



Erasmus+



2014-1-CZ01-KA202-002058



Advancing Competences in the European Senior Service Sector 2014-1-CZ01-KA202-002058

Weiterbildung „Senior Service Worker“ Gemeinwesenorientierte Dienstleistungen für ältere Menschen

Modul 5: Netzwerkarbeit in der gemeinwesenorientierten Arbeit mit älteren Menschen

Lerneinheit 4: Kommunikation in der Netzwerkarbeit

Abstract

Kommunikation gilt als eine der Kernaufgaben für Netzwerkarbeit. Senior Service Worker haben die Aufgabe, die Vielfalt der Akteure mit ihren je unterschiedlichen Ressourcen, Interessen und Prioritäten in einer offenen Struktur zu vernetzen und eine Kommunikationskultur zu entwickeln, die gemeinsame Lernprozesse ermöglicht und eine Win-Win-Situation herstellt. Typisch für Netzwerktreffen sind Großgruppen, da interne Arbeitstreffen oft als große Austausch- und Diskussionsrunden angelegt sind. Für solche Großgruppeninterventionen eignen sich Methoden wie Open-Space-Technology, Zukunftskonferenzen und World Café.

4.1 Gelungene Kommunikation als Erfolgsfaktor für Netzwerkarbeit

Kommunikation gilt als Kernaufgabe von Netzwerkarbeit. Dazu gehört zum einen die externe Kommunikation, die Öffentlichkeitsarbeit, das wirkungsvolle „Klappern“: Wie hoch ist die öffentliche Aufmerksamkeit, wie stark die Resonanz auf die Aktivitäten des Netzwerks? Hier haben sich hier regelmäßige Pressarbeit, Websites, Newsletter für Interessierte, Imagefilme, regionale Kampagnen und Events bewährt. Aufgabe von Netzwerkmanagement ist es, darauf zu achten, dass diese Außendarstellung zwischen den Netzwerkpartnern sorgfältig abgestimmt ist.

Aus der Netzwerkarbeit ist bekannt, dass die Netzwerkidentität gestärkt wird, wenn alle Akteure ein „hohes Nutzenempfinden“ haben, wenn ein positives Kooperationsklima und eine Kultur der Zusammenarbeit vorherrschen, wenn kleinere Erfolge frühzeitig erreicht werden und das Netzwerk in der Öffentlichkeit als Netzwerk wahrgenommen wird (Plattform Ernährung und Bewegung e.V. 2016 Unter:<http://www.regionen-mitpeb.de/netzwerkarbeit/netzwerkmanagement/erfolgsfaktoren>, abgerufen am 21.07.2016

Erfolgsfaktor Kommunikation	Wichtiger Erfolgsfaktor für gute Netzwerkarbeit ist insbesondere die interne Kommunikation. Wie interne Netzwerkkommunikation erfolgreich umgesetzt werden kann, ist der Schwerpunkt der folgenden Darstellung. Innerhalb eines Netzwerkes treffen Partner mit zum Teil recht unterschiedliche Ausgangssituationen, Interessen und Prioritäten aufeinander, die miteinander ins Gespräch gebracht und für das gemeinsame Ziel gebündelt werden müssen. So haben z.B. Pflegefachkräfte einer konfessionellen Pflegeeinrichtung aufgrund der Ausrichtung ihres Trägers andere Präferenzen als ein privatwirtschaftlich geführter Pflegedienst. Oder eine im Stadtteil angesiedelte Selbsthilfegruppe für Demenzerkrankte hat andere Erwartungen an die Infrastruktur als das kommunale Ortsamt. Zugleich eint alle Akteure im Quartier das Bestreben, älteren Menschen optimale Dienstleistungsangebote zur Verfügung zu stellen, um das selbständige Leben im vertrauten Wohnquartier so lange wie möglich aufrechtzuerhalten. Mögliche Konkurrenzpotentiale innerhalb eines Netzwerkes (bezogen auf Kunden, Fördermittel, Nähe zu Entscheidern etc.) sind deshalb rechtzeitig zu identifizieren; auch ist es hilfreich, frühzeitig Spielregeln für den Umgang mit Konkurrenzsituationen zu vereinbaren (z.B. Regeln für die Öffentlichkeitsarbeit) und auftretende Konflikte offen anzusprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.
-----------------------------	--



Erasmus+



2014-1-CZ01-KA202-002058



Werden in die Netzwerkarbeit auch ehrenamtlich Tätige eingebunden, gilt es besonders zu berücksichtigen, dass solche aktiven Mitstreiter/innen ihr Wissen, ihre Talente und Ideen freiwillig einbringen und mitgestalten wollen, zugleich aber klar beschriebene Tätigkeiten suchen, die zu ihren Interessen, Bedürfnissen und Ressourcen passen.

Beispiel
Netzwerk:
Soziales neu
gestalten

Im Rahmen des „Netzwerks: Soziales neu gestalten“ haben die beteiligten Akteure aus der Sozialwirtschaft im Rahmen von Leuchtturmprojekten eine Vielzahl tragfähiger Netzwerke in der kommunalen Versorgung älterer Menschen aufgebaut (SONG 2008). Die Erfahrungen dieser Netzwerkarbeit zeigen, dass es insbesondere die internen Kommunikationsstrukturen und persönlichen Kontakte sind, die Zusammenarbeit fördern. Gelingt es, gemeinsame Projekte und Angebote auf den Weg zu bringen, entwickeln sich daraus Synergieeffekte.

