

# **Öffentliche Projekte und Prozesse moderieren und managen**

**Ein Ausbildungs-Konzept für Kommunen**



# 1 Ausgangssituation - Entwicklungen und Herausforderungen

- ❑ Individualisierung und Pluralisierung in unserer Gesellschaft sind stark wirkende Megatrends. Dadurch nimmt das gesellschaftliche Konfliktpotential zu und der Bedarf an Dialog, Interessenausgleich und Moderation von Vereinbarungen.
- ❑ Die Globalisierung ruft als Gegenbewegung eine Rückbesinnung auf gemeinsame lokale und regionale Gestaltung hervor („Glokalisierung“, „Lernende Region“).
- ❑ Zwischen verschiedenen Kommunen und Regionen herrscht ein intensiver Standortwettbewerb. Dies bedeutet Anstrengung für regionale Akteure aber auch die Chance von Verbesserung durch Wettbewerb.
- ❑ Der Wunsch nach direkter Beteiligung und Mitbestimmung bei Bürgern wächst – gleichzeitig die Resignation und Sprachlosigkeit angesichts komplexer und unübersichtlicher Zusammenhänge.
- ❑ Für viele öffentliche Vorhaben kann Akzeptanz nicht vorausgesetzt werden, nur deshalb weil rechtsstaatliche Regeln eingehalten werden – Akzeptanz und Vertrauen müssen in öffentlichen Dialogprozessen aktiv gesucht werden.
- ❑ Die öffentliche Verwaltung kann komplexe Aufgaben in der Wissensgesellschaft nicht alleine steuern, sondern braucht vielfältige Kompetenzen durch die Beteiligung einzelner und organisierter Gruppen.
- ❑ Um Effektivität und Effizienz zu steigern und um demokratische Haltungen zu verankern, muss die Verwaltung auf partnerschaftliche Kooperation sowie Selbststeuerung der Bürger setzen.
- ❑ Öffentliche Diskussionen, wenn sie effektiv und effizient sein sollen, brauchen Strukturen, Methoden, Orte, Zeiten, Moderation – kurz eine professionelle Gestaltung.

## 2 Konzeptidee

### **Zielsetzung**

Es geht um die Vermittlung von Haltungen, Konzepten und Methoden, um komplexe Prozesse der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklung unter größtmöglicher Beteiligung der Bürger in einem öffentlichen Prozess zu planen, zu steuern, zu moderieren, zu reflektieren.

### **Zielgruppe**

- Mitarbeiter von Kommunen
- Mitarbeiter aus Landratsämtern, Regierungen, Ministerien
- Mitarbeiter aus Organisationen, Verbänden und Unternehmen

### **Nutzen für die Teilnehmer**

Kompetenzvermittlung zur Planung, Durchführung und Reflexion von:

- Bürgerversammlungen, Anliegerversammlungen, Anhörungen, Präsentationsveranstaltungen, Planfeststellungsverfahren,...
- Regionalentwicklung, Agenda 21-Prozessen, Wirtschaftsförderung, Stadt- und Regionalmarketing, Netzwerke im sozialen Sektor, Private Public Partnership, öffentlichen Großprojekten, behördenübergreifenden Kooperation...
- Mitarbeiterversammlungen bei Leitbildentwicklungen, Organisationsentwicklungen, Verwaltungsreform, Events...
- Konfliktmanagement, Mediation, Verhandlungen im sozialen Dialog...
- Unternehmenskommunikation mit der Öffentlichkeit und Kooperation zwischen Unternehmen und Verwaltung (z.B. bei Genehmigungsverfahren)...

