

# Kriterienraster und QFD-System

## D1.1 Bedarfs- und Marktanalyse Couragierte Gemeinde

Datum der Herausgabe: 10.11.2016

**Autor(inn)en** *Dipl.-Math. Wolfgang E. Baaske (STUDIA)*  
*Mag.a Bettina Lancaster (STUDIA)*

**in Kooperation  
mit** Bundesministerium für Inneres  
Institut für Neue Autorität (INA)  
SPES GmbH  
Stadtgemeinde Ansfelden  
Fachhochschule St. Pölten (FHSTP)



FFG





# Kriterienraster und QFD-System

*Bedarfs- und Marktanalyse Couragierte Gemeinde*

Wolfgang E. Baaske (Dipl.-Math.)  
Bettina Lancaster (Mag.a)

**Autor/innen**

Studienzentrum für internationale Analysen (STUDIA)  
Panoramaweg 1 – 4553 Schlierbach – Österreich

**Kontakt**

t: +43 75 82 / 819 81-96  
e-mail: baaske@studia-austria.com  
w: www.studia-austria.com

Bundesministerium für Inneres (BMI)  
Institut für Neue Autorität (INA)  
SPES GmbH  
Stadtgemeinde Ansfelden  
Fachhochschule St. Pölten (FHSTP)

**Partner**

Deliverable D1.1 im Rahmen der *Bedarfs- und Marktanalyse* (AP1)  
des Projektes *Couragierte Gemeinde*

Das Projekt „*Produktentwicklung zur zivilgesellschaftlichen Handlungsfähigkeit bei gewaltbereitem Verhalten von Jugendlichen*“ wird innerhalb des Sicherheitsforschungs-Förderprogramm KIRAS durch das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) gefördert.



# Vorwort

Das von der FFG geförderte Projekt „Couragierte Gemeinde“ entwickelt ein Modell, mit dem Gemeinden Gewalt, Vandalismus und Kriminalität entgegentreten können. Nach dem Konzept der Neuen Autorität werden Prinzipien des gewaltlosen Widerstands, der Präsenz und der wachsamten Sorge der Erwachsenen eingesetzt. Die verantwortlichen Erwachsenen in den Gemeinden (Bürgermeister, Eltern, Exekutive) stärken ihre Handlungsfähigkeit, indem Netzwerke gegründet werden, die Jugendliche in die kommunale Gemeinschaft einbeziehen. In der Stadtgemeinde Ansfelden wird das Modell getestet.

Ziel dieses Projektes ist die Entwicklung eines Produktes (Leitsystem / Tool-kit), das allen Gemeinden Österreichs zur Verfügung stehen soll. Ein wichtiger Arbeitsschritt darin ist eine „Bedarfs- und Marktanalyse“: Sie stellt die Bedarfe und Potenziale bzgl. der Stärkung der Handlungsfähigkeit bei Kinder- und Jugendproblemen fest, in der Partnergemeinde und in anderen Kommunen.

Der vorliegende Bericht gibt eine grobe Produktdefinition (Kapitel 1), gliedert die Zielgruppen (Kapitel 2), erläutert das Schema der Produktoptimierung mit „QFD“ (Kapitel 3) und das Erhebungsraster, das den Recherchen, den Interviews und den „Gemba“-Besuchen und zur Entwicklung der Couragierten Gemeinde zugrunde liegt (Kapitel 4).

*Wolfgang Baaske  
Bettina Lancaster  
Schlierbach, November 2016*

# Inhaltsverzeichnis

Begriffserklärungen	7
<b>1 Produktdefinition Couragierte Gemeinde</b>	<b>9</b>
1.1 Couragierte Gemeinde	9
1.2 Neue Autorität	10
1.3 Ampel-Modell der Wachsamem Sorge	12
<b>2 Zielgruppen der Couragierten Gemeinde</b>	<b>13</b>
<b>3 Design der Couragierten Gemeinde mittels QFD</b>	<b>17</b>
3.1 Quality Function Deployment (QFD)	17
3.2 Grundlegende Fragestellungen	20
3.3 Ein Beispiel: Couragierte Gemeinde	21
<b>4 Couragiertes Gemba: Qualitative Erhebungen</b>	<b>22</b>
4.1 Ablauf	22
4.2 Auswahl	25
4.3 Einsatz im Prozess	25
<b>ANHANG</b>	<b>27</b>
Abkürzungen	27
Literatur / Referenzen	27

## Begriffserklärungen

**Quality Function Deployment (QFD)** ist eine Methode der Produktentwicklung und bezeichnet die Ausrichtung von Produktdesigns auf die Bedarfe von Kunden und Kundengruppen. Ziel des Verfahrens ist die Orientierung aller Prozessschritte (Konzeption, Produktion, Verkauf ...) und aller Unternehmensbereiche hin auf das, was der Kunde wirklich wünscht. Die Anpassung an Kundenbedarfe wird im Rahmen von QFD als „Qualität“ bezeichnet, die zugehörigen Produkt-, Prozess- und Organisationseigenschaften als „Funktionen“ oder „Lösungen“.

