



Do It Yourself

Wandel gestalten

*Arbeitsmaterialien
zur selbstständigen Projekt-,
Organisations- und
Demokratieentwicklung*

Entwickelt von:

ReformAgentur

Dr. Raban Daniel Fuhrmann

..... es gibt immer einen Weg

In Zusammenarbeit mit:



Dank geht zudem an:



This project was funded by the Federal Environment Agency and the Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, Nuclear Safety and Consumer Protection. The funds are made available by resolution of the German Bundestag.



The publisher is responsible for the content of this publication.

Inhaltsverzeichnis

Ansatz & Möglichkeiten	4
Struktur & Arbeitsweise	6
Begriffserklärungen	9
Fallbeispiel Nordstadt e.V.	10
1. (Boarding)	11
2. Ideenentwicklung	17
3. Markenentwicklung	22
4. Prozessentwicklung	25
5. Teamentwicklung	36
6. Strategieentwicklung	38
7. Netzwerkentwicklung	40
8. Geschäftsentwicklung	42
9. Organisationsentwicklung	45
10. Demokratieentwicklung	55
11. (Projektkoordinierung)	63
12. (Transfer)	68
Entstehungskontext & Danksagung	71
Ausblick & Angebot	73

Arbeitsmaterialien

Ansatz & Möglichkeiten

Transformation braucht nicht nur kreative Ideen, sondern co-kreative Initiativen, die diese ins Leben bringen – und zwar nachhaltig! Das heißt so zusammenzuarbeiten, dass das Gute, das entsteht, Wurzeln schlägt, wachsen, blühen und gedeihen kann. Denn ein transformatives Projekt ist wie ein gesunder Baum: Nur wenn er selbst gesund ist, kann er auch reiche Frucht tragen ... ja, selbst Dürren und Stürmen standhalten.

Leider scheitern viele gute Initiativen daran, dass sie sich zu wenig um die eigene Nachhaltigkeit – also um **die eigenen personellen, organisationalen und finanziellen Voraussetzungen** ihrer Arbeit – kümmern. Nur so können sie aber auch in Zukunft gute Arbeit erbringen, die sie gerne tun – gerade auch gegen Widerstände und in Krisenzeiten. Nachhaltiges Wirken nach Außen und im Großen, braucht nachhaltiges Arbeiten an sich, also nach Innen und im Kleinen. Dieses Toolkit und die darin enthaltenen Arbeitsmaterialien dienen euch dabei euer Projekt, eure Organisation, bis hin zu unserer Demokratie kontinuierlich besser zu machen. **Do-it-yourself-Anleitungen, um gemeinsam den Wandel (nachhaltig) zu gestalten!**

Es ist für euch geeignet, wenn ihr mit eurem Projekt erst noch **Schwung holen und abheben** wollt, aber auch wenn ihr schon mittendrin seid aber gern **innehalten, reflektieren und sichergehen** wollt, ob ihr eigentlich noch in die richtige Richtung fliegt. Auch wenn ihr schon Expert:innen darin seid euer Projekt, euer Team und eure Ziele zu reflektieren und zu justieren, könnt ihr sicherlich etwas Neues aus den Materialien mitnehmen.

Das Toolkit kann euch dabei helfen, eure Nachhaltigkeitsarbeit nachhaltiger zu machen. Nachhaltigkeit bezieht sich in diesem Fall auf eure Teamarbeit, Arbeitsprozesse und die tatsächliche Wirkung eures Projekts. Wir wollen, dass eure Arbeit nach Außen den gewünschten Impact hat, dass ihr nach Innen mit euch als Team achtsam und wertschätzend umgeht und dass ihr die Voraussetzungen für ein langfristig funktionierendes und gut verwurzelt Projekt schafft.

Das sind keine einfachen Ziele – vor allem wenn ihr als freiwillig Engagierte ohnehin genug zu tun habt. Dieses Toolkit bietet euch Ressourcen, mit denen ihr **selbstbestimmt arbeiten** könnt und die euch bei der Reflexion und Strategieentwicklung eures Projekts unterstützen können. Ihr entscheidet, welche Arbeitsmaterialien ihr wie und wann nutzt.

Im Zentrum des Toolbooks stehen drei Fragen, die immer wieder auftauchen:

- ☞ **Was ist unsere Vision?** Was ist unser Zweck? Wozu machen wir das alles eigentlich?
- ☞ **Was ist unsere Rolle dabei?** Was sind unsere Stärken? Als was und auf welche Weise können wir am besten auf die Vision hinarbeiten?
- ☞ **Was ist der Kontext in dem wir unterwegs sind?** Auf was müssen wir im Projekt besonders achten? Und worauf sollten wir Einfluß nehmen, damit es gemeinsam nachhaltig gelingt und aufblüht?

Bei der Arbeit mit den Materialien, könnt ihr zentrale Aspekte wie Vision und Zweck, Rolle und Stärken als auch Organisation und Demokratie diskutieren und verinnerlichen. Denn sie treiben eure gemeinsame Arbeit voran und spielen an verschiedenen Punkten transformativer Nachhaltigkeitsentwicklung eine entscheidende Rolle – sei es auf der Projekt- (Mikro-), Organisations- (Makro-) oder Demokratie- (Makro-) Ebene

Das Toolkit hat drei Anwendungsmöglichkeiten:

1. Ihr könnt es als **Moderator:innen** für die **Durchführung einer Veranstaltung** verwenden, an der verschiedene Gruppen teilnehmen und an ihren Projekten und Strategien arbeiten. Ähnliche Veranstaltungen – Camps genannt – haben wir beispielsweise mit Social Entrepreneurs an der Uni Tübingen und anderen Hochschulen durchgeführt.
2. Ihr könnt es **als Coaches** nutzen, um als externe Person **einer Initiative, einem Projekt oder einem Netzwerk** bei **Ideen-, Team- ... bis zur Demokratieentwicklung zu helfen.**
3. Ihr könnt es **intern für eure eigene Projekt- und Organisationsentwicklung** einsetzen. Am besten geht das gemeinsam als Gruppe. Allerdings kannst du auch als Einzelperson Materialien nutzen, um dich z. B. auf ein Treffen vorzubereiten oder über Vorgänge zu reflektieren.

Vor allem für die ersten beiden Anwendungen ist es wichtig, dass ihr schon Erfahrungen mit Methoden aus Moderation und Coaching habt. Das Toolkit bietet keine vollständige Moderationsanleitung für Veranstaltungen, sondern nur einen Teil der Materialien und eine mögliche Richtschnur (Kapitel 1. Boarding und 12. Transfer). Wenn ihr intern arbeiten wollt, ist das nicht so wichtig. Dann reicht es aus, euch mit den Arbeitsmaterialien zu beschäftigen und zu überlegen, welche euch in eurer momentanen Situation helfen können. Wenn ihr euch mit den Arbeitsmaterialien beschäftigt und überlegt, welche euch in eurer momentanen Situation helfen können.

Struktur & Arbeitsweise

Das Toolbook ist in **12 Entwicklungsfelder zur strategischen Nachhaltigkeitsentwicklung** aufgeteilt, welche sich in **vier Schwerpunkte** gliedern lassen. Der Fokus der DIY-Arbeitsmaterialien liegt dabei auf der **Projektentwicklung**. Beim Arbeiten mit der 1. Auflage des Toolbook zeigte sich jedoch, dass für einige Projekte Fragen der Organisations- und Demokratieentwicklung ebenfalls relevant sind. Wir haben uns deshalb dazu entschlossen in die 2. Auflage einige grundlegende Anleitungen zur **flankierenden Organisations- und ergänzenden Demokratieentwicklung** aufzunehmen. Weiterhin bildet jedoch das nachhaltige Starten und Entwickeln eures Projektes die Basis des Toolbooks.

Arbeitsmaterialien für:

- ❧ **I. Projektentwicklung:** Ideenentwicklung (*Storyline, Veränderungsformel*), Markenentwicklung (*Marke*), Prozessentwicklung (*Mapping, Profiling&Matching, Re-Designing*), Teamentwicklung (*Teamdynamik*), Strategieentwicklung (*Organisationsdynamik*), Netzwerkentwicklung (*Netzwerkdynamik*), Geschäftsentwicklung (*Business-Case*)
- ❧ **II. Organisationsentwicklung:** (*Interventionskaskade*), (*3D Entwicklungskompass*), (*Krisengovernance-Kurve*)
- ❧ **III. Demokratieentwicklung:** (*Beteiligungskreislauf*), (*Demokratiepolitik*)
- ❧ **IV. Materialien für Moderation und Coaching:** Boarding (*Programm-Kurve, Boarding-Ticket*), Projektkoordinierung (*Projektkoordination*), Transfer (*Pitchen, Vereinbarungsmarkt*)

Zu diesen Entwicklungsfeldern findet ihr sogenannte Canvases (engl. Leinwand). **Canvases sind Arbeitsblätter mit Abbildungen und Beschriftungen, die beschrieben, bemalt und beklebt werden können.** Zusätzlich findet ihr zu jedem Entwicklungsfeld Erklärungen, für was es gut und wichtig ist und wie ihr mit den Canvases arbeitet. Um euch etwas anzuregen und anzuleiten, sind zum Teil auch Canvases als Muster ausgefüllt. Am besten arbeitet ihr in Kleingruppen (2-4 Personen) an den Canvases, sodass sich alle beteiligen können und gemeinsam kreativ werden. Wenn eure Projektgruppe größer ist, macht es meist Sinn sich in kleinere Gruppen aufzuteilen, um dann in der großen Gruppe eure Ergebnisse zu teilen.

Diese 12 Entwicklungsfelder bauen aufeinander auf: Von der Entwicklung der Projektidee und des Teams, über das Kümern um Organisation und Netzwerk, bis hin zu unserer Demokratie in Krisenzeiten – wir haben in dieser 2. Auflage bewusst auch den organisatorischen und politischen Kontext für gelingende Nachhaltigkeitsprojekte mit bedacht. Ihr müsst aber weder vorne anfangen noch alle Felder bespielen und Canvases nutzen - im Gegenteil! Überlegt, wo euer Projekt gerade hängt und stockt. Dann verschafft euch einen Überblick über die angebotenen Entwicklungsfelder und Canvases und entscheidet dann, was für euch ein sinnvoller nächster Schritt wäre, um wieder gemeinsam in den Fluß und voran zu kommen. Vielleicht stellt ihr auch bei der gemeinsamen Auseinandersetzung fest, dass das Problem gar nicht dort liegt, wo ihr zuerst angenommen habt und ihr greift auf einen anderen Canvas zurück. Probiert einfach verschiedene aus ... Ihr könnt nichts falsch oder kaputt machen. Begreift das Toolbook eher als eine Sammlung an Ressourcen und Hilfsmitteln und passt gegebenenfalls auch die Arbeitsmaterialien an eure eigenen Bedürfnisse an! Je nach Gesprächsdynamik im Team kann das **Ausfüllen eines Canvases zwischen 15 und 60 Minuten** dauern.

In **Kapitel 1, 11 und 12** werden euch keine Entwicklungs-Canvases angeboten, sondern Moderationsmaterialien, falls ihr **mit dem Toolbook im Rahmen einer moderierten Veranstaltung (Camp oder Coaching) oder zur Projektsteuerung arbeiten wollt.**

In diesen Arbeitsmaterialien verwenden wir Begriffe und Ideen, die aus der Wirtschaft, aus dem Management und der Organisationsentwicklung kommen. Lasst euch davon bitte nicht abschrecken! Auch wenn Begriffe wie „Marke“, „Business-Case“ oder „USP“ euch gegen den Strich gehen, können sie für euer Projekt doch einen Mehrwert schaffen. Es geht euch wahrscheinlich in den meisten Fällen nicht um das Verkaufen von Produkten oder Konsumgütern - doch müsst ihr zum erfolgreichen Verwirklichen und zum Ernten der Früchte eurer Arbeit auch Menschen außerhalb eurer „Blase“ überzeugen. So kann sich die Arbeit, die ihr reinsteckt, bestmöglich entfalten. Vielleicht hilft es, euch als Sustainable Entrepreneurs oder „Nachhaltigkeitsunternehmer:innen“ zu verstehen. Aus diesem Blickwinkel geht es nicht darum Gewinn, sondern Gemeinwohl zu maximieren, auf transformative Wirkungen hinzuarbeiten und besonders durchdacht mit den vorhandenen (auch zeitlichen) Ressourcen umzugehen.

Wir freuen uns, wenn Ihr das Toolbook so nutzt, wie es euch am besten passt: Vielleicht sagen euch einige Canvases mehr zu als andere oder ihr könnt mit manchen Begriffen, Bildern oder Feldern nicht viel anfangen oder sie erscheinen redundant oder ihr

nicht so recht, was ihr dort genau eintragen sollt. Vielleicht habt ihr auch Ideen, wie man einen Canvas weitermalen oder verändern kann. Das ist alles gut! Ihr braucht nicht jeden Canvas vollständig auszufüllen und nicht alle Begriffe müssen euch zusagen. Die Erfahrung hat uns jedoch gelehrt, dass manchmal die Beschäftigung mit gerade jenen Kategorien und Begriffen, die den Gruppen besonders widerstreben, einen wunden Punkt treffen und ein Problem des jeweiligen Projekts oder des Teams aufdecken konnte.

Als besonders lohnenswert erachten wir es, wenn ihr die Materialien dafür nutzt, regelmäßig über euer Projekt, eure Rolle und eure Vision zu reflektieren und daraus eure nächsten Schritte abzuleiten. Es ist es nicht immer einfach für diese Prozesse - des kontinuierlichen Innehaltens und Arbeitens an sich selbst - Zeit einzuräumen, doch ist dies erforderlich für das langfristige und nachhaltige Gelingen! Manchmal geht es ganz schnell und man verzettelt sich im Klein-Klein oder verliert vor lauter Aktionen und Aufgaben die Vision aus den Augen. Gerade bei ehrenamtlicher Arbeit, sollten wir um so achtsamer mit der eingesetzten Zeit umgehen, damit unser Team weiter für die Vision brennt und nicht die Freude verliert. **Gemeinsames Innehalten und durchdachtes Planen und Reflektieren sparen also letztlich Zeit, Aufwand und damit auch Frust.**

Zur Arbeit alleine oder in kleinen Gruppen, könnt ihr die Canvases direkt in diesem Buch beschreiben. Um mit den Arbeitsmaterialien in größeren Gruppen und auf Veranstaltungen zu arbeiten, könnt ihr die einzelnen Canvases **als PDFs** auf unserer Webseite **herunterladen und ausdrucken** www.lernende-demokratie.de/de/train-trainer-wandel-gestalten Am besten funktionieren die Canvases in den Formaten A3 und A2. Ihr könntet sie aber auch auf ein Whiteboard oder ein großes Plakat übertragen. Vielleicht mögt ihr sie auch mit Zetteln bekleben und wiederverwenden... Es bleibt euch überlassen!

Dieses Toolkit und seine Canvases sind mit Copyleft © geschützt. Im Gegensatz zu Copyright bedeutet dies, dass ihr die Materialien nicht nur benutzen und vervielfältigen, sondern auch weiter verändern könnt. Die Bedingungen dafür sind einfach: verweist bitte auf die Quelle (ReformAgentur), belasst auch eure veränderten Materialien Copyleft und damit frei für zugänglich für die Allgemeinheit und sendet uns eine kurze Nachricht an info@reformagentur.de mit den angepassten Materialien, damit wir diese auch teilen können.

Nun genug der Worte! Wir hoffen, das Toolkit hilft dabei, eure Arbeit, noch nachhaltiger, wirksamer und achtsamer zu machen.

Viel Freude und Tatendrang!

Dr. Raban Daniel Fuhrmann von der ReformAgentur

Begriffserklärungen

Aus unserer Erfahrung gibt es ein paar zentrale, wiederkehrende Begriffe, die zu Beginn manchmal etwas für Kopfzerbrechen sorgen können. Wir versuchen diese hier kurz für euch verständlich zu machen und – so gut es geht – voneinander abzugrenzen:

Ziel ~ konkretes und handfestes Ergebnis, auf das ihr hinarbeitet und das ihr erreichen könnt. Denkt z. B. an ein Nachbarschaftstreffen: hier könnte ein Ziel sein, dass sich die Nachbar:innen zusammenfinden und austauschen. Ein weiteres Ziel des Treffens könnte sein, dass eine Einigung über die Nutzung einer Brachfläche erzielt werden konnte.

