

# Verwaltung der Zukunft

**Projektbericht**

**zur**

**„Durchführung einer  
BürgerInnenbefragung über die  
Erwartungen unserer KundInnen an eine  
Verwaltung der Zukunft als Diskussions-  
und Arbeitsgrundlage für eine im Februar  
2002 stattfindende Zukunftskonferenz“**

**durchgeführt von den Studierenden**

**des BWL-Schwerpunktes**

**der Verwaltungsfachhochschule Altenholz:**

**Heike Rickert, Rainer Roylands, Helge Schierhorn,  
Claudia Steinweg, Steffi Thiem, Gitte Timmermann**

## Inhaltsverzeichnis

### Seite

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Vorgaben durch die Arbeitsgruppe „Verwaltung der Zukunft“</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Zukunftskonferenz/Future-Search-Konferenz</b>	<b>4</b>
3.1	Historische Entwicklung	4
3.2	Gegenstand	5
3.3	Ablauf	6
3.4	Erfolgsvoraussetzungen	8
<b>4.</b>	<b>Empirische Sozialforschung Grundlagen und Instrumente</b>	<b>10</b>
4.1	Theoretische Vorbereitung	10
4.2	Forschungsmethoden	11
4.3	Gütekriterien empirischer Untersuchungen	12
4.4	Konstruktion der Stichprobe	13
4.5	Auswahl der Erhebungsmethode	14
4.6	Operationalisierung	16
4.7	Skalenniveau	18
4.8	Fragebogenkonstruktion	20
4.8.1	Formulierung der Fragen	21
4.8.2	Struktur des Fragebogens	24
<b>5.</b>	<b>Auswertung der Befragung</b>	<b>29</b>
5.1	Einleitung	29
5.2	Basisdaten	31
5.3	Ereignisse bei der Befragung	32

	<b>Seite</b>
5.3.1 Fragebogen - Allgemeiner Teil -	<b>33</b>
5.3.2 Umgang mit Behörden	<b>34</b>
5.3.3 Beteiligungsformen	<b>35</b>
5.3.4 Bedürfnisse der Jugendlichen	<b>36</b>
5.3.5 Stadtentwicklung/Wie leben die Menschen/Soziale Frage	<b>37</b>
5.3.6 Verwaltung der Zukunft	<b>37</b>
5.4. Auswertung einzelner Fragen	<b>38</b>
5.4.1 Umgang mit Behörden	<b>38</b>
5.4.1.1 Zufriedenheit mit der Kundenfreundlichkeit in Bezug auf die Familiengerechtheit	<b>40</b>
5.4.1.2 Zufriedenheit mit den inhaltlichen Ausführungen der Schreiben der Verwaltung	<b>42</b>
5.4.2 Beteiligungsformen	<b>44</b>
5.4.2.1 Fühlen Sie sich ausreichend informiert über Ihre Möglichkeiten sich zu beteiligen?	<b>44</b>
5.4.2.2 Wie notwendig halten Sie einen regelmässigen Informationsaustausch?	<b>44</b>
5.4.2.3 In wie weit können Sie sich vorstellen, ein Ehrenamt zu übernehmen?	<b>46</b>
5.4.3 Bedürfnisse der Jugendlichen	<b>47</b>
5.4.3.1 Zufriedenheit mit den angebotenen Möglichkeiten	<b>47</b>
5.4.3.2 Einschätzung der Intensität hinsichtlich von Problemen in bezug auf Rechtsradikalismus, Drogenmissbrauch und Gewalt	<b>48</b>
5.4.3.3 Feststellung inwieweit Präventionsarbeit zu Rechtsradikalismus, Drogenmissbrauch und Gewalt stattfindet	<b>50</b>
5.4.4 Stadtentwicklung/Wie leben die Menschen/ Soziale Frage	<b>52</b>
5.4.4.1 In wie weit sind Sie über Vorhaben/ Änderungen bezüglich der Gestaltung Ihres Wohnortes informiert?	<b>52</b>
5.4.4.2 In wie weit sind Sie über Umweltschutzmaßnahmen in Ihrer Region informiert?	<b>53</b>
5.4.4.3 Wie wohl fühlen Sie sich in Ihrer Gemeinde?	<b>53</b>

	<b>Seite</b>
5.4.4.4 Wie zufrieden sind Sie mit dem Arbeitsplatzangebot in Ihrer Gemeinde/Stadt?	<b>54</b>
5.4.4.5 Wie zufrieden sind Sie mit der Förderung der Wirtschaft in Ihrer Region?	<b>55</b>
5.4.5 Verwaltung der Zukunft	<b>56</b>
5.4.5.1 In wie weit hatten Sie es für möglich, dass die Erwartungen der EinwohnerInnen an die Verwaltung von morgen zukünftig erfüllt werden?	<b>56</b>
5.4.5.2 Für wie wichtig für die „Verwaltung der Zukunft“ halten Sie folgende Themen?	<b>58</b>
<b>6. Fazit</b>	<b>59</b>
<b>Danksagung</b>	<b>60</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>61</b>
<b>Anhang</b>	<b>63</b>
1. Fragebogen mit Auswertung in Prozent	
2. Woran denken Sie als erstes, wenn Sie das Stichwort Verwaltung hören?	
3. Literatúrauszüge aus dem Internet	
3.1 Angebot für eine Zukunftskonferenz <a href="http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res028.htm">http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res028.htm</a>	
3.2 Erfolgsvoraussetzungen für Zukunftskonferenzen <a href="http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res021.htm">http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res021.htm</a>	

## 1. Einleitung

Die Arbeitsgruppe „Verwaltung der Zukunft“, vertreten durch den Landrat des Kreises Bad Segeberg, Herr Georg Gorrissen, trat an die Verwaltungsfachhochschule Altenholz mit folgendem Projektauftrag heran:

„Durchführung einer BürgerInnenbefragung über die Erwartungen unserer KundInnen an eine Verwaltung der Zukunft als Diskussions- und Arbeitsgrundlage für eine im Februar 2002 stattfindende Zukunftskonferenz“

Diese Arbeitsgruppe besteht aus VertreterInnen verschiedener Kreise und Kommunen aus Schleswig-Holstein, die sich zur Verbesserung der Qualität und des Images der Verwaltung, sowie der BürgerInnenzufriedenheit zusammengefunden haben.

In der heutigen Zeit ist alles im Wandel begriffen. Nicht zuletzt die Verwaltung muss sich den veränderten Erwartungen der BürgerInnen anpassen.

Und es scheint, als ob nun der Zeitpunkt gekommen ist, um einen, nennen wir es mal „Frühjahrsputz“, in den Amtsstuben vorzunehmen. Das althergebrachte Handeln und Denken soll durch neue und zeitgemäße Ideen verändert werden. Auch der betriebswirtschaftliche Gedanke findet immer mehr Einzug in die Köpfe der Politiker und der Verwaltungsführungen. Dieser Gedanke beinhaltet eine Kostentransparenz und stärkt damit das Kostenbewusstsein, dass zu einem wirtschaftlichen verantwortungsbewussten Verwaltungshandeln führen soll. Die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben darf hierdurch nicht nachteilig beeinflusst werden.

Schlagworte sind u.a. BürgerInnenservice, virtuelles Rathaus, Budgetierung und Controlling. Die tatsächlichen Wünsche und Vorstellungen der BürgerInnen sind den Verwaltungen jedoch nur teilweise bekannt.

Daher werden insbesondere in den Kommunalverwaltungen verschiedene Modernisierungsmöglichkeiten diskutiert und getestet.<sup>1</sup>

Der Deutsche Städtetag informierte über das Projekt „Zukunft der Stadt – Stadt der Zukunft, Dialog über Demokratie und Selbstverwaltung in den Städten“. Angestrebt ist der „offene Dialog ohne Denkverbote“ in verschiedenen Bereichen wie: „Stadt und

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller in Verwaltung und Fortbildung (2000), Seite 33

Europa“ oder „Stadt und Bürger“ oder „Stadt – Umland – Region“ , wobei immer wieder die Bürgerbeteiligung im Vordergrund steht.<sup>2</sup>

Auch aus der Tagespresse sind Sonderprojekte zu entnehmen, wie jüngst in Ratzeburg, wo die Gründung einer Bürgerstiftung diskutiert wurde. Diese Stiftung soll die Bürgerbeteiligung zu bestimmten Themen verbessern und den BürgerInnen die Möglichkeit der Mitarbeit und Entscheidung geben.

Die Idee, etwas voranzubringen und dabei so kostengünstig wie möglich zu arbeiten, in dem man beispielsweise die eigenen beruflichen Qualifikationen, wie z.B. juristische Fähigkeiten, auch für die Gemeinschaft und das Projekt nutzt, wird hier auch durch die Medien unterstützt, was wiederum eine Präsenz in der örtlichen Tagespresse verspricht.<sup>3</sup>

Ebenso startete in Lauenburg eine Telefonaktion, bei der sich der Bürgermeister, Herr Albrecht, und seine AmtsleiterInnen zu einem bestimmten und vorher bekannt gegebenen Thema den Fragen, Anregungen und selbstverständlich auch der Kritik seiner BürgerInnen stellten.<sup>4</sup>

So gesehen befinden wir uns mit unserer Umfrage in guter Gesellschaft und leisten einen Beitrag zur „Revolution in den Amtsstuben“.

## **2. Vorgaben durch die Arbeitsgruppe „Verwaltung der Zukunft“**

Für diese Projektarbeit legte die Arbeitsgruppe die folgenden fünf Themenschwerpunkte fest:

- Umgang mit Behörden
- Beteiligungsformen
- Bedürfnisse der Jugendlichen
- Stadtentwicklung/Wie leben die Menschen/Soziale Frage
- Verwaltung der Zukunft

---

<sup>2</sup> Vgl. Deutscher Städtetag (12/2000), Seite 1

<sup>3</sup> Vgl. Lübecker Nachrichten (23.06.2001), Lauenburgische Nachrichten, Seite 11

<sup>4</sup> Lübecker Nachrichten (22/23.07.2001), Lauenburgische Nachrichten, Seite 33

Zu diesen Bereichen sollten Informationen als Diskussionsgrundlage aufbereitet werden. Dafür wurden Defizite und IST-Zustand durch die Befragung ermittelt.

Mit Hilfe des Fragebogens, der in der Anlage beigefügt ist, sollten diese Informationen zusammengetragen werden. Aus den Antworten sollen Anregungen für die künftige Gestaltung der Verwaltung gewonnen werden.

Die Arbeitsgruppe erarbeitete bisher Konzepte, wie die interessierten BürgerInnen, die sich zur Zukunftskonferenz einfinden und bei dieser Reform mitwirken wollen, sich beteiligen können. Es besteht die Hoffnung, durch das vorhandene unterschiedliche Potenzial an Bevölkerungs- und Berufsgruppen viele innovative Ideen entwickeln zu können.

### **3. Zukunftskonferenz/Future Search- Konferenz**

Wer kennt die Defizite der heutigen Zeit speziell im Bereich des öffentlichen Dienstes nicht - meist ein kaum überwindbarer Graben zwischen der Führungsspitze und den „Geführten“. Dieses ist auf die vielfach vorherrschende autoritäre Führung der MitarbeiterInnen zurückzuführen.

Resultat dessen ist eine geringe Motivation seitens der MitarbeiterInnen aufgrund mangelnder Partizipation am „Gesamtgeschehen“ der Verwaltung und der Ignoranz von Verbesserungsvorschlägen bzw. Ideen, die ein effizienteres und effektiveres Arbeiten ermöglichen würden.

Genau an dieser Stelle setzt Future Search an, da hier an der Zukunft des jeweiligen Unternehmens/Verwaltung gearbeitet werden soll. Dabei geht es auf gar keinen Fall um eine Problemanalyse oder gar um eine Vergangenheitsbewältigung, sondern an dieser Stelle sollen Wege aufgezeigt werden, wie ein gesetztes Ziel, z.B. Expansion oder stärkere KundenInnen- orientierung, anhand von konkreten Handlungen in nächster Zeit umgesetzt werden kann.

### 3.1 Historische Entwicklung

Erste historische Entwicklungen sind in den 70er Jahren zu finden.

Hier führten erstmals Ronald Lipitt und Eva Schindler-Rainman groß angelegte Community Future Conferences durch, in denen Personen aller Hierarchieebenen des jeweiligen Unternehmens, also das „ganze System“, teilnahmen und ihre Sichtweise hinsichtlich der Problemlösungen ausschließlich auf die Zukunft richteten.<sup>5</sup>

Einen weiteren Beitrag zur Entwicklung von Zukunftskonferenzen lieferten Eric Twist und Fred Emery. Sie entwickelten Search Conferences, wo die Planungsverantwortung an die TeilnehmerInnen übertragen wurde und zunächst einmal globale Überlegungen stattfanden, bevor man zur lokalen Problemlösung kam.<sup>6</sup>

Aufgrund dieser o.g. Entwicklungen prägte sich der Begriff Future Search/Zukunftskonferenz.

### 3.2 Gegenstand

Die Zukunftskonferenz ist ein geeignetes Mittel, um gemeinsam Ziele für die Zukunft zu erarbeiten.<sup>7</sup> Dabei wird die gegenwärtige Situation kritisch beleuchtet. Es werden, unter der jeweiligen Zielsetzung, Szenarien entwickelt, wie es in der Zukunft aussehen soll und mit welchen Maßnahmen dieses erreicht werden kann.

Eine Zukunftskonferenz setzt sich zumeist aus 30-72 TeilnehmerInnen zusammen, wobei diese als VertreterInnen der betroffenen Interessengruppen gelten.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Königswieser (2000), Seite 141

<sup>6</sup> Vgl. Königswieser (2000), Seite 141

<sup>7</sup> Vgl. zur Bonsen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res028.htm>, Seite 1 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

<sup>8</sup> Vgl. zur Bonsen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res028.htm>, Seite 1 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

Das bedeutet für das Projekt „Verwaltung der Zukunft“, dass sowohl MitarbeiterInnen der Verwaltung, politische EntscheidungsträgerInnen als auch BürgerInnen zu der Zukunftskonferenz durch das Planungsteam eingeladen werden, um viele Perspektiven, Anregungen und Eindrücke in „einen Raum zu bringen“.<sup>9</sup>

Diese o.g. VertreterInnen stellen somit eine große Gruppe dar, die dann im Verlauf der Veranstaltung zur Bearbeitung von einzelnen Themen in kleinere Gruppen aufgeteilt wird und anschließend der Gesamtheit ihr Ergebnis präsentiert.

Durch die intensive Zusammenarbeit in den Gruppen und die damit verbundene stetige Auseinandersetzung mit „dem Gegenüber“ werden Barrieren abgebaut und es wird erkannt, dass man von anderen Menschen etwas lernen kann. Hierarchieebenen verlieren dadurch an Bedeutung.<sup>10</sup> Die Energie und die Zeit der Beteiligten werden effizient genutzt, sowie vorhandene Ressourcen freigesetzt.

### 3.3 Ablauf

Am Anfang einer jeden Veranstaltung, die drei Tage dauert, steht das Planungsteam, meist 6-8 MitarbeiterInnen des jeweiligen Unternehmens/Verwaltung und zwei ModeratorInnenen.<sup>11</sup>

Es trifft alle vorbereitenden Entscheidungen wie z.B. die Zielsetzung der Zukunftskonferenz zu bestimmen, einzuladen, Arbeitsschritte und das Ausmaß der Dokumentation festzulegen.<sup>12</sup>

Eine entscheidende Rolle spielt weiterhin die Wahl der Lokalität, wo die Veranstaltung stattfinden soll. Sie sollte genügend Platz für die TeilnehmerInnen bieten, gut klimatisiert und ausreichend lichtdurchflutet sein, um „einen freien Geist“ zu gewährleisten.

Im Ablauf einer Zukunftskonferenz lassen sich immer sechs wesentliche Phasen erkennen:

---

<sup>9</sup> Vgl. zur Bonsen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res028.htm>, Seite 1 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

<sup>10</sup> Vgl. auch Königswieser (2000), Seite 138

<sup>11</sup> Vgl. zur Bonsen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res028.htm>, Seite 1 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

<sup>12</sup> Vgl. zur Bonsen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res028.htm>, Seite 1 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

**1. Phase:**

**„Wo kommen wir her ?“**

Blick in die Vergangenheit

**2. Phase:**

**„Wo stehen wir heute ?“**

Äußere Trends erkennen, eine Identifikation mit den bisherigen Handlungen findet statt

**3. Phase:**

**„Was wollen wir erreichen ?“**

Ideale Zukunftsszenarien werden entwickelt und präsentiert

**4. Phase:**

**„Worin stimmen wir überein ?“**

Es soll eine gemeinsame Basis gefunden und bestätigt werden

**5. Phase:**

**„Welche Projekte und Ideen sollen verwirklicht werden ?“**

Es werden bestimmte Projekte geplant und die Frage der Unterstützung, Verpflichtung und Verantwortung geklärt

**6. Phase:**

**„Nachtreffen“**

Sind nicht zwingend, aber können dokumentieren, inwieweit die geplanten Aktionen im selbstgesetzten Zeitrahmen schon umgesetzt sind oder werden

---

<sup>13</sup> Vgl. Königwieser (2000=, Seite 134

Als Ergebnis einer derartigen Konferenz steht ein Zukunftsentwurf, wie das jeweilige Unternehmen/Verwaltung in 5-10 Jahren gestaltet sein soll. Ein wesentlicher Vorteil dieser Art von Veranstaltung ist, dass durch das entstandene „Wir-Gefühl“, die Beteiligten wieder motiviert sind, sich selbst mit diesem Ergebnis identifizieren und somit versuchen geplante Maßnahmen eigenverantwortlich umzusetzen.<sup>14</sup>

### 3.4 Erfolgsvoraussetzungen

Eine solche Veranstaltung kann nur unter bestimmten Voraussetzungen funktionieren.

Zunächst ist die Führungsspitze als ausschlaggebender Punkt zu nennen. Sie muss für die Visionen der Beteiligten offen sein und die artikulierten Vorstellungen ernst nehmen.<sup>15</sup> Ist dieses nicht der Fall, so werden die Zukunftsvorstellungen nicht von allen Beteiligten getragen und die eigentlich beabsichtigte Energiefreisetzung, z.B. durch die neu erlangte Motivation, entfällt.

