

Ina Benigna Hellert und Stephan Schack

„Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg!“

Mit ToP® Beteiligungsprozesse effizient gestalten

„Demokratie ist, wenn alle Herrschaft vom Volke ausgeht...“ So lernen wir es in der Schule und später dürfen wir dann endlich selbst wählen. Doch immer mehr Menschen nehmen dieses Recht nicht mehr wahr, die Wahlbeteiligung nimmt kontinuierlich ab. Gleichzeitig gibt es viele Bürger/innen, die sich aktiv einbringen, sei es in Diskussionen zu Stadtentwicklung, Umweltschutz oder Fragen der Menschenrechte. Dabei basieren viele Beteiligungsformen immer noch auf dem Prinzip „Gewinnen oder Verlieren“. Für viele Beteiligte bleibt am Ende ein schales Gefühl, weil im Beteiligungsverfahren die verschiedenen Perspektiven zu wenig Beachtung finden und Anliegen nicht wirklich eingebracht werden können – sie fühlen sich nicht wahrgenommen, nicht geachtet und bald nicht mehr vertreten...

Doch es geht auch anders! Mit den Methoden der Technology of Participation® (ToP®) können demokratische Entscheidungsprozesse effizient und unter Berücksichtigung der Interessen aller moderiert werden. Der Beitrag schildert ein Beispiel für die Anwendung von ToP®, stellt die Methoden,

Stephan Schack ist freiberuflicher Trainer, Berater und Coach in den Themenbereichen Demokratie, Interkultur und Partizipation. Er hat an der deutschen Adaption der ToP®-Methoden und dem Moderationshandbuch mitgearbeitet. Er hat langjährige Erfahrungen u.a. in der Ausbildung von ToP®-Moderator/innen und ist Vorsitzender des Institut zur Förderung von Partizipation und Demokratie e.V. Kontakt: stephan.schack@partizipation-lernen.de



Ina Benigna Hellert ist Dozentin des Instituts für Jugendarbeit in Gauting und verantwortlich für den Fachbereich „Fachlich-Pädagogische Kompetenz“. Sie hat langjährige Erfahrung in der interkulturellen politischen Bildungsarbeit mit Jugendlichen und Erwachsenen und ist Mediatorin mit Schwerpunkt „Diversity-Konflikte“. Kontakt: hellert@institutgauting.de



Verfahren und Besonderheiten vor und beschreibt Ausbildungsmöglichkeiten für Jugendliche und Erwachsene.

1 Das Gute liegt so nah – Es war einmal und könnte sein...

In einer mittelgroßen Stadt in Bayern treffen sich an einem Samstag im Spätsommer mehr als 30 sehr unterschiedliche Menschen. Da sitzt der Bürgermeister neben einem 14-jährigen Mädchen, drei Stadträt/innen sind mit drei 17-Jährigen, die durch ihre bunten Haare auffallen, in einem intensiven Gespräch. Am Rand stehen zwei etwas griesgrämig schauende Seniorinnen, die verärgert wirken – vielleicht über die direkt neben ihnen stehende Gruppe von jungen Männern und Frauen, die sich laut lachend türkisch unterhalten. Eine bunte und vielfältige Gruppe hat sich da versammelt. Eingeladen wurden alle vom Bürgermeister, gemeinsam mit dem örtlichen Jugendzentrum. Moderiert und organisiert wird die Veranstaltung von der Gemeindejugendpflegerin. Bei viel Unterschiedlichkeit haben alle, die gekommen sind, eines gemeinsam: Sie sind mit der aktuellen Situation des Jugendzentrums unzufrieden. Immer weniger Jugendliche kommen zu den Veranstaltungen. Es gibt häufiger Konflikte mit der Nachbarschaft im Wohngebiet – nicht wegen des Jugendzentrums an sich, sondern weil sich vor dem Haus immer wieder größere Gruppen versammeln, die trinken und rauchen und auch zu später Stunde einfach zu laut sind. Der Stadtrat will deswegen das Jugendhaus schließen. Dagegen wehren sich jedoch die Jugendlichen, die zum Teil seit Jahren regelmäßig in das Jugendzentrum kommen. Heute sollen in einem Workshop mit allen Interessierten und Betroffenen Ideen gesammelt werden, was zu tun ist, um die Situation im und um das Jugendhaus zu verändern. Es soll als Treffpunkt für Jugendliche wieder attraktiv und die Konflikte mit den Nachbarn sollen geklärt werden.

