

WINDROSE - TRAININGS FÜR GEWALTFREIES HANDELN



**Partizipatorische Prozesse der Analyse, Planung
und Entscheidungsfindung organisieren**

Der vorliegende Text ist inspiriert von den Ergebnissen einer Fortbildung des Trainingskollektivs "Windrose" (www.tk-windrose.de) im November 2009. Wir haben dabei verschiedene bekannte Methoden und Konzepte für derartige Prozesse unter folgenden Fragestellungen betrachtet:

- Wie bringt man eine heterogene Großgruppe zusammen, die erstmals zusammentrifft und unterstützt sie dabei, arbeitsfähig zu werden?
- Wie entwickelt man mit dieser Gruppe eine gemeinsame und nachhaltige Vision, die allen Interessen und Bedürfnissen gerecht wird?
- Wie moderieren wir den Prozess der Meinungsbildung, wenn unterschiedliche Wissens-, Informationsstände und persönliche, soziale, emotionale, professionelle, fachliche etc. Kompetenzen und Qualifikationen bei den Betroffenen und Teilnehmenden vorliegen?
- Wie gestalten wir den Einigungsprozess, wenn es unterschiedliche, divergierende Interessen und Ressourcen gibt?
- Wie können wir erreichen, dass solche Prozesse tatsächlich Empowerment für die Beteiligten bringen und ein demokratisches Miteinander stärken – und nicht nur auf die Optimierung von Produktivität in einem System abzielen, ohne das System als solches in Frage zu stellen?

Wir sind von den folgenden Methoden ausgegangen: RTSC (Real Time Strategic Change), Therapie Sociale, Listening Project, Community Organizing, Wertschätzendes Interview, Zukunftskonferenz, Dragon Dreaming.

Inhalt

Grundsätzliche Überlegungen.....	3
Ziele	3
Moderation	3
Umgang mit Macht.....	3
Planung des Prozesses.....	4
Teilnehmer_innen.....	5
Atmosphäre.....	5
Schritte des partizipatorischen Prozesses.....	5
Sammeln von Information.....	5
Informationen filtern.....	6
Visionen entwickeln.....	6
Planung.....	7
Entscheidungsfindung.....	7
Ergebnisse.....	8
Umsetzung	8
Follow-up.....	8



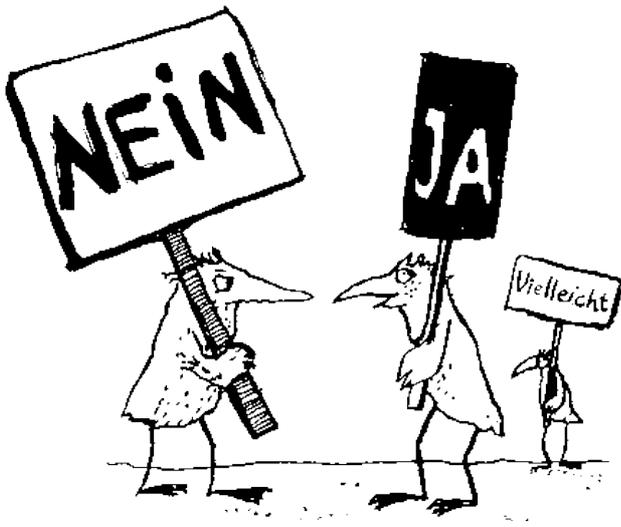
Dieser Text steht unter einer Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland Lizenz.
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

Windrose – Trainings für gewaltfreies Handeln (www.tk-windrose.de)

Partizipatorische Prozesse der Analyse, Planung und Entscheidungsfindung organisieren

Seite 2 von 8

Grundsätzliche Überlegungen



Ziele

Wenn Partizipatorische Prozesse als Werkzeuge für mehr Demokratie, für direkte Bürger_innenbeteiligung ernst gemeint sind, dann verfolgen sie auch über ihr Kernthema hinaus gesellschaftspolitische Ziele. Dazu gehören:

- Abbau von Vorurteilen, Stärkung vertrauensbildender Beziehungen;
- Empowerment der Beteiligten und Ermutigung zum Aktivwerden;
- Erweiterung der persönlichen Fähigkeiten , z.B. Konfliktfähigkeit, gewaltfreie Kommunikation;
- Demokratieschulung;
- strukturelle Weiterentwicklung eines Systems hin zu mehr Demokratie.

