

MODERATION. Bremer Bürger entwickelten unter Anleitung des „Change-Papstes“ Professor Dr. Peter Kruse etwa 800 Ideen und 44 konkrete Vorschläge, wie ihre Stadt vor dem ökonomischen und sozialen Niedergang bewahrt werden könnte. Das Konzept der „kollektiven Intelligenz“ hat die Bürger überzeugt.

Professor Kruses „LAN-Party“



„Das sieht ja aus wie auf einer LAN-Party“, sagt grinsend ein vornehmer, älterer Herr, als er den historischen Festsaal des Bremer Rathauses betritt. Auf den ersten Blick hätte man ihm gar nicht zugetraut, dass er weiß, was eine LAN-Party ist. Und wahrscheinlich hätte ihm auch niemand zugetraut, dass er gleich zwei Abende seiner wertvollen Zeit opfert, um mit 120 anderen Geschäftsleuten zusammen zu brainstormen, mit welchen Initiativen die Situation der Hansestadt Bremen zu verbessern sei. Veranstaltet wird das Ganze von der Initiative „Perspektive Bremen“. Einer der Initiatoren dieses Corporate-Social-Responsibility-Projekts ist der in Bremen ansässige Professor Dr. Peter Kruse, Chef der Unternehmensberatung „Nextpractice“. Das Wort „LAN-Party“ hört er gar nicht gern. Er redet lieber von einer Online-Ideenbörse, die die „kollektive Intelligenz Bremens“ unter Beweis stellt. Was den Psychologie-Professor und früheren Hirnforscher erschreckt, sind die seit Jahren drastisch sinkenden Wahlbeteiligungen in

ganz Deutschland. „Wir bekommen ein gewaltiges Legitimationsproblem“, fürchtet er. „Gelingt es der Demokratie nicht, ihre Bürger glaubwürdig zu beteiligen, gerät eine ganze Staatsform in die Krise.“ Kruse will seiner Heimatstadt helfen („etwas zurückgeben“) und er will dazu beitragen, neue Formen der Bürgerbeteiligung zu erproben. Er ist der richtige Mann dafür, denn seine Unternehmensberatung hat bereits vor Jahren ein computergestütztes Moderationsverfahren namens „Nextmoderator“ entwickelt, das schon in verschiedenen Unternehmen der Mitarbeiterpartizipation auf die Sprünge geholfen hat. Da auf firmeninternen Veranstaltungen Journalisten nicht zugelassen werden, ist die Veranstaltung in Bremen eine der wenigen Möglichkeiten für Pressevertreter, die Arbeit mit dem „Nextmoderator“ umfassend von Anfang bis Ende mitzuerleben. Im historischen Festsaal des Bremer Rathauses („Obere Rathaushalle“) sind um 20 Tische jeweils sechs Stühle platziert. Auf jedem Tisch stehen zwei manchmal

auch drei Laptops. Sie sind zu einem lokalen Rechnernetzwerk (LAN) zusammengeschlossen. Über die Laptops sind die 120 Teilnehmer, die jetzt langsam eintreffen, den ganzen Abend über miteinander vernetzt. Sobald sie Eingaben machen, können alle mitlesen und ungefiltert sofort darauf reagieren.

1. Transparenz herstellen.

Vor jeder Großgruppenmoderation sollten die Teilnehmer auf einem aktuellen und einheitlichen Informationsstand sein, ist die Devise von Kruse. Sein Team hat zur Vorbereitung auf den Abend mit 350 Bremern Tiefeninterviews geführt. „Wenn Sie wirklich wissen wollen, was los ist, fragen Sie keine Experten, sondern die Akteure vor Ort“, betonte der Professor. Das Ergebnis in Kürze: Die Lebensqualität in Bremen wird sehr hoch eingeschätzt, aber das Klima für Investitionen könnte besser sein. Negativ wird die Politikerkaste beurteilt, die Bremen angeblich gegen die Wand fährt. Die größte Sorge bereitet den Befragten, dass ihre Stadt die soziale In-

Bürgerbeteiligung: Etwa 120 Bremer Bürger trafen sich, um Ideen für ihre Stadt zu entwickeln – für Journalisten eine gute Gelegenheit, das computergestützte Moderations-Tool „Nextmoderator“ in der Praxis zu erleben.