Zweck ~ der Grund, der hinter euren Zielen liegt. Was blüht auf, wenn eure Ziele erreicht werden? Was wollt ihr mit euren Zielen erreichen und was bewegt euch gerade dies bewegen zu wollen. Unterschiedliche Gruppen können den selben Zweck mit unterschiedlichen Zielen erfüllen. Ebenso können hinter den gleichen Zielen unterschiedliche Zwecke stecken. Aus dem Beispiel mit dem Nachbarschaftstreffen: Der Zweck der Veranstaltung könnte sein, dass eine lebendige, nachhaltige und mitbestimmende Nachbarschaft entsteht. Den Zweck kann man knackig formulieren. *“Wir wohnen gerne hier.”* Oder mit noch etwas mehr Emotion: *“Eine Nachbarschaft zum Lieben.”*

Mission ~ das, was euch antreibt. Wieso habt ihr euer Projekt oder eure Initiative gegründet? Was ist eure Geschichte? Was ist eure DNA? Auf Basis welcher Werte handelt ihr? Was treibt euch an? Hier könnt ihr euch auch auf ein konkretes Ereignis beziehen, das zu eurer Gründung geführt hat. *„Wir haben uns gegründet, weil niemand in der Nachbarschaft sich grüßt und es gleichzeitig viele Schwierigkeiten und offene Fragen gibt. Wir wollen uns gemeinsam der Probleme annehmen und teilen neben diesem Wunsch die Werte Nachhaltigkeit, Vielfalt und echte Beteiligung.“*

Vision ~ das lockende Zukunftsbild, auf das ihr hinarbeitet. Hier ist es hilfreich, sehr bildlich zu werden, Gefühle zu zeigen und das ideale Bild einer Zukunft (in 3, 7 oder 15 Jahren) zu entwickeln, auf das eure Arbeit einzahlen soll. Ob dieses realistisch ist, spielt keine Rolle (dafür sind eure Ziele da). *“In 5 Jahren ist die Nachbarschaft ein freundlicher, grüner und offener Ort. Es gibt viele öffentliche Plätze zum Zusammensein und sich austauschen. Alle Menschen – ungeachtet ihres Alters, Hintergrunds und ihrer Präferenzen etc. – grüßen und unterstützen sich. In 10 Jahren sind wir Vorbild für andere Nachbarschaften, die sich daran ein Beispiel nehmen und ebenso freundliche, grüne und offene Orte werden. Ein Traum hier zu leben.“*

Fallbeispiel: Nordstadt e.V.

Auf den nächsten Seiten werdet ihr eine Menge leere Canvase zum selber ausfüllen finden. Manchmal kann es sein, dass es trotz der beigefügten Erläuterungen nicht ganz einfach ist, sich die Arbeit am Canvas gut vorzustellen. Wir werden darum immer wieder einige Beispiel-Canvase einfügen, wo wir anhand eines fiktiven Fallbeispiels durchspielen, wie die Arbeit an den Canvasen aussehen könnte. Wir wollen euch damit auch einladen, einfach loszulegen und auszuprobieren. Bei den Canvasen könnt ihr nichts falsch machen - außer nichts einzutragen!

Die Beispielcanvase fußen alle auf folgendem Szenario:

Ihr lebt im Viertel "Nordstadt" einer Großstadt. Die Nordstadt ist ziemlich bunt und vielfältig, aber auch anonym und im Wandel begriffen. Im Viertel gibt es unter anderem eine zumeist überalterte und einsame Ursprungsbevölkerung, aber auch viele Migrant:innen die häufig zurückgezogen in Parallelgesellschaften leben. Gleichzeitig nimmt durch den Zuzug besser verdienender Akademiker:innen die Gentrifizierung zu.

Diese Milieus leben nebeneinanderher; man kennt sich nicht im Viertel und grüßt sich selbst im gleichen Haus oft nicht. Das Sozialkapital - das aus wechselseitigem Vertrauen und Zutrauen erwächst - ist nur gering. Gemeinsam mit zwei Bekannten bist du entschlossen, dem Sozialkapital in der Nordstadt auf die Sprünge zu helfen. Dafür habt ihr eine Initiative gestartet, die einerseits bestehende Projekte, Vereine und Initiativen zusammenbringen will und Synergien fördern möchte und die andererseits neue Projekte anstoßen und unterstützen soll.

Die Arbeit dieser Gruppe, vom ersten Treffen, über die Gründung des Nordstadt e.V. bis hin zur co-produktiven Planung eines Stadtentwicklungsprozess mit Stadt und Verwaltung, wird auf den Beispiel-Canvasen zum Leben erweckt.



Die Arbeitsmaterialien

Zu Beginn und gegen Ende der DIY-Arbeitsmaterialien-Sammlung haben wir einige Canvases in Klammern gesetzt. Diese könnt ihr benutzen, um eine Veranstaltung (z. B. Camp) oder Beratung (z. B. Coaching) besser moderieren und durchführen zu können. Wir fangen deshalb mit Arbeitsmaterialien an, die sich insbesondere **für Planung und Anmoderation eines Sustainable-Innovation-Camps** – sozusagen *beim Boarding* bewährt haben. Zum Ende der Materialsammlung findet ihr dann Canvases, mit deren Hilfe ihr am Ende der Veranstaltung zur Weiterarbeit überleiten könnt; für einen gelingenden Transfer des gerade Erarbeiteten in die Arbeit des Projektalltags.

Alle Canvases zum Ausdrucken findet ihr HIER: www.lernende-demokratie.de/de/train-trainer-wandel-gestalten

1. Boarding

Wenn eine Veranstaltung abheben, **die Teilnehmenden mitnehmen und Wirkung entfalten** soll, ist der Einstieg ganz zentral. Es sollte Ziel (*Was soll erreicht werden?*) und Zweck (*Wozu soll das erreicht werden?*) der Veranstaltung erklärt werden, Teilnehmende und Moderation sollten beim Boarding einen guten ersten Eindruck voneinander bekommen können und am Ende ist es wichtig, dass alle verstanden haben, was in den nächsten Stunden oder Tagen passieren soll.

Die folgenden beiden Grafiken können euch genau für diesen Einstieg - z. B. in ein Social-Innovation Camp - helfen.

Für interne Gespräche und Diskussionen in der Gruppe, für die keine Moderation notwendig ist, machen sie nicht unbedingt Sinn. Natürlich könnt ihr diese trotzdem nutzen, wenn sie euch vielversprechend erscheinen. Auch in der Teamarbeit ist es häufig sinnvoll, in einer Einstimmungsrunde zu schauen, was ihr euch von der Nutzung der Canvases erhofft und wie ihr die Arbeit mit ihnen gestalten wollt.

Die Programm-Kurve

Die Take-Off Kurve kann von der Moderation als Einstieg genutzt werden, um Ziel, Zweck und Ablauf der Veranstaltung abzubilden. Wir benutzen diese schon seit vielen Jahren als Einstieg für Trainings und andere Veranstaltungen. Am besten malt man diese auf einen Flipchart oder eine Pinnwand auf und erläutert den Ablauf anhand der Abbildung.

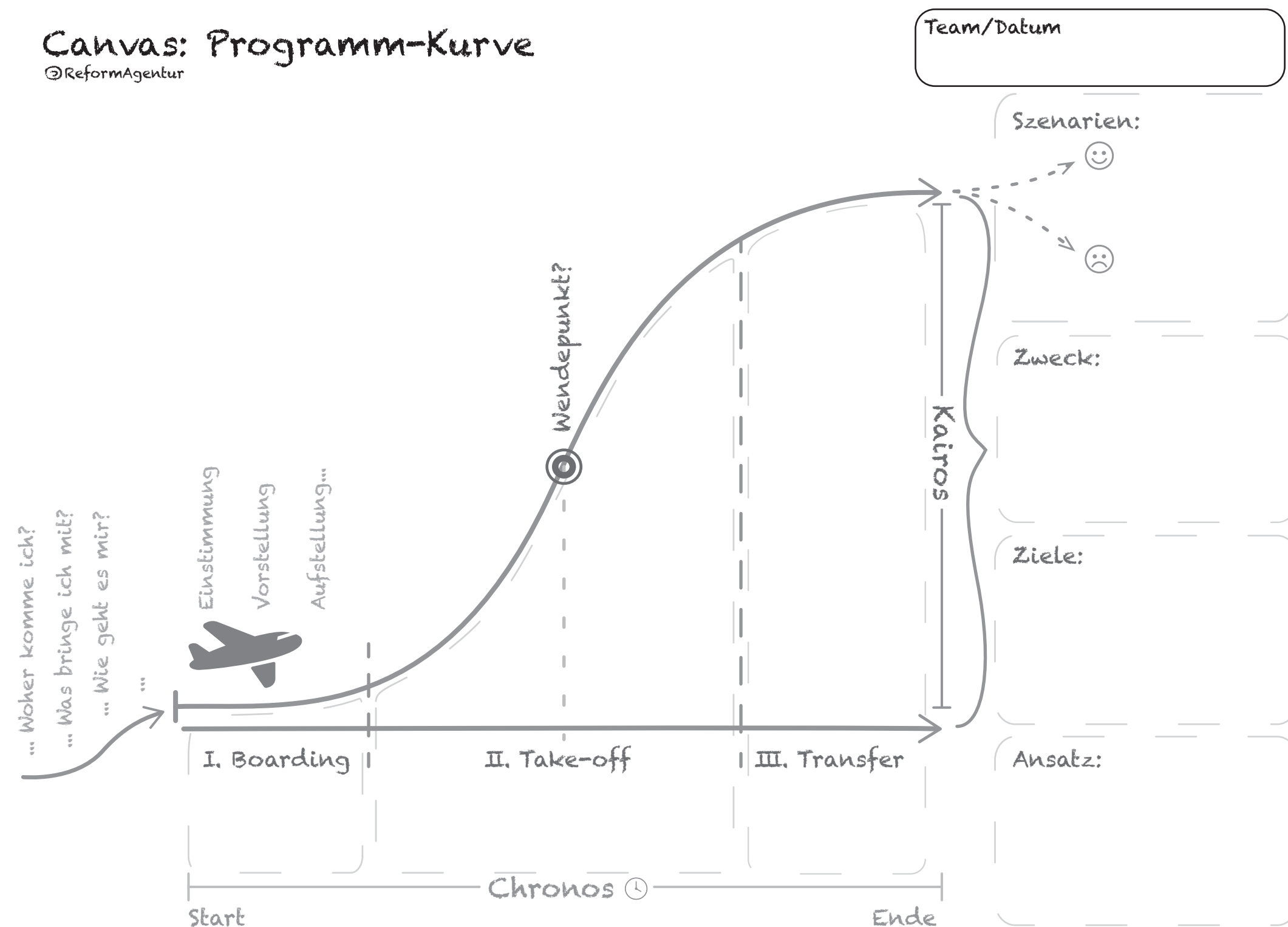
Die Veranstaltung wird mit der **Flugkurve eines Flugzeuges** illustriert, denn sie soll sich nicht einfach flach durch die Zeit vorwärtsbewegen, sondern soll vielmehr abheben, also eine Wirkung bei den Teilnehmenden und/oder nach Außen entfalten. Mit der **Flugkurve** kann man den Ablauf der Veranstaltung erklären, dabei können die einzelnen Programmpunkte inklusive Zeitvorgaben unter die jeweiligen Kurvenabschnitte geschrieben werden.

Der Ablauf gliedert sich in drei größere Abschnitte: Beim **Boarding** bzw. dem Einstieg erfolgt u. a. eine Vorstellung der Teilnehmenden, im **Take-Off** wird inhaltlich gearbeitet, während es im **Transfer** um einen schönen und aussichtsreichen Ausklang geht – inklusive Austausch des Gelernten, nächster Schritte und Feedback. Mit Hilfe des **Pfeils am Anfang der Kurve** kann sich die Moderation selbst vorstellen und auch die Teilnehmenden vorstellen lassen (*Woher komme ich? Was bringe ich mit? Wie geht es mir?*). Die **Pfeile am Ende der Kurve** sollen verschiedene möglichen Ausgänge der Veranstaltung skizzieren. Hiermit kann verdeutlicht werden, dass es verschiedene Ergebnisse geben kann und die Teilnehmenden mit einander steuern in welche Richtung es sich entwickelt. Ein Tool, um die Umsetzung der Veranstaltung zu koordinieren ist der **Canvas: Projektkoordination**, der z. B. in der Transferphase am Ende eines Workshops vom Team gemeinsam ausgefüllt werden kann (siehe 12. Transfer).

Bei **Zweck** geht es darum zu erklären, wozu die Veranstaltung durchgeführt wird. Es handelt sich dabei nicht um die Ziele des Events. Ziele sind konkrete Ergebnisse, die erreicht werden sollen. Bei **Ansatz** steht, wovon die Zusammenarbeit geprägt sein soll, welche Haltungen und welche Vorgehensweise (z. B. durch die Moderation) beherzigt werden soll. Im obigen Beispiel kann der Ansatz sein, dass alle Personen Redezeit bekommen, respektvolle Kommunikation herrschen und am Ende abgestimmt wird.

Canvas: Programm-Kurve

© ReformAgentur



Boarding-Ticket

Das Boarding Ticket können die Teilnehmenden selbst ausfüllen, um sich, ihr Projekt und ihre Erwartungen vorzustellen. Wenn mehrere Personen desselben Projektes teilnehmen, empfiehlt es sich, dass jede Person es einzeln ausfüllt. Hier kann es auch schon interessante Erkenntnisse geben, wenn beispielsweise Personen desselben Projekt ganz Unterschiedliches bei ihrer Vision notieren. Die Tickets können auch aufgehängt werden und für den Transfer – das Ende der Veranstaltung – genutzt werden, um über die Veranstaltung zu reflektieren und eigene Lehren zu ziehen. Wenn möglich, hängt doch ein Photo der/des Betreffenden daneben - so schafft man eine einfache Orientierungshilfe, wer wie heißt und an was er/sie arbeitet.

Die Felder des Boarding Tickets dürften selbsterklärend sein. Ein paar Hinweise:

Bei **Vision** bzw. dem Zielfoto dürfen die Teilnehmenden kreativ und bildlich werden und skizzieren oder aufschreiben, wie ihre Vision aussieht. Bei **Take-Off** können die Teilnehmenden sowohl aufschreiben, was ihr Projekt gerade (noch) braucht, damit es der Vision näher kommt aber auch, wie ihnen die Veranstaltung dabei helfen könnte und was sie von dieser erwarten.

Neben den Boarding Tickets haben sich auch Aufstellungen als guter Einstieg in die Veranstaltung bewährt. Dabei stellen sich die Personen im Raum entsprechend den Fragen und Angaben der Moderation auf. Zum Beispiel bewegen sich die Teilnehmenden auf die Frage „Woher kommst du?“ auf einer imaginären Landkarte oder bei „Erwartest du viel Theorie oder Praxis?“ auf einer Skala von 0 bis 10.



Developed in collaboration with TROLLBACK - COMPANY | The icons are licensed under CC BY-SA 4.0. For further information, contact: trollback@trollback.com | +49 152 209 1010

Boarding-Ticket

Name

Projekt/Initiative

Destination/Ziel

Auf welche SDGs/ Nachhaltigkeitsbedarfe zielt mein Projekt ab?

Vision

Wie sieht mein Zielfoto aus?
Was soll das Projekt in ca. 5 Jahren erreicht haben?

Take-Off

Was brauchen wir, damit das Projekt ins Fliegen kommt?