Moderation

Der Prozess sollte moderiert werden von erfahrenen Moderator_innen, die zu dem Thema

des Prozesses und den Beteiligten glaubwürdig eine allparteiliche Haltung einnehmen können. Projektgruppen bzw. Arbeitsgruppen sollten von Menschen moderiert werden, die zumindest eine grundlegende Einführung in Moderation erfahren haben und mit den Zielen und Methoden des Prozesses vertraut sind.

Umgang mit Macht

In einer hierarchisch strukturierten Gesellschaft sollte der Prozess auf eine Veränderung der Machtverhältnisse zielen. Diese Veränderung muss durch die Beteiligten stattfinden, nicht für sie. Der Prozess sollte Menschen die Erfahrung ermöglichen, dass ihr Handeln einen Unterschied macht und dass Veränderung möglich ist.

Es kann deshalb nicht nur um kleine Veränderungen innerhalb der bestehenden Strukturen gehen, sondern der Prozess muss immer auch die Strukturen selber betrachten und weiterentwickeln.

In der Regel ist die Macht unter den am Prozess Beteiligten ungleich verteilt. Die Mächtigeren neigen leicht dazu, an einer Arbeitsweise festzuhalten, die ihnen ihre Macht erhält (z.B. durch Kontrolle der finanziellen Ressourcen oder der Informationen). Hier sind andere Arbeitsweisen zu entwickeln. Diejenigen, die die Ressourcen kontrollieren (Information, Geld, Infrastruktur) sollten aufgefordert werden, diese Ressourcen der Gemeinschaft ganz zur Verfügung zu stellen. Sonst können sie durch Kontrolle der Ressourcen immer auch den Prozess selbst kontrollieren. Die Planungsgruppe sollte gründlich überlegen, unter welchen Prämissen sie Unterstützung (z.B. Geld, Raumnutzung, ...) annehmen kann.

Wichtig ist auch, zu schauen, welche bestehenden Gruppen, Initiativen oder

Organisationen auf der Graswurzelebene schon an den Themen des Prozesses arbeiten. Diese sollten proaktiv einbezogen und unterstützt werden. Auf keinen Fall sollen sie durch neue Strukturen verdrängt werden. Der Prozess soll ein Werkzeug des Empowerments für Graswurzelgruppen sein.

Durch den Prozess sollen keine neuen hierarchischen Strukturen geschaffen werden. Mit vorhandenen Hierarchien soll transparent umgegangen werden. Wichtig ist, denen, die in der Hierarchie unten stehen, einen sicheren Rahmen für ihre Beteiligung zu schaffen. Dabei muss darauf geachtet werden, sie nicht zu einem Engagement zu drängen, das später außerhalb des geschützten Prozesses zu Sanktionen gegen sie führt.

Planung des Prozesses

Ein partizipatorischer Prozess beginnt damit, dass die Initiator_innen auf Trainer_innen bzw. Moderator_innen zugehen mit der Anfrage, einen solchen Prozess zu moderieren.

Die Initiator_innen sollten sich bewusst sein, dass es keine Garantie dafür gibt, durch den Prozess bestimmte Ergebnisse zu erreichen. Es geht um einen offenen Prozess mit verschiedenen möglichen Resultaten. Überraschungen sind zu erwarten – bis hin zu einer Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit.

Nicht einfach zu beantworten ist die Frage, wie die Initiator_innen damit umgehen, dass sie ihre eigenen Ziele, ihre eigene Motivation mitbringen, dass sie selber eine Vorstellung von Grenzen und Möglichkeiten haben. Sollte der Prozess mit einer Einigung über die Ziele beginnen? Sollten die von den Initiator_innen gesehenen Grenzen bei der Planung des Prozesses eine Rolle spielen? Oder werden damit die Möglichkeiten,

die ein einem partizipatorischen Prozess liegen, unnötig eingeschränkt? Auf jeden Fall besteht das Risiko, bei einer frühen Diskussion über Ziele und Grenzen in alten Mustern und Polaritäten zu erstarren, bevor noch der kreative Prozess richtig begonnen hat.