Auch sollten bestehende Diskrepanzen zwischen der Führungsspitze und den MitarbeiterInnen des jeweiligen Unternehmens/Verwaltung schon im Vorfeld geklärt werden, um die Erwartungen, die an eine Zukunftskonferenz gerichtet sind, nicht allein schon dadurch zu zerstören.<sup>16</sup>

Weiterhin müssen „die richtigen Menschen in den richtigen Raum“ gebracht werden.<sup>17</sup> Hiermit wird das bereits schon oben Genannte angesprochen, dass viele verschiedene VertreterInnen sich in einem Raum versammeln, als offenes System, um Kontroversen etc. zu diskutieren.

Was jedoch eine wesentlichere Rolle spielt, ist der „Freigeist“ einer solchen Veranstaltung.

---

<sup>14</sup> Vgl. zur Bensen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res028.htm>, Seite 1 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

<sup>15</sup> Vgl. auch zur Bensen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res021.htm>, Seite 1 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

<sup>16</sup> Vgl. auch zur Bensen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res021.htm>, Seite 3 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

<sup>17</sup> Vgl. auch zur Bensen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res021.htm>, Seite 1 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

Das Ergebnis einer Zukunftskonferenz muss offen sein.<sup>18</sup> Das bedeutet, dass zwar das Ziel der Zukunftskonferenz feststeht, aber dass keine Reglementierungen hinsichtlich der erarbeiteten Umsetzungsvorschläge bestehen dürfen.

Weiterhin sollten die geplanten Maßnahmen durch die Gruppe umgesetzt werden, wie in der o.g. fünften Phase beschrieben, da sonst die erwünschte Wirkung der Zukunftskonferenz ausbleibt.<sup>19</sup>

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Future Search/ Zukunftskonferenz ein geeignetes Instrument der heutigen Zeit ist, um das betreffende Unternehmen/Verwaltung zum einen im Einklang mit den MitarbeiterInnen „weiterzuentwickeln“, und zum anderen die vorhandenen Energien effizienter zu nutzen.

#### **4. Empirische Sozialforschung: Grundlagen und Instrumente**

##### **4.1 Theoretische Vorbereitung**

Begonnen wird die theoretische Vorbereitung mit der begrifflichen Vorstrukturierung des zu untersuchenden Bereiches. Darauf folgt die Formulierung der zu stellenden Fragen.<sup>20</sup> Gemessen werden sollen die Zufriedenheit der KundInnen mit der derzeitigen Verwaltung und ihre Erwartungen an die „Verwaltung der Zukunft“.

Die Zufriedenheit der KundInnen ist als subjektive Komponente nicht direkt wahrnehmbar und somit auch nicht quantifizierbar. Sie kann also nicht in Zahlen dargestellt und somit gemessen werden. Um sie greifbar zu machen, müssen daher Indikatoren gefunden werden, die einen direkten Zugang zum Untersuchungsgegenstand ermöglichen. Mit einem Indikator wird ein direkt zu

---

<sup>18</sup> Vgl. auch zur Bonsen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res021.htm>, Seite 1 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

<sup>19</sup> Vgl. auch zur Bonsen, Matthias, Angebot für eine Zukunftskonferenz Internet:<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res021.htm>, Seite 1 (besucht am 10.09.2001), Anhang Nr. 3

<sup>20</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S.25.

beobachtendes Merkmal dargestellt, das als Anzeichen oder Hinweis auf etwas anderes dient. Indikatoren für die Zufriedenheit der KundInnen mit der Verwaltung könnten z. B. die Anzahl der eingereichten Widersprüche, die Häufigkeit der Beschwerden, das Ansehen der VerwaltungsmitarbeiterInnen in der Bevölkerung oder das Wahlverhalten sein. Mit diesen Indikatoren ließe sich bereits ein Teilbereich der Zufriedenheit abdecken, jedoch nicht die tatsächliche Gesamtsituation. Außerdem fließen in die Antworten viele subjektive und nicht beobachtbare Einflussfaktoren ein. So gibt es sicherlich KundInnen, die notorische BeschwerdeführerInnen sind und gegen fast alles Widerspruch einlegen. Sie fühlen sich grundsätzlich ungerecht behandelt. Das Ansehen der MitarbeiterInnen einer Verwaltung kann schon davon abhängen, wie gut sie in ihrer Gemeinde bekannt sind und ob sie dort auch ihren Wohnort haben, also auch Nachbarn der KundInnen sind. Um einen möglichst breit gefächerten Eindruck zu erhalten, hat sich die Arbeitsgruppe „Verwaltung der Zukunft“ für einige ausgewählte Indikatoren entschieden, die ihr am aussagekräftigsten erschienen.

#### **1. Umgang mit Behörden**

#### **2. Beteiligungsformen**

#### **3. Bedürfnisse der Jugendlichen**

#### **4. Stadtentwicklung/Wie leben die Menschen/Soziale Frage**

#### **5. Verwaltung der Zukunft**

In diesen Bereichen wird die Zufriedenheit der KundInnen mit der Verwaltung geprägt und beeinflusst. Daher gilt es, diese Bereiche einer Untersuchung zugänglich zu machen.

### **4.2 Forschungsmethoden**

Die Erhebung der Daten ist sowohl deskriptiv als auch verifizierend. Zum einen wird lediglich der derzeitige IST-Zustand dargestellt und damit die momentane Zufriedenheit der KundInnen mit einzelnen Tatbeständen wie z. B. der telefonischen Erreichbarkeit der MitarbeiterInnen aufgezeigt. Zum anderen werden aber

Zusammenhänge zwischen diesem Zustand und der Zufriedenheit der KundInnen herausgearbeitet.<sup>21</sup> Die deskriptive Forschung ist zwar ein meist unerlässlicher Bestandteil von Forschungsprozessen, da sie erklärende und evtl. kritische Aussagen beinhaltet. Der verifizierenden Forschung wird jedoch der größere Wert zugemessen, da sich ihre Fragen auf Zusammenhänge beziehen.<sup>22</sup> Sie zeigen auf, welchen Einfluss andere Faktoren auf den Untersuchungsgegenstand haben.

Durch Hypothesen kann in der verifizierenden Forschung der Zusammenhang zwischen dem Untersuchungsgegenstand „Zufriedenheit der KundInnen mit der derzeitigen Verwaltung und ihre Erwartungen an die Verwaltung der Zukunft“ und der Zufriedenheit in den fünf von der Arbeitsgruppe festgelegten Bereichen erklärt werden. Diese zunächst unbewiesenen Vermutungen einer Gesetzmäßigkeit oder Tatsache<sup>23</sup> werden durch die Untersuchungsergebnisse entweder vorläufig verifiziert oder falsifiziert, d. h. sie werden entweder bestätigt oder nicht bestätigt. Falsifizierte Hypothesen sind zu verwerfen oder anders zu formulieren.<sup>24</sup>

#### 4.3 Gütekriterien empirischer Untersuchungen

Der gesamte Untersuchungsvorgang muss einen möglichst hohen Grad der in der empirischen Forschung allgemein gültigen Gütekriterien Objektivität, Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität) aufweisen.<sup>25</sup>

- **Objektivität** ist gegeben, wenn das Untersuchungsergebnis vom Untersucher unabhängig ist, d. h. verschiedene Untersucher müssen zu einem übereinstimmenden Ergebnis kommen.<sup>26</sup>
- **Reliabilität** liegt vor, wenn das Untersuchungsergebnis genau ist. Das Ergebnis muss reproduzierbar sein.<sup>27</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 28.

<sup>22</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 29.

<sup>23</sup> Vgl. Diekmann (1995) S. 107.

<sup>24</sup> Vgl. Atteslander (1995) S. 60.

<sup>25</sup> Vgl. van Koolwijk/Wieken-Mayser (1976) S. 80f.

<sup>26</sup> Vgl. ebd.

- **Validität** besteht, wenn ein Test tatsächlich das misst, was er zu messen vorgibt.<sup>28</sup>

Entscheidend ist, daß alle Gütekriterien erfüllt sein müssen. So setzt z. B. die Validität einer Untersuchung immer die Reliabilität voraus. Reliabilität kann nicht als isoliertes Gütekriterium betrachtet werden, da bei Einsetzung falscher Indikatoren zwar weiterhin eine maximale Zuverlässigkeit gewährleistet sein kann, aber die Ergebnisse in diesem Fall jedoch nicht valide sein können.<sup>29</sup>

Bei der Auswahl des Erhebungsinstrumentes ist deshalb darauf zu achten, dass alle genannten Gütekriterien in einem hohen Maße erfüllt werden.

#### 4.4 Konstruktion der Stichprobe

Im Verlauf einer empirischen Untersuchung muss geklärt werden, welche Personen bzw. Sachverhalte untersucht werden sollen. Danach ist festzulegen, ob eine Vollerhebung oder eine Teilerhebung durchgeführt werden soll. Bei der Vollerhebung wird die Grundgesamtheit, bei einer Teilerhebung nur eine Auswahl dieser Grundgesamtheit untersucht.<sup>30</sup> Gebildet wird die Grundgesamtheit hier durch alle EinwohnerInnen des Landes Schleswig-Holstein. In der Praxis ist eine Vollerhebung wegen der hohen Arbeits- und Zeitintensität nicht durchführbar. Die Untersuchung erfolgt daher als Teilerhebung, d. h. es werden nur die Daten einer Teilmenge der Grundgesamtheit erhoben (Stichprobe).

Von den in der Teilmenge erzielten Ergebnissen läßt sich auf die Grundgesamtheit schließen (Deduktion). Hierfür muss jedoch die Auswahl<sup>31</sup> der in die Teilerhebung gelangenden statistischen Einheiten so gestaltet sein, dass diese als verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit angesehen werden kann. Nur in diesem Fall kann eine Teilerhebung als repräsentativ angesehen werden.

---

<sup>27</sup> Vgl. van Koolwijk/Wieken-Mayser (1976) S. 80f.

<sup>28</sup> Vgl. van Koolwijk/Wieken-Mayser (1976) S. 81.

<sup>29</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 23.

<sup>30</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 68.

<sup>31</sup> Vgl. Scheuch (1967) S. 311.

Die Wahrscheinlichkeit der Repräsentativität einer Stichprobe steigt im allgemeinen mit ihrer Größe.<sup>32</sup> Es soll daher versucht werden, eine möglichst große Teilmenge der Grundgesamtheit zu untersuchen, um eine möglichst aussagekräftige Stichprobe zu erhalten.

Die Auswahl der Untersuchungseinheiten einer Stichprobe kann bewusst oder zufällig erfolgen.

#### 4.5 Auswahl der Erhebungsmethode

Zur Datenermittlung kann man sich verschiedener Methoden bedienen. So ist in der Sozialforschung die empirische Inhaltsanalyse bekannt, die im täglichen Leben ganz unbewusst abläuft. Bei diesem Datenerhebungsinstrument werden, wie schon der Name sagt, Inhalte analysiert. Es werden Zeichen wahrgenommen und deren Bedeutung sogleich verstanden.<sup>33</sup>

Außerdem verwendet man in der Sozialforschung auch die Beobachtung, welche sich wiederum in die teilnehmende und nicht-teilnehmende Beobachtung unterteilt.<sup>34</sup> Es wird ein Verhalten erfasst, welches im Ursprung immer einen Sinn hat und dem gleichzeitig eine objektive soziale Bedeutung zukommt.<sup>35</sup> Diese Form wird genutzt, wenn die Theorien nicht ausgearbeitet, die Begriffe vorläufig und unpräzise sind, und eher hypothetische Sinn- und Bedeutungszusammenhänge bestehen anstelle eines empirisch bestätigten Charakters.<sup>36</sup>

Der soziometrische Test ist als Instrument zur Erfassung von sozialen Beziehungen innerhalb von Gruppen zu verstehen. Untersucht werden Gruppen, deren Mitglieder sich kennen, die aber eher freiwillig ohne Struktur zusammengekommen sind, wie beispielsweise eine Schulklasse.<sup>37</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Kromrey (1997) S. 275.

<sup>33</sup> Vgl. Kromrey (1997) S. 298.

<sup>34</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 87

<sup>35</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 87.

<sup>36</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 89.

<sup>37</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 122.

Grundlage für die sog. Paneluntersuchung ist es, die gleichen Gruppenmitglieder wiederholt zu befragen oder zu beobachten. Festgestellt werden soll, welche Veränderungen/Wandlungen im Laufe der Zeit erfolgten.<sup>38</sup>

Die Befragung als weitere Methode, deren Anwendung für das Projekt geeignet ist, kann zum Inhalt die Abfrage von Fakten als auch von Meinungen beinhalten. Grundlage hierfür ist zunächst ein Fragebogen, der auf die zu untersuchenden Bereiche abgestimmt ist. Die Befragung kann durch die Auslegung von Fragebögen und ebenso auch in Form eines Interviews erfolgen. Differenzieren muss man nach einer mündlichen oder schriftlichen Befragung.<sup>39</sup>

Für diese Datenerhebung schien die Befragung im Rahmen eines Interviews mit einem Fragebogen am geeignetsten. Der Fragebogen ist in die von der Arbeitsgruppe vorgegebenen Themenbereiche gegliedert worden. Zu jedem Themenbereich sind klar formulierte Fragen im Vorwege erarbeitet worden, die jedem zu Befragendem in der gleichen Reihenfolge gestellt werden. Die damit geschaffenen gleichen Voraussetzungen für die Befragten setzen den Vorteil der Vergleichbarkeit und Vollständigkeit frei.

Aufgrund der standardisierten Fragen können Interviewfehler, die während des Interviews auftreten und das Ergebnis beeinflussen können, aufgefangen werden. Bei objektiv schwierigen Fragen können daher den Befragten zugleich Beispiele aufgeführt werden, damit auch darin eine Vergleichbarkeit besteht.

#### **4.6 Operationalisierung**

Durch die inhaltliche Formulierung und Präzisierung der o. g. Bereiche wird der Untersuchungsgegenstand auf eine messbare Ebene gebracht, d. h. er wird operationalisiert.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 134.

<sup>39</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 104.

<sup>40</sup> Vgl. Kromrey, (1997) S165 ff.

Für die Bereiche sind Merkmals- oder Eigenschaftsdimensionen zu determinieren, wobei Eigenschaften als Bezeichnung qualitativer Bereiche zu verstehen sind. Die Merkmals- oder Eigenschaftsdimensionen werden als Variable, also als symbolische Repräsentation von Merkmalsdimensionen<sup>41</sup>, dargestellt. Eine Variable kennt immer mindestens zwei Ausprägungen.

Folgende Arten von Variablen lassen sich unterscheiden:<sup>42</sup>

- ◆ dichotome Variablen, die lediglich zwei Ausprägungen haben, z. B. Geschlecht (weiblich/männlich) oder Prüfungsergebnis (bestanden/nicht bestanden).
- ◆ diskrete Variablen, die nur wenige unterschiedliche Werte annehmen können, z. B. Berufsstand (angestellt/verbeamtet/selbstständig).
- ◆ polytome Variablen mit mehreren Ausprägungen, z. B. Farbe (rot/gelb/grün/blau/braun/schwarz/lila ...) oder Schulabschluss (ohne/Hauptschule/Realschule/Fach-hochschule/Gymnasium ...).
- ◆ kontinuierliche oder stetige Variablen<sup>43</sup>, die jeden beliebigen Wert aus einer Menge von reellen Zahlen annehmen können, z. B. Alter in Tagen, Wartezeit in Minuten.

Variablen können auch danach unterschieden werden, ob sie direkt wahrnehmbar sind oder nicht:

- ◆ manifeste Variablen sind direkt wahrnehmbar, z. B. Körpergröße.
- ◆ latente Variablen sind dagegen nicht direkt wahrnehmbar, z. B. Intelligenzquotient.

---

<sup>41</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 34 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Atteslander (1995) S. 65 ff.

Die Variablen sind außerdem nach ihrer Position in der Hypothese<sup>44</sup> zu unterscheiden in:

- ◆ unabhängige Variable, die sich im „Wenn-Teil“ oder „Je-Teil“ der Hypothese befinden, hier z. B.

Wenn Ehrenämter zu besetzen sind, dann sind eher Einwohnerinnen bereit, diese zu übernehmen.

- ◆ abhängige Variable, die sich im „Dann-Teil“ oder „Desto-Teil“ der Hypothese befinden, hier z. B.

Je jünger die EinwohnerInnen, desto unzufriedener sind sie mit den Öffnungszeiten Ihrer Verwaltung.

Die jeweiligen Ausprägungen der Merkmale müssen disjunkt und erschöpfend sein, d. h. die einzelnen Kategorien dürfen sich nicht überlappen. Falsch wäre z. B. eine Einteilung in Alterskategorien: 15 – 20 Jahre, 20 – 25 Jahre .... Die richtige Einteilung müsste hier z. B. 15 – 20 Jahre, 21 – 25 Jahre lauten. Damit kann jede mögliche Ausprägung eindeutig einer Kategorie zugewiesen werden.<sup>45</sup>

#### 4.7 Skalenniveau

In den Sozialwissenschaften werden Skalierungen seit vier Jahrzehnten als Messverfahren angewandt. Mit ihrer Hilfe kann ein hoher Grad an Informationen gewonnen werden und sie ermöglichen eine quantitative Darstellung von als qualitativ verstandenen Eigenschaften.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (1995) S. 120.

<sup>44</sup> Vgl. Diekmann (1998) S. 106.

<sup>45</sup> Vgl. Diekmann (1998) S. 101 und S. 411.

<sup>46</sup> Vgl. Atteslander (1995) S. 261ff.

Für die Verwertbarkeit der während der Untersuchung gesammelten Aussagen spielt das Messniveau eine entscheidende Rolle. Mit Hilfe von Skalen werden den Antworten der Befragten Maßzahlen zugeordnet.<sup>47</sup> Diese ermöglichen die Quantifizierung der gesammelten Daten, um sie messbar und damit auch vergleichbar zu machen.