© ReformAgentur

Download auf www.lernende-demokratie.de/de/train-trainer-wandel-gestalten

- 14

z.B.

das Szenario

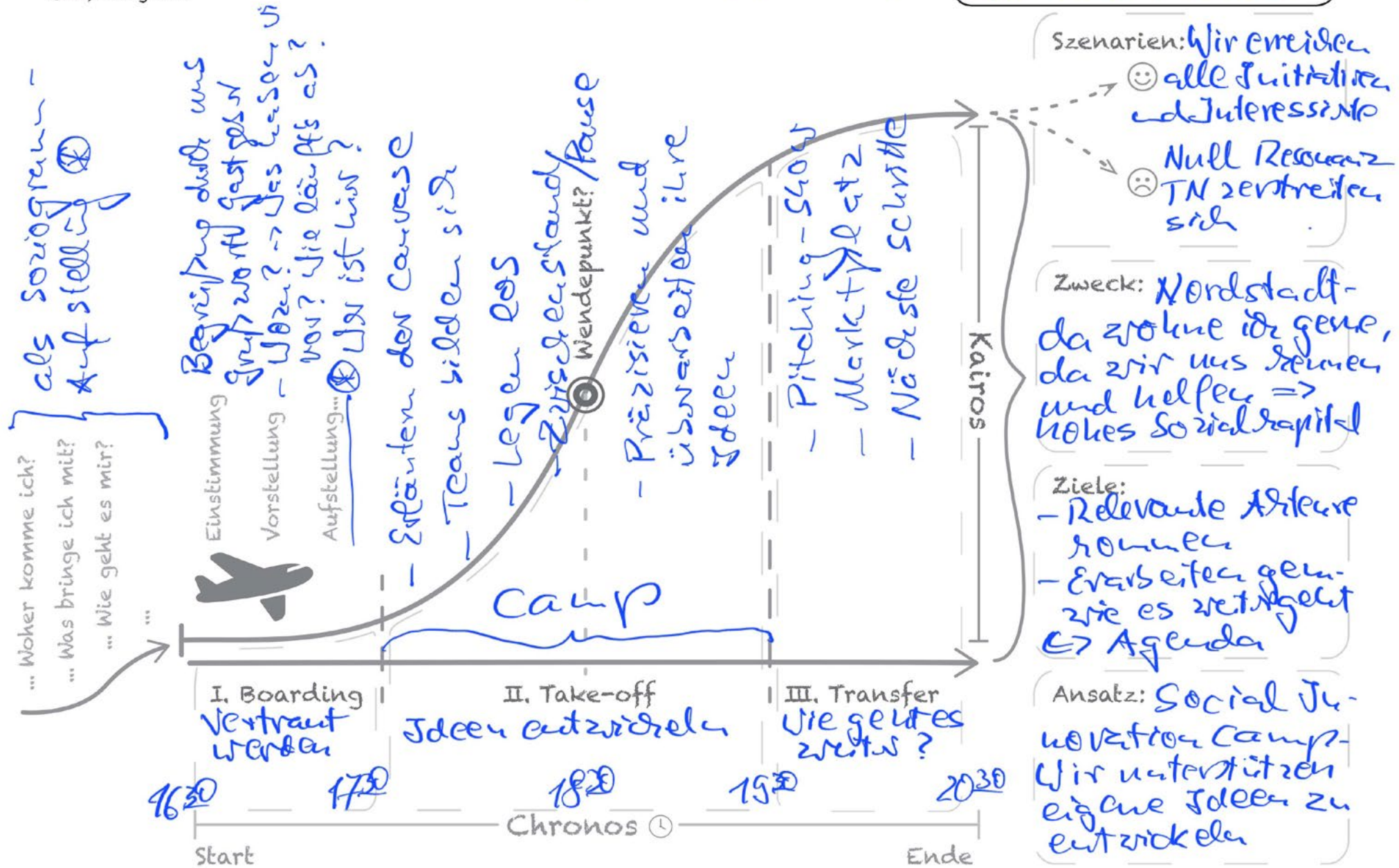
Um Ideen und Unterstützer für euer Anliegen zu gewinnen, ladet ihr zu einem Stadtteil-Camp ein. Die teilnehmenden sind u.a. professionelle Projekt-, Team- und Organisationsentwickler:innen, Coaches und Trainer:innen und beschließen, einen Verein zur Unterstützung von Stadtteil-Initiativen zu gründen.

DIY: Wandel gestalten

Canvas: Programm-Kurve Kick-off Camp

©ReformAgentur

Team/Datum Nordstadt-Freunde Datum 10.10.



Ideenentwicklung

2. Ideenentwicklung

In dieser Phase schlagen wir euch zwei Canvases vor, die ihr verwenden könnt. Nehmt den, der euch mehr zusagt! Natürlich könnt ihr auch beide ausprobieren – sie sind zwar ähnlich, legen aber unterschiedliche Fokuspunkte.

Bei beiden Canvases geht es darum sich zu verdeutlichen, was eigentlich die Grundidee eures Projektes, eurer Organisation oder eurer Veranstaltung ist: Was sind die zu Grunde liegenden Probleme, auf die wir reagieren? Wo möchten wir hin? Und wie wollen wir das anstellen? Was ist unsere **Storyline** – die grundlegende Erzählung, die unserem Projekt Sinn gibt und uns die Richtung weist.

Die Canvases sind nützlich, wenn ihr ganz am Anfang steht: Bei einem Camp hat eine in der Gründung befindliche Initiative mit Hilfe des **Canvas: Veränderungsformel** die unterschiedlichen Vorstellungen der Mitglieder und Interessierten über Ziele und Verständnis zum Projekt abgeglichen. So entstand ein gemeinsames Problemverständnis und es konnte eine geteilte Vision entwickelt werden.

Die Canvases sind aber auch sinnvoll, wenn ihr schon länger zusammenarbeitet und Lust darauf habt, euch wieder auf eure eigentliche Vision und Aufgabe zurückzubedenken.

Es handelt sich um **sehr wichtige und große Fragen**, denen sich in weiteren Canvases noch ausführlicher gewidmet wird. Im vorliegenden Canvas geht es eher darum erste Gedanken zu sammeln und niederzuschreiben – man nennt das auch „**Downloading**“. Es ist dabei zweitrangig, ob eure Überlegungen den „richtigen“ Begriffen zugeordnet sind oder ob ihr überall etwas einträgt. Vor allem ist wichtig, dass **eure Ideen und Vorstellungen** erst einmal alle **niedergeschrieben** sind und ihr sie auf diese Weise vor eure Augen holt.

Lasst euch dabei **voneinander überraschen!** D.h. freut euch an den unterschiedlichen Zugängen und Vorstellungen und vertraut darauf, dass sich die gemeinsame Erfolgsgeschichte durch dieses gemeinsame Sammeln und Hin(ein)hören entfalten wird.

©ReformAgentur

Canvas „Mein Hebelpunkt“

Hier geht es um das **Alleinstellungsmerkmal** oder auch **USP – Unique Selling Proposition** (zu dt.: *Einzigartiges Verkaufsversprechen*) – **deines Projekts oder deiner Idee**. Dieser Begriff kommt zwar aus dem Marketing, das sollte euch aber nicht abschrecken. Denn eigentlich geht es nur darum, was das Versprechen eures Projektes ist. *Was haben andere davon? Was bietet es? Was macht euch und euer Angebot einzigartig? Wie geht ihr ein Anliegen oder Problem auf eine neue und einzigartige Weise an?* Euer USP ist darum der Hebelpunkt an dem ihr mit eurem Projekt ansetzt.

Natürlich soll es hier nicht darum gehen mit eurem USP andere Projekte aus dem Rennen zu schmeißen, sondern darum euch zum Überlegen anzuregen, was euch besonders macht. Denn auch wenn ihr – wahrscheinlich – kein Produkt habt, dass ihr verkaufen und mit dem ihr auf dem Markt konkurrieren müsst, müsst ihr eure Projekte doch nach Außen schmackhaft machen. Wenn ihr beispielsweise eine Veranstaltung organisiert, solltet ihr zeigen können, warum Leute teilnehmen sollten, anstatt ein anderes Event zu besuchen, ins Kino zu gehen oder einfach zuhause auf dem Sofa zu bleiben. Euer USP zu erkennen, kann euch auch bei der Stellung eines Förderantrags helfen, wenn ihr zeigen müsst, warum euer Projekt besonders unterstützenswert ist.

Ein schwerer Stein (Problem, Missstand) liegt auf einem **Schatz** (Anliegen, Motivation). Wenn der Stein weggehoben wird, kann dieser Schatz gehoben werden und eure **Vision** (Zukunftsbild) blüht auf. Um dies zu schaffen habt ihr einen **Hebel** (Angebote, Produkte, Aktionen), der an einem einzigartigen **Hebelpunkt** (USP - Alleinstellungsmerkmal) aufliegt und beim Felsen an einem besonders griffigen und treffenden **Ansatzpunkt** (Kairos, Gelegenheit, einmalige Chance – eine ausführliche Erklärung zu **Kairos** findet ihr beim nächsten Canvas) ansetzt. Damit ihr den Hebel herunterdrücken und den Stein bewegen könnt, braucht ihr eine **Hebelkraft** (zeitliche, finanzielle, personelle etc. Ressourcen).

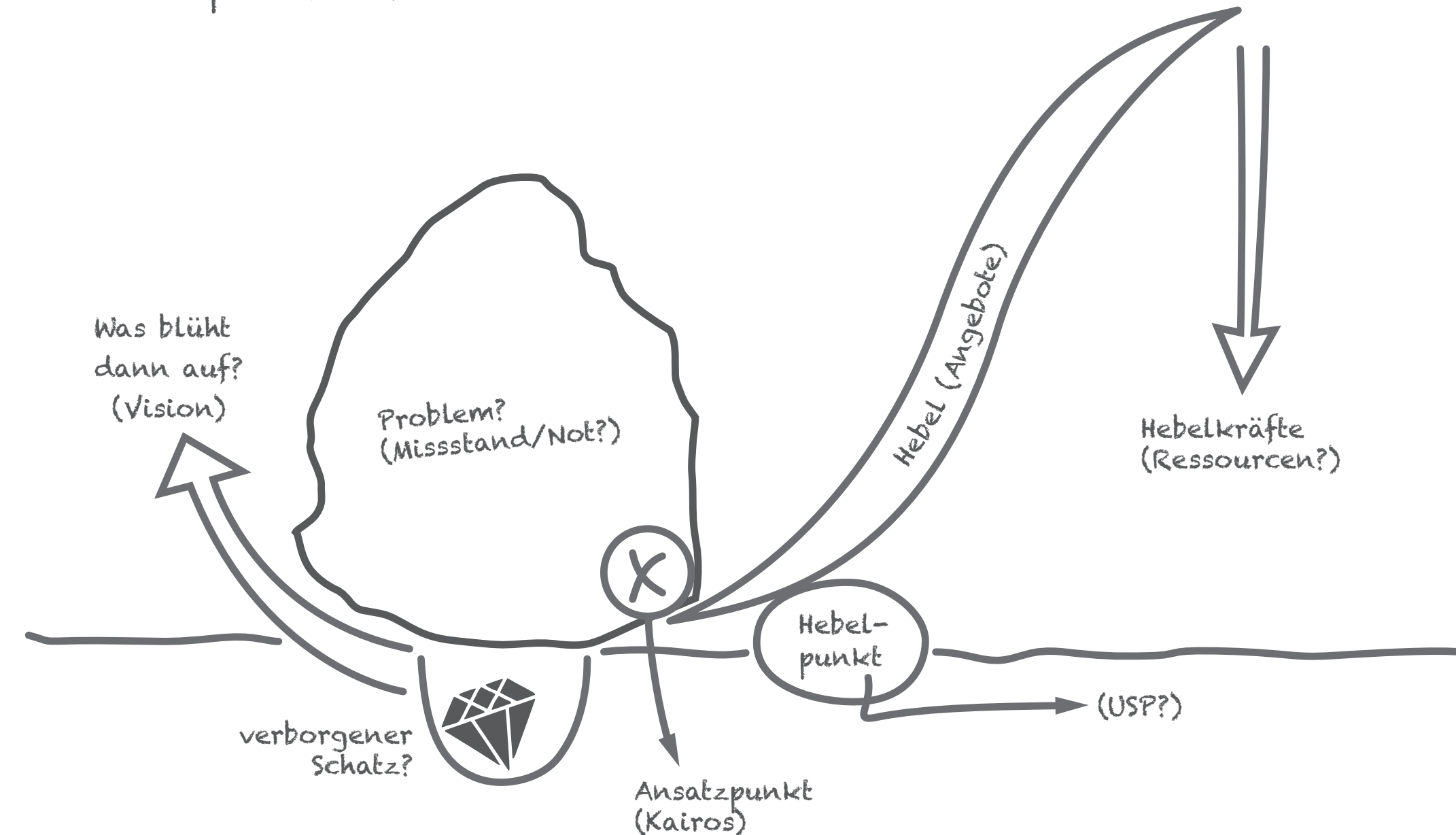
Was fällt Euch dazu jeweils ein? Wo seid Ihr schon stark und wo noch schwach auf der Brust? Sprich, worauf solltet Ihr besonders achten und weiter dies ausarbeiten?

Canvas: Storyline

© ReformAgentur

Team/Datum

Mein Hebelpunkt/USP?



Canvas: Veränderungsformel

Die Veränderungsformel kommt aus der Organisationsentwicklung und ist eine recht intuitive Erklärung, wie man Veränderung erreichen kann. Da es bei Euch ja meist darum geht im Kleinen oder Großen Transformationsprozesse anzustoßen, die die Nachbarschaft, Schule, Stadt, Gemeinde etc. nachhaltiger machen, kann diese auch super auf Nachhaltigkeitsprojekte angewandt werden.

So füllt ihr den Canvas aus:

Die Formel ist aus der Physik entlehnt und besagt...

die Veränderungsenergie > (größer als) die Beharrungsenergie sein muss

...damit es zu Veränderung kommt. Denn Trägheit und Reibung stehen Veränderungen immer im Weg. Je anspruchsvoller (massiger) das Anliegen, um so massiver diese Gegenenergie.

Die Veränderungsenergie wiederum ergibt sich folgendermaßen...

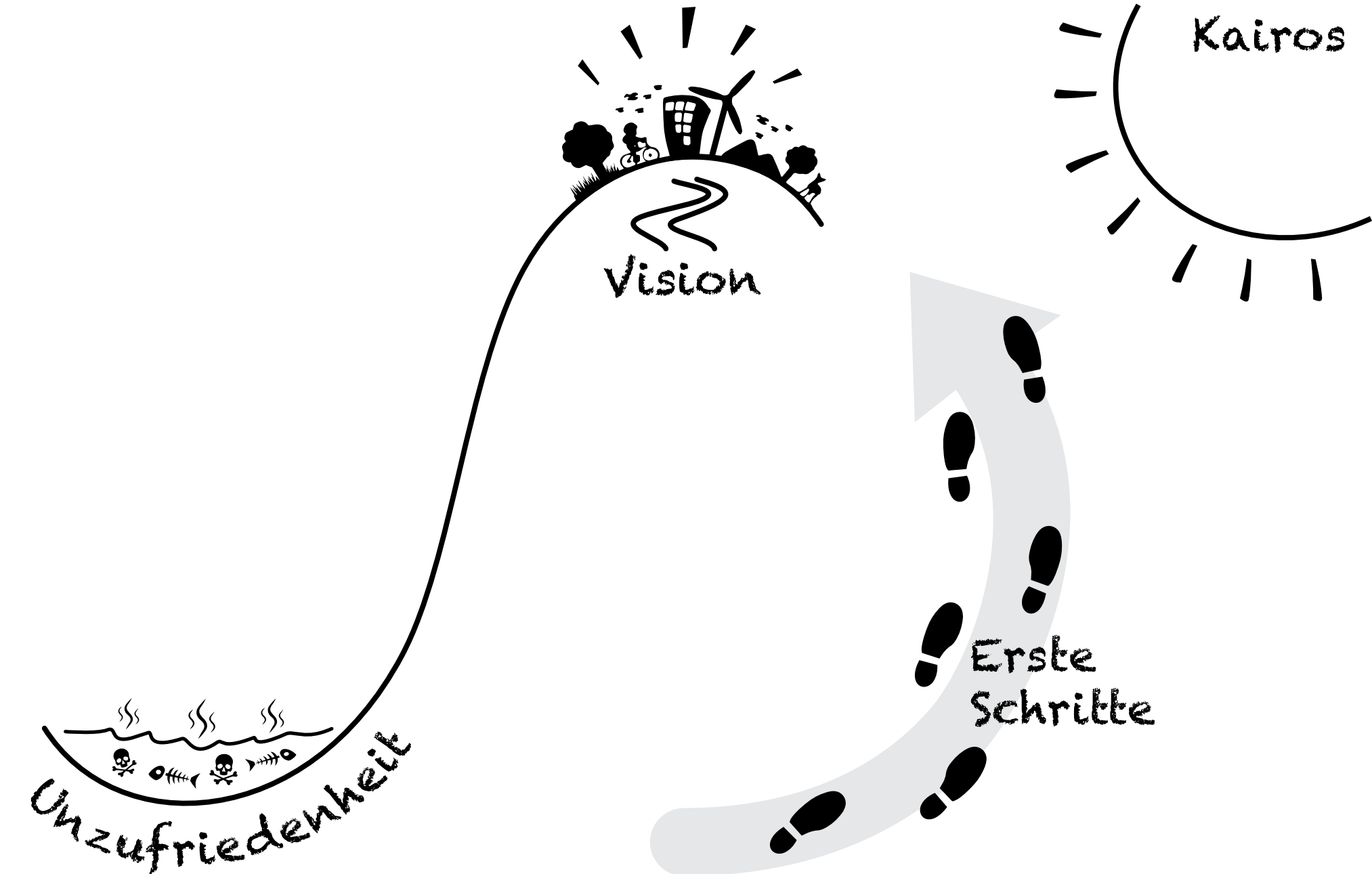
Veränderungsenergie = (Unzufriedenheit x Vision x Erste Schritte)^{Kairos}

Nur wenn die **Unzufriedenheit mit dem Ist** – und damit das Bewusstsein für ein Problem – groß ist, und gleichzeitig eine **verlockende Vision (Soll)** lockt, sich auf dem Weg vom Ist zum Soll zu machen, wird man ins Tun kommen, also Aufbrechen, Anpacken und **erste Schritte**. Doch dieser klassische Dreischritt ist kein Automatismus: Die Zeit muss auch reif dafür sein. Man sollte sich darum die Rahmenbedingungen, den **Kairos**, genauer anschauen und sich fragen wo, bei was und wem man die Gelegenheit beim Schopfe packen kann. Denn bei Kairos (altgriechisch: günstiger Zeitpunkt) geht es um das Timing und Framing. Manchmal scheint die Zeit, die Gesellschaft, die Politik noch nicht bereit für das eigene Anliegen/Produkt. Es ist deshalb wichtig zu erspüren (und zu erfragen), wann, wo und bei wem gerade ein günstiger Moment ist, sich einzubringen und wie man ggf. selbst darauf hinwirken kann, dass sich dieses Gelegenheitsfenster öffnet. In der Nachhaltigkeitsbewegung scheint vor allem seit Fridays for Future, die Zeit reif. Doch welche Faktoren gibt es vielleicht konkret für euer Projekt, die Einfluss darauf haben?