Die folgende Graphik zeigt das Netzwerk eines Arbeitskreises aus Bremen, das eine breite Palette von Akteuren mit unterschiedlichen Interessen bündelt.

Abbildung 3: Mitglieder AK „Älter werden im Bremer Westen“



Quelle: Netzwerk: Soziales neu gestalten (2008)

Reflexionsaufgabe:

Welche unterschiedlichen Interessen könnten bei den in der Graphik dargestellten Mitgliedern des Netzwerks „AK Älter werden im Bremer Westen“ vorliegen?

Netzwerk-
kultur

Grundlage für eine erfolgreiche interne Netzwerkkommunikation ist die Entwicklung einer gemeinsamen „Netzwerkkultur“ die von Verbindlichkeit, Vertrauen, Kooperation, Kommunikation und Austausch, Transparenz und Information geprägt ist. „Diese Kultur fördern Vereinbarungen, die die Netzwerkpartner zu Beginn der Arbeit treffen. Darin stellen sie Grundsätze und Regeln für die Kooperation auf. Diese stärken die Verbindlichkeit unter den Akteuren und bieten Möglichkeiten zur Selbstreflexion.“ (Netzwerk: Soziales neu gestalten 2008). Die Verbindung von „Strukturoffenheit“ und „innerer Ordnung“ ermöglicht den Akteuren in hohem Maße selbstorganisiert zu arbeiten und sich flexibel auf Herausforderungen einzustellen und zugleich verbindlich handlungsfähig zu bleiben. „Dabei übernehmen Gefühle wie z. B. Vertrauen eine wichtigere Steuerungsfunktion als formale Regeln“ (Netzwerk: Soziales neu gestalten 2008).

Kommunika-
tions-
Anlässe
schaffen

Netzwerkmoderatoren/innen haben somit die Aufgabe, Kommunikationsanlässe zu schaffen, die die Beziehung der Akteure untereinander fördern. Das kann gelingen, wenn

- die Treffen regelmäßige Treffen reihum statt finden
- Informationen kontinuierlich weitergegeben und ausgetauscht werden



Erasmus+



2014-1-CZ01-KA202-002058



- regelmäßig persönliche Kontakte gepflegt werden
- eine Kontinuität der beteiligten Personen gegeben ist
- Verbindlichkeiten und Aufgabenteilung für alle klar geregelt sind
- Regeln und klare Absprachen bestehen und regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden.

Für die sozialräumliche Netzwerkarbeit sind daher alle Veranstaltungsformen geeignet, die zwischen den Akteuren und Partnern regelmäßige Kontaktpflege, transparente Kommunikationswege, wertschätzende Auseinandersetzung und Verlässlichkeit ermöglichen. In allen internen Veranstaltungen geht es darum, Netzwerkthemen so zu bearbeiten, dass die Kompetenzen aller Beteiligten aktiviert werden, um Veränderungen zu initiieren und gemeinsame Ziele zu erreichen. Das setzt bei allen das Interesse am Dialog und auch Kompromissbereitschaft voraus, denn oft geht es „nur“ um den kleinsten gemeinsamen Nenner. „Es geht also darum, eine Balance zwischen der Loyalität zur eigenen Organisation und zum übergreifenden Interessenverbund zu finden.“ (Netzwerk: Soziales neu gestalten 2008).

Großgruppen-
veranstaltungen

Netzwerktreffen zur internen Kommunikation finden regelmäßig oder auch anlassbezogen statt: Netzwerktreffen, Arbeitsbesprechungen, Konferenzen, Gruppen- oder Projektteamtreffen, Seminare und Workshops, etc. Typisch für Netzwerktreffen sind Großgruppen mit ca. 30-100 Teilnehmenden, da Arbeitstreffen oft als große Austausch- und Diskussionsrunden angelegt sind. Im Folgenden werden daher die Grundlagen für die Moderation von Großgruppen skizziert.

Die Moderation von Großgruppen übernimmt eine verantwortliche Person, die die Treffen inhaltlich vorbereitet, den Ablauf strukturiert und ergebnisorientiert gestaltet. Vorteile dieser Arbeit in großen Gruppen ist es, dass alle Beteiligten möglichst gleichzeitig in den Diskussionsprozess eingebunden und aktiviert werden können und in hohem Maße selbstorganisiert arbeiten. Je größer die Vielfalt der Gruppenzusammensetzung und je stärker die Intensität der Interaktion, umso mehr wachsen die Implementierungschancen der gemeinsam entwickelten Ideen und Projekte.

Der SixStepp
Moderations-
zyklus

Aus der Arbeit mit Großgruppeninterventionen ist bekannt, dass Großgruppen „andere Kommunikationsdesigns als Kleingruppen“ erfordern (SEIFERT 2005). Die vorwiegend im anglo-amerikanischen Raum entwickelten Konzepte zur Großgruppenmoderation orientieren sich am Design des sogenannten „Moderationszyklus“, der sechs Arbeitsschritte („SixSteps“) umfasst. Die Gestaltung der Arbeitsschritte ist abhängig davon, welche Ziele mit dem jeweiligen Kommunikationsprozess erreicht werden sollen.



Quelle: SEIFERT: Der SixSteps Moderationszyklus, unter: www.moderationszyklus.de/, abgerufen am 21.07.2016

Die folgende Darstellung der einzelnen Arbeitsschritten, Ziele und Moderationsaufgaben orientiert sich an SEIFERT (SEIFERT 1998; SEIFERT 2005; SEIFERT www.moderationszyklus.de/, abgerufen am 21.07.2016).



