

Ein Social Lab für urbane Zukünfte

// HANDBUCH ZUR DURCHFÜHRUNG EINES
INNOVATIVEN BETEILIGUNGSFORMATS IN
DER STADTENTWICKLUNG

Ein Social Lab für urbane Zukünfte – Handbuch zur Durchführung eines innovativen Beteiligungsformats in der Stadtentwicklung

// Dieses Handbuch stellt dar, wie ein „Social Lab“ die Bürgerbeteiligung in der Stadtentwicklung begleiten, erweitern und um ein methodisch innovatives Prozesselement bereichern kann.

VORWORT	03
DAS FORMAT	04
DER LAB - PROZESS	05
DIE DURCHFÜHRUNG DES SOCIAL LAB - PROZESSES	06
_____ DIE PHASEN UND WORKSHOPS EINES SOCIAL LAB - PROZESSES	
_____ FACILITATION VON SOCIAL LAB - WORKSHOPS	
_____ TECHNISCHE TIPPS ZUR FACILITATION DES PROZESSES	
_____ ATMOSPHÄRISCHE TIPPS ZUR FACILITATION DES PROZESSES	
DAS MULTI-STAKEHOLDER MANAGEMENT	21
_____ VORBEREITUNGEN FÜR DEN PROZESS	
_____ ONBOARDING	
_____ BEGLEITUNG WÄHREND DES WORKSHOP - PROZESSES	
_____ TECHNISCHE TIPPS FÜR DIE BEGLEITUNG IM PROZESS	
_____ ATMOSPHÄRISCHE TIPPS FÜR DIE BEGLEITUNG IM PROZESS	
_____ AUSKLANG UND NACHBEREITUNG	
WIRKSAMKEIT: WEITERVERARBEITUNG DER ERGEBNISSE	44

// Vorwort

Städte stehen aktuell in allen Bereichen der Stadtentwicklung vor großen Transformationsaufgaben. In Zeiten von Klimawandel, Digitalisierung, zunehmender Urbanisierung und Mobilitätswende – um nur ein paar Aspekte zu nennen – gilt es, Herausforderungen als Chancen zu nutzen und zukunftsfähig zu bleiben. Im Rahmen des Stadtentwicklungskonzepts Perspektive München hat es sich die Stadt München seit 1998 regelmäßig zur Aufgabe gemacht, in Kooperation mit Münchner*innen, Fachexpert*innen, Verwaltung und Politik diese Herausforderungen zu diskutieren und Zukunftsvisionen zu entwickeln. Unter Federführung des Planungsreferats der Landeshauptstadt startete im Jahr 2019 die Fortschreibung der Perspektive München unter dem Motto „Für München – Dialog zur Zukunft unserer Stadt“ und wurde erstmals um ein Social Lab bereichert. In diesem innovativen Format kommen verschiedene Zielgruppen über mehrere aufeinander aufbauenden Veranstaltungen hinweg zusammen und arbeiten ko-kreativ an der Fortschreibung mit. Die Hans Sauer Stiftung hat dazu in enger Absprache mit der Auftraggeberin ein Konzept entwickelt und den Beteiligungsprozess durchgeführt.

Mit diesem, im Nachgang entstandenen, Handbuch möchte die Hans Sauer Stiftung alle mit Planungsprozessen beauftragten Mitarbeiter*innen der Landeshauptstadt einladen, sich an Aspekten eines Social Labs zu orientieren oder auch selbst ganze Prozesse in der Logik eines Social Labs zu gestalten. Sie möchte ihre Erfahrungen in der Durchführung dieses Formats teilen und die Chancen der Ko-Kreation in der Stadtentwicklung aufzeigen. Hierfür werden praktische Tipps zur Planung und Durchführung der Workshops gegeben und eine Strategie zur Auswahl, Einladung und Begleitung der Teilnehmer*innen durch den Prozess aufgezeigt.

Das Social Lab orientiert sich in seiner Teilnehmenden-Struktur an einem Abbild der Stadtgesellschaft. Dadurch bekommt die Stadt eine Chance, vom wertvollen Wissen und von wichtigen Perspektiven ihrer diversen Bürgerschaft zu erfahren und diese in der Entwicklung von nachhaltigen Strategien zu nutzen.

// DAS FORMAT

Ein „Social Lab“ ist weniger als Methode, sondern vielmehr als eine durch einen Prozess entstehende Plattform zu verstehen, die zur Bearbeitung komplexer Herausforderungen dient und sich dabei für die Entwicklung möglicher Lösungen das Prinzip des prototypischen, experimentellen Vorgehens nutzbar macht. Ein Social Lab-Prozess ist ein strukturiertes, iterativ und kooperativ angelegtes Beteiligungs- und Entwicklungsformat, das Akteur*innen aus verschiedenen Sach- und Kompetenzfeldern (multidisziplinär und multiprofessionell), verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen (multisektoral) und verschiedenen Macht- und Hierarchie-Stufen (Multiebenen) systematisch in die Entwicklung von Ideen und Lösungen einbindet. Er ist ergebnisoffen und experimentell angelegt und zielt darauf ab, die komplexen und heterogenen Sachlogiken, Bereichsperspektiven und Gruppeninteressen mit Methoden der Partizipation und Kollaboration in einen produktiven Austauschprozess zu bringen, der auf Lösungen abzielt, die von allen, mindestens aber einer großen Zahl der Beteiligten, getragen werden.

Ein Social Lab-Prozess ist in der Regel – z. B. im Verständnis von Zaid Hassan in seinem Buch „The Social Lab Revolution“ (2014) – ein längerfristiger (ein- oder auch mehrjähriger) Prozess zur Bearbeitung einer komplexen Fragestellung (Kernaufgabe). Diese Kernaufgabe wird entlang mehrerer Unterthemen (Schlüsselthemen) behandelt. Im Prozess werden zunächst Akteur*innen aus den relevanten Beteiligungsgruppen (Verwaltung, Politik, Privatwirtschaft, Wohlfahrt, Zivilgesellschaft, Hochschulen, Verbände, Bürger*innen etc.) entlang der soeben genannten Kriterien ausgewählt, die Auswahl zwischen den Verantwortlichen abgestimmt und daraufhin der entsprechende Personenkreis zur Teilnahme eingeladen. Das verbindende Element der Teilnehmenden ist, dass sie eine Beziehung bzw. einen Anspruch („Stake“) zur Kernaufgabe haben; diese bzw. diesen begründet, in einem Social Lab für urbane Zukünfte, ihre Rolle als Bürger*innen bzw. Bewohner*innen der Stadt sowie ihre jeweilige Rolle als Vertreter*innen einer bestimmten Anspruchsgruppe der Stadtgesellschaft.

Im Kontext des Perspektive München-Prozesses lag 2019/2020 die Kernaufgabe des Social Labs in der Qualifizierung der in den „Perspektiven-Werkstätten“ im Mai 2019 entwickelten Zukunftsvorstellung(en) für München sowie in der Auseinandersetzung mit den damit verbundenen Zielkonflikten, Wechselwirkungen und Lösungsmöglichkeiten. Dabei wurde immer wieder auf die zentralen Themenfelder des Perspektive München-Prozesses rekurriert: Wohnen, Umwelt, Digitalisierung, Sozialer Zusammenhalt, Mobilität und Wirtschaft.

Die Abschlussdokumentation des Social Labs (auch online verfügbar) kann dieses Handbuch unterstützen und ermöglicht Einblicke in die inhaltliche Arbeit an den Zukunftsbildern für ein München im Jahr 2040.

// DER LAB - PROZESS

In einem Social Lab-Prozess werden die Teilnehmer*innen durch Workshops, enge Begleitung und Moderation dabei unterstützt bzw. in die Lage versetzt, komplexe Fragestellungen in kooperativer und ko-kreativer Art und Weise zu bearbeiten. Wenngleich Beteiligungsprozesse einem umfassend repräsentativen Anspruch nicht gerecht werden können, wird bei der Zusammensetzung der Gruppe darauf geachtet, dass Positionen, Lagen und Interessen der gegenwärtigen Stadtgesellschaft umfangreich, multidimensional und für einen Lab-Prozess geeignet abgebildet sind (siehe Kapitel Multi-Stakeholder Management). Das Lab bringt damit eine Art Mini-Stadtgesellschaft zusammen, die in einen experimentellen und ergebnisoffenen Diskussions-, Arbeits- und Produktionsmodus versetzt wird.

Von zentraler Bedeutung für den Gesamtprozess ist es, eine labspezifische Arbeits- und Kommunikationskultur (hierarchiearm, ideenoffen, ergebnisoffen, lösungsorientiert, wertschätzend etc.) zu definieren, in der Gruppe herzustellen und über den Prozess hinweg aufrechtzuerhalten. Diese muss geeignet sein, die Rationalitäten und Begrenzungen einzelner Fachbereiche oder Gruppenperspektiven zugunsten geteilter Ideen, neuer Ziele und neuer Ansätze aufzubrechen. Gleichzeitig sollen durch die konsequent gemeinschaftliche und kooperative Arbeit neue Bindungen und Loyalitäten zwischen den Stakeholder-Gruppen erzeugt und somit den Ergebnissen über den Lab-Prozess hinaus ein sozialer Resonanzraum und damit auch eine stadtgesellschaftliche Relevanz verschafft werden.

Ein Lab-Prozess hat – abhängig von Umfang und Länge – unterschiedliche Wirkungsebenen:

// Wissen: Im Prozess entstehen neues Wissen und neue Lösungsansätze, befördert durch die Kombination unterschiedlicher Arten von Wissen und Know-how der heterogenen Gruppe.

// Beziehungen: Durch die gemeinsame Arbeit entstehen neue Beziehungen und Netzwerke, die über Hierarchie- und Sektorgrenzen hinweg verbunden sind.

// System: Neue Formen des Denkens und Handelns, aber auch der Steuerung und Entscheidung etablieren sich.

// Praxis: In Praxisbeispielen und Interventionen werden reale Anwendungen entwickelt und erprobt.

Um dies zu erreichen, wird der Lab-Prozess „dicht“ moderiert („Facilitation“) und es werden Arbeits-, Recherche- sowie Kommunikations- und Kreativitätstechniken aus ganz unterschiedlichen Disziplinen und Arbeitsfeldern eingesetzt: aus dem Design, der Partizipation, der Innovationsforschung, der Sozialen Arbeit, der transdisziplinären Forschung, der Kommunikationsforschung u. a. m.

Facilitation

Als Methode dient „Facilitation“ dazu, eine Gruppe von Menschen darin zu unterstützen, in einem Veränderungsprozess, in einem Workshop, einem Vorhaben oder einem Meeting die von ihnen angestrebten Ziele selbstgesteuert zu erreichen.

Mehr über die Facilitation und Tipps zur Vorbereitung und Gestaltung finden Sie im Kapitel Facilitation von Social Lab Workshops.

// Die Durchführung des Social Lab - Prozesses

Das Handbuch soll der Übertragbarkeit der Prozessgestaltung dienen und gibt Empfehlungen zur Gestaltung eines Social Lab-Prozesses im Kontext von urbanen Zukünften. Zunächst beziehen diese sich darauf, wie Beteiligungs-Workshops geplant und durchgeführt sowie beispielsweise auch passende Räumlichkeiten ausgewählt werden können. Im zweiten Teil werden das für den Prozess essenzielle Multi-Stakeholder Management detailliert dargestellt und Empfehlungen im Kontext der Auswahl und Begleitung der Beteiligten im Prozess gegeben.

01 DIE PHASEN UND WORKSHOPS EINES SOCIAL LAB - PROZESSES

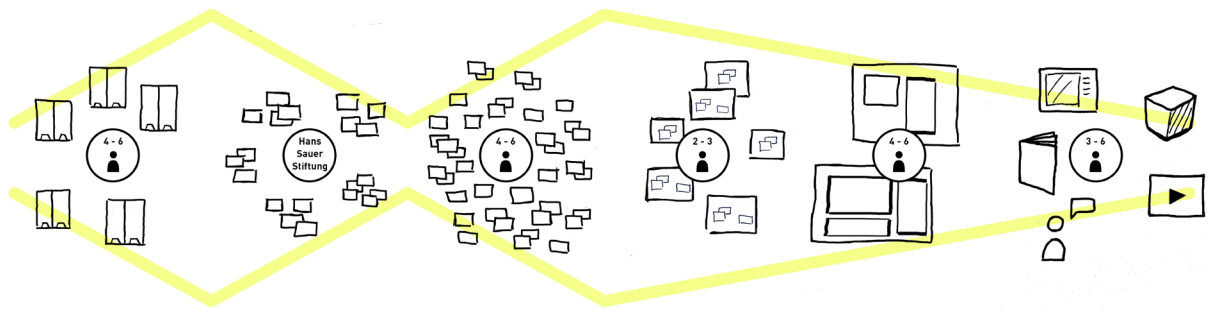
Das Besondere am Ablauf eines Social Labs ist, dass alle Workshops aufeinander aufbauen – sie bilden einen Prozess konvergenten und divergenten Denkens. Dabei können die Workshops alle innerhalb weniger Wochen stattfinden, oder auch über einen längeren Zeitraum wie beispielsweise ein Jahr verteilt sein. Sehr wichtig ist, dass die Teilnehmenden diesen Prozess als solchen wahrnehmen, sich – wenn möglich – an allen Workshops beteiligen und die einzelnen Phasen der Workshopreihe erleben. In so einem Prozess kann für die Teilnehmer*innen ein gewisses Gefühl von Empowerment entstehen, das dazu motiviert, Lösungsansätze Schritt für Schritt zu entwickeln. Die Teilnehmer*innen stellen sich gemeinsam den Herausforderungen, entwickeln Ideen und testen Lösungsansätze. Die einzelnen Prozessphasen bestimmen die Auswahl der Methoden innerhalb der Workshops und werden im Weiteren näher erklärt.

Divergentes Denken ist kreatives, ergebnisoffenes Denken, das darauf abzielt, neue Sichtweisen und neuartige Lösungen zu entwickeln. Es ist sehr spontan und frei, ohne viele Abwägungen. Somit entstehen in kurzer Zeit viele neue Ideen aus meist unerwarteten Zusammenhängen.

Konvergentes Denken ist kritisches, selektierendes Denken. Hier wird in Abwägungen, logischen und linearen Schritten gedacht, bereits formulierte Ideen werden hinterfragt und analysiert. Es wird nach Logik, Wahrscheinlichkeiten und zu erwartendem Erfolg entschieden.

Die Phasen

Die Phasen eines Social Lab-Prozesses orientieren sich an der Phaseneinteilung des Design Thinking-Ansatzes (Einfühlen, Definieren, Ideen generieren, Prototypenbau und Test) und an der Struktur eines sogenannten Design-Sprints. Um diese Phasen und diese Struktur an die Beteiligung von Bürger*innen in der Stadtentwicklung anzupassen, wurde der Social Lab-Prozess entwickelt. Dieser hält an der Abfolge von divergierenden (Einfühlen, Ideen generieren, Prototypenbau) und konvergierenden Prozesselementen (Definieren und Testen) fest und verteilt sie über ein größeres Zeitfenster von mehreren Monaten.