Canvas: Veränderungsformel

©ReformAgentur

Team/Datum



3. Markenentwicklung

In dieser Phase wird es konkreter. Was könnt ihr (das Team/Wir) eurer Zielgruppe (Ihr) bringen? Es geht um die Entwicklung eurer Marke. Ihr werdet große Überschneidungen mit dem Canvas zum USP bemerken, allerdings geht es hier noch mehr ins Detail! Vor allem wird mehr Fokus auf euch und eure Zielgruppe gelegt. Ihr habt ein tolles Team und findet eure Angebote, Aktionen und Projekte (hier: Produkt) *selbst-erklärend gut* – weil sie auf eine bessere, nachhaltigere Welt hinarbeiten und existenzbedrohende Probleme wie den Klimawandel thematisieren? Klasse! Für ein gutes Ergebnis müsst ihr aber auch die Menschen erreichen können, die ihr für die Umsetzung braucht. Die Perspektive auf eure Zielgruppe, gekoppelt mit einem konkreten Versprechen und schlüssigem Nutzen eures Angebots, kann euch dabei unterstützen mit eurem Projekt **effektiver zu erreichen, was ihr euch erhofft**.

Eure Marke setzt sich also zusammen aus...

Marke = Produkt x Versprechen

Beim „**Wir**“ tragt ihr am besten all das ein, was euch ausmacht: ganz kurz euer **Team** (*Wie setzt sich das zusammen?*), eure **Stärken** (*Was könnt ihr besonders gut?*) und euer **Versprechen** (*Was könnt ihr mit dem Produkt liefern?*). Denn ihr solltet nur die Dinge versprechen, in denen ihr stark seid und im Team explizite Kompetenzen an Bord habt.

Was ihr ganz konkret tut und anbietet ist euer **Produkt**: eine konkrete Veranstaltung, eine Demonstration, eine Plattform usw. Dieses Produkt oder auch Angebot wollt ihr von eurer Perspektive über die Brücke zu eurer Zielgruppe fahren. Euer USP (*Was macht uns besonders?*) wird euch dabei helfen eine stabile Brücke zu bauen.

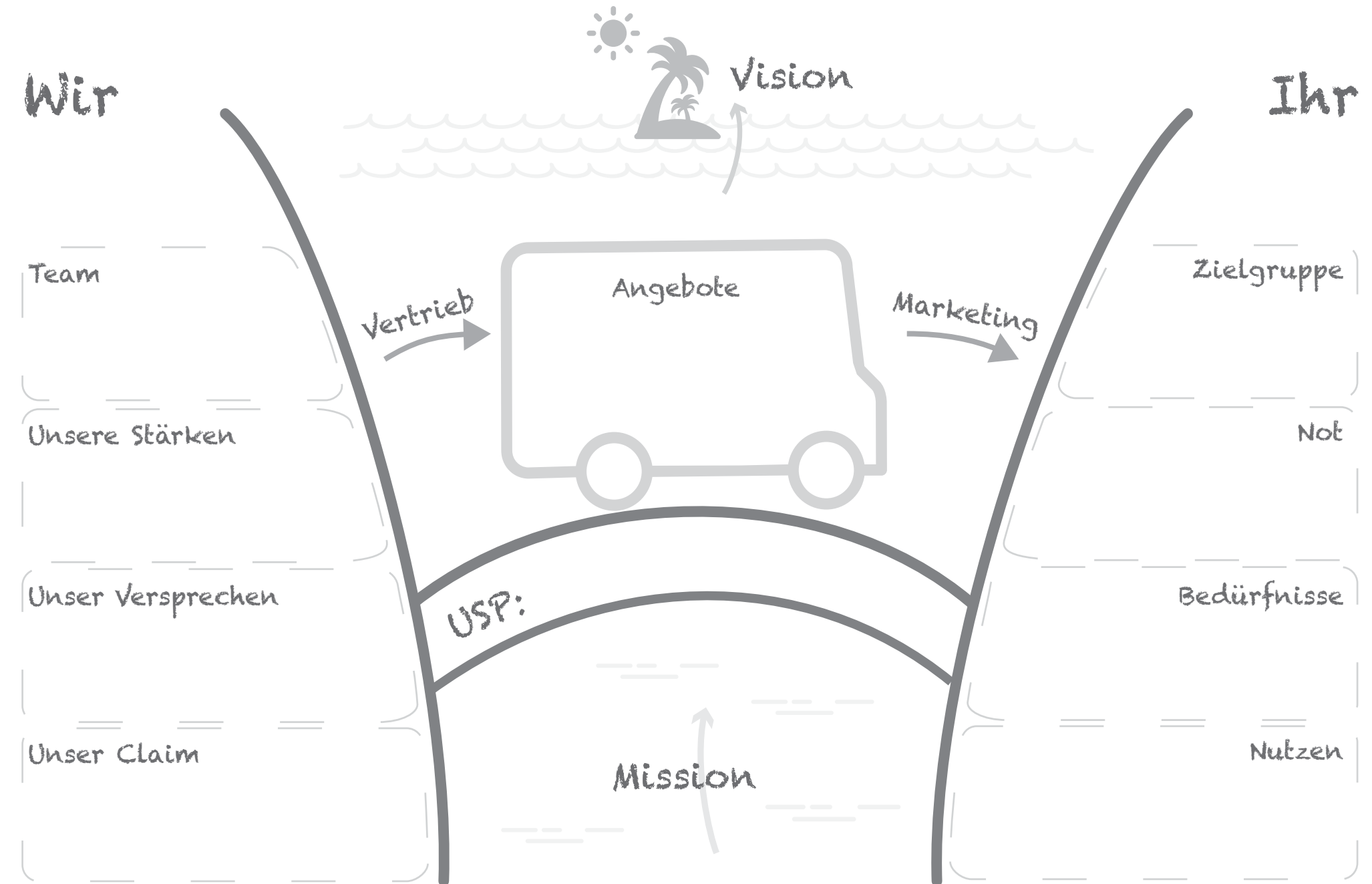
Bei „**Ihr**“ geht es um eure **Zielgruppe** (*Wer ist das?*): Was ist deren **Not**, was sind ihre **Bedürfnisse** und was ist der **Nutzen**, den euer Produkt ihnen bringt.

Auch hier hilft es wieder, wenn ihr euch eure **Vision** in Erinnerung ruft: Welches schöne Zukunftsbild malt ihr ihr, das auch eurer Zielgruppe gefällt. Auch wichtig: eure **Mission**: Was treibt euch an? Warum wollt ihr das Produkt zur Zielgruppe bringen und die Vision erreichen? Die Brückenmetapher unterstreicht dabei: je konkreter eure Stärken in ein Angebot/Produkt übersetzt wird, das eine drängende Not einer euch nahestehenden Zielgruppe lösen kann, um so leichter und schneller kommt ihr ins „Geschäft“.

Canvas: Marke = Angebot x Versprechen

©ReformAgentur

Team/Datum



z.B.

das Szenario

Was ist die Marke des Nordstadt e.V.? Damit meinen wir euer Produkt und das alleinstellungsgebende Versprechen, das eure Stärken derart nutzt, dass ein wirklich nützliches Angebot für Initiativen im Viertel dabei herauskommt?

Team/Datum
Nordstadt e.V. 14.11.

Canvas: Marke = Angebot x Versprechen
©ReformAgentur
Nordstadt e.V. = Kooperationshilfe x besser als die Profis

Wir

Nordstadt: Vision
-> Da will ihr sein!
-> Da will ihr lesen!

Ihr

Team Gründungs-Team Nordstadt e.V. -> 8 Aktive, 12 Unterstützer

Unsere Stärken
- Anpacken
- Vernetzen
- Vorantreiben

Unser Versprechen
Wir wecken was schon da ist an Ideen und Initiativen

Unser Claim
Zusammen können wir mehr als es braucht

Vertrieb

Angebote
- Vernetzungscamps
- Coaching / Beratung
- Vertretung nach außen -> Stadt

Marketing

USP: Professionelles Agieren und Koordinieren

Quantifizierung von Mission unter selbst organisieren

Zielgruppe

Initiatoren, Engagierte, Multiplikatoren

- Isoliert
- Knappe Ressourcen
- Wenig bedrängt

Bedürfnisse

- Wirkung und Anerkennung für Engagement

- Mein Einsatz bringt reichlich Früchte hervor

Prozessentwicklung

DIY: Wandel gestalten

4. Prozessentwicklung (mittels Meta-Matching-Methode)

Diese Phase ist mit drei Canvases noch etwas ausführlicher. Im Gegensatz zur 2. Phase ist es hier jedoch **wichtig alle drei Canvases nacheinander einzusetzen**, da sie aufeinander aufbauen.

Die Canvases entstammen der Meta-Matching-Methode, die in guter Zusammenarbeit mit anderen Wissenschaftler:innen vor mehr als 20 Jahren von mir (Raban Fuhrmann) mitentwickelt wurde. Sie findet seitdem in zahlreichen Prozess- und Projektentwicklungen, Trainings und Schulungen in Zivilgesellschaft, Politik, Wirtschaft, Kirche usw. praktische Anwendung.

Das Meta-Verfahren zum Finden und Anpassen eines guten Vorgehens kommt aus der prozeduralen Verfahrenstheorie. Wir stellten uns die Ausgangsfrage, wie ein Prozessdesign auf ein konkretes Anforderungsprofil eines Anliegen (z. B. Projektgründung) maßgeschneidert werden kann? Es gibt eine Vielzahl toller Methoden, Instrumente und Vorgehensweisen, aber welche ist für meinen Fall am besten geeignet? Ob ein Hammer das passende Werkzeug für mein Projekt ist, entscheidet nicht der Hammer, sondern die vorliegende Ausgangslage - ist es meine Aufgabe eine Schraube oder einen Nagel in den Balken zu bekommen? **Erst wenn ich die Komplexität meines Projektes vor Augen (1. Mapping) habe und einschätzen (2. Profiling) kann, bin ich in der Lage abzugleichen (3. Matching) ob und in welchem Umfang mein angedachtes Vorgehen (Design) angepasst werden muss (4. Re-Designing).**

Im ersten Schritt der Meta-Matching-Methode – dem Mapping – soll es zunächst nur darum gehen, die diversen Fragen und Facetten eures Projektes in den Blick zu bekommen. Dafür ordnet ihr diesen die vier Kerndimensionen eines jeden Prozesses zu (die Fragen in Wer?, Was?, Wie? und Ich). Im nächsten Schritt skizziert ihr das Komplexitätsprofil eures Vorhabens - ihr könnt hier euer Projekt als Ganzes oder nur einen Teilaspekt, wie z. B. über eine anstehende Veranstaltung, betrachten. Mit dem spezifischen Komplexitätsprofil eures Anliegens im Gepäck könnt ihr angemessen und fokussiert arbeiten und gegebenenfalls im letzten Schritt euer Vorgehen näher an die Anforderungen angleichen (Re-Designing).

Ausführlichere Beschreibung der Meta-Matching-Methode und dahinter stehender Verfahrenstheorie findet ihr unter: <https://www.lernende-demokratie.de/de/publikationen>

Canvas: Mapping

Der erste Prozessentwicklungs-Canvas zeigt eine Matrix aus drei Dimensionen und einem Ausgangspunkt und verschafft einen guten Überblick über das Projekt. Ladet erst einmal alles ab, was euch zu den Dimensionen einfällt. Vielleicht ist euch zunächst nicht ganz klar, was zu welcher Dimension zugeordnet werden soll – vor allem beim Wie? gibt es häufiger Unsicherheiten. Lasst euch nicht davon abhalten und schreibt auch die unsicheren Punkte einfach mit rein. Häufig wird es schon bald klarer und ihr stellt fest, welche Achse nun die richtige ist. Ein Beispiel: der Punkt „Positive, offene Atmosphäre durch Essensangebote, Kinderbetreuung, freundliche Begrüßung etc.“ gehört zu Wie? und nicht zu Was? Nach dem Aufschreiben geht es darum, einerseits an bereits Bekanntem dranzubleiben, aber auch einen Blick auf die eigentlichen Fragen - den Themen hinter den Themen, Hidden-Agendas, Knackpunkten usw. - zu werfen.

Bei **Was?** geht es um das **Thema**: um was geht es in eurem Projekt?, was ist euer **Ziel?** und was der **Auslöser/Anlass** des Ganzen? Hier sind Fach- und Sachfragen sowie -kompetenzen gefragt.

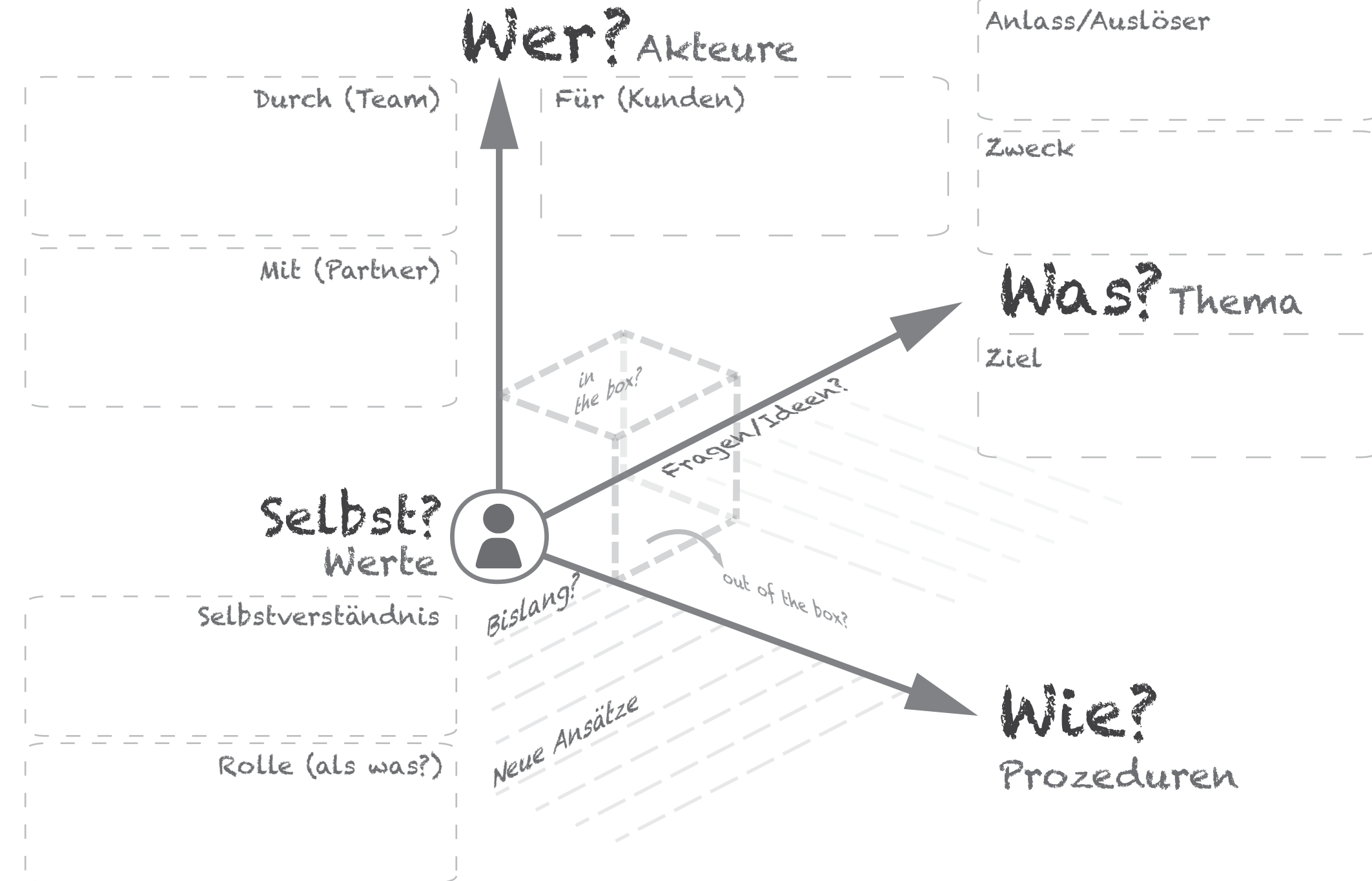
Bei **Wer?** Geht es um die **Akteure**für, durch und mit denen ihr euer Anliegen verfolgen wollt: wer ist das Team, was sind Partner:innen, wen will man erreichen (Kunden, Adressaten) usw. Zur Umsetzung sind hier soziale und kommunikative Kompetenzen hilfreich.