Das Messniveau ist abhängig von den jeweiligen Ausprägungen der Merkmale<sup>48</sup>:

- ◆ klassifikatorische Merkmalsausprägungen ermöglichen die Zerlegung der Grundgesamtheit in Teilmengen. Dabei kennen sie jedoch nur einen „entweder-oder“ Zustand, z. B. Geschlecht (weiblich/männlich), Familienstand (ledig/verheiratet/geschieden/verwitwet). Jeder Zustand gehört immer in mindestens eine, aber nie zu mehr als einer Merkmalsausprägung. Gemessen werden die Merkmalsausprägungen auf einer Nominalskala mit (=≠)-Skalierung.
- ◆ komparative Merkmalsausprägungen implizieren zusätzlich zur Aufteilung in Teilklassen eine Rangordnung der Teilklassen. Die Abstände zwischen den Merkmalsausprägungen sind dabei nicht gleich groß. So sind zwar Vergleiche zwischen den verschiedenen Ausprägungen möglich, nicht jedoch mathematische Rechenoperationen. Beispiele hierfür sind Lieblingsbücher und Bildung. Gemessen werden die Merkmalsausprägungen auf einer Ordinalskala mit (=≠/>/<)-Skalierung.
- ◆ metrische Merkmalsausprägungen haben zwischen den Merkmalsausprägungen gleich große Abstände. Hierdurch sind mathematische Rechenoperationen zulässig. Bezüglich der Skalierung wird unterschieden, ob die Nullpunkte der Maßeinheit willkürlich oder natürlich festgelegt sind:
  1. willkürlich festgelegter Nullpunkt, z. B. Temperatur. Gemessen werden die Merkmalsausprägungen auf einer Intervallskala mit (=≠/>/</+/-)-Skalierung.

---

<sup>47</sup> Vgl. Erdfelder/Mausfeld/Meiser/Rudinger (1996) S. 369ff.

<sup>48</sup> Vgl. Atteslander (1995) S. 261ff und Kromrey (1997) S. 198 f.

2. natürlicher Nullpunkt, z. B. Kilo, Zentimeter. Der Messwert „Null“ entspricht dabei einer tatsächlichen Abwesenheit des gemessenen Merkmals. Gemessen werden die Merkmalsausprägungen auf einer Rationalskala mit  $(=^{\neq}/>/</+/-/+:)$ -Skalierung.

## 4.8 Fragebogenkonstruktion

Nachdem die theoretischen Vorüberlegungen abgeschlossen sind, müssen sie nun durch ein Erhebungsinstrument praktisch umgesetzt werden. Die, von der Arbeitsgruppe „Verwaltung der Zukunft“ vorgegebenen fünf Bereiche Umgang mit Behörden, Beteiligungsformen, Bedürfnisse der Jugendlichen, Stadtentwicklung/Wie leben die Menschen/Soziale Frage und Verwaltung der Zukunft müssen durch entsprechende Fragestellungen mit Leben gefüllt werden. Zusätzlich werden noch einige Fragen, die diesen Bereichen zuzuordnen sind sowie statistische Fragen aufgenommen.

Dabei sind die Interviewanforderungen für die Befragten möglichst gering zu halten. Die Fragestellungen sind also möglichst klar zu wählen.

### 4.8.1 Formulierung der Fragen

Bei der Formulierung der Fragen ist nach offenen Fragen ohne Antwortvorgaben und geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zu unterscheiden. Sie sind nach Bedarf einzusetzen.

Bei der offenen Frage formuliert die/der Befragte Ihre/seine Antwort selbst in eigenen Worten. Dieses lässt spontane Reaktionen der Befragten zu und die Antworten zeigen häufig Probleme oder auch Verbesserungsvorschläge auf, an die bei der Erstellung des Fragebogens gar nicht gedacht worden ist. Dadurch erhalten die Antworten einen exploratorischen Charakter. Sie bieten also die Möglichkeit noch nicht festgestellte Sachverhalte zu erkunden. Offene Fragen setzen jedoch häufig von den Befragten Artikulationsfähigkeit, Information und Motivation voraus.<sup>49</sup> Als Nachteil ist auch anzusehen, dass der/die InterviewerInnen die Aussagen der Befragten bei der Niederschrift verzerrt, insbesondere wenn es sich um sehr

---

<sup>49</sup> Vgl. Kromrey, (1997) S. 352.

umfangreiche Antworten handelt, die zusammengefasst werden müssen. Sie werden daher in unserer Befragung nur sehr vereinzelt gestellt.

Bsp.: Woran denken Sie als erstes, wenn Sie das Stichwort Verwaltung hören?

Der Fragebogen besteht also hauptsächlich aus geschlossenen Fragen. Diese werden auch als „Multiple-Choice-Questions“ bezeichnet.<sup>50</sup> Sie geben den Befragten mindestens zwei Antwortmöglichkeiten vor. Es kann jedoch auch jede andere beliebige Anzahl von Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden, aus denen die Befragten „ihre“ Antwort auswählen. Da hierdurch der eigene Beantwortungsspielraum der Befragten wegfällt, sollten möglichst viele und umfassende Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden, um diesen Nachteil zu minimieren.<sup>51</sup> Geschlossene Fragen erhöhen durch die größere Einheitlichkeit der Antworten die Vergleichbarkeit. Sie erleichtern die Aufnahme und Auswertung.<sup>52</sup>

Bsp.:			
Wissen Sie, wer Ihr/e	Ja	Nein	Weiß nicht genau
Bürgermeister/in ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Damit die Fragen von allen Befragten möglichst einheitlich verstanden werden, müssen einige Regeln bei der Formulierung der Fragen beachtet werden.<sup>53</sup>

1. Die Fragen sollen unter Beachtung des sachlichen Zwecks der Fragestellung möglichst einfach formuliert sein. Sie sollen nicht zu lang sein, einfache Sachverhalte ansprechen und keine komplizierten Sätze enthalten.
2. Die Fragen sollen möglichst eindeutig sein. Die Befragten sollen also genau erkennen können, was tatsächlich erfragt werden soll. Ggf. müssen die Begriffe erklärt werden.

<sup>50</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (1995) S. 308.

<sup>51</sup> Vgl. Mayntz/Holm/Hübner (1978) S. 108f.

<sup>52</sup> Vgl. Atteslander (1995) S. 183.

<sup>53</sup> Vgl. Atteslander (1995) S.192f, Kromrey, (1997) S. 349 f und Schnell/Hill/Esser (1995) S. 313f.

3. Die Fragen dürfen die Befragten nicht überfordern. Bezugnehmend auf unsere Befragung dürfen den „BürgerInnen auf der Straße“ keine Fragen zu verwaltungsinternen Begriffen gestellt werden.
4. Die Fragen sollen möglichst neutral gestellt werden. Die Befragten sollen ihre tatsächliche Meinung wiedergeben und nicht aufgrund einer Suggestivfrage die Antwort geben, von der sie meinen, dass es sich hierbei um die gewünschte handelt.
5. Die Fragen sollen formal „balanciert“ sein. Sie sollen alle negativen und positiven Antwortmöglichkeiten beinhalten.

Wichtig ist außerdem, dass sich die vorgegebenen Antwortalternativen auf das wesentliche beschränken und von der Anzahl überschaubar bleiben, damit sich die Befragten auch nach Beendigung der Frage auch noch an die erste Antwortalternative erinnern können. Die Anzahl der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten sollte auf die Fragestellung zugeschnitten sein. Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten.

- Antwortdichotomie (ja/nein) gilt hierbei als die einfachste Form. Eine Differenzierung der zu erfassenden Einschätzungen ist hierbei jedoch nicht möglich, da die Befragten zu einer klaren und eindeutigen Stellungnahme gezwungen werden. Dieses kann schlimmstenfalls zu einer Verweigerungshaltung bei den Befragten führen.
- Eine Zwischenkategorie (teils/teils) lässt zwar eine differenziertere Darstellung der Einschätzungen zu. Sie verführt jedoch leicht zur „Flucht in die Mittelwerte“, sobald sich die Befragten nicht entscheiden können oder wollen.<sup>54</sup> Wenn sich dieses Antwortverhalten häuft, kann es schließlich zu einem Artefakt, also einem Konstrukt der sozialen Wirklichkeit, bei den gemäßigten Positionen führen.
- Bei der Vorgabe von mehr als drei Antwortkategorien sollten den Befragten rechts und links der Mittelposition jeweils die gleiche Anzahl von Alternativen

---

<sup>54</sup> Vgl. Mayntz/Holm/Hübner (1978) S. 109.

vorgegeben werden. Hierdurch wird eine suggestive Beeinflussung des Antwortverhaltens verhindert.<sup>55</sup>

- Weiterhin besteht die Möglichkeit von Mehrfachnennungen bei der Beantwortung von Fragen. Die Befragten müssen auf diese Möglichkeit jedoch bereits vor der Fragestellung hingewiesen werden.<sup>56</sup>

Wir haben uns in unserer Befragung größtenteils für die Vorgabe von fünf Antwortmöglichkeiten entschieden, die wir zusätzlich noch mit „Smileys“ versehen haben. Sie reichen von ja/sehr/sehr gut/absolut bis nein/mangelhaft/schlecht.

#### **4.8.2 Struktur des Fragebogens**

Die InterviewerInnen informieren durch eine persönliche Anrede die zu Befragenden über den Zweck und Inhalt der Befragung. Sie wecken durch den Hinweis auf die Einmaligkeit der Zukunftskonferenz das Interesse. Es wird auf eine schriftliche Einleitung verzichtet, da die Befragung in Interviewform erfolgt und die zu Befragenden auf das Thema Verwaltung der Zukunft hingewiesen werden sollen.

Einleitend wird ein Schlagwort abgefragt, worauf dann die Abfrage von allgemeinen Daten zum Kontakt mit Behörden erfolgt. Dieses hilft bei der Einstimmung in die Thematik und beispielsweise mit der Frage nach dem letzten Behördenkontakt, ist der zu Befragende bereits in Gedanken in die Situation zurückversetzt. Daher können dann die weiteren Fragen mit dem letzten Erlebnis gut in Verbindung gebracht werden.

Im ersten Teil des Fragebogen wird wegen der Individualität der jeweiligen Antworten bei den Fragen eins bis vier auf die Vorgabe von verschiedenen Antwortmöglichkeiten verzichtet, und die Form der offenen Frage gewählt.

Bei allen weiteren Fragen werden die möglichen Ausprägungen in verbaler oder/und zeichnerischer Form vorgegeben.

---

<sup>55</sup> Vgl. Atteslander (1995) S. 179.

<sup>56</sup> Vgl. Mayntz/Holm/Hübner (1978) S. 110.

Dabei wird einerseits eine Antwortdichotomie mit Zwischenkategorie wie z.B. bei der Frage 5 gewählt und andererseits eine fünfer Skalierung, die auf einem extra Zettel dargestellt wird, für die von der Arbeitsgruppe „Verwaltung der Zukunft“ vorgegebenen Themengebiete. Bei der letzt genannten Form können die zu Befragenden bei der Beantwortung auf die „Smileys“ schauen, die verbale Erklärung dazu lesen und sich für eine Ausprägung bei der Beantwortung entscheiden.

Der Vorteil dieses Hilfsmittels liegt darin, dass die ständige Wiederholung der Ausprägungen unterbleiben kann und damit eine Zeitersparnis erreicht wird.

Um eine aussagefähige Datenerhebung zu erhalten, werden aus den verschiedenen Bereichen Fragen gestellt, was wiederum einer Ermüdung vorbeugen soll. Durch eine abschließende Frage zu jeden Themenbereich soll Neugier auf die nächste Rubrik geweckt werden.

Die Anordnung der Fragen erfolgt in Themenkomplexen, in denen bei verschiedenen Themen die Abfolge im Hinblick auf die sachliche Zusammengehörigkeit gewählt wird. Ziel ist es, dass die zu Befragenden bei der Beantwortung nicht ständig Gedankensprünge machen sollen.<sup>57</sup>

Zu jedem Themenbereich werden einleitende Fragen formuliert, auf welche die spezielleren Fragen folgen. So werden grobe Zufriedenheiten abgefragt und anschließend einzelne Fragen gestellt, anhand derer man die Zufriedenheit messen kann. Das entspricht einer nach logischen als auch psychologischen Gesichtspunkten gestalteten Befragung.<sup>58</sup> Der Themenbereich wird mit einer Frage zur Gesamtzufriedenheit abgeschlossen.

- ❖ Die erste Frage nach dem Schlagwort dient der Einstimmung zur Befragung und soll das Interesse der/des Befragten wecken.<sup>59</sup>
  
- ❖ Die im Allgemeinen Teil folgenden Fragen 2 bis 4 werden ebenfalls als offene Fragen formuliert, da keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden können.

---

<sup>57</sup> Vgl. Atteslander (1995), S. 194.

<sup>58</sup> Vgl. Atteslander (1995), S.194.

<sup>59</sup> Vgl. Atteslander (1995), S. 194, Kromrey (1997), S. 358.

Dieses soll dazu dienen, dass sich jede/jeder Befragte u.a. an den letzten Behördenkontakt erinnert.<sup>60</sup>

- ❖ In der Rubrik „Umgang mit Behörden“ wird die/der Befragte erstmals mit den verschiedenen Ausprägungen, die sich durch den gesamten restlichen Fragebogen hindurch-ziehen, konfrontiert und das Interesse durch die Visualisierung geweckt.
- ❖ Ähnliche Fragen werden zu einem Fragepunkt zusammengefaßt, damit die Beantwortung in einem sachlichen Zusammenhang erfolgen kann, wie z.B. bei der Frage 4 in der Rubrik „Umgang mit Behörden“
- ❖ Die Rubrikenbildung birgt den Ausstrahlungseffekt in sich. So wird bei jedem neuen Themenbereich die Zusammengehörigkeit der Fragen deutlich und nicht jede Frage isoliert betrachtet.  
Dieser Effekt kann bewusst, sofern diese Ausstrahlung gewollt ist, eingesetzt werden, welches bei aufeinanderbauenden Fragen sinnvoll ist<sup>61</sup>, wie z.B. bei den Frage 5 und 6 „Bedürfnisse der Jugendlichen“.
- ❖ Die Fragen sind nicht nur auf die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Befragten ausgerichtet, sondern auch auf persönliche Einschätzungen und Empfindungen. So wird mit der Frage 1 bei dem Modul „Beteiligungsformen“ nach der Stärke des Interesses gefragt und mit der Frage 6 bei dem Modul „Stadtentwicklung/...“ nach der Einschätzung, wie wohl sich die EinwohnerInnen in der Gemeinde fühlen. Diese Angaben sind von der Aussagekraft eher als subjektiv zu bewerten.
- ❖ Insbesondere mit der Befragung zur „Verwaltung der Zukunft“ wird nicht etwa die Rangfolge zwischen den vorgegebenen wichtigen Themen für die Zukunft

---

<sup>60</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 108.

<sup>61</sup> Vgl. Kromrey (1997), S. 361.

erfragt, sondern welche Wichtigkeit die einzelnen Themen für sich gesehen haben.

- ❖ Auf die Verwendung von Filterfragen<sup>62</sup> wird verzichtet, da keine Verzweigungen gewollt sind.
- ❖ Am Ende der Befragung werden sozialstatistische Angaben abgefragt. Bewusst erfolgt es an dieser Stelle, damit die Befragten ungehemmt antworten können und die Auskünfte zur eigenen Person nicht im Vordergrund stehen. Interviews, die mit persönlichen Fragen beginnen, können dazu führen, dass die Befragten verstimmt werden und ggf. die Befragung nicht beenden.<sup>63</sup>
- ❖ Zum Ende des Fragebogens hat der/die InterviewerInnen den Zeitpunkt und Ort der Befragung auszufüllen. Dieses macht im Hinblick auf künftige oder vorherige Befragungen Sinn, um vergleichen zu können und eine positive oder negative Entwicklung festzustellen zu können.

---

<sup>62</sup> Vgl. Atteslander (1995), S. 195.

## 5. Auswertung der Befragung

### 5.1 Einleitung

Die Befragung wurde an sechs verschiedenen Tagen in ganz Schleswig-Holstein durchgeführt. Die InterviewerInnen waren u.a. in Bad Segeberg, Neumünster, Kaltenkirchen, Kiel, Husum, Flensburg, Süderbrarup, Schwarzenbek, Lauenburg, Schleswig, Lübeck, Plön, Bad Schwartau unterwegs. Über die sechs Tage hinaus war es allerdings auch weiterhin erforderlich „auf Schritt und Tritt“ einen Fragebogen zur Hand zu haben und BürgerInnen zu interviewen, so dass insgesamt 526 Befragungen erfolgten.

Da es sich hierbei um eine Befragung zur Verwaltung der Zukunft handelte, hat die Projektgruppe auch das Medium Internet anfänglich zur Datenerhebung herangezogen, welches sich allerdings als schwierig herausstellte und aufgrund dessen wieder verworfen wurde. Die Schwierigkeit bestand in dem Moment, wo Verständnisfragen zu den einzelnen Fragen aufgetreten sind und diese zu erläutern gewesen wären.

Die Interviews wurden absichtlich nicht mit Vorankündigung in den Behörden geführt, sondern Zielobjekt waren die BürgerInnen auf der Straße. Es sollten nicht nur diejenigen befragt werden, die gerade aus der Behörde heraustreten und von dem aktuellen Erlebnis, sei es eine Genehmigung oder Ablehnung, beeinflusst die Fragen beantworten. Allerdings wurden auch einige Gespräche in den Wartezonen der Behörden geführt, was sich hier manchmal als eine Art „Abrechnung mit der Behörde wegen langer Wartezeiten“ darstellte.

Die Aussagekraft der Auswertung kann insgesamt nur bedingt auf die Kreise Nordfriesland, Pinneberg, Steinburg und Stormann sowie auf die Stadt Flensburg projiziert werden, da sich hier nur sehr wenig InterviewpartnerInnen fanden.

Zurückzuführen ist dieses vermutlich zum einen auf die an den Befragungstagen herrschenden schlechten Witterungsbedingungen und zum anderen auf die allgemein herrschende Zeitnot. Vielfach spielte aber auch eine generelle Ablehnungshaltung gegenüber Befragungen auf offener Straße eine Rolle.

---

<sup>63</sup> Vgl. Mayntz, Holm, Hübner (1978) S. 114.

Allerdings darf dabei nicht außer acht gelassen werden, dass das Projektteam, welches sich zum Zwecke der Befragung in 3 Teams aufgesplittet hatte, aufgrund der nur wenig zur Verfügung stehenden Interviewtage nicht die Zeit hatte, einen Ort ein weiteres Mal aufzusuchen. Infolgedessen wäre hier, um eine Aussage aus den o.g. Kreisen und der Stadt Flensburg zu bekommen, eine Nacherhebung von Nöten.

Ganz anders hingegen, waren die Ergebnisse in Kiel und im Kreis Herzogtum Lauenburg. Diese liegt wohl daran, dass das Interviewteam hier wohnhaft ist und auch außerhalb der 6 Interviewtage immer einen Fragebogen parat hatte und stets auf der Suche nach bereitwilligen InterviewpartnerInnen war.