Erasmus+



2014-1-CZ01-KA202-002058



1. Einsteigen

- Eröffnen der Sitzung
- Positives Arbeitsklima schaffen
- Orientierung für die gemeinsame Arbeit geben (Erwartungen klären, Ziele formulieren, Arbeitsweisen festlegen, Dokumentation vereinbaren)
- ✓ Geeignete Methoden: z.B. Blitzlicht, Orientierungschart
- ✓ Ergebnis: Alle Teilnehmenden sind „angekommen“

2. Gedanken und Ideen zum Thema sammeln

- Mögliche Arbeitsthemen sammeln und strukturieren
- Inhaltliche Schwerpunkte finden
- ✓ Geeignete Methoden: Kartenabfrage/Moderationsmethode
- ✓ Ergebnis: für das gemeinsame Meeting ist eine von allen mitgetragene, strukturierte Themenübersicht vereinbart

3. Thema auswählen/Arbeitsthemen definieren

- „Themenspeicher“ anlegen
- Zielgerichtete Fragestellung formulieren
- Themen priorisieren
- ✓ Geeignete Methoden: Auflistung der gefundenen Themen auf Flipchart/Pinwand; Punkten von priorisierten Themen
- ✓ Ergebnis: Alle Beteiligten haben eine klare Orientierung über die Bearbeitungsreihenfolge und tragen diese mit

4. Arbeitsthema auswählen und bearbeiten

- Bearbeitung der vereinbarten Themen entlang der festgelegten Reihenfolge
- ✓ Geeignete Methoden: Problemanalyse-Schema
- ✓ Ergebnis: Alle konzentrieren sich auf die konkrete Bearbeitung entlang des vereinbarten Vorgehens und der festgelegten Zielsetzung

5. Maßnahmen planen

- Konkrete Maßnahmen und Schritte für die Durchführung festlegen (Wer macht was bis wann?)
- ✓ Geeignete Methoden: Matrix
- ✓ Ergebnis: alle Maßnahmen sind konkret formuliert, Verantwortlichkeiten und Termine sind vereinbart.

6. Abschließen

- Gemeinsame inhaltliche Arbeit abschließen
- Reflexion des Gruppenprozesses entlang der Fragenstellungen
 - Erwartungen erfüllt?
 - Arbeit effektiv erlebt?
 - Mit dem Ergebnis zufrieden?
 - In der Gruppe wohlgefühlt?
- ✓ Geeignete Methoden: Stimmungsbarometer, Blitzlicht, Zielscheibe
- ✓ Ergebnis: Moderation „rund machen“ und Teilnehmende verabschieden

Vertrauen und
Transparenz
fördern

Arbeitet eine Großgruppe über einen längeren Zeitraum im Netzwerk zusammen, kommt dem ersten Treffen (Kickoff-Meeting) eine wichtige Bedeutung zu. Insbesondere, wenn die Akteure und Partner sich noch nicht gut kennen, ist es wichtig, dem Kennenlernen Raum zu geben und alle Beteiligten miteinander ins Gespräch zu bringen (z.B. durch Kennlernmatrix, Steckbrief). Dadurch werden Vertrauen und Transparenz – unabdingbare Voraussetzung für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe - gefördert. Aufgaben der Moderation ist es, die Ressourcen



Erasmus+



der Akteure zu verdeutlichen, Schnittmengen und Überschneidungen herauszuarbeiten, um eine gemeinsame Arbeitsgrundlage zu schaffen und im späteren Verlauf Aufgaben und Verantwortlichkeiten festzulegen. Oft wird auch ein „Letter of intend oder ein Leitbild als gemeinsame Vereinbarung zur Zusammenarbeit entwickelt.

Methodenwissen für Senior Service Worker Senior Service Worker brauchen Methodenwissen für die Ausgestaltung der Strukturen und für die Moderation von Gruppen- und Kommunikationsprozessen (Netzwerk: Soziales neu gestalten 2008). In der internen Netzwerkkommunikation geht es dabei v.a. um Moderationskompetenzen, die für Großgruppenmoderation geeignet sind (SEIFERT 2005). Wichtige Hinweise, Methodenbeispiele und Checklisten für die Moderationsaufgaben geben Erfahrungen aus Großgruppenveranstaltungen in der politischen Bildung (BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG 2005, unter <http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/theorien/neuemethode.htm>, abgerufen am 21.07.2016; BUROW u.a. 2002, unter: <http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/theorien/neuemethode.htm>, abgerufen am 22.07.2016).

