



Zukunftswerkstatt

„Beteiligung in der integrierten Sozialplanung“

Werkstattgespräch mit Thüringer Akteur*innen in der Sozialplanung



Zukunftswerkstatt

„BETEILIGUNG IN DER INTEGRIERTEN SOZIALPLANUNG“

Werkstattgespräch mit Thüringer Akteur*innen in der Sozialplanung

1. Einleitung	02
1.1. Beteiligung im Kontext der integrierten Sozialplanung in Thüringen	04
1.2. Thüringer Beteiligungswerkstätten im Planungskreislauf der integrierten Sozialplanung 2019-2022	06
2. Zukunftswerkstatt „Beteiligung in der integrierten Sozialplanung“	08
2.1. Konzeption und Methode der Zukunftswerkstatt	09
2.2. Orientierung und Kritikphase	11
2.3. Phantasiephase	13
2.4. Realisierungsphase	19
3. Zusammenfassung und Ausblick	21
3.1. Schlussfolgerungen aus der Zukunftswerkstatt	21
3.2. Methodische Reflexion des Fachgesprächs	23
Literatur	25
Autor*inneninformationen	26

1. Einleitung

Die komplexen Herausforderungen bei der Sicherung und Fortentwicklung der kommunalen sozialen Infrastrukturen lassen sich weder von der Kommunalverwaltung als öffentlichen Träger, noch von den freigemeinnützigen Trägern der Wohlfahrtspflege oder den vor Ort lebenden Menschen alleine lösen. Die integrierte Sozialplanung ist hierfür ein Instrument, so Herbert Schubert (2020), um:

- die komplexen Synergien der verschiedenen Interessens- und Anspruchsgruppen zu ermitteln,
- Planungsprozesse lösungsorientiert zu gestalten und
- die verfügbaren Ressourcen optimal einzusetzen.

Die integrierte Sozialplanung ist ein Mittel zur Steuerungsunterstützung in der kommunalen Sozialpolitik, „sie ist Grundlage einer ziel- und wirkungsorientierten Sozialpolitik sowie einer bedarfsgerechten sozialen Infrastruktur“ (Reichwein et al. 2011). Sie ersetzt keine Fachplanung, sondern bündelt Expertise und verteiltes Erfahrungswissen, indem sie die klassischen versäulten Verwaltungsstrukturen aufbricht und eine ganzheitliche Betrachtung kommunaler Herausforderungen über Zuständigkeitsgrenzen hinaus ermöglicht.

Ein zentraler Aspekt der integrierten Sozialplanung ist, dass nicht nur für die Adressat*innen geplant wird, sondern diese in Planungsprozesse als Expert*innen ihrer Lebenswelt aktiv einbezogen werden. Die Lebensbedingungen und Lebenslagen der Menschen vor Ort werden dabei möglichst kleinräumig erfasst und aufbereitet. Die bedarfsgerechten Schwerpunkte, Ziele und Maßnahmen, die sich für die Bevölkerung und spezifische Zielgruppen aus den Daten ergeben, werden unter der Einbeziehung der relevanten sozialen Akteure erarbeitet. Dies stellt eine besondere Herausforderung für die Bürgerbeteiligung dar. Insbesondere die Aktivierung von heterogenen benachteiligten Personengruppen¹, die sich in prekären Lebenslagen befinden, benötigt unter den aktuellen Rahmenbedingungen differenzierter, gezielter Mittel zur Ansprache und oftmals einer Neugestaltung von Beteiligungsprozessen.

Die Zukunftswerkstatt „Beteiligung in der integrierten Sozialplanung“ startete im Jahr 2021 als Kooperationsprozess zwischen dem Institut für Kommunale Planung und Entwicklung (IKPE) – An-Institut der Fachhochschule Erfurt und dem Kompetenzzentrum Strategische Sozialplanung (KOSS) der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege² in Thüringen. Sie adressierte die Planungskordinator*innen der Armutsprävention, Planer*innen des Landesprogrammes „Solidarisches Zusammenleben der Generationen“ (LSZ), die Integrationsmanager*innen der „Thüringer Initiative für lokales Integrationsmanagement in den Kommunen“ (ThILIK) sowie Mitarbeitende der Dienste und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege in den Thüringer Kommunen und deren Spitzenverbände.

¹ Die ESF+ Begriffsbestimmung fasst „benachteiligte Gruppe“ als „eine Gruppe von Menschen in einer schwierigen Lage, einschließlich Menschen, die von Armut, sozialer Ausgrenzung oder irgendeiner Form von Diskriminierung betroffen oder bedroht sind“ (VERORDNUNG (EU) 2021/1057, Teil II, Art. 2 (1.-4.))

² Zur Rolle der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege und der freigemeinnützigen Träger in der integrierten Sozialplanung sei auf Stephan Panhans und Maik Hensel (2020) verwiesen.

Das Ziel der Veranstaltung war es, die zukünftige Entwicklung der Beteiligungsverfahren im Kontext der integrierten Sozialplanung zu diskutieren, spezifische bzw. neuartige Adressat*innengruppen in den Beteiligungsverfahren und der Netzwerkarbeit zu identifizieren und mögliche neue Ansätze in der Ansprache und Beteiligung von benachteiligten Gruppen zu eruieren.

Die eintägige Veranstaltung wurde in einem an den von Robert Jungk (Jungk/Müllert, 1989) entwickelten strukturierten Verfahren konzipiert und in Form einer digitalen Veranstaltung umgesetzt. Den Teilnehmenden sollte damit eine Auswahl an ‚neuen‘ Werkzeugen zur Unterstützung der langfristigen Planung aber auch zur Bewertung von einzelnen Maßnahmen an die Hand gegeben werden. Die Werkstatt sollte sie mit dem klassischen Instrument der Beteiligung vertraut machen und auch dazu einladen, mit einzelnen Elementen zu experimentieren und diese für den eigenen Bedarf anzupassen.

Die methodische Ausgestaltung und Ergebnisse der Zukunftswerkstatt „Beteiligung in der integrierten Sozialplanung“, die im Rahmen der etablierten Begleitstrukturen der Armutspräventionsrichtlinie des Europäischen Sozialfonds (ESF)³ im Dezember 2021 stattfand, werden in dieser Broschüre aufbereitet und dokumentiert. Die Dokumentation ist der letzte Schritt (sogenannte Nachbereitungsphase) der Zukunftswerkstatt und erfüllt folgende Aufgaben: (i) die Darstellung der Ergebnisse und Diskussion der Zukunftsbilder, (ii) die inhaltliche und methodenkritische Reflexion des Prozesses sowie (iii) Wissenstransfer, indem die Ergebnisse der Zukunftswerkstatt festgehalten und als Unterstützung für die weitere Umsetzung in die Praxis aufbereitet sind.

Mit der bevorstehenden Sozialstrategie richtlinie im Rahmen der neuen Förderperiode des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+) 2021 bis 2027 wird der Planungskreislauf (vgl. Kapitel 1.3) inhaltlich um weitere Zielstellungen erweitert: u.a. höhere Flexibilität für integrierte Planungsprozesse, aktive Inklusion von Menschen, mehr Beteiligung der Adressat*innen- und Akteur*innenebene. Die Broschüre soll im Hinblick auf eine bessere Bedarfsorientierung und weitere räumliche Analysen (u.a. Bestandsbewertung, Entwicklung alternativer Maßnahmen und Handlungsempfehlungen) begleitend als Unterstützung dienen.

*An dieser Stelle soll es nicht versäumt werden, allen Teilnehmer*innen, Referent*innen und Moderator*innen, die bisherige Werkstätten möglich gemacht haben, unseren Dank für die wertvolle Unterstützung, die Beiträge und Mitarbeit im Hintergrund auszusprechen. Ein besonderer Dank gilt: Daniel Hanzlik (Referat G III 3 „Nachhaltigkeitspolitik und Bürgerbeteiligung“ im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit), Dr. Carsten Herzberg (Jugendbeteiligung bei Bürgerbudgets (JUBU)), Dr. Viviane Vidot, Susann Weidlich, Christin Voigt (toolpool), Rita Nassen (Mod-u-S), Sabrina Fischer und dem Landratsamt Eichsfeld.*

³ Richtlinie über die Gewährung von Zuschüssen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Freistaats Thüringen zur Förderung der Kompetenz lokaler Akteure in der Armutsprävention (2014-2020), ESF Thüringen.

1.1.

Beteiligung im Kontext der integrierten Sozialplanung in Thüringen

Seit 2015 fördert der ESF lokale Armutspräventionsstrategien und kommunale Integrationskonzepte, die in der Armutspräventionsrichtlinie festgelegt sind. Mithilfe der Richtlinie sollen gleichwertige Lebensbedingungen in Thüringen, die Unterstützung der Thüringer Gebietskörperschaften bei der Lösung von sozialpolitischen Herausforderungen sowie die Sicherung gesellschaftlicher Teilhabe und Beteiligung, insbesondere der von Armut betroffenen und bedrohten Menschen, gefördert werden. Um diese Ziele zu erreichen, entwickeln die teilnehmenden Thüringer Landkreise und kreisfreien Städte integrierte und partizipative Armutspräventionsstrategien.