Fotos: Martin Pichler



tegrationskraft verlieren könne und sich eine Zweiklassengesellschaft mit vielen sozialen Brennpunkten herausbilde. 45 Prozent der Befragten haben angesichts der desolaten öffentlichen Finanzen und des „Bremer Filzes“ resigniert, 32 Prozent zeigen Veränderungsbereitschaft, nur 20 Prozent sind zufrieden mit Bremen so wie es ist. Die Interviews liefern noch keine Handlungsanleitungen für eine Weiterentwicklung des Bundeslands. Darum soll jetzt gerungen werden.

2. Interaktives Brainstorming.

Ziel der Veranstaltung ist es, für die politischen Verantwortlichen „konkrete Empfehlungen“ zu erarbeiten – eine Wunschliste für ein besseres Bremen. Die Teilnehmer werden gebeten, sich gedanklich einige Jahre in die Zukunft zu versetzen. „Stellen Sie sich vor, dass Ihre Stadt einen optimalen Aufschwung erlebt hat. Beschreiben Sie nun, welche Faktoren zu diesem Gedeihen geführt haben und was dem Erfolg im Weg stand.“ Grundsätzlich hat es sich laut Kruse bewährt, solche Fragen

möglichst offen zu gestalten, um an alle relevanten Ideen heranzukommen. Festgelegt wird nur das zu erreichende Zukunftsszenario. Alle relevanten Themen haben so eine hohe Chance, angesprochen zu werden. Gefragt wird konkret nach „Erfolgsfaktoren“ und nach „Stolpersteinen“. An den Tischen scharen sich je drei Personen um einen Laptop. Jeder äußert spontan seine Einfälle. Nach kurzer Diskussion tippt einer die Ideen in die entsprechende Maske auf dem Computer. Jeder Einzelne hat aber auch das Recht, seine Idee ohne Diskussion selbst einzutippen. Wenn der „Nextmoderator“ in Unternehmen zum Einsatz kommt, dann bekommt jedes Alpha-Tiere am „Vorstandstisch“ einen eigenen Laptop – genauso wie die Journalisten, die in Bremen an einem eigenen Presstisch sitzen. „Wir müssen darauf Rücksicht nehmen, dass es Menschen gibt, die aufgrund ihrer Position lieber allein bleiben wollen“, meint Kruse. Grundsätzlich gibt es keine Sitzordnung. „Entweder suchen sich die Leute nach dem

Betreten des Raums eigenständig einen Platz oder wir lassen sie Lose ziehen. Auf gar keinen Fall sollte hinter der Sitzordnung ein System vermutet werden“, erklären die Mitglieder des Nextmoderator-Teams. Solche Spekulationen bremsten nur die Kreativität. Es bringt keine Vorteile, an einem „eigenen“ Laptop zu sitzen, denn es gibt keine Chance, eine bestimmte Idee gegen die Mehrheit durchzudrücken. Alle Eingaben verschwinden in einem elektronischen Ideenspeicher, ohne dass nachvollziehbar wäre, von wem der Input kommt. Über den „Wert“ einer Idee entscheidet also nicht die hierarchische Position des Absenders oder sein Gruppendynamisches Geschick, andere zu dominieren, sondern nur die Zustimmung, die die Idee von anderen Teilnehmern (ebenfalls anonym) in Form eines Mausclicks bekommt. Schon nach wenigen Minuten flackerten die ersten Erfolgsfaktoren in grüner Schrift und die Stolpersteine in roter Schrift über die Bildschirme. Die Anwesenden lassen sich durch die Ideen der anderen überarra-

→ schend schnell anregen. Es beginnt ein dynamischer Prozess, der vergleichbar mit dem Trubel an einer Aktienbörse ist. Neue Ideen landen gleich nach der Eingabe zuerst einmal immer an der Spitze der Themenliste und verschwinden dann langsam (verdrängt durch neue Ideen) ans Ende, wenn sie bei anderen keine Zustimmung finden. Besonders trickreich ist an diesem Verfahren, dass eine Unterstützung nur per Mausclick signalisiert werden kann. Möchte man eine Idee ausführlich loben oder gar weiterentwickeln, ist man gezwungen, einen eigenen „Erfolgsfaktor“ anzulegen.

Will man den Vorschlag eines anderen kritisieren, kann man nicht einfach ein demotivierendes „Geht nicht!“ oder „Blödsinn!“ dahinter schreiben. Man muss das, was man anmerken möchte, als selbstständigen „Stolperstein“ ausformulieren. So wird verhindert, dass sich zu einzelnen Ideen lange Kommentarlisten bilden, die nicht mehr zu über-schauen wären. Außerdem wird dadurch verhindert, dass Kritik sich aufschaukelt. Bei genauerem Hinsehen wird klar, dass das Computer-Tool alles tut, um Kritik konstruktiv zu kanalisieren und ganz im Sinne des lösungsorientierten Denkens in Ideen für tragfähige Verbesserungen um-zumünzen.