Die gelben Linien in der Abbildung zeigen die divergenten und konvergenten Phasen, innerhalb der die einzelnen Zwischenergebnisse im Workshop-Prozess entstehen und sich ausgehend von neuen Herausforderungen sukzessive zu Lösungsansätzen verdichten.

So geht es zum Prozessauftritt immer darum, sich auf das Kernthema und die kleineren, damit verbundenen Schlüsselthemen des Labs einzulassen, sich Wissen zu ebendiesen anzueignen, zu sondieren, welches Wissen vorhanden ist (vor allem, wenn viele unterschiedliche Akteur*innen beteiligt sind, ist dies sehr wertvoll) und gegebenenfalls zu recherchieren. Es kann hilfreich sein, dieses Wissen visuell für die Prozess-Teilnehmer*innen aufzubereiten, damit auf dieser Basis in einem nächsten Schritt möglichst viele Ideen generiert werden können. In dieser nächsten Phase steht Quantität vor Qualität – erst danach wird beurteilt und aussortiert (konvergentes Denken), an welchen Ideen weitergearbeitet werden soll. Dies kann nach Expertise und/oder Interesse der Teilnehmer*innen entschieden werden. Ausgewählte Ideen werden in den nächsten Schritten ausgearbeitet, weiterentwickelt und in Prototypen übersetzt, die daraufhin getestet und finalisiert werden.

Wie Workshops innerhalb dieser Phasen „facilitiert“ und methodisch durchgeführt werden können, soll im Weiteren genauer erläutert werden.

02 FACILITATION VON SOCIAL LAB - WORKSHOPS

Die Facilitation entspricht einem weiteren Verständnis von Moderation von Arbeitseinheiten – hier genannt Workshops. Über die Rolle eines/einer Moderator*in hinaus lotst ein*e Facilitator*in die Teilnehmenden durch ihre Arbeitsschritte, bereitet Arbeitsinhalte vor und nach, sorgt für eine kreative Atmosphäre und fasst immer wieder Ergebnisse zusammen.

Vor Beginn des Prozesses muss entschieden werden, ob die Prozessgestaltung (Planung) und die Durchführung (Facilitation) aus einer Hand kommen. Für den Social Lab Prozess ist eine professionelle Facilitation sehr zu empfehlen, da die Teilnehmer*innen über eine lange Zeit begleitet werden und die Gruppe eine hohe Diversität aufweist. Bei größeren Gruppen (ab zehn Teilnehmenden) ist es von großem Vorteil, wenn zwei bis drei Facilitator*innen die Teilnehmenden durch den Prozess begleiten. Auch kann es für eine Gruppe wichtig sein, dass es sowohl männliche als auch weibliche Facilitator*innen gibt.

Anzumerken ist hier, dass nicht etwa die Facilitation das Herzstück eines Social Labs ist – das Herzstück, und somit ausschlaggebend für die Ergebnisse eines Social Labs, sind die Teilnehmer*innen! Sie bringen sich und ihre Perspektiven bezüglich der Kernaufgabe ein und produzieren die Inhalte und Ergebnisse. Eine gute Facilitation sollte sicherstellen, dass die Teilnehmer*innen mit so wenig Ablenkung wie möglich durch die Workshops geführt und innerhalb dieses Prozesses immer wieder ermächtigt und ermutigt werden.

In ko-kreativen Workshops, wie denen des Social Labs, geht es um das gemeinsame Erarbeiten. Im Unterschied zu Diskussions- und Gesprächsrunden werden Gespräche, Ideen und kontroverse Punkte immer in Produkte und Ergebnisse übersetzt. Dies bedeutet, dass die Facilitation Methoden anwendet, welche die Teilnehmer*innen dabei unterstützen, vom Besprechen in die Umsetzung zu kommen. Dafür sollten sehr präzise Arbeitsaufträge erteilt werden, die beispielsweise anhand passend vorgestalteter Arbeitsblätter von den Teilnehmer*innen bearbeitet werden können.

Die Methodenauswahl anhand von Prozessphasen

Um die Teilnehmenden in einen produktiven, ko-kreativen Arbeitsmodus zu bringen, können unterstützende Methoden eingesetzt werden. Eine Methode soll die Teilnehmenden immer in ihrem Weg von der Herausforderung hin zur Lösungsfindung unterstützen. Sie soll helfen, Ideen zu finden, zu visualisieren, zu reflektieren und tiefer auszuarbeiten.

Die Methodenauswahl findet im Social Lab immer entlang der Prozessphasen statt, auf die daher noch einmal näher eingegangen wird.

Eine Workshopmethode

Unterschiedlich gestaltete (Arbeits-)Einheiten innerhalb eines Workshops können durch den Einsatz von Methoden strukturiert werden. Eine Methode unterstützt die Teilnehmenden durch ihre Logik und Mechanik dabei, eine gewisse Zielsetzung (Output) systematisch anzugehen und zu erreichen. Anleitung bei der Durchführung einer Methode erhalten die Teilnehmenden dabei von den Facilitator*innen.

PHASE 1: KENNENLERNEN

Auf der einen Seite ist das Ziel dieser Phase, dass sich die Teilnehmenden gegenseitig kennenlernen. Auf der anderen Seite sollen die Teilnehmer*innen die Herausforderungen, die im Social Lab bearbeitet werden, kennenlernen und verstehen. Zu Beginn dieser Phase kennen sich die Teilnehmer*innen noch nicht, sie haben wahrscheinlich noch nie auf diese Weise gearbeitet und für manche von ihnen werden auch die Themen und Fragestellungen (Herausforderungen) neu sein. Dem Kennenlernen sollte deshalb ausreichend Zeit gegeben werden, damit alle von einem gemeinsamen Ausgangspunkt in den Prozess starten.

Dies ist auch der Moment für die Information der Teilnehmer*innen über die Wirksamkeit ihrer Arbeit bzw. ihrer Beteiligung. Hier sollten die Auftraggeber*innen und weitere Verantwortlichen Stellung beziehen und klar formulieren, wo die Chancen und Grenzen des Prozesses liegen.

Auch legt dieser Start die Grundlage sowohl für den technischen (Planung, Ablauf etc.) auch als den atmosphärischen (produktive Stimmung, Motivation etc.) Erfolg der Workshop-Reihe.

Methodenvorschlag

Die ausgewählten Methoden sollten für die Teilnehmer*innen nicht zu schwierig sein, damit sie sich auf die Interaktion mit den anderen Teilnehmenden und die Verarbeitung der neuen Informationen konzentrieren können.

Teilnehmer*innen kennenlernen: (1) Alle Teilnehmer*innen stehen in einem Kreis und stellen sich selbst in 30-60 Sekunden vor – zum Beispiel mit ihrem Namen und ihren Beweggründen für die Teilnahme in drei Stichpunkten. Eine etwas spielerische Methode (2) hingegen sorgt schnell für eine entspannte und informelle Atmosphäre: Alle Teilnehmer*innen sollen sich nach Größe im Raum aufstellen. Oder alle mit den gleichen Hobbies bilden neue kleine Kreise im Raum und unterhalten sich kurz darüber.

Themen kennenlernen: Um die Teilnehmer*innen auf einen ähnlichen Wissensstand zu bringen, könnten beispielsweise folgende zwei Methoden zum Einsatz kommen:

(1) Impulsvorträge von eingeladenen Expert*innen zu den Themen des Social Labs. Oder (2) vom Team vorrecherchierte Inhalte werden im Raum sichtbar gemacht. Dies kann beispielsweise in einer Art Ausstellung („Research Walls“) umgesetzt werden und die Teilnehmer*innen bekommen ausreichend Zeit, die Inhalte zu lesen, zu diskutieren und auch zu kommentieren.

PHASE 2: IDEENFINDUNG

Das Ziel dieser Phase ist es, so viele Ideen wie möglich zu entwickeln. Die Ideen stehen im Kontext mit den Themen und dem Umgang mit den Herausforderungen, denen sich das Social Lab widmet.

Bei der Ideenfindung können die Teilnehmer*innen in kleinen Gruppen zusammenarbeiten und ihre unterschiedlichen Perspektiven auf die Themen einbringen. In diesem Moment können sehr viele neue Ideen entstehen, allein weil unterschiedliche Perspektiven zum ersten Mal miteinander kombiniert werden. Es sollte aber auch Möglichkeiten für die Teilnehmer*innen geschaffen werden, allein nachzudenken.

Während dieser Phase sollten die Teilnehmenden immer wieder ermutigt werden, divergent zu denken. Das bedeutet, dass jede Idee willkommen ist, und dass die Quantität der Ideen über ihrer Qualität steht. Es ist selbstverständlich, dass die Ideen, die in dieser divergierenden Denkweise entstehen, oft eher ungefährender Natur sind und in ihrer Qualität stark variieren. Dennoch liefern diese frühen und abstrakten Ideen den Treibstoff für die nächsten Phasen der Konzeptentwicklung und des Prototypings. Wichtig ist es, dass die Teilnehmer*innen sich sicher fühlen, jede Idee – egal wie „gut“ oder „schlecht“ – zu Papier zu bringen. Erst danach wird eine Auswahl der vielversprechendsten Ideen stattfinden.

Je nach Größe der Gruppe können mithilfe kreativer Methoden etwa 30 bis 300 Ideen entstehen. Statt nur mit der den meisten bekannten Methode des Brainstormings zu arbeiten, lohnt es sich bei der Ideenfindung, sich auch an Methoden des Designs zu orientieren.

Open Source-Angebote für Toolkits können für die Gestaltung von Workshop-Formaten sehr hilfreich sein zur Inspiration, oder um die eigene Methodenbibliothek zu erweitern. Lohnenswert könnte ein Blick in beispielsweise folgende Toolkits sein:

- [Socialdesign.de/tools](https://socialdesign.de/tools)
- Design Kit by Ideo
- This is Service Design Doing Methods
- Sillearning Repository Tools

Methodenvorschlag

Neukombinationen: Die Inhalte aus der ersten Phase können neu miteinander kombiniert werden und so zu neuen Ideen führen. Dazu werden (in der Vorbereitung) alle Ideen auf Karten gebracht und anschließend vermischt. Nun bekommen die in Kleingruppen eingeteilten Teilnehmer*innen z. B. jeweils fünf Karten und ein Zeitbudget von ca. 20 Minuten. Die Gruppen sollen mithilfe der Inspiration durch die Karten brainstormen. Mögliche unterstützende Fragen sind: Wie sieht die Situation in ... Jahren aus? Wie wurde diese Herausforderung gemeistert? Gibt es in ... Jahren neue Produkte? Die Teilnehmer*innen können untereinander diskutieren, sollten aber immer wieder von den Facilitator*innen ans Aufschreiben jeder Idee erinnert werden. Nach 20 Minuten mischen sich Karten und Teilnehmer*innen neu. Wenn dies z. B. viermal durchgeführt wird, können sehr viele neue Ideen entstehen. Diese bilden dann die Grundlage für die nächste Phase.

PHASE 3: KONZEPTENTWICKLUNG

Ziel dieser Phase ist es, auf Basis der entstandenen Ideen mehrere detaillierte Konzepte bzw. Visionen zu entwickeln. In dieser Phase sind die Teilnehmer*innen angehalten, mit einer konvergenten Denkweise zu arbeiten. Es geht somit in die Auswahl und Vertiefung, was sich in drei Arbeitsschritte aufteilen lässt.

Schritt 1: Sortieren und priorisieren von Ideen. Dies kann in der Form des „Clusters“, d. h. des Gruppierens entlang von Ähnlich- oder Gemeinsamkeiten, geschehen. Sind alle Ideen entsprechend sortiert, fällt der Überblick leichter und die Teilnehmenden können einzelne Ideen oder „Ideencluster“ für die Weiterentwicklung priorisieren. Das kann beispielsweise mit einer Punktabfrage geschehen: Alle Teilnehmenden bekommen einen Klebepunkt und kleben ihn an diejenige Idee, die sie weiter ausarbeiten möchten.

Schritt 2: Auswahl der Ideen und erste, grobe Entwicklung von Konzepten. Die Punktabfrage gibt Hinweise, welche Ideen interessant und relevant für eine Weiterverarbeitung sind. Diese sollen in grobe Konzepte weiterentwickelt werden. Die Arbeitsschritte können sein: Die Formulierung einer kurzen Beschreibung des Konzepts anhand von W-Fragen (Wer? Was? Wann? Wo?) und eine kleine Visualisierung der Idee. Dieser Schritt hilft dabei, eine Idee auf ihr Potenzial hin zu untersuchen. Nach diesem Schritt kann noch entschieden werden, ob an diesem Konzept weitergearbeitet werden soll, oder ob sich Konzepte ähneln und miteinander kombiniert werden können.

Schritt 3: Detaillierte Entwicklung von Konzepten und Visionen. Ideen und erste grobe Konzepte, die nach dem vorangegangenen Schritt übriggeblieben sind, werden nun vertieft. Die Teilnehmer*innen beantworten Fragen, die ihnen helfen, die zu Idee gehörige Vision besser zu beschreiben. Wer (in der Stadt) ist von dieser Idee betroffen (Tool z. B. Multi-Stakeholder-System Map, siehe S. 29)? Wo bzw. an welchen Orten findet die Veränderung statt (Tool z. B. Kartierung)? Was muss getan werden bzw. welche Maßnahmen müssen umgesetzt werden, damit diese Idee verwirklicht werden kann (Tool z. B. Meilensteine)? Wie wirkt diese Idee auf die unterschiedlichen Bürger*innen (Tool z. B. Tagesablauf unterschiedlicher Bürger*innen skizzieren)?

Ziel dieses Schrittes ist, das Konzept mit Worten, Bildern und/oder physischen Objekten zu verdeutlichen. Das Konzept wird zu einer klaren Vision, die ohne andere Erklärungen als das bereitgestellte Material verständlich sein sollte.

Diese Arbeitsschritte müssen von den Facilitator*innen gut vorbereitet werden. Sie müssen Material, wie zum Beispiel Arbeitsblätter entwickeln, damit die Beteiligten so einfach wie möglich durch die Fragestellungen geführt werden. In Kleingruppen werden diese Arbeitsblätter bearbeitet und immer wieder vorgestellt. Damit nicht nur diskutiert und geschrieben wird, sollte der Gruppe auch Material zum Bauen bzw. Basteln von Gegenständen angeboten werden. Die Teilnehmer*innen könnten beispielsweise einen Gegenstand entwickeln, den ihre Zukunftsvision erfordert. Diese Gegenstände sind bereits erste Prototypen und werden in der nächsten Phase gemeinsam mit den Konzepten getestet.

