



Beschreibung des Prozessverlaufs „Alles neu?“

Manchmal gibt es die Gelegenheit, **einen Teil Ihrer Kommune ganz neu zu gestalten oder eine Thematik auf neue Weise anzugehen** - beispielsweise die Energieversorgung für ein neues Wohngebiet zu planen, den öffentlichen Nahverkehr neu zu konzipieren, oder ein Leitbild zu einem neuen Thema zu entwickeln.

Oft hat es ein Ereignis gegeben, nach dem die Karten neu gemischt wurden, z.B. eine neue politische Konstellation nach einer Wahl, eine neue Stellenbesetzung, ein neues Förderprojekt, oder gesellschaftliche Bewegungen wie *Fridays for future*. Solche Ereignisse oder Phasen des Umbruchs können eine Chance sein, etwas ganz Neues zu tun und Veränderungen einzuleiten, vor denen manche vorher vielleicht zurückschreckten.

Hat man selbst wenig Erfahrung in dem Gebiet, das man bearbeiten möchte, sollte man mit anderen Akteuren eine [Kerngruppe](#) bilden, in der sich Erfahrungen und Perspektiven ergänzen können. Diese Gruppe trifft sich regelmäßig und schafft den Rahmen der Planung. Manchmal muss auch erst **politische Überzeugungsarbeit** geleistet werden oder der / die neue Amtsträger*in muss zunächst im Amt 'ankommen' und in die neuen Aufgaben hineinwachsen. All dies geschieht nicht von heute auf morgen. Vor allem bei neuen Prozessen lohnt auch der Blick auf andere Kommunen, die womöglich schon ähnliche Erfahrungen gemacht haben, aus denen man lernen kann (siehe [Praxisbeispiele](#)). Natürlich zeichnet sich dieser Prozess trotzdem durch den **Mut** aus, **Neues auszuprobieren** und nicht nur zu kopieren, was anderswo gemacht wurde.

Je nach Zielgruppe(n) bieten sich deshalb **partizipative Prozesse** und **Methoden zur Entwicklung neuer Konzepte** an, z.B. "Design Thinking" oder "[Szenario-Technik](#)". Diese Methoden beinhalten komplexere Prozesse zur Entwicklung von Ideen und Plänen, mit breiter Beteiligung, und zum Teil über mehrere Tage oder Wochen hinweg. Es ist wichtig, früh Netzwerke zu bilden und auch den internen Lernprozess anzustoßen (z.B. innerhalb der [Kerngruppe](#) oder innerhalb der Verwaltung insgesamt).

Bei diesem Prozess sollte man nichts überstürzen und sich ausreichend Zeit nehmen für Recherchen und Situationsanalysen. Auf Basis der [Akteursanalyse](#) ist es vor allem bei einem neuen Thema wichtig, die unterschiedlichen Sichtweisen (und ggf. Interessenkonflikte) zu verstehen und gemeinsam Ideen für ein Konzept zu erarbeiten.

Beschreibung der einzelnen Schritte und Maßnahmen „Alles neu?“

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte und Maßnahmen beschrieben, die in der Graphik „Alles neu?“ dargestellt sind.

0. (interner) Lernprozess: Möglichkeiten kennenlernen

1. Verstehen

Im ersten Schritt geht es darum, einen Überblick über die Situation zu gewinnen und Handlungsstrategien zu entwickeln. Mögliche Werkzeuge hierbei sind:

Akteursanalyse

Zur Analyse der Akteure kann zunächst ein Akteursmapping entstehen, in dem die Fragen

1. Wer handelt mit wem? (Kerngruppe gemeinsam mit anderen Akteuren und / oder anderen Ressorts)
2. Was wird verhandelt mit welchen Mitteln? (Darstellungsformen und Inhalte)
3. Wozu? (Ziel der Handlungen; Überblick, Reflexion, für Veranstaltungen z.B. im Rathaus, Grundlage für kommunale Strategien)

beantwortet werden.

