



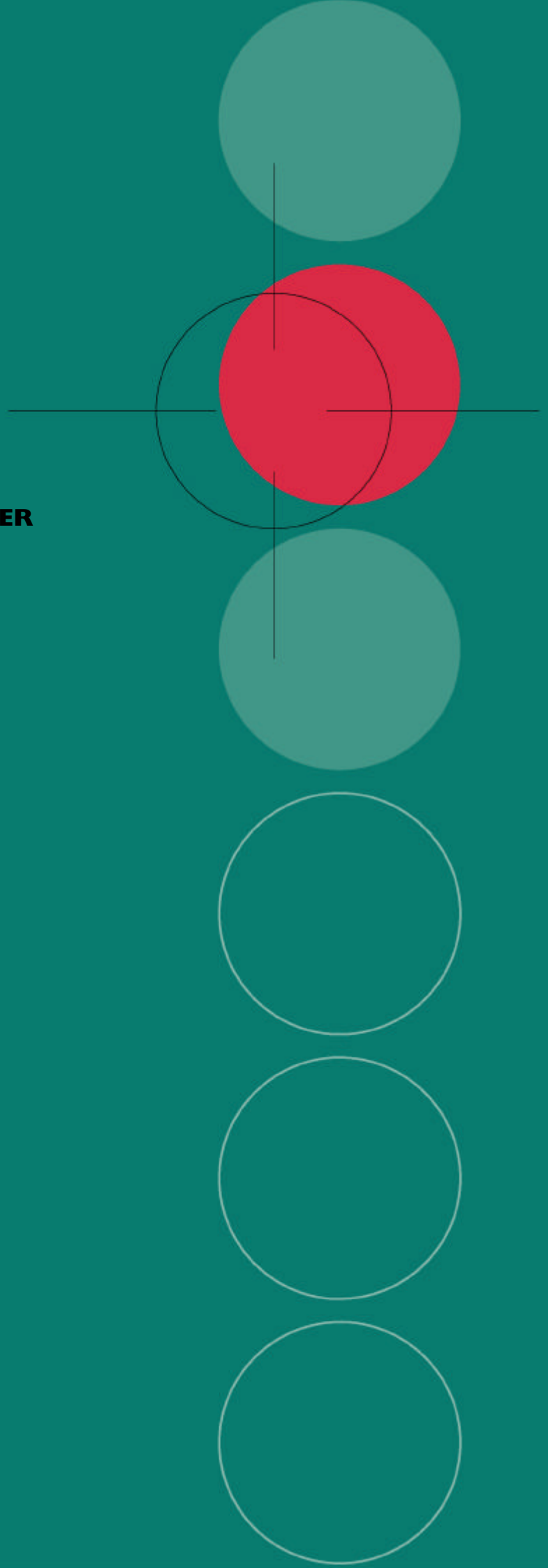
ÖSTERREICHISCHE
AKADEMIE DER
WISSENSCHAFTEN

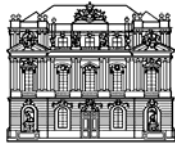


INSTITUT FÜR
TECHNIKFOLGEN-
ABSCHÄTZUNG

LEITFADEN PARTIZIPATIVER VERFAHREN

EIN HANDBUCH FÜR DIE PRAXIS





LEITFADEN PARTIZIPATIVER VERFAHREN

EIN HANDBUCH FÜR DIE PRAXIS

**Eine Gemeinschaftspublikation der König-Baudouin-Stiftung,
des Flemish Institute for Science and Technology Assessment (viWTA)
und des Instituts für Technikfolgen-Abschätzung (ITA) der
Österreichischen Akademie der Wissenschaften**

Herausgeber:

Stef Steyaert (viWTA)
Hervé Lisoir (König-Baudouin-Stiftung)
Michael Nentwich (ITA)

AutorInnen:

Janice Elliott (Public Policy Forum, Kanada)
Sara Heesterbeek (Rathenau Institut, Niederlande)
Carolyn J. Lukensmeyer (Global Voices, USA)
Nikki Slocum (United Nations University – Comparative Regional Integration Studies)

Übersetzung:

Herwig Reiter (unter Mitarbeit von Michael Nentwich und Walter Peissl)

BRÜSSEL/WIEN, SEPTEMBER 2005/FEBRUAR 2006

Elektronische Versionen dieses Handbuches gibt es in Deutsch, Englisch, Französisch
und Holländisch auf den Websites der Institutionen KBS, viWTA und ITA
(www.kbs-frb.be – www.viwta.be – www.oeaw.ac.at/ita).

IMPRESSUM:

Medieninhaber:

Österreichische Akademie der Wissenschaften
Juristische Person öffentlichen Rechts (BGBl 569/1921 idF BGBl I 130/2003)
Dr. Ignaz Seipel-Platz 2, 1010 Wien

Herausgeber:

© ITA – Institut für Technikfolgen-Abschätzung
der Österreichischen Akademie der Wissenschaften,
A-1030 Wien, Strohgassee 45/5
www.oeaw.ac.at/ita/

Alle Rechte vorbehalten.

Verantwortlich:

Univ.-Doz. Dr. Michael Nentwich

Die ITA-Berichte erscheinen unregelmäßig und berichten
über Forschungsergebnisse des Instituts.

ISSN 1818-6556

Inhalt

Vorwort zur deutschen Übersetzung.....	I
Vorwort zur Originalfassung	I
1 Einleitung.....	3
1.1 Was genau ist unter dem Begriff des ‚partizipativen Ansatzes‘ zu verstehen?.....	3
1.2 Wer hat ein Interesse an partizipativen Verfahren?.....	4
1.3 Warum sollte ein partizipativer Ansatz verwendet werden?.....	4
1.4 Wozu ist ein partizipativer Ansatz geeignet?.....	6
1.5 Welches Verfahren sollte verwendet werden?.....	7
1.6 Wie wird der partizipative Ansatz umgesetzt?	10
1.7 Literatur und Quellen	11
2 Allgemeine Richtlinien und Tipps für partizipative Verfahren	13
2.1 Zweck und Thema	14
2.2 Finanzierungsfragen	15
2.3 Umfang des Projekts.....	15
2.4 TeilnehmerInnen.....	15
2.5 Logistik.....	17
2.6 Materialien und Zubehör	18
2.7 Unterkunft, Verpflegung und Ausgabenrückerstattung	18
2.8 Bewerbung der Veranstaltung und Anmeldung.....	19
2.9 ProzessbegleiterIn/ModeratorIn	20
2.10 Umsetzung und Benchmarking	21
2.11 Verbreitung der Ergebnisse	21
3 21 st Century Town Meeting®	25
3.1 Definition	25
3.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?.....	25
3.3 Ablauf.....	26
3.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	31
3.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	34
3.6 Literatur und Quellen	35
4 Charrette	37
4.1 Definition	37
4.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?.....	37
4.3 Ablauf.....	38
4.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	45
4.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	46
4.6 Literatur und Quellen	46
5 Citizens’ Jury	47
5.1 Definition	47
5.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?.....	47
5.3 Ablauf.....	48
5.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	63
5.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	66
5.6 Literatur und Quellen	66

6	Konsensuskonferenz	67
6.1	Definition	67
6.2	In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?	67
6.3	Ablauf.....	68
6.4	Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	76
6.5	Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	82
6.6	Literatur und Quellen	82
7	Deliberative Polling®	83
7.1	Definition	83
7.2	In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?	84
7.3	Ablauf.....	85
7.4	Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	102
7.5	Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	103
7.6	Literatur und Quellen	104
8	Delphi-Verfahren	105
8.1	Definition	105
8.2	In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?	105
8.3	Ablauf.....	106
8.4	Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	113
8.5	Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	115
8.6	Literatur und Quellen	115
9	ExpertInnenpanel	117
9.1	Definition	117
9.2	In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?	117
9.3	Ablauf.....	117
9.4	Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	124
9.5	Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	125
9.6	Literatur und Quellen	125
10	Fokusgruppe	127
10.1	Definition	127
10.2	In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?	127
10.3	Ablauf.....	128
10.4	Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	135
10.5	Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	136
10.6	Literatur und Quellen	136
11	Partizipative Evaluierung (PAME – Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation).....	137
11.1	Definition	137
11.2	In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?	137
11.3	Ablauf.....	138
11.4	Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	144
11.5	Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	144
11.6	Literatur und Quellen	145
12	Planungszelle	147
12.1	Definition	147
12.2	In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?	147
12.3	Ablauf.....	148
12.4	Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	156
12.5	Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	156
12.6	Literatur und Quellen	157

13 Szenario-Verfahren (Scenario-Building Exercise)	159
13.1 Definition	159
13.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?	159
13.3 Ablauf.....	160
13.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	168
13.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	169
13.6 Literatur und Quellen	171
14 Technologiefestival.....	173
14.1 Definition	173
14.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?.....	173
14.3 Ablauf.....	174
14.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	181
14.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	182
15 World Café.....	183
15.1 Definition	183
15.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?.....	183
15.3 Ablauf.....	184
15.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)	192
15.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke.....	192
15.6 Literatur und Quellen	193
16 Kurzbeschreibungen von weiteren Methoden und Techniken.....	195

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Partizipative Politikprozesse.....	3
Abbildung 2: Kategorisierung von Zielen zur Durchführung partizipativer Verfahren.....	7
Abbildung 3: Zentrale Schritte der Konsensuskonferenz	69
Abbildung 4: Entwicklung und Umsetzung eines Deliberative Polls	86
Abbildung 5: Flussdiagramm des Delphi-Verfahrens.....	107
Abbildung 6: Beispiel für eine Beurteilungsskala	108
Abbildung 7: Vierfeldertafel zur Unterscheidung vier verschiedener Szenarien.....	164

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren der politischen Rolle partizipativer Verfahren.....	14
Tabelle 2: Vergleichende Übersicht partizipativer Verfahren	22
Tabelle 3: Beispiele für Themen zur Anwendung des Verfahrens	85
Tabelle 4: Programm des Festivals Homo Sapiens 2.0.....	180

Vorwort zur deutschen Übersetzung

Das Institut für Technikfolgen-Abschätzung (ITA) der Österreichischen Akademie der Wissenschaften lotet im Rahmen des Projekts „TECHPOL 2.0: Awareness – Partizipation – Legitimität“, das von September 2005 bis Juni 2006 im Auftrag des österreichischen Rates für Forschung und Technologieentwicklung (RFT) sowie der Bundesministerien für wirtschaftliche Angelegenheiten (BMA), für Bildung, Wissenschaft und Kunst (BMBWK) und Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) durchgeführt wird, die Potenziale für die Durchführung partizipativer Verfahren im Rahmen der österreichischen Technologiepolitik aus.

In einer ersten wichtigen Projektphase stand die Analyse international bewährter Beteiligungsverfahren im Mittelpunkt. Neben anderen vergleichenden Arbeiten stießen wir unter anderem auf einen internationalen Praktikerleitfaden zu partizipativen Verfahren, der 2003 unter Federführung des flämischen TA-Instituts viWTA und der König-Baudouin-Stiftung erstmals veröffentlicht wurde und mittlerweile in drei Sprachen übersetzt und im September 2005 in erweiterter Fassung neu aufgelegt wurde. Anstatt „das Rad neu zu erfinden“, haben wir uns entschlossen, diesen Text ins Deutsche zu übertragen. Damit stellen wir dieses wertvolle Handbuch erstmals einem deutschen Publikum vor.

Institut für Technikfolgen-Abschätzung

(Februar 2006)

Vorwort zur Originalfassung

Für KennerInnen partizipativer Verfahren ist es keineswegs ungewöhnlich, um praktische Richtlinien oder Ansätze zur Gestaltung partizipativer Prozesse gebeten zu werden. Meist können wir dann zwei oder drei Artikel zur Verfügung stellen, sowie Internet-Links, oder eine stärker praxisorientierte Beschreibung von ein oder zwei Methoden oder einer Fallstudie.

Das Gefühl ist vertraut: wir wissen, wie schwierig es ist praxisnahe Informationen zu bekommen. Einige der Verfahren sind gut dokumentiert, häufig allerdings eher mit wissenschaftlicher Ausrichtung. In Bezug auf andere, insbesondere neuere Verfahren kann sich die Suche nach Wissen schwierig gestalten, denn in dem sich rasant entwickelnden Bereich partizipativer Ansätze kommen praktisch jeden Tag neue Verfahren auf den Markt. Da die EntwicklerInnen und Fachleute dieser Methoden in erster Linie an der Anwendung der Verfahren interessiert sind, wird tatsächlich jede Menge praxisnahes Wissen entwickelt, aber nur ein kleiner Teil davon wird auch schriftlich festgehalten.

Um den Zugang zu diesem praxisnahen Wissen zu erleichtern, haben sich die König-Baudouin-Stiftung und das Flemish Institute for Science and Technology Assessment – zwei Institutionen, die sich aktiv mit partizipativen Verfahren befassen – dazu entschlossen, eine einschlägige Publikation herauszugeben: einen Praxisleitfaden zur Initiierung und Organisation partizipativer Projekte. Der Leitfaden erschien zuerst in englischer Originalfassung im Dezem-

ber 2003. Im darauf folgenden Jahr verteilten wir Kopien dieser Publikation in ganz Europa, Afrika und Asien. Der Leitfaden wurde Hunderte Male von unseren Websites heruntergeladen. Der Erfolg dieser Ausgabe veranlasste uns dazu, eine zweite, vollständig überarbeitete und erweiterte Ausgabe des Leitfadens aufzulegen. Mit detaillierten Beschreibungen von drei zusätzlichen, partizipativen Verfahren beinhaltet er nunmehr 13 Methoden. Neben einem erweiterten einleitenden Kapitel sind dieser neuen Ausgabe Beschreibungen folgender Verfahren hinzugefügt: Deliberative Polling®, 21st Century Town Meeting® und das Technologiefestival. Die Kurzbeschreibungen von 40 Methoden und Techniken bleiben erhalten. Das Handbuch wird ergänzt durch ein Kapitel über allgemeine Richtlinien zur Anwendung partizipativer Methoden sowie einer vergleichenden Übersicht der vorgestellten Verfahren. Der Autor der ersten Ausgabe, Nikki Slocum von der United Nations University in Brügge, hat ein weiteres Mal hervorragende Arbeit geleistet, diesmal mit der Revision der ersten Fassung. Die drei neuen Beiträge stammen von (in oben genannter Reihenfolge): Janice Elliott vom Public Policy Forum (Kanada), Carolyn J. Lukensmeyer und Wendy Jacobson von Global Voices – *America Speaks* (USA) und Sara Heesterbeek vom Rathenau Institute (Niederlande).

Auf allgemeinen Wunsch haben wir den Leitfaden ins Niederländische und Französische übersetzt; in diesen beiden Sprachen werden auch gedruckte Versionen erhältlich sein. Die englische Fassung dieser zweiten Ausgabe ist (nur) in elektronischem Format auf den Websites der jeweiligen Partner verfügbar.

Das Handbuch soll in vielen virtuellen Bücherregalen Platz finden: sowohl in jenen Unerfahrener, die erste Schritte hinein in die faszinierende Welt der Partizipation unternehmen wollen, als auch in jenen erfahrener AnwenderInnen, die bestimmte Abschnitte des Handbuchs, etwa Tipps und Tricks, verwenden oder sich andere Verfahren aneignen wollen.

Diese Publikation ist als Arbeitsbehelf gedacht. Diejenigen, die nur an einer bestimmten Methode interessiert sind, können ausschließlich das entsprechende PDF-File herunterladen. Alle verfügbaren PDF-Files finden sich auf diesen Websites: www.viwta.be – www.kbs-frb.be.

So manches Vorwort endet mit den Worten: „Genießen Sie das Lesen!“ Wir hingegen wünschen: „Genießen Sie es, damit zu arbeiten!“

König-Baudouin-Stiftung
Flemish Institute for Science and Technology Assessment

(September 2005)

I Einleitung

1.1 Was genau ist unter dem Begriff des ‚partizipativen Ansatzes‘ zu verstehen?

Ein partizipativer Ansatz macht sich für die Einbeziehung ‚der Öffentlichkeit‘ in Entscheidungsprozesse stark; welche ‚Öffentlichkeit‘ maßgeblich ist, hängt vom entsprechenden Thema ab. Die Öffentlichkeit kann sich aus DurchschnittsbürgerInnen zusammensetzen, aus InteressenvertreterInnen bestimmter Projekte oder Politiken, aus ExpertInnen und sogar aus Regierungsmitgliedern oder RepräsentantInnen der Privatwirtschaft. Politikprozesse können im Allgemeinen als dreigliedrige Zyklen verstanden werden bestehend aus Planung, Umsetzung und Evaluierung; alle oder auch nur einzelne Schritte können im Sinne eines partizipativen Ansatzes gestaltet sein.

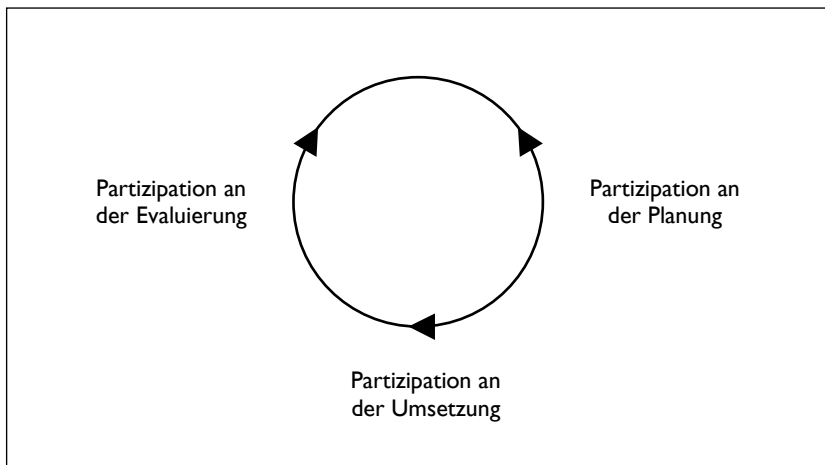


Abbildung 1:
Partizipative
Politikprozesse

Verschiedene Beteiligungsstufen wurden je nach Ziel unterschieden:

- die Weitergabe von Information (einseitig)
- Beratung (in beide Richtungen, aber die beratene Partei formuliert und rahmt das Problem)
- Aktive Partizipation: basierend auf einer Mitbeteiligung, in welcher sich BürgerInnen, InteressenvertreterInnen, ExpertInnen und/oder PolitikerInnen aktiv an der (Politik-) Debatte beteiligen. Alle involvierten Parteien können die Problemformulierung mehr oder weniger beeinflussen.

Der Inhalt dieses Leitfadens bezieht sich auf aktive Partizipation. Dennoch sollte erwähnt werden, dass sich der Beteiligungsgrad auf einem Kontinuum bemisst und sich die Verfahren danach unterscheiden, in welchem Ausmaß sie die TeilnehmerInnen in die Formulierung der Fragen und der Probleme, sowie in die Gestaltung der Abläufe einbeziehen.

1.2 Wer hat ein Interesse an partizipativen Verfahren?

Partizipative Entscheidungsfindung wird nicht nur von jenen BürgerInnen befürwortet und gefordert, die eine aktivere Rolle in der Steuerung ihrer Gesellschaft haben wollen. Auch regionale, nationale und lokale Regierungen, Entwicklungsbüros und NGOs (d. h. Nichtregierungsorganisationen), WissenschaftlerInnen und Firmen sind zunehmend daran interessiert, die Früchte aktiver Beteiligung an Entscheidungsprozessen zu ernten.

1.3 Warum sollte ein partizipativer Ansatz verwendet werden?

Der Ruf nach gesteigerter BürgerInnenbeteiligung an politischen Entscheidungsprozessen war zunächst pragmatisch und normativ begründet. Aus pragmatischer Perspektive wird von partizipativen Verfahren in politischen Entscheidungsprozessen erwartet, dass sie sich an bestimmte Probleme richten wie etwa an das mangelnde öffentliche Vertrauen hinsichtlich gesellschaftlicher Steuerungsinstitutionen und an die Wahrnehmung schwacher Legitimität. Aus normativer Perspektive ist Beteiligung notwendig, um Entscheidungsprozesse demokratischer zu machen. Neuartige gesellschaftliche Probleme werfen Fragen auf, für die keine oder keine angemessenen sozialen Normen zur Verfügung stehen; sie erzeugen Unsicherheit und Angst in der Gesellschaft. Zudem vermischt sich die Pluralität von (häufig widersprüchlichen) Werten oft mit (finanziellen oder anderen) Interessen, die in der Gesellschaft ungleich repräsentiert sind. Daher ist es aus normativer Perspektive wünschenswert, einen möglichst demokratischen Prozess zuzulassen, in dem alle Werte und Meinungen einer politischen Debatte vertreten sind.

Neben der pragmatischen und der normativen Perspektive gibt es eine direkt inhaltlich orientierte Position. Demnach ist es besser, möglichst viel Wissen, Erfahrung und Fachkenntnis zu haben, um dem komplexen (und daher unsicheren) Wesen gesellschaftlicher Probleme gewachsen zu sein. Die Möglichkeiten zu institutionalisierter und/oder informeller Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse sind unter den Mitgliedern einer Gesellschaft ungleich verteilt. Daher ist es notwendig Gelegenheiten dafür zu schaffen, dass alle relevanten Personen zur Lösung von Zukunftsfragen beitragen können.

Neben den traditionellen Mechanismen repräsentativer Demokratien ist ein partizipativer Ansatz in Hinblick auf Politikforschung und Entscheidungsfindung der Schlüssel zu gelebter Demokratie. Demokratisch zu sein, bedeutet, die wahre Stärke von Demokratien aufrechtzuerhalten: den demokratischen Prozess. Diese Betonung des *Prozesses* und nicht nur der Funktionalität des Ergebnisses mag eine Herausforderung für herkömmliches aktuelles Denken sein, das zu einer Überbewertung (eng definierter) Effizienzkriterien neigt. Im Idealfall ist in demokratischen Prozessen gewährleistet, dass jede/r Gelegenheit dazu hat, gehört zu werden. Es sind Prozesse, die offen stehen für Pluralismus, Vielfalt und Dissens, die danach trachten, eine Angelegenheit von möglichst vielen Perspektiven zu prüfen, um die beste gemeinsame Lösung zu finden. *Es ist die Legitimität des Prozesses selbst, die es uns erlaubt, ein Resultat, das von unserem eigenen Standpunkt abweicht, ohne Widerstand anzunehmen.* Die Entwicklung der Wertschätzung demokratischer Prozesse ist das Herzstück der Entwicklung (und Aufrechterhaltung) von Demokratie.

Indem sie verschiedenen Formen des Dialogs Struktur und Organisation verleihen, bringen partizipative Verfahren genau diese *Prozesse* von Demokratie

zur Geltung. Während ein partizipativer Ansatz über die verschiedenen Schritte politischer Entscheidungsprozesse hinweg verwendet werden kann, ist das Potenzial partizipativer Verfahren, einen tiefgehenden Wandel einzuleiten, dann am größten, wenn sie schon in der Phase der Formulierung des politischen Problems eingesetzt werden und eine Vielzahl an Stimmen einbeziehen. Die Art und Weise, wie ein Problem formuliert wird, verortet das Problem innerhalb eines bestimmten Deutungsrahmens, der bereits mögliche (wünschenswerte oder nicht wünschenswerte) Lösungen nahe legt. Zum Beispiel könnte eine nationale Regierung zunächst folgende Frage stellen: 'Wie können wir ImmigrantInnen davon abhalten, in unser Land zu kommen?' Diese Frage setzt bereits voraus, dass derartige Migrationsströme unerwünscht sind und trachtet lediglich danach, sie zu unterbinden. Eine alternative Frage könnte lauten: 'Wie können Migrationsströme über eine größere Region hinweg am besten so organisiert werden, dass Komplementarität maximiert und Mobilität erleichtert wird?' Diese Frage geht von anderen Prämissen aus: dass nämlich die Mobilität von Personen Vorteile haben kann, und dass sie gefördert und gesteuert werden soll. Die möglichen Antworten, die jede dieser Fragen von Anfang an zu finden sucht, unterscheiden sich von Grund auf voneinander; und sie ziehen vermutlich erheblich divergierende Langzeitfolgen nach sich. Dafür Sorge zu tragen, dass die Ausgangsfrage auf eine möglichst angemessene Art und Weise formuliert ist, bedeutet, Platz dafür zu schaffen, dass möglichst viele Stimmen zur Gestaltung der Frage beitragen können.

Wie bereits im Zusammenhang der Problemformulierung erwähnt, liegt eine der großen Stärken partizipativer Verfahren darin, dass sie es erleichtern, (oft implizite) eigene und fremde Annahmen zu erkennen. Indem diese Annahmen aufgezeigt werden, können sie einerseits in Frage gestellt werden; andererseits lassen sich auch die Ansichten und Präferenzen der anderen leichter nachvollziehen. Somit erleichtern partizipative Verfahren an sich schon gegenseitiges Verstehen und können dazu beitragen, Konflikte zu entschärfen. Partizipative Methoden können somit als friedensstiftende Mechanismen verstanden werden.

Die Beteiligung an partizipativen Prozessen trägt außerdem dazu bei, Kompetenzen und Kapazitäten in der Öffentlichkeit auszubauen. Dies geschieht sowohl durch Herstellung von Öffentlichkeit als auch durch die Schaffung von Netzwerken maßgeblicher Personen, die sich weiterhin politischer Fragen annehmen können. Alle EntscheidungsträgerInnen können ihre Dienste und Angebote durch direktes Feedback der 'VerbraucherInnen' (sprich: den AdressatInnen der Politik) verbessern. Es ist letztlich am effizientesten, die EndverbraucherInnen von Beginn an in den Planungs- und Gestaltungsprozess einzubinden, anstatt etwas zuerst einfach durchzuführen und dann in Ordnung bringen zu müssen.

Ein partizipativer Zugang zu politischen Entscheidungsprozessen ist daher eine Möglichkeit, sozialen Zusammenhalt zu entwickeln. Es ist ein nützlicher Weg, einen Konsens herbeizuführen, wenn es gilt, Meinungsverschiedenheiten oder gar Konflikte zu bereinigen. Schon im Frühstadium eines Prozesses angewandt, erlaubt es dieser Ansatz den Beteiligten, ihre Ansichten, Werte und Argumente sowie deren Entwicklung in Bezug auf ein auftretendes Problem auszutauschen. Für den Fall, dass die verschiedenen Standpunkte bereits polarisiert sind, sind manche Verfahren besonders dazu geeignet, zwischen Interessensgemeinschaften zu vermitteln. Sie helfen, einen Konsens zu erzielen, oder zu einer gemeinsamen Entscheidung zu kommen, nachdem alle Seiten gehört wurden. Diese Methoden sorgen mindestens dafür, dass allen Stimmen Gehör verschafft und Demokratie zu Leben erweckt wird.

Alles in allem ist eine sinnvolle Einbeziehung der Öffentlichkeit maßgeblich, wenn es gilt:

- hohe Qualität und demokratisches Regieren zu ermöglichen
- BürgerInnenkompetenzen zu stärken
- Programme effektiv und effizient zu entwickeln und umzusetzen
- öffentliches Vertrauen in Entscheidungen zu entwickeln
- größeres Verständnis für öffentliche Angelegenheiten, Interessen, Prioritäten und Lösungen zu schaffen
- breite Unterstützung für Programme und Initiativen zu entwickeln
- gegenseitiges Lernen durch den Austausch von Informationen, Daten und Erfahrungen zu steigern
- sicherzustellen, dass Entscheidungen und Vorgehensweisen Wissen und Sachverständnis berücksichtigen, das ansonsten übersehen werden könnte
- eine breite Vielfalt öffentlicher Interessen und Werte in Entscheidungsprozessen widerzuspiegeln
- mögliche kontroverse Aspekte einer Angelegenheit frühzeitig zu erkennen und für die Sammlung verschiedener Gesichtspunkte zu sorgen, um gemeinschaftlich einen Konsens herzustellen.

1.4 Wozu ist ein partizipativer Ansatz geeignet?

Ein partizipativer Ansatz ist besonders geeignet für:

- Themen, die ethischer, sozialer oder kultureller Untersuchung bedürfen und die eine Entscheidung zugunsten gewisser grundlegender Werte und Prinzipien erfordern
- politische Fragen, die eine Verbindung von öffentlichem Bewusstsein, Lernen, der Suche nach Lösungen und emotionaler sowie moralischer Akzeptanz etwaiger Entscheidungen erfordern
- politische Entscheidungen, die sich auf das Vorsorgeprinzip oder das Gewicht von Fakten verlassen werden
- die Klärung von zugrunde liegenden Werten und Grundsätzen, bevor detaillierte Vorschläge oder Optionen für das Risiko-Management vorgelegt werden
- ein klar definiertes Set an Optionen und Vorschläge, die eine Suche nach Konsens oder nach innovativen Lösungen erleichtern

1.5 Welches Verfahren sollte verwendet werden?

Folgende fünf Aspekte müssen bei der Auswahl eines Verfahrens berücksichtigt werden:

1. **Ziele:**
Gründe für eine Beteiligung und erwartete Resultate.
2. **Thema:**
Beschaffenheit und Ausmaß der Angelegenheit.
3. **TeilnehmerInnen:**
Wer ist betroffen, interessiert oder kann zur Lösung beitragen?
4. **Zeit:**
Wie viel Zeit ist verfügbar?
5. **Budget:**
Verfügbarkeit von Ressourcen.

Dieser Leitfaden beinhaltet eine vergleichende Übersicht entlang dieser fünf Dimensionen für alle im Detail beschriebenen Verfahren (Tabelle 2: Vergleichende Übersicht partizipativer Verfahren, Seite 22.) Jeder einzelne Aspekt ist im Folgenden näher beschrieben.

1.5.1 Ziele

Die Zielvorgaben sind die Gründe des Projektträgers für die Durchführung der partizipativen Veranstaltung. Da es zumeist eine Vielzahl an Zielvorstellungen gibt, ist es zunächst nötig, sie nach Dringlichkeit zu ordnen. Eine Möglichkeit, die Zielvorstellungen zu sortieren, wird von van Asselt et al. (2001) vorgeschlagen. Dieses Modell organisiert Zielvorgaben entlang zweier Achsen: (1) Aspiration–Motivation und (2) Ziel–Output.

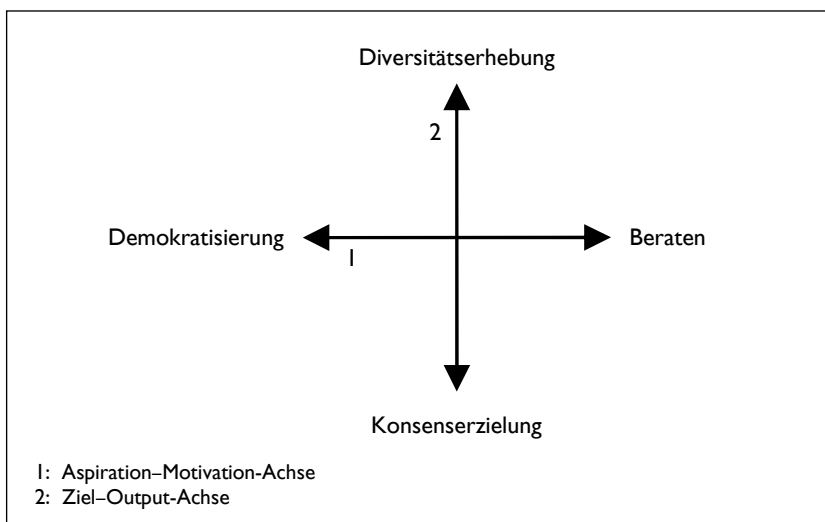


Abbildung 2:
Kategorisierung von Zielen zur Durchführung partizipativer Verfahren

Die beiden Pole der Aspiration–Motivation-Achse sind ‚Demokratisierung‘ vs. ‚Beraten‘. Die Ziel-Output-Achse reicht von ‚Diversitätserhebung‘ zu ‚Konsensserzielung‘. Jeder dieser Pole ist folgendermaßen definiert:

**Achse 1:
Aspiration–Motivation**

Demokratisierung: Das Ziel dieses Verfahrens ist es, den TeilnehmerInnen die Anwendung ihres eigenen Wissens zu erlauben, um Möglichkeiten zu finden, politische Fragen anzugehen, die sie direkt betreffen.

Beraten: Das Ziel dieses Verfahrens ist es, Wissen, Werte und Vorstellungen von InteressenvertreterInnen aufzuzeigen insofern sie für den Entscheidungsprozess bedeutsam sind. Dieser Output wird dann im Prozess der Entscheidungsunterstützung als Input genutzt.

**Achse 2:
Ziel-Output**

Diversitätserhebung: Das Ziel ist es, ein Spektrum an Möglichkeiten und Informationen abzubilden und einer Gruppe die Gelegenheit zu geben, Information bekannt zu geben (implizites Wissen, ‘tacit knowledge’ zu explizieren), oder alternative Strategien in einer toleranten Umgebung auszutesten.

Konsensserzielung: Das Ziel ist es, einer Gruppe die Möglichkeit zu geben, eine informierte Entscheidung über eine Angelegenheit zu erzielen.

1.5.2 Thema

Das Thema bezieht sich hier auf den zu behandelnden Gegenstand in Bezug auf vier Aspekte:

- *Wissen:* In welchem Ausmaß existiert allgemeines Wissen über das Thema in der Gesellschaft?
- *Reife:* In welchem Ausmaß sind themenbezogene Meinungen oder sogar entsprechende Rechtsakte bereits vorhanden? Gibt es festgefahrene Ansichten, oder ist das Problem so neuartig, dass sich noch keine Normen etablieren konnten?
- *Komplexität:* Hat das Thema einen derart hohen Komplexitätsgrad, dass eine Menge (technischer) Information notwendig ist?
- *Kontroverse:* Ist die Angelegenheit hochgradig kontrovers und die Debatte auf eine Weise polarisiert, dass eine Konsensbildung schwierig ist?

1.5.3 TeilnehmerInnen

Wer wird an der Veranstaltung teilnehmen? Die maßgebliche ‚Öffentlichkeit‘ wird von Thema zu Thema verschieden sein. Wie auch das Interesse und die Fähigkeit verschiedener Gruppen, einen Beitrag zum partizipativen Prozess leisten zu können, vom jeweiligen Thema abhängig sein werden. Überdies werden (geographischer) Rahmen, Budget und Timing des Projekts zu berücksichtigen sein, um die Anzahl und die räumliche Verteilung der TeilnehmerInnen bestimmen zu können. Die folgenden Hauptgruppen sind für eine Beteiligung zu berücksichtigen; sie sollen entweder dazu beitragen die Entscheidung (mehr oder weniger) verbindlich zu machen, oder den Prozessverlauf anregen:

- BürgerInnen als Individuen
- InteressenvertreterInnen, wobei BürgerInnen durch Organisationen, wie die folgenden, vertreten sind:
 - Nichtregierungsorganisationen (NGOs)
 - Privatwirtschaft
 - Interessenverbände (Interessengruppen, Vereine etc.)
- ExpertInnen für ein spezielles Thema
- PolitikerInnen, die das Resultat des Prozesses aufgreifen werden.

Im Allgemeinen ist es ratsam, politische EntscheidungsträgerInnen möglichst umfassend in jene Prozesse zu involvieren, die einen Einfluss auf Politik haben sollen. Die Beteiligung politischer EntscheidungsträgerInnen von Beginn an wird die Wahrscheinlichkeit für ihre Unterstützung sowohl des Prozesses als auch des Resultats erhöhen.

1.5.4 Zeitrahmen

Es ist wichtig, politische Fragen rechtzeitig anzugehen. Der Einfluss partizipativer Prozesse auf politische Entscheidungsprozesse wird wenig aussichtsreich sein, wenn ihnen die Gesetzgebung zuvorgekommen ist. Ein wirksamer Beitrag kann vielmehr dann geleistet werden, wenn das Thema gerade ‚heiß‘ ist und in naher Zukunft zur Gesetzgebung ansteht. Dies sollte bei der Planung partizipativer Veranstaltungen nicht außer Acht gelassen werden.

Der Zeitrahmen bezieht sich nicht nur auf die Veranstaltung selbst, sondern auch auf die Vor- und Nachbereitungsphase. Die vergleichende Übersicht (Tabelle 2: Vergleichende Übersicht partizipativer Verfahren, Seite 22) beinhaltet eine Abschätzung des Zeitrahmens, der sowohl für die eigentliche Veranstaltung als auch die Vor- und Nachlaufzeiten erforderlich ist.

1.5.5 Budget

Manche Verfahren sind aufwändiger als andere und benötigen daher größere finanzielle Mittel. Allerdings können die Kosten der Verfahren erheblich variieren. Unter anderem sind folgende Faktoren für die Kosten einer Veranstaltung verantwortlich:

- *Der geographische Rahmen:* Von wo müssen die TeilnehmerInnen anreisen? Die Reisekosten werden davon abhängig sein sowie die Frage, ob eine Unterkunft organisiert werden muss.
- *Honorare und Entschädigungen:* Verlangen die ExpertInnen ein Honorar, oder stellen sie ihre Zeit kostenlos zur Verfügung? Müssen die BürgerInnen für ihre versäumte Arbeitszeit oder andere Verpflichtungen entschädigt werden?
- *Veranstaltungsort:* Muss der Veranstaltungsort gemietet werden, oder haben die Veranstalter Zugang zu einer Lokalität, ohne dass zusätzliche Kosten anfallen?
- *Versorgung während der Veranstaltung:* Eine Veranstaltung wird in jedem Fall von der Bereitstellung von Mahlzeiten, von Kaffeepausen etc. profitieren. Das Budget wird sich nach deren Umfang und Qualität bemessen.

Es ist wichtig, diese verschiedenen Kostenfaktoren im Auge zu behalten. Die vergleichende Übersicht (Tabelle 2: Vergleichende Übersicht partizipativer Verfahren, Seite 22) beinhaltet eine Klassifizierung der Verfahren hinsichtlich der erwartbaren durchschnittlichen Kosten. Zusätzlich sind die wichtigsten Kostenfaktoren in den detaillierten Beschreibungen jeder Methode aufgelistet.

1.6 Wie wird der *partizipative Ansatz* umgesetzt?

Das Hauptanliegen dieses Leitfadens ist es, AnwenderInnen durch den Prozess der Umsetzung partizipativer Methoden zu geleiten.

Beim Versuch, die Beteiligung in allen Projektphasen, von der Planung bis hin zur Evaluierung, zu steigern, wurden viele verschiedene Techniken ausgearbeitet und angepasst. Einige der Techniken unterstützen die Analyse vorgegebener Aufgabenstellungen, andere konzentrieren sich auf die Moderation und Koordination des Gruppenprozesses selbst. Viele dieser Techniken können, allein oder in Kombination, in allen partizipativen Prozessen hilfreich sein.

In unserem analytischen Rahmen unterscheiden wir zwischen Analysetechniken, Moderationstechniken und ‚Methoden‘ im eigentlichen Sinn. Im Rahmen dieses Handbuchs sprechen wir von einem Verfahren als ‚Methode‘, wenn es folgende Kriterien erfüllt:

- Die Veranstaltung umfasst mehrere Abschnitte und Techniken.
- Teilweise als eine Konsequenz des ersten Kriteriums ist ein Projektmanagementplan zur Organisation der Veranstaltung notwendig. Daher wird üblicherweise auch ein Team aus mehreren Personen an der Planung, Budgetierung, Gruppenbetreuung usw. beteiligt sein.
- Der Prozess hat ein bestimmtes gesellschaftlich relevantes Resultat. Dies mag eine Folge des Prozesses sein, wie etwa die Etablierung eines Netzwerks oder die Entwicklung von Teamfähigkeit. Das Ergebnis kann auch ein Produkt sein, wie etwa eine Reihe von Zukunftsszenarien.

Analysetechniken sind solche, die eine Untersuchung des Problems oder Themas erleichtern. Moderationstechniken erleichtern die Gruppeninteraktion während des eigentlichen partizipativen Prozesses.

Im Rahmen eines jeden Projektes können mehrere Methoden und/oder Techniken kombiniert und so modifiziert werden, dass sie den Anforderungen eines bestimmten Projekts entsprechen.

Der Inhalt dieses methodologischen Leitfadens setzt sich zusammen aus:

- einer Liste verschiedenster Methoden, die als Analysetechniken, Moderationstechniken und Methoden im eigentlichen Sinn klassifiziert wurden
- einer kurzen Beschreibung aller Techniken und Methoden
- dreizehn detaillierten Beschreibungen bestimmter Methoden
- die hier berücksichtigten Methoden sind:
 - 21st Century Town Meeting
 - Charrette
 - Citizens' Jury
 - Konsensuskonferenz
 - Deliberative Polling®
 - Delphi-Verfahren

- ExpertInnenpanel
- Fokusgruppe
- PAME (Participatory Assessment, Monitoring & Evaluation)
- Planungszelle
- Szenario-Verfahren
- Technologiefestival
- World Café
- eine vergleichende Übersicht der dreizehn detailliert beschriebenen Methoden
- allgemeine Richtlinien zur Durchführung partizipativer Verfahren.

I.7 Literatur und Quellen

European Participatory Technology Assessment (EUROPTA) (2000) Participatory Methods in Technology Assessment and Technology Decision-Making. Copenhagen, Denmark: Danish Board of Technology; auch veröffentlicht als: Joss, S. & Bellucci, S. (Hg.): Participatory Technology Assessment – European Perspectives, London: CSD/TA Swiss.

Health Canada, Office of Consumer and Public Involvement (2000). Public Involvement: Framework & Guidelines. Ottawa, Ontario: Minister of Public Works and Government Services Canada.

Health Canada, Corporate Consultation Secretariat, Health Policy and Communications Branch (2000). Health Canada Policy Toolkit for Public Involvement in Decision Making. Ottawa, Ontario: Minister of Public Works and Government Services Canada.

OECD (2001) Citizens as Partners: Information, consultation and public participation in policy-making.

Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe (1996). Awakening Participation: Building Capacity for Public Participation in Environmental Decision-making. Public Participation Training Module.

Van Asselt, M., Mellors, J., Rijkens-Klomp, N., Greeuw, S., Molendijk, K., Beers, P. & van Notten, P. (2001) Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods. Maastricht: International Centre for Integrative Studies.

2 Allgemeine Richtlinien und Tipps für partizipative Verfahren

Die zwei Hauptgesichtspunkte bei der Planung einer partizipativen Veranstaltung sind Kontext und Struktur. Die Veranstalter beantworten, in Rücksprache mit dem Projektbeirat/Lenkungsausschuss, vor allem die Frage nach dem Kontext.

Der *Kontext* bezieht sich auf:

- den Zweck und das Thema des Projekts
- den geographischen Rahmen und Schwerpunkt
- den legislativen Kontext und Bezug zur Rechtsordnung (z. B. maßgebliche Verbindungen zu politikgestaltenden Gremien)
- den Zeitrahmen und den Prozess der Entscheidungsfindung
- Finanzierungsquellen und
- kulturelle, politische und institutionelle Gesichtspunkte, die alle anderen Aspekte beeinflussen.

Strukturelle Gesichtspunkte beinhalten:

- die Identifizierung und Rekrutierung von TeilnehmerInnen
- die Vorbereitung von einführenden Unterlagen
- die Bewerbung der Veranstaltung
- die Veranstaltung selbst
- die Evaluierung
- die Veröffentlichung des Endberichts und dessen Verbreitung.

Die allgemeinen Schritte zur Planung und Umsetzung von Verfahren der Öffentlichkeitsbeteiligung sind:

1. die Rekrutierung eines Projektteams;
2. das Definieren von Zielen und Zweck der Strategie;
3. Bestimmen des Rahmens und Schwerpunkts eines BürgerInnenbeteiligungsprozesses;
4. das Erarbeiten der legislativen, rechtlichen und sozialen Aspekte des Problems und der nötigen Entscheidungen;
5. das Bestimmen der zu involvierenden Personen/Institutionen und der Gründe ihrer Beteiligung;
6. das Einpassen in den Zeitrahmen und den Prozess der Entscheidungsfindung;
7. das Erstellen eines Plans (einschließlich der Wahl einer oder mehrerer Verfahren);
8. das Beschaffen der finanziellen Mittel;
9. das Setzen eines angemessenen Zeitrahmens und die Organisation anderer Ressourcen, die zur Durchführung des Verfahrens notwendig sind;
10. die Rekrutierung der TeilnehmerInnen;
11. das Bewerben der Veranstaltung;
12. das Umsetzen des Plans.
13. die Evaluierung des Prozesses und der Ergebnisse.
14. das Erstellen und Verbreiten des Berichts.

2.1 Zweck und Thema

Die Entscheidung über die Einbindung der Öffentlichkeit in Form eines partizipativen Prozesses ist an sich politischer Natur. Partizipative Verfahren sind gesellschaftliche Interventionen, ob das Ziel nun die direkte Einflussnahme auf die Politik ist oder nicht. Daher sollten zunächst die Ziele eines solchen Projekts geklärt sein. Das Ziel muss unmissverständlich zum Ausdruck gebracht werden und Veranstalter und Projektbeirat müssen sich auf dieses einigen, da es von diesem Moment an alle Entscheidungen beeinflussen wird.

Eine genaue Einschätzung der gegenwärtigen politischen Situation in Hinblick auf das jeweilige Thema ist unerlässlich. Das Verständnis, das aus einer solchen Einschätzung resultiert, ist aufschlussreich für die Frage des Timings und der politischen Relevanz; das Potential zu politischer Einflussnahme wird dadurch erhöht. Die nachstehende Tabelle listet zehn Faktoren auf, die zu erfolgreicher politischer Einflussnahme notwendig sind. Davon beziehen sich acht auf Zielsetzung und Thema. Einer der wichtigsten Aspekte, der bei der Auswahl von Themen berücksichtigt werden muss, ist das Maß an Uneinigkeit, das Konfliktpotential, das ein Thema umgibt, sowie dessen Verankerung und Präsenz im öffentlichen Bewusstsein.

Tabelle 1:
Erfolgsfaktoren der politischen Rolle partizipativer Verfahren

Gesellschaftlicher Kontext	<ul style="list-style-type: none"> • Gute zeitliche Abstimmung mit öffentlichen Auseinandersetzungen • Gute zeitliche Abstimmung mit tatsächlichen politischen Entscheidungen • Hohe Relevanz des Themas • Politische Kultur offen für (informelle) Beteiligung
Institutioneller Kontext	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindung zur Sphäre der Politik • Glaubwürdigkeit und Ansehen der (veranstaltenden) Institution
Eigenschaften des Arrangements	<ul style="list-style-type: none"> • Präzise Definition der politischen Ziele • Fairness des Prozesses in der Wahrnehmung politischer BeobachterInnen • Ergebnis des Arrangements abzielend auf praktische Umsetzung • Einbindung politischer Akteure in den Prozess

Quelle: Bütschi, D. & Nentwich, M., 2002, *The Role of Participatory Technology Assessment in the Policy-making Process*, in: Joss, S. und Bellucci, S. (Hg.): *Participatory Technology Assessment – European Perspectives*, London: CSD/TA Swiss, 233-256.

TIPP

Direkte Verbindungen zu politischen Initiativen/Vorschlägen und politischen EntscheidungsträgerInnen erhöhen die Chance auf unmittelbare politische Einflussnahme. Eine solche Verbindung erhöht auch den wahrgenommenen Wert der Veranstaltung unter politischen EntscheidungsträgerInnen, BürgerInnen, ExpertInnen, den Medien und potentiellen Finanzierungsgebern. Eine solche Verbindung ist allerdings nicht zwingend nötig. In jedem Fall ist es jedoch dringend erforderlich, sich über die Ziele der Initiative und ihres erwarteten Einflusses absolut im Klaren zu sein.

2.2 Finanzierungsfragen

Falls es die Überlegung gibt, InteressenvertreterInnen um finanzielle Unterstützung anzusprechen, sollten die Veranstalter eine Abschätzung in Hinblick auf die Glaubwürdigkeit des Projekts vornehmen. Eine der ersten Fragen an die Veranstalter wird lauten: „Wer finanziert das?“ Größere finanzielle Unterstützungen seitens verschiedener InteressenvertreterInnen mit ganz bestimmten Vorstellungen könnten dazu führen, dass potentielle TeilnehmerInnen, die Öffentlichkeit oder sogar Medien an den tatsächlichen Absichten hinter der Veranstaltung zu zweifeln beginnen. Dies könnte das Projekt in Gefahr bringen, noch bevor es angelaufen ist. Es erscheint wichtig anzumerken, dass die Veranstalter im Interesse der Glaubwürdigkeit sicherstellen müssen, dass ihre diesbezüglichen Entscheidungen transparent sind und eingesehen werden können.

2.3 Umfang des Projekts

Die Entscheidung über den Umfang der Veranstaltung sollte das Thema, die Machtkonstellationen in Bezug auf relevante politische Entscheidungen und die Fragen der Finanzierung berücksichtigen. Projekte auf nationaler Ebene (insbesondere in großen Ländern) oder solche, die sich auf einen Großraum beziehen, stellen eine zusätzliche budgetäre und logistische Herausforderung in Hinblick auf An- und Abreise, Unterkunft und Bewerbung dar. Zusätzlich könnten zwischen Regionen bedeutende kulturelle Unterschiede bestehen. Das hat Auswirkungen auf die Meinungsvielfalt und die Vorstellungen der DiskussionsteilnehmerInnen. Solche regionalen Verschiedenheiten können als positiver oder erschwerender Aspekt angesehen werden.

2.4 TeilnehmerInnen

2.4.1 Rekrutierung

Manche Verfahren setzen voraus, dass die TeilnehmerInnen die Gesamtpopulation repräsentativ abbilden. In der Praxis könnte es schwierig sein, dies tatsächlich umzusetzen. Der Erwerb zufällig ausgewählter Telefonnummern, könnte sich finanziell als schwierig erweisen. Für diesen Fall müssen Projektbeirat und Projektmanagement Kriterien zur Rekrutierung festlegen und sich für eine andere Option entscheiden, wie etwa Zeitungsanzeigen. Erfolgt die Rekrutierung über Zeitungsanzeigen, dann wählen sich die DiskussionsteilnehmerInnen gleichsam selbst aus, da sie erst auf die Anzeige reagieren müssen. Aufgrund der Präferenzen des Auswahlkomitees ist jede einzelne Methode durch eine gewisse Verzerrung ('bias') in der Auswahl von TeilnehmerInnen gekennzeichnet. Die Rekrutierung wird üblicherweise drei bis vier Monate vor Veranstaltungsbeginn vorgenommen.

Für den Fall, dass die TeilnehmerInnen nicht zufällig ausgewählt werden, muss das Projektmanagement Kriterien zur Rekrutierung festlegen. Demographische Kriterien, wie etwa Geschlecht, Alter, Bildungsstand, Wohnort, Beruf etc., können dazu dienen, die Auswahl einzuengen.

Die Verwendung kurzer Fragen in telefonischen Reihenuntersuchungen ('Telephone screening') kann bei der Auswahl einer bestimmten Bevölkerungsgruppe behilflich sein. Persönliche Rekrutierung führt zumeist zu höheren Partizipationsraten. Die Übererfüllung der Rekrutierungsquote um 20 bis 25 Prozent empfiehlt sich insbesondere dann, wenn die Beteiligung von Bevölkerungsgruppen angestrebt wird, deren Involvierung als schwierig gilt, wie beispielsweise Minderheitengruppen mit geringen Einkommen.

Umfrage

Potentielle TeilnehmerInnen auf der Grundlage einer Zufallsauswahl zu identifizieren, kann für die Glaubwürdigkeit des Projekts von Vorteil sein. Die Umfrage kann, falls rechtlich möglich, telefonisch erfolgen. In diesem Fall ist es möglich, zufällig ausgewählte Telefonnummern zu erwerben, oder die Auswahl selbst anhand des öffentlichen Telefonbuchs vorzunehmen (beispielsweise kann jede vierte Eintragung mit zwei geraden Zahlen am Ende der Telefonnummer angerufen werden; andere Formen der Zufallsauswahl sind möglich). Eine Alternative ist es, die Rekrutierung persönlich oder auf dem Postweg vorzunehmen.

Fragebogen

Unabhängig davon, ob die anfängliche Umfrage via Telefon, Postweg oder persönlich vorgenommen wurde, sollte ein Fragebogen das Interesse der potentiellen TeilnehmerInnen erwecken; er sollte eine Kurzbeschreibung beinhalten und die Glaubwürdigkeit des Projekts unterstreichen (etwa indem die Hauptgeldgeber genannt werden); er sollte über den nötigen Zeitaufwand einer Teilnahme informieren sowie über die Art und Weise, wie der Zeitaufwand entschädigt und wie TeilnehmerInnen von ihren Verpflichtungen befreit werden. Falls die Person ihr Interesse an einer Teilnahme zu erkennen gibt, werden die demographischen Details erfragt. Danach sollte der/die potentielle TeilnehmerIn darüber informiert werden, dass ihm/ihr umgehend zusätzliche Information zukommen wird.

TIPP

Im Fall einer nicht-zufälligen Auswahl kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle BewerberInnen dieselben Informationen bereitstellen. Zum einfacheren Vergleich ist es dann nötig, jene BewerberInnen, die in die engere Auswahl gekommen sind, vor der endgültigen Auswahl nochmals zu kontaktieren, um die Informationen zu vervollständigen und zu vereinheitlichen. Auch ist es ratsam, ein bis zwei ErsatzteilnehmerInnen vorzusehen, falls jemand ausfallen sollte.

Datenmanagement

Um die Übersicht über die potentiellen TeilnehmerInnen und telefonischen Umfragen zu behalten, sowie zum Verfassen von Briefen, ist ein Computer nötig, der die Erstellung einer Datenbank und die Anfertigung von Serienbriefen erlaubt. Nachdem die vervollständigten Fragebögen in die Datenbank eingetragen worden sind, sollte für jede/n potentielle/n TeilnehmerIn dieses Tages ein Brief angefertigt werden. Jede Person sollte mit einer Kontrollnummer versehen werden, welche bis zur endgültigen Auswahl zur Identifikation potentieller TeilnehmerInnen verwendet wird. Dies trägt zur Vermeidung von Auswahlverzerrungen bei.

2.4.2 Erfahrung und Wissen

Es ist durchaus möglich, dass einige oder alle TeilnehmerInnen keine oder nur geringe Erfahrung mit partizipativen oder konsensbasierten Prozessen haben; dass sie also nicht über die nötigen Fertigkeiten verfügen. Für manche wird es überdies die erste Erfahrung als Erwachsene/r in einer organisierten Gruppe sein, einschließlich der damit verbundenen sozialen Dynamik. Anders gesagt: der Lernprozess erfolgt gleichzeitig auf vielen Ebenen.

2.4.3 TeilnehmerInnen als öffentliche Personen

Die Bekanntgabe der TeilnehmerInnen unmittelbar nach ihrer Auswahl, erlaubt es den Medien, auf sie zuzugehen; dies trägt dazu bei, die entsprechende mediale Unterstützung und Publicity für die bevorstehende Veranstaltung zu bekommen. Allerdings könnten TeilnehmerInnen zu diesem Zeitpunkt noch recht wenig über das Thema wissen und auch über keinerlei Medienerfahrung verfügen. Außerdem sind sie anfällig dafür, in ihren Ansichten beeinflusst zu werden, noch bevor sie eine informierte Wahl treffen konnten.

2.5 Logistik

Bei der Festlegung des **Datums** der Veranstaltung ist zu berücksichtigen:

- Berücksichtigen von Gemeindeaktivitäten. Das Zusammenfallen mit größeren Schul-, Sport-, Kirchen- und anderen Aktivitäten ist zu vermeiden;
- Vermeiden der Ferienzeit;
- Werktag sind im Allgemeinen besser als das Wochenende.

Bei der Auswahl des **Veranstaltungsortes** ist zu berücksichtigen:

- Der Ort sollte groß genug sein, um allen TeilnehmerInnen und gegebenenfalls dem Publikum Platz zu bieten;
- Ein flexibel gestaltbarer Ort mit Extraräumen ist von Vorteil;
- Die Einrichtung sollte zentral gelegen und leicht zugänglich sein;
- Die Einrichtung sollte über die erforderliche Ausstattung (Tische, Stühle) verfügen, sowie über geeignete Anschlüsse für Licht, Computer und Internetverbindungen (bei Bedarf); Toiletten; eine Klimaanlage etc.;
- Die Einrichtung sollte in politischer Hinsicht neutral sein (und in religiöser Hinsicht, falls relevant für das Thema);
- Die Einrichtung sollte eine angenehme Atmosphäre bieten, sodass sich die TeilnehmerInnen wohl fühlen können;
- Der Raum muss über ausreichende elektrische Versorgung zum Betrieb elektronischer Medien verfügen;
- Für den Fall, dass Publikum erwartet wird, muss es möglich sein, Sitzplätze anzubieten;
- Es sollte Toiletten geben.

2.6 Materialien und Zubehör

Materialien, die üblicherweise für partizipative Veranstaltungen erforderlich oder nützlich sind:

- Plakatpapier – mehrere Bögen zum Festhalten von Ideen.

HINWEIS: *Es ist besser, Papier zu verwenden als Kreide oder Whiteboards. Die Einzelblätter können archiviert werden und sind leichter zu transportieren.*

- mindestens zwei Flipcharts inklusive Ständer
- Platz zum Aufhängen der Flipchartblätter
- Klebeband oder Reißnägeln zur Befestigung von Papier an den Wänden
- farbige Moderationsmarker mit breitem Strich
- Stifte, Bleistifte, Papier
- Transparentpapier – für schnelle Skizzen, Auflagen etc.
- Kopiermaschine (einschließlich der Erstellung von Overheadfolien)
- Computer/Textverarbeitung
- Projektor mit Leinwand
- Overheadprojektor
- Projektorleinwand
- Podium
- Tisch (für Panels)
- Mikrofon
- Telefon
- Drucker
- Videokamera oder Audiorecorder
- zugehörige Tonträger zur Aufnahme
- Sofortbildkamera (digital oder analog)
- Farbstifte
- Papier
- einseitig klebende Notizzettel (in mehreren Farben).

2.7 Unterkunft, Verpflegung und Ausgabenrückerstattung

Folgende Punkte sind bei Bedarf zu arrangieren:

- Mahlzeiten während der Tage der Veranstaltung
- Hotelunterkunft, bei Bedarf
- Parkplätze
- Reisevereinbarungen
- Reisekostenrückerstattung
- Honorare und Ausgabenerstattungen.

2.8 Bewerbung der Veranstaltung und Anmeldung

Einige der Verfahren stellen mehr oder weniger große öffentliche Ereignisse dar. Aus diesem Grund ist die Bewerbung und Ankündigung einer Veranstaltung auch Teil einer umfassenden Strategie zur Öffentlichkeitsarbeit, an dessen Beginn im Idealfall die Rekrutierung von TeilnehmerInnen steht. Der einfachste und effektivste Weg der Informationsverbreitung und des Aufrufs zur Beteiligung führt über die Medien. Umfassende Medienberichterstattung über das Ereignis ist ein Schlüssel zum Erfolg. Die Aufrechterhaltung von Beziehungen zu wichtigen Personen im Medienbereich kann sich im Sinne einer laufenden Berichterstattung als vorteilhaft erweisen. Die Bewerbung und Ankündigung kann folgende Aktivitäten umfassen: Zeitungs- und Fernsehberichterstattung, Ankündigungen im öffentlichen Rundfunk, Anzeigen, Plakate, Aussendungen an InteressenvertreterInnen, Präsentationen vor Interessengruppen und Mundpropaganda.

Einige Möglichkeiten zur Entwicklung öffentlicher Aufmerksamkeit für das Projekt:

- Kontaktieren lokaler, nationaler und regionaler Massenmedien (Zeitung, Radio, TV) (bei Bedarf);
- Vorbereiten von Plakaten und Flugblättern;
- Verfassen von Pressemitteilungen;
- Verfassen von Artikeln, die den Prozess unterstützen und die Themen illustrieren;
- Informieren von Organisationen und anderen Gruppen (etwa durch Präsentationen);
- Entwickeln von Aktivitäten, die auf das Thema/die Themen aufmerksam machen. Beispielsweise eine ‚Schnitzeljagd‘, Theater- oder andere Vorführungen, thematische Kreuzworträtsel auf Flugblättern oder in lokalen Zeitungen etc.

Eine Möglichkeit, die Öffentlichkeit auf eine kreative Art und Weise auf eine Veranstaltung oder ein Thema aufmerksam zu machen, besteht darin, eine thematische Schnitzeljagd zu organisieren. Beispielsweise können Detailfotos öffentlicher Kunstwerke oder Gebäude gemacht und Zeitungen abgedruckt werden. Die LeserInnen können etwa dazu aufgefordert werden, Strukturen zu identifizieren und werden bei korrekter Antwort mit Preisen belohnt.

TIPP

Ein Medienpaket kann beispielsweise beinhalten: das Programm, Informationen zur Kontaktperson des Projekts einschließlich Telefonnummer, Philosophie des Verfahrens, Projektübersicht, Zeitplan, Erläuterungen zur Auswahl der TeilnehmerInnen, TeilnehmerInnenliste, Berichterstattung, Liste der Mitglieder des Lenkungsausschusses und des Projektbeirats, Liste der Sponsoren, Informationen über die Projektträger, zusätzliche Informationen über Diskussionsthemen, Kommentar.

Entsprechend der finanziellen Möglichkeiten der TeilnehmerInnen können **Teilnahmegebühren** einheitlich oder gestaffelt sein. So wurden beispielsweise die Gebühren für bestimmte Veranstaltungen bewusst niedrig gehalten, um die Öffentlichkeit zur Teilnahme und Beteiligung zu motivieren. Die Anmeldung kann im Voraus erfolgen oder vor Ort.

2.9 ProzessbegleiterIn/ModeratorIn

Die Rolle der ModeratorInnen ist in allen partizipativen Verfahren von zentraler Bedeutung. Obwohl bestimmte Aufgaben von Methode zu Methode unterschiedlich sein können, sind sie für den Gesamtablauf verantwortlich: sie müssen alle ‚bei der Stange halten‘, auch in zeitlicher Hinsicht. Das erfordert beständige und gleichzeitig diplomatische Präsenz. ModeratorInnen sollten gut zuhören können, sowie flexibel, unvoreingenommen, einfühlsam und enthusiastisch sein. Sie sollten die TeilnehmerInnen respektieren, ein gutes Verhältnis zu ihnen aufbauen und sich auf freundliche und klare Art ausdrücken. ModeratorInnen müssen dafür sorgen, dass die Gruppe nicht vom Thema abkommt und sie müssen zurückhaltenderen Mitgliedern Gelegenheit geben und sie dazu ermutigen, ihre Ideen auszudrücken.

TIPP

Es ist von Vorteil, wenn ModeratorInnen über ein ausgeprägtes regionales oder nationales Profil verfügen.

2.9.1 Wichtige Voraussetzungen von ModeratorInnen

ModeratorInnen sollten verfügen über:

- Erhebliche Erfahrung in Moderation und Prozessbegleitung von Meetings;
- Einen Ruf der Unparteilichkeit, sowohl in politischer Hinsicht als auch in Bezug auf bestimmte Themen. ModeratorInnen sollten nicht als Advokaten eines bestimmten Aspekts eines Themas bekannt sein, und auch keine politische Partei bevorzugen;
- Entweder unmittelbares Wissen in Bezug auf das Thema, oder die Zeit sich ein solches Wissen davor anzueignen. Für bestimmte Verfahren ist gutes Sachwissen erforderlich, für andere weniger;
- Die Fähigkeit, sich auf verschiedene Charaktertypen einlassen zu können und ihre Anliegen und Fragen sichtbar zu machen. Ein guter Name ist für die TeilnehmerInnen weniger bedeutend als das Gefühl, dass sich der/die ModeratorIn um sie kümmert und in ihrem Sinne agiert;
- Wissen um verschiedene Arten von Gruppenprozessen. Dies sollte den TeilnehmerInnen das sichere Gefühl vermitteln, Gelegenheit gehabt zu haben, gehört zu werden;
- Teamfähigkeit als Mitglied der Projektgruppe, das eng mit dem/der ProjektleiterIn und/oder dem/der VeranstalterIn zusammenarbeitet.

2.10 Umsetzung und Benchmarking

Die meisten Projekte scheitern schon an der Unkenntnis darüber, wie man die Umsetzung von Projekten und Programmen überhaupt angehen sollte. Für jedes Projekt müssen ProjektleiterInnen gefunden werden, die den Prozess vom Anfang bis zum Ende begleiten. Ohne diese ProjektleiterInnen sind die Aussichten auf Erfolg gering. Zumeist empfiehlt es sich, Einzelpersonen mit der Projektkoordination zu betreuen. Falls es einen Projektbeirat oder einen Lenkungsausschuss gibt, kann er seine Arbeit als Koordinationsgremium fortsetzen. Eine Möglichkeit, die erfolgreiche Umsetzung von Projekten zu gewährleisten, besteht darin, ein Mitglied eines Vorbereitungsprogramms oder eines ähnlichen Bereichs zu engagieren, das die Leitung und Koordination der Projekte übernimmt.

Es sollte zunächst mit kurzfristigen Projekten mit hoher Aufmerksamkeitswirkung angefangen werden. Diese Art von Projekt kann den Stein ins Rollen bringen und zu kleinen aber wahrnehmbaren Veränderungen führen. Ein häufiger Fehler besteht darin, ein zu anspruchsvolles Projekt auf sich zu nehmen, um eine große Wirkung zu erzielen. Diese Projekte sind sehr oft zum Scheitern verurteilt, da die Energie dafür schnell verloren geht. Unsichtbare Projekte hingegen, jene hinter den Kulissen sozusagen, sollten zunächst ausgesetzt werden, da sie kaum von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden und den Veranstaltern daher insgesamt weit weniger bringen. Erfolgreiche Projekte ziehen wesentlich mehr Interesse auf sich und erleichtern die Rekrutierung für zukünftige Projekte.

TIPP

‘Benchmarking’ (wörtlich: das Setzen von Maßstäben) bezeichnet den Prozess der Etablierung messbarer Zielvorgaben zur Umsetzung bestimmter Projekte und Aufgaben. Benchmarking sollte die Evaluierung des Konzepts und des Fortschritts eines Projekts erlauben. Es sollte ein zeitlich geplanter Bestandteil sein und kann als Plattform für Modifikationen oder auch zur Feier von Erfolgen dienen.

2.11 Verbreitung der Ergebnisse

Nach Abschluss des Berichts wird dieser in ausreichender Auflage vervielfältigt, um die Versendung an alle maßgeblichen InteressenvertreterInnen, einschließlich relevanter Parlamentsbehörden oder Ministerien, Wirtschafts- und Nichtregierungsorganisationen, zu ermöglichen. Zusätzlich forderten vielleicht auch andere Interessengruppen bereits vor der Veranstaltung Kopien des Berichts an; solche Anfragen können auch danach noch erwartet werden. Außerdem sollten die TeilnehmerInnen mehrere Kopien zur Disposition haben. Zudem könnte das Projektmanagementteam selbst Kopien benötigen, falls zukünftige (Konferenz-)Präsentationen geplant sind. Neben der Erstellung eines Berichts können die Ergebnisse etwa auch über Pressemitteilungen oder bei Veranstaltungen wie Konferenzen, Vorträgen, Ausstellungen oder über Webseiten und andere neue Medien verbreitet werden.

Tabelle 2: Vergleichende Übersicht partizipativer Verfahren

Methode	Ziele	Thema*				TeilnehmerInnen	Zeitaufwand		Kosten 1-4
		Wissen	Reife	Komplexität	Kontroverse		Veranstaltung	insgesamt	
21 st Century Town Meeting®	Tausende von Menschen (bis zu 5.000 Personen) gleichzeitig zu versammeln, um komplexe Fragen politischer Entscheidungsprozesse zu beraten	+	+/-	+	+/-	Jede/r	1-3 Tage	1 Jahr	4
Charrette	Konsensbildung zwischen verschiedenen Gruppen und Erarbeitung eines Aktionsplans	+/-	+/-	-	+/-	DurchschnittsbürgerInnen oder InteressenvertreterInnen. Beiträge anderer.	1-5 Tage	2-3 Monate	3
Citizens Jury	Eine Entscheidung, die alle thematisch gut informierten BürgerInnen repräsentiert.	+/-	+/-	+/-	+	12-24 zufällig ausgewählte BürgerInnen. Beiträge von ExpertInnen, InteressenvertreterInnen & PolitikerInnen	3 Tage	4-5 Monate	4
Konsenskonferenz	Konsens und eine Entscheidung bezüglich eines kontroversen Themas.	+	+/-	+	+	10-30 zufällig ausgewählte BürgerInnen. Beiträge anderer.	3 Wochenenden	7-12 Monate	4
Deliberative Polling®	Erarbeitung einer repräsentativen und informierten (deliberativen) Sichtweise der öffentlichen Meinung in Bezug auf eine wichtige öffentliche Angelegenheit.	-	+/-	-	+/-	Eine repräsentative Zufallsstichprobe der Bevölkerung	1 Tag	8 Monate	4
Delphi-Verfahren	Darlegen aller Meinungen und Optionen bezüglich einer komplexen Angelegenheit.	-	-	+	+/-	ExpertInnen	variabel	variabel	1-3
ExpertInnenpanel	Synthese einer Vielzahl von Beiträgen zu einem bestimmten Thema und Erarbeitung von Empfehlungen.	-	-	+	+/-	ExpertInnen	variabel	variabel	2
Fokusgruppe	Darlegen und Begründen verschiedener Meinungen zu einem Thema (Argumentieren).	+/-	-	m	+/-	InteressenvertreterInnen und/oder BürgerInnen	2 Stunden – 1 Tag	1 Monat	1
PAME	Evaluierung und Lernen	+/-	+/-	+/-	+/-	Alle InteressenvertreterInnen	variabel	variabel	variable
Planungszellen	BürgerInnen werden über ein dringliches und wichtiges Problem unterrichtet und wählen zwischen verschiedenen Optionen. Entwicklung eines Aktionsplans.	+/-	-	m	-	25 durchschnittliche BürgerInnen. Präsentationen von ExpertInnen & InteressenvertreterInnen	5 Tage	5 Monate	4
Szenario-Verfahren	Planung und Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft. Entwicklung von Zukunftsvisionen	-	-	+	+/-	Jede/r	2-5 Tage	6 Monate	1-3
Technologiefestival	Bietet Gelegenheit zu öffentlicher Diskussion gesellschaftlich relevanter Fragen in Bezug auf Wissenschaft und Technik	-	-	+/-	+/-	Jede/r	1-2 Tage	6-12 Monate	4
World Café	Teilen und Entwickeln von Ideen	+/-	-	-	+/-	Jede/r	4 Stunden – 1 Tag	1 Monat	1

Legende: Erklärung in der Tabelle verwendeter Abkürzungen:

<i>*Thema</i>	+	m	-
Wissen	<i>Es gibt eine Menge an Allgemeinwissen.</i>		<i>Es gibt wenig Allgemeinwissen.</i>
Reife	<i>Die meisten Menschen haben sich bereits eine Meinung gebildet.</i>		<i>Das Thema ist neu; Meinungen sind im Entstehen.</i>
Komplexität	<i>Hoch komplex und technisch.</i>		<i>Nicht sehr komplex oder technisch</i>
Kontroverse	<i>Hoch kontrovers.</i>		<i>Nicht sehr kontrovers.</i>

Anmerkung: +/- bedeutet, dass die Methode Themen anspricht, die entweder + oder - sind

Kosten: 1 = kostengünstig; 2 = mäßig; 3 = kostspielig; 4 = sehr kostspielig

3 21st Century Town Meeting®

3.1 Definition

Das 21st Century Town Meeting® – wörtlich: „Stadtversammlung des 21. Jahrhunderts“¹ – ist ein Forum, das Technik mit Kleingruppen- und Face-to-Face-Gesprächen verbindet, um gleichzeitig tausende Menschen (bis zu 5.000 Personen pro Versammlung) zur Beratung komplexer politischer Fragen zu versammeln. Durch eine Kombination aus Abfragen per Abstimmungstastatur („keypad polling“), der Verwendung kollaborativer Software (sog. „Groupware“), Großbildprojektionen, Telekonferenzen und anderer Technologien ermöglichen es 21st Century Town Meetings, gleichzeitig an intimen Diskussionen teilzunehmen und zur Bildung eines kollektiven Verständnisses einer sehr großen Gruppe beizutragen. Ein 21st Century Town Meeting ist mehr als ein Einzelereignis: es ist ein integrierter Prozess der Beteiligung von BürgerInnen, InteressenvertreterInnen und EntscheidungsträgerInnen, der in der Erarbeitung von Politikempfehlungen resultiert, die sich zeitlich nach Regierungszyklen und dem Medienbedarf richten.

3.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Großangelegte öffentliche Deliberationen können sich auf die Bedingungen und Ergebnisse einer Debatte auswirken, auf Form und Inhalt vorgebrachter oder verordneter Politik, oder auf die Verteilung finanzieller Mittel in einem Budget. Unabhängig vom Thema wird die Bereitschaft zur Beteiligung an deliberativen Prozessen höher sein, wenn die Menschen davon überzeugt sind, dass sie unterstützend bei Entscheidungen mitwirken, die sich tatsächlich in absehbarer Zeit in der Realität auswirken werden. Ein 21st Century Town Meeting sollte deshalb insbesondere dann zur Anwendung gebracht werden, wenn es eine direkte Verbindung zu maßgeblichen EntscheidungsträgerInnen gibt, die Resultate gewährleisten können.

Es gibt drei Kategorien (lokaler, regionaler oder nationaler) öffentlicher Agenden, die besonders für die Methodologie des 21st Century Town Meetings geeignet sind: Planung und wirtschaftliche Entwicklung, Budgetierung und Ressourcenallokation, und Politikformulierung.

3.2.1 Planung und wirtschaftliche Entwicklung

Planungen auf städtischer, staatlicher und regionaler Ebene sind komplexe Unternehmungen. Sie machen es erforderlich, eine Reihe substantieller Fragen (von wirtschaftlicher Entwicklung hin zu Umwelt, Wohnungswesen und Bildung) abzuwägen und Prioritäten so zu setzen, dass ein Ausgleich geschaffen wird zwischen kurzfristigen und langfristigen Investitionen. Das 21st Century Town Meeting erlaubt es, eine große Anzahl von Menschen durch einen sol-

¹ „21st Century Town Meeting“ ist eine Geschützte Marke von AmericaSpeaks, einer gemeinnützigen Organisation in den Vereinigten Staaten. Zugunsten der Lesbarkeit wird auf die Verwendung des Warenzeichens in diesem Kapitel verzichtet.

chen Planungs-Irrgarten zu geleiten. Der sorgfältige Einsatz von Leitfäden für TeilnehmerInnen und von Dialogfragen in Kombination mit Verfahren der Sofortabstimmung und des Themenabgleichs ('theming') erlaubt es den TeilnehmerInnen ihre Wahlentscheidungen anhand vereinbarter Kriterien und Werte in eine Reihenfolge zu bringen.