Der Prototyp

Ein Prototyp erzeugt einen ersten „sichtbaren“ Eindruck einer Idee. Durch die Übersetzung in etwas Gegenständliches, ein Produkt, liefert der Prototyp eine Grundlage, mit der getestet und weiterdiskutiert werden kann. Ein Prototyp kann dabei ein Objekt, ein Rollenspiel oder auch eine zu erprobende Dienstleistung sein. Er ist keine PowerPoint-Präsentation!

PHASE 4: TESTEN UND VERBINDLICHKEIT ERZEUGEN

Ziel dieser Phase ist, die Konzepte, Visionen und Prototypen zu testen und die Weiterverarbeitung der Ergebnisse zu sichern. Hier empfiehlt es sich, die Lab-Atmosphäre zu verlassen, um die Ergebnisse gemeinsam mit der Außenwelt zu reflektieren. Die Ergebnisse können in diesem Moment vom Feedback externer Expert*innen, Bürger*innen und Entscheidungsträger*innen profitieren und entsprechend angepasst werden. Damit die Verbindlichkeit für die Weiterverarbeitung der Ergebnisse gesteigert wird, lohnt es sich, spätestens in diesem Moment des Prozesses die jeweiligen Verantwortlichen miteinzubeziehen. Die Verantwortlichen sind dabei nicht allein die Auftraggeber*innen – im Kontext Stadt sollten dies auch Verwaltungsmitarbeiter*innen zuständiger Referate und Abteilungen, oder auch Stadträt*innen sein.

Die Verantwortlichen für die Weiterverarbeitung der Ergebnisse (bspw. die Stadtverwaltung) sollten über den Prozess hinweg, vor allem aber auch in dieser Phase, ein Gefühl der Anwaltschaft für die Social Lab-Ergebnisse entwickeln. Dies ist wichtig, um eine effiziente Weiterverarbeitung und Nutzung der Ergebnisse aus dem Beteiligungsprozess zu fördern. Grundsätzlich muss bei der Umsetzung von Beteiligungsformaten allerdings von vornherein so verbindlich wie möglich geklärt sein, was im Anschluss mit den Ergebnissen geschehen wird. Dies sollte unbedingt bereits zu Beginn des Beteiligungsprozesses auch gegenüber den Teilnehmenden transparent gemacht werden. Diese Transparenz ist besonders wichtig, wenn die Teilnehmer*innen des Social Labs auf freiwilliger Basis mitarbeiten. Denn wenn sie nicht verstehen und sehen, wie ihre erarbeiteten Ergebnisse verwendet und weiterverarbeitet werden, verlieren sie Vertrauen in die Wirksamkeit von Beteiligung, aber auch in die Stadtverwaltung und Politik. Sie müssen erfahren, dass ihre Arbeit geschätzt und mit Respekt behandelt wird.

Fördernd für diese Abschlussphase ist, wenn die Social Lab-Teilnehmer*innen und die Verantwortlichen ermutigt werden, auf Augenhöhe zu arbeiten. Die Facilitator*innen sollten dafür sorgen, dass Hierarchien in dieser Konstellation keine Rolle spielen. Jede*r sollte die Möglichkeit haben, zu diskutieren und gehört zu werden.

Es ist sinnvoll in kleineren Teams von drei bis zehn Personen zu arbeiten. Kritische Diskussionspunkte innerhalb der Gruppen sollten dokumentiert werden, damit sie im Nachgang weiterbearbeitet werden können.

Methodenvorschlag

(1) Ergebnisse testen und Feedback dazu einzuholen:

In einer Ausstellung können die Ergebnisse oder ausgewählte Inhalte präsentiert und zur kritischen Diskussion gestellt werden. Wenn es Elemente gibt, die anfassbar und erfahrbar sind wie etwa Prototypen, sollte man diese nutzen. Feedback kann über eine einfache Methode eingeholt werden: Rot-grün Feedback. Über rote und grüne Karten kann (positives/negatives) konstruktives Feedback gegeben werden. Was kann noch verbessert werden? Was sollte unbedingt so bleiben?

(2) Identifikation und Anwaltschaft bei den Verantwortlichen erzeugen:

Eine gute Dokumentation der Diskussionen und der erzielten Ergebnisse ist sehr wichtig. Hier sollte man sich nicht auf das Gedächtnis verlassen, sondern alles schriftlich dokumentieren. Es kann die Wirksamkeit und Verbindlichkeit der Ergebnisse erhöhen, wenn am Ende des Prozesses ein konkreter Aktionsplan festgelegt wird. Dieser sollte von den Teilnehmer*innen und den Verantwortlichen gemeinsam ausgehandelt werden.

Da dieser Abschluss meist auch die letzte Zusammenkunft des Social Labs ist, sollte ausreichend Raum sein, um den Teilnehmer*innen für ihre Mitarbeit und ihren Einsatz zu danken.

Der Erfolg des Prozesses ist über eine passende Methodenwahl hinaus auch von technischen wie atmosphärischen Faktoren abhängig. Für die Facilitation können die nun folgenden Tipps sehr hilfreich sein.

Technische Tipps zur Facilitation des Prozesses

Technische Aspekte bei der Facilitation reichen von der passenden Auswahl der Methoden über die Workshop-Planung bis hin zur Auswahl der Räumlichkeiten.

Tipp: Planung

Zur Vorbereitung des gesamten Prozesses und der einzelnen Workshops bedarf es eines detaillierten Ablaufplans. Dieser kann mit Excel erstellt werden oder auch mit einem Online-Tool (Empfehlung: www.sessionlab.com). Aus dem Plan soll klar hervorgehen, was in den einzelnen Momenten der Workshops geschieht, welches Ziel die jeweiligen Arbeitsschritte verfolgen, welche Materialien benötigt werden und wer verantwortlich dafür ist. Die Zeitplanung sollte realistisch sein – es empfiehlt sich, Puffer einzuplanen: Erfahrungsgemäß dauern z. B. Präsentationsmomente und Pausen meist etwas länger. Es müssen ausreichend viele Pausen eingeplant werden. Diese können zu festen Uhrzeiten stattfinden oder die Beteiligten können während eines Arbeitsauftrags selbst entscheiden, wann sie sich eine Pause gönnen („floating break“).

Je nach Fortschreiten des Prozesses kann es sein, dass die (Zeit-)Planung nochmal angepasst werden muss. Dabei ist eine Orientierung an den großen Zielen des Gesamtprozesses hilfreich. Manchmal ist es nicht möglich, geplante Ziele innerhalb eines Workshops zu erreichen. Dann können diese meist durch eine Anpassung der Planung in den nächsten Workshop gescho-ben werden.

Die Planung sollte auch den Beteiligten gegenüber transparent immer wieder kommuniziert werden. Bei der Auftaktveranstaltung sollte ein Gesamtüberblick über den Prozess vermittelt sowie zu Beginn jedes einzelnen Workshops aufgezeigt werden, an welchem Punkt sich die Teilnehmenden gerade im Gesamtprozess befinden und welches Programm für den aktuellen Workshop geplant ist.

Tipp: Inhaltliche Vorbereitung und Aufarbeitung von aktuellen Informationen

Es zahlt sich aus, viel Zeit und Aufwand für die Recherche und Aufarbeitung von aktuellem Wissen zu den Themen des Social Labs zu investieren. Dies findet vor Beginn des Social Labs statt. Die Inhalte werden für die Social Lab-Gruppe aufgearbeitet, bilden eine wichtige Informations- und Wissensbasis und werden vom Onboarding (siehe Multi-Stakeholder Management – 02 Onboarding, S. 33) über den gesamten Workshop-Prozesses hinweg immer wieder verwendet. Die Qualität der Inhalte steht in direktem Zusammenhang zur Qualität der Ergebnisse am Ende des Prozesses. Je weniger Tiefe eingangs recherchierte Inhalte haben, umso weniger Tiefe werden auch die erarbeiteten Ergebnisse haben. Geht es beispielsweise um das Thema Umwelt in Städten, sollten neben aktuellsten Daten und Fakten auch Visionen, Beispiele aus anderen Städten, Trends und persönliche Geschichten recherchiert und dargestellt werden.

Tipp: Ziele und Aufgabenstellungen

Jeder Workshop sollte ein klares Ziel haben, damit die Beteiligten wissen, worauf sie hinarbeiten. Das Ziel einer Arbeitsphase wird vor der genauen Aufgabenstellung erklärt und gegebenenfalls nach größeren Pausen noch einmal wiederholt.

Eine Aufgabenstellung muss immer eindeutig erklärt werden, denn für die meisten Teilnehmer*innen wird die Aufgabe neu sein. Damit sie sich auf das kreative Arbeiten konzentrieren können, muss der Facilitator oder die Facilitatorin die Arbeitsschritte so einfach wie möglich erläutern – hier hilft es oft, Beispiele zu geben. Nur so können die Teilnehmer*innen die Aufgabe bestmöglich in der vorgegebenen Zeit bearbeiten.

Tipp: Räumlichkeiten

Die Art der Räumlichkeiten spielt für die gesamte Atmosphäre eine wichtige Rolle. Attraktive und ungewöhnliche Räume können die Motivation bei den Beteiligten steigern. Im ersten Schritt ist darauf zu achten, dass die Orte möglichst zentral liegen, mit verschiedenen Verkehrsmitteln gut erreichbar und die Räumlichkeiten vor allem barrierefrei sind. Wenn die Workshops an verschiedenen Orten stattfinden, können die Räumlichkeiten auch entlang der verschiedenen Bedürfnisse und Ansprüche an den jeweiligen Workshop und die jeweilige Prozessphase ausgewählt werden. Will man beispielsweise eine kreative Atmosphäre mit vielen individuellen Rückzugsmöglichkeiten? Oder ist für diesen Zeitpunkt im Prozess eine repräsentativere Räumlichkeit mit viel Platz für Präsentationen passender?

Es eignen sich besonders Räume, die unterteilt werden können – wenn es beispielsweise genug Raum für Plenum und Gruppenarbeit gibt, ohne dass umgebaut werden muss. Auch sollte die Akustik der Räume unbedingt vorher getestet werden. Bei einer Workshop-Gruppe mit über 20 Teilnehmer*innen empfiehlt sich immer die Verwendung eines Mikrofons. Eine Grundausstattung mit Beamer und Lautsprecheranlagen sollten vorhanden sein. Zudem erweist es sich als sehr hilfreich, wenn für die Veranstaltung eine für die Technik zuständige Person vor Ort ist.

Atmosphärische Tipps zur Facilitation des Prozesses

Atmosphärische Aspekte meinen alles, was mit dem Ambiente vor Ort, dem „Ton“ und der Kultur eines Social Labs und seiner einzelnen Workshops zu tun hat. Gerne werden weiche Faktoren wie diese bei der Planung eines Workshops übersehen, wenn man sich zu sehr auf die technische und methodische Umsetzung oder die Zielerreichung konzentriert. Entscheidungen, ob beispielsweise formell oder informell im Prozess kommuniziert wird oder welche Wertschätzung den Teilnehmenden entgegengebracht wird, haben aber einen großen Einfluss auf die Atmosphäre.

Eine positive Grundatmosphäre trägt dazu bei, psychologische Sicherheit für alle Beteiligten zu schaffen. Dieses Gefühl von Sicherheit regt zu tieferer und effektiverer Arbeit an. In einem solchen Kontext sind die Menschen eher bereit, Dinge auszuprobieren, außerhalb ihrer Komfortzone zu arbeiten und dem Prozess, in dem sie sich befinden, zu vertrauen.

Psychologische Sicherheit ist „ein Zustand, in dem Sie (1) sich integriert fühlen, (2) sicher lernen können, (3) sicher einbringen und (4) einen Status hinterfragen können - alles ohne Furcht davor, in Verlegenheit gebracht, an den Rand gedrängt oder in irgendeiner Weise bestraft zu werden“ (Timothy R. Clark, 2019).

Wenn es nicht gelingt, psychologische Sicherheit zu schaffen, kann eine negative Atmosphäre entstehen. Dies kann dazu führen, dass sich die Teilnehmer*innen nicht auf den Prozess einlassen, demotiviert werden und Prozessvorschläge ablehnen. Das hat in jedem Fall Einfluss auf die Prozessergebnisse und kann im schlimmsten Fall bis zum Scheitern des Prozesses führen.

Folgende Aspekte der Workshop-Planung können die Atmosphäre positiv beeinflussen und den Beteiligten ein Gefühl von Sicherheit vermitteln.

Tipp: Information, Transparenz und eine vertraute Methode zum Prozessauftakt

Zu Beginn des (ersten) Workshops empfiehlt es sich, mit einem vertrauten Format oder einer bekannten Methode zu starten. Eine Präsentation zum Beispiel, an der auch die Personen teilnehmen, die für den Prozess verantwortlich sind (z. B. die Projektorganisator*innen, die Auftraggeber*innen und die Facilitator*innen). Die Teilnehmenden haben zunächst eine passive Rolle, können ankommen und werden informiert. Hier ist der Zeitpunkt, über Wirksamkeit der Beteiligung zu sprechen und über Chancen und Grenzen des Social Labs zu informieren. Die Teilnehmer*innen bekommen einen Überblick über den anstehenden Prozess und erfahren, wer alles dabei ist. Sind alle Fragen geklärt, kann der Workshop beginnen. Nun können auch unbekannte Methoden angewendet und neue Arbeitsweisen und Routinen eingeführt werden.

Tipp: Routinen

Es ist wichtig, Routinen für die Teilnehmer*innen zu etablieren. Das kann beispielsweise die Verwendung bestimmter Musik zu bestimmten Momenten sein, um eine Veränderung zu signalisieren. Oder dass jeder Workshop-tag damit beginnt und endet, dass die Gruppe in einem Kreis steht, um gemeinsam ein- und auszuchecken.

Tipp: Workshopkultur

Es lohnt sich, zu Beginn des Social Labs Verhaltensregeln aufzustellen, die mit der Atmosphäre zu tun haben. In einem Social Lab kommen viele unterschiedliche Menschen zusammen, darum ist es beispielsweise wichtig, dass ohne Hierarchien gearbeitet wird und die Beteiligten sich mit Vornamen und ohne Titel ansprechen. Dieses Workshop-Du gilt für die Dauer des Workshops; danach kann wieder zum Sie zurückgekehrt werden. Eine einheitliche Ansprache während der Arbeitseinheiten verringert (An-)Sprachbarrieren und lockert das Macht- und Hierarchieverhältnis zwischen den Teilnehmenden auf.

Eine weitere empfehlenswerte Regelung ist, dass alle Beteiligten ihre Telefone auf lautlos zu stellen – und wenn sie wirklich unbedingt einen Anruf oder eine E-Mail tätigen müssen, dies außerhalb des Workshop-Raums tun. So sind alle im Raum präsenter und können dem Prozess ihre ungeteilte Aufmerksamkeit schenken.