4.2 Methoden zur Moderation von Großgruppen in der Netzwerkarbeit

Großgruppenmethoden	<p>Im Folgenden werden ausgewählte Moderationsmethoden für Großgruppen skizziert, die in der Netzwerkarbeit als Großgruppenverfahren favorisiert werden und für die sozialraumorientierte Netzwerkarbeit mit älteren Menschen geeignet sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Open-Space-Technology • Zukunftskonferenzen • World-Café
Großgruppe als Soziotop	<p>Diese Großgruppenformate folgen dem Leitbild des partizipativen, selbstorganisierten Lernens. Gemäß dem Prinzip „Mehr ist anders“ werden die Gruppenprozesse so gestaltet, dass die Gruppengröße und Vielfalt der Ideen die Veränderungsenergien und Umsetzungschancen erhöhen. Die Großgruppe wird hier als „Soziotop“, als „kreatives Feld“ betrachtet, in dem Individuen und ihre Fähigkeiten zusammengebracht werden, um (bisher ungenutzte) Potenziale freizusetzen und für die gemeinsame Zukunftsgestaltung zu nutzen (BUROW 2000).</p>
Moderation: Leitung einer Jazzband	<p>In der Fachliteratur wird die Moderation von Großgruppen mit der Leitung einer Jazzband verglichen: „es wird „ohne Partitur und ohne Dirigent gearbeitet“ (BUROW u.a. 2002). Der/die Moderator/in gibt Anstöße, unterstützt und begleitet die Gruppe. Im Sinne einer „Ermöglichungsdidaktik“ agiert die Moderation als „Eisbrecher“, „Motivator“ und „Resonanzverstärker“ und sorgt zugleich für, dass die Regeln der Selbstorganisation eingehalten werden.</p>
Prinzipien	<p>Aus den Erfahrungen mit Großgruppenmethoden wurden handlungsleitende Prinzipien entwickelt, die für die Moderation und die Selbststeuerung der Gruppe als Orientierung dienen und in der konkreten Arbeit mit der Gruppe abgestimmt, überprüft und ggf. modifiziert werden (BUROW u.a. 2002):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prinzip der Freiwilligkeit 2. Prinzip der Verantwortlichkeit 3. Prinzip des Lernens durch Erfahrung 4. Prinzip des Self-Support bzw. der "freundlichen Frustration" 5. Prinzip der Förderung von Bewusstheit 6. Prinzip der Synergie 7. Prinzip der Prozessorientierung 8. Prinzip der Transparenz

4.2.1 Open-Space-Technology



Erasmus+



Freiraum	<p>Kennzeichen dieser „Impulskonferenz“ (BUROW u.a. 2002) ist ein Minimum an Strukturvorgaben und ein Maximum an freiwilliger Selbstorganisation und Engagement der Teilnehmenden. Die Methode geht zurück auf Harrison Owen, der dieses Verfahren ausgehend von seinen Erfahrungen mit einer Konferenz von 250 Teilnehmenden in den 80er Jahren entwickelt hat. Im Mittelpunkt steht für Owen die Freiheit des Menschen und des Raumes – „Open Space“ als „Freiraum“, der die aktive Produktivität der Teilnehmenden ohne äußere Kontrolle und Steuerung ermöglicht (Open Space, unter http://methodenpool.uni-koeln.de/download/open_space.pdf, abgerufen am 22.07.2016).</p>
Überraschungseffekte	<p>Das Leitprinzip Offenheit unterscheidet dieses Verfahren grundlegend von anderen Konferenzen: „Sei vorbereitet, überrascht zu werden.“ Neue Erfahrungen - positive oder negativ - sind möglich, offene Gespräche jenseits von Hierarchien setzen Kreativität frei und eröffnen Veränderungsprozesse, die für alle Beteiligten gewinnbringend sind. Die Open Space-Methode zielt somit darauf, Selbstverantwortung, Selbstorganisation, Partizipation und Empowerment zu fördern.</p>
Ablauf	<p>Open-Space-Großveranstaltungen sind für 10 – 1500 Personen geeignet, dauern i.d.R. ein bis drei Tage und sind als parallel laufende Workshops organisiert, die von den Beteiligten selbst gestaltet werden. Eine Moderation ist v.a. zu Beginn und Abschluss erforderlich, um der Veranstaltung einen Rahmen zu geben und Ergebnisse mit Blick auf weitergehende Vorhaben zu bündeln.</p> <p>Die Methode ist zu Beginn der Netzwerkzusammenarbeit als Einstieg und Kick-Off in die längerfristige Zusammenarbeit gut geeignet: Veränderungsprozesse und das Sammeln von Ideen und Anregungen werden angestoßen, die Zusammenarbeit zwischen Akteuren und Partnern wird gefördert, vorhandenes Wissen erschlossen und die Kompetenzen miteinander vernetzt. Für die Kommunikation der sozialräumlichen Netzwerkarbeit ist gerade die methodische Offenheit der Methode von Vorteil, wenn ältere Menschen und Menschen mit Sprach- und Ausdrucksschwierigkeiten (z.B. aufgrund von Migrationshintergrund) oder Engagierte aus der Freiwilligenarbeit eingebunden werden.</p>
Gesetze und Regeln	<p>Es gilt das „Gesetz der zwei Füße“ (SEIFERT 2005; BUROW u.a. 2002; Open Space. Darstellung, unter: http://methodenpool.uni-koeln.de/openspace/open_darstellung.html abgerufen am 26.07.2016), d.h. alle Beteiligten entscheiden selbst, ob und wie lange sie an einer Arbeitsgruppe teilnehmen.</p> <p>Dafür gelten die Regeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute“ • „Was immer geschieht, ist das Einzige, was geschehen kann.“ • „Wann immer es losgeht, ist die richtige Zeit.“ • „Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.“ <p>Wer diese Regeln beachtet, wird entweder zur „Hummel“ oder zum „Schmetterling“. Als „Hummeln“ werden diejenigen bezeichnet, die von einer Arbeitsgruppe zur nächsten „fliegen“ wie Hummeln von Blüte zu Blüte. Da ihr Interesse vorrangig vom Nutzen bestimmt ist, gehen sie weiter, sobald es ihnen langweilig wird. Schmetterlinge dagegen verbringen die meiste Zeit am Buffet oder in stillen Ecken und verbreiten Ruhe und Entspannung. Auf andere wirkt das anziehend, es entstehen oft fruchtbare Gespräche und - unerwartete – wertvolle Beiträge und Ideen.</p>