„ToP ist vielseitig einsetzbar, für jedes Alter geeignet und braucht keine stundenlange Vorbereitung. Ich nutze die Methoden zum Einstieg in ein neues Thema, zur Reflexion und auch zur Erwartungsabfrage in Seminaren – sowohl mit Jugendlichen als auch mit Freiwilligen zwischen 27 und 72 Jahren entsteht eine gute Arbeitsgrundlage.“ Miriam Rasp, Dipl.-Sozialpädagogin (FH), Päd. Mitarbeiterin für Freiwilliges Soziales Jahr / Bundesfreiwilligendienst im AWO Landesverband Bayern e.V.

Am Ende des Tages sind nach fünf Stunden gemeinsamer Arbeit alle mit den Ergebnissen des Ideen-Workshops zufrieden und begeistert von einer spürbaren Aufbruchstimmung innerhalb der Gruppe. Die beiden am Morgen



Foto: Peter Eichler © ipd mit freundlicher Unterstützung der Bertelsmann Stiftung

ToP®-Methoden überzeugen durch ihre klare Struktur und die einfache Handhabung auch für junge Menschen

noch griesgrämigen Seniorinnen stehen lachend mit zwei kopftuchtragenden jungen Frauen zusammen und lassen sich auf deren Smartphones die Fotos zeigen, die diese im Laufe des Tages gemacht haben. An der Wand hängen auf einem großen blauen Stofftuch über 50 beschriebene A5-Blätter in gut sortierten Spalten nebeneinander. Über jeder Reihe hängt ein andersfarbiges Blatt mit Überschriften wie: „neue Themen entwickeln“, „Nachbarschaft einbeziehen“, „attraktives Programm erarbeiten“, „neue Kooperationspartner finden“, „mit Konflikten konstruktiv umgehen“ oder „Räume attraktiver gestalten“.

Das Geheimnis dieses Tages waren – neben intensiven Gesprächen der verschiedenen Teilnehmenden, die zu einem besseren Verständnis der zunächst unüberbrückbar scheinenden Anliegen führte – vor allem die Methoden, mit denen gearbeitet wurde. Die Gemeindejugendpflegerin hat vor einiger Zeit an einer Ausbildung als Moderatorin der „Technology of Participation®“ im Institut für Jugendarbeit in Gauting teilgenommen und dabei gelernt, wie sie die Vielfalt an Meinungen und Ideen einer Gruppe zu einem gemeinsamen Thema auf effektive Weise sammeln und strukturieren kann.

Überrascht sind die Jungen wie die Älteren, die Nachbar/innen wie der Bürgermeister, die Stadträt/innen wie auch die Moderatorin vor allem dar-

über, wie einfach sie alle ihre Anliegen einbringen konnten und wie übersichtlich das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit nun an einer magisch anmutenden Wand hängt. Ohne Pinnnadeln oder Klebestreifen hängen hier die beschriebenen Blätter auf zauberhafte Weise an der „sticky wall“. Und alle aus der Runde freuen sich, dass sie so konstruktiv und kreativ zusammen arbeiten konnten, dass alle Vorschläge gleich wichtig waren, dass es ein echtes Miteinander von Jugendlichen und Erwachsenen, Politiker/innen und Bürger/innen gab. Dabei war neben der sachlichen Arbeit am Thema immer ausreichend Raum, um auch die Emotionen der Anwesenden wahrzunehmen und anzuhören.

