

## Editorial

Der Newsletter ist ein Vorhaben des Fachgebiets Nachhaltige Regionalentwicklung der Universität Kassel und wird durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) in Osnabrück gefördert.

Er wird viermal im Jahr erscheinen und über aktuelle Methoden und Instrumente zur Gestaltung von Veranstaltungen und Prozessen sowie methodische Fortbildungsmöglichkeiten berichten.

Die Erstausgabe stellt das Auftragsklärungsmodell für Veranstaltungen vor. Hierzu gibt es auch einen kurzen Erfahrungsbericht zu dem Modell.

Ein Beispielablauf einer regelmäßigen Teamsitzung finden Sie unter Veranstaltungsdesigns.

Die Rubrik „Aus der Praxis“ beinhaltet ein Interview mit Teilnehmenden zu der Fortbildung „Prozessmanagement für die Nachhaltige Regionalentwicklung“ 2003/ 2004.

Unter der Rubrik Literaturtipp wird in jeder Ausgabe ein interessantes Buch vorgestellt. Diesmal das Buch „Gruppenprozesse in die Hand nehmen“ von Heide Straub und Ludovica Brachinger-Franke.

Abschließend stellen wir Ihnen die aktuelle Fortbildungs- und Seminartermine vor.

## Aktuelles

### Stand auf der Messe Euregia

Das Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung ist auf der Messe Euregia (27.-30.10.2004 in Leipzig) mit einem Stand vertreten.

Ebenso führt das Fachgebiet am 28.10.2004 von 9:30 –12:30 Uhr im Raum Forum Halle 1 einen Workshop zu Regionaufstellungen – Organisationsaufstellung für zwischenmenschliche Beziehungen in regionalen Entwicklungsprozessen – durch.

### Regionalmanager, -berater gesucht

Das Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung bietet eine Seminarreihe zu Regionaufstellungen an (siehe auch Rubrik Termine des Newsletters). Dazu werden vier Regionen gesucht, die an allen Wochenenden teilnehmen und die Organisationsaufstellung als Diagnose- und Monitoring-Instrument nutzen wollen. Das Angebot wird nach jedem Wochenende durch einen individuellen Coaching-Tag ergänzt.

### Internetseite

Unter [www.regionale-prozesse-gestalten.de](http://www.regionale-prozesse-gestalten.de) finden Sie Informationen zu Methoden für die Gestaltung von Veranstaltungen. Diese sind entsprechend Ihrer Funktionen gegliedert.

## Inhalt

Seite 1 – Editorial & Aktuelles

Seite 2 – Methoden & Instrumente

Seite 4 – Veranstaltungsdesigns

Seite 6 – Aus der Praxis

Seite 9 – Literaturtipp

Seite 10 – Termine

Gefördert von:



Herausgeber:

U N I K A S S E L  
V E R S I T Ä T

Fachgebiet Nachhaltige  
Regionalentwicklung  
Nordbahnhofstr. 1a  
37213 Witzenhausen  
Tel.: 05542/98-1653  
Fax: 05542/98-1661  
Email: [nrinfo@uni-kassel.de](mailto:nrinfo@uni-kassel.de)  
Internet: [www.nachhaltige-regionaleentwicklung.net](http://www.nachhaltige-regionaleentwicklung.net)

Erstellt von:

Stefan Gothe, Mitarbeiter des  
Fachgebiets Nachhaltige  
Regionalentwicklung der  
Universität Kassel

## Auftragsklärungsmodell für Veranstaltungen

Meistens scheint es dem Auftraggeber, dem Moderator sowie den Teilnehmenden klar zu sein, worum es in dem Workshop, Arbeitstreffen etc. gehen soll.

Während der Veranstaltung zeigt sich dann aber häufig, dass Störungen, Probleme oder sogar Konflikte auftreten oder die Ergebnisse nicht zufrieden stellend sind. Bei einer genaueren Betrachtung sind diese Probleme auf eine unzureichende Auftragsklärung zurückzuführen.

Das nachfolgende Auftragsklärungsmodell dient als Checkliste, um den Auftrag einer Veranstaltung zu klären. Denn nur so kann die Moderation den Ablauf einer Veranstaltung sowie den Einsatz von Methoden und Fragetechniken entsprechend der zu erreichenden Zielen, der Themenstellungen, den Teilnehmenden sowie den vorhandenen Rahmenbedingungen planen. Die Fragen des Modells sind ein Angebot, um mögliche Stolpersteine zu vermeiden.