Tipp: Einchecken und Auschecken

Es stärkt das Gruppengefühl, wenn die Workshops mit einem gemeinsamen Einchecken begonnen werden. Das könnte zum Beispiel so aussehen: Die Gruppe stellt sich in einem Kreis auf. Jede*r Teilnehmer*in hat 30 bis 60 Sekunden (je nach Anzahl der Teilnehmenden) Zeit, um zu sagen, wer er/sie ist und mit wieviel Energie (1-100 %) er/sie heute in den Workshop startet. Dies sollte dann am Ende beim Auschecken wiederholt werden. Wie viel Energie haben die einzelnen Teilnehmer*innen noch? Haben sie Feedback zum Workshop? Niemand muss sprechen, Feedback sollte immer freiwillig sein. Es lohnt sich auch hier, ein Zeitlimit anzugeben, damit die Gruppe den Workshop pünktlich beenden kann.

Tipp: Aufwärmübungen

Aufwärmübungen sind nicht nur im Sport sinnvoll. Sie haben positiven Einfluss auf Gruppendynamik und Kreativität. Besonders nützlich sind sie zu Beginn des Tages, nach der Mittagspause und beim Übergang in neue Arbeitsphasen wie z. B. der Ideenfindung. Aufwärmübungen funktionieren noch besser, wenn das Thema der Übung mit der nächsten Aktivität in Zusammenhang steht. Ein gutes Beispiel dafür ist die Übung „Ja, und ... – ja, aber ...“ für den Einstieg in die Ideenfindungsphase eines Workshops: Die Teilnehmenden suchen sich ein*e Gesprächspartner*in aus und planen eine fiktive Reise. Im ersten Durchgang darf nur mit „Ja, aber ...“ (Einschränkungen, Befürchtungen) auf Vorschläge reagiert werden. In der nächsten Runde stattdessen nur mit „Ja, und ...“ (zusätzliche Ideen). In welcher Runde wird die Reise schöner?

Tipp: Feedbackkultur

Es ist wichtig, dass die Teilnehmenden sich gehört fühlen, und dass sie verstehen, dass ihre Meinung eine Rolle spielt – nicht nur in Bezug auf den Inhalt, sondern auch auf den Ablauf der Workshops. Eine einfache Methode, um Feedback zu sammeln, ist ein Feedback-Flipchart, bei dem eine Flipchart-Wand mit den Fragen „Was war gut?“ und „Was könnte besser sein?“ in der Nähe des Ausgangs aufgestellt ist. Hier können sich dann Teilnehmende äußern, die sich nicht vor der ganzen Gruppe mit Feedback einbringen möchten.

Tipp: Umgang mit Zeitvorgaben und Zeitdruck

Zeitmanagement ist sehr wichtig für das Gelingen des Prozesses. Ein guter Umgang mit Zeit hat großen Einfluss auf eine positive und produktive Atmosphäre. Ein zu strenger Umgang mit der vorhandenen Zeit kann einschränkend sein, ein zu lockerer Umgang kann zu weniger Produktivität und sogar Langeweile führen. Zeitdruck kann Menschen helfen, Entscheidungen zu treffen und in manchen Fällen auch die Kreativität fördern. Zu viel Zeitdruck aber kann die Menschen verärgern oder in Stress versetzen. Die Verwendung von Musik als Signal für das Ende einer Aktivität oder als Signal für eine Pause ist eine gute Möglichkeit, um die Stimmung auch während intensiver Arbeitsphasen aufzulockern.

Tipp: Essen und Trinken

Bei Workshops mit einer Dauer von vier Stunden oder mehr muss eine gute Versorgung mit Essen und Trinken selbstverständlich sein. Aber auch hier können Kleinigkeiten das Gefühl von Wertschätzung erhöhen. Lässt man die Teilnehmenden bei einem Buffet ankommen, fühlen sie sich willkommen und versorgt. Alle Beteiligten freuen sich, wenn das Angebot über Butterbrezen und Kaffee hinaus geht und man Rücksicht auf Vegetarier*innen und Veganer*innen nimmt. Zum Abschluss des Workshops sorgt es für eine schöne Atmosphäre, wenn man – je nach Tageszeit – noch bei einer kleinen warmen Mahlzeit oder Fingerfood und evtl. Bier und Wein zusammenkommen und sich mit Facilitator*innen und Teilnehmer*innen auf einer persönlicheren Ebene unterhalten kann. Diese Angebote sind nicht selbstverständlich und nur selten in Budgets berücksichtigt, sie haben aber einen großen Einfluss auf die Atmosphäre in einem Social Lab. Eine solche Wertschätzung (siehe hierzu auch Multi-Stakeholder Management – Tipp: Wertschätzung ausdrücken, S. 41) wird den Teilnehmer*innen in Erinnerung bleiben.

Wie die Teilnehmer*innen über das Essen und Trinken hinaus gut begleitet – und zunächst auch identifiziert und ausgewählt – werden, diesen Fragen widmet sich der zweite Teil des Handbuchs.



// **Das Multi -
Stakeholder -
Management**

// Das Multi – Stakeholder Management

Im Feld der Stadtentwicklung müssen oftmals Antworten auf komplexe soziale Herausforderungen gefunden werden. Die aktive, ko-kreative Zusammenarbeit von vielen unterschiedlichen im Feld relevanten Akteur*innen im Rahmen eines strategisch aufgebauten Gestaltungsprozess kann dazu beitragen, bessere, sozialere und nachhaltigere Lösungen zu entwickeln, die von möglichst vielen Akteur*innen mitgetragen werden.

In partizipativ und ko-kreativ angelegten Prozessen wie einem Social Lab kommt den Teilnehmer*innen ein besonderer Stellenwert zu. Sie sind essentieller Bestandteil des Prozesses und ihr Mitwirken maßgeblich für die Ergebnisse, den Erfolg oder Misserfolg. Umso wichtiger ist es, die Einbeziehung von Stakeholdern bewusst, strukturiert und planvoll anzugehen. In welchem Ausmaß und wie intensiv die Beteiligten in den Prozess eingebunden werden, hängt von den Rahmenbedingungen und Zielstellungen des Social Labs ab. Anspruch sollte allerdings immer sein, den Beteiligungsgrad so hoch wie möglich zu gestalten.

„Stakeholder Management“ ist im Kontext von Beteiligungsformaten wie einem Social Lab weniger in der klassisch wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtungsweise zu verstehen, nach der Stakeholder „gesteuert“ und „überwacht“ werden, sondern zielt stattdessen darauf ab, echte Partizipation zu ermöglichen und die Qualität der Beteiligung zu sichern. Zentral ist dabei die Einbeziehung einer multidimensionalen Akteur*innen-Landschaft. Deshalb wird in diesem Kontext von „Multi-Stakeholder Management“ gesprochen.

Stakeholder sind in diesem Kontext alle in Bezug auf die Kernaufgabe und die Schlüsselthemen des Social Labs relevanten Akteur*innen. Über diese gilt es sich einen möglichst umfassenden Überblick zu verschaffen, da aus dieser Grundgesamtheit die Auswahl von konkreten Teilnehmer*innen des Labs erfolgt.

Teilnehmer*innen eines Social Labs sind demnach ausgewählte Stakeholder, die entlang der spezifischen Auswahlkriterien aufgrund ihrer individuellen Eigenschaften, Hintergründe und Perspektiven für die Teilnahme an dem Beteiligungsprozess angefragt wurden und sich auf freiwilliger Basis dazu bereit erklärt haben, im Lab-Prozess mitzuwirken und sich bei der Lösungsfindung einzubringen.

Neben der Identifizierung und Auswahl der für das jeweilige Anliegen relevanten Stakeholder, die es zu beteiligen gilt, umfasst Multi-Stakeholder Management im Rahmen eines Social Labs auch die aktive Einbindung der Beteiligten sowie ihre Begleitung über den gesamten Verlauf des Prozesses hinweg. Ganz wesentlich ist dabei die Gestaltung der Kommunikation. Der Fluss von Informationen und das Schaffen von Transparenz sind Grundvoraussetzung für echte Partizipation. Es gilt, eine offene, produktive Atmosphäre zu schaffen, in der die Beteiligten nicht nur informiert werden, sondern darüber hinaus auch ihre eigene Haltung zu dem Anliegen prüfen, um miteinander in einen Aushandlungsprozess zu treten und daraus Ideen, mögliche Ansätze und Lösungen entwickeln zu können.

Als bedeutsamer Gelingensfaktor eines Social Labs sollte das Multi-Stakeholder Management also als ein wichtiger Hauptbestandteil der Prozessgestaltung strategisch und aktiv mitgeplant werden.

01 VORBEREITUNGEN FÜR DEN PROZESS

Um ein erfolgreiches Social Lab zu initiieren, bedarf es einiger Vorbereitungen für den Prozess, die den Bereich Multi-Stakeholder Management betreffen und eine Basis für seine Qualität und sein Gelingen schaffen. Zu den wichtigsten Vorbereitungen gehören

- _ die Definition von spezifischen Kriterien zur Auswahl von Stakeholdern,
- _ die Recherche, Identifikation und Auswahl von Stakeholdern
- _ der Entwurf einer passenden Kommunikationsstrategie.

Bevor der Beteiligungsprozess startet, ist es sehr wichtig, sich gut zu überlegen, wer überhaupt beteiligt werden soll. Je nach Themenfeld und Zielen eines Social Labs können das ganz unterschiedliche Stakeholdergruppen sein. Die Recherche und Identifizierung von relevanten Stakeholdern sowie die Auswahl der tatsächlich im Prozess Beteiligten sollte dabei nicht unterschätzt werden, denn unter anderem bestimmt sie die Qualität des Prozessergebnisses.

Sobald festgelegt ist, welche Stakeholder im Social Lab beteiligt werden sollen, gilt es, sich zu überlegen, wie die Kommunikation grundsätzlich gestaltet sein muss, um die Beteiligten möglichst gut zu erreichen und durch den Prozess zu begleiten. Sich bereits in der Vorbereitungsphase strategisch detaillierte Gedanken über eine geeignete Kommunikationsstrategie in Bezug auf alle Prozessphasen zu machen, kann sich positiv auf die Wahrnehmung der Qualität und Atmosphäre des Prozesses durch die Beteiligten auswirken, und damit auch auf deren Motivation.

Auswahlkriterien

Grundsätzlich ist ein Social Lab als ein kooperativ angelegtes Beteiligungsformat zu verstehen, das zur Bearbeitung von komplexen Herausforderungen dient. Um der Komplexität und Vielschichtigkeit von Problemstellungen etwa im Feld der Stadtentwicklung zu begegnen, werden Akteur*innen aus verschiedenen Sach- und Kompetenzfeldern, unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren, verschiedenen Macht- und Hierarchieebenen und unterschiedlichen Perspektiven, Haltungen, Interessen und Bedürfnissen zusammengebracht und systematisch in die Entwicklung von Ideen und möglichen Lösungen eingebunden.

Ist man sich darüber bewusst, welche Ziele man mit den Social Lab erreichen möchte und welche übergeordneten Ziele darüber hinaus möglicherweise noch verfolgt werden, ist ein essenzieller nächster Schritt, sich zu überlegen, welche Personen es in den Prozess miteinzubinden gilt. Um strukturiert in die Recherche von Stakeholdern starten zu können, sollte im Vorhinein überlegt werden, nach welchen Kriterien die Auswahl von Beteiligten getroffen werden soll. Während manche Social Labs vielleicht eine ganz konkrete Herausforderung oder Problemstellung bearbeiten, für die spezifisches Expert*innen-Wissen, Fähigkeiten oder Erfahrungen gebraucht werden, dienen andere Social Labs womöglich dazu, Ideen zu produzieren,

die eine breite Öffentlichkeit erreichen sollen. Wiederum andere sollen ein Quasi-Abbild einer Stadtgesellschaft zusammenbringen, um beispielsweise verwaltungsinterne Stadtentwicklungsprozesse zu informieren, die etwa auf die Zukunft von Stadtentwicklung und -gestaltung abzielen. Deutlich wird, dass unterschiedliche Social Labs mit unterschiedlichen Zielen auch ein unterschiedliches Raster an Auswahlkriterien für die Beteiligung von Stakeholdern benötigen, das auf die jeweiligen Ziele des Formats ausgerichtet ist. Die Bedeutung eines solch strategischen Vorgehens bei der Stakeholder-Recherche und -Auswahl erschließt sich vor allem mit Blick in Richtung der Wirksamkeit des Beteiligungsformats. Werden entscheidende Themenbereiche, Perspektiven, Bedürfnisse, Interessen, Machtverhältnisse etc. vergessen und bleiben damit nicht beachtet, spiegelt sich dies auch in den Ergebnissen sowie direkten und indirekten Konsequenzen eines solchen Prozesses wider.

Mögliche Auswahlkriterien sind soziostrukturelle Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildungsgrad, Lebenslagen usw., die innerhalb der Stakeholder-Auswahl in einem bestimmten Verhältnis vertreten sein sollten. Um in einem Social Lab komplexen Aufgabenstellungen begegnen zu können – wie etwa der Gestaltung urbaner Zukünfte –, ist auch die Beteiligung unterschiedlicher gesellschaftlicher Sektoren, Branchen und Hintergründe ein wichtiges Auswahlkriterium, ebenso wie die Einbeziehung von verschiedenen Hierarchie-, Macht- und Entscheidungsebenen, die im gemeinsamen Arbeitsprozess „auf Augenhöhe“ gebracht werden sollen. Dafür werden idealerweise Personen aus der strategischen Steuerungsebene, aus der operativen Steuerungsebene, der Verwaltung sowie der fachlichen Ebene in das Social Lab eingebunden. Dabei sollte jedoch keinesfalls nur an ausgewiesene Expert*innen und Führungspositionen gedacht werden, sondern gerade auch an Personen, die einfach durch ihre Tätigkeit oder ihren Lebensalltag eine wertvolle Perspektive mitbringen. Gute Lösungen für urbane Zukünfte können nur dann gelingen, wenn sie sich an den Interessen, Bedürfnissen und Bedarfen der Menschen vor Ort orientieren und diese aktiv einbeziehen. Deshalb ist es wichtig, alle möglichen relevanten Perspektiven und (Alltags-) Expertisen in den Social Lab-Prozess einzubinden – insbesondere auch die, die oftmals schlecht oder gar nicht repräsentiert sind. Wird beispielsweise das Thema „Wohnen in der Stadt“ diskutiert, sollten nicht nur die Perspektiven von Immobilienbesitzer*innen, Mieter*innen, Wohnungsgenossenschaften etc. berücksichtigt werden, sondern auch diejenigen einbezogen werden, die auf der Suche nach Wohnraum in der Stadt benachteiligt werden oder (potenziell) von Wohnungslosigkeit betroffen sind.