Der **Wie?**-Dimension wird oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Hier geht es um das **Vorgehen, die Prozesse und Strukturen die ihr bereits nutzt und auch um jene, die ihr in Zukunft nutzen könntet**. Wie arbeitet ihr im Team zusammen? Welche Abläufe und Arbeitsmethoden nutzt ihr? Welche organisationalen Rahmenbedingungen gilt es zu beachten (z. B. aufgrund Corona digital oder Ort-, Zeit- und Ressourcenangaben)? Welche Methoden plant ihr für eure Veranstaltung oder Aktion und wie baut ihr die Programmpunkte auf? Wie strukturiert ihr euer Projekt und trifft Entscheidungen? Gefragt sind prozedurale und organisationale Kompetenzen, die ihr u. a. beim Arbeiten mit diesem Toolbook erlernen könnt.

Bei **Ich?** geht es um euch als Team – euer Selbstverständnis und eure Ausstrahlung: Denn letztendlich seid ihr selbst, als Personen und als Team, das wichtigste „Instrument“ eures Projektes. Je mehr ihr das Anliegen verkörpert, um so besser wird es euch gelingen. Was ist euer Selbstverständnis? Welche Werte prägen und treiben euch? Eventuell kann es hier Überschneidungen mit der Wer?-Dimension geben, allerdings liegt der Fokus beim Ich? nicht auf Namen oder Projektpartner:innen, sondern auf euren Werten und der Gruppendynamik eures Teams.

Canvas: Mapping

© ReformAgentur



z.B.

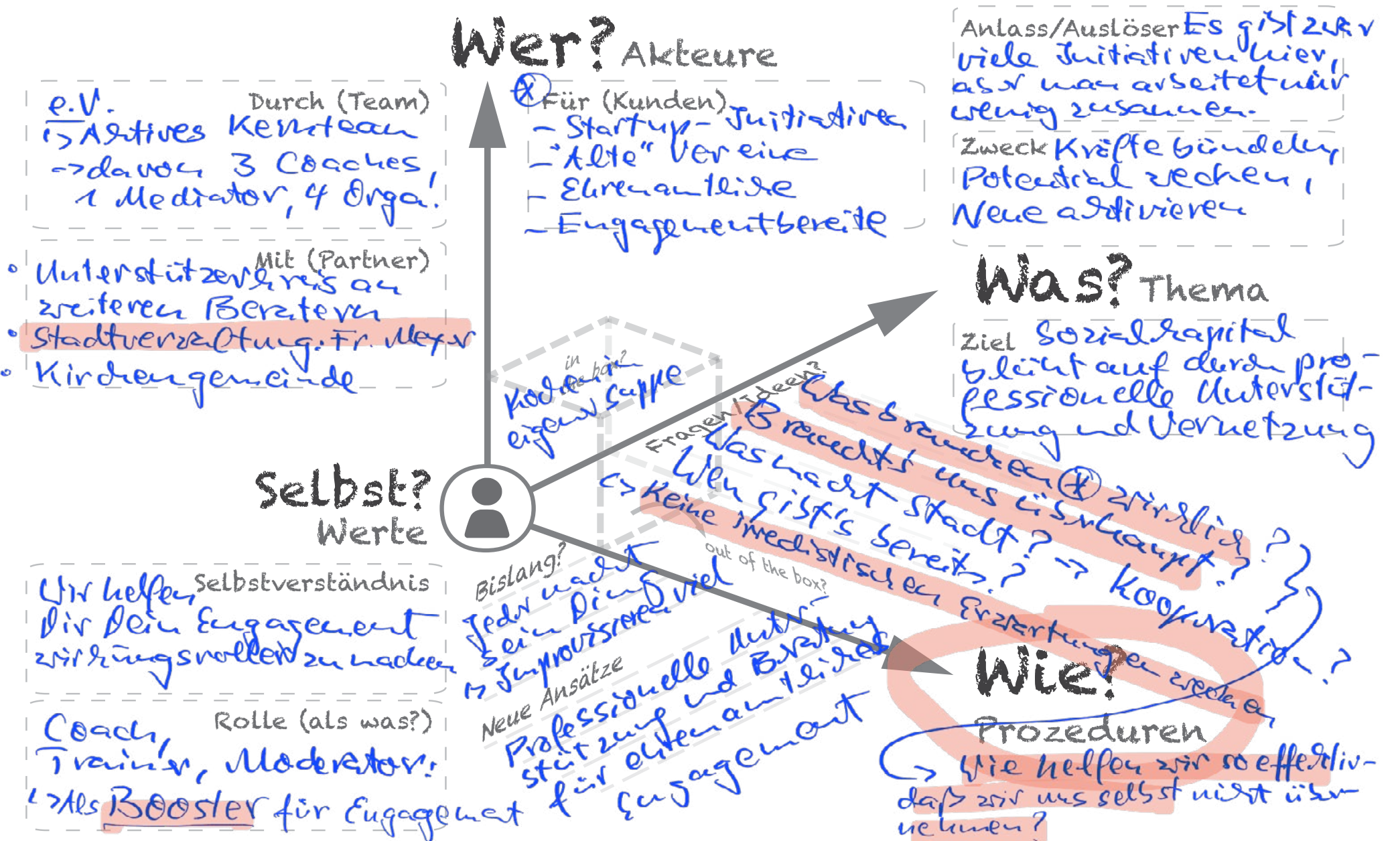
das Szenario

Der neue Vorstand soll eine Strategie erarbeiten. Dazu führt ihr einen Toolshop mittels der Meta-Matching-Methode durch. Schritt eins: Mapping: Worauf sollen wir achten? Was sind die Kernfragen?

Canvas: Mapping

Wo/wie wollen wir als Verein aussetzen? -> Strategie

Team/Datum
Nordstadt e.V. 7.12.



DIY: Wandel gestalten

Prozessentwicklung

Canvas: "Profiling/Matching"

Nach dem Mapping wird das Profiling und Matching unternommen. Profiling bemisst dabei die Komplexität des Falles, Matching die "Geeignetheit", also Offenheit des Vorgehens. Je besser sie zueinander passen, um so geeigneter ist das Vorgehen.

Dieser Canvas ist relativ komplex und nicht ganz einfach auszufüllen. Er kann aber gut beim Erfassen und Priorisieren helfen - Welche Herausforderungen und Komplexitäten sind für euer Projekt kritisch und wichtig und wo und wie könnt ihr diesen Anforderungen mittels eines guten Prozessdesigns begegnen? Der Canvas dreht sich um die sechs zentralen Anforderungsdimensionen von Prozessen. Neben den drei aus der Mapping-Matrix (rechte Seite), kommen noch drei hinzu, die den Umsetzungsrahmen betreffen (links).

Profiling:

Notiert zu jeder Dimension Punkte, die die Komplexität erhöhen bzw. senken. Im Profiling gibt es folgende Dimensionen:

- Themenkomplexität** (Book icon): Wie komplex ist euer Thema? Ist es eindeutig oder nicht? Wisst ihr, woher ihr die wichtigen Infos bekommen könnt? Wie umstritten ist das Thema? Habt ihr die erforderliche Expertise im Projekt? usw.
- Akteurskomplexität** (Smiley icon): Mit welchen Akteuren habt ihr zu tun? Ist die Zusammenarbeit schwierig? Wie stehts um eure Zielgruppe? Habt ihr einen Zugang, machen sie mit oder sind sie vielleicht gar zerstritten? Gibt es Sprachbarrieren? usw.
- Verfahrenskomplexität** (Hammer icon): Wie anspruchsvoll sind die Verfahren und Methoden, die ihr in eurem Projekt nutzt? Wisst ihr schon, welche ihr braucht und könnt gut mit ihnen umgehen? Sind die Mitwirkenden dafür bereit (z. b. für online)? usw.
- Ressourcenknappheit** (Euro coin icon): Wie knapp sind eure zeitlichen, personellen, finanziellen etc. Ressourcen? Habt ihr genügend Helfer:innen? Gibt es eine klare Finanzierung? Braucht ihr vielleicht gar nicht so viel Finanzierung? usw.
- Zeitdruck** (Hourglass icon): Wie hoch ist der Zeitdruck? Gibt es einen Deadline bis zu der das Projekt fertig sein muss? Schon bald? Wie entspannt und flexibel seid ihr, könnt ihr ggf. Fristen verlängern und Lernschleifen sowie Umwege gehen?
- Verbindlichkeitsbedarf** (Paragraph symbol icon): Wie groß sind die Verbindlichkeiten, die ihr und Externe an das Projekt stellen? Müsst ihr Vorgaben erfüllen oder das Projekt auf eine bestimmte Weise abschließen? Sollen Ergebnisse gar kollektiv verbindlich werden - z. b. Gesetzeskraft erlangen? usw.

©ReformAgentur

Anschließend beurteilt ihr jede Dimension nach ihrer Komplexität (0 = wenig-komplex; 10 = hochkomplex). Malt dafür ein Kreuz auf die jeweilige Achse. Wenn ihr die Kreuze verbindet, erhaltet ihr das individuelle Komplexitätsprofil eures Prozesses oder Projekts. Anhand dessen könnt ihr gut erkennen, worauf es Wert ist eure Aufmerksamkeit zu legen und was ggf. zuerst angegangen werden sollte. Es ist normal, dass ein paar Dimensionen einen recht hohen Komplexitätsgrad haben. Allerdings sollten es nicht zu viele sein, sonst kann es schwierig werden. Denkt in diesem Fall darüber nach, ob und wie ihr einige der Komplexitätsdimensionen mindern könnt. Hohe Komplexität ist nicht gleichbedeutend damit, dass euer Projekt „schlecht“ ist. Es besagt vielmehr, dass euer Prozessdesign entsprechend gut angepasst sein sollte. *Veranstaltet ihr z. B. ein Nachbarschaftstreffen zum Thema Nachhaltigkeit, bei dem diverse Leute aus zerstrittenen Gruppen zusammenkommen, erhöht das eure Akteurskomplexität. Auch eure Verfahrenskomplexität wird hoch sein, da ihr gute, durchdachte Methoden braucht, um die Vielfalt der Menschen und Meinungen abzuholen und einzubinden. Ihr habt aber auch die Chance auf eine super Veranstaltung, bei der ihr viel bewegt und Menschen zusammenbringen könnt. Damit dies gelingt und ihr die richtigen Prozesse für euer Projekt findet, gibt es das Matching.*

Matching:

Beim Matching geht es darum, wie auf die einzelnen Komplexitätsgrade reagiert und das Prozessdesign derart angepasst werden kann, dass es eurem Anspruch gerecht wird und umsetzbar ist. *Bei einer Nachbarschaftsveranstaltung, bei der eine heterogene Gruppe an Menschen teilnehmen wird, braucht ihr z. B. eine gute, willkommen-heißende Moderation etc.*

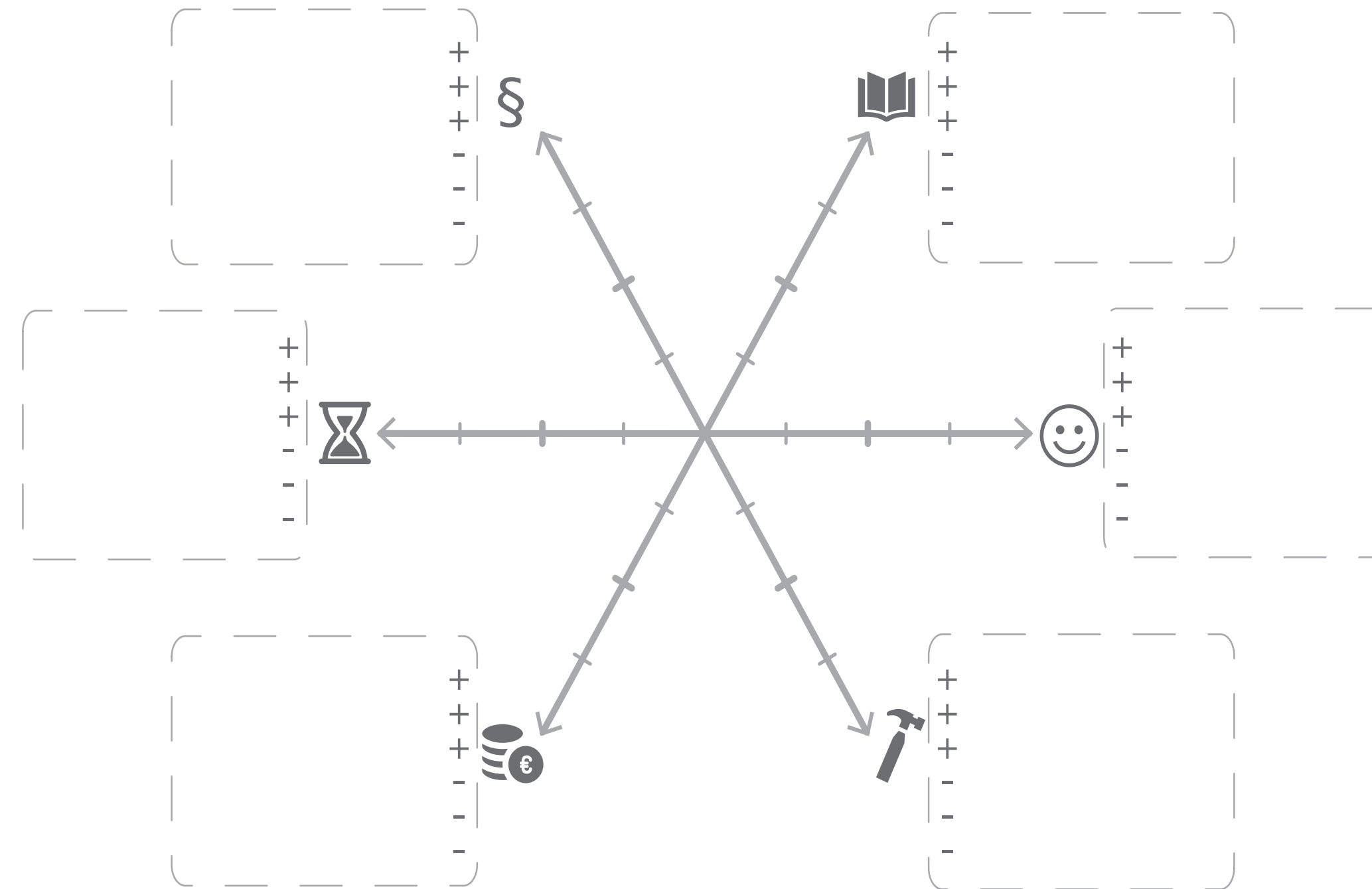
Nachdem ihr beim Profiling das Anforderungsprofil notiert habt, zeichnet ihr nun in einer anderen Farbe das Leistungsprofil eures bisher geplanten Vorgehens ein. So könnt ihr sehen, wie gut dies dazu geeignet ist mit der spezifischen Komplexität umzugehen und sie bearbeitbar zu machen. Je nachdem, wo das Leistungsprofil deutlich vom Komplexitätsprofil abweicht, solltet ihr Prozessanpassungen (Re-Designing) vornehmen. *Das Matching hilft euch also die Prozesse, Methoden und Verfahren optimal an die Anforderungen anzupassen.*

Beim Matchen wird nun - analog zu den Komplexitätsdimensionen - die Offenheit bemessen. Die Frage ist: Wie geeignet, also offen, ist unser Prozessdesign, damit wir die sechs Dimensionen in den Griff und gelöst bekommen? Um nachvollziehen zu können, wie man auf den jeweiligen Wert (0 bis 10) gekommen ist, notiert die wichtigsten Argumente, die Komplexität erhöhen (+) bzw. senken (-). Ein (+) signalisiert beim Messen des Leistungsprofils einen offenen Prozess, ein (-) ist ein Einfluss, der das Verfahren erschwert.