### Ausgangssituation

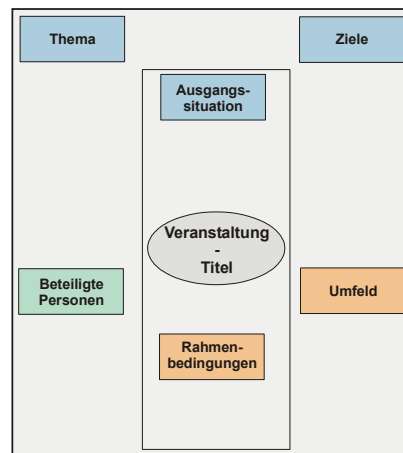
- Was war der Anlass für die Veranstaltung?
- Was ist bisher zu dem Thema passiert?

### Thema

- Worum soll es bei der Veranstaltung gehen?
- Welche Fragen sollen im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen?

### Ziele

- Was ist das formale Ziel der Veranstaltung? (Erfahrungs- oder Informationsaustausch, Problembewusstsein schaffen, Lösungsideen entwickeln, erste Schritte planen,...)
- Gibt es ein inhaltliches Ziel?
- Wie lauten die Ziele der Veranstaltungen genau?
- Woran erkenne ich nach der Veranstaltung, dass die Ziele erreicht worden sind?



## Methoden & Instrumente

### Literatur

*BRACHINGER-FRANKE, Ludovica/ STRAUB, Heide (2001): Gruppenprozesse in die Hand nehmen. Ein Arbeitsbuch für Prozessberater, Moderatoren und Trainer. – Gmund am Tegernsee, Comteam-Verlag*

*MAYERSHOFER, Danielea/ KRÖGER, Hubertus A. (1999): Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Mit vielen Praxisbeispielen. – Moderation in der Praxis, Bd. 4, Hamburg, Windmühlen-Verlag*

## Beteiligte Personen

- Wer ist der Auftraggeber der Veranstaltung?
- Wer ist Ansprechperson für die Veranstaltung?
- Wer sind die Teilnehmenden der Veranstaltung?
- Wie viele Personen nehmen an der Veranstaltung teil?
- Welche Betroffenen können/sollen beteiligt werden?
- Wer muss aufgrund seiner inhaltlichen Kompetenz beteiligt werden?
- Wie ist die Gruppe zusammengesetzt? (hierarchisch, fachspezifisch, ...)
- Welche Ziele, Absichten und Erwartungen hat der Auftraggeber?
- Welche Ziele, Absichten und Erwartungen haben die Teilnehmenden?
- Welchen Handlungsspielraum haben die Beteiligten?
- Welche Beziehungskonflikte können zwischen den Teilnehmenden auftreten?

## Rahmenbedingungen

- Wie sieht die zeitliche Planung aus?
- Wie sieht das Budget aus?
- Wo soll die Veranstaltung stattfinden?
- Welche Ausstattung und Material stehen zur Verfügung?

## Umfeld

- Wer im Umfeld beschäftigt sich noch mit dem Thema?
- Welche Interessen gibt es dort?
- Wer ist an den Ergebnissen der Veranstaltung interessiert?
- Wer ist von den Ergebnissen der Veranstaltung betroffen?
- Wer kann zum Erfolg oder Misserfolg der Veranstaltung beitragen?
- Wie müssen die Ergebnisse im Umfeld der Teilnehmenden eingebettet werden?

## Erfahrungsbericht zum Auftragsklärungsmodell

Das Auftragsklärungsmodell ist aufgrund der guten Erfahrungen zu einem festen Bestandteil unseres Methodenspektrums geworden. Die Ergebnisse die diese Methode liefert, sind für die Bearbeitung beteiligungsorientierter Prozesse gerade in den Startphasen von großem Nutzen. Die klare und transparente Struktur macht die Erarbeitung für alle Beteiligten nachvollziehbar und greifbar.

Information, Transparenz und die verbindliche Aufgabenverteilung sind für die positive Prozessgestaltung unverzichtbar.