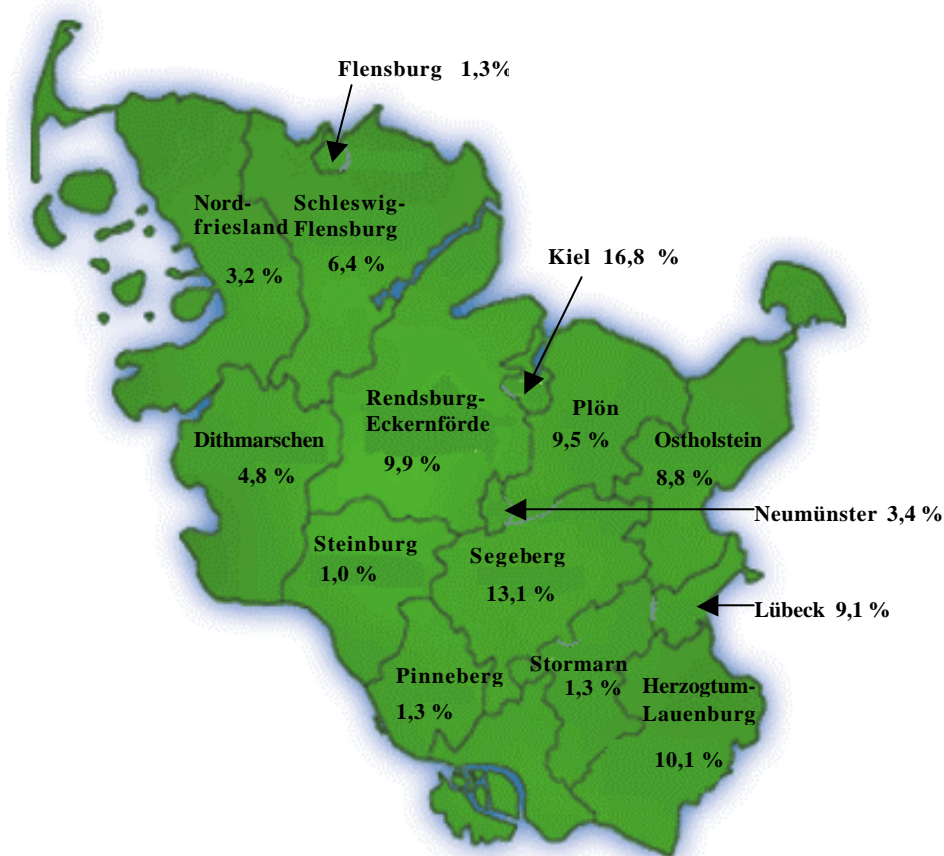
## 5.2 Basisdaten

Insgesamt wurden 526 Personen befragt, davon waren 280 weibliche und 246 männliche.

Nach Altersgruppen unterschieden, ergibt sich folgendes:

<b>Altersgruppe</b>	<b>Häufigkeit</b>
unter 16 Jahren	21
16 – 25 Jahre	84
26 – 35 Jahre	153
36 – 45 Jahre	96
46 – 55 Jahre	81
56 – 55 Jahre	58
über 65 Jahre	33
Gesamt	526

Die Kreise und kreisfreien Städte sind wie folgt vertreten:



### 5.3 Erlebnisse bei der Befragung

Die Befragung der BürgerInnen auf der Straße war zum einen sehr schwierig, weil der Mensch an sich immer in Zeitnot steckt und zum anderen, weil der Fragebogen sehr umfangreich gestaltet war.

Von vielen „Opfern“ kam als Antwort:

- Keine Zeit
- Interessiert mich nicht
- Es ändert sich ja doch nichts
- zu viele komplizierte Fragen

Wenn auch die Befragten anfangs sagten, kaum Zeit zu haben, so haben sie sich doch bei der Beantwortung diese genommen und sehr gewissenhaft geantwortet. Gerade die Personen, die auf den ersten Blick so aussahen, als ob sie keine Antworten geben würden, waren dann mit Begeisterung dabei.

Beispielhaft sind hier zwei ältere Damen zu erwähnen, welche von uns angesprochen wurden, als sie in der Fußgängerpassage auf einer Bank saßen. Bei dem Versuch unser Projekt vorzustellen, erfolgte bei dem Schlagwort „Verwaltung“ erst ein entsetzter Gesichtsausdruck und dann folgender Ausspruch:

„Ne, komm Mädels - lass gut sein. Ihr Beamte seid doch alle gleich. Euer Fragebogen landet doch wieder in der Schublade und das war's dann.“

Auf die Bemühung hin, ihnen zu erklären, dass genau diese Befragung dieses verbessern möchte, folgten dann nur noch weitere Beschimpfungen.

Der nächste „schwierige Fall“ war ein ehemaliger Feuerwehrbeamter in Norderstedt. Eigentlich hätte er überhaupt keine Zeit, er müsse gleich weiter, war die Antwort darauf, ob ich ihm einige Fragen stellen dürfe. Um es gleich vorwegzunehmen, die Befragung hat ca. 45 Minuten gedauert. Dafür kenne ich jetzt seinen normalen Tagesablauf und weiß darüber Bescheid, dass die Nachbarn den Fahrstuhl aufhalten, indem sie in der Lichtschranke stehen bleiben. Was natürlich sehr ärgerlich ist, wenn man im 4. Stock wohnt. Ich hätte keine Probleme von Norderstedt nach Hamburg-Blankenese zu kommen, da mir die zu benutzenden Linien bekannt sind und über den Fahrpreis bin ich jetzt auch informiert. Im übrigen darf man die pavillonartigen Sitzgruppen auf dem Rathausvorplatz tagsüber nicht benutzen und dort auch kein Bier trinken. All diese Informationen habe ich auf meine Fragen erhalten. Ach ja, die eigentlichen Fragen hat der auskunftsfreudige Herr mit der knapp bemessenen Zeit mir auch noch beantwortet.

In Neustadt, auf dem Rückweg zum Auto, sprach mich ein Passant an, ob ich denn eine Umfrage machen würde, er wolle doch unbedingt mitmachen. Ich erklärte ihm daraufhin, worum es gehen würde und startete mit den Fragebogen. Er war ganz begeistert, dass wir so etwas machen würden und antwortete entgegen meiner anfänglichen Bedenken, aufgrund seines ungepflegten Erscheinungsbildes, sehr engagiert.

### **5.3.1 Fragebogen - Allgemeiner Teil -**

Gleich auf der ersten Seite war zu beobachten, dass die Befragten lange über ein Schlagwort nachdachten, weil sie doch so gerne etwas Positives sagen wollten. Einige entschuldigten sich gleich danach, aber es würde eben alles so lange dauern.

Die weiteren Fragen auf der ersten Seite des Fragebogens konnten von den Befragten ohne Umschweife beantwortet werden.

Als Fazit lässt sich aus der Beantwortung der gestellten Fragen schließen, dass die Mehrheit der Befragten die Internet-Alternative dem persönlichen Behördenkontakt vorziehen würde.

Selten kamen den Befragten die Bedenken in Richtung „Gläserner Mensch“. Deutlich überwiegend sind die BürgerInnen sehr wohl dafür, sich verschiedene Wege zu ersparen und alles in einer Dienststelle zu erledigen.

Lediglich bei den Fragen nach „Wissen Sie wer Ihr/e Bürgermeister/in bzw. die Gemeinde-/StadtvertreterInnen ist/sind?“ wurde kurz gestoppt und überlegt. Es kam auch vor, dass es einigen sichtbar peinlich war, sich so wenig für die örtliche Kommunalpolitik zu interessieren.

Ein Amerikaner mit Wohnsitz in Norderstedt war so freundlich, eine Story von seinen Erfahrungen mit deutschen Behörden zu erzählen. Abgesehen davon, dass er die Gründe für die polizeiliche Meldepflicht noch nicht erkannt hat, meldete er sich damals in Zweibrücken an, wo er studierte. Als er von dort nach Norderstedt verzog, wollte er sich „typisch deutsch“ auch anmelden. Dieses sei, wurde ihm erklärt, nicht ohne eine Abmeldebestätigung aus Zweibrücken möglich. Völlig unverständlich war es für ihn, dass es keine andere Möglichkeit gab, als nach Zweibrücken zu fahren.

### **5.3.2 Umgang mit Behörden**

Dieser Fragenkomplex wurde von sehr unterschiedlichen Emotionen begleitet. Es folgten Berichte und Geschichten, wann die Befragten mit dem Umgang zufrieden oder unzufrieden waren. Es ging über die Aussage, dass Sondertermine außerhalb der Sprechzeiten vereinbart, Hilfestellung beim Ausfüllen eines Formulars gegeben wurden, bis hin zu Freundlichkeit der MitarbeiterInnen.

Dagegen wurden auch Äußerungen wie: „Öffnungszeiten – welche Öffnungszeiten?“, „Für Berufstätige absolut unannehmbar“, „Nie geht einer ans Telefon!“ oder „Keiner hat da Ahnung!“ gemacht.

Diese Aussagen waren nach unserer Erfahrung bei der Befragung quer durch alle Altersstufen zu hören. Hierbei muss auch darauf hingewiesen werden, dass nicht zuletzt die Entscheidung, die auf einen Antrag folgt, natürlich die Aussage beeinflusst.

So war da eine junge Schulabgängerin, die sich auf das Schlechteste beraten fühlte, bei der Suche nach Wohnung, Ausbildungsplatz und einer Perspektive. Nur, dass sie für ihren Traumberuf nicht die erforderliche Qualifikation mit sich bringt und damit der Mitarbeiter in diesem Fall vom Arbeitsamt nichts Positives sagen konnte, sah sie nicht ein. Verschärft wurde dieses spannungsgeladene Gespräch durch lange Wartezeiten „für Nichts“ und einer hitzigen Debatte, was getan werden könne.

Ebenso waren deutliche Emotionen zu spüren, als eine Bürgerin vor dem Besuch des Sozialamtes keine Zeit hatte die Befragung mitzumachen, anschließend jedoch durchaus dazu bereit war.

### **5.3.3 Beteiligungsformen**

Von einer ganz großen Gleichgültigkeit der Menschen kann nicht gesprochen werden. So sagte ein Ehepaar, dass es sich nicht ausreichend über Beteiligungsmöglichkeiten informiert fühle, aber sie es auch gar nicht wollen.

Ziemlich oft konnte man an den Reaktionen feststellen, dass die Befragten selbst überrascht waren von den eigenen Antworten in diesem Zusammenhang und meinten, sich mehr um die Belange vor Ort informieren zu müssen.

Allerdings trafen wir auch einen älteren Herren, der sich nach jahrelangem Engagement zurückzog, um die Jüngeren tätig werden zu lassen.

### **5.3.4 Bedürfnisse der Jugendlichen**

Besonders auffallend war hier die spontane Reaktion: „Ist die Jugendarbeit nicht verboten?“

Die Befragten in überwiegend ländlichen Regionen zeigten sich eher zurückhaltend im Hinblick auf diese Thematik. Hier sei man es gewöhnt die Kinder in den

Nachbarort oder die nächst- größere Gemeinde zu bringen, damit Sportvereine oder das Freibad aufgesucht werden können. In den Städten hingegen wurden ganz andere Ansprüche laut. Das Angebot sei einseitig, nicht auf die Jugendlichen zugeschnitten und veraltet.

Hinsichtlich der Einschätzungen über Probleme mit Drogen, Gewalt oder Rechtsradikalismus, waren die Antworten so unterschiedlich wie Tag und Nacht. Die einen wiesen die Thematik weit von sich weg und andere bejahten diese unter Beispielsangaben.

Erschreckend auffallend war, dass die Eltern sehr wohl die Jugendarbeit bemängeln und die Probleme sehen, aber gleichzeitig kaum Initiativen gegen diese Probleme unterstützen.

Beispielhaft sei die Stadt Schleswig genannt, deren BürgerInnen die Probleme hinsichtlich Drogen, Gewalt oder Rechtsradikalismus als schier unlösbar betrachten.

### **5.3.5 Stadtentwicklung/Wie leben die Menschen/**

#### **Soziale Frage**

Hier stießen wir gleich mit der ersten Frage in ländlichen Gegenden auf schallendes Gelächter: „Welche Autobahn? Welcher ÖPNV?“

Hier konnte festgestellt werden, dass diese Punkte eher wenig Anreize für die Wohnortwahl gaben. Deutlich bestimmend war die Infrastruktur und der Grundstücks-/oder Mietpreis.

Die Antworten oder Randbemerkungen zur Frage nach den Informationen über die Gestaltung des Wohnortes und Umweltschutzmaßnahmen in der Region, wurden ähnlich wie die „Beteiligungsfragen“ beantwortet: Man könne sich ja informieren, wenn es einen interessiert.

Interessant waren die Aussagen von Dorfbewohnern weit ab von jeglicher Wirtschaft und Arbeitsplatzangeboten, dass damit größte Zufriedenheit herrsche: „Man wäre ins Grüne gezogen um nicht ständig donnernde Lkws auf der Straße zu sehen und man wolle schließlich keine Wirtschaft auf dem Land“.

### 5.3.6 Verwaltung der Zukunft

Bei dem Themenbereich „Verwaltung der Zukunft“ ist anzumerken, dass die von uns getroffene Auswahl der angesprochenen Bereiche von den BürgerInnen als umfassend angesehen wurde.

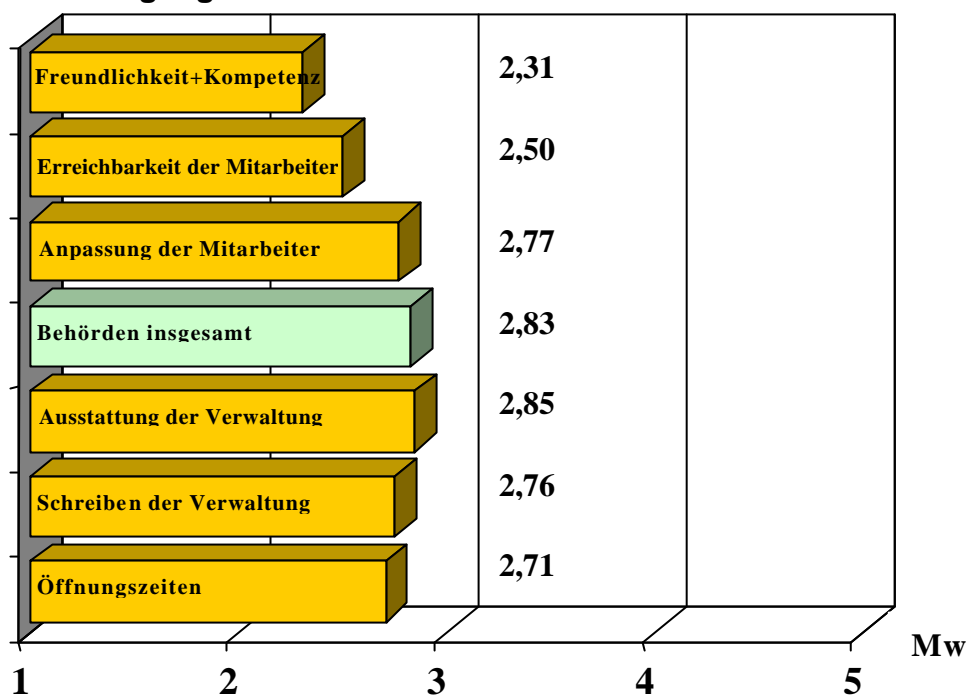
Auffällig und manchmal auch bedrückend war, dass einem die Befragten sehr häufig ihre Lebensgeschichten erzählt haben. Da dieses oftmals sehr ausführlich geschah, wurden dabei auch viele „intime Details“ mitgeteilt. Häufig schienen die Befragten glücklich darüber, dass sie mal jemanden hatten, der ihnen zuhörte. Dadurch bedingt, gestaltete sich die Befragung mitunter lustig, manchmal aber auch belastend.

### 5.4 Auswertung einzelner Fragen

Im Rahmen dieser Projektarbeit sind zu jedem Modul aussagekräftige und, aus Sicht der Projektgruppe, interessante Ergebnisse näher betrachtet worden, die u.a. durch einen hohen Mittelwert (Mw) auffielen.

Dabei wurde versucht, Interpretationsansätze für das jeweilige Ergebnis zu finden, die teilweise auch während der Befragung an die InterviewerInnen herangetragen wurden.

#### 5.4.1 Umgang mit Behörden



Zu dem aus insgesamt sieben Fragen bestehenden Modul

„Umgang mit Behörden“ äußerten sich zwischen 441 und 519 Personen zu den einzelnen Fragen. Der Mittelwert liegt insgesamt bei 2,69.

Anhand der Auswertung der Antworten nach Prozentpunkten lässt sich folgendes Ergebnis feststellen. 9,44 % der befragten Personen waren in Bezug auf den Umgang mit Behörden sehr zufrieden, 38,12 % überwiegend zufrieden, 32,53 % zufrieden, 13,8 % eher unzufrieden und 6,11 % unzufrieden.

Auffallend ist, dass mit zunehmenden Alter der befragten Personen auch die Zufriedenheit in Bezug auf den Umgang mit Behörden steigt. Der Mittelwert der unter 16 – 55-jährigen liegt bei 2,82, während der Mittelwert der 56 – über 65-jährigen bei 2,37 liegt.

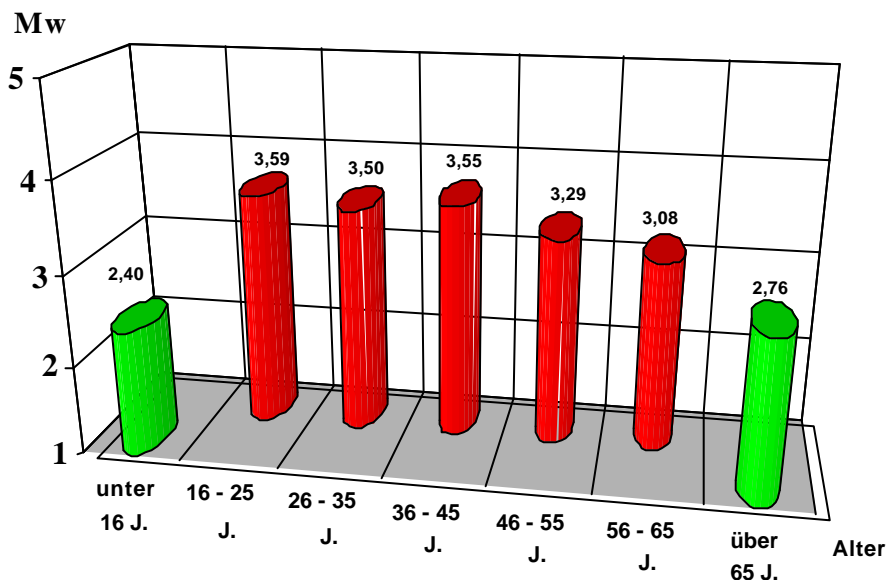
Ein signifikanter Unterschied zwischen den Geschlechtern lässt sich nicht erkennen.