Die zugrundeliegenden Planungsprozesse orientieren sich am sogenannten **„Planungskreislauf der integrierten Sozialplanung“** (vgl. Reichwein et al., 2011). Diesem Konzept zufolge, verläuft ein idealtypischer Planungsprozess in mehreren Teilschritten. Beginnend mit der Auftragsklärung erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation, gefolgt von einer Angebots- und Bedarfserhebung. Mit den Ergebnissen beider Schritte lassen sich die Herausforderungen bzw. Leerstellen im Angebot identifizieren. Auf deren Grundlage können wiederum Ziele und Handlungsschwerpunkte abgeleitet und bedarfsorientierte Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden. Die Zielerreichung wird fortlaufend überprüft und im Rahmen des Monitorings werden die Maßnahmen gegebenenfalls angepasst. Den abschließenden Schritt stellt die Evaluation des Planungsprozesses dar, welche als Grundlage zur Weiterentwicklung der Strategie dienen kann. Darauffolgend beginnt der Kreislauf der Planung mit der nächsten Runde erneut.

Dem integrierten Ansatz entsprechend werden die relevanten Akteur*innen innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung sowie politische Entscheidungsträger*innen möglichst frühzeitig und langfristig in die Planung einbezogen. Die integrierte Sozialplanung hat dabei nicht das Ziel, die Fachplanung zu ersetzen. Vielmehr ist eine enge und sachbezogene Abstimmung mit den jeweiligen Bereichen unabdingbar. So sind die Planungskoordinator*innen der Armutsprävention in ihrer Arbeit eng mit Planer*innen in anderen Programmen (z.B. LSZ, ThLiK) und Fachplanungen (z.B. Bildungsmanagement, Jugendhilfeplanung und Gesundheitsamt) sowie mit den freien Trägern der Wohlfahrtspflege verzahnt. Die kommunale Planungslandschaft in Thüringen zeichnet insgesamt eine Vielfalt und Breite aus, „die Fachplanungen etwa in der Kinder- und Jugendhilfe oder der Familienarbeit stärkt [und] die integrierenden Aspekte über die klassischen versäulten Strukturen von Verwaltung hinaus einführt“ (Fischer/Michelfeit, 2020).

Damit nicht nur über die Adressat*innen der Sozialplanung gesprochen wird, sondern diese sich auch im Planungsprozess wiederfinden, ist eine umfangreiche Beteiligung von Bürger*innen, darunter der sozial benachteiligten Gruppen, der Träger der Freien Wohlfahrtspflege sowie von weiteren organisierten Akteuren der Zivilgesellschaft notwendig. Wie die Ergebnisse der Studie des IKPE „Zukunft der kommunalen Planung – Lernen aus Krise(n)“ (2022, i.E.) zeigen, schätzt die Mehrheit der befragten kommunalen Sozial- und Fachplaner*innen die Kooperation mit den freien Trägern als besonders relevant für das Erreichen und die Beteiligung der Adressat*innengruppen ein. So haben 72 Prozent der Befragten die Bedeutung der Zusammenarbeit mit „hoch“ bis „sehr hoch“ bewertet. Durch die Träger der Freien Wohlfahrtspflege sowie von weiteren organisierten Akteuren der Zivilgesellschaft konnten Zugänge zu spezifischen Zielgruppen im

Rahmen der Armutsprävention geschaffen werden, um deren Einbeziehung in den Prozess sicherzustellen (vgl. Huber/Frank, 2020). Im Prozess der Beteiligung von als schwer erreichbar geltenden Bevölkerungsgruppen nehmen sie oft die notwendige Rolle der Vermittler ein. Die Träger ermöglichen Dialog mit den Adressatengruppen und sorgen für sein Aufrechterhalten: „Relevant sind aus Governance-Perspektive hierfür insbesondere intermediäre Organisationen, in denen sich Marginalisierte engagieren und die als Sprachrohr schwer erreichbarer Zielgruppen fungieren können“ (Kaßner/Kersting, i.E.2022).

Aus der Forschung und der Praxis ist bekannt, dass sozial benachteiligte Menschen sich unterdurchschnittlich zivilgesellschaftlich engagieren und seltener zur Wahl gehen, zudem wird soziale Ungleichheit in der Beteiligung reproduziert (vgl. Rameder 2015). Zur Vermeidung oder Abmilderung dieses Effektes ist es notwendig, dass die Beteiligungsinstrumente bewusst ausgewählt und Teilnehmer*innen gezielt angesprochen werden. Abkopplungs- und Exklusionserfahrungen machen es schwer, diese Bevölkerungsgruppen für politische Partizipation zu gewinnen. Um sich auf den Beteiligungsprozess einlassen zu können, sollen vielfältig benachteiligte Menschen zur Beteiligung befähigt werden (vgl. Huber, 2022).

In Thüringen bringen sich die Träger der Freien Wohlfahrtspflege in Netzwerken und Gremien ein, um Kenntnisse zu Lebenswelt und Bedarfe der Bürger*innen und der Zielgruppen zu erfassen und mit den Informationen (möglichst auf Basis der kleinräumigen Daten) aus Fachämtern, von Amtsleiter*innen und auch aus Befragungen von Bürgermeister*innen in den Landkreisen und kreisfreien Städten abzugleichen. Als weitere Beteiligungsinstrumente für Adressat*innen werden Erhebungsmethoden breit eingesetzt, darunter die leitfadengestützten Interviews und Sozialraumkonferenzen, aber auch großflächige Bürger*innenbefragungen oder zielgruppenspezifische Befragungen etwa von Jugendlichen, Schüler*innen, Familien oder Alleinerziehenden.

Mit Blick auf die Fortentwicklung sozialplanerischer Strategien und der Ausweitung von Zielgruppen im Rahmen von Beteiligungsprozessen, werden regionalisierte Formate zunehmend an Relevanz gewinnen, um neuen Herausforderungen in der Planungspraxis (u.a. gendersensible Planung, soziale Inklusion) zu begegnen. Die systematische Auseinandersetzung von Fragen möglicher zukünftiger Entwicklungen wird hierbei einen neuen Stellenwert einnehmen.

1.2.

Thüringer Beteiligungswerkstätten im Planungs-kreislauf der integrierten Sozialplanung 2019-2021

*Die kontinuierliche Beteiligung von Bürger*innen im Rahmen von Sozialplanungsprozessen hat sich in der Unterstützung und Steuerung der kommunalen Sozialpolitik bewährt. Das Integrieren von weiteren Stakeholdern, u.a. aus Institutionen und Organisationen in Beteiligungsprozesse ermöglicht neue Qualitäten aber auch Herausforderungen. Neue gruppenspezifische Dialogformate werden entwickelt und erprobt, um den gegenseitigen Austausch zwischen verschiedenen Interessensgruppen zu stärken.*

Mit dieser Schwerpunktsetzung haben IKPE und KOSS der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege die Reihe der Beteiligungswerkstätten als eine Plattform für den Dialog über verschiedene Professionen und Funktionsbereiche hinweg etabliert. Im Rahmen der Fachgespräche können die Teilnehmenden sich über Erfahrungen aus der Praxis und Möglichkeiten zur Implementierung austauschen, weiterführende Anregungen von Fachexperten erhalten und nützliche Methoden zur Beteiligung vor Ort ausprobieren.

In Dezember 2019 haben sie zum ersten gemeinsamen Werkstattformat „Austausch- und Beteiligungsformate im Planungskontext“ unter der Mitwirkung von kommunalen Planer*innen und Akteur*innen der freien Wohlfahrtspflege in Erfurt eingeladen. Die Teilnehmenden konnten verschiedene Beteiligungsinstrumente gemeinsam erproben und erarbeiteten im Rahmen der Anwendungsorientierung Kernaussagen für einen guten Beteiligungsprozess.

Die ansteigende pandemische Entwicklung reduzierte im Folgejahr die bestehenden Arbeitsabläufe sowie die angehenden Beteiligungs- und Planungsaktivitäten auf ein Minimum. Es zeigte sich, dass eine bedarfsgerechte Angebotsstruktur von sozialen Diensten und Einrichtungen, u.a. durch die Etablierung vorausschauender und ineinandergreifender Unterstützungsleistungen in Krisenzeiten unerlässlich ist. Im Juni 2020 wurde die Veranstaltung im Online-Format fortgesetzt. **Das Werkstattgespräch „Neue Formen der Beteiligung“**

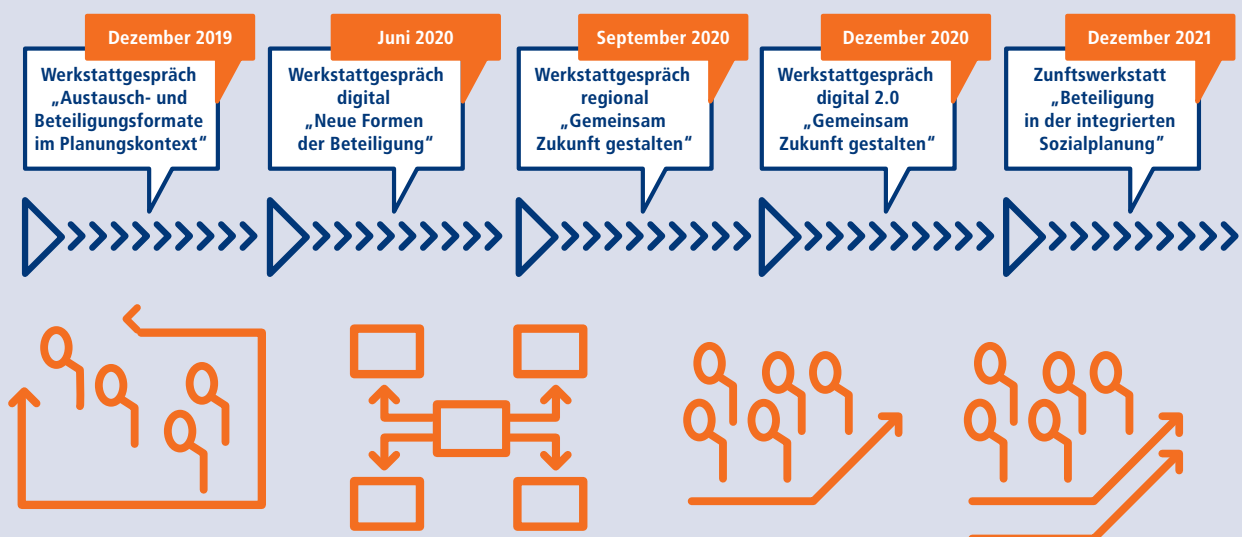




Abbildung 1: Plakat „Thüringer Beteiligungswerkstatt im Planungskreislauf der integrierten Sozialplanung“ (2020)

