CO-KREATIVE PROZESSE ERMÖGLICHEN:

Methoden aus dem Bereich Facilitation zur Transformationsbegleitung

PHASE 3 - ORIENTIEREN

STAKEHOLDER MANAGEMENT

FÜHRUNG & PLANUNG

ISoGBW
Intersectoral School of Governance Baden-Württemberg

RELEVANZ VON CO-KREATIVEN PROZESSEN FÜR INTERSEKTORALE GOVERNANCE

Die zunehmende Komplexität einzelner Themenfelder, deren Verflechtung untereinander und ein höherer Grad an Unsicherheit erfordern die Einbeziehung eines möglichst breiten Wissenspools. Co-kreative Prozesse zielen darauf ab, für die Erarbeitung von Lösungsansätzen stärker auf die kollektive Intelligenz/kollektive Weisheit statt auf das Wissen einzelner Expert:innen zurückzugreifen. Der Ansatz der Co-Kreation geht somit über reine Partizipation im Sinne des „Mitmachen lassen" hinaus. Co-Kreation ist vielmehr ein Prozess des gemeinsamen Erkundens, Erprobens und des Prototypings, der zu gesellschaftlich relevanten Ergebnissen führt. Co-kreative Prozesse stehen für Ergebnisoffenheit, das Überwinden von Partikularinteressen und einen höheren Grad an Verantwortung für das größere Ganze – in dieser Logik decken sie gleich mehrere Anforderungen von intersektoralen Kooperationen ab.

BACKGROUND UND EINBETTUNG

Für die Begleitung von co-kreativen Prozessen nimmt die impulsgebende Organisation oder Person die Rolle eines Facilitator in Anspruch (siehe Rückseite des Faktenblatts zur Abgrenzung verschiedener Rollen). Methodisch gibt es im Bereich Facilitation einen breiten Werkzeugkasten, aus dem hier ein analytischer Ansatz sowie ein Dialog- und Entwicklungsformat beispielhaft vorgestellt werden:

- **3-Schüssel-Modell:** Hilft einer Gruppe dabei Probleme und Lösungsansätze in den Bereichen Kontext, Prozess und Inhaltliches zu verorten und entsprechend Aktivitäten besser auszurichten.
- **Appreciative Inquiry:** Wertschätzende Befragung oder Erkundung, die darauf abzielt, gezielt kollektive Intelligenz für systemweite oder komplexe Probleme zu nutzen.

MEHRWERT FÜR DIE KOOPERATION

Durch Facilitation unterstützte co-kreative Prozesse schaffen insgesamt einen „Kontext des Gelingens" für intersektorale Kooperationen. Sie ermöglichen ein Überwinden von eingefahrenen Grundannahmen und können somit als wirksamer Hebel für Transformationsanforderungen verstanden werden.

Niveau:
3-Schüssel-Modell: mittel
Appreciative Inquiry: aufwändig

Zeitrahmen:
3-Schüssel-Modell: 2-3 Stunden
Appreciative Inquiry: 1,5-3 Tage

Arbeitsweise/Formate:
Beide: Workshop-Formate mit co-kreativem Setting

Begleitung:
3-Schüssel-Modell: kann ohne Unterstützung umgesetzt werden

Appreciative Inquiry: Erfordert einen geübten Facilitator

Wer muss dabei sein?
Möglichst breite Beteiligung. Ggf. lohnt es sich erst in der Kerngruppe die gemeinsame „Lernreise" vorzubereiten, um breite Akzeptanz in der großen Gruppe zu gewährleisten.

ANWENDUNG VON FACILITATION-METHODEN: SCHRITT-FÜR SCHRITT

Das 3-Schüssel-Modell als Erklär- und Denkmodell für die Begleitung co-kreativer Prozesse

Im Rahmen eines gesetzten oder vorab ausgehandelten Kontextes nutzen intersektorale Kooperationen Prozesse und Vorgehensweisen, um zu Ergebnissen/Content zu gelangen. Das 3-Schüssel-Modell dient als Werkzeug, um diese unterschiedlichen Betrachtungsebenen klar abzugrenzen und mögliche Aktivitäten besser zu verankern.

1 Die Kontext-Schüssel

Die unterste und größte Schüssel ist die sogenannte Kontext-Schüssel, sie stellt den Bezugsrahmen her. In der Kontext-Schüssel werden organisatorische Rahmenbedingungen, die Historie der Kooperation aber auch das größere Umfeld verortet (siehe dazu auch Faktenblatt „Stocktaking"). Die Kontext-Schüssel hilft zu verstehen, welche Aspekte des Kontextes später im Rahmen der Zusammenarbeit in den Fokus genommen werden sollen.