## 3 Konzeptdesign

### Startworkshop: *Politische Steuerung in der modernen Gesellschaft*

#### Wahrnehmen

- Integration der Teilnehmerwünsche und -erfahrungen
- Gesellschaftliche Herausforderungen (Challenges) – Globalisierung, europäische Integration, Individualisierung, Erlebnisgesellschaft, Digitalisierung, Strukturwandel...
- Der Bürger als Kunde und als Partner - veränderte Erwartungen – neue Kommunikationsformen

#### Bewerten

- Partizipative versus repräsentative Demokratie
- Gemeinwohlprinzip und Eingriffsverwaltung versus Bürgerbeteiligung und Kundenorientierung
- Neue Aufgaben für die Verwaltung – vom „Hoheitsträger“ zum „Moderator“
- "Die aktive Gesellschaft"
- Das Prinzip Nachhaltigkeit: Global denken – lokal handeln
- Dialogische Verantwortungsethik

#### Handeln

- Steuerung komplexer Prozesse
- Die „sokratische Hebammenkunst“ (Mäeutik) - Haltungen für Dialog-Moderatoren

### Abschlussworkshop

- Zusammenfassung und Integration der verschiedenen Themen und Module
- Präsentation von Projektauswertungen
- Symposium der Teilnehmern mit Experten und Politikern
- Reflexion
- Zertifikat

## **Themenbezogene Module** **(eine Auswahl an Möglichkeiten)**

### **Modul 1** **Kommunal- und** **Regionalentwicklung**

- Identität einer Kommune/Region, die Rolle der Kultur und emotionale Bindung
- Entwicklung von gemeinsamen Visionen, Leitbildern und Strategien
- Corporate Identity, Corporate Design und Marketing
- Die „lernende Region“ und regionale Akteure
- Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements
- Transnationale regionale Kooperation
- Lokale Agenda 21
- Unterschiedliche Perspektiven - Verständnis für „die anderen“ gewinnen
- Sozialer Dialog und die Organisation von „Runden Tischen“
- Indikatoren für kommunale/regionale Entwicklung und Evaluationsmethoden

### **Modul 2:** **Kooperations- und Netzwerk-** **management**

- Gemeinsame Ziel- und Wertsysteme
- Vertrauen aufbauen und Respekt vor unterschiedlichen Kulturen
- Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement
- Erfahrungen reflektieren und die Ergebnisse in die Zusammenarbeit integrieren
- Informations-, Kommunikations- und Wissensmanagement strukturieren
- Wechselseitige Produktergänzung aufbauen bzw. gemeinsame Produkte/Projekte entwickeln
- Aufbau, Stabilisierung und Strukturen von regionalen Netzwerken

**Modul 3:  
Change Management und  
Organisationsentwicklung**

- Die Dynamik von Veränderungsprozessen
- Im Spannungsfeld von Flexibilität und Identität - Bedürfnisse des Menschen
- Vom Aktionismus zu einer Kultur des Wandels – Phasen der Organisationsentwicklung
- Integrierte und vernetzte Planung, ganzheitliche Problemlösung, systemisches Denken
- Effizientes Prozessmanagement
- Rollenverständnis als Berater, Begleiter, Moderator...
- Umgang mit Widerständen
- Das Thema Macht
- Die lernende Organisation
- Lernen mit und von den Kunden
- Kontinuierliche Verbesserungsprozesse
- Datenbasis für Veränderungsprozesse

**Modul 4:  
Projektmanagement**

- Projektziele definieren
- Projektstart
- Projektstrukturplan
- Projektphasen und Meilensteine
- Projektsteuerung mit entsprechenden Instrumenten
- Projektstrukturen und Projektleitung
- Teamwork in Projekten

**Modul 5:  
Lösungsorientierte Moderation  
in Gruppen**

- Ansatz und Technik der Moderationsmethode
- Dynamik in Gruppen
- Von langatmigen Sitzungen zu lebendigen Dialogen – Methoden, Rahmenbedingungen, Gesprächsregeln
- Kreative Methoden der Ideenfindung und Problemlösung
- Verschiedene Visualisierungs- und Präsentationstechniken
- Gezielter Einsatz von Medien und Hilfsmitteln
- Selbstverständnis und Rolle des Moderators / der Moderatorin
- Dokumentation von moderierten Workshops
- Transfer für Workshops, Projektgruppen, Qualitätszirkel