Ein Grund für die ansteigende Zufriedenheit mit zunehmenden Alter könnte der Zeitfaktor sein. Während sich die unter 16 – 55-jährigen zum überwiegenden Teil noch in Schul-, Berufsausbildung bzw. in der Berufsausübung befinden, sind viele der 56 – über 65-jährigen bereits im Ruhestand bzw. in Rente. Damit haben die Älteren im Vergleich zu den Jüngeren wesentlich mehr Zeit für Behördengänge, da letztere neben den alltäglich anfallenden Arbeiten wie Hausaufgaben, Haushalt, Einkauf etc. auch in Bezug auf Familie und Freizeit mehr eingespannt sind.

Ein weiterer Grund könnte in der Häufigkeit der Behördengänge liegen. Die unter 16 – 55-jährigen haben aufgrund von z. B. Familie, Beruf, Hausbau oder Freizeit eher und häufiger Behördenkontakt als die 56 – über 65-jährigen.

Auf den ersten Blick gesehen, ist ein Mittelwert von 2,69 auf einer Skala von 1 – 5 eher positiv als negativ zu werten. Im Hinblick auf Bürgerzufriedenheit, ist dieses Ergebnis jedoch alles andere als zufriedenstellend. Ein Betrieb in der öffentlichen Wirtschaft könnte sich ein derartiges Ergebnis in der heutigen Zeit nicht erlauben. Die KundInnen würden sich über kurz oder lang der Konkurrenz zuwenden.

#### 5.4.1.1 Zufriedenheit mit der KundInnenfreundlichkeit in Bezug auf die Familiengerechtigkeit (z. B. Spielecke, Wickeltisch, etc.)



Diese Frage beantworteten 441 Personen. Der Mittelwert liegt bei 3,37, wobei hier ein beträchtlicher Unterschied in Bezug auf das Alter festgestellt werden konnte.

Während der Mittelwert der unter 16 - 55-jährigen bei 3,27 liegt, ist dieser bei den 56 – über 65-jährigen bei 2,92. Und lassen wir die unter 16-jährigen aus der Bewertung raus, dann ergibt sich ein Verhältnis der Mittelwerte von 3,48 zu 2,92.

Prozentual gesehen sind lediglich 5,7 % der befragten Personen mit der Familiengerechtigkeit sehr zufrieden, 16,1 % überwiegend zufrieden, 34,8 % zufrieden, 22,6 % eher unzufrieden und 20,8 % unzufrieden.

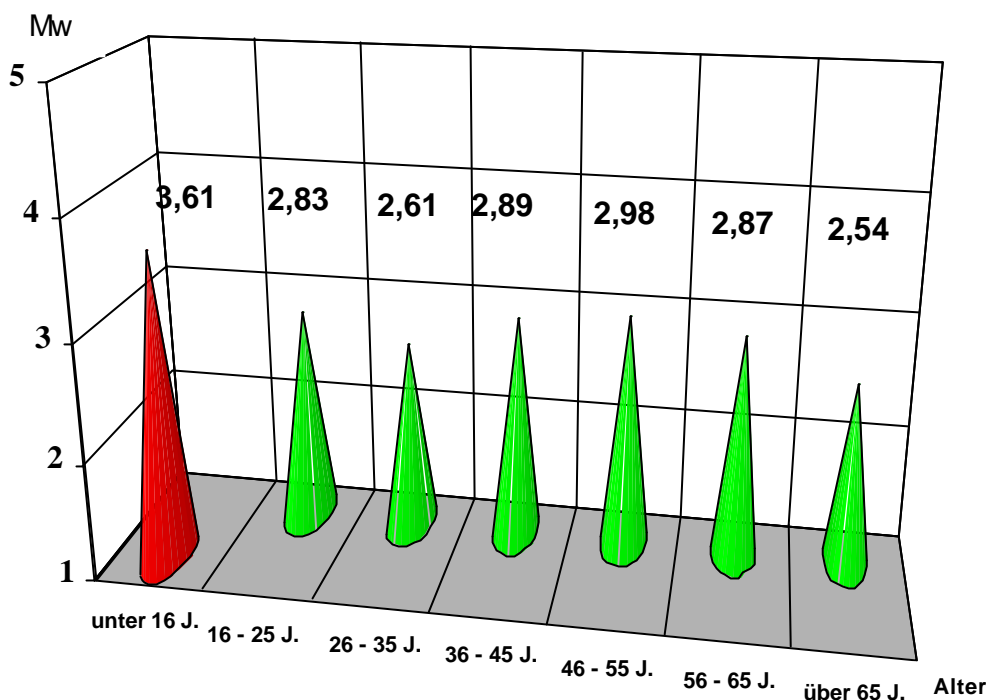
Auch hier ist das Ergebnis geschlechtsneutral. Der Mittelwert der Frauen liegt bei 3,35, der der Männer bei 3,38.

Dass lediglich 441 von 519 Personen diese Frage beantworten haben, lässt den Schluss zu, dass 78 Personen zum Zeitpunkt der Befragung keine Familie hatten. Infolgedessen kamen sie auch noch nicht in Verlegenheit, auf die familiengerechte Ausstattung einer aufgesuchten Behörde zu achten und konnten somit die Frage nicht beantworten.

Der auffällig hohe Mittelwert bei den 26 - 55-jährigen lässt sich darin vermuten, dass sich unter den befragten Personen viele Mütter und Väter befanden, die im Gegensatz zu den 56 – 65-jährigen, Behördengänge oft mit ihren Kindern zusammen erledigen müssen. Demzufolge achten die Jüngeren eher auf die familiengerechte Ausstattung einer Behörde z. B. mit Spielecken u. ä. als die Älteren. Andererseits könnte sich der hohe Mittelwert auch darin begründen, dass Spielecken nicht sichtbar bzw. wahrnehmbar sind.

Wird ein Vergleich der Mittelwerte zum Gesamtergebnis gezogen, so lässt sich feststellen, dass der Mittelwert in Bezug auf die Familiengerechtigkeit mit 3,37 deutlich unter dem des gesamten Moduls mit 2,69 liegt.

#### 5.4.1.2 Zufriedenheit mit den inhaltlichen Ausführungen der Schreiben der Verwaltung



507 der befragten Personen beantworteten diese Frage. Der daraus resultierende Mittelwert liegt bei 2,81. Dem Mittelwert von 2,99 der unter 16- bis 55-jährigen steht der Mittelwert von 2,71 der 56 – über 65-jährigen gegenüber. Dabei ist anzumerken, dass die Antworten der unter 16-jährigen bei einem Mittelwert von 3,61 lagen. Lassen wir diese außer Betracht, ergibt sich ein Mittelwert von 2,83 bei der Altersgruppe 16 – 55 Jahre. Demzufolge relativiert sich der Unterschied zwischen den Jüngeren und Älteren.

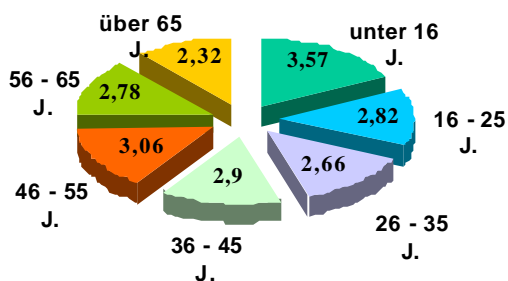
Ein geschlechtsspezifischer Unterschied war nicht festzustellen.

Die Auswertung nach Prozenten ergibt, dass 5,3 % der befragten Personen mit den inhaltlichen Ausführungen der Schreiben, die sie von der Verwaltung bekamen sehr zufrieden, 35,8 % überwiegend zufrieden, 36,6 % zufrieden, 16,9 % eher unzufrieden und 5,3 % unzufrieden waren.

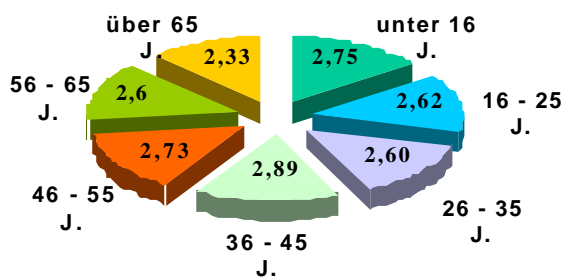
Grund für den hohen und damit alarmierenden Mittelwert bei den unter 16-jährigen könnte zum einen sein, dass sie aufgrund ihres Alters Probleme mit dem „Verwaltungsdeutsch“ haben und zum anderen, dass sie keine genaue Beurteilung aufgrund mangelnder Berührungspunkte mit der Behörde abgeben konnten und deshalb eher zu der Antwortmöglichkeit „zufrieden“ tendierten.

Rein rechnerisch gesehen ist ein Mittelwert von 2,81 als positiv zu werten. Dennoch ist die Tendenz zu einem Mittelwert von 3 und damit lediglich „zufrieden“ unverkennbar.

Zufriedenheit über die Verständlichkeit von Schreiben ( in Mittelwerten)

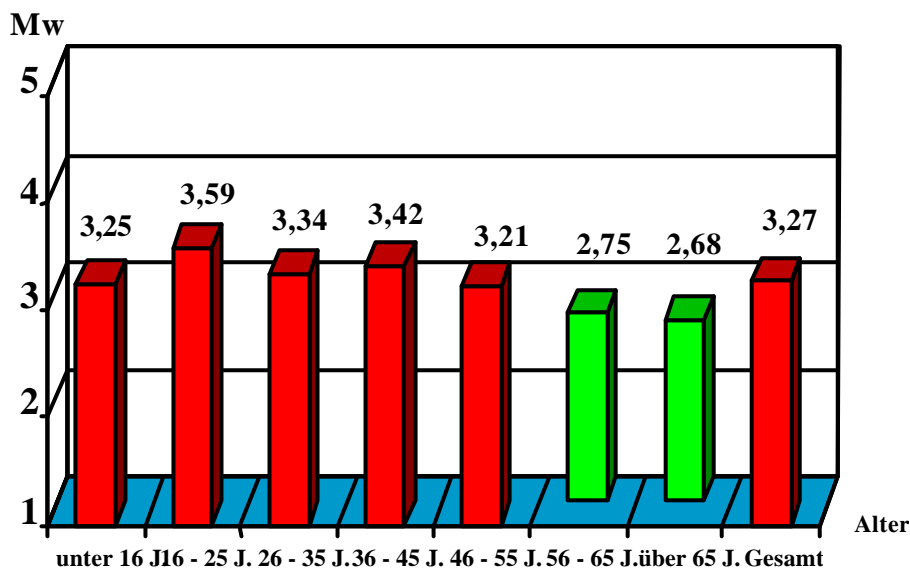


Zufriedenheit über die Übersichtlichkeit von Schreiben ( in Mittelwerten)



## 5.4.2 Beteiligungsformen

### 5.4.2.1 Fühlen Sie sich ausreichend informiert über Ihre Möglichkeiten sich zu beteiligen?



Die Frage wurde von insgesamt 521 Personen beantwortet, davon waren 243 männlich und 278 weiblich. Der Mittelwert beträgt 3,27 bei einem Höchstwert von 3,59 und einem Tiefstwert von 2,68. Hierbei ist auffällig, dass sich die 16 – 55-jährigen deutlich schlechter informiert fühlen als die über 55-jährigen. Frauen fühlen sich hierbei geringfügig schlechter informiert als Männer.

Möglich ist, dass Männer sich, bedingt durch ihren höheren Anteil unter den Berufstätigen, stärker selbst in diesem Umfeld informieren. Häufig werden Informationen, auch über Beteiligungsmöglichkeiten im beruflichen Miteinander, ausgetauscht.

Die Tatsache, dass die Älteren sich besser informiert fühlen, könnte darin begründet sein, dass sie eventuell schon lange einem Verein angehören und sich dort bereits engagieren. In diesem Bereich fühlen sie sich dann ausreichend informiert. Das Interesse an anderen Beteiligungsformen ist damit möglicherweise nicht mehr so groß. Die Einschätzung nicht ausreichend über die Beteiligungsmöglichkeiten informiert zu sein, könnte sich bei den unter 56-jährigen dadurch erklären, dass in dieser Altersgruppe der Informationsanspruch, bedingt durch den Wandel zur Informationsgesellschaft, erheblich höher ist.

Abgesehen von den unter 16-jährigen kann insgesamt festgestellt werden, dass sich die Befragten mit steigendem Alter besser informiert fühlen.

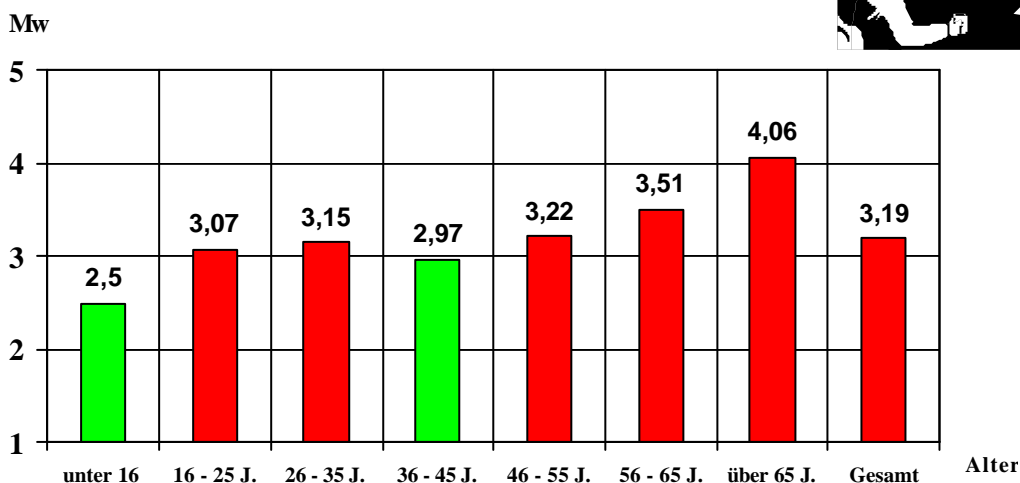
**5.4.2.2 Für wie notwendig halten Sie einen regelmäßigen Informationsaustausch zwischen EinwohnerInnen, Politik, Verwaltung und Gewerbe?**

Beantwortet wurde diese Frage von 521 Personen. Hiervon waren 244 männlich und 277 weiblich. Der Mittelwert beträgt 1,96 bei einem Höchstwert von 2,06 bei den 16 – 25-jährigen und den über 65-jährigen. Bei den 36 – 45-jährigen wurde ein Tiefstwert von 1,89 ermittelt. Frauen und Männer beantworteten diese Frage kongenial.

Die Tatsache, dass ein regelmäßiger Informationsaustausch bei allen Befragten für wichtig gehalten wird, deutet daraufhin, dass sie sich eine besseren Informationsfluss wünschen. Der Politik wird anscheinend nicht zugetraut, dass bestehende Probleme von ihr allein gelöst, sondern im Konsens mit den EinwohnerInnen, der Verwaltung und dem Gewerbe eventuell Lösungsansätze entwickelt werden können. Ein runder Tisch, der die verschiedenen InteressenvertreterInnen zusammen-bringt, wirkt auf die EinwohnerInnen demokratischer, weitblickender und damit zukunftsorientierter.



**5.4.2.3 In wie weit können Sie sich vorstellen, ein Ehrenamt zu übernehmen?**



Von den insgesamt 524 Antworten waren 245 männlich und 279 weiblich. Der Mittelwert beträgt 3,19 bei einem Höchstwert von 4,06 in der Altersgruppe der über 65-Jährigen und einem Tiefstwert von 2,50 bei der Altersgruppe der unter 16-jährigen. Ein Unterschied zwischen Frauen und Männern konnte bei dieser Frage nicht festgestellt werden. Abgesehen von den unter 16-jährigen ist die Bereitschaft ein Ehrenamt zu übernehmen bei den 36 – 45-jährigen mit 2,97 am höchsten. Mit steigendem Alter sinkt die Bereitschaft zur Übernahme eines Ehrenamtes.

Die grundsätzlich niedrige Bereitschaft zur Übernahme eines Ehrenamtes kann auf den bereits frühzeitig herrschenden Leistungsdruck zurückgeführt werden. In unserer Gesellschaft ist mittlerweile die Frage nach dem finanziellen Vorteil die wichtigste. Ein Ehrenamt bringt in dieser Hinsicht überhaupt nichts ein, sondern es kostet Zeit und Kraft, die für andere aufgebracht werden müssen. Es ist zu vermuten, dass die eigenen Bedürfnisse im Vordergrund stehen. Weiterhin ist anzunehmen, dass die unter 16-jährigen noch am meisten Zeit haben, sich neben der Schule ehrenamtlich in Sportverein oder Feuerwehr zu betätigen.

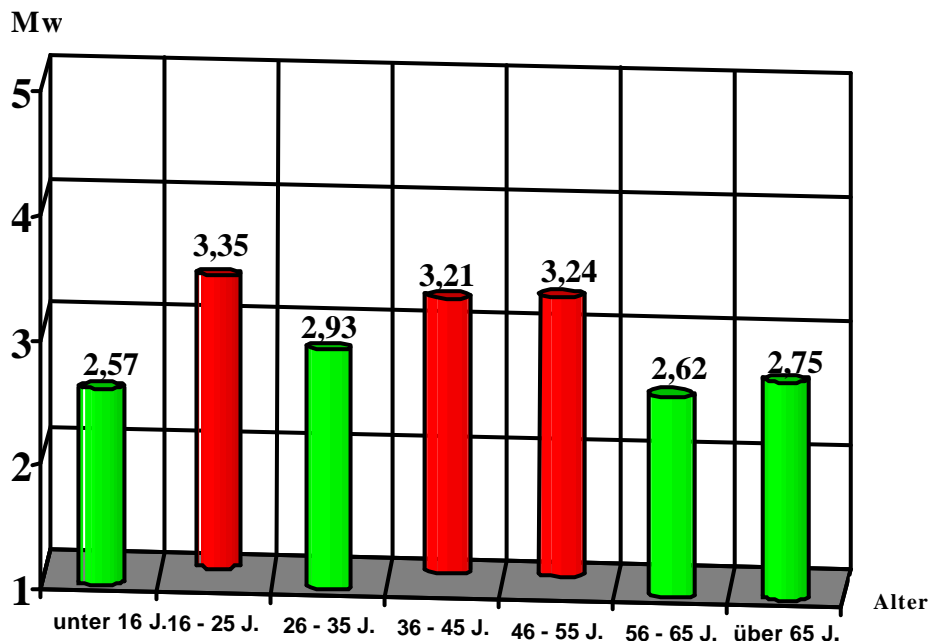
Die 36 – 45-jährigen sind meist beruflich in einer einigermaßen gefestigten Position, die es ihnen erlaubt, sich in ihrer Freizeit wieder um ein Ehrenamt zu kümmern. Vielleicht werden sie auch durch ihre Kinder erneut hierzu animiert. Ab 46 Jahren beginnt bereits der Rückzug aus dem Ehrenamt. Wahrscheinlich kommt dann bereits der Gedanke, nun könnten auch mal „die anderen ran“.