Die Moderator_innen sollten ein konkretes, maßgeschneidertes Planungswerkzeug für die spezielle vorliegende Situation entwickeln. Es sollte einerseits eine klare Struktur haben und andererseits offen für Veränderungen sein. Es sollte ein systemisches Modell sein (das also einbezieht, wie die Beteiligten und deren Handlungen miteinander in Beziehung stehen). Das Modell soll

- einen Raum öffnen für einen authentischen und lebendigen Prozess;
- den Beteiligten erlauben, abweichender Meinung zu sein, Konflikte auszutragen und ihre Fähigkeiten zur Konfliktbearbeitung zu verbessern;
- den Beteiligten ermöglichen, gemeinsam über die Themen des Prozesses zu entscheiden;
- so angelegt sein, dass am Ende konkrete und realistische Ergebnisse heraus kommen;
- von den Moderator_innen angeleitet, aber von niemandem kontrolliert werden können;
- kulturelle Aspekte, Geschlechtergerechtigkeit und Machtbeziehungen berücksichtigen. Z.B. mögen stark strukturierte Methoden mit "Meilensteinen" oder festgesetzten Zeiten für jeden Schritt für manche Gruppen gut sein, für andere aber nicht zu ihren Werten und ihrer Herangehensweise passen.

Es muss klar sein, dass ein solcher Prozess

seine Zeit braucht.

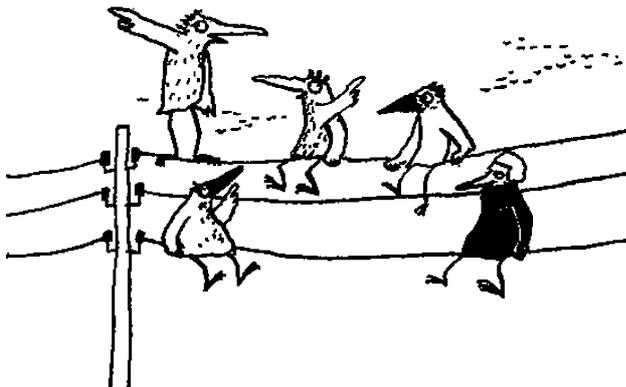
Zur Planung des Prozesses sollten die Moderator_innen sich mit einer Planungsgruppe treffen. Diese Planungsgruppe sollte die unterschiedlichen am Prozess zu beteiligenden Gruppen repräsentieren. Sie kann sich auch später noch einmal treffen, um den Prozess den Erfordernissen anzupassen.

Die Qualität des Prozesses sollte während der gesamten Zeit immer wieder anhand definierter Kriterien reflektiert und ausgewertet werden.

Es sollte sich um einen "open source" - Prozess handeln. (Das bedeutet, dass alle Beteiligten das Recht haben, das Planungswerkzeug auch in anderen Zusammenhängen zu nutzen und weiter zu entwickeln, ohne dass jemand ein Urheberrecht geltend macht.)

Teilnehmer_innen

Es sollte bewusst überlegt werden, wer an dem Prozess beteiligt werden soll. Es sollte sich um eine heterogene Gruppe handeln, die alle unterschiedlichen sozialen Gruppen repräsentiert, die von dem Thema betroffen sind. Besondere Aufmerksamkeit sollte darauf verwendet werden, auch Randgruppen und weniger mächtige Gruppen einzubeziehen. Entscheidungen, die die grundlegenden



Bedürfnisse der Menschen betreffen, sollten unter Einbeziehung aller Betroffenen gefällt werden. Alle Teilnehmer_innen sollten als

"Zeug_innen", nicht in einer Rolle als "Täter" oder "Opfer" eingeladen werden.

Atmosphäre

Der Prozess sollte so organisiert sein, dass er Menschen ermutigt, sich zu beteiligen. Es sollten Grundregeln für das Miteinander während des Prozesses vereinbart werden, darunter die Regel eines respektvollen Umgangs.

Schritte des partizipatorischen Prozesses

Sammeln von Information

Informationen können gesammelt werden durch Interviews oder Konsultationen auf der Graswuzelebene, indem man zu den Betroffenen hingetht oder sie einlädt, zusammen zu kommen. Es hängt von der Situation und Fragestellung ab, ob Interviews eher mit einzelnen oder mit Gruppen durchgeführt werden sollten. Individuelle Interviews sind manchmal besser geeignet, Stereotypen und Polarisierung zu vermeiden.

Es sollten offene Fragen gestellt werden, die Bedürfnisse, Fragen, Zweifel und Befürchtungen der Menschen erkunden.

Dabei sollte Aktives Zuhören eingesetzt werden – eine Methode, die sowohl für das Sammeln von information als auch als Impuls für positive Veränderung hilfreich ist.