**Modul 6:  
Moderation von Großgruppen und  
öffentlichen Veranstaltungen**

- Die spezifische Dynamik von Großveranstaltungen
- Ansätze und Konzepte wie Zukunftskonferenz, Zukunftswerkstatt, Open Space Technology, RTSC, Appreciative Inquiry und andere
- Elemente und Methoden für die kreative Arbeit mit Großgruppen
- Die Aufgabe von Moderatorenteams bei Großveranstaltungen
- Raumgestaltung und Einsatz von Technik

**Modul 7:  
Konfliktmanagement und Mediation**

- Kommunikationsmodelle und Gesprächsführung
- Die Kunst des Verhandeln
- Konfrontation und Kritik formulieren
- Gemeinsame Entwicklung von Konfliktlösungen
- Prinzipien und Konzepte der Mediation
- Möglichkeiten ohne Macht zu vermitteln – der Mediator
- Die Prinzipien Neutralität, Empathie und Perspektivenwechsel

**Modul 8:  
Kommunikation in der Öffentlichkeit**

- Die Sichtweise der Bürger und der Medien verstehen
- Dialog mit der Öffentlichkeit: aktive Medienpolitik
- Risikowahrnehmung und Risikokommunikation
- Abfassen von Presseerklärungen und Presseinformationen
- Vorbereitung und Durchführung von Pressekonferenzen
- Vorbereitung auf Interviews und Interview-Training
- Sich verständlich ausdrücken
- Faire und unfaire Argumentation



## 4 Rahmenbedingungen und Methodik

### **Individuelle Abstimmung**

Mit dem Auftraggeber bzw. den Teilnehmern wird der Kurs und die Zusammenstellung der Module auf spezifische Bedürfnisse und hinsichtlich der Dauer abgestimmt.

### **Zeitplanung**

Je nach gewünschter Intensität werden ein Startworkshop, ein- oder zweitägige themenbezogene Module und ein Abschlussworkshop zu einem Kursprogramm verbunden

### **Ort und Räume**

Es braucht die üblichen Rahmenbedingungen für Workshops in Seminarhotels oder Bildungshäusern (Arbeitsräume, Moderationsausrüstung, etc.)

### **Arbeit mit Fallstudien und Projektreflexionen**

Diese kommen aus der Praxis der Teilnehmer oder sind vorbereitete Fälle von öffentlichen Projekten. Sie werden aufbereitet, in Gruppen bearbeitet, präsentiert und gemeinsam reflektiert (Szenariotechnik, Planspielmethode).

Zusätzlich präsentiert jeder Teilnehmer ein öffentliches Projekt, an dem er selbst aktiv mitgewirkt hat.

### **Arbeitsweise:**

- Ansetzen bei Fragen, Interessen und Erfahrungen der Teilnehmer
- Thematische Impulse und Diskussion mit Experten
- Planspiele
- Exemplarisches Ausprobieren von Methoden
- Gruppenarbeit und Präsentationen
- Dialog, Erfahrungsaustausch und Reflexion

### **Telelearning**

Der Kurs kann unterstützt werden durch ein virtuelles Lernportal, das Austausch, Bereitstellen von Materialien und Telecoaching ermöglicht.

### **Beratungs- und Trainingsleistungen**

- Zielklärung mit Institutionen, die Teilnehmer schicken
- Inhalte und Arbeitsweise mit den Teilnehmern klären
- Konkretisierung der Module und der Arbeitsweise
- Vorbereitung und Moderation der Workshops
- Thematische Impulse
- Einbringen von Methoden und Werkzeugen
- Bereitstellen von Arbeitsmaterialien und Skripten
- Zur Verfügung stellen von Artikeln und Literaturangaben
- Dokumentation der Ergebnisse
- Rückmeldung an die Teilnehmer
- Reflexion der Prozesse
- Vorschläge zur Weiterentwicklung

# Öffentliche Projekte und Prozesse moderieren und managen

## Ziel:

Vermittlung von Haltungen, Konzepten und Methoden, um komplexe Prozesse der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklung unter größtmöglicher Beteiligung der Bürger in einem öffentlichen Prozess zu planen, zu steuern, zu moderieren, zu reflektieren.