**Gemba-Besuche** sind eine Form der ganzheitlichen, qualitativen Beobachtung an Orten der Umsetzung. Ziel der Methode ist die Erfassung von Bedarfen der Kundinnen und Kunden. Produkte oder Dienstleistungen sollen bedarfsorientiert designed werden. Als Beobachtungsorte (jap. „Gemba“) werden solche gewählt, in denen das Produkt oder die Dienstleistung zum Einsatz kommen bzw. zum Einsatz kommen kann.





# 1 Produktdefinition Couragierte Gemeinde

*Dieses Kapitel stellt Prinzipien einer Couragierten Gemeinde dar und definiert als Produkt die Dienstleistung, die zu einer „Couragierten Gemeinde“ führt.*

## 1.1 Couragierte Gemeinde

Nach dem Verständnis von Kotler und Bliemel (1995) ist ein Produkt das, was einem Markt angeboten werden kann, um es zu betrachten und zu beachten, zu erwerben, zu gebrauchen oder zu verbrauchen und somit einen Wunsch oder ein Bedürfnis zu erfüllen. Produkte zielen auf die Schaffung eines Kundennutzens ab. Ein Produkt ist ein Bündel von Eigenschaften, eine Kombination materieller und immaterieller Komponenten mit charakteristischen Funktionen.

Das hier untersuchte **Produkt** ist die Dienstleistung, die zur Entwicklung einer Couragierten Gemeinde führt:

Eine **Couragierte Gemeinde** ist eine Gemeinde, die den sozialen Frieden aufrecht erhalten kann und ihre Bürgerinnen und Bürger und ihre Einrichtungen zu gemeinschaftlichen Lösungen von Konflikten und einem respektvollen lösungsorientierten Handeln befähigt.

Eine „Couragierte Gemeinde“ in Aktion entfaltet zahlreiche Wirkungen: Sie stärkt das Sicherheitsgefühl und den sozialen Zusammenhalt, sie motiviert zur Übernahme von Verantwortung, schafft und erhält einen lebenswerten Ort für seine Bürgerinnen und Bürger.

Eine „Couragierte Gemeinde“ ist in der Lage, destruktiven Phänomenen wie Gewalt und Vandalismus entgegenzutreten, insbesondere auch, wenn diese von Jugendlichen ausgehen.

### Wirkungen

Was fördert die Entwicklung einer Couragierten Gemeinde? Zu den wichtigen Maßnahmen gehören die Verankerung des Prozesses in den Strukturen der Gemeinde, die Aktivierung und Qualifizierung von BürgerInnen, die Netzwerkbildung und die laufende Unterstützung von Aktivitäten. Auch physisch-technische Komponenten sind wichtig, wie etwa Anleitungen, Checklisten, Schulungsmaterialien und Softwarelösungen zur Unterstützung der Kommunikation, Netzwerkbildung und Aktion.

## 1.2 Neue Autorität

Grundlage einer Couragierten Gemeinde ist das von Prof. Haim Omer (Universität Tel Aviv) und seinem Team entwickelte Konzept der „Neuen Autorität“. Neue Autorität ist ein systemischer Ansatz, der Personen mit Führungsverantwortung (Eltern, LehrerInnen, SozialpädagogInnen, Führungskräfte, GemeindepolitikerInnen usw.) stärkt und ihnen Mittel zur Durchsetzung ihrer Aufgaben zur Verfügung stellt.

*Früher war Autorität gleichbedeutend mit Kontrolle, Dominanz und dem Ziel der Autoritätsperson, das Kind zum Gehorsam zu erziehen oder aus einem Mitarbeiter ein kritikloses funktionierendes "Werkzeug" zu machen. Die Beziehung basierte in den allermeisten Fällen auf Distanz und war begleitet von Furcht und Angst vor Strafen oder Ausgrenzung. In der Kindererziehung erleben Eltern, LehrerInnen und SozialpädagogInnen oft große Unsicherheit in der Ausübung ihrer Rolle und haben manchmal das Gefühl, keine brauchbaren Mittel bzw. Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit destruktiven Kindern und Jugendlichen zu haben. Auch Führungskräfte in Einrichtungen und Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, Autorität aus ihrer persönlichen Integrität zu entwickeln, Konflikte gemeinschaftlich zu lösen und die vorhandenen Netzwerke konstruktiv in ihre Arbeit einzubinden.*