Es sollten Methoden verwendet werden, die zum Perspektivwechsel einladen und die Empathie fördern:

- Perspektivwechsel ("Was würden Sie an

deren Stelle tun?“)

- Min-Mix/Max-Mix (Zunächst in einer homogenen Gruppe in einem geschützten und Rahmen die Menschen darin unterstützen, ihre Bedürfnisse, Gefühle und die eigene Identität zu erkunden. Dann kleine gemischte Gruppen bilden und im gegenseitigen Zuhören ein Verständnis für die Bedürfnisse, Gefühle und Identität der anderen entwickeln.)
- Fördern des Bewusstseins über unterschiedliche Identitäten (z.B. kann jemand zugleich ein Vater, ein Arbeiter, ein Mensch mit Migrationshintergrund, ein Katholik, ein Naturschützer,... sein.) Aufzeigen, wie diese unterschiedlichen Identitäten ein Werkzeug zum Empowerment werden können.

**Vergeude keine Zeit damit, dich zu beeilen.”
(Lanza del Vasto)**

Verwendung der Schritte “ich”, “die anderen”, “wir”.

Einen Raum schaffen für den Austausch über positive Erfahrungen.

Probleme nicht statisch beschreiben, sondern darauf achten, wo Dinge in Bewegung sind.

Eine in der konkreten Situation zu entscheidende Frage ist, ob mit einer Beschreibung der Probleme oder mit einer Sammlung des Positiven begonnen werden soll.

Es müssen auch Informationen über die vorhandenen Ressourcen und Grenzen eingeholt werden. Dies sollte aber erst geschehen, nachdem eine Vision entwickelt wurde. Sonst würde es die Perspektive der

Gruppe zu sehr einengen.

Informationen filtern

Im Laufe eines partizipativen Prozesses wird eine große Menge an Informationen zusammengetragen – viel zu viel, als dass jede beteiligte Person alles lesen oder anhören könnte. Deshalb muss die Information sortiert, priorisiert, zusammengefasst werden. Das bedeutet, dass schon hier Entscheidungen getroffen werden. Es ist enorm wichtig, dass diese Entscheidungen von den Teilnehmer_innen des Prozesses oder von Vertreter_innen der beteiligten Gruppen getroffen werden.

Visionen entwickeln

Sowohl die Moderator_innen als auch die Initiator_innen des Prozesses sollten ihre eigenen Ziele transparent machen.

Beim Entwickeln einer Vision ist es wichtig, zunächst zu definieren, auf welchen Werten sie basieren soll. Deshalb sollte zuerst über diese Werte nachgedacht werden und eine Einigung über Ziele stattfinden, bevor praktische Details ins Auge gefasst werden.

Visionen sollten sowohl in homogenen als auch in heterogenen Gruppen entwickelt werden.

Vorhandene positive Aspekte sollten betrachtet und gestärkt werden.

Der Prozess muss an dieser Stelle Raum zum Träumen schaffen. Die Beteiligten sollten durch Verwendung verschiedener Formen und Materialien zu Kreativität ermutigt werden.

Alle Ideen, die in dieser Phase entstehen, sollten unzensuriert aufgeschrieben werden. Es ist dafür Sorge zu tragen, dass alle Ideen und Projekte diskutiert werden können; es gibt kein “entweder

– oder“. Wenn sich Menschen finden, die an einem Thema oder Projekt arbeiten möchten, dann sollen sie dafür Raum bekommen. Es liegt bei jeder Projektgruppe, über ihre Arbeitsweise zu entscheiden. Es gibt keine Notwendigkeit, alles, was geschieht, unter Kontrolle zu haben. Die Beteiligten sollen ermutigt werden, selber Verantwortung zu übernehmen.

Eine gute Frage könnte sein: “Wie müsste dieses Projekt aussehen, so dass ich mir später, wenn wir es vollendet haben, sagen werde: “Etwas besseres hätte ich nicht tun können”?

Wenn ungelöste Differenzen oder Konflikte sichtbar werden, dann ist es wichtig, sie wahrzunehmen, zu versuchen sie zu verstehen, sie auf jeden Fall zu akzeptieren. Sie sind da, Teil der Realität, und es ist eine gemeinsame Aufgabe, trotz dieser Differenzen gute Lösungen zu finden.

Planung

Die konkrete Planung sollte in kleinen Gruppen mit klar umrissenen Aufgaben stattfinden. Die Aufgaben müssen der zur Verfügung stehenden Zeit und den vorhandenen Ressourcen angemessen sein. Ausgangsfrage ist “Was kann ich / können wir tun?”

Wichtig ist, ausreichend Zeit für langsames, organisches Wachstum zu lassen.