2 Die Prozess-Schüssel

Die mittelgroße Prozess-Schüssel beinhaltet alles, was gemeinhin zum Vorgehen zählt. Hier wird vereinbart, wie dialog-orientierte, partizipative Methoden zum Einsatz kommen sollen, d.h. wie die kollektive Intelligenz die „technischen" Managementansätze (siehe Faktenblatt „Management von Kooperationen) ergänzen kann. Dabei steht die Frage im Kern, welche Menschen im gesamten relevanten System für das Vorhaben/den Prozess gewonnen werden können.

3 Die Content-Schüssel

Die kleinste Schüssel umfasst dann die eigentlichen Inhalte und Ziele sowie die Ergebnisse der Arbeit. Dies kann auch neue Organisationstrukturen, Formen des miteinander Arbeitens oder Mechanismen zum Wissenstransfer, etc. umfassen.

Das 3-Schüssel-Modell hilft bei der Unterscheidung, ob mit einer intersektoralen Kooperation vorwiegend am Kontext – also den Rahmenbedingungen - eines Transformations-prozesses gearbeitet werden soll, ob es um Prozesse wie eine stärkere Einbindung bestimmter Zielgruppen oder um konkrete Inhalte im Sinne von Zielen und Ergebnissen geht.

Apppreciative Inquiry

Die Appreciative Inquiry (AI) erkundet positive Erfahrungen im Gemeinwesen oder in Organisationen. Für die Anwendung in intersektoralen Kooperationen eignet sich der AI Summit als methodischer Rahmen für die Umsetzung von co-kreativen Prozessen. Im Mittelpunkt steht die Kunst gezielte Fragen zu stellen, um Zugang zu Stärken und verborgenen Ressourcen zu bekommen. Insbesondere in „festgefahrenen" Situationen (z.B. wenn Unsicherheit und Ablehnung gegenüber Vorschlägen überwiegen oder scheinbar nichts voran geht) kann die Methode AI neue Möglichkeiten schaffen, indem sie die Aufmerksamkeit auf den positiven Kern und die Stärken einer Kooperation legt. Ein AI Summit wird entlang fünf Phasen durchgeführt – dem sogenannten 5-D Zyklus.

1 Define

Im ersten Schritt wird der eigentliche Anlass (Problem, Herausforderung) als positives Ziel herausgearbeitet. Was ist der wünschenswerte Zielzustand bzw. wovon wollen alle mehr haben?

2 Discovery (Erkunden)

Das wertschätzende Interview in der Discovery-Phase ist das Herzstück des AI-Prozesses. Ziel dieses Interviews ist es Geschichten, Erfahrungen und Ressourcen zu sammeln – mit Fokus auf das, was bereits gut funktioniert hat. Hier entstehen positive Energie, Hoffnung und Mut, dass Veränderungen möglich sind.