2 Beteiligung führt alle weiter!

Bei ToP® geht's um die Sache – und um den Prozess

Demokratie und Beteiligung gehören untrennbar zusammen. Ein demokratisches Miteinander in Gruppen und in der Gesellschaft braucht eine Atmosphäre und Vorgehensweisen, die nicht nur vielfältige, sondern auch gegensätzliche Sichtweisen, Bedürfnisse und Vorschläge einbeziehen. Die Methoden der „Technology of Participation®“ bieten genau diese Chance: Diskussions- und Arbeitsprozesse in (heterogenen) Gruppen demokratisch und effektiv zu gestalten und dabei alle einzubeziehen.

Die ToP®-Moderator/innen arbeiten auf zwei Ebenen: Ein *Sachziel* definiert den Rahmen, um mit einem Thema voranzukommen, Vereinbarungen zu treffen und Entscheidungen zu fällen. Schließlich wollen die Teilnehmenden zu einem tragfähigen Ergebnis kommen. Dafür ist es wichtig, dieses Sachziel des Workshops im Vorfeld treffend zu formulieren. Im dargestellten Beispiel ging es um Ideen und den Anstoß zu einem umfassenden Veränderungsprozess für das Jugendzentrum. Die Problem- und Konfliktlagen stellten sich bei der näheren Betrachtung als sehr vielfältig, gegensätzlich und komplex dar. Hier lediglich die durch die Politik angedrohte Schließung des Jugendhauses und Streichung aller Fördergelder oder aber allein die Konflikte mit der Nachbarschaft ins Auge zu fassen, hätte nicht ausgereicht. Für die Qualität der Ergebnisse war es wichtig, möglichst viele Perspektiven zusammen zu führen und das Ziel auf der Sachebene weit zu fassen: Wohin muss sich das Jugendzentrum entwickeln, was muss in und mit dem Jugendzentrum passieren, damit die Konflikte mit der Nachbarschaft geregelt, die Nutzung durch die Jugendlichen verstärkt und die Bedenken der Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung ausgeräumt werden?

Die zweite Ebene bezieht sich mit dem *Erfahrungsziel* auf den (auch emotionalen) Prozess, in dem sich alle Beteiligten individuell und als Gemeinschaft befinden. Dieser wird selbst auch zum Lerngegenstand, denn die ToP®-Methoden wollen Partizipation und Demokratie erlebbar machen – im Workshop und auch bei der späteren Umsetzung der Ergebnisse. Den Beteiligten wird deutlich, dass der angestoßene Veränderungsprozess alle gemeinsam angeht und die verschiedenen Anliegen nur dann eingebunden werden können, wenn auch alle dahinter stehen und Verantwortung dafür übernehmen. Gleichzeitig steigt die Bereitschaft von Menschen Verantwortung oder konkrete Aufgaben zu übernehmen immer dann, wenn sie erleben, dass ihre Meinung nicht nur angehört, sondern auch wirklich relevant ist. Wenn bei der Bearbeitung von Sachthemen die emotionale Ebene der Teilnehmenden aktiv in den Arbeitsprozess einbezogen wird, kann Beteiligung zu einem (sachlichen) Ergebnis führen, das von vielen oder allen getragen und später umgesetzt wird. Beteiligung wird zugleich auch zu einem (emotionalen) Erlebnis, das eine gute Grundlage für die gemeinsame Umsetzung der Aufgaben bildet. Wenn dann auch die Aufgaben gleich mit konkretisiert und vereinbart werden, kann Beteiligung tatsächlich gelingen und wird Demokratie erfahrbar.

Im Beispiel des Jugendzentrums geht es neben der Klärung von (sachlichen) Veränderungen auch um das (emotionale) Miteinander aller Beteiligten. Ein Erfolgsfaktor des Workshops ist, dass die Leitfrage für den Tag beide Ebenen einbezieht: „Was müssen wir gemeinsam bedenken, um das Jugendzentrum unserer Stadt als einen Ort zu entwickeln, mit dem alle zufrieden sind?“.