3.2.2 Budgetierung und Ressourcenallokation

21st Century Town Meetings haben sich besonders bewährt, wenn es darum geht, dass öffentliche EntscheidungsträgerInnen budgetäre Prioritäten setzen und harte Entscheidungen treffen müssen. Öffentliche Budgets haben eine enorme Auswirkung auf die alltägliche Lebensqualität. Da der Bedarf die verfügbaren Ressourcen zumeist übersteigt, gibt es im Rahmen von Budgetentscheidungen immer Gewinner und Verlierer. Das 21st Century Town Meeting kann hier einen Ausgleich schaffen: es ist organisierten Gruppen nicht möglich, die Diskussion an sich zu reißen; jede/r nimmt unter gleichen Vorzeichen teil; alle Stimmen haben gleiches Gewicht. Die Anwendung eines solchen öffentlichen und transparenten Prozesses auf Budgetentscheidungen erhöht die Chancen dafür, dass überwiegend Allgemeininteressen im Vordergrund stehen und nicht stimmenstark vorgetragene Partikularinteressen.

3.2.3 Politikformulierung

Das 21st Century Town Meeting ist ganz besonders dann geeignet, wenn wichtige Politikentscheidungen anstehen – wenn Teile der politischen Landschaft 'zu haben sind', ein Querschnitt der Bevölkerung ein tiefgehendes Interesse an der Angelegenheit hat, und/oder wenn Umfragedaten zeigen, dass ein Konsens für möglich gehalten wird, obwohl dies durch strategische Positionierung der PolitikerInnen unmöglich erscheint. Dieses Modell ist ideal für umstrittene Fragen, weil es die Beiträge aller TeilnehmerInnen ausgleicht und in seinem Design zielgerichtet Konsens herbeiführt, indem es über wertbasierte Fragen zu konkreten Politikempfehlungen gelangt.

In allen drei Kontexten kann das 21st Century Town Meeting besonders nützlich sein, wenn es um einen Entscheidungsbedarf geht, der sich auf ein großräumiges Gebiet bezieht. Satellitenvideokonferenztechnologien erlauben, in Verbindung mit herkömmlicheren Versammlungsformen, den Austausch und die Beratung von Informationen über mehrere Orte hinweg.

3.3 Ablauf

3.3.1 Überblick

Wie bereits erwähnt, ist das 21st Century Town Meeting ein integrativer Prozess der Beteiligung von BürgerInnen, InteressenvertreterInnen und EntscheidungsträgerInnen über einen Zeitraum von vielen Monaten vor und nach einer Großveranstaltung. Das Herzstück ist eine tagelange Versammlung; die Vorbereitungsarbeiten umfassen:

- Sicherstellen, dass die EntscheidungsträgerInnen bereit sind, sich auf die Öffentlichkeit einzulassen;

- Einbinden von InteressenvertreterInnen in den Planungsprozess;
- Entwickeln eines politisch neutralen, sachlichen und zugänglichen Diskussionsleitfadens;
- Entwickeln eines ausgeglichenen Programms;
- Festlegen eines Aktionsplans für die Zeit nach der Veranstaltung

Das 21st Century Town Meeting selbst besteht aus vier Teilen:

- Festlegen des Rahmens
- Klärung von Werten
- Entwicklung von Empfehlungen
- Berichterstattung.

Am Ende der Tagung wird der kollektiven Weisheit eines großen, repräsentativen Querschnitts der Bevölkerung Gehör verschafft worden sein. Die TeilnehmerInnen verlassen ein 21st Century Town Meeting mit einem Protokoll ihrer Arbeit und Interesse an der Umsetzung ihrer Vorschläge. Da EntscheidungsträgerInnen an der Veranstaltung teilnahmen und sich bereit erklärten, sich nach den Empfehlungen zu richten, kann die Arbeit eines 21st Century Town Meetings langfristige Auswirkungen haben.

Da sich das 21st Century Town Meeting auf Diskussionen und Deliberation unter BürgerInnen beschränkt, gibt es keinerlei Reden, Frage-und-Antwort-Sitzungen oder Vorträge.

TIPP

3.3.2 Vorbereitungsphase

Das 21st Century Town Meeting besteht aus einer Anzahl von Schlüsselkomponenten, die teilweise für sich allein stehen, teilweise das gesamte Projekt durchlaufen:

Einschätzung der Themenlandschaft:

Das Thema für ein 21st Century Town Meeting muss sorgfältig ausgewählt und entwickelt werden. Wer sind die wichtigsten EntscheidungsträgerInnen, InteressenvertreterInnen und Gruppierungen, und was ist deren Interesse an der Angelegenheit? Welche Entscheidungsprozesse laufen bereits ab? Auf welche Weise könnten vorangegangene Aktivitäten für eine Deliberation nützlich sein? Welche Information ist für einen Entscheidungsprozess notwendig? Was ist die Geschichte des Problems, und wie ist das entsprechende politische Klima? Themenentwicklung ist als laufender Prozess zu verstehen, weshalb diese Fragen immer wieder neu formuliert und beantwortet werden müssen.

Einbinden von InteressenvertreterInnen und Bildung von Koalitionen:

21st Century Town Meetings sind deshalb so wirkungsvoll, weil sie eine direkte und transparente Verbindung zu EntscheidungsträgerInnen aller Seiten sowie zum Entscheidungsprozess haben. Das Verfahren kann ohne die Teilnahme und Beteiligung eines großen Ausschnitts von Personen mit hohem Bekanntheitsgrad nicht funktionieren; es ist nicht geeignet zur Übertragung auf Fokusgruppenworkshops oder als Alternative zu Meinungsbefragungen. Eine ausgereifte und fortlaufende Analysestrategie in Bezug auf Interessengruppen führt zu deren Engagement sowohl im unmittelbaren Prozess als auch in langfristigen Aktivitäten. Besonders gilt es diejenigen, die sich durch eine öffentliche Konsultation in ihren Interessen bedroht fühlen, möglichst früh in den Prozess einzubinden; zudem sollte es Notfallstrategien für den Umgang mit Widerstand geben.

TIPP

Der Prozess der Entwicklung eines 21st Century Town Meetings kann insgesamt zur Steigerung der Kompetenz eines Gemeinwesens zu BürgerInnenbeteiligungsarbeit führen.

Aufstellung eines Leitungsteams:

Das Leitungsteam ist für den Gesamttablauf des 21st Century Town Meetings verantwortlich. Dieses Team legt die Gesamtstrategie fest, erarbeitet Budgets, beauftragt externe BeraterInnen für eine ganze Reihe von Tätigkeiten (Rekrutierung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsmanagement, Anmeldung) und koordiniert ProjektleiterInnen und MitarbeiterInnen.

Gewährleisten der Vielfalt der TeilnehmerInnen:

Die TeilnehmerInnen an 21st Century Town Meetings müssen eine Abbildung der Vielfalt jener Gemeinwesen sein, die vom diskutierten Problem betroffen sind. Die Vielfalt der TeilnehmerInnen gibt den EntscheidungsträgerInnen das nötige Vertrauen in die Veranstaltung und darauf, dass die Ergebnisse die Bedürfnisse und Ansichten des gesamten Gemeinwesens widerspiegeln. Obwohl sich die TeilnehmerInnen letztlich selbst auswählen und zur Teilnahme bereit erklären, sind weit reichende Vermittlungsbestrebungen nötig, um Personen aus möglichst unterschiedlichen Lebenszusammenhängen zu gewinnen; insbesondere diejenigen, die sich für unterprivilegiert halten und normalerweise nicht an BürgerInnenaktivitäten teilnehmen. Vermittlungsteams (im Allgemeinen bestehend aus voll- oder teilzeitbeschäftigten VeranstalterInnen, die in der Zielgemeinde leben und/oder arbeiten) stellen sicher, dass lokale Organisationen und Schlüsselpersonen die Veranstaltung unterstützen und bei der Rekrutierung behilflich sind. Die Vermittlungspersonen versuchen anhand der länger werdenden TeilnehmerInnenlisten herauszufinden, welche gesellschaftlichen und geographischen Gruppierungen unterrepräsentiert sind, und organisieren daraufhin gezielte Rekrutierungsstrategien unter Einsatz der Medien und durch Direktkontakte.

Vorbereitung von Unterlagen:

Das Potential des 21st Century Town Meetings, eine große Anzahl von BürgerInnen durch komplexe, vielschichtige Beratungsprozesse zu führen, wird erst durch die Verwendung sorgfältig gestalteten Informationsmaterials möglich; es sollte politisch neutral, sachlich und zugänglich gehalten sein. Die in 21st Century Town Meetings verwendeten Hintergrundinformationen sollten nicht nur ausgewogen sein, sondern zudem auf eine Weise über Kontext und Geschichte informieren, die genügend Platz lässt für die Entwicklung alternativer Optionen.

Einbinden der Medien:

Medienberichterstattung über ein 21st Century Town Meeting ist essentiell für die Gewährleistung der Teilnahme sowie für die Herstellung von Legitimität in der Öffentlichkeit und unter EntscheidungsträgerInnen. Vermittlungsaktivitäten beschränken sich in der Anfangsphase zunächst auf lokale Zeitungen und Radiostationen; später sollten sie auf die wichtigsten Medien ausgedehnt werden.

Entwicklung der MitarbeiterInnenstruktur:

Ein 21st Century Town Meeting zu organisieren erfordert eine beträchtliche Anzahl an MitarbeiterInnen und Freiwilligen. Der Personalumfang hängt selbstverständlich vom Umfang der Veranstaltung ab: für eine Tagung von 4.000 Personen sind etwa 40 bis 50 MitarbeiterInnen und 500 Freiwillige nötig; für eine Tagung von 200 Personen sind es etwa 8 bis 10 MitarbeiterInnen und 40 bis 45 Freiwillige. Die Freiwilligen werden auf ihre Arbeit in einer der folgenden drei Funktionen vorbereitet:

1. *TischmoderatorInnen* ('*Table facilitators*'): Die Grundsätze des 21st Century Town Meetings – Bereitstellung eines geschützten Raums für echten Dialog, Ausgleich zwischen TeilnehmerInnen, Aufgreifen aller Standpunkte – lassen sich nur mithilfe produktiver Deliberation aufrechterhalten. Geschulte Moderation ist dafür unerlässlich. TischmoderatorInnen sind erfahren in der Arbeit mit Kleingruppen und in der Lage, dies über mehrere Tage hinweg zu machen.
2. *Mitglieder des ,Thementeam'* ('*Theme team*'): Einer der einzigartigen Aspekte des 21st Century Town Meeting besteht im wiederholten ,Themenabgleich' ('*theming*') der Arbeit der TeilnehmerInnen – Lesen der Meinungen der einzelnen Tische (diese werden in Echtzeit über ein drahtloses Netzwerk zugespielt), die dann zu Schlüsselthemen zusammengefasst werden und zum Zweck der Validierung der Diskussionsgegenstände sowie zur Verfeinerung und Weiterentwicklung präsentiert werden. Die Arbeit der Themengruppe erlaubt die direkte Bezugnahme auf Standpunkte und Beiträge der TeilnehmerInnen in der Diskussion; sie ermöglicht zudem die direkte Weitergabe konsensueller Empfehlungen an EntscheidungsträgerInnen.
3. *ThemenexpertInnen* ('*Issue experts*'): ThemenexpertInnen sind im Saal direkt für Fragen verfügbar, damit die Diskussionen an den Tischen auf hohem Niveau geführt werden können und nicht unter dem Mangel an technischen oder themenspezifischen Informationen erstarren.

Zusätzlich zu diesen MitarbeiterInnen übernehmen Freiwillige wichtige Aufgaben, einschließlich der folgenden: Kontaktieren registrierter TeilnehmerInnen um sie an den Zeitpunkt der Veranstaltung zu erinnern und über neueste Details am Laufenden zu halten; Vorbereiten der Teilnehmermappen mit Leitfäden, Arbeitsblättern und anderem Hintergrundmaterial; Verteilen von Unterlagen auf einzelne Tische (eine Veranstaltung mit 4.000 Personen wird bis zu 400 Tische benötigen!); Abwicklung der Anmeldung von TeilnehmerInnen vor Ort; Empfang und Begleitung von TeilnehmerInnen; Organisation der Verteilung von Verpflegung; Bereitstellung zusätzlich erforderlichen oder fehlenden gedruckten Materials für einzelne Tische; Hilfestellung für Behinderte; Unterstützung der Tischmoderation durch das Beantworten von Fragen oder die Suche nach ExpertInnen vor Ort für zusätzliche Auskünfte; Abwicklung von EDV-Problemen (Software, Hardware, Bedienung von Geräten etc.).

3.3.3 Town Hall Event

Festlegung des Rahmens:

Am Beginn des Programms eines 21st Century Town Meetings stehen die Begrüßung durch die Projektträger und kurze Eröffnungsreden politischer Schlüsselpersonen, um den Rahmen der Deliberation festzulegen. Daraufhin beantworten TeilnehmerInnen demographische Fragen, um sich einerseits mit der Technik vertraut zu machen und um andererseits sichtbar zu machen, was die sozialen Merkmale der versammelten Personengruppe sind (z. B. Alter, Geschlecht, Ethnizität, Einkommen, regionale Herkunft und andere Kriterien, die für das Thema von Bedeutung sind).

Klärung von Werten:

Am Anfang jeder Deliberation steht eine ,Wertediskussion', die es den TeilnehmerInnen erleichtern soll herauszufinden, was ihnen in Hinblick auf die Fragestellung wichtig ist. Für ein 21st Century Town Meeting ist es erforderlich, dass die TeilnehmerInnen zunächst ihre Vorstellungen und Anliegen nach Schwerpunkten ordnen; entsprechend dieser Methode kann dies schwer fallen, wenn die zugrunde liegenden Werte nicht verdeutlicht wurden. Die Wertediskussion bildet die Grundlage der Deliberation der folgenden 4 bis 5 Stunden.

Entwickeln von Empfehlungen:

Im Laufe eines 21st Century Town Meetings sind die TeilnehmerInnen an kleinen, unterschiedlichen Tischdiskussionen beteiligt, die von geschulten Fachleuten geleitet werden. Die Größe der Gruppe (10 bis 12 TeilnehmerInnen pro Tisch) gewährleistet einen geschützten Rahmen und erlaubt es den TeilnehmerInnen voneinander zu lernen, auf Ansichten zu reagieren, sich anhand der vorbereiteten Hintergrundinformation eine Meinung zu bilden und schließlich zu einem gemeinsamen Standpunkt zu gelangen, der die bestmögliche Abbildung und Integration aller individuellen Perspektiven darstellt. Die TischmoderatorInnen sorgen dafür, dass alle eine Chance zur Beteiligung haben, und dass der Prozess demokratisch verläuft.

Laptops, die über ein Netzwerk verbunden sind und an jedem Tisch von Freiwilligen bedient werden, dienen als elektronische Flipcharts zur Aufzeichnung der im Laufe der Diskussion produzierten Ideen. Die computerunterstützt gesammelten Informationen werden an das Thementeam weitergeleitet; dort werden gemeinsame Prioritäten und Empfehlungen ausgearbeitet und rasch an die gesamte Versammlung zur Abklärung, Modifikation und letztlich Abstimmung weitergegeben.

TeilnehmerInnen stimmen mithilfe einer kleinen kabellosen Tastatur, die ihnen zu Beginn der Veranstaltung ausgehändigt wurde, ab. Die Tastatur wird während der Versammlung für eine ganze Reihe von Abstimmungsvorgängen verwendet. Zum Beispiel: Identifikation von Präferenzen der TeilnehmerInnen bezüglich der Empfehlungen; Entscheidung über weitere Diskussionsthemen; Sammlung demographischer Informationen; Evaluierung der Veranstaltung.

Laptops und Abstimmungstastaturen sind aufeinander abgestimmt und liefern Daten, die nach demographischen Kriterien sortiert werden können. Dies kann für EntscheidungsträgerInnen von großem Wert sein, ebenso wie für Medien, die darüber berichten. Diese Form der Abstimmung macht den Gesamtprozess transparent und den TeilnehmerInnen ihre direkte Einflussnahme erkennbar.

Ein/e GesamtleiterIn ('lead facilitator') steuert das Programm von der Bühne aus, wo Großbildschirme Projektdaten, Themen und Informationen in Echtzeit an die gesamte Versammlung weitergegeben werden. Sobald die Themen (samt dem entsprechenden Grad an Unterstützung) auf die Großbildschirme projiziert werden, werden Tausende Personen unmittelbar darüber informiert, wie die Ergebnisse ihres Tisches mit dem Gesamtergebnis korrespondieren. Die Verwendung der Großbildschirme erlaubt es den Individuen außerdem zu erkennen, wie sich der Gemeinwille allmählich im Laufe des Tages entwickelt.

Berichterstattung:

Die letzten 30 Minuten dienen dazu, den Tagesablauf zu evaluieren, weitere Schritte zu besprechen und den EntscheidungsträgerInnen Gelegenheit dafür zu geben, ihre Eindrücke zu schildern und zu Fragen der TeilnehmerInnen Stellung zu beziehen. Am Ende der Veranstaltung verfasst das Thementeam einen vorläufigen Bericht über die Ergebnisse und eine detaillierte Beschreibung der Abstimmungsergebnisse und vorgebrachter Themen.

3.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

3.4.1 Arbeitsplan

Ein groß angelegtes 21st Century Town Meeting ist arbeitsintensiv und kostspielig. Dementsprechend wird die Verfügbarkeit von Infrastruktur und Ressourcen immer ein wichtiger Faktor in der Entscheidung über seine Anwendung sein. Insgesamt kann ein 21st ein Century Town Meeting sechs bis zwölf Monate zur Organisation und Umsetzung in Anspruch nehmen. Zu Beginn wird sich ein großer Teil um die Themenentwicklung drehen, um die Involvierung von Interessenvertretern und um die Bildung von Koalitionen. In den meisten Fällen wird sich die Durchführung entlang des nachfolgend abgebildeten Zeitplans bewegen:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Festlegen von Zeitpunkt und Größe der Tagung • Sicherstellen des Tagungsorts • Vorläufige Budgetierung • Einrichten eines Leitungsteams • Identifizieren von Interessengruppen • Identifizieren von Finanzierungsquellen und zusätzlichen Projektträgern • Erste Schritte zur Rekrutierung des Thementeams und der ThemenexpertInnen. | <p>15 Wochen
vor dem Event</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vorläufige Diskussion von Inhalten und Gestaltung • Fortführung der Identifikation von Interessengruppen • Engagieren lokaler MitarbeiterInnen • Gestalten eines ‚Backstage-Events‘ für interessierte geladene Gäste. | <p>14 Wochen
vor dem Event</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Festlegen der Ziele der Vermittlungsarbeit • Endgültige Rekrutierung der MitarbeiterInnen • Bestimmen inhaltlicher Anforderungen • Entwickeln eines Arbeitsplans des Leitungsteam • Vorbereiten einer Übersicht inhaltlich relevanter Datenquellen. | <p>13 Wochen
vor dem Event</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Erneutes Kontaktieren lokaler PartnerInnen • Gestaltung der Website planen • Festsetzen der Termine zur inhaltlichen Prüfung des Programms durch den Beirat • Einberufen eines Programmgestaltungskomitees • Einberufen einer Teamsitzung zur Besprechung der Medienstrategie • Entwickeln der Ziele und Strategien der Vermittlungsarbeit. | <p>12 Wochen
vor dem Event</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Einschulen lokaler MitarbeiterInnen und Erarbeiten eines Projektfahrplans • Entwickeln eines Entwurfs des TeilnehmerInnenleitfadens • Erste Kontaktaufnahme mit EntscheidungsträgerInnen, VIPs • Besuch des Veranstaltungsorts und Besprechung mit PartnerInnen • Rekrutieren lokaler VeranstalterInnen. | <p>11 Wochen
vor dem Event</p> |

- 10 Wochen vor dem Event**
 - Gestaltung der Website
 - Planung der Anmeldung
 - Abschließen der Medienstrategie
 - Vervollständigen des ersten Programmentwurfs
 - Abschließen von Fragen zu Inszenierung, audiovisueller Präsentation und Veranstaltungsmanagement
 - Entwerfen von Informationsmaterial.

- 9 Wochen vor dem Event**
 - Abschließen der Arbeitsbereichsstrategien und Arbeitspläne
 - Vervollständigen des Informationsmaterials
 - Rekrutieren von ModeratorInnen; Festsetzen von Schulungsterminen
 - Überarbeiten des Erstentwurfs des TeilnehmerInnenleitfadens
 - Starten der Informationsaktivitäten.

- 8 Wochen vor dem Event**
 - Lancieren der Website
 - Beginn der Anmeldung (online & telefonisch)
 - Starten der Informationsaktivitäten
 - Abschließen der Planung spezieller Dienstleistungen (z. B. Kinderbetreuung)
 - Gespräche mit restlichen BeraterInnen/LieferantInnen.

- 7 Wochen vor dem Event**
 - Überarbeiten des ersten Programmentwurfs
 - Erste Besprechungen mit EntscheidungsträgerInnen /VIPs
 - Abschließen des TeilnehmerInnenleitfadens
 - Vereinbaren von Verträgen; Einstellen von BeraterInnen/LieferantInnen
 - Leitungsteam trifft sich bezüglich des TeilnehmerInnenleitfadens und zur Programmgestaltung.

- 6 Wochen vor dem Event**
 - Erarbeiten eines Plans für Übersetzungsdienste
 - Entwickeln des Designs des TeilnehmerInnenleitfadens
 - Überarbeiten des zweiten Programmentwurfs
 - Durchführen einer Fokusgruppe zum TeilnehmerInnenleitfaden.

- 5 Wochen vor dem Event**
 - Vorbereiten der Medieninformationen
 - Erarbeiten eines Follow-up-Plans für die ersten 2 bis 4 Wochen
 - Abschließen des TeilnehmerInnenleitfadens und Versenden an die Druckerei
 - Besprechung mit dem Leitungsteam zu Informations- und Programmgestaltung.

- 4 Wochen vor dem Event**
 - Erledigen des technischen und audiovisuellen Bedarfs, des Orientierungsplans
 - Entwickeln des endgültigen Erscheinungsbilds des Veranstaltungsortes
 - Organisation der Bereitstellung von Verpflegung (Catering)
 - Endgültige Festlegung der ReferentInnen
 - Erstellen eines Plans zur Unterstützung Behinderter
 - Schulungen der MitarbeiterInnen und Freiwilligen.

- Starten der Medieninformationskampagne
 - Durchführen umfassender Informationsveranstaltungen
 - Starten der Vermittlungsarbeit
 - Vervollständigen und Erstellen der Unterlagen zur Übersetzung
 - Verteilen der fertigen Leitfäden an die TeilnehmerInnen.
- 3 Wochen
vor dem Event**
- Beginn der Medienakkreditierung
 - Abschließen des Follow-up-Plans
 - Bestätigen der Teilnahme von VIPs und ausgewählten Funktionären
 - Abschließende Medienkampagne
 - Starten der abschließenden Programmausarbeitung
 - Abschließen der detaillierten Programmgestaltung
 - Rekrutieren freiwilliger MitarbeiterInnen für den Event
 - Vervollständigen der Schulungs- und Orientierungsunterlagen
 - Erledigen abschließender Bestellungen von Verpflegung.
- 2 Wochen
vor dem Event**
- Erinnern der TeilnehmerInnen an die Veranstaltung
 - Abschließen des Programms
 - Abschließende MitarbeiterInnenplanung
 - Schulung und Instruktion der ModeratorInnen, MitarbeiterInnen und Freiwilligen
 - Einrichten der audio-visuellen und technischen Ausstattung
 - Generalprobe – probeweise Umsetzung des Programms
 - Vorbereiten der Unterlagen und Mappen für TeilnehmerInnen
 - Erledigen der Planung der Datenanalyse und Berichtserstellung.
- Letzte Woche
vor dem Event**
- Treffen mit VeranstalterInnen, Organisationen, Schlüsselpersonen, VIPs, Leitungsteam
 - Fortsetzen der Medienarbeit
 - Durchführen der Datenanalyse
 - Aktualisieren der Datenbank
 - Veröffentlichen des Abschlußberichts (auch im Internet).
- Follow-up**

3.4.2 Budget

Die wichtigsten Budgetposten des 21st Century Town Meetings umfassen:

- **Projektmanagement:** Entwicklung, Planung, Moderation, Produktion, Follow-up, administrative Kosten
- **Technik und audio-visuelle Unterstützung:** Laptops, Abstimmungstastaturen, Software, Großbildschirme, Tonanlagen, Telekonferenzanlage
- **Vermittlung und Kommunikation:** Planung, Stellenbesetzung, Unterlagen
- **Kosten der Veranstaltung, des Veranstaltungsortes und der Produktion:** Planung, Logistik, Mieten, Verpflegung, Sicherheit, Unterlagen
- **Tagungsservice:** Übersetzungen, Zeichensprache, Anmeldung, Transport, Kinderbetreuung.

TIPP

Obwohl die Kosten für ein 21st Century Town Meeting erheblich sind, sind sie vergleichbar mit den (wenn nicht sogar geringer als die) Kosten, die üblicherweise für Meinungsumfragen und Öffentlichkeitsarbeit anfallen. Außerdem kann authentische BürgerInnenbeteiligung an kontroversen Fragen dazu beitragen, die Wahrscheinlichkeit für spätere, kostspieligere Auseinandersetzungen zu verringern.

3.5 **Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke**

Das 21st Century Town Meeting ermöglicht es tausenden Personen zusammenzukommen und eine umsetzungsfähige Liste an Empfehlungen zu komplizierten öffentlichen Fragen zu erarbeiten. Alle Versammlungen sind einzigartig und dennoch ist das Endresultat von bestimmten Faktoren abhängig, wie etwa dem Thema der Diskussion, der Größe der Veranstaltung, den TeilnehmerInnen und der politischen Landschaft. Für eine erfolgreiche Veranstaltung müssen eine Reihe von Schlüsselementen berücksichtigt werden:

- **Das ausgewählte Thema muss genügend ‚ausgereift‘ sein.** Um Aufwand und Kosten zu rechtfertigen, müssen sich die Deliberationen auf reale und aktuelle Politiken und/oder Ressourcen auswirken können.
- **Die Glaubwürdigkeit gegenüber BürgerInnen und EntscheidungsträgerInnen muss aufrechterhalten bleiben.** Parteilichkeit und Einflussnahme müssen aus der Planung und Durchführung von Veranstaltungen, der Zusammenstellung der TeilnehmerInnen und den Diskussionsunterlagen ferngehalten werden. Der Entscheidungsfindungsprozess muss offen und transparent sein.

TIPP

EntscheidungsträgerInnen können sich bei ihren Auftritten bei 21st Century Town Meetings nicht mit großen Worten begnügen. Sie sind vielmehr aktiv durch die Teilnahme an Tischdiskussionen beteiligt, beobachten den gesamten Prozess und reagieren am Ende des Tages auf die Beiträge der BürgerInnen.

- **Die Teilnahme muss vielfältig sein.** Ungeachtet der Größe des jeweiligen ‚Gemeinwesens‘ darf keine soziale Gruppe ausgeschlossen sein. Jede Stimme muss gehört werden, insbesondere die benachteiligter und marginalisierter Gruppen. Im Sinne der Glaubwürdigkeit gegenüber politischen EntscheidungsträgerInnen und den Medien muss der betroffene Ausschnitt der Öffentlichkeit in seiner Verschiedenartigkeit ausreichend repräsentiert sein.
- **Ein geschützter öffentlicher Raum muss geschaffen werden.** Veranstaltungen müssen so gestaltet sein, dass sie beständig danach trachten, einen ausgewogenen und produktiven Dialog zu ermöglichen; sie sollen faire Voraussetzungen dafür schaffen, dass die individuellen Anliegen von BürgerInnen gleichberechtigt neben denen etablierter Interessen stehen.
- **Informierter Dialog muss gefördert werden.** Um dem Vorurteil der Nichtinformiertheit von BürgerInnen entgegenwirken zu können, muss eine hochwertige Deliberation unterstützt werden durch: eine gute Moderation, neutrale und ausgewogene Hintergrundinformationen und die Verfügbarkeit von ExpertInnen für die inhaltliche Unterstützung und Beantwortung von Fragen.
- **Öffentlicher Konsens muss demonstriert werden.** Um einforderbar zu sein, muss der Prozess Informationen produzieren, die unmissverständlich öffentlich geteilte Prioritäten zum Ausdruck bringen.

Das 21st Century Town Meeting hat sich als viel versprechendes Model für hochwirksame Deliberation bewährt. Eine Veranstaltung allein genügt jedoch nicht für einen tragfähigen BürgerInnenbeteiligungsprozess. Der Erfolg wird zuletzt davon abhängen, in welchem Ausmaß es gelingt: 1) einen nachhaltigen öffentlichen Aktionskreis zu entwickeln; 2) ein sektorübergreifendes institutionelles Bekenntnis zur Umsetzung des Programms zu entwickeln; 3) nachhaltig Bürgerkompetenz zu entwickeln, die Deliberationen auch zukünftig ermöglicht.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten den Einfluss der Veranstaltung sichtbar zu machen. Es geht darum, sowohl das Engagement der TeilnehmerInnen als auch systemische Veränderungen des Entscheidungsprozesses nachhaltig anzuregen und zu verfolgen. Beispiele für die Aufrechterhaltung des Engagements der TeilnehmerInnen über die Großveranstaltung hinaus sind: Zusenden aktueller Informationen zum Fortschritt der Angelegenheit; Kontaktieren gewählter Repräsentantinnen oder Initiierung einer Petition; Teilnahme an vertiefenden Online- oder persönlichen Diskussionen; Beschaffung von Unterlagen (z. B. Internet) zur Organisation selbstorganisierter Treffen; Rekrutierung und Involvierung zusätzlicher Personen. Die Aufrechterhaltung der BürgerInnenbeteiligung kann EntscheidungsträgerInnen zu verstehen geben, dass das Ergebnis eines 21st Century Town Meetings nicht nur darin besteht, einen von vielen Berichten abzuliefern. Vielmehr ist es ein lebendiges Zeichen wichtiger Anliegen ihrer WählerInnen und eine Auflistung von Themen, für die sie schließlich verantwortlich gemacht werden.

3.6 Literatur und Quellen

Unter folgender Internetadresse finden sich Links zu einer Reihe von Veröffentlichungen und zu Hintergrundmaterial zum 21st Century Town Meeting®, zu groß angelegten BürgerInnenbeteiligungsverfahren im Allgemeinen und zu mehr als 15 Organisationen, die in diesem Feld arbeiten:

www.americaspeaks.org

4 Charrette

4.1 Definition

Das Charrette-Verfahren – wörtlich: „Handkarren-Verfahren“ – besteht aus einem intensiven Verfahren unter Anwesenden (Face-to-face-Prozess), bei dem es darum geht, unter Mitgliedern verschiedener sozialer Gruppierungen in kurzer Zeit einen Konsens zu erzielen. In der Vorbereitungsphase des Verfahrens werden die Hauptgesichtspunkte einer Problemstellung herausgearbeitet und die TeilnehmerInnen in entsprechende Untergruppen aufgeteilt. Diese Untergruppen berichten der Gesamtgruppe regelmäßig über ihre Arbeit, die über einen Rückkoppelungsprozess in die Diskussionen der nächsten Runde einfließt. Dieser Vorgang wird bis zur Konsensfindung bei Redaktionsschluss des Abschlussberichts fortgesetzt. Charrette-Verfahren können unterschiedlich groß sein, von 50 bis zu 1.000 Personen umfassen und von vier Tagen bis zu zwei Wochen dauern.

4.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Charrette-Verfahren wurden häufig zur Entwicklung, Gestaltung und Planung von Projekten auf Gemeindeebene verwendet. Sie können jedoch anderen Fragestellungen angepasst und für größere Gebiete verwendet werden. Im Allgemeinen wird ein Charrette-Verfahren:

- zu Beginn eines Planungsprozesses praxisbezogene Ideen und Ansichten sammeln,
- Beiträge von und Zusammenarbeit mit einer Fülle von TeilnehmerInnen anregen,
- Entscheidungsfindung erleichtern, wenn der Prozess ausgereift ist,
- Unentschlossenheit oder Stillstände gegen Ende eines Gruppenprozesses auflösen,
- auf der Basis der Beiträge von BürgerInnen realisierbare Projekte und Aktionspläne einschließlich der Schritte zur praktischen Umsetzung und zur erfolgreichen Entwicklung von Projekten erarbeiten,
- potentielle Projektfinanzierungsquellen identifizieren.

4.3 Ablauf²

4.3.1 Überblick

Die Vorbereitungsphase („Pre-Charrette“):

Während der Vorbereitungsphase liegt das Hauptaugenmerk auf der Entwicklung von und der Arbeit mit dem Lenkungsausschuss, der den Schwerpunkt der Charrette festlegt und für die Logistik der anschließenden beiden Phasen zuständig ist. Es ist von Vorteil, wenn Lenkungsausschuss und Charrette-ModeratorIn eng zusammenarbeiten und gemeinsam eine vorläufige Themenliste zusammenstellen.

Der Charrette-Workshop:

Der Workshop selbst ist ein intensives Arbeitstreffen zur Planung und Gestaltung. Er beteiligt die TeilnehmerInnen an der Einschätzung von Bedürfnissen, dem Interviewen von InteressenvertreterInnen, der thematischen Schwerpunktsetzung, der Erarbeitung von Empfehlungen, der Identifizierung konkreter Projektmöglichkeiten und der Ausarbeitung von Umsetzungsstrategien.

Die Nachbereitungsphase („Post-Charrette“):

Die Nachbereitungsphase widmet sich der Vorbereitung eines Schlussdokuments, welches Stärken, Schwierigkeiten und Herausforderungen, Empfehlungen, konkrete Projekte, Umsetzungsschritte und potentielle Finanzierungsquellen aufzeigt. Dieser Schritt beinhaltet eine formale, öffentlich zugängliche Präsentation. In dieser Phase wird bereits mit der Umsetzung begonnen.

4.3.2 Umsetzung

I. Personal und Aufgaben

(a) ProjektmanagerIn

Das Projektmanagement kann von einer Einzelperson oder einem Team durchgeführt werden. Die entsprechenden Verantwortlichkeiten bestehen darin:

- den Gesamtprozess zu überblicken und im Auge zu behalten,
- jene BürgerInnen auszuwählen, die für die Einrichtung des Lenkungsausschusses zuständig sind,
- den Endbericht zu produzieren und zu verteilen,
- als Kontaktperson für Follow-up-Aktivitäten zur Verfügung zu stehen.

(b) Lenkungsausschuss

TIPP

Um den Prozess in Gang zu bringen und seine Verwirklichung bis zum Ende zu gewährleisten, empfiehlt es sich zumeist, eine möglichst vielfältige Gruppe von BürgerInnen zusammenzustellen. Diese kann dann die Aufgabe der Koordination und Moderation der Aufstellung eines starken Lenkungsausschusses übernehmen.

² Dieser Abschnitt basiert größtenteils auf Segedy, J. & Johnson, B. The Neighborhood Charrette Handbook: Visioning and Visualising Your Neighborhood's Future (siehe Literaturverzeichnis).

Dies ist eine gemeinschaftliche Aufgabe. Eine Aktionsgruppe aus BürgerInnen, welche die breite Basis der Gemeinschaftsinteressen repräsentieren (welche von der jeweiligen Problemstellung abhängig sein werden), muss entsprechend nachfolgender Richtlinien zusammengestellt werden. Der Ausschuss sollte:

- aus 9 bis 15 Personen bestehen,
- die Meinungsvielfalt abbilden,
- Personen einbinden, die an der Sache und zugehöriger Lösungen aktives Interesse haben. Dies sind etwa:
 - Mitglieder der Geschäftswelt
 - Nachbarschafts-/BürgerInnen-/EigenheimbesitzerInnenvereine
 - gewählte Amtspersonen (lokal, regional, national, supranational)
 - akademische ExpertInnen
 - technische SpezialistInnen
 - Kirchen/Religionsgemeinschaften
 - Jugendliche
 - Dienstleistungsanbieter
 - öffentliche/private Schulen (Lehrkörper, MitarbeiterInnen, SchülerInnen, Administration etc.)
 - ältere BürgerInnen
 - RepräsentantInnen angrenzender Städte, Regionen etc. (falls zutreffend).

Der Aufgabenbereich des Lenkungsausschusses beinhaltet:

- die Koordination der Charrette-Aktivitäten
- die Festlegung von Ablauf- und Zeitplänen
- die Vorbereitung einer vorläufigen Themenliste/des Schwerpunkts der Charrette
- die Organisation der finanziellen Unterstützung und das Management des Charrette-Budgets
- Mitwirkung bei der Moderation des Workshops.

2. Die Vorbereitungsphase („Pre-Charrette“)

(a) Bestimmung des Problems/der Fragestellung

Die Problemdefinition ist ein zentraler Aspekt des Gesamtprozesses. Zunächst müssen sich die InteressenvertreterInnen zur Beteiligung am Prozess und zur Umsetzung der Ergebnisse bereit erklären. Die Durchführung eines Charrette-Workshops ist zwar ein Unternehmen der gesamten Gemeinde, an dessen Anfang steht jedoch das Engagement einiger weniger Schlüssel- und Führungspersonen. Diese haben die Aufgabe:

- primäre und sekundäre Themenbereiche des Projekts zu definieren
- den Umfang des Projekts zu bestimmen
- den geographischen Rahmen des Projekts festzulegen (bei Bedarf).

(b) Identifikation und Einladung der Charrette-TeilnehmerInnen (Team)

Ein/e passende/r ModeratorIn muss gefunden werden.

Das Charrette-Team besteht üblicherweise aus einer Gruppe von Individuen mit unterschiedlichem Hintergrund und einer Reihe von Fähigkeiten. Das Team

wird in erster Linie für die Produktion konkreter Workshopergebnisse verantwortlich sein. Manchmal wird es sinnvoll und möglich sein, alle daran interessierten Personen zur Teilnahme einzuladen, sei es als Mitglieder des Charrette-Teams oder zumindest als BeobachterInnen.

TIPP

Die Verfügbarkeit lokaler und außenstehender Teammitglieder hat Vor- und Nachteile. Während lokale Mitglieder ihr Insiderwissen einbringen können, ergeben sich die Vorteile der Verwendung außenstehender Mitglieder aus deren ‚frischer‘ und distanzierter Perspektive. Es ist wichtig, das Team nicht nur auf der Basis der Interessen der Mitglieder zusammenzustellen, sondern hinsichtlich ihrer Fähigkeiten.

(c) Entwicklung von Beziehungen innerhalb der Gemeinde und eines öffentlichen Bewusstseins

Eine informierte Öffentlichkeit ist der Schlüssel zur erfolgreichen Integration der Charrette als Teil einer Gemeinschaftsleistung. Vgl. dazu die Vorschläge im Abschnitt 2 ‚Allgemeine Richtlinien und Tipps‘.

(d) Sammlung unterstützender Information

Gute Information steht am Anfang eines erfolgreichen Prozesses. Obwohl der Charrette-Prozess zum Großteil von Beiträgen der Öffentlichkeit lebt, ist es entscheidend, eine solide Grundlage technischen Wissens zu haben. Welche Information letztlich notwendig ist, hängt vom Thema ab. Bereits existierende Pläne und historische Profile sind ganz besonders nützlich. In jedem Fall wird es nötig sein:

- zentrale Figuren und Institutionen in der Gemeinde zu identifizieren
- die Rahmenbedingungen zu dokumentieren. Zum Beispiel anhand von:
 - Regierungsbeschlüssen
 - Referenzmaterialien und Beispielen verwandter Projekte
 - Photos
 - Karten
 - früheren Planungsdokumente
 - Studien und Berichten
 - demographischen und/oder statistischen Informationen
 - Videos/Photos/Skizzen
 - Umfragen
 - historischen Profile (Zeitungen, Photos, Archive, historische Gesellschaften, Bücher etc.).

TIPP

Es ist empfehlenswert starke visuelle Komponenten in die Charrette einzubauen. Die Verwendung von Bildern und Zeichnungen in den Produkten der Charrette können zur Illustration von Themen und Ideen dienen, die sich aus dem Prozess ergeben. Um dies zu erleichtern, sollten vor der Charrette bei Bedarf Aufnahmen der Gegend gemacht werden. Diese Schnappschüsse können dann in Form eines Vorher/Nachher-Szenarios verglichen werden. Falls es sich um größere Gebiete handelt, können Photographien aus der Luft nützlich sein.

(e) Logistik

Der Charrette-Workshop selbst ist der sichtbarste Bestandteil des Gesamtprozesses. Nach sorgfältiger Planung ist die Charrette selbst – obgleich häufig ein Musterbeispiel für ‚organisiertes Chaos‘ – unterhaltsam und eine Gelegenheit für die Gemeinde produktiv an der Gestaltung und Visualisierung ihrer Zukunft teilzunehmen.

Einberufen einer Organisationssitzung mit dem Lenkungsausschuss und dem/der Charrette-ModeratorIn zur Festlegung von Zielen und eines groben Zeitplans. Der Lenkungsausschuss sollte regelmäßig zusammenkommen, um alle notwendigen Vorbereitungen zu treffen.

**Einige Monate
vor der Charrette**

Folgendes muss organisiert werden:

- Festsetzen von Terminen.
Den ‚perfekten‘ Termin gibt es nicht. Dennoch sollten alle Anstrengungen unternommen werden um Terminkonflikte zu vermeiden. Auch müssen die einzelnen Tage nicht aufeinander folgen. Manchmal kann es sogar von Vorteil sein, einige Tage zwischen einzelnen Sitzungen verstreichen zu lassen; dies erlaubt dem Team sowie der Gemeinde eine ‚Verschnaufpause‘. Jedoch sollte der Gesamtprozess nicht zu sehr in die Länge gezogen werden, um nicht an Schwungkraft und öffentlichem Interesse zu verlieren.
- Auswählen eines Veranstaltungsorts für den Charrette-Workshop.
- Erstellen des Zeitplans des Charrette-Workshops.
Der Zeitplan muss letztlich flexibel gehalten werden. Öffentliche Sitzungen müssen sich freilich daran halten, jedoch sollten spontane Gelegenheiten nicht übersehen und kreatives Potential nicht unterdrückt werden nur um den Zeitplan einzuhalten.
- Erstellen einer Liste potentieller TeilnehmerInnen (insbesondere ExpertInnen und fachbezogene Interessengruppen) und Versenden von Einladungen.

Das Charrette-Verfahren erfordert Disziplin und kann dann problematisch sein, wenn besonders lautstarke Individuen, die andere nicht respektieren, daran teilnehmen

TIPP

- Für Team und TeilnehmerInnen sollten Mahlzeiten bereitstehen.

Ein Teil der Verpflegung kann vor Ort, ein Teil anderswo angeboten werden. Restaurants und/oder lokale Dienstleistungseinrichtungen können Mahlzeiten zur Verfügung stellen. TeilnehmerInnen der Vormittageinheiten zum Mittagessen einzuladen, kann motivierend wirken.

TIPP

- Organisation von Unterkunft und Transport externer TeilnehmerInnen.
- Bereitstellen von Unterlagen und Arbeitsmaterialien.³

Die Planungsphase sollte abgeschlossen sein.

- Versenden erster Pressemitteilungen.

**Einen Monat
vor der Charrette**

³ Siehe den Abschnitt zu den allgemeinen Richtlinien für eine Liste gewöhnlich notwendiger Unterlagen (Abschnitt 2.6).

3. Der Charrette-Workshop

Im Folgenden ein Beispiel eines Zeitplans eines Charrette-Workshops; dies ist nicht bindend.

1. Sitzung **Gemeinsames Treffen von Lenkungsausschuss und Charrette-Team**

Ziel: Entwicklung einer Arbeitsbeziehung zwischen Lenkungsausschuss und Charrette-Team.

Dieses Treffen kann für den Abend vor dem Workshop angesetzt sein; es kann nach dem Abendessen oder auch während des Frühstücks stattfinden. Die Mitglieder des Lenkungsausschusses und des Charrette-Teams sollten sich vorstellen und etwas über ihren Hintergrund und ihre Interessen erzählen. Danach kann der Lenkungsausschuss dem Charrette-Team die Themenliste unterbreiten.

TIPP

Ein informeller Austausch in ungezwungener Umgebung wird hier von Vorteil sein.

2. Sitzung **Kontextualisierung**

Erster Tag, Vormittag

Ziel: Gewinnung eines ersten Eindrucks der Gemeinde und Versorgung des Charrette-Teams mit Hintergrundinformationen, bei Bedarf aus erster Hand.

Falls das behandelte Problem einen physischen Aspekt hat, kann eine Besichtigung der Situation für Lenkungsausschuss und Charrette-Team organisiert werden. Folgendes sollte im Zuge der Sitzung erledigt werden:

- Der Lenkungsausschuss stellt seine Interessen vor; eine entsprechende Liste sollte allgemein sichtbar an der Wand angebracht werden.
- Betrachtung von Videoaufzeichnungen und Aufnahmen
- Lagepläne, Photos etc. (bei Bedarf)
- Besprechung von Planungs- und anderen technischen Dokumenten.

3. Sitzung **Interviews und Beiträge**

Erster Tag, Vormittag

Ziel: Gelegenheit für BürgerInnengruppierungen und öffentliche Gruppen das Problem mit dem Charrette-Team zu diskutieren.

Aufteilen des Untersuchungsteams in kleine Gruppen um Interaktion und Kommunikation zu vereinfachen.

- Festlegen von Terminen, damit jede Gruppe gehört werden kann. Einzelsitzungen sollten etwa 45 Minuten dauern; mehrere Gruppen können gleichzeitig gehört werden. Alle werden protokolliert und von einem/einer eigenen ModeratorIn geleitet.
- Das Charrette-Team sollte Gelegenheit haben, Fragen zu stellen (zu Zielen, Bedürfnissen, Verbindlichkeiten, Aktivposten etc.).
- Nach dieser Sitzung werden bunte Klebepunkte zur Punktabfrage an alle TeilnehmerInnen verteilt und sie sind eingeladen, über die wichtigsten Aspekte abzustimmen. Die Punkte werden dabei direkt neben die Themen auf der Liste an der Wand geklebt. Sie können die Punkte nach Belieben verteilen und auch alle einem einzigen Thema zuordnen. Dies wird die Reihung der Themen erleichtern.

Teamanalyse und Klärung des Themas

4. Sitzung

Erster Tag, Nachmittag.

Ziel: Austausch und Diskussion von Beobachtungen durch das Charrette-Team und Vorbereitung auf das öffentliche Meeting.

Dieser Schritt markiert eine wichtige Neuformierung des Charrette-Teams durch Brainstorming, den Austausch von Ideen, eine erste Analyse (wie etwa SWOT – englisch für Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken), die Erarbeitung vorläufiger Beobachtungen und Empfehlungen und die Vorbereitung für die öffentliche Sitzung am Abend.

Öffnen der Türen – Öffentliche Diskussion und Feedback

5. Sitzung

Erster Tag, Abend.

Ziel: Zusammenfassung erster Eindrücke des Charrette-Teams, um die Gemeinde über die vorläufige Einschätzung und Analyse der Situation zu informieren und um Beiträge und Feedback der BürgerInnen entgegenzunehmen.

Charrette-Team:

- Präsentation der Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (SWOT).
- Präsentation von Zielen und Prioritäten (auf der Basis der Punktabfrage).

Öffentlichkeit/Gemeinde:

- Bereitstellung von Feedback zu den ersten Eindrücken des Charrette-Teams.
- Konsolidierung oder Reorientierung der Schwerpunktsetzung

Entwicklung von Zielen und Empfehlungen

6. und folgende Sitzungen

Ziel: Erarbeitung von Lösungsvorschlägen zu bestimmten Themen.

- Aufteilung der TeilnehmerInnen in thematisch geordnete Gruppen. Jede Gruppe sollte zumindest eine/n ThemenexpertIn einschließen.
- Die Untergruppen treffen sich um themenspezifische Vorschläge und Lösungen zu erarbeiten.
- Die gesamte Gruppe trifft sich zur Präsentation der Vorschläge aus den Untergruppen, diskutiert sie, fügt weitere hinzu und koordiniert untergeordnete Projekte etc.
- Die Untergruppen kommen erneut zusammen, um ihre Vorschläge auf der Grundlage der Diskussion in der Gesamtgruppe zu überarbeiten. Dieser Prozess der Wechselwirkung und Rückkoppelung von Beiträgen wird nötigenfalls (und in Abhängigkeit vom zeitlichen Rahmen) fortgesetzt.

Im Idealfall sollte sich der Workshop zumindest über vier Tage erstrecken, um derartigen Rückkoppelungsprozessen genug Zeit zu geben.

TIPP

- Am Ende dieses Prozesses treffen sich die Mitglieder des Charrette-Teams und des Lenkungsausschusses, um ihre Ideen zu finalisieren, ihre Projekte und Empfehlungen zu koordinieren und Aktionspläne für jedes Projektteam vorzubereiten.

In einer abschließenden Sitzung werden die Ergebnisse des Charrette-Workshops der Öffentlichkeit/Gemeinde präsentiert. Dies wird im Folgenden als Teil der Nachbereitung behandelt.

4. Die Nachbereitung („Post-Charrette“)

Post-Charrette-Aktivitäten lassen sich in drei Schritten darstellen:

- a. Vorbereitung von Dokumentation und Präsentation
- b. Präsentation und Annahme
- c. Umsetzung und Benchmarking.

(a) Vorbereitung von Dokumentation und Präsentation

Nach dem Workshop sollte das Charrette-Team folgendes vorbereiten:

- eine Zeitungsbeilage
- ein leserInnenfreundliches Dokument
- eine formale Präsentation der Unterlagen.

Die Zeitungsbeilage sollte gedruckt und über maßgebliche Zeitungen oder andere Medien verbreitet werden. Diese Beilage sollte eine Zusammenfassung der Ergebnisse, Ideen, Projekte und Empfehlungen beinhalten.

Die Zeitungsbeilage soll mehrere Zwecke erfüllen: erstens, sie soll der allgemeinen Öffentlichkeit die Chance geben von Gemeindeaktivitäten zu erfahren; zweitens, sie soll zusätzliche Beiträge und Informationen anregen (ein Planungsprozess hat kein Ende); drittens, sie soll das Interesse der BürgerInnen an der Abschlusspräsentation erwecken. Zwischen der Veröffentlichung der Zeitungsbeilage und der Abschlusspräsentation sollte ein Zeitraum von zumindest einer Woche liegen.

Das Schlussdokument sollte die bis zuletzt gesammelten Informationen beinhalten und erst nach der Präsentation abgeschlossen werden (kleine Änderungen werden nach der Präsentation nötig sein). Der Endbericht sollte folgendermaßen gestaltet sein:

- handlungsorientiert
- benutzerInnenfreundlich
- positiv
- jargonfrei
- optisch aufbereitet
- stichpunktartig gestaltet
- erklärend (nicht nur beschreibend).

Die Unterlagen für die formale Präsentation sollten Folien und Handouts einschließen. Folien mit Zeichnungen, Projektentwürfen, Gestaltungsbeispielen und bestehenden Rahmenbedingungen sind äußerst hilfreich. Das Handout sollte das gesamte Projekt für all jene zusammenfassen, die vor der Präsentation nicht involviert waren (die Zeitungsbeilage kann als Handout verwendet werden).

(b) Präsentation und Annahme

Ziel: Öffentliche Präsentation der Charrette-Ergebnisse

Organisiere eine öffentliche Veranstaltung und präsentiere das Material auf visuell und gesprochen. Erläutere die Schwierigkeiten bei der Durchführung der Projekte. Im Anschluss an die Präsentation sollte es die Möglichkeit zu Fragen und Stellungnahmen geben. Bestimme eine Person, die alle Kommentare dokumentiert.

Die Abschlusspräsentation muss gründlich beworben werden und an einem politisch neutralen, leicht zugänglichen Ort stattfinden. Ein Powerpoint unterstützter Vortrag ist üblicherweise die beste Lösung.

TIPP

Im Anschluss an die Präsentation sollte das Schlussdokument bei Bedarf entsprechend der Diskussionsbeiträge modifiziert werden. Danach wird es vom Leitungsausschuss angenommen.

(c) Umsetzung und Benchmarking

Die Charrette zu Ende zu bringen, ist lediglich ein Teil des Gesamtprozesses. Tipps zur Umsetzung der Ergebnisse finden sich in Abschnitt 2 ‚Allgemeine Richtlinien und Tipps‘.

4.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

Vorbereitende Arbeiten sind kostspielig. Zumindest zwei bis vier Monate könnten zur Sammlung der Hintergrundinformationen und Rekrutierung von ExpertInnen nötig sein. Das Verfahren selbst dauert üblicherweise einen Tag (jedoch sind vier Tage empfehlenswert). Eine kürzere Charrette (von zwei bis drei Stunden) wird vermutlich nur eine sehr geringe Anzahl an Ideen liefern.

Die wichtigsten Kostenfaktoren beinhalten den Tagungsraum, Hintergrundinformationen, InformantInnen (‘resource persons’) und zusätzliches Material vor Ort. Zusätzlich können Kosten für An- und Abreise, Unterkunft, Bewirtung und Aufwandsentschädigung entstehen.

Die wichtigsten Kostenfaktoren sind:

- Personal
 - ProjektmanagerIn
 - Lenkungsausschuss (9 bis 15 Personen)
- An-/Abreise
- Unterkunft
- Verpflegung
 - Mahlzeiten für Charrette-Team und TeilnehmerInnen
- Rekrutierung und Bewerbung
 - Einladung der TeilnehmerInnen
 - Bewerbung der Charrette
- Kommunikation
 - Druck von Entwürfen und Endbericht
- Infrastruktur
 - Veranstaltungsort für die Charrette
 - Veranstaltungsort für die öffentliche Präsentation des Endberichts
- Unterlagen und Materialien
 - vgl. Abschnitt 2.6.

4.5 **Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke**

- In Abhängigkeit davon, was unter ‚Expertise‘ verstanden wird, kann die Teilnahme spezialisierter ExpertInnen im Vordergrund stehen; das würde BürgerInnen vom Prozess ausschließen. Damit wird jedoch möglicherweise die Glaubwürdigkeit der gesamten Beteiligungs-idee aufs Spiel gesetzt.
- Der Umstand, dass eine Charrette über einen längeren Zeitraum läuft, kann dazu führen, dass die Teilnahme von Behinderten erschwert ist.

4.6 **Literatur und Quellen**

Corporate Consultation Secretariat, Health Policy and Communications Branch (2000).

Health Canada Policy Toolkit for Public Involvement in Decision Making. Minister of Public Works and Government Services Canada.

Glenn, J. (Hrsg.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU. The Millennium Project.

Segedy, J. & Johnson, B. The Neighborhood Charrette Handbook: Visioning and Visualising Your Neighborhood's Future. Sustainable Urban Neighborhoods. University of Louisville, www.louisville.edu/org/sun/planning/char.html; eine neuere Version ist erhältlich unter: www.bsu.edu/cbp.

The Charrette: A Uniquely Effective Way of Defining A Proposed Projects' Viability, home.att.net/~visualizer/Charrette.html, www.Charretteinstitute.org/Charrette.html.

5 Citizens' Jury

5.1 Definition

Das Verfahren der Citizens' Jury (wörtlich: BürgerInnen-Gericht) ist eine Methode zur Sammlung von Beiträgen informierter BürgerInnen zu Politikentscheidungen. Die Jury setzt sich aus 12 bis 24 zufällig ausgewählten Personen zusammen, die durch ExpertInnen über verschiedene Gesichtspunkte des Problems informiert werden. Die Jurymitglieder beraten sich daraufhin häufig in Untergruppen, die sich auf bestimmte Aspekte konzentrieren. Danach fassen sie einen gemeinsamen Entschluss oder erarbeiten Empfehlungen in Form eines Berichts, dem sog. BürgerInnengutachten ('Citizens' Report'). Die Projektträger (z. B. Ministerialabteilungen, lokale Behörden) sind angehalten auf den Bericht zu reagieren, indem sie entweder danach handeln oder erläutern, warum sie anderer Meinung sind. Der Prozess nimmt üblicherweise 4 bis 5 Tage in Anspruch und ist ein Weg zu demokratischeren Formen der Entscheidungsfindung.

5.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Die Citizens' Jury ist besonders dazu geeignet, eine Verbindung zwischen der Jury und einer breiteren Öffentlichkeit herzustellen. Der Gesamtprozess ist eine gute Gelegenheit für TeilnehmerInnen zur Erkundung und Reflexion von Werten, da die Jurymitglieder in ihrer Erarbeitung von Empfehlungen häufig tiefgehende Wertediskussionen führen.

Das Verfahren der Citizens' Jury wurde für eine Vielzahl von Themen, einschließlich ökonomischer, umweltbezogener, sozialer und politischer Fragen verwendet. Es ist besonders geeignet, falls es darum geht, sich für eine von mehreren Alternativen zu entscheiden und zwischen konkurrierenden Interessen zu vermitteln. Die Methode wurde ursprünglich in den Vereinigten Staaten entwickelt;⁴ ihre häufigste Anwendung erfolgte allerdings in Großbritannien. Die Methode wird auch in Australien verwendet und wurde in Indien und Brasilien ausprobiert.

Die Projektträger sind zumeist Regierungsbehörden, können aber auch NGOs sein oder andere Einrichtungen, die ein Interesse an der Präsentation von und Vermittlung zwischen konkurrierenden Alternativen haben. In jedem Fall sollten die Projektträger kein Interesse an einem bestimmten Ergebnis haben. Die Methode wird am ehesten bei direkter Anbindung an Gesetzgebungs- oder andere Entscheidungsprozesse zu konkreten Maßnahmen führen.

⁴ Der Erfinder der Methode in den Vereinigten Staaten, Ned Crosby, versucht den Prozess im Moment in Verbindung mit Wahlen einzusetzen (dieser Aspekt wird hier nicht behandelt).

5.3 Ablauf⁵

TIPP

Die vorliegende Beschreibung bezieht sich auf die Anwendung des Verfahrens in den Vereinigten Staaten. Projekte in anderen Ländern waren häufig weniger ausgearbeitet.

5.3.1 Überblick

Vorbereitung:

Die Vorbereitung einer Citizens' Jury ist aufwändig. Erstens, ein/e ProjektleiterIn, MitarbeiterInnen, ein Projektbeirat und eine Arbeitsgruppe müssen rekrutiert werden. Zweitens, Kriterien zur Auswahl von Jurymitgliedern und ein entsprechender Fragebogen sind zu erarbeiten und die Jurymitglieder schließlich zu rekrutieren. Drittens, die Jury muss mit ihrem Auftrag vertraut gemacht werden und ein Programm erarbeiten. Danach müssen ExpertInnen im Sinne von ZeugInnen (im Folgenden: ‚Sachverständige‘ genannt) nach zu bestimmenden Kriterien ausgewählt und für den Prozess gewonnen werden; dasselbe gilt für ModeratorInnen. Schließlich sind Informationsmappen vorzubereiten, logistische Fragen zu klären und Medien zu kontaktieren.

Der Citizens' Jury Event:

Einem Tag der Einführung folgen mehrere Verhandlungstage mit Präsentationen der Sachverständigen. Diese werden von der Jury befragt, welche den Fall berät und, wenn möglich, zu einem Konsens bezüglich des Auftrags gelangt. Zwei ModeratorInnen begleiten den gesamten Prozess. Ein vorläufiger Bericht über Entscheidungen, Begründungen und Beschreibungen des Prozessablaufs wird vorbereitet.

Follow-up:

In einer abschließenden Pressekonferenz werden die Ergebnisse der Beratungen der Jury verkündet. Die TeilnehmerInnen und Projektträger evaluieren das Verfahren und ein Endbericht wird erstellt und verbreitet.

5.3.2 Vorbereitung

1. Personal und Aufgaben

(a) ProjektleiterIn

Ein/e ProjektleiterIn, der/die für die Abwicklung des Gesamtprojekts der Citizens' Jury zuständig ist, wird bestellt. Er/Sie nimmt an den Sitzungen des Projektbeirates teil und ist gleichzeitig die Verbindungsperson zwischen MitarbeiterInnen, Projektbeirat, Projektträgern und anderen involvierten Einrichtungen/Personen. Er/sie ist auch zuständig für die Verteilung von Aufgaben. Das Ausmaß der Beschäftigung des/der ProjektleiterIn hängt von seinen/ihren Fähigkeiten sowie von der Komplexität des Problems und des Projekts ab; es kann eine Halbtags- bis Vollzeitbeschäftigung über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten sein.

⁵ Informationen zu Zeit- und Budgetplanung sind eine gekürzte Darstellung des Citizens' Jury Handbuchs in der aktualisierten Ausgabe 2002 von Keiko Veasey, bereitgestellt vom Jefferson Center (www.jefferson-center.org). Unter dieser Adresse finden sich nähere Informationen, Richtlinien und Beispieldokumente.

(b) ProjektmitarbeiterInnen

ProjektmitarbeiterInnen müssen angestellt werden und sind für die Durchführung folgender Teile der Citizens' Jury verantwortlich:

- Projektbeirat
- Auswahl der Jury einschließlich Umfrage
- Erarbeitung des Auftrags
- Programmentwicklung
- Identifikation, Auswahl, Rekrutierung und Vorbereitung von Sachverständigen
- Logistische Fragen
- Schulung der ModeratorInnen
- Organisation der Verhandlung/Anhörungen
- Nachbereitung, Follow-up, Evaluierung
- Medien und Öffentlichkeitsarbeit (in Abstimmung mit dem Projektträger).

Diese einzelnen Schritte erfolgen nicht notwendigerweise nacheinander, sondern nebeneinander.

Üblicherweise stehen die MitarbeiterInnen, einschließlich des/der ProjektleiterIn, nicht in Verbindung mit dem Projektträger (oder letztlich den EntscheidungsträgerInnen) des Citizens' Jury Projekts. Dadurch soll gewährleistet sein, dass keine Partei übermäßigen Einfluss auf das Projekt hat. Die MitarbeiterInnen haben für die Integrität des Prozesses zu sorgen und dessen Ergebnisse inhaltlich nicht zu beeinflussen.

(c) Projektbeirat

Noch vor der Einberufung des Projektbeirates sollten Zeitplan und Umfang des Projekts feststehen und zwischen MitarbeiterInnen und Projektträger vereinbart sein (Modifikationen bleiben möglich). Außerdem sollte die Finanzierung sichergestellt sein.

Obwohl die Zusammenstellung und Funktion des Projektbeirats vom jeweiligen Projekt abhängig ist, besteht er meist aus sechs bis 15 sachkundigen Personen. Seine Aufgabe ist es, die ProjektmitarbeiterInnen über die unterschiedlichen Perspektiven und relevante Fragen zu informieren. Dadurch soll die Erarbeitung des Auftrags, des Programms und der Sachverständigenliste erleichtert werden.

Es gibt zwei verschiedene Möglichkeiten zur Zusammensetzung des Beirats. Einerseits können sie aus ‚klugen und nachdenklichen‘ Personen bestehen, die etwas von der Sache verstehen, aber keine bestimmten Interessen vertreten. Andererseits können es gerade InteressenvertreterInnen und ‚AdvokatInnen‘ sein. Im ersten Fall könnte der Projektbeirat zwar weniger konfliktbeladen und leichter lenkbar sein, allerdings wird seine Arbeit weniger Unterstützung durch InteressenvertreterInnen haben und damit weniger Einfluss. In jedem Fall ist für eine ausgewogene Repräsentation von Perspektiven zu sorgen, damit Auftrag, Agenda und Sachverständigenliste nicht durch mögliche Verzerrungen belastet sind.

Im Zuge der ersten Arbeitssitzung des Projektbeirats wird dessen Rolle geklärt und der Ablauf der Citizens' Jury vorgestellt. Den Mitgliedern muss klar gemacht werden, dass ihre Aufgabe darin besteht, die ProjektmitarbeiterInnen zu unterstützen und zu beraten, damit die unterschiedlichen Aspekte des Themas auch tatsächlich ausgewogen berücksichtigt werden. Besprechungen des Pro-

jektbeirats werden durch ProjektmitarbeiterInnen begleitet und bieten Gelegenheit um

- Anregungen und Ideen für Auftrag, Agenda und Sachverständigenliste zu sammeln. Überdies können sie einen Beitrag zur Telefonumfrage, die Auswahlkriterien für die Jury, die Medienarbeit etc. leisten;
- Unterstützung für das Projekt herzustellen und aufrechtzuerhalten. Unabhängig vom Ergebnis sollten alle InteressenvertreterInnen das Gefühl bekommen, dass der Prozess ausgewogen und unbeeinträchtigt verläuft.

(d) Arbeitsgruppe

Die Einrichtung einer Arbeitsgruppe ist optional und kann nützlich sein. Die Mitglieder können dem Projektträger näher stehen und eventuell auch dem Projektbeirat angehören. Die Arbeitsgruppe sollte sicherstellen, dass die Anliegen des Projektträgers in Planung und Durchführung repräsentiert sind. Sie vermittelt Beiträge aus dem Umfeld des Projektträgers an die ProjektmitarbeiterInnen und erleichtert die offene Diskussion von Anliegen aus den Projektbeiratssitzungen. Die Arbeitsgruppe kann aus weniger als fünf Personen bestehen, sollte aber die Hauptansprechperson des Projektträgers einschließen, damit dieser über den gesamten Prozess hinweg am Laufenden gehalten wird. Sie wird sich einige Male während der Planungsphase treffen und kann für eventuelle Fragen telefonisch oder via E-Mail konsultiert werden.

(e) ModeratorIn

Ein Citizens' Jury Projekt wird ohne geschulte Moderation nicht erfolgreich sein. Aufgrund des anspruchsvollen Prozesses der Citizens' Jury sind zwei ModeratorInnen vorteilhaft.

Zur Rolle der ModeratorInnen

Die Aufgabe der ModeratorInnen ist es, die Jurymitglieder durch das üblicherweise langwierige und komplizierte Programm zu führen, damit ihnen klar wird, warum und wie sie bestimmte Dinge zu tun haben. Die ModeratorInnen begleiten zudem die Diskussionssitzungen und sorgen dafür, dass die Jury zu Schlussfolgerungen und Empfehlungen kommt.

Während der Beratungen und Diskussionen sorgen die ModeratorInnen für korrekte Umgangsformen und dafür, dass die vorgegebenen Themen einigermassen eingehalten werden. Das Ziel ist das Streben nach weitgehender Übereinstimmung. Falls kein Konsens möglich ist, sind Abstimmungen nötig, die je nach Situation unterschiedlich sein und Formen der geheimen oder gewichteten Abstimmung einschließen können. Die Verhandlung folgt allerdings nicht den Vorgaben von Gerichtsverfahren, sondern gibt den Sachverständigen beträchtlichen Spielraum für ihre Darstellungen.

Jeder Tag wird mit einem Arbeitstreffen der MitarbeiterInnen abgeschlossen. Die ModeratorInnen sollten aufgrund ihrer Nähe zu den Jurymitgliedern und ihrem Gespür für ihr Befinden unbedingt bei allen Treffen anwesend sein, da sie am ehesten über die Stimmung der Jury Auskunft geben können. Es liegt in der Verantwortung der ModeratorInnen, die Anliegen der Jurymitglieder bestmöglich zu vertreten, während die übrigen MitarbeiterInnen für die Repräsentation der Projektträgerinteressen zuständig sein können. Das Programm kann auf einstimmigen Beschluss abgeändert werden, um den Bedürfnissen der Jury entgegenzukommen. Beispielsweise können Diskussionen ausgedehnt oder Sachverständige ein weiteres Mal vorgeladen werden.

Eine weitere Aufgabe der ModeratorInnen ist es dafür zu sorgen, dass alle Fragen des Auftrags behandelt werden. Sie leiten Beratungen und Diskussionen so, dass Auftrag und Zeitrahmen nicht aus den Augen verloren werden. Der Auftrag hat Vorrang; dennoch steht es der Jury frei darüber hinauszugehen. Auch kann die Jury einzelne Punkte des Auftrags übergehen oder auf andere Weise darauf Bezug nehmen; dies ist dann jedoch zu rechtfertigen.

Das Wesen der Citizens' Jury macht den Einsatz von zwei ModeratorInnen notwendig. Über den Gesamtprozess hinweg sind sie abwechselnd für die Leitung (PrimärmoderatorIn) oder Beobachtung (Sekundärmoderatorin) der Diskussion zuständig. Es ist wichtig, dass der/die Sekundärmoderatorin den Diskussionen aufmerksam folgt, Jurymitglieder und Sachverständige im Auge behält, negative Stimmungen in der Jury registriert, Gruppenaktivitäten unterstützt und bei Bedarf Flipchartaufzeichnungen vornimmt. Zwei ModeratorInnen erleichtern zudem das Zusammenfassen der Ergebnisse nach jeder Sitzung.

Spezifische Aufgaben der ModeratorInnen

Zu den spezifischen Aufgaben der ModeratorInnen zählen:

Planung

- Teilnehmen an der Programmplanung und an der Vorbereitung des Auftrags und Einbringen der Perspektive derjenigen Person, welche die Jury durch den Prozess begleiten wird.

Prozessbegleitung

- Berücksichtigen besonders des Verfahrensgrundsatzes, wonach den Bedürfnissen der Jurymitglieder unbedingt nachgekommen werden muss, sofern dies mit dem Prinzip der Fairness gegenüber den Sachverständigen und dem Projektträger in Einklang steht.
- Beobachten der Zufriedenheit der Jurymitglieder mit dem Ablauf des Verfahrens.
- Unterstützen der Jurymitglieder bei der Formulierung ihrer Stellungnahmen, ohne ihnen die Worte in den Mund zu legen oder sie in eine bestimmte Richtung zu führen.
- Sicherstellen, dass alle Jurymitglieder Gelegenheit bekommen ihre Meinung zu äußern, und Stellen von Fragen um sicher zu gehen, dass alle ihre Anliegen zum Ausdruck gebracht werden.
- Übernehmen der Verantwortung für einen respektvollen Umgangston und Sicherstellen, dass den Bedürfnissen der Jurymitglieder während dieser anstrengenden Verhandlungstage nachgekommen wird.
- Schaffen eines angenehmen Klimas, das den Jurymitgliedern die Arbeit erleichtert, sie als Gruppe zusammenwachsen lässt und einen respektvollen Umgangston begünstigt.
- Vorschlagen eines Zeitrahmens zur Sammlung und Organisation der Ideen der Jury.
- Unterstützen der Jurymitglieder bei der Sammlung ihrer eigenen Ideen und Empfehlungen ohne sie zu steuern.
- Beachten des Timings der Verhandlung um Jurymitglieder und Sachverständigen genug Zeit für Diskussion und Pausen geben zu können.
- Erläutern und Einhalten der Verfahrensregeln.
- Vergegenwärtigen der Ziele einer jeden Sitzung und dementsprechendes Lenken der Gespräche.
- Erleichtern der Interaktion zwischen Jurymitgliedern, Sachverständigen und AdvokatInnen. Die Personen, die vor der Jury erscheinen, können zuerst for-

male Präsentationen machen oder ausschließlich um Antworten auf Fragen der Jury gebeten werden. Die ModeratorInnen sollten den Präsentationen aufmerksam folgen, um die Jury in eine Diskussion einbeziehen zu können.

- Verhindern unangemessener Versuche der Einflussnahme unter den Jurymitgliedern sowie zwischen Jury und InteressenvertreterInnen.
- Direktes Herantreten an ExpertInnen, falls die Jury dies trotz übereinstimmender Ansicht nicht tut. Die Jurymitglieder sollten dies selbst tun, jedoch ist zu Beginn eine gewisse Scheu zu erwarten. Auch ist es möglich, dass es aufgrund der Komplexität des Problems schwierig für sie ist. Sondierungsfragen können dabei behilflich sein.
- Stimulieren und Erleichtern der Interaktion unter den Jurymitgliedern in jenen Sitzungen, die der Formulierung von Fragen, dem Erarbeiten von Schlussfolgerungen oder der Entwicklung von Empfehlungen dienen. Es geht vor allem darum, weniger ausdrucksstarke Jurymitglieder gegenüber Meinungsführern in ihrer Artikulation zu unterstützen. Manchmal wird es um Konsensbeschlüsse gehen, manchmal um Abstimmungen. Die Jurymitglieder müssen jedenfalls darauf vorbereitet sein, ihre Schlussfolgerungen zu erläutern; für Erarbeitung und öffentliche Präsentation der Schlussfolgerungen sollten sie die Unterstützung des/der ModeratorIn haben.

Arbeitstreffen mit den MitarbeiterInnen

- Im Falle von Unklarheiten unter den MitarbeiterInnen ist der/die ModeratorIn stets AdvokatIn der Jurymitglieder.
- Verfolgen eines kooperativen Arbeitsstils hinsichtlich anderer ProjektmitarbeiterInnen vor und während der Verhandlung.

Evaluierung

- Am Ende des Prozesses sollten Vorschläge zur Verbesserung künftiger Projekte gemacht werden.

Das Jefferson Center (www.jefferson-center.org) entwickelte einen Leitfaden zur Schulung von ModeratorInnen von Citizens'-Jury-Projekten; dieser enthält weitere Informationen zur Moderation.

Die ProjektmitarbeiterInnen sollten die ModeratorInnen unbedingt treffen, mit ihnen über den Prozess diskutieren und sicherstellen, dass es keinerlei Unklarheiten gibt über die einzigartigen Aspekte der Moderation von Citizens' Jury Projekten. Außerdem sollten sich die ModeratorInnen vor der Verhandlung bereits kennen lernen und sich gegenseitig über ihren Arbeitsstil austauschen. Die ModeratorInnen sollten auch an der Vorbereitung des Auftrags und Erarbeitung des Programms beteiligt sein.

2. Auswahl der Jury

Das Verfahren der Citizens' Jury sollte einen Mikrokosmos jener Bevölkerung involvieren, auf die sich das Projekt bezieht (in allen wichtigen Belangen). Die Auswahl der Jurymitglieder sollte dies daher berücksichtigen.

- In einem ersten Schritt wird die relevante Population, die sich aus Projektumfang und -ziel ergibt, klar definiert. Die Population kann dabei so eng gefasst sein wie eine Untergruppe einer Gemeinde, oder so weit wie eine transnationale Gemeinschaft.
- In einem zweiten Schritt geht es darum spezifische demographische Merkmale der Jurymitgliederauswahl festzulegen. Welches sind die Merkmale der Bevölkerung, die über die Jury abgebildet werden müssen, um diese zu jenem Mikrokosmos der Öffentlichkeit zu machen? Einige der allgemeinen Merkmale sind: Alter, Bildungsstand, Geschlecht, geographische Lage in-

nerhalb der Gemeinschaft und ethnische Zugehörigkeit. Häufig wird eine sechste Variable hinzugefügt, wie etwa Steuerstatus für ein bestimmtes Jahr oder Krankenversicherungsstatus etc. Als Alternative kann eine zusätzliche Frage gestellt werden, etwa nach der jeweiligen Einstellung zur Europäischen Währungsunion. Es können auch andere Merkmale sein, aber MitarbeiterInnen und Projektträger sollten die Nützlichkeit jeder einzelnen Variablen sorgfältig abwägen. Letztlich sollte die endgültige Zusammensetzung der Jury die tatsächlichen Bevölkerungsanteile in diesen Merkmalen möglichst genau abbilden.