3 Dream (Träumen)

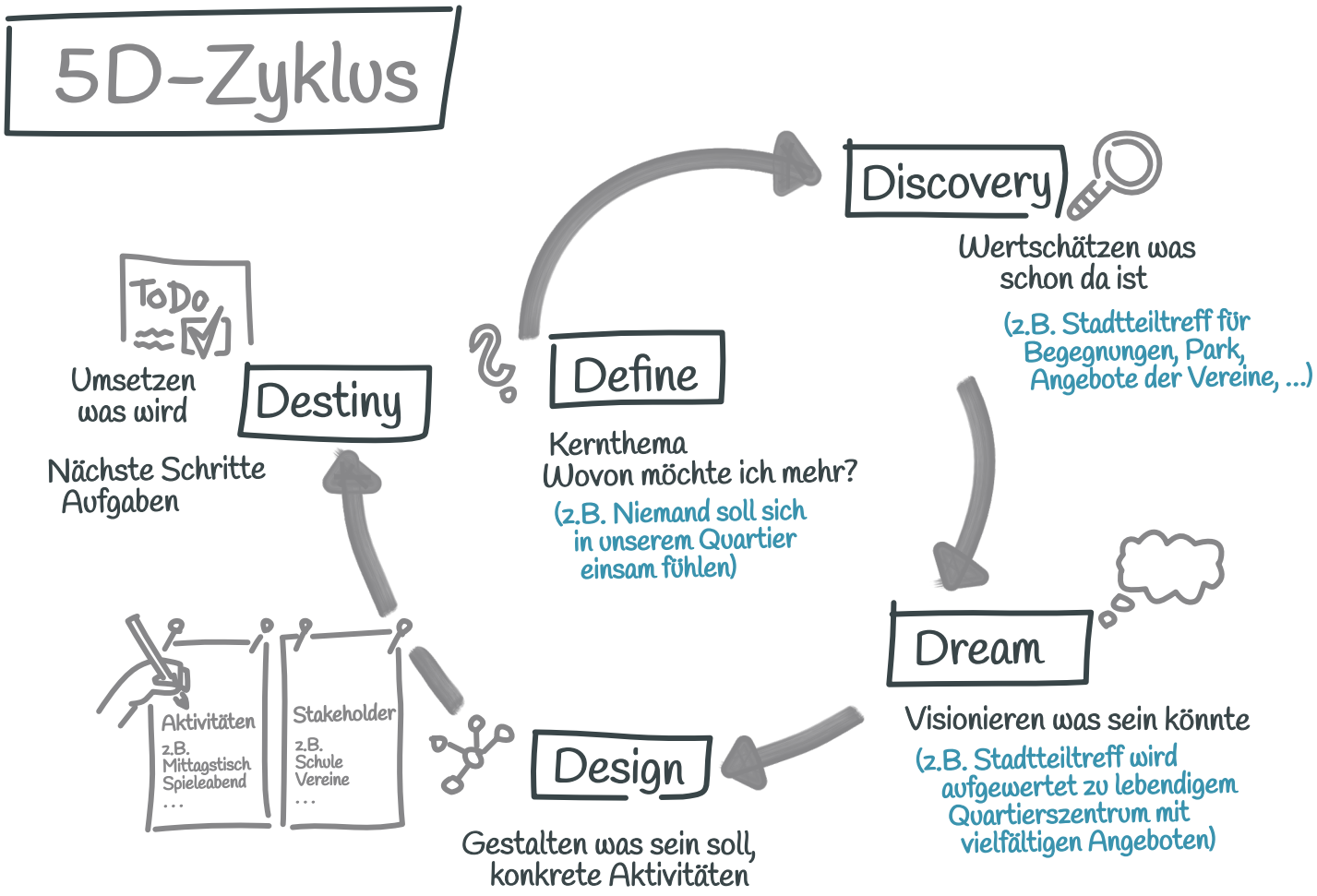
Hier geht es darum, im Bewusstsein der Potentiale weiterzudenken und eine Vision bzw. eine wünschenswerte Zukunft zu entwickeln (siehe auch Faktenblätter „Fokussierung").

4 Design (Gestalten)

In der Design-Phase geht es um die Erstellung konkreter Aktivitäten, die zuerst (zum Teil provokativ) in Form von Zukunftsaussagen formuliert werden. Mit dem Einfügen einer Marktplatz-Sequenz können im Prozess die Zukunftsaussagen ergänzt und priorisiert werden.

5 Destiny (Umsetzen)

In der letzten Phase werden Umsetzungspläne geschmiedet und es wird vereinbart, wie es weitergeht.



INTERSEKTORALER MEHRWERT UND STOLPERSTEINE IM FOKUS

Die Anwendung von Methoden aus dem Bereich Facilitation haben auf mehreren Ebenen einen Mehrwert für intersektorale Kooperationen

- **Gemeinsamen Kontext des Gelingens schaffen:** Beide dargestellten Methoden unterstützen intersektorale Kooperationen dabei, unter den Teilnehmenden ein gemeinsames Verständnis für die Problemstellung als auch mögliche Lösungsansätze zu entwickeln. Sie können den Handlungsbedarf klarer verorten und somit einfacher einen Bezug zu ihrer eigenen Organisation schaffen.
- **Breiten Wissenspool/kollektive Intelligenz nutzen:** Co-kreative Prozesse zielen darauf ab, dass die intersektoral besetzte Gruppe eine kollektive Intelligenz entwickelt. Statt der Meinung einzelner wird das gesamte Wissen und der gesamte Erfahrungsschatz der Gruppe genutzt – und zwar mit klarem Fokus auf positiv besetzte Lösungsansätze.
- **Konfliktpotential minimieren:** Bestehende Konflikte, Meinungsunterschiede oder festgefahrene Situationen werden im Rahmen von co-kreativen Prozessen gezielt in den Blick genommen. Es wird nach gemeinsamen, positiven Assoziationen gesucht, die für alle wünschenswert sind.

