stuhl in den Fish-bowl Kreis gesetzt. Jederfrau/mann kann diesen besetzen, das Statement abgeben und verlässt den Stuhl wieder, um ihn auch für andere frei zu halten. Die „ständigen“ Personen im Fish bowl können die Anregungen aufgreifen aber auch ignorieren.



Möglicher Ablauf

1. Einführung in das Thema, ev. auch durch ExpertInnen-Satements oder Präsentation von Zwischenergebnissen und Ähnliches.
2. Arbeit in Arbeitsgruppen. In den Arbeitsgruppen entscheiden, wer anschließend in das Fish-bowl geht und die Ergebnisse repräsentieren will.
3. Fish bowl
4. Ev. eine zweite Runde der Diskussion in Arbeitsgruppen, wobei die Aspekte der jeweils anderen Gruppen (vertreten durch die jeweilige Person im Fish-bowl) Berücksichtigung finden sollen.
5. Ein weiteres Fish-bowl
6. Zusammenfassung durch die Moderation oder durch die Führungskraft der einladenden Organisation.

Anzahl der TN

Diese Methode kann in jeder Größenordnung angewendet werden. Von 12 (mit drei im Fish-bowl) bis 1000 Personen.

Bei Gruppen ab 80 Personen kann es sinnvoll sein, eine dass diese in einem Zwischenschritt ihre Themen nochmals Clustern.

Art der TN

TeilnehmerInne die ein gemeinsames Anliegen, eine gemeinsame Herausforderung haben oder suchen

Übliche Dauer (Dauerversionen)

Eine Fish-bowl-Runde kann zwischen 30 Minuten und 60 Minuten dauern.

Anwendung ratsam/nicht ratsam

Die Methode eignet sich hervorragend, um Gruppenergebnisse vorzustellen, die dann diskutiert werden. Dazu benennt jede Gruppe einen Vertreter für die Fish-bowl.

Nicht ratsam ist diese Methode bei sehr starken Konflikten bzw. sehr verletzenden Kommunikationsstil.

Auswirkung auf kulturelle Annahmen

Das Akteur-Beobachter-Setting ermöglicht eine simultane Nutzung von zwei Ressourcen. Die Ressource, die genutzt wird, wenn Menschen sie in etwas vertiefen und ganz dran bleiben an einem Thema UND die Ressource, die genutzt wird, wenn Menschen auf Distanz gehen zu dem was sie erarbeitet haben und sich das Ergebnis von der Ferne anschauen.

Großgruppeninterventionen – das Praxisbuch für Leader+ Österreich

Hier werden dann neue Informationen gewonnen, die sonst nicht so leicht entdeckt werden können.

Entstehung, Kontext und Begründer

Die Begründer sind nicht mehr nachvollziehbar. Jedenfalls ist er vor ca. 20 Jahren entstanden als die „Systemische Arbeit“ über die Familientherapie hinaus zur Anwendung gelangte. Es ist eine Form der „zirkulären Arbeit“, da hier das klassische Setting AkteurIn-BeobachterIn vonstatten geht.

Logistische Voraussetzungen

Siehe Großgruppensetting im Allgemeinen.

Für das Fish-bowl selbst genügt der Stuhlkreis in entsprechender Anzahl.

Veränderungsenergie- Inszenierungen



Leo Baumfeld, Petra Plicka

Fichtegasse 2
A-1010 Wien

Tel.: (+43-1) 512 15 95
e-mail: wien@oear.co.at

Seite 75
21.12.06

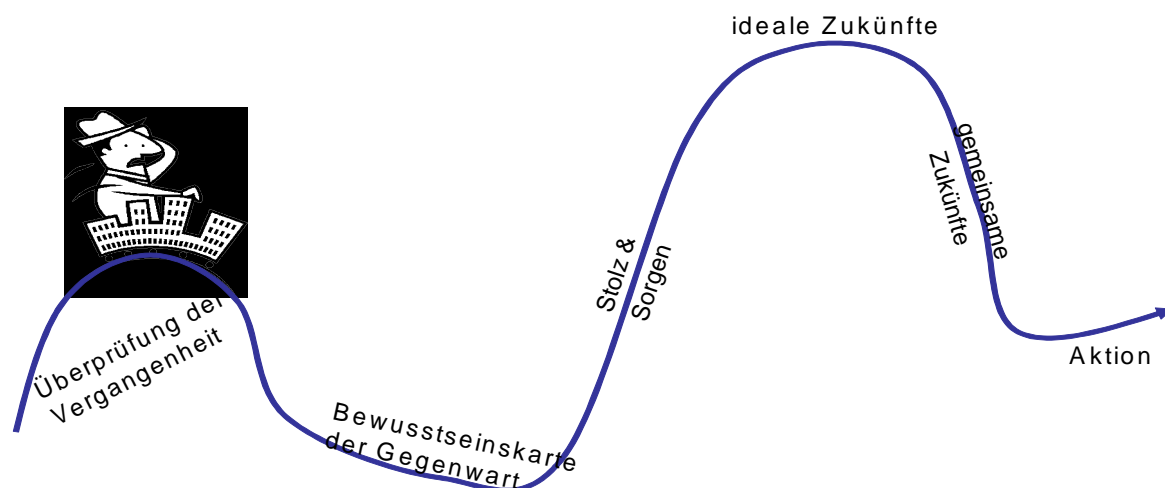
Zukunftskonferenz

Ziele/Resultate

“Das ganze System in einem Raum” ist das Grundprinzip der Zukunftskonferenz. Die Stärke der Methode liegt in der Integration verschiedenster Menschen und der klaren Struktur. Der Ablauf der Zukunftskonferenz ist gleichzeitig eine Zeitreise von der Vergangenheit über die Gegenwart hin zur Erfindung einer gemeinsamen Zukunft. Zurück in der Gegenwart wird wieder ein konkreter Maßnahmenplan erstellt. Bei allem gilt nach Marvin Weisbord, dem “Erfinder” der Methode: “Befassen Sie sich mit einem gemeinsamen Ausgangspunkt und gewünschten Zukunftsperspektiven - nicht mit Problemen und Konflikten.”

Prozess

Prozess: „Die Fahrt auf der 8er-Bahn“



aus: Change Handbook

Die Zukunftskonferenz dauert in der Regel 2,5 Tage mit 15 - 20 Arbeitstunden. An einer Zukunftskonferenz können bis zu 64 Personen teilnehmen. Der Erfolg der Zukunftskonferenz hängt wesentlich davon ab, dass tatsächlich die “richtigen” Menschen zur Konferenz kommen, dass das ganze System im Raum versammelt ist. Deshalb wird viel Wert auf eine umfangreiche Vorbereitung gelegt.

Während der Konferenz arbeiten die TeilnehmerInnen in einem Wechsel aus homogenen und heterogenen Gruppen. Dabei werden 5 Aufgaben erledigt.

Die 6 Prinzipien der Zukunftskonferenz

1. Das ganze und offene System in einen Raum bringen (durch 30 bis 72 Vertreter)
2. Der Fokus liegt auf der Zukunft (Vision) statt auf Problemen
3. Gemeinsamkeiten finden, statt Konflikte bearbeiten
4. Das ganze, offene System untersuchen
5. In selbststeuernden Gruppen arbeiten, um Abhängigkeit und Verweigerung zu vermindern
6. Maßnahmen erst dann planen, wenn Konsens über die gewünschte Zukunft da ist

Ablauf und Dauer der Zukunftskonferenz

Vergangenheit: Wo kommen wir her?	Gegenwart: <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; color: white;">Außen</td> <td style="width: 50%; color: white;">Innen</td> </tr> <tr> <td style="color: white;">Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?</td> <td style="color: white;">Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?</td> </tr> </table>	Außen	Innen	Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?	Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?	Zukunft: Was wollen wir erreichen?	Consens: Worin stimmen wir überein?	Maßnahmenplan: Was gehen wir an?
Außen	Innen							
Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?	Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?							
1. Tag (5 h)	2. Tag (ganztägig)	3. Tag (4-6 h)						

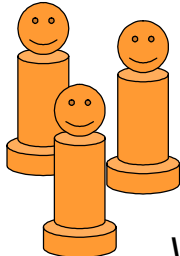
- Aufgabe 1: Die Schlüsselereignisse in der Vergangenheit der Organisation herausarbeiten
- Aufgabe 2: Äußere Einflüsse auf die Organisation benennen und analysieren. Welche Veränderungen kommen auf uns zu?
- Aufgabe 3: Innere Einflüsse; was tun wir worauf wir stolz sind?
- Aufgabe 4: Zukunft (er)finden, Idealszenarien entwickeln und Gemeinsamkeiten der verschiedenen Gruppen entdecken
- Aufgabe 5: Einen Aktionsplan entwerfen

Zunächst arbeiten die Teilnehmenden in mehr oder weniger homogenen 6- bis 8-Personengruppen zusammen, um dann im Laufe der Konferenz in so genannten Max-Mix-Gruppen systematisch wechselnd mit Angehörigen anderer Gruppen zusammenzukommen. So werden im Verlauf der Konferenz Gruppengrenzen aufgebrochen und Gemeinsamkeitsgefühle quer zu den bereits bestehenden Gruppenloyalitäten aufgebaut. Zwischendurch gibt es immer wieder Plenumsphasen, in denen Ergebnisse zusammengetragen und ein Konsens zwischen den Gruppen angestrebt werden.