In den Prozessen, die pro regio AG begleitet, ist die Anwendung des Auftragsklärungsmodells auf positive Resonanz gestoßen und hält dadurch die Beteiligungsintensität der Akteure hoch.

Die Anwendung dieser und weiterer Methoden aus der Fortbildung „Prozessmanagement für die nachhaltige Regionalentwicklung“ der Universität Kassel ermöglicht pro regio AG eine effektive und attraktive Gestaltung von Arbeitszusammenhängen.

## Methoden & Instrumente

**Hannes Werner-Busse,**  
*pro regio AG, Bad Nauheim,  
Teilnehmer der Fortbildung  
Prozessmanagement für die  
Nachhaltige Regionalentwicklung  
2003/04 der Universität  
Kassel*

## Regelmäßige Teamsitzung

In Projekten oder im Regionalmanagement sitzen die Teammitglieder regelmäßig zusammen, um die Aufgaben abzusprechen, Informationen und Erfahrungen austauschen sowie die Zusammenarbeit zu reflektieren.

### Ablauf einer regelmäßigen Teamsitzung:

#### Anwärmphase (20 Min.)

**Funktion:**

Mit den Teammitgliedern ins Gespräch kommen.

**Fragen:**

Was war für mich seit dem letzten Treffen wichtig?  
Was steht für mich an?

**Methode:**

Runde

#### Orientierungsphase (10 Min.)

**Funktion:**

Gemeinsame Übersicht der zu bearbeitenden Themen erstellen.

**Fragen:**

Was gibt es heute zu besprechen?  
Welche Aufgaben stehen an?  
Welche Entscheidungen müssen getroffen werden?

**Methode:**

Themenspeicher

#### Bearbeitungsphase (120 Min.)

**Funktion:**

Die gesammelten Themen im Plenum oder Kleingruppen bearbeiten

**Fragen:**

Entsprechend der gesammelten Themen sinnvolle Fragen zu Strukturierung auswählen.

Was genau bedeutet Thema xy?  
Welche Maßnahmen müssen wir planen?  
Welche Auswirkungen hat das Thema für...?  
Welche Aufgaben müssen wir angehen?  
Wie können Lösungen aussehen?  
Was ist das Fazit der Diskussion?

**Methode:**

Kleingruppenarbeit

## Veranstaltungsdesigns

### Tipp

Hilfreich ist es, die zu bearbeitenden Themen in Frageform zu formulieren.

## Veranstaltungsdesigns

### Abschlussphase (20 Min.)

**Funktion:**

Die Ergebnisse und die Zusammenarbeit reflektieren.

**Fragen:**

Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen und der Zusammenarbeit?

**Methode:**

Ein-Punkt-Frage: Koordinationsfeld

Die hier beschriebenen Abläufe sollen als Roter Faden zur Vorbereitung einer entsprechenden Veranstaltung dienen.

Eine Beschreibung der hier vorgeschlagenen Methoden ist unter [www.regionale-prozesse-gestalten](http://www.regionale-prozesse-gestalten) zu finden.

Die angegebenen Zeiten sind Orientierungswerte und es müssen noch Pausenzeiten eingeplant werden.

## Interview

### Erfahrungsbericht zu der Fortbildung Prozessmanagement für die Nachhaltige Regionalentwicklung“ 2003/ 2004

*Jürgen Anton (Projektleiter von Agenda Transfer NRW) und Cornelia Plewa (Inhaberin des Planungsbüros Plewa und Partner, Flensburg); beide Teilnehmer der Fortbildung Prozessmanagement für die Nachhaltige Regionalentwicklung interviewt von Michael Glatthaar (Universität Kassel)*

**Herr Glatthaar:** Sie haben über ca. ein Jahr an verschiedenen Modulen im Rahmen der Fortbildung zur/m Prozessmanager/in teilgenommen. Welchen Nutzen haben die einzelnen Module (Moderation, Auftragsklärung, Konflikte bearbeiten, Großgruppen und Prozess- und Projektmanagement) für Ihre tägliche Arbeit?

#### Moderation

**Frau Plewa:** Ich habe vor allem mehr Methoden kennen gelernt und mir meine Haltung bewusster gemacht. Heute kann ich u.a. die Qualität von Moderation anderer viel besser einschätzen. Die Planung und Konzipierung von Veranstaltungen mit Hilfe des Regieplans fällt leicht, die Dramaturgie wird besser. Ein weiterer wichtiger Nutzen ist, dass ich meine Methodenkenntnisse an meine Mitarbeiter/innen weitergeben konnte.