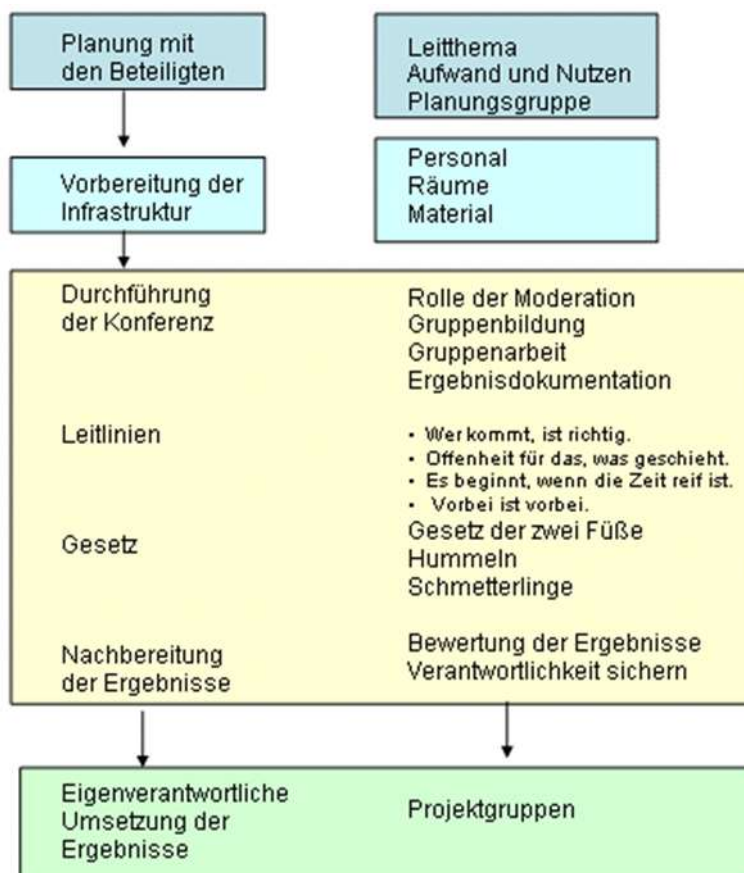


Erasmus+



Idealtypischer
Ablauf

Die Graphik illustriert den idealtypischen Ablauf der Open-Space-Methode:



Quelle: Open Space. Darstellung, unter: http://methodenpool.uni-koeln.de/openspace/open_darstellung.html abgerufen am 26.07.2016

Angeregt durch ein sog. „Generalthema“ schlagen die Teilnehmenden „ihre“ Themen für Arbeitsgruppen vor - der Marktplatz ist eröffnet. Hier können Ergebnisse aus der Sozialraumanalyse sinnvoll eingebunden werden. Haben z.B. die Nadelmethode und die Stadtteilbegehung mit älteren Menschen ergeben, dass wichtige Treffpunkte im Quartier schlecht erreichbar sind, wird i.d.R. von den Quartiersbewohnern/innen aktiv die Infrastruktur als ein Arbeitsgruppenthema eingebracht. Je nach Interesse wählen die Teilnehmenden eine Arbeitsgruppe. Die erste Workshop-Runde dauert meist 1-2 Stunden. Die Ergebnisse werden als „Morgennachrichten“ und „Abendnachrichten“ (Protokoll) für alle sichtbar dokumentiert. Es folgen weitere Workshop-Runden. Zum Ende erhalten alle Teilnehmenden einen Reader mit den Ergebnissen. Anhand einer Priorisierung wird anschließend eine Themenliste erstellt und „Aktionsgruppen“ für die Umsetzung werden gebildet. Erste Maßnahmen und Schritte werden noch im Rahmen der Veranstaltung festgelegt, indem die Teilnehmenden sich je nach Interesse einer Aktionsgruppe zuordnen (BUROW u.a. 2002).

Einsatz-
möglichkeiten
und
Erfahrungen

In der Fachliteratur wird über positive Erfahrungen mit dieser Großgruppenmethode aus Verkehrsplanungen, Stadtteilgestaltungen, Unternehmensumgestaltungen, internationalen Konferenzen mit Teilnehmenden aus unterschiedlichsten Kulturen, bei Agenda 21-Prozessen und bei der Vernetzung von Verbänden, Kirchen etc. berichtet (BUROW u.a. 2002).

Reflexionsaufgabe: Was könnte eine Open Space Veranstaltung zum Thema Wohnen im Alter für ehrenamtlich Tätige in einem Stadtteil attraktiv machen?

© ibs e.V./IQF/ACE-Project ACE/Trainee manual/Module 5/Lerneinheit 4 final/09.09.2016/D. Koch-Zadi

This project has been funded with support from the European Commission



Erasmus+



2014-1-CZ01-KA202-002058



4.2.2 Zukunftskonferenz (Future Search Conference)

Zukunft erfinden "Die Zukunft, die wir wollen, muss erfunden werden. Sonst bekommen wir eine, die wir nicht wollen." (Joseph Beuys, zitiert nach Burow u.a. 2002).