legte den Fokus auf die Herausforderungen von Beteiligungsprozessen im Rahmen der Corona-Pandemie und thematisierte die notwendigen sowie geeigneten (digitalen) Lösungsansätze, um eine Wiederaufnahme der Planungspraxis und Netzwerkaktivitäten sicherzustellen. Im September 2020 wurde es wieder möglich, ein regionales **Werkstattgespräch „Gemeinsam - Zukunft gestalten“** in Nordthüringen durchzuführen. Die Veranstaltung hatte einen hohen Anwendungsbezug und bot den kommunalen Planer*innen und Vertreter*innen der Freien Wohlfahrtspflege eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen und der Vernetzung. Die Teilnehmenden lernten nun im Vergleich analoge, digitale und hybride Beteiligungsmethoden kennen und testeten diese im Rahmen einer Maßnahmensimulation an konkreten Beispielen aus der Praxis.

Im Dezember 2020 knüpfte das **Werkstattgespräch digital 2.0 „Gemeinsam – Zukunft gestalten“** an das bestehende Dialogformat an und richtete den Blick auf die inhaltlichen Anregungen und sich verändernden Bedarfe der Adressat*innen. Mit dieser Veranstaltung gelang es optimal, die vorangegangenen Werkstattgespräche hinsichtlich des Aspekts der Handlungssicherheit im Planungskontext zu reflektieren. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Ausgestaltung von Online-Beteiligungsprozessen unter der Einbindung von Stakeholdern aus der Verwaltung. Als Ergebnis und Wissensspeicher wurde das Plakat „Thüringer Beteiligungswerkstatt im Planungskreislauf der integrierten Sozialplanung“⁴ entwickelt (Abbildung 1).

Die technische und gesellschaftliche Entwicklung schreitet rasch voran, sowohl die Wege in der Beteiligung als auch die Bedarfe der Adressat*innen an Informationen der öffentlichen Stellen und Angebote zur Teilhabe verändern sich. Eingespielte Abläufe müssen an dem Wandel angepasst werden. Ferner sind neue Kompetenzen und Wege in der Ansprache notwendig. Um mögliche Veränderungen besser zu antizipieren und neue Lösungswege gemeinsam anzudenken, wurde im Dezember 2021 die Zukunftswerkstatt „Beteiligung in der integrierten Sozialplanung“ abgehalten. Mit diesem Format konnten die Teilnehmenden über ihre Adressat*innen gemeinsam diskutieren und kreativ werden, indem sie Visionen über die Perspektiven der Beteiligungsprozesse erarbeiteten. Die Vorgehensweise und Ergebnisse dieser Veranstaltung werden im nachfolgenden Kapitel im Einzelnen vorgestellt.

⁴ Das Plakat kann auf www.ikpe-erfurt.de oder www.liga-thueringen.de runtergeladen werden.

2.

Zukunftswerkstatt

Beteiligung in der integrierten Sozialplanung

In der Zukunftswerkstatt wollen wir darüber sprechen, wie wir künftig die Beteiligungsprozesse organisieren können.



Orientierungsphase

Dafür fehlen uns aktuell die Mittel...

Wir sollten jetzt nicht auch noch unsere Arbeitsweise in Frage stellen!



Kritikphase

Mit diesem neuen Ansatz können wir ungeahnte Höhen erreichen!



Phantasiephase

Auf zu neuen Ufern!

Los geht's, Leute!



Realisierungsphase

2.1.

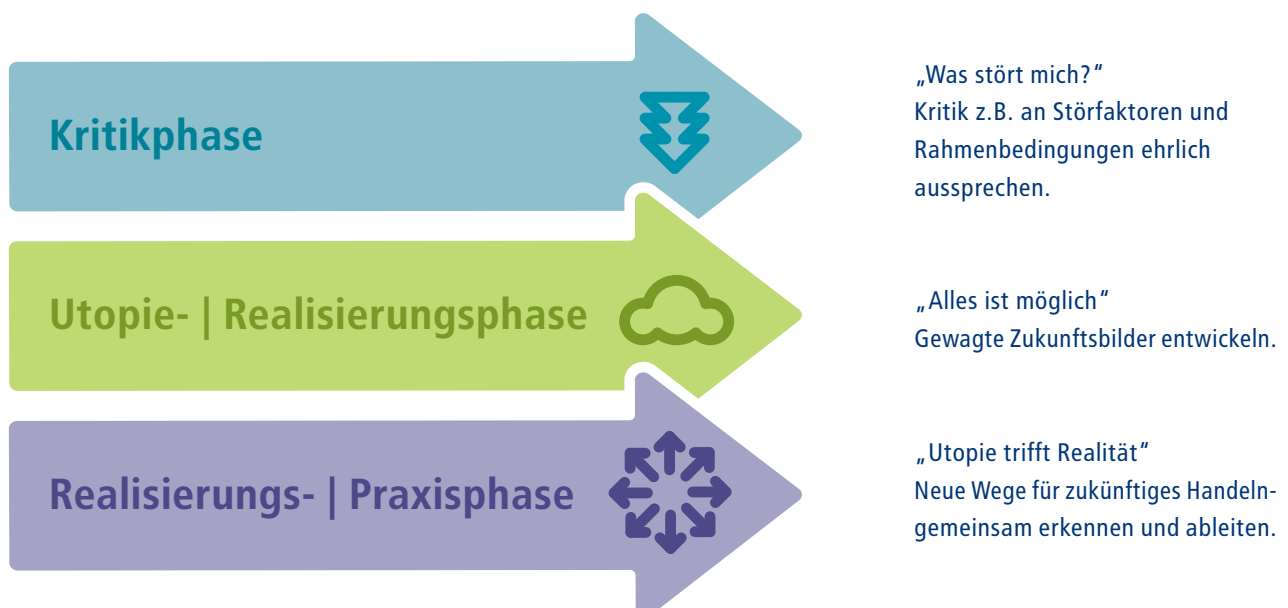
Konzeption und Methode der Zukunftswerkstatt

Wie in den vergangenen Veranstaltungen dieser Reihe waren unter den 40 Teilnehmenden der digitalen Werkstatt am 2. Dezember 2021 Akteur*innen der Sozialplanung beteiligt: die Sozialplaner*innen, Integrationsmanager*innen sowie Vertreter*innen der Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtsverbände. Das Werkstattgespräch sollte eine Plattform bieten, um mögliche Entwicklungen der Beteiligungsverfahren im Kontext der integrierten Sozialplanung zu diskutieren, spezifische bzw. neuartige Adressat*innengruppen in den Beteiligungsverfahren zu identifizieren und geeignete Formate für Dialog und Vernetzung zu eruieren. Darüber hinaus sollten die Teilnehmenden die Zukunftswerkstatt als Methode der Beteiligung im Themenfeld der Sozialplanung kennenlernen bzw. anwenden, die einzelnen Phasen des prototypischen Verfahrens durchlaufen und die Potentiale aber auch die möglichen Grenzen der Verlagerung in den digitalen Raum erproben.

Das eintägige Werkstattgespräch orientierte sich deshalb an einer Kombination aus experimentellen Elementen und unterschiedlichen Formaten. Die beobachteten Vor- und Nachteile des gewählten methodischen Vorgehens werden am Ende der Broschüre rückblickend zusammengefasst.

Den Auftakt in den Tag bot ein Impulsvortrag, in dem Dr. Carsten Herzberg (JUBU) die verschiedenen Einblicke über den innovativen Einsatz eines Beteiligungsinstruments des Bürgerhaushalts in dem Bereich der Jugendbeteiligung beleuchtete. Ein Best-Practice-Beispiel im Hinblick auf die Gestaltungsmöglichkeiten und Limitationen bei der Neuerfindung eines etablierten Beteiligungsformats (hier: des Bürgerhaushalts) unter den sich ändernden gesellschaftlichen, politischen und technischen Rahmenbedingungen, war es ein inspirierender Einstieg in die Diskussion über die Zukunftswege zum Thema Beteiligung.

Anschließend wurde die Zukunftswerkstatt in einem nach Robert Jungk (1989) angelehnten Verfahren vorgestellt und unter einem knappen Zeitrahmen von insgesamt vier Stunden wie folgt durchgeführt.