3. Rekrutierung der Jurymitglieder

(a) Umfrage

Die Umfrage auf der Basis einer Zufallsstichprobe ist essentieller Bestandteil der Vorbereitung einer Citizens' Jury; das Moment der Zufälligkeit erhöht ihre Glaubwürdigkeit. Die Umfrage kann, falls rechtlich unbedenklich, telefonisch durchgeführt werden. In diesem Fall ist es möglich, zufällig ausgewählte Telefonnummern zu erwerben oder die Auswahl selbst anhand des öffentlichen Telefonbuchs vorzunehmen (beispielsweise kann jede vierte Eintragung mit zwei geraden Zahlen am Ende der Telefonnummer angerufen werden; andere Formen der Zufallsauswahl sind möglich). Eine Alternative ist es, die Rekrutierung persönlich oder auf dem Postweg vorzunehmen.

(b) Fragebogen

Unabhängig davon, ob die anfängliche Umfrage telefonisch, auf dem Postweg oder persönlich vorgenommen wurde, sollte der Fragebogen das Interesse der potentiellen TeilnehmerInnen erwecken; er sollte eine Kurzbeschreibung beinhalten und die Glaubwürdigkeit des Projekts unterstreichen (etwa indem die Hauptgeldgeber genannt werden); er sollte über den nötigen Zeitaufwand einer Teilnahme informieren sowie über die Art und Weise, wie ihr Zeitaufwand entschädigt und sie von ihren Verpflichtungen befreit werden. Falls die Person ihr Interesse an einer Teilnahme demonstriert, werden die demographischen Details erfragt. Danach sollte die Person darüber informiert werden, dass ihr umgehend zusätzliche Informationen zukommen werden.

Um die Übersicht über getätigte Anrufe und potentielle Jurymitglieder bei der telefonischen Umfrage zu behalten, sowie zum Verfassen von Briefen, ist ein Computer nötig, der die Erstellung einer Datenbank und die Anfertigung von Serienbriefen erlaubt. Nachdem die vervollständigten Fragebögen in die Datenbank eingetragen worden sind, sollte für jede/n potentielle/n TeilnehmerIn dieses Tages ein Brief angefertigt werden. Jede Person sollte mit einer Kontrollnummer versehen werden, welche bis zur endgültigen Auswahl zur Identifikation potentieller TeilnehmerInnen verwendet wird. Dies trägt zur Vermeidung von Auswahlverzerrungen bei.

TIPP

(c) Versendung von

Hintergrundinformation an potentielle TeilnehmerInnen

Einen Tag nach dem Erstkontakt sollte Hintergrundmaterial an jene RespondentInnen versendet werden, die Interesse an einer Teilnahme signalisierten. Dies sollte inkludiert sein:

- ein Begleitbrief mit einer Kurzbeschreibung des Projekts
- ein Formular zur Retoursendung

- ein bereits frankierter Briefumschlag zur Retoursendung des Formulars
- ein Informationsblatt über das Projekt.

Der Erhalt retournierter Formulare sollte vermerkt, die Formulare selbst sollten mit einer Kontrollnummer versehen und aufbewahrt werden.

(d) Auswahl von Jurymitglieder und ErsatzkandidatInnen

Für jede Kategorie wird es eine Gruppe potentieller TeilnehmerInnen geben. Die MitarbeiterInnen müssen daraus, gleichmäßig über alle Kategorien, Jurymitglieder und VertreterInnen auswählen und diese dann darüber verständigen. Es ist empfehlenswert, sich zuerst der Teilnahme der ausgewählten Jurymitglieder telefonisch zu vergewissern und erst dann nach ErsatzkandidatInnen zu suchen. Die ErsatzkandidatInnen sollten darum ersucht werden am ersten Tag zu kommen.

TIPP

Falls dennoch alle Jurymitglieder zur Veranstaltung erscheinen, ist ihnen Vorrang vor eventuell ebenfalls anwesenden ErsatzkandidatInnen zu geben. Die Jurymitglieder werden bei Bedarf durch jene Ersatzleute ersetzt, die ihnen entsprechend der ausgewählten Kriterien am ähnlichsten sind. Nicht akzeptierte ErsatzkandidatInnen erhalten eine zuvor vereinbarte Aufwandsentschädigung. Falls sie dennoch zum Einsatz kommen, werden sie wie die übrigen Jurymitglieder bezahlt. Für ein Projekt mit 18 bis 24 Jurymitglieder sollten drei ErsatzkandidatInnen bestellt werden; für ein Projekt mit 12 Personen sollten es zwei sein.

(e) Verständigung von Jurymitgliedern und ErsatzkandidatInnen

Vier bis acht Wochen vor Beginn der Verhandlung sollten Jurymitglieder und ErsatzkandidatInnen telefonisch um Bestätigung ihrer Teilnahme gebeten werden. Zusätzlich sollte ein Brief ihre Auswahl formal bestätigen und sie über die Details informieren. Das Informationspaket für die ausgewählten Jurymitglieder enthält beispielsweise:

- einen Brief
- ein Informationsblatt über die Aufgaben von Jurymitgliedern
- Lageplan (bei Bedarf)
- Informationen zu Unterkunft/Parken/Details für Behinderte
- einen frankierten Briefumschlag zur Retoursendung (bei Bedarf).

TIPP

Unbedingt sollten mehrere Follow-up-Telefonanrufe durchgeführt werden, insbesondere in der Woche vor der Veranstaltung.

Nicht ausgewählten potentiellen Jurymitgliedern sollte brieflich für ihr Interesse gedankt werden. Auch sollten sie auf die Möglichkeit hingewiesen werden, sich über den Fortgang der Veranstaltung zu informieren.

4. Vorbereitung des Auftrags

Der Auftrag an die Jury ist einer der wesentlichsten Bestandteile des Projekts. Er ist entscheidend für den Gesamttablauf, die Auswahl von Sachverständigen, den Beratungsprozess und das Format der Empfehlungen. Er muss klar und deutlich geschrieben sein, ohne jedoch die Jurymitglieder in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen. Der Auftrag definiert den Umfang des Projekts und muss für die Jury handhabbar sein.

Die ProjektmitarbeiterInnen erarbeiten in Rücksprache mit dem Projektträger einen ersten Entwurf des Auftrags, der nach weiteren Besprechungen mit Projektträger, Partnern, ModeratorInnen und dem Projektbeirat überarbeitet wird. Der/die ProjektleiterIn hat dafür zu sorgen, dass der Auftrag unvoreingenommen formuliert und fokussiert ist, dass er die Erarbeitung nützlicher Empfehlungen zulässt und den Bedürfnissen der Projektträger entspricht.

Die Fragen des Auftrags können Einzelfragen sein oder aufeinander aufbauen. Im Idealfall sollte der Auftrag aus nicht mehr als drei Fragen bestehen, einschließlich untergeordneter Fragen. Jedenfalls kann es schwierig sein, alle involvierten Parteien damit zufrieden zu stellen.

5. Erarbeitung des Programms

Da die Vorbereitung der Jurymitglieder und die Gelegenheit zu sorgfältiger Beratschlagung zu den zentralen Elementen einer Citizens' Jury gehört, ist es wichtig, besonderes Augenmerk auf die Gliederung des Programms der einführenden Tage, Verhandlungen und Beratungen zu legen. Das Programm wird auf der Grundlage vorläufiger Beschlüsse des Projektbeirates und/oder der Arbeitsgruppe erarbeitet.

Sie beinhaltet:

- Ziele des Projekts
- Umfang des Projekts
- Auftrag an die Jury
- zu behandelnde Themenbereiche
- Zeitplan der Verhandlung und Anzahl geplanter Tage
- Format abschließender Empfehlungen.

Zusätzlich sollten die folgenden Punkte bei der Ausarbeitung des Programms berücksichtigt werden:

Die Jurymitglieder sollten im Vorbereitungsprozess ausreichend, aber nicht übermäßig informiert werden, um das Thema gut zu beherrschen. Die Information sollte ausgewogen präsentiert werden und die unterschiedlichen Gesichtspunkte und Anliegen aller relevanten InteressenvertreterInnen beinhalten. Die Jurymitglieder sollten ausreichend Gelegenheit haben zur Diskussion der erhaltenen Informationen, zum Stellen und zur Beantwortung von Fragen, zur Beratung und zur Erarbeitung von Schlussfolgerungen.

Die Verhandlung dient dazu, sich das Wissen Sachverständiger und Vortragender zunutze machen zu können. Es muss darüber entschieden werden, wann fachliche Informationen und wann Standpunkte und Argument bestimmter AdvokatInnen gehört werden sollen. Die MitarbeiterInnen müssen sich mit BeraterInnen darüber verständigen, wer als fachkundige/r Sachverständige/r infrage kommt und eingeladen werden sollte.

Die MitarbeiterInnen werden auch darüber entscheiden müssen, welche, und in welchem Umfang, Informationen vorab an die Jurymitglieder ausgeschickt werden sollten.

Manche Jurymitglieder bevorzugen es, bereits vor der Verhandlung alle Unterlagen zur Durchsicht zur Verfügung zu haben. Dies hat jedoch einige Nachteile. So kommt es vor, dass Jurymitglieder, die angesichts der Unterlagen überfordert sind, nicht zur Verhandlung erscheinen. Auch werden nicht alle Jurymitglieder die Unterlagen tatsächlich durchlesen; sie werden daher nicht gleich gut vorbereitet sein.

TIPP

Die MitarbeiterInnen müssen den Ablauf des Programms so in einzelne Abschnitte aufteilen, dass auch die Vorbereitungssitzungen einem logischen Ablauf folgen können. Die Vorbereitung sollte mit Informationen zur Citizens' Jury beginnen, dann zur allgemeinen Einführung der Unterlagen übergehen und zuletzt Details diskutieren. Die Jurymitglieder sollten Gelegenheit und Zeit haben zu verstehen, wie die eigenen Werte und ihr Hintergrund ihre eigenen Interpretationen beeinflussen könnten. Indem sie ihre eigene Geschichte in Bezug auf die zu verhandelnde Angelegenheit erzählen, können sie sich das Thema aneignen.

6. Auswahl und Rekrutierung der Sachverständigen

Alle jene Personen, die den Jurymitgliedern beim Verständnis zentraler Aspekte des Auftrags behilflich sein können, können den Status von Sachverständigen haben. Es können neutrale Auskunftspersonen sein, die in Hintergrund und Geschichte des Themas einführen und zugehörige Fachbegriffe erläutern; oder es sind ExpertInnen, die entweder über alles diskutieren oder bestimmte Gesichtspunkte hervorheben.

(a) Definition der Rolle von Sachverständigen

Die Aufgabe der Sachverständigen ist es, die Jurymitglieder beim Verständnis aller Aspekte des Themas einschließlich des Auftrags zu unterstützen. Da die diskutierten Themenbereiche den Jurymitgliedern durchaus fremd sein können, sollten die Sachverständigen in der Lage sein, darüber in einer Sprache zu informieren, der auch DurchschnittsbürgerInnen folgen können. Zumeist werden die Sachverständigen dazu aufgefordert sein, kurze Präsentationen zu machen, aber zumindest die Hälfte der Zeit sollte für Fragen der Jurymitglieder reserviert sein.

(b) Neutrale Auskunftspersonen/Vortragende

Die Aufgabe neutraler Auskunftspersonen ist es, die Jurymitglieder in die Welt der Fachbegriffe eines komplexen Themas einzuführen. Sie erklären den Hintergrund und die Geschichte des Problems und skizzieren auf unvoreingenommene Weise mögliche Lösungsvorschläge. Diese Auskunftspersonen können nur zu Beginn eines Projekts geladen werden um die Voraussetzungen für die Diskussion zu schaffen; danach präsentieren AdvokatInnen eines Standpunktes (InteressenvertreterInnen) ihre spezifischen Anliegen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, diese Auskunftspersonen als Sachverständige zur Unterstützung der Jurymitglieder über den gesamten Prozess hinweg zu engagieren; dann beraten sie die Jurymitglieder bei Fragen in Zusammenhang mit den Präsentationen der AdvokatInnen. Die letztere Option birgt die Gefahr der Einflussnahme und muss äußerst vorsichtig gehandhabt werden.

(c) Optionen zur Auswahl der AdvokatInnen

Die AdvokatInnen können auf verschiedene Art und Weise ausgewählt werden: In einer Version können AdvokatInnen so ausgewählt werden, dass alle konkurrierenden Ansichten in Form einer Konfrontation präsentiert werden. In diesem Fall treffen AdvokatInnen ihre eigene Auswahl an Sachverständigen zur Präsentation verschiedener Gesichtspunkte des Problems. Eine neutrale Auskunftsperson wird hier die Jurymitglieder begleitend betreuen.

In einer anderen Version können ProjektmitarbeiterInnen eine ausgeglichene Auswahl von Sachverständigen vornehmen; diese sollten beide (oder alle) Seiten des Problems vertreten oder diskutieren können. Es gibt zwei Versionen dieses Modells:

- Unterschiedliche Sachverständige präsentieren ihren je eigenen Standpunkt, oder
- Akademische und nicht-akademische Sachverständige widmen sich in Diskussionsrunden allen Gesichtspunkten des Problems.

(d) Besprechung der Kriterien zur Auswahl der Sachverständigen

Der Projektbeirat kann in der Planungsphase die Kriterien zur Auswahl der Sachverständigenrunden verabschieden. MitarbeiterInnen, Projektbeirat und auftraggebende Organisationen sollten gemeinsam über die gesamte Bandbreite möglicher Standpunkte diskutieren. Möglichst alle Gesichtspunkte sollten im Rahmen des Auftrags Berücksichtigung finden.

Bei der Auswahl von Sachverständigen sollten die MitarbeiterInnen über deren jeweilige Standpunkte informiert sein. Auch sollte beispielsweise berücksichtigt werden, ob einzelne Sachverständige möglicherweise für Organisationen tätig sind, die von einer bestimmten Lösung profitieren könnten.

Falls die AdvokatInnen-Methode verwendet wird, sind diese so auszuwählen, dass sie hinsichtlich aller Themenbereiche in Status und Fähigkeit gleichwertig sind, um die Jurymitglieder nicht aufgrund ihrer Überlegenheit oder Persönlichkeit, sondern durch Fakten zu überzeugen. Das ist ein allgemeines Problem, da manche Personen einfach besser auftreten als andere.

Es sollte dem Projektbeirat überlassen sein, Vielfalt als ein Kriterium der Zusammensetzung von Sachverständigenrunden zu berücksichtigen. Ein vielfältiges Panel kann jedenfalls die Glaubwürdigkeit erhöhen gegenüber der Jury (selbst vielfältig in ihrer Zusammensetzung), der Öffentlichkeit und den EntscheidungsträgerInnen, die dem Verlauf der Verhandlung folgen, sowie den Medien, die über Ergebnisse berichten.

Sobald eine Entscheidung über das Modell der Präsentation von Sachverständigen gefallen ist, sollten die MitarbeiterInnen eine Liste möglicher Personen für jede ‚Sachverständigeneinheit‘ anlegen. Die Liste sollte aus neutralen Auskunftspersonen, AdvokatInnen und ExpertInnen bestehen.

Neben Projektträger und Projektbeirat kann eine Vielzahl von Quellen bei der Suche nach möglichen ZeugInnen hilfreich sein. Zum Beispiel: AkademikerInnen verschiedener Universitäten; hochqualifiziertes Fachpersonal oder einschlägige politische EntscheidungsträgerInnen, Gesetzgeber, private und Regierungsagenturen, Think Tanks oder Institute, Führungskräfte der Wirtschaft oder Handelskammer, Interessengruppen oder LobbyistInnen, JournalistInnen, spezifische Interessenorganisationen.

TIPP

(e) Rekrutierung bestimmter Einzelpersonen

Der Erstkontakt zu potentiellen ZeugInnen sollte per Telefon erfolgen; es kann allerdings auch zuerst ein Brief oder Fax verschickt werden. Das Projekt sowie die Aufgaben von Sachverständigen sollten kurz beschrieben werden und es sollte auch erwähnt werden, wie die Auswahl der Sachverständigen erfolgt. Es muss festgestellt werden, ob die Person für die Verhandlungstage verfügbar ist. Bei Interesse sollte umgehend Hintergrundmaterial zugesendet werden.

TIPP

Es wird manchmal erforderlich sein, mehr ZeugInnen als nötig zu kontaktieren, um einen Spielraum zur ausgeglichenen Auswahl zu haben und um ihre Verfügbarkeit zu gewährleisten.

(f) Unterlagen für die Sachverständigen

Das Informationspaket für ausgewählte Sachverständige kann folgende Dinge beinhalten:

- ein Begleitschreiben
- Informationen zur Citizens' Jury und der Rolle der Sachverständigen
- Richtlinien für Sachverständigen
- Projektdetails einschließlich des Auftrags an die Jury
- Informationen zu Themenbereichen, auf die sich die Präsentation der/die Sachverständigen beziehen soll
- Termine und Zeitvorgaben für Präsentationen
- Anforderungsformular für Präsentationsgeräte
- Ersuchen um Hintergrundinformation und/oder eine kurze Positionsbeschreibung
- Ersuchen um Vorbereitung von Kopien von Handouts zur Präsentation
- Ersuchen um einseitige Zusammenfassung der jeweiligen Sichtweise oder Fragebogen
- Informationen zur Lage des Veranstaltungsortes
- Reisegutscheine oder Buchungsinformationen
- Informationen zu vorgenommenen Hotelreservierungen.

Diese Informationen müssen nicht alle gleichzeitig zugeschickt werden.

Nach der endgültigen Auswahl sollten alle nicht benötigten oder zu diesem Termin nicht verfügbaren ExpertInnen kontaktiert werden.

(g) Bestätigung

Etwa eine Woche vor der Verhandlung sollte der/die ProjektleiterIn alle ZeugInnen anrufen, sie um die Bestätigung ihrer Teilnahme ersuchen, sie über Details informieren, den Ausstattungsbedarf erheben und Fragen beantworten. Auch sollte er/sie die ZeugInnen nochmals zur Rücksendung benötigter und noch ausständiger Information und Formulare bewegen.

7. Logistische Fragen**(a) Auswahl des Veranstaltungsortes**

Die MitarbeiterInnen sind dafür verantwortlich, einen geeigneten Tagungsort zu finden und zu reservieren, alle diesbezüglichen Details während der Veranstaltung zu erledigen und alle nötigen Hotelbuchungen vorzunehmen.

Der Tagungsraum sollte groß genug sein, um einem u-förmigen Tisch für die Jurymitglieder ausreichend Platz zu bieten. Er sollte groß genug sein, um die Jurymitglieder in vier bis fünf Gruppen aufteilen zu können; noch besser sind einzelne kleinere Räume. Der/die ModeratorIn sitzt oder steht am offenen Ende des u-förmigen Tisches, damit für ein Podium, einen Tisch oder Projektor Platz ist. Auch muss der Raum über ausreichende elektrische Versorgung zum Betrieb elektronischer Medien verfügen.

Folgende Dinge könnten benötigt werden:

- mindestens zwei Flipcharts inklusive Ständer
- Platz zum Aufhängen der Flipchartblätter
- Klebeband oder Reißnägel zur Befestigung von Papier an den Wänden
- Projektor (für PowerPoint-Präsentationen)
- Projektorleinwand
- ein Podium (für individuelle RednerInnen)
- ein Tisch (für Panels)
- ein Mikrofon
- Toiletten
- eine Kopiermaschine
- Telefon
- Laptops
- Drucker
- Videokamera
- zusätzliche Stühle
- Stifte, Bleistifte, Papier.

Für den Fall, dass Publikum erwartet wird, sollten Stühle unauffällig hinter den Jurymitgliedern platziert werden.

(b) Verpflegung und Unterkunft

Vorkehrungen müssen getroffen werden, um folgende Dinge anzubieten

- Mahlzeiten während der Verhandlungstage
- Hotelunterkunft, bei Bedarf
- Parkplätze
- Reisevereinbarungen
- Reisekostenrückerstattung
- Honorare.

(c) Informationsunterlagen

Folgende Unterlagen sollten vorbereitet werden:

- **Informationsmappen für die Jurymitglieder**
Hintergrundmaterial, Projektübersicht, Beschreibung des Verfahrens der Citizens' Jury, TeilnehmerInnenliste, Auftrag, aktueller Zeitplan, ZeugInnenliste, Verfahrensregeln, unbeschriebene Blätter, Kopien von ZeugInnenpräsentationen, Mappe zur Sortierung von Handouts, Notizen etc.
- **Informationsmappen für die MitarbeiterInnen**
Wie oben, zusätzlich: Telefonverzeichnis aller beteiligten Personen (MitarbeiterInnen, ZeugInnen, Projektbeirat, Lieferanten etc.), detaillierte Liste mit logistischen Details, Pausenplan.
- **Unterlagen für die Öffentlichkeit**
Öffentliche Unterlagen sollten auf einem Tisch an unauffälliger Stelle bereitgestellt werden. Zusätzlich kann hier Medienmaterial aufgelegt werden: Projektübersicht, Beschreibungen der Projektträger, Auftrag, Programm, ZeugInnenliste, Jurymitgliederliste, Kopien der Handouts, Liste zur Registrierung für den Endbericht (Name und Adresse).

- **Medienpaket**

Kann bestehen aus: Programm, Projektkontaktperson und Telefonnummern, Philosophie der Citizens' Jury, Projektübersicht, überarbeiteter Zeitplan, Erläuterung der Auswahl von Jurymitgliedern, Jurymitgliederliste, Informationen zur Berichterstattung, Sachverständigenliste, Informationen zu Projektträgern, Liste der Projektträger, zusätzliche Information zur Problemstellung, Kommentar.

5.3.3 Der Citizens' Jury Event

1. Einführender Tag

Die verschiedenen organisatorischen Fragen müssen im Laufe des ersten Tages geklärt werden. Am Vormittag stimmen sich die Jurymitglieder auf den Prozess ein und lernen sich gegenseitig kennen. Die Jurymitglieder werden mit ihrer Rolle vertraut gemacht sowie über die Bedeutung der wichtigsten Parteien informiert, um dies im Kopf zu behalten. Für folgende Punkte sollte Zeit sein:

- Jurymitglieder stellen sich vor
- MitarbeiterInnen besprechen Hintergrund und Konzept des Verfahrens der Citizens' Jury
- MitarbeiterInnen erklären die Details des gegenwärtigen Projekts
- Verteilen der Richtlinien und Regeln des Verfahrens.

TIPP

Die Jurymitglieder sollten ihren Namen, ihren Wohnort und ihre Berufstätigkeit nennen. Danach können die ModeratorInnen je eine Frage an jede/n der Jurymitglieder richten, die nicht zu persönlich oder umstritten sein, aber dennoch ein Stück persönlicher Information zutage bringen sollte. Außerdem ist es von Vorteil die Jurymitglieder dazu zu bewegen, sich über ihre eigenen Erfahrungen mit dem Thema, das sie gemeinsam beschäftigen wird, auszutauschen. Dadurch wird das Gruppengefühl gestärkt und individuelle Ansichten bzw. mögliche Quellen von Verzerrungen werden sichtbar.

Falls der Prozess viele Entscheidungen auf der Basis von Abstimmungen nötig machen sollte, sollten die Jurymitglieder frühzeitig darauf vorbereitet werden, um damit keine Probleme zu haben.

2. Verhandlungstage

Die darauf folgenden Tage sind der Information der Jurymitglieder durch die Präsentationen von und Befragung der Sachverständigen gewidmet. Diese Phase kann unterschiedlich lange dauern.

Üblicherweise werden auch AdvokatInnen zur Präsentation gegensätzlicher Standpunkte eingeladen. Der Vorteil eines solchen Vorgehens besteht darin, dass die Jurymitglieder konsistenten Argumentationen konfrontiert werden. Der Nachteil besteht im kontroversen ‚Geschmack‘, den dieser Ansatz für den Gesamtprozess hinterlässt. Außerdem müssen sich die Jurymitglieder in der Einschätzung der Qualität von ZeugInnen und Präsentationen auf die AdvokatInnen verlassen. Falls diese Version gewählt wird, sollte am Anfang einschlägige Hintergrundinformation zum Kontext der verschiedenen Standpunkte angeboten werden.

In weniger umstrittenen Fällen ist es besser, das Problem durch die Jurymitglieder allein und ohne die Anleitung von AdvokatInnen lösen zu lassen. Dann ist ihnen mit sorgfältig ausgewählten ExpertInnen besser geholfen. Dieses Modell gibt den Sachverständigen mehr Raum für ausgeglichene Stellungnahmen, da sie nicht nur einen Standpunkt vertreten müssen.

Vorstellungsrunden können den Vergleich verschiedener Standpunkte erleichtern. Zum Beispiel kann es Kurzpräsentationen einzelner Positionen gefolgt von Fragerunden geben. Nach Abschluss aller Einzelpräsentationen können thematische Fragen aus der Jury an mehrere Sachverständige (oder an alle) gleichzeitig gerichtet werden. Die Struktur des Panels wird direkt über Übereinstimmung und Unterschiede in den Positionen Auskunft geben.

Die Jurymitglieder sollten genügend Zeit zu Diskussion und Beratung haben. Zu Verhandlungsbeginn werden die Diskussionen in erster Linie der Informationsverarbeitung dienen. Andere Diskussionen werden den Charakter von Beratungen haben. Falls die Agenda in Abschnitte untergliedert ist, können sich die Jurymitglieder am Ende jedes Abschnitts zur Beratung zurückziehen.

Die MitarbeiterInnen sollten den Jurymitgliedern bei der Informationsverarbeitung behilflich sein und entsprechendes Material bereitstellen (z. B. farbige Notizblätter für verschiedene Punkte des Auftrags). Zusätzlich können Abstimmungsbögen vorbereitet werden.

Während der Verhandlungstage sollten die MitarbeiterInnen die Zufriedenheit der Jurymitglieder mit der Agenda im Auge behalten. Geringe Veränderungen können erforderlich sein. Die Jurymitglieder neigen dazu, sich im Laufe des Prozesses mehr und mehr einzubringen; damit können Frageblöcke, die am ersten Tag lang genug waren, am dritten Tag zu kurz sein. Es empfiehlt sich dennoch, den geplanten Ablauf einzuhalten.

MitarbeiterInnentreffen am Ende eines jeden Verhandlungstages können nützlich sein. Sie können auf ModeratorInnen und manchmal VertreterInnen der Projektträger oder von Partnern ausgedehnt werden. Diese Besprechungen sollten vom Projektleiter/von der Projektleiterin geleitet werden und können der Reflexion des abgelaufenen oder der Vorbereitung des folgenden Tages dienen. Auch Details aus der Verhandlung können besprochen werden.

3. Beratungen

Der letzte Abschnitt, der einen Tag oder länger dauern kann, ist der Diskussion, Beratung und Beschlussfassung hinsichtlich des Auftrags gewidmet. Spätestens in diesem Moment werden die Vorteile einer eindeutigen und klaren Auftragsbeschreibung sichtbar. Eine solche ist besser geeignet, Beratungen und Diskussionen zu rahmen und klare Entscheidungen durch Abstimmung oder Konsens herbeizuführen.

Die ModeratorInnen müssen ganz genau wissen, welche Art von Entscheidung von den Jurymitgliedern gefordert ist und wie sie am besten dahin geführt werden können. ModeratorInnen müssen eine aktive Rolle in diesem Prozess der Entscheidungsfindung einnehmen und die Diskussion so anleiten, dass alle notwendigen Punkte berücksichtigt werden.

TIPP

Verschiedene Jury-Modelle erfordern unterschiedliche Beratungsformen. Falls der Auftrag an die Jury darin besteht, einfach eine Entscheidung zu fällen oder abzustimmen, sollten die Beratungen vermutlich in der gesamten Gruppe erfolgen. Wenn es um komplexere Aufgaben geht, wie etwa der Gestaltung von Reformplänen, wird es besser sein, die Jurymitglieder in kleinere Gruppen

aufzuteilen und darin Einzelaspekte zu behandeln. Die Untergruppen berichten an die Gesamtgruppe, die dann durch Diskussion Übereinstimmung erzielen kann. Die Arbeit in den Kleingruppen sollte dokumentiert und der Gesamtgruppe vorgelegt werden, damit alle Informationen auch sichtbar auf dem Tisch liegen. Die Entscheidungen der Jurymitglieder werden ebenfalls dokumentiert und nochmals zur Überprüfung, Ergänzung und Überarbeitung vorgelegt. Dieser Überarbeitungsprozess ist zentral. Der Endbericht, der zur Gänze von den Jurymitgliedern verfasst wird, wird am letzten Tag im Rahmen einer Pressekonferenz vorgestellt.

TIPP

Ein/e MitarbeiterIn sollte bei den Beratungen anwesend sein und Empfehlungen mithilfe eines Laptops protokollieren. Diese können anschließend ausgedruckt, kopiert und der gesamten Gruppe präsentiert werden.

Die Beantwortung einer Frage der Auftragsstellung sollte auch darüber informieren, wie die Jury zu bestimmten Empfehlungen gekommen ist, insbesondere wenn die Frage einfach mit ‚Ja‘ oder ‚Nein‘ beantwortet werden kann. Hintergrundinformation bedeutet: eine Rangordnung verschiedener Optionen, Abstimmungen über verschiedene Vorschläge, positive oder negative Evaluierungen verschiedener Optionen etc. Diese Informationen sind häufig äußerst nützlich für Projektträger und InteressenvertreterInnen, weil sie Begründungen für Empfehlungen liefern können.

5.3.4 Follow-up

1. Abschließende Pressekonferenz

Für die abschließende Konferenz bestimmen die Jurymitglieder zwei SprecherInnen (einer männlich, eine weiblich), die Medien und Öffentlichkeit über ihre Arbeit informieren. Sie sollten auf mögliche Fragen der JournalistInnen vorbereitet sein. Kopien des vorläufigen Projektberichts sollten der Presse vor der Konferenz zur Verfügung gestellt werden.

2. Evaluierung

Nach Abschluss ihrer Arbeit (und vor der Pressekonferenz) sollte den Jurymitgliedern Zeit zum Ausfüllen eines Evaluierungsbogens gegeben werden. Auch alle ZeugInnen, sowie MitarbeiterInnen und ProjektteilnehmerInnen können bei dieser Form der Evaluierung mitmachen. Es sollte zumindest eine standardisierte Frage zur Fairness des Prozesses gestellt werden.

3. Nachbesprechung mit Projektträgern und ProjektmitarbeiterInnen

Ein zusätzlicher Evaluierungsschritt besteht darin, gemeinsam mit Projektträger und MitarbeiterInnen über den Erfolg des Projekts sowie Verbesserungsvorschläge zu diskutieren. Dies sollte unmittelbar nach Abschluss des Projekts getan werden. Eine feierliche Gestaltung dieses Ereignisses fördert Austausch und Gespräche.

4. Medien

Alle Zeitungsartikel über das Projekt sollten gesammelt werden; einige werden für den Endbericht verwendet. Zusätzlich können Personen dafür angeheuert werden, entsprechende Radiosendungen und Fernsehberichte aufzunehmen. Falls in Radiosendungen über den Verlauf der Veranstaltung berichtet werden sollte, sollten die Stationen gebeten werden, Aufzeichnungen von HörerInnenkommentaren in Hotlines zu machen und weiterzugeben.

5. Verbreitung des Endberichts

Der abgeschlossene Bericht zur Citizens' Jury sollte, zusammen mit einem Anerkennungsschreiben, an Projekttträger, MitarbeiterInnen und alle TeilnehmerInnen verschickt und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

5.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

5.4.1 Zeitachsen

Komplexität und Streitpotential einer Fragestellung haben die größte Auswirkung auf den Zeitablauf des Projekts. Die Planungsphase sollte, nach Sicherstellung der Finanzierung, jedenfalls nicht länger als 4 bis 5 Monate dauern (kürzere Versionen der Methode, wie sie etwa in Großbritannien und Australien verwendet werden, sind möglich). Zwei Versionen werden hier vorgestellt. In beiden Fällen beginnt die Zeitachse NACH der Unterzeichnung eines Vertrags und Sicherstellung der Finanzierung.

In einer ersten Version werden zwei Abschnitte unterschieden; die Planung erfolgt größtenteils im ersten, die Umsetzung im zweiten Teil. Der Hauptvorteil besteht darin, dass der Projekttträger den Prozessverlauf vor der Umfrage (die äußerst kostspielig ist) evaluieren kann. Der Projekttträger kann Veränderungen des Auftrags, des Programms, der ZeugInnenliste etc. vorschlagen; es besteht mehr Zeit zur Modifizierung der Planung; oder, das Projekt kann vorzeitig beendet werden. Dieser erste Abschnitt ist jedenfalls äußerst intensiv und erfordert erheblichen Arbeitsaufwand seitens der MitarbeiterInnen. Auch kann es zu Schwierigkeiten bei der terminlichen Festlegung von Sitzungen des Projektbeirats kommen.

1. Abschnitt

Einrichten der Arbeitsgruppe	Woche 1
Zusammenstellung des Projektbeirats	Wochen 1–2
Beratungen mit Arbeitsgruppe	Wochen 1–8
Erste Sitzung des Projektbeirats: Erarbeitung des vorläufigen Auftrags, der vorläufigen Agenda und ZeugInnenliste	Woche 4
Zweite Sitzung des Projektbeirats: Entwicklung von Auftrag, Agenda, ZeugInnenliste	Woche 6
Design der Telefonumfrage	Wochen 6–9
Dritte Sitzung des Projektbeirats: Weiterentwicklung von Auftrag, Agenda, ZeugInnenliste	Woche 7

Woche 9 Vierte Sitzung des Projektbeirats: Abschluss von Auftrag, Agenda, ZeugInnenliste (vorläufig)

Woche 9 Prüfung des Projektfortschritts durch den Projektträger

II. Abschnitt

Woche 1 Erwerb zufällig ausgewählter Telefonnummern

Wochen 2–3 Durchführung der Telefonumfrage; Anschreiben der RespondentInnen
Woche 2-4 Festlegen der Ziele der Jury; Treffen mit ModeratorInnen

Woche 5 Auswahl der Jurymitglieder

Woche 1–10 Abschluss von Auftrag, Agenda, ZeugInnenliste; Rekrutierung und Vorbereitung der ZeugInnen; Abschluss logistischer Fragen
Beratungen mit Arbeitsgruppe
Zusätzliche Sitzungen des Projektbeirates, bei Bedarf

Wochen 7–9 Vorbereitung der Handbücher für Jurymitglieder und MitarbeiterInnen

Woche 9 Bestätigung aller Jurymitglieder, ZeugInnen und logistischer Fragen

Woche 9 Verhandlung/Anhörungen; Freitag: Verteilung eines Erstberichts

Woche 13 Verteilung des Endberichts

In der zweiten Version der Zeitachse werden die Planungselemente parallel zur Auswahl der Jury (einschließlich Umfrage und Mailings) und zu den logistischen Vorkehrungen aufgeführt und nicht in zwei getrennten Phasen. Der Vorteil liegt in einer Verkürzung der Gesamtlaufzeit. Jedoch reduziert sich die Flexibilität zur Klärung von Problemen oder Unstimmigkeiten, da die Jurymitglieder bereits auf der Basis bestimmter Termine kontaktiert wurden. Außerdem müssen MitarbeiterInnen hier mehrere Aufgaben gleichzeitig bewältigen.

Woche 0 Projektannahme

Wochen 1–18 Beratungen mit Projektträger über Planungsfragen

Woche 1 Zusammenstellung des Projektbeirats

Woche 2 Design der Telefonumfrage
Entwicklung der Ziele der Jury
Entwicklung von Ideen für den Auftrag

Woche 3 Erwerb zufällig ausgewählter Telefonnummern
Auswahl des Veranstaltungsorts

Wochen 4–14 Beratungen mit dem Projektbeirat

Woche 5 Durchführung der Telefonumfrage
Versendung der Informationspakete and RespondentInnen der Umfrage

Woche 6 Entwicklung von Auftrag, Agenda, ZeugInnenliste (vorläufig)
Festlegung des Veranstaltungsorts

Woche 7 Auftrag- und Agenda-Entwicklung

Woche 8 Auswahl der Jury
Diskussion von Auftrag- und Agenda-Entwicklung
Treffen mit ModeratorInnen

Diskussion von Auftrag- und Agenda-Entwicklung	Wochen 9–11
Abschluss von Auftrag, Agenda, ZeugInnenliste Rekrutierung von ZeugInnen	Wochen 9–12
Bestätigung und Vorbereitung von ZeugInnen	Woche 13
Bestätigung von Jurymitgliedern Bestätigung logistischer Detailfragen Vorbereitung der Handbücher für Jurymitglieder und MitarbeiterInnen	Woche 14
Verhandlung/Anhörungen; Freitag: Verteilung eines Erstberichts	Woche 15
Verteilung des Endberichts	Woche 18

5.4.2 Budget

Die wichtigsten Kostenfaktoren sind:

- Personal
 - ProjektmitarbeiterInnen
(ev. ProjektleiterIn, Manager, AssistentInnen, Hilfspersonal)
 - Honorar für Jurymitglieder
 - ModeratorInnen
 - Honorar für Sachverständige
- An-/Abreise
 - Jurymitglieder
 - ExpertInnen
 - ModeratorInnen
- Unterkunft
 - Jurymitglieder
 - ExpertInnen
 - ModeratorInnen
- Verpflegung
 - Mahlzeiten für Jurymitglieder, ExpertInnen und ProjektmitarbeiterInnen während der Veranstaltung
- Rekrutierung und Bewerbung
 - Rekrutierung der Jurymitglieder
 - Rekrutierung der ExpertInnen
 - Bewerbung der Citizens' Jury
- Kommunikation
 - Kosten für Druck von Berichten und deren Verteilung
- Infrastruktur
 - Veranstaltungsort
- Materialien und Zubehör
 - (Vgl. Abschnitt 2.6).

Die Arbeitszeit von MitarbeiterInnen ist der größte Kostenfaktor eines Citizens' Jury Verfahrens. Der Zeitbedarf hängt von vielen Faktoren ab; zum Beispiel: Erfahrung, Kompetenz, Streitpotential der Angelegenheit, Dauer des Projekts etc.

TIPP

5.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke

Das Verfahren zur Konsensbildung in Bezug auf demographische und einstellungsbezogene Eigenschaften zur Auswahl der Jury (zu Beginn des Prozesses) sollte offen und zuverlässig sein. Dies gewährleistet einerseits eine repräsentative Abbildung der betroffenen Bevölkerung durch die Jury. Andererseits erleichtert es auch die Umsetzung der Empfehlungen gegenüber jenen Personengruppen, die durch die Jury repräsentiert sein sollten.

Das Verfahren gewinnt an Durchschlagskraft, wenn politische EntscheidungsträgerInnen am Prozess teilnehmen, Fragen stellen und gefragt werden und ihre Standpunkte darlegen. Dies ermöglicht einen direkten Austausch zwischen BürgerInnen und Regierenden und macht die politische Bühne für beide Seiten zugänglich.

5.6 Literatur und Quellen

Armour, A. (1995). The Citizens' Jury Model of Public Participation: A Critical Evaluation. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, S. 175-187. London: Kluwer Academic Publishers.

Crosby, N. (1995). Citizens Juries: One Solution for Difficult Environmental Questions. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, S. 157-174. London: Kluwer Academic Publishers.

Crosby, N. (2003). *Healthy Democracy: empowering a clear and informed voice of the people*. Edina, Minnesota: Beavers Pond Press.
(kann über www.BookHouseFulfillment.com bestellt werden)

Glenn, J. (Hrsg.) *Futures Research Methodology*. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.

ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.

Veasey, K. (2002). *Citizens Jury Handbook*, updated and revised version. Provided by the Jefferson Center.

6 Konsensuskonferenz

6.1 Definition

Die Konsensuskonferenz ist eine öffentliche Untersuchung, in deren Zentrum eine Gruppe von 10 bis 30 zufällig ausgewählten BürgerInnen steht, die mit der Einschätzung einer sozial kontroversen Frage beauftragt ist. Diese Laiengruppe legt ihre Fragen und Anliegen einem ExpertInnenpanel vor, bewertet dessen Antworten und setzt die Verhandlungen im eigenen Kreis fort. Das Ergebnis ist ein Konsensbeschluss, der die Erwartungen, Anliegen und Empfehlungen am Ende der Konferenz wiedergibt. Er wird in Form eines Berichts veröffentlicht und richtet sich direkt an Parlamentsabgeordnete, politische EntscheidungsträgerInnen und die allgemeine Öffentlichkeit. Das Ziel ist es, die Debatte zu einem bestimmten Thema auszuweiten, die Ansichten von Nicht-ExpertInnen aufzunehmen, und zu einem Konsens zu gelangen, durch den politische Entscheidungsprozesse informiert werden können. Konsensuskonferenzen erstrecken sich üblicherweise über ein intensives, öffentlich zugängliches Programm von drei Tagen.

Dieses ursprünglich in den Vereinigten Staaten entwickelte Verfahren wurde vom Dänischen Technologierat (Danish Board of Technology; DBT) in erster Linie zur Verwendung im Rahmen der Technikfolgenabschätzung entwickelt. Die europaweite Verwendung der Methode muss dem DBT als Verdienst angerechnet werden. Die Betonung der Bedeutung der Konsensfindung durch den DBT wird allerdings von anderen nationalen Instituten für Technikfolgenabschätzung, wie etwa dem schweizerischen oder dem flämischen (viWTA) nicht unbedingt geteilt.

6.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Die Ziele einer Konsensuskonferenz sind insbesondere die Schaffung eines Vehikels für BürgerInnen zur sinnvollen Einflussnahme auf Politikentscheidungen, die Konfliktbewertung, die Abklärung von Einstellungen und die Einschätzung der gesellschaftlichen Bedeutung eines Problems. Das Verfahren wurde auch für soziale Experimente, Forschungsprojekte und zur Förderung sozialen Bewusstseins und öffentlicher Auseinandersetzung eingesetzt. Das Verfahren genießt aufgrund seines Ablaufs ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit, da Laien sowohl das Konferenzprogramm definieren als auch die inhaltliche Bewertung vornehmen. Einige der Effekte der Methode können sein: neue Regelungen, die Anregung neuer Debatten und Wahrnehmungen, die Konsolidierung von Politik, der Brückenschlag zwischen Interessengruppen und -perspektiven und die Reduzierung von Ängsten.

Das verhandelte Thema muss klar definier- und abgrenzbar sein.

Dieses Verfahren eignet sich ganz besonders zur Kombination verschiedener Wissensformen (z. B. lokales, traditionelles, technisches). Es ist hilfreich zur Gewinnung informierter Meinungen von Laien und ermöglicht die Verknüpfung von subjektivem mit wissenschaftlichem und technologischem Wissen sowie anderen technischen Entwicklungen. Die Verwendung dieses Verfahrens ist besonders dann angezeigt, wenn alle oder die meisten der folgenden Punkte zutreffen:

- Die Beiträge von BürgerInnen sind zur Begutachtung oder Entwicklung von Politiken notwendig.
- Die Themen sind kontrovers, komplex und/oder technischer Natur.
- Viele verschiedene Gruppierungen und Individuen haben unterschiedlichen Anliegen.
- Ausgewählte Gruppen sind von den Folgeentscheidungen erheblich und direkt betroffen.
- Es gibt einen erhöhten Bedarf an öffentlichem Bewusstsein und an Auseinandersetzung.
- BürgerInnen artikulieren den Wunsch nach stärkerer formaler Beteiligung.

Der Kommunikationsprozess rund um das Konferenzthema hat stark aufklärende Funktion.

6.3 Ablauf⁶

6.3.1 Übersicht

Die Konsensuskonferenz beginnt mit der Einberufung eines BürgerInnenpanels bestehend aus Personen, die zufällig aus der Bevölkerung ausgewählt werden. An zwei Wochenenden vor der Konferenz arbeitet sich dieses Panel durch die Einbeziehung unterschiedlicher Unterlagen und von ExpertInnen in die Thematik ein und identifiziert wichtige Aspekte eines bestimmten Problems. Daraufhin formulieren sie aus ihrer eigenen Perspektive eine Anzahl von Schlüsselfragen. Diese werden dann im Rahmen einer öffentlichen Konsensuskonferenz einer Gruppe von ExpertInnen vorgelegt. Nach zwei Tagen mit ExpertInnenstellungen und Kreuzverhören durch die BürgerInnen, erstellt das BürgerInnenpanel einen Bericht auf der Basis ihrer Erkenntnisse und der Antworten der ExpertInnen auf zentrale Fragen. Der Bericht wird am letzten Tag der Konferenz vorgestellt und anschließend an politische EntscheidungsträgerInnen, wichtige InteressenvertreterInnen und andere Interessengruppen aber auch Individuen weitergegeben. Er versteht sich als ein öffentlicher Beitrag zu Politikfragen.

⁶ Die Darstellung des Ablaufs basiert überwiegend auf Einsiedel, E. & Eastlick, D. (unveröffentlichtes Mansukript).

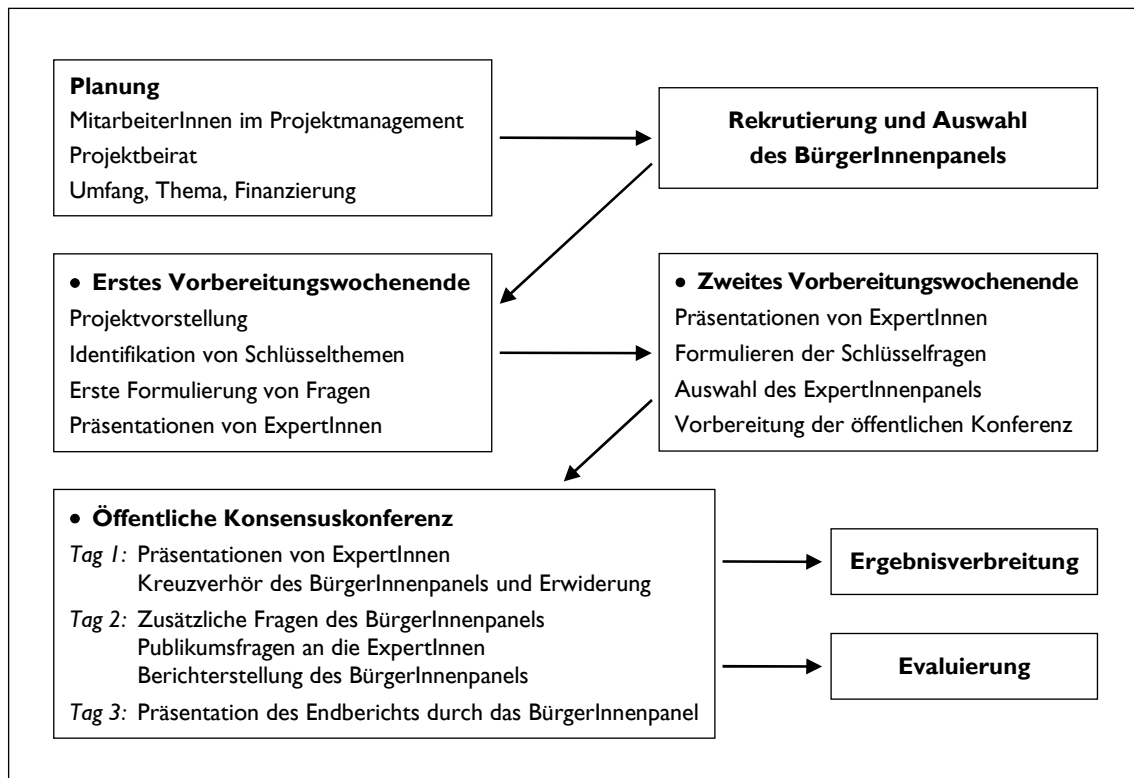


Abbildung 3: Zentrale Schritte der Konsensuskonferenz

6.3.2 Vorbereitung

Folgende Personen sind hauptsächlich an der Vorbereitung beteiligt:

- Projektmanagement (LeiterIn, AssistentIn, Hilfskräfte)
- Projektbeirat/Lenkungsausschuss
- BürgerInnenpanel (Laienpanel): 12-15 Personen
- ExpertInnenpanel: ca. 20 Personen
- ModeratorIn.

(a) Projektmanagement

Die Aufgaben des Projektmanagements umfassen:

- Vorbereitung des Projekts
- Koordination der Projektpartner
- Betreuung des Laienpanels
- Kontaktieren von ExpertInnen
- Budgetausgleich
- Pressearbeit
- Unterstützung des Laienpanels bei der Formulierung der Empfehlungen
- Dokumentation der Konferenz.

(b) Projektbeirat/Lenkungsausschuss

Der Projektbeirat besteht aus InteressenvertreterInnen zu denen in erster Linie Behörden, politische EntscheidungsträgerInnen, WissenschaftlerInnen, VertreterInnen der Wirtschaft und von NGOs gehören. Sie sollten auf der Grundlage ihres Fachwissens und der Vielfalt ihrer Perspektiven ausgewählt werden. Innerhalb des Beirats sollten sie für sich selbst sprechen und nicht AdvokatInnen ihrer Organisationen sein. Der Projektbeirat unterstützt das Projektmanagement bei: der Zielformulierung, der Bestimmung des Umfangs der Konferenz, der Identifikation potentieller ExpertInnen (und, bei Bedarf, von finanzierenden Stellen) sowie der Zusammenstellung erster Informationsunterlagen. Zu den Aufgaben des Projektbeirats gehören:

- Gewährleistung der Objektivität des Projekts
- Überwachung des Prozesses
- Diskussion der Inhalte mit der/dem ProjektleiterIn
- Überprüfung der Vorbereitungsunterlagen für das Laienpanel auf Relevanz und Unbefangenheit
- Erstellung einer Liste der führenden ExpertInnen zum Thema
- gemeinsam mit dem Laienpanel Entscheidung über einzuladende ExpertInnen
- Bewilligung des Konferenzprogramms.

(c) BürgerInnenpanel

Die Mitglieder des BürgerInnenpanels müssen nicht unbedingt repräsentativ für eine bestimmte Bevölkerung sein, da dies auch praktisch nahezu unmöglich wäre. Es geht vielmehr darum, dass möglichst viele verschiedene Meinungen darin vertreten sind, um einen Austausch unterschiedlicher Standpunkte zu ermöglichen. Es gehört zu den Aufgaben des/der ProjektmanagerIn die Bedingungen für einen solchen breiten Dialog zu schaffen.

Abgesehen von den spezifischen Voraussetzungen für eine Teilnahme müssen die BewerberInnen an beiden Wochenenden sowie für die Konsensuskonferenz selbst verfügbar sein. Die TeilnehmerInnen stellen ihre Zeit freiwillig zur Verfügung und bekommen lediglich die zusätzlich anfallenden Kosten (z. B. Kinderbetreuung, Urlaub etc.) aus dem Projektbudget erstattet.

Zu den Aufgaben des BürgerInnenpanels gehören:

- Aneignung umfassender Kenntnis der Materie
- Programmerstellung und Vorbereitung von Fragen für die Konferenz
- Befragung der ExpertInnen während der Konferenz
- Verfassen von Empfehlungen im Anschluss an die Fragen
- Präsentation und Diskussion der Empfehlungen.

(d) ModeratorIn

Ein oder zwei professionelle ModeratorInnen, die mit partizipativen, konsens-orientierten Verfahren Erfahrung haben, sollten beauftragt werden. Die ModeratorInnen sollten in ihrer Arbeitsweise nicht-beeinflussend und auf die Zentrierung des Verfahrens auf die BürgerInnen ausgerichtet sein. Sie begleiten die beiden Vorbereitungswochenenden und die Konferenz selbst.

Zu den Aufgaben der ModeratorInnen gehören:

- Leitung aller Prozesse im Rahmen der Vorbereitungswochenenden und der Konferenz
- Gesprächsleitung im Rahmen der Vorbereitungswochenenden und der Konferenz
- Vorsitz der Konferenz
- Unterstützung beim Verfassen des Berichts.

(e) Auskunftspersonen

Die ca. zwanzig Auskunftspersonen, die lediglich an der Konferenz teilnehmen, sind Personen mit traditioneller und nicht-traditioneller Expertise in Bezug auf den Themenbereich. Für alle Themenbereiche sollten Argumente ausgewogen vertreten sein; die Themenbereiche können etwa sozialer/ethischer Natur sein oder sich auf Fragen der Wissenschaft, Politik, Umwelt, Gesundheit, Sicherheit und Wirtschaft beziehen.

Die Zusammenstellung von ExpertInnen sollte möglichst früh im Planungsprozess starten und erfordert die Vorwegnahme möglicher Fragebereiche des BürgerInnenpanels durch das Projektmanagementteam. Entsprechende Auskunftspersonen werden kontaktiert und über Prozess und Erwartungen informiert. Bei Interesse sollte gewährleistet sein, dass sie, für den Fall ihrer Auswahl, teilnehmen können. Ihre tatsächliche Auswahl erfolgt dann durch das BürgerInnenpanel am zweiten Vorbereitungswochenende und nach der Formulierung der Schlüsselfragen.

Falls die Mitglieder des BürgerInnenpanels nach der Festlegung der zentralen Themenbereiche nicht imstande sein sollten, bestimmte ExpertInnen zur Einladung vorzuschlagen, kann diese Aufgabe dem Projektmanagementteam übertragen werden. Obwohl die Vorschläge des Projektmanagementteams Dutzende Namen umfassen können, werden sie kaum alle Anforderungen des BürgerInnenpanels befriedigen können. Das Team sollte daher unmittelbar nach dem zweiten Vorbereitungswochenende mit der Kontaktierung und Einladung potentieller Auskunftspersonen beginnen, damit deren Teilnahme auch tatsächlich früh genug bestätigt werden kann.

Sobald die Teilnahme einzelner ExpertInnen bestätigt ist, werden ihnen jene Fragen zugeschickt, die in ihren Wissensbereich fallen (zumeist ein oder zwei). Sie werden um eine kurze Präsentation dazu im Rahmen der Konferenz gebeten. Im Anschluss daran beginnt das Kreuzverhör.

Zusätzliche Auskunftspersonen könnten während der Vorbereitungswochenenden nötig sein, um das BürgerInnenpanel bei der Aneignung der Materie zu unterstützen. Managementteam oder BürgerInnenpanel legen deren Rolle fest.

TIPP

Ob den ExpertInnen Honorare gezahlt werden oder nicht, sollte davon abhängen, was üblich ist und muss im Zuge der Budgetierung geklärt werden. Reisekosten, Verpflegung und Unterkunft werden üblicherweise übernommen.

6.3.3 Die Konsensuskonferenz

1. Vorbereitende Information des BürgerInnenpanels

Es ist üblich, die Panelmitglieder in der Zeit zwischen ihrer Auswahl und dem ersten Vorbereitungswochenende mit vorläufigen Informationen zum Thema zu versorgen. Beschaffenheit und Umfang dieser Informationen werden von Projektmanagementteam und Projektbeirat bestimmt. Gewisse Bestandteile des Informationspakets können von InteressenvertreterInnen beigetragen oder von Projektbeirat und ExpertInnen zur Verfügung gestellt werden. Das Informationspaket kann auch nicht-gedrucktes Material beinhalten. Das BürgerInnenpanel kann zwischen den beiden Vorbereitungswochenenden sowie vor der Konferenz bestimmte Informationen beantragen oder sie selbst besorgen und untereinander austauschen.

TIPP

Im Sinne einer informierten Entscheidung sollten das Informationspaket und alle weiteren Informationen möglichst vollständig sein und alle Aspekte berücksichtigen, auch wenn dann nicht alles von den Mitgliedern des BürgerInnenpanels gelesen werden kann.

2. Erstes Wochenende

Fünf Ziele

1. Kompetenzbildung
 - Bereitstellung grundlegender Informationen
 - Einführung in Kontext und Methode
 - Interaktion mit Auskunftspersonen, der Öffentlichkeit und den Medien
2. Teamentwicklung
3. Identifikation von Interessengebieten und Anliegen
4. Formulierung vorläufiger Fragen
5. Festlegung der Agenda für das zweite Wochenende.

Das erste Vorbereitungswochenende markiert für die Mitglieder des BürgerInnenpanels den Anfang einer steilen Lernkurve; in den Folgemonaten werden sie mehr und mehr über das Thema erfahren. Das Wochenende steht auch am Beginn des Aufbaus einer Arbeitsbeziehung zwischen Projektmanagementteam, dem/der ModeratorIn und den Panelmitgliedern. Eine der Aufgaben wird es sein, die Panelmitglieder immer aktiver in den Entscheidungsprozess einzubinden. Das Wochenende wird daher ursprünglich einem vom Managementteam vorbereiteten Arbeitsplan folgen. Dieser sollte jedoch flexibel gestaltet und für Veränderungen offen sein für den Fall, dass die BürgerInnen bereit sind, die Leitung zu übernehmen. Eine der Aufgaben des/der ModeratorIn wird es sein, diese graduelle Verschiebung der Leitungskompetenz zu begleiten. Insgesamt ist es von zentraler Bedeutung, die Gruppe gegen externe Störungen und Beeinträchtigungen abzusichern sowie ihr Gelegenheit zur Entwicklung eigener Ideen und Ansichten zu geben.

TIPP

Die Arbeit der Panelmitglieder wird wesentlich erleichtert, wenn sich das Projektmanagementteam um alles Weitere kümmert. In erster Linie um: Unterkunft, gute Verpflegung, Pausen und Gelegenheit zu ungezwungenem Austausch außerhalb des Projektraumens.

Projektmanagement:

- Überblick über Kontext des Themas, Erwartungen und Etappen des Prozesses
- Bereitstellung einer breiten Informationsbasis zur Formulierung der Schlüsselfragen durch die Panelmitglieder

ModeratorIn(nen):

- Anleitung des Panels zur Entscheidungsfindung auf Konsensbasis
- Unterstützung des Panels bei der Übernahme der Gestaltung von Richtung und Prozess
- Teamentwicklung

BürgerInnenpanel:

- Erarbeiten der Thematik und aller relevanten Aspekte
- Identifikation der Bereiche mit zentralen Anliegen und Interessen
- Formulierung zugehöriger Fragen in allen Bereichen
- Vorbereitung eines Arbeitsplans für das zweite Wochenende.

Falls das Projektmanagementteam vorhaben sollte, den Ablauf aufzuzeichnen, ist es nötig die Panelmitglieder bereits vor diesem Wochenende um Erlaubnis zu ersuchen. Manchmal werden Konferenzen von Organisatoren oder auch lokalen und nationalen Medien zum Zwecke der Öffentlichkeitsarbeit oder der Dokumentation aufgezeichnet.

Aufgaben der TeilnehmerInnen des ersten Vorbereitungswochenendes**HINWEIS:**

Es kann durchaus sein, dass aus Zeitgründen oder wegen der Komplexität nicht alle vorgesehenen Aufgaben an diesem Wochenende erledigt werden können. In manchen Versionen des Verfahrens der Konsensuskonferenz wird dieses Problem dadurch gelöst, dass die Panelmitglieder dann im Monat vor dem zweiten Vorbereitungswochenende daran weiterarbeiten. Dieser Prozess kann durch elektronische Vernetzung der Mitglieder erleichtert werden. Andere Verfahrensversionen halten sich strikt an die Einhaltung des Arbeitsplans.

TIPP

Manche Konferenzmanagementteams beginnen das erste Vorbereitungswochenende mit einer tief gehenden Untersuchung der Werthaltungen und Annahmen der Panelmitglieder. Die Idee ist es, durch deren Offenlegung zu einem besseren Verständnis der Positionen anderer zu gelangen. Eine Übersicht dieser Werte kann die Identifikation von Interessengebieten, die Formulierung zentraler Fragen und die Schwerpunktsetzung im Endbericht erleichtern. Dies könnte jedoch auf Widerstand stoßen: In der Praxis räumten Panelmitglieder ein, zu diesem Zeitpunkt noch nicht zur Preisgabe persönlicher Überzeugungen bereit gewesen zu sein.

TIPP**3. Zweites Wochenende**

1. Weiterentwicklung der Sachkompetenz für die öffentliche Abschlusskonferenz
2. Übertragung der Leitungskompetenz an das Panel
3. Formulierung von Schlüsselfragen
4. Identifikation erforderlicher ExpertInnen für die Konferenz
5. Planung der Konferenz.

Fünf Ziele

Der Arbeitsplan dieses Wochenendes sollte von den Panelmitgliedern im Rahmen des ersten Treffens festgelegt worden sein und auch dort ansetzen. Die Panelmitglieder sollten sowohl Prozessgestaltung als auch Entscheidungsfindung nunmehr weitgehend selbst tragen, wodurch sie sich Prozess und Ergebnis leichter aneignen können. Die Mitglieder des Managementteams und der/die ModeratorIn unterstützen diesen Prozess dadurch, dass sie sich auf die ihnen zugewiesenen Rollen und Aufgaben konzentrieren.

Aufgaben der TeilnehmerInnen des zweiten Vorbereitungswochenendes

Projektmanagement

- Organisation des zweiten Vorbereitungswochenendes in Übereinstimmung mit den Vorstellungen der Panelmitglieder
- Vorbereitung einer Liste von ExpertInnen für die Konsensuskonferenz

ModeratorIn(nen)

- Unterstützung des Panels bei der Übernahme der Leitungskompetenz hinsichtlich von Prozess und Ergebnis

BürgerInnenpanel

- Verfeinerung der Fragen und Beschränkung auf ein bis zwei pro Themenbereich
- Auswahl von ExpertInnen zur Beantwortung von Fragen bei der Konsensuskonferenz
- Planung der Konferenz.

4. Drittes, öffentliches Wochenende

Die Konsensuskonferenz selbst ist eine dreitägige öffentliche Veranstaltung, die von BürgerInnen gesteuert wird und bei der es darum geht, BürgerInnen und ExpertInnen in gemeinsamer Diskussion zusammenzubringen. Panelmitglieder sind zu diesem Zeitpunkt thematisch gut vorbereitet und haben während der Konferenz zwei Aufgaben: einerseits sind sie VertreterInnen einer allgemeinen Öffentlichkeit, andererseits kenntnisreiche BürgerInnen in Diskussion mit Auskunftspersonen. Beide Rollen müssen in der Interaktion mit anderen KonferenzteilnehmerInnen berücksichtigt und laufend abgestimmt werden, damit der Gesamttablauf für BesucherInnen und die beiden Panels gleichermaßen gewinnbringend ist.

Aufgaben der verschiedenen TeilnehmerInnen während der Konferenz

Projektmanagement:

- Abwicklung der Anmeldung und Behandlung von Problemen
- Koordination des Zugangs von Medien zu Mitgliedern der Panels

ProzessbegleiterIn:

- Unterstützung des BürgerInnenpanels bei der Konferenzabwicklung und der Berichterstattung

ModeratorIn:

- Erleichterung von Timing und Ablauf der Konferenz.

ExpertInnenpanel:

- Präsentationen zu Schlüsselfragen
- Erwiderung im Kreuzverhör
- Beantwortung von Publikumsfragen
- Medieninterviews

BürgerInnenpanel:

- Kreuzverhör des ExpertInnenpanels.
- Verfassen und Präsentation des Endberichts.
- Medieninterviews.

(a) Erster Tag der Konferenz

- Präsentationen der ExpertInnen
- Kreuzverhör der ExpertInnen durch das BürgerInnenpanel
- Erwiderung der ExpertInnen.

Zentrale Merkmale

Der erste Tag ist den Präsentationen der ExpertInnen und dem anschließenden Kreuzverhör gewidmet. Der genaue Ablauf wurde vom BürgerInnenpanel im Rahmen des zweiten Vorbereitungswochenendes festgelegt. Das Publikum hat an diesem Tag eine ausschließlich passive, den Ablauf beobachtende Rolle. Zumindest ein Mitglied des Projektmanagementteams sollte sich um die Bedürfnisse und Anforderungen der beiden Panels (BürgerInnen, ExpertInnen) kümmern, während ein zweites Mitglied für Probleme verschiedenster Art verantwortlich ist. Dieser erste Tag ist der längste; Präsentationen und Kreuzverhör können an die sechs bis acht Stunden in Anspruch nehmen.

Am Ende des ersten Tages treffen sich die Mitglieder des BürgerInnenpanels zur Besprechung des Tagesablaufs und zur Sammlung noch ausstehender Anliegen und Fragen. Diese werden ausformuliert und dem ExpertInnenpanel am nächsten Tag in Form von Zusatzfragen vorgelegt.

Es empfiehlt sich, ein Mitglied des Projektmanagementteams vollständig zur Medienarbeit und zur Koordination der Interviews mit den Mitgliedern beider Panels abzustellen. Auch der/die ProjektleiterIn sollte sich für Medieninterviews zur Verfügung stellen. Einige dieser Aufgaben sowie die Abwicklung der Anmeldung können von Freiwilligen übernommen werden.

TIPP**(b) Zweiter Tag der Konferenz**

- Ergänzende Befragung des ExpertInnenpanels durch das BürgerInnenpanel
- Publikumsfragen an die ExpertInnen
- Verfassen des Endberichts durch das BürgerInnenpanel.

Zentrale Merkmale

Zunächst richtet das BürgerInnenpanel seine ergänzenden Fragen an das ExpertInnenpanel, das daraufhin antwortet. Erst wenn dieser Vorgang abgeschlossen ist, besteht die Möglichkeit Publikumsfragen an das ExpertInnenpanel zuzulassen. Die Form der Publikumsbeteiligung ist allerdings nicht in allen Konferenzen vorgesehen.

Nach Abschluss des formalen Programms zieht sich das BürgerInnenpanel zum Verfassen des Berichts zurück. Der/die ModeratorIn und eine Schreibkraft unterstützen den Prozess. Der Bericht dreht sich um die zentralen Fragen und beinhaltet alles, was die Panelmitglieder im Laufe der beiden Wochenenden und der Konferenz selbst in Erfahrung bringen konnten. Der Bericht wird üblicherweise zwischen zweitem und drittem Tag verfasst und am abschließenden dritten Konferenztag präsentiert. Die Rolle des Moderators/der Moderatorin ist in dieser Phase von zentraler Bedeutung; er/sie muss motivierend einwirken, ohne übermäßig direktiv zu sein.

TIPP

Das Verfassen des Berichts ist ein äußerst intensiver und zeitlich eng bemessener Prozess, der für Panelmitglieder und ModeratorIn gleichermaßen nervenaufreibend sein kann. Es kommt häufig vor, dass der Bericht erst in den frühen Morgenstunden abgeschlossen ist. Daher ist es wichtig Bedürfnisse vorablickend im Auge zu behalten oder ihnen sofort zu begegnen. Je nach Kontext kann auch die strikte Einhaltung der Frist gefordert werden, um Nacharbeit zu vermeiden.

(c) Dritter Tag der Konferenz**Zentrales Merkmal**

- Präsentation des Endberichts und Fragen vonseiten des ExpertInnenpanels und des Publikums

Noch vor Beginn dieses Tages bereitet das Projektmanagementteam Kopien des Berichts für ExpertInnenpanel und Publikum vor. Die Konsensuskonferenz schließt dann mit der Präsentation des Endberichts durch das BürgerInnenpanel ab. Fragen der ExpertInnen und, anschließend, des Publikums sind möglich. Die ExpertInnen können nur die Korrektur sachlicher Irrtümer vorschlagen; der Bericht selbst ist ein Abbild der Perspektiven und Schlussfolgerungen der BürgerInnen. Danach wird der Bericht abgeschlossen, gedruckt und verbreitet.

6.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)**6.4.1 Zeitplan**

Der Gesamtprozess erstreckt sich durchschnittlich über zwölf Monate; in einer verkürzten, intensiveren Version sind es ungefähr sieben Monate. Im Folgenden werden die Zeitpläne beider Modelle vorgestellt – der erste in Form eines Überblicks über zwölf Monate, der zweite in Form einer detaillierten Checkliste, die sich auf die 24 Wochen vor der Konsensuskonferenz bezieht. Beide Zeitpläne sind im Sinne eines Countdown bis zum Beginn der Konferenz zu verstehen. Die daran anschließenden Zeitpläne von Konferenz und Nachbereitungsphase folgen der Logik einer üblichen Chronologie.

Allgemeiner Zeitplan für zwölf Monate**Ein Jahr vor der
Konsensuskonferenz**

Der erste Schritt besteht darin die Mitglieder des Projektbeirats zu rekrutieren. Gemeinsam mit den Veranstaltern legt dieser den Kontext der Konferenz fest (vgl. Hinweise zum Kontext). Gleichzeitig, und über mehrere Monate hinweg, erfolgt die Suche nach potentiellen Finanzierungsquellen (bei Bedarf).

**Vier bis sechs Monate
davor**

Rekrutierung und Auswahl des BürgerInnenpanels. Veranstalter sollten mit der Suche nach potentiellen Mitgliedern des ExpertInnenpanels und nach ModeratorIn(nen) suchen. Gemeinsam mit dem Projektbeirat wird Informationsmaterial aller Art zur Vorbereitung des BürgerInnenpanels gesammelt. Vorbereitung von Unterlagen zur Bewerbung der Konferenz.

Drei Monate davor

Vorbereitung und Versendung des Informationspakets an die Mitglieder des BürgerInnenpanels vor dem ersten Vorbereitungswochenende.

Zwei Monate davor

Erstes Vorbereitungswochenende. Dies ist das erste Treffen des BürgerInnenpanels. Es dient dazu das Thema vorzustellen, die zentralen Fragen und As-

pekte herauszuarbeiten, geeignete ExpertInnen für die Konferenz ausfindig zu machen und das zweite Vorbereitungswochenende vorzubereiten. Die Rekrutierung von ExpertInnen wird fortgesetzt.

Zweites Vorbereitungswochenende. Dies ist das letzte Vorbereitungswochenende des BürgerInnenpanels. Die Aufgaben sind insbesondere: Fortsetzung der Aneignung des Themas, Abschließen der Formulierung von zentralen Fragen und zugehöriger Unterpunkte, Erledigung der Auswahl von ExpertInnen für die Konferenz und Planung des Konferenzablaufs. Bekanntmachung der Konferenz und Anmeldung.

Der öffentlich zugängliche Teil dieses Verfahrens erstreckt sich über drei Tage, muss aber nicht notwendigerweise an einem Wochenende stattfinden. Der erste Tag widmet sich normalerweise den Präsentationen der ExpertInnen und dem Kreuzverhör durch das BürgerInnenpanel. Der zweite Tag besteht aus der ergänzenden Befragung des ExpertInnenpanels durch das BürgerInnenpanel und das Publikum. Nach Abschluss der Befragung zieht sich das BürgerInnenpanel zum Verfassen des Berichts zurück, welcher den ExpertInnen und dem Publikum dann am Vormittag des dritten Tages vorgestellt wird. Die ExpertInnen können noch sachliche Irrtümer ausräumen, bevor ihnen und dem Publikum die Gelegenheit gegeben wird, Fragen an das BürgerInnenpanel zu richten.

Der Endbericht des BürgerInnenpanels wird korrigiert, gedruckt und an politische EntscheidungsträgerInnen, VertreterInnen der Wirtschaft, NGOs und andere Interessengruppen aber auch Individuen verteilt. Er versteht sich als ein öffentlicher Beitrag zu Fragen der Politikgestaltung. Die Nachbesprechung mit dem BürgerInnenpanel kann auch ein oder zwei Monate nach der Konferenz durchgeführt werden.

Durchführung der Evaluierung.

Ein Monat davor

**Wochenende der
Konsensuskonferenz**

Ein Monat danach

**Ein bis zwölf Monate
danach**

Detaillierter Zeitplan und Checkliste für verkürzten Ablauf (sechs bis sieben Monate)

Der folgende Arbeitsplan erstreckt sich über etwa 24 Wochen der Planung und Vorbereitung der Konferenz; daran anschließen Konferenz und die Verbreitung des Endberichts.

- Rekrutierung von ProjektmanagerIn, ProjektassistentIn und ProjektsekretärIn
- Bildung des Projektteams
- Festlegen des Konferenztermins und Buchung des Veranstaltungsorts
- Einrichten einer Planungsgruppe (Dies Gruppe besteht zumeist aus 5-6 FachexpertInnen und InteressenvertreterInnen)
- Reservierung der technischen Ausrüstung
- Beauftragen eines/r BerichterstatterIn zur Vorbereitung einführender Unterlagen für das Laienpanel
- Anfordern (bei einer entsprechenden Behörde) von Namen und Adressen von 2.000 BürgerInnen, die zufällig aus der Datenbank ausgewählt wurden
- Erstellen eines Budgets (oder Spezifizierung des Projektbudgets).
- Buchung der Unterkünfte für beide Vorbereitungswochenenden des Laienpanels
- Buchung der Unterkünfte für die eigentliche Konferenz
- Erstellen von Richtlinien für die vorbereitenden Unterlagen

Woche 24

Woche 23

- Erstellen einer vorläufigen Liste möglicher ExpertInnen und Vortragender für die Konferenz; Überarbeitung während der nachfolgenden zwei Wochen
 - Rekrutierung eines/r ModeratorIn und Einführung in das Projekt
 - Aussendung eines Briefes zur Einladung zur Teilnahme am Laienpanel an 2.000 zufällig ausgewählte BürgerInnen. Falls sie Interesse an der Teilnahme haben, werden sie gebeten einen Bewerbungsbogen auszufüllen und ihn in einem bereits frankierten Umschlag zu retournieren. Der Informationsbogen dient der endgültigen Auswahl. Eine Frist von zwei Wochen sollte gesetzt werden.
- Woche 22**
- Erstellen eines Zeitplans für Besprechungen mit der Planungsgruppe und Vorbereitung der ersten Sitzung
 - Erstellen einer Website des Projekts.
- Woche 21**
- Information von PolitikerInnen über das Projekt
 - Information anderer interessierter Parteien.
- Woche 20**
- Ende der Frist zur Bewerbung um Teilnahme am Laienpanel
 - Erste Sitzung mit Planungsgruppe. Aufgaben:
 - Diskussion der Richtlinien zur Erstellung des Hintergrundmaterials
 - Bestimmung von Kriterien zur Auswahl des Laienpanels
 - Sammlung von Vorschlägen für ExpertInnen für die Konferenz.
- Woche 19**
- Aussendung des Vorschlags zur Zusammensetzung des Laienpanels zur Bewilligung durch die Planungsgruppe
 - Aussendung von Informationsbriefen an die ausgewählten Mitglieder des Laienpanels. Aufforderung zur Retournierung eines unterschriebenen Bestätigungsformulars (in einem bereits frankierten Umschlag).
- Woche 18**
- Planung des Projektablaufs mit ModeratorIn.
- Woche 17**
- Aussendung eines angemessenen Briefs an nicht ausgewählte BewerberInnen für das Laienpanel
 - Auswahl der Vortragenden für das erste Vorbereitungswochenende
 - Erste Zusammenstellung einer Liste von Personen zur Einladung zur Konferenz; Überarbeitung in den nachfolgenden Wochen
 - Aussendung eines Erstentwurfs des Hintergrundmaterials an die Planungsgruppe.
- Woche 16**
- Aussendung eines Briefs an die Mitglieder des Laienpanels mit Richtlinien zur Abhaltung des ersten Vorbereitungswochenendes und des Projektablaufs, sowie mit zusätzlichen Informationen
 - Einberufung der zweiten Sitzung der Planungsgruppe: Diskussion des Hintergrundmaterials und Korrektur auf Anregung der JournalistInnen. Ausarbeitung der Liste potentieller ExpertInnen.
 - Aussendung eines Briefs an die aufgelisteten ExpertInnen zur Information, dass sie eine Einladung zur Konferenzteilnahme bekommen werden. Bitte um Antwort und Indikation ihrer Verfügbarkeit (in einem bereits frankierten Umschlag).
- Woche 15**
- Abschließende Überarbeitung des Hintergrundmaterials.

