



*Stefan Bergheim, Veronica Barth,
Nina Nisar, Jan Hendrik Taubert*

Gemeinsam für eine zukunftsfähige Soziale Marktwirtschaft – ein begleiteter Prozess

*Stefan Bergheim, Veronica Barth,
Nina Nisar, Jan Hendrik Taubert*

Gemeinsam für eine zukunftsfähige Soziale Marktwirtschaft – ein begleiteter Prozess

Inhalt

Bedarf und Hintergrund des Projekts	3
Ziele und Zweck des Prozesses	4
Grundlegende Prinzipien	6
Die konkrete Umsetzung der Prinzipien	12
Reflexion und Ergebnisse	23
Literatur	27
Die Autorinnen und Autoren	29

Gemeinsam für eine zukunftsfähige Soziale Marktwirtschaft – ein begleiteter Prozess

Stefan Bergheim, Veronica Barth, Nina Nisar, Jan Hendrik Taubert

Bedarf und Hintergrund des Projekts

Die Auswirkungen der Globalisierung, technologischer Fortschritt und demographischer Wandel haben das gesellschaftliche Umfeld und die Rahmenbedingungen der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert. Erfordernisse wie Flexibilität und ständige Veränderungsbereitschaft von Menschen, privatwirtschaftlichen Unternehmen und staatlichen Institutionen bestimmen das öffentliche Leben. Neue Arbeitsformen sowie eine wachsende Schere zwischen wohlhabenden und armen Menschen prägen heute einen großen Teil der gesellschaftlichen und sozialen Realität.

Gleichzeitig haben die gegenseitigen Abhängigkeiten der Akteure und die Komplexität der gesellschaftlichen Zusammenhänge deutlich zugenommen. Viele Bürgerinnen und Bürger beschleicht immer öfter das diffuse Gefühl der Machtlosigkeit: Eine Einflussnahme auf die rasanten Entwicklungen im Wirtschafts- und Arbeitsleben scheint unmöglich; ein Gefühl der Schutzlosigkeit macht sich breit.

Tatsache ist jedoch auch, dass jenseits der eingefahrenen Pfade in den vergangenen Jahren neue Ideen und Modelle entstanden sind, die den veränderten gesellschaftlichen Realitäten Rechnung tragen: der »soziale Unternehmer«, private Initiativen bürgerschaftlichen Engagements sowie, auf regionaler Ebene, vereinzelt auch neue Verwaltungsmodelle wirtschaftlicher und sozialer Steuerung.

Parallel dazu wächst der Wunsch vieler Menschen, die sozialen und wirtschaftlichen Realitäten aktiv mitzugestalten. Deutlich wird dies unter anderem in den offenen Meinungsäußerungen zu regionalen und bundesweiten Themen. Runde Tische, Bürgerforen, Kundgebungen und Demonstrationen bestimmen immer häufiger die öffentliche Diskussion und fließen zum Teil auch schon in die politische Entscheidungsfindung mit ein.

Veränderte
Rahmenbedingungen

Neue Formen
der Partizipation

Einzelinteressen bieten
keine tragfähigen
Lösungen

Wer sich heute aufmacht, theoretisch fundierte und praktisch relevante Zukunftsmodelle der Sozialen Marktwirtschaft zu entwerfen und in die gesellschaftliche Diskussion einzubringen, muss diese Realitäten wahrnehmen und den sich abzeichnenden Entwicklungen Rechnung tragen. Wenn die Ideen und Entwürfe eben nicht nur den Interessen Einzelner oder einer Gruppe dienen sollen, dann müssen Menschen aus allen Bereichen der Gesellschaft zusammengeführt und an der Entscheidungsfindung beteiligt werden. Nur auf diese Weise können ernstzunehmende Ideen und Modelle für die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung der Zukunft entworfen und das Bestehende weiterentwickelt werden.

Die Bertelsmann Stiftung und das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt aus Frankfurt am Main haben diesen Weg im Frühjahr 2010 beschritten. Ziel des Projekts »Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft« sollte es sein, gemeinsam mit Menschen aus verschiedenen Bereichen der Gesellschaft tragfähige Ideen für eine Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in Deutschland zu entwickeln.

Ziele und Zweck des Prozesses

Fokus: Wirtschaft
und Gesellschaft
gemeinsam denken

Oberstes Ziel des initiierten Dialoges zu einem möglichen Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft war es, einen innovativen Beitrag zu der bereits existierenden Debatte, den Konferenzen und Projekten zu leisten, die sich ebenfalls mit der Sozialen Marktwirtschaft befassen. Auf ausdrücklichen Wunsch der Projektpartner wurde insbesondere der Zweiklang und das Zusammenspiel von Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung im Rahmen einer Sozialen Marktwirtschaft beleuchtet: Zu häufig wird die Soziale Marktwirtschaft auf eine Wirtschaftsordnung mit der zusätzlichen Option eines sozialen Ausgleichs reduziert. Vernachlässigt wird, dass im Sinne ihrer Gründerväter jedoch der Mensch im Zentrum allen Wirtschaftens zu stehen habe. Um diesem Grundsatz näher zu kommen, wurden als Grundlage für das gemeinsame Projekt drei Teilziele definiert.

Gesamtgesellschaftliche Akzeptanz der Ergebnisse

Verschiedene
Perspektiven
ermöglichen ein
ganzheitliches Bild

Erstes Teilziel war es, einen gesellschaftlich anschlussfähigen Dialog zu führen. Es sollte eine Debatte initiiert werden, die nicht nur auf den Erkenntnissen und dem Wissen eines geschlossenen Kreises von Wissenschaftlern oder Politikern beruht. Durch inhaltliche Vielfalt und eine Fülle verschiedener Perspektiven aus Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft sollte vielmehr ein möglichst ganzheitlicher Blick auf ein Zukunftsmodell der Sozialen Marktwirtschaft entstehen. Durch größtmögliche Offenheit und die Berücksichti-

gung der unterschiedlichen Erfahrungen und Positionen, so die Hoffnung der Initiatoren, sollte sich ein Großteil der Bevölkerung – trotz unterschiedlicher Bedürfnisse und Wünsche – in den Ergebnissen wiederfinden.

Zukunftsfähigkeit der Ergebnisse

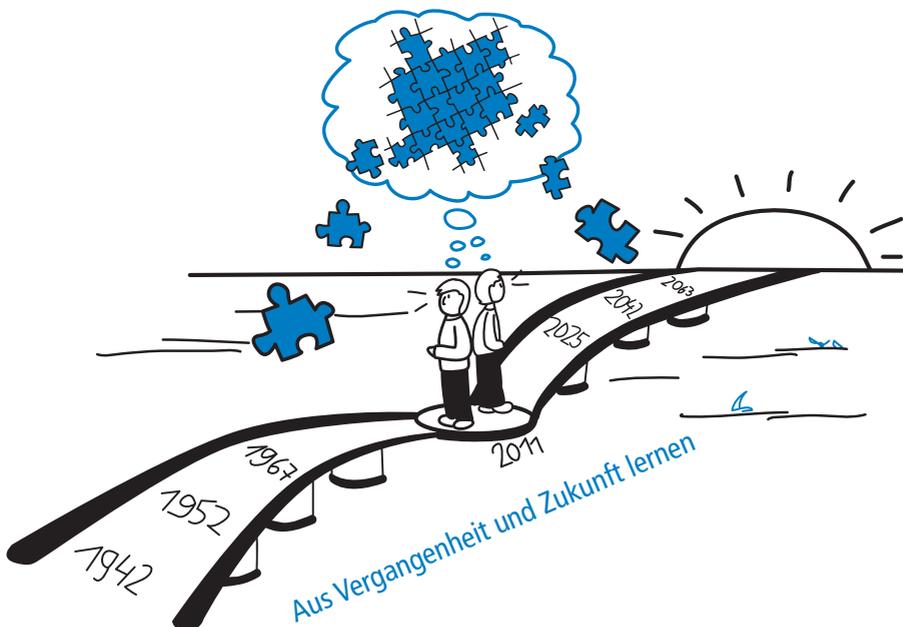
Im wörtlichen Sinne des Projektes »Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft« sollte ein theoretisch fundierter und zugleich konstruktiver, zukunfts-fähiger Beitrag zur allgemeinen Debatte um die Soziale Marktwirtschaft in Deutschland geleistet werden. Zu diesem Zweck sollte der Bogen gespannt werden von dem Blick in die Vergangenheit und auf die Gründerväter der Sozialen Marktwirtschaft über den internationalen Vergleich bis hin zu den aktuellen Anforderungen an eine Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in Deutschland. Unter Berücksichtigung theoretischer Grundlagen und politischer Vergangenheit sollte das Hauptaugenmerk der Debatte jedoch stets auf der Frage liegen, wie neue Wege und neue Antworten auf die aktuellen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft aussehen können.