Das Konzept der Zukunftskonferenz geht zurück auf M. Weisbord und S. Janoff, die dieses Verfahren seit den 60 Jahren im englischsprachigen Raum z.B. bei der Zusammenführung von verschiedenen Unternehmenskulturen anwandten (Burow u.a. 2002). Als Großgruppenmethode gehört sie zu den neuen Formen von partizipativer Zukunftsgestaltung. Grundanliegen der Zukunftskonferenz ist: „Möglichst das gesamte System soll in einen Raum geholt werden, um einen grundlegenden Wandel zu initiieren.“ (Seifert 2005). Zukunftskonferenzen schöpfen ihre Wirksamkeit aus dem „gemeinsamen Grund“, der unterschiedliche Personen in der Gestaltung der ersehnten Zukunft verbindet. Indem sich die Personen auf positive Perspektiven konzentrieren und eine gemeinsam erwünschte Zukunft imaginieren, wird ein radikaler Perspektivenwechsel vollzogen, der reale Veränderungen möglich macht.

Akteure als Changing agents An Zukunftskonferenzen nehmen Schlüsselpersonen teil, die ein repräsentatives Abbild des jeweiligen sozialen Feldes (hier: des Quartiers) sind. Ziel ist es, dass unterschiedliche Personen und Interessengruppen gemeinsame Zukunftsbilder entwickeln, divergierende Vorstellungen überwinden, Verständnis füreinander entwickeln und verbindliche Maßnahmen für die Umsetzung ihrer Zukunftsvision erarbeiten (Burow u.a. 2002). In solchen Innovationskonferenzen sind die Beteiligten selbst Experten/innen für den Wandel und werden zu „changing agents“ (Burow u.a. 2002).

Gruppengröße In der Fachliteratur werden unterschiedliche Gruppengrößen angegeben, die Teilnehmerzahl variiert von 25 bis 100 Personen (Seifert 2005), von 40 bis über 100 Personen (Burow u.a. 2002). Die Anzahl sollte durch 8 teilbar sein, weil in 8er Gruppen gearbeitet wird. Die Zukunftskonferenz dauert 2-3 Tage und umfasst ca. 15-20 Stunden. Meist nehmen nur Vertreter/innen der verschiedenen Interessengruppen teil (hierarchie- und funktionsübergreifend); bei der Planung ist daher darauf zu achten, diejenigen einzuladen, die tatsächlich vom avisierten Wandel betroffen sind (Seifert 2005).

Reflexionsaufgabe: Sie planen eine Zukunftskonferenz im Quartier in dem Ihre Pflegeeinrichtung seit 20 Jahren ansässig ist. Thema ist „Die Zukunft unseres Stadtteils“. Welche Akteure laden Sie ein? Warum sind das die von Ihnen ausgewählten Schlüsselpersonen?

Phasen Die Zukunftskonferenz läuft in 5 Phasen ab, in denen die Teilnehmenden abwechselnd in homogenen und heterogenen Gruppen an 8er Tischen arbeiten. Idealtypisch verläuft der Prozess nach folgendem Schema:

„Phase 1: Vergegenwärtigen der Vergangenheit: Wo kommen wir her?
 Phase 2: Prüfen des Umfelds: Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?
 Phase 3: Bewerten der Gegenwart: Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?
 Phase 4: Zukunft (er-) finden: Was ist unsere Vision? Was wollen wir gemeinsam erschaffen?
 Phase 5: Entdecken des gemeinsamen Grundes Herausarbeiten der essentiellen Gemeinsamkeiten,
 Phase 6: Zukunft im Hier-und-Jetzt umsetzen: Nahziele, Maßnahmen. Wer, was, wo, wann, mit wem?“



Erasmus+



2014-1-CZ01-KA202-002058



Fahrt auf der
Achterbahn



Quelle: Burow u.a. (2002)

Für die sozialräumlich orientierte Arbeit Netzwerkarbeit mit älteren Menschen eignet sich die Methode deshalb besonders gut, weil gerade der Rückblick auf die im Raum vorhandenen Erfahrungen, auf die persönlichen und lokalen Höhen und Tiefen gezielt die Erfahrungen und Sichtweisen der Quartiersbewohner/innen aktiviert. So entsteht ein „Gesamtpanorama“ auf das Wohnquartier. Durch das Mitbringen von persönlich bedeutsamen Gegenständen (Fotos, Urkunden, etc.) werden gemeinsame Erinnerungen angeregt und Meilensteine der Entwicklung verdeutlicht (Burow u.a. 2002).

Rahmen-
bedingungen
und Probleme

Im Unterschied zur Open-Space-Methode ist der Verbindlichkeitscharakter deutlich höher, denn gegen Ende erklären sich gehen alle Teilnehmenden mit einer Selbstverpflichtung zur Umsetzung bereit (Seifert 2005). Aufgrund des klar angepeilten Ziels, der heterogenen Gruppenzusammensetzung und des begrenzten Zeitrahmens erfordert die Zukunftskonferenz eine klare Strukturierung und aufmerksame Moderation, die v.a. unterstützende und ermutigende Funktion hat, um Kreativität für die Entwicklung des „Idealszenarios“ anzuregen (Burow u.a. 2002). Der Übergang von der Visionsphase (Phase 4) zur Umsetzungsphase (Phase 5) wird als kritischer Punkt betrachtet, geht es doch darum, konkrete Aktionspläne zu vereinbaren, die direkte Folgewirkungen haben und alle Beteiligten daraus zu verpflichten. Oft wird auch ein „Zukunftswartungsvertrag“ mit den Moderatoren vereinbart. Vergleichbar der Inspektion eines Autos wird durch einen „regelmäßigen Zukunfts-Check“, z.B. in Form von Folgekonferenzen, die Implementierung des Aktionsplans systematisch unterstützt. Dies empfiehlt sich insbesondere deshalb, weil nicht sicher ist, dass die von den anwesenden Interessenvertretern beschlossenen Maßnahmen vom gesamten System mitgetragen werden. Ein Schwachpunkt der Methode wird darin gesehen, dass meist nur die Konsenspunkte, nicht aber die Dissenspunkte weiterbearbeitet werden. Wird dann zum Beispiel die Leitungsebene der beteiligten Institutionen zur weiteren Umsetzung hinzugezogen, kann das zu Irritationen der Teilnehmenden führen (Seifert 2005).