Die Anwendung von Methoden aus dem Bereich Facilitation sollte in intersektoralen Kooperationen mit Umsicht geschehen. Aufgrund unterschiedlicher Führungs- und Partizipationsstile in den Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind die Erwartungen an die Führungsrolle in intersektoralen Kooperationen sehr unterschiedlich. Wenn die Führung stark im Sinne von „Facilitative Leadership“ umgesetzt werden soll, es empfiehlt sich dies klar zu kommunizieren. Hier bietet sich an, einzelne Methoden zuerst in einer Kerngruppe auszuprobieren und somit die gemeinsame „Lernreise“ in der größeren Gruppe vorzubereiten.

CO-KREATIVE PROZESSE ERMÖGLICHEN:

Methoden aus dem Bereich Facilitation zur Transformationsbegleitung

STAKEHOLDER MANAGEMENT FÜHRUNG & PLANUNG

DIE EIGENE ROLLE IM PROZESS: DYNAMIK DES WANDELS SELBST VERKÖRPERN

Drei komplementäre Haltungen für die Führung von intersektoralen Kooperationen

Neben der gezielten Anwendung von Methoden oder Tools spielt die persönliche Haltung und die eigenen Grundannahmen in der Führung und Begleitung von Transformationsprozessen eine zentrale Rolle. Die Haltung sollte ein personenzentriertes Verständnis beinhalten und mit der Offenheit und Dynamik von Veränderungsprozessen korrespondieren um entsprechende Interaktionen zu ermöglichen.

Hier ist es wichtig, zwischen verschiedenen Haltungen in der Führung und Begleitung von Gruppen zu unterscheiden. Diese können sich über die Zeit hinweg verändern, es ist jedoch wichtig für sich selbst immer klar zu definieren, welche Haltung zum jeweiligen Zeitpunkt die passende ist. Ggf. ist es auch sinnvoll, das klar zu kommunizieren und der Gruppe mitzuteilen:

- **Expert:innen/Trainer:innen:** Tragen zur Dynamik des Wandels bei, indem neue Inhalte (Fachwissen, Daten & Fakten, Know-how, usw.) und Vorschläge für mögliche Aktivitäten unterbreitet werden. Informationen alleine bewirken jedoch noch keinen Wandel und es muss darauf geachtet werden, dass die Informationen, die man der Gruppe in der Rolle als Expert:in oder Trainer:in mitgibt, thematisch nicht einengen.
- **Projektleitung/-Verantwortliche:** Er/sie achtet darauf, dass Kreativität und Produktivität der Gruppe ihren Platz finden und die Intention gewahrt bleibt. Er/sie achtet auch auf formelle Vorgaben, korrekte Abläufe, Qualitätskriterien und Kommunikation und übernimmt somit Aufgaben eines „Projektmanagers" und schützt die Gruppe, auch gegenüber Störungen von außen. Bei Meetings übernimmt die Leitung auch die Rolle als Gastgeber:in.
- **Facilitator(en):** Fokussieren darauf, den Entwicklungsprozess innerhalb des Teams zu unterstützen und einen Rahmen für die Zusammenarbeit zu schaffen. Sie bringen durch methodische Vorschläge und Werkzeuge Dynamik in einen kollektiven Prozess. Statt Lösungen vorzuschlagen, helfen Facilitatoren dabei, gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Dies funktioniert nur, wenn eine sichere Umgebung geschaffen wird, alle Stimmen gehört werden und somit kreative Ideen entstehen können.

WEITERE INFORMATIONEN

Unser Literaturtipp zum Vertiefen der Methode:
Vesper, R. und H. Scholz (2022): Facilitation: Dialog- und handlungsorientierte Organisationsentwicklung, Vahlen Verlag

Weitere Literatur und Beispiele:

- Wegweiser Bürgergesellschaft, Methodenbeschreibung Appreciative Inquiry
- Fallbeispiele Appreciative Inquiry (z.B. als Methode für den UN Global Compact Summit): Cooperrider, D. und Mcquaid, Michelle. (2012). The Positive Arc of Systemic Strengths: How Appreciative Inquiry and Sustainable Designing Can Bring Out the Best in Human Systems. Journal of Corporate Citizenship.
- Spiegel, P; Pechstein, A. und A. Ternès von Hattburgvon Hattburg (Hg.) (2021): Future Skills. 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können, Vahlen Verlag.

mehr Infos und alle Links online