Methodenprofil „Zukunftswerkstatt“

In den 70er Jahren von Robert Jungk und Norbert R. Müllert entwickelt und erprobt, ist die Zukunftswerkstatt inzwischen eine etablierte Methode der sozialen und emanzipatorischen Zukunftsforschung für Beteiligung mit dem Ziel: „ (...) jeden interessierten Bürger in die Entscheidungsfindung miteinzubeziehen, die sonst nur Politikern, Experten und Planern vorbehalten ist. Wir wollen dem Einzelnen Mut machen und ihm zeigen, dass er durchaus über große Ziele mitreden kann. Denn auch seine Erfahrungen und die daraus erwachsenden Wünsche sind für die Gestaltung der Zukunft wichtig.“ (Jungk/Müllert 1983)

Heute findet die Zukunftswerkstatt Einsatz in unterschiedlichen Bereichen, z.B. bei der gemeinsamen Entwicklung von Konzepten, in Planungsprozessen, bei Produktinnovationen, Entwicklung von Leitbildern und Visionen, strategischer Ausrichtung von Organisationen, Sensibilisierung der Bevölkerung zu aktuellen Themen u.v.m.

Dauer: Je nach Zielsetzung kann die Zukunftswerkstatt in einem Zeitrahmen von 1 Stunde über 3 Tage bis mehrere Wochen durchgeführt werden.

Teilnehmende: Die Methode ist optimal für 15 bis 25 Personen und eignet sich gut dazu, heterogene Gruppen zu aktivieren.

Durchführung: Präsenz oder Digital, diverse moderne Tools für Moderation und Zusammenarbeit unterstützen die Umsetzung der einzelnen Phasen.

Vorteile der Methode: Die Zukunftswerkstatt ist flexibel im Einsatz und ist gut kombinierbar mit anderen Beteiligungsmethoden. Sie regt Kreativität, Phantasie bei den Beteiligten an und fördert die Handlungskompetenz, gleichzeitig genießt sie hohe Akzeptanz bei unterschiedlichen Menschengruppen.

Weiterführende Literatur:

Jungk, R./Müllert, N.R. (1989): Zukunftswerkstätten, Heyne-Sachbuch Nr. 19/73.

Kuhnt, B./Müllert, N.R. (2004): Moderationsfibel Zukunftswerkstätten: verstehen – anleiten – einsetzen ; das Praxisbuch zur sozialen Problemlösungsmethode Zukunftswerkstatt. Neuaufl. Materialien der AG SPAK, ARRAY(0x4391208). Neu-Ulm: AG-SPAK-Bücher.

Jungk, R./ Müllert, N./ Geffers, S./Solle, A. (1988): Zukünfte erfinden und ihre Verwirklichung in die eigene Hand nehmen“, Ratingen.

Dauscher, U. (1996): Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt. Grundlagen der Weiterbildung. Neuwied ; Kriftel ; Berlin: Luchterhand.

Nach einer methodischen Orientierung haben die Teilnehmenden in fachlich unterschiedlichen Kleingruppen mögliche Adressat*innen ihrer zukünftigen Beteiligungsprozesse bestimmt und priorisiert. In der anschließenden Kritikphase wurden stichwortartig und unter Diskussionsverzicht die aktuellen Erfahrungen mit relevanten Rahmenbedingungen und Herausforderungen ausgetauscht (s. „Kritiksammlung“). Darauf folgend wurden in zwei Gruppen die Phantasiebilder über die zukünftige Entwicklung der Beteiligung in der Sozialplanung erstellt. Die Phantasiephase diente dazu, die Erwartungen an die zukünftige Entwicklung zu erkunden und ohne Rücksicht auf Zwänge mit kreativen und phantasievollen Mitteln nach Lösungen zu suchen (Jungk/Müllert 1989, S.104). In der anschließenden Verwirklichungsphase wurden zu den beiden Zukunftsbildern die Vorschläge und Erfindungen gesammelt sowie die Ansätze zu deren Verwirklichung diskutiert. Für die Strukturierung der Umsetzungsgedanken wurde die Metapher des mehrschichtigen Innovationstrichters (u.a. Dooley/O’Sullivan, 2000) verwendet. Damit konnte eine wertfreie Ideensammlung hinsichtlich des Nutzens und der potentiellen Umsetzbarkeit diskutiert werden.

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse aus den Teilschritten der Werkstatt näher beschrieben.

2.2.

Orientierung und Kritikphase

Die Orientierungsphase der Werkstatt wurde mit einer Gruppendiskussion und einer digitalen Voting-Session eröffnet. Ihre Fragestellung bestand darin, (neue) Zielgruppen bzw. Adressat*innen der Beteiligung in Planungsprozessen zu benennen, die künftig stärker bzw. anders angesprochen werden sollen. Folgende Gruppen wurden dabei genannt und anschließend für die Berücksichtigung im Rahmen der Zukunftswerkstatt priorisiert (hervorgehoben in Tabelle 1):

Benachteiligte Schüler*innen , marginalisierte Schüler*innen, Jugendliche in stationären Einrichtungen ;
Senior*innen in stationären Einrichtungen , Menschen mit Behinderung;
Menschen mit Migrationshintergrund, EU-Bürger*innen;
Bürger*innen in benachteiligten Quartieren ;
Menschen in Übergangssituationen;
Weitere Gruppen: Freie Träger, Kindertagesstätten, Politik;

Tabelle 1 Adressat*innengruppen der Beteiligung, Ergebnisse der Gruppenarbeit (Online-Voting)⁵

Der Fokus der kommunalen Armutspräventionen, der fachspezifischen Pläne des LSZ und Integrationskonzepte lag bisher stark, auch in der Logik der Programme begründet, auf Beteiligung von (Langzeit-) Arbeitslosen, Familien und (Neu-)Zugezogenen.⁶ Mit der Einführung der Sozialstrategie richtlinie im Zuge des ESF+ Programm verlagert sich der Fokus der kommunalen Beteiligungsprozesse im Hinblick auf die aktive Inklusion.

In den künftigen Strategien und Konzepten kann und soll sich verstärkt auf Bedarfe der neuen Bevölkerungsgruppen konzentriert werden, die ggf. noch nicht im Blickpunkt der integrierten Planungsprozesse standen. Die Ergebnisse in der Tabelle 1 spiegeln diesen Wandel insofern wider, dass neben den bereits etablierten Adressat*innen für Beteiligungsprozesse weitere, neue Zielgruppen als relevant benannt werden.

⁵ Miro-Board erstellt im Rahmen der Zukunftswerkstatt ist unter dem folgenden Link verfügbar: https://miro.com/app/board/o9J_lkZ2rpY=/

⁶ Neben diesen drei genannten Programmen gibt es eine Vielzahl von Programmen zur Bekämpfung bzw. Prävention von Armut in Thüringen, die sich an sehr unterschiedliche Zielgruppen wenden. Eine ausführliche Auswahl findet sich im Zweiten Thüringer Sozialatlas https://www.tmasgff.de/fileadmin/user_upload/Allgemein/Publikationen/soziales_zweiter_thueringer_sozialstrukturatlas_2020.pdf

Nach der orientierenden Auswahl der Adressat*innen der Beteiligung, widmete sich die erste Phase der Zukunftswerkstatt der Benennung von hemmenden Faktoren in der Organisation von Beteiligungsprozessen und Erreichbarkeit von Zielgruppen. Die Teilnehmenden erläuterten die Rahmenbedingungen und Aspekte, die für die Entwicklung der Beteiligung im Kontext der Sozialplanung aus ihrer Sicht in Zukunft maßgeblich sein werden. Die Einflussfaktoren wurden in dem geteilten Miro-Board festgehalten und erläutert. Anschließend wurden sie in Form einer „Kritiksammlung“ zusammenfasst und in Kategoriengruppen mit einzelnen Aspekten unterteilt (Tabelle 2).

1.	Knappheit der Mittel und Ressourcen für Beteiligungsprozesse
2.	Technische Ausstattung und digitale Kompetenz bei den Initiator*innen ist oft nicht ausreichend vorhanden
3.	Bedarfe in Methodenkompetenz und adressat*innengerechter Ansprache
4.	Geringe Motivation der Beteiligten
5.	Anschluss der Beteiligungsverfahren an den politischen Prozess
6.	Bedarf an barrierefreien Beteiligungsmethoden
7.	Pandemiebedingte Einschränkungen (COVID-19)

Tabelle 2 Kritiksammlung: Bedarfe und Herausforderungen für Beteiligungsprozesse im Rahmen der Sozialplanung (Zusammenfassung basierend auf dem Miro-Board: https://miro.com/app/board/o9J_lie9EWY=/)

Zum einen wurden bei der Diskussion die Einschränkungen genannt, die mit der Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen für die Planung und Durchführung von Beteiligungsprozessen bei den initiierenden Akteuren verbunden sind: vor allem zeitliche, personelle, finanzielle Kapazitäten. Eine weitere Herausforderung stellen die mangelnden technischen Voraussetzungen dar, um beispielsweise digitale Formate umzusetzen, nicht nur bei Verwaltungen, sondern auch bei den Diensten und Einrichtungen der freien Träger und den Adressat*innen. Oft genannt wurde eine weitere zentrale Limitation, die mit der Methodenkompetenz und Zugängen zu den Zielgruppen verbunden ist.

Bei der Diskussion wurde deutlich, dass für die Ansprache und Aktivierung von einzelnen Zielgruppen adressat*innengerechte Ansprachen notwendig sind, welche barrierefrei ausgestaltet und gruppenspezifisch kommuniziert (Mobilitätsbarrieren, Sprachbarrieren) werden sollten. Insgesamt werden die geringe Motivation und fehlendes Interesse an der Teilnahme bei den Adressat*innen als große Herausforderungen wahrgenommen. Für die Initiator*innen sind sowohl Erfahrung als auch eine Auswahl und Beherrschung von Instrumenten notwendig, um die Adressat*innen zur Beteiligung zu bewegen. Weiterhin wurde der Bedarf an einem Wissens- und Erfahrungsaustausch der positiven, langfristigen Erlebnisse aus Beteiligungsprozessen mit benachteiligten Bevölkerungsgruppen festgehalten.