Die Grundlagen der ToP® – Austauschmethode, Konsens-Workshop, Aktionsplanung

Die ToP[®]-Methoden fördern damit Partizipation in einem doppelten Sinne: Zum einen dienen sie ganz pragmatisch dazu, Ideensammlungen und Projektplanungen effektiver zu gestalten und dadurch die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Zum anderen wird innerhalb einer Gruppe eine faire und gleichberechtigte Gesprächs-, Diskussions- und Entscheidungskultur gefördert, die die Basis einer jeden demokratischen Gemeinschaft ist.

3 Einfach und doch besonders – Die Methoden und Verfahren der „Technology of Participation“[®]

Die ToP[®]-Methoden haben Tradition und sie haben sich bewährt. Entwickelt wurden sie in den 1970er Jahren in den USA vom Institute of Cultural Affairs (ICA). Anlass war die Beobachtung, dass immer wieder Minderheiten von politischen (Entscheidungs-)Prozessen ausgeschlossen wurden. Die Gründer von ICA wollten diesem Defizit national und international begegnen. Ihr Konzept war: Qualifizierung und Beratung in Beteiligungsprozessen.

ToP[®] wurde in einer Zeit entwickelt, in der auch in Deutschland und Europa neue Moderationsverfahren entstanden und bekannt wurden. Viele darin enthaltene Elemente sind ToP[®] sehr ähnlich: Ideen werden auf Karten gesammelt, gruppiert und mit Überschriften versehen. Allerdings bieten die ToP[®]-Methoden Besonderheiten, die immer wieder auch erfahrene Moderator/innen faszinieren und überzeugen. Eine Besonderheit ist die klare, einfache Struktur der Methoden, die auch in der Moderation unerfahrenen Personen schnell praktikables Handwerkszeug für die Gruppenleitung an die Hand gibt. Damit ist ToP[®] auch sehr gut für Jugendliche geeignet, die damit erste Erfahrungen in der Moderation von Gruppen machen können.

ToP[®]-Methoden werden heute weltweit in mehr als 30 Ländern eingesetzt und längst nicht mehr nur im sozialen oder Bildungsbereich. Auch Firmen haben entdeckt, welches Potential in den Methoden steckt und nutzen sie erfolgreich im Rahmen von Organisationsentwicklungs- oder Change-Management-Prozessen. Die deutsche Adaption wurde 2002 durch die Bertelsmann Stiftung initiiert und von einer Gruppe von mehr als 20 Multiplikator/innen der (außer)schulischen Jugend(bildungs)arbeit umgesetzt. Im Ergebnis erschien das erste, speziell für Jugendliche konzipierte Moderationshandbuch „Die Kunst der Beteiligung“, das mittlerweile beim Verlag Bertelsmann Stiftung in dritter Auflage vorliegt.

„Ich habe ToP mit verschiedenen Gruppen eingesetzt. In einer Gruppe mit Erwachsenen ging es um zukünftige Ziele und Aufgaben. Die konnten mit der Methode sehr gut herausgearbeitet werden. Es entstand eine Aufgaben- und Zielformulierung, mit der wir bis heute arbeiten. In einem Jugendgottesdienst-Team ging es darum, neue Besucher zu begeistern und das eigene Team zu festigen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die gleichberechtigte Beteiligung sehr viel Motivation für die Umsetzung schafft.“

Andreas Wurzer, Fachstellenleiter Jugendarbeit der Evang. Ref. Kirchgemeinde Olten (Schweiz)

Seit über 10 Jahren werden erwachsene wie jugendliche ToP[®]-Moderator/innen ausgebildet. Anbieter ist das Institut zur Förderung von Partizipation und Demokratie e. V. (ipd) in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern wie dem DGB-Bildungswerk Bund, dem Institut für Jugendarbeit Gauting oder der Stadt Essen. Die Gründung des ipd erfolgte 2008, nachdem die Bertelsmann Stiftung die Weiterentwicklung der ToP[®]-Methoden selbst nicht weiter verfolgte und ein zivilgesellschaftlicher Träger die weitere Verbreitung und Qualitätssicherung übernehmen konnte.