Anzahl der TN / Art der TN

An einer Zukunftskonferenz nehmen in der Regel zwischen 50 und 70 Personen teil. Bei ihrer Auswahl ist darauf zu achten, dass möglichst alle von dem anstehenden Thema berührten Gruppen tatsächlich vertreten sind. Bei der Zukunftskonferenz, die im letzten Jahr Zukunftsvisionen für die niederrheinische Stadt Viersen entwickelt hat, saßen etwa an den acht Arbeitstischen Vertreter(innen) folgender Bereiche:

TeilnehmerInnen der Zukunftskonferenz



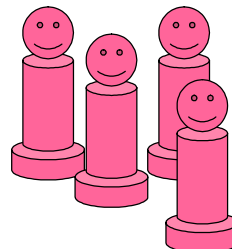
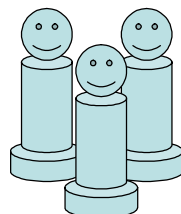
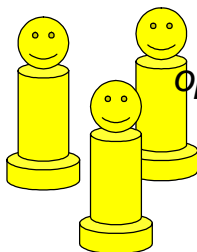
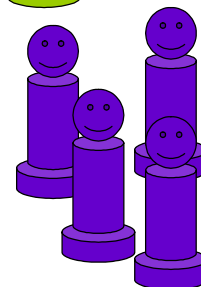
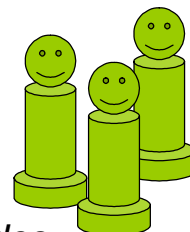
Art:

*VertreterInnen aus allen Sektionen des
ganzen Systems*

Anzahl:

30 – 80

optimal 64 - 8 Gruppen à 8 Personen



- (1) Verwaltung, Politik, Ordnungsbehörden
- (2) Kirchen, Wohlfahrtspflege, Gesundheitswesen
- (3) Einzelhandel, Gastronomie, Handwerk, Landwirtschaft
- (4) Kunst, Kultur, Medien, Brauchtum, Sport
- (5) Unternehmen, IHK, Gewerkschaften, Arbeitslose
- (6) ÖPNV, Verkehrsklubs, Natur- und Umweltschutz, Bürgerinitiativen
- (7) Kinder, Jugend, Familie, Senior(inn)en
- (8) Ausländische Bürger(innen), Menschen mit Behinderungen, Selbsthilfegruppen

Übliche Dauer (Dauerversionen)

Wie bereits erwähnt dauert eine Zukunftskonferenz üblicher Weise 2,5 Tage mit 15 – 20 Arbeitsstunden. Sie beginnt am ersten Tag um die Mittagszeit und endet am 3 Tag, ebenfalls um die Mittagszeit.

Anwendung ratsam/nicht ratsam

Anwendungsbereiche der Zukunftskonferenz

- Langfristige Ziele für eine ganze Organisation oder für ein Ressort in einer Organisation zu planen
- Die Zukunft eines strategischen Themas in einer Organisation planen
- Die Zukunft einer Region oder Gemeinde zu planen
- Die Zukunft für ein Thema planen, an dem verschiedene Organisationen, Gruppen und Menschen beteiligt sind

Erfolgsfaktoren der Zukunftskonferenz

- Es muss ein echter Veränderungsbedarf bestehen, eine wirkliche Aufgabe oder Chance, die die Menschen gemeinsam angehen sollen, die man zusammenholt
- Das Ergebnis der Konferenz darf nicht schon im vorhinein feststehen
- Zukunftskonferenzen sollen nicht mit Aktivitäten belastet werden, die dem Geist der kooperativen Planung fremd sind (Experten, Training, Diagnosen)
- Die Zukunftskonferenz darf nicht überfordert werden
- Zeit (16 bis 18 h auf 3 Tage aufgeteilt) und ein großer, heller Raum
- Der Auftraggeber ist bereit, das ganze offene System in den Raum zu holen
- Die Führungsspitze muss die angestrebte Veränderung wollen
- Die Führungsspitze muss für die Beiträge der Teilnehmerschaft offen sein und die Maßnahmenplanung zulassen
- Echte Unzufriedenheit mit der Führungsspitze muss früh artikuliert werden
- Es muss die Möglichkeit bestehen, das Planungsteam einzusetzen

Großgruppeninterventionen – das Praxisbuch für Leader+ Österreich

- Die Beteiligten dürfen nicht schon mit Veränderungsprojekten überlastet sein
- Vorsicht, wenn Teilgruppen schon vorher an der selben Aufgabe wie das Thema der Zukunftskonferenz gearbeitet haben
- Es muss für die Beteiligten eine echte Notwendigkeit zur Kooperation bestehen.
- Ergebnisse der Zukunftskonferenz
- Konkrete Ziele und Maßnahmen, oftmals innovative Durchbrüche
- Neue Energie und Kultur der „Organisation“ entwickelt sich
- Gemeinsame Werte werden bewusst
- Ängste werden durch Elan ersetzt
- Es entsteht das Gefühl, eine große Gemeinschaft zu sein, die eine wertvolle Vision verwirklichen will
- Die Wirkung der Zukunftskonferenz ist i.A. nachhaltiger als bei anderen Methoden, wenn es nicht bei einer Veranstaltung (Folgeaktivitäten) bleibt

Auswirkung auf kulturelle Annahmen

Führung wird im Regelfall Einzelpersonen zugeschrieben. Mit der Zukunftskonferenz wird die „kollektive Führung“ erlebbar gemacht und Gemeinschaftsgefühl sowie Verantwortung gefördert.

Die Zukunft ist etwas offenes, daher ist es auch nicht funktional, ausschließlich ExpertInnen, die Zukunftsplanung zu überlassen. Alle Wahrnehmungen, die genützt werden können erhöhen die Wahlmöglichkeiten für eigene Zukünfte.

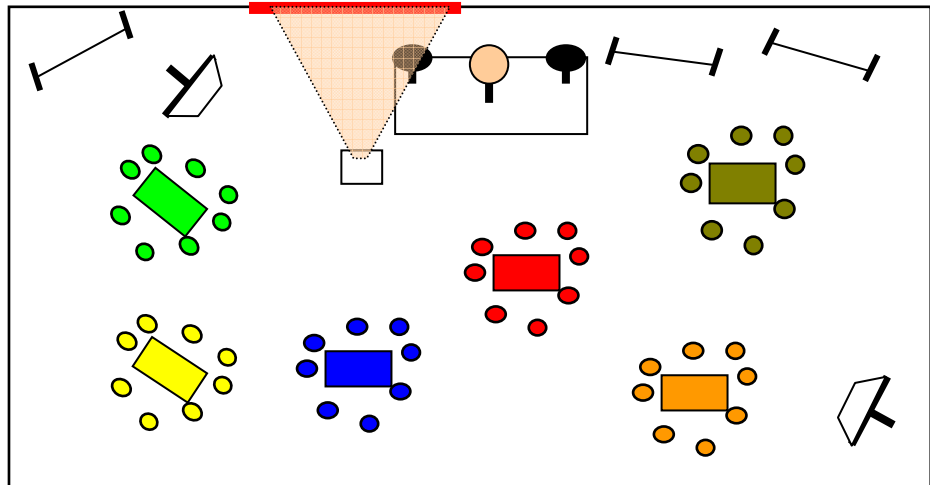
Polaritäten und Unterschiede werden als Ressource zwischen denen man wählen kann genutzt. Oder aber es wird deutlich, dass manche Unterschiede und Polaritäten einfach da sind und komplette Widerspruchsfreiheit in Organisationen nicht möglich ist.

Entstehung, Kontext und Begründer

Die Methode stammt aus den USA und wurde zunächst für den Unternehmensbereich konzipiert. Ihre Entwicklung ist eng mit dem Namen des Organisationsberaters Marvin R. Weisbord verbunden. In den letzten Jahren wurde sie in Deutschland von mehreren Kommunen und Nonprofitorganisationen erfolgreich erprobt.

Logistische Voraussetzungen

Ein großer, heller Raum in dem 4 – 8 Gruppen von je 4 – 8 Personen gut arbeiten können



Ausstattung

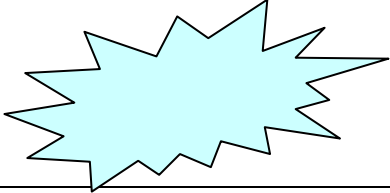
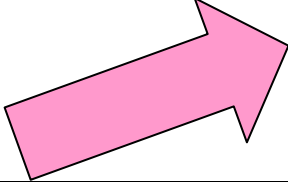
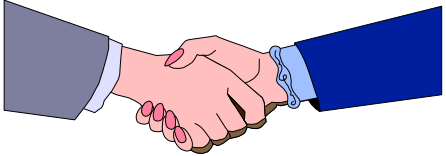
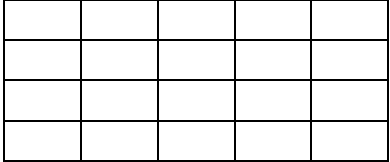
<ul style="list-style-type: none">▪ Ein Beamer▪ Leinwand oder weisse Wand▪ 1 Laptop▪ 1 Tisch für Beamer und Laptop▪ 1 -2 Flip Charts▪ 1 Flip oder Pinwand pro Tisch (Pinwände können von beiden Seiten benutzt werden.)	<ul style="list-style-type: none">▪ DigiKamera▪ Moderationskoffer▪ Ev. Gong
--	---

Real Time Strategic Change (RTSC)

Kathlenn Danmiller

Die RTSC-Zukunftskonferenz ist eine Ableitung aus der Zukunftskonferenz nach Wesbord. Sie hat aber eine andere Kernfunktion
Nämlich: Die TeilnehmerInnen (MitarbeiterInnen) zu einem (Zwischen-) ergebnis Stellung nehmen lassen bzw. sich von ihnen beraten zu lassen.

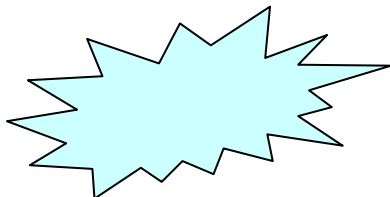
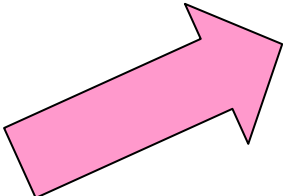
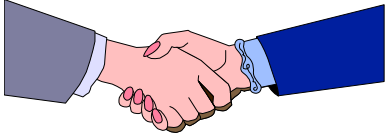
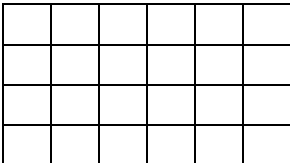
4 Schritte:

1. Aufrütteln	
2. Visionieren	
3. Zusammenarbeit	
4. Aktionsplanung	

RTSC

Ablauf

2 – 4 Tage

Ankommen	
<p>A</p> <p>Aufrütteln</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Die Sicht der Führungskräfte darstellen. (Herausforderungen, Risiken, Chancen) ◆ Die Sicht der Kunden darstellen ◆ Die Problembereiche der Organisation/des Unternehmens darstellen. 	
<p>B</p> <p>Visionieren</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Eine Ausnahme, berichten, wo die Bewältigung ähnlicher Probleme/Herausforderung von einem Unternehmen schon gemeistert wurde. ◆ Die Zukunft des Unternehmens/Organisation darstellen (Führungskräfte) ◆ Visionieren durch die TeilnehmerInnen (Stellungnahme zu den Vorstellungen der FK) ◆ Abgleich der Vorstellungen der FK und der MA 	
<p>C</p> <p>Die Zusammenarbeit verbessern</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Welche Normen und Spielregeln behindern unsere Zusammenarbeit? ◆ Diagnose und Sollentwürfe zur Zusammenarbeit ? ◆ Zusammenarbeit zwischen den Hierarchieebenen? 	
<p>D</p> <p>Maßnahmen planen</p> <p>Darin zeigt sich die Glaubwürdigkeit der GI.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sofortmaßnahmen (Aufbruchstimmung, es wird tatsächlich ernst), Mittel- und langfristige maßnahmen definieren. ◆ Projektgruppenbilden. ◆ Projektorganisation bilden und darstellen. Achtung: Hat die Organisation schon Projekterfahrung? Wenn nicht, muß diese implementiert werden. 	