2.3.

„Phantasiephase“ - zwei Visionen zur Bürgerbeteiligung

Im nächsten Schritt haben die Teilnehmenden in zwei moderierten Parallelgruppen gearbeitet. Als Ergebnis sollte eine gemeinsame visionäre Vorstellung über Beteiligungsverfahren gezeichnet werden, welche den folgenden Kriterien entsprechen sollte: (i) Bei dem Zukunftsbild handelt es sich um eine **fiktive Darstellung** von möglichen zukünftigen Entwicklungen. (ii) Sie dient in erster Linie der **strategischen Orientierung**, der **Unterstützung der kreativen Ideenentwicklung** in der Diskussion und **Ableitung von Handlungsoptionen**. (iii) Die Darstellung ist in ihrer Form **strukturiert** und basiert auf erfassbaren Grundelementen. (iv) Sie ist **kreativ gestaltet** und enthält Bildmaterial und/oder Text, etwa in Form von ausformulierten Konzepten.

Zur Unterstützung und Anregung der Diskussion wurde mithilfe des digitalen Whiteboards eine strukturierte Vorlage verwendet, die aus insgesamt vier Teilelementen bestand und sichtbar angebrachte Hinweise zum Prozess und der Aufgabenstellung enthielt. Für diese Bausteine konnten die Teilnehmenden aus einzelnen Stichpunkten wählen oder eigene Vorschläge einbringen (Tabelle 3). Die Aufgabe der Moderationen bestand darin, die Gruppen durch die einzelnen Elemente ergebnisorientiert zu leiten und das Zukunftsbild zusammenzufassen.

Kategorie	Leitfragen	Beispiele für mögliche Elemente des Zukunftsbildes
Adressat*innen der Beteiligung	Welche neuen Adressat*innengruppen sollen künftig besser erreicht werden?	Wohnungslose, Obdachlose, Menschen ohne Erwerbsarbeit bzw. Menschen in (Langzeit-)Arbeitslosigkeit, Menschen mit (Schwer-)Behinderung oder gesundheitlichen Einschränkungen, Alleinerziehende und Familien mit drei und mehr Kindern, Geflüchtete bzw. Neuzugewanderte und Menschen mit Migrationshintergrund, Ältere Menschen, Senior*innen, körperlich beeinträchtigte Menschen, Kinder und Jugendliche aus suchtbelasteten Familien;
Ziele der Beteiligung	Welches Ziel verfolgt der Beteiligungsprozess?	Informieren, Einbinden in die Entwicklung bedarfsorientierter Maßnahmen, Befragung, Datenerhebung;
Initiatoren und andere Akteure der Beteiligung	Welche Akteure sind in der Planung und Durchführung des Beteiligungsprozesses aktiv eingebunden?	Dienste und Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, ehrenamtlich Tätige, Bildungsträger, Migrantenselbstorganisationen, Vertretungen der Wirtschaft und Betriebe, organisierte Gruppen/Gremien aus dem Sozialraum der Selbsthilfe, Interessenvertretungen, z.B. Behinderteninteressenvertretung, Senior*innenbeiräte, Vereine mit sozialen/sozialpolitischen Schwerpunkten;
Methoden der Beteiligung	Mit welchen neuen Strategien und Instrumenten können die Adressat*innen in Zukunft erreicht werden?	Nicht-formale Beteiligungsarten (zivilgesellschaftliche Initiativen, bürgerschaftliche Foren), Quartiersmanager*innen, Stadtteilkonferenzen, Stadtteilgespräche, Bürgerbudgets, kooperative Quartiersarbeit, Partizipation von Kindern und Jugendlichen;

Tabelle 3 Strukturelemente der Diskussion zur Erarbeitung des Zukunftsbildes „Beteiligung in der integrierten Sozialplanung“

Um die Kreativität der Teilnehmenden anzuregen, enthielten die Vorlagen zur Entwicklung der Zukunftsbilder eine breite Auswahl von grafischen Elementen und Icons, die zur Illustration einzelner Elemente der Zukunftsbilder bereitstanden.

Die Miro-Boards stellten darüber hinaus zur Inspiration unterschiedliche, schnell erfassbare Beispiele für innovative Konzepte und Pilotprojekte zur Ausgestaltung der Beteiligungsprozesse bereit, darunter Beispiele aus dem Bereich Bürgerbudgets und Community Organizing, kooperative Mobilitätskonzepte, Einsatz immersiver Technologien in Beteiligung oder Orientierung an spezielle Adressat*innengruppen und ihren Bedürfnissen.

Ergebnis der Gruppendiskussion: Ein kontinuierlicher, offener und flexibler Prozess der Beteiligung von Senior*innen („Zukunftsbild 1“)

Akteure

Welche neuen Adressat*innengruppen sollen zukünftig besser erreicht werden?

Welche Akteure sind in der Planung und Durchführung des Beteiligungsprozesses aktiv eingebunden?

*Das erste Zukunftsbild befasste sich mit den zukünftigen Möglichkeiten in der Beteiligung von besonders vulnerablen und benachteiligten Bevölkerungsgruppen. Als primäre Adressat*innen der Beteiligung werden im ersten Zukunftsbild die Senior*innen mit Migrationshintergrund in sozial benachteiligten Quartieren betrachtet.*

*Als handelnde Akteure sind in diesem Beteiligungsprozess unterschiedliche Gruppen involviert: die Sozialplaner*innen, die Quartiersmanager*innen, die mit Mediator*innen vor Ort kooperieren. Es sind in erster Linie Ehrenamtliche mit Migrationserfahrungen und einer guten Kenntnis der Zugänge zu der Adressat*innengruppe. Auch die Adressat*innen selbst sind aktiv in die Planung und Ausgestaltung des Beteiligungsprozesses eingebunden. Sie stehen in einem laufenden Austausch mit den Planer*innen und bringen ihre Ideen zu der optimalen Umsetzung der Beteiligung ein. Als weitere relevante Akteursgruppe werden die Vertreter*innen der Politik aktiv in die Prozessvorbereitung eingebunden.*

Ziele der Beteiligung

Welches Ziel verfolgt der Beteiligungsprozess?

*Die gemeinsame Planung und Umsetzung der Beteiligung soll der besseren Gestaltung von Freizeitangeboten im Quartier dienen. Vorhandene Beteiligungsformate werden mit Blick auf die konkreten Bedarfe der Adressat*innen weiterentwickelt. Die Zusammenarbeit und der Erfahrungsaustausch zwischen den Planenden in den Kommunen und Mitarbeitenden der örtlichen Träger wird gestärkt.*

Beschreibung des Beteiligungsprozesses und seiner Rahmenbedingungen

Mit welchen neuen Strategien und Instrumenten können die Adressat*innen in Zukunft erreicht werden?

*Es entsteht ein offener und flexibler Beteiligungsprozess, in dem die genannten Akteur*innen unterschiedliche Rollen im Zeitverlauf übernehmen.*

Charakteristisch ist auch, dass es sich um einen kontinuierlichen Prozess, nicht um eine einmalige Maßnahme handelt.

Die Ressourcen (zeitliche, finanzielle, personelle, gesetzliche Grundlage) für die Umsetzung der Senior*innenbeteiligung sind bereitgestellt, die Sachmittel können flexibel, auch außerhalb der Standardkategorien, eingesetzt werden. Durch die Einrichtung von „offenen Budgets“ wird die Umsetzung von unkonventionellen und spontanen Ideen sowie experimentellen Vorgehensweisen möglich. Die Berichterstattung ist unkompliziert, unbürokratisch gestaltet und spiegelt ein hohes Vertrauen in der Verwendung wider.

Die ehrenamtlichen Personen bzw. Peers, welche die Erfahrungswerte über die Zugänge und Kommunikationswege mit den Adressat*innen mit einbringen, sind in dem Prozess aktiv tätig und fungieren als „Scharnierstellen“. Im Rahmen des Beteiligungsprozesses konnten kontinuierliche Begegnungsstätten in Quartieren geschaffen werden. Hier werden neue Dialogformate ausprobiert, etwa in informeller Form als gemeinsames Essen mit Rezeptaustausch oder einer sich regelmäßig treffenden Tanzgruppe. Ein schwarzes Brett wurde als Plattform und Infrastruktur für die Kommunikation mit Beteiligten und Interessenten eingerichtet und erreicht die Adressat*innen vor Ort und digital.

Insgesamt wird der Beteiligungsprozess durch eine durchdachte, professionelle und zielgruppengerechte Kommunikation unterstützt. Es wurden adäquate zeitliche und finanzielle Ressourcen für die gemeinsame Entwicklung von Kommunikationsmaterialien mit Mediator*innen und Beteiligten eingeplant. Entsprechende Kompetenzen (digital, gestalterisch, kommunikativ) wurden bei den Initiator*innen mithilfe von zielgerichteten Schulungen und Konsultationen mit Expert*innen aufgebaut. Der Beteiligungsprozess ist auch in seinem zeitlichen Verlauf offen gestaltet, sodass ein Zugang zu späteren Zeitpunkten für weitere neue Interessent*innen möglich ist.