Canvas: Profiling & Matching

© ReformAgentur

Team/Datum



Canvas: Re-Designing

Beim Re-Design wollen wir die geplanten Anpassungen eures Prozesses in einem zeitlichen und dramaturgischen Verlauf abbilden. Wir verwenden dafür wieder das Bild der Flugkurve, das ihr bereits aus Phase 1 vom Boarding kennt. Ihr könnt euch euer Projekt als Flugzeug vorstellen - gerne auch ganz visionär als umwelt- sowie klimafreundliches Fluggerät. Zunächst müssen die Passagiere (Team, Partner:innen ...) einsteigen und das Flugzeug Schwung holen (Boarding), dann hebt es ab (Take-Off), erreicht seine Zielhöhe und schließlich auch den Ort, an den es will (Transfer). Die Flugkurve ist eine hilfreiche Verbildlichung von Projekten: Kein Projekt will einfach vom einen Punkt zum anderen gelangen, sondern dabei auch etwas erreichen, bewegen, verbessern... So ist der Anstieg zu verstehen. Um mithilfe des Re-Designing Canvas den Prozess und Ablauf eures Projekts zu verdeutlichen, solltet ihr euch fragen, was sowohl **Vorab** als auch am Anfang (**Boarding**) passieren muss, um Schwung aufzunehmen. Alle drei Phasen sind wichtig, der **Take-Off** ist aber der entscheidende Abschnitt, da ihr hier mit euem Projekt Höhe gewinnt. Es ist eine besonders kritische Phase im Projekt, in der ihr nicht Crashen solltet, z. B. weil ihr es übereifrig überzogen macht oder den Drive verloren habt. Im **Transfer** notiert ihr, wie ein gelungener Abschluss und Übergang in die nächste Phase des Projektes aussehen könnte. So kann das, was ihr erreichen wollt wirken, bleiben und weiterwachsen.

Am rechten Rand des Canvas stehen zentrale Aspekte für ein gutes Projektdesign - außer *Hebel* sind diese bereits in 1. erklärt.

Zweck: Wozu macht ihr das Alles? *Beispiel: Das Nachbarschaftsprojekt hat den Zweck, langfristig eine nachhaltige, grüne Nachbarschaft zu schaffen.*

Ziel: Was wollt ihr damit konkret erreichen? *Beispiel: Ihr wollt, dass die Nachbarn über Nachhaltigkeit ins Gespräch kommen und am Ende der Veranstaltung ein Konsens gefunden wird, was ihr anpackt und wie ihr damit am Besten loslegt.*

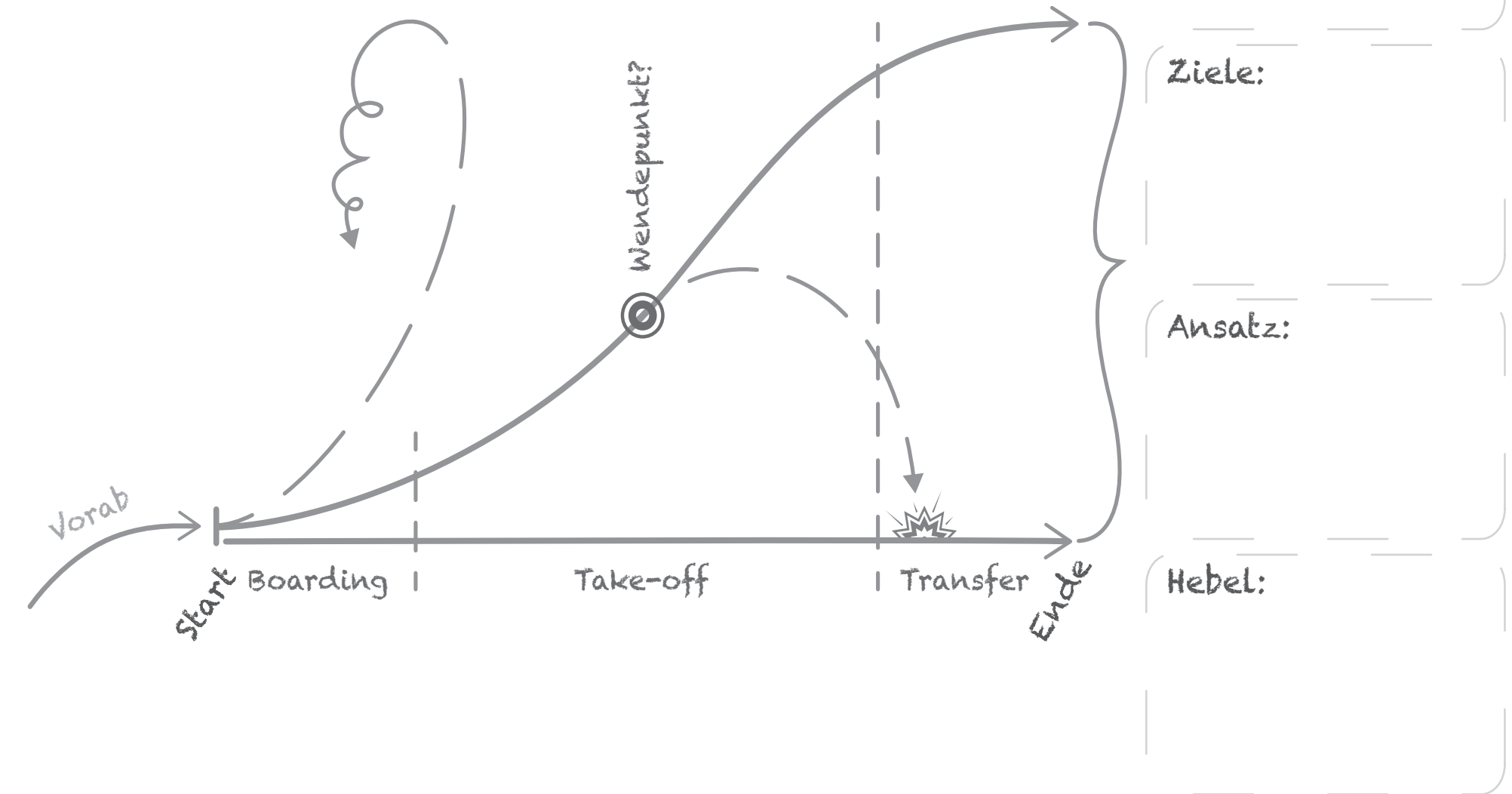
Ansatz: Wie wollt ihr vorgehen? *Beispiel: Ihr wollt einen offenen Nachbarschaftsprozess und nicht den Eindruck erwecken, dass nur bestimmte Meinungen willkommen sind. Trotzdem wollt ihr ein gemeinsames Ziel für die Nachbarschaft finden.*

Bei **Hebel** geht es darum (siehe Phase 2), worauf ihr euch in eurem Vorgehen wesentlich fokussieren wollt, damit es bestmöglich gelingt. *Beispiel: Nachhaltigkeit soll als etwas Schönes, Geselliges und Frohes erlebt werden. Die ganze Aktion soll diese Freude widerspiegeln und selbstnährend sein.*

Canvas: Re-Designing

© ReformAgentur

Team/Datum



z.B.

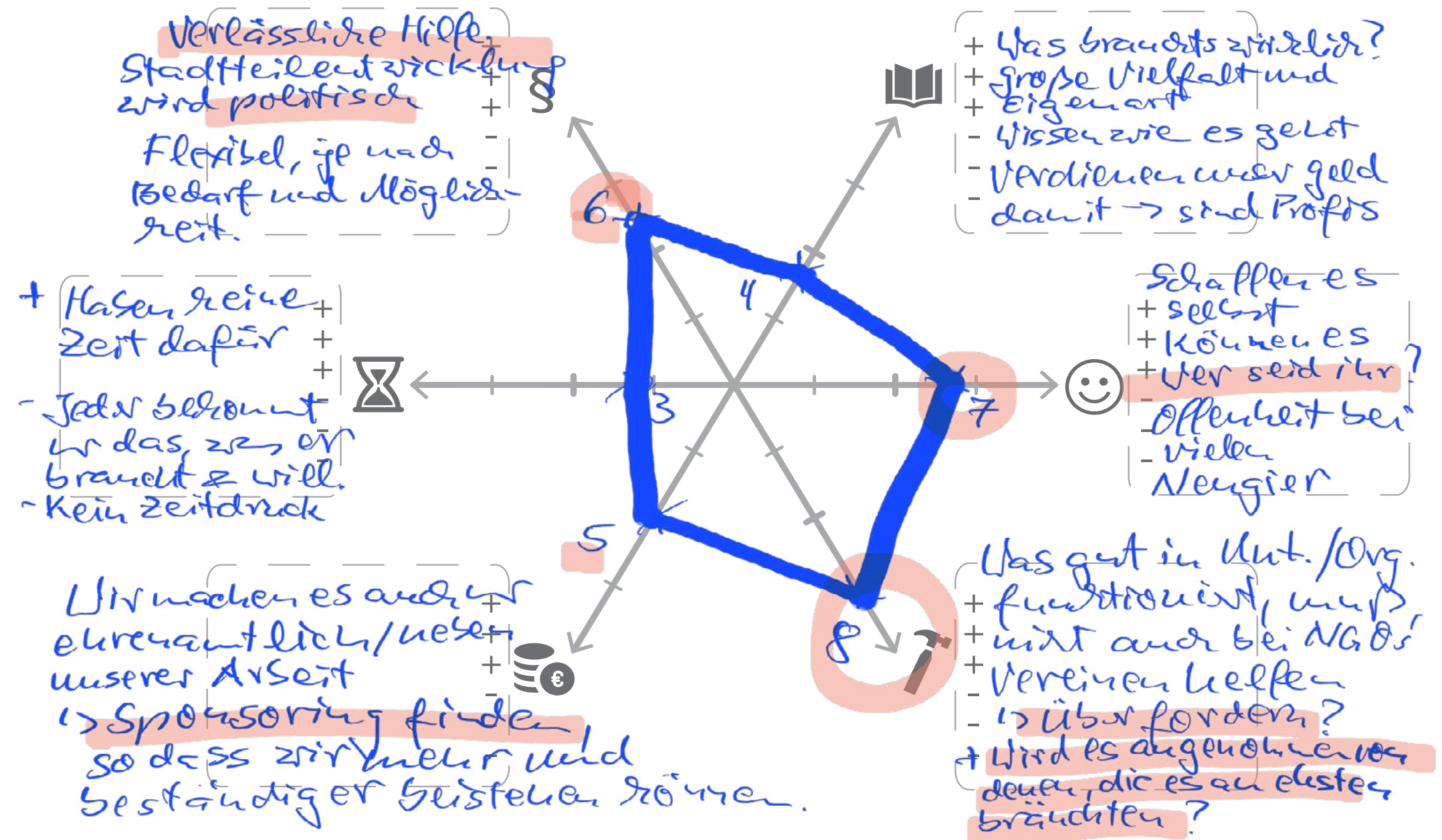
das Szenario

Der neue Vorstand soll eine Strategie erarbeiten. Dazu führt ihr einen Toolshop mittels der Meta-Matching-Methode durch. Schritt zwei: Profiling: Wo ist die Komplexität besonders hoch? Wo sollten wir darum ansetzen?

Canvas: Profiling & Matching

© ReformAgentur

Team/Datum
Nordstadt e.V., 7.12



z.B.

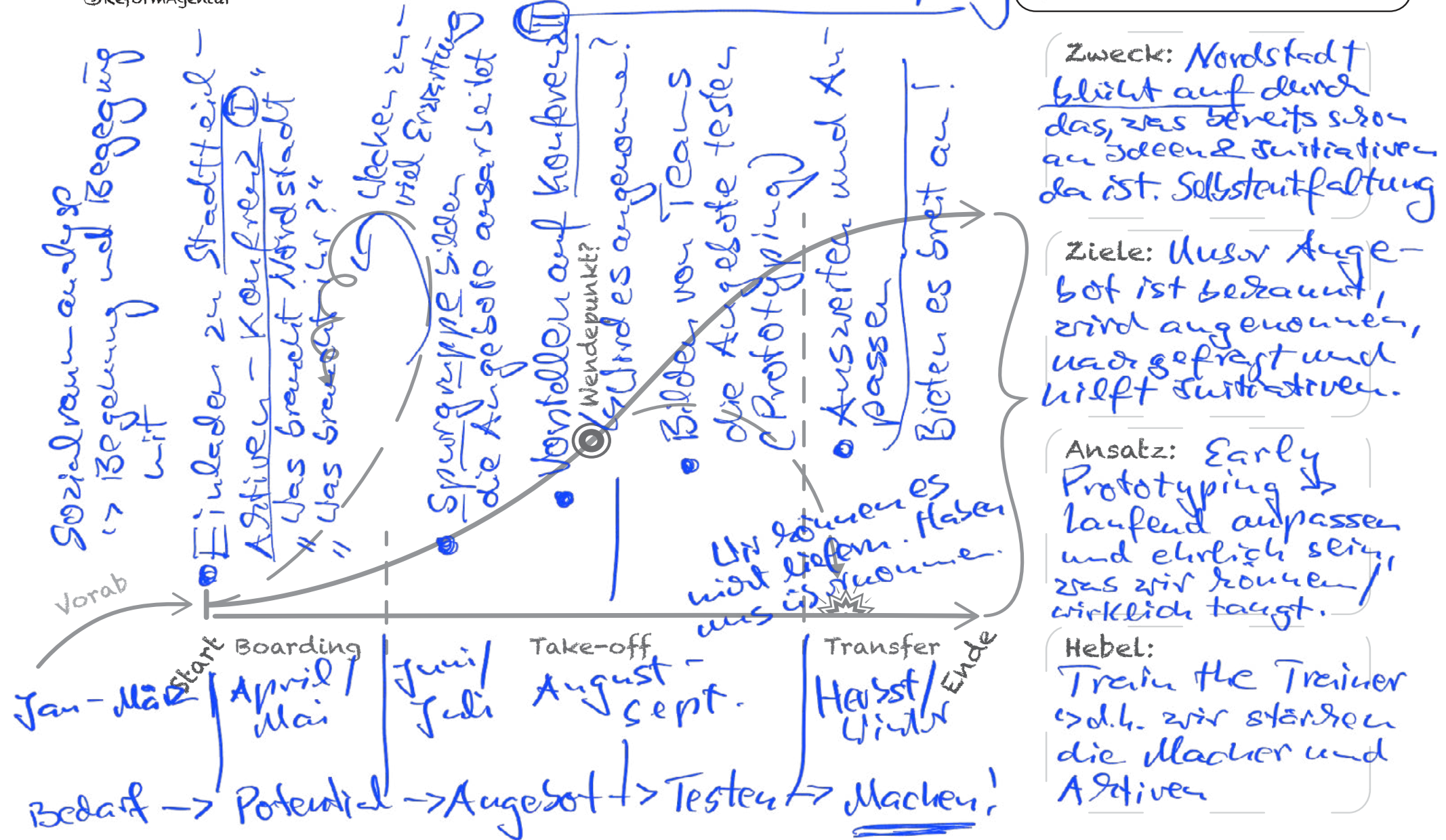
das Szenario

Der neue Vorstand soll eine Strategie erarbeiten. Dazu führt ihr einen Toolshop mittels der Meta-Matching-Methode durch. Schritt drei: Redesigning: Wie gehen wir vor, damit unser Angebot wirklich nachhaltig nützlich und wirksam ist - und wir uns dabei nicht übernehmen?

Canvas: Re-Designing Markterschließung

© ReformAgentur

Team/Datum
Nordstadt e.V., 7.12



5. Teamentwicklung

Obwohl ihr in eurer Gruppe doch für das selbe brennt und vereint seid in der selben Sache, wird es früher oder später auch mal menscheln. Eine Gruppendynamik entsteht immer, wenn sich mehr als zwei Menschen treffen. Teamentwicklung kann darum oft schmerzlich sein, aber steckt voller Learnings und ist sogar überlebenswichtig. Mit diesem Canvas entwickelt ihr Verständnis für euch und euer Team – und seine Dynamik. Ihr könnt eure inneren und externen Konflikte erkennen und zukünftig ausgleichend angehen oder vielleicht sogar vorbeugen. Das ist wichtig, denn nur wenn ihr als Team funktioniert, könnt ihr gute Arbeit leisten und habt Freude daran! Mit Hilfe dieses Canvas könnt ihr blinde Flecken erkennen und Dynamiken, Konflikte und Gefühle im Team erfassen und transparent machen.