**Herr Anton:** Das Kennen lernen eine breiten Methodenvielfalt und vor allem die Methodensicherheit für die eigene Arbeit sind für mich der wichtigste Nutzen. Auch habe ich meine eigene Arbeit qualitativ verbessert.

#### Auftragsklärung

**Frau Plewa:** Dieses Modul hat für mich einen extrem hohen Nutzen. Ich nutze das Auftragsklärungsmodell sowohl für die interne Vorbereitung in meinem Büro als auch für Absprachen und Vorklärungen von Veranstaltungen mit meinen Auftraggeber/innen. Ich habe im Laufe der Zeit das Auftragsklärungsmodell an meine Bedürfnisse angepasst und leicht modifiziert.

**Herr Anton:** Hervorzuheben ist die Zieldiskussion, die durch das Auftragsklärungsmodell in den Mittelpunkt gestellt wird. Dies habe ich auch in mein Büroteam eingebracht. Auch hat sich im Austausch mit anderen Teilnehmer/innen der Fortbildung herausgestellt, dass alle stärker auf die Ziele achten.

**Frau Plewa:** Das Modell hilft mir zudem bei der Reflexion und Evaluation. Realistische Ziele zu definieren und diese zu erreichen, hebt die Motivation und Zufriedenheit. Gerade bei jüngeren Mitarbeiter/innen hat sich der Einsatz des Auftragsklärungsmodells sehr bewährt.

**Herr Anton:** Ja, die realistischere Einschätzung von Zielen für Prozesse, die auch umfasst, das geklärt wird, wie hoch das Ziel gesteckt werden kann und die Definition von Zwischenzielen ist sehr hilfreich.

## Aus der Praxis

## Konflikte bearbeiten

**Herr Anton:** Vor allem das Üben von verschiedenen Konfliktsituationen war sehr hilfreich.

**Frau Plewa:** Dieses Modul hat für mich einen sehr praktischen Nutzen; z.B. auch die Tatsache, dass Störungen Vorrang haben. Es bringt mir etwas für meine konkrete Arbeit.

## Grossgruppen

**Frau Plewa:** Ich habe z.B. die Methode „open space“ näher kennen gelernt und traue mir jetzt die Umsetzung zu. Dagegen bin ich im Hinblick auf Zukunftskonferenzen eher zurückhaltender geworden. Weiterhin kann ich jetzt Anwendungsfelder besser einschätzen.

**Herr Anton:** „open space“ ist eine Lösungsstrategie für bestimmte Fragen und kann somit genau passend eingesetzt werden, es ist kein universaler Lösungsweg.

## Prozess- & Projektmanagement

**Herr Anton:** Wir haben schon einiges aus diesem Bereich im Büro etabliert und haben z.B. auch schon eigene Tools weiterentwickelt. Es hat sich jedoch für mich gezeigt, dass wir noch einige weitere Bereiche im Büro etablieren müssen.

**Frau Plewa:** Arbeitsplanung wird wieder wichtiger genommen und nicht mehr als selbstverständlich vorausgesetzt. Gern werde ich weitere Elemente nach und nach einsetzen. Insbesondere für neue Aufgaben bin ich nun besser gerüstet.

**Herr Glatthaar:** Was betrachten Sie als wichtigste Auswirkungen der Fortbildung?

**Herr Anton:** Man lernt etwas und bereitet gleichzeitig eigene Veranstaltungen vor; es gibt also einen doppelten Nutzen von Schulung und Methoden und der praktischen Vorbereitung der eigenen Arbeit. Die Fortbildung ist praxisorientiert und nicht theorie-lastig.

**Frau Plewa:** Die Zeitersparnis ist unglaublich hoch, die Kommunikation innerhalb des Büros hat sich deutlich verbessert! Der Nutzen durch die Fortbildung ist für mich höher als anfangs erwartet. Das wirkt sich natürlich auch finanziell aus, da ich jetzt effektiver arbeite. Zusätzlich bekomme ich mehr kalkulatorische Sicherheit.

**Herr Anton:** Ein weiterer Nutzen ist die gute Beratung durch die anderen Teilnehmer/innen, die aus verschiedenen Berufsfeldern kommen.