Die weiteren Schritte der Akteursanalyse beinhalten:

1. Auflisten der Akteure: Wer sind die relevanten Akteure? (Auch andere Abteilungen, externe Akteure...)
2. Charakterisieren der Akteure: Welche Interessen vertreten sie? In welcher Beziehung stehen die Akteure zueinander?
3. Einordnen nach Einfluss und Interesse: Wer ist wichtig oder hinderlich für die erfolgreiche Durchführung?
4. Einschätzen der (möglichen) Rollen im Prozess

Problemanalyse

Anhand eines Problembaums können verschiedene Probleme übersichtlich gesammelt werden.

SWOT-Analyse

Im Rahmen der SWOT-Analyse lassen sich Fragen stellen, um die Situation zu verstehen und beschreiben zu können. Dadurch kann die Lage verschiedener Akteure nachvollziehbar werden und die Lösungsstrategie lässt sich an das Problem anpassen. Begleitet ist dies durch die Fragen:

- In welchem Themenfeld bewegen wir uns?
- Um welches Problem handelt es sich?
- Für wen soll die (optimale) Lösung gefunden werden?

2. Beobachten

Nachdem ein grundsätzliches Verständnis für die Situation entwickelt wurde, soll es im zweiten Schritt um das Beobachten der Ist-Situation gehen, unter anderem durch:

- qualitative Beobachtungen und Befragungen

- das Hineinversetzen in andere Menschen
- eine Dokumentation des Prozesses, um Ergebnisse zielführend weiter zu verwenden

Kontraste können dabei spannend und hilfreich sein. Sie können durch folgende Fragen weiter vertieft werden:

- Warum lehnen bestimmte Personen oder Akteursgruppen bestimmte Inhalte oder Ziele kategorisch ab?
- Wer ist besonders motiviert und warum?
- Wo gibt es Zielkonflikte und was liegt ihnen zugrunde?

3. Sichtweisen herausarbeiten

Durch eine Visualisierung des bisher Gesammelten und der Ordnung aller Informationen lassen sich Sichtweisen besser herausarbeiten. Eine Visualisierung des bisher Gesammelten lässt sich durch Bilder, Plakate, Storytelling und narrative Aufbereitung realisieren. Eine Gruppierung der Informationen in einem Ordnungsrahmen lässt Muster erkennen und setzt sie ins Verhältnis. Umsetzen lässt sich der Ordnungsrahmen z.B. in Form von Prozessabfolgen, Bündeln, Hierarchien und Zwiebeln diagrammen.

4. Ideen finden / Prototypen entwickeln

Ideen und Prototypen lassen sich beispielsweise durch folgende Werkzeuge finden und entwickeln:

- Brainstorming: möglichst viele Lösungsmöglichkeiten für das untersuchte Problemfeld; Problemfelder werden zu Innovationsfeldern
- Gruppieren der Ideen zur Strukturierung der Ergebnisse
- Auswahl der vielversprechendsten Ideen
- Konkretisierung der abstrakten Ideen (man kann mit Zetteln, Objekten, Storyboards o.Ä. arbeiten)

5. Konzept erarbeiten und verfeinern

Durch (öffentliche) Diskussionen des Konzepts kann die Idee präzisiert werden. Generell sind für den Prozess Feedbackschleifen einzuplanen.

Die gerade benannten öffentlichen Diskussionen können Bestandteil eines breit angelegten Partizipationsprozesses sein. Folgende Methoden eignen sich für die Umsetzung eines solchen Partizipationsprozesses:

Design Thinking

Design Thinking fördert und fordert Zusammenarbeit und Kreativität, um Probleme ganzheitlich und nutzerzentriert zu lösen, auch mit innovativen Methoden.

Zukunftskonferenz / Future Search

Hauptziel einer Zukunftskonferenz ist meist die Erarbeitung einer gemeinsamen neuen Vision oder Strategie, oder die Auseinandersetzung mit einem Projekt. Das Ergebnis einer Zukunftskonferenz ist offen und die Ergebnisorientierung hoch.

Szenario Workshop

Ein Szenario-Workshop ist eine Methode, der Zukunftsforschung. Sie wird zur Antizipation zukünftiger Entwicklungen und Probleme eingesetzt. Sie zielt auf die Vermeidung von Problemen ab, indem die Teilnehmenden mögliche Lösungsansätze gemeinsam bearbeiten.