Vorsicht! Der Canvas sollte auf eine empathische und achtsame Weise und nicht für Schuldzuweisungen genutzt werden. Womöglich kommen bei der Arbeit daran verdeckte Konflikte, Dynamiken und blinde Flecken zu Tage, die unangenehm sind und für eine Spannungsentladung sorgen. Gerade bei schwelenden Konflikten ist dies allerdings notwendig und kann heilsam wirken. Er ist eher für die Arbeit in kleineren Gruppe oder auch allein als Vorbereitung für ein möglicherweise spannungsgeladenes Treffen zu nutzen.

Zugehörigkeit: Drinnen/Draußen: Wer und was (Werte etc.) gehört zum Team? Wer ist nicht im Team, spielt aber als externer Partner und relevanter Akteur eine Rolle? Wen wollen wir (nicht) dabei haben?

Nähe: Fern/Nah: Bin ich beliebt und nah am Kernteam oder dabei und doch eher am Rande, wenig beliebt oder gar Außenseiter?

Status: Oben/Unten: Wie hierarchisch oder auch nicht-hierarchisch sind wir organisiert? Welche Werte sind uns im Team wichtig und welche nicht? Wer hat das Sagen? Wie offen oder verdeckt sind diese Status- und Machtunterschiede?

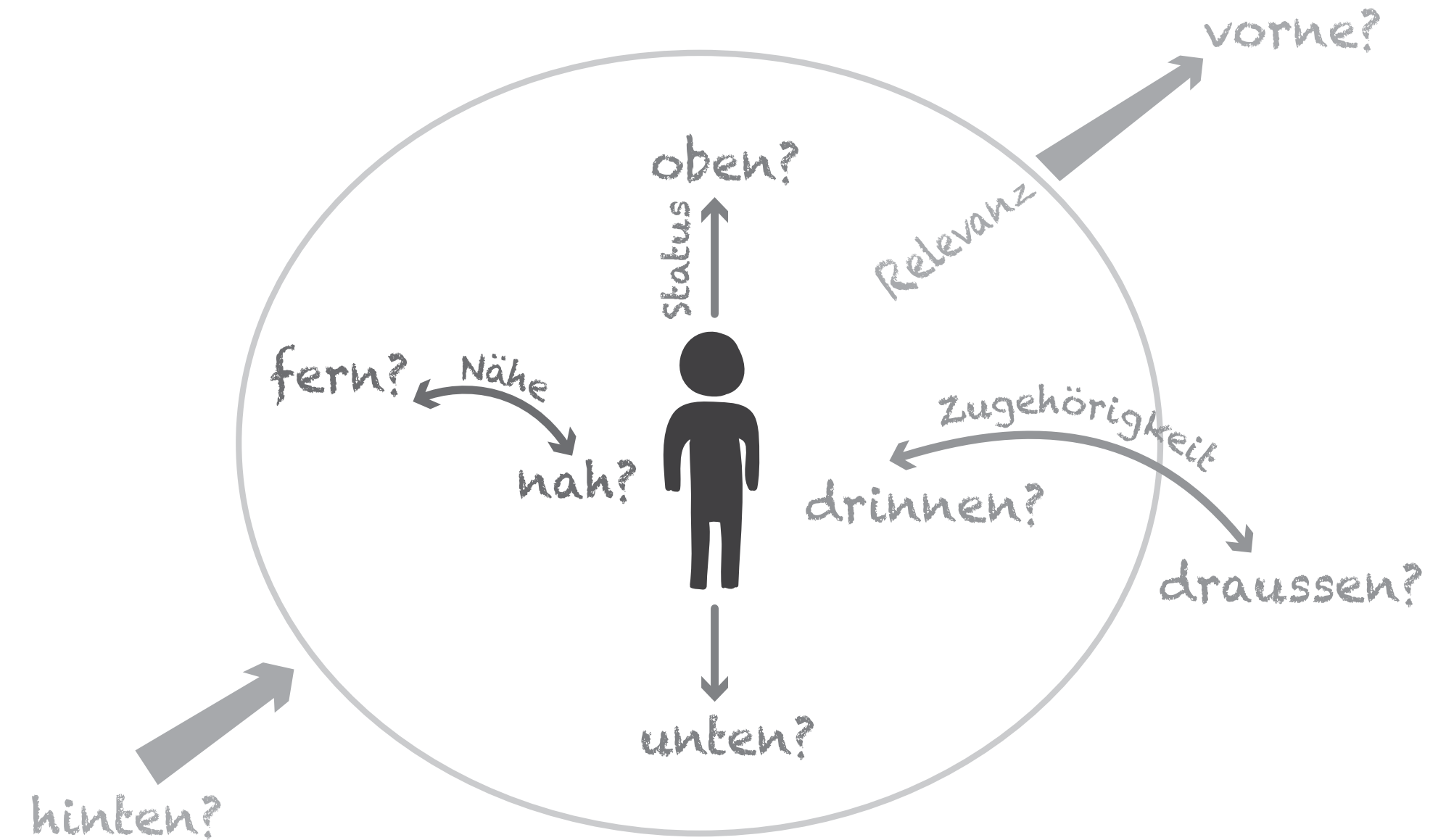
Relevanz: Hinten/Vorne: Wer gibt die Richtung vor? Wer gibt Gas, wer bremst, wer trödelt mit oder hinterher? Ist jemand in Gefahr verloren zu gehen? Und wohin möchten wir uns als Team entwickeln?

Diese vier Verortungsfragen sind Auslöser fast aller Emotionen, Spannungen und Konflikte in Gruppen, Organisationen und Gemeinwesen. Keine dieser Fragen ist neutral: Denn wir alle wollen lieber drinnen, als draußen, nah als fern, oben als unten und vorne als hinten sein - auch wenn wir manchmal so tun also wäre dies nicht der Fall. Trotz alledem: Dieser Canvas soll einen entspannten Umgang mit Gruppendynamik und Konflikten ermöglichen. Denn sie gehören einfach dazu – und das ist gut so!

Canvas: Teamdynamik

© ReformAgentur

Team/Datum



6. Strategieentwicklung

Canvas: Organisationsdynamik

Hier geht es um die weitere Strategieentwicklung - darum, wohin ihr eigentlich wollt, warum gerade da hin und wie ihr dabei vorgehen möchtet. Strategie leitet an und hilft uns dabei zu entscheiden, worauf wir uns konzentrieren müssen und worauf nicht.

Wie schaffen wir es, dass wir ans Ziel kommen und gleichzeitig die erhofften Wirkungen aufblühen sehen? Auch hier werdet ihr viele Ähnlichkeiten zu anderen Canvases finden. Dennoch kann euch dieser weitere Blickwinkel neue Erkenntnisse und Ideen liefern. Im Canvas geht es primär um die Gesamtperspektive auf euch als Organisation - auch wenn ihr gerade erst im Kleinen startet. Dieser Canvas dient dazu euer Projekt langfristig zu entwickeln, also euch nachhaltig und mit Nachhall aufzustellen und zu führen. Er richtet dabei den Blick auf die **zwei Kernaufgaben der Führung**: das Kümern um einerseits das Wozu? und andererseits das Wie? Also um eure Werte und die Prozesse. Beides sollte **achtsam und sorgfältig** betrieben werden.

Das Oval (Ellipse) seid ihr (eure Organisation, Projekt etc.). Dem Pfeil folgend reist ihr eurer Vision entgegen. Euer Projekt dreht sich um zwei Zentren, die beide notwendig sind und unabhängig voneinander gut funktionieren müssen, um mit euem Projekt auch wirklich eure Vision erreichen zu können: Auf der einen Seite steht die **Wertschätzung**: Hier geht es um die internen und externen Beziehungen. Wie behandelt ihr euch als Team? Auf welche Weise kommuniziert ihr mit Partner:innen, Gästen, Kund:innen usw.? Das andere Zentrum ist die **Wertschöpfung**: Es reicht nicht, dass ihr wertschätzend handelt, ihr müsst auch etwas erschaffen (siehe *Produkt* in Phase 3: eure konkreten Projekte, Veranstaltungen, Dienstleistungen etc.). Wie schafft ihr das konkret? Wie entwickelt ihr eure Angebote (weiter)? Zwei weniger glamouröse, aber zentrale Aspekte für eine gut geschmierte, rund laufende Orga sind **Finanzen** und **Administration**. Hier könnt ihr eintragen, wie ihr euch finanziert, ob ihr gut aufgestellt seid oder Mangel herrscht. Ebenso geht es darum, wie und wer sich um Organisatorisches und Administration eures Projekts kümmert (Räume, Infrastruktur, Webseite etc.).

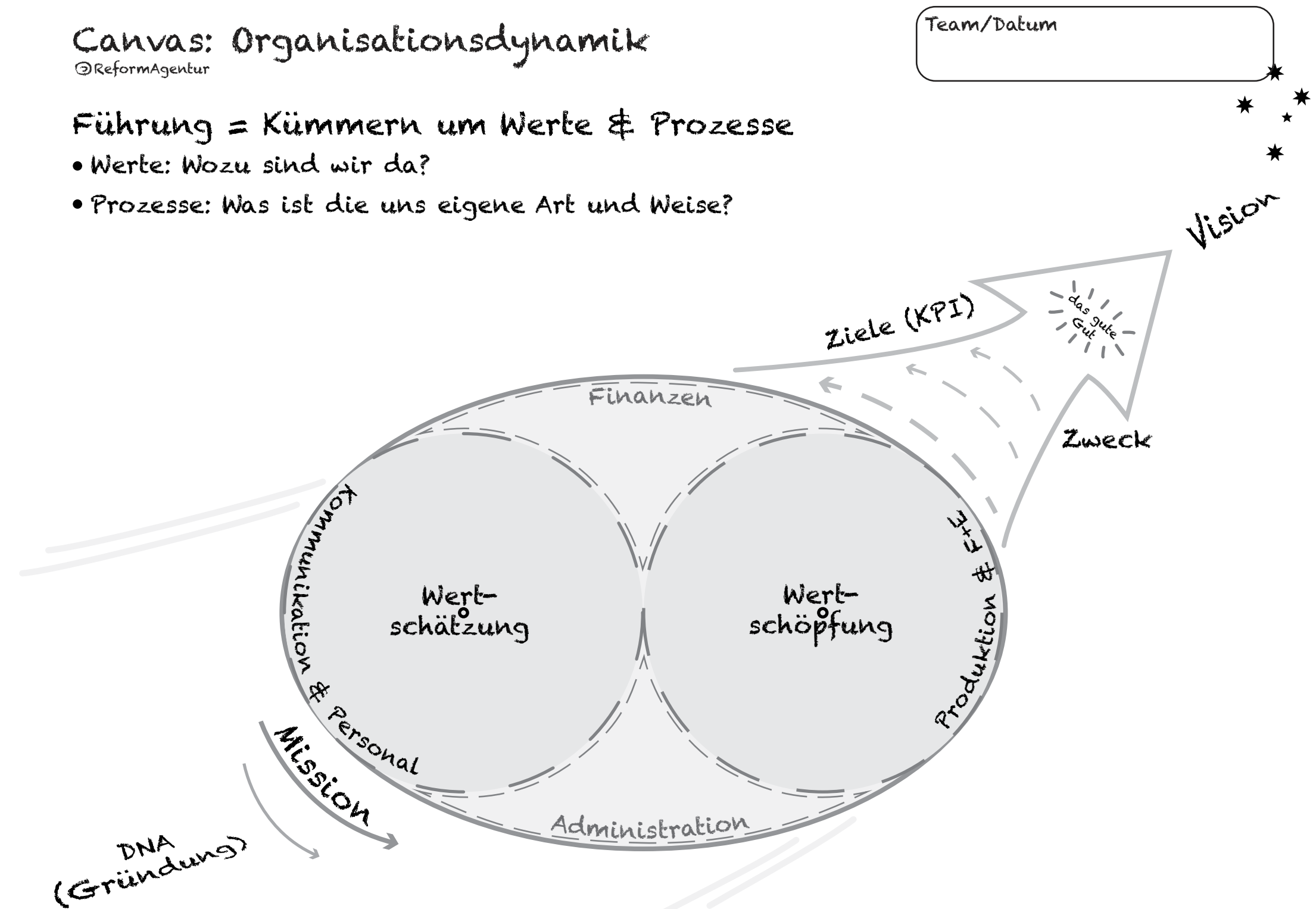
Eure Organisation (das Oval) bewegt sich dabei wie ein UFO durch den Raum auf eine **Vision** (ausgeschmücktes Zukunftsbild) zu: Was ist der Zweck, das gute Gut, das ihr letztlich erbringt? Auf dem Weg dorthin habt ihr verschiedene **Ziele**, sprich Meilensteine zu erreichen. Dabei werdet ihr nicht nur gezogen von Zweck und Zielen, sondern auch angetrieben von eurer Vergangenheit, eurer Mission (**Wieso** gibt es uns? Was hat uns werden lassen? Was ist unsere **Gründungs-DNA**?).

Canvas: Organisationsdynamik

©ReformAgentur

Führung = Kümern um Werte & Prozesse

- Werte: Wozu sind wir da?
- Prozesse: Was ist die uns eigene Art und Weise?



7. Netzwerkentwicklung

Dieses Entwicklungsfeld ist für Netzwerke und Projektgruppen in Kontakt mit nahen und fernen Akteuren und Partner:innen relevant.

Hierbei geht es darum zu verstehen, wie ihr als Netzwerk (Verbund, Verband, Cluster ...) in Bezug zu diversen Gruppen und Akteuren steht, was euch zusammenhält und in welche Richtung ihr strebt. Der Canvas ist eine Weiterentwicklung sowie eine Mischung aus den vorherigen beiden *Canvases Team- und Organisationsdynamik* und weist einige Ähnlichkeiten auf. Denn Netzwerke sind eine Mischung aus Organisation und Einzelspieler:innen. Euch begegnen also sowohl Fragen der Organisationsentwicklung, als auch gruppenspezifische Herausforderungen, die sich überlagern und Netzwerke dadurch fragil und anstrengend werden lassen.