- Vorbereitung des Tischplans und anderer Details der Konferenz, einschließlich der Anordnung der beiden Panels, des/der Vorsitzenden und des Publikums. **Woche 14**

- Druck des einführenden Hintergrundmaterials und Versendung an das Laienpanel **Woche 13**
- Druck des Programms des ersten Vorbereitungswochenendes und Aussendung an das Laienpanel.

- Buchung eines Restaurants für die Konferenz (ExpertInnen und Laienpanel werden üblicherweise zum Abendessen eingeladen). **Woche 12**

- Abschluss der praktischen Vorbereitungen des ersten Wochenendkurses **Woche 11**
- Abhaltung des ersten Wochenendkurses. Aufgaben:
 - Einführung
 - Brainstorming und Diskussion von Fragen und Problemen
 - Abgrenzung von sechs bis acht Themen zur Strukturierung der Fragen
 - Identifikation zusätzlich erforderlicher Information für das Laienpanel.

- Ergänzende Aufbereitung unbeantworteter Sachfragen. **Woche 10**

- Aussendung zusätzlicher Informationsunterlagen an das Laienpanel. **Woche 9**

- Aussendung des Programms für zweiten Wochenendkurs. **Woche 8**

- Abhaltung des zweiten Wochenendkurses. Aufgaben: **Woche 7**
 - Spezifikation und Abgrenzung der Fragen
 - Aufteilung der Fragen zu den sechs bis acht Themen.

- Entwurf eines vorläufigen Konferenzprogramms. **Woche 6**

- Abhaltung der dritten Sitzung der Planungsgruppe: abschließende Entscheidung über Zuordnung der ExpertInnen zu einzelnen Themenbereichen **Woche 5**
- Kontaktieren der ExpertInnen: Ersuchen um Vorbereitung eines Konferenzbeitrags und der Aussendung einer schriftlichen Version zwei Wochen im Voraus zur Verteilung an das Panel. Ankündigung der Zustellung eines detaillierten Informationsschreibens in der nachfolgenden Woche.
- Aussendung der Konференzeinladungen
- Buchung der Unterkunft auswärtiger ExpertInnen.

- Praktische Vorbereitung der Konferenz **Woche 4**
- Aussendung eines Briefs an ExpertInnen/Vortragende mit praktischen Informationen zur Konferenz und detaillierten Anweisungen zu jenen Fragen des Laienpanels, für die sie zuständig sein werden
- Aussendung des detaillierten Konferenzprogramms an Laienpanel
- Aussendung eines Briefs an nicht ausgewählte, jedoch in Betracht gezogene ExpertInnen.

- Abschluss praktischer Vorbereitung der Konferenz. **Woche 3**

- Woche 2**
- Ende der Frist für Konferenzpapiere der ExpertInnen/Vortragenden
 - Ende der Anmeldefrist (für Publikum)
 - Vorbereitung und Druck der Papiere
 - Druck des endgültigen Programms und anderer Informationen
 - Versendung der Unterlagen an Laienpanel, ExpertInnen und andere interessierte Parteien. Anfertigen zusätzlicher Kopien zur Auflage während der Konferenz.

- Woche 1**
- Aussendung der Bestätigungen an das Publikum
 - Kontaktieren von Medien
 - Abschluss praktischer Vorbereitungen.
Folgende Dinge sollten verfügbar sein:
 - Plakatpapier
 - mehrere große Schreiftafeln zur Aufzeichnung von Ideen

HINWEIS: *Es ist besser, Papier zu verwenden als Kreide oder Whiteboards. Die Einzelblätter können archiviert werden und sind leichter zu transportieren.*

- Klebeband oder Reißnägel zur Befestigung von Papier an den Wänden
- farbige Moderationsmarker mit breitem Strich
- Kopiermaschine (auch zur Kopie von Overheadfolien)
- Computer/Textverarbeitung
- Projektor mit Leinwand
- Overheadprojektor
- Sofortbildkamera (digital oder analog)
- Stifte, Bleistifte, Papier.

6.4.2 Die Konferenz

- 1 Tag vor der Konferenz**
- Ankunft des Laienpanels, Besichtigung der Konferezeinrichtungen; gemeinsames Abendessen

- 1. Tag der öffentlichen Konferenz**
- Präsentationen der ExpertInnen und Beantwortung jener Fragen des Laienpanels, die im Rahmen des Wochenendkurses vorbereitet wurden. Am Nachmittag haben ExpertInnen die Gelegenheit näher auf Fragen des Panels einzugehen.

- 2. Tag der öffentlichen Konferenz**
- Fragen des Laienpanels und Diskussion mit ExpertInnen. Nach Beantwortung der Fragen des Laienpanels, kann dem Publikum die Möglichkeit zu Fragen gegeben werden.

Die folgenden Aufgaben werden üblicherweise am Abend oder in der Nacht erledigt. Wahlweise kann der Prozess um einen zusätzlichen Tag verlängert werden.

- Das Panel zieht sich zur Diskussion und Vorbereitung von Empfehlungen und Bericht zurück.
- Das Dokument wird zur Verteilung gedruckt und ins Internet gestellt.
- Eine Presseerklärung mit den wichtigsten Empfehlungen wird verfasst und an die Medien weitergeleitet.

- Das Laienpanel präsentiert das Abschlussdokument (durch Vorlesen) vor ExpertInnenpanel, PolitikerInnen, den Medien und dem restlichen Publikum. Kommentare werden eingeholt und sachliche Irrtümer korrigiert.
- Durchführung der Projektevaluierung
- Mittagessen und Verabschiedung
- Das Schlussdokument des Laienpanels wird zusammen mit den schriftlichen Beiträgen der ExpertInnen als Bericht herausgegeben.
- In einem Rundbrief werden Parlamentsabgeordnete (und alle anderen maßgeblichen Personen) über die wichtigsten Schlussfolgerungen des Laienpanels informiert.
- Zusammenfasste Projektevaluierungen werden ins Internet gestellt.

3. oder 4. Tag

(abhängig davon, ob ein zusätzlicher Tag zur Diskussion und Berichterstellung vorgesehen wird)

Nach der Konferenz

6.4.3 Budget

Der Gesamtprozess ist komplex und erfordert erhebliche finanzielle Mittel. Die Kosten sind abhängig von: Umfang der Konferenz (d. h. auf regionaler oder nationaler Ebene), ausgewählter Methode, Transportbedarf, Unterkunft sowie Art und Umfang der Bekanntmachung. Folgende sind die wichtigsten Kostenfaktoren einer Konsensuskonferenz:

- Personal
 - ProjektmanagerIn
 - KommunikationsmanagerIn/AssistentIn
 - ProzessbegleiterInnen
 - Hilfspersonal
 - ModeratorIn
- An-/Abreise
- Unterkunft
- Verpflegung
 - Vorbereitungswochenenden
 - Konsensuskonferenz: Panels und Publikum
 - Medienempfang nach der Konsensuskonferenz
- Rekrutierung und Bekanntmachung
 - Briefverkehr
 - Bewerbung und Bekanntmachung der Konferenz
- Kommunikation
 - Druck der Konferenzpapiere
 - Druck von Entwürfen und der Endversion des Endberichts
- Einrichtung
 - Vorbereitungswochenenden
 - Konsensuskonferenz
- Materialien und Zubehör
 - vgl. Abschnitt 2.6.

6.5 **Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke**

Die Mitglieder des BürgerInnenpanels müssen eine Vielfalt an Ansichten und Meinungen vertreten. Gleichzeitig sollten sie aufgeschlossen genug sein, um sich auf tief gehende Diskussionen mit anderen einlassen zu können. Dafür müssen sie imstande und bereit sein sowohl die Ansichten anderer anzuhören und zu verstehen, als auch ihre eigenen Vorannahmen und Prinzipien zum Ausdruck zu bringen. Unnachgiebiges Wiederholen und Konfrontieren festgefahrener Standpunkte wird dagegen wenig anregend für den Austauschprozess sein.

6.6 **Literatur und Quellen**

Banthien, H., Jaspers, M. & Renner, A. (2003). Governance of the European Research Area: The role of civil society. Interim Report. European Commission Community Research.

Chevalier, J. Forum Options. The Stakeholder/Social Information System.
www.carleton.ca/~jchevali/STAKEH.html.

Danish Board of Technology, Lars Klüver and Ida Andersen,
www.tekno.dk.

Einsiedel, E. & Eastlick, D. Convening Consensus conferences: A Practitioner's Guide. University of Calgary. Calgary, Kanada (unveröffentlichtes Manuskript).

ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A Review of Participatory Methods.

Joss, S. & Durant, J. (1995). Public Participation in science. The role of consensus conferences in Europe. London, Science Museum, 144 Seiten.

7 Deliberative Polling®

Das Verfahren des Deliberative Polling®⁷ – wörtlich: „Beratungs(meinungs)umfrage“ – wurde im Jahr 1988 von Jim Fishkin und Bob Luskin am Centre for Deliberative Polling an der Universität von Texas entwickelt. Das Verfahren steht zwar zur allgemeinen Verwendung zur Verfügung, allerdings behalten sich die Entwickler vor, an jenen Veranstaltungen teilzunehmen, die ausdrücklich unter diesem Namen geführt werden. Dann müssen auch alle Kosten ihrer Teilnahme sowie anfallende Honorare übernommen werden.⁸

7.1 Definition

Das Verfahren des Deliberative Polling wurde entwickelt um einer zweifachen Herausforderung moderner Demokratien zu begegnen: Wie ist es möglich, sich einen *zugleich repräsentativen und informierten* (deliberativen) Eindruck zu verschaffen über Denken und Befinden der Öffentlichkeit zu zentralen öffentlichen Angelegenheiten, um damit öffentliche Entscheidungsfindungsprozesse zu informieren und zu unterstützen? Herkömmliche Befragungen haben zwar bedeutenden Einfluss auf politische EntscheidungsträgerInnen, sie bilden zu meist aber nicht viel mehr ab als die oberflächliche Wahrnehmung profilierter Aussagen und Schlagzeilen. Deliberative Polling versteht sich als Versuch, Medien- und Meinungsforschung auf konstruktive Weise neu zu gestalten, um diese Einschränkungen zu überwinden. Deliberative Polling macht auch jene Schlussfolgerungen sichtbar, zu der die Öffentlichkeit fähig wäre, hätte sie Gelegenheit zu umfassenderer Information und stärkerer Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen und Fragen der Politik.

Ein Deliberative Poll kombiniert die Merkmale der Repräsentation und Deliberation durch die Durchführung folgender Schritte:

1. eine Umfrage auf der Grundlage einer repräsentativen Stichprobe der Öffentlichkeit,
2. eine informierten Beratung (Deliberation) in einer repräsentativen und zufällig ausgewählten Untergruppe der Umfragepopulation,
3. eine Befragung im Anschluss an die Deliberation zur Identifikation von Veränderungen im Wissen und in den Einstellungen der TeilnehmerInnen.

Deliberative Polls versuchen die Grenzen herkömmlicher Meinungsumfragen, die sich auf spontanes Antwortverhalten beziehen, zu überwinden. Sie tun dies, indem sie den TeilnehmerInnen jene Zeit und Unterstützung zur Verfügung stellen, die diese benötigen, um sich über ein Thema zu informieren und von einer uninformierten Ansicht zu einer durchdachten Beurteilung zu kommen (Fishkin and Rosell 2004). Informierte Beratung wird geschaffen durch:

⁷ „Deliberative Poll(ing)“ ist eine Geschützte Marke von von Jim Fishkin und Bob Luskin vom Centre for Deliberative Polling an der Universität von Texas. Zugunsten der Lesbarkeit wird auf die Verwendung des Warenzeichens in diesem Kapitel verzichtet.

⁸ Die Verfasserin, Janice Elliott, Ph.D. (Senior Associate, Public Policy Forum) bedankt sich für die Unterstützung von David Brook, M.A. (Former Senior Research Associate, Public Policy Forum; Principal, DBk Consulting) für seine Mitarbeit beim Entwurf und die Durchsicht dieses Kapitels.

1. Die Bereitstellung von Gelegenheiten zu sinnvollen Gesprächen mit anderen TeilnehmerInnen der Öffentlichkeit in einem geschützten und neutralen Rahmen;⁹
2. Ausgeglichene (unvoreingenommene) Informationen, die Ansichten von VertreterInnen aller Positionen berücksichtigt;
3. Eine strukturierte Methode zur Durcharbeitung der Informationen mit anderen Mitgliedern der Öffentlichkeit.

Dieser Prozess erlaubt es der Öffentlichkeit, sich besser über ein Thema zu informieren; er konfrontiert sie mit den entscheidenden Zielkonflikten und Konsequenzen, die vielen zentralen politischen Fragen und Entscheidungsoptionen innewohnen. Am Ende eines Deliberative Polls stehen statistisch signifikante Veränderungen in den Einstellungen, die durch den Vergleich der Ergebnisse der Vor- und Nacherhebung sichtbar werden. Sie sind repräsentativ für jene umfassenden Meinungsverschiebungen, zu denen es auch in der breiteren Öffentlichkeit kommen würde, hätte sie Gelegenheit zu umfassenderer Information und Beratung zentraler Fragen der öffentlichen Politik.

Ein weiteres zentrales Merkmal des Deliberative Polling besteht in der Einbeziehung von Medien/TV zur Berichterstattung über den Event. Damit werden drei Ziele verfolgt: Die Öffentlichkeit und politische EntscheidungsträgerInnen sind an einem sichtbaren, transparenten Prozess beteiligt; es trägt zur Reichweite des Prozesses in der breiten Öffentlichkeit bei; und es kann zu Empowerment der am Deliberative Poll beteiligten BürgerInnen führen (vgl. Medien, Abschnitt 7.3.2 unten).

7.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Es gibt eine Reihe wichtiger Kriterien, die zur Feststellung der Eignung des Verfahrens für bestimmte Fragestellungen dienen.

7.2.1 Beschaffenheit und Status des Themas selbst

Folgende Fragen sollten bejahend beantwortet werden können:

Ist das Thema für die Öffentlichkeit ausreichend interessant und bedeutsam?

Im Allgemeinen wird ein solches Thema von sehr unterschiedlichen Standpunkten bezüglich seiner angemessenen Behandlung gekennzeichnet sein. Falls die Öffentlichkeit sich nicht stark genug einbringt oder es kaum öffentliche Aufmerksamkeit dafür gibt, wird es schwierig sein, ein ausreichendes Maß an Interesse und Unterstützung zur Durchführung eines Deliberative Polls zu erreichen. Letztlich wird der Prozess die Kosten nicht wert sein.

Ist das Thema mit bedeutenden Unterschieden in öffentlichen Werthaltungen verbunden?

Solche Werturteile sind es, die den Bedarf an informierter Beratung zu erkennen geben und den Prozess der Deliberation rund um Zielkonflikte und Konsequenzen anreichern.

⁹ Die Beratung von Angesicht zu Angesicht (face-to-face) wurde zur Verwendung in einer Online-Umgebung angepasst (vgl. Gestaltung des deliberativen Prozesses und Entwicklung einer Agenda, Abschnitt 7.3.2 Punkt 4).

7.2.2 Die Wichtigkeit einer repräsentativen Zufallsstichprobe für EntscheidungsträgerInnen, Auftraggeber und Medien

EntscheidungsträgerInnen, insbesondere gewählte VertreterInnen, haben ein allgemeines Interesse an der Repräsentativität der Stichprobe und daran festzustellen, ob ein Wandel in Wissen und Einstellungen stattgefunden hat oder nicht. Unter den deliberativen Methoden zeichnet sich insbesondere das Verfahren des Deliberative Polls dadurch aus, die informierte Meinung der Öffentlichkeit auf der Grundlage einer wissenschaftlich vorbereiteten Zufallsstichprobe erschließen zu wollen.

7.2.3 Ob und auf welche Weise die Ergebnisse des Prozesses mit wichtigen EntscheidungsträgerInnen und InteressenvertreterInnen in Verbindung gebracht werden

Das Ziel des Deliberative-Poll-Prozesses ist es, auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen und der Öffentlichkeit zu demonstrieren, dass deren Deliberationen etwas bewegen können. Eines der wichtigsten Merkmale des Verfahrens besteht in der Möglichkeit der TeilnehmerInnen zu direktem Feedback an EntscheidungsträgerInnen und wichtigen InteressenvertreterInnen. Schlüsselpersonen müssen den Ergebnissen des Prozesses sowie den sich entwickelnden Ansichten und Standpunkten der TeilnehmerInnen gegenüber offen bleiben. Das Festhalten von EntscheidungsträgerInnen an persönlichen Interessen kann den gesamten Prozess gefährden.

1996	USA	National Issues Convention (US Präsidentenwahl)
1999	Australien	Umstieg von Monarchie zu Republik
1999	Portland, USA	Bildungsfragen
2000	Dänemark	EURO-Referendum
2001	Australien	Aussöhnung mit den Aborigines
2002	Yale, USA	Regionale Wirtschaftsentwicklung

Tabelle 3:
Beispiele für Themen zur Anwendung des Verfahrens

7.3 Ablauf

7.3.1 Übersicht

Die Hauptschritte der Entwicklung und Umsetzung eines Deliberative Polls sind unten in Abbildung 4 zusammengefasst.

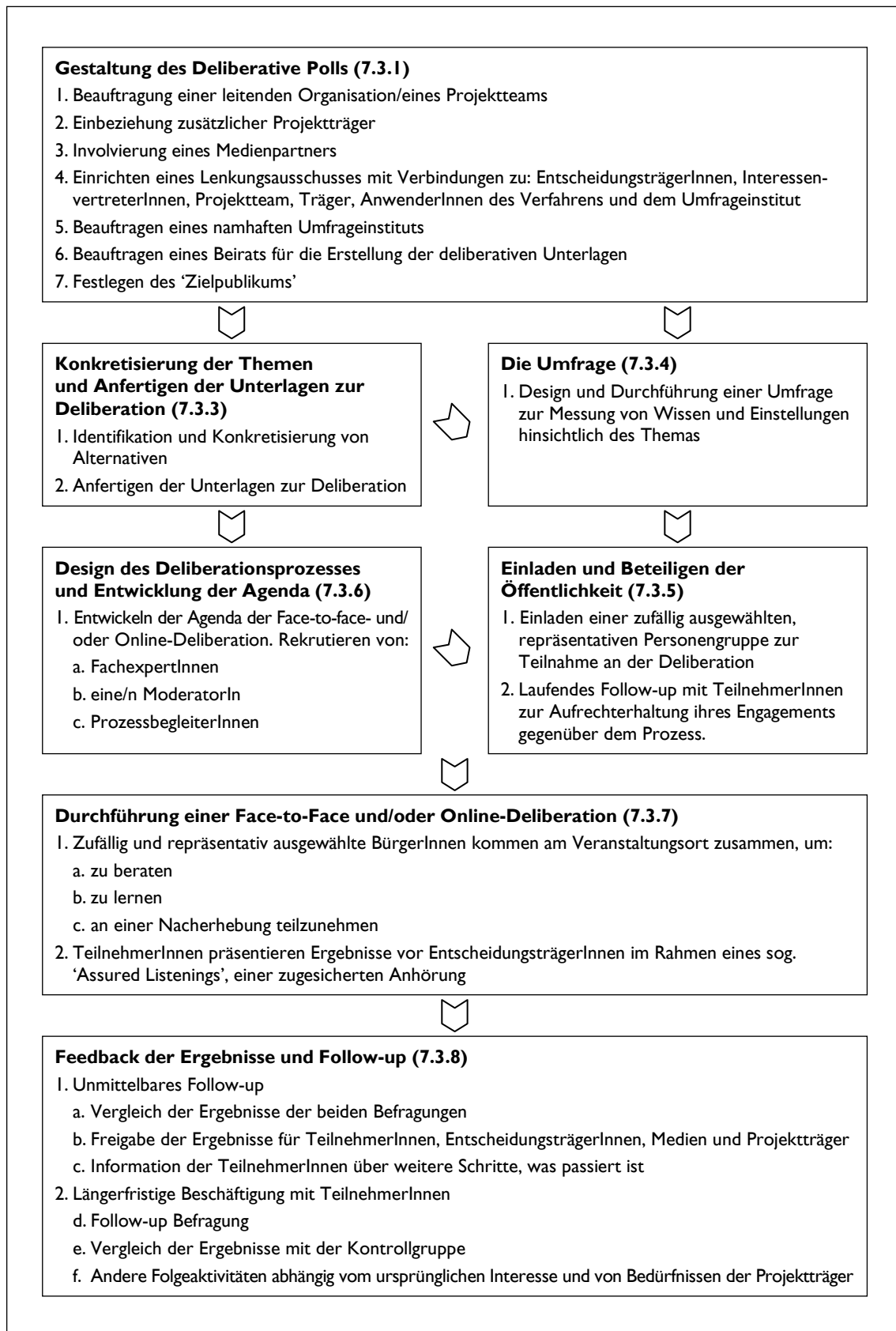


Abbildung 4: Entwicklung und Umsetzung eines Deliberative Polls

7.3.2 Gestaltung eines Deliberative Polls

1. Beauftragung einer leitenden Organisation und eines Projektteams

Sobald die Entscheidung zur Durchführung eines Deliberative Polls auf der Grundlage der in Abschnitt II angeführten Kriterien gefallen ist, wird es die wichtigste Aufgabe des *Projektträgers* sein, einen *Projektveranstalter* zu finden und zu beauftragen.

Der *Projektträger* ist typischerweise ein maßgeblicher Vertreter besonderer Interessen an der Angelegenheit. Projektträger sind zum Beispiel: nationale oder regionale Regierungen und/oder Regierungsbehörden, nationale oder regionale NGOs etc. Legitimität und Einfluss des Projekts können durch die Gewinnung von Projektträgern auf allen Seiten gesteigert werden, sowie durch die Involvierung eines kompetenten Medienpartners mit hoher Glaubwürdigkeit in der zu beteiligenden Öffentlichkeit.

Die Glaubwürdigkeit des *Veranstalters* ist wesentlich für den Erfolg der Deliberation. Es sollte sich um eine angesehene, unparteiische Organisation handeln, die dem gesamten Prozess Legitimität verleihen kann. Sie sollte als unvoreingenommen gelten und von EntscheidungsträgerInnen und der Öffentlichkeit gleichermaßen respektiert werden.

Das *Projektteam* sollte aus einer Gruppe erfahrener AnwenderInnen bestehen; sie sollten mit der Entwicklung und Umsetzung von BürgerInnenbeteiligungsverfahren vertraut sein. Aufgrund der Komplexität des Verfahrens des Deliberative Poll sollten einige der Teammitglieder Erfahrungen mit der Durchführung dieser Methode haben.

Eine der allerersten Aufgaben von Veranstalter und Projektträger wird die Erstellung und Umsetzung eines Arbeitsplans und eines Budgets für die Deliberation sein (vgl. Abschnitt 7.3.9 für ein Beispiel eines Arbeitsplans).

2. Einbeziehung zusätzlicher Projektträger

Angesichts des Umfangs und der Kosten eines Deliberative Polls ist die Gewinnung zusätzlicher Projektträger und InteressenvertreterInnen zumeist von Vorteil. Im Interesse der Glaubwürdigkeit sollte dies einmal mehr zu den Aufgaben des Veranstalters gehören. Zusätzliche Projektträger werden in erster Linie aus dem Umkreis von InteressenvertreterInnen mit ganz bestimmten Anliegen in Bezug auf die Ergebnisse des Deliberative Polls kommen. Diese können andere Verwaltungsebenen (regionale, lokale), NGOs, privatwirtschaftliche Einrichtungen, Vereine und Medien einschließen.

3. Involvierung eines Medienpartners

Ein einzigartiges und zentrales Merkmal der Methode des Deliberative Polling besteht in der Gewinnung regionaler und/oder nationaler Medien, im Idealfall Fernsehen, zur teilweisen oder vollständigen Berichterstattung über den Deliberative Poll. Medienbeteiligung verstärkt den potentiellen Einfluss des Verfahrens auf politische EntscheidungsträgerInnen und die Öffentlichkeit insgesamt. Es wird ein breiteres Publikum erreicht und die öffentliche Wahrnehmung des Problems und der Deliberation gesteigert. Dies ist besonders wichtig, wenn das ‚Zielpublikum‘ die breite Öffentlichkeit sein soll (vgl. unten Punkt 7).

4. Einrichten eines Lenkungsausschusses mit Verbindungen zu:

1. EntscheidungsträgerInnen, InteressenvertreterInnen
2. Projektteam
3. Projektträger
4. erfahrenen Kennern des Verfahrens des Deliberative Polling
5. Umfrageinstitut.

Die Aufgabe des Lenkungsausschusses ist es einerseits den Prozess zu beraten. Andererseits sollte er gute Kontakte etablieren zu der genannten Gruppe. Dies ist notwendig, damit sie mit dem Prozess und den verwendeten Unterlagen vertraut werden, ihre Unterstützung zusichern und potentiellen Ergebnissen gegenüber offen sind.

Der Lenkungsausschuss wird von Anfang an dabei und über den Gesamtprozess hinweg periodisch involviert sein.

5. Beauftragung eines namhaften Umfrageinstituts

Eine der ersten Aufgaben des Projektteams ist die Beauftragung eines namhaften Umfrageinstituts mit der Durchführung (in Zusammenarbeit mit dem Projektteam) der verschiedenen Umfrageteile des Deliberative Poll. Das Umfrageinstitut sollte in den gesamten Planungsprozess eingebunden und im Lenkungsausschuss vertreten sein.

6. Einrichten eines Beirats zur Konkretisierung und Abgrenzung des Themas und der Unterlagen zur Deliberation

Ein zusätzlich vom Projektteam eingesetzter Projektbeirat sollte gewährleisten, dass das gewählte Thema auf eine möglichst unvoreingenommene, ausgewogene und umfassende Weise formuliert wird. Der Projektbeirat sollte sich aus glaubwürdigen (und möglichst neutralen) FachexpertInnen zusammensetzen. Die ausgewogene Repräsentation von Standpunkten durch den Projektbeirat ist von zentraler Bedeutung.

Der Projektbeirat ist für die Prüfung der Unterlagen zur Deliberation verantwortlich und bescheinigt dies öffentlich durch die namentliche Kennzeichnung der Unterlagen. Es sei nochmals festgehalten, dass alle TeilnehmerInnen sowie die Öffentlichkeit, Projektträger und InteressenvertreterInnen keine Zweifel an der Ausgeglichenheit und Richtigkeit der Unterlagen haben.

7. Festlegen des ‚Zielpublikums‘

Eine abschließende Aufgabe der Vorbereitung ist die Festlegung des ‚Zielpublikums‘ des Deliberative Polls. Im Prinzip muss die folgende Frage vom Lenkungsausschuss beantwortet werden: Auf wen sollte die Veranstaltung Einfluss haben? Es könnte sich dabei um (politische) EntscheidungsträgerInnen oder um die breite Öffentlichkeit handeln (z. B. vor einer Wahl).

Außerdem muss entschieden werden, ob eine Face-to-face- oder eine Online-Deliberation durchgeführt werden soll. Diese Entscheidung sollte vom Projektveranstalter unter Anleitung des Lenkungsausschusses getroffen werden (vgl. Design des Deliberationsprozesses, Abschnitt 7.3.2).

7.3.3 Konkretisierung der Themen und Anfertigen der Unterlagen zur Deliberation

Eine der wichtigsten und zeitaufwändigsten Aufgaben in Verbindung mit der Entwicklung eines Deliberative Polls besteht in der Benennung und Konkretisierung der Themen und in der Vorbereitung der verwendeten Unterlagen zur Beratung.

I. Identifikation und Konkretisierung von Alternativen

Dieser Schritt des Gesamtablaufs dient der Erstellung von Unterlagen, die eine wohlüberlegte Deliberation in der Öffentlichkeit anregen sollen. Die Art und Weise, wie ein Thema formuliert wird, bestimmt zumeist darüber, wie es diskutiert wird. Das Thema sollte so ‚gerahmt‘ sein, dass die an der Deliberation teilnehmenden Mitglieder der Öffentlichkeit ihre Stimmen (und Werte) in den Unterlagen repräsentiert sehen. Zudem sollten sie bereits erkennen können, was die Kompromisse und Folgen bestimmter Handlungsoptionen sind. Der Prozess der Problemformulierung (‘framing’) ist nicht nur im Rahmen des Deliberative Poll wichtig, sondern bedeutender Bestandteil vieler deliberativer Prozesse.

Die Benennung und Konkretisierung des Themas verfolgt drei Hauptziele:

1. Information und Aufklärung der Öffentlichkeit über das Thema auf eine angemessene und ausgewogene Art und Weise.
2. Identifikation und Beschreibung glaubhafter und vernünftiger alternativer Lösungen des Problems als Grundlage der Deliberation darüber, ob und was getan werden soll. (Die Beratung wird die repräsentative Öffentlichkeit dazu anhalten, diese Optionen zu berücksichtigen und zu einem Entschluss zu kommen darüber, ob und was ihrer Ansicht nach getan werden sollte.)
3. Umsetzung dieser ersten beiden Punkte auf eine glaubhafte und legitime Weise in den Augen der Projektträger, der Medien, der HauptinteressenvertreterInnen und der Medien.

Identifikation vernünftiger Alternativen zur Problemlösung

Das Thema wird durch die Entwicklung alternativer Handlungsoptionen gerahmt. Diese Handlungsoptionen werden unter Beteiligung unterschiedlichen InteressenvertreterInnen erarbeitet. Die Beschreibung jeder Handlungsoption umfasst:

- a. eine Kurzbeschreibung der Option
- b. einen Überblick darüber, was die jeweilige Alternative für die betroffenen Gemeinden, Regierungen, Wirtschaftszweige und Öffentlichkeiten bedeuten würde
- c. eine Diskussion der Vor- und Nachteile in allgemein zugänglicher Umgangssprache

Beispiele für verschiedene Handlungsoptionen sind etwa:

- *Regierungen sollten strikte Industrie- und Produktauflagen zur Verringerung der Luftverschmutzung festsetzen.*
- *Zur Verringerung der Luftverschmutzung werden freiwillige Maßnahmen zur Veränderung alltäglicher Praktiken und Lebensstile seitens der BürgerInnen, der Wirtschaft und der Industrie notwendig sein.*
- *In Übereinstimmung mit nachstehendem Hinweis mehr als zwei Alternativen zu nennen, sollte hier eine dritte Option angeführt werden.*

TIPP

Es ist wichtig mehr als zwei Alternativen anzubieten – drei oder mehr Optionen ermöglichen eine Diskussion, die weniger für Polarisierungen anfällig ist. Stelle sicher, dass bei der Entwicklung der Optionen die Standpunkte verschiedener InteressenvertreterInnen zur Verfügung stehen.

2. Anfertigen der Beratungsunterlagen

Wie bereits erwähnt, haben die Unterlagen zur Deliberation den Zweck:

- das Wissen über ein Thema durch die Präsentation unvoreingenommener, ausgewogener, umfassender und zugänglicher Information zu erhöhen;
- glaubhafte alternative Lösungsvorschläge vorzustellen.

Format und Zugänglichkeit

Die Unterlagen zur Deliberation sollten auf eine Weise geschrieben sein, dass sie der Allgemeinheit zugänglich sind (d. h. geschrieben etwa auf Mittelschulniveau, einseitig oder großformatig gedruckt, einschließlich Bilder, Grafiken und Diagramme). Die Lösung des Problems mangelnder Lesefähigkeit ist den AnwenderInnen des Deliberative Polling immer ein Anliegen gewesen. Eine Möglichkeit dies zu tun besteht darin, Multimediapräsentationen der Information vorzubereiten, die es den TeilnehmerInnen erlaubt sich auf audio-visuellem Weg zu informieren.

Der Projektbeirat

Die Unterlagen zur Deliberation sollten durch den Projektbeirat auf Ausgewogenheit, Angemessenheit und Glaubwürdigkeit geprüft werden. Die Unterlagen zur Deliberation müssen dabei vor ihrem Abschluss häufig mehrmals überarbeitet werden.

TIPP

Teste die Unterlagen an DurchschnittsbürgerInnen um sicherzugehen, dass alle Handlungsoptionen für VertreterInnen unterschiedlicher Standpunkte gleichermaßen plausibel erscheinen.

Für zusätzliche Information zur Formulierung von Themen vgl. Framing Issue for Public Deliberation. A Publication of the Charles F. Kettering Foundation, 2001.

7.3.4 Die Umfrage

Design und Durchführung einer Umfrage zur Messung von Wissen und Einstellungen hinsichtlich des Themas

Die Meinungsumfrage ist einer der Schlüsselbestandteile des Deliberative Polls. Sie wird vor der Deliberation und zu Abschluss des Prozesses durchgeführt und soll über die Konkretisierung des Themas Auskunft geben. Die Einzelfragen müssen die Einstellungen zu den verschiedenen Alternativen abfragen und die Einschätzung der öffentlichen Meinung zum Thema zulassen. Die Befragung wird zusammen mit dem Umfrageinstitut vorbereitet und anhand einer repräsentativen Zufallsstichprobe der am Deliberative Poll beteiligten Gesamtbevölkerung durchgeführt. Sofern es die finanziellen Mittel zulassen, wird zusätzlich eine Kontrollgruppe verwendet, die den Vergleich mit den TeilnehmerInnen der Deliberation ermöglicht. Damit soll die Wirkung von externen Faktoren ausgeschlossen werden können.

7.3.5 Einladen und Beteiligen der Öffentlichkeit

1. Einladen einer zufällig ausgewählten, repräsentativen Personengruppe zur Teilnahme an der Deliberation

Jede/r BürgerIn wird am Ende der Befragung zur Teilnahme am Deliberative Polling eingeladen und, bei Interesse, als TeilnehmerIn registriert (entsprechende Kontaktinformation wird gesammelt). Für die Möglichkeit der Teilnahme aller BürgerInnen muss dann gesorgt werden.

Regelmäßige Folgekontakte zu den BürgerInnen sind notwendig um deren Interesse und Engagement aufrechtzuerhalten. Dieser Prozess ist vor allem dann arbeitsintensiv, wenn damit verbundene Reisen unternommen werden müssen.

TIPP

2. Laufendes Follow-up mit TeilnehmerInnen zur Aufrechterhaltung ihres Engagements gegenüber dem Prozess

Registrierte TeilnehmerInnen erhalten umgehend eine schriftliche Bestätigung ihrer Teilnahme zusammen mit Informationen zur Deliberation, dem Veranstalter und den Projektträgern. Häufig übernimmt jenes Forschungsinstitut, das die erste Befragung durchführte, diesen Arbeitsschritt. Den teilnehmenden BürgerInnen werden vor der Veranstaltung ein ausgewogenes Informationsdokument (die Unterlagen zur Deliberation) sowie ein allgemeines Informationspaket zugesandt. Die laufende Erneuerung der Kontakte wird nötig sein, um das Engagement der TeilnehmerInnen aufrechtzuerhalten.

Falls der Deliberative Poll länger als einen Tag dauert, sollte das Projektteam dafür sorgen, dass alle TeilnehmerInnen am Veranstaltungsort bleiben können und gemeinsam Essen (um Diskussionen und Interaktion rund das Thema anzuregen). Es empfiehlt sich, lokale Medien und angesehene lokale Organisationen über den Deliberative Poll, seinen Veranstalter und seine Projektträger zu informieren. Die Öffentlichkeit wird einer solchen Veranstaltung gegenüber typischerweise skeptisch sein und versuchen mehr darüber herauszufinden, indem sie sich an vertrauensvolle Informationsquellen wendet.

7.3.6 Design des Deliberationsprozesses und Entwicklung der Agenda

Entwickeln der Agenda und Rekrutierung von:

- FachexpertInnen
- eine/n ModeratorIn
- ProzessbegleiterInnen
- Freiwilligen.

Ziel und Ablauf des Prozesses

Insgesamt ist es das Ziel des Prozesses, der Öffentlichkeit durch den folgenden Ablauf die Gelegenheit zur Information und Deliberation der Alternativen zu geben:

1. Sondierung von Informationen und von ‚Fakten‘ auf der Grundlage der Unterlagen zur Beratung in Kleingruppen und in Vollversammlungen zusammen mit anderen Mitgliedern der Öffentlichkeit und mit ‚ExpertInnen‘;

2. Durcharbeiten einzelner Handlungsoptionen in Kleingruppen zur Sondierung persönlicher und kollektiver Perspektiven und Werte;
3. Erarbeitung von Fragen an Fachexpertinnen zur Ergänzung von Information und Klärung von Alternativen;
4. Befragung des FachexpertInnenpanels, das auf der Grundlage der Glaubwürdigkeit seiner Mitglieder zusammengesetzt wurde oder das durch die Repräsentationen verschiedener Perspektiven ausgewogen ist;
5. Erneutes Zusammenkommen in Kleingruppen zur Diskussion der Alternativen und zur (möglichen) Einigung auf eine der Alternativen.

Lernorientierung

Eine Deliberation ist im Wesentlichen ein öffentlichkeitszentrierter und lernorientierter Prozess. Der entwickelte Ablaufplan und die Interaktionen zwischen den TeilnehmerInnen sollten diese Prioritäten zur Geltung bringen. Die endgültige Agenda einer Deliberation wird von Fall zu Fall verschieden sein. Der in Abschnitt IV abgebildete Arbeitsplan enthält eine Übersicht der einzelnen Elemente eines möglichen eintägigen Programms. Weitere Beispiele sind über das Center for Deliberative Polling verfügbar:

www.la.utexas.edu/research/delpoll/.

FachexpertInnen

Im Zuge der Plenarsitzungen einer Deliberation (vgl. Durchführung eines Face-to-face- oder Online-Deliberative Polls, unten Abschnitt C) haben BürgerInnen Zugang zu einem *FachexpertInnenpanel* zur Beantwortung ihrer Fragen, zur Bereitstellung zusätzlicher Information und zur Klärung von Fakten sowie der Unterlagen zur Deliberation. Diese ExpertInnen werden vom Projektteam vor der Veranstaltung identifiziert, interviewt und rekrutiert; sie dienen den BürgerInnen als Auskunftswesen vor Ort. Es ist wichtig bei der Auswahl der ExpertInnen für eine ausgewogene Repräsentation von Wissen und Standpunkten zu sorgen.

TIPP

Die ExpertInnen werden nicht um Vorträge gebeten. Sie sind vielmehr einfach als Auskunftspersonen anwesend und reagieren auf die Wissensbedürfnisse der BürgerInnen.

ModeratorIn und ProzessbegleiterInnen

Die beiden Schlüsselfiguren für den Erfolg eines Deliberative Polls sind der/die ModeratorIn und ProzessbegleiterInnen. Im Idealfall beauftragt der Veranstalter eine namhafte und vertrauensvolle Persönlichkeit als ModeratorIn und ‚Aushängeschild‘ des Deliberative Polls. Das Projektteam rekrutiert zudem ProzessbegleiterInnen zur Unterstützung der Kleingruppensitzungen der BürgerInnen. Die ProzessbegleiterInnen werden lange im Voraus interviewt und ausgewählt. Es ist wichtig sicherzugehen, dass ModeratorIn und ProzessbegleiterInnen kein Interesse an bestimmten Ergebnissen der Kleingruppenarbeit haben; sie sollten nicht das Bedürfnis danach haben, ihre eigenen Ansichten über das Thema zum Ausdruck zu bringen.

Die ProzessbegleiterInnen und der/die ModeratorIn müssen erfahren und über Ziele und Wesen des Deliberative Polls unterrichtet sein und über den Schwerpunkt der Diskussion Bescheid wissen. Um dies zu gewährleisten, sollte das

Projektteam einen entsprechenden Leitfaden zu Prozess und Rolle von ModeratorIn und ProzessbegleiterInnen vorbereiten. (Eventuell kann ein Internetlink zu einem Online-Leitfaden angegeben werden.)

Schließlich sollten ModeratorIn und ProzessbegleiterInnen einen halben Tag zur Vorbereitung mit dem Projektteam verbringen, um sich mit der Methode und den Unterlagen zur Deliberation vertraut zu machen.

Freiwillige

Häufig werden Freiwillige dazu benötigt eine so große Gruppe zu betreuen. Es sind zumeist Studierende, die ein Interesse daran haben, mehr über die Methode und diese Art von Prozess zu erfahren.

Online Deliberative Poll

Der Online-Deliberative-Poll hat sich in den letzten Jahren durch die Übertragung auf eine Online-Umgebung als eine Variante des traditionellen Face-to-face-Verfahrens entwickelt. Persönliche Face-to-face-Begegnungen werden dabei durch virtuelle Interaktion ersetzt. Diese Online-Version arbeitet mit Interaktionen sprachlicher und nicht-textlicher Natur; die Computer werden den TeilnehmerInnen dafür zur Verfügung gestellt. Diese Version findet wöchentlich in zeitlich synchronisierten und moderierten Diskussionen kleiner Gruppen statt. Zwischen den Sitzungen werden Antworten von konkurrierenden ExpertInnen verteilt. (Die Auswahl der ExpertInnen erfolgt auf ähnliche Weise wie die des ExpertInnenpanels der Face-to-face-Deliberation.)

Einige der potentiellen Vorteile/Gründe für die Durchführung eines Online-Deliberate Polls sind:

- Eine repräsentative Stichprobe der Öffentlichkeit kann für einen Bruchteil der Kosten einer persönlichen Versammlung durchgeführt werden.
- Die Durchführung ist einfacher und bietet mehr Flexibilität bei einer langfristigen Involvierung der TeilnehmerInnen.
- Die Aufzeichnung der genauen Aktivitäten der TeilnehmerInnen im Laufe des Prozesses ist einfacher.

Potentielle Kostenersparnisse können allerdings durch die Notwendigkeit der Bereitstellung der Infrastruktur (Internetzugang, Computer) für noch nicht ausgestattete TeilnehmerInnen wieder verloren gehen. Die zusätzlichen Kosten sind in städtischen Bereichen geringer (wo die Heimcomputer-Dichte hoch und Breitband-Internetzugang verbreiteter sind); außerdem sinken die Kosten im Laufe der Zeit (in Ländern, in denen Deliberative Polls durchgeführt werden, ist Computerbesitz allgegenwärtig).

7.3.7 Durchführung einer Face-to-Face und/oder Online-Deliberation

1. Zufällig und repräsentativ ausgewählte BürgerInnen kommen am Veranstaltungsort zusammen, um

- a. zu beraten
- b. zu lernen
- c. an einer Nacherhebung teilzunehmen.

Am Tag der Veranstaltung kommen zunächst alle TeilnehmerInnen am Veranstaltungsort zusammen. Deliberative Polls dauern in der Regel mindestens

einen Tag und können auf ein Wochenende ausgedehnt werden. Der Event ist so organisiert, dass die TeilnehmerInnen die gesamte Veranstaltung besuchen können. Ein Honorar entschädigt die TeilnehmerInnen für zumindest einen Teil der anfallenden Kosten. In Nordamerika werden beispielsweise etwa 100 \$ bis 150 \$ für eine Wochenendveranstaltung gezahlt. Der Betrag ist jedoch keineswegs standardisiert.

TIPP

Falls es sich um eine Wochenendveranstaltung handelt, sollten die TeilnehmerInnen zu einem gemeinsamen Abendessen und zu abendlicher Freizeitgestaltung eingeladen werden. Dies fördert den Gruppenbildungsprozess und steigert somit die Qualität der Deliberation.

Anmeldung

Deliberative Polls beginnen mit einer Anmeldesitzung, um die Anwesenheit der TeilnehmerInnen zu überprüfen und sie mit allen Unterlagen auszustatten. Dabei werden die TeilnehmerInnen auch über ihre jeweiligen Kleingruppen, denen sie während der Veranstaltung angehören, informiert. Es lässt sich nicht verhindern, dass einzelne TeilnehmerInnen in letzter Minute absagen, oder dass es Änderungen gibt. Daher ist es wichtig, dass das Projektteam dafür sorgt, dass die Kleingruppen zahlenmäßig und in ihrer demographischen Zusammensetzung möglichst ausgewogen sind.

Versammlung

Im Anschluss an die Anmeldung versammeln sich die TeilnehmerInnen zur Eröffnung in einer Plenarsitzung. Dabei werden sie über die deliberative Veranstaltung informiert und ModeratorIn und Projektteam stehen für Fragen zur Verfügung. Es wird empfohlen eine/n MitarbeiterIn des Projektteams zur unmittelbaren Behandlung von Problemen und Fragen der TeilnehmerInnen abzustellen.

Kleingruppenarbeit

Der deliberative Aspekt des Verfahrens kommt dann zur Geltung, wenn sich die TeilnehmerInnen zur Diskussion des Problems in Kleingruppen zurückziehen. Wie zuvor erwähnt, formulieren die Unterlagen zur Deliberation das Thema auf eine Weise, dass verschiedene Handlungsoptionen aufgezeigt werden. Die Deliberation in den Kleingruppen ist dann rund um diese Handlungsoptionen organisiert; die TeilnehmerInnen durchleuchten deren Kompromisspotential, deren Konsequenzen und Werte, und sie befragen sich gegenseitig. Die TeilnehmerInnen sind aufgefordert, im Laufe der Kleingruppendiskussionen alle auftretenden Fragen zu sammeln, damit diese dann von den in Plenarsitzungen anwesenden FachexpertInnen beantwortet werden können.

Plenarsitzungen

Am Ende jeder Kleingruppensitzung versammeln sich die TeilnehmerInnen wieder im Plenarsaal, wo sie die Möglichkeit haben, ihre Fragen zur Klärung an die anwesenden ExpertInnen zu richten. Diese vor der Veranstaltung ausgewählten ExpertInnen (siehe oben), beantworten die Fragen auf eine ausgeglichene Art und Weise, indem sie sich auf Fakten konzentrieren und nicht auf ihre persönliche Meinung. Der Ausgleich kann entweder durch die Zusammensetzung des Panels oder die Art der Fragebeantwortung erzielt werden. Der/die ModeratorIn steuert den Prozess im Sinne eines solchen Ausgleichs.

Der Grund für dieses Format abwechselnder Kleingruppen- und Plenarsitzungen besteht darin, allen TeilnehmerInnen zu einer Steigerung ihrer Kenntnis der Angelegenheit zu verhelfen, ihnen das Durcharbeiten jeder Option sowie die Sondierung eigener und fremder Werthaltungen zu ermöglichen, und schließlich ein Lernen durch Deliberation zu erlauben. Dieses Muster der Diskussion in Kleingruppen und Plenarsitzungen wird über den restlichen Tag oder das verbleibende Wochenende hinweg fortgesetzt.

Die Anwesenheit von BeobachterInnen ist ein wichtiger Aspekt des Deliberative Polls. Zu ‚sehen‘, dass die Öffentlichkeit tatsächlich an komplexen Fragen der öffentlichen Politik aktiv teilhaben kann, ist für viele wichtig. Und auf diesem Weg können sie zudem die Legitimität und Energie dieses Prozesses bezeugen. Um Beobachtung zu ermöglichen, ohne gleichzeitig den Kleingruppenprozess zu stören, kann etwa eine Videoübertragung einer Gruppe (mit deren Zustimmung) in den Raum für BeobachterInnen übertragen werden.

TIPP

Befragung nach der Deliberation

Am Ende einer Deliberation, und vor der zugesicherten Anhörung, dem ‚Assured Listening‘, wird unter den TeilnehmerInnen dieselbe Befragung noch einmal durchgeführt, um festzustellen, ob und wie sich Wissen und Einstellungen der BürgerInnen im Laufe der Sitzung verändert haben. Die beiden Werte jedes/r einzelnen Teilnehmers/in werden verglichen, um das Ausmaß individueller Veränderungen auszumachen (und um ausgleichende Meinungsänderungen zu erklären). Dieser Prozess erfordert die Möglichkeit der eindeutigen Identifikation der Umfragen, ohne dabei die Anonymität der TeilnehmerInnen zu gefährden.

Der Deliberative Polling Prozess ist kein Verfahren der Konsensfindung, sondern untersucht Meinungsänderungen auf individueller Ebene. Die Befragung wird vor der abschließenden Plenarsitzung durchgeführt, um den Einfluss sozialen Drucks auf individuelle Meinungsbildung zu minimieren.

HINWEIS:

2. TeilnehmerInnen präsentieren Ergebnisse vor EntscheidungsträgerInnen im Rahmen eines sog. ‚Assured Listening‘, einer zugesicherten Anhörung

Am Ende des Prozesses haben die TeilnehmerInnen die Gelegenheit, die Ergebnisse ihrer Deliberation vor wichtigen EntscheidungsträgerInnen (z. B. PolitikerInnen und wichtige InteressenvertreterInnen mit unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen) zu präsentieren. Das Ziel dieser Sitzung ist es BürgerInnen dazu zu ermächtigen (‚empower‘), einerseits den potentiellen Einfluss ihrer Deliberationen auf wichtige EntscheidungsträgerInnen nachvollziehen zu können, und andererseits EntscheidungsträgerInnen dazu zu bringen, Deliberationsergebnisse ‚anzunehmen‘. Im Jargon des Public-Policy-Forums nennt sich dieser Prozess ‚assured listening‘. Diese Art der Berichterstattung der Ergebnisse sollte beide Konsensbereiche einschließen, den der TeilnehmerInnen und Kleingruppen sowie den der Individuen.

EntscheidungsträgerInnen müssen auf diese Annahme der Deliberationsergebnisse vorbereitet werden.

TIPP

EntscheidungsträgerInnen werden auf diese Sitzung vorbereitet und sind angehalten, den Kommentaren und Standpunkten der TeilnehmerInnen zuzuhören ohne sich auf eine Diskussion einzulassen. Es wird ihnen nahe gelegt, die-

se Sitzung und die anwesenden BürgerInnen als eine Bereicherung des Verständnisses der öffentlichen Meinung und Anliegen zu betrachten. Dieser Punkt ist besonders dann wichtig, wenn Regierungsmitglieder involviert sind. Verständnisfragen können gestellt werden.

Am Ende der Veranstaltung stehen die dankende Verabschiedung der TeilnehmerInnen und die Bestätigung von Reisebuchungen. Außerdem werden sie über das zu erwartende Follow-up seitens des Veranstalters und, allgemein, seitens der EntscheidungsträgerInnen unterrichtet.

Medienarbeit

Die Medienarbeit während der Veranstaltung erfordert besondere Aufmerksamkeit. Das Projektteam muss gleichzeitig mit Medien, EntscheidungsträgerInnen und der Öffentlichkeit in einer Weise in Kontakt bleiben, dass die Qualität der öffentlichen Deliberation nicht gefährdet ist. Eine Person sollte vor Ort zur Medienarbeit abgestellt sein. Außerdem sollten vorher ausgearbeitete Richtlinien zur Medienarbeit helfen, solche Störungen zu minimieren.

7.3.8 Feedback der Ergebnisse und Follow-up

1. Unmittelbares Follow-up

- Vergleich der Ergebnisse der beiden Befragungen
- Freigabe der Ergebnisse für TeilnehmerInnen, EntscheidungsträgerInnen, Medien und Projekträger
- Information der TeilnehmerInnen über weitere Schritte, was passiert ist.

Im Anschluss an die Veranstaltung beginnt das Umfrageinstitut mit dem Datenabgleich und vergleicht die Ergebnisse der beiden Befragungen, um signifikante Einstellungs-, Meinungs- und Wissensänderungen zu identifizieren und statistisch zu quantifizieren. Auf der Grundlage dieser Analyse werden Berichte für TeilnehmerInnen, EntscheidungsträgerInnen und Projekträger vorbereitet. In Form von Pressemitteilungen werden die Ergebnisse auch an Medien und Öffentlichkeit weitergegeben.

ProjektteilnehmerInnen sollten unbedingt über weitere Schritte und Folgeaktivitäten am Laufenden gehalten werden. Außerdem sollten die Ergebnisse zur Aufrechterhaltung des Medieninteresses rasch veröffentlicht werden. Projektteam und Projekträger bedanken sich brieflich für die Teilnahme und informieren über mögliche weitere Schritte, die von ihnen selbst oder von EntscheidungsträgerInnen auf der Grundlage der Ergebnisse gesetzt werden.

2. Längerfristige Beschäftigung mit TeilnehmerInnen

- Follow-up Befragung
- Vergleich der Ergebnisse mit der Kontrollgruppe
- Andere Folgeaktivitäten abhängig vom ursprünglichen Interesse und von Bedürfnissen der Projekträger.

Eine mögliche Folgeaktivität besteht darin, die Befragung sechs Monate nach der Veranstaltung erneut durchzuführen, um die Stabilität von Einstellungen oder die Veränderung von Verhaltensweisen zu untersuchen. Obwohl dies nicht ausdrücklich zu den Zielen des Deliberative Polls gehört, kann es zur Aufrechterhaltung der Kontakte von TeilnehmerInnen untereinander, zu den Pro-

jektträgern und/oder den EntscheidungsträgerInnen beitragen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Einrichtung einer Internetplattform, über die TeilnehmerInnen in Kontakt bleiben können. Auch Projektträger oder EntscheidungsträgerInnen könnten ein Interesse an einer fortgesetzten Unterstützung von Folgeaktivitäten seitens der engagierten Öffentlichkeit haben.

7.3.9 **Arbeitsplan**

Die Durchführung eines Deliberative Polls ist ein zeit- und ressourcenaufwändiges Unterfangen; allerdings können die Kosten durch die Verwendung der Online-Version erheblich reduziert werden. Es gibt keinen allgemein gültigen Zeitplan zur Abwicklung der oben skizzierten Arbeitsschritte, und die folgende Übersicht dient in erster Linie zur Orientierung bei der Planung eines Deliberative Polls.

Insgesamt kann das Verfahren von seiner Entwicklung bis zur Umsetzung von sechs bis zu zwölf Monaten dauern; dies schließt erste Planungsschritte sowie vergleichende Analyse der beiden Befragungen ein. Abhängig von verfügbaren Ressourcen und anderen Faktoren kann der Prozess auch verkürzt werden. Die folgende Tabelle 1 skizziert die wichtigsten Aktivitäten, die zur Vorbereitung eines Deliberative Polls auf der Basis einer Durchgangszeit von sechs Monaten unternommen werden sollten.

Zeitplan zur Vorbereitung und Durchführung eines Deliberative Polls

Entscheidung zur Durchführung

- Einholen der Zusagen der Projektträger und EntscheidungsträgerInnen zur Offenheit gegenüber einer Vielzahl möglicher Ergebnisse
- Beauftragen eines Veranstalters
- Bestätigen des Hauptprojekträgers
- Entwickeln von Projektbudget und -zeitplan & Bestätigung der Finanzierungszusage durch den Projektträger.

Projektvorlaufphase

Initiieren des Projekts

- Bestätigen des zentralen Themas
- Rekrutieren eines Teams zur Gestaltung und Umsetzung des Projekts
- Bestätigen des Zeitplans und des Veranstaltungsorts.

Monat I

Involvieren wichtiger EntscheidungsträgerInnen

- Bestätigen der Teilnahme wichtiger EntscheidungsträgerInnen
- Im Allgemeinen sind diese EntscheidungsträgerInnen mit dem Projektträger assoziiert, es sollten aber auch wichtige PolitikerInnen und/oder Beamte, die an der Angelegenheit interessiert oder dafür zuständig sind, eingebunden sein.

Einrichten eines Projektleitungsausschusses bestehend aus

- a. EntscheidungsträgerInnen, InteressenvertreterInnen
- b. Projektteam
- c. Projektträgern
- d. Erfahrene/r Kenner des Verfahrens des Deliberative Polls
- e. Umfrageinstitut.

Einrichten eines Projektbeirats

- Identifizieren und Rekrutieren von Schlüsselpersonen und führenden meinungsbildenden Personen in Bezug auf das Thema.

Rekrutieren der Medienpartner

- Identifizieren und Involvieren lokaler und nationaler Medien zur medialen Aufbereitung und Unterstützung der Veranstaltung.

Rekrutieren zusätzlicher Veranstaltungsträger (optional)

- Finden zusätzlicher interessierter Organisationen und Einrichtungen.

Beauftragen eines namhaften Umfrageinstituts

- Bestätigen des Zeitplans und anderer Fragen der Umfragedurchführung.

**Beginnen der Konkretisierung des Themas
(Entwickeln der Unterlagen zur Deliberation)**

- Durchführen einer umfassenden Literaturstudie zu zentralen Aspekten des Themas.

Monat 2 Bestätigen des Veranstaltungsorts

- Der Veranstaltungsort muss den TeilnehmerInnen, dem Projektteam und allen VeranstaltungsteilnehmerInnen sowie den BeobachterInnen genug Platz bieten.
- Der Veranstaltungsort muss über einen großen Saal und eine Reihe kleinerer Räume zur Kleingruppenarbeit verfügen.
- Fortsetzen der Vorbereitung der Unterlagen zur Beratung.
- Heranziehen des Projektbeirats und der InteressenvertreterInnen zur Erarbeitung der verschiedenen Aspekte des Problems in all seiner Komplexität.

Rekrutieren des/der ModeratorIn des Deliberative Polls

- Der/die Moderatorin hat entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Projekts.

Monat 3 Rekrutieren von FachexpertInnen für die Veranstaltung

- Identifizieren von FachexpertInnen.
- Sicherstellen der Teilnahme von ExpertInnen aus allen Bereichen.

Rekrutieren der ProzessbegleiterInnen

- Identifizieren und Engagieren der ProzessbegleiterInnen.

Erarbeiten eines Entwurfs der Unterlagen zur Beratung

- Erstellen eines Arbeitsentwurfs der Unterlagen zur Beratung.
- Sofern die Möglichkeit dazu besteht, sollte eine audio-visuelle Version der Unterlagen angefertigt werden, um eine möglichst breite Lernumgebung zu schaffen.

Testen der Unterlagen zur Deliberation in Fokusgruppen

- Erste Versionen der Unterlagen zur Deliberation sollten zumindest einmal in Fokusgruppen getestet werden; wenn möglich mehrmals im Laufe ihrer Entwicklung.

Design der Befragung

- Erarbeiten des Fragebogens für die Umfrage zusammen mit dem Projektträger, dem Umfrageinstitut und dem Lenkungsausschuss.

Bestätigen des Fragebogens

- Validieren in Fokusgruppen
- Bestätigung durch die Projektträger
- Bestätigung durch den Projektbeirat.

Validieren der Unterlagen zur Deliberation**Monat 4**

- Besprechen der Entwürfe der Unterlagen zur Beratung mit wichtigen InteressenvertreterInnen und FachexpertInnen.
- Der Schwerpunkt liegt dabei auf möglichst umfassender, neutraler und unvoreingenommener Gestaltung der Unterlagen.
- Bestätigen des ausgewogenen Charakters der Unterlagen durch den Projektbeirat.

Durchführen der Vorerhebung

- Befragung auf der Basis einer Zufallsstichprobe.
- Einladen der zufällig und repräsentativ ausgewählten RespondentInnen zur Teilnahme (zur Gewährleistung statistischer Validität sollten mindestens 250 bis 300 Personen teilnehmen).

Bestätigen der Teilnahme**Monat 5**

- Unmittelbares Bestätigungsschreiben zusammen mit Informationen zum Deliberative Polling und dem Veranstalter.
- Buchen der Unterkunft.
- Buchen von An- und Abreise.

Um die Teilnahme der BürgerInnen zu gewährleisten, sollte der Kontakt zu ihnen regelmäßig erneuert werden. Sie sollten mindestens drei Mal kontaktiert werden.

TIPP**Fertigstellung und Druck der Unterlagen zur Deliberation**

- Erarbeiten der endgültigen Version der Unterlagen zur Deliberation
- Abschlussbesprechung
- Bei Bedarf Übersetzung und Überarbeitung
- Gestaltung und Druck der Unterlagen (wird zumindest zwei bis drei Wochen in Anspruch nehmen)
- Korrektur der Druckfahnen
- Endgültiger Druck.

Fertigstellung

- Abschließen des Programms
- Abschließen der ExpertInnenliste.

Bestätigen der Reisevorbereitungen**Monat 6**

- Sicherstellen, dass alle Personen mit speziellen Bedürfnissen untergebracht wurden.

Verteilen der Unterlagen zur Deliberation

- TeilnehmerInnen sollten vor der Veranstaltung zumindest eine Woche Zeit zum Lesen der vorbereiteten Unterlagen haben.
- TeilnehmerInnen sollten eine Mappe mit dem Veranstaltungsprogramm und anderen Informationen einschließlich von Notfallinformationen erhalten.

Vorbereitung des Leitfadens für ProzessbegleiterInnen

- Erstellung eines Leitfadens für die ProzessbegleiterInnen der Kleingruppen zur Klärung ihrer Rolle und Aufgaben.
- ProzessbegleiterInnen sind zur Durchsicht der Unterlagen zur Deliberation angehalten und arbeiten sich in die Thematik ein.

Woche vor der Veranstaltung

- Einberufung einer Besprechung mit ExpertInnen.
- Bestätigen ihrer Rolle (ausgewogen; ausschließlich Beantworten von Fragen seitens der TeilnehmerInnen), keine Präsentationen oder Fürsprachen.
- Gelegenheit für die ExpertInnen der verschiedenen Panels zur Begegnung und Diskussion vor der Veranstaltung.
- Bereitstellung einer Gelegenheit zu freiem Austausch von Ideen und von erwarteten Fragen sowie Festlegung von Zuständigkeiten zur Fragebeantwortung.

Einberufung einer Besprechung mit dem/der ModeratorIn

- Eine wichtige Besprechung zur abschließenden Klärung seiner/ihrer Rolle.
- Der/die ModeratorIn wird die in vielerlei Hinsicht ein Advokat der TeilnehmerInnen sein, Verständnisfragen stellen und insgesamt als ein vertrauensvoller und neutraler Veranstaltungsleiter auftreten.

Tag vor der Veranstaltung

Vorbereitung des Veranstaltungsortes

- Überprüfen der Beschilderung.

Bestätigen der Reisevorbereitungen der TeilnehmerInnen

- Sicherstellen der erwartungsgemäßen Anreise der TeilnehmerInnen und Lösung unvorhergesehener Probleme.

Schulung der ProzessbegleiterInnen

- die Schulung der ProzessbegleiterInnen ist zentral.
- Der Veranstalter sollte mindestens einen halben Tag zur Schulung von ModeratorIn und ProzessbegleiterInnen vor der Veranstaltung einplanen.
- ModeratorIn und ProzessbegleiterInnen müssen mit den Unterlagen zur Deliberation vertraut sein.

Vorbereitung der Freiwilligen

Veranstaltungsprogramm

Deliberative Polls dauern in der Regel mindestens einen Tag und können auf ein Wochenende ausgedehnt werden.

Eine längere Veranstaltung wird mehr Gruppenarbeit und Plenarsitzungen umfassen, der Gesamttablauf der Aktivitäten wird aber in jedem Fall ähnlich sein.

Frühstück

Anmeldung der TeilnehmerInnen

- TeilnehmerInnen werden registriert und erhalten die Informationen zum Ablauf der Veranstaltung.
- TeilnehmerInnen sollten bereits zu diesem Zeitpunkt in Kleingruppen aufgeteilt werden.

Einführung

- Begrüßung und Eröffnung durch den/die ModeratorIn und das Projektteam.
- Vorstellen der Tagesaktivitäten und Beantworten von Fragen.

Kleingruppensitzungen

- Jede Kleingruppensitzung wird von einem/r ProzessbegleiterIn geleitet.
- Ein Teil der Kleingruppenarbeit besteht darin, Fragen zu sammeln und zu entscheiden, welche der Fragen von den ExpertInnen während der Plenarsitzung beantwortet werden sollen.

Plenarsitzung

- Während der Plenarsitzung versammeln sich alle Kleingruppen zur Befragung der ExpertInnen.
- Der/die Moderatorin übernimmt die Diskussionsleitung, formuliert Fragen bei Bedarf um und sorgt dafür, dass alle vorgebrachten Fragen tatsächlich von den ExpertInnen beantwortet werden.
- ExpertInnen sind ausschließlich zur Beantwortung der Fragen angehalten und sollten ihre persönlichen Ansichten unterdrücken. Das Ziel ist eine ausgeglichene und angemessene Diskussion des Themas.

Mittagessen**Fortsetzung der Kleingruppen- und Plenarsitzungen****Vorbereitung der Berichterstattung und des 'Assured Listening' (der gesicherten Anhörung)**

- Am Ende der Sitzungen bereiten alle Kleingruppen die Ergebnisse ihrer Gruppenarbeit zur Präsentation in der abschließenden Plenarsitzung vor. Jeder InteressensvertreterInnen und EntscheidungsträgerInnen vor. Jeder Gruppe stehen etwa fünf Minuten zur Verfügung.

Befragung nach der Deliberation

- Die abschließende Befragung des Deliberative Polls wird noch in den Kleingruppen durchgeführt. Sie wird entweder selbst oder vom Umfrageinstitut organisiert.

Assured Listening (zugesicherte Anhörung)

- Die TeilnehmerInnen informieren die EntscheidungsträgerInnen über die Ergebnisse ihrer Deliberation.
- EntscheidungsträgerInnen haben Gelegenheit Verständnisfragen zu stellen.

Abschluss

- Nachbesprechung mit ModeratorIn und ProzessbegleiterInnen.
- Besprechung der Ergebnisse des Prozesses, solange die Eindrücke noch frisch sind

**Nachbereitungssitzung
(unmittelbar danach)**

Auswertung der Daten und Berichterstellung

- Analyse der Daten der beiden Befragungen und Verfassen eines vorläufigen Ergebnisberichts für Projektträger und TeilnehmerInnen.
- Eventuell Verfassen akademischer oder anderer Artikel zur Verbreitung der Ergebnisse.

1 Monat danach

Weiterleitung der Ergebnisse an Medien/Presse

- Berichterstattung der Ergebnisse des Projekts an Medien/Presse.
- Hervorheben statistisch signifikanter Ergebnisse.

Dankschreiben an TeilnehmerInnen

- Die Danksagung an TeilnehmerInnen sowie die Information über Ergebnisse sind wichtige Bestandteile der Projektnachbereitung.

1 Jahr danach Follow-up Befragung (optional)

- Durchführung einer Follow-up Befragung unter ursprünglichen TeilnehmerInnen und Kontrollgruppe zur Feststellung langfristiger Veränderungen in Einstellungen und Verhalten.

7.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

Ein Deliberative Poll ist ein kostspieliges Unterfangen und die Kosten sind kontextabhängig (sie hängen ab von der Dauer, dem Veranstaltungsort und der Notwendigkeit zu Anreise und Unterkunft der TeilnehmerInnen). Sie bewegen sich irgendwo zwischen einigen hunderttausend und einer Million Euro. Allerdings bietet der Prozess einen einmaligen und detaillierten Einblick in die Denkweise einer informierten Öffentlichkeit. Demnach wird es nötig sein, die Kosten eines solchen Prozesses gegen die möglichen Erkenntnisse abzuwägen. Die Durchführung der Online-Version kann die Kosten signifikant verringern. Die wichtigsten Kostenfaktoren sind:

1. Beauftragen eines Veranstalters und eines Teams zur Prozessentwicklung – Angesichts des spezifischen Charakters des Deliberative Polling Prozesses ist die Beauftragung eines erfahrenen Projektentwicklungsteams, das den Planungs- und Umsetzungsprozess nach den vorgegebenen Richtlinien überblicken kann, durch den Projektträger unvermeidlich.

Kosten ca. € 40.000 – € 80.000

2. Durchführung und Auswertung der beiden Befragungen – Angesichts der speziellen Anforderungen zur Durchführung einer groß angelegten Umfrage in Bezug auf Fertigkeiten und Infrastruktur, wird auch in diesem Fall die Beauftragung eines angesehenen Umfrageinstituts nötig sein.

Kosten ca. € 40.000

3. Follow-up und zugehöriger logistischer Aufwand.

Kosten ca. € 10.000

4. Kommunikation – Angesichts der Bedeutung von PolitikerInnen und Medienbeteiligung ist die Kommunikationsarbeit im Laufe des Planungs- und Umsetzungsprozesses erheblich.

Kosten ca. € 20.000

5. Kosten für An- und Abreise und Unterkunft – Die Notwendigkeit der Anreise vieler TeilnehmerInnen ist vom Charakter des Deliberative Polls abhängig. Bei der Durchführung in einer kleinen Region werden die Kosten gering sein. Ist es hingegen eine Veranstaltung auf nationaler Ebene können die Kosten für An- und Abreise, Unterkunft und Koordinationsaufwand insbesondere in großen Ländern erheblich sein. Außerdem werden die TeilnehmerInnen für ihren Aufwand entschädigt (etwa € 100 – € 150).

Kosten ca. € 10.000 – € 100.000

6. Veranstaltungsort – Die Suche nach einem geeigneten Veranstaltungsort, der zu einer lebhaften öffentlichen Auseinandersetzung einer großen Gruppe ermutigt, kann sich schwierig gestalten. Im Fall einer mehrtägigen Veranstaltung werden außerdem die Kosten der Verpflegung der TeilnehmerInnen erheblich sein.

Kosten ca. € 10.000 – € 15.000

7. ModeratorIn und ProzessbegleiterInnen – Die Rekrutierung und Schulung von ProzessbegleiterInnen können teuer sein; dies ist von der Anzahl der TeilnehmerInnen und der Verfügbarkeit erfahrener ProzessbegleiterInnen vor Ort abhängig. In größeren Städten gibt es zumeist entsprechende Verzeichnisse oder Vereinigungen, mit deren Hilfe die Suche nach ProzessbegleiterInnen organisiert werden kann.

Kosten ca. € 15.000

8. Online-Unterstützung – Die AutorInnen dieses Kapitels haben keine Erfahrung mit der Integration von Online-Komponenten; deren Verwendung ist jedoch durchaus üblich und stellt einen zusätzlichen Kostenfaktor dar.

Kosten sind bei Bedarf zu berücksichtigen.

7.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke

Projektträger (die beauftragende Organisation oder Regierung) sollten kein Interesse an bestimmten inhaltlichen Ergebnissen des Prozesses haben. Die Steuerung der Diskussion auf der Grundlage ausgewogener und unvoreingenommener Information ist allein den BürgerInnen überlassen.

Um das Einflusspotential eines Deliberative Polls zu maximieren, müssen sich Projektträger und EntscheidungsträgerInnen dazu verpflichten, dem Prozess aufmerksam zu folgen und auf der Grundlage der Ergebnisse tätig zu werden. Die TeilnehmerInnen haben ein Bedürfnis danach, einerseits den EntscheidungsträgerInnen die Ergebnisse ihrer Deliberation (durch Assured Listening, zugesicherte Anhörung) zu Gehör zu bringen, und andererseits über Folgeaktivitäten im Anschluss an die Deliberation auf dem Laufenden gehalten zu werden.

Im Sinne einer nachhaltigen Wirkung auf BürgerInnen sollte der Deliberative Poll im Idealfall in einen breit angelegten, fortlaufenden Beteiligungsprozess eingebettet sein. Sofern das Verfahren die allgemeinen Ziele jeder Art von BürgerInnenbeteiligung teilt – d. h. die Information und Aktivierung der Öffentlichkeit, um die Identifikation mit persönlich initiierten Aktivitäten zur Problembehandlung zu ermöglichen –, sind Projektteam und Projektträger dazu angehalten, etwaige Folgeaktivitäten der Öffentlichkeit zu unterstützen. Im Idealfall wird das bereits fixer Bestandteil der Projektplanung sein.

7.6 Literatur und Quellen

- Belcher et al. (2001) Framing Issues for Public Deliberation (Charles F. Kettering Foundation).
- Berkman Center for Internet & Society at Harvard Law School, Representation in Cyberspace Study cyber.law.harvard.edu/rcs/fish.html.
- The Center for Deliberative Polling®, University of Texas
www.la.utexas.edu/research/delpol/bluebook/execsum.html.
- Centre for Deliberative Democracy, Stanford University
cdd.stanford.edu/.
- Diskussion der Public Choice Theory
encyclopedia.laborlawtalk.com/Public_choice_theory.
- Fishkin, J. (überarbeitet 2004) Deliberative Polling®: Toward a Better-Informed Democracy (Stanford University: Center for Deliberative Democracy).
- Fishkin, J. & Rosell, S. (Winter 2004) Choice Dialogues and Deliberative Polls: Two Approaches to Deliberative Democracy, (National Civic Review, Bd. 93, Nr. 4).
- Fishkin, J & Ackerman, B. (2005) Deliberation Day 2004 (Yale University Press).
- Lynegar, S.; Luskin, R. & Fishkin, J. (2004) Facilitating Informed Public Opinion: Evidence from Face-to-Face and Online Deliberative Polls, (Center for Deliberative Democracy, Research Papers).

8 Delphi-Verfahren¹⁰

8.1 Definition

Das Delphi-Verfahren besteht in einer schrittweisen Befragung von ExpertInnen. Jede/r TeilnehmerIn füllt einen Fragebogen aus und bekommt Feedback durch die Einschätzungen aller anderen TeilnehmerInnen. Daraufhin füllt er/sie den Fragebogen erneut aus und erläutert diesmal, warum sich seine/ihre Ansichten signifikant von jenen der anderen TeilnehmerInnen unterscheiden. Diese Erläuterungen dienen wiederum zur Information der anderen TeilnehmerInnen. Außerdem kann die jeweils eigene Meinung ausgehend von der Einschätzung der von den anderen bereit gestellten neuen Informationen verändert werden. Dieser Prozess wird so lange wie nötig wiederholt. Auf diese Art ist es der gesamten Gruppe möglich, abweichende Meinungen, die auf privilegierter oder seltener Information beruhen, abzuwägen. Daher nimmt das Konsensausmaß in den meisten Delphi-Prozessen von Runde zu Runde zu.