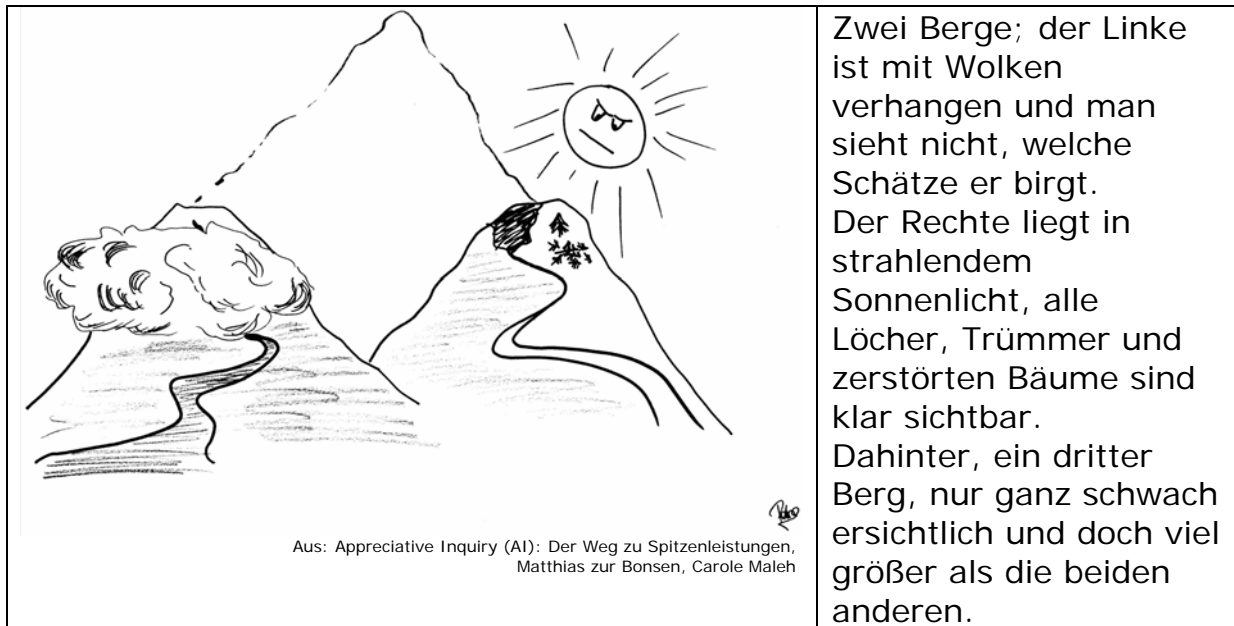
Abschluß

- ◆ Wie war`s
- ◆ Wie sicher wird das mit den neuen Spielregeln funktionieren?
- ◆ Internes Marketing:
 - Logo und Motto für das Veränderungsprojekt
 - Info und Kommunikation an relevante Teilsysteme
- ◆ Danke schön!!!

Appreciative Inquiry (AI)

Appreciative Inquiry, lässt sich – holprig – mit „wertschätzender Untersuchung / Befragung“ übersetzen. Es wird aber im weiteren Text auf eine Übersetzung ins Deutsche verzichtet, da bisher jeder Versuch unbefriedigend war.

Das Bild:



Die Metapher:

All unsere Probleme, alles, was nicht gut funktioniert, alles worüber wir uns ärgern können wir gut erkennen. Doch das Gute, all das, worauf wir stolz sind, was wir gut können, was gut funktioniert, und all die hervorragenden Erlebnisse, die wir in unserer Gemeinschaft haben sind vom Nebel umhüllt. AI soll helfen, den Nebel weg zu blasen und das Gute, das Schöne, die Juwelen zum Vorschein zu bringen.

Der dritte, größere Berg im Hintergrund steht für all das, was aus der Gemeinschaft (der Organisation, der Gemeinde, der Region, ..) einmal werden kann.

Ziele/Resultate

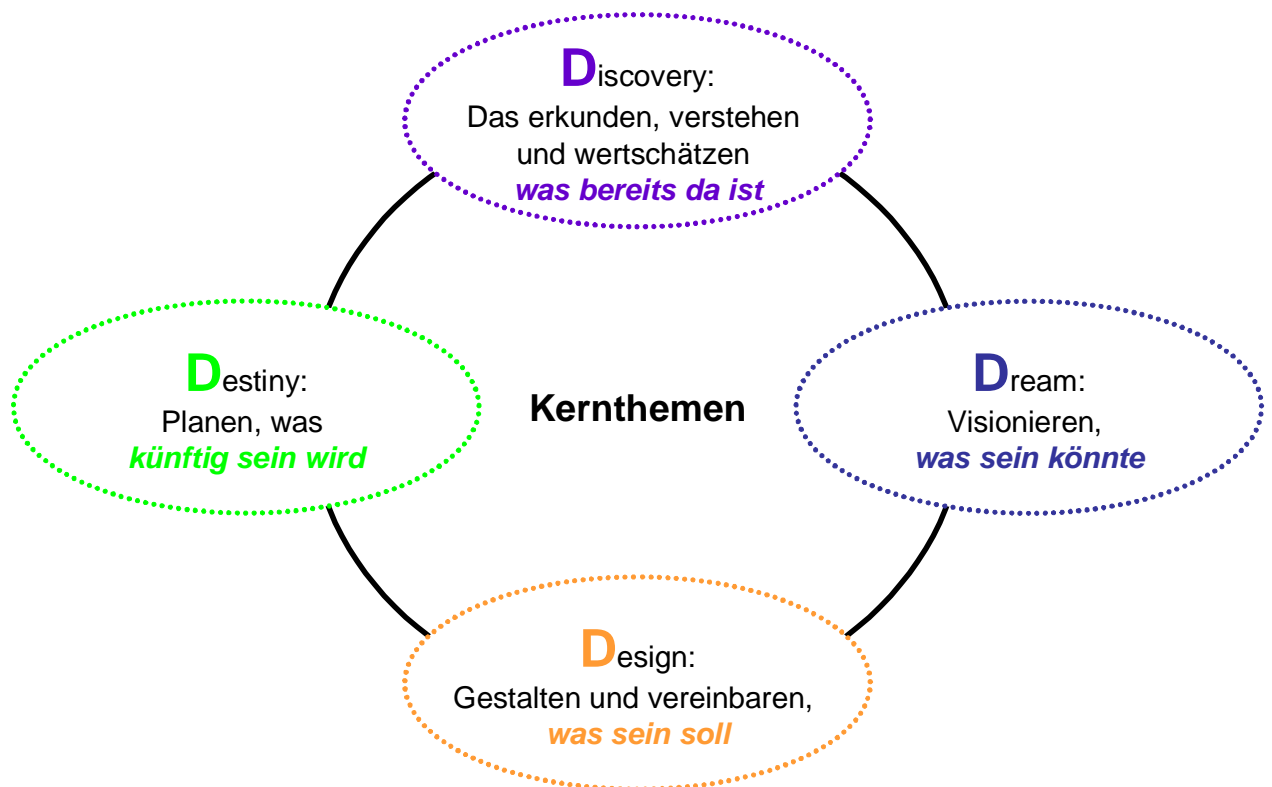


Es ist eine Methode der Veränderung, die radikal das Positive betont. Es geht darum, in einer Organisation, einer Region, einer Gemeinde, etc. die „Juwelen“ zu entdecken und diese genauer zu betrachten. Es gilt, herauszufinden was bereits an Gutem da ist, was es ermöglichte und was daraus für die Zukunft gelernt werden kann. Innovativstes Element dieser Methode ist das AI-Interview, mit dem sie immer beginnt.

Prozess

Da AI nicht nur ein einziges Mal, sondern wiederholt durchgeführt werden kann, sind die Phasen wie in einem Zirkel aneinander gereiht, dem so genannten Vier-D-Zirkel:

Der Vier-D-Zirkel



Discovery: Erkunden und Verstehen

Dies geschieht – wie bereits erwähnt – in Form von Interviews. Dabei sitzen sich zwei PartnerInnen gegenüber. Ein AI- Interview dauert, wenn sich beide PartnerInnen befragen, bis zu zwei Stunden. Jede Frage dient dazu, positive Wahrnehmungen von sich selbst und von der Gemeinschaft (Organisation, Region, Gemeinde, ...) bewusst werden zu lassen.

Das AI-Interview hat Fragen, die beinahe standardmäßig immer oder fast immer gefragt werden und Fragen, die für die spezielle Situation entwickelt werden.

Wann werden die Interviews geführt? Hier gibt es mehrere Möglichkeiten. Sie können zu Beginn eines Workshops oder einer großen Konferenz (eines sogenannten AI Summits) stattfinden. Sie können bereits vor dem Workshop oder der Konferenz mit größeren Zahlen von Beteiligten durchgeführt werden. Oder eine Gruppe entwickelt an einem ersten Tag die Fragen, führt dann Interviews mit KollegInnen durch, und kommt in einem dritten Schritt wieder zusammen, um die Interviews auszuwerten.

Interviewleitfaden

Auch das Interview durchläuft teilweise den Vier-D-Zirkel.

Fragenblock 1: Wahrnehmung der Organisation

- Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von Ihrer Anfangszeit in unserer Organisation. Wann kamen Sie zu uns? Was hat Sie zu uns hin gezogen? Was waren Ihre ersten Eindrücke und was hat Sie am Anfang begeistert, als Sie zu uns kamen?
- Bitte erinnern Sie sich an einen Zeitraum, der für Sie ein echter Höhepunkt war. Eine Zeit, in der Sie besonders begeistert waren, sich wohl und lebendig fühlten, in der Sie sich vielleicht besonders gut einbringen und etwas in unserer Organisation bewirken konnten. Was ist da geschehen? Wer war dabei? Was ermöglichte dieses Erlebnis? Was können wir daraus lernen?
- Was schätzen Sie besonders an sich, an Ihrer Arbeit und an unserer Organisation?