*<http://www.neueautoritaet.at/index.php?id=45>*

Das Modell der Neuen Autorität wird mit sieben Säulen (siehe Abbildung 1) dargestellt:

1. Präsenz und wachsame Sorge
2. Selbstkontrolle und Eskalationsvorbeugung
3. Unterstützungsnetzwerke und Bündnisse
4. Protest und gewaltloser Widerstand
5. Gesten der Wertschätzung und der Versöhnung
6. Transparenz und partielle Öffentlichkeit
7. Wiedergutmachungsprozesse

Abbildung 1: Die sieben Säulen der Neuen Autorität



Quelle: Steinkellner H, Ofner S (2011)

Durch persönliche **Präsenz** (Selbstverankerung) und wachsame Sorge (Ankerfunktion) stellen Erwachsene einen Rahmen bereit, in dem Entwicklungsprozesse und ein respektvolles, konstruktives Miteinander möglich werden. Als wichtigste Ressource gilt die Fähigkeit zur konstruktiven Beziehungsgestaltung durch eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber jeder einzelnen Person. Die Verantwortlichen widerstehen der Gefahr, sich in Machtkämpfe hineinziehen zu lassen und handeln **eskalationsvorbeugend**. Problematischem Verhalten wird nicht mit Vergeltung und Strafen, sondern durch Protest und beharrlichen gewaltlosen Widerstand begegnet. Das setzt Veränderungsprozesse und Lösungsschritte in Gang.

Das verfügbare **Netzwerk** wird einbezogen und als Unterstützungsgruppe genutzt. So entstehen Bündnisse für das Erreichen von gemeinsamen Zielen, was wiederum zur Verbesserung des Miteinanders führt, ob zu Hause in der Familie, in der Schule oder in anderen Kontexten wie Unternehmen, wo Erwachsene mit Führungsaufgaben und Verantwortung betraut sind, oder im Umfeld der Kommunen mit ihren zahlreichen Funktionen wie Wohnen, Arbeiten und Freizeit.

Das Konzept der Neuen Autorität nützt die sozialpolitischen Ideen und die Praxis des **gewaltlosen Widerstandes** Mahatma Gandhis. Dazu gehören Prinzipien wie sich nicht in Machtkämpfe hineinziehen zu lassen, Zeitverzögerungen zu nützen und beharrlich zu intervenieren, im-

mer mit Bedacht auf eine **gute Beziehung** und einen respektvollen Umgang. Zu den Prinzipien der Neuen Autorität gehören schließlich auch die Schaffung von **Transparenz** und (teil-)öffentlicher Kommunikation sowie die Initiierung und Steuerung von **Wiedergutmachungsprozessen**, die eine Integration in die Gemeinschaft ermöglichen.

*Zusammenfassung:* „Neue Autorität“ setzt an bei der Entwicklung und Wiederherstellung der persönlichen und professionellen Präsenz der handelnden Personen (Eltern, LehrerInnen, SozialpädagogInnen, Führungskräfte ...). Sie zu befähigen, in ihrem Lebens- und Arbeitsalltag respektvoll, achtsam, mit Begeisterung und gewaltfrei präsent zu sein und ihre Aufgaben verantwortungsvoll, in wachsamer Sorge und – wenn notwendig – mit Interventionen des gewaltlosen Widerstandes wahrzunehmen, das sind die Hauptzielsetzungen der „Neuen Autorität“.

Die Einhaltung der Prinzipien der Neuen Autorität ist ein Kriterium dafür, dass ein kommunales Programm als „Couragierte Gemeinde“ gelten kann.

### 1.3 Ampel-Modell der Wachsamem Sorge

Das Modell der „Wachsamem Sorge“ kategorisiert Dringlichkeit und Grad der Besorgnis nach einem Ampelsystem und leitet daraus Projektschwerpunkte ab. Das Ampelsystem unterscheidet Maßnahmen der primären, sekundären und tertiären Prävention und integriert verschiedene Maßnahmen der Beziehungskultur bis hin zur Deeskalation und Wiedergutmachung in ein Stufenmodell.

ROT: Dringlichkeit und Gefährdungsausmaß sind hoch. Erwachsene handeln aus ihrem Pflichtgefühl heraus, um Gefährdungen abzuwenden und/oder für den sozialen Frieden einzutreten.

GELB: Die Dringlichkeit und Gefährdung ist geringer als bei „ROT“. Hier kann man Kompromisse schließen oder dieses Thema auf später verschieben (weil es Dringenderes gibt).

GRÜN: Die Erwachsenen stufen diese Verhaltensweisen und die Bedrohungssituation so ein, dass sie sich dafür entscheiden, sie zu akzeptieren.