Abbildung 3: Beiträge der Teilnehmenden in der Diskussionsgruppe „Zukunftsbild 1“. Das entsprechende Miro-Board kann unter dem Link abgerufen werden: https://miro.com/app/board/o9J_lie9ETk=



Ergebnis der Gruppendiskussion: Neue Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten („Zukunftsbild 2“)



Abbildung 4: Beiträge der Teilnehmenden in der Diskussionsgruppe „Zukunftsbild 2“. Das entsprechende Miro-Board kann unter dem Link abgerufen werden: https://miro.com/app/board/uXjV0eq7Rgc=

Akteure

Welche neuen Adressat*innengruppen sollen zukünftig besser erreicht werden?

Welche Akteur*innen sind in der Planung und Durchführung des Beteiligungsprozesses aktiv eingebunden?

*Der erste Schritt der Beteiligung ist die Ansprache der Adressat*innen. Der Fokus der Überlegung lag in diesem Zukunftsbild auf dem Erreichen von Menschen in den Sozialräumen in der Stadt und im ländlichen Raum. Insbesondere stehen Personen im Vordergrund, die sich in prekären Lebenslagen befinden.*

*Als wichtigste Akteur*innen bei der Durchführung der Bürgerbeteiligung wurden mobile Beratungsteams mit Nahraumorientierung und Quartiersmanager*innen benannt. Die Erfahrungen der Altenhilfe in der Nahraumorientierung werden mit dem Wissen der Sozialraumteams kombiniert, die ihren Fokus auf Kinder und Jugendliche haben. Auf diese Weise wird die Zielgruppe der Beteiligung erweitert.*

Ziele der Beteiligung

Welches Ziel verfolgt der Beteiligungsprozess?

Die Intention des Beteiligungsprozesses im zweiten Zukunftsbild liegt in der Sicherstellung der Wechselwirkung von Informationen aus dem Sozialraum und der Verwaltung sowie der anforderungsgerechten Informationsverbreitung. Hierzu zählen die Kommunikation über verwaltungsspezifische Themen, Anliegen und Herausforderungen innerhalb der Sozialräume, aber auch die Herausforderungen und Bedarfslagen innerhalb von Quartieren. Das Angebot zur Kontaktaufnahme sollte möglichst niedrigschwellig und transparent gestaltet werden, damit nachfolgende Prozesse sowie Entscheidungen aus Verwaltung und Politik leichter nachzuvollziehen sind.

Beschreibung der Beteiligungsprozesses und seiner Rahmenbedingungen

Mit welchen neuen Strategien und Instrumenten können die Adressat*innen in Zukunft erreicht werden?

Die Ziele der Beteiligung wurden für diesen Prozess eindeutig definiert. Es liegt ein klarer politischer Auftrag vor, der mit ausreichenden Ressourcen für Quartiersmanagementprojekte untersetzt wird. Ein verbindliches Planungsmanagement stellt sicher, dass die Menschen vor Ort rechtzeitig eingebunden werden. Das Sozialraumbudget ist nicht allein Fallbezogen, wodurch der Sozialraumbezug gestärkt wird.

*Eine weitere förderliche Rahmenbedingung ist das Hinterfragen von Verwaltungsstrukturen. So sind Fach- und Sozialplanungen stärker vernetzt und verfügen über größere Entscheidungskompetenz. Die Entscheidungsträger*innen wurden für den Sozialraum sensibilisiert, klare Strukturen für die Umsetzung der Maßnahmen geschaffen. Die Initiator*innen der Beteiligung sind im Verlauf des Prozesses ergebnis- und handlungsorientiert („Hands-On Mentalität“). Sie erkunden die Themen und die damit verbundenen Herausforderungen, gehen unmittelbar und unbürokratisch die Bedürfnisse der Bürger*innen an.*

*Die Interaktion- und Kommunikation mit den Adressat*innen wurde darauf ausgerichtet, eine tatsächliche Bürgernähe zu schaffen. Die Ansprache ist aufsuchend und inklusiv, sie erfolgt auf Augenhöhe und mit Wertschätzung für die Menschen. Dazu gehört, dass die Ziele der Beteiligung transparent erläutert werden. Ausgestaltung und Qualitätsstandards werden gemeinsam vor Ort vereinbart und festgelegt.*

*Für das Beteiligungsmanagement wurde eine nutzerfreundliche und flexible Online-Kommunikationsplattform eingerichtet. Es wurde auf darauf geachtet, dass alle wichtigen Informationen auch in einfacher Sprache verfügbar sind. Zudem gibt es einen „Werkzeugkoffer“ mit einer breiten Auswahl an Moderations- und Beteiligungsinstrumenten für gezielte und effektive Ansprachen, der kontinuierlich für weitere Adressat*innengruppen angepasst wird.*

2.4.

Realisierungsphase: Ideen für die weitere Umsetzung werden gesammelt und mittels Innovationstrichters überprüft

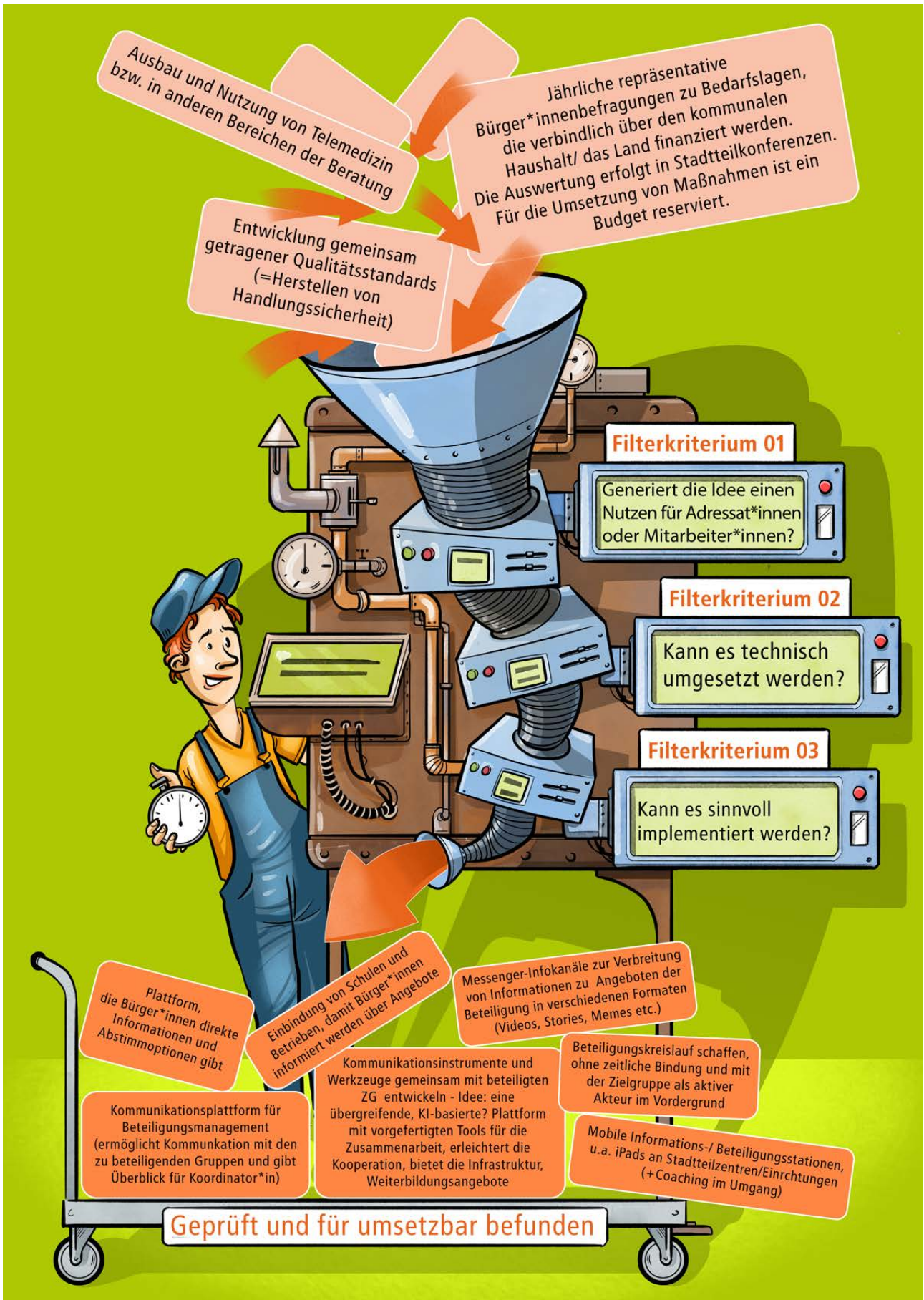
Nach der gemeinsamen Vorstellung der Zukunftsbilder wurden im Rahmen der abschließenden Verwirklichungsphase der Werkstatt zu den beiden Zukunftsbildern lösungsorientierte Vorschläge gesammelt und die konkreten Ansätze zu deren Umsetzung diskutiert. Aus der utopischen Ideensammlung gilt es, umsetzbare, bestenfalls kurz/mittelfristig sichtbare Ergebnisse zu kristallisieren. Für die Strukturierung der Umsetzungsgedanken wurde in der Veranstaltung die Logik des mehrschichtigen Innovationstrichters nach Robert Cooper (Cooper/Edgett 2009) angewendet. Die Teilnehmenden konnten aktiv und frei wählbar ihr präferiertes Projekt und Ideen für die zukünftigen Beteiligungsprozesse vorschlagen. Anschließend wurden diese durch vorher festgelegte Filterkriterien gebracht und im Hinblick auf die potentielle Umsetzbarkeit vielseitig überprüft. Folgende Fragestellungen wurden bei der Diskussion in den jeweiligen Filterstufen berücksichtigt:

1. Generiert die Idee einen Nutzen für Adressat*innen oder Mitarbeiter*innen?
2. Kann es/sie technisch umgesetzt werden?
3. Kann es/sie sinnvoll implementiert werden?