Zukunftsfähige
Lösungen mit
theoretischer Fundierung

Impulswirkung der Debatte

Zuletzt sollten die Ergebnisse der Diskussion verschiedene Auswirkungen auf die Realität haben: Ziel war es, die Debatte nicht nur in Form eines wissenschaftlichen Aufsatzes zu dokumentieren. Vielmehr sollten bereits der

Verschiedene
Wirkungswege



Austausch und das Gespräch zwischen den direkt Beteiligten zu individuellen Denkanstößen und Veränderungen auf der Mikroebene führen. Auf diese Weise sollten die Ergebnisse der Debatte auf diversen Wegen in die Gesellschaft eingehen und dort ihre Wirkungen entfalten.

Grundlegende Prinzipien

Um die genannten Ziele zu erreichen, wurden drei Prinzipien und Arbeitsweisen identifiziert und zu einem Gesamtprozess zusammengefügt. Sie waren somit die Grundlage und der rote Faden für Konzeption und Ablauf des Gesamtprozesses.

Multistakeholder-Dialog

Das Wissen ist vorhanden, aber dezentral verteilt

Das Ziel der gesamtgesellschaftlichen Akzeptanz sollte im Rahmen eines Multistakeholder-Dialoges erreicht werden. Auf diese Weise sollten ein möglichst breites Spektrum an Beteiligten angesprochen werden und ihre Stimmen, Meinungen und Erfahrungen in die Debatte einfließen. Für einen Multistakeholder-Dialog sprach auch die Überzeugung, dass ein Großteil des relevanten Wissens bereits vorhanden ist, es jedoch dezentral verteilt und der Gesellschaft in seiner Vielfalt nicht unmittelbar zugänglich ist. Die fragmentierte Sicht auf ein Problem ist oft Grund für langfristige Fehlentscheidungen. Dieser Gefahr sollte entgegengewirkt werden.

Multistakeholder-Dialog

Als Stakeholder werden jene Menschen bezeichnet, die von einer bestimmten Entscheidung oder einer Thematik betroffen sind. Im Deutschen werden Stakeholder oft mit den Worten Beteiligte, Akteure oder Interessenten umschrieben. Multistakeholder-Dialoge bezeichnen somit Entscheidungsfindungsprozesse, die unter Beteiligung dieser Interessierten und Betroffenen ablaufen. Diese partizipative Form der Entscheidungsfindung beruht auf der Annahme, dass jeder Stakeholder einen relevanten Teil des Wissens und der Information trägt, die, zusammengebracht und von allen wahrgenommen, die Qualität der Entscheidungsfindung sowie Akzeptanz und Umsetzung resultierender Aktionen verbessern. Wenn die Perspektiven der Stakeholder bei der Entwicklung von Lösungsansätzen berücksichtigt und einbezogen werden, ist eine erfolgreiche Umsetzung dieser Ergebnisse leichter möglich. Multistakeholder-Prozesse dienen besonders der Bearbeitung sehr komplexer und konflikthafter Themen. Sie eignen sich bei sorgfältiger Vorbereitung für die Bewältigung lokaler, nationaler und globaler Herausforderungen.

Multistakeholder-Dialoge spielen eine wichtige Rolle, um Lösungen für gesamtgesellschaftliche Herausforderungen zu generieren, die sich durch eine hohe Akzeptanz in großen Teilen der Bevölkerung auszeichnen. Sie bringen Menschen, die alle Teil eines Systems sind, in Kontakt miteinander: Menschen aus den verschiedensten Bereichen, wie Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Die Intention dieser Prozesse ist es, zunächst das Vertrauen und das Verständnis zwischen den Akteuren zu stärken. In einem zweiten Schritt sollen relevantes Wissen und Informationen geteilt werden. Idealerweise werden zuletzt, in einem dritten Schritt, gemeinsame Lösungsansätze generiert, die von allen Beteiligten mitgetragen werden.

Weiterführende Informationen bietet »Sustainable development strategies: A resource book« (Dalal-Clayton und Bass 2002).

Um die konstruktive Zusammenarbeit der Akteure und das Gelingen ihrer gemeinsamen Arbeit von Anfang an zu gewährleisten, wurde eine externe Prozessbegleiterin, Nina Nisar, in die Arbeit eingebunden. In enger Abstimmung mit dem Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt war sie an der Konzeption, Durchführung und Nachbereitung des gesamten Prozesses beteiligt. Durch gezielte Vorbereitung und aktive Begleitung der Präsenzveranstaltungen wurde darauf hingearbeitet, aus den Akteuren eine konstruktiv arbeitende Gruppe zu formen, die in der gemeinsamen Arbeit ihr volles Potenzial entfalten konnte.

Prozessbegleitung

Der Erfolg jeder Arbeitsgruppe ist unter anderem abhängig von der Art der Zusammenarbeit und den Hintergründen und Kenntnissen des gesamten Teams. Prozessbegleitung ist die aktive, professionelle und allparteiliche Begleitung von Gruppenprozessen. Übergeordnetes Ziel der Prozessbegleiter ist die Unterstützung einer Arbeitsgruppe dabei, ihr volles Potenzial zu entfalten und erfolgreich im Team zu arbeiten.

Prozessbegleiter sind Fachleute für soziale Prozesse. Zu ihren konkreten Aufgaben zählen daher in erster Linie:

- die Erarbeitung eines Prozesses, der die Intention der Arbeitsgruppe verwirklicht
- die Unterstützung des Gruppenfindungsprozesses
- die Einbindung aller Beteiligten
- die Aufdeckung und Reduktion von Konflikten und Widerständen in der Gruppe

Eine erfolgreiche Prozessbegleitung ermöglicht eine für alle Akteure befriedigende, fokussierte und wirksame Zusammenarbeit im Team. Prozessbegleiter werden zur Arbeit in Unternehmen, Organisationen der öffentlichen Verwaltung etc. herangezogen. Besonders erfolgreich werden sie bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen eingesetzt sowie in Gruppen, die sich als konfliktuell und inhomogen erweisen. Das Buch »Solving tough Problems« von Adam Kahane (2007) bietet umfassende Informationen zu Hintergründen und Methodik von Prozessbegleitung und viele praktische Beispiele.