Das ursprünglich brieflich durchgeführte Verfahren wurde um Varianten der Online- oder Face-to-face-Kommunikation erweitert. Die Merkmale der traditionellen Methode sind: (1) Strukturierung des Informationsflusses, (2) Feedback an die TeilnehmerInnen und (3) Anonymität der TeilnehmerInnen. Diese ist in der Face-to-Face-Variante jedoch nicht mehr gewährleistet. Das Hauptziel der Variante des ‚Politik-Delphi‘ besteht darin, alle möglichen Optionen und Standpunkte in Bezug auf ein Thema sowie deren Vor- und Nachteile aufzuzeigen.

8.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Das Delphi-Verfahren versteht sich als dialektischer Prozess, der die Vorteile der Sammlung und des Austausches von Meinungen nutzbar machen will. Die TeilnehmerInnen sollten voneinander lernen können, ohne durch die ungünstigen Nebenwirkungen herkömmlicher Situationen persönlicher Kommunikation (welche typischerweise von den lautesten und prestigeträchtigsten Personen dominiert werden) beeinträchtigt zu sein. Die Technik erlaubt die systematische Erarbeitung eines komplexen Problems durch ExpertInnen, die sich gegenseitig von Runde zu Runde mit zusätzlichen Informationen versorgen. Empfehlungen können somit auf der Grundlage breiterer Informationsbasis erarbeitet werden.

Gewöhnlich sind es die folgenden Merkmale, die eine Verwendung des Delphi-Verfahrens nützlich erscheinen lassen:

- Das Problem eignet sich nicht für präzise Analyseverfahren, kann aber von subjektiven Urteilen auf kollektiver Basis profitieren.
- Die Einzelpersonen, deren Beiträge zur Untersuchung eines umfassenden und komplexen Problems benötigt werden, haben keine Erfahrung mit derartigen Kommunikationssituationen. Außerdem verfügen sie über keinen gemeinsamen fachlichen Hintergrund.

¹⁰ Das Delphi-Verfahren wurde ursprünglich von Olaf Helmer and Norman Dalkey von der RAND Corporation entwickelt. Mittlerweile haben sich Variationen wie etwa Politik-Delphi, Public Delphi, Delphi-Konferenz, Delphi Face-to-Face etabliert.

- Die Anzahl benötigter Personen ist so groß, dass sie in persönlicher Kommunikation nicht mehr effizient kommunizieren können (außer in abwechselnder Arbeit in Kleingruppen und Plenarversammlungen).
- Kosten und Zeitaufwand machen Gruppensitzungen undurchführbar.
- Die Wirksamkeit persönlicher Kommunikation kann durch ergänzende Gruppenkommunikation gesteigert werden.
- Das Ausmaß an Nichtübereinstimmung unter den Individuen ist dermaßen stark ausgeprägt oder ‚politisch vergiftet‘, dass der Kommunikationsprozess nicht ohne schlichtenden Eingriff oder die Gewährleistung von Anonymität ablaufen kann.
- Die Unterschiedlichkeit der TeilnehmerInnen muss zur Erhaltung der Validität der Ergebnisse gewahrt werden, d. h. der Prozess darf nicht von der Quantität der Beiträge oder von Persönlichkeitseigenschaften dominiert sein.

Das *Politik-Delphi* verfolgt folgende Ziele, einzeln oder in Kombination:

- Garantieren, dass alle möglichen Optionen zur Berücksichtigung vorliegen.
- Abschätzen der Wirkungen und Folgen jeglicher Option.
- Untersuchen und Abschätzen der Annehmbarkeit jeglicher Option.

Im Allgemeinen wurde das Delphi-Verfahren zur Überwindung verschiedener Probleme sozial-psychologischer Natur in Zusammenhang mit der Dynamik von Gremien entwickelt. Dazu gehören:

- dominierende Persönlichkeiten, die den Prozess an sich reißen
- die mangelnde Bereitschaft einzelner Personen Position zu beziehen, bevor alle Fakten verfügbar sind oder sich ein Mehrheitsstandpunkt abzeichnet
- die Schwierigkeit übergeordneten Personen öffentlich zu widersprechen
- die mangelnde Bereitschaft zur Aufgabe bereits öffentlich geäußerter Positionen
- Furcht vor Gesichtsverlust und dem Vorschlagen von Ideen von unbestimmter Nützlichkeit.

8.3 Ablauf

8.3.1 Übersicht

Das weiter unten abgebildete Flussdiagramm bietet eine anschauliche Darstellung des Verfahrens.

Delphi-Verfahren – egal ob konventionell, in Echtzeit über Computer oder in Face-to-face Situationen – bestehen aus vier Abschnitten. In einem ersten Schritt tragen alle TeilnehmerInnen jene Inhalte zur Erarbeitung des Problems bei, die sie für wichtig halten. In einem zweiten Schritt wird ein Überblick der Gruppenansichten erarbeitet. Zum Beispiel wird angegeben, worüber es Nicht/Übereinstimmung gibt, und was die Bedeutung bestimmter relativer Begriffe ist wie etwa ‚machbar‘, ‚wichtig‘ oder ‚wünschenswert‘. Falls es gravierende Meinungsverschiedenheiten gibt, werden diese in einem dritten Schritt untersucht, um so die Gründe dafür aufzeigen und einschätzen zu können. Der vierte Schritt besteht in der abschließenden Evaluierung. Diese wird erst dann vorgenommen, wenn alle zuvor gesammelten Informationen vorläufig analysiert und zur nochmaligen Prüfung vorgelegt worden sind.

Die folgenden Abschnitte beschreiben zunächst Schritt für Schritt das herkömmliche Delphi-Verfahren. Daran anschließend folgt eine Übersicht jener Merkmale, die für das Politik-Delphi maßgeblich sind und abschließend wird die Delphi-Konferenz dargestellt.

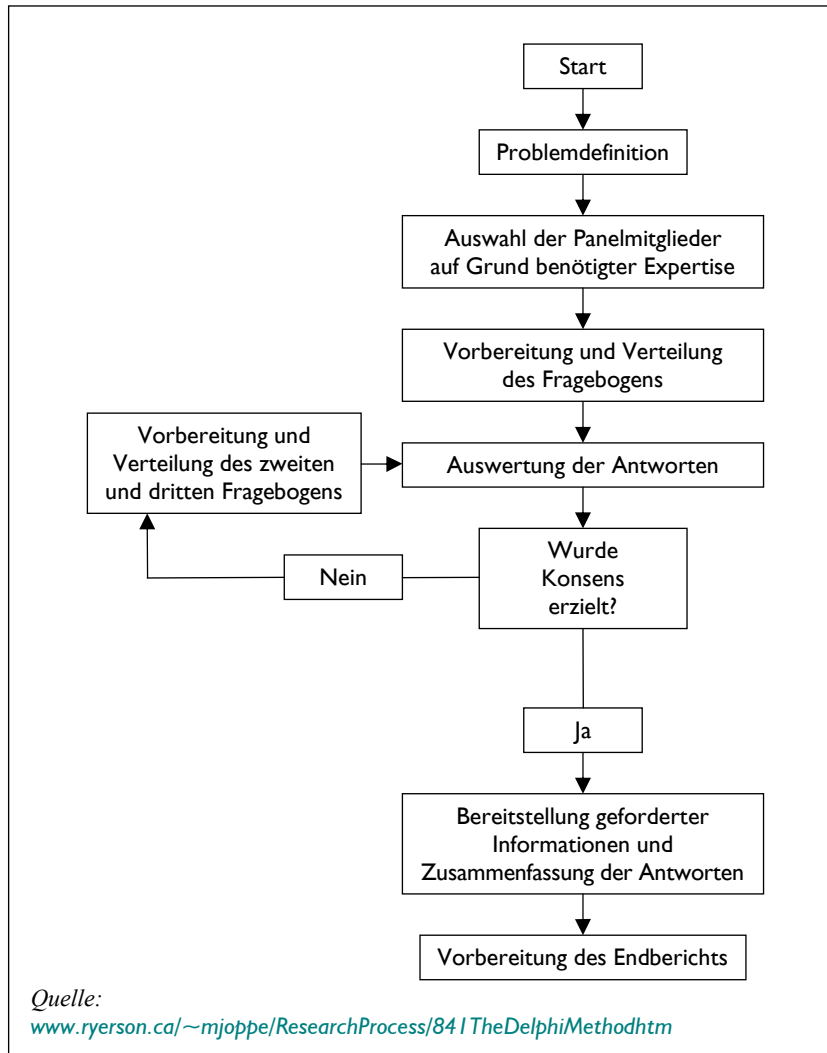


Abbildung 5:
Flussdiagramm des
Delphi-Verfahrens

8.3.2 Umsetzung

Personal und Aufgaben

(a) Organisationsteam

Die Aufgaben des Organisationsteams sind:

- Fragebogendesign
- Rekrutierung von ExpertInnen
- Verteilung der Fragebögen
- Auswertung der Kommentare und Organisation der Rückkoppelungsschleifen nach jeder Runde
- Verfassen des Endberichts.

(b) ExpertInnen

- Ausfüllen der Fragebögen
- Teilnahme an persönlichen Sitzungen, falls erforderlich.

(c) ModeratorIn

Im Fall eines Face-to-Face-Delphi sind bis zu zwei ModeratorInnen zur Begleitung des Prozesses nötig.

Herkömmliches Delphi-Verfahren (Papier-und-Bleistift-Version)

In seiner ursprünglichen Version besteht das Delphi-Verfahren aus folgenden Schritten. (Für eine Übersicht vgl. das Flussdiagramm des Delphi-Verfahrens oben)

(1) *Bilden eines Teams zur Durchführung und Überwachung des Prozesses.*

(2) *Zusammenstellen und Rekrutieren von Panels zur Teilnahme am Verfahren.*

Üblicherweise bestehen die Panels aus einschlägigen ExpertInnen. Vereinzelt wird in der Literatur zum Verfahren vorgeschlagen, dass Panelmitglieder zwar über Fachwissen verfügen sollten, aber nicht unbedingt den Status von ExpertInnen haben müssen. Jedenfalls wird die erforderliche Expertise vom Thema selbst und den zu beantwortenden Fragen abhängig sein. Die Größe der Panels variiert zwischen einzelnen Verfahren, jedoch sollten sie aus zumindest vier Personen bestehen.

TIPP

Den Panelmitgliedern sollte zugesichert werden, dass sie mit gleichwertigen Fachexpertinnen kommunizieren. Das Einladungsschreiben sollte dies betonen und Hinweise zu den Fachbereichen der Teilnehmerinnen enthalten.

(3) *Entwickeln des Delphi-Fragebogens für die erste Befragungsrunde*

Zur Entwicklung des Fragebogens für die erste Runde wird zumindest ein Monat benötigt. Im Idealfall sollten die Fragen so spezifisch gestellt sein, dass sie die am wenigsten relevante Information von vornherein ausblenden, die Informationsgewinnung dennoch weitgehend offen lassen. Zusätzlich zum Fragebogen wird zumeist eine Zusammenfassung von Hintergrundmaterial vorbereitet. Manchmal werden einzelne oder mehrere Szenarien, die bestimmte Aspekte betonen, vorgeschlagen; die RespondentInnen werden dann gebeten, die Situation auf der Basis dieser Szenarien zu beurteilen (Typischerweise beziehen sich solche Szenarien auf Aspekte zukünftiger Wirtschaftsentwicklung wie etwa Inflationsraten etc.).

Häufig stehen die verschiedenen Alternativsituationen in Verbindung mit einer Beurteilungsskala, und die RespondentInnen haben die Möglichkeit ihre Präferenzen zu quantifizieren. Eine solche Skala kann beispielsweise folgendermaßen aussehen:

**Abbildung 6:
Beispiel für eine
Beurteilungsskala**

1	*	2	*	3	*	4	*	5	*	6
stimme gar nicht zu		stimme nicht zu		stimme eher nicht zu		stimme eher zu		stimme zu		stimme völlig zu

Falls diese Form der Beurteilung verwendet wird, sollten zusammengesetzte Aussagen vermieden werden (z. B.: „Glauben Sie, dass Y, wenn X ...?“). Es ist besser die einzelnen Aussagebestandteile getrennt abzubilden (z. B.: „Glauben Sie, dass X ...?“ „Glauben Sie, dass Y ...?“).

RespondentInnen, die noch keine Erfahrung mit dem Delphi-Verfahren haben, neigen zu übermäßig langen Antworten, die sich auf mehrere Aspekte gleichzeitig beziehen. Um dies zu vermeiden, können Beispielantworten, die kurz, spezifisch und fokussiert sind, vorgeschlagen werden. ExpertInnen sollten terminologische Veränderungen empfehlen können, welche dann in Form von zusätzlichen Aussagen in den Fragebogen aufgenommen werden können. Besonders bei der Formulierung von politischen Themen kann die präzise Wortwahl wichtig sein.

TIPP

Manchmal ist es sinnvoll, Alternativannahmen für bestimmte Szenarien vorzuschlagen und die RespondentInnen durch Abstimmung über deren Gültigkeit zur Formulierung eines Gruppenszenarios einzuladen.

TIPP

*(4) Testen des Fragebogens auf angemessene Wortwahl
(z. B. Mehrdeutigkeit, Unklarheit)*

Jeder Fragebogen sollte im Rahmen eines sog. Pretests einer unabhängigen Personengruppe vorgelegt werden. Alle unklaren Aussagen sollten dadurch identifiziert und überarbeitet werden.

(5) Verschicken der ersten Fragebögen an die Panelmitglieder

(6) Auswertung der Antworten der ersten Runde

*(7) Vorbereitung eines Fragebogens für die zweite Runde
(und Pretest, falls möglich)*

Diese Runde dient der Bearbeitung von Widersprüchen in den Standpunkten der TeilnehmerInnen (jedoch unter Wahrung der Anonymität). Die TeilnehmerInnen werden ersucht, die Unterschiedlichkeit ihrer Ansichten zu erklären, indem sie ihren jeweiligen Standpunkt argumentieren und wichtige Informationen anführen, die den anderen möglicherweise nicht zugänglich sind. Diese Informationen werden in jeder Runde untereinander ausgetauscht (immer noch unter Wahrung der Anonymität).

(8) Verschicken der zweiten Fragebögen an die Panelmitglieder

Im Rahmen der Neubeantwortung von Fragen sollten die RespondentInnen auch über ihre ersten Antworten verfügen. Sie sollten dazu jeweils zwei Fragebögen erhalten, wovon sie einen zur Dokumentation und für folgende Arbeitsschritte behalten können.

TIPP

(9) Auswertung der Antworten der zweiten Runde

Die Schritte 7 bis 9 werden wiederholt bis ein stabiles Ergebnis verfügbar ist.

(10) Verfassen eines Berichts

durch das Auswertungsteam zur Präsentation der Schlussfolgerungen

Es ist wichtig alle TeilnehmerInnen ausreichend über die Ziele des Delphi-Verfahrens aufzuklären. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sie das Interesse verlieren, unangemessen antworten oder schlichtweg frustriert sind.

TIPP

Politik-Delphi¹¹

In seiner ursprünglichen Version diente das Delphi-Verfahren in erster Linie der Bearbeitung technischer Fragestellungen und der Konsensfindung in homogenen ExpertInnengruppen. Das Politik-Delphi wird hingegen verwendet, um möglichst gegensätzliche Ansichten über potentielle Lösungen einer wichtigen politischen Frage zu gewinnen. Um politische Fragen handelt es sich dann, wenn es zwar informierte AdvokatInnen oder GutachterInnen gibt, aber keine ‚ExpertInnen‘ im engeren Sinn. ExpertInnen und Fachleute können zwar zu einer quantifizierbaren oder analytischen Einschätzung einer Lösungsoption eines Problems beitragen, aber eine (für alle) eindeutige Klärung eines solchen politischen Problems wird durch die Analyse nicht möglich sein. ExpertInnen werden zu AdvokatInnen von Effektivität und Effizienz und stehen im Wettbewerb mit betroffenen gesellschaftlichen Interessengruppierungen.

Das Politik-Delphi dient EntscheidungsträgerInnen nicht dazu, einer Gruppe die Erarbeitung ihrer Entscheidungen zu überlassen, sondern dazu, den eigenen Entscheidungsfindungsprozess durch die Arbeit der Gruppe mit Informationen über alle Optionen und mit unterstützendem Hintergrundmaterial zu versorgen. Das Politik-Delphi ist also ein Instrument zur Analyse politischer Fragen und kein Entscheidungsmechanismus. Konsensbildung steht nicht im Vordergrund, und sowohl die Struktur des Kommunikationsprozesses als auch die Auswahl der TeilnehmerInnen, können Konsensbildung in Bezug auf eine bestimmte Lösung eher unwahrscheinlich machen. Tatsächlich kann der Auftraggeber sogar ein Prozessdesign bevorzugen, das die Formulierung eines konsensuellen Standpunkts geradezu verhindert.

Der Ablauf eines Politik-Delphi entspricht dem des traditionellen Verfahrens mit der Einschränkung, dass die Fragen eben nicht konsensorientiert sind, sondern die Sondierung aller Möglichkeiten, Meinungen und Begründungen ermöglichen sollen.

Folgende Fragen sollten die Planung und Umsetzung eines Politik-Delphi leiten:

- **Formulierung der Fragen.**
Welche Problemstellung sollte tatsächlich im Vordergrund stehen? Wie sollte sie dargestellt werden?
- **Darlegen der Optionen.**
Welche Politikoptionen sind angesichts des Problems verfügbar?
- **Festlegen von Ausgangspositionen zur Fragestellung.**
Welche Standpunkte sind bereits unproblematisch, welche können ausgeschlossen werden, und welche erzeugen Nichtübereinstimmung unter den RespondentInnen?
- **Sondieren und Sammeln der Gründe für Meinungsverschiedenheiten.**
Welche Annahmen, Ansichten oder Fakten werden zur Unterstützung der jeweiligen Positionen vorgebracht?
- **Beurteilung zugrunde liegender Argumente.**
Wie schätzt die Gruppe die einzelnen Argumente zur Untermauerung von unterschiedlichen Positionen ein, und wie können sie miteinander verglichen werden?
- **Neubewertung der Optionen.**
Die Neubewertung erfolgt auf der Basis zugrunde liegender ‚Nachweise‘ und der Einschätzung ihrer Relevanz für die jeweiligen Einzelpositionen.

¹¹ Aus: Turoff, M. (Internet). The Policy Delphi. In: The Delphi Method: Techniques and Applications, S. 80-96, www.is.njit.edu/pubs/delphibook/ch3b1.html.

Dieser Prozess würde in der Papier-und-Bleistift-Version im Prinzip fünf Runden in Anspruch nehmen. Im Rahmen des Politik-Delphi wird jedoch versucht, dies durch folgende Schritte auf drei oder vier Runden zu beschränken:

- Das Monitorteam widmet der Formulierung des Problems erhebliche Zeit.
- Die Fragebögen beinhalten eine Liste (Listen) mit einer Reihe von Ausgangsoptionen, die von den TeilnehmerInnen ergänzt werden kann (können).
- In der ersten Runde werden die TeilnehmerInnen um ihre Standpunkte und zugrunde liegende Annahmen zu einer Fragestellung gebeten.

Eine computerunterstützte Version des Politik-Delphi wird für am geeignetsten gehalten. Dabei verschwindet die ‚Rundenstruktur‘ und die Einzelschritte gehen in einen kontinuierlichen Gesamtprozess über.

TIPP

Die für ein Politik-Delphi ausgewählten TeilnehmerInnen sollten informierte VertreterInnen der vielfältigen Gesichtspunkte des untersuchten Problems sein. Beim anfänglichen Design sollte auf die Berücksichtigung aller ‚nahe liegenden‘ Fragen und Unterfragen geachtet werden, um die TeilnehmerInnen zur Ergänzung um subtilere Aspekte des Problems ersuchen zu können. Das Monitorteam muss daher gut in das Thema eingearbeitet sein, um die Implikationen von Verkürzungen in den Bemerkungen der TeilnehmerInnen verstehen zu können.

Es kommt vor, dass TeilnehmerInnen sich zu sehr auf bestimmte Fragen konzentrieren und andere vernachlässigen. Dies ist zumeist dann der Fall, wenn die Gruppe angesichts der Breite der Fragestellung nicht vielfältig genug ist. Bei entsprechender Vorbereitung kann dann das Monitorteam vernachlässigte Aspekte in der Zusammenfassung aufgreifen und auf diesem Weg zur Diskussion stellen. Zugunsten der Integrität des Gesamtprozesses sollte dieses Privileg sparsam und lediglich zum Zweck der Stimulierung einer Diskussion aller Gesichtspunkte eines Themas eingesetzt werden. Das Vorgeben einer bestimmten Perspektive oder Diskussionsrichtung ist nicht der Zweck einer solchen Intervention.

TIPP

Delphi-Konferenz (auch Face-to-Face- oder Gruppen-Delphi)

Die Gruppenversion des Verfahrens gibt mehr Gelegenheit zu Diskussion und Debatte und nimmt weniger Zeit in Anspruch als die traditionelle Version, allerdings verzichten die TeilnehmerInnen dabei auf ihre Anonymität.

1. **Rekrutieren eines Monitorteam und eines/r ModeratorIn zur Begleitung des Gruppen-Delphi.**
Das Monitorteam sollte aus zumindest zwei Fachleuten, die einander gegenseitig kontrollieren können, bestehen. Im Idealfall wird sich die eine Person in Sachfragen, die andere in redaktionellen Angelegenheiten auskennen.
2. Ein Management-Team entscheidet über die Frage(n), die behandelt werden soll(en) (und grenzt sie üblicherweise ein), und über die Anzahl der durchzuführenden thematischen Delphi-Panels.
3. **Festlegen des Durchführungstermins.**
An einem Tag können mehrere Runden zu einer einzelnen Frage durchgeführt werden. Mehr Zeit ist für sehr komplexe Themen erforderlich oder falls es um mehr als eine zentrale Frage geht.

4. **Buchen eines Veranstaltungsorts.**
Neben einem großen Raum, der allen TeilnehmerInnen Platz bietet, sollte es im Idealfall einige kleinere Räume zur Arbeit in Untergruppen geben.
 5. **Auswählen und Rekrutieren von TeilnehmerInnen der Einzelpanels.**
Üblicherweise setzen sich die einzelnen Panels aus entsprechenden FachexpertInnen zusammen.
 6. **Buchen der Unterkunft (bei Bedarf).**
Organisieren der Verpflegung (Catering).
 7. **Entwickeln des Delphi-Fragebogens.**
 8. **Individuelles Beantworten von Fragen.**
TeilnehmerInnen arbeiten einzeln und ohne Diskussion an der Fragebeantwortung.
 9. **Kleingruppen.**
TeilnehmerInnen werden in Gruppen ‚ähnlicher‘ Personen – d. h. ähnlich in Bezug auf das Thema – aufgeteilt und erstellen eine Liste mit Informationen, die nach Relevanz sortiert sind. Das Ziel der Bildung homogener Untergruppen ist es, verschiedene Perspektiven und Interessengruppen möglichst vollständig zu repräsentieren und der Plenarliste zugänglich zu machen.
 10. **Plenargruppe.**
Sammeln und Auflisten der wichtigen Positionen aus den Einzelgruppen, um sie allen TeilnehmerInnen zu präsentieren (Flipcharts, Plakate etc.). Die Gruppen werden aufgefordert abwechselnd jenen, auf ihrer Liste nunmehr erstgereihten Aspekt hinzuzufügen, der noch nicht genannt wurde.
 11. **Plenarabstimmung.**
In mehreren Abstimmungsgängen werden die Einzelpositionen entsprechend ihrer Wichtigkeit in eine Reihenfolge gebracht. Anhand einer eingeführten Trennlinie werden dann hoch und niedrig bewertete Positionen unterschieden. Für die meisten Themen sind sechs bis neun Aspekte ausreichend.
 12. **Individuelle Änderungen.**
Nachdem die Plenarliste zur Verfügung steht, machen die einzelnen TeilnehmerInnen Änderungsvorschläge für die jeweilige Kleingruppenliste.
 13. **Kleingruppen.**
Die Gruppenmitglieder vergleichen die erstgereihten Positionen ihrer Kleingruppenliste mit jenen der Plenarliste. Falls die Positionen nicht übereinstimmen, hat die Kleingruppe zwei Möglichkeiten: Sie kann die Kleingruppenliste an die Plenarliste anpassen, oder sie versucht die Plenarliste durch die Bereitstellung zusätzlicher Informationen in ihre Richtung zu verändern. Dieser Prozess läuft folgendermaßen ab: Erweitern der Kleingruppenliste um fehlende und nunmehr akzeptable Positionen der Plenarliste. Verfassen einer kurzen Erklärung zur Unterstützung von Positionen der Kleingruppenliste, die der Plenarliste hinzugefügt werden sollen.
- HINWEIS:** *Zum Verfassen der Unterstützungserklärung sollte ein Zeitlimit von etwa einer Minute eingeführt werden. Der Zweck der Erklärung ist es nicht, die anderen zur Änderung ihres Standpunkts zu bewegen, sondern auf möglicherweise vernachlässigte Aspekte hinzuweisen. Jede Kleingruppe überträgt daraufhin (stichwortartig) ihre überarbeitete Liste auf ein Plakat und die zugehörigen Nachweise auf ein anderes.*
14. **Berichte der Kleingruppen im Plenum:**
Die überarbeiteten Kleingruppenlisten werden zunächst ohne Kommentar ausgestellt. Die Kleingruppen stellen nacheinander ihr Plakat mit Nachweisen vor und erläutern es kurz. Danach gibt es nur die Möglichkeit zu kurzen Verständnisfragen. Die zeitlichen Vorgaben werden strikt eingehalten.

15. Plenarkonsensbildung:

Wiederholen des Ablaufs ab Schritt 9 bis zur Konsensfindung. Zeitvorgaben können die Einführung einer bestimmten Anzahl an Schleifen notwendig machen. Die Konsensfindung kann durch die Abhaltung von zwei Abstimmungsrunden in Schritt 9 beschleunigt werden.

Zusätzliche, weiterführende Informationen zur Philosophie der Delphi-Methode sowie zu den verschiedenen Anwendungen finden sich unter:

www.is.njit.edu/pubs/delphibook/.

8.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

8.4.1 Zeitplan

Die nachstehende Tabelle beinhaltet einen möglichen Wochenplan einer Online-Version des Delphi-Verfahrens. Er hat allgemeinen Charakter im Sinne einer Richtlinie. Insgesamt unterscheiden sich die Zeitpläne verschiedener Versionen des Verfahrens erheblich; etwa wird ein Face-to-Face-Delphi erheblich mehr Zeit beanspruchen als ein Online-Delphi.

Allgemeiner Zeitplan für ein Online-Delphi (Woche)

1. Vorbereitung des Delphi-Projekts	1.–2. Woche
<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Vorbereitung • Zusammensetzen des ExpertInnenpanels • E-Mailadressen der TeilnehmerInnen • Konkretisieren der Zusammenarbeit • Vorbereiten begleitender Texte 	
2. Inbetriebnahme und Konfiguration eines Delphi-Online-Systems	1.–2. Woche
<ul style="list-style-type: none"> • Fragen der ersten Runde • Verfassen des Einladungsschreibens (E-Mail) • Aufforderung der TeilnehmerInnen zu formaler Einverständniserklärung • Einrichten der ersten Runde im Online-Delphi-System (TeilnehmerInnen, Passwörter, Texte etc.) 	
3. Erste Delphi-Fragerunde	3.–4. Woche
<ul style="list-style-type: none"> • Anrufen nicht antwortender TeilnehmerInnen 	5. Woche
4. Bearbeitung der Ergebnisse der ersten Runde und Starten der zweiten Runde	6.–7. Woche
<ul style="list-style-type: none"> • Datenauswertung: Reduzieren der Antworten auf offene Fragen ohne inhaltlichen Verlust • Vorstellen des Systems • Einladen der TeilnehmerInnen über E-Mail 	
5. Zweite Delphi-Fragerunde	8.–9. Woche
<ul style="list-style-type: none"> • Anrufen nicht antwortender TeilnehmerInnen 	10. Woche

11.–12. Woche	6. Bearbeitung der Ergebnisse der zweiten Runde und Starten der dritten Runde
	<ul style="list-style-type: none"> • Datenauswertung: Antwort auf geschlossene Fragen und Argumente • Einladen der TeilnehmerInnen über E-Mail
13.–14. Woche	7. Dritte Delphi-Fragerunde
15. Woche	<ul style="list-style-type: none"> • Anrufen nicht antwortender TeilnehmerInnen
	8. Bearbeitung der Ergebnisse der dritten Runde
16.–17. Woche	<ul style="list-style-type: none"> • Zwischenbericht
laufend	9. Projektmanagement
	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten des Projektplans • Projektbesprechungen
18.–19. Woche	10. Endbericht des Delphi-Projekts

8.4.2 Budget

Die wichtigsten Kostenfaktoren eines Delphi-Projekts sind:

- Personal
 - Organisationsteam
 - Honorare der ExpertInnen
 - ModeratorIn(nen)
- Reisekosten
 - Nur bei Face-to-Face-Delphi:
Reisekosten der ExpertInnen und der ModeratorIn(nen)
- Unterkunft
 - Nur bei Face-to-Face-Delphi:
Unterkunft der ExpertInnen und der ModeratorIn(nen)
- Verpflegung
 - Nur bei Face-to-Face-Delphi:
Verpflegung der ExpertInnen und der ModeratorIn(nen)
- Rekrutierung und Bekanntmachung
 - Rekrutierung der ExpertInnen
- Kommunikation
 - Druck- und Versandkosten der Befragung
(falls postalisch durchgeführt)
 - Druck der Berichte (einschließlich Entwurf) und Verteilung
- Infrastruktur
 - Nur bei Face-to-Face-Delphi: Veranstaltungsort
- Unterlagen und Materialien
(Diese sind von der jeweiligen Delphi-Variante abhängig.)

8.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke

Einige der bekannten Gründe für ein ‚Scheitern‘ eines Delphi-Prozesses sind:

- Aufzwingen bestimmter Ansichten und Vorurteile durch das Monitorteam durch übergenaue Festlegung der Delphi-Struktur, wodurch Beiträge zu anderen Aspekten des Problems nicht zugelassen werden
- Überbewertung des Delphi-Prozesses im Sinne einer universell-einsatzbaren Ersatzkommunikationsform
- Unzureichende Kompetenz für die Zusammenfassung und Präsentation von Gruppenantworten, wodurch die gemeinsame Interpretation der verwendeten Beurteilungsskalen unmöglich wird
- Ignorieren, anstelle von Sondieren, von Meinungsverschiedenheiten, wodurch Andersdenkende entmutigt werden, aus dem Prozess herausspringen und somit eine künstliche Übereinstimmung entsteht
- Unterschätzen des anspruchsvollen Charakters des Delphi-Verfahrens; nicht anerkennen, dass RespondentInnen den Status von BeraterInnen haben und für ihren Zeitaufwand angemessen zu entschädigen sind, sofern dies nicht Bestandteil ihres Jobs ist.

Im Sinne einer erfolgreichen Durchführung ist es wichtig:

- die RespondentInnen/Panelmitglieder sorgfältig auszuwählen
- das Delphi-Verfahren an die jeweilige Anwendung anzupassen
- Ehrlichkeit und Unvoreingenommenheit des Monitorteam zu gewährleisten
- eine gemeinsame Sprache und Vorgehensweise zu gewährleisten, insbesondere wenn die TeilnehmerInnen aus verschiedenen kulturellen Kontexten stammen.

8.6 Literatur und Quellen

Brown, B. (1968) The Delphi Process: A Methodology Used for the Elicitation of Opinions of Experts. Rand Document Nr. P-3925, www.rand.org.

Dalkey, N. & Helmer-Hirschberg, O. (1962) An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. RM-727-PR, www.rand.org.

Dick, B. (2000) Delphi face to face. Verfügbar unter: www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/delphi.html.

Glenn, J. (Hrsg.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.

Linstone, H. & Turoff, M. (2002) Introduction. In H. Linstone & M. Turoff (Hrsg.), The Delphi Method: Techniques and Applications. S. 3–12. www.is.njit.edu/pubs/delphibook/.

Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

Turoff, M. (Internet). The Policy Delphi. In The Delphi Method: Techniques and Applications, S. 80–96. www.is.njit.edu/pubs/delphibook/ch3b1.html.

Eine Vielzahl von Veröffentlichungen zur Delphi-Methode und ihrer Anwendung, die nur teilweise beschrieben ist, ist auf der Website der Rand Corporation verfügbar: www.rand.org.

Sackman, H. (1974). Delphi Assessment: Expert Opinion, Forecasting, and Group Process. Rand Document Nr. R-1283-PR, www.rand.org.

9 ExpertInnenpanel

9.1 Definition

Die Hauptaufgabe eines ExpertInnenpanels besteht zumeist darin, einerseits eine Vielzahl von Beiträgen – Zeugenaussagen, Forschungsberichte, Ergebnisse von Prognoseverfahren etc. – zu synthetisieren. Andererseits geht es um das Verfassen eines Berichts, der ein Bild der Zukunft entwirft und/oder entsprechende Empfehlungen zu zukünftigen Möglichkeiten und Bedürfnissen in den gegenständlichen Themen anbietet. Spezifische Methodisch werden eingesetzt, zur Auswahl und Motivation des Panels, zur Verteilung von Aufgaben und um das Teilen und die Weiterentwicklung von Wissen anzustoßen.

9.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Die Verwendung von ExpertInnenpanels ist besonders empfehlenswert, wenn es um Fragen geht, die technisch hochanspruchsvolles Wissen erfordern und/oder hochkomplex sind und der Einschätzung von ExpertInnen verschiedener Disziplinen bedürfen. Diese Methode dient nicht der aktiven Beteiligung der breiten Öffentlichkeit.

9.3 Ablauf¹²

9.3.1 Übersicht

Die Vorbereitungen eines ExpertInnenpanels beinhalten: das Spezifizieren der Aufgaben, das Festlegen der erwünschten Zusammensetzung des Panels, und schließlich das Rekrutieren der Panelmitglieder, des/der Vorsitzenden und der unterstützenden MitarbeiterInnen. Nach der Konstitution wird von den Mitgliedern erwartet, dass sie die zugewiesenen Themen untersuchen und in schriftlicher Form über Schlussfolgerungen und Empfehlungen berichten. Falls das Thema von besonderem Interesse ist, kann eine (öffentliche) Sitzung zur Präsentation von Ergebnissen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Berichts einberufen werden.

¹² Hinweis: Der größte Teil der hier wiedergegebenen Information entspricht einer gekürzten Version von: Royal Society of Canada's Expert Panels: Manual of Procedural Guidelines.

9.3.2 Vorbereitung

1. Projektabgrenzung

Die sorgfältige Formulierung eines Projekts sollte folgende Punkte eindeutig festlegen: das Wesen der Aufgabe, Ziele und Umfang, mögliche Einschränkungen, und das Ausmaß nötiger Sachkenntnis der Mitglieder des durchführenden Komitees. Diese Aspekte sollten mit dem Auftraggeber klar vereinbart sein, um spätere Missverständnisse zu vermeiden. Sobald diese grundlegenden Fragen geklärt sind, liegt die Verantwortlichkeit zur Durchführung der Arbeit beim Panel. Diese Verantwortlichkeit beinhaltet auch die Bestimmung eines Ansatzes und des Inhalts des Berichts und anderer Produkte des Arbeitsprozesses.

2. Rekrutieren der Panelmitglieder und unterstützender MitarbeiterInnen

Dieser Abschnitt widmet sich dem Prozess der Bildung eines Panels, einschließlich der Ressourcen zur Identifikation potentieller Vorsitzender und Mitglieder.

(a) Zusammensetzung und Gleichgewicht des Panelprofils

Der erste Schritt in der Aufstellung einer KandidatInnenliste ist die Erarbeitung des Panelprofils. Die zwei Schlüsseldimensionen dieses Profils sind: Zusammensetzung und Gleichgewicht. Der Aspekt der Zusammensetzung bezieht sich auf die Durchmischung von ExpertInnenwissen und Erfahrung als Voraussetzung des Panels für ein Verstehen und Analysieren des Themas und die Erarbeitung entsprechender Schlussfolgerungen. Folgende Frage verdeutlicht diesen Aspekt: „Über welches Wissen sollte das Panel verfügen?“ Ein gut zusammengesetztes Panel ist in der Lage technisch anspruchsvolle Aufgaben zu bearbeiten.

Der Aspekt des Gleichgewichts, der Symmetrie, bezieht sich auf die unparteiische Repräsentation abweichender Standpunkte, die erwartungsgemäß in den Schlussfolgerungen des Panels ihren Niederschlag finden werden. Da diesen Unstimmigkeiten häufig Werturteile des/der VertreterIn einer Position zugrunde liegen, kann die folgende Frage zur Verdeutlichung dieses Aspekts herangezogen werden: „Welche Art von Werturteilen könnten im Rahmen der Aufgabe des Panels relevant sein?“ Gleichgewicht kann manchmal durch die Repräsentation gegensätzlicher Standpunkte unter den Panelmitgliedern hergestellt werden. In anderen Fällen, insbesondere wenn an gegensätzlichen Standpunkten auch ohne Faktenprüfung festgehalten wird, kann es von Vorteil sein, weniger unnachgiebige VertreterInnen widerstreitender Standpunkte zu involvieren. In diesen Fällen sollte es beim Panelprofil um die Ausgewogenheit der einzelnen Mitglieder selbst gehen. Zur Repräsentation stark polarisierter Standpunkte sollten dann Kurzbesprechungen (Briefings), Workshoppräsentationen etc. verwendet werden. Ein ausgeglichenes Panel wird, wie auch immer es zustande gekommen ist, gute Aussichten auf Unbefangenheit in seinen Schlussfolgerungen und Empfehlungen haben.

Das Panelprofil sollte sich ausdrücklich an diese beiden Dimensionen von Zusammensetzung und Gleichgewicht richten. Außerdem sollte dabei das Profil des Gesamtprojekts berücksichtigt werden:

- **Projektumfang:** Soll sich die Studie auf technische Fragestellungen beschränken, oder wird es um weitere politische Fragen gehen?

- Ausmaß an Konfliktpotential: Gibt es für die angesprochenen Problemstellungen alternative und umstrittene Lösungsoptionen? Haben die betroffenen Parteien starke emotionale, politische oder finanzielle Interessen an der Angelegenheit, oder gibt es gar keine InteressenvertreterInnen, die sich für ein bestimmtes Ergebnis engagieren?
- Technische Unterstützung: Werden die Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Panels in erster Linie auf Datenanalyse basieren, oder auf den Einschätzungen der ExpertInnen?
- Ist es vorgesehen, Unsicherheiten in den Schlussfolgerungen zu berücksichtigen?
- Wissensgebiete: Beziehen sich die Problembereiche auf ein einzelnes Wissensgebiet oder sind sie interdisziplinär?

(b) Aufgaben des/der Panelvorsitzenden

Der/die Vorsitzende des Panels steuert den Prozess der Analyse und Suche nach Lösungen für technische, wissenschaftliche, politik-bezogene, fachliche oder soziale Fragen, die oft komplex und hoch umstritten sein können. Der/die Vorsitzende moderiert das Panel, steuert die Gruppe und ist führend bei der Erstellung des Panelberichts. Zusätzlich unterstützt der/die Vorsitzende das Projektmanagement und ist der/die SprecherIn der Gruppe den Auftraggebern gegenüber und in Fragen der Präsentation der Ergebnisse.¹³

(c) Gesprächsrichtlinien

Die folgenden Richtlinien beziehen sich auf die wichtigsten Aspekte der Einzelgespräche mit potentiellen Panelmitgliedern und -vorsitzenden. Jene Aspekte, die sich ausschließlich auf die Gespräche mit potentiellen Panelvorsitzenden beziehen, sind durch [eckige Klammern] gekennzeichnet. Der Erstkontakt sollte in schriftlicher Form erfolgen, indem den KandidatInnen eine Kopie des Arbeitsauftrags gesandt wird. Gleichzeitig sollten sie darüber informiert werden, dass sie einen Anruf zur Sondierung ihres Interesses an der Teilnahme erwarten können.

- Hinweisen darauf, dass es beim Telefongespräch um die Nominierung für das ExpertInnenpanel gehen wird. Angeben von Titel und Auftraggeber der Studie.
- Diskussion der Entstehung des Projekts, seiner Ziele und des Arbeitsauftrags. Der/die KandidatIn sollte um Kommentare zum Auftrag und zur Durchführung der Untersuchung gebeten werden. Die Antworten geben Auskunft über Wissensstand und Standpunkt, sowie über seine/ihre Art das Thema zu reflektieren etc. Danach sollte er/sie zu seiner/ihrer Ansicht bezüglich der angemessenen Zusammensetzung eines Komitees gefragt werden, und um die Nennung bestimmter Personen, die dafür in Frage kämen. Erst danach sollte der/die Kandidatin selbst nach Interesse und Verfügbarkeit bezüglich einer Teilnahme gefragt werden.
- Erwähnen des zweiten Anliegens des Anrufs, der Sondierung des möglichen Interesses an einer Panelteilnahme im Fall einer Nominierung. [Bei Gesprächen mit potentiellen Vorsitzenden sollte dies angesprochen werden.] Erläuterung des Auswahlprozesses und Hinweis darauf, dass es zunächst um die Aufstellung einer KandidatInnenliste gehe. Die endgültige Auswahl wird von einem Komitee getroffen, das die Aspekte der Zusammensetzung und des Gleichgewichts berücksichtigen muss.

¹³ Verschiedene Aspekte dieser Rollen als PanelmoderatorIn, ProjektmanagerIn, BerichterstatterIn und SprecherIn sind in den Royal Society of Canada's Guidelines ausführlicher beschrieben.

- Anbieten weiterer Informationen zur Untersuchung. Beschreiben des genauen Zeitbedarfs der Untersuchung. [Bei Gesprächen mit potentiellen Vorsitzenden sollten insbesondere Zeitbedarf und Aufgaben des/der Vorsitzenden geklärt werden.]
- Sondieren des Ausmaßes des Interesses des/der KandidatIn durch sorgfältiges Zuhören. Stellen zusätzlicher Fragen zur Einschätzung seiner/ihrer Motivation zur Teilnahme als Panelmitglied [oder -vorsitzende/r].
- Falls der/die Kandidatin an der Teilnahme interessiert ist, ist es notwendig, die Aspekte der Ausgewogenheit und möglicher Interessenkonflikte anzusprechen.¹⁴ Im Folgenden eine mögliche Formulierung der Frage:

„Wir arbeiten an der Zusammenstellung eines Panels, das unbelastet von direkten Interessenkonflikten sein sollte, sowie ausgeglichen in Bezug die verschiedenen Gesichtspunkte des Untersuchungsgegenstands. Zu diesem Zweck werden alle Panelmitglieder darum gebeten, vertrauliche Informationen zu möglicher Befähigung oder zu Interessenkonflikten anzugeben. Beim ersten Treffen werden die Panelmitglieder dann u. a. aufgefordert sein, sich über ihre Arbeitsbereiche und Hintergrunderfahrungen auszutauschen, um ihre Standpunkte und mögliche, für die Untersuchung maßgebliche individuelle Verbindlichkeiten zu sondieren.“

Ich würde gerne kurz auf unsere Hauptanliegen zu sprechen kommen. Zu diesem Zeitpunkt ist es nicht nötig, detaillierte Antworten zu geben, aber Sie können mich alles fragen, falls es relevant ist. Eine positive Antwort auf diese Fragen bedeutet nicht automatisch, dass Ihre Teilnahme am Panel problematisch ist; dadurch soll nur klar werden, was wir für eine ausgewogene Zusammensetzung des Panels bedenken sollten.“

Folgende Fragen sollten gestellt werden:

1. *Organisationszugehörigkeit:* Unterhalten Sie irgendwelche Geschäftsbeziehungen zu, oder stehen Sie auf freiwillige und nichtgeschäftliche Weise in Verbindung mit Institutionen wie: professionellen Vereinigungen, Fachverbänden oder zivilgesellschaftlicher Gruppierungen oder Organisationen, die von einem bestimmten Ergebnis der Untersuchung direkt profitieren würden? Ist Ihnen bekannt, ob eine dieser Organisationen zu Fragen, die mit der Untersuchung in Verbindung stehen, öffentlich Stellung bezogen hat?
2. *Finanzielle Interessen:* Haben Sie finanzielle Interessen, die sich ergeben aus: Formen der Beschäftigung in, Beratung von oder Investition in Unternehmen oder Institutionen, deren Wert oder Geschäftsbetrieb direkt von bestimmten Lösungsvarianten zu Problemen der Untersuchung betroffen wären?
3. *Forschungsförderung:* Erhalten Sie irgendeine Art von Forschungsförderung von Einrichtungen, Organisationen etc., welche ein Interesse an den Ergebnissen der Untersuchung haben könnten?
4. *Öffentlicher Dienst:* Haben Sie jemals für internationale, nationale oder lokale Regierungen gearbeitet, oder in beratenden Gremien, die für das Thema der Untersuchung relevant sein könnten?
5. *Öffentliche Positionen:* Haben Sie zum Thema publiziert oder dazu in einer Weise Stellung bezogen, die einen ganz bestimmten Standpunkt impliziert? Sind Sie Träger eines (öffentlichen) Amtes oder repräsentieren Sie sonst irgendeine Organisation, die hinsichtlich der Fragestellung eine bestimmte Sichtweise vertritt?

¹⁴ Für detaillierte Richtlinien zur Sondierung möglicher persönlicher Verwicklung und anderer Fragen, die sich auf die Panelteilnahme auswirken können, siehe Abschnitt 5 des Royal Society of Canada's Manual of Procedural Guidelines on Expert Panels.

- Für den Fall, dass ein Interessenkonflikt manifest ist, sollte darauf hingewiesen werden, dass eine Teilnahme am Panel problematisch ist. Allerdings sollte dennoch die Möglichkeit dazu bestehen, etwa in Form von mündlichen oder schriftlichen Kurzinformationen Kommentare abzugeben.
- Bedenken Sie sich für die Teilnahme am Gespräch. Es sollte nochmals auf den informatorischen Charakter des Telefongesprächs und auf die Tatsache hingewiesen werden, dass nicht alle Personen der KandidatInnenliste auch tatsächlich eingeladen werden. Bei Bedarf können weitere Aspekte der Zusammensetzung des Panels erläutert werden – insbesondere, dass die Auswahl letztlich keiner Beurteilung der fachlichen Qualität der KandidatInnen gleichkommt. Der/die KandidatIn sollte nochmals zur Nennung potentieller anderer Panelmitglieder eingeladen werden.

(d) Erstellen des Nominierungspakets

- Definieren des Panelprofils anhand des Projektprofils und des Arbeitsauftrags. Welches Fachwissen ist zur Zusammensetzung nötig? Welche Perspektiven oder unterschiedlichen Standpunkte sind für ein ausgeglichenes Panel nötig?
- Erstellen einer langen KandidatInnenliste.
- Reduzieren auf eine 'Short list', einer Liste der engeren Wahl, mit erst- und zweitgereihten Personen. Sofern sie nicht bereits im Rahmen der Erstellung der 'langen Liste' kontaktiert wurden, sollten die erst- und zweitgereihten Personen zu Sondierzwecken angerufen werden. Jede Liste sollte zumindest eine/n ErsatzkandidatIn für den Vorsitz sowie in jeder fachbezogenen Hauptkategorie einschließen. Für Kategorien mit mehreren Positionen sollte es auch mehrere ErsatzkandidatInnen geben. Die Ersatzpersonen sollten keine 'Lückenbüßer', sondern ernsthafte KandidatInnen sein. ErsatzkandidatInnen für den Vorsitz können auch für andere Positionen (erst- oder zweitgereiht) berücksichtigte werden.

(e) Technischer Redakteur

Es sollte überlegt werden den MitarbeiterInnenstab um einen technischen Redakteur zu ergänzen. Aufgrund der fachlichen Anforderungen an die Zeit der Panelmitglieder und den/die Vorsitzende/n kann die Beauftragung eines technischen Redakteurs für den Prozess der Berichterstellung außerordentlich vorteilhaft sein.

9.3.3 Durchführung des ExpertInnenpanels

I. Die Aufgabe eines ExpertInnenpanels

Das ExpertInnenpanel hat die Aufgabe, die zugewiesenen Fragestellungen zu bearbeiten und in schriftlicher Form über Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu berichten. Da diese Berichte häufig die einzigen bestehenden Zeugnisse der Arbeit des Panels sind, sollte dieser Aspekt frühzeitig und sorgfältig im Auge behalten werden. Die Erwartungen des Auftraggebers an das ExpertInnenpanel sollten von vornherein geklärt sein. Die wichtigsten sind:

- Berichte eines ExpertInnenpanels sind wissenschaftliche und fachliche Untersuchungen und folgen den allgemeinen Standards solcher Unternehmungen.
- Panels sollten nach einem Konsensusbericht trachten, allerdings nicht auf Kosten der Qualität von Analyse und Resultat. Beträchtliche Meinungsver-

schiedenheiten sollten jedenfalls nicht überspielt, sondern dokumentiert und erläutert werden. Das Fehlen von Konsens in allen Punkten ist nicht als Scheitern des Panels zu werten.

- Die Panelmitglieder stehen für sich selbst und vertreten keine Organisationen oder Interessengruppen. Sie sind aufgefordert ihr eigenes Fachwissen und Urteilsvermögen in die Untersuchung einzubringen.

2. Richtlinien für die erste gemeinsame Sitzung des Panels (öffentliche Sitzung)

Allgemeine Ziele der Sitzung

- Abschließen der Panelbildung durch Diskussion von Zusammensetzung und Gleichgewicht.
- Klarstellen des Gesamtprozesses und der Rolle der TeilnehmerInnen.
- Vorstellen der Aufgaben des Panels durch Hinweis auf:
 - Entstehungskontext der Untersuchung
 - Ziele der Studie (Arbeitsauftrag)
 - Erwartungen des Auftraggebers
 - Erwartungen anderer Zielgruppen (z. B. Regierungen)
- Erstes Vertiefen in die Fragestellung.
- Erstellen eines Plans zur Durchführung der Untersuchung:
 - allgemeine Beschaffenheit und Struktur des Berichts (z. B. durch thematische Gliederung)
 - einen Umsetzungsplan, der beinhaltet:
 - Forschungsmethoden, Verfahren der Datensammlung etc.
 - Struktur des Panels (bei Bedarf) und Aufgaben der Mitglieder
 - Arbeitsaufträge an verschiedene Panelmitglieder zur Durchführung bestimmter Aufgaben
 - Themen zukünftiger Sitzungen
 - Zeitplan zukünftiger Sitzungen
 - vereinbarte Übersicht von Projektmeilensteinen zur Kontrolle des Projektfortschritts.

Typischer Ablauf der ersten Sitzung

- | | |
|---------------------|--|
| 1. Abschnitt | Diskussion von Entstehungshintergrund, Arbeitsauftrag und Zielen des ursprünglichen Untersuchungsvorhabens. Dies erfolgt unter Anleitung der an der Projektbeschreibung beteiligten Person (Vorsitzende/r, StudienleiterIn). |
| 2. Abschnitt | Diskussion mit dem/den Auftraggeber(n) über Arbeitsauftrag und deren Sichtweise von Entstehungshintergrund, notwendiger Terminplanung, Zielen etc. |
| 3. Abschnitt | Erwartungen anderer Zielgruppen (bei Bedarf). |
| 4. Abschnitt | Diskussion der Zusammensetzung und des Gleichgewichts des Panels. Ausführliche Vorstellung der Panelmitglieder und der MitarbeiterInnen, ihrer Erfahrungen und ihres Hintergrunds in Relation zur Untersuchung. |
| 5. Abschnitt | Erste Vertiefung in den Untersuchungsgegenstand, häufig mithilfe von Kurzbeiträgen der Auftraggeber und anderer Schlüsselpersonen. |

Diskussion des Untersuchungsansatzes und -plans unter Panelmitgliedern und MitarbeiterInnen; Erzielen von Übereinstimmung.

6. Abschnitt

Bei Bedarf können weitere öffentliche Panelsitzungen einberufen werden, Arbeitssitzungen sind jedoch üblicherweise nicht öffentlich.

3. Verfassen des Berichts des ExpertInnenpanels

Die Berichte des ExpertInnenpanels sollten frühzeitig und sorgfältig vorbereitet werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Konsensfindung und Berichterstellung zu den schwierigsten Aufgaben des Gesamtprozesses gehören. Folgendes sollte beachtet werden:

- Frühzeitiges Anfahren.
- Frühzeitiges, wenn auch vorläufiges Festlegen der Gliederung des Berichts. Wird im Laufe der Untersuchung überarbeitet und ergänzt.
- Zuweisen von Berichtsteilen an Panelmitglieder, sobald dies zweckmäßig erscheint.
- Zeitgerechtes Abliefern der Schreibaufträge, auch wenn sie unvollständig sind.
- Ermuntern der ProjektmitarbeiterInnen (insbesondere des technischen Redakteurs) den/die Vorsitzende(n) und anderer Panelmitglieder bei der Vervollständigung und Integration von Berichtsteilen, und der stilistischen Überarbeitung und Vereinheitlichung zu unterstützen.

Es ist unbedingt notwendig, dass Panelmitglieder vor Abschluss des Berichts keine Auskunft darüber geben. Alle müssen sich an dieses Vertraulichkeitsgebot halten!

TIPP

Der Bericht sollte folgende Aspekte beinhalten:¹⁵

- Auftrag
- Beschreibung der Panelzusammensetzung
- wissenschaftliche Unsicherheiten
- Unterscheidung von „Fakten“ und Annahmen
- Unterscheidung von Analyse und politischen Entscheidungen, insbesondere bei Fragen der Risikoabschätzung
- Verweis auf andere maßgebliche Berichte
- Organisation der Vervollständigung der Untersuchung
- Konsens und Meinungsverschiedenheiten.

9.3.4 Präsentation des Panelreports

Sofern es spezielle inhaltliche Interessen an der Untersuchung gibt, kann nach Abgabe des Endberichts eine öffentliche Sitzung zur Präsentation von Ergebnissen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen durchgeführt werden.

Folgende Informationen sollten vorbereitet und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden:

- Projektbeschreibung, der unterschriebene Vertrag und zugehörige offizielle Korrespondenz
- Namen und hauptsächliche institutionelle Zugehörigkeit der Panelmitglieder.

¹⁵ Für detaillierte Richtlinien zu diesem Aspekt des Panelreports siehe Abschnitt 6 des Royal Society of Canada's Manual of Procedural Guidelines on Expert Panels.

Zum Abschluss der Untersuchung sollte der Bericht an entsprechende Personen verteilt und insgesamt der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.¹⁶

Bei Bedarf kann der Bericht vor der öffentlichen Verbreitung noch durch einen Peer-Review-Prozess gehen.¹⁷

9.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

Eine realistische Zeit- und Kostenabschätzung ist besonders in der Anfangsphase schwierig; ein häufiges Problem ist die Unterschätzung des Aufwandes. Die Abschätzung muss sich auf alle Ausgaben in Zusammenhang mit folgenden Aspekten beziehen: Rekrutieren des Panels und der MitarbeiterInnen, Abhalten der Sitzungen, Vorbereiten des Berichts und (bei Bedarf) dessen Begutachtung, Veröffentlichen und Verbreiten der Endergebnisse.

Folgende Kostenfaktoren sollten berücksichtigt werden:

- Personal
 - Gehälter des technischen, unterstützenden und Fachpersonals
 - ExpertInnenhonorare
 - wissenschaftliche MitarbeiterInnen und AssistentInnen
 - Nebenverträge, insbesondere für technische Dienstleistungen (bei Bedarf)
 - Honorare für den Peer-Review-Prozess
- Reisekosten
 - ExpertInnen
- Unterkunft
 - ExpertInnen (bei Bedarf, aber unabhängig vom Honorar)
- Verpflegung
 - Mahlzeiten für ExpertInnen (bei Bedarf, aber unabhängig vom Honorar)
- Rekrutierung und Ankündigung
 - Rekrutierung der ExpertInnen
- Kommunikation
 - Druck und Verbreitung des Endberichts
 - Übersetzungskosten (bei Bedarf)
- Infrastruktur
 - Veranstaltungsort der Sitzungen des ExpertInnenpanels
 - Veranstaltungsort der öffentlichen Präsentation des Endberichts (bei Bedarf)
- Unterlagen und Materialien
(Je nach Bedarf des ExpertInnenpanels und der ForscherInnen).

¹⁶ Für detaillierte Richtlinien zur Planung der wirkungsvollen Verbreitung der Ergebnisse siehe Abschnitt 9 der Royal Society of Canada's Manual of Procedural Guidelines on Expert Panels.

¹⁷ Das Royal Society of Canada's Expert Panel Manual beinhaltet Richtlinien zur Berichtsprüfung in Abschnitt 7.

Einige Unsicherheiten in Bezug auf die finanzielle Planung sind unvermeidlich und beinhalten:

- Einschätzen der Häufigkeit der Einberufung von Panelsitzungen
- Einschätzen der Dauer einzelner Panelsitzungen
- Abschätzen der Notwendigkeit zu neuerlicher Einberufung des Panels nach Abschluss des Peer-Review-Prozesses (bei Bedarf).

9.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke

Die PanelteilnehmerInnen sollten ein breites Spektrum abdecken und, zusätzlich zu ihrer fachlichen Qualifikation über folgende Eigenschaften verfügen: Sie sollten kreative Köpfe sein, die verschiedene Standpunkte zur Geltung bringen können. Die Gruppenarbeit sollte ihnen leicht fallen, und sie sollten für sich sprechen können ohne eine Interessengruppe repräsentieren zu müssen.

Weiters kann es von Vorteil sein, unterschiedliche Akteure zu versammeln, die sich unter normalen Umständen nicht in einem Panel begegnen würden – wie etwa InnovatorInnen, Finanziers, politische EntscheidungsträgerInnen, akademische ForscherInnen, NutzerInnen und KonsumentInnen etc.

In den Panels sollte eine zu enge Vertretung möglichst vermieden werden, da dies für wenig kreatives Denken, Beeinflussung durch Interessengruppen oder die Wahrnehmung starker wohl erworbener Geltungsansprüche anfällig macht.

Panels bedürfen effektiver Steuerung und Begleitung zur Aufrechterhaltung von Motivation und Stimmung; Lösung von Konflikten; Überwachung von Zeitplänen und externer Randbedingungen; Verhindern des Dominierens starker Persönlichkeiten etc.

9.6 Literatur und Quellen

Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

Royal Society of Canada (1998) Expert Panels: Manual of Procedural Guidelines. Version 1.1. Ottawa (Ontario), Kanada,
www.rsc.ca/english/expert_manual.pdf.

10 Fokusgruppe

10.1 Definition

Eine Fokusgruppe ist eine geplante und durch geschulte Moderation begleitete Diskussion einer kleinen Gruppe (etwa 4 bis 12 Personen) von InteressenvertreterInnen. Auf der Basis der Beobachtung der strukturierten Diskussion einer interaktiven Gruppe in einer geschützten Umgebung dient sie der Gewinnung von Informationen über Präferenzen und Werte (unterschiedlicher) Personen in Bezug auf ein bestimmtes Thema, sowie deren Gründe dafür. Eine Fokusgruppe kann daher als eine Kombination aus fokussiertem Interview und Diskussionsgruppe verstanden werden. Fokusgruppen können auch online durchgeführt werden.

10.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Fokusgruppen eignen sich besonders zur anfänglichen Sondierung von Konzepten und zur Generierung kreativer Ideen. Das Verfahren wird oft zum Testen, Evaluieren und/oder zur Durchführung einer Programmprüfung verwendet. Sie sind besonders hilfreich um Meinungsunterschiede in Bezug auf regionale Herkunft, Geschlecht, Alter und ethnische Zugehörigkeit zu identifizieren. Allerdings sind sie nicht zur Information der Allgemeinheit oder zur Beantwortung allgemeiner Fragen geeignet. Auch Konsensbildung oder Entscheidungsfindung gehören nicht zu den Zielen einer Fokusgruppe.

Fokusgruppen werden in der Marktforschung sowie für politische und soziologische Fragestellungen eingesetzt. Zu den Anwendungsbereichen gehören: Explorationen und Pretests, die Erinnerung durch Gedächtnishilfe und die Triangulation in Verbindung mit anderen Datensammel-Methoden. Sie sind besonders nützlich, wenn es um die Erkundung geht von: Denkprozessen hinter den Interessen oder Ansichten der TeilnehmerInnen; und der Dynamik der Interessen- und Meinungsbildung unter gegenseitiger Beeinflussung im Laufe von Diskussionen. Fokusgruppen sind geeignet für:

- das Einschätzen von Beschaffenheit und Stärkegrad themenbezogener Interessen und Werte von InteressenvertreterInnen
- das Gewinnen einer Momentaufnahme der öffentlichen Meinung, wenn ein Gesamtüberblick oder eine Umfrage aus Zeit- oder Kostengründen nicht möglich sind
- das Sammeln von Beiträgen individueller Personen und Interessengruppen
- das Einholen detaillierter Reaktionen und Beiträge von InteressenvertreterInnen oder Kundengruppen zu vorläufigen Angeboten oder Optionen
- das Sammeln von Informationen zu Bedürfnissen der InteressenvertreterInnen im Umfeld eines bestimmten Themas oder Konzepts
- das Feststellen eventuell zusätzlichen Informations- oder Modifikationsbedarfs zur Weiterentwicklung von Beratungsfragen oder -angeboten.

Vorteile

Fokusgruppen sind mit relativ geringen Kosten verbunden, flexibel in der Umsetzung, und sie erlauben es den TeilnehmerInnen sich gegenseitig zu befragen und ihre Antworten näher auszuführen. Im Unterschied zu Einzelinterviews ermöglichen sie es den TeilnehmerInnen ihre Meinungen in einem weitgehend ‚natürlichen‘ sozialen Kontext auszudrücken und zu entwickeln – in einem Kontext, der, wie manche argumentieren, den alltäglichen Situationen der Meinungsbildung ähnlicher ist. Außerdem liegt der Schwerpunkt während der Diskussion auf den Denkprozessen im Hintergrund geäußerter Ansichten. Die Einfachheit der Methode macht Ablauf und Ziele für TeilnehmerInnen relativ leicht zugänglich.

Ist das Machtdifferenzial zwischen den TeilnehmerInnen und den EntscheidungsträgerInnen so groß, dass offene Partizipation unmöglich erscheint, kann die Fokusgruppe die Sicherheit einer Peergroup bieten. Ferner ist die Methode besonders dann geeignet: wenn Interesse an komplexen Motivationszusammenhängen und Handlungen besteht; wenn es darum geht, von einer Vielzahl an Einstellungen zu profitieren oder mehr über die Übereinstimmung von Meinungen zu einem Thema herauszufinden; oder wenn es Wissenslücken in Bezug auf eine bestimmte Zielgruppe gibt.

Nachteile

Die vielen Stimmen der TeilnehmerInnen und die allgemeine Flexibilität des Prozessablaufs erlauben nur ein geringes Maß an Kontrolle über den Gruppenprozess. Manchmal sind individuelle Äußerungen dermaßen durch den Gruppenprozess beeinträchtigt, dass von einem ‚Gruppendenken‘ (‘groupthink’) gesprochen werden kann.

10.3 Ablauf

10.3.1 Übersicht

Zur Vorbereitung einer Fokusgruppe müssen zumindest drei MitarbeiterInnen zunächst die Themen festlegen, mit denen sich die Fokusgruppe und die ZielteilnehmerInnen befassen sollen. Danach werden die TeilnehmerInnen und ein/e ModeratorIn rekrutiert. Während der Diskussion, die üblicherweise ein paar Stunden in Anspruch nimmt, führt der/die ModeratorIn die Gruppe durch einen halbstrukturierten Prozess, um zuerst die Standpunkte aller TeilnehmerInnen zu sammeln und anschließend die vertretenen Hauptgesichtspunkte und -positionen zusammenzufassen. Danach werten die ForscherInnen alle Ergebnisse der durchgeführten Fokusgruppe(n) aus und verfassen einen Bericht.

10.3.2 Vorbereitung der Fokusgruppe

1. Personal und Aufgaben

(a) MitarbeiterInnen

Zur Vorbereitung eines Fokusgruppenevents sind mindestens drei MitarbeiterInnen nötig – eine Administrationskraft und zwei ForscherInnen (ev. AssistentInnen).

(b) Aufgaben

Administrative Aufgaben:

- Vorbereiten und Aussenden der Informationsunterlagen an die TeilnehmerInnen
- Abwickeln logistischer Fragen (Ort, Ausstattung, Catering, Unterkunft etc.)
- Arrangieren vor und Reinigen nach dem Event
- Erledigen von Honorarangelegenheiten.

Aufgaben der ForscherInnen:

- Rekrutieren potentieller FokusgruppenteilnehmerInnen
- Festhalten des Prozessverlaufs
- Analysieren der Daten
- Verfassen des Berichts.

(c) ModeratorIn

Zur Leitung der Fokusgruppe sind entweder zwei ModeratorInnen oder ein/e ModeratorIn und ein/e AssistentIn nötig.

2. Definieren der untersuchten Fragestellungen

- Einschätzen des Ziels der Fokusgruppe. Welche Art von Information wird benötigt? Wie wird die Information verwendet? Wer ist an der Information interessiert? Das ideale Endergebnis und seine wahrscheinliche Verwendung sollten festgelegt werden.
- Bestimmen der angestrebten TeilnehmerInnen; zum Beispiel: KundInnen, ArbeitnehmerInnen, Entscheidungsgruppen etc.
- Das ‚Hineinhören‘ ins breite Zielpublikum hilft bei der Auswahl der TeilnehmerInnen; der Schaffung von Anreizen für verschiedene Gruppen; der Auswahl idealer Fragen; der Bestimmung der Eigenschaften des/der ModeratorIn zur Maximierung des Engagements der TeilnehmerInnen.
- Festlegen, allgemein, der Anzahl der Sitzungen: Es sollte berücksichtigt werden, ob verschiedene Bevölkerungsgruppen über verschiedene Wissensbestände oder Einstellungen verfügen, die forschungsrelevant und für die Gesamtpopulation verallgemeinerbar sein könnten.
- Festlegen der Merkmale der TeilnehmerInnen für die (unterschiedlichen) Fokusgruppe(n). Falls mehrere Fokusgruppen abgehalten werden, könnte sich etwa eine Unterteilung der TeilnehmerInnen nach Geschlecht, Schicht- oder Interessengruppenzugehörigkeit anbieten. Eine Alternative könnte die Zusammenstellung heterogener Gruppen sein.

TIPP

Manche Fachleute empfehlen die Rekrutierung von Personen mit gleichem sozioökonomischem Hintergrund für jede einzelne Fokusgruppe. Jedenfalls sollten TeilnehmerInnen nicht in Situationen geraten, in denen sie eingeschüchtert sind und dadurch in ihrer Teilnahme gehemmt.

- Entwickeln einer eigenen Problembeschreibung.
- Formulieren potentieller Fragen im Sinne von Diskussionsfragen.

3. Entwickeln von Fragen für die Fokusgruppe(n)

- Entwerfen einer Reihe von Fragen in loser Reihenfolge mit bestimmten Stichwörtern zur Verständniserleichterung der TeilnehmerInnen und zur Anregung von Antworten.
- Zur Bekanntmachung und Identifikation gemeinsamer Eigenschaften der Gruppenmitglieder sollte eine geeignete Einstiegsfrage verwendet werden.
- Eine einführende Frage kann der Vorstellung des Themas und der Gesprächsförderung dienen.
- Zur Ankurbelung der Diskussion der Fokusgruppe sollten 2 bis 5 Schlüsselfragen oder -themen verwendet werden.

Eine Liste und die Reihenfolge der Fragen sollten vorbereitet aber flexibel gehalten und dem natürlichen Gesprächsverlauf der Gruppe angepasst werden. Sie sollten klar, relativ kurz und in einfachen Worten gehalten sein. Die Fragen sollten um ausreichend Hintergrundinformation ergänzt werden, um Annahmen möglichst wenig Platz zu geben und sie in einen angemessenen Kontext zu stellen. Die Fragen sollten nicht geschlossen und dichotom, sondern eher offen sein. Unspezifische ‚Warum-Fragen‘ sollten vermieden werden; es ist besser mehrere spezifische Unterfragen zu stellen. Das Format der Fragen kann variiert werden; etwa kann mit unvollständigen Sätzen (‘sentence completion’) gearbeitet werden oder nach dem Prinzip der Begriffs-Landkarten (‘conceptual mapping’; Situation – Antwort: „Was würden sie angesichts einer bestimmten Situation tun ...?“)

TIPP

Eine allgemeine Frage am Anfang kann über den Wissensstand der TeilnehmerInnen und über Wahrnehmung/Fehlwahrnehmung informieren. Als Alternative können zunächst jene sehr spezifischen Gesichtspunkte angesprochen werden, über die jene TeilnehmerInnen vermutlich am meisten wissen, die sich vermutlich am wenigsten einbringen werden.

- Die letzte Frage sollte einen guten Abschluss bilden.

Falls Konsens das Ziel ist, kann etwa gefragt werden: „Wenn wir alles berücksichtigen, was würden Sie empfehlen ...?“ Als Alternative kann der/die Moderatorin zunächst die Diskussion kurz zusammenfassen und dann die Bestätigung der Angemessenheit der Zusammenfassung einholen, etwa mit den Worten: „Haben wir etwas Wichtiges vergessen?“

4. Logistische Fragen und Rekrutierung zur Fokusgruppenbeteiligung¹⁸

- Auswählen eines Veranstaltungsortes, der leicht zu finden ist, an dem es möglichst keine Ablenkung gibt, der ein neutrales Umfeld bietet und der es erlaubt, in einem Kreis zu sitzen.
- Plan/Zeitplan der Fokusgruppe(n)
Bei sehr eng gefassten Fragestellungen dauern die Fokusgruppen zumeist nur eine oder zwei Stunden. Falls das Thema jedoch stärker politikorientiert ist, kann auch ein eintägiger Workshop mit mehreren Sitzungen organisiert werden, um in einzelnen Diskussionen Schwerpunktsetzungen zu ermöglichen. Bei der terminlichen Planung sollte das Zusammenfallen mit größeren nationalen Veranstaltungen vermieden werden. Sitzungen mit Erwachsenen sollten nicht länger als zwei Stunden dauern (eine Stunde bei Kindern). Veranstaltungsort und -zeitpunkt sollten zweckmäßig und der Veranstaltungsort nicht umstritten sein.
- Festlegen der geplanten Größe der Fokusgruppe.

Die ideale Größe einer Fokusgruppe liegt bei 4 bis 12 Personen – Empfehlungen reichen von 4-6, 6-10, 7-10 bis zu 8-12 Personen. Größere Gruppen können zur allgemeinen Sondierung dienen, jedoch zerfallen sie bei mehr als 12 Personen zumeist in Kleingruppen. Einige Wissenschaftler arbeiten mit sehr kleinen Fokusgruppen mit 4 bis 5 Personen. Dadurch lassen sich zwar Anfangsreaktionen beobachten, jedoch besteht die Gefahr, dass keine richtige Diskussion zustande kommt.

TIPP

- Rekrutieren der TeilnehmerInnen mindestens 1-2 Wochen vor der Diskussion.
- Einladen potentieller TeilnehmerInnen.

TeilnehmerInnen sollten einen Querschnitt der betroffenen Öffentlichkeit darstellen und können zur Repräsentation bestimmter Interessen ausgewählt worden sein.

Wie werden TeilnehmerInnen ausgewählt:

- Die Gruppe sollte repräsentativ für das jeweilige Ziel sein.
- Fokusgruppen-Stammgäste sollten nicht verwendet werden.
- Der/die ModeratorIn sollte die Mitglieder nicht kennen.
- Die Mitglieder sollten sich untereinander nicht kennen.
- Es sollten Personen mit guten Kommunikationsfähigkeiten ausgewählt werden.
- Personen, die im Marketing-Bereich beschäftigt sind, sollten nicht eingeladen werden.

Identifizieren des Auftraggebers, des allgemeinen Themas und des Forschungsziels. Die Verfügbarkeit eines Honorars sollte erwähnt werden, sowie die Möglichkeit der Bereitstellung von Verpflegung und Getränken.

Es empfiehlt sich bei der Rekrutierung nicht direkt von der Teilnahme an einer ‚Fokusgruppe‘ zu sprechen, sondern davon, dass es um die Sammlung der Standpunkte der TeilnehmerInnen zu einem bestimmten Thema geht. Diese zwanglosere Formulierung könnte weniger einschüchternd wirken.

TIPP

¹⁸ Für zusätzliche Tipps vgl. die allgemeinen Richtlinien in diesem Handbuch (Abschnitt 2).

- Verschicken persönlich adressierter Einladungsbriefe an all jene Personen in der Vorauswahl, die ihr Interesse an der Teilnahme und ihre Verfügbarkeit bestätigten. Die bereits telefonisch (und/oder persönlich) mitgeteilte Information sollte bei Bedarf ergänzt werden. Außerdem sollten Informationen zur Lage des Veranstaltungsortes, öffentlicher Verkehrsmittel und Parkmöglichkeiten etc. inkludiert sein.
- Am Tag vor der Diskussion sollten die TeilnehmerInnen angerufen und daran erinnert werden.
- Rekrutieren eines/r ModeratorIn.

Der/die ModeratorIn sollten gut über das Thema Bescheid wissen, um angemessene Anschlussfragen stellen zu können.

Falls die TeilnehmerInnen einen bestimmten kulturellen Hintergrund haben, ist es von Vorteil, wenn der Moderator dieser Gruppe gegenüber besonders aufgeschlossen ist. Der/die Moderatorin sollte sich den TeilnehmerInnen in ihrer Kleidung anpassen.

5. Praktische Vorbereitungen

- Vorbereiten von Kopien und Fragebögen (bei Bedarf).
- Vorbereiten auf den Smalltalk mit TeilnehmerInnen bei der Ankunft. Vermeiden des Themas der Fokusgruppe.
- Bereitstellen der Ausrüstung zur Audio- oder Video-Aufnahme einschl. Zusatzbatterien, Tonbänder, Verlängerungskabel, Notizblätter und Stifte.
- Anfertigen von Namensschildern.
- Vorbereiten des Raums.
- Abstellen von Hintergrundgeräuschen, die Aufnahme oder Diskussion stören könnten.
- Einrichten und Testen der Aufnahmegeräte.
- Vorbereiten der Erfrischungen.
- Bereithalten der Honorare und/oder Reisekostenvergütungen.