Um möglichst keine Stakeholder-Gruppen zu übersehen, kann es hilfreich sein, sich im Zuge der Recherche und Auswahl folgende Fragen zu stellen:

// Welche an die Kernaufgabe des Social Labs anknüpfenden Schlüsselthemen (siehe Das Format, S. 04) sollen genauer betrachtet werden? Aus welchen Bereichen könnten hier wichtige Perspektiven eingebracht werden? Welche Vernetzungen innerhalb oder zwischen gesellschaftlichen Sektoren bergen hier Potenziale?

// Wessen Unterstützung wird gebraucht, um die Ziele – und ggf. auch übergeordnete Ziele – des Social Labs zu erreichen? Wer hat Macht, systemische

Veränderungen umzusetzen, zu beschleunigen oder zu verhindern?

// Wer sind lokale Expert*innen oder Personen, die den Kontext besonders gut oder aus eigener Erfahrung kennen? Wer kann (wissenschaftliches) Fachwissen und/oder Expertise relevanter Fachgebiete einbringen (z. B. gestalterische, handwerkliche Fähigkeiten, Ortskenntnis usw.)?

Wer bringt welche Eigenschaften, Hintergründe und Erfahrungen mit (z. B. Geschlecht, Alter, Religion, Herkunft, Milieu usw.)?

// Wer wird oft übersehen und wessen Meinung wird oft überhört?

// Wer wird wahrscheinlich von den Ergebnissen oder möglichen Konsequenzen (positiv oder negativ) betroffen sein? Und welche Stakeholder-Gruppen glauben, davon betroffen zu sein?

// Welche Menschen, Gruppen, Organisationen oder Institutionen sollen durch den Prozess angesprochen werden?

// Und auch: Welche Stakeholder gilt es zu beteiligen, um die Weiterarbeit mit den Ergebnissen des Social Labs nach Abschluss des Formats sicherzustellen?

Es wäre auch vorstellbar, die Auswahl von Stakeholdern noch mehr nach persönlichkeitsorientierten Kriterien auszurichten, oder noch stärker in Teilnehmer*innen-Rollen zu denken und beispielsweise gezielt nach Generalist*innen, Spezialist*innen, Ideengeber*innen, Bewerter*innen, Umsetzer*innen usw. zu suchen. Welche Art von Kriterien für ein Social Lab letztlich passend ist und nach welchen Aspekten die Recherche und Auswahl von Stakeholdern ausgerichtet wird, muss kontextabhängig erfolgen.

Daneben ist es überaus wichtig, sich auch darüber klar zu werden, welche Anforderungen mit einer Beteiligung in dem Format verknüpft sind. Abhängig von Themen, Zielen und Ausgestaltung eines Social Labs können organisatorische und gestalterische Rahmenbedingungen, der nötige Zeitaufwand, sprachliche Anforderungen und einen selektiven Einfluss darauf haben, wer überhaupt in der Lage ist, sich zu beteiligen. Es gilt sich folglich kritisch mit der Ausgestaltung des Formats auseinanderzusetzen und sich darüber bewusst zu werden, welchen Einfluss sie auf die Auswahl von möglichen Beteiligten hat: Wie niedrigschwellig das Beteiligungsformat gestaltet? Welche Barrieren gibt es für die Beteiligung? Wer kann sich die Teilnahme überhaupt leisten? Schafft man mit dem Prozess wirklich einen Rahmen, der mit dem gewünschten Grad an Diversität umgehen kann? Auch solche Kriterien sollten bei der Auswahl von Stakeholdern für ein Social Lab Beachtung finden.

Multi - Stakeholder - Identifizierung

Ein gelungenes partizipatives Lab-Format lebt von einer heterogenen Stakeholder-Zusammensetzung, die durch ihre unterschiedlichen eingebrachten Perspektiven zur Wissensproduktion bzw. Lösungsfindung beiträgt. Die Recherche und Auswahl von Workshop-Teilnehmer*innen erfordern deshalb ein strukturiertes und überlegtes Vorgehen, um letztlich die begrenzten Teilnehmer*innen-Plätze möglichst vielfältig und der Kernaufgabe des Social Labs entsprechend produktiv besetzen zu können. Ist im Zuge der vorangegangenen Überlegungen klar geworden, welche Expertisen, Blickwinkel und Erfahrungen den Lab-Prozess bereichern und vorantreiben können und mithilfe welcher Auswahlkriterien eine gewisse Sättigung erreicht werden soll, kann aktiv mit der Recherche und Auswahl von Stakeholdern bzw. möglichen Beteiligten begonnen werden.

In einer systematischen Recherche können unterschiedliche Strategien eingesetzt werden, um möglichst alle wichtigen Stakeholder vollständig zu identifizieren. Zunächst kann es hilfreich sein, sich strukturiert von der Themen- hin zur Personenebene durchzuarbeiten, um keine Perspektiven zu übersehen, die später im Prozess unberücksichtigt bleiben. Später kann ein Schneeball-System helfen, Schlüsselpersonen oder geeignete Vertreter*innen einer Stakeholder-Gruppe ausfindig zu machen.

Schritt 1: Sammlung von relevanten Themenfeldern

Der zu bearbeitende themenspezifische Kontext, in dem die Kernaufgabe eines Social Labs liegt, bestimmt darüber mit, in welchen damit verknüpften Themenbereichen (Schlüsselthemen) nach Stakeholdern gesucht werden soll. In einem ersten Schritt empfiehlt es sich, im Rahmen einer Vorrecherche sämtliche relevante Themenfelder zu sammeln und auf Vollständigkeit zu prüfen, die später durch Vertreter*innen eben dieser Bereiche im Prozess repräsentiert werden sollen. Für ein Social Lab im Bereich der Stadtentwicklung kann ein solches Themenfeld zum Beispiel „Mobilität“, „Wohnen“ oder „Sozialer Zusammenhalt“ sein. Um wertvolle systemische Synergien für die Lösungsfindung zu schaffen, empfiehlt es sich, unterschiedliche Stakeholder aus möglichst allen besonders relevanten Themenfeldern zu beteiligen, die sich im realweltlichen Kontext gegenseitig beeinflussen. In wie vielen und welchen Themenfeldern letztlich recherchiert wird, hängt auch von den Zielen des Social Labs ab und muss individuell entschieden werden.

Schritt 2: Berücksichtigung verschiedener gesellschaftlicher Sektoren

Anschließend werden die Stakeholder-Landschaften für jedes identifizierte Themenfeld umfangreich kartiert, indem möglichst alle relevanten Stakeholder aus verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren recherchiert und dokumentiert werden. Sektoren, in denen die Recherche innerhalb eines Themenfeldes vertieft wird, können beispielsweise die Zivilgesellschaft, der öffentliche Sektor, die Wirtschaft, aber auch sozialer Organisationen und Initiativen sowie Wissenschaft und Forschung sein. Innerhalb dieser Sektoren werden verschiedenste Institutionen, Organisationen und Schlüsselpersonen recherchiert. Durch eine multi-sektorale Verteilung von beteiligten Stakeholdern werden unterschiedlichste Sichtweisen und Lebensrealitäten in den Aushandlungsprozess hineingetragen, die einen vielseitigen Diskurs zu einem komplexen Sachverhalt erlauben.

Schritt 3: Berücksichtigung unterschiedlicher Macht-Ebenen

Innerhalb der gesellschaftlichen Sektoren finden sich wiederum Hierarchie- und Macht-Ebenen, die ebenfalls möglichst vielfältig bei der Auswahl der Stakeholder berücksichtigt werden sollten. Macht es mit Blick auf die Ziele des Social Labs vielleicht Sinn, in bestimmten Bereichen Personen mit viel Einfluss oder Entscheidungsmacht zu beteiligen, ist in anderen Bereichen womöglich gerade auch die Perspektive derjenigen sehr relevant und wichtig, deren Stimmen häufig ungehört bleiben. Machtverhältnisse, wie sie in gängigen Entscheidungsprozessen oft übliche Praxis sind, können durch eben solche Überlegungen hinterfragt und aufgebrochen werden, und so zu einer innovativen, zukunftsfähigen Lösungsfindung beitragen. Bezüglich dieses Aspektes sollte bei der Teilnehmenden-Auswahl für das Social Lab darauf geachtet werden, dass einzelne Beteiligte durch die Gruppenzusammensetzung bedingt nicht in Randrollen oder Einzelkämpferpositionen gedrängt werden – hier ist Fingerspitzengefühl bei der Auswahl gefragt.

Schritt 4: Priorisierung auf Personenebene

Ergebnis der vorrangegangenen Überlegungen ist also eine breite und vielfältige Sammlung verschiedenster Stakeholder auf Personenebene aus den für das Social Lab relevanten Themenfeldern und Sektoren. In einem nächsten Schritt soll diese Auswahl priorisiert werden. Dafür kann eine Kategorienbildung hilfreich sein – beispielsweise I (zuerst anzufragen), II (Backup 1) und III (Backup 2) –, welche die daraufhin folgende Ansprache der einzelnen Personen strategisch strukturiert. Nachdem die Zahl der Teilnehmenden innerhalb eines Social Labs begrenzt ist und nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle angefragten potenziellen Stakeholder auch tatsächlich zusagen werden, sollten die wichtigsten Auswahlkriterien innerhalb der ersten Auswahl Berücksichtigung finden. Passt beispielsweise die Verteilung bezüglich soziostruktureller Kriterien (ist etwa das Geschlechterverhältnis ausgeglichen, spiegelt die Auswahl eine angemessene Altersverteilung wider usw.)? Sind bezüglich der identifizierten Themenbereiche genug unterschiedliche Perspektiven vertreten? Werden dabei verschiedene Machtebenen hinreichend repräsentiert? Auch die Backup-Kategorien sollten bezüglich der Auswahlkriterien ausreichend heterogen besetzt sein. Zudem gilt es an diesem Punkt des Auswahlprozesses nochmal zu überprüfen, ob die Personenauswahl soweit mit den Anforderungen kompatibel ist, die das geplante Social Lab an seine Beteiligten stellt (siehe Auswahlkriterien, S. 26).

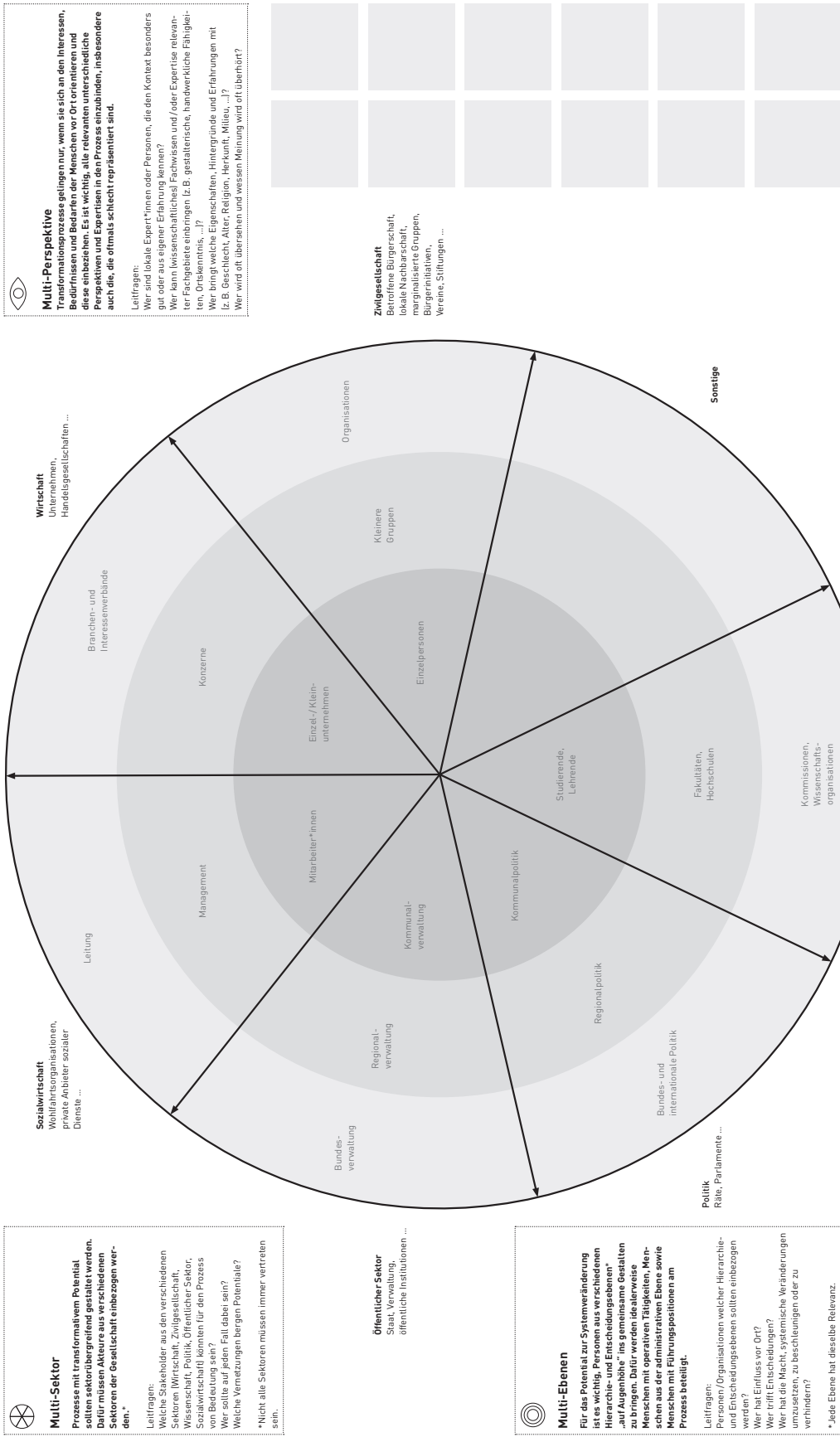
Die Herausforderung bei der Zusammenstellung einer heterogenen Teilnehmer*innen-Landschaft ist, deren verschiedenste Eigenschaften und Lebenswelten möglichst divers und ergänzend zu kombinieren. Eine Person deckt durch ihren beruflichen und privaten Hintergrund, ihre Lebenswelt, ihre Erfahrungen, Haltungen, Interessen und Bedürfnisse oft viele verschiedene relevante Auswahlkriterien ab. Durch diese Kumulation von Faktoren und Eigenschaften in einzelnen Stakeholder-Perspektiven sollten, je nachdem, welche Kriterien man an die Auswahl von Beteiligten anlegt, ausreichend Zeit und Ressourcen für den Auswahlprozess eingeplant werden.

5 VORBEREITUNGEN FÜR DEN PROZESS

Multi-Stakeholder-System Map

Zur Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse ist es unabdingbar, das jeweilige System zu verstehen und relevante Akteur*innen zu identifizieren. Die Komplexität der Akteurslandschaft kann mit dieser Map erarbeitet und sichtbar gemacht werden.