Fragenblock 2: Kernthemen (Diese Fragen werden für den jeweiligen Fall entwickelt.)

In einem AI Prozess können ein bis fünf Kernthemen bearbeitet werden. Gibt es mehr als fünf Themen zu bearbeiten sollte ein weiterer AI Prozess angedacht werden.

Im Idealfall sollten die Kernthemen vorab mit einer Planungsgruppe in einem Planungsworkshop erarbeitet werden. Je nach Größe der Organisation und nach Umfang des anstehendes AI Prozesses kann in diese Planungsgruppe 15 bis 25 TeilnehmerInnen (aus allen relevanten Bereichen) umfassen.

Auch die Planungsgruppe arbeitet in Form von Befragungen die zwei Ziele verfolgt: es sollen die belebenden Faktoren, die der Organisation Vitalität und Kraft geben, sichtbar gemacht werden. Außerdem sollen die wichtigsten Wünsche und Zukunftsszenarien deutlich werden. Aus diesen beiden Ergebnissen werden die Kernthemen ausgewählt.

Kernthemen müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- positiv und bestärkend formuliert

Beispiele: Herausforderungen statt Probleme, Mitbewerber statt Konkurrenz, Qualität statt Qualitätsprobleme, Teamgeist statt negativer Stimmung, etc.

- sollen so formuliert sein, dass der gewünschte Idealfall deutlich wird

Diese Fragen sollen die befragten dazu inspirieren, Geschichten über außergewöhnliche Momente zu erzählen und positive Bilder zu produzieren. Beispiel: „Eine Region die alle anderen überstahlt“

- sie können ein provozierendes Paradoxon enthalten

Ein Paradoxon (auch: eine Paradoxie) ist eine wohlbegründete, bisweilen korrekte Behauptung, die mit der gängigen Meinung nicht übereinstimmt. Das provozierende Paradoxon stellt einen Widerspruch in sich dar, z.B. „die erfundene Wirklichkeit“ oder auch „befreiende Strukturen“.

Fragenblock 3: Zukunft der Organisation

- Welches sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselfaktoren, die unserer Organisation Vitalität und Kraft geben?
- Wenn Sie unsere Organisation, wie immer Sie wollten, weiterentwickeln oder radikal verändern könnten, welche drei Dinge würden Sie tun, um unsere Vitalität, Kraft und unseren Erfolg nachhaltig zu steigern?
- Es ist das Jahr (Heuer + 10 Jahre) und wir sind über unsere kühnsten Träume hinaus erfolgreich geworden. Wie hat sich unsere Organisation verändert?

Mit Neugier fragenⁱ

Nicht wie ein analytischer Forscher, sondern mit der unbefangenen Neugier, Anteilnahme und dem Staunen eines Kindes stellen die Interviewer ihre Fragen. Die Aussagen des anderen werden wie ein Geschenk betrachtet. Sie werden ernst genommen. Der andere wird so behandelt, als habe er ein Geheimnis zu enthüllen. Diese Hinweise sollen das »methodische« Herangehen an die Interviews erleichtern. Im Idealfall läuft es ab wie das Gespräch eines zehnjährigen Jungen mit seinem Großvater, der in der nächsten Woche sterben wird. Der Junge will nochmals die besten Geschichten aus dem Leben des Großvaters hören. Dieser wiederum will mitteilen, was er daraus gelernt hat. Der Interviewer / die Interviewerin ist also beteiligter ZuhörerIn. Er oder sie soll vor allem dem Befragten viel Raum geben, umfangreich erzählen zu können. Er oder sie darf aber auch mitteilen, was das Erzählte in ihm / ihr auslöst.

Belebend, frisch, wertschätzend

Die Interviews sind in der Regel ein inspirierendes Erlebnis für beide PartnerInnen. Vergessene oder verschüttete Erlebnisse, geknüpft an bestärkende und lebendige Gefühle werden wieder frei gelegt. Das Interview wirkt belebend. Die beteiligten Menschen kommen einander nicht nur näher, sie berühren sich zuweilen gegenseitig sehr tief. Es ist nicht übertrieben zu behaupten, dass zwei Menschen, die zwei Stunden in einem beidseitigen AI-Interview verbracht haben, für immer einen Teil des jeweils anderen in sich aufgenommen haben. Doch nicht nur der / die Fragende, auch der / die Befragte wird durch die Antworten berührt. Die befragte Person erlebt ihre positiven Erlebnisse ein zweites Mal. Der Zauber des Moments wird wieder lebendig und wirkt. Wo vorher das Negative stark wahrgenommen wurde, wird jetzt wieder sichtbar, dass es viel Positives gibt. Negative Annahmen, wie »die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen kann nie gut werden« werden revidiert, wenn beispielsweise eine Geschichte darüber erzählt wird, wie diese Zusammenarbeit einmal sehr gut funktioniert hat. So entstehen Lust, Hoffnung und Mut in Bezug auf die Zukunft. Die Kraft der Interviews entsteht vor allem durch den bejahenden und bestätigenden Charakter der Fragen. Es wird nach den Momenten der Freude und nach den brillanten Facetten gefragt. Erstes sind Erlebnisse, in deren Mittelpunkt man selbst stand, zweites Beobachtungen von Ereignissen, wo etwas gut oder außergewöhnlich gut lief.

Jeder kann wertschätzende Fragen stellen

Muss man die Interviewer trainieren, damit sie die Befähigung zu einem AI-Interview haben? Nein, ist die schlichte Antwort. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Interviewenden kein Training benötigen, um ihren PartnerInnen wertschätzende Fragen zu stellen. Sie brauchen es so wenig, wie der zehnjährige Junge, der das vielleicht letzte lange Gespräch mit seinem Großvater führt. Unbefangene Neugier, echtes Interesse, Anteilnahme und Staunen liegen in unserem Wesen. Sie sind Haltungen, die wir leicht einnehmen können, wenn wir es wollen.

Tipps für die Interviewer

Um an mehr Informationen heran zu kommen helfen folgende Fragen:

- Erzählen Sie mir bitte mehr?
- Warum empfinden Sie das so?
- Warum war das so wichtig für Sie?
- Wie wirkte das auf Sie?
- Wie haben Sie sich dabei gefühlt?
- Was war Ihr Beitrag in dieser Sache?
- Was haben andere dazu beigetragen, dass Sie so handeln konnten?
- Was, glauben Sie, hat tatsächlich bewirkt, dass es so gut lief?
- Wie hat es Sie selbst verändert?
- Was können wir aus diesem Erlebnis lernen?

Wichtig: die richtige Einstellung des Interviewers

- Geben Sie ihrem Gegenüber genügend Zeit zu Antworten. Manche Antworten brauchen Zeit.
- Hören Sie aufmerksam zu und konzentrieren Sie sich auf das, was Ihr Partner sagt. Seien Sie neugierig auf die Erfahrungen, die Gedanken und Gefühle des Anderen. Versuchen Sie nicht, Ihre eigene Geschichte zu erzählen.
- Nehmen Sie die Geschichten als Geschenk und unterziehen sie die Aussagen ihres Interviewpartners keiner Bewertung.
- Schreiben sie deutlich und kurz mit. Achten Sie auf Zitate und gute Geschichten.
- Es ist okay, wenn Ihr Interviewpartner die eine oder andere Frage nicht beantworten will. Klären Sie dies gleich im Vorfeld unter sich ab.

Dream: Visionieren

Wie werden die Interviews ausgewertet? Es wird untersucht, was die "magic moments" der Organisation eigentlich möglich machte. Denn kennt man diese Faktoren, dann kann man sich daran machen, sie zu verstärken, so dass mehr magische Momente möglich werden. Und es ist wichtig, die besten Geschichten und Zitate, die zwischen den beiden Interviewpartnern ausgetauscht wurden, der ganzen Gruppe oder dem ganzen Kreis der Beteiligten sichtbar zu machen. Meistens werden einige der besten Geschichten nach der Paararbeit in Kleingruppen und/oder im Plenum erzählt. Oft wird in Kleingruppen nach den verbindenden Mustern und Werten gesucht, die sich aus den Antworten ergeben, und werden selbige dann dem Plenum zur Kenntnis gebracht. Dort wo AI großflächig eingesetzt und hunderte von Interviews durchgeführt werden, werden die besten Geschichten und Zitate in einem Bericht zusammengefasst. Er enthält viele Beispiele für das, was bereits punktuell gut funktioniert und nur weiter verbreitet oder konsequenter umgesetzt werden müsste. Als Ergebnis der Auswertung wird deutlich, dass das Team oder die Organisation viel mehr Potenzial hat, als es oder sie eigentlich dachte. Es sind bei allen Beteiligten viele neue Bilder dazu entstanden, wie ihr Team oder ihre Organisation einmal werden könnte. Ihre Vision von der gemeinsamen Zukunft wurde bereichert. Zugleich haben sie oft sehr konkrete Anregungen bekommen, die sie persönlich umsetzen können. AI-Interviews sind also ein wirksames Werkzeug für Lernen Lernen aus positiven Beispielen.

Zum Visionieren werden oft kreative Darstellungsformen gewählt. Angefangen von der Gestaltung von Collagen über selbst inszenierte Theaterstücke bis hin zu der Gestaltung von Skulpturen ist alles möglich.

Bei der Gestaltung der Zukunft ist es wichtig visionär zu sein und gleichzeitig bodenständig zu bleiben. Es geht darum, aufzuzeigen was im absoluten Idealfall sein könnte. Aus den in der Discover Phase entdeckten Juwelen werden jetzt ganze Schmuckstücke konzipiert.

Design: Gestalten

In der Design-Phase nimmt die Zukunft Gestalt an, die Schmuckstücke werden erstellt: es werden kreative Zukunftsentwürfe in klare Aussagen gefasst.

Orientierungshilfe für die Formulierung der „Zukunftsaussagen“:
nach dem 7S-Modell von McKinsey:

1. Strategy (Strategie)
2. Staff (Personal / Personen)
3. Structure (Struktur)
4. Style (Kultur)
5. Skills (Fähigkeiten)
6. Superordinate goals (übergeordnete Ziele)
7. Shared values (gemeinsame Werte)

Zu all diesen Aspekten können Zukunftsaussagen formuliert werden.