Die deutsche ToP[®]-Adaption umfasst mehrere Methoden und Verfahren. Jede ist einzeln einsetzbar, in der Kombination sind sie jedoch besonders effektiv.

3.1 Austauschmethode – strukturiert und zielgerichtet diskutieren

Die „Austauschmethode“ bietet eine Struktur für Gruppengespräche, in die sich alle mit Fakten, Gefühlen und Analysen einbringen und gemeinsame Ergebnisse erarbeiten können. Sie ist besonders gewinnbringend, wenn es darum geht Probleme anzusprechen, Sichtweisen zu erweitern oder in kurzer Zeit Informationen von vielen Personen zusammen zu tragen. Die „Austauschmethode“ ist eine der wichtigen „handwerklichen“ Grundlagen der

„Bei der Planung einer Weihnachtsfeier konnte ich ToP mit Schüler/innen der Offenen Ganztagschule umsetzen. Ideen sammeln und strukturieren – binnen kürzester Zeit und ohne große Vorplanung war eine Zusammenarbeit mit guten Ergebnissen und für alle zufriedenstellend wunderbar möglich! Auch die Kolleginnen konnte ich begeistern, denn die machten (obwohl so nicht geplant) bei der Ideensammlung eifrig mit!“

Sandra Dohrmann, Leitung OGS an der Greta-Fischer-Schule Dachau

ToP® und kommt auch in den anderen Verfahren immer wieder vor. Sie kann darüber hinaus auch in anderen Kontexten wie Beratungsprozessen oder im Coaching verwendet werden.

3.2 Konsens-Workshop – gemeinsam Antworten finden

Ein zweites methodisches Instrument ist der „Konsens-Workshop“. Er ist geeignet, um in einer Gruppe von einer Problemstellung zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen. Die Methode ist sehr effektiv und zielgerichtet. Sie weckt in einem überschaubaren Zeitrahmen das kreative Potential der Gruppe, produziert vielfältige Ideen, beantwortet zentrale Fragen und ermöglicht neue Impulse für die Weiterarbeit. Alle werden einbezogen, ihr Wissen und ihre Ideen sind wichtig für das gemeinsame Ergebnis. Konsens bedeutet dabei, dass alle mit einer Vielfalt an Ideen einverstanden sind und die unterschiedlichen Sichtweisen ohne zu bewerten wertgeschätzt werden. Das Besondere der Methode ist, dass durch eine klare Strukturierung im Vorgehen ein sehr übersichtliches Ergebnis entsteht. Der „Konsens-Workshop“ ist eigenständig einsetzbar und stellt zugleich eine zweite Basis-Methode innerhalb anderer ToP®-Verfahren dar.

3.3 Aktionsplanung – gemeinsam entwickeln und konkret planen

Die „Aktionsplanung“ ermöglicht eine effektive Planung von Projekten oder Aktionen. In einem ersten Schritt entwickeln alle eine gemeinsame Vision der erfolgreichen Umsetzung und schätzen die Stärken und Schwächen der Gruppe sowie die Chancen und Risiken des Erfolgs ein. Damit wird es möglich, sich auf sehr realistische Projektziele zu einigen. Auf dieser Grundlage entsteht eine verbindliche Planungsvereinbarung. Erst danach beginnt die eigentliche Planung der Aktionen: Der strukturierten Sammlung der Aktivitäten (Wie erreichen wir unsere Ziele? Was ist zu tun?) folgt ein partizipativer Planungsprozess und mündet schließlich in einem koordinierten Zeit- und Aufgabenplan mit klaren Verantwortlichkeiten. Kreativität, Fähigkeiten, Interessen und Ressourcen aller Beteiligten werden in den gesamten Prozess einbezogen.