Da die Ideen immer für alle sofort sichtbar sind, kommt es im Übrigen kaum zu Doppelnennungen. Schnell mündete dieser Prozess in eine Hitliste der konsens-fähigsten Geistesblitze, denn Einzelmeinungen sacken in den Tabellenkellern. Das gilt auch für Nonsensbeiträge wie „Macht Kruse zum Wirtschaftssenator!“.

In den ersten 20 Minuten des Brainstormings werden etwa 150 Ideen generiert. Davon befassen sich etwa 30 Prozent mit der Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungskraft Bremens. Am Ende des ersten Abends sind es etwa 800 Ideen, die sich gleichermaßen um Wirtschaft, Bildung, Kultur und Soziales drehen. Insgesamt nannten die Teilnehmer der Veranstaltung wesentlich mehr Erfolgsfaktoren als Stolpersteine.

Sie sahen also mehr ungenutztes Potenzial als Hemmschuhe – wobei die Stolpersteine der einen oft für andere ein Hinweis auf verdeckte Stärken Bremens waren. Eine sehr hoch bewertete Idee lau-

det zum Beispiel, man solle eine neue Regionalzeitung für Bremen gründen, weil die Meinungsvielfalt fehle.

„Weder die Stadt noch die Anwesenden dürften so viel Geld haben“, kommentiert Kruse den Vorschlag. „Das Typische an Ideen ist, dass auch mal was aus einer aktuellen Verärgerung heraus in die Diskussion geworfen wird“, erklärt Kruse. Deshalb mache es Sinn, noch ein paar Zwi-

4. Maßnahmen erarbeiten.

Die gewichteten Schwerpunktthemen sind die Grundlage für konkrete und umsetzbare Verbesserungsvorschläge. Die Anwesenden teilen sich in Kleingruppen auf, um ein für sie wichtiges Schwerpunktthema zu bearbeiten. Sie haben als Diskussionsgrundlage die passenden Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der ersten Runde vorliegen. Ziel ist es, ein konkretes

Rathaus zu Bremen: in der „Oberen Rathaushalle“ (Bildmitte) war die Ideenbörse zu Gast.



schenschritte einzubauen, bis aus Ideen konkrete Projektvorschläge würden.

3. Ideen verdichten.

Nach dem ersten Abend, der etwa drei Stunden dauerte, verdichtete das Nextmoderator-Team die vielen einzelnen Ideen zu Schwerpunktthemen. Diese wurden den Teilnehmern dann am nächsten Abend vorgestellt. Hinter jedem Schwerpunktthema waren die zusammengefassten Ideen als Liste zugänglich, sodass der Clusterprozess für die Teilnehmer jederzeit nachvollziehbar blieb. Anschließend bewerteten die Teilnehmer die Relevanz der einzelnen Schwerpunktthemen, so dass eine nach Wichtigkeit sortierte Liste von 33 Schwerpunkten entstand. Auf Platz eins landete das Schwerpunktthema „Bremen muss Vorbild für Exzellenz in allen Bildungsbereichen werden!“. Verbesserungen im Bereich der Schule, der Universität und der beruflichen Aus- und Weiterbildung entpuppten sich somit als „die“ Rettung für die Probleme der Hansestadt.

Verbesserungsprojekt auszuformulieren. Es wird von der Gruppe nach Kriterien wie Nutzen, Aufwand, Realisierbarkeit, Nachhaltigkeit und Wirkung gewichtet. Nach etwa einer Stunde stellt jede Kleingruppe ihr Projekt dem gesamten Plenum vor. Danach wird über die „endgültige“ Hitliste der zu realisierenden Verbesserungsprojekte abgestimmt. In Bremen entstanden 44 konkrete Vorschläge – eine ungeahnte Fülle unmittelbar realisierbarer Maßnahmen.

Eine besonders pfiffige Empfehlung an die Schulbehörde lautet: „Der Übergang der Kinder von einer Bildungsstufe zur nächsten muss gecoach werden!“ Die Verantwortlichen aus der vorherigen Bildungsstufe (Kindergarten, Grundschule, weiterführende Schulen, Studium, Ausbildung) sollten den Übergang zur nächsten Stufe gestalten indem sie zum Beispiel Lehrer in den Kindergarten holen ... oder Uniprofessoren ans Gymnasium. So sollten Lernschwierigkeiten und häufige Ausbildungsabbrüche vermieden werden.