**Frau Plewa:** Es ist außerdem eine gute Plattform für das Knüpfen von neuen Kooperationen und Zusammenarbeiten.

## Aus der Praxis

**Herr Glatthaar:** Fehlt Ihnen etwas bei der Fortbildung?

**Frau Plewa:** Vielleicht hätten wir noch mehr Üben können. Doch dafür hätten die einzelnen Module noch umfangreicher sein müssen und ich hätte noch größere Schwierigkeiten bekommen, teilzunehmen, ein generelles Zeitproblem bei qualitativollen berufsbegleitenden Fortbildungen. Nein eigentlich fehlt nichts, der von Herrn Gothe entwickelte modulare Aufbau ist in Struktur und Umfang sehr gut.

**Herr Anton:** Man kommt sehr motiviert zurück und mir fällt es teilweise schwer, die Ideen und Impulse in die eigene Arbeit zu übernehmen. Mit den vorbereiteten Themen und Fällen ist das kein Problem, aber die Übertragung von Projektorganisationselementen für das eigene Team klappt noch nicht ganz so gut.

**Herr Glatthaar:** Würden Sie die Fortbildung weiterempfehlen bzw. wieder buchen?

**Frau Plewa:** Ich habe meine Mitarbeiter/innen angesteckt, sie werden einzelne Module aufsuchen. Ich werde die Fortbildung in diesem Umfang nicht fortsetzen können, setze aber große Hoffnung auf die jährlichen updates.

**Herr Anton:** Ich habe einzelnen Elemente in mein Team eingebracht, z.B. „Moderation“ und „Beratungsgespräche führen“. Das hat sehr gut geklappt.

**Frau Plewa:** Ein Nebeneffekt ist die ein besseres Selbstverständnis der eigenen Arbeit: Ich bin z.B. eine „prozessorientierte Inhaltsberaterin“. Mit dieser Erkenntnis kann ich das Büroprofil besser schärfen.

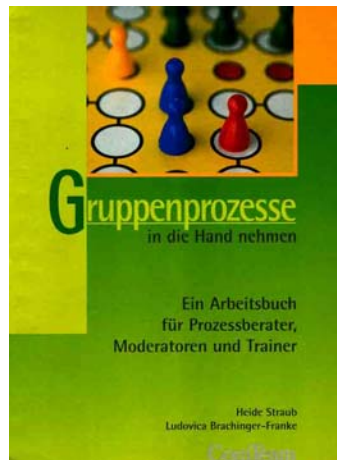
**Herr Glatthaar:** Vielen Dank für das Gespräch.

## Aus der Praxis

## Gruppenprozesse in die Hand nehmen

Das erfolgreiche Managen von Gruppenprozessen ist in Zeiten immer stärkerer Vernetzung und komplexer Veränderungsprozesse mehr denn je ein wichtiger Erfolgsfaktor für Berater, Moderatoren, Trainer, Projektmitarbeiter und Führungskräfte.

Ob Workshop, Präsentation oder Training mit den Prinzipien und Methoden, die dieses Buch vermittelt, können Gruppen bis ca. 20 Personen in ihrer Produktivität unterstützt werden.



Gruppenprozesse in die Hand zu nehmen, sie zu planen und zu gestalten, sie durchzuführen, flexibel anzupassen und zu reflektieren, dafür ist dieses Buch eine sinnvolle Praxishilfe.

Neben einer Vielzahl von Beispielabläufen, die für die Planung eigener Veranstaltungen genutzt werden kann, liefert das Buch hilfreiches Handwerkszeug und Beschreibungen erprobter und bewährter Methoden. Das Ganze ist eingebunden in einen konzeptionellen Rahmen von Ablaufphasen, Fragetechniken und Funktionen von Methoden, der es ermöglicht, die unterschiedlichsten Veranstaltungen situationsbezogen und flexibel zu gestalten.