Eine Prozessbegleitung bietet viele Werkzeuge für produktive Kommunikation



Theorie U nach C. Otto Scharmer

Das zweite Ziel, die Zukunftsfähigkeit der Projektergebnisse, führte zu der Entscheidung, den Prozessablauf in Anlehnung an die Theorie U von C. Otto Scharmer zu gestalten. Um konstruktive und zukunftsweisende Antworten zu finden, ist nach Auffassung Scharmers ein Arbeitsprozess hilfreich, der den Fokus bewusst auf zukünftige Möglichkeiten und Potenziale lenkt. Die Frage nach einem Zukunftsmodell der Sozialen Marktwirtschaft wäre mit einem rein analysierenden Blick in die Vergangenheit daher nur unvollständig

Erfahrungen der
Vergangenheit
reichen nicht aus

Theorie U

Die Theorie U ist eine soziale Technik zur Gestaltung von Veränderungsprozessen. Sie lässt sich auf individueller, Team-, Institutions- und Systemebene anwenden. Ziel des U-Prozesses ist es, Antworten auf komplexe Fragen der Gegenwart und der Zukunft zu finden, für die die Erfahrungen der Vergangenheit keine Antworten bieten. Der Gesamtprozess der Theorie U setzt sich aus drei Schritten zusammen, die aufeinander aufbauen und bei Bedarf in weitere Teilschritte untergliedert werden können.

- *Hinschauen*: Im ersten Schritt wird der Blick auf das eigene System geöffnet und dieses in den Zusammenhang mit seinen relevanten Umwelten gesetzt. Auf diese Weise soll die Gesamtheit der eigenen Ressourcen gesichtet und beleuchtet werden.
- *Öffnen*: Der zweite Schritt wird im Englischen umschrieben mit »Presencing«, einem Kunstwort aus »presence« (Gegenwart) und »sensing« (spüren). Hierbei wird die Aufmerksamkeit konsequent auf den vermuteten Ort der entstehenden Zukunft oder Lösung gerichtet. Teilziel dieses Schrittes ist es, sich unter Berücksichtigung des Gegenwärtigen den zukünftigen Möglichkeiten zu öffnen. Es handelt sich dabei um einen Schritt, der zunächst individuell abläuft und erst dann in einen kollektiven Prozess überführt wird.
- *Realisierung*: Mit dem Schritt der Realisierung wird das bisher Erfahrene in praktische Handlung umgesetzt und konkretisiert. Ein oft verwendeter Zwischenschritt ist die Entwicklung von Prototypen. Der Prototyp kann daher als direkte Verbindung von Realität und Zukunft gesehen werden. Den Prototypen unter Berücksichtigung aller relevanten Umwelten weiterzuentwickeln und schließlich in die Welt zu bringen, also in der Welt zu realisieren, bildet den Abschluss des Prozesses.

Die Theorie U geht zurück auf Claus Otto Scharmer. Er arbeitet am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Innerhalb des sozialwissenschaftlichen Bereichs vertritt er dort die Aktionsforschung. Detaillierte Informationen und Hintergründe liefert sein Buch »Theorie U. Von der Zukunft her führen« (Scharmer 2009).

beantwortet gewesen. Mithilfe der Theorie U sollte der Brückenschlag von den Erfahrungen der Vergangenheit zu den Potenzialen in der Zukunft bewältigt und eine Neuartigkeit der Ergebnisse ermöglicht werden.

Ergänzend zur Theorie U wurde außerdem die Methode des »Appreciative Inquiry« als Grundlage für den Aufbau und Ablauf des gesamten Prozesses gewählt: Statt auf bestehende Probleme zu fokussieren, sollten insbesondere die Stärken der Sozialen Marktwirtschaft und ihrer konkreten Umsetzung in unterschiedlichen Lebenswelten identifiziert werden. Der Diskurs über ein mögliches Zukunftsmodell sollte dann im Lichte dieser positiven Potenziale geführt werden.

Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI), auf Deutsch »wertschätzendes Erkunden« genannt, ist eine Methode zur Entwicklung und Gestaltung von Veränderungsprozessen. Anstelle des üblichen problemorientierten Denkens steht im Mittelpunkt von AI der Blick auf vorhandene Stärken und Potenziale.

Die Methode setzt sich aus vier Grundphasen zusammen. Der Kreislauf dieser Phasen kann je nach Bedarf wiederholt werden:

- Erkunden und Wertschätzen: In Phase 1 werden erfolgreiche Momente und Aspekte der jeweiligen Thematik identifiziert. Im Mittelpunkt steht die Frage: »Wann hat etwas besonders gut funktioniert?«.
- Visionieren: Die zweite Phase steht unter dem Eindruck der Frage, wie die Zukunft aussehen könnte. Die Zeithorizonte können von »morgen« bis »in 20 Jahren« reichen. Wichtig ist in dieser Phase, potenzielle Restriktionen auszublenden.
- Gestalten: Aufbauend auf den Ergebnissen wird in der dritten Phase ein konkretes Bild der Zukunft entworfen. Die Visionen der zweiten Phase werden zu konkreten Zukunftsaussagen und anzustrebenden Zielen weiterentwickelt.
- Umsetzen und Verwirklichen: Die vierte Phase dient der Kommunikation und Umsetzung der in Phase 3 definierten Ziele. Es wird verbindlich festgelegt, wer sich wo auf welche Weise engagiert.

Die Methode des AI entstand in den 80er Jahren in den USA. Im Mittelpunkt standen zunächst Organisationsentwicklung, die Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz von Unternehmen. Heute wird AI vermehrt auch in Bereichen der öffentlichen Verwaltung, der Stadtentwicklung, im Non-Profit-Sektor etc. angewendet. Weiterführende Literatur zur Methodik des wertschätzenden Erkundens bieten Cooperrider und Whitney (2005) in ihrem Buch »Appreciative Inquiry – A positive Revolution in Change«.

Öffnende Dialogelemente

Das dritte Ziel, die Überführung der Ergebnisse in die praktische Realität, war ausschlaggebend für die Arbeit mit einer Reihe explizit ausgewählter Dialogelemente. Die gewählten Elemente (z. B. Open-Space-Diskussionen) waren alle darauf ausgerichtet, ein größtmögliches Maß an Offenheit gegenüber Neuem und einer möglichen Veränderung zu erzeugen sowie Akteure und Inhalte miteinander zu vernetzen. Auf diese Weise sollten zwei Dinge erreicht werden: Zum einen sollte die Identifikation der Beteiligten mit der Debatte und den erarbeiteten Ergebnissen auf ein hohes Niveau gehoben werden. Zum anderen sollte diese Identifikation auch zu veränderten Einstellungen der Beteiligten, einem erweiterten Horizont oder einem veränderten Blickwinkel führen. So sollten einzelne Teile der Debatte Eingang in den Alltag und das Umfeld der Beteiligten und damit die praktische Realität finden.

Identifikation durch
Partizipation

Open Space

Open Space ist ein handlungs- und teilnehmerorientiertes Dialogformat, mit dem komplexe und interdependente Sachverhalte in Organisationen und Gesellschaften bearbeitet werden können. Die Methode geht auf den Amerikaner Harrison Owen zurück und wurde 1985 erstmals angewendet. Seit 1996 gibt es Veranstaltungen mit Open-Space-Dialogen auch in Deutschland.

Open Space nutzt das Modell einer typischen Basisdemokratie und der »Abstimmung mit den Füßen«, um eine Veranstaltung zu strukturieren und innovative Ideen zu generieren:

- Phase 1: Innerhalb des durch die Veranstaltung vorgegebenen Themenkorridors haben alle Teilnehmenden einer Veranstaltung die Möglichkeit, ihre speziellen Anliegen zu nennen und diese in Phase 2 dann zur Diskussion zu stellen. Am Ende dieser Phase werden alle vorgebrachten Themen zentral gesammelt und kurz vorgestellt.
- Phase 2: In dieser Phase sind sämtliche Teilnehmenden der Veranstaltung aufgerufen, sich nach persönlichem Interesse und Betroffenheit in Gruppen einzuteilen und die in Phase 1 vorgestellten Themen zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Die parallelen Arbeitsgruppen beschäftigen sich selbstorganisiert mit ihren Anliegen. Ein Wechsel zwischen den Gruppen ist jederzeit möglich. Abschließend fasst jede Gruppe ihre Ergebnisse und Empfehlungen zusammen und veröffentlicht diese im Plenum.
- Phase 3: Auf Basis der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen wird im Plenum eine Entscheidung über das weitere Vorgehen getroffen. Je nach Kapazität und Zeithorizont können alle, einige oder auch nur eines der vorgestellten Themen weiterverfolgt und ausgearbeitet werden.