Martin Pichler ●

„Wir wollen Inhaltsdynamik und keine Gruppendynamik“

Hintergrund. Die Nextmoderator-Methode von Professor Dr. Peter Kruse, Chef der Beratungsgesellschaft Nextpractice in Bremen, wirft insbesondere bei klassischen Moderatoren die Frage auf, welche Vorteile ein Verzicht auf Gruppendynamik haben soll.



Professor Dr. Peter Kruse kurz vor dem Start der ersten Runde der Ideenbörse.

wurde versucht, über viel Gruppendynamik Leben in eine inhaltliche Diskussion zu bringen. Wir dagegen wollen maximale Inhaltsdynamik bei minimaler Gruppendynamik.“ Das Hauptproblem bei der klassischen Moderation ist für Kruse nach wie vor der Versuch vieler Chefs, über die Dynamik der Gruppe ihre „Themen“ nach oben zu spielen. Mit Nextmoderator kann kein „Hierarch“ mehr taktisch agieren. Die Intelligenz der Masse bestimmt, welche Ideen wichtig sind und welche Maßnahmen bevorzugt werden sollten.

3 Wo bleibt das Teambuilding?

Die Tatsache, dass Kruse die Gruppendynamik aus jeder Moderation heraushalten will, heißt nicht, dass er Gruppendynamik im Rahmen eines Teamtrainings nicht für sinnvoll erachten würde. „In der Online-Moderation machen wir unterschiedliche Standpunkte auf der Arbeitsebene deutlich“, betont der Professor. Auch er nutze in anderen Zusammenhängen „emotionale Anker“, um Veränderungsprozesse abzustützen, oder Outdoor- und Teamtrainings, um die Art der Zusammenarbeit zu verbessern.

4 Was brachte das „Bremer-Experiment“?

Die Ideenbörse in Bremen fand am 7. und 8. Juni 2007 statt. Wir wollten mit Absicht erst nach einem Jahr über diese Veranstaltung berichten – in der Hoffnung, mit erfolgreichen Projektabschlüssen auftrumpfen zu können. Ein erstes Fazit nach einem Jahr sieht aber recht nüchtern aus: „Wir haben heute immer noch einen sehr hohen Erregungsgrad bei den beteiligten Bürgern“, berichtet Kruse. 80 Prozent seien nach wie vor bereit, Themenpatenschaften zu übernehmen und sich in Workshops einzubringen. Aber leider seien die Empfehlungen (trotz einer klaren Unterstützung der Aktion durch den Bürgermeister) nicht von der Verwaltung aufgegriffen worden. Das Potenzial einer vernünftigen Veränderung der Verhältnisse durch eine Beteiligung der Bürger werde nicht gesehen. „Im Grunde warten derzeit alle auf einen Impuls aus der Politik“, sagt Kruse, für den das Experiment trotzdem ein Erfolg war, weil in der heutigen Zeit nichts wichtiger sei, als ein Diskurs der Bürger darüber, wie sie sich ihre gemeinsame (!) Zukunft vorstellen.

Martin Pichler ●

1 Die „Grenzen“ der klassischen Moderation

Angesichts einer Gruppengröße von über 100 Menschen bringt eine papierbasierte Kärtchen-Moderation nach der Auffassung von Kruse einige Nachteile mit sich. So wäre eine Aufteilung in mehrere Gruppen erforderlich, würden zusätzliche Räume benötigt, gestaltete sich der Wechsel zwischen Plenum und Kleingruppen aufwändig und zeitraubend. Präsentation und Dokumentation der auf Tafeln entwickelten Ergebnisse wären zeitintensiv und unkomfortabel in der Weiterverarbeitung. Beim Zusammenstellen der Ergebnisse könnten wichtige Informationen „unter den Tisch“ fallen. Durch eine fehlende Transparenz wären die Ergebnisse nicht für alle nachvollziehbar. Der Reiz der großen Gruppe ginge weitgehend verloren.

2 Der „Nachteil“ einer anonymen, computergestützten Ideenbörse

Die Kritik insbesondere der klassischen Trainer an der Nextmoderator-Methode besteht darin, dass die Mitarbeiter per Computer um die Gruppendynamik „betrogen“ werden, die sich regelmäßig bei der traditionellen Moderation einstellt. Die Menschen lernen sich im Streit um die besseren Argumente intensiver kennen und bauen eine dauerhaft engere Beziehung zueinander auf. „Die einzigen Menschen, die mit unserer Methode Probleme haben, sind Machtmenschen, die ohne Probleme eine Diskussion mit 100 Leuten dominieren können“, kontert Kruse. „Früher