Gute Zukunftsaussagen sind:

- provokativ – sie gehen herausfordernd und deutlich über das bisher Erreichte hinaus,
- bodenständig – Beispiele aus der Vergangenheit zeigen, dass es möglich ist,
- bejahend formuliert
- ausdrucksstark
- konkret
- motivierend
- in der Gegenwartsform geschrieben

Ein Beispiel:

„Wir wissen, dass unsere Zusammenarbeit gut funktioniert. Wir tauschen uns über allfällige Herausforderungen aus und besprechen die anstehenden Aufgaben zeitgerecht. Die Stimmung untereinander ist vertrauensvoll und ehrlich.“

Destiny: Umsetzen

In dieser Phase wird geplant, wie die formulierten Zukunftsaussagen in die Tat umgesetzt werden können. An welchem Rädchen muss gedreht werden, was ist zu verändern, welche positiven Aktivitäten gilt es zu verstärken?

Es wird geplant was zukünftig sein wird. Was bedeuten die Planungen für den Einzelnen / die Einzelne. Wie werden jene informiert, die nicht dabei waren und wie kann man die Würdigung der Juwelen in den Alltag mit hinüber nehmen?

Zusammenfassend: Gestaltung eines 3 bis 4tägigen AI Summits

Phase 1: Discovery - Erkunden

Für die Interviews werden Duos gebildet, die sich gegenseitig mit Hilfe des vorbereiteten Leitfadens interviewen. Ausgangspunkt des Interviews ist die Frage nach einem Spitzenerlebnis (siehe auch Interviewleitfaden). Jedes der Interviews nimmt ca. 20 min. in Anspruch. Die Ergebnisse der Interviews werden in Stichworten auf Metaplankärtchen festgehalten und dann in Gruppen vor jeweils sieben bis acht Personen ausgewertet und verdichtet. Dies dient dem Austausch und besseren Verstehen der Erkenntnisse. Leitfrage für die Verdichtung ist: Welche der genannten Aspekte sind für uns als Gruppe von besonderer Bedeutung? Die Ergebnisse der Kleingruppensequenz werden anschließend im Plenum ausgetauscht und besprochen, wobei besonders herausragende Geschichte für alle Teilnehmer wiederholt werden. Aufgrund des Austausches über Spitzenerlebnissen, deren belebende Faktoren und die dahinter liegenden Werte entsteht in dieser ersten Phase eine positive Atmosphäre, die auch für die folgenden Phasen das Fundament bildet.

Phase 2: Dream - Visionieren

Wie bereits beschrieben richtet sich diese Phase auf folgende Fragestellung: Wie könnte es sein, wenn die belebenden Faktoren und Rahmenbedingungen hinter den positiven Erfahrungen verstärkt würden? Dabei orientieren sie sich an den folgenden Arbeitsschritten:

1. Die Gemeinsamkeiten in den Wünschen / Aussagen werden in Worte gefasst und visualisiert.
2. Auswählen der wichtigsten Bausteine / Kernthemen der künftigen Arbeit.
3. Erarbeiten von Zukunftsaussagen

Diese Sequenz wird wieder in kleinen Gruppen absolviert. Bei der Darstellung des künftigen Zustands stehen den Teilnehmern vielfältige Medien und Materialien zur Verfügung. Sie können ihre Zukunftsaussagen als Lied, Szene, Skulptur, Bild, Modell, Sketch, Vortag etc. darstellen. Die Vielfältigkeit der Darstellungsmöglichkeiten regt die Kreativität und Phantasie an. Bei der Beschreibung der Zukunft werden unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen zwischen den Teilnehmern nicht ignoriert; sie werden jedoch auch nicht zum Gegenstand von Verhandlung gemacht. Die Gruppe spricht so lange darüber bis die Unterscheide nicht mehr trennend zwischen ihnen stehen, sondern als Facetten der Vielfältigkeit bereichernd angenommen werden.

Phase 3: Design - Gestalten

Beim Gestalten steht die Fragen im Mittelpunkt: Welche Leitmotive und Kerngedanken haben in der Zukunft besondere Bedeutung? Welche Projekte müssen wir heute in Angriff nehmen, damit die anvisierte Zukunft zur Wirklichkeit wird? Wie lassen sich all unsere positiven Erfahrungen in die künftige Struktur unserer Organisation / Abteilung / Teams einbetten? Es geht um die Konstruktion und um die Planung des Neuen. Die Visionen werden in fassbare Portionen herunter gebrochen und in unternehmerische Kategorien verpackt, z.B. Führung, Personalentwicklung, Dienstleistungen etc. Dieser Schritt bildet die Brücke zwischen den Zukunftsaussagen und dem gegenwärtigen Zustand.

Phase 4: Destiny - Umsetzen

In der Umsetzungsphase stehen nun die Fragen im Mittelpunkt: Welche Projekte müssen wir jetzt anpacken? Wofür möchte ich Verantwortung übernehmen? Welche Unterstützung brauche ich dafür, von wem? Zentrales Element ist die Verantwortung des Einzelnen und des Teams. Das Ergebnis der vierten Phase ist ein konkreter Handlungsplan, der Aufschluss darüber gibt, wer, was, mit wem und wann unternimmt. Es werden konkrete Maßnahmen und Fristen verabredet und veröffentlicht. Durch die konkrete Zuschreibung von Verantwortung auf freiwilliger Basis erhöht sich die Verbindlichkeit des Handlungsplans. Indem die Einhaltung des Commitments durch jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer überprüft werden kann, werden alle mitverantwortlich für die Umsetzung der Verabredungen.

Großgruppeninterventionen – das Praxisbuch für LEADER+ Österreich

Tag – Phase	Fokus	Ziele	TeilnehmerInnen...
1 – Discover:	Eine systemische oder systemweite Erkundung des positiven Veränderungskerns mobilisieren	<ul style="list-style-type: none"> o Erkunden, Verstehen und Würdigen der „Juwelen“. o Verbreiten positiver Geschichten. o Identifikation der Schlüsselfaktoren, die der Organisation Lebendigkeit und Kraft bringen (belebende Faktoren). o Verändern der Wahrnehmung weg von „Vieles misslingt“ hin zu „Vieles gelingt bereits jetzt ganz gut“. o Aufbau einer positiven und bejahenden Einstellung zu sich selbst, zum Platz in der Organisation / Region, etc. o Stärken von Vertrauen und mut für die Zukunft. 	<ul style="list-style-type: none"> o engagieren sich für wertschätzende Interviews o reflektieren über Gesprächshöhepunkte
2 – Dream:	Das größte der Organisation mögliche Potenzial für positiven Einfluss und Auswirkung auf die Welt antizipieren	<ul style="list-style-type: none"> o Vertiefen der Wünsche und Ziele für sich selbst und die Organisation. o Entwurf dessen, was sein könnte. o Motivation und Inspiration. o Lust auf die Zukunft. 	<ul style="list-style-type: none"> o Tauschen Träume aus, die in den Interviews gesammelt wurden o Entwickeln und präsentieren auf den Träumen basierende dramatische Inszenierungen
3 – Design:	Eine Organisation entwerfen, in der der positive Veränderungskern in allen Strategien, Prozessen, Systemen, Entscheidungen und Kooperationen äußerst lebendig ist	<ul style="list-style-type: none"> o Präzisieren der Visionen, Ziele und/oder Leitlinien für die Zukunft. o Gegebenenfalls Prioritätensetzung dieser Ziele. 	<ul style="list-style-type: none"> o Identifizieren einflussreiche Designelemente und entwickeln ein Organisationsdesign o Skizzieren provokative Vorschläge, die den positiven Veränderungskern beinhalten
4 – Destiny:	Zur Aktion ermutigen, die von den Tagen des Entdeckens, Träumend und Entwerfens inspiriert ist	<ul style="list-style-type: none"> o Maßnahmen erarbeiten und vereinbaren. o Konsequenzen für den Einzelnen / die Einzelne ableiten. Kommunikation der Ergebnisse in der Organisation sichern. o Fortsetzung des wertschätzenden Ansatzes von AI gewährleisten. 	<ul style="list-style-type: none"> o Beabsichtigte Aktionen öffentlich bekannt machen und um Unterstützung bitten o Bilden eigenständige Gruppen, die die nächsten Schritte planen

Anzahl der TN

20 bis 2000 Personen, die interviewen oder interviewt werden, groß angelegte Konferenzen und Gemeinschaftsaktionen

Art der TN

Interne und Externe AkteurInnen des Systems. Es müssen alles Mitwirkende sein, also diejenigen, die eine eigene Vorstellung haben und Geschichten über die Organisation / die Gemeinschaft erzählen können.

Übliche Dauer (Dauerversionen)

Ein AI Prozess kann von einem Tag bis über viele Monate dauern, allerdings nicht im Design einer Konferenz. Ein AI Gipfel / AI Summit dauert idealer Weise 4 – 6 Tage, kann aber auch an einem Tag bereits gute Resultate erbringen.

Der Übergang in die durch AI ausgelöste Veränderung kann von 3 Monaten bis zu 1 Jahr dauern.

Anwendung ratsam/nicht ratsam

AI lässt sich dort einsetzen, wo ein Team, eine Organisation oder eine andere Art von Gemeinschaft sich entwickeln und/oder eine neue Zukunft für sich und andere gestalten will. Bei jeder Veränderungsthematik, bei der es hilft, dass die Beteiligten ein größeres Bewusstsein ihrer bereits vorhandenen Fähigkeiten und Stärken und ein damit besseres Selbstbild entwickeln, kann AI sehr hilfreich sein.

- Zur Regions-, Stadt-, Unternehmens- und Teamentwicklung um kulturellen Wandel zu fördern oder um viele für eine gemeinsame Vision zu gewinnen
- Organisationen, die fusioniert haben, können das Beste ihrer jeweiligen Vergangenheit sichtbar machen und eine gemeinsame Zukunft einbringen, in der dieses Beste weiter ausgebaut wird.
- In etwas abgewandelter Form lassen sich AI-Summits für strategische Planung einsetzen.
- Führungsleitbilder können organisch aus dem Besten, was bisher an Führung praktiziert wurde, entwickelt werden.

- Alle möglichen anderen Spezialthemen lassen sich mit AI Summits bearbeiten; die Kernthemen für die Interviews werden einfach entsprechend ausgewählt.
- AI als Managementansatz kann in Unternehmen Wertschätzung in den Führungsstil integrieren.
- Zur Stärkung von Kundenorientierung und Kundenbindung
- Bürger ganzer Städte können erfahren, dass es sich lohnt, sich für die gemeinsame Zukunft einzusetzen.
- AI-Summits können wieder Schwung in Projekte bringen, deren Mitarbeiter aufgrund ihres zu geringen Erfolgs demoralisiert sind.

Wann sollte AI nicht angewendet werden?