Hierarchie, Hintergrund und Berufsfeld der Teilnehmenden spielen bei Open Space keine Rolle. Alle bringen ihr individuelles Wissen und ihre Erfahrungen in die Diskussion mit ein. Open Space ist damit eine kreative und offene Methode, gleichzeitig ist sie teilnehmerorientiert und teilnehmergetragen. Open-Space-Veranstaltungen machen selbstverantwortliches Handeln erlebbar und ermöglichen es, Führung gemeinsam auszuüben. Mehr Informationen über Methodik und Anwendung von Open Space bietet Harrison Owen (2008) in seinem Buch »Open Space Technology: A User's Guide«.

Auf Basis der dargestellten Prinzipien wurde in enger Zusammenarbeit des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt mit der Prozessbegleiterin Nina Nisar der konkrete Aufbau und Ablauf des Gesamtprozesses entwickelt und umgesetzt. Das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt und Nina Nisar sahen sich dabei in der Rolle der Brückenbauer zwischen den Beteiligten. Dazu zählte unter anderem auch die bewusste räumliche und zeitliche Trennung verschiedener Akteursgruppen und damit die gezielte Steuerung des direkten Dialogs zwischen den Akteuren. Das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt sicherte durch vollkommen transparente und detaillierte Berichterstattung jedoch stets einen hohen Informationsgrad und damit ein vernetztes Arbeiten aller Beteiligten.

Die konkrete Umsetzung der Prinzipien

Multistakeholder-Dialog – die Auswahl der Beteiligten

Beteiligung von
Wissenschaft, Politik und
Zivilgesellschaft

Um eine möglichst große Zahl von Akteuren unserer Gesellschaft in die Debatte einzubeziehen, wurde der gesamte Prozess in Form eines Multistakeholder-Dialoges konzipiert: Es wurde eine Gruppe zusammengestellt, die in ihrer Gesamtheit einen Mikrokosmos bildet, der den Wissens- und Erfahrungshorizont der gesamten Gesellschaft möglichst umfassend widerspiegeln sollte. Menschen, die an ganz unterschiedlichen Stellen des Systems Soziale Marktwirtschaft agieren, wurden in einen gemeinsamen Dialog gebracht, um voneinander zu lernen und in der Verknüpfung ihres Wissens zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Gemäß diesem Grundsatz wurden Vertreterinnen und Vertreter aus den Bereichen Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft eingeladen, sich an der Debatte zu beteiligen.



Kerngruppe

Die Kerngruppe formte die interdisziplinäre, wissenschaftliche Basis des Dialoges. Ihre Aufgabe war es, sich der Frage nach einem Zukunftsmodell der Sozialen Marktwirtschaft von einem wissenschaftlichen Standpunkt aus zu nähern. Die Zusammenstellung der Gruppe war nicht einfach, da viele Wissenschaftler diesem innovativen und offenen Prozess ohne unmittelbare Relevanz für eigene Publikationen skeptisch gegenüberstanden und absagten. Durch die persönlichen Verbindungen und das Netzwerk von Stefan Bergheim vom Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt fand sich schließlich eine Gruppe von fünf jüngeren Wissenschaftlern verschiedener Fachbereiche (Volkswirtschaftslehre, Jura sowie Medien- und Kulturwissenschaften) zusammen:

Eine interdisziplinäre
Gruppe junger
Wissenschaftler

Volkswirtschaftslehre

Prof. Dr. Nils Goldschmidt, Hochschule für angewandte Wissenschaften München, Schwerpunkt: Theorie der Sozialpolitik, Ordnungstheorie und -politik
Dr. Stefan Bergheim, Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt e.V., Schwerpunkt: Wachstum, Demographie, Bildung und Lebenszufriedenheit.

Rechtswissenschaften

Prof. Dr. Peer Zumbansen, Osgoode Hall Law School, York University, Toronto, Canada, Schwerpunkt: internationales Wirtschafts- und Gesellschaftsrecht
Maximilian Steinbeis, Politikredakteur, Blogger (<http://verfassungsblog.de>)
und Autor, Schwerpunkt: Verfassungsrecht.

Medien- und Kulturwissenschaften

Dr. Jörg Metelmann, Universität St. Gallen, Schweiz,
Schwerpunkt: Kultur und Glaube in der medialen Gesellschaft.

Senior Experts

Vertreter der Zivilgesellschaft

Die Auswahl der Senior Experts folgte ebenfalls dem Grundsatz, ein möglichst breites Spektrum an Wissen und Erfahrung in die Debatte einfließen zu lassen. Die Auswahl der Akteure erfolgte daher in drei Stufen. Zunächst wurde sichergestellt, dass sie verschiedene Teilbereiche der zivilgesellschaftlichen Arbeit repräsentieren:

- Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit
- Jugend und ehrenamtliches Engagement
- Kommunen und Regionen
- soziale Unternehmer
- soziale Fürsorge und Gesundheit

Aus jedem Bereich wurden anschließend Akteure ausgewählt, die aufgrund ihrer Tätigkeiten und/oder ihres Berufs fundierte Kenntnisse in ihrem Feld haben. Letzter Filter für die Auswahl der Senior Experts war schließlich der Wunsch, Akteure zu gewinnen, die durch besonderes Engagement und/oder besonders innovative Ideen auf sich und ihre Arbeit aufmerksam gemacht haben. Ausgewählt wurden folgende Senior Experts:

Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit

Dr. Hans-Peter Blisse, Private Arbeitsvermittlung und Personalberatung (AVP), Berlin

Jugend und ehrenamtliches Engagement

Dennis Hoenig-Ohnsorg, Direktor Ashoka Jugendinitiative, Berlin

Kommunen und Regionen

Alfons Sittinger, Geschäftsführer Xper Regio GmbH und Bürgermeister von Markt Arnstorf (Niederbayern)

Soziale Unternehmer

Friedrich Kiesinger, Geschäftsführer Pegasus GmbH

Soziale Fürsorge und Gesundheit

Oswald Menninger, Geschäftsführer Paritätischer Wohlfahrtsverband Berlin

Interviewte aus Politik und Verwaltung in Berlin

17 Mitglieder des Bundestages

17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus acht Bundesministerien

Forscherinnen

Veronica Barth, Schwerpunkt: Vergleich von theoretischer Konzeption und realpolitischer Umsetzung der Sozialen Marktwirtschaft.

Michaela Hölz, Schwerpunkt: Internationaler Vergleich von Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik.

Prozessbegleitung

Nina Nisar, Selbstständige Prozessbegleiterin und Dialog-Gestalterin, Schwerpunkte: gesellschaftliche Innovationsprozesse, Organisationsentwicklung, Konflikttransformation (Begleitung des gesamten Prozesses, inklusive Präsenzveranstaltungen).

Dr. Jan Hendrik Taubert, Rechtsanwalt, Unternehmensberater und Dialog-Gestalter, Schwerpunkte: Konflikttransformation und Mediation, öffentliche Kommunikation und Begleitung von Veränderungsprozessen bei Meinungsführern und Multiplikatoren (Unterstützung bei Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des zweiten Präsenztreffens der Kerngruppe und Senior Experts).