Thema: _____



Das von der Hans Sauer Stiftung entwickelte Template „Multi-Stakeholder-System Map“ kann bei der Identifikation von relevanten Stakeholdern helfen, wenn es darum geht, eine multidimensionale Akteur*innen-Landschaft bei einem Social Lab zu betreiben, innerhalb der verschiedene Sektoren, Ebenen und Perspektiven vertreten sind.

Kommunikationsstrategie

Sind Recherche und Auswahl von Stakeholdern soweit fortgeschritten, dass ein recht deutliches Bild davon entstanden ist, wer die Menschen genau sind, die am Social Lab beteiligt werden sollen, kann man sich überlegen, wie man sie am besten erreicht. Wie kann es in einem nächsten Schritt gelingen, die ausgewählten Stakeholder für die Teilnahme am Social Lab zu gewinnen? Wie muss die Kommunikation mit ihnen im Prozess gestaltet sein, um alle Beteiligten abzuholen, ihre Motivation zu fördern und eine gewisse Transparenz des Prozesses sicherzustellen? Wie kann eine gute Abmoderation des Prozesses gelingen? Die Kommunikation mit den Beteiligten im Prozess ist ein Schlüsselfaktor für das Gelingen eines Social Labs und sollte deshalb gut vorbereitet werden und im Verlauf des Prozesses einen hohen Stellenwert behalten.

Kommunikation ist als wechselseitig stattfindender Prozess der Bedeutungsvermittlung zu verstehen. Von Kommunikation kann somit erst dann gesprochen werden, „wenn (mindestens zwei) Individuen ihre kommunikativen Handlungen nicht nur wechselseitig aufeinander richten, sondern darüber hinaus auch die allgemeine Intention ihrer Handlungen (= Bedeutungsinhalte miteinander teilen wollen) verwirklichen können und damit das konstante Ziel (= Verständigung) jeder kommunikativen Aktivität erreichen“ (vgl. Burkart 1995, Kommunikationswissenschaft, S. 32).

Eine gute Kommunikation mit den Beteiligten ist eine anspruchsvolle Aufgabe und erfordert viel Gespür, Einfühlungsvermögen und Erfahrung. Es ist wichtig, die Stakeholder kennenzulernen, zu verstehen und auf ihre Bedürfnisse Rücksicht zu nehmen, ohne das Social Lab mit seinen Zielen aus dem Blick zu verlieren. Erfahrungsgemäß ist es sehr hilfreich, sich bereits in der Vorbereitungsphase des Social Labs eine geeignete Strategie für die Kommunikation mit den Stakeholdern bzw. Teilnehmenden zu überlegen, welche die Ansprache und Onboarding, die Kommunikation vor und während des Workshop-Prozesses, sowie auch eine abschließende Verabschiedung umfasst. Mithilfe dieser sollte man sich über einige essenzielle Fragen bezüglich der Kommunikation mit den Beteiligten klar werden:

Welche Ziele sollen mit der Kommunikation erreicht werden?

Dabei sollte an die einzelnen Phasen des Social Lab-Prozesses gedacht werden: Beispielsweise gilt es zunächst, potenzielle Beteiligte zu motivieren, das Gefühl einer Verbindlichkeit für die Teilnahme an dem Format zu fördern, eine gute Atmosphäre für die gemeinsame Arbeit zu schaffen, die Beteiligten informiert zu halten, ihnen Wertschätzung zu vermitteln usw.

Welche sind die für die Kommunikation entscheidenden mentalen, sozialen und materiellen Bedingungen der Beteiligten?

Hier sollten die potenziellen Teilnehmer*innen des Prozesses unbedingt individuell und differenziert betrachtet werden. Besitzen die beteiligten Stakeholder die technischen Mittel für die Kommunikation? Welche Worte wählt man, damit man sich gegenseitig versteht? Gerade bei einer heterogenen Zusammensetzung von Beteiligten, können die Voraussetzungen und Anforderungen an Kommunikation stark variieren.

Welche Kommunikationskanäle eignen sich für die einzelnen Stakeholder?

Mögliche Kommunikationskanäle können beispielsweise sein: persönliche Kommunikation, Briefe, Informationsmaterial, E-Mails, Anrufe, Chat-Nachrichten etc. Es geht nicht nur darum, zu überlegen, über welche Kommunikationswege man als Prozessbegleiter*innen die beteiligten Stakeholder am besten erreicht, sondern auch andersherum. Hier ist immer in wechselseitiger Kommunikation zu denken.

Wie intensiv sollen die Stakeholder im Prozess beteiligt werden und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Kommunikation?

In welchem Rahmen können die Beteiligten Beiträge in den Prozess einbringen? Können die Beteiligten an Entscheidungen mitwirken? Welche Freiräume und Selbstverantwortung haben sie im Kontext des Prozesses? Inwieweit sollen sie an der Gestaltung des Prozesses aktiv mitwirken können?

Welche Atmosphäre soll für das Social Lab kreiert werden und was bedeutet das konkret für die Art und Weise der Kommunikation mit den Beteiligten?

Die Kommunikation mit den Beteiligten sollte dazu beitragen, einen sicheren Rahmen zu schaffen, der offenen Austausch und produktives Arbeiten im Prozess erlaubt. Es soll Vertrauen hergestellt werden, eine Atmosphäre, in der offen kommuniziert und Bedürfnisse rasch angesprochen werden, sodass man schnell darauf reagieren kann. Zudem sollte man sich überlegen, wie man als Prozessbegleiter*innen von den Beteiligten wahrgenommen werden möchte – hier gilt es, sich im Spannungsfeld zwischen dem Aufbau einer gewissen persönlichen Beziehung und der Abgrenzung zugunsten von Professionalität zu positionieren.

Welche Informationen benötigen die Beteiligten im Prozessverlauf?

Den Beteiligten alle relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen – sowohl auf der organisatorischen als auch auf der inhaltlichen Ebene – und eine Transparenz bzgl. des Prozesses herzustellen, ist sehr wichtig. Denn ein Mangel an Informationen und Transparenz kann schnell zu Motivationsverlust und Frust auf Seiten der Beteiligten führen. Hier kann es hilfreich sein, bereits jetzt in der Vorbereitungsphase des Social Labs wichtige Kommunikationspakete für die einzelnen Phasen im Prozess zu definieren und sie in einen Zeitplan entlang des Prozessverlaufs des Social Labs einzuordnen. Ein solcher Plan sollte im Prozessverlauf stets überprüft, gegebenenfalls angepasst und weiter ausgearbeitet werden, um auf die individuellen Bedürfnisse der Beteiligten zu reagieren.

5 VORBEREITUNGEN FÜR DEN PROZESS

Eine gut durchdachte Kommunikationsstrategie stellt einen wertvollen Orientierungsrahmen im Prozessverlauf eines Social Labs dar, der dabei hilft, die Kommunikation mit den beteiligten Stakeholdern so gut wie möglich zu gestalten und damit das Gelingen und die Ergebnisse des Formats zu unterstützen. Hat man ein klares Bild vor Augen, wie die Kommunikationsstrategie für das Social Lab aussieht, ist es ratsam, gleich auch Verantwortlichkeiten im Multi-Stakeholder Management-Team festzulegen und konkrete Aufgaben zu verteilen.

02 ONBOARDING

Nachdem aus einer intensiven Recherche klar geworden ist, wer im Rahmen des Formats beteiligt werden soll und wie man die Kommunikation mit den Beteiligten gestalten möchte, geht es jetzt darum, die ausgewählten Stakeholder für den Prozess aktiv an Bord zu holen (Onboarding). Das Onboarding beginnt bereits im Vorfeld des Workshop-Prozesses und lässt sich hier in zwei aufeinander aufbauende Phasen einteilen: (1) die Ansprache der potenziellen Beteiligten und (2) die Gestaltung eines guten Einstiegs in den Arbeitsprozess.

Zunächst möchte man erreichen, dass die ausgewählten Stakeholder ihre Teilnahme für alle Workshops des Prozesses möglichst verbindlich zusagen. Steht die Gruppe von Teilnehmer*innen soweit fest, gilt es dann, sie gut auf den Workshop-Prozess vorzubereiten, einen Einstieg in das Thema zu schaffen, eine positive, produktive Atmosphäre herzustellen, die Offenheit und Wertschätzung vermittelt, sowie wechselseitige Kommunikationskanäle zu etablieren. Gerade bei heterogenen Gruppen, in denen womöglich sehr unterschiedliche Menschen aufeinandertreffen, die wahrscheinlich auch sehr unterschiedliche Kulturen der Zusammenarbeit gewohnt sind, ist ein Onboarding, das auf ein gemeinsames Arbeits- und Werteverständnis für den folgenden Workshop-Prozess abzielt, besonders wichtig. Den Beteiligten sollte bereits von Anfang ein Verständnis davon vermittelt werden, um was für ein Format es sich bei einem Social Lab handelt und wie die Strukturen und die Kultur der ko-kreativen Zusammenarbeit dabei aussehen werden.

Ansprache

Die Ansprache meint eine erste Kontaktaufnahme zu potenziellen Teilnehmer*innen. Dieser Schritt ist gerade deshalb so wichtig, weil der erste Kontakt entscheidend dafür ist, ob ein Stakeholder überzeugt und für die Teilnahme am Prozess gewonnen werden kann oder eben nicht. Ein erster Kontakt muss deshalb einen professionellen und durchdachten Eindruck hinterlassen. Gelingen kann dies nur, wenn die Rahmenbedingungen (Termine, Art der Arbeitsweise usw.) und Anforderungen an die Teilnahme schlüssig und vollständig beschrieben werden und die Ansprache einen persönlich einladenden und nicht überfordernden Eindruck hinterlässt. Um kurzfristige Absagen zu vermeiden, sollten die Workshop-Termine und Zeitaufwände unmissverständlich kommuniziert werden und den Stakeholdern eine gewisse Rückmeldefrist eingeräumt werden, damit sich auf eine Zusage letztendlich verlassen werden kann. Kann die Teilhabe nicht entlohnt werden, sollte auch dies klar kommuniziert werden. Missverständnisse lassen sich so von vornherein vermeiden, was wiederum eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Facilitator*innen und Teilnehmenden befördert.

Schritt 1: Zeitliche Planung der Ansprache-Phase

Der Anfrage-Prozess kann einige Zeit in Anspruch nehmen. Deshalb sollte rechtzeitig damit begonnen werden, um zu vermeiden, dass die Teilnehmer*innen-Gruppe bis zum Workshop-Beginn nicht vollständig ist und damit wichtige Plätze und Perspektiven unbesetzt bleiben. Die Ansprache-Phase umfasst mehrere aufeinander aufbauende Schritte: Stakeholder aus der favorisierten Kategorie I werden eingeladen, eine Rückmeldung wird abgewartet. Sagt ein Stakeholder ab, muss nachjustiert werden, indem nach Ersatz aus den Kategorien II (Backup 2) und III (Backup 3) gesucht wird. Falls die Backup-Varianten den favorisierten Stakeholder in seinen Eigenschaften und Blickwinkel nicht optimal ersetzen können, muss nachrecherchiert werden. Der Anfrage-Prozess beginnt dann wieder beim ersten Schritt mit einer Einladung.

Schritt 2: Ansprache-Medien für einen ersten Kontakt festlegen

Für die erste Ansprache der Stakeholder kommen verschiedenste Kommunikationskanäle in Frage. Je nach Ausgestaltung des Formats und Stakeholder-Zusammensetzung muss deshalb entschieden werden, welcher Kanal oder welche Kombination von Kommunikationskanälen zielführend scheint. Wie kann eine erfolgreiche Ansprache unterschiedlicher Gruppen gelingen? Stakeholder, die über digitale Wege nur schlecht zu erreichen sein könnten, sollten persönlich angefragt werden. Persönlich kann heißen, dass der oder die Teilnehmer*in telefonisch oder postalisch kontaktiert, oder aber vor Ort besucht wird. Eine Beschränkung auf den digitalen Weg (z. B. E-Mail) kann zu einer ungewollten Selektion führen: Es werden diejenigen ausgeschlossen, die elektronisch nicht aktiv sind. Ähnliches kann passieren, wenn eventuelle Sprachbarrieren unberücksichtigt bleiben und die Einladung statt ihrem eigentlichen Zweck Hürden und damit Ausgrenzung schafft. Es sollte deshalb darauf geachtet werden, für die zusammengestellte Stakeholder-Gruppe passende und individuell zugeschnittene Ansprache-Wege zu überlegen.

Schritt 3: Sukzessive Ansprache nach Kategorien

Ziel der Anfrage ist es, verbindliche Zusagen für die Teilnahme am Beteiligungsprozess zu erhalten, und damit sicherzustellen, dass die Beteiligten zu dem vorgeschlagenen oder bei mehreren aufeinanderfolgenden Terminen vollständig anwesend sind. Ein reibungsloser und produktiver Workshop-Tag setzt voraus, dass wertvolle Perspektiven zusammenkommen und kreative Dialoge entstehen können. Fallen Gruppengrößen auseinander, kann die Zielerreichung nicht mehr gewährleistet werden. Wie deutlich wird, erfordert die Ansprache ein systematisches und gut geplantes Vorgehen. Sie orientiert sich dabei an dem Ziel, verbindliche Zusagen von Teilnehmer*innen einer Gruppe zu erhalten, die in ihrer Zusammensetzung produktiv zusammenarbeiten kann und damit in der Lage ist, zur ko-kreativen Produktion der Workshop-Ergebnisse beizutragen. Doch wie kann das letztlich gelingen?

Zum Einsatz kommt dabei die Liste recherchierter und in Kategorien geclusterter Stakeholder: Zunächst einmal werden aus der Kategorie I Stakeholder ausgewählt, die sich im Hinblick auf die jeweiligen Auswahlkriterien optimal ergänzen, sodass möglichst alle relevanten Themenbereiche, Perspektiven und Machtebenen repräsentiert sind. Eine solche

Auswahl wird dann über die entsprechend gewählten Kommunikationskanäle angefragt. Es empfiehlt sich, dabei schrittweise vorzugehen, um bei eventuellen Absagen den Auswahlkriterien entsprechend passend nachbesetzten zu können. Ein Vorteil gegenüber der gleichzeitigen Ansprache aller Personen aus Auswahlkategorie I kann also sein, dass die Zusammensetzung der Gruppe durch die Backup-Kategorien einfacher gelingt und eben die gewünschte Zusammensetzung entlang der unterschiedlichen Auswahlkriterien durch eine personenbezogene Nachbesetzung möglich wird. So kann vermieden werden, dass eine Perspektive und ein Hintergrund auf einer Machtebene überbesetzt wird. Außerdem kann auf diese Weise umgangen werden, dass Personen, die bereits zugesagt hatten, gegebenenfalls wieder abgesagt werden müsste, um eben das Ziel des Ansprache-Prozesses im Hinblick auf die Verteilung der Auswahlkriterien erreichen zu können. Ist die Rückmeldefrist bei einem Stakeholder verstrichen, kann noch einmal nachgehakt werden; haben Stakeholder definitiv abgesagt, wird mithilfe der Backup-Kategorien nachbesetzt. Findet sich in den Kategorien II und III keine optimale Nachbesetzung, muss noch einmal nachrecherchiert werden. Dabei kann sehr gezielt vorgegangen werden. In einem ständigen Rückkopplungsprozess mit der Stakeholder-Liste entsteht so sukzessive eine immer stärker verfeinerte Auswahl. Gleichzeitig sammeln sich bestenfalls parallel zur schrittweisen Einladung der Teilnehmer*innen ihre verbindlichen Zusagen.