- Wenn die oberste Führung die AI-Philosophie nicht verstanden hat und nicht bereit ist, diesen positiven Ansatz auch nach den Interviews oder nach dem Summit mit zu tragen. Also:
- Wenn das Management weiterhin die Tendenz hat, defizitorientiert vorzugehen. Es ist durchaus wichtig, bewusst zu machen, dass Negatives durchaus seinen Platz hat, dass es jedoch in Form von Wünschen für die Zukunft erfragt wird.
- Wenn im System/ in der Organisation kein Planungsteam zur Verfügung steht, das gemeinsam mit den BeraterInnen die Maßnahmen plant und die AI-Fragen formuliert. Es ist überaus wichtig, dass die Fragen in der Sprache des Unternehmens geschrieben – und damit verstanden – werden
- Wenn die Verantwortlichen nicht bereit sind, die Meinungen ihrer Mitarbeiter zu respektieren und zu berücksichtigen.
- Wenn nicht die ausreichende Zeit zur Vorbereitung und Durchführung vorhanden ist.
- Wenn sich ein System im Zustand satter Zufriedenheit befindet.

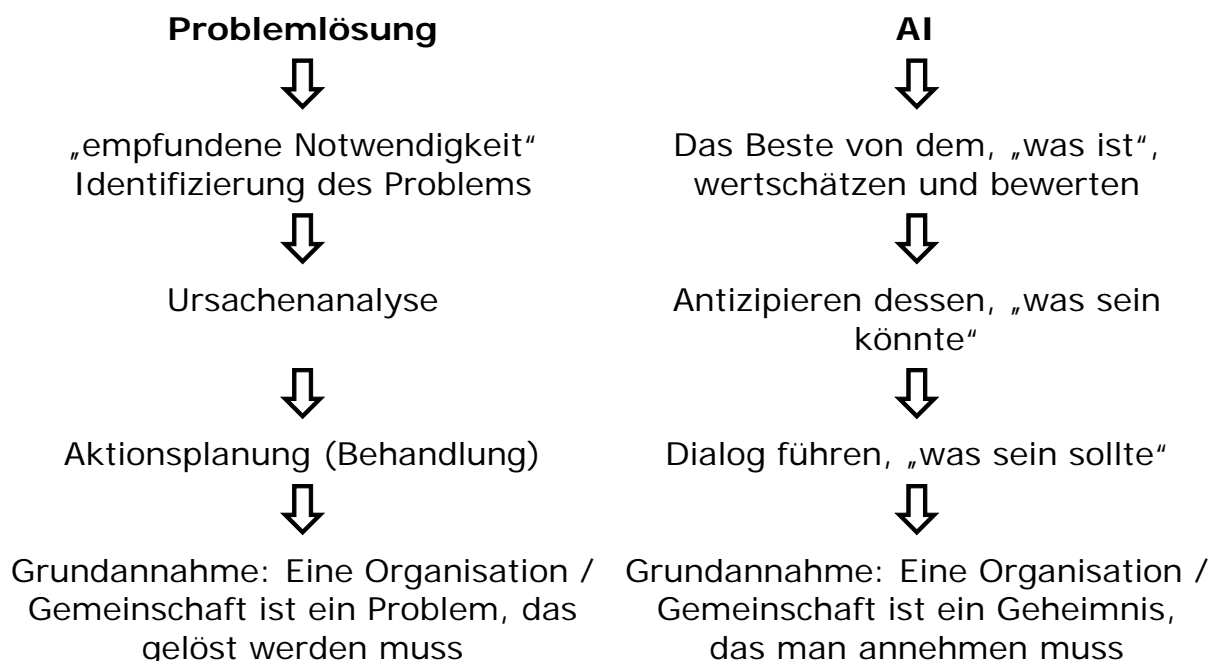
Auswirkung auf kulturelle Annahmen

Grundannahmen von Appreciative Inquiry

1. Jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation hat ein ungeahnt großes Potenzial, das manchmal schon aufblüht.
2. Organisationen und andere Formen der Gemeinschaft entwickeln sich immer in Richtung dessen, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten und was sie untersuchen.

Appreciative Inquiry ist eine Methode, in der Diagnose und Veränderung als ein einheitlicher Vorgang gesehen wird. Grund dafür ist die Tatsache, dass der Einzelne und auch ganze Systeme sich in die Richtung entwickeln, die hinterfragt wird. Es gibt für menschliche Entwicklung wohl nichts Stärkeres als Fragen, die zu neuen Möglichkeiten führen und uns mit unseren Potenzialen in Verbindung bringen. Bereits mit den ersten AI-Interviews beginnt ein System sich zu verändern. AI ist eine Methode, die großflächigen Wandel mit Herz und Verstand behutsam und einfühlsam jedoch schnell und effektiv bewirkt und nachhaltig implementiert.

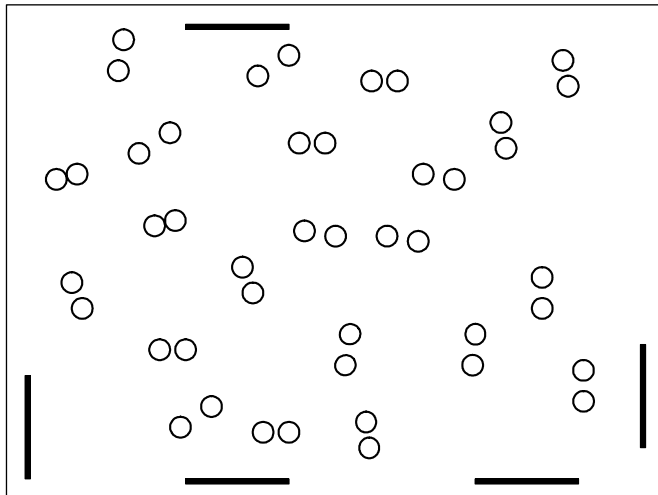
AI setzt dort an, wo klassische „Problemlösung“ an seine Grenzen stößt und löst – wenn richtig eingesetzt – einen radikalen Wandel in der Gestaltung einer Organisation / Gemeinschaft aus.



Entstehung, Kontext und Begründer

Die Methode stammt aus den USA und wurde erstmals 1987 von David Cooperrider und Suresh Srivastva veröffentlicht. Beide entwickelten die Methode gemeinsam mit Kollegen und Kolleginnen an der Case Western Reserve University sowie am Taos Institute.

Logistische Voraussetzungen



Ein großer Plenumsraum, der genügend Platz bietet um paarweise Interviews durchführen zu können bzw. für die Inszenierungen der Phase 2.

Eventuell auch kleinere Nebenräume (Zimmer, Foyers, etc.)

Material:

- Pinnwände für die spätere Gruppenarbeit
- Metaplankarten
- Flipchart Stifte (unterschiedliche Farben)
- Nadeln
- unterschiedlichstes Material für die Phase 2 – Dream
- Fotoapparat

Weiterführende Literatur und Internetadressen:

CAROLE MALEH 2001; Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen
MATTHIAS ZUR BONSEN, CAROLE MALEH 2001; Appreciative Inquiry (AI):
Der Weg zu Spitzenleistungen

<http://www.joconsult.de>

<http://www.bredemeyerandfriends.de>

Dialog

Ziele/Resultate

Ziel des Dialoges ist es, "etwas Gemeinsames" und etwas Neues zu schaffen. Es geht beim Dialog nicht um die Klärung von Meinungen, sondern um die Klärung der Grundannahmen, die hinter solchen Meinungen stehen: "Der Dialog befasst sich mit den Denkprozessen hinter den Annahmen, nicht nur mit den Annahmen selbst. Er ist insofern auch als 'Metalog' zu führen.

Prozess/Anleitungen

Maximen der Dialoggestaltung

- Niemand versucht zu gewinnen.
- Alles ist möglich. Es gibt keine Verbote.
- Alles ist hintergebar. In einem Dialog muss jeder Teilnehmer gewillt sein, 'seine Grundannahmen in Frage zu stellen'.
- Gruppen sind keine Maschinen, um Entscheidungen zu fällen. In diesem Fall wären sie nicht frei. Im Gegenteil, es ist notwendig, einen Freiraum zu schaffen: "The cup has to be empty to hold something." ('Leerer Container').
- Die Suche nach absoluten Wahrheiten oder deren Verteidigung verhindert jeden wirklichen Dialog. Es geht nicht um die Verteidigung von Grundannahmen/Werten, Programmen, sondern um das Erkennen dieser Programme. "Überzeugung und Überredung sind in einem Dialog unangebracht." (67)
- Von den Beteiligten wird erwartet, dass sie ihre Wertvorstellungen 'suspendieren', eine Zeit lang zurückstellen können. Kein Teilnehmer sollte versuchen, die Meinung von anderen zu verändern. Im Gegenteil, die Veränderung von Meinungen wird sich als Resultat des Gruppenprozesses einstellen oder eben nicht. Jedenfalls lässt sich der Wandel nicht durch individuelle Kraftanstrengungen erzwingen. Andererseits müssen die 'Basic assumptions' in der Gruppe emergieren, geäußert werden, wahrnehmbar werden.

- Der Impuls der Notwendigkeit:
"Bei allen ernsthaften Konflikten, ob nun in der Familie oder im Dialog, geht es um verschiedene Sichtweisen des absolut Notwendigen". Nicht absolut notwendige Dinge können im Kompromiss ausgehandelt werden. Nur wenn es um Grundwerte geht, ist wirklich Offenheit gefordert. Aus diesem Widerstreit kann dann eine kreative Phase entspringen, in der sich die Beteiligten neue Ordnungen der Notwendigkeit schaffen.

- Nutzung von Spiegelungsphänomenen:
"Der Sinn des In-der-Schwebe-Haltens ist es, Selbstwahrnehmung möglich zu machen, einen Spiegel zu schaffen, damit wir die Folgen unseres Denkens erkennen können. Wir haben ihn in uns selbst, denn unser Körper fungiert als Spiegel, und wir können wahrnehmen, wie Muskelspannungen entstehen. Auch unsere Mitmenschen sind ein Spiegel, und die Gruppe ist ein Spiegel." Die anderen Teilnehmer in Gruppenkonstellationen können dem einzelnen als Spiegel dienen. Affekte nicht agieren, sondern als Medien der Umwelterkennung nutzen!
"Wenn wir unsere Wut in der Schweben halten, werden wir erkennen, dass sie auf bestimmten Gedanken und Annahmen beruht, die sie in Gang halten." Es geht nun nicht darum, dem Impuls der Wut folgend zu handeln, auch nicht, dieses Gefühl der Wut zu unterdrücken, sondern, "die Symptome in der Mitte gleichsam wie auf einem instabilen Punkt ... in der Schweben zu halten ..."
"... beobachten Sie den Vorgang der Unterdrückung, ohne die Unterdrückung zu unterdrücken." Selbstwahrnehmung des Denkens ist eine unbedingte Grundvoraussetzung des Dialogs. Sensibilität und Selbstwahrnehmung richten sich auch auf die Rückkopplung, auf die Wirkungen, die die Äußerungen des Einzelnen in der Gruppe zeitigen.