10.3.3 Durchführen der Fokusgruppe

1. Ankunft der TeilnehmerInnen

Die ankommenden TeilnehmerInnen werden begrüßt und von den ModeratorInnen in Smalltalk verwickelt. Das Thema der Fokusgruppe sollte vermieden werden.

TIPP

Die Begrüßung bietet den ModeratorInnen eine erste Chance zur Einschätzung der Kommunikationsstile der TeilnehmerInnen. Bei Bedarf kann daraufhin die Sitzordnung durch Namensschilder vorgegeben werden. Personen, die zu dominierendem Kommunikationsverhalten neigen, sollten in der Nähe des/der ModeratorIn platziert werden, während es im Fall von zurückhaltenden Personen wichtig ist, Augenkontakt herstellen zu können. TeilnehmerInnen, die sich zufällig kennen, sollten nicht nebeneinander sitzen.

2. Einführung

- Starten der Ton- bzw. Videoaufnahme der Sitzung.
- Sobald die TeilnehmerInnen an ihren Plätzen sind, begrüßt der/die ModeratorIn die Gruppe und stellt sich selbst vor. Dann führt er/sie in das zu diskutierende Thema ein, gibt einen Überblick und stellt Hintergrundinformationen bereit. An dieser Stelle sollte darauf hingewiesen werden, dass die Diskussion eine Gelegenheit für die TeilnehmerInnen sein soll, ihre Meinung und Ansichten auszudrücken, und dass es die Rolle der ForscherInnen ist, von ihnen zu lernen.
- Der/die ModeratorIn klärt über den Verwendungszweck der Ergebnisse der Fokusgruppe auf und über die Form der Daten.
- Der/die ModeratorIn skizziert die Grundregeln. Es sollte immer nur eine Person sprechen und dass die gesamte Sitzung zu Dokumentationszwecken aufgezeichnet wird. Der Endbericht enthält keine bestimmten Namen. Alle Standpunkte sind für die Diskussion wichtig und sollten auch artikuliert werden.
- Der/die ModeratorIn stellt zu Beginn „Aufwärmfragen“, auf die alle TeilnehmerInnen antworten sollten.
- Der/die ModeratorIn stellt die Einstiegsfrage (falls vorgesehen) und geht dann zu den anderen Fragen und Themen in geplanter Reihenfolge über.

Zur Illustration können die ausgedrückten Ideen im Laufe der Diskussion von dem/der Moderatorin oder einem/r AssistentIn auf einem Flipchart abgebildet werden. Der/die ModeratorIn sollte alle TeilnehmerInnen ermuntern ihre Sichtweise einzubringen; die entsprechende Frage kann etwa lauten: „Ist jemand anderer Meinung?“ Dominierende und ausschweifende Personen sollten im Zaum gehalten werden, um anderen Platz zu geben. Der/die ModeratorIn kann die TeilnehmerInnen auch dazu auffordern, vor der gemeinsamen Diskussion ein paar Gedanken zum Thema oder Antworten zu Fragen aufzuschreiben.

3. Abschließen der Fokusgruppe

- Der/die ModeratorIn fasst die Hauptgesichtspunkte der Diskussion kurz zusammen und fragt, ob die Zusammenfassung korrekt oder noch unvollständig ist. Danach werden noch abschließende Fragen beantwortet.
- Der/die ModeratorIn bedankt sich bei den Gruppenmitgliedern für ihre Teilnahme und klärt Details der Abwicklung von Bezahlung und Vergütung.

10.3.4 Nach der Fokusgruppe

Aussenden eines Dankschreibens an alle TeilnehmerInnen (sowie Honorar und Vergütung, falls nicht bereits anlässlich des Treffens erledigt).

1. Auswertung¹⁹

1. Noch im Laufe der Diskussion

- Notieren inkonsistenter Kommentare und klärendes Nachfragen.
- Notieren undurchschaubarer Kommentare und klärendes Nachfragen.

¹⁹ Für zusätzliche Hinweise zu Analyse von Fokusgruppen und dem Verfassen von Berichten siehe: www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_analysis.html.

- Erwägen abschließender Verwendung einer Präferenzfrage für jede/n TeilnehmerIn.
 - Zusammenfassung zentraler Fragen anbieten und Bestätigung einholen.
2. *Unmittelbar nach der Fokusgruppe*
- Zeichnen der Sitzordnung.
 - Überprüfen der Aufnahmequalität.
 - Nachbereitung mit ModeratorIn und AssistentIn.
 - Notieren von Themen, Intuitionen, Interpretationen und Ideen.
 - Vergleichen und Kontrastieren der Fokusgruppe mit anderen Gruppen.
 - Kennzeichnen von Notizen, Aufnahmen und anderen Materialien.
3. *Analysieren einzelner Fokusgruppen bald nach der Durchführung (innerhalb von Stunden)*
- Anfertigen von Kopien der Aufnahmen und Versenden zur Transkription (bei Bedarf).
 - Auswerten der Aufnahmen, Notizen und Transkripte (falls vorhanden).
 - Verfassen des Berichts einzelner Fokusgruppen im Fragen-Format mit ausgedehnten Zitaten.
 - Weitergeben des Berichts zur Durchsicht an andere ForscherInnen, die bei der Diskussion anwesend waren.
4. *Analysieren aller Fokusgruppen der Serie innerhalb von Tagen (bei Bedarf)*
- Vergleichen und Kontrastieren der Ergebnisse der einzelnen Fokusgruppen nach Kategorien.
 - Identifizieren gemeinsamer Themen, zuerst nach Fragen und dann über das gesamte Material.
 - Konstruieren von Typologien oder Diagrammen.
 - Beschreiben der Ergebnisse unter Verwendung von Zitaten.

2. Verfassen des Berichts²⁰

Die Beschaffenheit des Berichts wird vom Zielpublikum abhängen. Jedenfalls sollten Zusammenfassungen und illustrierende Zitate zu den unterschiedlichen Standpunkten, Ideen und Anliegen enthalten sein (ohne Nennung der Namen von TeilnehmerInnen).

Zusätzliche Empfehlungen:

- Abwägen der Verwendung von Fließtext vs. Aufzählung ('bulleted style')
- Thematische Struktur oder den Einzelfragen folgend.
- Weitergeben des Berichts zur Durchsicht und anschließendes Überarbeiten.

3. Durchführen einer Evaluierung.

²⁰ Für zusätzliche Hinweise zum Verfassen von Fokusgruppen-Berichten siehe: www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_analysis.html.

10.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

Für Fokusgruppen ist eine Vorlaufzeit von mindestens einem Monat vorzusehen sowie die Dauer des Verfassens des Endberichts.

Dieses Verfahren ist in Bezug auf Einzeldiskussionen relativ günstig, die Gesamtkosten ergeben sich aus der Gesamtzahl von Fokusgruppen zu einem bestimmten Thema (Häufig werden mehrere Fokusgruppen zu einem Thema durchgeführt). Die Kosten einzelner Fokusgruppen sind geringer, wenn sie Teil eines allgemeinen Forschungsprogramms sind, oder wenn mehrere Diskussionen zu einem Thema durchgeführt werden.

Die wichtigsten Kostenfaktoren einer Fokusgruppe sind:

- Personal
 - ProjektmanagerIn
 - ModeratorIn
 - AssistentIn
 - Honorare der TeilnehmerInnen (bei Bedarf):
- Reisekosten
 - Projektteam
 - TeilnehmerInnen:
- Unterkunft (nur für Ganztagsveranstaltungen und nicht lokal)
 - Projektteam
 - TeilnehmerInnen:
- Verpflegung
 - leichte Erfrischungen
 - Mahlzeiten für TeilnehmerInnen und Projektteam (bei Ganztagsveranstaltungen):
- Rekrutierung und Bewerbung
 - Rekrutieren von ExpertInnen:
- Kommunikation
 - Papier, Druck & Porto für zwei Aussendungen an TeilnehmerInnen
 - Übersetzungskosten (bei Bedarf):
- Infrastruktur
 - Veranstaltungsort:
- Unterlagen und Materialien
 - Kosten der Miete der Aufnahmegeräte (bei Bedarf)
 - Tonträger, Namensschilder, Papier, Stifte.

10.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke

Eine Fokusgruppe benötigt Zusammenhalt und gute Zusammenarbeit ihrer Mitglieder. Die Kommunikation untereinander sollte daher möglichst offen sein und ein rasches Aufbauen von Vertrauen ermöglichen. Dadurch werden neue Ideen begünstigt. Die richtige Auswahl der Gruppenmitglieder und der ModeratorInnen ist zur Förderung eines positiven Informationsflusses zentral.

Zusätzliche Hinweise zur Steigerung der Effektivität:

- Auswählen geschulten Personals zur Rekrutierung und Moderation der Fokusgruppe.
- Mitschneiden der Sitzungen.
- Gewährleisten eines informellen Gruppenklimas
- Verwenden eines Interviewleitfadens – nicht eines Fragebogens.
- Die Weitergabe der Unterlagen an die TeilnehmerInnen im Voraus ist nicht immer angebracht.

Für weitere Informationen zur Durchführung von Fokusgruppen siehe:

Dürrenberger, Gregor. Focus Groups in Integrated Assessment: A manual for a participatory tool. ULYSSES Working Paper WP-97-2. Verfügbar unter: www.zit.tu-darmstadt.de/ulysses/docmain.htm.

Einsiedel, A., Brown, L. & Ross, F. (1996). How to Conduct Focus Groups: A Guide for Adult and Continuing Education Managers and Trainers. University of Saskatchewan: University Extension Press.

Eine andere Möglichkeit zur Abhaltung von Fokusgruppen besteht in der Verwendung einer Konferenzschaltung. Für nähere Information siehe: www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_tfg.html.

Allerdings wird von manchen Fachleuten gefordert, dass das Verfahren unbedingt persönlich sein muss.

10.6 Literatur und Quellen

Gearin, E. & Kahle, C. (2001) Focus Group Methodology Review and Implementation.

ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.

Krueger, R. & Casey, M. (2000) Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research, 3. Aufl. Sage.

Kruger, R. Analysis: Systematic Analysis Process. www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_analysis.html.

Morgan, D. (1996) Focus Groups as Qualitative Research, 2. Aufl. Sage.

World Bank. Social Analysis: Selected Tools and Techniques. World Bank Social Development Paper Nr. 36, Juni 2001.

II Partizipative Evaluierung (PAME – Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation)

II.1 Definition

Eine Partizipative Evaluierung gibt InteressenvertreterInnen die Möglichkeit, ein Projekt zu unterbrechen um Vergangenes zu reflektieren und Zukunftsentscheidungen zu treffen. TeilnehmerInnen der Evaluierung sind gemeinsam verantwortlich für:

- das Bestimmen des Gegenstands der Evaluierung
- die Auswahl von Methoden und Daten
- die Durchführung der Evaluierung
- Analyse der Informationen und Präsentation der Ergebnisse.

PAME kann (im Idealfall) Teil eines breiteren Beteiligungsprozesses sein (vgl. Abschnitt 11.5) oder unabhängig davon durchgeführt werden.

II.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Partizipative Evaluierungen können aus folgenden Gründen durchgeführt werden:

- **Weil sie geplant (!) waren.**
Partizipative Evaluierungen können zu verschiedenen Projektzeitpunkten geplant sein. Abhängig vom Bedarf nach rückblickender Einschätzung eines Prozesses, kann die Evaluierung auf halbem Weg oder nach jeder Einzelaktivität erfolgen.
- **Weil sich eine (mögliche) Krise abzeichnet.**
Partizipative Evaluierungen können zur Vermeidung potentieller Krisen beitragen, indem sie die Beteiligten zur Diskussion versammelt und bei der Suche nach Lösungen vermittelt.
- **Weil ein Problem aufgetaucht ist.**
Im Fall von auftretenden Problemen, wie etwa einem allgemein bestehenden öffentlichen Desinteresse an bestimmten Aktivitäten, können Partizipative Evaluierungen bei der Identifizierung und Beseitigung des Problems hilfreich sein.
- **Zur Einführung eines partizipativen Ansatzes.**
Eine Partizipative Evaluierung kann zur Klärung von Projektunzulänglichkeiten beitragen. Die Ergebnisse können zu einer insgesamt stärker partizipativen Ausrichtung des Projekts führen.

11.3 Ablauf²¹

11.3.1 Übersicht

Die umfangreiche Vorbereitungsphase einer Partizipativen Evaluierung beinhaltet die Rekrutierung von MitarbeiterInnen, die folgenden Schritte unternehmen:

- Festlegen der Ziele und Aktivitäten
- Festlegen der Gründe für die Evaluierung
- Festlegen von Evaluierungsfragen
- Festlegen, wer die Evaluierung durchführen soll
- Festlegen direkter und indirekter Indikatoren
- Festlegen der Informationsquellen
- Feststellen des Arbeitsaufwands und des Qualifikationsbedarfs zur Informationsgewinnung
- Zeitliche Festlegung von Informationssammlung und -auswertung
- Festlegen, wer die Informationen einholt.

Die Informationen werden mithilfe einer Datenbank verarbeitet, teilweise ausgewertet und einer einschlägigen Öffentlichkeit präsentiert, die dann die Analyse gemeinsam fortsetzt. Abschließend werden auf Basis der Erkenntnisse Schlussfolgerungen gezogen und Aktionspläne entworfen.

11.3.2 Umsetzung

1. Personal und Aufgaben

Der Personalbedarf für eine Evaluierung variiert stark und ist von verschiedenen Faktoren, wie dem (auch geographisch bedingten) Umfang des zu evaluierenden Projekts und den Methoden, die zur Datensammlung und -analyse verwendet werden, abhängig.

Folgende Personen sind jedenfalls notwendig:

- Ein/e ProjektleiterIn zur Supervision des gesamten Evaluierungsprozesses, der/die alle Einzelelemente im Auge behält und zusammenführt.
- ModeratorInnen zur Begleitung der Datensammlung in Gruppen.
- ForscherInnen zur Datenauswertung und, gegebenenfalls gemeinsam mit einem/r ModeratorIn zur Unterstützung der Gruppenanalyse
- Administrative MitarbeiterInnen zur Abwicklung logistischer Angelegenheiten (z. B. Veranstaltungsort, An- und Abreise, Unterbringung etc.)

2. Planung der Evaluierung

Es lohnt sich, Zeit in die sorgfältige Planung einer Partizipativen Evaluierung zu investieren. Der Vorbereitungsprozess erleichtert es den TeilnehmerInnen zu verstehen, was und warum sie evaluieren und wie sie es tun werden.

Das erste Planungs- und Vorbereitungstreffen sollte allen Interessengruppen (insbesondere Projektträgern, Nutznießern etc.) offen stehen. Falls das Interes-

²¹ Dieser Abschnitt bezieht sich größtenteils auf Case, D. (1990).

se an der Evaluierung groß ist, können einige der Verantwortlichkeiten an eine kleine Gruppe ('community evaluation team'), delegiert werden. Die erste Sitzung sollte jedenfalls der Gesamtgruppe dazu dienen, zunächst die Gründe der Evaluierung zu besprechen und die Erkenntnisziele festzulegen um das Evaluierungsteam anzuleiten.

(a) Bestimmen der Ziele und Aktivitäten

Zu diskutieren sind:

- Was sind die langfristigen und unmittelbaren Ziele der InteressenvertreterInnen?
- Welche Aktivitäten werden zur Erreichung dieser Ziele gesetzt?

Zur Gewinnung einer ganzheitlichen Sicht auf langfristige Ziele eignet sich insbesondere das Szenario-Building-Verfahren. Weitere Instrumente zur Zielbestimmung finden sich unter jenen Analyseverfahren, die in dieser Publikation vorgestellt werden.

(b) Bestimmen der Gründe für die Evaluierung

Nach der Prüfung von Zielen und Aktivitäten kann sich die Diskussion auf folgende Fragen konzentrieren:

- Warum führen wir eine Evaluierung durch?
- Was wollen wir wissen?

(c) Entwickeln von Evaluierungsfragen

In einer Brainstorming-Sitzung sollten die TeilnehmerInnen Evaluierungsfragen vorschlagen. Der/die ModeratorIn hält diese Fragen auf einem Plakat oder einer Tafel etc. fest, und die Gruppe sollte sich über alle Fragen einigen. Falls viele Fragen zu einzelnen Punkten gesammelt werden, sollten diese nach ihrer Wichtigkeit gereiht werden.

Sollte sich die Projektevaluierung auf zwei oder mehr Teile beziehen, kann die Evaluierung auch in entsprechenden Untergruppen erfolgen.

(d) Festlegen, wer die Evaluierung durchführen soll

Die Entscheidung darüber, wer die Evaluierung durchführen soll, wird in einer Plenarsitzung getroffen. So können etwa alle InteressenvertreterInnen (insbesondere wenn es wenige sind), oder nur die Nutznießer eines Projekts einbezogen, oder die Evaluierung einem Evaluierungsteam übertragen werden. Über die Zusammensetzung des Evaluierungsteams sollte in der ersten Sitzung der erweiterten Gruppe entschieden werden. Falls eine Minderheitengruppe nicht vertreten sein sollte, sollte der/die ModeratorIn die Teilnahme einer/eines Sprechers/in dieser Gruppe anregen. Das Evaluierungsteam kann Begünstigte einbinden, aber auch Benachteiligte, BürgerInnen oder andere betroffene Gruppen.

Die erweiterte Gruppe sollte auch feststellen, für wen die Ergebnisse der Evaluierung wichtig sind, und wann sie verfügbar sein sollten. Dies wird wiederum davon abhängen, wer die Information wann zum Treffen von Entscheidungen benötigt.

(e) Bestimmen direkter und indirekter Indikatoren

Auf der Grundlage der Evaluierungsfragen aus der ersten Sitzung werden entsprechende direkte und indirekte Indikatoren zur Evaluierung entwickelt.

Direkte Indikatoren

Direkte Indikatoren sind Informationen, die sich ausdrücklich darauf beziehen, was gemessen wird. Sind beispielsweise Informationen zur Wahlbeteiligung nötig, werden die abgegebenen Stimmen gezählt und eventuell in Relation zur Gesamtbevölkerung gesetzt.

Indirekte Indikatoren

Indirekte Indikatoren sind solche, die zur Annäherung an nicht oder schwer messbare Informationen dienen.

So könnte etwa argumentiert werden, dass das Einkommen nicht der beste (oder einzige) Indikator für den Lebensstandard einer Person ist. Vielmehr könnte es dafür im lokalen Kontext wesentlich aussagekräftigere indirekte Indikatoren geben. Zum Beispiel:

- Eine Person ist arm, wenn sie ihre Arbeitskraft verkaufen muss.
- Eine Person ist reich, wenn sie Arbeitskräfte anstellen kann.

Mit diesen beiden indirekten Indikatoren wird die Gesamtheit der Gemeinde erfasst.

Einige wichtige Fragen sind zur Entwicklung von Indikatoren zu beantworten:

- Was wollen wir wissen?
- Welche Informationen könnten uns dabei helfen?
- Welche Informationen könnten uns am besten dabei helfen (,Schlüsselindikatoren')?
- Sind diese Informationen verfügbar?

Es sollten jene Indikatoren ausgewählt werden, die dem Thema angemessen sind und zur Aufklärung beitragen können. Außerdem sollte gewährleistet sein, dass die nötige Information auch tatsächlich zugänglich ist. Die Auswahl guter Indikatoren trägt dazu bei, das benötigte Informationsvolumen gering zu halten.

(f) Bestimmen der Informationsquellen

Das Evaluierungsteam stellt für alle Fragen und Indikatoren fest, welche Informationsquellen verfügbar sind, welche ausgewählt werden sollen, und wie die Informationen schließlich beschafft werden sollen. Manche Informationen werden in Form von ,Rohdaten' (nicht aufbereiteter und analysierter Information) vorliegen, andere werden nicht griffbereit und erst zu sammeln sein.

Bei fehlender, nicht griffbereiter Information muss über ein Instrument zur Informationsgewinnung entschieden werden. Dieses wird von der Beschaffenheit der benötigten Informationen abhängen. Außerdem können einzelne Instrumente zur Informationsgewinnung für mehrere Indikatoren verwendet werden. Ein bereits einmal bewährtes Instrument kann zur Aktualisierung von Information und zur Feststellung von Veränderungen erneut eingesetzt werden. Zusätzliche Instrumente zur Informationsgewinnung bei Partizipativen Evaluierungen finden sich in der in dieser Publikation enthaltenen Liste von Analyseverfahren.

(g) Feststellen des Arbeitsaufwands und des Qualifikationsbedarfs zur Informationsgewinnung

Neben dem Einsatz von Arbeitszeit ist die Unterstützung durch verschiedene Fachkräfte in so unterschiedlichen Bereichen wie Interviewdurchführung, Mathematik, Kunst und/oder Drama nötig.

Das Evaluierungsteam muss sich über die verfügbaren und zusätzlich nötigen Ressourcen im Klaren sein. Folgende Fragen sind dabei hilfreich:

- Welche Ressourcen benötigen wir?
- Welche Ressourcen haben wir oder können wir entwickeln?
- Welche zusätzlichen Ressourcen benötigen wir?

(h) Zeitliche Festlegung von Informationssammlung und -auswertung

Es ist wichtig, dass sich das Evaluierungsteam bei der Informationssammlung und -analyse an die zeitlichen Vorgaben hält, damit die Ergebnisse die EntscheidungsträgerInnen rechtzeitig erreichen. Bei der zeitlichen Planung von Evaluierungen sind verschiedene Kontextfaktoren zu berücksichtigen, wie etwa: saisonale Einschränkungen (Zeiten der Aussaat und der Ernte), religiöse Feiertage, Verfügbarkeit der MitarbeiterInnen, Arbeitskräftenachfrage einer Gemeinde.

Erstellen eines Zeitplans: Das Evaluierungsteam entscheidet in Bezug auf jedes der verwendeten Instrumente, wie viel Zeit für jede Aufgabe etwa benötigt und wann sie erledigt sein wird.

(i) Bestimmen, wer Informationen einholt

Sobald alle Termine sowie Zeit- und Qualifikationsbedarf bekannt sind, können die Aufgaben an Individuen oder kleine Arbeitsgruppen verteilt werden.

3. Datensammlung

(a) Sammeln der Information

Die durch die verantwortlichen Parteien gesammelten Informationen sollten zentral verwaltet werden.

(b) Erstellen einer Datenbank

Die gesammelten Informationen sollten zur Erleichterung des Auswertungsprozesses in ein bearbeitbares Format gebracht werden.

4. Datenanalyse

Nach Abschluss der Datensammlung müssen die Informationen zum Zweck der Präsentation analysiert und synthetisiert werden. Bereits ausgewertete Informationsteile müssen einfach nur eingepasst werden. Das Evaluierungsteam entscheidet über die beste Art der Präsentation der Ergebnisse und stimmt sie auf das vorgesehene Zielpublikum und die verfügbaren (zeitlichen) Ressourcen ab.

Unter einer Analyse versteht man die Untersuchung von Informationen (durch Aufbereiten, Zusammenfügen, Vergleichen) zum Verständnis der Beziehung der ‚Teile‘ zum ‚Ganzen‘.

Einige der Schritte der Auswertung von Informationen zu Evaluationszwecken sind wie folgt:

(a) Überdenken der Fragen

Die Fragen, die am Beginn der Informationsgewinnung standen, sollten überdacht werden: Wozu war diese bestimmte Information nötig? Welche Fragen sollten auf ihrer Grundlage beantwortet werden? Welche Art von Entscheidungen sollten auf ihrer Grundlage getroffen werden?

Es ist ein weit verbreitetes Phänomen, dass die Informationsgewinnung zwar als harte Arbeit angesehen wird, dass jedoch sobald die Informationen vorhanden sind, kaum zurückgeblickt und so das Verständnis zentraler Fragestellungen kaum hinterfragt wird. Wichtige und insbesondere unerwartete Ergebnisse sollten aber nicht ignoriert werden. Manchmal werden sich aus der Zusammenschau von Informationen wichtige, unvorhergesehene Fragen ergeben. Diese können für die Zukunft relevant gemacht und bei der Ergebnispräsentation betont werden.

(b) Aufbereiten der Information

Alle gesammelten Informationen sollten zusammengeführt und, bei Bedarf, in zusammengehörige Teile sortiert werden. Die Art der Aufbereitung von Informationen, ihre Organisation und Kategorisierung, hängt von der Denkweise der Akteure ab.

(c) Festlegen der Analyseart

Ein Teil der Analyse kann einfach darin bestehen, Durchschnitte zu bilden oder Informationen zu vergleichen, um etwa die Beziehung von Einzelaspekten zueinander zu untersuchen. Außerdem können im Auswertungsprozess:

- Ähnlichkeiten festgestellt werden,
- durch die Gegenüberstellung zweier Aspekte Kontraste erzeugt werden, um Unterschiede deutlich zu machen und
- Informationen zusammengeführt werden, um einen Bezug zwischen ihnen herzustellen.

(d) Analyse quantitativer Information

Quantitative (numerische) Informationen können mit oder ohne die Zuhilfenahme eines Rechners bearbeitet werden.

Zusätzliche Instrumente zur Erleichterung Partizipativer Analyse finden sich in der in dieser Publikation enthaltenen Liste von Analyseverfahren (siehe Kapitel 16).

(e) Analyse qualitativer Information

Die Analyse qualitativer (deskriptiver) Informationen ist ein kreativer und äußerst wichtiger Prozess. Die Art der Informationsgewinnung wird vermutlich bereits bestimmte Auswertungsmöglichkeiten vorgeben. Wurden etwa im Laufe eines Projekts Zeichnungen einer Gemeinde angefertigt, bietet sich folgendes Analyseverfahren an: Mehrere Zeichnungen werden einer Gruppe von Personen mit der Bitte vorgelegt:

- die Zeichnungen zu validieren (Sind sie tatsächlich charakteristisch und, falls nicht, warum?)
- die Unterschiede einzuschätzen (sehr gut, gut, nicht sehr gut etc.)

Zusätzliche Instrumente zur Erleichterung Partizipativer Analyse finden sich in der in dieser Publikation enthaltenen Liste von Analyseverfahren (siehe Kapitel 16).

(f) Integration der Informationen

Das Team, das mit der Sammlung und Analyse der Informationen befasst war, sollte dann die einzelnen Teile der Analyse so zu einem Ganzen zusammenführen, dass ein einheitliches Ganzes entsteht. Die Analyse von Teilaspekten kann einer größeren Gruppe der Gemeinschaft zur Vervollständigung vorgelegt werden.

5. Präsentation und Aktionsplan

(a) Präsentation erster Ergebnisse

Nach Abschluss der Informationsgewinnung und der teilweisen Auswertung sollte ein weiteres Treffen mit der erweiterten Gruppe zur Präsentation erster Ergebnisse einberufen werden. Die Präsentation teilweise analysierten Materials kann sehr wirkungsvoll sein.

Die Vorteile einer partiellen Analyse sind:

- Die erweiterte Gruppe hat die Gelegenheit zur weiteren Analyse beizutragen.
- Die Ergebnisse werden von mehreren Personen validiert und dadurch zuverlässlicher.
- Mehrere Personen können dem Analyseprozess folgen.

Falls die Information in partiell analysierter Form präsentiert wird, muss die Gruppe ihre Untersuchung fortsetzen, um zur Beantwortung der ursprünglich gestellten Fragen zu kommen.

Unabhängig von der Form der vorliegenden Informationen wird die Gruppe angehalten sein, die Implikationen der Ergebnisse für ihre ursprünglich formulierten Fragen zu diskutieren.

- Sind neue Fragen aufgetaucht, die zusätzliche Information erforderlich machen?
- Welche Schlussfolgerungen können daraus gezogen werden?
- Was können wir von den Ergebnissen lernen?
- Was sind die verschiedenen Optionen zur Begegnung neu auftretender Probleme?

Die gründliche Diskussion dieser Fragen sollte angeregt werden, damit die Beteiligten ihre Vorschläge zur Interpretation der Informationen einbringen können.

Die Schlussfolgerungen sollten den Lernprozess in den Vordergrund stellen und nicht etwa Fragen nach Erfolg oder Misserfolg. Die Erkenntnisse aus dem Evaluationsprozess können zudem auf die Gruppe zurückwirken und sie zu einem Überdenken ihrer ursprünglichen Ziele veranlassen. Dies ist Teil eines schrittweisen Lernprozesses, der im PAME-Prozess beinhaltet ist.

Die Gruppe sollte davon abgehalten werden, ihre Aufmerksamkeit auf ungünstige Ergebnisse oder die Suche nach Schuldigen zu richten. Stattdessen sollte die Diskussion zukunftsorientiert sein und alternative Wege aufzeigen.

TIPP

Falls zusätzliche Information zur Beantwortung dringender Fragen benötigt wird, sollte ein Plan zur notwendigen Datensammlung in Anlehnung an die oben skizzierten Schritte erstellt werden.

(b) Entwickeln eines Aktionsplans für die Zukunft

Abschließend sollte die Gruppe auf Grundlage der Ergebnisse einen Aktionsplan diskutieren und beschließen.

- Welche Schritte sollten auf Grundlage der Erkenntnisse getätigt werden?
- Wer wird was tun?
- In welchem Zeitrahmen?

TIPP

Zur Entwicklung eines Aktionsplans und zum Überdenken ursprünglicher Ziele können prospektive Verfahren wie etwa der ‚Szenario-Verfahren‘ nützlich sein.

(c) Verfassen des Endberichts

Der Endbericht sollte über Fragen, TeilnehmerInnen, Methoden, Auswertungsverfahren, Schlussfolgerungen und Zusammenfassung des neuen Aktionsplans informieren.²²

11.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

Der Ressourcenbedarf für eine Partizipative Evaluierung wird von Fall zu Fall stark unterschiedlich sein und teilweise abhängen von:

- der Komplexität der zu evaluierenden Aspekte
- der Methoden der Datensammlung
- der Verfügbarkeit und Kosten von Fachkräften zur Sammlung und Analyse der Daten (Personalkosten)
- der geographischen Dimension des zu evaluierenden Themas (Reise- und Unterbringungskosten)
- ob die Evaluierung Teil eines umfassenderen partizipativen Projekts ist oder nicht (Zeitersparnis und Vermeidung der Verdoppelung vieler Kosten).

11.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke

Es ist ratsam, Partizipative Evaluierungen als Teil einer partizipativen Gesamtstrategie zur Projektentwicklung zu betrachten. Dadurch wird die Identifikation der InteressenvertreterInnen mit dem Projekt von Beginn an gesteigert und das Projekt insgesamt kosteneffizienter.

Der Evaluierungsprozess sollte im Idealfall schrittweise erfolgen und Teil eines umfassenderen Planungs-, Entwicklungs- oder Entscheidungsprozesses sein. Regelmäßig durchgeführte Evaluierungen werden eher als Teil einer Verbesserungsstrategie anerkannt als einmalige Beurteilungen. Außerdem kann ein langfristiger Projektfortschritt eher durch frühzeitig eingeführte Evaluierungen erzielt werden. Das Einführen von Indikatoren erleichtert es den Beteiligten

²² Für Hinweise zum Verfassen eines Evaluationsberichts, insbesondere aus einer lokalen Perspektive vgl. den Abschnitt zu ‘Presentation of Results’ in Case, D. (1990): www.fao.org/docrep/x5307e/x5307e00.htm#Contents.

die Zieldefinition genauer vorzunehmen und dadurch konkretere Aktionspläne zu entwerfen.

Es sollte gewährleistet sein, dass die gesammelten Daten auch die tatsächlich gestellten Fragen beantworten. Es empfiehlt sich nicht, eine bestimmte Methode auszuwählen, nur weil sie leicht durchzuführen ist. Dadurch können leicht Daten generiert werden, die kaum dazu beitragen, das Projekt zu verbessern.

Bei der Durchführung einer Evaluierung sollte besonders auf die Langzeitwirkung geachtet werden. In Entwicklungsprozessen kommt es – oder scheint es zumindest oberflächlich betrachtet – vor einer Verbesserung häufig zuerst zu einer Verschlechterung zu kommen.

11.6 Literatur und Quellen

- Booth, W., Ebrahim, R & Morin R. (2001) *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting: An Organisational Development Perspective for South African NGOs*. Braamfontein, South Africa: Pact/South Africa.
- Case, D'Arcy Davis (1990) *The community's toolbox: The idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry*. Bangkok, Thailand: FAO Regional Wood Energy Development Programme, www.fao.org/docrep/x5307e/x5307e00.htm.
- Pahl-Wostl, Claudia (2002) 'Participative and Stakeholder-Based Policy Design, Evaluation and Modeling Processes'. *Integrated Assessment* 3(1): 3–14.
- UNDP (1996) 'Participatory Evaluation in Programmes Involving Governance Decentralisation: A Methodological Note' (unveröffentlichtes Manuskript).
- USAID Center for Development Information and Evaluation (1996) 'Conducting A Participatory Evaluation'. *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*, Nr. 1.
- Zimmermann, A. & Engler, M. (Zusammenstellung) *Process Monitoring (ProM)*. Arbeitspapier für Projektmitarbeiter. Eschborn, Deutschland: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

12 Planungszelle

12.1 Definition

Im Rahmen des Verfahrens der Planungszelle werden etwa 25 zufällig ausgewählte Personen über einen begrenzten Zeitraum (z. B. eine Woche) hinweg als öffentliche BeraterInnen beschäftigt, um Lösungen für ein Planungs- oder Politikproblem vorzuschlagen. Der Zelle stehen zwei ProzessbegleiterInnen zur Seite, die für die Bereitstellung der Informationen und die Moderation der Plenarsitzungen verantwortlich sind. Ein Projekt kann aus einer kleinen oder größeren Anzahl an Planungszellen bestehen. In jeder Planungszelle geht es den TeilnehmerInnen darum, Informationen zu einem Problem zu sammeln und auszutauschen, mögliche Lösungen zu sondieren und zu diskutieren und diese hinsichtlich wünschenswerter und nicht wünschenswerter Konsequenzen zu evaluieren. ExpertInnen, InteressenvertreterInnen und Interessengruppen haben die Möglichkeit, die Mitglieder der Zelle über ihre Sichtweise zu informieren. Die Endergebnisse der Arbeit der Planungszelle werden in einem ‚BürgerInnengutachten‘, das den Behörden und den TeilnehmerInnen vorgelegt wird, zusammengefasst.

12.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Planungszellen sind am besten in Situationen geeignet, in denen ein dringendes Problem in kurzer Zeit zu lösen ist, und wenn es dafür verschiedene Optionen mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen gibt. Der Prozess ist dann am wirksamsten, wenn die Angelegenheit nicht allzu umstritten ist und die Einstellungen der betroffenen Bevölkerungsgruppe noch nicht polarisiert sind. Planungszellen können jedoch auch für hoch umstrittene Themen eingesetzt werden, wenn der Großteil der TeilnehmerInnen zufällig ausgewählt wird. Die folgenden Kriterien sollen dabei behilflich sein, den Einsatz der Planungszelle abzuschätzen. Falls alle oder die meisten Fragen bejaht werden können, ist die Planungszelle ein geeignetes Verfahren.

- *Variabilität der Optionen:* Haben die TeilnehmerInnen die Wahl zwischen mehreren Optionen, die in der gegebenen Situation alle praktikabel sind?
- *Gleichheit an Betroffenheit:* Sind alle Gruppen eines Gemeinwesens oder eines Wahlkreises den möglichen nachteiligen Auswirkungen der vorgeschlagenen Option in irgendeiner Weise ausgesetzt (um den Unterschied zwischen betroffenen Anrainern und nicht betroffenen anderen BürgerInnen zu vermeiden)?
- *Persönliche Erfahrung:* Haben die TeilnehmerInnen Erfahrung mit dem Problem und fühlen sie sich zur Abgabe von Empfehlungen kompetent genug, nachdem sie weiter über das Problem und die Lösungsoptionen unterrichtet wurden?
- *Persönliche Relevanz:* Halten die BürgerInnen das Problem für gravierend genug, um mehrere Tage ihrer Zeit für die Erarbeitung von Lösungen zu opfern?
- *Seriosität und Offenheit des Auftraggebers:* Ist der Auftraggeber bereit, die Empfehlungen der Planungszelle(n) zu akzeptieren oder sie zumindest in Betracht zu ziehen, oder verfolgt er ein verstecktes Ziel?

12.3 Ablauf

12.3.1 Übersicht

Vorbereitungsphase

- Rekrutieren der MitarbeiterInnen
- Design des Programms
- Rekrutieren der BürgergutachterInnen ('citizen advisor')
- Auswählen und Rekrutieren der ExpertInnen und GutachterInnen
- Logistik.

Durchführung der Planungszelle

Übliches Programm eines Planungszellenprojekts

	<i>Planungszelle 1 (25 Personen):</i>	<i>Planungszelle 2 (25 Personen):</i>
Tag 1	Arbeitseinheit 1-4 (max. 4 pro Tag)	Arbeitseinheit 1-4
Tag 2	Arbeitseinheit 5-8	Arbeitseinheit 5-8
Tag 3	Arbeitseinheit 9-12	Arbeitseinheit 9-12
Tag 4	Arbeitseinheit 13-16	Arbeitseinheit 13-16
	So viele Einheiten wie nötig	So viele Einheiten wie nötig.

Verfassen des Berichtsentwurfs und zur Durchsicht an TeilnehmerInnen schicken.

VertreterInnen jeder Planungszelle (falls es mehrere Planungszellen zum selben Thema gibt) treffen sich um den Bericht zu diskutieren und zu verbessern.

Erstellen und Aussenden des vorläufigen Endberichts.

Tagesprogramm einer Planungszelle

Planungszelle 1

Tag 1 *Arbeitseinheit 1: Unterthema A (eine spezifische Aufgabe)*

Abschnitt I: TeilnehmerInnen im Plenum werden über Unterthema A durch Berichte, Videos, Besichtigungen, Präsentationen von ExpertInnen und/oder InteressenvertreterInnen etc. informiert

Abschnitt II – Kleingruppen: Die Planungszelle wird in 5 Kleingruppen zu je 5 Personen aufgeteilt. Die Untergruppen bearbeiten bestimmte Aufgaben, indem sie zunächst über Standpunkte und Informationen diskutieren und danach Empfehlungen erarbeiten.

Abschnitt III – Plenum: Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden im Plenum vorgestellt. Die ModeratorInnen halten die Ergebnisse auf Flipcharts fest. Alle TeilnehmerInnen bewerten jede der Empfehlungen nach einer vereinbarten Methode.

Pause

Arbeitseinheit 2: Unterthema B (eine spezifische Aufgabe)

Abschnitt I

Abschnitt II

Abschnitt III

Pause

Arbeitseinheit 3: Unterthema C (eine spezifische Aufgabe)

Abschnitt I

Abschnitt II

Abschnitt III

Pro Tag können maximal 4 Arbeitseinheiten durchgenommen werden.

Arbeitseinheiten 5 bis 8

Tag 2

Verfassen des Schlussgutachtens und Verbreitung

- Erstellen des Berichtsentwurfs
- Sitzung zu Diskussion und Verbesserung
- Verfassen des endgültigen BürgerInnengutachtens
- Verbreitung des BürgerInnengutachtens.

12.3.2 Vorbereitung

1. Rekrutieren des Personals

Zur Durchführung der Planungszelle sind die Mitglieder eines Organisationskomitees und ModeratorInnen nötig.

(a) Organisationskomitee

Zur Erledigung der folgenden Aufgaben werden mehrere Personen nötig sein:

- Sammeln von Informationen zu jedem der Unterthemen der Arbeitseinheiten
- Programmgestaltung und Zeitplan
- Rekrutieren der BürgergutachterInnen
- Finden eines geeigneten Veranstaltungsortes zur Durchführung der Planungszelle
- Rekrutieren von ExpertInnen und InteressenvertreterInnen zur Darstellung ihrer Standpunkte.
- Erledigen von Reisevorbereitungen, Unterkunft, Verpflegung
- Bekanntmachung der Veranstaltung
- Zusammenstellen des Berichtsentwurfs und Überarbeiten auf der Grundlage der Beiträge der GutachterInnen
- Erstellen und Verteilen des Endberichts (Schlussgutachtens).

(b) ModeratorInnen

Befauftragen zweier ModeratorInnen und eines/einer KonferenzassistentIn (eventuell ein Mitglied des Organisationskomitees) für die Dauer der Planungszelle.

2. Programmdesign

Das Organisationskomitee entwickelt ein Arbeitsprogramm. Dazu muss es sich zunächst mit den Fakten und dem Kontext des Problems/der Probleme vertraut machen. Alle benötigten Dokumente, Pläne, bereits in Auftrag gegebenen Gutachten etc. sollten von den entsprechenden Behörden angefordert werden. Diskussionen mit den verschiedenen Interessengruppen und InteressenvertreterInnen helfen bei der Problemdefinition. Eine Website kann eingerichtet werden, über die sich interessierte Personen über die Projektentwicklung informieren und ihre Ideen und bereits in diesem Stadium ausdrücken können.

Sobald das Problem definiert ist, müssen Inhalt und Zeitplan des Programms ausgearbeitet werden. Der/die Moderatorin unterteilt das vorgeschlagene Programm in getrennte, thematisch spezifizierte ‚Arbeitseinheiten‘. Diese Einheiten erfüllen eine methodologische Funktion, indem sie es den BeraterInnen erleichtern, spezifische Themen und Fragen vor der Erarbeitung abschließender Empfehlungen anzusprechen. Maximal vier dieser Einheiten können an einem Tag behandelt werden (somit sind es 16 Einheiten an vier Tagen). Je nach Komplexität einzelner Arbeitseinheiten können auch weniger Einheiten durchgenommen werden, was mehr Zeit für andere lässt. Die Einheiten sollten auf mehrere Tage verteilt sein. Die Anzahl der benötigten Tage wird von der Anzahl der Arbeitseinheiten abhängig sein und von der jeweils aufgewendeten Bearbeitungszeit, welche wiederum von der Komplexität des Themas abhängt. Die Planungszellen erfordern typischerweise drei bis fünf Tage; vier Tage sind zumeist ausreichend.

Im Sinne der Validität der Ergebnisse der Planungszelle ist es wichtig, dass alle Lager und Interessen gleichermaßen im Informationspaket vertreten sind, und dass sie ihre eigenen Argumente präsentieren können. Das Organisationskomitee sollte unbedingt darauf achten, dass möglichst viele verschiedene und umstrittene Standpunkte in die Programmgestaltung eingehen. Es liegt in seiner Verantwortlichkeit, dass alle wichtigen Themen angesprochen werden, und dass die Informationen nicht einseitig sind.

3. Rekrutierung der BürgergutachterInnen (‘Citizen advisor’)

Die Zufallsauswahl der TeilnehmerInnen ist ein wichtiges Merkmal der Planungszelle. Die Zelle besteht aus 25 BürgerInnen, die mithilfe von Techniken der Zufallsauswahl aus der Gesamtmenge aller BürgerInnen eines bestimmten Gebietes über 16 Jahre ausgewählt werden. Durch dieses Vorgehen hat einerseits jede/r BürgerIn die Chance als BeraterIn am Prozess teilzunehmen. Andererseits ist die endgültige Gruppe der BeraterInnen repräsentativ für die entsprechende Bevölkerung.

Es ist dafür zu sorgen, dass sich die TeilnehmerInnen während der Arbeit ihrer alltäglichen Verpflichtungen sowohl professioneller als auch persönlicher Natur (z. B. Kinderbetreuung) entledigen können. Personen, die sich nur unbezahlt freistellen lassen können, werden für Verdienstentgang und Reisekosten entschädigt. Außerdem müssen alle Kosten zur Betreuung von Kindern, älteren oder behinderten Familienmitgliedern für den Zeitraum der Planungszelle übernommen werden.

Für Tipps zur Rekrutierung von TeilnehmerInnen siehe Abschnitt zu Allgemeinen Richtlinien (Abschnitt 2.4).

Aussenden erster Unterlagen an Personen, die eine Teilnahme erwägen

Einen Tag nach dem Erstkontakt sollte Hintergrundmaterial an jene RespondentInnen versendet werden, die Interesse an einer Teilnahme signalisierten.

Dies sollte inkludiert sein:

- ein Begleitbrief mit einer Kurzbeschreibung des Projekts
- ein auszufüllendes Formular zur Retoursendung
- ein kleiner bereits frankierter Briefumschlag zur Retoursendung des Formulars
- ein Informationsblatt über das Projekt.

Der Erhalt retournierter Formulare sollte in einer Datenbank vermerkt, die Formulare selbst mit einer Kontrollnummer versehen und aufbewahrt werden.

Für jede Kategorie wird es eine Gruppe potentieller TeilnehmerInnen geben. Das Komitee muss daraus, gleichmäßig über alle Kategorien, TeilnehmerInnen und VertreterInnen auswählen und diese dann darüber verständigen. Es ist empfehlenswert, sich zuerst der Teilnahme der ausgewählten BürgergutachterInnen telefonisch zu vergewissern und erst dann nach VertreterInnen zu suchen. VertreterInnen sollten vom ersten Tag an dabei sein.

Verständigung von BürgergutachterInnen und VertreterInnen

Vier bis acht Wochen vor Beginn der Planungszelle sollten die ausgewählten BürgergutachterInnen und VertreterInnen telefonisch um Bestätigung ihrer Teilnahme gebeten werden. Zusätzlich sollte ein Brief ihre Auswahl formal bestätigen und sie über die Details informieren. Das Informationspaket für die ausgewählten BürgergutachterInnen enthält beispielsweise:

- einen Brief
- ein Informationsblatt über die Aufgaben von BeraterInnen
- Lageplan; bei Bedarf
- Informationen zu Unterkunft/Parken/Details für Behinderte
- einen frankierten Briefumschlag zur Retoursendung; bei Bedarf.

Unbedingt sollten mehrere Follow-up-Telefonanrufe durchgeführt werden, einschließlich in der Woche vor der Veranstaltung.

Nicht ausgewählten potentiellen BürgergutachterInnen sollte brieflich für ihr Interesse gedankt werden. Auch sollten sie auf die Möglichkeit hingewiesen werden, sich über den Fortgang der Veranstaltung zu informieren.

TIPP

4. Auswählen und Rekrutieren von ExpertInnen und AdvokatInnen

ExpertInnen sind Auskunftspersonen, die BürgerInnen in die Begriffswelt und Geschichte des Themas einführen und alle Optionen diskutieren. AdvokatInnen hingegen vertreten bestimmte Interessengruppen und deren Sichtweise.

Das Organisationskomitee hat bei der Auswahl von ExpertInnen und AdvokatInnen für die ausgewogene Repräsentation aller Perspektiven zu einem Thema zu sorgen. Zwei mögliche Modelle sind:

- die ExpertInnen stellen jeweils ihren eigenen Standpunkt vor, oder
- akademische und nichtakademische ExpertInnen diskutieren gemeinsam alle Gesichtspunkte eines Problems im Plenum.

Besprechung der Kriterien zur Auswahl von ExpertInnen und AdvokatInnen

Die MitarbeiterInnen des Organisationskomitees können in der Planungsphase Kriterien zur Auswahl der ExpertInnen und AdvokatInnen festlegen. Zunächst sollten alle gemeinsam über die gesamte Bandbreite möglicher Standpunkte diskutieren. Möglichst alle Gesichtspunkte sollten im Rahmen des Themas Berücksichtigung finden.

Bei der Auswahl von ExpertInnen und AdvokatInnen sollten die MitarbeiterInnen über deren jeweilige Standpunkte informiert sein. Auch sollte beispielsweise berücksichtigt werden, ob einzelne Personen möglicherweise für Organisationen tätig sind, die von einer bestimmten Lösung profitieren könnten.

Sobald eine Entscheidung über das Modell der Präsentation von ExpertInnen und AdvokatInnen gefallen ist, sollten die MitarbeiterInnen eine Liste möglicher Personen für jeden Abschnitt der Arbeitseinheiten anlegen.

TIPP

Neben Auftraggeber und Organisationskomitee kann eine Vielzahl von Quellen bei der Suche nach möglichen Auskunftspersonen hilfreich sein. Zum Beispiel: AkademikerInnen verschiedener Universitäten; hoch qualifiziertes Fachpersonal oder einschlägige politische EntscheidungsträgerInnen, Gesetzgeber, private und Regierungsagenturen, Think Tanks oder Institute, Führungskräfte der Wirtschaft oder Handelskammer, Interessengruppen oder Lobbyisten, Journalisten, spezifische Interessenorganisationen.

Rekrutierung besonderer Einzelpersonen

Der Erstkontakt zu potentiellen ExpertInnen oder AdvokatInnen sollte per Telefon erfolgen; auch die Versendung eines Briefs oder Fax ist möglich. Das Projekt, sowie die Aufgaben von ExpertInnen und AdvokatInnen sollten kurz beschrieben werden. Stelle fest, ob die Person zum Zeitpunkt der jeweiligen Arbeitseinheit verfügbar ist. Bei Interesse sollte umgehend Hintergrundmaterial zugesendet werden.

TIPP

Es wird manchmal notwendig sein, mehr ExpertInnen und AdvokatInnen als nötig zu kontaktieren, um einen Spielraum zur ausgeglichenen Auswahl zu haben, und um ihre Verfügbarkeit zu gewährleisten.

Unterlagen für ExpertInnen und AdvokatInnen

Das Informationspaket für ausgewählte ExpertInnen und AdvokatInnen sollte folgende Dinge beinhalten:

- ein Begleitschreiben
- Informationen zur Planungszelle und der Rolle der ExpertInnen und AdvokatInnen
- Projektdetails einschließlich der Hauptfragestellung und jeder Arbeitseinheit
- Informationen zu Themenbereichen, auf die sich die Präsentation der einzelnen ExpertInnen und AdvokatInnen beziehen soll
- Zeitvorgaben und Termine für Präsentationen der ExpertInnen und AdvokatInnen
- Anforderungsformular für Präsentationsgeräte
- Ersuchen um Hintergrundinformation und/oder eine kurze Positionsbeschreibung
- Ersuchen um Vorbereitung von Kopien von Handouts zur Präsentation

- Ersuchen um einseitige Zusammenfassung der jeweiligen Sichtweise oder Ausfüllen eines Fragebogens
- Informationen zur Lage des Veranstaltungsortes
- Reisegutscheine oder Buchungsinformationen
- Informationen zu vorgenommenen Hotelreservierungen.

Diese Informationen müssen nicht alle gleichzeitig zugeschickt werden.

Nach der endgültigen Auswahl sollten alle nicht benötigten oder zu diesem Zeitpunkt nicht verfügbaren ExpertInnen kontaktiert werden.

Bestätigung

Etwa eine Woche vor der Verhandlung sollte der/die ProjektleiterIn alle ExpertInnen und AdvokatInnen anrufen, sie um die Bestätigung ihrer Teilnahme ersuchen, sie über Details informieren, den Ausstattungsbedarf erheben und offene Fragen beantworten. Auch sollte der/die ProjektleiterIn sie nochmals zur Rücksendung benötigter und noch ausständiger Informationen und Formulare bewegen.

5. Logistik

Veranstaltungsort und Ausstattung

Die MitarbeiterInnen des Organisationskomitees sind dafür verantwortlich, einen geeigneten Veranstaltungsort zu finden und zu reservieren, alle diesbezüglichen Details während der Veranstaltung zu erledigen und alle nötigen Hotelbuchungen vorzunehmen.

Der Sitzungsraum sollte groß genug sein, um einem u-förmigen Tisch für die BürgergutachterInnen genug Platz bieten zu können. Er sollte groß genug sein, um die GutachterInnen in vier bis fünf Gruppen aufteilen zu können; noch besser sind einzelne kleinere Räume. Der/die ModeratorIn, AdvokatInnen und ExpertInnen sitzen oder stehen am offenen Ende des u-förmigen Tisches, um für ein Podium, einen Tisch oder Projektor Platz zu haben.

Für eine Liste nötiger Unterlagen und Materialien siehe Abschnitt 2.6.

Unterkunft, Verpflegung und Rückerstattung von Ausgaben

Siehe Abschnitt 2.7.

12.3.3 Durchführung der Planungszelle

Eine Zusammenfassung eines typischen Ablaufs einer Planungszelle findet sich in Abschnitt 12.3.1.

Der Ablaufplan einer Planungszelle ist in mehrere Arbeitseinheiten gegliedert; jede Einheit widmet sich einer bestimmten Aufgabe, die Teil eines größeren Themas oder Problems ist. Jede Arbeitseinheit besteht aus drei Hauptbestandteilen:

- *Abschnitt I:* Informationsaufnahme durch Vorträge, Besichtigungen, Videos, verschriftlichtes oder anderes Material
- *Abschnitt II:* Informationsverarbeitung in Kleingruppen, Diskussionen, Plenarsitzungen und Anhörungen; und
- *Abschnitt III:* Evaluieren einzelner Optionen durch Gruppendiskussionen, individuelle Beurteilung und Konsensbildungsverfahren im Plenum.

Jeder Abschnitt wird im Folgenden näher beschrieben. Nach Abschluss der Arbeitseinheiten erfolgt eine letzte Evaluierung; danach wird das BürgerInnen-gutachten verfasst.

Die Arbeitseinheiten sind nicht im Sinne einer Reihe von Einzelentscheidungen zu verstehen. Sie sind vielmehr Teil eines fortlaufenden Meinungsbildungsprozesses, der im Laufe der letzten Einheiten des letzten Tages zum Abschluss gebracht wird. Die Ergebnisse jeder Einheit haben provisorischen Charakter und beziehen sich auf verschiedene Aspekte des Endresultats.

Abschnitt I: Präsentation von Informationen

Das Aufklären der TeilnehmerInnen über verschiedene Optionen und ihre Konsequenzen ist der wesentlichste Teil des gesamten Verfahrens. Dabei wird ihr Alltags- und Laienverständnis der Angelegenheit um Faktenwissen und die Standpunkte aller interessierten Parteien ergänzt.

Zu Beginn jeder Arbeitseinheit werden die BürgergutachterInnen von ExpertInnen, InteressenvertreterInnen etc. über die verschiedenen Aspekte des Problems informiert. Dies erfolgt in Form von Berichten, Besichtigungen vor Ort, Videos, Vorträgen, verschriftlichtes Material, Fotografien etc. Im Anschluss daran haben die BürgergutachterInnen die Gelegenheit spezifische Fragen zu stellen. Dieser Abschnitt wird durch die ModeratorInnen und den/die AssistentIn geleitet, die insgesamt für die zeitgerechte Abwicklung des Prozesses verantwortlich sind.

Abschnitt II: Diskussion in Kleingruppen

Der zweite Hauptbestandteil des Ablaufs einer Planungszelle besteht in der Erhebung von Werten, Kriterien und Merkmalen und der Feststellung der relativen Wichtigkeit der verschiedenen Wertedimensionen. Dies ist das Ziel der Diskussionen der BürgergutachterInnen untereinander im Anschluss an jede Informationseinheit. Die Diskussionen finden in Kleingruppen zu je fünf Personen statt, wodurch es auch weniger gesprächigen Personen ermöglicht wird, ihre Ansichten auszudrücken. Die Zusammensetzung der Kleingruppen wird in regelmäßigen Abständen und nach dem Zufallsprinzip verändert, um den Einfluss eventuell dominierender Personen zu verringern. Jede Kleingruppe bearbeitet eine klar definierte Aufgabe (in Zusammenhang mit der jeweiligen Arbeitseinheit) und hat dafür ein vorgegebenes Ausmaß an Zeit zur Verfügung. Die Diskussionen dienen dazu, die erhaltenen Informationen mit den persönlichen Erfahrungen der BürgergutachterInnen zu konfrontieren und dadurch die Meinungsbildung zu erleichtern. Im Gegensatz zu den Plenarsitzungen spielen die ModeratorInnen in den Kleingruppendiskussionen keine Rolle.

Die Kleingruppen erarbeiten eine Empfehlung auf der Basis ihrer Diskussionen und, falls nötig, einer Form der Abstimmung. Es bleibt den Mitgliedern überlassen, dafür eine bestimmte Methode auszuwählen. In einigen Fällen wurde etwa die sog. ‚Multiattributive Nutzen-Theorie‘ verwendet. Dabei sind die BürgergutachterInnen zunächst dazu aufgefordert jede Entscheidungsoption hinsichtlich vereinbarter Kriterien zu bewerten. Die Kriterien werden danach gegeneinander abgewogen, und dies resultiert in einer Matrix relativer Gewichte und Nützlichkeitsmaße für jede Option und jedes Kriterium. Diese beiden Aufgaben, die Transformation in relativen Nutzen und die Zuweisung von Zielkonflikten (‘trade-offs’) werden einzeln und in Kleingruppen erledigt.

Auf der Grundlage der Diskussionen und etwaiger Abstimmungen erarbeitet die Kleingruppe eine Empfehlung zur spezifischen Aufgabestellung einer Arbeitseinheit.

Abschnitt III: Kleingruppenpräsentationen im Plenum und Evaluierungen

Die Kleingruppendiskussionen führen zu verschiedenen Vorschlägen und Empfehlungen bezüglich der spezifischen Aufgabenstellung der Arbeitseinheit. Der nächste Schritt besteht in der Präsentation der Ergebnisse der Arbeit in den Kleingruppen im Plenum. Die ModeratorInnen sollten alle Empfehlungen auf Flipcharts festhalten. Anschließend werden diese Empfehlungen durch alle BürgergutachterInnen evaluiert.

Die Evaluierungen werden auf verschiedene Arten durchgeführt. Dies kann durch Vergeben von Noten oder Punkten, dem Ausfüllen persönlicher Evaluierungsbögen oder die Abhaltung einer Abstimmung im Plenum über die vorgeschlagenen Alternativen erfolgen. Die Ergebnisse dieser Evaluierungen werden von den ModeratorInnen und dem/der AssistentIn festgehalten und später in den Endbericht eingearbeitet.

12.3.4 Verfassen der Schlussgutachtens und Verbreitung

1. Verfassen des BürgerInnengutachtens

Die ModeratorInnen haben die Aufgabe die ersten Ergebnisse der Planungszelle(n) in Form eines BürgerInnengutachtens zusammenzufassen. Das Gutachten sollte eine Problem- und Auftragsbeschreibung, eine Beschreibung des Gesamtprozesses (Auswahl der GutachterInnen, Ablauf der Planungszelle, Abstimmungsprozess etc.) und die Ergebnisse jeder Arbeitseinheiten beinhalten. Das Ziel ist es den Gesamtprozess transparent und nachvollziehbar zu machen.

Etwa zwei Monate nach Abschluss der Planungszellensitzungen wird der Bericht zunächst allen GutachterInnen zur Autorisierung vorgelegt. Alle TeilnehmerInnen, oder, falls mehrere Planungszellen zu einem Thema durchgeführt wurden, einzelne VertreterInnen jeder Planungszelle treffen sich ein weiteres Mal zur Durchsicht, Diskussion und Verbesserung des Berichts.

Das Organisationsteam arbeitet die Kommentare ein und macht das Gutachten zur Veröffentlichung fertig.

2. Verbreitung

Das endgültige BürgerInnengutachten (die Resultate der Planungszelle) wird dem Auftraggeber vorgelegt und veröffentlicht. Die Ergebnisse können relevanten politischen Institutionen als Entscheidungshilfe dienen.

12.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

Jedes Projekt kann auch aus mehr als einer Planungszelle bestehen, wobei sich die Kosten jeder zusätzlichen Zelle dadurch verringern.

Jede Planungszelle nimmt etwa eine zweimonatige Vorbereitungszeit, vier oder fünf Tage für den Hauptevent und zwei bis drei Monate Nachbereitungszeit in Anspruch: insgesamt sind es also etwa fünf Monate. Unterschiede ergeben sich aus der Komplexität der jeweiligen Problemstellung. Die wichtigsten Kostenfaktoren sind:

- Personal
 - Mitglieder des Organisationskomitees
 - ModeratorInnen
 - Diäten für 25 TeilnehmerInnen, zusätzlich die Kosten für deren Freistellung von Verpflichtungen
- Reisekosten
 - Mitglieder des Organisationskomitees (bei Bedarf)
 - TeilnehmerInnen
 - ModeratorInnen
- Unterkunft (nur für Ganztagsveranstaltungen und abseits des Wohnortes)
 - Mitglieder des Organisationskomitees
 - TeilnehmerInnen
 - ModeratorInnen
- Verpflegung
 - Mahlzeiten und Erfrischungen für die Tage der Veranstaltung
- Rekrutierung und Bewerbung
 - Rekrutierung des Personals und der BürgergutachterInnen
- Kommunikation
 - Druckkosten für Endbericht und andere Unterlagen (bei Bedarf)
 - Kosten für Veröffentlichung und Verbreitung des Endberichts
- Infrastruktur
 - Veranstaltungsort für Sitzungen der Planungszelle
- Unterlagen und Materialien
(vgl. Abschnitt 2.6).

12.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke

Die Vorteile einer Planungszelle sind:

- Die Zufallsauswahl der BürgerInnen erhöht die Akzeptanz der Ergebnisse, weil sie für die entsprechende Population repräsentativ sind.
- Die Ergebnisse der Planungszelle sind völlig offen. Im Gegensatz zu einigen anderen partizipativen Verfahren gibt es keine vordefinierten Lösungen. Stattdessen erarbeiten die BürgergutachterInnen ihre eigenen Lösungsvorschläge und Empfehlungen auf der Grundlage ihrer Erfahrungen im Verlauf der Planungszelle.

- Die Empfehlungen der BürgergutachterInnen haben eine klare Tendenz zur Förderung von Maßnahmen im Interesse des Gemeinwesens. BürgerInnen versuchen nicht ihre persönlichen Interessen durchzubringen, sondern haben ihr Verständnis von Gemeinwohl vor Augen.
- Planungszellen sind Verfahren der politischen Bildung. Im Sinne eines Nebeneffekts erfahren die TeilnehmerInnen etwas über die verschiedenen Institutionen, Prozesse, Spannungsverhältnisse und Rahmenbedingungen politischer Entscheidungsprozesse.
- Planungszellen bieten die Gelegenheit die Interessen anderer kennen zu lernen. Sie versammeln Personen unterschiedlichen Alters, verschiedener sozioökonomischer Herkunft und Bildungserfahrungen. Dadurch regen sie gegenseitigen Kontakt und Verständnis von Personen mit unterschiedlichen Perspektiven an, die sich ansonsten niemals begegnen würden.

Nachteile und Grenzen der Planungszelle:

Planungszellen eignen sich nicht für Problemlagen, die größere Ungerechtigkeiten zwischen verschiedenen Regionen und sozialen Gruppen hervorrufen. In diesen Fällen werden zufällig ausgewählte BürgerInnen nicht für legitim gehalten, die Interessen von Gruppen, denen Ungerechtigkeiten widerfahren, zu vertreten. Auch für den Fall, dass mögliche Entscheidungen lediglich in einer positiven oder negativen Alternative bestehen, ist die Planungszelle ungeeignet, da TeilnehmerInnen dazu neigen, den einfachen Weg des Widerstands gegenüber Neuentwicklungen zu gehen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das betroffene Gemeinwesen nicht auch von den Vorteilen gleichmäßig profitiert.

Ein weiteres Problem in Zusammenhang mit der Planungszelle besteht in der Verantwortlichkeit und in der langfristigen Planung. Da die BürgerInnen nicht für die Umsetzung der endgültigen Entscheidung verantwortlich sind, treffen sie möglicherweise Entscheidungen, die in langfristiger Perspektive in finanzieller oder technischer Hinsicht nicht durchführbar sind. Planungszellen zum selben Thema können zwar mehrmals oder in unterschiedlicher Zusammensetzung über einen langen Zeitraum hinweg einberufen werden. Dies zieht jedoch nicht dasselbe Ausmaß an öffentlicher Kontrolle nach sich, das gewählte VertreterInnen trifft, die sich einer Wahl stellen müssen und auch rechtlich für ihre Maßnahmen verantwortlich sind. Die Frage nach dem Ausmaß an Autorität, die solchen Gremien zukommen soll, ist ein Hauptkritikpunkt in einer Besprechung von Beteiligungsmodellen durch Fiorino (1990).

12.6 Literatur und Quellen

- Dienel, P. (2003) *Kosten sparen durch Bürgergutachten: Die revitalisierte Demokratie*. Forschungsstelle Bürgerbeteiligung & Planungsverfahren, Bergische Universität Wuppertal.
- Dienel, P. (1989) *Contributing to Social Decision Methodology: Citizen Reports on Technological Projects*. In C. Vlek & G. Cvetkovich (Hrsg.), *Social Decision Methodology for Technological Projects*, S. 133-151. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Dienel, P. *Die Planungszelle. Eine Alternative zur Establishment Demokratie*. 4. Aufl. mit Statusreport 1997, Westdeutscher Verlag, Opladen 1998.

Dienel, P. & Renn, O. (1995) Planning Cells: A Gate to 'Fractal' Mediation. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, S. 117-140. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Fiorino, D. J., Citizen Participation and Environmental Risk: A Survey of Institutional Mechanisms. In *Science, Technology, and Human Values*, 15, 2 (Frühling 1990), S. 226-243.

Was sind Planungszellen? www.die-planungszelle.de/pz.html.

Seiler, H. (1995) Review of 'Planning Cells': Problems of Legitimation. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, S. 141-155. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Fallstudien

Citizen Consult (2002) *Perspektiven für Regensburg: Bürgergutachten zur Neufassung des Stadtentwicklungsplans für Regensburg*. Wermelskirchen: Prinz Druck & Medien.

Citizen Consult (2002) *Bürgergutachten zum Verbraucherschutz in Bayern*. Wermelskirchen: Prinz Druck & Medien.

13 Szenario-Verfahren (Scenario-Building Exercise)

13.1 Definition

Szenarien sind narrative Beschreibungen der Zukunft, welche die Aufmerksamkeit auf die Beziehung zwischen Ereignissen und Grundsatzentscheidungen ('decision points') richten.

13.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Die Konstruktion von Szenarien ist in der Regel besonders nützlich, wenn Gegenwart oder Vergangenheit wenig Aufschluss über die Zukunft geben. Und insbesondere dann, wenn:

- das Problem komplex ist
- die Wahrscheinlichkeit für signifikante Veränderungen hoch ist
- der vorherrschende Trend ungünstig ist und daher untersucht werden muss
- der Zeithorizont relativ weit ist.

Szenarien fokussieren die Aufmerksamkeit auf treibende Kräfte, mögliche Hauptlinien der Entwicklung und die Bandbreite an Kontingenzen, die bevorstehen könnten. Sie sind besonders dann nützlich, wenn viele Faktoren berücksichtigt werden müssen und der Unsicherheitsgrad in Bezug auf die Zukunft hoch ist.

Das Verfahren des 'Backcasting' – vom un/erwünschten Szenario ausgehend rückwärts gerichtete Analyse bis zum heutigen Tag, das Verfolgen kritischer Ereignisse und Veränderungen – erlaubt es Personen und Organisationen einen strategischen Plan zu entwerfen, der ihre Handlungen im Verlauf dieser kritischen Ereignisse beraten wird. Dadurch werden Personen wiederum selbst zu treibenden Kräften in Veränderungsprozessen ('agents of change'), anstatt ihnen ausgesetzt zu sein; sie lösen Trends aus, anstatt von ihnen betroffen zu sein.

Szenario-Verfahren liefern Orientierungspunkte zur Planung, die das Nachdenken über unzählige mögliche Zukünfte anleiten. Politiken können daraufhin untersucht werden, wie robust sie über eine Reihe möglicher Zukünfte hinweg sind: anstelle der Fokussierung auf die 'wahrscheinlichste Zukunft', kann eine Reihe ausgeglichener Strategien für verschiedene Rahmenbedingungen entworfen werden.

Der Prozess der Entwicklung von Szenarien eignet sich auch zum Entwerfen einer gemeinsamen Vision aller Beteiligten. Somit kann er zur Konsensbildung beitragen und zum Treffen von Richtungsentscheidungen. TeilnehmerInnen, die in solche Verfahren eingebunden sind, werden Strategien und Politikoptionen zur Gestaltung einer alternativen Zukunft besser verstehen. Außerdem kann der Prozess der Suche nach Bildern der Zukunft und ihrer Verwirklichung die Umsetzung von Maßnahmen erleichtern. TeilnehmerInnen werden dadurch auch die Standpunkte und Strategien anderer besser verstehen.

Die Hauptanwendungsbereiche von Szenario-Verfahren sind verbunden mit:

- dem Verbessern von langfristigen Entscheidungsprozessen
- dem Anregen von Veränderungen
- dem Gestalten alternativer Zukunftsentwicklungen
- der Steigerung der Notfall- und Kontingenzbereitschaft
- dem Anleiten bei Schlüsselentscheidungen
- dem Aufbauen zukunftsorientierter Wissens- und Aktionsnetzwerke
- dem Erarbeiten einer Zielvorstellung und eines Aktionsplans zur Umsetzung.

13.3 Ablauf

13.3.1 Übersicht

Die Vorbereitungszeit zur Szenarientwicklung kann höchst unterschiedlich sein und ist abhängig vom Thema und dem nötigen Informationsausmaß zum Entwurf einschlägiger und realistischer Szenarien. Die Dauer der Vor- und Nachbereitungszeit in Workshops wird davon abhängen, in welchem Ausmaß der Prozess der Szenarientwicklung in einer größeren Gruppe oder in kleineren Teams (die Beiträge anderer sammeln) durchgeführt wird. Jedenfalls wird ein Szenario-Team nötig sein, das folgende Schritte unternimmt:

- Ermitteln von Ansichten, Einsichten und Fakten
- Identifizieren zentraler Fragen und Entscheidungen
- Erfassen von Schlüsselfaktoren der lokalen Umgebung
- Erfassen treibender Kräfte in der Makro-Umgebung
- Reihen von Schlüsselkräften nach Wichtigkeit und Unsicherheit
- Auswählen von Szenario-Logiken
- Ausarbeiten von Szenarien
- Explorieren von Implikationen
- Bestimmen von Hauptindikatoren
- Präsentieren der Szenarien vor der relevanten Öffentlichkeit
- Erarbeiten und Diskutieren von Optionen.

13.3.2 Umsetzung

1. Zusammensetzen eines Szenario-Teams

Das Team sollte sich zusammensetzen aus:

- EntscheidungsträgerInnen (deren Mandat oder Kompetenz für zentrale Fragen und Entscheidungen relevant ist)
- Personen mit unterschiedlichsten Funktionen, (politischen) Perspektiven und aus unterschiedlichen Fachbereichen
- Kreative Denker.

Alle Teammitglieder sollten aufgeschlossen sein und als Team gut zusammenarbeiten.

2. Ermitteln von Ansichten, Einsichten und Fakten

Das Team muss darüber entscheiden, wie es die zur Vorbereitung des Workshops nötigen Informationen und Meinungen einholt. Viele Instrumente, einschließlich der in dieser Publikation beschriebenen, stehen dafür zur Verfügung. Analytische Instrumente, die zur Schaffung der Ausgangsbasis von Szenarien dienen, sind etwa: Strukturanalysen, Delphi-Verfahren, Régniers Abakus, MACTOR und SWOT Analysen. Fast immer wird ein gewisses Maß an Sekundärforschung nötig sein, um relevante Informationen zu internen (in Bezug auf eine Organisation, Region etc.) und externen Trends zu gewinnen. Entsprechende Informationsquellen sind etwa: OECD Wirtschaftsprognosen, öffentliche Bevölkerungsstatistiken, Berichte von Think-Tanks etc. Derartige Informationen können bei Bedarf während des gesamten Prozesses der Szenarienentwicklung, -konstruktion und -analyse hinweg gesammelt werden. Üblicherweise tragen diese Informationen anfänglich dazu bei, Grundannahmen der Szenarien, sog. Szenarienlogiken, zu definieren. In weiterer Folge kann auf der Basis einmal vereinbarter Logiken zusätzliche und spezifischere Informationen gesammelt werden. Diese Hauptinformationen können beinhalten:

- entscheidende Trends, insbesondere: langfristige Trends, deren Fortdauern erwartet wird; oder Veränderungsfaktoren oder zukunftsformende Ereignisse, die sich selbst auf für stabil erachtete Trends auswirken können
- die Rolle verschiedener InteressenvertreterInnen
- Ereignisse, die sich auf die zukünftige Umgebung auswirken können.

Einzelinterviews und/oder Themenworkshops können zur Sammlung jener Standpunkte und Einsichten verwendet werden, die zur Identifikation der verschiedenen Aspekte in den Schritten II–V nützlich sein könnten. Bezüglich des Informationsumfangs, der vor einem Workshop gesammelt werden sollte, gibt es keine Regeln. Dies kann daher auf der Basis des gesammelten Wissens, der Interviews und Workshops entschieden werden, oder einfach durch Beschlussfassung. Das Ergebnis wird unweigerlich von all dem abhängen. Der Gesamtprozess sollte jedenfalls transparent sein und Entscheidungen unter Rücksprache mit dem Auftraggeber getroffen werden.

Ringland (2002) schlägt zur Informationssammlung folgende Fragen vor, die strategisches Denken anregen können:

1. **Entscheidende Themen.**

Würden Sie das, was Sie sehen als entscheidend für die Zukunft erachten? Angenommen ich wäre ein Hellseher und hätte vollstes Vorherwissen hinsichtlich des Ausgangs: Was würden Sie noch wissen wollen?

2. **Ein günstiger Ausgang.**

Seien Sie optimistisch aber realistisch und nehmen wir an, alles wird gut gehen: Was wäre unter diesen Bedingungen ein günstiger Ausgang?

3. **Ein ungünstiger Ausgang.**

Falls, im Gegenteil, alles falsch laufen sollte, über welche Aspekte würden Sie sich Sorgen machen?

4. **Wo sich Kultur wird verändern müssen.**

Wie werden sich interne Systeme verändern müssen, um den erwünschten Ausgang herbeizuführen?

5. **Lehren aus vergangenen Erfolgen und Misserfolgen.**

Was würden Sie rückblickend als die für die gegenwärtige Situation entscheidenden Ereignisse erachten?

**Strategisch
wichtige Fragen**

6. Entscheidungen, denen begegnet werden muss.

Was würden Sie vorausschauend als dringliche Maßnahmen erachten, die bald ergriffen werden sollten?

7. Falls Sie verantwortlich wären.

Angenommen alle Sachzwänge wären aufgehoben und Sie könnten bestimmen, was getan wird: Was würden Sie sonst noch berücksichtigen wollen?

Je nach Struktur des allgemeinen Problems ist es möglich, dass spätere Interviews und Workshops anderen Aspekten gewidmet sind und zusätzlicher Vorbereitung bedürfen.

Ringland (2002) erwähnt drei Unsicherheitsbereiche, die häufig auftreten:

- Globalisierung vs. Regionalisierung/Lokalisierung
- Gemeinschaftswerte vs. individuelle Werte
- Technologie: Ausmaß der Veränderung oder Anpassung.

Die Interviews sollten durch die Gruppierung der Hauptgesichtspunkte – einschließlich dieser drei, falls sie zutreffen – analysiert werden. Daraus sollten sich unterschiedliche Ansichten darüber ergeben, was die ‚wirklichen Probleme/Fragen‘ sind; dies wird auf die unterschiedlichen Szenarien abfärben.