Theorie U, Divergenz/Konvergenz – die moderierte Führung des Gesamtprozesses

Um innovative Antworten auf die Frage nach dem Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft zu finden, wurde für den Verlauf der Debatte die Form eines moderierten Prozesses gewählt. Dieser basierte im Wesentlichen auf Elementen der Theorie U von C. Otto Scharmer, ergänzt durch Ideen der Divergenz-Konvergenz-Methode. Beide Ansätze fußen auf der Annahme, dass die Reflexion von Erfahrungen oft nicht ausreicht, um Ideen und Lösungen für die Zukunft zu entwickeln. Im Zentrum der Prozessgestaltung stand folglich stets das Ziel, den Fokus der Debatte immer wieder von der Vergangenheit in die Zukunft zu lenken: von der Problemwahrnehmung zur Wahrnehmung von Möglichkeiten, Chancen und zukünftigen Stärken. Auf diese Weise sollte die Zukunft als wichtige Ressource für die Entwicklung innovativer Lösungen genutzt werden.

Fokus auf
Chancen und Stärken

Divergenz-Konvergenz-Modell:

Das Divergenz-Konvergenz-Modell ist eine Möglichkeit zur Strukturierung von Innovationsprozessen. Drei Phasen bauen aufeinander auf:

- Phase der Divergenz
- Phase der Emergenz (Entstehung)
- Phase der Konvergenz

In der Phase der Divergenz geht es zunächst darum, das betreffende Thema in seiner Komplexität zu entfalten und möglichst genau zu begreifen und wahrzunehmen. Aus vielfältigen Perspektiven sollen die unterschiedlichsten Aspekte des Themas erkannt werden. Das Themengebiet wird auf diese Weise umfassender betrachtet, als es einzelnen und isolierten Individuen möglich ist. Die Phase der Divergenz zeichnet sich durch hohe Offenheit (auch Ergebnisoffenheit) und die Suche nach den richtigen Fragen zur Bearbeitung des Themas aus. Hier wird die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeit gelegt. Wird die Phase der Divergenz zu früh abgeschlossen, besteht die Gefahr, dass die Innovation im Verlauf des weiteren Prozessverlaufs eingeschränkt wird.

Anschließend folgt die Phase der Emergenz. Im Zentrum steht die Vernetzung und Strukturierung der unterschiedlichen, individuellen Aspekte, Ideen und Bedürfnisse, die in der Divergenzphase generiert wurden. Von großer Bedeutung ist es, schnelles Reagieren und den Wunsch, augenblicklich zu handeln, zu unterdrücken. Diese Phase wird in Gruppenprozessen oft als unangenehm und chaotisch erlebt. Letztlich ist es aber gerade die Phase der Emergenz, die das größte Innovationspotenzial hat.

In der Konvergenzphase geht es zuletzt darum, das im Prozess Gelernte in sinnvolle Aktivitäten zu kanalisieren. Weiterführende Informationen bieten Kaner et al. (2007) in ihrem »Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making«.

Der Gesamtprozess war untergliedert in vier Teilstränge. Diese leiteten sich aus den verschiedenen Akteursgruppen ab.

- Teilstrang 1: zwei Präsenzveranstaltungen der Kerngruppe
- Teilstrang 2: ein Treffen der Senior Experts (im Rahmen der zweiten Präsenzveranstaltung der Kerngruppe)
- Teilstrang 3: die Befragung von Mitgliedern des Bundestages und verschiedener Ministerien
- Teilstrang 4: zwei wissenschaftliche Hintergrundpapiere

Wissen sammeln und vernetzen

Diese einzelnen Teilstränge wurden im Verlauf des Gesamtprozesses immer enger miteinander verbunden. Aus der dezentral verteilten Expertise der Beteiligten wurde auf diese Weise nach und nach gezielt eine gemeinsame und zentrale Wissensbasis erarbeitet. Vor allem die Forscherinnen am Zentrum

für gesellschaftlichen Fortschritt sowie die Mitglieder der Kerngruppe konnten und sollten bei ihrer Arbeit auf dieses Wissen zurückgreifen.

Darüber hinaus wurden Kerngruppe, Senior Experts und Forscherinnen in einen gemeinsamen Dialog gebracht, der von der Prozessbegleitung gestaltet wurde. Diese stufenweise Integration stellte sicher, dass sämtliche Akteure gehört wurden und schließlich alle Beteiligten über ein sehr hohes Maß an Information verfügten. Diese Informationsbasis war der Ausgangspunkt, um neue Impulse für ein mögliches Zukunftsmodell der Sozialen Marktwirtschaft zu erarbeiten.

Teilstrang 1: Die Kerngruppe

Die Arbeit in der Kerngruppe von Wissenschaftlern bildete den Auftakt. In einer zweitägigen Veranstaltung wurde im interdisziplinären Diskurs ein umfassender Ideenraum zu den aktuellen Anforderungen an eine Soziale Marktwirtschaft in Deutschland erarbeitet. Die Veranstaltungstage wurden gemäß der Theorie U gestaltet.

Am ersten Tag sollten alle Beteiligten im gegenseitigen Austausch einen umfassenden Blick auf das Thema erarbeiten und sich persönlicher Denkmuster und eventuell limitierender Denkweisen bewusst werden. Darauf aufbauend wurde der Fokus auf ein mögliches und/oder nötiges Zukunftsmodell der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland gerichtet. Gemeinsam wurden aktuelle Herausforderungen identifiziert, denen ein Zukunftsmodell gerecht werden muss.

Im Fokus des zweiten Tages stand der Versuch, eine Verbindung herzustellen: zwischen den identifizierten, gegenwärtigen Herausforderungen und möglichen, zukünftigen Lösungen. In Anlehnung an die zweite Phase der Theorie U (besonders das »Presencing«) waren die Beteiligten aufgefordert, gezielt auf ihre Intuition, ihre Kreativität und ihr persönliches Erfahrungswissen zurückzugreifen.

Arbeit an einer
gemeinsamen
Wissensbasis

Teilstränge 1 und 2: Kerngruppe und Senior Experts

Im Zentrum des zweiten Treffens der Kerngruppe stand das Zusammenbringen, die Gegenüberstellung und Ergänzung der ersten Ergebnisse der Kerngruppe mit den Erfahrungen der Senior Experts. Im Sinne des Divergenz-Konvergenz-Modells wurde die Zahl der Perspektiven auf das Thema weiter erhöht. Es galt, mögliche blinde Flecken der Kerngruppe zu identifizieren und nachträglich in die Betrachtungen mit einzubeziehen.

Das realitätsnahe Wissen der Senior Experts sollte eine gewinnbringende Verbindung herstellen: zwischen den identifizierten Herausforderungen und

Neue Impulse durch
Senior Experts

dem noch zu identifizierenden tatsächlich Möglichen und Machbaren. Im intensiven Austausch zwischen Senior Experts und Kerngruppe sollte sichergestellt werden, dass die Ergebnisse der Debatte eine ausgewogene Gewichtung von wissenschaftlicher Fundierung einerseits und realer Praktikabilität andererseits aufwiesen.

Teilstrang 3: Mitglieder des Bundestages und Mitarbeiter der Ministerien

Interviews ergänzen
das Bild

Ergänzend zu den Präsenzveranstaltungen der Kerngruppe und der Senior Experts wurden in Berlin 34 Interviews mit Politikern und Mitarbeitern aus Bundesministerien geführt. Hintergrund der Interviews war es, auch die Ansichten und Erfahrungen von zentralen Akteuren des politischen Systems zu erfassen und in die Debatte einfließen zu lassen. Um nicht nur auf die offiziellen Verlautbarungen von Parteien und Ministerien zurückgreifen zu müssen, wurden die Interviews nach der Methode einer wertschätzenden Befragung (AI) und zudem streng vertraulich durchgeführt.