Hinweise zum Dialog

- Anfangs ist es sinnvoll, dass die TeilnehmerInnen sich direkt ansprechen. Im Laufe der Zeit wird es möglich, dass der Einzelne auch zu der ganzen Gruppe reden kann.

- Setting und Phasen des Dialogs Der historische Gruppenprozess wird die üblichen Phasen von Frustrationen, Chaos, Neuordnung usw. durchlaufen.

- Um diese Schwierigkeiten zu bewältigen, müssen *alle Beteiligten* von der absoluten Notwendigkeit des Dialogs *überzeugt* sein. Nur wenn deutlich ist, dass der Dialog unausweichlich notwendig ist, werden die

Beteiligten die Kraft aufbringen, die verschiedenen Schwierigkeiten zu überwinden.

- Entgegen dem gesellschaftlichen Trend müssen sich die Beteiligten in Dialogen bemühen, ernsthaft zu sein.
- Die Beziehungen in der Dialoggruppe sollten egalitär, frei von Hierarchie sein.
- Gruppen sollten keine Leiter, keine Tagesordnung und kein klares Ziel haben. Aber natürlich können sie einen Moderator/Facilitator haben.

Die 10 Kernfähigkeiten für den Dialog:

Respekt: jede Idee, jede Meinung ist genauso richtig und legitim wie meine eigenen Ideen.

Offenheit: wenn wir offen sind für neue Ideen, für andere Perspektiven, wenn wir bereit sind, eigene Annahmen in Frage zu stellen, entsteht dieser Raum, in dem neues entstehen kann.

Lernhaltung: wenn wir nicht schon alles wissen, können wir überrascht werden und neue Erfahrungen machen.

"Sprich von Herzen": es ist hilfreich für den Dialog, wenn wir von dem sprechen, was uns wirklich bewegt. Intellektuellen Höhenflüge, abstrakten Abhandlungen und Selbstdarstellungen führen nicht weiter.

Zuhören: ich muss zuerst mir selber zuhören, bevor ich anderen zuhören kann: welche inneren Bewegungen, Gedanken und Bewertungen entstehen in mir, wenn ich zuhöre? Wenn ein anderer erst 2 Sätze gesagt hat, fangen wir an, innerlich zu argumentieren, eine Entgegnung vorzubereiten, zuzustimmen oder abzulehnen, zu bewerten. Wenn ich diese Bewegungen wahrnehmen kann, wird es möglich, diese automatischen inneren Reaktionen etwas beiseitezustellen, um das, was ich höre, wirklich bei mir ankommen zu lassen. Das ist dann wirkliches zuhören: nämlich dem anderen statt mir selber.

Verlangsamem: um uns in dieser Art selber beobachten zu können, ist es nötig, den Prozess zu verlangsamem. Dann können wir beobachten, welche Reflexe, Reaktionen, Wertungen, Gedanken und Erinnerungen auf eine Aussage einer anderen Person in uns ausgelöst werden. Im Dialog setzen wir dazu einen Sprechstab ein, um den Redefluss zu verlangsamem. Die Regel ist, dass nur die Person spricht, die den Stab in den Händen hält.

Erkunden: eine Haltung von Neugierde, Achtsamkeit und Bescheidenheit ermöglicht, Fragen zu stellen, die uns wirklich bewegen. Und gemeinsam zu erkunden und etwas zu entwickeln, das vorher noch nicht da war und alleine nicht möglich gewesen wäre.

Suspendieren: wenn wir unser 'Wissen' als Konstrukte erkennen, können wir unsere Annahmen und Bewertungen sichtbar machen, sie veröffentlichen, sie vor uns 'aufhängen', sie so in der Schwebelage halten und suspendieren: "das ist meine Meinung, meine Haltung zum Thema, und ich halte diese mal in der Schwebelage und lasse mich weiter auf das ein, was da gesagt wird".

Das Denken beobachten: mit der Zeit erkennen wir, wie das Denken funktioniert, wir realisieren, dass wir mit unseren Gedanken Realitäten erzeugen. Und wir gewinnen mehr Distanz zu unseren 'Sicherheiten' und Überzeugungen. Dann gewinnen wir Unabhängigkeit den eigenen persönlichen Programmierungen gegenüber, aber auch gegenüber von kollektiven Annahmen, die uns als Gruppe oder Gesellschaft verbinden. Und es wird möglich, das Denken kreativer zu nutzen.

Das ist ein zentrales Anliegen des Dialogs: wenn wir diese Disziplin gemeinsam üben, verändert sich die Atmosphäre in der Gruppe, und wir beginnen, gemeinsam zu denken, statt feste Ideen und gut verteidigte Ansichten gegeneinanderzustellen.

Es ist eine besondere Erfahrung, Mitglied eines Teams zu sein, in dem in dieser Qualität gearbeitet wird.

Regeln des Dialogs

- ❖ Es braucht einen 'Container', das ist eine Vereinbarung über Ort, Zeit und Dauer (1 – 3 Stunden) des Dialogs.
- ❖ Es braucht eine Verständigung, wer am Dialog teilnimmt und welchen Zweck der Dialog verfolgt.
- ❖ Die Teilnehmenden verpflichten sich, während der vereinbarten Zeit am Dialog teilzunehmen.
- ❖ Status- und Rolleneigenschaften sind während des Dialogs aufgehoben.
- ❖ Die Gruppe arbeitet mit dem Sprechstab. Nur wer den Sprechstab in den Händen hält, spricht.
- ❖ Wer spricht, darf nicht unterbrochen werden.

Hilfreiche Haltungen im Dialog

1. Eine lernende Haltung einnehmen (sich überraschen lassen)
2. Zuhören (sich und anderen)
3. Annahmen und Bewertungen suspendieren (zeitweilig aufheben und in Schwebelage halten)
4. Eine erkundende Haltung einnehmen (Fragen stellen, die mich bewegen)
5. Von Herzen sprechen (keine abstrakten Abhandlungen)
6. Den/die BeobachterIn beobachten

Regeln für den Dialog

1. Die Teilnehmenden verpflichten sich, während der vereinbarten Zeit am Dialog teilzunehmen.
2. Die Gruppe arbeitet mit dem Sprechstab. Nur wer den Sprechstab in den Händen hält, spricht.
3. Wer spricht, darf nicht unterbrochen werden.

Ablauf eines Dialogs:

Eincheck-Runde:

Das Thema, das Anliegen vorbringen durch den/die InitiatorIn
Die Teilnehmenden bekunden, dass sie am Dialog teilnehmen wollen. Niemand kann dazu „vergattert“ werden.
Eine/n HüterIn der Zeit bitten, auf die Zeit zu achten.
Vereinbaren, wie lange der Dialog dauern soll.

Dialog-Runde:

Der Sprechstab (oder auch „Talking Stick“ genannt), geht im Kreis
Wer einen Beitrag hat, nimmt den Sprechstab in der Mitte und spricht. Meist melden sie die nächsten Sprecher schon an, sodass der Sprechstab weitergegeben wird.

Auscheck-Runde:

10 bis 20 Minuten, bevor die vereinbarte Zeit zu Ende ist beginnt die Auscheckrunde.
Die Teilnehmenden melden sich ab und sagen etwas über ihre Erfahrung während des Dialogs. Der Sprechstab geht auch hier im Kreis.

Ergebnisse:

Variante 1: Die Ergebnisse haben die Teilnehmenden im Kopf und bleiben dort.
Variante 2: Die Erkenntnisse werden anschließend zusammengefasst und es wird dann entschieden ob und was damit gemacht wird.

Anzahl der TN

Die Zahl der Teilnehmenden kann von 5 bis 100 Personen sein.

Art der TN

Personen, die ein gemeinsames Anliegen haben oder finden wollen.
Personen, die eine gemeinsame Aufgabe haben und ihre Aufgabe und die Art wie sie sie abwickeln besprechen wollen.

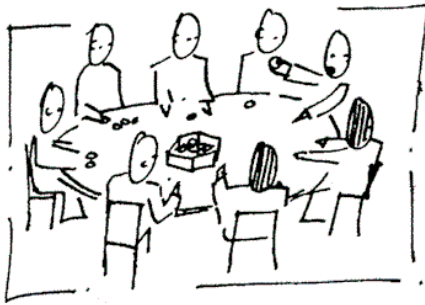
Es kann auch eine offene Einladung sein für Personen einer Gemeinde, Region, Unternehmen. Wer kommt ist da und willkommen.

Übliche Dauer (Dauerversionen)

Für kleine Gruppen ab ca. 5 Personen ab 40 Minuten für größere Gruppen bis 10 Personen bis zu drei Stunden.

Es ist auch möglich dass Dialogsitzungen öfters hintereinander stattfinden. Entweder zu einem Anlass oder Thema oder einfach den Dialog führen und sich überraschen lassen, was raus kommt.

Z.B. Jeden zweiten Mittwoch im Monat um 19.00 im sowieso findet der Dialog statt.