Einsatz-
möglichkeiten
und
Erfahrungen

Die Methode wurde erfolgreich in unterschiedlichen Feldern (Burow u.a. 2002) angewendet; z.B. in der Unternehmensentwicklung (z.B. Kreissparkasse Schwalm-Eder) und im Bildungsbereich (Projekt „Lernende Region Waldeck-Frankenberg“). Auch in der kommunalen Stadtentwicklung (Zukunftskonferenz Stadtentwicklung Bergisch Gladbach 2030) und der kommunalen Seniorenpolitik (Zukunftskonferenz „Lebenswelt erhalten - Älter werden in der Landeshauptstadt Potsdam“ 2006) wird mit Zukunftskonferenzen gearbeitet. Beispielhaft sei hier das Projekt „QuartiersNETZ“ (Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung) genannt, das seit 2014 Zukunftskonferenzen durchführt (<http://www.quartiersnetz.de/index.php>, abgerufen am 25.07.2016). Engagierte Bürger/innen der Stadt Gelsenkirchen erarbeiten hier gemeinsam mit Partnern aus Forschung und Dienstleistung ein Zukunftskonzept für die Gestaltung des demographischen Wandels im

© ibs e.V./IQF/ACE-Project ACE/Trainee manual/Module 5/Lerneinheit 4 final/09.09.2016/D. Koch-Zadi

This project has been funded with support from the European Commission



Erasmus+



Ruhrgebiet. In den Zukunftskonferenzen der Stadtteile sind die älteren Mitbürger/innen als Experten/innen in den „Partizipationsteams“ systematisch integriert, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch unter den Generationen zu vertiefen.

4.2.3 World-Café (Dialogrunden)

- „Café-Haus-Atmosphäre“ Mit dieser Großgruppenmethode werden Gespräche zwischen Menschen angeregt, die sich üblicherweise im Alltag selten oder nie treffen. In entspannter Atmosphäre tauschen sie sich über ein für alle relevantes Thema aus. „Was im Kaffeehaus unbewusst passiert, wird zur Methode.“ (Burow u.a. 2002). Das Setting der „Café-Haus- Atmosphäre“ regt den kooperativen Dialog an, fördert intensive Begegnungen und ermöglicht es, Menschen und Ideen schnell zu vernetzen. Die Methode folgt der Grundannahme, dass Menschen die Weisheit und Kreativität mitbringen, Herausforderungen zu bewältigen. Aufgabe der Moderation ist es, mit den „richtigen“ Fragen den Zugang zu diesem Wissen zu erschließen. Geeignet sind alle Fragen, die auf das zielen, was die Menschen wirklich bewegt, die Aufmerksamkeit wecken, zum Untersuchen und Entdecken anstoßen, nicht direkt auf Aktionsschritte und Problemlösungen angelegt und offen formuliert sind.
- Das Setting Am World-Café nehmen einige Dutzend oder einige Hundert Menschen teil. Um eine entspannte Gesprächsatmosphäre herzustellen, erfordert das Setting eine sorgfältige Vorbereitung (Burow u.a. 2002; Seifert 2005):
- Der Raum wird wie ein Café gestaltet
 - Im Raum stehen verteilt kleine, wenn möglich runde Tische mit Platz für 4 bis 8 Personen
 - Die Tische sind eingedeckt mit Getränken und kleinen Snacks
 - Für die Ergebnissicherung werden Papiertischdecken genutzt
- Ablauf Die Café-Haus-Gäste bearbeiten zunächst in ihren Gesprächsgruppen jeweils für 20-30 Minuten das gleiche Thema und notieren ihre Ergebnisse auf den Papiertischdecken oder Moderationskarten. Es folgen weitere Gesprächsrunden. Eine Person bleibt immer als „Gastgeber“ am Tisch, alle anderen wechseln und bilden an den Tischen neue Gruppen. Der Gastgeber informiert die neuen „Gäste“ kurz über den Gesprächsverlauf und die Ergebnisse der vorherigen Gruppe. Durch den Wechsel werden die schon formulierten Ideen, Themen, Fragen miteinander „verlinkt“. In der letzten Gesprächsrunde wird meist eine weiterführende Frage diskutiert. Im abschließenden Plenum werden – angeleitet durch die Moderation - Erkenntnisse und Entdeckungen ausgetauscht, Muster werden identifiziert, Handlungsmöglichkeiten werden sichtbar. Zum Abschluss werden die Papiertischdecken aufgehängt und können für die weitere Arbeit genutzt werden. Für die Auswertung sind Digitalfotos hilfreich.
- „Café Etikette“: Eine ausführliche Anleitung zur Methode findet sich unter dem Stichwort „cafe to go“ auf der Website der Konrad Adenauer Stiftung (<http://www.kas.de/wf/de/71.9278/>, abgerufen am 26.07.2016). Hilfreich für die Durchführung ist zum Beispiel eine sogenannte „Café Etikette“:



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

Quelle: *cafe to go* unter (<http://www.kas.de/wf/de/71.9278/>, abgerufen am 26.07.2016).