In einer offenen, moderierten Diskussionsrunde der Kerngruppe, der Interviewer sowie der Forscherinnen wurden die Interviewergebnisse mit den Arbeitsergebnissen der Kerngruppe abgeglichen. Dieser externe Impuls für die Kerngruppe diente zwei Zielen:

- blinde Flecken in der Debatte innerhalb der Kerngruppe und mit den Senior Experts zu identifizieren
- Querverbindungen und gemeinsam empfundene und daher besonders zu beachtende Dringlichkeiten zu erkennen

Teilstrang 4: wissenschaftliche Hintergrundpapiere

Zeitgleich zu den Teilsträngen 1 bis 3 wurden am Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt zwei wissenschaftliche Hintergrundpapiere erstellt. Diese Arbeiten sollten das Themenspektrum Soziale Marktwirtschaft um Aspekte der internationalen und historischen Perspektive ergänzen:

- Der Blick in die Vergangenheit: die Ideen der Gründerväter der Sozialen Marktwirtschaft im Vergleich mit der Realpolitik der Bundesrepublik Deutschland (Barth 2011)
- Der Blick auf den internationalen Kontext: die Ziele und Institutionen von Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik in anderen Ländern (Hölz 2011)

Gute Vernetzung
erweitert gemeinsame
Wissensbasis

Die Autorinnen der Hintergrundpapiere waren auf beiden Treffen der Kerngruppe anwesend. Sie waren aufgefordert, ihr spezifisches Wissen über den realpolitischen bzw. internationalen Kontext in die Diskussionen und die Arbeit der Kerngruppe einzubringen. Im Gegenzug schöpften die Forscherin-

nen aus dem Wissen der Kerngruppe, den Beiträgen der Senior Experts sowie den Ergebnissen der Interviews in Politik und Ministerien und berücksichtigten dies in der weiteren Arbeit an ihren Papieren. Auf diese Weise wurde die Vernetzung der Ergebnisse ein weiteres Mal gesichert.

Zusammenführen der Ergebnisse aus den Teilsträngen

Trotz des Fokus auf die intensive Vernetzung der verschiedenen Teilstränge war es ein Ziel, jeden Teilstrang zu einem eigenständigen Ergebnis seiner Arbeit – und damit zu einem Teilergebnis des Gesamtprozesses – zu führen. Die vielen Meinungen und Perspektiven der Beteiligten konnten so auch im Output des Prozesses sichtbar bleiben.

- **Teilstränge 1 und 2: Gestaltungsideen**

Die Diskussionsessenzen der wissenschaftlichen Kerngruppe sind in Form verschiedener Gestaltungsideen dokumentiert. Durch die enge Verknüpfung aller Teilstränge finden darin auch die Impulse der Senior Experts Berücksichtigung. Die Ergebnisse der Interviews mit Politik und Ministerien haben indirekt ebenfalls Eingang gefunden. Diese Gestaltungsideen liegen der Bertelsmann Stiftung und dem Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt vor. Sie enthalten verschiedene Impulse für mögliche zukünftige Projekte.

- **Teilstrang 3: Die Interviewdokumentation**

In der Interviewdokumentation finden sich die Ergebnisse der 34 wertschätzenden Interviews wieder, die mit Mitgliedern des Bundestags und Mitarbeitern verschiedener Bundesministerien geführt wurden. Die Auswahl der Aussagen und die Struktur der Dokumentation stammen von dem Team, das mit der Durchführung und Auswertung der Interviews beauftragt war, Inhalte und Zitate der Dokumentation stammen dagegen ausschließlich von den Interviewten.

- **Teilstrang 4: Die wissenschaftlichen Papiere**

Die beiden wissenschaftlichen Papiere sind das Ergebnis der Hintergrundforschung am Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt.

Aufbauend auf diesen Teilergebnissen und ergänzend dazu wurde zuletzt eine Gesamtdokumentation der Projektergebnisse verfasst. Diese stellt somit ein Kondensat des gesamten Projekts »Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft« dar. Das besondere Augenmerk dieser Synthese gilt den auffälligsten Gemeinsamkeiten sowie den unerwarteten Differenzen zwischen den einzelnen Teilsträngen und Akteursgruppen.

Öffnende Dialogelemente – der Impuls an die Beteiligten

Die Beteiligten bestimmen die Schwerpunkte

Die Präsenzveranstaltungen der Kerngruppe und der Senior Experts bauten auf einer Vielzahl partizipativer und dialogischer Elemente auf, darunter generative Interviews und Open Space. Diese Konzeption sollte es den Teilnehmenden ermöglichen, genau die Themen und Inhalte einzubringen, die sie selbst innerhalb des Themenkorridors »Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft« für relevant und aktuell erachteten. Zusätzlich sicherten die Prozessbegleitung und die Dialogelemente einen konstruktiven Austausch von Sichtweisen und Erfahrungen sowie die aktive Vernetzung dieses individuellen Wissens der Beteiligten.

Im Kontext des Gesamtprojekts erhofften sich die Bertelsmann Stiftung und das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt durch die Anwendung der Dialogelemente Ergebnisse auf zwei Ebenen:

- Inhaltlich sollte die Anwendung der innovativen Dialogelemente die Neuartigkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeitsergebnisse fördern.
- Methodisch sollten die Beteiligten selbst erfahren, dass Wege und wirksame Möglichkeiten existieren, um komplexe Themen in Organisationen und Gemeinschaften konstruktiv und partizipativ anzugehen. Diese Erfahrung, so die Hoffnung, sollte über das Projekt hinaus in die Arbeitsfelder der Teilnehmenden hineinwirken.



Drei Dialogelemente werden hier auszugsweise vorgestellt:

Impulsreferate, zusammenführende Diskussion und Erarbeitung einer Themenkarte

- *Ort:* erste Präsenzveranstaltung der Kerngruppe
- *Dauer:* ca. 3 Stunden
- *Setting:* Stuhlkreis
- *Ablauf:* Die Mitglieder der Kerngruppe waren bereits im Vorfeld der ersten Präsenzveranstaltung aufgefordert, ein etwa 10-minütiges Impulsreferat zum Thema »Utopie Soziale Marktwirtschaft« vorzubereiten. Der Beitrag sollte die Soziale Marktwirtschaft besonders aus der Perspektive der Wissenschaft beleuchten. Auf dem ersten Treffen der Kerngruppe wurden diese Referate als direkter Einstieg in die thematische Arbeit vorgetragen. Im Anschluss an jedes Impulsreferat gab es eine etwa 20-minütige Diskussion im Plenum der Wissenschaftler und der Forscherinnen aus dem Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt.
Die Prozessbegleiterin hielt während der Impulsvorträge und der anschließenden Diskussionen wichtige Aspekte, Schlagwörter, Konzepte und Fragen auf großen Karteikarten fest. In einer abschließenden Diskussion aller Beteiligten wurden diese Karten strukturiert, sortiert und in einer Themenlandkarte geordnet. Diese Landkarte bildete die Basis der weiteren Arbeit in der Kerngruppe.
- *Intention:* Ziel des Dialogelements war es, ein gemeinsames und interdisziplinäres Arbeiten in der Gruppe sicherzustellen. Ein reines »Nebeneinanderher« der einzelnen Disziplinen sollte verhindert werden. Gemäß der Theorie U und der Divergenz-Konvergenz-Methode wurde daher mithilfe dieses Prozesselements und zu Beginn des gemeinsamen Weges ein gemeinsames Grundverständnis über das vorgegebene Themengebiet erarbeitet, und die Teilnehmenden lernten sich kennen. In dem zweistufig konzipierten Ablauf wurde zunächst sichergestellt, dass alle Beteiligten ihren Beitrag zur gemeinsamen Arbeit leisteten (verpflichtendes Impulsreferat). Im zweiten Schritt (anschließende Diskussion) wurden das vorhandene Wissen und die verschiedenen Perspektiven diskursiv zu einer gemeinsamen Basis verwoben.