Eine spezielle Form des Dialogs

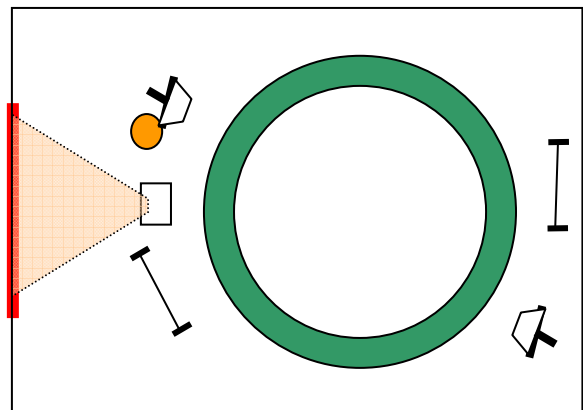
Bei der Vorgabe von einer Stunde Gesamtzeit und sieben Gesprächsteilnehmenden werden jeweils sieben Minuten Redezeit, symbolisiert in Form von Steinen, Nudeln, Nüssen etc. an jede Person verteilt. Nach einer kurzen Vorstellungsrunde, in der jede Person kurz sich und ihr Anliegen skizziert, können diese

Zeiteinheiten verschenkt und damit in Zuhörzeit umgewandelt werden. In der Regel beginnt die Person, die die meisten Zeiteinheiten bekommen hat, mit der Eröffnung des Gesprächs, sie kann - muß aber nicht - solange reden, wie sie Zeit zur Verfügung hat. Eine Moderatorin achtet auf Einhaltung der Regeln und die Zeit und nimmt die Zeiteinheiten an sich, wenn diese verbraucht sind. Hat eine Person ihre Redezeit verbraucht, also keine Zeiteinheiten mehr vor sich liegen, können die anderen - bei Interesse - ihre eigene Redezeit als Zuhörzeit verschenken, und so die Person ermutigen, ihr Thema weiter zu entwickeln. Auf diese Weise bleibt das Gespräch dynamisch und transparent - es gibt keine starren Redezeitbegrenzungen wie in üblichen Diskussionsgruppen, sondern das Zuhören wird als aktiver Bestandteil des Gesprächs und als besondere Qualität erkannt, da die Inhalte das Interesse der gesamten Gruppe zu dieser Zeit und an diesem Ort symbolisieren. Durchaus kann eine Person auch in diesem Spiel die gesamte Redezeit bekommen, wenn sie in dem Moment zum Medium oder Katalysator der gesamten Gruppe wird, und wenn die Teilnehmer dies wünschen.

Logistische Voraussetzungen

Setting

Sesselkeris für die (vermutete) Anzahl der Teilnehmenden.



Ausstattung

Je nach Funktion des Dialogs. Steht er einfach für sich dann genügt die einfache Dialogausstattung. Ist der Dialog Teil eines umfassenderen Programms, dann sind in der Regel die folgenden Utensilien hilfreich.

<p>Einfache Ausstattung für Dialog</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sesselkreis▪ 1 Flip Chart▪ Talking Stick (kann auch ein dicker Filsstift sein, besser aber ein Meterlanger Holzstab)	<p>Weitere Ausstattungen für Einleitungen oder/und Verarbeitung</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 2. Flip Charts▪ 1-2 Pinwände▪ DigiKamera▪ Moderationskoffer▪ Ein Beamer▪ Leinwand oder weisse Wand▪ 1 Laptop
---	--

Anwendung ratsam/nicht ratsam

Wenn in einer Gruppe, einem Vereinsvorstand, Projektgruppe in einem Unternehmen die Leute das Gefühl haben, dass jeder für sich dahin arbeitet, Unstimmigkeiten und Unklarheiten auftauchen oder eine neue Herausforderung gemeinsam besprochen werden soll.

Nicht geeignet ist diese Methode, wenn es in der Gruppe einen starken Konflikt gibt, oder wenn nicht alle mit der Anwendung der Dialog-Prinzipien einverstanden sind.

Auswirkung auf kulturelle Annahmen

Alle Teilnehmenden haben formal den gleichen Status, das ermöglicht Informationen oder Aussagen, die in hierarchischen Settings eher nicht zum Vorschein kommen

Die einfachen Regeln erfordern keine Moderation, das fördert die Verantwortung aller Teilnehmenden, für die Einhaltung der regeln zu sorgen (durch Eigenverhalten).

Entstehung, Kontext und Begründer

Diese Methode wurde von David Bohm entwickelt und ich hab im Internet dazu recherchiert. Die Texte der AutorInnen sind leider nicht gendergerecht geschrieben. Dafür bitte ich um Verständnis.

Hier mein Ergebnis:

"Die Form des freien Dialogs kann sehr gut eines der effektivsten Möglichkeiten sein, die Krisen zu untersuchen, denen sich die Gesellschaft gegenüber sieht. Mehr noch, es könnte sich herausstellen, daß diese Form des Austauschs von Ideen und Information von fundamentaler Bedeutung ist, um Kultur so zu verändern, daß Kreativität freigesetzt werden kann."

David Bohm: On Dialogue

"In der Theorie der 'Mikrokultur' wird die These aufgestellt, dass in einer Gruppe von 20 oder mehr Personen ein repräsentativer Querschnitt einer Gesamtkultur zu finden sein kann, was eine Aufladung mit multiplen Sichtweisen und Wertesystemen ermöglicht." (12, vgl. 43)

Ziel des Dialogs ist es, "etwas Gemeinsames zu schaffen". (28) Dazu ist es notwendig, "dass niemand auf Dauer an seinen eigenen Vorstellungen festhält oder sie sonst wie verteidigt." (29)

"In einem Dialog versuchen also die Gesprächsteilnehmer nicht, einander gewisse Ideen oder Informationen mitzuteilen, die ihnen bereits bekannt sind. Vielmehr könnte man sagen, dass die beiden etwas gemeinsam machen, d. h., dass sie zusammen etwas Neues schaffen." (27) "Aber natürlich kann eine solche Kommunikation nur dann zur Schaffung von etwas Neuem führen, wenn die Gesprächsteilnehmer in der Lage sind, einander uneingeschränkt und vorurteilsfrei zuzuhören, ohne zu versuchen, sich gegenseitig zu beeinflussen ... Wenn jedoch zwei Menschen einander nur bestimmte Vorstellungen oder Ansichten mitteilen wollen, als handele es sich dabei um Informationen, werden sie kaum zueinander kommen. Denn ein jeder wird den anderen nur durch den Schutzschild seiner eigenen Gedanken hören, an denen er festhält und die er verteidigt, ob sie nun wahr oder kohärent sind oder nicht." (27/28)

"Bei einem Dialog jedoch versucht niemand zu gewinnen. Wenn einer gewinnt, gewinnen alle." (33/34)

"Der Sinn des Dialogs ist nicht, etwas zu analysieren, eine Auseinandersetzung zu gewinnen oder Meinungen auszutauschen. Das Ziel ist vielmehr, die eigenen Meinungen in der Schwebe zu halten und sie zu überprüfen, sich die Ansichten aller anderen Teilnehmer anzuhören, sie in der Schwebe zu halten und zu sehen, welchen Sinn sie haben. Wenn wir erkennen können, welchen Sinn alle unsere Meinungen haben, teilen wir einen gemeinsamen Gedankeninhalt, selbst wenn wir nicht völlig übereinstimmen."

David Bohm: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen (Hg. Lee Nichol), Stuttgart 1998, zuerst: On dialogue. London/New York 1996

David Bohm

Der Quantenphysiker David Bohm (1917 - 1992) hat sich in seiner letzten Schaffensperiode intensiv mit dem Dialog beschäftigt. Während es in einer Diskussion (lateinisch von discutere = zerschlagen, zerteilen, zerlegen) darum geht, die Ganzheit auseinanderzunehmen, zu sezieren, hat 'Dialog' (griechisch von Dia = durch, Logos = Wort) für Bohm die Bedeutung eines 'freien Sinnflusses, der unter uns, durch uns hindurch und zwischen uns fließt'. Es geht also um Partizipation, miteinander denken, sich beteiligen, um Teilhaben am Ganzen.

Bohm war ein holistischer Denker. Er führte lange Jahre Dialoge mit Krishnamurti über östliche Philosophie und die Ganzheit des Daseins. Schon in seinen frühen physikalischen Arbeiten über Plasma ging es ihm um Ganzheit, Wechselwirkung und Verbundenheit statt um das Betrachten der "Einzelteile", und seine spätere Theorien der "Holobewegung" und der "impliziten Ordnung" lassen das noch deutlicher werden. Materie und Geist sind nicht getrennt, postuliert Bohm, sie sind ein Ganzes. Explizit / ausgefaltet seien die Formen, die Ordnungen von Raum und Zeit, die mechanischen Kräfte, unsere ganze bekannte und von uns wahrgenommene Welt unabhängiger Objekte. Aber darunter, auf einer tieferen Ordnungsstufe, liege implizit/eingefaltet eine verborgene Ordnung, die eigentliche fundamentale primäre Realität, holographisch sei in ihr das ganze Universum eingefaltet, aus ihr entfalten sich in zyklischen Bewegungsabläufen immer neue kreative Formen, vergehen wieder, bilden sich ähnlich oder anders neu. "Whatever we call reality, it is revealed to us only through an active construction in which we participate" , sagt I. Prigogine. Bohm stellte eine Analogie her zwischen Quantenprozessen und unserer Art zu denken. Denken und Sprache haben ihn sein Leben lang fasziniert, eine Weile lang suchte er eine Sprache (und wollte Kinder darin unterrichten!), die nur aus Verben bestehen sollte, damit das Dinghafte, Fixe unserer Sprache in ein Prozess- Sprechen übergehen könnte.

Bohm sagt, dass es unser Denken ist, das die Welt zerteilt und das, was ursprünglich ganz war, zerstückelt und fragmentiert. Wir meinen, dass unser Denken die Dinge und die Erfahrungen so beschreibt, wie sie sind. Dass wir es mit objektiven äußeren Realitäten zu

tun haben, die unabhängig von uns und unserem Wahrnehmen und Denken existieren.

Das ist ein folgenschwerer Irrtum. Wir erschaffen uns unsere Realität mit unserem Denken, wir konstruieren sie fortwährend. Und sagen dann, wir hätten gar nichts getan. Wir würden nur die 'äußere objektive Realität' wahrnehmen und beschreiben. Und weil die äußere objektive Realität eben eine objektive Realität sei, gelte sie auch für alle anderen. Dann stecken wir wieder einmal mitten in einer unergiebigen Diskussion, die alle Beteiligten unzufrieden zurücklässt.

Verwendete AutorInnen

Christiane Geiser, **Der Dialog nach David Bohm**. Eine Einführung. Vortrag im transdisziplinären Studiengang "Wissenschaft und Weisheit", Universität Zürich, März 2000

Homepage des Ausbildungsinstituts GFK für klientenzentrierte Körperpsychotherapie: <http://gfk.freepage.de> (Dialog-Training in Vorbereitung)

Farah Lenser - Heiner Benking, Rundgespräche, Eine notwendige Erzähl-, Zuhör- und Gesprächskultur als Voraussetzung für eine Ethik des Miteinander

Literatur:

David Bohm, **Der Dialog**. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Klett-Cotta 1998.

Isaacs, William: **Dialog als Kunst gemeinsam zu denken**. Die neue Kommunikation in Organisationen. EHP Organisation 2002

i Quelle: Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen,
Matthias zur Bonsen, Carole Maleh