Die in den Medien und von der Politik dargelegte mangelnde Bereitschaft ein Ehrenamt zu übernehmen, spiegelt sich eindeutig in den Umfrageergebnissen wider.

### **5.4.3 Bedürfnisse der Jugendlichen**

#### **5.4.3.1 Zufriedenheit mit den angebotenen Möglichkeiten**

Insgesamt 485 Personen der Befragten beantworteten diese Frage. Der hieraus resultierende Mittelwert gesamt liegt bei 3,03, also eher im befriedigenden Bereich auf der von uns gewählten Skala.



Bei der Auswertung nach dem jeweiligen Geschlecht lässt sich nur eine geringfügige Unterscheidung feststellen. So ist bei den weiblichen Befragten ein Mittelwert von 3,13 und bei den männlichen ein Wert von 2,92 ermittelt worden. Insgesamt ist eine mittelmäßige Zufriedenheit in Hinblick auf die angebotenen Möglichkeiten festzustellen.

Weiterhin lässt sich bei der Auswertung anhand der Altersstruktur ein Gefälle erkennen, dass sich bis auf die Altersgruppen bis unter 16 Jahren erstreckt.

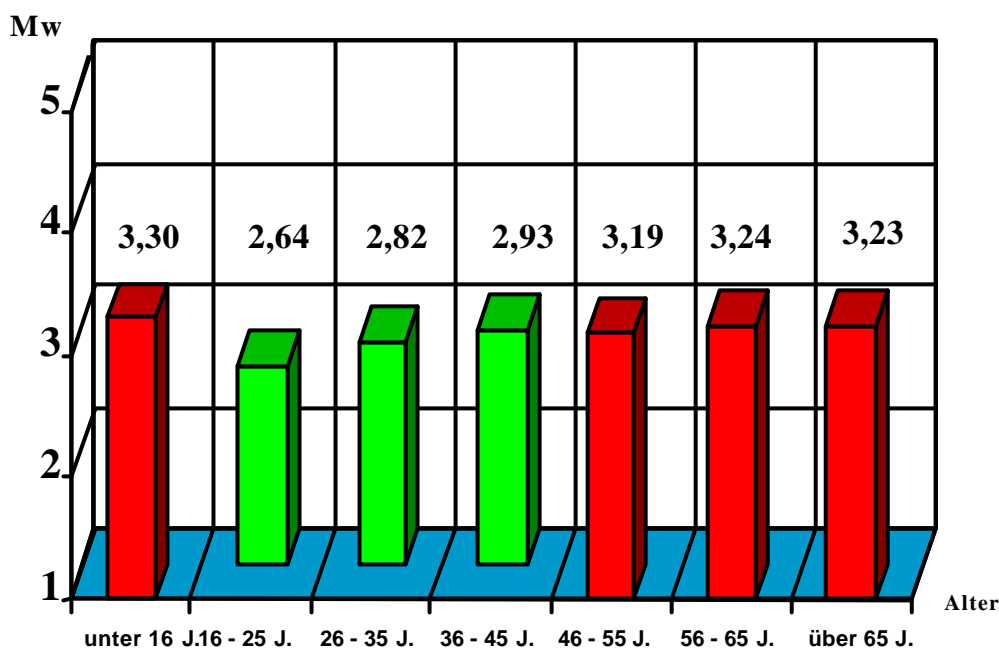
Einzige Ausnahme an dem oben aufgezeigten Profil ist ein alarmierend hoher Mittelwert von 3,35 bei den 16-25-jährigen und die allgemein eher bedingte Zufriedenheit beim verbleibenden Rest der Befragten.

Ausschlaggebend für den oben erwähnten Mittelwert der 16-25-jährigen ist sicherlich die direkte Betroffenheit dieser Altersgruppe. Sie sind die Zielgruppe der meist politisch veranlassten bzw. angebotenen Möglichkeiten und sind somit in der Lage diese am qualifiziertesten zu beurteilen. Ein Faktor, der sicherlich mit zu berücksichtigen ist, sind die in der heutigen Zeit knappen Finanzmittel, die einem weiter gefächerten und damit auch ansprecheren Angebot entgegenstehen. Problematisch ist sicherlich auch die Akzeptanz seitens der Jugendlichen von den angebotenen Möglichkeiten, da diese meistens nicht den Bedürfnissen der Jugendlichen angepasst sind.

### 5.4.3.2 Einschätzung der Intensität hinsichtlich von Problemen in Bezug auf Rechtsradikalismus, Drogenmissbrauch und Gewalt

Bei dieser Frage waren insgesamt 498 Antworten zu verzeichnen, sowie ein entsprechender Mittelwert von 2,96, was einer eher mittleren Intensität hinsichtlich der in dieser Frage angesprochenen Problemfelder entspricht.

Bei einer genauen Betrachtung der Auswertung nach der jeweiligen Altersstufe lässt sich unter Außerachtlassung der unter 16-jährigen mit einem Mittelwert von 3,30, eine zunehmende Problemwahrnehmung mit steigendem Lebensalter erkennen.



Geschlechtsspezifisch lässt sich keine Unterscheidung treffen.

Eine mögliche Erklärung für die o.g. zunehmende Problemwahrnehmung, ist die Sensibilität, die vermutlich bei Eltern, deren Kinder betroffen sein könnten, vorhanden ist.

Aber auch die in der heutigen Gesellschaft vorherrschende Kompensierung des Leistungsdrucks mittels Drogen aller Art, könnte für eine relativierte Wahrnehmung der Drogenproblematik sprechen.

Anzumerken bleibt an dieser Stelle, dass bei dieser Auswertung eine Gewichtung auf die Drogenproblematik erfolgte, da diese von den Befragten am meisten thematisiert wurde.

#### **5.4.3.3 Feststellung inwieweit Präventionsarbeit zu Rechtsradikalismus, Drogenmissbrauch und Gewalt stattfindet**

Unter diesem Gesichtspunkt antworteten insgesamt 480 der befragten Personen. Es wurde ein Mittelwert von 3,43 ermittelt.

Auffallend bei der Auswertung ist, dass fast alle Altersgruppen, mit Ausnahme der 56-65-jährigen und der unter 16-jährigen, die stattfindende Präventionsarbeit mit einem weitestgehend „befriedigend“ beurteilten und eine Tendenz zum Beurteilungskriterium „eher schlecht“ zu erkennen ist.

Auch geschlechtsspezifisch lässt sich eine geringfügige Unterscheidung erkennen. So beurteilen die Männer die stattfindende Präventionsarbeit mit einem Mittelwert von 3,32 und die Frauen mit 3,52, also deutlich negativer.

Ein Grund hierfür könnte der in heutiger Zeit zu verzeichnende Anstieg „der Mütter, die zu Hause bleiben“, also Kinderbetreuungszeiten in Anspruch nehmen, sein. Diese erfahren eine bessere Einbindung in das soziale Umfeld und besitzen eher ein Wissen über konkrete Maßnahmen der Präventionsarbeit in ihrer Kommune, als die überwiegend berufstätig stark eingebundenen Männer.

Weiterhin könnte die oben angesprochene Beurteilung der Situation dadurch zustande kommen, dass gegen die Offensichtlichkeit von Problemen mit Drogen Rechtsradikalismus, Drogen und Gewalt in der jeweiligen Kommune nichts Effektives unternommen wird. Ursächlich für diesen Aspekt sind bis zu einem gewissen Grad auch die heutzutage notwendigen Einsparungen im öffentlichen Haushalt bei einem stetig wachsenden Aufgabenbereich.

Der Stellenwert der Präventionsarbeit spielt eine wesentliche Rolle, welches sich auch aus der Einschätzung der Wichtigkeit der Aufklärungsarbeit ablesen lässt.

Eindeutig ist erkennbar, dass die Präventionsarbeit, mit einem Mittelwert von insgesamt 1,36, der sich durch alle befragten Altersgruppen in dieser oder ähnlicher Gestalt darstellt, durchaus eine Priorität besitzt.

Hinsichtlich der Unterscheidung nach dem Geschlecht beurteilen Frauen die Präventionsarbeit mit einem Mittelwert von 1,25, Männer hingegen mit einem Mittelwert von 1,49 als sehr wichtig .

Aus diesen Ergebnissen lässt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Priorität von Präventionsarbeit für jeden einzelnen und ihrer tatsächlichen Verwirklichung erkennen. Das bedeutet, je mehr sich die BürgerInnen für dieses Thema interessieren, um so mehr achten sie darauf, was in ihrer Kommune diesbezüglich verwirklicht bzw. umgesetzt wird.

Weiterhin wurde die Bevölkerung in den letzten Jahren durch Publikationen auf das Thema „Präventionsarbeit“ sensibilisiert.

Ein weiterer Gesichtspunkt für die als wichtig empfundene Thematik wäre die sowohl allgemeine, als auch vielleicht die eigene Betroffenheit, da z.B. ein Fall von Drogenmissbrauch in der Bekanntschaft oder in der Familie existiert.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass sich die Präventionsarbeit als Thematik in dem heutigen Gesellschaftsbild etabliert hat.

#### **5.4.4 Stadtentwicklung/Wie leben die Menschen/ Soziale Frage**

##### **5.4.4.1 In wie weit sind Sie über Vorhaben/Änderungen bezüglich der Gestaltung Ihres Wohnortes informiert?**

Insgesamt äußerten sich 513 Befragte. Der Mittelwert liegt bei 2,99; mit einem Höchstwert von 3,33 bei den 16 - 25-jährigen und einem Tiefstwert von 2,78 bei den 56 – 65-jährigen.

Auffällig ist, dass die Altersgruppen bis 45 Jahren sich weniger informiert fühlen über Vorhaben und/oder Änderungen bezüglich der Gestaltung Ihres Wohnortes als die über 45-jährigen. Es gibt keine feststellbaren Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten.

Die Unterschiede bei den Altersgruppen könnten daraus resultieren, dass die „Älteren“ ihren Platz in der Gemeinde bereits länger innehaben und sich mit den Gegebenheiten arrangiert haben. Informationsdefizite werden von ihnen in den Bereichen nicht mehr wahrgenommen, in denen sie mit den momentanen Gegebenheiten zufrieden sind. Die „Jüngeren“ könnten sich weniger gut informiert fühlen, dadurch dass sie festgestellt haben, dass die öffentliche Informationspolitik nicht so gut funktioniert wie der Informationsfluss ihrer persönlichen Umgebung wie z.B. Schule, Beruf, Verein etc. Zudem haben die „Jüngeren“ auch vermutlich noch mehr Elan ihren Wohnort mitgestalten zu wollen, da es diejenigen sind, die sich, meist zum ersten Mal, eine Wohnung suchen und sich infolgedessen erstmalig ihrer Verantwortung gegenüber ihrem Umfeld bewusst werden.

#### **5.4.4.2 In wie weit sind Sie über Umweltschutzmaßnahmen in Ihrer Region informiert?**

Insgesamt äußerten sich 517 Befragte. Der Mittelwert liegt bei 3,35; mit einem Höchstwert von 3,78 bei den 16 – 25-jährigen und einem Tiefstwert von 2,9 bei den über 65-jährigen. Hier fällt neben dem allgemein hohen Mittelwert auf, dass je jünger die Befragten sind, desto weniger fühlen sie sich über Umweltschutzmaßnahmen informiert. Einen erkennbaren Unterschied bei der geschlechtsspezifischen Beantwortung gibt es nicht.

Der auffallend hohe Mittelwert lässt sich durch die Sensibilisierung der Menschen in diesem Themenbereich erklären. Umweltschutz ist heutzutage in aller Munde und es geschehen kaum Wochen, in denen kein Skandal offenkundig wird. Dadurch wachgerüttelt werden die Menschen für Umweltschutzmaßnahmen sensibilisiert. Die festgestellte Tendenz, dass die Jüngeren sich schlechter informiert fühlen, begründet

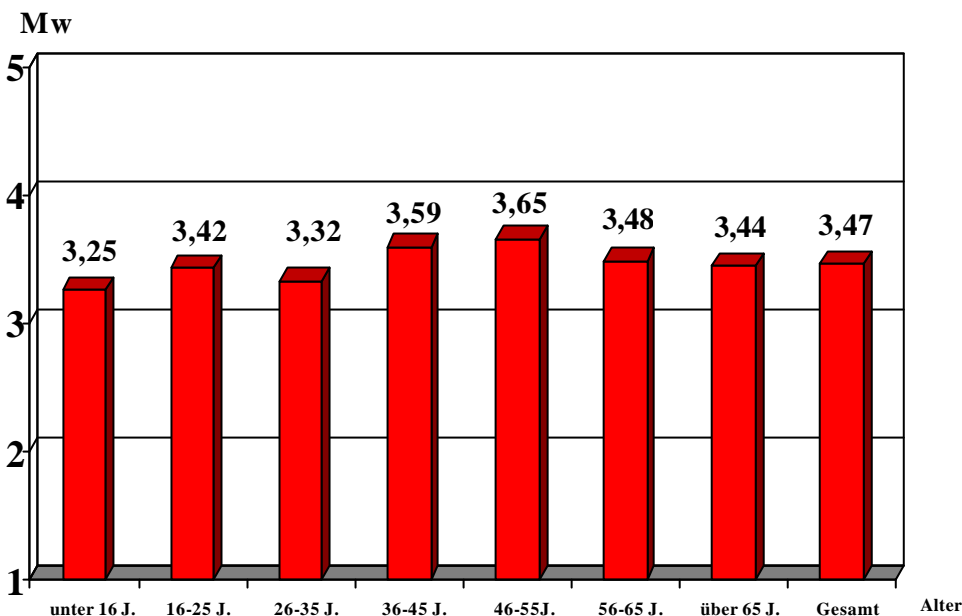
sich wohl in der Ungewissheit bzw. Angst, ob in ihrem Umfeld diesbezüglich alles in Ordnung ist.

**5.4.4.3 Wie wohl fühlen Sie sich in Ihrer Gemeinde?**

Zu dieser Frage äußerten sich insgesamt 521 Befragte. Der Mittelwert ist mit 1,86 sehr gering. Der Tiefstwert von 1,67 wurde bei den 56 – 65-jährigen festgestellt, der Höchstwert von 2,1 bei den unter 16-jährigen. Auffallend ist, dass die weiblichen Befragten sich wohler (1,74) fühlten, als die männlichen Interviewpartner (1,99). Ferner lässt sich feststellen, dass die über 56-jährigen insgesamt am zufriedensten waren.

Aufgrund der Auswertung lässt sich vermuten, dass die Rahmenbedingungen in den Orten in denen die Befragten leben, gut sind. Nun ist aber zu unterstellen, dass es sich gar nicht so leicht trennen lässt, woran es denn liegt, dass die Befragten sich in Ihrer Gemeinde wohl fühlen. Daraus folgt, dass diese positive Bilanz auch von anderer Seite her, z.B. funktionierende Nachbarschaft, persönliches Umfeld, beeinflusst worden sein könnte. Ein Indiz hierfür könnten die Ergebnisse auf die Fragen hinsichtlich der Dorfbegrünung, der Sauberkeit und der Umweltschutzmaßnahmen sein.

**5.4.4.4 Wie zufrieden sind Sie mit dem Arbeitsplatzangebot in Ihrer Gemeinde/Stadt ?**

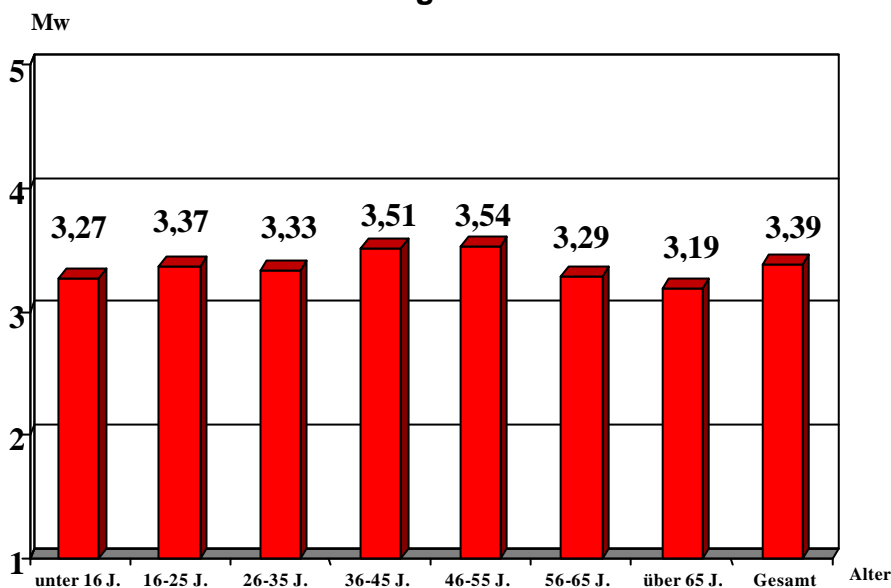


Insgesamt beantworteten 495 Menschen diese Frage. Bei einem Tiefstwert von 3,25 bei den unter 16-jährigen und einem Höchstwert von 3,65 bei den 46 – 55-jährigen, wurde der Mittelwert mit 3,47 ermittelt. Unterschiede zwischen den männlichen und weiblichen Befragten waren nicht signifikant.