Erarbeiten der
gemeinsamen
Wissensbasis

Dialoginterviews

- *Ort:* zweite Präsenzveranstaltung von Kerngruppe und Senior Experts
- *Dauer:* ca. 2,5 Stunden
- *Setting:* zunächst fünf Kleingruppen, die im Raum verteilt waren, anschließend ein großer Sitzkreis aller Beteiligten

- *Ablauf:* Auf dem gemeinsamen Treffen von Kerngruppe und Senior Experts wurden Gruppen von drei Personen zusammengestellt, bestehend aus je einem Senior Expert, einem Mitglied der Kerngruppe und einer weiteren Person aus dem Projektumfeld. Anhand von sechs Leitfragen war das Mitglied der Kerngruppe aufgefordert, die spezielle Expertise des Senior Expert und dessen persönliche Erfahrung mit der Sozialen Marktwirtschaft zu erfragen. Konkreter Ablauf und spezielle Vertiefung der Dialoge konnten sich frei aus dem inhaltlichen Verlauf der Interviews ergeben. Das dritte Mitglied der Gruppe war mit der Dokumentation des diskurshaft gestalteten Interviews beauftragt. Abschließend wurden die Ergebnisse ins Plenum kommuniziert und dort gemeinsam diskutiert.

Die Leitfragen:

- Welche positiven Systemveränderungen wünschen Sie sich durch Ihre Arbeit?
- Was sind heute Ihre größten Herausforderungen im momentanen System der Sozialen Marktwirtschaft? Was macht Ihnen gerade zu schaffen?
- Welche Herausforderungen sehen Sie noch (außerhalb Ihrer Arbeit, zum Beispiel als Bürger, Familienvater...)?
- Wer kann hier etwas tun? Wen wünschen Sie sich an Ihrer Seite (Akteure/Institutionen)?
- Wie müssten Abläufe in der Zukunft aussehen? Wie müssten Kommunikation und Dialog aussehen, um ständiges Feedback von der Realität in die Institutionen zu ermöglichen?
- Welche Haltung, Einstellungen, Normen etc. könnten dies ermöglichen und unterstützen?

Senior Experts bringen
neue Impulse

- *Intention:* Ziel dieser Interviews war es, die Perspektive auf die Möglichkeiten und Herausforderungen an gesellschaftliche Innovation aus Sicht und Erfahrung der Teilnehmenden zu erweitern und zu vertiefen. Die bis zu diesem Zeitpunkt im Projekt erarbeiteten Ansätze und Fragen wurden dadurch gezielt ergänzt. Zudem wurden die Mitglieder der Kerngruppe durch das Interview-Setting bewusst in die Rolle der Hörenden und Fragenden gebracht. So wurde auch sichergestellt, dass alle Senior Experts zu Wort kamen.

Im Anschluss an die parallel stattfindenden Interviews wurden die Essenzen in der Großgruppe zusammengetragen und miteinander vernetzt. Auf diese Weise entstand eine deutliche Erweiterung der Themenlandkarte aus der ersten Präsenzveranstaltung der Kerngruppe.

Open Space

- *Ort:* zweite Präsenzveranstaltung von Kerngruppe und Senior Experts
- *Dauer:* ca. 2,5 Stunden
- *Setting:* zunächst Vorstellung der Themen im Plenum, anschließend fünf Diskussionsgruppen, die im Raum und im Foyer des Tagungszentrums verteilt waren; abschließend ein großer Sitzkreis aller Beteiligten.
- *Ablauf:* Nach einer 20-minütigen Vorstellungsrunde verschiedener Ideen für Workshops teilte sich die Gesamtgruppe auf, um etwa eine Stunde lang dezentral in den verschiedenen Gruppen zu diskutieren und einzelne Prototypen zu entwickeln. Viele Teilnehmende wechselten zwischen den Gruppen. Nach Ablauf der Stunde kam die Gesamtgruppe wieder im Plenum zusammen. Nacheinander wurden die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit vorgestellt und kurz diskutiert.
- *Intention:* Ziel des Open Space war die Entwicklung und Vertiefung von Ansätzen und Impulsen, die im Verlauf des Präsenztreffens von Kerngruppe und Senior Experts aufgekommen waren. Selbstgesteuert konnten die Teilnehmenden jeweils an den Workshops mitarbeiten, die ihnen am wichtigsten erschienen. Auf diese Weise wurde ein weiteres Mal darauf hingearbeitet, dass die Ergebnisse des gemeinsamen Arbeitens von den Teilnehmenden getragen wurden und diese sich mit der Arbeit der Gruppe identifizieren konnten.

Selbstgesteuertes Arbeiten fördert die Identifikation mit den Ergebnissen

Reflexion und Ergebnisse

Der Erfolg des oben beschriebenen Multistakeholder-Ansatzes und einer guten Kombination unterschiedlicher Kommunikations- und Dialogtechniken steht und fällt mit einer zeitlich und inhaltlich intensiven Vorbereitung. Veranstalter und Prozessbegleiter müssen eng zusammenarbeiten, regelmäßige Rücksprachen sind wichtig. Bereits während dieser frühen Phase müssen konkrete Erwartungen und die einzelnen prozessualen (nicht inhaltlichen) Beiträge der Beteiligten offen und ehrlich ausgetauscht und aufeinander abgestimmt werden. Damit aus der erstmaligen Interaktion ganz unterschiedlicher Akteure etwas Neues entstehen kann und nicht nur alte Ideen und Positionen wiederholt werden, sollte die Aufmerksamkeit gleichberechtigt auf die Inhalte und auch auf den Prozess gerichtet werden.

Zeitintensive Vorbereitung

Es braucht Mut und Erfahrung, das sichere Terrain einer klassischen Konferenz zu verlassen und sich auf einen ergebnisoffenen Prozess mit emotionalen Tiefen und Höhen einzulassen. Hilfreich sind großes Vertrauen, Kompetenz und Erfahrung mit Veränderung und Gruppenprozessen, um mit Phasen der Unsicherheit (über den Ablauf und die Ergebnisse) sicher und angstfrei umgehen zu können. Sind Offenheit und Vertrauen gegeben, kön-

Basis für gute Ergebnisse wird früh gelegt

nen Veranstalter und Prozessbegleiter den Ablauf schon in der für die Qualität und Verwertbarkeit der Ergebnisse entscheidenden Vorbereitungsphase immer feiner an die Zielgruppen anpassen und so einen Ablauf und eine Atmosphäre schaffen, in der etwas Neues entstehen kann.

Ergebnisse

Durch den gezielten Austausch der Beteiligten wurden verschiedene Perspektiven, Erfahrungen und Qualifikationen erfolgreich zusammengebracht. Das Verlassen des gewohnten Bezugsrahmens der eigenen Disziplin und die Impulse durch Menschen aus anderen Bereichen der Gesellschaft haben bei allen Beteiligten zu neuen Sichtweisen und Lösungsansätzen geführt. Die Anwendung eines partizipativen Prozesses und die bewusste Steuerung des Dialogs haben somit wesentlich zum Erfolg des Projektes beigetragen: Die Ergebnisse des Projektes »Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft« sind innovativ und zeichnen sich durch eine breite Akzeptanz bei den Beteiligten aus.



Die konkreten Ergebnisse des beschriebenen Multistakeholder-Dialogs lassen sich aus zwei Perspektiven darstellen und beurteilen: inhaltlich im Hinblick auf neue Ansätze, Ideen und Produkte für die Gestaltung der Sozialen Marktwirtschaft der Zukunft und prozessual im Hinblick auf neue Haltungen und Lernerfahrungen bei den Beteiligten.