3.4 Partizipative Strategische Planung – miteinander Organisationen verändern

Für Entwicklungs- oder Veränderungsprozesse, die längerfristig angelegt sind, ist die „Partizipative Strategische Planung“ ein beteiligungsorientiertes Verfahren der Organisationsentwicklung. Dabei wird gemeinsam am Selbstverständnis und an den zentralen Werten einer Organisation gearbeitet. Es schließt sich eine Umfeldanalyse an, bei der Rahmenbedingungen, Stakeholder und Einflussfaktoren betrachtet werden. Auf Grundlage dieser drei Perspektiven wird gemeinsam eine praktikable Vision für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren erarbeitet. Hindernisse werden in den Blick genommen und Lösungsideen dazu erarbeitet, wie es trotz der absehbaren Hürden möglich wird, sich an der Vision zu orientieren. Die sich ergebende Fülle von Aufgaben kann nun für den Zeitraum eines Jahres zunächst quartalsweise und in einem weiteren Schritt in 90-Tages-Planungen konkret geplant werden.

4 „Hänschen und Hans“ können ToP®-Moderation lernen!

Die ToP® ist für die Moderation von aktiven Gruppenprozessen geeignet, wie sie überall vorkommen: im Jugendverband, der Theatergruppe, mit den Besucher/innen des Jugendzentrums, in der Schulklasse, im Orchester, dem Jugendparlament, bei ehrenamtlichen Aktionen oder auch bei Kontroversen im Stadtteil. ToP® ist geeignet für Zusammenhänge, in denen die Beteiligung aller von Bedeutung ist. Bedingung für den Einsatz ist, dass es ein gemeinsames Anliegen gibt – und dass die Moderator/innen eines solchen Beteiligungsprozesses das methodische Handwerkszeug kennen und können.

Die ToP®-Methoden können leicht gelernt werden! Die Ausbildung ist für all jene interessant, die in und mit Gruppen arbeiten und Beteiligung fördern wollen. Der Erlernen von ToP® ist sehr praxisorientiert und umfasst neben dem Kennenlernen und Ausprobieren der grundlegenden Methoden ein individuelles Praxisprojekt: die Teilnehmenden erproben in ihrem Arbeitsfeld noch während der Ausbildung die Umsetzung einzelner Methoden und reflektieren ihre Erfahrungen schriftlich. Sie bekommen Supervision von den Ausbildungstrainer/innen und lernen in der Gruppe auch voneinander. Das ipd bietet u.a. in Zusammenarbeit mit dem Institut für Jugendarbeit in Gauting die zweiteilige Ausbildung zur/zum ToP®-Moderator/in für Mitarbeitende aus allen Feldern der Jugendarbeit, der Bildungs- und Gruppenarbeit an.

Und auch Jugendliche können ToP® lernen und anwenden. Die einfache Struktur der „Austauschmethode“ und des „Konsens-Workshop“ machen es möglich, dass auch Ungeübte deren Umsetzung schnell verstehen und die Methoden selbst einsetzen können. Ob in der Schülerversammlung/SMV, in Schulklassen, Vereinen oder Peergroups – es gibt zahlreiche Beispiele, wo junge Menschen erfolgreich mit ToP® gearbeitet haben. Das ipd hat in den vergangenen Jahren Trainer/innen ausgebildet, die wiederum Jugendliche als ToP®-Moderator/innen qualifiziert haben. Gemeinsam mit dem ipd können je nach Bedarf passgenaue Konzeptionen für Multiplikator/innenausbildungen vor Ort entwickelt werden.

Weitere Informationen: www.partizipation-lernen.de

Fotos

Seite 87: © Peter Eichler. Abdruck mit freundlicher Genehmigung der Bertelsmann Stiftung und des ipd e.V.

Seite 89: © Stephan Schack. Abdruck mit freundlicher Genehmigung des ipd e.V.