3. Identifizieren zentraler Fragen und Entscheidungen

Das Generalthema wird trotz vorheriger Eingrenzung zumeist zu breit gefasst sein (Es kann auch sein, dass die zu eng gefassten Fragen für diese Methode unangemessen sind). Das Generalthema sollte auf eine konkrete Entscheidung, Frage oder ein zentrales Thema, das Gesellschaft, politische EntscheidungsträgerInnen und/oder das Management betrifft, herunter gebrochen werden. Zusätzlich sollte ein klarer Zeithorizont festgelegt werden, etwas 10 oder 20 Jahre. Schließlich sollte die Breite des Themas geklärt werden, zum Beispiel die Zukunft der Europäischen Union oder die Zukunft der Informationstechnologie.

4. Erfassen von Schlüsselfaktoren der lokalen Umgebung

Erfassen der Schlüsselfaktoren, die Erfolg oder Misserfolg der Entscheidung bedingen. Es sollten die Hauptgesichtspunkte, über die EntscheidungsträgerInnen beim Treffen einer Wahl informiert sein müssen, berücksichtigt werden. Was sind die Hauptfaktoren für Erfolg/Misserfolg, und was könnte den Ausgang beeinflussen? Es handelt sich dabei häufig um mikroökonomische Kräfte, wie Ressourcenverfügbarkeit, Konsumverhalten, Angebot, Transport oder Aspekte der Infrastruktur etc.

Diese Faktoren können mithilfe eines ausgedehnten Szenario-Verfahrens oder unabhängig davon in Einzelinterviews, Fokusgruppen und/oder Themenworkshops ermittelt werden.

5. Erfassen treibender Kräfte in der Makro-Umgebung

Erfassen von Triebkräften und Hindernissen, die sich auf die Schlüsselfaktoren auswirken könnten. Zu berücksichtigende Faktoren sind sozialer, technologischer, (makro-)ökonomischer, ökologischer, politischer oder wertebezogener Natur (‘STEEP’ – Social, Technological, Economic (macro), Environmental, Political and Values.). Außerdem sollten demographische und in Ver-

bindung mit der öffentlichen Meinung stehende Faktoren berücksichtigt werden. Es wird versucht die großen Trends und zugehörige Bruchstellen zu identifizieren. Zu deren angemessener Abgrenzung wird üblicherweise Forschung nötig sein.

Außerdem sollten vorherbestimmte Aspekte der Gesellschaft, deren Entwicklung mit Sicherheit in eine bestimmte Richtung gehen wird, identifiziert werden.

Danach sollten ‚kritische Unsicherheiten‘ identifiziert werden. Diese können durch Infragestellung der eigenen Annahmen über vorherbestimmte Aspekte identifiziert werden.

Diese Faktoren können mithilfe eines ausgedehnten Szenario-Verfahrens oder unabhängig davon in Einzelinterviews, Fokusgruppen und/oder Themenworkshops ermittelt werden.

6. Reihen von Schlüsselkräften nach Wichtigkeit und Unsicherheit

Einschätzen der Schlüsselfaktoren und Treibkräfte nach:

- deren Bedeutung für den Erfolg der zentralen Frage oder Entscheidung
- deren Ungewissheitsgrad hinsichtlich ihrer Entwicklung.²³

Einfachheitshalber sollte eine Skala von 0 (sehr gewiss) bis 10 (sehr ungewiss) verwendet werden. Diese Einschätzung dient der Identifikation jener Faktoren, die am wichtigsten sind und deren Entwicklung am unsichersten ist.

Die Einschätzung kann mithilfe eines ausgedehnten Szenario-Verfahrens oder unabhängig davon in Einzelinterviews, Fokusgruppen und/oder Themenworkshops vorgenommen werden.

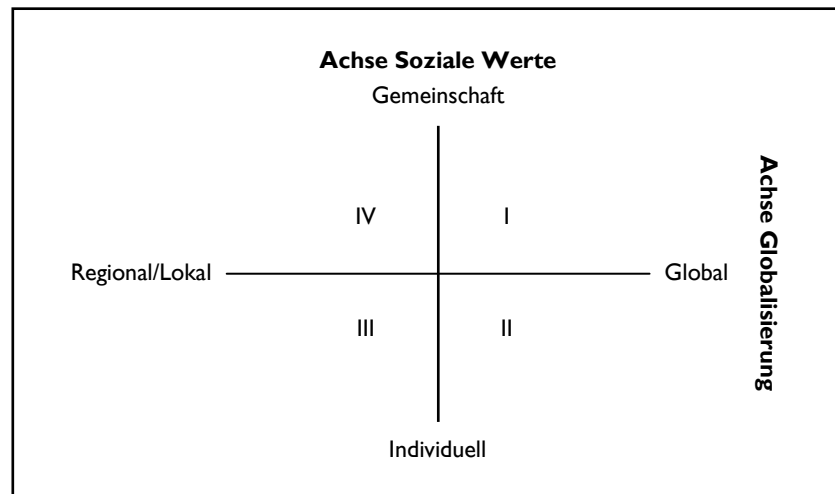
7. Auswählen von Szenario-Logiken

Auf der Basis der Bewertung aus Schritt IV werden zwei bis drei Faktoren zur Feststellung der ‚Logiken‘ ausgewählt. Diese Logiken werden auch als ‚Annahmen‘ der Szenarien, oder – in anderen Worten – als die ‚Achsen‘, entlang derer sich die Szenarien unterscheiden, bezeichnet. Damit die Szenarien geeignete Lerninstrumente sein können, müssen die Achsen (oder Logiken) auf Faktoren basieren, die für den Erfolg der zentralen Entscheidung oder die Entwicklung der zentralen Frage von höchster Bedeutung sind.

Jedem identifizierten Faktor werden zwei kontrastierende Aspekte zur Bezeichnung der Pole der Achse zugeschrieben. Zum Beispiel: Der Faktor ‚soziale Werte‘ könnte auf einer Achse mit den beiden Polen ‚individuell dominiert‘ und ‚gemeinschaftlich dominiert‘ liegen. In ähnlicher Weise könnte die Achse des Faktors ‚Globalisierung‘ folgende beiden Pole haben: ‚lokal/regional‘ vs. ‚global‘. Das Ergebnis wäre eine Vierfeldertafel zur Unterscheidung von vier verschiedenen Szenarien (vgl. Abbildung 7)

²³ Zur Klarstellung: Es geht hier nicht darum zu bewerten, wie unsicher die Auswirkungen eines bestimmten Faktors auf die Frage oder die Entscheidung sein werden. Es geht vielmehr darum zu bewerten, wie unsicher die künftige Fortentwicklung des Faktors ist. Zum Beispiel: Falls bestimmte Immigrationsmuster in einer Region so gut wie sicher sind, dann wird das Unsicherheitsausmaß am unteren Ende der Skala liegen, etwa bei 2.

Abbildung 7:
Vierfeldertafel zur
Unterscheidung vier
verschiedener Szenarien



Szenario I würde eine Gesellschaft veranschaulichen, die auf Gemeinschaftswerten und die Dominanz globaler Faktoren aufbaut; und es würde erkunden, wie diese Faktoren die zentrale Frage und Entscheidung beeinflussen. Die anderen Szenarien sind auf ähnliche Weise gestaltet, sodass sich daraus folgende Logiken ergeben:

Szenario I: Gemeinschaft/Global

Szenario II: Individuell/Global

Szenario III: Individuell/Regional

Szenario IV: Gemeinschaft/Regional

Danach sollte man sich eine oder zwei 'Wildcards' vorstellen, die dem Szenario hinzugefügt werden können. Wildcards sind unerwartete – aber plausible – Ereignisse mit potentiell umfassenden Auswirkungen wie etwa: Naturkatastrophen (Überschwemmungen, Tsunamis, Erdbeben), politische Unruhen (Terrorismus, dramatische Regimewechsel), demographische Trends (krankheitsbedingter Bevölkerungsrückgang, Migration wegen Veränderungen in natürlichen Ressourcen) etc. Die Verwendung von Wildcards dient der Einschätzung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen oder Gesellschaften in Bezug auf die verschiedenen Szenarien.

8. Ausarbeiten von Szenarien

Die TeilnehmerInnen können den Blickwinkel ihrer Bearbeitung eines Themas selbst bestimmen. Üblicherweise wird analytisch zwischen explorativen und normativen Szenarien (siehe unten) unterschieden. In der Praxis haben alle Prozesse explorative und normative Elemente. Jedenfalls kann sich eine bestimmte Aufgabe stärker auf explorative oder normative Szenarien, oder auf eine Kombination beziehen. Folgende Vorgehensweise ist vermutlich am effektivsten: Zunächst werden einige wenige explorative Szenarien erarbeitet, um potentielle Entwicklungen, Hindernisse und Möglichkeiten, Beziehungen zwischen Faktoren und Entscheidungen und langfristigen Konsequenzen zu identifizieren. Auf der Grundlage der Erkenntnisse aus den explorativen Schritten kann die Gruppe mit der Bildung normativer Szenarien fortfahren. Danach kann ein Aktionsplan zur Erreichung (oder Vermeidung) eines bestimmten Szenarios entwickelt werden. Dieser Schritt wird üblicherweise als 'Backcasting' bezeichnet – ausgehend von der vorgestellten Zukunft werden schrittweise, rückwärts gehend sozusagen, potentielle Sequenzen entscheidender Ereignisse und Veränderungen identifiziert.

Explorative Szenarien gehen von der gegenwärtigen Situation aus und von vergangenen und gegenwärtigen Trends. Die getroffenen Annahmen setzen Unsicherheiten in Beziehung zur Umgebung und zu Veränderungsfaktoren, und sie führen zu Vorstellungen plausibler, möglicher Zukünfte. Einige AutorInnen bezeichnen dies als neutrale Szenarien und bringen damit zum Ausdruck, dass die ForscherInnen keinerlei Werturteile über die mögliche Zukunft einbringen. Allerdings sind Werturteile nie ganz ausgeschlossen; sie äußern sich zumindest implizit etwa in der Wahl der Faktoren.

Explorative Szenarien

*Normative Szenarien werden auf der Grundlage verschiedener Zukunftsbilder konstruiert, die entweder befürchtet oder erhofft werden. Ausgehend davon werden mehrere Wege zur Erreichung oder Vermeidung dieser Zukünfte konstruiert. Dieser Prozess entspricht im Prinzip dem **'Backcasting'**.*

Normative Szenarien

Im explorativen Fall sollten mehrere Szenarien gebildet werden, um die unterschiedlichen Beziehungen zwischen Faktoren unter verschiedenen Logiken aufzuzeigen. Dagegen wird im normativen Fall oft nur die erwünschte Zukunft modelliert, zumal im Sinne einer Konsensbildung. Falls Konsensbildung jedoch schwierig ist, sollte mit der unerwünschten Zukunft begonnen werden – was nicht gewollt wird, ist zumeist klarer und weniger umstritten.

TIPP

Während die Logiken zur Unterscheidung von Szenarien von der Stelle des Szenarios innerhalb der Matrix der wichtigsten Einflussfaktoren abhängen, beschreiben alle Szenarien dieselben allgemeinen Faktoren um die Vergleichbarkeit insgesamt zu erhöhen. Allen treibenden Kräften und Schlüsselfaktoren, die auf Stufe II und III ermittelt wurden, sollten in jedem Szenario berücksichtigt werden.

Zunächst wird überlegt, wie sich diese Faktoren und Kräfte in Bezug auf die Logiken der Szenarien entwickeln. Beispielsweise lautet ein Szenario: ‚Schulen sind mit Metalldetektoren ausgestattet, werden von bewaffneten Sicherheitskräften bewacht und sind außerhalb der Betriebszeiten geschlossen.‘ Ein anderes Szenario lautet dagegen: ‚Schulen werden 14 Stunden pro Tag vom Gemeinwesen genutzt.‘

Um die Szenarien zu verdeutlichen werden die Einzelteile zu einer Erzählung verknüpfen. Anhand eines roten Fadens wird die Entwicklung hin zu einer bestimmten Szenariosituation nachgezeichnet. Folgende Fragen sollten beantwortet werden:

- Wie kommen wir von hier nach dort?
- Welche Ereignisse müssen eintreten, damit sich dieses Szenario verwirklicht?
- Welche Personen wären Teil des Szenarios?

Peter Schwartz (1998) unterscheidet einige der häufig auftretenden Themen ('plots') von Szenarien:²⁴

- Gewinner und Verlierer
- Herausforderung und Entgegnung
- Evolution
- Revolution
- Zyklen
- Unendliche Möglichkeit
- Die Figur des einsamen Kämpfers (The Lone Ranger)
- Meine Generation.

²⁴ Für Beschreibungen und Beispiele dieser Themen vgl. Schwartz (1998).

Es sollte überlegt werden, wie unterschiedliche Themen mit denselben Faktoren, etwa Umweltpolitik, umgehen könnten. Die Erzählung sollte eine Abfolge von Ereignissen in beobachtbaren Einheiten nacherzählen. Zum Beispiel ist die Aussage, ‚Großbritannien tritt der Europäischen Währungsunion bei‘, besser als: ‚Großbritannien nähert sich Europa an.‘

Die Themen verändern sich häufig im Laufe der Zeit und interagieren. Die Annahme, dass Themen ohne Unterbrechungen fortlaufen könnten, sollte vermieden werden. Gute Szenarien sind gleichzeitig plausibel und überraschend. Außerdem sollte das Hinzufügen weiterer Wildcards erwogen werden zusammen mit der Beobachtung, wie sich dies auf die anderen Faktoren in jedem Szenario auswirkt.

In dieser Phase der Ausarbeitung der Szenarien sollte damit begonnen werden, erste Indikatoren, welche die Entwicklung unterschiedlicher Szenarien beeinflussen, zu identifizieren und zu quantifizieren (falls möglich). Diese können innerhalb der Szenarien selbst beschrieben werden, und sie können in weiterer Folge dazu genutzt werden, die ‚Zukunft zu überwachen‘.

Jedes Szenario sollte einen *Namen* bekommen, der kurz, anschaulich und einprägsam ist. Der Name sollte aufschlussreich sein in Bezug auf die Logik des Szenarios, indem er sie von der Logik eines anderen Szenarios unterscheidet.

TIPP

Es sollte vermieden werden am Ende drei Szenarien zu haben, die einer ‚wahrscheinlichsten‘, einer ‚unwahrscheinlichsten‘ und einer ‚neutralen‘ Vorhersage entsprechen. Insgesamt sollte die Beschreibung von Szenarien im Sinne von *Wahrscheinlichkeiten* vermieden werden; dies birgt das Risiko in sich ein unwahrscheinliches, aber potentiell hochwirksames Szenario zu übersehen.

9. Explorieren von Implikationen

Die Implikationen eines jeden Szenarios für das zentrale Thema sollten bedacht werden. Welche Schwachstellen wurden entdeckt? Ist die Entscheidung über alle Szenarien hinweg stabil oder nur für ein oder zwei? Eine Entscheidung, die nur für eines der Szenarien infrage kommt, ist insbesondere dann äußerst riskant, wenn die Organisation ein geringes Maß an Kontrolle über die Realisierung des Szenarios hat.

Es sollte herausgefunden werden, wie eine Strategie robuster gemacht werden kann.

10. Bestimmen von Hauptindikatoren

Ereignisse oder Merkmale, die das Eintreten eines bestimmten Szenarios ankündigen, sollten identifiziert werden. Diese Indikatoren sind erste Anzeichen, die spezifisch für einzelne Szenarien sein sollten, damit diese auseinander gehalten werden können. Sie sollten spezifisch sein und nicht allgemein oder uneindeutig, damit sie von Regierungen, Organisationen oder Firmen überwacht werden können. Die Zeichen für eine Schwerpunktverlagerung der Wirtschaft von Industrie zu Technologie könnten sich beispielsweise in Stellenanzeigen, in den Mitgliederzahlen der Gewerkschaften oder im Aufkommen neuer Zeitschriften abzeichnen.

Das Ziel ist es, die verschiedenen tatsächlich auftretenden Entwicklungen so früh wie möglich zu entdecken, damit die Planung danach ausgerichtet werden kann.

11. Präsentieren der Szenarien vor der relevanten Öffentlichkeit

Üblicherweise werden die Szenarien und Analysen dem entsprechenden Zielpublikum in Form von schriftlichen Berichten präsentiert. Manche Szenarien wurden jedoch an äußerst ausgefallenen Orten präsentiert. So baute etwa eine Stadt eine sog. ‚Villa 2015‘ mit einem Raum für jedes Szenario. Zur Einladung wurden Postkarten mit Bildern der vier Szenarien an alle EinwohnerInnen der Stadt geschickt. Alle BesucherInnen wurden ersucht, vor dem Verlassen der Villa 2015 einen Fragebogen auszufüllen, und die gesammelten Informationen wurden danach von StadplanerInnen verwendet. Eine weitere innovative Form der Präsentation der Szenarien bestand in der Verwendung einer interaktiven Online-Umgebung. Auch kurze Theaterstücke können zur Präsentation geeignet sein.

12. Erarbeiten und Diskutieren von Optionen

Die Einsichten aus dem Prozess der Szenarien-Entwicklung können nachfolgende Entscheidungsprozesse beeinflussen. Ringland (2002, Abschnitt III.7) beschreibt ein mögliches Verfahren um von einem Szenario zu einem Plan zu gelangen. Er schlägt die folgenden Schritte vor:

- **Strategische Analysen**

Eine Strategische Analyse der eigenen Organisation und möglicher zukünftiger Konkurrenten sollte durchgeführt werden. Die Analyse kann mithilfe herkömmlicher Verfahren durchgeführt werden wie: SWOT-Analyse, PIMS, Portfolioanalyse, kritischen Erfolgsfaktoren, Business segmentation etc. Die Liste mit Analyseverfahren beinhaltet weitere Instrumente (Abschnitt 16).

- **Szenariobildung**

Im Prozess der Szenariobildung werden jene zukünftigen Entwicklungen beschrieben, die sich auf die Organisation auswirken könnten.

- **Strategiesuche**

Szenarien können auf zumindest zwei Wegen bei der Strategieentwicklung behilflich sein. Zunächst können sie zur Sondierung jener Umgebungen dienen, innerhalb derer das Gemeinwesen vermutlich über einen langen Zeitraum hinweg bestehen können sollte. Damit können sie verhindern, dass eine Strategie für das Jahr 2050 entwickelt wird, die eigentlich für die Welt im Jahr 2004 geeignet gewesen wäre (aber nicht mehr existiert).

Die Möglichkeiten, Bedrohungen und entsprechende Optionen der Maßnahmenergreifung, die in den verschiedenen Szenarien festgestellt wurden, sollten überprüft werden. Manager müssen darüber entscheiden, ob ihre Planung auf einem oder mehreren Szenarien basieren soll. Eine Strategie auf der Basis eines Referenzszenarios wird ‚stark fokussiert‘ genannt, während ein Plan auf der Basis mehrerer Szenarien als ‚zukunftsstabil‘ bezeichnet wird. Die Hauptfrage lautet in jedem Fall: „Was sollen wir tun, falls ein Szenario eintritt?“; sie lautet nicht: „Was wird passieren?“

Eine Matrix mit den unterschiedlichen Optionen für jedes Szenario sollte gebildet werden. Danach wird die Eignung der Optionen für jedes Szenario bewertet. Die Einteilung der Optionen in Strategien sollte in Abhängigkeit davon erfolgen, ob sie Teil einer zukunftsstabilen, einer teilweise stabilen, oder einer fokussierten Strategie sind.²⁵

²⁵ Vgl. Ringland (2002, S. 188) für ein Beispiel einer Optionen-Matrix der Szenarien und weitere Erläuterungen.

- **Strategieformulierung**

Sobald die strategische Ausrichtung entschieden ist, müssen konkrete Maßnahmen gesetzt werden, die eine Brücke schlagen zwischen der Organisation in ihrer gegenwärtigen Situation und ihren Zielen. Diese Ziele können etwa im Leitbild der Organisation festgeschrieben sein. Allerdings können die Erkenntnisse des Szenarienbildungsprozesses dazu führen, dass Organisationsmitglieder eine völlige oder teilweise Reformulierung des Leitbildes fordern. Es ist auch denkbar, dass frühere Ziele und Strategien in Übereinstimmung mit dem Leitbild korrigiert werden müssen.

Die Organisation hat zur Etablierung dieser Verbindung zwischen der Gegenwart und den festgelegten Zielen mehrere Möglichkeiten. Ringland (2002) beschreibt einige typische Szenarien-unterstützte strategische Ansätze wie etwa:

- Reagieren auf erkennbare Trends
- Bewältigen künftiger Risiken
- Aktives Nutzen von Zukunftschancen
- Flexibel Bleiben
- Entwickeln und Verwirklichen eigener Visionen.
- Vermutlich wird eine Kombination dieser Optionen verwendet werden.

13.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

Zur Durchführung eines Szenario-Verfahrens von Schritt III/IV bis zur Ausarbeitung der Szenarien sind mindestens zwei Tage erforderlich. Dies wird auch nur dann ausreichend sein, wenn die zentrale Frage oder das zentrale Thema bereits wohl definiert ist und alle Informationen, die zur Bestimmung der Hauptunsicherheitsfaktoren und der wichtigsten Triebkräfte notwendig sind, gesammelt und von den TeilnehmerInnen verstanden wurden.

Sobald die Szenarien ausgearbeitet worden sind, wird zusätzlich Zeit zur Analyse und Strategiebildung nötig sein. Zur Erreichung guter Resultate sollten zumindest drei Tage für den Szenarien-Workshop zur Verfügung stehen und insgesamt sechs Monate zur Vorbereitung (Interviews zur Informationssammlung, Festlegung der zentralen Frage), Analyse, Strategiebildung und Verbreitung.

Im Idealfall, und insbesondere wenn es um Entwicklungsfragen gehen soll, sollte der kontinuierliche und schrittweise Prozess einhergehen mit:

- der kontinuierlichen Entwicklung, Verbesserung und Anpassung der Szenarien
- dem Gebrauch und der Interpretation der Szenarien innerhalb neuer Pläne und Programme
- der Umsetzung existierender Pläne und Programme
- der Aufrechterhaltung und Entwicklung der Wissens- und Aktionsnetzwerke.

Szenario-Verfahren sind weitaus arbeitsintensiver, kostspieliger und zeitaufwändiger als einfache ‚Planungen‘. Einige Autoren weisen allerdings darauf hin, dass die zusätzliche Verzögerung zusammen mit den Kosten angesichts der Anfälligkeit herkömmlicher Vorhersage- und Planungsverfahren in Zeiten der Unsicherheit zu versagen, gerechtfertigt sind, sofern sie zu einem dauerhafteren Plan führen.

Die wichtigsten Kostenfaktoren eines Szenario-Verfahrens sind:

- Personal
 - Projektmanager
 - ModeratorIn(nen)
 - Honorare der TeilnehmerInnen (bei Bedarf).
- Reisekosten
 - ModeratorIn(nen)
 - TeilnehmerInnen.
- Unterkunft
 - ModeratorIn(nen)
 - TeilnehmerInnen.
- Verpflegung
 - Mahlzeiten und Erfrischungen für jeden Arbeitstag.
- Rekrutierung und Bewerbung
 - Aussendungen zur Rekrutierung der TeilnehmerInnen
 - Bekanntmachung durch öffentliche Präsentationen der Szenarien.
- Kommunikation
 - Kosten der Ermittlung der Meinungen (abhängig von Methode)
 - Kosten der öffentlichen Präsentation der Szenarien (abhängig vom Format)
 - Druck des Endberichts.
- Infrastruktur
 - Veranstaltungsort für den Workshop.
- Unterlagen und Materialien
 - Papier und Stifte
 - Notebooks
 - Software zur Textverarbeitung, Berechnung und Zeichnung
 - (Overhead-) Projektor
 - große Papierbögen zur Sammlung von Ideen
 - Klebeband oder Reißnägel
 - Moderationsmarker mit breitem Strich.

13.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke

Es sollte keinesfalls der Eindruck entstehen, dass die entwickelten Szenarien die einzig möglichen Zukünfte darstellen. Die reale Zukunft wird aus verschiedenen Elementen von Szenarien bestehen und auch solchen, die überhaupt nicht berücksichtigt wurden.

Manchmal wird es am Ende ein Szenario geben, das als das wahrscheinlichste gilt; die anderen beschreiben dann nur Variationen dieses Themas. Deshalb werden sog. ‚Business-as-usual-Szenarien‘ auch von manchen ModeratorInnen ausgeschlossen.

Manche finden es schwierig sich mit mehreren plausiblen Zukünften auseinander zu setzen. Deshalb wird häufig die Entwicklung von nur drei bis fünf Szenarien im Rahmen eines Workshops empfohlen. Allerdings besteht dadurch

die Gefahr, dass die Bandbreite berücksichtigter Dynamiken und Möglichkeiten eingeschränkt wird. Aus diesem Grund wird auch die Untersuchung von 'Wildcards' empfohlen.

Bei der Präsentation von Szenarien sollte das Publikum sorgfältig bedacht werden. Szenarien, die sich auf die Beschreibung allgemeiner Regeln beschränken und unterstützende Analyse und Quantifizierung vermissen lassen, sind nicht funktionstüchtig. Politische EntscheidungsträgerInnen erachten sie daher als nutzlos – allerdings könnten sie von der breiten Öffentlichkeit begrüßt werden, weil sie eine Kostprobe der Zukunft geben. Äußerst detailliert und formal beschriebene Szenarien könnten andererseits für gewöhnliche Leser schwierig sein.

Varianten

Eine übliche Variation des Prozesses besteht darin, zunächst mit vorbereiteten Szenarien zu beginnen. Eine Möglichkeit ist die Verwendung breiter Szenarien, die eine potentielle Entwicklung einer Region beschreiben. Der Workshop dient dann der Erarbeitung spezifischer Szenarien auf der Basis derselben Logiken/Annahmen. Eine Alternative ist die Verwendung spezifischer (Sektor-)Szenarien, die für eine andere Region oder Organisation entwickelt wurden und an den jeweiligen Kontext angepasst werden. Die festgestellten Unterschiede können zur langfristigen Planung nützlich sein.

Potentielle Grenzen

Wie alle sozialen Prozesse (und prospektiven Methoden) hat auch der Szenarien-Workshop seine Grenzen:

- **Das Problem des ‚Zeitgeistes‘:**

Die Dynamik der Gruppe kann das Ergebnis des deliberativen Prozesses auf eine Weise beeinflussen, dass verschiedene Übungen zu denselben Resultaten führen. Das passiert, wenn sich verschiedene Gruppen auf die wenigen, gegenwärtig vorherrschenden sozialen und kulturellen Themen beziehen.

- **Das Problem der ‚Undurchsichtigkeit des Kontexts‘:**

Dieses Problem tritt häufig auf, wenn sich TeilnehmerInnen zu sehr auf bestimmte Aspekte gewisser Sektoren, wie Technologie, beziehen und dadurch die umfassende Evaluierung der sozialen, ökonomischen und politischen Implikationen von Veränderungen in benachbarten Sektoren verabsäumen.

- **Das Problem der ‚Ereignisevaluierung‘:**

Die Auftrittswahrscheinlichkeit wenig wahrscheinlicher Ereignisse wird zumeist überschätzt, die von wahrscheinlichen Ereignissen hingegen unterschätzt. Es besteht eine allgemeine Tendenz dazu, die Repräsentativität von Ereignissen dadurch zu verzerren, dass herausragende aber irrelevante Details überbewertet werden. Die Realisierbarkeit und Nützlichkeit von Zukunftsszenarien wird dadurch untergraben.

13.6 Literatur und Quellen

- African Futures & Phyllos IPE (2002) A Guide to Conducting Futures Studies in Africa. Ottawa, Canada: St. Joseph Print Group.
- Futures Group, The (1994). Scenarios. In: J. Glen (Hrsg.) Futures Research Methodology. AC/UNU Millennium Project.
- Global Exploratory Scenarios. Millennium Project.
- ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.
- Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.
- Ringland, G. (2002) Scenarios in Public Policy. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Schwartz, P. (1991) The Art of the Long View. Chichester: John Wiley & Sons.
- Social Analysis (2001) Selected Tools and Techniques. World Bank Social Development Paper Nr. 36, Juni.
- Van der Heijden, Kees (1997) Scenarios: The Art of Strategic Conversation. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wehmeyer, Walter, Clayton, Anthony & Lum, Ken (Hrsg.) (2002) Greener Management International, Heft 37: Foresighting for Development.
- Andersen, I. & Jaeger, B. (2001) Scenario workshops and urban planning in Denmark. PLA Notes 40, Februar. Danish Board of Technology: www.tekno.dk.

14 Technologiefestival

14.1 Definition

Ein Technologiefestival ist ein umfassendes, leicht zugängliches öffentliches Ereignis zu einem klar definierten Thema. Es dient dazu, einen populären und verständlichen Dialog zu komplexen, umstrittenen und facettenreichen sozialpolitischen Fragen zu ermöglichen. So können etwa öffentliche Debatten zu wissenschaftlichen und technischen Fragen durch die Organisation eines solchen Festivals bereichert werden. Die BesucherInnen solcher Festivals haben die Gelegenheit über einen begrenzten Zeitraum hinweg in verschiedene Themen einzutauchen. Ein Festival besteht üblicherweise aus einer gelungenen Mischung aus Information, Unterhaltung und Aktivitäten zur öffentlichen Meinungs- und Bewusstseinsbildung.

14.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Ein Technologiefestival eignet sich besonders für komplexe Fragen, die eine aktivere Einbindung der breiten Öffentlichkeit erfordern. Es dient dazu, den Menschen einen neutralen Überblick über das Thema, eine Idee seiner Reichhaltigkeit und der verschiedenen möglichen Perspektiven zu geben und darüber, wie sich moderne Gesellschaften bereits mit diesen Thema im Alltagsleben, in der Politik, in Kunst und Medien etc. beschäftigen. Ein Festival wird sicherlich nicht dazu beitragen, die öffentliche oder politische Diskussion nachdrücklich zu vertiefen, es kann aber eine laufende oder stagnierende Diskussion bereichern. Politische Entscheidungsprozesse können durch ein Technologiefestival unterstützt werden. Um dies zu erreichen, muss jedoch ein Großteil des Programms dann auch explizit zu diesem Zweck gestaltet worden sein.

Ein Technologiefestival kann nützlich sein:

- zur Beteiligung großer und verschiedenartiger Gruppen (etwa 1000 BesucherInnen) interessierter BürgerInnen an einem bestimmten Thema
- zur Präsentation eines verständlichen Überblicks über ein komplexes, umstrittenes und facettenreiches Thema
- zum Austausch von Wissen über ein Thema
- wenn das Thema das Alltagsleben der BesucherInnen irgendwie betrifft
- wenn es bereits eine Menge an Information gibt
- wenn die verschiedenen Gesichtspunkte leicht zu definieren sind
- wenn sich bereits unterschiedliche Disziplinen und Gruppen (PolitikerInnen, Fachleute, ProduzentInnen, InteressenvertreterInnen, EthikerInnen, KünstlerInnen) mit dem Thema befassen
- zur Steigerung des positiven Images und der sozialen Wahrnehmung einer Organisation.

Die Durchführung eines Technologiefestivals ist weniger empfehlenswert, wenn:

- es das Ziel ist Entscheidungsprozesse zu beeinflussen
- es das Ziel ist die Diskussion zu vertiefen
- das Budget zu knapp ist
- die Verfügbarkeit von Personal begrenzt ist

- der Veranstaltungsort nicht für ein umfassendes Programm geeignet ist
- das Thema eindimensional, auf eine begrenzte Anzahl an BürgerInnen bezogen oder nicht umstritten genug ist
- das Thema nicht Teil der politischen oder sozialen Agenda ist und es vermutlich auch nicht sein wird.

Es ist wichtig sich die Idee eines Festivals bewusst zu machen: BesucherInnen müssen die Wahl zur Teilnahme an verschiedenen Teilen des Programms haben. Außerdem müssen alle Programmbestandteile für sich stehen können, da es aufgrund räumlicher oder programmtechnischer Einschränkungen möglich sein kann, dass einige der Aktivitäten nicht von allen InteressentInnen besucht werden können.

Das erste Technologiefestival mit dem Titel 'The Night of Procreation' wurde vom niederländischen Rathenau Institute im September 2001 zum Thema Reproduktionsmedizin und -technologien durchgeführt. Aufgrund des großen qualitativen und quantitativen Erfolgs der Veranstaltung wurde im November 2003 ein zweites Festival mit dem Titel 'Homo Sapiens 2.0' zum Thema 'Human enhancement' organisiert.

14.3 Ablauf

TIPP

Die vorliegende Beschreibung basiert auf den Erfahrungen aus den ersten beiden Technologiefestivals in den Niederlanden. Viele Aspekte der Gestaltung des Festivals sind daher abhängig von bestimmten Merkmalen wie dem Veranstaltungsort (ein Wissenschaftsmuseum), der Organisation (ein Institut zur Technikfolgenabschätzung), der zeitlichen und finanziellen Ressourcen, den Zielen und dem Thema. Dieser Überblick verallgemeinert einige Aspekte eines Festivals; die meisten Entscheidungen in Bezug auf Zeit, Budget, Ort und Kooperationen sind jedoch von den spezifischen Umständen abhängig, die jedes Festival einzigartig machen. Die Angemessenheit und Durchführbarkeit von Entscheidungen kann tatsächlich erst im Laufe der Veranstaltung beurteilt werden.

14.3.1 Vorbereitung

Thema

Die Organisation eines Festivals beginnt mit der Bestimmung und Abgrenzung des Themas. Ein gutes Thema ist komplex, erzeugt unterschiedliche Standpunkte und Emotionen und ist für ein breites und vielfältiges Publikum thematisch interessant. Falls nicht genügend Information über das Thema verfügbar ist (eine neutrale Darstellung, eine allgemeine Studie etc.) sollte die Vorbereitung eines Festivals mit der Zusammenstellung einer Informationsbroschüre beginnen. Dazu ist erheblicher Arbeitsaufwand erforderlich, aber die Investition wird sich im Laufe der Vorbereitungen, der Abgrenzung des Programms, der Kontakte zu den TeilnehmerInnen, der Erstellung einer Website und anderer Kommunikationsmittel bezahlt machen.

TIPP

Das Festival sollte einen einprägsamen Namen haben, der eindeutig auf das Thema und den Inhalt des Festivals verweist.

Eine Informationsbroschüre sollte folgende Informationen enthalten:

Einleitung

- die Gründe für die Organisation des Festivals
- das Ziel/die Ziele des Festivals
- (nicht)spezifische Zielgruppen.

Thema

- Beschreibung der zentralen Themen
- Abgrenzung des Themas
- detaillierte Diskussion des Themas: der aktuelle Stand der Diskussionen zum Thema, die laufende Debatte, das umfassende Netzwerk involvierter Personen, die sozialen und ethischen Fragen zu Individuum und Gesellschaft insgesamt, mögliche Zukunftsszenarien.
- mögliche Aktivitäten während des Festivals

Praktische Fragen

- Zusammensetzung des Festivalteams (mit E-mail-Adressen und Telefonnummern)
- kurzes Leitbild der Organisation und der Partner (kann auch in der Einleitung beschrieben sein).

Das Rathenau Institute verwendete für jedes Technologiefestival unterschiedliche Ressourcen. 'The Night of Procreation' stand in engem Zusammenhang mit der Präsentation dreier Studien zu Zeugung und Unfruchtbarkeit. Diese Studien wurden im Voraus durch externe ForscherInnen erstellt und bezogen sich auf verschiedene Aspekte des Themas (historisch, ethisch, anthropologisch, demographisch, juristisch etc.). Da es zum Thema des 'Human enhancement' keinen verständlichen Überblick als Hintergrundinformation zum zweiten Technologiefestival gab, stellte das Organisationsteam eine Informationsbroschüre ('Green booklet') mit Abschnitten zur Verbesserung von Körper, Geist und Nachwuchs zusammen. Die Broschüre konzentrierte sich auf die Möglichkeiten des 'Human enhancement' (Wie können Menschen verbessert werden?) und bezog sich konkret auf zehn verschiedene Technologien: Klonen, Geschlechtsbestimmung, genetische Präimplantationsdiagnose, Gentherapie, Transplantation, Kybernetik, kosmetische Chirurgie, Doping (Sport), Ernährung, Neuropharmazeutika. Die Broschüre bezieht sich auch auf den Geltungsbereich des Themas (Was genau ist zu verbessern?) und untersucht die gesellschaftlichen Argumente dafür und dagegen (ethische Dilemmata auf individueller und kollektiver Ebene wie Medikalisierung, Normalisierung, Entfremdung, Abhängigkeit, Verantwortlichkeit etc.).

TIPP

Personal

Planung und Projektmanagement eines Technologiefestivals liegen in der Verantwortung des 'Festivalteams', das aus vier oder fünf Personen besteht. Jedes Teammitglied ist für einen Teil der Organisation verantwortlich und diejenigen, die an Inhalt und Logistik arbeiten, müssen besonders eng kooperieren. Ihre Hauptaufgaben sind:

- *GesamtkoordinatorIn*: VertreterIn des Auftraggebers (z. B. Organisation), der/die letztlich für das Festival verantwortlich ist. Er/sie hat den Vorsitz bei Teamsitzungen, ist verantwortlich für das Budget und die Gesamtleitung.
- *Inhaltliche/r KoordinatorIn*: Er/sie bereitet Beiträge (oder eine Informationsbroschüre) vor und ist aktiv in die Programmgestaltung involviert. Er/

sie sorgt für die inhaltliche Gestaltung der verschiedenen Aktivitäten und für eine ausgewogene Zusammenstellung des Programms und seiner Einzelteile. Abhängig von der Größe des Festivals arbeitet der/die inhaltliche KoordinatorIn mit mehreren Personen zusammen, die ihn/sie dabei unterstützen interessante Personen, heiße Themen und aktuelle Dilemmata etc. ausfindig zu machen. Sie arbeiten als ‚Inhaltsteam‘ (content team) zusammen. Alle Vorschläge für Aktivitäten sollten durch den/die GesamtkoordinatorIn (zur programmbezogenen und budgetären Zulassung), den/die praktische/n KoordinatorIn und den VertreterInnen des Veranstaltungsorts (Durchführbarkeit und mögliche Probleme) bestätigt werden.

- *Praktische/r KoordinatorIn:* Er/sie erledigt alle logistischen Angelegenheiten im Rahmen des Programms: aktualisiert wöchentlich den Stand der Dinge, die TeilnehmerInnenliste, und Übersichten zu Nebenaktivitäten, Personen, technischen MitarbeiterInnen etc. Er/sie sorgt für die Einladung und Betreuung der TeilnehmerInnen und versorgt sie mit Informationen. Er/sie organisiert den gesamten Zeitplan, die Besprechungen, die Unterlagen, die Essensgutscheine, die Reisekosten etc. der TeilnehmerInnen vor und während der Veranstaltung. Der Organisationsbedarf in Bezug auf das Programm wird gemeinsam mit dem/der inhaltlichen KoordinatorIn festgelegt.
- *KommunikationskoordinatorIn:* Er/sie sorgt für die Bekanntmachung der Veranstaltung: Plakate, Flugblätter, Website, Presse (kostenlose Werbung!), Werbung und Presseaktivitäten während der Veranstaltung.
- *VertreterIn vor Ort* (falls das Festival extern organisiert werden muss): Er/sie liefert Informationen zum Veranstaltungsort (Fassungsvermögen, Lagepläne, Brandschutzbestimmungen, Reisebeschreibungen, Park- und Ladebestimmungen etc.) den Einsatz des Personals (Eingang, Garderobe, Technik, Sicherheit, Catering, Bedienstete etc.) und untersucht das Programm auf mögliche Raumprobleme oder andere Engstellen.

Projektbeirat

Es empfiehlt sich die Einrichtung eines Projektbeirats von 5 bis 7 Personen, die mit der Materie auf unterschiedliche Weise vertraut sind, um:

- sicherzustellen, dass alle relevanten Themenbereiche und Perspektiven auf ausgewogene und objektive Weise vertreten sind
- bei der Sondierung des Themas behilflich zu sein, indem sie über interessante Entwicklungen, Standpunkte, Artikel und Personen Auskunft geben
- das Festivalprogramm zu bestätigen.

Der Projektbeirat berät in der Vorbereitungsphase zu drei Zeitpunkten, das erste Mal unmittelbar nach der Festlegung des Themas. Das bedeutet, dass der Beirat ganz zu Beginn des Gesamtprozesses zusammengestellt werden sollte. Das zweite Mal wird der Beirat bei der Beurteilung des ersten Programmentwurfs aktiv. Außerdem können die einzelnen Mitglieder einzelne Bestandteile des Programms im Sinne von permanent verfügbaren Auskunftspersonen begleiten und damit das Inhaltsteam unterstützen.

Die ersten beiden Beratungen sind besonders wichtig und es ist von Vorteil, wenn alle Mitglieder, der/die GesamtkoordinatorIn und der/die inhaltliche KoordinatorIn bei dieser Besprechung persönlich anwesend sind. Im Laufe des ersten Treffens sollte die Idee des Festivals vorgestellt und die Aufgaben des Beirats geklärt werden. Die Mitglieder sollten sich darüber im Klaren sein, dass ihre Aufgabe darin besteht, das Inhaltsteam zu unterstützen und zu beraten. Ratschläge bezüglich der Einzelbestandteile des Programms (die dritte Konsultation) können sie den entsprechenden Mitgliedern des Inhaltsteams auch telefonisch oder per E-Mail zukommen lassen.

Andere beteiligte Personen

Viele Personen sind in die Abwicklung eines Festivals involviert.

- *SprecherInnen*: Das Programm eines Festivals ist voll mit Vortragenden (die allgemeine Informationen zum Thema in visuell aufbereiteter Form geben), ModeratorInnen (die die Debatte leiten), Debattierende (die ihre Standpunkte während der Debatte verteidigen), AutorInnen (die Teile ihrer Arbeiten vorlesen), InterviewerInnen (die ausgesuchte TeilnehmerInnen vor Publikum interviewen), Humoristen (die alternative und kreative Formen der Auseinandersetzung anbieten) etc.
- *Bedienstete*: Sie sind für die Organisation bestimmter Programmbestandteile in einzelnen Räumen oder Sälen zuständig. Sie überwachen den Zugang des Publikums (die max. Auslastung!!!), betreuen SprecherInnen und kündigen sie an, betreuen das Publikum, reichen die Mikrofone während der interaktiven Teile im Publikum herum etc. Sie werden durch Wachpersonal an den Eingängen unterstützt, um nach Beginn der Sitzungen die Türen geschlossen zu halten.
- *Manager des Veranstaltungsorts*: Sie befinden sich an einem zentralen Punkt und können mit praktischen Fragen zum Veranstaltungsort, zum Programm und Ablauf des Festivals konfrontiert werden. Sie können auch selbst mit dem Festivalteam in Kontakt treten.
- *technische MitarbeiterInnen*: helfen bei technischen Problemen
- *IT-Support*: helfen bei Multimediapräsentationen und Videos etc., zeichnen alle Vorträge, Debatten, Interviews, Diskussionen etc. auf
- *AusstellerInnen*: im Fall von Ausstellungen als Teil des Programms; besetzen einen Informationsstand
- *Empfang*: begrüßen BesucherInnen, verteilen Programme und Informationen. Der Empfang ist am besten dreiteilig: BesucherInnen, SprecherInnen, Presse.
- *BeobachterInnen und GutachterInnen*: besuchen Teile des Programms und evaluieren das Festival. Es wird empfohlen den BesucherInnen am Eingang ein Programm und einen Evaluierungsbogen zu geben, den sie bei Verlassen des Geländes an der Rezeption abgeben, in vorgesehene Behälter werfen oder kostenfrei zusenden können.
- *JournalistInnen*: besuchen Teile der Veranstaltung und berichten darüber. Die Texte können ins Netz gestellt oder Teil einer Festivalzusammenfassung werden. Es ist wichtig, dass die für Inhalt und Kommunikation verantwortlichen Personen sich auf die Ziele des Berichts einigen und alle JournalistInnen gut darüber informieren. Falls es sich um mehrere JournalistInnen handelt, sollte eine/r damit beauftragt werden.
- *Catering*: versorgen alle involvierten Personen (Zeitplan wer wann essen kann!) und die BesucherInnen mit Verpflegung
- *Wachpersonal*: befindet sich überall dort, wo der Zugang von Personen limitiert ist, das Publikum angeleitet werden muss und BesucherInnen ruhig sein müssen etc.

Es ist wichtig, alle Namen und Telefonnummern programmverantwortlicher Personen aufzulisten und zu verteilen.

TIPP

Planung von Aktivitäten

Ein Festival besteht aus einer Vielzahl verschiedener Aktivitäten gleichzeitig. Abhängig vom Thema, dem Veranstaltungsort, dem Budget, dem Personal und der verfügbaren Zeit können folgende Aktivitäten für das Festival organisiert werden:

- *Präsentationen*: Vorträge sind sehr gute Möglichkeiten zur Einführung in bestimmte Aspekte eines Themas. Der aktuelle Stand, politische und ethische Standpunkte oder Zukunftsszenarien können in Form von interaktiven Präsentationen kommuniziert werden. Die Vorträge sollten visuell ansprechend aufbereitet sein, und die Vortragenden sollten einen interessanten Weg zur Einführung in das Thema finden. Da das Publikum breit ist und nicht im Voraus bekannt, sollten die Vorträge eine Menge allgemeiner Information bieten, die für die BesucherInnen im Laufe des Festivals nützlich sein kann. Ein Vortrag sollte 30 Minuten dauern; danach sollten Fragen und Antworten möglich sein (15 Minuten).
- *Debatten*: Eine Debatte dient der Kontextualisierung allgemeiner Information (eines Vortrags) und der Diskussion verschiedener gegensätzlicher Standpunkte. Debatten können auf unterschiedlichste Weise gestaltet sein, und ein Festival ist eine gute Gelegenheit damit zu experimentieren. Publikumsbefragungen, Kurzdiskussion zwischen zwei Personen, kurze Interviews oder eine Debatte im Anschluss an die Schilderung persönlicher Erfahrungen sind gute Möglichkeiten zur Anbindung einer Debatte. Die Diskussionsrunde kann von Anfang an auf der Bühne sitzen, oder einzelne Personen können nach ihrer Stellungnahme dazukommen. Unabhängig davon wird die Rolle des/der Moderatorin immer zentral sein. Er/sie sollte aufgeschlossen, kritisch und aufmerksam in Bezug auf Vorgänge im Publikum und auf der Bühne sein. Abhängig von Umfang und Form des Themas kann eine Debatte von 30 bis zu 60 Minuten dauern.
- *Interviews*: Ein Interview ist ein einfacher Weg etwas über persönliche Erfahrungen, Motive und Überzeugungen herauszufinden. Sie können mit den schillerndsten Figuren geführt werden, aber auch mit relativ unbekanntem Personen, deren Ansichten und Erfahrungen höchst aufschlussreich sein können.
- *Befragungen*: Die BesucherInnen können beim Eingang, im Laufe des Programms oder zur Sammlung von Beiträgen zu Debatten etc. befragt werden.
- *Labor*: Praktische Erfahrungen können im Umgang mit komplizierten, High-Tech-Themen sehr wichtig sein.
- *„Triff die Profs“*: In kurzen, moderierten Sitzungen haben die BesucherInnen Gelegenheit, Fragen direkt an ExpertInnen zu richten.
- *Demonstrationsobjekte, Anwendungsbeispiele*
- *Interaktive Workshops*
- *Ausstellungen*
- *Kunst*
- *Informationsmarkt*
- *Speakers corner*
- *Stegreifkomödie*
- *Film*
- *Theater*
- *Quiz*
- *Wettbewerbe* (Aufsätze, Debatten etc.)
- *Musik*.

Die allgemeinen Vorträge sollten am Anfang der Veranstaltung stattfinden. Die BesucherInnen haben dadurch die Möglichkeit sich über Themen zu informieren, die im späteren Verlauf der Veranstaltung (Debatten und andere Programmaktivitäten) diskutiert werden.

TIPP

14.3.2 Das Festival

Das Angebot eines Festivalprogramms sollte reichlich und lebendig sein. Die BesucherInnen finden ihre eigenen Wege durch die Unmenge an Aktivitäten. Das bedeutet, dass vermutlich nicht alle Teile des Programms besucht werden können und eine Auswahl getroffen werden muss. Die beiden niederländischen Technologiefestivals waren eintägige Veranstaltungen, die am Nachmittag begannen und bis Mitternacht oder später andauerten. Die Aktivitäten können aber auch über eine Woche verteilt werden.

Die Wahl des Veranstaltungsortes ist eine wichtige Entscheidung. Alle Aktivitäten können an einem oder über mehrere Orte innerhalb einer Stadt oder eines Landes verteilt sein. Wenn die Veranstalter oder ihre Partner über ein ganzes Land hinweg vertreten sind, kann ein Festival auch auf nationaler Ebene organisiert werden.

Unabhängig davon, wie umfassend Programm, Zeitrahmen oder Veranstaltungsort des Festivals sind, es ist wichtig, dass Inhalt und Stimmung es Festivals vom Publikum als eine Einheit wahrgenommen werden.

TIPP

Es sollte beachtet werden, dass manche Wochentage oder religiöse Ferien den Besuch der Veranstaltung für manche Menschen erschweren können

TIPP

Das Programm

Um ein Beispiel für den Ablauf eines Festivals zu geben, ist im Folgenden das Programm des Festivals Homo Sapiens 2.0 abgebildet, das vom Rathenau Institute im Jahre 2003 zu 'Human enhancement' organisiert wurde (vgl. Tabelle 4 auf der nächsten Seite):

Außenveranstaltungen

- Supermarkt der Zukunft
- Apotheke der Zukunft
- Brainmaschine
- Verwandlungsmaschine
- Videolounge
- Ausstellung: The Bizzare and the Beautiful
- Wonderlab
- Make a Face
- Mode und Kunst
- Monologe.

Tabelle 4: Programm des Festivals Homo Sapiens 2.0

Zeit	FESTSAAL	LUMIÈRE KINO	NEMO THEATER	DA VINCI SAAL
13:00		MACHBARE BABYS: Über Wahlmöglichkeiten vor der Geburt		
13:15			HOMO XEROX: Über Klonen	
13:30				
13:45				
14:00	SÄULE/KOLUMNE	JONGLIEREN MIT GENEN: Gentherapie		
14:15			HIP HIP HURRA FÜR HUMA: Über Altern und Unsterblichkeit	
14:30				
14:45				
15:00		HOMO SAPIENS 1.0: Geschichte des machbaren Menschen		NETTE GESPRÄCHE
15:15	STEGREIFKOMÖDIE: Enhancement aus der Sicht von Stegreif- komikern		DAS AUERWÄHLTE KIND: Debatte über machbare Nachkommen	
15:30				NETTE GESPRÄCHE
15:45				
16:00		NACHRICHT VOM GEHIRN: Machbares Verhalten und Psychopharmaka		
16:15				
16:30	SÄULE/KOLUMNE		WER WÄHLT, WER ZAHLT? Debatte über Machbarkeit und Politik	GENDERKÄMPFE: Über die Geschlechtswahl
16:45				
17:00		HERSENKRAKERS EN BREINBREKERS (unübersetzbar)		
17:15				
17:30		ÜBER NEUROCHIRURGIE	WEIL DU ES WERT BIST? Debatte über kosmetische Chirurgie	UNSTERBLICHES LEBEN: Über Unsterblichkeit
17:45				
18:00	STEGREIFKOMÖDIE: Enhancement aus der Sicht von Stegreif- komikern	VON MENSCH ZU MENSCH: Über Transplantationsmedizin		
18:15				
18:30			GLÜCK AUF REZEPT: Debatte über Tabletten für die Seele	NETTE GESPRÄCHE
18:45				NETTE GESPRÄCHE
19:00		SO GUT WIE NEU: Über (rekonstruktive) kosmetische Chirurgie		
19:15				
19:30				
19:45			WISSENSCHAFT MIT GEWISSEN: Debatte über die Verantwortlich- keit von Wissenschaft	TREFFER! Über Drogen
20:00	SÄULE/KOLUMNE	CYBERNETICS: Vortrag über die Zukunft von Human enhancement		
20:15				
20:30				
20:45			GOTT SPIELEN: Debatte über Enhancement und Religion	NETTE GESPRÄCHE
21:00	STEGREIFKOMÖDIE: Enhancement aus der Sicht von Stegreif- komikern	KLEIN ABER OHO: Über Nanotechnologie		
21:15				NETTE GESPRÄCHE
21:30				
21:45			GENE FÜR GOLD: Debatte über Hochleistungssport und (genetische) Drogen	NETTE GESPRÄCHE
22:00	SÄULE/KOLUMNE	AUFSTAND DER HYBRIDEN: Einführung in die Cyborgology		
22:15				
22:30				
22:45				
23:00				
23:15				
23:30			LATE NIGHT SHOW Abschlussveranstaltung Homo 2.0	
23:45				
00:00	PARTY DJs Rednose, Distrikt bis 02.00 a.m.			
00:15				
00:30				

Vorträge
 Debatten und Panels
 Interviews und Talkshows
 kulturelles Programm

14.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

14.4.1 Zeitachse

Die Organisation eines Festivals ist ein sehr komplexes und zeitaufwändiges Unterfangen. Der Zeitaufwand hängt von vielen Faktoren ab wie etwa Erfahrung, Kompetenz, Konfliktpotential des Themas, Dauer des Projekts, Größe der Veranstaltung etc. Die Vorbereitung sollte am besten ein Jahr davor beginnen.

14.4.2 Budget

Je nach Ausrichtung sind die folgenden Kostenfaktoren zu berücksichtigen:

- Veranstaltungsort des Festivals
- Personal
- audiovisuelle Multimediatechnologie
- zusätzliche Aktivitäten wie Ausstellungen, Demonstration etc., die vorbereitet werden müssen
- Reisekosten der TeilnehmerInnen
- Kommunikation und Bewerbung
- Unterlagen und Materialien
- Dekorationen (physisch, virtuell)
- Verpflegung
- Unterkunft der TeilnehmerInnen.

Der Zeitaufwand des Festivalteams zur Vorbereitung der Veranstaltung macht einen erheblichen Teil des Budgets aus. Manchmal empfiehlt es sich Dinge auszulagern, weil externe Dienstleister besser vorbereitet sein und schneller arbeiten können.

TIPP

Ein Festival kann eine Veranstaltung bei freiem Eintritt sein. Sofern Eintrittsgeld verlangt wird, sollte der Preis mit dem Programmangebot korrespondieren. Der Preis sollte nicht über dem für zwei gute Debatten in einem bekannten Veranstaltungszentrum liegen.

14.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke

Um ein richtiges Festival und nicht nur eine größere öffentlich Veranstaltung zu organisieren, sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Das Spektrum der BesucherInnen sollte breit genug sein.
- Die Anzahl der BesucherInnen: Teilveranstaltungen mit wenigen BesucherInnen tragen kaum zur Idee eines Technologiefestivals bei! Dafür sollten kleinere Räume gesucht werden, oder der verfügbare Platz sollte auf andere Weise verkleinert werden, um einen vollen Eindruck zu erwecken.
- Die Stimmung: sollte entspannt sein. Personen, die nicht in einem vorgegebenen Zeitrahmen an Sitzungen teilnehmen wollen, sollten auf andere, überraschende Weise mit dem Thema konfrontiert werden können. Deshalb ist die Organisation eines Nebenprogramms empfehlenswert.
- Organisiere das Festival rund um Implikationen für Politik und Entscheidungen, um konkrete Ergebnisse und Empfehlungen zu erzielen.

15 World Café²⁶

15.1 Definition

Das World Café ist ein kreativer Prozess zur Förderung gemeinschaftlichen Dialogs und des Austausches von Wissen und Ideen um ein lebendiges Netzwerk aus Gesprächen und Handlungen zu schaffen. In diesem Prozess wird eine Kaffeehausumgebung kreiert, in der die TeilnehmerInnen eine Frage oder ein Thema in Kleingruppen rund um Kaffeetische sitzend diskutieren können. In regelmäßigen Abständen wechseln die TeilnehmerInnen zu einem neuen Tisch. Ein/e TischgastgeberIn bleibt sitzen, fasst das vorangegangene Gespräch für die neuen Tischgäste zusammen. Die nachfolgenden Gespräche werden so immer wieder von den Ideen früherer Gespräche anderer TeilnehmerInnen angeregt. Am Ende des Prozesses werden die Hauptideen in einer Plenarsitzung zusammengefasst und mögliche Anschlussaktivitäten werden diskutiert.

15.2 In welchen Fällen wird diese Methode verwendet?

Das World Café ist besonders für folgende Situationen geeignet:

- zum Beteiligen großer Gruppen (mehr als 12 Personen) an einem authentischen Dialog (Gruppen mit 1200 Personen wurden durchgeführt!)
- zur Sammlung von Beiträgen, dem Austausch von Wissen, der Stimulierung innovativen Denkens und dem explorieren von Handlungsmöglichkeiten für Fragen und Themen des realen Lebens
- zur Beteiligung von Menschen an authentischen Gesprächen mit Personen, die sie kennen oder noch nie getroffen haben
- zur Durchführung einer Tiefenexploration von zentralen strategischen Herausforderungen und Gelegenheiten
- zur Vertiefung von Beziehungen innerhalb einer existierenden Gruppe
- zur Gestaltung sinnvoller Begegnungen zwischen einem Sprecher und einem Publikum.

Das Café ist weniger geeignet falls:

- wenn eine Entwicklung bereits auf eine bestimmte Lösung zustrebt
- es nur um einseitige Informationsvermittlung geht
- es um die Entwicklung detaillierter Umsetzungspläne geht
- weniger als 12 Personen involviert sind. (In diesem Fall bieten sich herkömmlichere Formen zur Schaffung authentischer Gespräche an wie die des Gesprächszirkels oder des Rates.)

²⁶ Dieser Abschnitt bezieht sich größtenteils auf Brown, J. (2002) *The World Café: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*. Mill Valley, CA: Whole Systems Associates.

15.3 Ablauf

15.3.1 Übersicht

Während einer Café-Veranstaltung explorieren die TeilnehmerInnen ein Thema durch Diskussionen oder Zeichnen in Kleingruppen oder an ‚Tischen‘ über mehrere aufeinander folgende Sitzungen zu 20-30 Minuten. Nach jeder Sitzung wechseln die TeilnehmerInnen die Tische um ihre

Diskussionen ‚gegenseitig zu befruchten‘. Die Veranstaltung wird mit einer Plenarsitzung abgeschlossen, die sich der Bestimmung der wichtigsten Ideen und Schlussfolgerungen widmet.

15.3.2 Vorbereitung

1. Auswahl eines/einer Café-ModeratorIn

Diese flexible Methode ist relativ leicht zu organisieren. Sie kann von einer Einzelperson oder einem Team geleitet werden. Eine Person (oder zwei) wird (werden) als Café-ModeratorIn(nen) fungieren.

Die Aufgabe des/der Café-ModeratorIn ist es zu gewährleisten, dass die Richtlinien für Dialog und Engagement eingehalten werden. Es geht nicht so sehr um ein bestimmtes Format, sondern darum den Geist dieser Richtlinien zu verkörpern. Der/die GastgeberIn eines Cafés zu sein, erfordert Aufmerksamkeit, Kunstfertigkeit und Bedacht. Café-ModeratorIn(nen) können aus einer interessanten Konversation bahnbrechendes Denken machen.

Zu den Aufgaben des/der Café-ModeratorIn(nen) gehören:

- Arbeit mit dem Planungsteam zur Bestimmung der Ziele der Veranstaltung und der Gästeliste
- angemessene Benennung des Cafés
- Unterstützung der Einladung
- Arbeit mit anderen zur Gestaltung einer angenehmen Café-Atmosphäre
- Begrüßung der TeilnehmerInnen bei der Ankunft
- Erklären des Ziels der Zusammenkunft
- Vorschlagen von Fragen oder Themen für Gesprächsrunden; diese sollten für alle am Tisch sichtbar sein (Overhead, Flipchart, Karten etc.)
- Erklären der Café-Richtlinien und der Café-Etikette (Overhead, Flipchart, Karten an jedem Tisch)
- Erklären der Logistik des Cafés einschließlich der Rolle der ‚TischgastgeberInnen‘ (die Person, die am Ende der ersten Runde freiwillig am Tisch bleibt um die neuen Gäste zu begrüßen)
- Gehen von Tisch zu Tisch während der Gespräche
- Aufmuntern zur Teilnahme
- Erinnern an das Notieren/Zeichnen von wichtigen Ideen
- angemessenes Ankündigen der nächsten Gesprächsrunde
- Sicherstellen der Sammlung wichtiger Ideen
- kreatives Anpassen der Richtlinien an die einzigartigen Erfordernisse jeder Situation.

2. Klären der Ziele

Festlegen des Ziels und des Schwerpunkt der Cafégespräche. Folgende Fragen können bei der Klärung behilflich sein und von den Mitgliedern des Organisationsteams diskutiert werden:

- Mit welchem Thema oder welcher Frage wollen wir uns befassen?
- Wer sollte zur Teilnahme an diesem Gespräch eingeladen werden?
- Wer kann auf konventionelle oder unkonventionelle Weise dazu beitragen?
- Wie viel Zeit haben wir für die Recherche?
- Welche Aspekte wollen wir untersuchen?
Welche Themen sind am wichtigsten und stimulieren gleichzeitig kreative Beiträge?
- Was ist das beste Ergebnis, das wir erzielen können?
Wie könnte der Weg dorthin aussehen?

Exploriere Fragen die wichtig sind!

Die Frage(n), die im Rahmen eines Cafégesprächs diskutiert werden (wird) ist (sind) entscheidend für den Erfolg der Veranstaltung. Das Café kann einer einzigen Frage nachgehen, oder mehrere Fragen werden entwickelt um einen logischen Entdeckungszusammenhang über die Einzelgespräche hinweg zu ermöglichen.

Es ist wichtig sich nach dem Ansatz der sog. ‚aner kennenden Nachforschung‘ (‘appreciative inquiry’) zu richten. Die Grundvoraussetzung dafür besteht darin, dass uns die gestellten Fragen und die Art des Stellens von Fragen so fokussieren, dass das Ergebnis der Untersuchung entscheidend beeinflusst wird. Zum Beispiel folgende Frage: „Was läuft falsch, und wer ist schuld?“ – Damit weisen wir bereits auf eine gewisse Dynamik der Problembestimmung und der Schuldzuschreibung hin. Es mag Situationen geben, in denen ein solcher Ansatz angemessen ist. Die Erfahrung von Café-GastgeberInnen zeigt allerdings, dass Fragen, die Menschen involvieren und zur Exploration von Möglichkeiten einladen, wesentlich effektiver sind.

Gute Fragen lassen in Antworten Wissen entstehen und Kreativität blühen. Die Fragen sollten sich auf ein aktuelles Anliegen der TeilnehmerInnen beziehen. Dadurch gewinnen sie den Eindruck, dass sie mit ihren Ideen zu Fragen beitragen, die sie selbst betreffen, und ihr Engagement wird zunehmen. Kraftvolle Fragen mit viel Schwung ziehen kollektive Energie, Erkenntnis und Aktion an.

- ist einfach und klar
- stimmt nachdenklich
- erzeugt Energie
- schärft die Aufmerksamkeit
- bringt unbewusste Annahmen zum Vorschein
- eröffnet neue Möglichkeiten
- sucht nach dem Nützlichen.

**Eine gut
geeignete Frage ...**

Gut ausgearbeitete Fragen ziehen Energie an und konzentrieren unsere Aufmerksamkeit auf das Wesentliche. Erfahrene GastgeberInnen empfehlen die Verwendung von offenen Fragen, die nicht mit ‚Ja‘ oder ‚Nein‘ beantwortet werden können.

Gute Fragen müssen nicht unbedingt direkte Maßnahmen oder Problemlösung nach sich ziehen. Sie sollten zu Nachforschung und zur Entdeckung einladen, nicht zu Fürsprache und Vorteil.

- Eine gute Frage wird sich dadurch zu erkennen geben, dass sie kontinuierlich neue Ideen und Möglichkeiten ans Licht bringt.
- Es empfiehlt sich, mögliche Fragen an wichtigen Personen, die teilnehmen werden, zu testen um zu sehen, ob sie nachhaltiges Interesse und Energie erzeugen.

Bezeichnen des Cafés.

Der Name sollte angemessen sein. Beispiele sind:

Führungscafé, Wissenscafé, Strategiecafé, Entdeckungscafé und so weiter.

3. Einladen der TeilnehmerInnen

Entscheiden, wer zur Versammlung eingeladen werden soll.

Festlegen eines Veranstaltungsorts.

(Vgl. unten Abschnitt 4.b. ‚Gestalten eines gastfreundlichen Raumes‘ – Die physische Umgebung).

Festlegen der Dauer.

Zumindest drei bis vier Stunden sollten zur Verfügung stehen. Allerdings ist es bei Bedarf auch möglich einen Café-Marathon zu veranstalten ...

Gestalten und Aussenden von Einladungen.

Das Thema oder die zentrale Frage des Cafés sollten im Einladungsschreiben erwähnt werden. Die Formulierung sollte einer offenen Exploration entsprechen und nicht einer Problem lösenden Intervention.

4. Gestalten eines gastfreundlichen Raumes

(a) Die soziale Atmosphäre

Ein ‚gastfreundlicher‘ Ort ist zunächst ein ‚sicherer‘ Ort, an dem alle TeilnehmerInnen ‚sie selbst‘ sein können und sich zu kreativem Denken, Sprechen und Zuhören angeregt fühlen.

Ermöglichen aller TeilnehmerInnen dazu zum Gespräch beizutragen. Es sollte ausgesprochen werden, dass es der Philosophie des World Cafés entspricht, dass jede/r TeilnehmerIn einen unverwechselbaren Teil des Gesamtsystems repräsentiert. Da alle die Möglichkeit haben, durch Kommunikation miteinander in Verbindung zu treten, wird die gesamte Klugheit der Gruppe immer zugänglicher. Ein populärer Spruch von Café-TeilnehmerInnen lautet: „Klugheit entsteht dadurch, dass sich ein System mit sich selbst in Verbindung setzt.“

Erfahrene Café-ModeratorInnen haben herausgefunden, dass es hilfreich sein kann, ein ‚sprechendes Objekt‘ auf den Tischen zu haben. Ursprünglich von UreinwohnerInnen verwendet, kann ein sprechendes Objekt ein Stab oder ein Stein sein, ein Stift oder ein Salzstreuer – fast jedes beliebige Objekt – das von den Personen am Tisch weitergereicht werden kann. Sprechende Objekte haben zwei Eigenschaften:

- Die Person, die das sprechende Objekt in der Hand hält, ist die einzige Person, die zu sprechen ermächtigt ist.
- Alle anderen sind ermächtigt zuzuhören.

Ein sprechendes Objekt wird nicht immer nötig sein, aber es kann sich als nützlich erweisen, wenn die untersuchten Themen leidenschaftliche Antworten provozieren. Die Verwendung des sprechenden Objekts ist eine sehr effektive Art allen TeilnehmerInnen die Gelegenheit zur Beitragsleistung zu geben, selbst wenn manche das sprechende Objekt für einige Minuten in Stille halten.

Unabhängig von der Verwendung eines sprechenden Objekts sollte die TeilnehmerInnen aufgefordert werden, folgende Richtlinien zu befolgen:

- Die Sprechenden sind dafür verantwortlich sich auf das Thema zu konzentrieren und ihre Gedanken dazu möglichst klar auszudrücken.
- Die Zuhörenden sind dafür verantwortlich aktiv zuzuhören, was der/die SprecherIn sagt. Die implizite Annahme lautet, dass er/sie etwas Kluges und Wichtiges zu sagen hat.
- Zuhören mit der Bereitschaft beeinflusst zu werden.
- Zuhören um die Herkunft des/der SprecherIn zu verstehen.
- Anerkennen, dass die Perspektive des/der SprecherIn ungeachtet ihrer möglichen Gegensätzlichkeit gleich wichtig ist und einen Teil jenes Gesamtbildes darstellt, das niemand von uns sehen kann.

(b) Die physische Umgebung

Die Gestaltung einer warmen und einladenden physischen Umgebung kann erheblich zum Design eines gastfreundlichen Raumes beitragen.

Auf die Frage nach dem Ort ihrer wichtigsten Gespräche geben fast alle Menschen an, dass sie am Küchentisch oder am Tisch des Speisezimmers stattgefunden haben. Sich um einen kleinen Tisch zu versammeln erzeugt unmittelbar eine Form von Intimität, welche die meisten von uns wieder erkennen. Mit einem Raum mit vielen Kaffeetischen assoziieren wir meist nicht Geschäftliches. Eine Kaffeehausatmosphäre zu schaffen ist leicht und kostengünstig. Einige Empfehlungen folgen:

Wie eine Kaffeehausumgebung geschaffen wird

Unabhängig von der Anzahl der TeilnehmerInnen ist es wichtig eine Umgebung zu schaffen, die ein Gefühl der Intimität und Ungezwungenheit auslöst. Schon bei der Ankunft sollten die Gäste merken, dass es sich nicht um ein gewöhnliches Treffen handelt.

- Ein Raum mit natürlichem Licht, bequemen Sitzgelegenheiten, einer angenehmen Temperatur und einem Blick ins Freie sollte bevorzugt werden, um eine einladende Atmosphäre zu schaffen.
- Der Ort sollte wie ein Kaffeehaus gestaltet sein, mit kleinen, runden Tischen, die vier bis fünf Personen Platz bieten. Vier sind ideal. Bei weniger als vier Personen pro Tisch kann die Vielfalt an Perspektiven zu gering sein, bei mehr als fünf ist persönliche Interaktion nur noch eingeschränkt möglich.
- Die Tische sollten etwas versetzt sein und nicht in klaren Reihen aufgestellt sein. Dies erinnert an ein Straßenkaffee, das bereits ein paar Stunden geöffnet ist; es ist entspannt und einladend.
- Farbige Tischtücher sollten verwendet werden und auf jedem Tisch sollte eine kleine Vase mit Blumen stehen. Falls der Ort dies zulässt, sollte auch eine kleine Kerze daneben Platz haben. Auch sollte der Raum mit Pflanzen dekoriert sein.

- Auf jedem Tisch sollten mindestens zwei große Blätter Papier platziert werden, zusammen mit einem Becher oder Weinglas mit bunten Stiften. Papier und Stifte laden zum Kritzeln, Zeichnen, Verbinden von Ideen ein. Und die TeilnehmerInnen werden die Ideen aufschreiben wie sie entstehen.
- Vor dem Raum sollte es einen zusätzlichen Tisch geben, an dem Unterlagen des/der Gastgebers/in oder anderer Vortragender abgelegt werden können.
- Das Ausstellen von Kunst oder das Aufhängen von Plakaten sollte überlegt werden (oder einfach das Aufstellen von Flipcharts mit Zitaten).
- Im Hintergrund könnte sanfte Musik zu hören sein. Zu laut gespielte Musik wird die Gespräche jedenfalls stören.
- Falls es angemessen erscheint, und um der Tradition der Gemeinschaftlichkeit und Gastlichkeit die Ehre zu erweisen, können Getränke und/oder Snacks angeboten werden.

Café Zubehör-Checkliste

- kleine, runde Tische für vier Personen sind ideal
- ausreichend Stühle für alle TeilnehmerInnen und Vortragende
- farbige Tischtücher
- Flipchartpapier oder Papiertischtücher zur Abdeckung der Tische
- farbige, wasserlösliche, ungiftige Schreiber. Zur Lesbarkeit sollten dunkle (grüne, schwarze, blaue, lila) Marker verwendet werden. Ein oder zwei hellere (rote, hellgrüne, hellblaue oder orange) Marker zur Hervorhebung sollten hinzugefügt werden
- pro Tisch eine sehr kleine Vase mit Schnittblumen
- pro Tisch ein Becher oder Weinglas für Stifte
- einen Seitentisch für Erfrischungen und Snacks
- Plakate oder Flipchartpapier zur Präsentation gesammelter Ideen und Klebeband zur Befestigung
- Platz an der (flachen) Wand oder zwei bewegliche Whiteboards
- zusätzlicher Platz an der Wand (oder Fenster) zur Sammlung der gemeinsamen Arbeit und/oder der Arbeit an den Tischen
- Erfrischungen (bei Bedarf)

Optional (abhängig von Größe und Zweck)

- Overheadprojektor und Leinwand
- Tonanlage zum Spielen von Musik
- Auswahl an Hintergrundmusik
- drahtloses Ansteckmikrofon für ModeratorIn und drahtlose Mikrophone für größere Versammlungen
- Flipcharts und Ständer
- *Grundausrüstung*: Heftmaschine, Büroklammern, Gummibänder, Marker, Klebeband, Stifte, Stecknadeln und Bleistift
- farbige Kärtchen (10 x 15 cm oder 13 x 20cm) für persönliche Notizen
- großes und helles Papier zur Ideensammlung.

15.3.3 Der Café-Event

- Begrüßung der TeilnehmerInnen bei ihrer Ankunft und aufteilen auf Tische zu je vier (oder) fünf Personen. Vorstellen des Verfahrens und des Themas/der Themen und Beantworten von Fragen.
- Erläutern dieses speziellen Café-Events und Vorstellen der vorbereiteten Fragen (werden für alle sichtbar aufgehängt).

Erläutern der Richtlinien und der Umgangsformen (sind für alle sichtbar – Overhead, Flipchart, Karten auf jedem Tisch).

- Konzentrier Dich auf das Wesentliche!
- Trag Deine Gedanken bei!
- Sprich mit Herz und Verstand!
- Hör zu um zu verstehen!
- Verknüpfe Ideen!
- Seid aufmerksam für Erkenntnisse und tiefgründige Fragen!
- Spiele, male, zeichne – das Beschreiben der Tischblätter ist erwünscht!
- Viel Spaß!

Café-Etikette

Vorstellen des Prinzips des Cafés als ‚geschützter Raum‘ und der Bedeutung der Fähigkeit des Zuhörens. Die Erzählung der folgenden Anekdote bietet sich beispielsweise dafür an:

Zuhören ist ein Geschenk, das wir uns gegenseitig machen. Die Qualität unseres Zuhörens ist vielleicht der wichtigste Faktor, der über den Erfolg eines Cafés entscheidet. Ganze Bücher wurden über die Kunst des Zuhörens geschrieben. Eine nette Geschichte auch der Welt des Jazz kommt dazu von Wynton Marsalis. Marsalis erklärt: Wenn JazzmusikerInnen zusammenkommen, um miteinander zu spielen, tragen jene am meisten zur Musik bei, die am besten zuhören können, weil sie die Beiträge der anderen aufnehmen und somit überall ansetzen. Café-Gespräche teilen dieses Jazzelement: Alle sind eingeladen beizutragen, und diejenigen, die gut zuhören können, werden sich davon inspirieren lassen.