Personen oder Gruppen sollten in dieser Phase konkrete, gut definierte Aufgaben bzw. Verantwortungsbereiche übernehmen.

Die Planung und Umsetzung sollten immer auch als eine Gelegenheit zum Lernen betrachtet werden. Fehler gehören dazu.

Entscheidungsfindung

Die Moderator_innen sind für den Prozess verantwortlich, nicht aber für die Ergebnisse.

Entscheidungsfindung sollte auf Konsens basieren. Dabei ist es wichtig, dass alle beteiligten Gruppen und Individuen die Fähigkeit und die Stärke haben, für ihre eigenen Bedürfnisse einzustehen. In der Regel brauchen einige Beteiligte hierzu Unterstützung.

Es sollte versucht werden, eine win-win-Lösung zu finden, also eine Lösung, die für alle



Beteiligten ein Gewinn ist. Falls nötig kann an dieser Stelle eine Mediation durchgeführt werden, um zu einer Entscheidung zu gelangen.

Die Moderator_innen sollten darauf achten, dass transparent wird, wer welche Entscheidungen trifft. Normalerweise ist es nicht nötig, dass alle Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Projektgruppen können selbständig entscheiden, ein bestimmtes Projekt weiter zu führen, auch wenn sich die Mehrheit dafür nicht interessiert oder sogar dagegen ist. Sie sollten aber transparent machen, welche Entscheidung sie getroffen haben, und offen sein für Rückmeldungen.

Jede Gruppe muss ihren eigenen Weg zur Entscheidungsfindung gehen. Dabei sind viele unterschiedliche Arten von Entscheidungen möglich, manchmal auch ganz unerwartete.

Wichtig ist, darauf zu achten, dass Randgruppen und solche Gruppen, die als Resultat der vorhandenen Situation soziale Probleme haben, Teil der Entscheidungsprozesse und der Lösungen werden.

Ergebnisse

Selbstverständlich wollen die Beteiligten am Ende eines solchen Prozesses Ergebnisse sehen. Aber wer bestimmt, was die Ergebnisse sind? Dies muss in einer demokratischen, transparenten und der Situation angemessenen Weise geschehen. Dabei muss die Vertraulichkeit gewährleistet sein; Menschen, die im Laufe des Prozesses persönliche Informationen und Meinungen preisgegeben haben, müssen vor negativen Folgen bewahrt werden.

Wer entscheidet, was mit den Ergebnissen geschieht?

- Entweder eine selbstorganisierte Gruppe engagierter Menschen,
- oder alle, die an dem Prozess teilgenommen haben, gemeinsam.

Möglichkeiten zum Umgang mit den Ergebnissen:

- Die Ergebnisse liegen einer selbstorganisierten Gruppe engagierter Menschen vor, die deren Umsetzung überprüfen, oder
- alle am Prozess Beteiligten bekommen Zugang zu den Ergebnissen, in einer Form, die die Vertraulichkeit persönlicher Informationen gewährleistet, oder

- die Ergebnisse werden der breiten Öffentlichkeit vorgestellt, in einer Form, die Vertraulichkeit persönlicher Informationen gewährleistet, oder
- eine Mischung dieser Varianten.

Umsetzung

Wenn es an die Umsetzung geht, sollten konkrete Personen und Gruppen klar definierte Aufgaben übernehmen. Dabei liegt die konkrete Ausgestaltung, die Entscheidung über die Art, wie eine Aufgabe ausgeführt wird, bei denjenigen, die sie übernehmen. Hier sollte auch niemand gedrängt werden zu Dingen, die ihm oder ihr nicht wirklich am Herzen liegen; wer eine Aufgabe übernimmt, sollte dafür wirklich mit Engagement und Verantwortung eintreten. Zur gegenseitigen Unterstützung und zur Koordinierung können geeignete Strukturen und Netzwerke aufgebaut werden.

Follow-up

Bei einem Nachtreffen mit etwas zeitlichem Abstand kann man zurückschauen, sehen was erreicht wurde und es wertschätzen. Bei der Auswertung des Erreichten sollten neben den "materiellen" Ergebnissen auch die Veränderungen auf sozialer und politischer Ebene betrachtet werden, die der Prozess erreicht hat. Auch die Arbeitsmethoden sollten kontinuierlich ausgewertet und weiter entwickelt werden.

Auch die einzelnen Projekte, die aus dem Prozess hervorgehen, sollten ausgewertet werden: Was ist gut gelaufen? Welche nächsten Schritte wären sinnvoll?