Insgesamt ist der Innovationstrichter ein standardisierter, verständlicher Ablauf, welcher für alle Ideen die gleichen Bedingungen zu deren Umsetzung bereithält. Gleichmaßen wird eine transparente Auswahl unter den Beteiligten gewährleistet. Selektiert wird in gleicher Reihenfolge, wie die Kriterien angeordnet wurden. Erfahrungsgemäß reduziert sich die Auswahl ab Eingang des Trichters bis zu seinem Ausgang. Die Themen werden konkreter. Wichtig ist hierbei, dass die Kriterien ernstgenommen und die Ideen auf ihre Belastbarkeit geprüft werden. Die Auseinandersetzung mit den Inhalten kann im Verlauf des Trichters durchaus auch zur Anpassung der Themen beziehungsweise zur Nutzung von Synergien mit anderen Ideen genutzt werden, welche häufig erst durch diesen reflektiven Prozess sichtbar werden. Die Fragen sollten sich in ihrer Reihenfolge der Form des Trichters anpassen und „spitz zulaufen“. So kann vorgebeugt werden, dass direkt mit der ersten Frage eine zu starke Selektion stattfindet. Am Ende der Diskussion stehen Ideen sowie Impulse fest, die es durch die Filterkriterien „geschafft“ haben, partizipativ hergeleitet wurden und durch vorhandene/beziehungsweise mögliche Ressourcen potenziell umgesetzt werden können.

Die nachfolgende Abbildung⁷ stellt den Prozess und ausgewählte Ergebnisse der Diskussion im letzten Schritt der Werkstatt dar:

⁷ Das zugrundeliegende Miro-Board kann unter diesem Link abgerufen werden:
https://miro.com/app/board/o9J_lkYvgMQ=/



3.

Zusammenfassung und Ausblick

3.1.

Schlussfolgerungen aus der Zukunftswerkstatt: Zusammenfassung der ermittelten Bedarfe für die zukünftige Ausgestaltung der Kooperations und Beteiligungsprozesse

Für die Festlegung der ermittelten Bedarfe sind sowohl die direkt umsetzbaren Ideen aus der Realisierungsphase als auch die kreativen, visionären Vorstellungen wertvoll. Innerhalb der Phantasiephase wurden mitunter Ideen und Wünsche festgehalten, welche über die Grenzen des momentan Realisierbaren hinausgehen. Dennoch sollten diese wertvollen Überlegungen und zusammengetragenen Aspekte keinesfalls ignoriert werden. Schließlich haben hier die Expert*innen des Themenfeldes einen optimalen Eindruck auf eine ideal integrierte Sozialraumgestaltung eröffnet. Zudem besteht eine reale Chance, dass sie bei veränderten Rahmenbedingungen umgesetzt werden kann. Somit haben die Teilnehmenden der Zukunftswerkstatt nicht nur konkrete, realisierbare Umsetzungsideen erarbeitet, sondern eine Konstruktion einer potentiellen, ‚perfekt‘ integrierten Sozialraumplanung geschaffen.

Zu den realisierbaren Ideen gehört insbesondere der sinnvolle Einsatz von bereits vorhandenen Ressourcen- und Lösungsansätzen. Im Vordergrund steht hierbei die weitere Vernetzung von Institutionen und Akteur*innen, aber auch die Beteiligung neuer betroffener Zielgruppen. Dazu sollten ausreichende Vernetzungs- und Kommunikationswege wie beispielsweise eine Informations-, Abstimmungs- und Kommunikationsplattformen oder mobile, (teil-)digitale Beteiligungsstationen (u.a. in Quartiers- bzw. Stadtteilzentren oder anderen Orten, wo Menschen sich begegnen) entwickelt und bereitgestellt werden. Über die potenzielle Einbindung von intelligenten, datenbasierten Assistenzsystemen, analogen sowie digitalen Möglichkeiten der Weiterbildung und Kommunikation fließt zusätzlich der Charakter einer niedrighwelligen, transparenten Kooperationsstruktur ein. Durch die Etablierung einer neuen, inklusiven Beteiligungskultur kann in Zukunft der Zugang für einen größtmöglichen Personenkreis geschaffen werden.

Innerhalb der Phantasiephase wurde der Wunsch nach einer flexiblen und offenen Planung geäußert, die einen zeitlichen-individuellen, finanziellen und bürokratiearmen Spielraum zulässt. Beteiligte Planer*innen stehen dabei nicht nur im festen Austausch zwischen Zielgruppen, Institutionen und weiteren Akteur*innen. Ihnen wird außerdem ein experimenteller Raum geboten, der einen fehlerfreundlichen Umgang sowie die Reflexion von Misserfolgen ermöglicht. Darüber entsteht ein allgemeines Vertrauen in die Kompetenz der Projektverantwortlichen und die Zuversicht für eine erfolgreiche Arbeit.

Aus den Ideen der Phantasie- sowie Realisierungsphase ergeben sich somit zwei Arten der Handlungsmöglichkeiten für die kommunale Planung hinsichtlich der Beteiligung: Zum einen Schritte, die aus aktueller Sicht unmittelbar umgesetzt werden könnten. Zum anderen weitere Bedarfe, die für die Zukunft maßgeblich sein werden (s. Tabelle 4).

Doch nicht nur inhaltlich konnten durch die Teilnehmenden Bedarfe bezüglich der künftigen Sozialraumgestaltung ermittelt werden. Ebenso werden methodische und konzeptionelle Bestandteile der Zukunftswerkstatt in dem folgenden Abschnitt abschließend zusammengefasst und evaluiert.

Derzeit umsetzbare Schritte	Ansätze für zukünftige Beteiligungsprozesse
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Vernetzung relevanter Akteur*innen • Stärkere Einbindung betroffener Zielgruppen in (alle) Prozesse • Einbindung zielgruppenrelevanter Institutionen • Schaffen verschiedener Kommunikationsinstrumente (digitale Plattformen mit Tools zum Abstimmen, Informieren, Weiterbilden etc., mobile Stationen) • Weiterbildungsmöglichkeiten zum professionellen Umgang mit Kommunikationsinstrumenten • Schaffen von transparenten Strukturen und niedrighschwelligigen Zugängen für Beteiligung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenoffenere Gestaltungsmöglichkeiten • Zeitliche Flexibilität von Beteiligungsprozesse • Finanzielle Flexibilität in der Planung und Umsetzung der Beteiligung • Unbürokratische Abläufe • Möglichkeit, Umsetzungsideen auszuprobieren • Räume und konstruktive Ansätze für Fehlschläge und Entwicklungsimpulse • Mehr Vertrauen und Spielraum für betroffene Akteur*innen

Tabelle 4: Ermittelte Handlungsmöglichkeiten und Bedarfe für die zukünftige Ausgestaltung der Kooperations- und Beteiligungsprozesse in der Sozialplanung

3.2.

Methodische Reflexion des Fachgesprächs

Die Veranstaltung wurde in Anlehnung an die etablierte Beteiligungsmethode der „Zukunftswerkstatt“ geplant und durchgeführt. Damit sollte die inhaltliche Diskussion und gemeinsame Ausarbeitung von zukunftsrelevanten Ideen zur Bürgerbeteiligung unterstützt werden. Ferner ging es darum, die Zukunftswerkstatt als Methode der Beteiligung in der Praxis zu nutzen und auch im digitalen Raum anzuwenden. An dieser Stelle werden einzelne methodenbezogene Überlegungen dargestellt, um die Vorbereitung von künftigen Veranstaltungen im Sinne des Wissenstransfers zu unterstützen:

- **Flexibilität des Formats nutzen: Interaktive digitale Elemente lassen sich in das Phasenschema der Zukunftswerkstatt gut integrieren**

Ursprünglich in einem hybriden Format angedacht, wurde die Werkstatt aufgrund der verschärften Kontaktbeschränkungen (COVID-19 Pandemie) kurzfristig in den digitalen Raum übertragen. Die Nutzung von digitalen Hilfsmitteln und die strukturierte Vorgehensweise machten es möglich, eine interaktive Diskussion mit der Gruppe zu gestalten sowie das komplexe Themengebiet im knappen Zeitrahmen zu bearbeiten. Beide Szenarien der Durchführung (hybrid und online) wurden bereits in den frühen Planungsschritten berücksichtigt und mit der Auswahl geeigneter digitaler Mittel umgesetzt. So wurde für den Impulsvortrag die Online-Übertragung vorgesehen, für die digitale Zusammenarbeit eine geeignete Plattform gewählt usw.

- **Räume für den Austausch und Ideenentwicklung schaffen: Laborcharakter bietet den Teilnehmenden Raum für den Austausch und Vernetzung**

Eine wichtige Aufgabe dieser Veranstaltungsreihe ist, die Interaktion und gegenseitiges Lernen zwischen den Teilnehmenden zu ermöglichen. Dabei gehören sie unterschiedlichen Akteursgruppen der Thüringer Sozialplanung an und tragen jeweils andere Rollen in der Organisation von Beteiligungsprozessen aus. Insbesondere bei den digitalen Veranstaltungen, die durch eine größere Distanz geprägt sind, ist es daher wichtig Räume für die Interaktion zwischen den Teilnehmenden zu schaffen. Dafür hat sich die Arbeit in abwechselnd kleinen Gruppen (bis 3 Personen) und größeren Diskussionsrunden bewährt, in denen die Teilnehmenden sowohl inhaltliche Fragestellungen bearbeiten als auch kreativ werden und informelle Themen gemeinsam besprechen können.