## 2 Zielgruppen der Couragierten Gemeinde

*Dieses Kapitel benennt typische Ziel- und Nutzergruppen einer „Couragierten Gemeinde“.*

*Die Bedeutung der Zielgruppen ist von Gemeinde zu Gemeinde verschieden und kann mit Hilfe von Befragungen bestimmt werden.*

Kommunen erfüllen eine Vielzahl von Funktionen wie Wohnen und Arbeiten, Nahversorgung und Produktion, Freizeit und soziales Miteinander. Zahlreiche Einrichtungen und Einzelpersonen sind an diesen Funktionen beteiligt: die öffentlichen Vertretungen und Dienststellen, die Betriebe der Wirtschaft, die kulturellen und sozialen Einrichtungen und schließlich die Familien und Nachbarschaften. Das Angebot einer Couragierten Gemeinde trifft – im Idealfall – die Bedarfe all dieser Zielgruppen. Die Einzelnen profitieren in unterschiedlicher Weise von einer Couragierten Gemeinde, und sie können in unterschiedlicher Weise zu ihrem Gelingen und zum sozialen Frieden beitragen.

Basis einer Gliederung der Zielgruppen ist eine Recherche von Literatur zur „Neuen Autorität“, Ergebnisse eines Workshops mit dem Couragierte-Gemeinde-Projektteam, sowie Erkundungen und Interviews in der Stadtgemeinde Ansfelden. Die Sammlung der Zielgruppen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie kann nach Bedarf ergänzt und verfeinert werden. Die Gliederung folgt einer Systematik der regionalen Gebietskörperschaften: Bundesländer und Gemeinden unterscheiden in ihrer Budgetplanung zehn Voranschlagsgruppen<sup>1</sup>, die die gesellschaftlichen Aktionsfelder und Zielgruppen umfassend repräsentieren, siehe Tabelle 1.

---

<sup>1</sup> <0> Vertretungskörper und allgemeine Verwaltung, <1> Öffentliche Ordnung und Sicherheit, <2> Unterricht, Erziehung, Sport und Wissenschaft, <3> Kunst, Kultur und Kultus, <4> Soziale Wohlfahrt und Wohnbauförderung, <5> Gesundheit, <6> Straßen- und Wasserbau, Verkehr, <7> Wirtschaftsförderung, <8> Dienstleistungen, <9> Finanzwirtschaft

Die Zielgruppen sind für die Produktentwicklung unterschiedlich bedeutsam: Einerseits haben sie unterschiedliche Bedarfe, andererseits können sie unterschiedlich zur Entwicklung von Lösungen beitragen.

Tabelle 1: Zielgruppen der "Couragierten Gemeinde"

Aktionsfeld	Zielgruppen
<b>Vertretungskörper und allgemeine Verwaltung</b>	Vertretung und Dienststellen der Gemeinde: Bürgermeister, Stadt- und Gemeinderäte, Direktoren, Dienststellen, Referate, Betriebe (Bauhof ...); Bezirkshauptmannschaft; Justiz
<b>Öffentliche Ordnung und Sicherheit</b>	Polizei, Feuerwehr, Bundesheer, Zivilschutz; Wachdienste
<b>Unterricht, Sport und Wissenschaft</b>	Schulen (Lehrkörper), Schulrat, Eltern und ihre Vertretungen, SchülerInnen und ihre Vertretungen, Beratungsstellen, Tertiäre Bildungseinrichtungen; Sport- und Freizeitwesen: Vereine, Frei- und Hallenbäder, Anlagenbetreiber (Kino ...), Spielplätze, Parks, Plätze
<b>Kunst, Kultur und Kultus</b>	Bibliotheken, Musikschulen, Kulturzentren, Kulturvereine Katholische / Evangelische Pfarrämter, Islamische Gemeinschaften, andere
<b>Soziale Wohlfahrt und Wohnen</b>	Arbeitsmarktservice, Kindergärten, -krippen, Horte, Heime, Seniorenvereine, Beratungsstellen, Jugendzentren, Streetworker, Landjugend, Pfadfinder; Hausbesorger, Mieter, Wohnbauträger, Siedlerverein, Nachbarschaft ...
<b>Gesundheit</b>	Gebietskrankenkassen, Apotheken, Ärzte, Krankenhaus, Rotes Kreuz, Rettung, Beratungsstellen ...
<b>Straßen- und Wasserbau, Verkehr</b>	Bus, Bahn, Post, Taxi ...
<b>Wirtschaft, Dienstleistungen, Finanzwirtschaft, Interessensvertretungen</b>	Wirtschaft: Handel, Gastronomie, Gewerbe, Industrie, Geldinstitute, Wirtschaftsdienstleistungen, Energieversorgung Interessensvertretungen: Kammern, Parteien, Netzwerke, Regionalmanagement ...