- Einsatz- Die Methode eignet sich in der Netzwerkkommunikation insbesondere dann, wenn größere



Erasmus+



möglichkeiten

Gruppen miteinander ins Gespräch gebracht werden sollen. Als Instrument für

und
Erfahrungen

Problemlösungen oder zur Umsetzung von Maßnahmen ist das Word-Café nicht geeignet, denn es geht weniger darum, konkrete Ergebnisse festzuhalten. Es hat sich bewährt, das World-Café bei Vortragsveranstaltungen einzusetzen, weil dadurch zwischen den Vortragsblöcken der fachliche Austausch angeregt und die Kommunikation der Zuhörer gefördert wird (Burow u.a. 2002). Auch in der kommunalen Altenarbeit findet die Methode Anwendung, wenn ältere Menschen in die Quartiersgestaltung eingebunden werden. So führte z.B. „Der Paritätische Berlin“ ein World Café zum Thema „Nachbarschaft bewegen - Gemeinschaft fördern“ durch (<http://www.paritaet-alsopfleg.de/index.php/altenarbeitaltenhilfe/68-rat-wissen/567-einladung-world-cafe-zur-bewegungsfoerderung-im-alter-03-juni-2010>, abgerufen am 25.07.2016). Dass die Methode Ausgangspunkt weiterführender Netzwerkarbeit sein kann, zeigt das Beispiel der „Demenzkampagne“ in Stuttgart. Aus einem World-Café mit Fachleuten und ehrenamtlich Tätigen entwickelte sich ein fester Arbeitskreis von Institutionen und Freiwilligen (Dokumentation zur Demenzkampagne Stuttgart West (und Botnang) von Frühjahr 2009 bis Ende 2010 unter: www.demenz-stuttgart.de/assets/files/.../demenzkampagne-west-2009-2010.pdf, abgerufen am 25.07.2015)

Reflexionsaufgabe: Sie bereiten ein World-Café im Wohnquartier zum Thema „Zusammenleben im Quartier“ durch und bereiten die Fragestellungen vor. Welche Fragen sind geeignet, um die Café-Gäste miteinander ins Gespräch zu bringen?

Fazit

Erfolgreiche Netzwerkarbeit erfordert effektive Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren und Partnern. Um die interne Netzwerkkommunikation zu fördern, sind v.a. Großgruppenmethoden geeignet. Best-practice Erfahrungen zeigen, dass besonders die Großgruppenmethoden geeignet sind, die einen offenen Lernprozess ermöglichen und wechselseitiges Lernen fördern.



Erasmus+



Literatur

Bundeszentrale für politische Bildung 2005 (Hg.) Großgruppenveranstaltungen in der politischen Bildung. Konzepte und Methodenüberblick. Praxis Methoden und Moderationen, unter: <http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/theorien/neuemethode.htm>, abgerufen am 21.07.2016

Burow, O.-A.: Zukunftskonferenz: Anspruch, Wirklichkeit und Perspektiven. Unter: http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/aob/burow_texte/ZK-Weber.pdf, abgerufen am 01.08.2016

BUROW, O.-A. u.a. (2002) Aktuelle und bewährte Konzepte zur Gestaltung und Moderation von Großgruppenveranstaltungen - Ein Wegweiser, unter: <http://www.uni-kassel.de/fb1/burow/theorien/neuemethode.htm>, abgerufen am 22.07.2016

cafe to go. Unter: <http://www.kas.de/wf/de/71.9278/> abgerufen am 26.07.2016).

Der Paritätische Berlin: „Nachbarschaft bewegen - Gemeinschaft fördern“. Unter: <http://www.paritaet-alsopfleg.de/index.php/altenarbeitaltenhilfe/68-rat-wissen/567-einladung-world-cafe-zur-bewegungsfoerderung-im-alter-03-juni-2010> abgerufen am 25.07.2016

Dokumentation zur Demenzkampagne Stuttgart West (und Botnang) von Frühjahr 2009 bis Ende 2010. Unter: www.demenz-stuttgart.de/assets/files/.../demenzkampagne-west-2009-2010.pdf abgerufen am 25.07.2015

Open Space. Darstellung. Unter: http://methodenpool.uni-koeln.de/openspace/open_darstellung.html abgerufen am 26.07.2016

Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (peb) 2016): Regionen mit peb. Netzwerkarbeit. Unter: <http://www.regionen-mit-peb.de/netzwerkarbeit> abgerufen am 21.07.2016

QuartiersNETZ. Unter: <http://www.quartiersnetz.de/index.php>, abgerufen am 25.07.2016

Reich, K. (Hg.): Open space. U unter http://methodenpool.uni-koeln.de/download/open_space.pdf, abgerufen am 22.07.2016

Seifert, J.W. (1998). Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. 12. Aufl. Offenbach

Seifert, J.W. der SixSteps Moderationszyklus. Unter: <http://www.moderationszyklus.de> (abgerufen am 21.07.2016)

Seifert, J.W. (2005): Großgruppen moderieren – ein Methodenvergleich. In: wirtschaft & weiterbildung März 2005, unter www.moderation.com/download/Grossgruppen_moderieren.pdf (abgerufen am 21.07.2016)

SONG Netzwerk: Soziales neu gestalten (2008): Themenheft 2: Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation. Unter: http://www.netzwerk-song.de/fileadmin/user_upload/Themenheft2.pdf, abgerufen am 21.07.2016