Der auffallend hohe Mittelwert verwundert angesichts der hohen Arbeitslosenquote in der Bundesrepublik Deutschland, insbesondere in Schleswig-Holstein nicht. Es ist zu vermuten, dass selbst die unter 16-jährigen bereits geprägt sind durch ihren Bekannten-/Verwandtenkreis, möglicherweise aber auch durch eigene Erfahrungen bei der Suche nach einem Ausbildungs- oder Praktikumsplatz. Die beiden höchsten Werte wurden in den Altersgruppen der 36-55-jährigen festgestellt. Dieses mag auf der Tatsache beruhen, dass gerade diese Bevölkerungsschicht, sollte sie in die Arbeitslosigkeit abgerutscht sein oder abzurutschen drohen, die geringsten Chancen hat wieder in den Arbeitsmarkt integriert zu werden. Da die Befragungen in Gebieten mit quantitativ sehr unterschiedlichen Arbeitsplatzangeboten durchgeführt worden sind, hätte man vermuten können, dass es dadurch zu Unterschieden gekommen ist. Dieses traf aber nur bedingt zu. Die hohen Werte spiegeln auch eine Unzufriedenheit mit kommunalpolitischen Vorgaben wieder, durch die es, wie man oft hörte, zu Abwanderungen von Gewerbe in die neuen Bundesländer und damit zu Arbeitsplatzverlusten kam.

#### 5.4.4.5 Wie zufrieden sind Sie mit der Förderung der

#### Wirtschaft in Ihrer Region ?



Es beantworteten insgesamt 483 Personen diese Frage. Der Mittelwert der Antworten liegt ähnlich hoch wie bei der Frage nach dem Arbeitsplatzangebot und zwar bei 3,39. Der Tiefstwert lag bei 3,19 bei den über 65-jährigen und der Höchstwert von 3,54 wurde bei den 45 - 56-jährigen festgestellt. Zwischen den Geschlechtern konnten keine Unterschiede bei den Antworten festgestellt werden. Man kann jedoch erkennen, dass der Grad der Unzufriedenheit bis zur Altersgruppe der 45 -55-jährigen steigt und dann in einem steileren Verhältnis abflacht.

Der hohe Mittelwert und die damit ausgedrückte Unzufriedenheit lassen sich ähnlich begründen wie bei der vorherigen Frage zum Arbeitsplatzangebot. Meist spielen die regionale Wirtschaftsförderung und die Arbeitsmarktsituation eine eng miteinander verknüpfte Rolle. Häufig war festzustellen, dass die Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung nicht als Zufriedenheit mit der Förderung von neuen Wirtschaftsbetrieben, sondern als Sicherung der vorhandenen Wirtschaftsbetriebe verstanden wurde.

#### **5.4.5 Verwaltung der Zukunft**

##### **5.4.5.1 In wie weit halten Sie es für möglich, dass die Erwartungen der Einwohner/Innen an die Verwaltung von morgen zukünftig erfüllt werden?**

Insgesamt beantworteten diese Frage 515 Personen, wobei es keine unterschiedlichen Antworten bei Männern und Frauen gab. Der Mittelwert liegt mit 2,98 etwa in der Mitte der von uns gewählten Skala.

Ob es sich bei diesem Mittelwert nun um einen zufriedenstellenden Wert handelt, lässt sich am besten mit Querverweisen zu weiteren im Interviewbogen gestellten Fragen beantworten.

Die im Fragebogen als wichtig für die „Verwaltung der Zukunft“ gewählten Themen erhielten im Schnitt einen Mittelwert von 1,9 und werden somit als wichtig, teilweise sogar als sehr wichtig empfunden. Da es sich bei den aufgeführten um keine neuartigen Themengebiete handelt, sondern um Bereiche, die zum Teil zu den Kernaufgaben der Verwaltung gehören oder gehören sollten, ist aus dem Mittelwert

zu der Frage, ob die Verwaltung die Erwartungen zukünftig erfüllen wird, ein vorhandener Zweifel abzulesen.

Ebensolche Zweifel lassen sich aus den gegebenen Antworten erkennen, die auf die Frage genannt wurden, inwieweit man der Verwaltung zutraut, eventuell bestehende Missstände zu verringern oder zu beseitigen. Als Gebiete waren genannt:

- a) Freizeitangebot, b) Bildung/Weiterbildung, c) Kultur und
- d) Soziales.

Es antworteten auf diese Frage je nach Gebiet zwischen 507 und 511 Personen, wobei der Mittelwert bei 2,98 liegt, also genauso hoch wie bei der Eingangsfragestellung. Am schlechtesten mit einem Mittelwert von 3,1 schnitt das Teilgebiet Soziales ab, bei dessen Einschätzung es auch geschlechtsspezifische Unterschiede gab. Die Männer waren mit einem Mittelwert von 3,15 gegenüber 3,04 bei den Frauen skeptischer eingestellt.

Nun könnte vermutet werden, dass die Befragten ihre Wahl aus folgenden Gründen, die nicht so negativ sind, wie es der Mittelwert suggeriert, gemacht haben. Auf die Frage, ob die Verringerung oder Beseitigung von Missständen durch die Verwaltung ihr zugetraut wird, äußerten sich einige wenige, dass die Verwaltung heute schon Enormes leistet und es für sie schwer vorstellbar ist, die noch bestehenden Schwächen zu beseitigen.

Ein weiterer Interpretationsversuch könnte auch der sogenannte „Trend zur Mitte“ sein, der dann eingeschlagen wurde, wenn die Befragten nicht genau wussten, was sie antworten sollten.

Da diese Antworten jedoch nur vereinzelt auftraten, bleibt der Eindruck bestehen, dass der Mittelwert von 2,98 nicht als zufriedenstellend zu betrachten ist. Es bleibt kein Zweifel bestehen, dass eine ziemliche Unzufriedenheit mit der derzeitigen Situation in den angesprochenen Teilgebieten herrscht, weil die Menschen häufig neben der Antwort, an welcher Stelle sie ihr Kreuz machen wollten, die Gründe für ihre Entscheidung nannten. Dadurch bedingt, aber auch durch andere gemachte Erfahrungen, wie z.B. im allgemeinen Umgang mit Behörden, trauen die Menschen in

Schleswig-Holstein ihrer Verwaltung vieles zu, nur nicht, dass sie sich ihren Erwartungen anzupassen lernt.

#### **5.4.5.2 Für wie wichtig für die „Verwaltung der Zukunft“ halten Sie folgende Themen ?**

Es äußerten sich zu den einzelnen Teilgebieten zwischen 512 und 519 Personen. Es gibt keine signifikanten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten. Auffällig im gesamten Komplex ist der niedrige Mittelwert, der sich von 1,58 bei „Wirtschaftlichkeit der Verwaltung“ bis 2,66 bei „Umsetzung Europäischer Richtlinien“ bewegt. Insgesamt befinden sich acht der elf Gebiete unterhalb eines Mittelwertes von 2. Dieses zeigt, dass die von uns nachgefragten Themen diejenigen sind, von denen die Menschen glauben, dass sie eine große Relevanz haben werden. Themenbereiche, die schon im allgemeinen Sprachgebrauch mit dem Begriff „Zukunft“ in Verbindung gebracht werden, wie „Informations- und Kommunikationstechniken“ oder „Europa“, wurden genauso stark bejaht, wie Bereiche, die heutzutage als selbstverständlich und längst praktikabel gelten. Genannt werden könnten hier die „Soziale Frage“, „Kundenorientierung der Verwaltung“ oder „Deregulierung“.

Festzuhalten ist, dass die derzeitige Verwaltung sich in diesen Bereichen stärker engagieren und dort, wo es nötig ist, Reformen vorantreiben muss.

## **6. Fazit**

Ziel der Befragung war es, eine Diskussionsgrundlage für eine Zukunftskonferenz im Februar 2002 zu erarbeiten.

Um eine große Aussagekraft zu erhalten, sollten möglichst viele schleswig-holsteinische BürgerInnen befragt werden.

Dabei hat das Interview-Team sowohl positive als auch negative Erfahrungen gesammelt. Als positiv sei hier beispielhaft die Gemeinde Leck genannt, die uns bei strömendem Regen herzlich aufnahm und uns sogar mit Getränken versorgte.

In negativer Erinnerung dagegen bleibt die Stadt Flensburg. Die Verwaltung sah sich nicht in der Lage uns eine kurzfristige „Befragungsgenehmigung“ innerhalb des Verwaltungsgebäudes zu erteilen.

Dennoch ist das Ergebnis mit insgesamt 526 durchgeführten Interviews recht beachtlich, zumal die einzelnen Befragungen zwischen 20 und 45 Minuten dauerten.

In den bisher unterrepräsentierten Kreisen Pinneberg, Itzehoe und Stormarn sowie der Stadt Flensburg sollten wegen der geringen Anzahl der Interviews, Nacherhebungen erfolgen, um auch hier aussagekräftige Daten zu erhalten. Hierbei könnte die Arbeitsgruppe der unter 16-jährigen außer Betracht gelassen werden, da diese Altersgruppe nur in geringem Maße Kontakt zu Behörden hat.

Mit den erarbeiteten Ergebnissen hofft das Interview-Team, zum Gelingen der Zukunftskonferenz beitragen zu können.

Die Qualität eines wissenschaftlichen Gutachtens kann diese Projektarbeit nicht erfüllen, da die Befragten nicht repräsentativ, sondern willkürlich gewählt wurden. Anzumerken ist jedoch, dass sämtliche Daten in das sozialwissenschaftliche Programm „spss“ eingearbeitet wurden sind. Dadurch sind weitere Auswertungen möglich.

Die ermittelte Grundaussage jedoch, dass die schleswig-holsteinischen BürgerInnen die Verwaltung der Zukunft mit viel Skepsis, wenn nicht sogar negativ betrachten, sollte schon Anlass genug sein, um darüber einmal in allen Bevölkerungsschichten zu diskutieren.

Die Projektgruppe wünscht der Arbeitsgruppe „Verwaltung der Zukunft“ bei der weiteren Planung und Durchführung der Zukunftskonferenz gutes Gelingen.

## **Danksagung**

Wir bedanken uns recht herzlich bei Frau Karin Peters, Mitarbeiterin von INFORM und Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Verwaltung der Zukunft, für Ihre Unterstützung im Vorfeld der Untersuchung.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Georg Gorrissen, Landrat des Kreises Segeberg, durch dessen Auftrag im Namen der Arbeitsgemeinschaft Verwaltung der Zukunft und Ideen die Untersuchung erst möglich wurde, sowie Frau Silke Lautenbach,

Dozentin an der Verwaltungsfachhochschule Altenholz, die uns während der gesamten Laufzeit des Projekts betreute.

## **Literaturverzeichnis**

### **Monografien/Lehrbücher**

- Atteslander, Peter (1995), Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, Verlag Walter de Gruyter & Co., Berlin.
- Diekmann, Andreas (1995), Empirische Sozialforschung, 4. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek.
- Erdfelder, Edgar/Mausfeld, Rainer/Meiser, Thorsten/Rudinger, Georg (Hrsg.) (1996), Handbuch Quantitative Methoden, Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim.
- Königswieser, Roswitha (Hrsg.) (2000), Das Feuer großer Gruppen, Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart
- Koolwijk van, Jürgen/Wieken-Mayser, Maria, (1976), Techniken der empirischen Sozialforschung, 5. Band Testen und Messen, R. Oldenbourg Verlag München, Wien.
- Kromrey, Helmut (1997), Empirische Sozialforschung, 8. Auflage, Verlag Leske + Budrich, Opladen
- Mayntz, Renate/Holm, Kurt/Hübner, Peter (1978), Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 5. Auflage, Westdeutscher Verlag, Opladen.

- Scheuch, Erwin K. (1967), Auswahlverfahren in der Sozialforschung, in: König, René (Hrsg.) (1967), Handbuch der Empirischen Sozialforschung , 1. Band, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart.
- Schnell, Dr. Rainer/Hill, Dr. Paul B./Esser, Dr. Elke (1995), Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Auflage, R. Oldenbourg Verlag München, Wien.

### **Zeitschriften**

- Articus, Stephan, Der Städtetag, Zeitschrift für Kommunale Politik und Praxis, 54. Jahrgang, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart
- Harlem von, Olivia (2001), Bürgerstiftung als Ideengeber, in: Lübecker Nachrichten, Lauenburgische Nachrichten, 56. Jahrgang, Nr. 142, 23.06.2001, Lübecker Nachrichten GmbH
- Geercken, Silvia (2001), Telefonaktion des Bürgermeisters wurde nur wenig genutzt, in: Lübecker Nachrichten, Lauenburgische Nachrichten, 56. Jahrgang, Nr. 167, 22./23.07.2001, Lübecker Nachrichten GmbH

### **Internet**

- Zur Bosen, Dr. Mathias (zur Bosen & Associates) –Ressourcen zur Zukunftskonferenz – <http://www.all-in-one-spirit.de/index> 2htm. (besucht am 10.09.2001),\_Anhang Nr. 3

## **Anhang**

### **1. Fragebogen mit Auswertung in Prozent**

### **2. Woran denken Sie als erstes, wenn Sie das Stichwort Verwaltung hören?**

### **3. Literatúrauszüge aus dem Internet**

#### **3.1 Angebot für eine Zukunftskonferenz**

<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res028.htm>

#### **3.2 Erfolgsvoraussetzungen für Zukunftskonferenzen**

<http://www.all-in-one-spirit.de/res/future/res021.htm>

## **Angebot für eine Zukunftskonferenz**

Das nachstehende Angebot können Sie sich gerne als Text-Datei abspeichern und für eigene Zwecke verwenden.

### **1. Situation und Zielsetzung**

Die ORGANISATION befindet sich in einer Zeit fundamentaler Umorientierung:

- o
- o
- o

Insbesondere die letztgenannte Veränderung erfordert ein neues Selbstverständnis der Mitarbeiter der ORGANISATION. Sie wird von einem Teil der Mitarbeiter gewollt, von einem anderen nur zögernd mitgetragen.

In dieser Situation möchte die ORGANISATION mit einer möglichst großen Zahl von Mitarbeitern eine Vision erarbeiten und damit ein neues Selbstverständnis erzeugen. Es soll ein Energieschub entstehen, der in nachhaltige Aktivitäten zur Umsetzung dieser Vision mündet.

### **2. Die Methode "Zukunftskonferenz"**

Ein geeignetes und erprobtes Instrument, um viele Mitarbeiter in die Erarbeitung gemeinsamer Ziele einzubeziehen und sie für gemeinsame Ziele zu gewinnen, ist die Zukunftskonferenz. Eine Zukunftskonferenz ist eine zweieinhalbtägige Lern-, Dialog-, Visions- und Planungstagung mit 30 bis 72 Teilnehmern. Auf dieser Konferenz wird gemeinsam die bestehende Situation untersucht, werden Zukunftsbilder entworfen, gemeinsame Schwerpunktsziele herausgearbeitet und schließlich Maßnahmen geplant und Verantwortlichkeiten festgelegt.

Zukunftskonferenzen sind sowohl eine Methode der partizipativen Planung wie auch eine Methode der Mobilisierung. Jeder Arbeitsschritt der Zukunftskonferenz hat eine rationale und eine emotionale Funktion.

Der Arbeitsstil während einer Zukunftskonferenz ist abwechslungsreich und interaktiv. Kleingruppenarbeiten wechseln mit Präsentationen und Diskussionen im Plenum. Die Teilnehmer sitzen an bis zu neun Achter - Tischen, meistens gemischt, manchmal in ihrer "Heimatgruppe".

### **3. Teilnehmer der Zukunftskonferenz**

Ein Grundprinzip von Zukunftskonferenzen besteht darin, das ganze, offene System in einen Raum zu holen. Vertreter aller vom Thema betroffenen "Interessengruppen" kommen zusammen. Neben einem repräsentativen Querschnitt der eigenen Mitarbeiter kommen dafür auch externe Gruppen in Frage, beispielsweise Vertreter der Kosten-träger, Kunden oder politische Entscheider.

Die breite Beteiligung hat einerseits den Sinn, möglichst viele Perspektiven und Sichtweisen in den Raum zu bringen, das wechselseitige Lernen zu steigern und den Teilnehmern Eindrücke zu vermitteln, die - wo erforderlich - "unter die Haut" gehen. Andererseits soll dadurch erreicht werden, daß nach der Zukunftskonferenz viele die vereinbarten Ziele mittragen, den neuen Geist ausstrahlen und sich für die Umsetzung der Maßnahmen engagieren.

Die Auswahl und Besetzung der "Interessengruppen" ist eine entscheidende Frage bei der Planung einer Zukunftskonferenz. Welche Gruppen und Personen teilnehmen sollen, wird von einem Planungsteam bestehend aus Mitarbeitern der ORGANISATION und den Moderatoren (Ziffer 7) erarbeitet.

#### **4. Ergebnisse der Zukunftskonferenz**

Als Resultat der Zukunftskonferenz entstehen:

- o Eine Vision davon, wie die ORGANISATION in 10 Jahren beschaffen sein soll. Diese Vision ist kein in ganzen Sätzen geschriebenes Dokument, jedoch präzise formuliert und damit eine gute Basis für ein entweder nach oder schon parallel zur Zukunfts-konferenz zu erarbeitendes, ausführlicheres Papier.
- o Kurz- und langfristige Maßnahmenpläne, die den Weg zur Realisierung dieser Vision aufzeigen.

Mindestens so wichtig wie diese "greifbaren" Ergebnisse sind die immateriellen Wirkungen. Die Teilnehmer stehen hinter der von Ihnen erarbeiteten Vision und sind motiviert, sie umzusetzen. Die Energie der ORGANISATION wird erneuert, denn von dem in der Zukunftskonferenz entstehenden "spirit" diffundiert auch einiges zu den Mitarbeitern, die nicht teilnehmen konnten. Die Grenzen zwischen Ressorts und Hierarchieebenen sind durchlässiger geworden, viele neue Verbindungen sind entstanden, möglicherweise vorhandene Vorurteile wurden abgebaut. Die Teilnehmer erleben sich als eine Gemeinschaft, die gemeinsame Ziele hat.

Zukunftskonferenzen sind eine Methode, die ein nachhaltiges Umsetzen der Ergebnisse bewirkt, ohne daß umfangreiche, weitere Beratung oder Begleitung von außen erforderlich wird.

#### **5. Dauer der Zukunftskonferenz**

Eine Zukunftskonferenz beginnt typischerweise am Nachmittag des ersten Tages und endet je nach Ausgestaltung der letzten Phase (Maßnahmenplanung) zwischen 13.00 Uhr und 16.00 Uhr am dritten Tag. Die zwei Nächte im Verlauf der Konferenz sind wichtig, damit die Teilnehmer sowohl die umfangreichen Informationen wie auch die dadurch hervorgerufenen Gefühle "verdauen" können. Weiterhin ist es von großem Vorteil, wenn die Maßnahmenplanung am Ende der Zukunftskonferenz an einem Vormittag und nicht an einem Nachmittag stattfinden kann. Am ersten Tag werden etwa 4,5 bis 5 Stunden benötigt. Die Zukunftskonferenz könnte also auch um 16.00 Uhr beginnen, wenn die Arbeitszeit bis 21.00 Uhr ausgedehnt wird.