Quelle: STUDIA 2016





## 3 Design der Couragierten Gemeinde mittels QFD

*Dieses Kapitel beschreibt die Methode, die zur Optimierung des Produktes „Couragierte Gemeinde“ angewandt wird, und die damit verbundenen Prozessschritte.*

Produktentwicklung erfolgt heute vermehrt unter Anwendung einer systematischen und methodischen Arbeitsweise, die das intuitive Vorgehen der Lösungsfindung ergänzt und die Entwicklung marktgerechter Produkte und Dienstleistungen planbar und effizienter macht. Eine solche Methode ist Quality Function Deployment (QFD).

### 3.1 Quality Function Deployment (QFD)

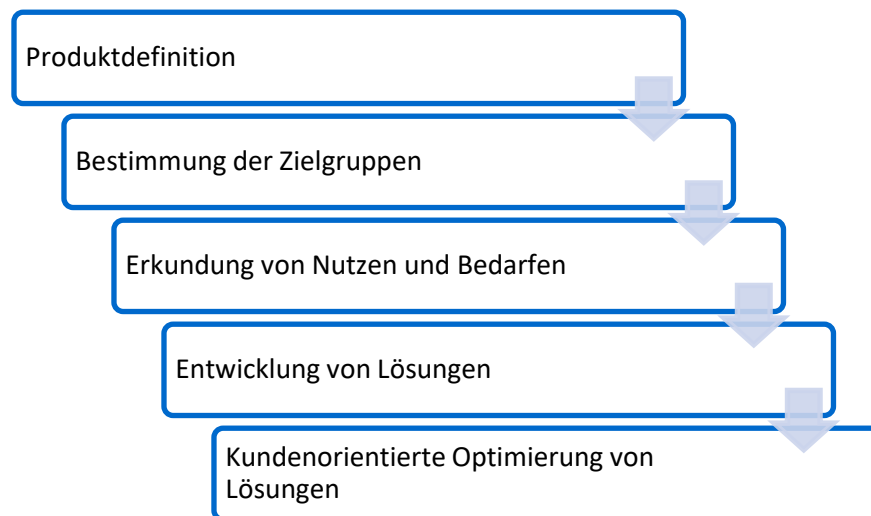
Die QFD-Methodik ermöglicht eine gezielte und strukturierte Produkt- und Dienstleistungsentwicklung. Sie geht davon aus, dass KundInnen (=Zielgruppen) eine Vorstellung vom erwarteten Nutzen haben. **QFD setzt Kundenwünsche gezielt und systematisch in Produktmerkmale und Eigenschaften um**, in technisch-konstruktive, soziale und organisatorische Spezifikationen. QFD unterstützt die Kundenorientierung bei der Planung und Entwicklung sowie in der ganzen Organisation.

QFD wird einer Studie zufolge in einem Drittel jener Unternehmen eingesetzt, die Qualitätstechniken zur Produktentwicklung verwenden (Saatweber 2007). 1969 von Yoji Akao für die Automobilindustrie entwickelt, findet QFD heute breite Anwendungsmöglichkeiten in Technik und Gesellschaft. STUDIA hat QFD in zahlreichen Projekten eingesetzt und weiterentwickelt, etwa für Dienstleistungen im kommunalen Bereich (siehe z.B. „Sozialwirtschaftlicher Cluster Steyr-Kirchdorf“).

**Der Grundansatz von QFD ist die Trennung von Kundenforderungen und Lösungen.**

Die Arbeitsschritte von QFD bestehen darin, das Produkt zu definieren, die Zielgruppen („Kunden“) zu bestimmen, ihre Bedarfe und Nutzen zu erkunden und einen Mix an Lösungen zu finden, die bei den Zielgruppen höchste Akzeptanz haben („Optimierung“), siehe folgende Abbildung 2.

Abbildung 2: Prozessschritte der QFD-Analyse für das Produkt „Couragierte Gemeinde“