Weitere Literaturlisten zur Moderation von Klein- und Großgruppen unter:

[www.regionale-prozesse-gestalten.de/19.0.html](http://www.regionale-prozesse-gestalten.de/19.0.html)

## Literaturtipp

*BRACHINGER-FRANKE, Ludovica/ STRAUB, Heide (2001): Gruppenprozesse in die Hand nehmen. Ein Arbeitsbuch für Prozessberater, Moderatoren und Trainer. – Gmund am Tegernsee, Comteam-Verlag € 30,00, ISBN: 3-00-007744-8*

## Regionsaufstellungen

Regionen und ihre Akteure haben es mit zunehmender Komplexität zu tun. Immer neue Aufgaben und Anforderungen werden der regionalen Ebene gestellt. Vielfach werden neue Regionen organisiert, die neben anderen regionalen Ebenen jeweils mit eigenen Organisationsstrukturen bestehen (aktuell etwa bei LEADER+ oder beim Bundeswettbewerb „Regionen aktiv“).

Die Komplexität in Regionalentwicklungsprozessen begründet sich vor allem im Aufeinandertreffen von mehreren Organisationen, in denen Menschen bzw. Gruppen mit unterschiedlichen Interessen, Meinungen und Werten handeln und jedes dieser Systeme über eigene Strukturen, Regeln und Verhaltensmuster verfügt. Wie damit umgehen?

Zur Lösung der Komplexität wird in der Organisations- und Unternehmensberatung die Aufstellungsarbeit als wirkungsvolles Diagnose- und Lösungsinstrument eingesetzt.

Das Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung führt in Kooperation mit der Akademie der Katholischen Landjugend diese Seminarreihe durch.

## Termine

03.-05. Dezember 2004, Germerode

18.-20. Februar 2005, Germerode

11.-13. März 2005, Germerode

03.-05. Juni 2005, Germerode

**Informationen** zu der Seminarreihe unter:

[www.regionsaufstellungen.de](http://www.regionsaufstellungen.de)

## Anmeldung:

Universität Kassel,

Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung

Nordbahnhofstr. 1a, 37213 Witzenhausen

Tel.: 05542/ 98-1653, Fax: 05542/ 98-1661

Email: [nrinfo@uni-kassel.de](mailto:nrinfo@uni-kassel.de)

Internet [www.uni-kassel.de/fb6/nr/welcome.html](http://www.uni-kassel.de/fb6/nr/welcome.html)

## Termine

## **Fortbildung „Prozessmanagement für die Nachhaltige Regionalentwicklung“ 2005**

Das Fachgebiet „Nachhaltige Regionalentwicklung“ am Fachbereich Architektur, Stadt- und Landschaftsplanung der Universität Kassel hat im Rahmen eines von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderten Vorhabens eine methodische Fortbildung für Regionalentwicklerinnen und -entwickler entwickelt. Diese wird im Jahr 2005 erneut angeboten.

Der Schwerpunkt der Fortbildung ist die Vermittlung neuer Kommunikationsmethoden, die im Organisationsentwicklungsbereich erfolgreich eingesetzt werden und für die Bedürfnisse und Anforderungen der Regionalentwicklung angepasst wurden.

Die Fortbildung vermittelt ein umfassendes und flexibles Methodenrepertoire und schult die soziale und kommunikative Kompetenz der Teilnehmenden, damit diese regionale Prozesse planen, gestalten und begleiten können.

### **Termine**

- 10.-13.02.2005, Modul 1 Moderation, Germerode
- 08.-11.04.2005, Modul 2 Auftragsklärung, Germerode
- 20.-23.05.2005, Modul 3 Beratungsgespräche, Germerode
- 01.-03.07.2005, Coachingtreffen, Germerode
- 02.-05.09.2005, Modul 4 Konflikt, Germerode
- 06.-09.10.2005, Modul 5 Großgruppen, Germerode
- 03.-06.11.2005, Modul 6 Prozessgestaltung, Germerode
- 02.-04.12.2005, Coachingtreffen, Germerode

**Informationen** zu der Fortbildung unter:

[www.regionale-prozesse-gestalten.de](http://www.regionale-prozesse-gestalten.de)

### **Anmeldung:**

Universität Kassel,  
Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung  
Nordbahnhofstr. 1a, 37213 Witzenhausen  
Tel.: 05542/ 98-1653, Fax: 05542/ 98-1661  
Email: [nrinfo@uni-kassel.de](mailto:nrinfo@uni-kassel.de)  
Internet [www.uni-kassel.de/fb6/nr/welcome.html](http://www.uni-kassel.de/fb6/nr/welcome.html)

## **Termine**