Schritt 4: Nachrecherchen

Gegebenenfalls benötigt die Zusammenstellung immer wieder Nachrecherchen, falls sich aus Kategorie II und III kein passender Ersatz für abgesagte Stakeholder findet oder Themenbereiche und Perspektiven doch unterbesetzt bleiben. In einem ständigen Rückkopplungsprozess zwischen Stakeholder-Liste, Nachrecherche und einer verfeinerten Auswahl sollte so nach und nach ein stimmiges Bild einer Teilnehmer*innen-Gruppe entstehen, dass dem Frage-Kontext des Labs gerecht wird. Zur Überprüfung, ob die getroffene Auswahl dies gewährleisten kann, stellt sich immer wieder die Frage, was für eine Gruppe sich aus den bisher zugesagten Teilnehmer*innen ergibt, und ob diese produktiv zusammenarbeiten kann.

Ein Meilenstein ist erreicht: Die sich in ihren Eigenschaften optimal für die Zielstellung des Social Labs ergänzenden Stakeholder haben zugesagt – die Workshop-Gruppe steht. Damit Teilnehmer*innen möglichst nicht wieder abspringen oder entstandene Kontakt einschlafen, ist es wichtig, kontinuierlich eine Beziehung zu allen Teilnehmenden aufzubauen und auf individuelle Bedürfnisse einzugehen.

Einstieg

Nachdem die Teilnehmer*innen des Social Labs feststehen, liegt der Fokus deshalb nun darauf, sie gut abzuholen und ihnen einen gelungenen Einstieg in den gemeinsamen Prozess zu ermöglichen. Ein kleiner inhaltlicher Einstieg in die Themen des Social Labs bereits vor Beginn des Workshop-Prozesses dient dazu, das Interesse der Teilnehmenden am Format aufrechtzuerhalten. Die Beteiligten bekommen ein klareres Bild davon, was sie erwartet und können sich auf den Prozess vorbereiten. Ein solches Vorgehen kann gerade auch denjenigen Sicherheit geben, für die solche Dialog- und Beteiligungssituationen ungewohnt oder neu sind. Eine gemeinsame inhaltliche Startbasis fördert damit eine Diskussion auf Augenhöhe und kann sich positiv auf die inhaltliche Tiefe der gemeinsamen Auseinandersetzung im Workshop-Prozess auswirken. Für die Gestaltung eines inhaltlichen Einstiegs in den jeweiligen Zielkontext des Social Labs sind unterschiedlichste Varianten denkbar – eine Möglichkeit könnten etwa Informationspakete sein, die themenspezifisch auf wichtige Diskussionspunkte vorbereiten (Material hierfür ergibt sich aus der inhaltlichen Vorbereitung auf den Workshop-Prozess. Siehe hierzu Technische Tipps zur Facilitation des Prozesses – Tipp: Inhaltliche Vorbereitung und Aufarbeitung von aktuellen Informationen, S. 16). Ein gelungener Einstieg vermittelt einen Eindruck, über welche Themen diskutiert wird und was die Beteiligten erwartet. Dabei sollte allerdings unbedingt beachtet werden, dass die Teilnehmer*innen nicht bereits im Vorfeld des eigentlichen Beteiligungsprozesses überfordert oder durch ein zu umfangreiches Themenpaket eingeschüchtert oder gar abgeschreckt werden.

Gleichzeitig kann durch die Begleitung der Teilnehmenden schon vor dem Prozess eine Atmosphäre geschaffen werden, die förderlich für gemeinsames Arbeiten im folgenden Verlauf sein kann. Ein Beteiligungsformat kann nur dann gelingen, wenn sich die Beteiligten akzeptiert und wertgeschätzt fühlen. Schon der Einstieg kann also dazu beitragen, dass eine produktive und kreative Atmosphäre geschaffen wird, die Offenheit, Vertrauen und Mut im Dialog befördert.

Darüber hinaus ist es gerade in der Vorbereitungsphase auf den folgenden Workshop-Prozess sehr wichtig, geeignete Kommunikationskanäle mit den Beteiligten zu etablieren, da zu diesem Zeitpunkt wahrscheinlich Rückfragen aufkommen werden oder organisatorisch auf nicht vorhersehbare Besonderheiten und Situationen reagiert werden muss.

03 BEGLEITUNG WÄHREND DES WORKSHOP-PROZESSES

Durch die Kommunikation im Vorfeld des Workshops-Prozesses haben die Teilnehmer*innen bereits einen bestimmten Eindruck bekommen und jeweils für sich gewisse Vorstellungen entwickelt, was sie wohl erwarten wird. Bei der Gestaltung eines Beteiligungsformats, in dem die Teilnehmenden sich in ungewohnte Situationen begeben und dabei womöglich Ränder ihrer individuellen Komfortzone spüren werden, ist die Begleitung der Beteiligten durch den Workshop-Prozess essenziell für sein Gelingen. Gerade weil die Teilnahme auf Freiwilligkeit basiert, gilt es, dennoch Verbindlichkeit zu erzeugen, die Motivation zur aktiven Beteiligung zu fördern und aufrechtzuerhalten. Informationen müssen ausgetauscht und Transparenz hergestellt werden. Wesentlich dazu beitragen kann die Etablierung einer engmaschigen Kommunikation mit den Beteiligten, die den Workshop-Prozess flankiert. Man sollte sich bewusst machen, dass für eine gute Begleitung der Teilnehmenden durch den Prozess durchaus Ressourcen eingesetzt und ausreichend Zeit- und Personalaufwand eingeplant werden müssen.

Bei der Begleitung der Teilnehmenden während des Workshop-Prozesses gibt es zwei verschiedene Aspekte, die es für ein gutes Multi-Stakeholder Management im Auge zu behalten und auszubalancieren gilt: technische und atmosphärische.

Die technischen Aspekte beziehen sich vor allem auf eine gute Organisation des Multi-Stakeholder Managements des Social Lab, das den Prozess mit der Ausgestaltung seiner Abläufe und Aufgabe optimal unterstützt. Damit stehen die technischen eng in Verbindung mit den atmosphärischen Aspekten, die wesentlich für ein gelungenes Stakeholder Management sind.

Die atmosphärischen Aspekte, die es beim Stakeholder Management zu gestalten gilt, betreffen das Ambiente, die Kultur, den Ton, die Qualität – das Wie, die Art und Weise – die Wahrnehmung durch die Beteiligten sowie die Wirkung auf ihre Emotionen. Die Atmosphäre, die im Kontext eines Social Labs geschaffen wird – vom ersten Kontakt bis hin zur Verabschiedung der Beteiligten – hat einen starken Einfluss auf das Engagement und die Einsatzbereitschaft der beteiligten Personen sowie auch auf die Ergebnisse, die sie hervorbringen.

Technische Tipps für die Begleitung im Prozess

Tipp: Verantwortlichkeiten im Team festlegen

Für ein gelungenes Multi-Stakeholder Management ist es essenziell, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Team zu verteilen, sich immer wieder abzustimmen und upzudaten. Verwirrung im Team bezüglich der Kommunikation mit den Teilnehmenden überträgt sich schnell und kann dann negativ auf Atmosphäre und Prozess wirken.

Tipp: Feste Ansprechpartner*innen

Feste Ansprechpartner*innen erleichtern die wechselseitige Kommunikation für die Teilnehmenden. Für eine offene, vertrauensvolle Kommunikation ist es entscheidend, dass die Beteiligten wissen, an wen sie sich bei Fragen oder Problemen wenden können. Diese Person sollte für alle Teilnehmenden gut erreichbar sein. Das mag zunächst etwas trivial klingen, aber gerade bei einer Teilnehmenden-Gruppe mit ganz unterschiedlichen Menschen fühlt sich oft nicht jede*r mit den gleichen Kommunikationsmedien wohl. Deshalb empfiehlt es sich, verschiedene Kommunikationskanäle anzubieten. Über E-Mail, Telefonanrufe oder per Briefe hinaus sollte deshalb auch darüber nachgedacht werden, Austausch beispielsweise über Messenger-Dienste auf dem Handy (z. B. kurze Text- und Sprachnachrichten), Social Media-Kanäle u. a. zu ermöglichen.

Tipp: Empfang

Der Empfang der Teilnehmer*innen durch ihnen bereits bekannte Personen schafft – gerade zum Start des Workshop-Prozesses, wenn alle zum ersten Mal zusammenkommen – erfahrungsgemäß gleich eine gelöstere, lockere Atmosphäre und vermittelt ein gewisses Gefühl von Sicherheit. So ist beispielsweise denkbar, dass das Multi-Stakeholder Management-Team, das die Teilnehmer*innen während der Vorbereitungsphase bereits etwas kennengelernt hat, die ankommenden Teilnehmer*innen vor dem Workshop in Empfang nimmt und wichtige Informationen weitergibt (etwa zu Ablageorten für Jacken und Taschen, Wege zu den Toiletten, Besonderheiten zum Verlauf des Workshop-Tages etc.).

Tipp: Engmaschige Kommunikation

Eine engmaschige Kommunikation über den gesamten Verlauf des Workshop-Prozesses hinweg dient dazu, alle Beteiligten stets gut informiert und nah am Format zu halten. Dazu gehören etwa wichtige Informationen, Updates und Erinnerungen zu den Social Lab-Terminen, kurze Rückblicke auf den letzten Workshop sowie Ausblicke auf den jeweils folgenden usw. Wichtige Informationen sollten erfahrungsgemäß wiederholt kommuniziert werden, wenn möglich auch über verschiedene Kanäle. Allerdings ist es auch hier entscheidend, das richtige Maß zu finden, damit wichtige Informationen nicht untergehen. Denn zu viel des Guten kann schnell in einen gegenteiligen Effekt umschlagen – Wichtiges verschwindet in einer Masse von Informationen oder die Teilnehmer*innen sind genervt von zu vielen Benachrichtigungen.

Tipp: Den Überblick behalten

Das ist manchmal leichter gesagt als getan, wenn man mit sehr vielen Leuten gleichzeitig wichtige Informationen austauscht, organisatorische Rückfragen klären und auf individuelle Bedürfnisse Rücksicht nehmen muss. Gerade wenn die Kommunikation mit den Beteiligten auf mehrere Mitarbeiter*innen des Multi-Stakeholder Management-Teams verteilt ist, ist es unerlässlich, sich eine Lösung zu überlegen, sodass alle stets informiert sind, was mit welchen Stakeholdern bzw. Teilnehmer*innen besprochen wurde, wo noch auf offene Fragen reagiert werden muss oder Handlungsbedarf besteht. Zu diesem Zweck gibt es zahlreiche Tools und Programme, auf die es sich lohnt zurückzugreifen.

Tipp: Datenschutz

Datenschutz ist ein sehr sensibles Thema, das mit großer Sorgfalt behandelt werden muss. Gerade im Zuge des Auswahl-Prozesses werden womöglich personenbezogene Daten zusammengetragen, die es unbedingt gut zu schützen gilt. Dies setzt sich in der Kommunikation mit den Beteiligten des Social Labs fort: Hier ist beispielsweise darauf zu achten, dass Empfänger*innen von E-Mails, die an mehrere Personen gleichzeitig verschickt werden, die anderen E-Mail-Adressen nicht sehen können (alle Empfänger*innen in BCC setzen). Soll der Workshop-Prozess etwa durch Fotos, Videos etc. dokumentiert und Material womöglich veröffentlicht werden, muss weiterhin die Verwendung der Daten und des Bildmaterials geklärt und das Einverständnis aller Beteiligten eingeholt werden. Bei der Gestaltung eines Social Labs ist es folglich unerlässlich, sich ausführlich mit dem Thema Datenschutz zu befassen und dementsprechend verantwortungsbewusst zu handeln.

Tipp: Effizient und individuell kommunizieren

E-Mails über einen Verteiler an die Beteiligten zu verschicken, spart Zeit und Arbeit, sollte aber in einem guten Verhältnis zu personalisierter Kommunikation stehen. Um die individuelle und persönliche Ansprache der Teilnehmenden effizienter zu gestalten, sollte mit Textentwürfen gearbeitet werden, die leicht personalisiert werden können.

Tipp: Wechselseitige Kommunikation

Gerade in partizipativ angelegten Prozessen wie einem Social Lab darf Kommunikation niemals nur einseitig von den Facilitator*innen hin zu den Teilnehmer*innen gedacht werden. Es reicht nicht, die Teilnehmenden im Prozessverlauf informiert zu halten, stattdessen sollte ein wechselseitiger Austausch über kurze, einfache Wege ermöglicht, etabliert und aktiv gefördert werden. Dazu gehört auch, ausreichend Feedback-Möglichkeiten – am besten über verschiedene Kanäle – anzubieten, Feedback von den Beteiligten einzufordern und es in der weiteren Planung und Gestaltung des Prozesses sowie des Multi-Stakeholder Managements zu berücksichtigen.

Atmosphärische Tipps für die Begleitung im Prozess

Tipp: Das richtige Maß

Das richtige Maß zu finden, ist entscheidend für die Atmosphäre, die man kreiert. Das gilt auch für die Kommunikation mit den Beteiligten eines Social Labs. Wie viel braucht es, um die Beteiligten zu motivieren und sicherzustellen, dass wichtige Informationen nicht untergehen und die Beteiligten motiviert werden? Ab wann wird es zu viel? Mit Aufmerksamkeit und Feingefühl sollte immer mit Blick auf die Teilnehmenden entschieden werden, was wie oft und wie viel kommuniziert wird, um Frustration zu vermeiden.

Tipp: Gutes Timing

Wann werden Informationen kommuniziert? Wann auf Rückfragen reagiert? Wann finden die Workshops statt? Ein gewählter Zeitpunkt kann einen selektiven Einfluss haben und ist folglich mitentscheidend für das Gelingen eines Beteiligungsprozesses.

Tipp: Kommunikationsroutinen

Routinen vermitteln ein gewisses Gefühl von Sicherheit. Dies können beispielsweise regelmäßige Erinnerungen vor den Workshop-Terminen über bestimmte Kommunikationskanäle sein. Inhalt könnte immer ein kurzer Rückblick auf das vergangene Zusammentreffen und ein Ausblick sein. Solche kleinen Gewohnheiten, in der Kommunikation mit den Beteiligten schaffen eine Bindung im Prozess.