- **Diskussion über mögliche zukünftige Entwicklungen fördern: digitale Hilfsmittel regen die Wissensintegration an**

Um den Verlauf der Diskussion während der Werkstatt zu unterstützen, wurden geeignete digitale Tools (Voting-Tool, digitale Boards) ausgewählt. Für jede Werkstattphase wurde in digitalen Räumen eine strukturierte Vorlage vorbereitet. Sie enthielt Hinweise und Fragestellungen zu den einzelnen Diskussionsrunden, diente zur Visualisierung und Dokumentation. Anhand von vorausgewählten Beispielen sowie dem Bildmaterial, konnte die gemeinsame Vorstellung über mögliche Entwicklungen gefördert und kreative Ideenfindung angeregt werden.

- **Hinreichend Zeit für die Umsetzung der Werkstattphasen: abhängig von der Komplexität der Fragestellung**

Die Methode der Zukunftswerkstatt lässt sich im zeitlichen Rahmen von mehreren Stunden bis mehreren Tagen realisieren. Die Erfahrung dieser Werkstatt hat gezeigt, dass für eine tiefgreifende Diskussion des komplexen Themengebiets wie die Organisation von Beteiligungsverfahren in der Sozialplanung, eine mehrtägige Veranstaltung zweckmäßig ist. Besonders empfehlenswert wäre die Verlegung der Umsetzungsphase (Formulierung und Bewertung der innovativen Ideen) mit anschließender Ableitung der nächsten Schritte auf einen zweiten Tag der Werkstatt.

- **Follow-up einplanen: Aus den Ergebnissen der Werkstatt gehen mögliche Initiativen für zukünftige Projekte hervor**

Im Rahmen der Zukunftswerkstatt sind viele zukunftssträchtige Ideen für mögliche Beteiligungsprozesse angedacht und festgehalten worden. Diese Ideen sollen in nächsten (zeitnahen) Aktivitäten aufgegriffen und weiterentwickelt werden.

Literatur

Cooper, R. G. (2000): Product Innovation and Technology Strategy. In: Research-Technology Management 43, 1, S. 38-41.

Dooley L./O'Sullivan D. (2000): Systems innovation manager. In: PRODUCTION PLANNING & CONTROL, 2000 11, 4, S. 369-379.

Fischer, J./Michelfeit, C. (2020): Vom Plan zur Planung – Wie Thüringen zum Vorreiter in der integrierten Sozialplanung wurde. In: Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMSGFF) (Hrsg.): Fünf Jahre Armutsprävention und Armutsprävention in Thüringen. Erfurt, S. 6–9.

Helbig, M./Frank, L./Huber, S./Rompczyk, K./Salomo, K. (2020): Zweiter Thüringer Sozialstrukturatlas mit der Fokussierung auf Armut und Armutsprävention. In: Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMSGFF) (Hrsg.). Online verfügbar unter https://www.tmsgff.de/fileadmin/user_upload/Allgemein/Publikationen/soziales_zweiter_thueringer_sozialstrukturatlas_2020.pdf (Abruf 14.04.2022)

Huber, S. (2022): Grundlagen und Spielregeln von Partizipation in demokratietheoretischer Einbettung. In: Fischer, J./Hilse-Carstensen, T./Huber, S. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Planung und Steuerung. Weinheim: Beltz Juventa.

Kaßner, J./Kersting, N. (2022): Beteiligung von schwer erreichbaren Zielgruppen im politischen Entscheidungsprozess. In: Fischer, J./Hilse-Carstensen, T./Huber, S. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Planung und Steuerung. Weinheim: Beltz Juventa.

Jungk, R./ Müllert, N. R. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München: Heyne Verlag.

Panhans, S./ Hensel, M. (2020): strategisch-sozial-planen - Die Rolle der Freien Wohlfahrtspflege für die Strategische Sozialplanung. In: Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMSGFF) (Hrsg.): Fünf Jahre Armutsprävention in Thüringen. Erfurt, S. 45–49.

Rameder, P. (2015): Die Reproduktion sozialer Ungleichheiten in der Freiwilligenarbeit: Theoretische Perspektiven und empirische Analysen zur sozialen Schließung und Hierarchisierung in der Freiwilligenarbeit (Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, Band 67). Frankfurt a. M.: Peter Lang International Academic Publishers. (www.econstor.eu/handle/10419/178486 (Abruf: 20.05.2021)).

Nutz A./ Schubert H. (2020): Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen. Stuttgart: Kohlhammer Deutscher Gemeindeverlag.

Soliman, K./ Fischer, J./Hilse-Carstensen, T./Huber, S./Döbel, I. (i.E.): Zukunft der kommunalen Planung – Lernen aus Krise(n). (Hrsg.): Institut für kommunale Planung und Entwicklung – An-Institut der FH Erfurt.

Verordnung (EU) 2021/1057 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. Juni 2021 zur Einrichtung des Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+) und zur Aufhebung der Verordnung (EU) Nr. 1296/2013 (OJ L 231 30.06.2021, p. 21, ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2021/1057/oj>).

Autor*inneninformationen

Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. - An-Institut der Fachhochschule Erfurt

Huber, Stefan Dr.; Projektleitung Armutsprävention am Institut für kommunale Planung und Entwicklung – An-Institut der FH Erfurt (IKPE), E-Mail: stefan.huber@ikpe-erfurt.de

Döbel, Inga; Projektkoordinatorin, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Adressatenbeteiligung und Wissenschaftskommunikation am Institut für kommunale Planung und Entwicklung – An-Institut der FH Erfurt (IKPE), E-Mail: inga.doebel@ikpe-erfurt.de

Das Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V. gründet auf einer langjährigen Kooperation zwischen Vertreter*innen der Thüringer Landkreise und kreisfreien Städte, der Ministerien und der Wissenschaft. Es versteht sich als ein wissenschaftliches, unabhängiges und strategisches Beratungsinstitut für Städte, Gemeinden und Landkreise, die im Rahmen ihrer kommunalen Daseinsvorsorge praxisnahe Antworten auf sich verändernde Problemlagen in der Bevölkerung und steigende Effektivitätserwartungen in Verwaltung und öffentlicher Leistungserstellung suchen. Zugleich berät und unterstützt das Institut das Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMSGFF) in Fragen der Fortentwicklung und Ausgestaltung von Planungsprozessen sowie der Festigung fachlicher Qualitätsstandards. An die Fachhochschule Erfurt ist das IKPE als An-Institut angebunden. So werden Forschungsergebnisse sowie Praxiszugänge in Kooperation mit den politischen und fachlichen Akteuren umgesetzt und wissenschaftlich weiterentwickelt.



Kompetenzzentrum Strategische Sozialplanung der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege

Panhans, Stephan; Referent für Strategische Sozialplanung im Kompetenzzentrum Strategische Sozialplanung (KOSS) der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen mit Sitz in Erfurt, E-Mail: panhans@liga-thueringen.de

Hensel, Maik; Referent für Strategische Sozialplanung im Kompetenzzentrum Strategische Sozialplanung (KOSS) der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen mit Sitz in Erfurt, E-Mail: hensel@liga-thueringen.de

Weide, Vanessa; Referentin für digitale Beteiligung im Kompetenzzentrum Strategische Sozialplanung (KOSS) der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen mit Sitz in Erfurt, E-Mail: weide@liga-thueringen.de

Innerhalb der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege, dem Zusammenschluss der sechs Spitzenverbände in Thüringen, wurde das Kompetenzzentrum Strategische Sozialplanung (KOSS) 2014 gegründet und begleitet seither die freien Träger und Dienste in (kommunalen) Sozialplanungsprozessen.

Der Auftrag des Kompetenzzentrums setzt sich maßgeblich durch die fachliche Begleitung, Qualifizierung, Beratung sowie Prozessmoderation lokaler Akteur*innen und freigemeinnütziger Träger im Rahmen von Sozialplanung zusammen. Ziel ist die Befähigung von lokalen Akteur*innen der Freien Wohlfahrtspflege Teil der strategischen Sozialplanung zu sein und somit die Selbstwirksamkeit zu fördern sowie gelingende, partizipative Planungsprozesse zu gewährleisten. Darüber hinaus begleitet das KOSS die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrt in interdisziplinären Planungsthemen, unterstützt bei der Entwicklung verschiedener, fachlicher Herausforderungen und initiiert Impulse zu künftigen Trends und deren Auswirkungen auf Angebote sowie Dienste der Wohlfahrtspflege in Thüringen.

LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e.V.



Notizen

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Impressum

IKPE | Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V.
An-Institut der Fachhochschule Erfurt
Anger 10 | 99084 Erfurt
E-Mail: info@ikpe-erfurt.de

KOSS | Kompetenzzentrum für Strategische Sozialplanung
LIGA der Freien Wohlfahrtspflege in Thüringen e.V.
Arnstädter Str. 50 | 99096 Erfurt
E-Mail: info@liga-thueringen.de

Autorinnen und Autoren: Dr. Stefan Huber (IKPE),
Stephan Panhans (KOSS), Inga Döbel (IKPE),
Maik Hensel (KOSS), Vanessa Weide (KOSS)
Redaktion: Prof. Dr. Jörg Fischer
Redaktionelle Mitarbeit: Petra Luise Binder (IKPE)

Grafisches Konzept und Layout:
donnerandfriends.de

Grafiken: Matthias Seifert

Erfurt, 06/2022

**Gefördert durch den Freistaat Thüringen
aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds**