Inhaltliche Ebene

Die inhaltlichen Ergebnisse der wissenschaftlichen Kerngruppenarbeit wurden in Form verschiedener Gestaltungsideen festgehalten. Diese enthalten Positionen, Anregungen und Modelle für die Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland. Sie machen neue, kreative Verbindungen der Ansätze und Erfahrungen von Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft sichtbar. Dies ist insofern eine Besonderheit, als bei herkömmlichen Veranstaltungen (z. B. Konferenzen, Expertenpanels) einzelne gesellschaftliche Gruppen und Disziplinen meist isoliert voneinander stehen und kein Raum für offenen Austausch bleibt. Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Kerngruppe dienen als Ideenspeicher und inhaltliche Basis für Anschlussprojekte.

Die Kerngruppe erarbeitet neue Gestaltungsideen

Die weiteren Ergebnisse liegen in Form der Interviewdokumentation und zweier wissenschaftlicher Hintergrundpapiere vor. Bis auf die Interviewdokumentation basieren sämtliche Ergebnisse auf dem Wissenspool, der im Laufe des Gesamtprozesses gespeist wurde durch die Erfahrungen und die Expertise von Kerngruppe, Senior Experts sowie der Forscherinnen am Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt.

Prozessorale Ebene

Auf der prozessoralen Ebene hat der offene Multistakeholder-Ansatz nach Aussage vieler Teilnehmenden zu einer Erweiterung des eigenen Horizonts beigetragen. Eine solche Erweiterung der Perspektiven ist zunächst ein innerer Prozess. Dieser kann im Idealfall zu einer Einstellung führen, die stärker an der Ganzheit des Systems orientiert und weniger fragmentiert ist.

Zentrale Erkenntnis der Vertreter der Zivilgesellschaft ist, dass ihr Wissen und ihre praktischen Erfahrungen die Arbeit anderer gesellschaftlicher Ebenen (Wissenschaft, Politik) befruchten können und sie mit ihrem Engagement für die Gesellschaft auf dem richtigen Weg sind. Für das Kernteam der Wissenschaftler zählte der Austausch mit den Vertretern aus der Zivilgesellschaft ebenfalls zu den sehr positiven Erfahrungen. Durch das Erfahren einer praktischen Relevanz ihrer theoretischen Konzepte wurde die eigene, professionelle Verbindung zum Thema teilweise neu erlebt. Für die Beteiligten der Bertelsmann Stiftung und des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt

Positive Bilanz aller Beteiligten

lag die größte Lernerfahrung in der Erkenntnis, dass Prozessbegleitung und neue Dialogformate die Qualität der Ergebnisse und damit den Erfolg eines Projektes positiv beeinflussen.

Mit partizipativen Prozessen wie dem »Zukunftsmodell Soziale Marktwirtschaft« können und wollen die Bertelsmann Stiftung und das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt weiterhin Impulse setzen.

Literatur

- Barth, Veronica. *Soziale Marktwirtschaft: Ideen der Gründerväter und praktische Umsetzung*. Gütersloh 2011.
- Bojer, Marianne Mille, Heiko Roehl, Marianne Knuth und Colleen Magner. *Mapping Dialogue: Essential Tools for Social Change*. Chagrin Falls, Ohio 2008.
- Brown, Juanita, und David Isaacs. *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco 2005.
- Cooperrider, David L., und Diana Whitney. *Appreciative Inquiry – A positive Revolution in Change*. San Francisco 2005.
- Dalal-Clayton, Barry, und Stephen Bass. *Sustainable Development Strategies: A Resource Book*. London, Sterling, VA 2002.
- Dittrich-Brauner, Karin, Eberhard Dittmann, Volker List und Carmen Windisch. *Großgruppenverfahren – Lebendig lernen, Veränderung gestalten*. Berlin 2008.
- Hartkemeyer, Johannes F., und Martina Hartkemeyer. *Die Kunst des Dialogs – Kreative Kommunikation entdecken: Erfahrungen – Anregungen – Übungen*. Stuttgart 2005.
- Hartkemeyer, Martina, Johannes F. Hartkemeyer und Freeman L. Dhority. *Miteinander denken: Das Geheimnis des Dialogs*. Stuttgart 2010.
- Hölz, Michaela. *Die Soziale Marktwirtschaft im internationalen Vergleich: Großbritannien, Deutschland und Schweden*. Gütersloh 2011.
- Kahane, Adam. *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. San Francisco 2007.
- Kaner, Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk und Duane Berger. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco 2007.
- Kaplan, Alan. *Development Practitioners and Social Process – Artists of the Invisible*. London 2002.
- Mindell, Arnold. *The Leader as Martial Artist – Techniques and Strategies for Resolving Conflict and Creating Community*. San Francisco 1992.
- Owen, Harrison. *Open Space Technology: A User's Guide*. San Francisco 2008.
- Scharmer, C. Otto. *Theorie U. Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik*. Heidelberg 2009.
- Wheatley, Margaret J. *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future*. San Francisco 2009.

Links und Websites

Die Bertelsmann Stiftung und C. Otto Scharmer:

www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_102106.htm

www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-71591009-369CBB28/bst/hs.xsl/100672_101637.htm

Change Management Toolkit:

www.change-management-toolbook.com/

Multi-Stakeholder Processes Resource Portal:

<http://portals.wi.wur.nl/msp/>

Open Space Technology World Community:

<http://openspaceworld.ning.com/>

Participatory Planning Monitoring & Evaluation Portal:

<http://portals.wi.wur.nl/ppme/>

Presencing Institute:

www.presencing.com/index.shtml

Reos Partners (Adam Kahane):

<http://reospartners.com/>

UNDP Democratic Dialogue Network:

www.democraticdialoguenetwork.org/index.pl

World Café International Community:

www.theworldcafe.com/

Die Autorinnen und Autoren

Stefan Bergheim

Dr. Stefan Bergheim, Jahrgang 1967, ist Geschäftsführer der Fortschrittsconsult GmbH und Direktor des Zentrums für gesellschaftlichen Fortschritt e.V. Er hat Volkswirtschaftslehre in Saarbrücken und Oregon studiert und an der WHU in Vallendar zum Thema Wachstumsprognosen promoviert. Von 1995 bis 2008 arbeitete er für führende Banken in Frankfurt als Deutschland-Ökonom.

Veronica Barth

Veronica Barth, Jahrgang 1981, arbeitet als Forscherin und Projektmanagerin bei der Fortschrittsconsult GmbH in Frankfurt am Main. Frau Barth studierte Volkswirtschaftslehre in Freiburg und Madrid. Es folgten Anstellungen bei der Prognos AG, Basel, und der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Nina Nisar

Nina Nisar, Jahrgang 1979, ist selbstständige Dialog-Prozessbegleiterin. Sie initiiert und gestaltet individuelle und kollaborative gesellschaftliche Transformationsprozesse mit internationalen Regierungsorganisationen, Unternehmen und Gesellschaft; ihr Hintergrund umfasst Capacity Building, Konflikttransformation und Multistakeholder-Prozesse. Sie studierte Politikwissenschaften und Psychologie in München.

Jan Hendrik Taubert

Dr. Jan Hendrik Taubert, Jahrgang 1969, ist Rechtsanwalt, Unternehmensberater und Coach. Seit 1999 begleitet er Menschen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik bei Veränderungsprozessen hin zu ganzheitlichem Leben und Arbeiten. Dr. Taubert studierte Rechtswissenschaften und Journalistik in Hamburg.

© 2011 Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Dr. Jan Arpe
Lektorat: Heike Herrberg
Herstellung: Christiane Raffel
Umschlaggestaltung: Bertelsmann Stiftung
Umschlagabbildung: Thomas Kunsch
Illustrationen: Anna Luise Sulimma, TrendSketcher
Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

www.bertelsmann-stiftung.de/zukunft-soziale-marktwirtschaft