STUDIA 2016

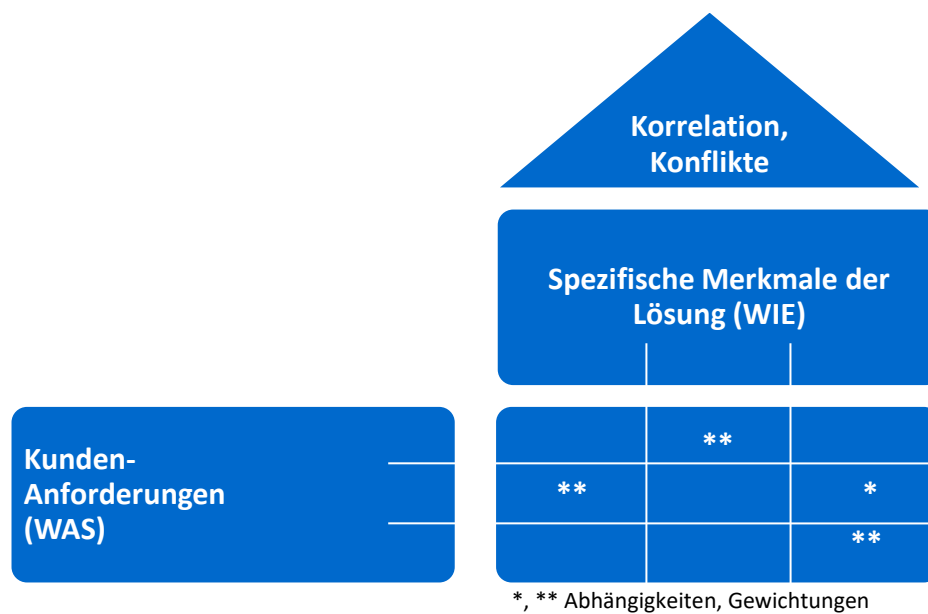
Die QFD-Analyse setzt üblicherweise einen Methodenmix ein, bestehend aus Einzelinterviews und Gruppeninterventionen, Besuchen an „Orten des Geschehens“ (Gemba), Literatur- und Studienrecherchen und Datenanalysen. Auch im Rahmen des Projektes Couragierte Gemeinde wurden diese Methoden eingesetzt.

Die Ergebnisse der Prozessschritte sind Listen und Darstellungen von Bedarfen, Beschreibungen und Spezifikationen von Lösungsoptionen und eine Optimierung mittels einer QFD-Matrix. In der QFD-Matrix werden die Bedarfe den Lösungen zugeordnet. Die QFD-Matrix ermöglicht es, einem Bedarf mehrere Lösungen zuzuordnen und die Lösungsfindung zu optimieren.

QFD setzt qualitative Vorarbeiten voraus, beispielsweise die Erfassung von Bedarfen (=Kundenanforderungen) und Lösungsansätzen. Die

QFD-Matrix erlaubt eine Gewichtung der Bedarfe, sodass bedeutendere Bedarfe mehr Einfluss auf die Lösungsentwicklung haben als unbedeutende. Die Lösungen werden auf ihren Beitrag zur Bedarfserfüllung beurteilt. Die Optimierung kann auch die Kosten verschiedener Lösungsansätze berücksichtigen. Wenn einzelne Maßnahmen in Konflikt oder Konkurrenz zueinander stehen sollten, wird dies im „Dach“ des „Haus der Qualität“ sichtbar, siehe Abbildung 3.

Abbildung 3: QFD-Schema „Haus der Qualität“



Quelle: STUDIA 2016

## 3.2 Grundlegende Fragestellungen

Grundlegende Fragestellungen der QFD-Analyse sind daher:

- Wer sind die Kunden und Zielgruppen (siehe Kap. 2)
- Was sind ihre Bedarfe (Anforderungen)?
- Wie stark sind diese zu gewichten (etwa nach dem Schema in Tabelle 2, Skala für jede Zielgruppe einzeln)?
- Welche Lösungen im Sinne der „Neuen Autorität“ (siehe Kapitel 1) sind möglich und welche Merkmale haben diese Lösungen?
- Wie stark tragen diese Lösungen zur Erfüllung der Zielgruppenbedarfe bei (etwa nach dem Schema in Tabelle 3, Skala für jede Kundenforderung einzeln)?
- Wie hoch sind die Realisierungschancen (Kosten) und welche Konflikte sind zu berücksichtigen bzw. aufzulösen

*Tabelle 2: Beurteilung der Bedeutung der Bedarfe für die Zielgruppen*

Der Bedarf ..... der Zielgruppe ..... ist in Anfeldern ... (bitte ankreuzen)			
sehr hoch	eher hoch	eher klein	völlig klein

Quelle: STUDIA 2016

*Tabelle 3: Beurteilung der Bedeutung der Lösungen für die Bedarfe*

Die Lösungsmaßnahme ..... kann beitragen, den Bedarf ..... in Anfeldern zu decken ... (bitte ankreuzen)			
sehr stark	eher stark	eher schwach	völlig schwach

Quelle: STUDIA 2016

### 3.3 Ein Beispiel: Couragierte Gemeinde

Ein Fokus lag im Projekt „Couragierte Gemeinde“ gemäß Antragstellung auf den Bedarfen der (Wohn-)Bevölkerung im allgemeinen, der Jugendlichen und der staatlichen Einrichtungen (Gemeinde, Polizei ...). Bedarfe können beispielsweise sein:

- Jugendliche (14 Jahre alt): abends vom Sportplatz sicher nach Hause zu gelangen
- Anrainer des Hauptplatzes in Haid (50 Jahre): keine Lärmbelästigung in der Nacht
- Jugendliche und Wohnbevölkerung: respektvoller Umgang miteinander