## 6. Arbeitsschritte der Zukunftskonferenz

Die Standardversion der Zukunftskonferenz besteht aus 6 Schritten und dauert zwei-einhalb Tage. In jedem Arbeitsschritt wird ein Stück mehr gemeinsamer Grund gefunden, der am Ende zur Zusammenarbeit aller Beteiligten bei der Umsetzung der gemeinsamen Ziele führt. Der nachstehend beschriebene Ablauf wird von dem Planungsteam (Ziffer 7) präzisiert und ggf. angepaßt.:

### 1. Rückblick in die Vergangenheit: Wo kommen wir her?

Gemeinsam werden wesentliche Ereignisse, Meilensteine und Höhepunkte der Vergangenheit von ORGANISATION aufgelistet, wichtige Entwicklungen herausgearbeitet und Schlußfolgerungen für die Zukunft gezogen.

Dieser Arbeitsschritt dient einerseits dem "Warm-werden" der Teilnehmer mit der Konferenz und legt gleichzeitig die Basis für das Erkunden der Zukunft.

### 2. Untersuchung des Umfelds: Welche Trends, Entwicklungen und Ereignisse werden unsere Zukunft prägen?

Hier schaffen die Teilnehmer ein Szenario künftiger Entwicklungen, das weit umfassender ist als alles, was ein einzelner leisten könnte. Alle lernen von allen.

Zu den wichtigsten externen Entwicklungen / Ereignissen werden von Gruppen die Konsequenzen erarbeitet, die sich für die ORGANISATION ergeben.

### 3. Betrachtung der Gegenwart: Worauf sind wir stolz, was bedauern wir?

Während dieses Arbeitsschrittes sitzen die Teilnehmer in der Regel in ihren "Heimatgruppen". Jede dieser Interessengruppen artikuliert aus ihrer Sicht, wo sie heute Stärken und Defizite bei sich selbst sieht. Dadurch lernen alle Teilnehmer viel über die Sicht der jeweils anderen, machen sich gemeinsame Werte bewußt und beginnen, für die Defizite der ORGANISATION Verantwortung zu übernehmen.

### 4. Entwicklung der Vision: Was wollen wir gemeinsam erschaffen?

Hier wird - wieder in gemischten Gruppen - mit kreativen Darstellungsformen (Sketchen, Bildern, Modellen etc.) gearbeitet, um lebendige und stimulierende Zukunftsbilder (Visionen) für die ORGANISATION zu entwickeln. Das Erarbeiten und Präsentieren der Zukunftsentwürfe macht den Beteiligten viel Spaß. Die Präsentation der Visionen ist ein Höhepunkt der Konferenz.

### 5. Herausschälen des Konsens: Welche Ziele werden von allen getragen?

Erfahrungsgemäß stellt sich eine große Deckungsgleichheit der präsentierten Zukunftsbilder heraus. Diese Übereinstimmungen werden gemeinsam herausgearbeitet. Verbleibende Differenzen werden ebenfalls festgehalten.

### 6. Ableitung von Maßnahmen: Was sollten wir jetzt tun?

In diesem letzten Schritt wird erarbeitet, was konkret getan werden soll. Ob das in ressortübergreifenden Freiwilligengruppen, in Heimatgruppen / Interessengruppen oder nacheinander in beiden Gruppierungen geschieht, wird vom Planungsteam (Ziffer 7) festgelegt. Die geplanten Maßnahmen werden im Plenum vorgestellt.

## **7. Planungsteam**

Die Detailplanung der Zukunftskonferenz erfolgt durch ein Planungsteam, das möglichst einen Querschnitt der Teilnehmer der Konferenz darstellt. Es sollte aus 6 bis 8 Mitarbeitern der ORGANISATION sowie den zwei Moderatoren bestehen.

Die Aufgaben des Planungsteams bestehen darin,

- o die Zielsetzung der Zukunftskonferenz zu definieren respektive zu präzisieren,
- o die einzuladenden "Interessengruppen" und Teilnehmer festzulegen,
- o die Teilnehmer einzuladen und sie zur Teilnahme zu motivieren,
- o die Aufgabenstellungen in den einzelnen Arbeitsschritten und ggf. den Ablauf der Zukunftskonferenz anzupassen,
- o Art und Umfang der Dokumentation der Zukunftskonferenz festzulegen,
- o einen ersten Plan zu entwickeln, was nach der Zukunftskonferenz erforderlich ist, um die Ergebnisse der Zukunftskonferenz zu kommunizieren und die dort entstandenen Freiwilligengruppen bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen zu unterstützen,
- o die logistischen Voraussetzungen (Ziffer 8) für die Zukunftskonferenz zu schaffen.

Das Planungsteam benötigt in der Regel ein bis zwei Tage für die Vorbereitung der Zukunftskonferenz. Darin ist noch nicht die Aufgabe des Einladens externer Teilnehmer enthalten, die gelegentlich zeitraubend werden kann (persönlicher Brief, persönliche Ansprache, Telefonate etc.) nach einem ersten ganztägigen Planungstreffen finden je nach Erfordernis weitere halbtägige Besprechungen statt.

Das Planungsteam sollte 10 Wochen (oder früher) vor der Zukunftskonferenz seine Arbeit aufnehmen. Zeitkritisch sind die externen Teilnehmer, die aufgrund ihrer Terminenge schwer zu gewinnen sind, sowie die Beschaffung eines geeigneten Tagungsraums (Ziffer 8).

Nach der Zukunftskonferenz kann das Planungsteam weitere Aufgaben übernehmen:

- o Auswertung der Zukunftskonferenz und ggf. Erarbeitung eines Berichts oder einer Präsentation
- o Kommunikation der Ergebnisse an Nicht-Teilnehmer
- o Unterstützung der Gruppen, die Maßnahmen geplant haben

## **8. Logistische Voraussetzungen einer Zukunftskonferenz**

Zukunftskonferenzen sind eine "Low-tech"-Methode, für die im wesentlichen nur ein großer Raum benötigt wird. Der Raum sollte (3 bis) 4 qm pro Teilnehmer groß und mehr als 3 m hoch sein sowie viel Tageslicht und viel freie (mit Tesakrepp beklebbare) Wandfläche haben. Wenn die Wandfläche nicht vorhanden ist, werden

ca. 12 Pinnwände benötigt. Dann ist noch ein Flipchart je acht Teilnehmer erforderlich.

Die Übernachtung der Teilnehmer am Tagungsort ist förderlich, jedoch für den Erfolg nicht unerlässlich.

## **9. Aufgabenteilung Moderatoren / ORGANISATION**

Von mir und einem weiteren Moderator werden folgende Aufgaben übernommen:

- o Konzeptionelle Vorbereitung der Konferenz mit dem Planungsteam
- o Erstellung einer Tagungsunterlage für die Teilnehmer
- o Moderation der Konferenz
- o Nachbereitung der Zukunftskonferenz mit dem Planungsteam (optional)

Von der ORGANISATION werden folgende Aufgaben übernommen:

- o Einladen der externen und internen Teilnehmer
- o Organisation des Konferenzraums, der Verpflegung und ggf. Übernachtung
- o Ausstattung des Konferenzraums (z.B. Flipcharts, Namensschilder)
- o Kopieren und Binden der Tagungsunterlage für alle Teilnehmer
- o Dokumentation der Zukunftskonferenz

## **10. Honorar und sonstige Vereinbarungen**

Für die einzelnen Phasen rechne ich unter Berücksichtigung der Mitwirkung von zwei Moderatoren mit folgenden Beratungstagen:

- Planung der Zukunftskonferenz 2-4 Tage
- Erstellung der Unterlagen 1 Tag
- Durchführung der Zukunftskonferenz 6 Tage
- Nachbereitung der Zukunftskonferenz (optional) 1-2 Tage

Summe: 10-13 Tage

Der Tagessatz je Moderator beträgt DM 0.000,--. (Seien Sie im Non-Profit-Sektor bescheiden und im kommerziellen Sektor ja nicht zu bescheiden. Zukunftskonferenzen können einen enormen Nutzen stiften.) Berechnet wird nur die tatsächlich benötigte Zeit. Daraus ergibt sich für die Zukunftskonferenz insgesamt ein Honorar zwischen DM 00.000,-- und 00.000,--. Hinzu kommen die Reisekosten (zu Selbstkosten) und die gesetzliche Mehrwertsteuer von derzeit 16%.

Der Auftraggeber hat das Recht, die Zusammenarbeit zu jedem beliebigen Zeitpunkt abzubrechen. Berechnet werden dann nur die geleisteten Beratungstage sowie die angefallenen Reisekosten. Als geleistet gelten auch die für vier Wochen im voraus fest vereinbarten Termine.

© zur Bonsen & Associates | Home | Ressourcen | Literatur | Netzwerke | Seminare |  
Kontakt | Mon, 29. Mai 2000

/ressourcen/Zukunftskonferenz

## **Erfolgsvoraussetzungen für Zukunftskonferenzen**

Es muß ein echter Veränderungsbedarf bestehen, eine wirkliche Aufgabe oder Chance, die die Menschen, die man zusammenholen will, gemeinsam angehen sollen.

Man sollte keine Zukunftskonferenz durchführen, nur um mehr Identifikation oder Zusammenhalt zu erzeugen oder eine Vision lebendig zu machen. Zukunftskonferenzen brauchen einen handfesten business reason.

Wer mit ihnen nur eine langfristige Vision oder Ziele erarbeiten will, wird enttäuscht sein, denn in Zukunftskonferenzen wird zwar visioniert, doch nur mit einem Ziel: um sofort wirksame Handlungsenergie zu erzeugen.

Die Führungsspitze muß die angestrebte Veränderung wollen.

Wenn das Team, das die Organisation leitet, eine Veränderung nicht wirklich anstrebt, kann keine Zukunftskonferenz erfolgreich sein. Es wird sich dann im besten Fall nur zeigen, daß die beteiligten Mitarbeiter mehr Vision haben als ihre Führungsspitze. Doch diese Mitarbeiter werden an die gemeinsam entwickelte Zukunft aufgrund der vermuteten mangelnden Unterstützung ihrer Führung nicht glauben, und der erhoffte Energieschub bleibt aus.

Die Führungsspitze sollte für die Beiträge der Teilnehmerschaft offen sein.

Wer eine Zukunftskonferenz sponsort, gibt Kontrolle im engen Sinne auf, um Kontrolle in einem weiteren Sinne zu gewinnen. Die Beteiligten werden zum Mitdenken und zum Einbringen eigener Ideen aktiviert. Das ist nur sinnvoll, wenn die Führungsspitze „selbststartende“ Mitarbeiter will und für deren Beiträge offen ist. Wenn die Führung nach der Zukunftskonferenz einen großen Teil der erarbeiteten Maßnahmen nicht mehr mitträgt oder unterstützt, kann der erzeugte Energieschub sich in Demotivation umkehren.

Das schließt auch ein, daß im erforderlichen und möglichen Umfang Ressourcen für die Umsetzung bereitgestellt werden.

Der Auftraggeber ist bereit, das ganze, offene System in einen Raum zu holen.

Zukunftskonferenzen leben von der Mischung unterschiedlicher Perspektiven. Die richtigen Menschen in den Raum zu bringen, macht einen großen Teil des Erfolgs aus. Oft gehören Vertreter externer Anspruchsgruppen mit zu dem ganzen offenen System. Dann ist es wichtig, die Entscheider in den Raum zu holen, die in dem Thema der Zukunftskonferenz die Machtpromotoren sind. Und diese müssen auch durchgehend

dabei bleiben.

Eine Zukunftskonferenz, in der man keine Maßnahmenplanung zulässt, wird zum sicheren Rohrkrepiierer.

Man darf die große Teilnehmerschaft einer Zukunftskonferenz nicht mißbrauchen, um nur Input für eine Planung zu erhalten, die eine kleinere Gruppe dann im stillen Kämmerlein durchführt. Die Teilnehmer opfern viel Zeit und wollen am Ende wissen, was wer bis wann machen wird.

Für die beteiligten Abteilungen / Gruppen sollte die Notwendigkeit der Kooperation bestehen.

Wenn die beteiligten Abteilungen / Gruppen auch künftig nur nebeneinanderher arbeiten müssen, wenn also keine Notwendigkeit für Kooperation oder Zusammenwachsen besteht, dann ist eine gemeinsame Zukunftskonferenz nicht sinnvoll. Die Abteilungen sollten dann ihre eigenen Planungsworkshops oder evtl. Konferenzen durchführen.

Das Ergebnis der Zukunftskonferenz darf nicht schon im voraus feststehen.

Zukunftskonferenzen sind keine Methode, um die Teilnehmer mittels der Vorspiegelung eines kooperativen Planungsprozesses zu einem Ergebnis zu führen, das schon im vorhinein genau festgelegt ist. (Z.B. Wir führen jetzt teilautonome Arbeitsgruppen ein.)

Wenn allerdings ein solches Ergebnis schon vor der Zukunftskonferenz von dem Teilnehmerkreis getragen wird, dann kann eine Zukunftskonferenz dazu dienen, die Implementierung zu planen.

Die beteiligten Mitarbeiter sollten nicht schon mit Veränderungsprojekten überlastet sein.

Ist dies der Fall, besteht weder die Möglichkeit noch Notwendigkeit, sie zu mobilisieren. Es sei denn, daß diese Veränderungsprojekte nur lustlos abgearbeitet werden und drohen, wieder einzuschlafen. Dann kann eine Zukunftskonferenz einen neuen Energie-schub bewirken. Man muß in diesem Fall allerdings darauf achten, daß man bei der Planung neuer Maßnahmen maßhält.

Wenn die Mitarbeiter mit Projekten überladen sind, dann kann die Schlußphase einer Zukunftskonferenz auch darauf gerichtet sein, die Projektlandschaft zu ordnen und zu priorisieren.

Vorsicht, wenn Teilgruppen vorher an der selben Aufgabe gearbeitet haben, die auch im Mittelpunkt der Zukunftskonferenz steht!

Die Teilnehmer fragen sich dann leicht, welchen Stellenwert ihre Arbeit hat und warum sie soviel Zeit opfern sollen. Wenn den Teilnehmern einer Zukunftskonferenz jedoch Sinn und Zweck derselben nicht ganz klar ist, dann entstehen im Verlauf der Konferenz viel leichter Irritationen (z.B. über die Methode) als sonst, und das Energieniveau ist schlaff.

In einem solchen Fall muß sowohl in der Einladung wie auch zu Beginn der Zukunftskonferenz große Sorgfalt darauf verwandt werden, daß den Teilnehmern das Ziel der Zukunftskonferenz (z.B. die Überarbeitung der bisherigen Planungsergebnisse) ganz klar wird. Die üblichen drei Sätze des Einladenden reichen dann nicht aus.

Es muß die Möglichkeit bestehen, ein Planungsteam einzusetzen.

Zukunftskonferenzen sollten von einem Planungsteam konzipiert werden, dem neben den beiden Moderatoren sechs bis acht der Teilnehmer angehören. Das Planungsteam sollte einen repräsentativen Querschnitt der Teilnehmerschaft darstellen. Mit ihm muß zunächst der Zweck der Konferenz abgeklärt und präzise formuliert werden, dann muß mit ihm jedes einzelne Modul durchgesprochen werden. Da das Planungsteam eine „Miniaturversion“ der Organisation, um die es geht, darstellt, kann es Sinn und Wirkung der einzelnen Module gut beurteilen.

Die Zukunftskonferenz darf nicht überfordert werden.

Wenn eine Organisation sich in Zukunft personell halbieren soll, werden die Teilnehmer dies, so klar es auch auf der Hand liegen mag, nicht selbst erarbeiten. Denn so leicht geben Menschen ihren lieb gewordenen Arbeitsplatz nicht auf.

Auch lassen sich in einer Zukunftskonferenz nicht Strategien für 27 verschiedene Produkte entwickeln. Zu diesen lassen sich nur Informationen zusammentragen. Die Detailarbeit muß nach der Konferenz in einem kleineren Team erledigt werden, das seine Ergebnisse dann wiederum der gesamten Teilnehmerschaft vorträgt.

Wenn bei den Mitarbeitern eine deutliche Unzufriedenheit mit der Führungsspitze herrscht, muß diese - was immer der Zweck der Zukunftskonferenz ist - früh artikuliert werden können.

Geschieht dies nicht, arbeiten entweder alle diszipliniert die Aufgaben ab und schlucken ihren Ärger herunter, sind dann aber am Ende in jedem Fall frustriert. Oder die Teilnehmerschaft „verbiegt“ die erste oder die zweite Aufgabe der Zukunftskonferenz so, daß sie das als Antwort geben kann, was sie gerne loswerden möchte.

### **Zeit und Raum**

Es sollten insgesamt 16 bis 18 Arbeitsstunden auf drei Tage verteilt zur Verfügung stehen. Der Raum sollte groß genug, hoch, hell (mit Tageslicht) und gut belüftbar oder klimatisiert sein.

**Ein seltener Fall: Hinderliche, kollektive Glaubenssätze**

Es kann vorkommen, daß die Teilnehmerschaft einer Zukunftskonferenz Glaubenssätze mit sich herumträgt wie „Die Zukunft kann nicht positiv sein“ oder „Wir sind machtlos und können nichts verändern“. Das würde man dann in den Phasen des Zukunftsentwurfs und der Maßnahmenplanung merken. Solche Glaubenssätze machen eine Zukunftskonferenz nicht unmöglich, doch sie schränken deren Wirksamkeit ein.

Der Fall kommt selten vor, doch ich habe ihn einmal bei einer Organisation erlebt, deren Aufgabe es war, die Benachteiligtsten der Langzeitarbeitslosen zu qualifizieren. Pessimistische Leute in einem pessimistischen Umfeld.

Zukunftskonferenzen sollten nicht mit Aktivitäten belastet werden, die dem Geist der kooperativen Planung fremd sind.

Dazu zählen beispielsweise Reden von Experten, Trainingseinheiten, Eisbrecher-Übungen und diagnostische Instrumente.

© zur Bensen & Associates | Home | Ressourcen | Literatur | Netzwerke | Seminare | Kontakt | Mon, 29. Mai 2000