Einige Tipps zum Zuhören

- Verdeutliche den anderen ihre Neigung dazu, ihre Antworten auf Gesagtes abzustimmen, und demonstriere, wie dies sowohl SprecherIn als auch ZuhörerIn ablenkt.
- Betrachte jede Person als weise und gib allen die Chance, dir etwas zu sagen, was du vielleicht schon gehört, aber nie richtig verstanden hast.
- Hör zu und sei offen dafür vom/von der SprecherIn beeinflusst zu werden.
- Hör zu um den/die Sprecherin dabei zu helfen sich auszudrücken.
- Versuch tiefgründigere Fragen, Muster, Einsichten und entstehende Sichtweisen herauszuhören.
- Sei aufmerksam für das Nichtausgesprochene (nicht nur für das Geteilte).

Fortlaufende Gesprächsrunden (zumeist drei) zu je 20-30 Minuten sollten geplant werden.

Sobald klar ist, was erreicht werden soll, und wie viel Zeit zur Verfügung steht, kann darüber entschieden werden: die ungefähre Anzahl und Dauer der Gesprächsrunden, die effektivste Verwendung von Fragen und die interessanteste Möglichkeit zur stimulierenden Verwendung fruchtbarer Ideen.

Die Tischmitglieder diskutieren und untersuchen das Thema und die Fragen gemeinsam.

Die ModeratorInnen sollten die TeilnehmerInnen dazu ermutigen ihre persönlichen Ansichten zu teilen und aufmerksam zu sein dafür, was ‚aus der Mitte des Tisches entsteht‘.

Von Stiften und Papier sollte ausführlich Gebrauch gemacht werden. Wichtige Ideen sollten notiert oder aufgezeichnet werden, um einen ‚geteilten visuellen Raum‘ zu kreieren. Manchmal sagen die gemeinsam geschaffenen Bilder tatsächlich mehr als tausend Worte.

**Fünf Möglichkeiten
zur Veranschaulichung
von Wissen**

Verwenden eines grafischen Protokolls

In manchen Café-Events wird das gesamte Gespräch der Gruppe von einer Person, die alle Gruppenideen auf Flipcharts oder Wandplakaten festhält, aufgezeichnet. Die Struktur des Gesprächs wird dabei mithilfe von Text oder grafischen Elementen abgebildet.

Rundgang durch die Ausstellung

Hin und wieder werden die Tischblätter als Poster an der Wand angebracht, und die Gruppenideen können in den Pausen betrachtet werden.

Anbringen von Ideen

Die TeilnehmerInnen können große Notizzettel mit einer einzigen Idee an Tafeln, Wänden etc. anbringen, damit sie von den anderen in den Pausen betrachtet werden können.

Gruppieren von Ideen

Ähnliche Ideen in Form von Haftnotizen werden gruppiert, damit verwandte Gedanken für die Gruppe sichtbar gemacht werden und die nächsten Schritte geplant werden können.

Schreiben von Geschichten

Manchmal werden die Ideen eines Cafés in Form einer Zeitung oder eines Bilderbuchs herausgegeben, um die Ergebnisse der Arbeit einem breiteren Publikum zugänglich zu machen, können Text und Bildelemente zur Dokumentation aufgenommen werden.

Nach Abschluss der ersten Gesprächsrunde sollte eine Person darum gebeten werden als ‚GastgeberIn‘ am Tisch zu bleiben, während die anderen als Reisende oder ‚BotschafterInnen der Ideen‘ durch den Raum ziehen. Die Reisenden tragen wichtige Ideen, Themen und Fragen in ihre neuen Gespräche hinein.

Die Mitglieder der einzelnen Tischrunden sollten nach Abschluss der Gespräche auch tatsächlich zu anderen Tischen weitergehen. Diese wechselseitige Befruchtung von Ideen führt häufig zu überraschenden Ergebnissen, die es sonst nicht gegeben hätte. Die Organisation des Cafés in Form von Gesprächsrunden bestehend aus immer wieder neuen Personen erzeugt in kurzer Zeit ein dichtes Beziehungsnetzwerk. Mit jedem Tischwechsel werden die Fäden aus

der letzten Runde mit denen der hinzukommenden anderen Reisenden verknüpft. Die Gespräche werden dabei zunehmend vertieft. Und Personen, die mit festen Vorstellungen ins Café gekommen sind, öffnen sich den neuen und anderen Ideen.

- **Erinnere die Personen an deinem Tisch daran wichtige Assoziationen, Ideen, Entdeckungen und vertiefende Fragen zu notieren.**
- **Bleib am Tisch zurück und begrüße die Reisenden anderer Tische.**
- **Berichte über wichtige Erkenntnisse aus dem vorigen Gespräch, damit die anderen ihre mitgebrachten Ideen damit verknüpfen können.**

***Ich bin ein/e
TischgastgeberIn,
was soll ich tun?***

Nach jeder Runde begrüßen die TischgastgeberInnen die neuen Gäste und teilen ihnen die wichtigsten Ideen, Themen und Fragen der vorherigen Gesprächsrunde mit. Die neuen Gäste sollten dazu ermuntert werden, die Ideen aus den vorherigen Tischgesprächen mit den neuen zu verknüpfen; sie sollten sorgfältig zuhören und sich auf die anderen Beiträge beziehen.

Parallel zu den laufenden Gesprächsrunden werden Ideen, Fragen und Themen langsam verdichtet. Am Ende der zweiten Runde wird sich der Prozess der wechselseitigen Befruchtung von Ideen auf alle Tische ausgebreitet haben.

In der dritten Gesprächsrunde ist es den TeilnehmerInnen möglich, an ihren ersten Tisch zurückzukommen um ihre Entdeckungen zusammenzuführen. Oder sie setzen ihre Reise fort und gehen an andere Tische weiter. GastgeberInnen können bleiben oder ausgetauscht werden. Manchmal werden in der dritten Runde neue Fragen gestellt, die zur Vertiefung der Exploration beitragen sollen.

Nach mehreren Gesprächsrunden sollte es eine Möglichkeit geben, die Erfahrungen und Entdeckungen in einem Gespräch der gesamten Gruppe zu teilen. In diesen Versammlungen, die einem Town-Meeting entsprechen, können Muster identifiziert werden, der kollektive Wissensbestand wächst und Möglichkeiten für anschließende Maßnahmen werden sichtbar.

Die Gespräche der einzelnen Tische stellen eine Ganzheit dar, die mit den Gesprächen der anderen Tische in Verbindung tritt. Im letzten Abschnitt des Cafés werden diese ganzheitlichen Muster für alle sichtbar. Zu diesem Zweck wird ein Gespräch zwischen den einzelnen Tischen und der ganzen Gruppe organisiert. Die Tischgruppen sollten zunächst einige Minuten damit verbringen, die wichtigsten und bedeutungsvollsten Elemente zu sammeln. Die Essenz dieser Ideen der einzelnen Tische, die Goldstücke ihrer Entdeckungen, wird mit der gesamten Gruppe geteilt. Dies sollte irgendwie festgehalten werden, entweder auf Flipcharts, Plakaten oder einzelnen Tischblättern, die dann für alle sichtbar an der Wand befestigt werden können. Nachdem alle Gruppen die Chance hatten über ihre Arbeit zu berichten, sollte es ein paar Minuten der stillen Reflexion folgender Fragen geben:

- Was ist hier entstanden?
- Wenn es in diesem Raum eine einzige Stimme gäbe, was würde sie sagen?
- Welche vertiefenden Fragen ergeben sich aus diesen Gesprächen?
- Lassen sich Muster erkennen, und worauf machen sie aufmerksam?
Was sagen sie uns?
- Was erkennen und wissen wir als ein Ergebnis der Gespräche?

15.4 Ressourcenplanung (Zeit, Budget)

Die Veranstaltung selbst dauert nur ein paar Stunden – je nach Thema und Zielsetzung des Projekts von mindestens vier Stunden bis zu einem Tag. Selbstverständlich können mehrere Cafés an aufeinander folgenden Tagen durchgeführt werden. Der Zeitaufwand zur Vorbereitung hängt vom Umfang der Veranstaltung und den vorgesehenen TeilnehmerInnen ab. Ein kleines Café mit 20 Personen kann sehr schnell organisiert werden, wenn die TeilnehmerInnen bereits verfügbar sind. Falls viele TeilnehmerInnen vorgesehen sind und deren Zeitpläne schwer vereinbar wird die Vorbereitung zumindest mehrere Wochen, wenn nicht Monate in Anspruch nehmen.

Die wichtigsten Kostenfaktoren eines World Cafés sind:

- Personal
 - Projektteam/Veranstalter
- Reisekosten
 - TeilnehmerInnen
- Verpflegung
 - leichte Erfrischungen
 - Mahlzeiten für TeilnehmerInnen (bei ganztägigen Veranstaltungen)
- Rekrutierung und Bewerbung
 - Einladung der TeilnehmerInnen
- Kommunikation
 - Druck und Aussendung des Endberichts
- Infrastruktur
 - Veranstaltungsort des Cafés
- Unterlagen und Materialien
(vgl. Abschnitt 2.6).

15.5 Zusätzliche Praxistipps und potentielle Fallstricke

Die ErfinderInnen des World Cafés betonen, dass es bei dem Verfahren darum geht einen Erkenntnisprozess auszulösen. Menschen sollen sich daran erinnern, dass sie bereits wissen wie bedeutungsvolle Gespräche zustande kommen. Anders gesagt, die ModeratorInnen unterstützen die TeilnehmerInnen dabei sich der Bedingungen produktiver und kraftvoller Gespräche bewusst zu werden, und diese Bedingungen zu schaffen, indem sie sich auf ihr eigenes Wissen und ihre eigene Weisheit berufen.

Erfahrene ModeratorInnen empfehlen die Verwendung runder Tische zu je vier Personen. Drei sind zu wenig, es funktioniert mit fünf, aber vier sind bei weitem am besten.

Fragen nach dem Wesen der Wahrheit sollten unbedingt vermieden werden. Philosophen haben Tausende Jahre damit verbracht das Wesen der Wahrheit zu verhandeln und viele Kriege wurden im Namen solcher Fragen geführt. Wir suchen nach ‚geteiltem Wissen‘. Das bedeutet nicht, dass wir alle übereinstimmend etwas für wahr halten. Es bedeutet vielmehr, dass alle TeilnehmerInnen die Möglichkeit haben ihre Wahrheiten mit anderen zu teilen. Dadurch können wir alle unsere gemeinsame Situation neu bewerten und gleichzeitig un-

sere Wahrheitsansprüche relativieren. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Frage: „Was ist hier nützlich?“ wesentlich besser dazu geeignet ist das Engagement der TeilnehmerInnen zu steigern. Im Unterschied zu Fragen nach der Wahrheit führen derartige Fragen auch nicht so sehr zu defensiven Reaktionen.

15.6 Literatur und Quellen

Brown, J. (2002) *The World Café: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*. Mill Valley, CA: Whole Systems Associates.

Die World-Café-Website: www.theworldcafe.com.

Brown, J., Isaacs, D. & the World Café Community (2005) *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler.

16 Kurzbeschreibungen von weiteren Methoden und Techniken

Über die in diesem Handbuch vorgestellten partizipativen Methoden hinaus, gibt es eine Reihe anderer Methoden der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -bewertung, die teilweise im Rahmen der größeren Events angewandt werden können. Auch sie sollen hier kurz vorgestellt werden; weiters finden sich hier Kurzfassungen der vorne im Detail beschriebenen Methoden. Die Methoden und Techniken sind hier zur leichteren Verwendung in alphabetischer Reihenfolge abgebildet.

21st Century Town Meeting[®]

Das 21st Century Town Meeting ist ein Forum, das Kleingruppentechneiken mit Formen der Face-to-Face-Kommunikation verbindet, um gleichzeitig Tausende Menschen (bis zu 5.000 Personen pro Versammlung) zur Beratung komplexer politischer Fragen zu versammeln. Durch eine Kombination aus Tastenabfragen, der Verwendung kollaborativer Software ('groupware'), Großbildprojektionen, Telekonferenzen und anderer Technologien ermöglichen es 21st Century Town Meetings, an persönlichen Diskussionen teilzunehmen und gleichzeitig zum kollektiven Wissensbestand einer sehr großen Gruppe beizutragen. Ein 21st Century Town Meeting ist mehr als ein Einzelereignis: es ist ein integrierter Prozess der Beteiligung von BürgerInnen, InteressenvertreterInnen und EntscheidungsträgerInnen, der in der Erarbeitung von Politikempfehlungen resultiert, die sich zeitlich nach Regierungszyklen und dem Medienbedarf richten.

Details siehe Kapitel 3 in diesem Handbuch.

Appreciation-Influence-Control (AIC)

Diese Methode²⁷ verfolgt das Ziel, durch die Schaffung einer Learning-by-doing-Atmosphäre, so zur Formulierung von Maßnahmenplänen beizutragen, dass es den TeilnehmerInnen ermöglicht wird, gemeinschaftlich Projekte zu gestalten und Probleme anzugehen. Die Methode regt zu sozialem Lernen an, fördert die Aneignung des Ergebnisses und etabliert eine Arbeitsbeziehung zwischen den involvierten TeilnehmerInnen. Diese bilden eine relativ heterogene Gruppe, zumeist bestehend aus wichtigen EntscheidungsträgerInnen, Fachleuten und manchmal InteressenvertreterInnen. Im Laufe des Prozesses werden soziale, kulturelle, politische, technische und ökonomische Faktoren eines Projekts oder eines Politikbereichs berücksichtigt. Die Idee ist es, ein gemeinsames Ziel zu identifizieren, die dabei relevanten InteressenvertreterInnen auszumachen und einen Rahmen zur gemeinschaftlichen Problemlösung zu schaffen. Die Aktivitäten konzentrieren sich auf die Schaffung von Wertschätzung durch Zuhören, Einfluss durch Dialog und Kontrolle durch das Ergreifen von Maßnahmen.

²⁷ World Bank Participation Sourcebook; Resource Book on Participation. Inter-American Development Bank, www.iadb.org/exr/english/policies/participate/.

Aufgabenanalyse

Geschlechtsbezogene Aufgabenanalyse²⁸ schärft die Sensibilität einer Gemeinschaft für Fragen der geschlechtsspezifischen Verteilung von häuslichen und gemeinschaftsbezogenen Tätigkeiten; und es macht Planer mit dem Ausmaß an Rollenflexibilität vertraut, das mit verschiedenen Aufgaben verbunden ist. Indem es das dynamische System der Aktivitäten des Alltags illustriert kann dieses Verfahren zur Betonung der Komplementarität der Aufgaben von Mitgliedern einer Gemeinschaft verwendet werden. Auf Konflikt vermeidende Weise können dadurch Einschränkungen oder Konflikte aufgezeigt werden, die dazu führen, dass bestimmte Aufgaben nicht zu bestimmten Zeiten erfüllt sind. Die Beteiligung von Jugendlichen und Kindern an Aufgabenanalysen kann in wichtigen Erkenntnissen darüber resultieren, wie Jugendliche die Zuständigkeiten und geschlechtsbezogenen Rollenaufteilungen wahrnehmen, die sie im späteren Leben zu übernehmen gedenken.

Baumdiagramme

Baumdiagramme²⁹ sind visuelle Mehrzweckinstrumente zur Einengung und Priorisierung von Problemen, Zielen und Entscheidungen. Der Stamm des Baumes repräsentiert das Hauptthema, die relevanten Faktoren, Einflüsse und Ergebnisse sind als Systeme von Wurzeln und Ästen dargestellt. Im Rahmen eines Projekts können Baumdiagramme zur Anleitung von Planungs- und Evaluierungssystemen dienen. Als eine Form der Gemeinschaftsbeteiligung können Baumdiagramme dabei behilflich sein, die zugrunde liegenden Gründe eines bestimmten Problems zu entdecken oder Ziele im Vergleich zueinander zu bewerten und zu messen. Im Behörden-Kontext werden weniger elaborierte ‚Bäume‘ oft in Form von Diagrammen abgebildet, die ein Netzwerk an Faktoren darstellen. Baumdiagramme sind häufig Teil partizipativer Planungsverfahren, zum Beispiel in InteressenvertreterInnenworkshops, Logical Framework Analysis, oder in ZOPP und in partizipativen Untersuchungen wie dem Verfahren des Participatory Rural Appraisal.

Beneficiary Assessment (BA)

BA³⁰ ist eine Methode zur systematischen Untersuchung der Sichtweisen von Begünstigten und anderen InteressenvertreterInnen, um sicherzustellen, dass ihre Anliegen gehört werden und in die Gestaltung von Projekten und Formulierung von Politiken Eingang finden. Die allgemeinen Ziele des BA-Verfahrens sind: (a) armen oder schwer zugänglichen (‘hard-to-reach’) Begünstigten systematisch Aufmerksamkeit zu schenken, ihnen ‚eine Stimme zu geben‘ und dadurch etwaige Einschränkungen zu begünstigender Beteiligung aufzuzeigen, (b) Feedback für Interventionen der Entwicklungshilfe zu bekommen.

²⁸ [Inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/095FCFC42147DA8A85256BDF005A2CDD?Opendocument](https://inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/095FCFC42147DA8A85256BDF005A2CDD?Opendocument).

²⁹ [Inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/0DE9666B5D91D7BA85256BDF005B1B17?Opendocument](https://inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/0DE9666B5D91D7BA85256BDF005B1B17?Opendocument).

³⁰ World Bank Participation Sourcebook.

Brainstorming

Brainstorming (auch ‚Ideenkonferenz‘)³¹ bedeutet den Gedanken über einen gewissen Zeitraum hinweg freien Lauf zu lassen. Es wird zur Artikulation von Ideen verwendet, die im Anschluss genauer diskutiert werden. Das Ziel ist das Abbauen von Hemmungen der TeilnehmerInnen spontan Ideen zu äußern, das Anregen von Kreativität und Denken jenseits üblicher Grenzen und das Zulassen abweichender Sichtweisen. Dadurch soll es möglichst rasch zu einer Diskussion kommen. Durch die Atmosphäre freien Denkens und Assoziierens fördert Brainstorming die Kreativität und die Entstehung neuer Ideen zur Behandlung von Problemen. Da es die TeilnehmerInnen dazu veranlasst sich mit anderen Standpunkten auseinanderzusetzen und ihre Perspektive zu überdenken, kann es auch zur Verringerung von Konflikten beitragen. Außerdem hat es einen unterhaltenden Aspekt und hilft das Eis zu brechen. Brainstorming ist eine gute Möglichkeit zur Sammlung vieler Ideen besonders zur Vorbereitung von Szenarienanalysen, Entscheidungs- oder Planungsprozessen.

Charrette

Das Charrette-Verfahren³² besteht aus einem intensiven Face-to-Face-Prozess, bei dem es darum geht, unter Mitgliedern verschiedener sozialer Gruppierungen in kurzer Zeit einen Konsens zu erzielen. In der Vorbereitungsphase des Verfahrens werden die Hauptgesichtspunkte einer Problemstellung herausgearbeitet und die TeilnehmerInnen in entsprechende Untergruppen aufgeteilt. Diese Untergruppen berichten der Gesamtgruppe regelmäßig über ihre Arbeit, die über einen Rückkoppelungsprozess in die Diskussionen der nächsten Runde einfließt. Dieser Vorgang wird bis zur Konsensfindung bei Redaktionsschluss des Endberichts fortgesetzt. Charrette-Verfahren können unterschiedlich umfassend sein, von 50 bis zu 1.000 Personen einbeziehen und von vier Tagen bis zu zwei Wochen dauern.

Details siehe Kapitel 4 in diesem Handbuch.

Citizens' Jury

Das Verfahren der Citizens' Jury (wörtlich: BürgerInnengericht)³³ ist eine Methode zur Sammlung von Beiträgen informierter BürgerInnen zu Politikentscheidungen. Die Jury setzt sich aus 12 bis 24 zufällig ausgewählten Personen zusammen, die durch ExpertInnen, sog. Auskunftspersonen, über die verschiedenen Gesichtspunkte eines Problems informiert werden. Die Jurymitglieder beraten sich daraufhin häufig in Untergruppen, die sich auf bestimmte Aspekte konzentrieren. Danach fassen sie einen gemeinsamen Entschluss oder erarbeiten Empfehlungen in Form eines Berichts, dem sog. BürgerInnengutachten

³¹ Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

³² Glenn, J. (Hrsg.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.

³³ ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods; Crosby, N. (1995). Citizens Juries: One Solution for Difficult Environmental Questions. In O. Renn, T. Webler and P. Wiedemann (Hrsg.), Fairness and Competence in Citizen Participation, S. 157-174. London: Kluwer Academic Publishers; Armour, A. (1995). The Citizens' Jury Model of Public Participation: A Critical Evaluation. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), Fairness and Competence in Citizen Participation, S. 175-187. London: Kluwer Academic Publishers.

(‘Citizens’ Report’). Die Projektträger (z. B. Ministerialabteilungen, lokale Behörden) sind angehalten auf den Bericht zu reagieren, indem sie entweder danach handeln oder erläutern, warum sie anderer Meinung sind. Der Prozess nimmt üblicherweise 4 bis 5 Tage in Anspruch und ist ein Weg zu demokratischeren Formen der Entscheidungsfindung.

Details siehe Kapitel 5 in diesem Handbuch.

Cross-Impact-Analyse

Ein Hauptanwendungsbereich der Cross-Impact-Analyse³⁴ besteht in der Vorbereitung von Szenarien. Bei dem Verfahren sind ExpertInnen dazu aufgefordert die Eintrittswahrscheinlichkeit verschiedener Ereignisse einzeln und in Abhängigkeit vom (Nicht-)Eintreten der anderen Ereignisse zu bewerten. Es konzentriert sich auf Kausalitätsketten: ‚x‘ bedingt ‚y‘; ‚y‘ bedingt ‚z‘. Daraus entsteht eine Bedingungsmatrix von Möglichkeiten. Die Matrix kann (mit Hilfe spezialisierter Softwarepakete) einer mathematischen Analyse unterworfen werden, um allen aus der Kombination von Ereignissen resultierenden Szenarien Eintrittswahrscheinlichkeiten zuzuordnen. Der Vorteil gegenüber einem Delphi-Verfahren besteht darin, dass es die Ereignisse nicht als voneinander unabhängig betrachtet. Allerdings können in der Praxis nur wenige Variablen berücksichtigt werden und alle nicht berücksichtigten Einflüsse bleiben völlig aus der Analyse ausgeschlossen. Damit wird die Auswahl der Ereignisse (Variablen) entscheidend.

Deliberative Poll[®]

Das Verfahren des Deliberative Poll³⁵ wurde entwickelt, um einer zweifachen Herausforderung moderner Demokratien zu begegnen: Wie ist es möglich, sich einen zugleich repräsentativen und informierten (deliberativen) Eindruck zu verschaffen über Denken und Befinden der Öffentlichkeit zu zentralen öffentlichen Angelegenheiten, um damit öffentliche Entscheidungsfindungsprozesse zu informieren und zu unterstützen? Herkömmliche Befragungen haben zwar bedeutenden Einfluss auf politische EntscheidungsträgerInnen, sie bilden zumeist aber nicht viel mehr ab als die oberflächliche Wahrnehmung profilierter Aussagen und Schlagzeilen. Deliberative Polling versteht sich als Versuch, Medien- und Meinungsforschung auf konstruktive Weise neu zu gestalten um diese Einschränkungen zu überwinden. Deliberative Polling macht auch jene Schlussfolgerungen sichtbar, zu der die Öffentlichkeit fähig wäre, hätte sie Gelegenheit zu umfassenderer Information und stärkerer Beteiligung an politischen Fragen.

Details siehe Kapitel 7 in diesem Handbuch.

³⁴ Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom; Gordon, T. (1994) Cross-Impact Method. In, J. Glenn (Hrsg.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project; Popper, R. Use of cross-impact method for identification of key drivers (unveröffentlichtes Manuskript).

³⁵ Fishkin, James, Deliberative Polling[®]: Toward a Better-Informed Democracy (Stanford University: Center for Deliberative Democracy) Revised 2004; Fishkin, James, Rosell, Steve, Choice Dialogues and Deliberative Polls: Two Approaches to Deliberative Democracy, (National Civic Review, Band 93, 4) Winter 2004; Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

Delphi-Verfahren (Public Delphi, Delphi Face-to-face)

Das Delphi-Verfahren³⁶ besteht in einer schrittweisen Befragung von ExpertInnen. Delphi-Verfahren können sich auf die Prognose technischer oder sozialer Entwicklungen beziehen und dabei behilflich sein, Politikziele zu identifizieren und zu priorisieren, ExpertInnenstandpunkte zu jenen Aspekten einer Angelegenheit zu bestimmen, die nicht direkt oder durch herkömmliche Verfahren gemessen werden können. Das Delphi-Verfahren versteht sich als dialektischer Prozess, der die Vorteile der Sammlung und des Austausches von Meinungen nutzbar machen will. Die TeilnehmerInnen sollten voneinander lernen können, ohne durch die ungünstigen Nebenwirkungen herkömmlicher Situationen persönlicher Kommunikation (welche typischerweise von den lautesten und prestigeträchtigsten Personen dominiert werden) beeinträchtigt zu sein. Jede/r TeilnehmerIn füllt einen Fragebogen aus und bekommt Feedback zu allen Antworten. Daraufhin füllt er/sie den Fragebogen erneut aus und erläutert diesmal, warum sich seine/ihre Ansichten signifikant von jenen der anderen TeilnehmerInnen unterscheiden. Diese Erläuterungen dienen wiederum zur Information der anderen TeilnehmerInnen. Auf diese Art ist es der gesamten Gruppe möglich abweichende Meinungen, die auf privilegierten oder seltenen Informationen beruhen, abzuwägen. Das ursprünglich brieflich durchgeführte Verfahren wurde um Varianten der Online- oder Face-to-face-Kommunikation erweitert.

Details siehe Kapitel 8 in diesem Handbuch.

Envisioning Workshops

Envisioning Workshops³⁷ bestehen aus 18-22 TeilnehmerInnen, die Vorstellungen und Vorschläge zu zukünftigen Bedürfnissen und Möglichkeiten erarbeiten wollen. Eine Reihe (vor dem Workshop) vorbereiteter Szenarien, die mögliche zukünftige Ausprägungen und Bedingungen eines bestimmten Themas veranschaulichen, wird der Gruppe vorgestellt. Die TeilnehmerInnen diskutieren und kritisieren die Szenarien, erarbeiten gemeinsame Vorstellungen, identifizieren Hindernisse zu deren Verwirklichung und entwickeln Aktionspläne.

ExpertInnenpanels

Die Hauptaufgabe eines ExpertInnenpanels³⁸ besteht zumeist darin, eine Vielzahl von Beiträgen – Zeugenaussagen, Forschungsberichte, Ergebnisse von Prognoseverfahren etc. – zu synthetisieren, um eine Zukunftsvision der Möglichkeiten und des Bedarfs in Bezug auf ein bestimmtes Thema zu gewinnen. Folgende Aktivitäten werden methodisch unterstützt: die Auswahl und Motivation des Panels, die Verteilung von Aufgaben, die Anregung zum Teilen und Weiterentwickeln von Wissen. Die PanelteilnehmerInnen sollten vielfältig sein und, zusätzlich zu ihrer fachlichen Qualifikation über folgende Eigenschaften

³⁶ Glenn, J. (Hrsg.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project; Dick, B. (2000) Delphi face to face www.scu.edu.au/schools/gcm/arp/arp/delphi.html; ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.

³⁷ Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

³⁸ ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.

verfügen: Sie sollten kreative DenkerInnen sein und verschiedene Standpunkte zur Geltung bringen können. Die Gruppenarbeit sollte ihnen leicht fallen, und sie sollten für sich sprechen können ohne eine Interessengruppe repräsentieren zu müssen.

Details siehe Kapitel 9 in diesem Handbuch.

Fokusgruppen

Eine Fokusgruppe³⁹ ist eine geplante und durch geschulte Moderation begleitete Diskussion einer kleinen Gruppe (etwa 4 bis 12 Personen) von InteressenvertreterInnen. Auf der Basis der Beobachtung der strukturierten Diskussion einer interaktiven Gruppe in einer geschützten Umgebung dient sie der Gewinnung von Informationen über Präferenzen und Werte (unterschiedlicher) Personen in Bezug auf ein bestimmtes Thema, sowie der Gründe dafür. Fokusgruppen können auch online durchgeführt werden. Häufig verwendete Instrumente und Techniken sind: Fokussierte Fragen, Brainstorming und 'synetics'.

Details siehe Kapitel 10 in diesem Handbuch.

Forecasting (Normative und explorative Prognose)

Eine explorative Prognose ('Exploratory Forecasting')⁴⁰ besteht in einem Kontinuitätsmodell der Zukunft – d. h. in einer deutlichen Verbindung zwischen Wirkkräften und ihren Auswirkungen auf die Bestandteile des untersuchten Systems. Das Ziel ist es zu untersuchen, auf welche Weise diese Kräfte und Bestandteile zur Geltung kommen können. Das Verfahren schlägt selten einen einzelnen Ausgang vor, sondern liefert alternative Zukünfte. Eine normative Prognose ('Normative Forecasting') richtet ihren Blick dagegen nach vorn und nennt ein Ziel, das angesichts aktueller Trends erheblich oder nur scheinbar diskontinuierlich ist. Danach wird der Versuch unternommen, rückblickend und von diesem definierten Ziel ausgehend die nötigen Schritte zur Zielerreichung zu identifizieren.

Futures Wheel (Zukunftsrاد)

Das Futures-Wheel-Verfahren⁴¹ organisiert zukunftsbezogenes Denken und Fragen – es ist eine Art strukturiertes Brainstorming. Die Bezeichnung eines Trends oder eines Ereignisses wird in die Mitte eines Blattes Papier geschrieben, und davon ausgehend werden kleine Radspeichen gezeichnet. Hauptauswirkungen oder -konsequenzen werden am Ende der Speichen eingetragen. Danach werden die Sekundäreffekte dieser Primäreffekte in einen zweiten Ring eingetragen. Dieser wellenförmig verlaufende Effekt wird nachgezeichnet bis sich ein brauchbares Bild der Auswirkungen des Ereignisses oder Trends ergibt.

³⁹ Social Analysis: Selected Tools and Techniques. World Bank Social Development Paper Nr. 36, Juni 2001; Coates, J. (1994). Normative Forecasting. In J. Glenn (Hrsg.), Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.

⁴⁰ Gordon, T. (1994). Integration of Forecasting Methods and the Frontiers of Futures Research. In J. Glenn (Hrsg.), Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project; Glenn, J. (1994) The Futures Wheel. In J. Glenn (Hrsg.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.

⁴¹ World Bank Participation Sourcebook.

Gender Analysis (GA)

GA⁴² konzentriert sich auf das Verstehen und die Dokumentation von Unterschieden in geschlechtsspezifischen Rollen, Aktivitäten, Bedürfnissen und Opportunitätsstrukturen in einem bestimmten Kontext. GA befasst sich mit der geschlechtsbezogenen Sortierung und Analyse quantitativer Daten. GA behandelt Fragen unterschiedlicher Rollen und gelerntes Verhaltens bei Männern und Frauen auf der Grundlage von geschlechtsbezogenen Kategorien, die je nach kulturellem Kontext, Klasse, Ethnizität, Einkommen, Bildung und Zeit variieren. GA betrachtet daher weder Frauen im Sinne einer homogenen Kategorie noch geschlechtsbezogene Merkmale als unveränderlich.

Interactive Backcasting

Interactive Backcasting⁴³ ist ein Verfahren, das Interessenvertretern dazu dient, eines von mehreren Zukunftsbildern als Ausgangspunkt ihrer Analyse zu bestimmen. Danach arbeiten sie sich rückwärts bis zur gegenwärtigen Situation durch und erkunden in einem interaktiven Prozess die zur Erreichung dieser Zukunft nötigen Interventionen. Im Zuge dieser Exploration identifizieren die InteressenvertreterInnen Meilensteine, die erreicht, Gelegenheiten die ergriffen und Hindernisse die ‚entlang des Weges‘ überwunden werden müssen. Das Verfahren bestimmt die Verschiedenheit von Zukunft und Gegenwart und der vielen Sichtweisen und Vorstellungen der beteiligten InteressenvertreterInnen. Es bietet Gelegenheit zu einem Zusammentreffen – manchmal in Form einer Konfrontation – von wissenschaftlichem Wissen mit jenem der InteressenvertreterInnen.

Konsensuskonferenz

Die Konsensuskonferenz⁴⁴ ist eine öffentliche Untersuchung, vorgenommen von einer Gruppe von 10 bis 30 zufällig ausgewählten BürgerInnen, die mit der Einschätzung einer sozial kontroversen Frage beauftragt ist. Diese Laiengruppe legt ihre Fragen und Anliegen einem ExpertInnenpanel vor, bewertet dessen Antworten und setzt die Verhandlungen im eigenen Kreis fort. Das Ergebnis ist ein Konsensbeschluss, der die Erwartungen, Anliegen und Empfehlungen am Ende der Konferenz beinhaltet. Er wird in Form eines Berichts veröffentlicht und richtet sich direkt an Parlamentsabgeordnete, politische EntscheidungsträgerInnen und die allgemeine Öffentlichkeit. Das Ziel ist es, die Debatte eines Themas auszuweiten, die Ansichten von Nicht-ExpertInnen aufzu-

⁴² Kerkhof, M., Hisschemöller, M. & Spanjersberg, M. (2002). Shaping Diversity in Participatory Foresight Studies: Experiences with Interactive Backcasting in a Stakeholder Assessment on Long-Term Climate Policy in The Netherlands. GMI. Spring. S. 85-99.

⁴³ [Inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/E6CCC74D6D7B2E585256BDF005A605F?Opendocument](http://inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/E6CCC74D6D7B2E585256BDF005A605F?Opendocument).

⁴⁴ ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods; Teknologi-Rådet; Chevalier, J. Forum Options. The Stakeholder/Social Information System. www.carleton.ca/~jchevali/STAKEH.html; Banthien, H., Jaspers, M. & Renner, A. (2003). Governance of the European Research Area: The role of civil society. Interim Report. European Commission Community Research; Einsiedel, E. and Eastlick, D. (unveröffentlichtes Manuskript) Convening Consensus Conferences: A Practitioner's Guide. University of Calgary. Calgary, Kanada.

nehmen, und zu einem Konsens zu gelangen, durch den politische Entscheidungsprozesse informiert werden können. Konsensuskonferenzen erstrecken sich üblicherweise über ein intensives, öffentlich zugängliches Programm von drei Tagen.

Details siehe Kapitel 6 in diesem Handbuch.

Mapping

Mapping⁴⁵ ist ein kostengünstiges Instrument zur Sammlung deskriptiver und diagnostischer Informationen. Das Verfahren ist zur Sammlung von Basisinformationen zu einer Anzahl von Indikatoren geeignet (zumal als Bestandteil eines Beneficiary-Assessment-Prozesses oder einer Reihe von Rapid-Appraisal-Studien). Durch die Einbeziehung verschiedener Interessengruppen kann der Gesamtprozess zur Grundlegung einer Aneignung der Entwicklungsplanung durch eine Gemeinschaft führen. Das Verfahren fördert Beteiligung auf hohem Niveau (häufig übernehmen Ortsansässige die Gesamtleitung) und die oft in visueller Form aufgezeichneten Ergebnisse können unmittelbar dazu verwendet werden, etwaige Kommunikationsbarrieren zwischen Ortsansässigen und Außenseitern, wie etwa Entwicklungsplanern abzubauen. Das Verfahren fördert die Diskussion über Prioritäten und Bestrebungen lokaler Entwicklung, und die Landkarten selbst dienen der Bestätigung von Informationen aus zweiter Hand und als Schulungsmaterial. Im Kontrollkontext können Veränderungen während der Projektplanung auf der Landkarte eingetragen werden. Im Evaluierungskontext können vergleichende Karten den Stand aktueller Veränderungen in den Ressourcen oder der Infrastruktur einer Gemeinschaft aufzeigen sowie die wahrgenommenen Kosten und den Nutzen der Veränderungen.

Mediation

Mediation⁴⁶ bezeichnet einen freiwilligen Prozess, in dem die Beteiligten ihre unterschiedlichen Standpunkte gemeinsam diskutieren und aufeinander abstimmen. Der/die Moderatorin schlägt den Ausgleich nicht vor, sondern assistiert den beteiligten Parteien lediglich dabei ihre Differenzen selbst zu überwinden. Derartige Verhandlungsprozesse, durch Mediation begleitet oder nicht, durchlaufen drei Stadien: Vorverhandlungen, integrative Verhandlungen und Umsetzung. Jedes Stadium beinhaltet Aktivitäten, die darauf abzielen die Entwicklung übereinstimmender und nachhaltiger Vereinbarungen zu fördern.

⁴⁵ Baughman, M. (1995). Mediation. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, S. 253-265. London: Kluwer Academic Publishers.

⁴⁶ Nothdurft, W. (1995). Environmental Mediation: Insights into the Microcosm and Outlooks for Political Implications. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, S. 267-282. London: Kluwer Academic Publishers; *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*.

Mind Mapping

Mind Mapping⁴⁷ besteht in der nichtlinearen Skizzierung von Informationen. Einer Gruppe soll es dadurch erleichtert werden, Ideen schnell abzubilden und logische Gruppierungen und Verbindungen zwischen ihnen zu erkennen. Die Technik kann im Rahmen von Brainstorming-Prozessen verwendet werden, und sie kann bei der Bildung einer Grundstruktur für nachfolgende Kategorisierung von Informationen behilflich sein. Das Verfahren bewährt sich besonders zur Bearbeitung von Themen, die aus vielen Kategorien und Unterkategorien bestehen. Das Ergebnis ist zumeist ein Diagramm oder eine Reihe von Diagrammen, die zentrale Themen und deren Beziehungen zueinander verdeutlichen. Das Verfahren kann zur Kommunikationsunterstützung eingesetzt werden oder zur Konstruktion von Szenarien und für viele andere Aufgaben.

Needs Assessment Exercise

Wörtlich: Bedarfsabschätzung.⁴⁸ Dieses visuelle Instrument dient dazu die Bedürfnisse von Personen zunächst aufzuzeigen, den TeilnehmerInnen damit verbundene Aspekte ins Bewusstsein zu bringen und einen Rahmen zum Priorisieren dieser Bedürfnisse zu schaffen. Aufgrund der Einfachheit der Methode können Personen mit unterschiedlichem (Bildungs-)Hintergrund daran teilnehmen.

Objectives Oriented Planning (ZOPP)

Wörtlich: Zielorientiertes Planen.⁴⁹ Dieser Prozess ist ein Verfahren zu Projektplanung und -management, das InteressenvertreterInnen zu einer Reihe von Workshops versammelt, um über einen Projektzyklus hinweg, Prioritäten festzulegen und die Umsetzung und Kontrolle zu planen. Das Hauptergebnis dieses Prozesses ist die sog. Projektplanungsmatrix, die von den TeilnehmerInnen gemeinsam entwickelt wird. Die Gruppe besteht zumeist aus InteressenvertreterInnen, lokalen oder nationalen EntscheidungsträgerInnen und manchmal Fachleuten.

Es gibt folgende ZOPP-Instrumente:

Projektplanungsmatrix (PPM):

Die PPM wird im Rahmen des ZOPP-Verfahrens erarbeitet und dient im Wesentlichen der Zusammenfassung eines jeden Aspekts (oder jeder Aufgabe) des Projekts entlang zweier Achsen, sowie der Indikatoren, die den Abschluss der Einzelaspekte signalisieren.

Baumdiagramm:

Bildliche Verfahren, die Informationen in Form eines Baumes abbilden. Das Schema dient der Eingrenzung und Priorisierung von Problemen, Zielen oder Entscheidungen, indem Einfluss- und Ergebnismuster bestimmter Faktoren berücksichtigt werden.

⁴⁷ ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.

⁴⁸ World Bank Participation Sourcebook.

⁴⁹ ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.

(Participatory) Modelling oder: Group Model Building

Wörtlich: Partizipative Modellbildung oder Gruppenmodellbildung.⁵⁰ Umfassende und vielfältige Interessengruppen nehmen an der Entwicklung eines Modells zur Erleichterung der Problemstrukturierung und zur Unterstützung von Gruppenentscheidungsprozessen teil. Modelle variieren zwischen einfachen Begriffsmodellen und komplexen Computermodellen. Konsensbildung ist ein wesentlicher Bestandteil von Modellbildungsprozessen. Der Endzustand ist auf die Bildung von Szenarien und Managementoptionen ausgerichtet, die auf früheren Untersuchungen und Modellen aufbauen. Bereits existierende, allgemeine Modelle können für verschiedene Forschungszwecke verwendet werden, wie etwa: Interactive Planning, Hiring System Theory, Operations Research, Socio-Technical, Soft Systems Methodology, System Dynamics, Total Quality Management und Viable Systems Model. Neben diesen Formen der situationsbezogenen Modellbildung gibt es die Möglichkeit des Modellierens von Entscheidungen. Das Modellieren von Entscheidungen sucht nach der Entwicklung eines Modells jenes Entscheidungsprozesses, den EntscheidungsträgerInnen für wichtige Entscheidungen innerhalb des Systems anwenden. Dieser Ansatz geht davon aus, dass EntscheidungsträgerInnen beim Vergleich unterschiedlicher Alternativen eine Anzahl verschiedener Faktoren berücksichtigen, und dass einige davon wichtiger sind als andere und implizit bei der Einschätzung von alternativen Entscheidungen berücksichtigt werden.

(Participatory) Rural Appraisal (PRA)

Diese Methoden⁵¹ sind durch die Verwendung interaktiver Instrumente gekennzeichnet, um lokale InteressenvertreterInnen in die Bewertung ihrer eigenen Bedürfnisse, das Setzen von Prioritäten und das Entwerfen von Maßnahmenplänen zu involvieren. Die TeilnehmerInnen sind üblicherweise Ortsansässige; aus diesem Grund werden lokale Unterlagen und bildliche Verfahren eingesetzt um Bildungslücken zu überbrücken. Dadurch, dass die Beiträge der TeilnehmerInnen anerkannt werden, hat die Methode 'Empowerment-Charakter'. Das Verfahren kann heterogene oder homogene Gruppen einbeziehen, die zumeist aus ortsansässigen BürgerInnen und einigen lokalen, behördlichen EntscheidungsträgerInnen bestehen.

Partizipative Evaluierung (PAME)

Partizipative Evaluierung (PAME – Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation Techniques) sorgt für die aktive Beteiligung jener Personen am Evaluationsprozess, die einen Anteil an einem Programm haben: Anbieter, Partner, KundInnen (Begünstigte) und andere interessierte Parteien. Die Beteiligung erstreckt sich zumeist über alle Phasen der Evaluierung: Planung und Gestaltung; Datensammlung und -analyse; Erarbeitung und Evaluierung von Ergebnissen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen; Verbreitung von Ergebnissen und Vorbereitung eines Maßnahmenplans zur Verbesserung der Umsetzung des Programms.

Details siehe Kapitel 11 in diesem Handbuch.

⁵⁰ The Futures Group (1994). Scenarios. In, J. Glenn (Hrsg.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project; [Inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/2C8D5692671011FD85256BDF005AA103?OpenDocument](http://inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/2C8D5692671011FD85256BDF005AA103?OpenDocument).

⁵¹ World Bank Participation Sourcebook.

Participatory Impact Monitoring (PIM)⁵²:

Das Ziel von PIM ist die Verbesserung der Projektverwirklichung durch die Ausrichtung des Projekts entlang seiner soziokulturellen Auswirkungen; der Förderung autonomer Aktivitäten von Personen und der Verbesserung der Flexibilität und der Interaktion zwischen der Entwicklungs(hilfe)organisation, NGO, Regierungsabteilung etc. und den Nutznießern. Das Hauptziel von PIM besteht in der Dokumentation soziokultureller Auswirkungen. Dadurch werden Lernprozesse angeregt und stärker technisch oder ökonomisch orientierte Kontrollverfahren ergänzt.

Participatory Organisational Evaluation Tool (POET)⁵³:

Dieses Instrument dient: (a) der Messung und Profilierung von Organisationskapazitäten und Konsensebenen in sieben zentralen Bereichen sowie der Einschätzung der Auswirkungen dieser Aktivitäten auf die Organisationskapazität im Zeitverlauf (Benchmarking); (b) der Kapazitätsbildung durch das Versammeln von MitarbeiterInnen in mehreren Funktionsbereichen und Hierarchien zu offenem Austausch; der Identifikation gegensätzlicher Standpunkte zur Förderung von Wachstum; der Bildung von Konsens in Bezug auf Aktivitäten zur Entwicklung zukünftiger Organisationskapazitäten und zur Auswahl, Implementierung und Nachzeichnung von Organisationsveränderungs- und -entwicklungsstrategien. POET wird in Verbindung mit dem PROSE-Verfahren eingesetzt (Participatory, Results-Oriented Self-Evaluation).

Process Monitoring (ProM)⁵⁴:

Process Monitoring bezieht sich auf eine Reihe von Aktivitäten zur bewussten Auswahl von Prozessen und zu deren selektiver und systematischer Beobachtung. Dadurch soll es möglich sein, sie mit anderen zu vergleichen, darüber zu berichten und daraus zur Prozesssteuerung und -gestaltung zu lernen. ProM ist ein Managementverfahren wie planungs- oder ergebnisorientiertes Controlling. Es hilft bei der Prozesssteuerung, an der wir zur Erreichung gemeinsamer Ziele teilnehmen.

⁵² Diese und die folgenden Tools in: U.S. Agency for International Development (USAID), Center for Development Information and Evaluation. Performance Monitoring and Evaluation TIPS: Conducting A Participatory Evaluation. Dieses und die folgenden Evaluierungsinstrumente in: 'The community's toolbox: The idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry'. By D'Arcy Case. Food and Agriculture Organisation (FAO) of the United Nations. Rome 1990. Diese und weitere Tools werden diskutiert in: Donnelly, J. (Hrsg.) (1997). Who Are the Question-makers? A Participatory Evaluation Handbook. OESP Handbook Series. www.undp.org/eo/documents/who.htm.

⁵³ UNDP/Civil Society Organisations and Participation Programme, UNDP, 1998. www.undp.org/csopp/CSO/NewFiles/toolboxpoet.htm.

⁵⁴ GTZ work document. Dept. 402 ProM.

(Partizipative) Planung (auch Planungszellen genannt)

Partizipative Planungsverfahren und -techniken⁵⁵ erlauben es TeilnehmerInnen Entwicklungsinitiativen und -entscheidungen, die sie betreffen, zu beeinflussen und zu kontrollieren. Die Verfahren fördern Wissensaustausch, die Verpflichtung auf den Prozess und bestärken die Gruppe in der Entwicklung effektiverer Strategien. Ein anderes Hauptziel ist es, das Spielfeld zwischen den unterschiedlichen Machtebenen, verschiedener Interessen und Ressourcen auszugleichen, und es den TeilnehmerInnen zu ermöglichen auf einer gerechten und wirklich gemeinschaftlichen Grundlage zu interagieren. Die Verfahren können aus Workshops bestehen, die einflussreiche EntscheidungsträgerInnen auf höchster Ebene, ExpertInnen und InteressenvertreterInnen einbinden, oder sie können gemeindebasiert sein und (häufig arme und benachteiligte) BürgerInnen in einen Dialog verwickeln. Im zweiten Fall geht es darum, diesen BürgerInnen die Gelegenheit zu geben, etwas über die technischen und politischen Details der Entscheidungsoptionen zu erfahren und es ihnen zu ermöglichen, diese Optionen und ihre Konsequenzen zu diskutieren und im Rahmen ihrer eigenen Wertvorstellungen zu evaluieren.

Details siehe Kapitel 12 in diesem Handbuch.

Pocket Charts

Pocket Charts⁵⁶ (wörtlich: Taschendiagramme) sind Untersuchungsverfahren, die Bilder dazu verwenden, um Personen zur Bewertung und Analyse einer bestimmten Situation zu bewegen. 'Pockets' (deutsch: Taschen) werden aus Stoff, Papier oder Karton hergestellt und an einem Stück Papier oder Karton in Postergröße angebracht. Die Zeilen und Spalten der Taschen haben die Form einer Matrix; die Spaltenüberschriften bestehen aus Zeichnungen. In einem Abstimmungsprozess verwenden die TeilnehmerInnen das Diagramm um auf unkomplizierte Weise auf die Komplexität von Entwicklungsaufgaben aufmerksam zu machen. Die Kombination von Aktivitäten in diesem Prozess – Teilnahme in der Gestaltung, Betrachtung und Diskussion der Darstellung – hat sich bewährt als einfaches Mittel zur Schaffung von Beteiligung und Konsens in Gemeinschafts- und behördlichen Kontexten.

⁵⁵ Vari, A. (1995). Citizens' Advisory Committee as a Model for Public Participation: A Multiple-Criteria Evaluation. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, S. 103-140. London: Kluwer Academic Publishers; Seiler, H. (1995). Review of 'Planning Cells': Problems of Legitimation. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, S. 141-155. London: Kluwer Academic Publishers; Inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/FDADFD792EC8A46A85256BDF005AE694?Opendocument.

⁵⁶ ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.

Policy Exercises

Bei sog. „Policy Exercises“⁵⁷ versammelt und bewertet eine heterogene Gruppe aus 10-15 TeilnehmerInnen Wissen unterschiedlicher Herkunft und exploriert verschiedene Ideen und Politikoptionen. Die TeilnehmerInnen (zumeist politische EntscheidungsträgerInnen und Wissenschaftler, manchmal InteressenvertreterInnen) wurden ausgewählt, um ihre Fertigkeiten, Ansichten und Anliegen in Bezug auf ein allgemeines Problem beizutragen. Das Verfahren besteht in einem kreativen Prozess, bei dem ein komplexes politisches Problem oder System durch ein einfacheres mit ähnlichen relevanten (Verhaltens-)Eigenschaften repräsentiert ist. Ziel ist es, Wissen unterschiedlicher Herkunft zu integrieren, alternative Zukunftsentwicklungen zu explorieren und neue Ideen zu bewerten, um zu einer strukturierteren Sichtweise komplexer Probleme zu gelangen. Das Verfahren trachtet danach, kaum verstandene Themen und Fragen zu identifizieren und Entdeckungen zu machen (und nicht Lösungen anzubieten). Häufig verwendete Instrumente sind: Rollenspiele, Mental Mapping, Szenarien, Phenomenographie, unterstützende Software.

Regulatory Negotiation

Die Methode der regulativen Verhandlungen⁵⁸ dient dazu NichtregierungsvertreterInnen an behördlichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Eine Behörde teilt ihre Entscheidungsautorität ausdrücklich mit VertreterInnen des Gewerbes, von Umweltorganisationen, nationaler und lokaler Regierungen, Handelsverbänden und anderer Gruppen, deren Interessen durch die Verordnung betroffen sind. Das Ziel der Verhandlungen ist es, die VertreterInnen dieser unterschiedlichen Interessengruppen (einschließlich der administrativen Behörde) dazu zu bringen, sich auf den Inhalt und, wenn möglich, die Sprache einer vorgeschlagenen Verordnung zu einigen. Das Verfahren ist in seiner Ausrichtung prospektiv, da es weniger darum geht spezifische Auseinandersetzungen zu schlichten als allgemeine Regeln zu definieren. Verhandlungen dienen dazu herkömmliche Regulierungsverfahren zu ergänzen, nicht sie zu ersetzen. Das Ziel ist die Schaffung eines Konsenses, den die Behörde zur Ausstellung der Verordnung nutzen kann.

Relevanzbäume und Morphologische Analyse

Beide Methoden⁵⁹ sind Prognoseverfahren, die bei zukünftigen Bedürfnissen oder Zielen ansetzen und der Frage nachgehen, welche Umstände, Maßnahmen, Techniken etc. zu deren Erreichung nötig sind. Sie können zusammen eingesetzt werden.

⁵⁷ Fiorino, D. (1995). Regulatory Negotiation as a Form of Public Participation. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, S. 223-237. London: Kluwer Academic Publishers.

⁵⁸ Hadden, S. (1995). Regulatory Negotiation as Citizen Participation: A Critique. In O. Renn, T. Webler & P. Wiedemann (Hrsg.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, S. 239-252. London: Kluwer Academic Publishers; *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*.

⁵⁹ The Futures Group (1994). *Relevance Tree and Morphological Analysis*. In J. Glenn (Hrsg.), *Futures Research Methodology*. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project; inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/EFB4B8B9D7800E6485256BDF00593F0A?OpenDocument.

Ein *Relevanzbaum* ist ein analytisches Verfahren, das ein umfassendes Thema in immer kleinere Unterthemen zerlegt und die in der Form eines Baumdiagramms abbildet. Das Verfahren stellt die verschiedenen Aspekte eines Systems, Problems oder sogar einer Lösung dar, um ein umfassenderes Verständnis des Themas zu fördern sowie die Ableitung von Anforderungen zur Erreichung eines bestimmten Ergebnisses. Es kann dazu verwendet werden, die relative Wichtigkeit von Anstrengungen zur Implementierung von Politiken oder Steigerung technischer Funktionalität zu bestimmen.

Das Verfahren der *morphologischen Analyse* bezieht sich auf die Abbildung von Optionen zur Gewinnung einer Übersicht über mögliche Lösungen. Der Begriff der ‚Morphologie‘ bezieht sich auf die ‚Form‘ eines bestimmten ‚Objekts‘; morphologische Analyse bedeutet die Identifikation aller möglichen Kombinationen dieser ‚Formen‘, um verschiedene Zukunftsmöglichkeiten zu bestimmen. Wenn es sich bei einem ‚Objekt‘ beispielsweise um ein Ziel handelt wie der Schaffung einer effektiven Transportinfrastruktur, dann könnten sich die ‚Formen‘ auf verschiedene Transportmodalitäten beziehen – etwa solche, die einzeln hocheffizient sind oder in Form verschiedener multimodaler Kombinationen. Dieses Verfahren fördert die systematische Analyse eines Themas und das Querdenken alternativer Wege zur Begegnung von Herausforderungen. Dieser Ansatz umfasst:

- die Formulierung und Definition eines Problems
- die Identifikation und Charakterisierung aller zur Lösung notwendigen Elemente
- die Konstruktion einer multidimensionalen Matrix (der ‚morphologischen Box‘), deren Kombinationen alle möglichen Lösungen beinhalten
- die Evaluierung des Ausgangs auf der Basis von Machbarkeit und Erreichung angestrebter Ziele
- die Tiefenanalyse der besten Möglichkeiten angesichts der verfügbaren Ressourcen.

Rollenspiele

Rollenspiele⁶⁰ ermöglichen es sich auf kreative Weise seiner Rollen und der zugehörigen Perspektiven zu entledigen. Solche Aktivitäten fördern die Vorstellungskraft und erleichtern es Menschen, andere und deren Entscheidungssituationen besser zu verstehen, und selbst Entscheidungen zu treffen und Pläne zu haben als hätten sie andere Verantwortlichkeiten.

Sie stimulieren Diskussionen, pflastern den Weg zu verbesserter Kommunikation und fördern somit Zusammenarbeit. Diese Verfahren sind auf Gemeinschafts- und behördlicher Ebene anwendbar und involvieren die TeilnehmerInnen als Gruppe in einen Prozess analytischen Denkens und Bewertens. Rollenspiels können auf der Basis einfacher Geschichten mit wenigen Figuren durchgeführt werden, oder sie können elaborierte Straßentheaterproduktionen mit vielen InteressenvertreterInnenfiguren sein. Sie können dazu dienen, ein Forschungsteam auf ein Projekt einzustimmen, TrainerInnen zu schulen und Gemeinschaftsdiskussionen über ein bestimmtes Thema oder Projekt anzuregen.

⁶⁰ World Bank Participation Sourcebook.

SARAR

SARAR⁶¹ wurde speziell zur Schulung lokaler TrainerInnen/ModeratorInnen entwickelt; es basiert auf lokalem Wissen und stärkt die lokale Kapazität zu Einschätzung, Priorisierung, Planung, Gestaltung und Evaluierung. Die fünf Dimensionen, die von SARAR gefördert werden, sind: Selbstachtung, assoziative Stärken, Einfallsreichtum, Aktionsplanung und Verantwortlichkeit. Das Ziel des Verfahrens ist es (a) einen multisektoralen und Mehrebenenansatz zur Teamentwicklung durch Training anzubieten, (b) TeilnehmerInnen dazu zu ermuntern von lokaler Erfahrung und nicht von externen ExpertInnen zu lernen, und (c) die Menschen auf der gemeinschaftlichen und behördlichen Ebene zum Anstoßen von Maßnahmen zu ermächtigen ('empower').

Schlüsseltechnologien

Diese Methode⁶² kann auch für Themen außerhalb des Technikbereichs verwendet werden, wie etwa im Bereich einschneidender sozialer Innovationen. Der erste Schritt in diesem Verfahren besteht in der Erstellung einer vorläufigen Liste von Techniken, die untersucht werden sollen. Dazu können Verfahren dienen wie Brainstorming, Literaturstudien, ExpertInnenpanels, Umweltschanning ('Environmental Scanning') etc. Danach werden die ausgewählten Techniken anhand einer Kriterienliste (ähnlich der SWOT-Kriterien) untersucht, um die für eine bestimmte Organisation oder Region wichtigsten ausfindig zu machen. Die resultierenden Listen können eher angebots- und technikforcierend orientiert sein oder bedarfsorientiert und den gewerblichen Bedürfnissen folgend. Das hängt davon ab, ob der Schwerpunkt stärker auf der künftigen Leistungsfähigkeit von Techniken liegt oder auf den entstehenden/zukünftigen Bedürfnissen von Gesellschaft oder gewerblicher Wirtschaft. Die Methode fördert das Treffen informierter Entscheidungen zur Technikentwicklung. Diese können dann als Sprungbrett für Empfehlungen dienen, die auf politischer Ebene diskutiert und hinsichtlich praktischer Gesichtspunkte und normativer Anliegen evaluiert werden. Der Prozess ist häufig explorativ.

Social Assessment (SA)

SA⁶³ bezeichnet die systematische Untersuchung sozialer Prozesse und Faktoren, die sich auf Entwicklungs- (oder andere Projekts- oder Politik-)Ergebnisse auswirken. Die Ziele von SA sind es (a) zentrale InteressenvertreterInnen zu identifizieren und einen angemessenen Rahmen zu deren Beteiligung zu schaffen, (b) zu gewährleisten, dass Projektziele und Veränderungsanreize angemessen und akzeptabel sind, (c) soziale Auswirkungen und Risiken einzuschätzen, und (d) nachteilige Auswirkungen zu minimieren oder abzuschwächen.

⁶¹ ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.

⁶² Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

⁶³ World Bank Participation Sourcebook.

Strukturanalyse/MICMAC-Verfahren und Akteursstrategie-Analyse/MACTOR-Verfahren

Diese Verfahren⁶⁴ werden zur retrospektiven Tiefenanalyse verwendet, die vorausschauendes Denken informieren soll. Die Strukturanalyse ist ein Instrument zur Verknüpfung von Ideen. Es erlaubt die Darstellung eines Systems in Form einer Matrix, die alle seiner konstitutiven Elemente verknüpft. Indem sich das Verfahren auf diese Verbindungen konzentriert, betont es jene Variablen, die für die Systementwicklung zentral sind. Durch die Anregung eines Reflexionsprozesses in der Gruppe, wird es den TeilnehmerInnen erleichtert, nicht nahe liegende Aspekte zu identifizieren. Die Analyse der Strategien von AkteurInnen ist behilflich bei: der Identifikation von Hauptereignisse, die einen Weg in die Zukunft aufzeigen, der Gewinnung eines besseren Überblicks über das Zusammenspiel von Ereignissen und einem besseren Verständnis der Beziehungen zwischen den AkteurInnen. Die MACTOR (Matrix of Alliances and Conflicts: Tactics, Objectives and Recommendations – Matrix der Allianzen und Konflikte: Taktiken, Ziele und Empfehlung) ist ein analytisches Hilfsmittel, das die Verwendung von Informationen aus Tabellen zur Strategie von AkteurInnen verbessert.

SWOT-Analyse (auch SWAP/SWPO genannt)

SWOT⁶⁵ – steht für „Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats“, also: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken – ist ein Verfahren der systematischen Gruppenreflexion. Das Ziel ist die Sammlung, Analyse und Evaluierung von Informationen und die Identifikation von strategischen Optionen einer Gemeinschaft, einer Organisation oder von Individuen. Es wird dazu verwendet wichtige interne und externe Faktoren zu identifizieren, welche die Strategie – oder, im Falle der Prognose, die mögliche Zukunft einer Organisation beeinflussen. Das Verfahren ergibt zumeist zwei Listen: eine erste Liste bestehend aus Stärken und Schwächen einer Organisation resultierend aus einer Analyse ihrer Ressourcen und ihrer Leistungsfähigkeit; eine zweite Liste bestehend aus Chancen und Risiken resultierend aus einer Analyse ihres Umfelds. Das Ergebnis wird häufig in Form einer 2 x 2 Matrix abgebildet, die einen Überblick bietet über die Hauptgesichtspunkte, die bei der Entwicklung von Strategieplänen für eine Organisation berücksichtigt werden müssen – und zur Vorbereitung von Prognosestudien in ExpertInnenpanels und Workshops.

SYNCON

SYNCON⁶⁶ ist ein äußerst zukunftsorientierter und ganzheitlicher partizipativer Prozess. Das Verfahren wurde ursprünglich entworfen um folgende Fragen zu beantworten: An welcher Zukunft könnten alle Menschen gemeinsam arbeiten, und welche Missverständnisse müssen vor einer solchen Zusammenarbeit ausgeräumt werden? Wenn es möglich wäre eine vielfältige Gruppe von

⁶⁴ In J. Glenn (Hrsg.), Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.

⁶⁵ IIRR, Tom Limpo; Extracted from the Humanity Libraries Project: www.globalprojects.org; Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

⁶⁶ Glenn, J. (Hrsg.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.

arbeit ausgeräumt werden? Wenn es möglich wäre eine vielfältige Gruppe von Personen zu versammeln, die ihre Träume austauschen und Gemeinsamkeiten finden könnten, dann könnte ein neues Bewusstsein geschaffen werden, dass dann beschleunigten Fortschritt für alle nach sich ziehen könnte. Das SYNCON Rad ist ein analytisches Werkzeug mit zwei Hauptabschnitten: dem inneren und dem äußeren Abschnitt. Der innere Abschnitt repräsentiert die verschiedenen ‚Orientierungen‘ oder Hauptelemente von Gesellschaften. Diese beinhalten soziale Bedürfnisse, Technik, Umwelt, Regierung, Produktion und anderes. Der äußere Abschnitt des Rades repräsentiert die zunehmenden Möglichkeiten der Zivilisation wie Biologie, Physik, Information, politische/ökonomische Theorie, die Natur des Menschen, Künste etc. Personen treffen sich in Gruppen um die Zukunft zu erkunden; dann werden die Gruppen mit anderen vermischt um durch die Integration von Orientierungen eine gemeinsame Zukunft zu erarbeiten.

Systematische Kundenbefragung (SCC)

SCC⁶⁷ bezieht sich auf ein Gruppe von Methoden zur Verbesserung der Kommunikation zwischen ExpertInnen der Leistungsträger, direkten und indirekten InteressenvertreterInnen und Begünstigten, Regierungsbehörden und Dienstleistern, um Projekte und Strategien stärker bedarfsorientiert zu gestalten. SCC beabsichtigt (a) systematisch auf Einstellungen und Präferenzen von KundInnen zu hören, (b) einen Prozess für kontinuierliche Kommunikation zu entwickeln, und (c) entsprechend der Erkenntnisse zu handeln, indem Kurdinnenfeedback in Projektdesign und -abläufe einfließt.

Szenario-Verfahren

Szenarien⁶⁸ bestehen aus vorgestellten zukünftigen Entwicklungszuständen und -pfaden. Sie können entweder extrapolativ oder normativ sein, aber sie sollten es den TeilnehmerInnen ermöglichen, intern konsistente Bilder von Zukunftsmöglichkeiten zu bilden. Sie sind hilfreich zur Vergegenwärtigung der Implikationen unsicherer Entwicklungen und zur Prüfung von Handlungsspielräumen. Szenarienanalyse involviert eine Gruppe von Personen in einen Prozess der Identifikation von Schlüsselthemen und anschließender Schaffung und Sondierung von Szenarien. Dies dient dazu, die Bandbreite verfügbarer Optionen zur Vorbereitung der Zukunft auszuloten, die Eignung dieser Entscheidungen zur Herbeiführung verschiedener möglicher Zukünfte zu testen, und einen groben Zeitplan für künftige Ereignisse zu erstellen. Das Verfahren wurde entwickelt, um die Denkweisen der TeilnehmerInnen durch die Entwicklung von Szenarien alternativer Zukünfte infrage zu stellen. Dadurch sollte es möglich sein zu verstehen, wie sich die Welt entwickeln könnte, und wie dieses Verständnis für strategisches Planen genutzt werden könnte. Dabei häufig verwendete Instrumente und Techniken sind: Brainstorming, Gruppenunterstützungsverfahren wie Group Decision Room, Software, Modelle.

⁶⁷ World Bank Participation Sourcebook.

⁶⁸ Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom; Social Analysis: Selected Tools and Techniques. World Bank Social Development Paper Nr. 36, Juni 2001; Global Exploratory Scenarios. Millennium Project, www.acunu.org/millennium/scenarios.explor-s.html; Fahey, L. & Randall, M. (1998). 'What is Scenario Learning?' In L. Fahey & M. Randall (Hrsg.), Learning from the future. Wiley, USA, S. 3-21.

Details siehe Kapitel 13 in diesem Handbuch.

TeamUP

TeamUp⁶⁹ ist ein flexibles, teambasiertes Verfahren zur Verbesserung von Inhalt und Prozess des Projektzyklusmanagements. Es wurde entwickelt, um die Vorteile von ZOPP auszuweiten und um es für ganze Institutionen zugänglich zu machen. Das TeamUP-Verfahren ist ein organisierter Prozess zur Bildung von Hochleistungsteams. Es hat zwei Dimensionen: (a) Aufgabenfunktionen, die InteressenvertreterInnen bei Planung, Entscheidungsfindung und Handlung unterstützen, und (b) Teamentwicklung, die InteressenvertreterInnen dazu ermuntert als effektive Arbeitsgruppe zusammenzuarbeiten. Es besteht aus einer Reihe von Schritten oder Modulen, die so gestaltet sind, dass sie es einer Gruppe von Individuen erlaubt wesentliche Managementfunktionen gemeinschaftlich auszuüben. Ein Softwarepaket, PC/TeamUP, automatisiert die grundlegende Schritt-für-Schritt-Methode und führt InteressenvertreterInnen durch teamorientierte Forschung, Produktgestaltung, Planung Umsetzung und Evaluierung. Es berücksichtigt Eingaben von einer Bandbreite an InteressenvertreterInnen, die profitieren oder auf andere Art von Gestaltungs- oder Umsetzungsentscheidungen betroffen sein können, und wird angepasst während sich die Bandbreite an InteressenvertreterInnen durch den Planungs- und Implementierungsprozess verändert.

Technologiefestival

Ein Technologiefestival ist ein umfassendes, leicht zugängliches öffentliches Ereignis zu einem klar definierten Thema. Es dient dazu, einen populären und verständlichen Dialog zu komplexen, umstrittenen und facettenreichen sozialpolitischen Fragen zu ermöglichen. So können etwa öffentliche Debatten zu wissenschaftlichen und technischen Fragen durch die Organisation eines solchen Festivals bereichert werden. Die BesucherInnen solcher Festivals haben die Gelegenheit über einen begrenzten Zeitraum hinweg in verschiedene Themen einzutauchen. Ein Festival besteht üblicherweise aus einer gelungenen Mischung aus Information, Unterhaltung und Aktivitäten zur öffentlichen Meinungs- und Bewusstseinsbildung.

Details siehe Kapitel 14 in diesem Handbuch.

Technology Sequence Analysis (TSA)

TSA⁷⁰ betrachtet die Zukunft als eine Serie verzahnter kausaler Schritte oder Entscheidungen (Knoten), die zu einem zukünftigen Zustand führen. Die Zeit zwischen den Knoten wird als Wahrscheinlichkeit angegeben. Anhand dieser Schätzungen kann die Verfügbarkeit des Endzielsystems im Sinne seiner Wahrscheinlichkeit vs. Zeit errechnet werden. Anwendungen konzentrierten sich auf technologiebasierte Systeme. Das endgültige Design eines Technologienetzwerks und der Zeitintervalle zwischen den Knoten wird zumeist mithilfe einer Reihe von ExperInneninterviews bestimmt.

⁶⁹ World Bank Participation Sourcebook;
[Inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/79C90B9C1CB7208085256BDF005C3E4D?Opendocument](http://inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/79C90B9C1CB7208085256BDF005C3E4D?Opendocument).

⁷⁰ Gordon, T. (1994). Technology Sequence Analysis. In, J. Glenn (Hrsg.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.

Turoff-Methode

Die Turoff-Methode⁷¹ ist eine gemeinschaftliche Online-Diskursstruktur. Das Ziel einer gemeinschaftlichen Diskursstruktur ist es, eine Maske für Gruppendiskussionen anzubieten, die es erlaubt den Großteil der Diskussionen einzufangen und zu kategorisieren. Diese Struktur schließt jene Funktionsweise ein, die es einer Gruppe von ExpertInnen ermöglicht ein Problembereich sorgfältig dadurch zu analysieren, dass sie einer Struktur folgen, die sie selbst gestalten, aufrechterhalten und als Wissensstruktur eines bestimmten Bereichs entwickeln. Dies kann als gemeinschaftliches ExpertInnensystem verstanden werden; die ExpertInnen erhalten und entwickeln das System für ihre eigenen Zwecke und die der (künftigen) AnwenderInnen.

Verwundbarkeitsanalyse

Die Verwundbarkeitsanalyse (Vulnerability Analysis) oder auch Analyse von Risikofaktoren (auch bekannt unter den Namen ‘Well-being Ranking’ und ‘Wealth Ranking’)⁷² ist eine Technik zur raschen Sammlung und Analyse spezieller Daten zu sozialer Schichtung auf Gemeindeebene. Faktoren, die Reichtum konstituieren können etwa sein: Eigentum oder Nutzungsrechte von Produktionsanlagen, die Lebenszyklusstufe von Mitgliedern der Produktionseinheit, das Verhältnis der Produktionseinheit zu lokal mächtigen Personen, Verfügbarkeit von Arbeit, Schuldenlast etc. Wie andere visuelle Techniken ist auch das ‘Wealth Ranking’ eine unkomplizierte Methode zur Involvierung Ortsansässiger in die Forschung und Planung unabhängig von Sprach- oder Bildungsbarrieren.

World Café

Das World Café ist ein kreativer Prozess zur Förderung gemeinschaftlichen Dialogs und des Austausches von Wissen und Ideen um ein lebendiges Netzwerk aus Gesprächen und Handlungen zu schaffen. In diesem Prozess wird eine Kaffeehausumgebung kreiert, in der die TeilnehmerInnen eine Frage oder ein Thema in Kleingruppen rund um Kaffeetische sitzend diskutieren können. In regelmäßigen Abständen wechseln die TeilnehmerInnen zu einem neuen Tisch. Ein/e TischgastgeberIn bleibt sitzen, fasst das vorangegangene Gespräch für die neuen Tischgäste zusammen. Die nachfolgenden Gespräche werden so immer wieder von den Ideen früherer Gespräche anderer TeilnehmerInnen angeregt. Am Ende des Prozesses werden die Hauptideen in einer Plenarsitzung zusammengefasst und mögliche Anschlussaktivitäten werden diskutiert.

Details siehe Kapitel 15 in diesem Handbuch.

⁷¹ ies.njit.edu/~turoff/Papers/CDSCMC/CDSCMC.htm.

⁷² [Inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/F1CA2FA217D923E985256BDF0059A23A?OpenDocument](http://inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/F1CA2FA217D923E985256BDF0059A23A?OpenDocument).

Zielgruppenanalyse

Zielgruppen sind Personen oder gesellschaftliche Gruppen, die direkt von den Auswirkungen eines Projekts betroffen sein werden. Sie müssen unterschieden werden von ‚vermittelnden‘ Organisationen, die Zielgruppen betreuen um beabsichtigte Ziele zu erreichen. Zielgruppenanalysen⁷³ sind geeignet um Folgendes zu erreichen:

- zu erfahren, wie potentielle Zielgruppen ihre Probleme wahrnehmen, welche Veränderungen sie sich wünschen, und wie groß ihr Handlungsspielraum ist
- einzuschätzen, ob die geplante Projektstrategie mit den wahrgenommenen Bedürfnissen und Potenzialen der Zielgruppe übereinstimmt
- soziale Unterschiede innerhalb der Bevölkerung (je nach Alter, Geschlecht, soziale Schicht, ethnische Identität etc.) zu verstehen, sowie die ungleichen Beteiligungsmöglichkeiten sozialer Gruppen
- zu erkennen, wie die Zielgruppe andere InteressenvertreterInnen und Institutionen im Bereich wahrnimmt, und welche Einstellung sie ihnen gegenüber hat, und darauf aufbauend eine realistische Strategie zur Beteiligung zu entwickeln
- die Risiken und die Auswirkungen auf eine Projektidee oder -strategie einzuschätzen.

Zugang zu Ressourcen

Dieses Instrument⁷⁴ erlaubt dem/der ForscherIn das Sammeln von Informationen und die Bewusstseinsbildung darüber, wie sehr der Zugang zu Ressourcen nach Geschlecht oder anderen wichtigen sozialen Faktoren variiert. Die Planung von Interventionen, die berücksichtigen, wer in einem Haushalt oder in einer Gemeinschaft Zugang zu Ressourcen hat und diese kontrolliert – und wer nicht –, kann für Erfolg oder Misserfolg eines Projekts entscheidend sein. Wenn beispielsweise Krankenhäuser KundInnen zur Barzahlung auffordern und es gleichzeitig in erster Linie Frauen sind, die für die Begleitung kranker oder schwangerer Familienmitglieder zur Klinik verantwortlich sind, dann müssen Frauen Zugang zu Bargeld haben. Die Frage, wer Zugang zu Ressourcen hat, variiert über kulturelle Kontexte je nach Geschlecht, Alter, Familienstand, Herkunft etc. Dieses Analyseverfahren kann für verschiedene Kulturen verwendet werden.

⁷³ Reiner Forster & Juliane Osterhaus: GTZ Target Group Analysis: What for, When, What and How?

⁷⁴ [Inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/E7A0230CF893561685256BDF0059E791?Opendocument](https://inweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/E7A0230CF893561685256BDF0059E791?Opendocument).