Lösungsmaßnahmen (nach den Prinzipien der neuen Autorität) sind etwa:

- Erwachsene zeigen Präsenz (an einem bestimmten Ort, zu bestimmten Zeiten), mit Wertschätzung
- Erwachsene (und Einrichtungen) bilden ein Netzwerk Zivilcourage und machen dessen Ziele transparent
- Erwachsene setzen gemeinsam Maßnahmen des gewaltlosen Widerstands (an einem bestimmten Ort, zu bestimmten Zeiten)

## 4 Couragiertes Gemba: Qualitative Erhebungen

*Mit dem qualitativen Erhebungsinstrument des „Gembabesuchs“ werden die Zielgruppen für Couragierte Gemeinde und ihre Bedarfe systematisch erfasst und die Merkmale möglicher Lösungen erkundet.*

Die Zielgruppen einer Couragierten Gemeinde und ihre Bedarfe können mit einem qualitativen Erhebungsinstrument systematisch erfasst werden; gleichzeitig wird damit auch der Raum möglicher Lösungen erkundet. Das Entwicklungsteam erhält wichtige Anregungen, wo es mit Lösungen nach den Prinzipien der Neuen Autorität und der Couragierten Gemeinde ansetzen kann.

### 4.1 Ablauf

Die Erhebungen können einzeln oder gemeinschaftlich durchgeführt werden. Präferenz: gemeinschaftlich mit einem multifunktionalen Team, da dies eine ganzheitliche Sicht der Situation erlaubt.

Die Erhebung kann als „Interview“ mit einer Zielperson, z.B. aus einer der genannten Zielgruppen, geführt werden. Ziel ist ein ganzheitliches Erfassen des Umfeldes, in dem die Bedarfe entstehen und das Erkennen möglicher Komponenten der Lösung. Dazu können Fotos, Videos etc. eingesetzt werden; ein Interview ist nicht zwingend erforderlich. Interaktionen am Ort können völlig informell (d.h. ohne Mikrofon oder ohne einen Zettel in der Hand) erfolgen. Die Auswertung erfolgt schließlich mit einem Formular („Gemba“<sup>2</sup>-Protokoll), siehe folgende Abbildung 4.

---

<sup>2</sup> Gemba (japanisch): Ort der Umsetzung

*Variante Interview:* Zu Beginn eines Interviews werden die Ziele dargestellt: *Die Entwicklung einer Couragierten Gemeinde ist angestrebt. Es soll erkundet werden, welche Bedarfe bestehen und wie man gemeinsam zu Lösungen kommen kann, die ein gutes Miteinander in ... ermöglichen.*

Die Fragen des Interviewleitfadens (das Gembaprotokoll) werden offen gelegt, sie können in beliebiger Reihenfolge beantwortet werden:

- **Was ist das Problem?** Welche Problemlagen gibt es?  
Referenz ist hier die Unterteilung der Problemlagen nach Dringlichkeit: ROT – GELB – GRÜN
- **Wer ist betroffen?** Wie ist das menschliche Umfeld?
- **Wo?** Ort und seine Merkmale
- **Welche Lösungen wurden probiert?** Sind sie gelungen?
- **Was könnte hilfreich sein?** Vorschläge und angedachte Lösungen
- **Wer könnte helfen?** Persönliche Bereitschaft und Ressourcen der Gemeinde
- **Welche Schritte sind konkret zu tun?** Weiterführung und Schlussfolgerung

Die Beobachtungen werden dokumentiert (ggf. im Team, ggf. erst nach dem Gembabesuch).

Jeder Besuch / jedes Interview erhält ein eigenes Gembaprotokoll. Auf ihm sind zunächst die Rahmenbedingungen vermerkt: Datum, Zeit und Ort des Besuchs, Interviewte oder Teilnehmende (Namen, Kontaktinfo, Geschlecht). Hilfreich sind auch ein Vermerk einprägsamer Eigenschaften der Interviewten und die Dokumentation der Umgebung durch Fotos, Videos etc., um ein späteres Erinnern zu sichern.

Wörtliche Äußerungen und Beobachtungen werden notiert (Spalte 2).

*Beispiel: „Hier liegt immer Dreck rum.“*

Spalte 3 lässt Raum für persönliche Interpretationen des Interviewers / der Interviewerin.