Tipp: Der richtige Ton

Wortwahl, Schreibstil und die Art und Tonalität, in der man mit den Beteiligten kommuniziert, erzeugen eine bestimmte Stimmung. Für einen Beteiligungsprozess, in dem ein ko-kreatives Arbeiten ganz unterschiedlicher Menschen auf Augenhöhe angestrebt wird, ist es wichtig, darauf zu achten, dass man eine geeignete Sprache verwendet und für alle verständlich kommuniziert (dabei unbedingt Sprachbarrieren beachten). Es soll eine offene, lockere, aber produktive Atmosphäre entstehen, das Ganze soll professionell, jedoch nicht hochgestochen oder steif wirken. Entscheidet man sich für das Workshop-Du, sollte man dies für die Kommunikation zwischen den Workshops mitbeachten, da eine zu große Diskrepanz schnell unauthentisch wirkt. Hier sind viele verschiedene Varianten denkbar. Im Zweifel hilft es oft, Texte von anderen Kolleg*innen kritisch gegenlesen zu lassen.

Tipp: Menschen mit Namen ansprechen

Sich an den Namen einer Person zu erinnern, ist ein Zeichen der Aufmerksamkeit und ihrer Wertschätzung. Teilnehmende immer wieder mit ihrem Namen anzusprechen, schafft Verbindung und hilft dabei, eine Beziehung aufzubauen, die eine offene Kommunikation und Atmosphäre fördert. Aber auch hier gilt es, das richtige Maß zu finden – in jedem Satz den eignen Namen zu hören, kann schnell unangenehm werden. Personalisierte Mails, in denen man die beteiligten Personen direkt anspricht, transportieren Wertschätzung, fördern Sympathie und haben eine andere Wirkung, als Kommunikation, die sich an eine Gruppe richtet.

Tipp: Vertrauen aufbauen

Der Aufbau von Vertrauen stellt einen wichtigen Schlüssel zum Erfolg eines Social Labs dar. Gelingt dies und haben Prozessbegleiter*innen und Teilnehmer*innen Vertrauen ineinander, dann werden alle offener miteinander umgehen. Dadurch wird es wahrscheinlicher, dass etwaige Probleme – oder Kleinigkeiten, die später zu Problemen werden würden – frühzeitig angesprochen und gelöst werden können. Mit Vertrauen baut sich eine Bindung auf, es wird ein sicherer Raum (siehe Atmosphärische Tipps zur Facilitation des Prozesses – Kasten

Psychologische Sicherheit, S. 18) geschaffen, in dem ko-kreativ und produktiv gemeinsam gearbeitet werden kann. Für die eigene Rolle als Prozessbegleiter*innen bedeutet das, sich sensibel zu positionieren, sodass mit den Beteiligten ein eher kollegiales Verhältnis auf Augenhöhe entsteht, das offene Kommunikation befördert, dabei aber trotzdem Professionalität gewahrt bleibt, die Grenzüberschreitungen verhindert.

Tipp: Wertschätzung ausdrücken

Wertschätzung gründet auf der inneren Haltung anderen Menschen gegenüber und ist verbunden mit Respekt und Achtung. Eine solche Haltung gegenüber den Beteiligten eines Social Labs sollte sowohl von Seiten der Auftraggeber*innen als auch der Prozessbegleiter*innen vermittelt werden. Wertschätzung drückt sich unter anderem durch Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit aus. Dabei gilt es, alle Beteiligten mit ihren (Alltags-)Expertisen gleichermaßen anzuerkennen, unabhängig von einem gesellschaftlichen Status, Machtstrukturen etc. Dazu gehört, ehrlich und authentisch Danke zu sagen. Den Beteiligten wirklich zuzuhören und ihr Feedback ernst zu nehmen. Dazu gehört, auf die Menschen einzugehen und sie als individuelle Personen in ihrer Gesamtheit mit ihren spezifischen Eigenschaften zu sehen. Das kann manchmal auch bedeuten, Einzellösungen zu finden, die etwas mehr Aufwand mit sich bringen – doch oft macht dies den entscheidenden Unterschied für einen erfolgreichen Beteiligungsprozess. Wertschätzung durch ein Gefühl von Selbstwirksamkeit drückt sich auch darin aus, (Zwischen-)Ergebnisse des Beteiligungsprozesses für die Teilnehmenden sichtbar zu machen. Ziele, Ergebnisse und deren Weiterverarbeitung sowie mögliche Wirksamkeiten des Beteiligungsprozesses sollten allerdings immer realistisch kommuniziert werden, um Enttäuschungen zu vermeiden.

Tipp: Ehrenamtliches Engagement angemessen würdigen

In Beteiligungsprozessen engagieren sich Teilnehmende oftmals unentgeltlich oder in einem ehrenamtlichen Rahmen und sollten daher nicht überfordert werden. Hier gilt es, den notwendigen Zeit- und Ressourcenaufwand für die Teilnehmenden möglichst gering zu halten und ihre Leistungen angemessen zu würdigen. Man sollte sich darüber hinaus bewusst machen, dass ehrenamtliches bzw. unentgeltliches Engagement in Beteiligungsprozessen auch eine selektive Wirkung haben kann – viele Menschen können sich dies schlichtweg nicht leisten.

04 AUSKLANG UND NACHBEREITUNG

Als Beteiligungsformat, das sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, hat das Social Lab von allen Beteiligten viel Aufwand, Energie und Engagement gefordert. Die Teilnehmer*innen haben sich untereinander kennengelernt und sind als Gruppe ein Stück weit zusammengewachsen. Sie haben ko-kreativ Ergebnisse erarbeitet, identifizieren sich mit diesen und haben bestimmte Erwartungen, was im Anschluss an das Social Lab damit passieren wird. Im Hinblick auf eine angemessene Wertschätzung der Teilnehmenden ist es sehr wichtig, eine gute Abmoderation des Formats zu gestalten und überdies nicht zu vergessen, dass der Kommunikationsprozess, das Multi-Stakeholder Management, mit Abschluss des der Workshop-Phase noch nicht zu Ende ist.

Verabschiedung

Das Ende des Workshop-Prozesses bzw. der letzte Workshop stellt einen wichtigen Meilenstein dar – auch für die Teilnehmer*innen des Social Labs. Deshalb ist es beim letzten Zusammentreffen der Beteiligten in diesem Rahmen angebracht, den gemeinsam durchschrittenen Prozess und seine Ergebnisse zu feiern. Für einen solchen feierlichen Ausklang sollten dementsprechend Getränke und ein kleines Buffet bereitstehen (siehe Atmosphärische Tipps zur Facilitation des Prozesses – Tipp: Essen und Trinken, S. 20).

Zudem gilt es an dieser Stelle für die Facilitator*innen, Prozessbegleiter*innen, vor allem aber auch für Initiator*innen oder Auftraggeber*innen des Beteiligungsformates, den Teilnehmer*innen angemessen für ihr Engagement zu danken. Ein kleines Geschenk für die Teilnehmer*innen kann hier eine wertvolle Geste sein. Maßgeblich ist allerdings, dass man sich erkennbar Gedanken darüber gemacht hat, was für ein Dankeschön man übergibt, damit es nicht beliebig wirkt oder zu sparsam und unpräzise ankommt.

Nachbereitung

Nach Abschluss des Workshop-Prozesses kann es sehr wertvoll sein, den Beteiligten nochmal die Möglichkeit für kritisches Feedback zum Social Lab und seiner Durchführung zu geben – beispielsweise in Form eines anonymisierten Online-Fragebogens. Dieses sollte zur Reflexion und für Verbesserungen in der Gestaltung folgender Formate angenommen und genutzt werden.

Darüber hinaus sollten die Teilnehmer*innen über die Weiterverarbeitung der Ergebnisse des Social Labs informiert und auf dem neusten Stand gehalten werden. Entscheidet man sich – aus welchem Grund auch immer – für die Durchführung eines Beteiligungsprozesses, sollte es gerade auch aus demokratietheoretischen Überlegungen heraus selbstverständlich sein, die Beteiligten über die Wirkungen dieses Prozesses zu informieren.

Für diese Nachbereitungsphase sollte sich – abhängig von den verfolgten Zielen – am besten schon etwas vorher überlegt haben, ob es möglicherweise Sinn macht, Anschlussformate an das Social Lab anzuknüpfen und ob diesbezüglich gegenfalls bereits aufgebaute Beziehungen zu Beteiligten des Social Labs, ihre Netzwerke, Perspektiven etc. nützlich sein könnten.

// Wirksamkeit: Weiterverarbeitung der Ergebnisse

Es werden von verschiedenen Seiten oft hohe Erwartungen an Beteiligungsprozesse geknüpft. Sie können sowohl auf die Ergebnisse von Entscheidungsprozessen als auch auf die Einstellungen und das Verhalten verschiedener Akteur*innen positiv wirken und haben darüber hinaus das Potenzial, auch längerfristige Veränderungen zu beeinflussen.

Wirksamkeit wird hier verstanden als nachträglich von Akteur*innen aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft wahrgenommene Veränderungen im Zusammenhang mit dem Beteiligungsprozess. Diese Veränderungen können sich auf unterschiedliche Wirksamkeitsfelder (z. B. Verhalten, Haltungen, Praktiken, Fertigkeiten und Wissen, Beziehungen, Organisation, Ressourcen, Infrastrukturen, Normen, Regeln und Gesetze, Steuerungsformen usw.) beziehen.


Vor Beginn des Beteiligungsprozesses wurden Vereinbarungen getroffen, wie mit den Ergebnissen des Prozesses umgegangen werden soll – diese gilt es jetzt umzusetzen. Voraussetzung dafür ist, dass im Vorhinein die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse an weitere Prozessschritte sichergestellt wurde. Bereits bei der Workshop-Planung ist deshalb mitzudenken, wie mit den Ergebnissen des Social Labs weitergearbeitet werden soll, um dies bei der Gestaltung von Workshop-Material zur Unterstützung des Arbeitsprozesses der Teilnehmenden mitzubedenken. Auch sollte im Prozess darauf geachtet und aktiv gefördert werden, dass Ideen, Diskussionsergebnisse, offene Fragen etc. im Arbeitsprozess sorgfältig und gut nachvollziehbar festgehalten und dokumentiert werden.

Zu beachten ist, dass aus einem Social Lab-Prozess Ergebnisse unterschiedlicher Form und Qualität hervorgehen können. Vor allem die Form, in der Ergebnisse dann vorliegen, spielt für die Möglichkeiten der Weiterverarbeitung eine wichtige Rolle. Prototypen oder Zukunftsbilder – wie sie im Social Lab für die Perspektive München entstanden sind – können nicht immer einfach kommuniziert werden, sondern müssen beispielsweise für Stadtratsbeschlüsse oder Anträge in ihrer Form oft vorher nochmal weiterverarbeitet werden. Auch wäre es denkbar, neue Formate wie beispielsweise Ausstellungen zu finden, um die Ergebnisse zu präsentieren. Ein solcher Nachbereitungsaufwand, der die Qualität und Wirksamkeit eines Beteiligungsprozesses sichert, sollte dementsprechend unbedingt miteingeplant werden.


Darüber hinaus sollten die die Ergebnisse, ihre Weiterverarbeitung, wie auch die konkreten Wirksamkeiten des Beteiligungsprozesses unbedingt transparent an die Teilnehmer*innen, relevante Akteur*innen sowie die Öffentlichkeit kommuniziert werden. Auch Grenzen der Wirksamkeit von solchen Beteiligungsprozessen sollten deutlich gemacht und nur realistische Weiterverarbeitungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, da andernfalls große Gefahr besteht, Partizipationsfrust seitens der Teilnehmenden zu provozieren.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass Wirksamkeit nicht nur mit Blick auf die Weiterverarbeitung der Ergebnisse gemessen werden kann. Wenngleich etwas schwieriger zu messen, zeigen sich meist auch Wirksamkeiten des Prozesses bei den Teilnehmenden eines Social Labs. Hier können sich u. a. Haltungen und Engagement innerhalb demokratischer Prozesse verändern und im positiven Fall Selbstwirksamkeit wahrgenommen werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Erfolg eines Beteiligungsprozesses wie eines Social Labs also nur sichergestellt werden kann, indem seine Ergebnisse eine gewisse Verbindlichkeit aufweisen, sie den verantwortlichen Stellen zur Verfügung gestellt und von diesen auch anerkannt, umgesetzt und nachhaltig gesichert werden. Es muss gewährleistet sein, dass die Ergebnisse des Prozesses entsprechend der Rahmenbedingungen in die formalen Politik-, Planungs-, Verwaltungs- und Genehmigungsprozesse einfließen. Können Ergebnisse nicht berücksichtigt werden, sollte eine Begründung hierfür nicht nur transparent gemacht, sondern auch aktiv kommuniziert werden, um Verständnis (der Beteiligten und auch der Öffentlichkeit) dafür zu gewinnen und die Beteiligungsbereitschaft für zukünftige Prozesse zu bewahren.



Dieses Handbuch für urbane Zukünfte soll Mut machen. Mut zur Beteiligung auf einem neuen Niveau. Die Stärke dieses Partizipationsformats in der Stadtentwicklung liegt darin, dass die Vielfalt der Stadtgesellschaft in Entscheidungsprozessen eine Stimme findet und gemeinsam an Lösungsvorschlägen arbeitet. Von dieser Vielfalt profitiert die Stadtentwicklung, denn oft liegen nachhaltige Lösungen genau darin, dass viele Perspektiven berücksichtigt werden. Die Gründung eines Social Labs kann im Großen wie im Kleinen funktionieren. Einzelne Erfolgsfaktoren wie beispielsweise die Ko-Kreation oder die Auswahl einer sehr heterogenen Arbeitsgruppe innerhalb eines Prozesses kann auch andere Entscheidungs- und Strategieentwicklungsprozesse bereichern und dazu beitragen, zu nachhaltigen Lösungen zu gelangen.



// Impressum

**Ein Social Lab für urbane Zukünfte –
Handbuch zur Durchführung eines innovativen Beteiligungsformats
in der Stadtentwicklung**

Herausgeberin:
Hans Sauer Stiftung

Autor*innen:
Melina Gentner
Vera Steinhauser
Saskia Steyrer
Conor Trawinski

Gestaltung:
Marie Glöckner

Fachliche Begleitung und Ansprechpartner*innen:

Dr. Michael Hanslmaier
Angelika Heimerl
Markus Nowak
Dr. Andreas Peters

Landeshauptstadt München
Referat für Stadtplanung und Bauordnung
Blumenstraße 31, 80331 München

**Mehr Informationen zur Herausgeberin und zur Gestaltung
partizipativer Design-Prozesse finden Sie unter:**

www.hanssauerstiftung.de
www.socialdesign.de