*Beispiel: „Wirkt verärgert und unsicher.“*

Abbildung 4: Befragungsinstrument – Gembaprotokoll Couragierte Gemeinde

Couragierte Gemeinde – Gembaprotokoll

**Zivilgesellschaftliche Handlungsfähigkeit bei Gewalt, Vandalismus und Belästigung**



<b>Interviewte, Teilnehmer/innen:</b>		<b>Datum:</b>
<b>Kontakt-Info:</b>		<b>Zeit:</b>
<b>Interviewte: einprägsame Eigenschaften:</b>	<b>TN:</b>	<b>Ort:</b>
	♂	
	♀	
<b>Umgebung, Umfeld:</b>		<b>für das Protokoll:</b>

Fragen	Was ist das Problem? Problemlage ROT – GELB – GRÜN	1
	Wer ist betroffen? Menschliches Umfeld	2
	Wo? Ort und seine Merkmale	3
	Welche Lösungen wurden probiert? Sind sie gelungen?	4
	Was könnte hilfreich sein? Vorschläge + angedachte Lösungen	5
	Wer könnte helfen? Persönliche Bereitschaft + Ressourcen der Gemeinde	6
	Welche Schritte sind konkret zu tun? Weiterführung und Schlussfolgerung	7

Nr.	Beobachtung oder „Wörtliche Äußerung“	Meine Interpretation ...	Nutzen: „Ich will ...“

In Spalte 4 werden Schlüsse auf Bedarfe und Nutzen der Interviewten gezogen. Bedarfe sind (siehe D1.2) Merkmale der Nutzer bzw. Betroffenen (und nicht Merkmale des Produkts). Bedarfe sind *etwas erreichen, etwas vermeiden, sich wohlfühlen, angesehen sein*. Bedarfe werden stets in Form von „Ich will ...“-Aussagen beschrieben.

Interviewte können ihre Bedarfe direkt äußern. In vielen Fällen muss das Beobachtungsteam die „wahren“ Bedarfe indirekt aus den ganzheitlichen Beobachtungen erschließen. Das Ausfüllen dieser Spalte erfordert eine gedankliche Leistung des Interviewers/ der Interviewerin!





*Beispiel: „Ich will Sauberkeit, um mich wohlfühlen. Jemand anders soll sich drum kümmern.“*

Schließlich werden die Beobachtungen den Fragen zugeordnet. die Nummern 1 bis 7 werden in Spalte 1 notiert.

## 4.2 Auswahl

Die Auswahl der Gemba-Orte bzw. der InterviewpartnerInnen orientiert sich an der Nähe zur Umsetzung. Die wesentlichen Gruppen von AkteurInnen und Betroffenen sollten erfasst werden: die Wohnbevölkerung, Jugendliche und staatliche Einrichtungen (Gemeinde, Polizei ...), Vereine, Wirtschaftsbetriebe.

Geschlechter sollen gleich und zielorientiert berücksichtigt werden. So ist z.B. der Anteil der Frauen an den Interviewpartnern 50 Prozent, wenn die Sicherheit der Gesamtbevölkerung überprüft wird. Ein höherer Anteil von Frauen (Männern) ist gerechtfertigt, wenn die Zielgruppe etwa vor allem aus Frauen (Männern) besteht. In einem solchen Fall kann die Meinung des jeweils anderen Geschlechts besonders berücksichtigungswert sein, um die Lösungsvielfalt und Akzeptanz abzusichern.

Insgesamt sollten rund 15 Gembabesuche geplant werden.

## 4.3 Einsatz im Prozess

Zeitpunkt der Interviews im Prozess der Entwicklung einer Couragierten Gemeinde kann sein:

- a) *vor dem Start des Prozesses*: Schwerpunkt liegt in der Beschaffung eines Überblicks über Brennpunkt und Potenziale, im Finden von Verbündeten und möglichen Netzwerkpartnern.
- b) *Die Couragierte Gemeinde ist bereits eingerichtet*: Schwerpunkt liegt auf der Konzentration auf einzelne Standorte. Es wird eine Lösung für den spezifischen Standort gesucht.

Das Instrument des Gembabesuchs wird eingesetzt, um Zielgruppen, ihre Bedarfe und mögliche Lösungsmerkmale zu erkunden.



# ANHANG

## Abkürzungen

### *Abkürzungen*

QFD Quality Function Deployment  
CG Couragierte Gemeinde

## Literatur / Referenzen

- Kotler P, Bliemel F (1995) Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 8. Aufl., Schaeffer-Poeschel, Stuttgart, ISBN 3-7910-0882-X.
- Omer H, Schlippe A von (2010): Stärke statt Macht. Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.
- Saatweber J (2007) Kundenorientierung durch Quality Function Deployment, Systematisches Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen, Carl Hanser, München Wien.
- Steinkellner H, Ofner S (2011) Stärke statt Ohnmacht – die 7 Säulen der neuen Autorität. In: Reumann C, Gamauf U (Hg) (2012) Meine Schule gegen Gewalt: Für Pädagoginnen zur Anwendung in der Schule. Österreichisches Studienzentrum für Frieden und Konfliktlösung, ISBN 978-3-200-02549-3.

\*\*\*