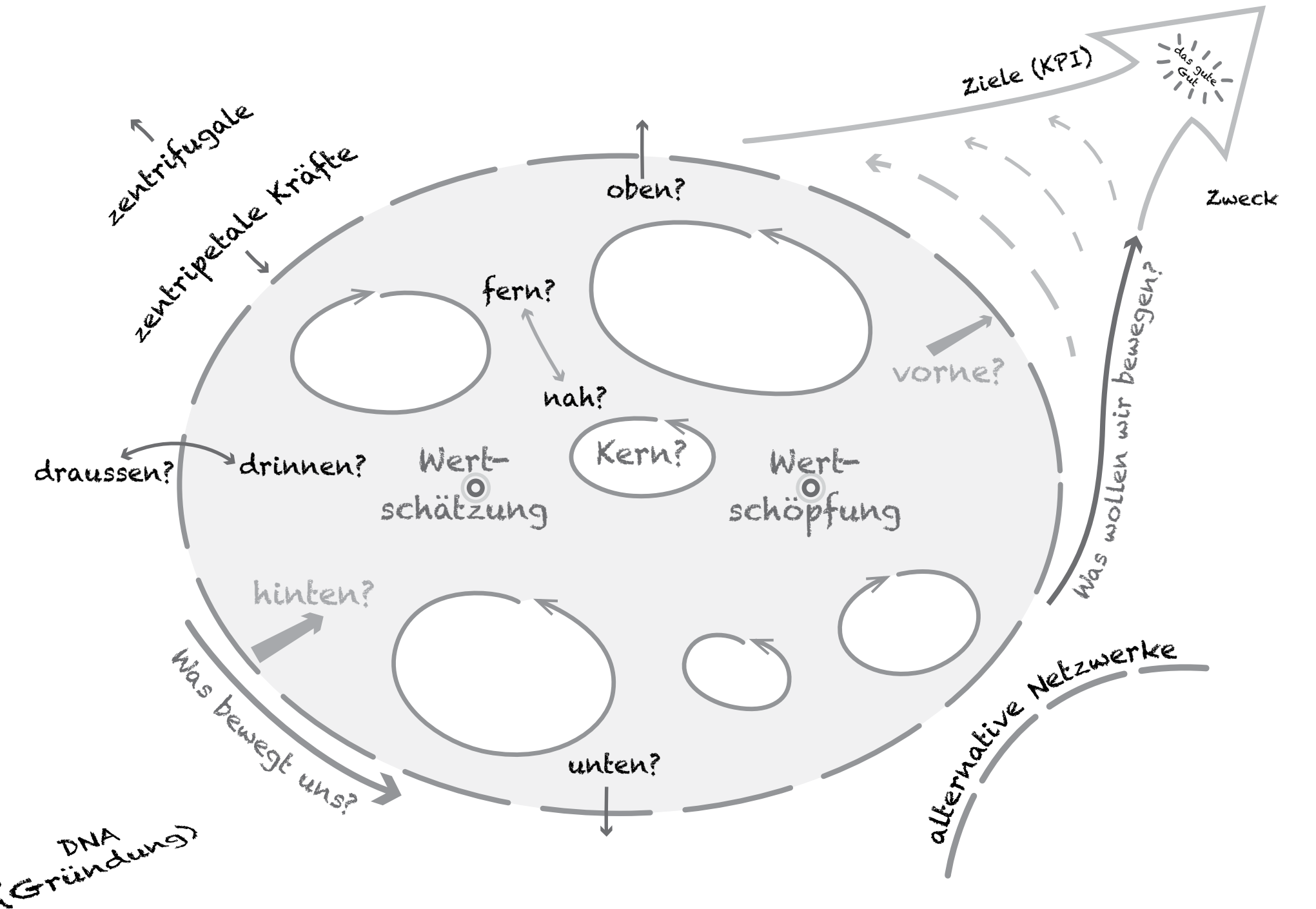
Das **gestrichelte Oval** ist euer Netzwerk, die einzelnen **Ovale darin** sind die verschiedenen, großen oder kleinen Teilorganisationen und Akteur:innen. Gern könnt ihr diese beschriften, weitere einzeichnen und euch überlegen, welche näher beieinander, welche größer oder kleiner, weiter innen oder außen sind. Gibt es vielleicht auch einen **Kern**, also eine zentrale Gruppe, eine Administration, die alles andere koordiniert und zusammenhält? Dieser Canvas kann je nach Anzahl und Beschaffenheit der Akteur:innen eines Netzwerkes sehr unterschiedlich ausfallen. Es kann hilfreich sein den Canvas - zugeschnitten auf eure Netzwerkaktivität - auf ein größeres Blatt zu zeichnen.

Auch hier sind **Wertschätzung** (*Wie gehen wir innen und nach außen miteinander um?*) und **Wertschöpfung** (*Was erschaffen wir? Was ist unser gemeinsames Produkt?*) zentral. Wichtig sind auch die Fragen nach **drinnen?** und **draußen?** *Wer/was soll rein und wen/was soll bewusst draußen sein? Wie entscheiden wir das?* Von welchen **alternativen Netzwerken** möchten wir uns abgrenzen und mit welchen arbeiten wir zusammen?

Auch hier spielen das **Wozu/Mission** und der **Zweck/Mission**, sowie eure **Ziele** eine Rolle. Netzwerke unterliegen starken zentrifugalen und zentripetalen Kräften, d.h. sie sind ständig in Gefahr auseinanderzufallen oder von einem Kern dominiert zu werden. *Was sind diese Kräfte? Wo sind Uneinigheiten? Wo gibt es Unterschiede und Probleme, die eure Einheit bedrohen? Was sind Gemeinsamkeiten, die euch zusammenhalten lassen?* Je stärker der Spin „Was bewegt uns?“ und „Was wollen wir bewegen?“ die Mitglieder erfasst, um so besser können wir in diesem Spannungsfeld der Kräfte für Gleichgewicht sorgen. Ähnlich dem Radfahren - nur wenn es vorangeht, bleibt man stabil.

Canvas: Netzwerkdynamik

©ReformAgentur



DNA (Gründung)

8. Geschäftsentwicklung

Canvas: Business-Case

Der Canvas der Geschäftsentwicklung ist eine Weiterführung des Canvas zur Markenentwicklung. Euch sind einige Begriffe schon vertraut, die wir an dieser Stelle nicht noch einmal ausführlich erklären wollen. Wenn etwas unklar ist blättert deshalb einfach kurz zu Phase 3 zurück. Neu in diesem Canvas ist, dass es konkreter darum geht, mit welcher Hilfe ihr euer Produkt – euer Projekt – zu eurer Zielgruppe bringt. Es geht jetzt um's Eingemachte – um's Geschäftliche, also die materiellen, formellen, normativen und personellen Voraussetzungen dafür, dass Euer Angebot dauerhaft und zuverlässig nachgefragt wird und ankommt. Es geht um die Tragfähigkeit eurer Organisation! Wie belastbar ist sie? Wie beladen, sprich gewichtig kann darum euer Produkt (Lieferwagen) sein?

Dieser Lieferwagen – voll mit euren tollen Angeboten - soll schließlich bei eurer Zielgruppe zuverlässig ankommen.

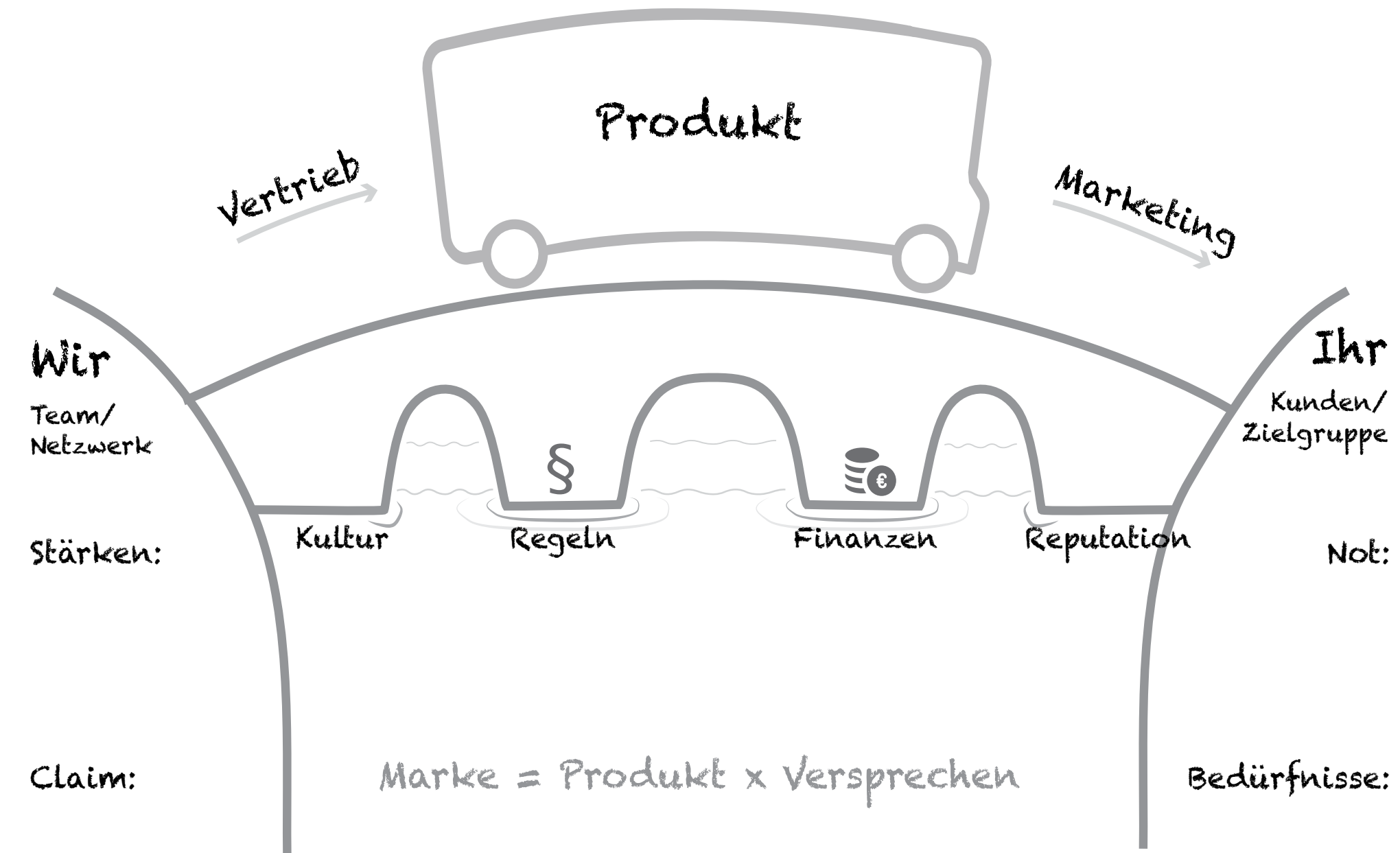
Bei „**Wir**“ solltet ihr all das eintragen, was euch stark macht: euer Team (*Wie setzt sich das zusammen?*), eure **Stärken** (*Was könnt ihr besonders gut?*) und euer **Claim** (*Was ist euer Kernversprechen?*). Versucht euch beim „**Ihr**“ wirklich in eure **Zielgruppe** hinezusetzen (*Wer ist das? Was ist deren akute **Not?** Was könnten die dahinter liegenden **Bedürfnisse** sein? Warum sollten eure Kund:innen und Partner:innen euch immer wieder an-/nachfragen?*)

Die Brücke wird dabei von vier Pfeilern getragen: Den zwei harten Produktionsfaktoren: formelle Regeln (Rechtsform, offizielle Vorgaben) und finanzielle Mittel (z. B. für Personal, Technik, Räume). Und den zwei weichen: Organisationskultur (des Umgangs intern und extern) und Reputation (Ruf bei Kunden, Partner:innen und Öffentlichkeit). Sind diese Pfeiler nicht tragend, bricht euer Business-Case (zu dt.: Geschäftsmodell) zusammen und damit der Drive einer gut funktionierenden, sich selbst erhaltenden und nährenden - sprich organisational nachhaltigen - Zusammenarbeit.

Canvas: Business-Case

©ReformAgentur

Team/Datum



z.B. das Szenario Beim Erkunden des Viertels (Sozialraumanalyse) wird klar, dass die Netzwerkdynamik hoch ist. Die Vorstellungen und Vorbehalte der diversen Akteure scheinen nicht vereinbar ... Was kann euch dennoch zusammenbringen und antreiben?

Canvas: Netzwerkdynamik
©ReformAgentur

aus Sozialraum-
analyse/Begehung
Team/Datum
Nordstadt e.V. 25.2.



9. Organisationsentwicklung

Auch Organisationen brauchen Fürsorge. Menschen und Prozesse funktionieren nicht von alleine, sondern brauchen unsere stetige Aufmerksamkeit - damit sie nicht ausbrennen oder das Projekt verlassen (Mitarbeitende und Engagierte) bzw. heiß- oder leerlaufen (Prozesse und Strukturen). Organisationsentwicklung (OE) dreht sich um das kontinuierliche Arbeiten an den personellen und prozessualen Voraussetzungen, damit Menschen sich förderlich und gerne einbringen und um die Art und Weise, wie und womit sie dies tun - bestmöglich dem Zweck des Ganzen dienend.

Dieses Kümmern um die Menschen und die Art und Weise, wie sie zusammenwirken, ist entscheidend dafür, ob Projekte ihr Nachhaltigkeitsversprechen zuverlässig einhalten können. Jedes Projekt, das sich von einem kurzfristigen und situativen Angebot zu einem langfristigen und transformativen Wirken entwickeln will, muss zur Organisation werden und sich deshalb mit Fragen der Organisationsentwicklung und Führung beschäftigen.

Dies ist einfacher gesagt als getan. Insbesondere Projekte, die sich gerade frisch gegründet haben und mittels freiwilligem Engagement und auf Basis eines hehren transformativen Anspruchs etwas bewegen möchten, wollen nicht zu einer verkrusteten, hierarchischen und bedrückenden Organisation werden. Schon gar nicht zu einem Kennzahlen-getriebenen und Profit-gierigen Unternehmen. Deshalb sind in den vergangenen Jahren immer mehr Organisationsansätze entstanden, die nachhaltige und wirkungsvolle Arbeit im Innen wie im Außen bezwecken wollen. Mitarbeiter:innen, die sich schon auf den nächsten Arbeitstag freuen und sich abends gerne von der Arbeit des Tages erzählen. So ein Angebot klingt besonders für die junge und sinnsuchende Generation attraktiv.

Wir empfehlen für eine gute Arbeit in diesem Kapitel eine vorherige Auseinandersetzung mit den Canvasen zur Strategie- und Geschäftsentwicklung. Im folgenden konzentrieren wir uns auf drei Canvasen, die Teams dabei helfen sollen, von einem Nachhaltigkeitsprojekt zu einer nachhaltigen Organisation zu werden: Dem umfassenden, drei-dimensionalen Verstehen des eigenen Nachhaltigkeitsversprechens (3D-Entwicklungskompass), dem Erkennen wo und wie man bestmöglich ansetzen kann, um nachhaltig auf unsere Umwelt zu wirken (Interventionskaskade) und schließlich dem Meistern von Krisen - internen, besonders aber externen, denn Engagement und Arbeit im Bereich Nachhaltigkeit ist auch akute Krisenbekämpfung, um noch die Kurve zu kriegen (Krisengovernance-Kurve).

Canvas 3-D Entwicklungskompass

In der Debatte um nachhaltige Entwicklung unterschied man lange nur zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit. Und vernachlässigte dabei, dass die Art und Weise, wie man diesem Ziel näher kommen will, ebenfalls Teil der Nachhaltigkeitsarbeit sein muss. Es wurde also eine vierte, politisch-organisationale Nachhaltigkeitsdimension hinzugefügt, die hinterfragt, wie wir auf lange Sicht unsere Nachhaltigkeitsarbeit gerne und gut erbringen (capability to deliver) und angemessen sowie zügig auf Herausforderungen reagieren (capacity to adapt) können. Dieser 4D-Kompass berücksichtigt also nicht nur die inhaltlichen, sondern auch die prozeduralen Anforderungen an eine nachhaltige Nachhaltigkeit.

Bei der Arbeit in der integrativen Stadtentwicklung der Lokalen-Agenda-21 wurde deutlich, dass eine vertikale, dritte Dimension mit zwei weiteren, eher „weichen“ Nachhaltigkeitsdimensionen mit aufgenommen werden sollten: die **ethischen und ästhetischen Entwicklungsperspektiven**. Denn auf die Frage, woran Anwohner:innen erkennen, ob ein AgendaProzess erfolgreich war, zählten neben den „harten“ vier Grunddimensionen, auch der emotionale Bezug („Es ist schön geworden – ich zeige Gästen nun gerne mein Viertel“ und „Es ist sicher geworden – man kennt sich, grüßt sich und weiß sich geborgen“.) Wir ermitteln anhand der sechs Nachhaltigkeitsdimensionen *nicht den Ist-Zustand*, sondern die absehbare, gemeinsam vermutete Entwicklungsperspektive. *Wie wird sich in den nächsten Jahren voraussichtlich die ökologische, soziale und ökonomische Lage entwickeln? Wie gut wird dieser Stadtteil repräsentiert und organisiert sein? Und wie drückt sich dies ästhetisch (schön, sauber, bunt, lebendig ...) und ethisch (sicher, herzlich, gerecht, integrierend ...) aus?*

Wenn eine Initiative herausfinden will, wo besonderer Entwicklungsbedarf ist, hilft dieser Canvas dabei zu ermitteln, wo das jeweilige Viertel, die Stadt oder Region gute Perspektiven aufweist (grüner Bereich) und wo die Aussichten düster sind (rot). Schreibt die wichtigsten +/- Argumente auf, notiert dann auf einer Skala von 1-9 eure Einschätzung (1-3 Rot, 4-6 Gelb, 7-9 Grün). Anhand dieser Anhaltspunkte könnt ihr nun weitere Maßnahmen und Priorisierungen treffen. Bei der Vorbereitung von Beteiligungsprozessen und Organisationsentwicklungsprozessen wenden wir diesen Canvas gerne an, um frühzeitig Baustellen und Hindernisse für eine langfristige und gute Entwicklung umkurven zu können. Dazu Arbeit wir in einer sogenannten Spurguppe mit 3-6 Vertreter:innen, die mit diesem Canvas das „Terrain“ vorkunden, damit man dann im eigentlichen Prozess konzentrierter arbeiten kann.

Canvas: 3D Entwicklungskompass

©ReformAgentur

Team/Datum

politisch-organisationale Entwicklung

+
+
+

-
-
-

ökonomische Entwicklung

+
+
+

-
-
-

ästhetische Entwicklung

+
+
+
-
-
-

ökologische Entwicklung

+
+
+

-
-
-

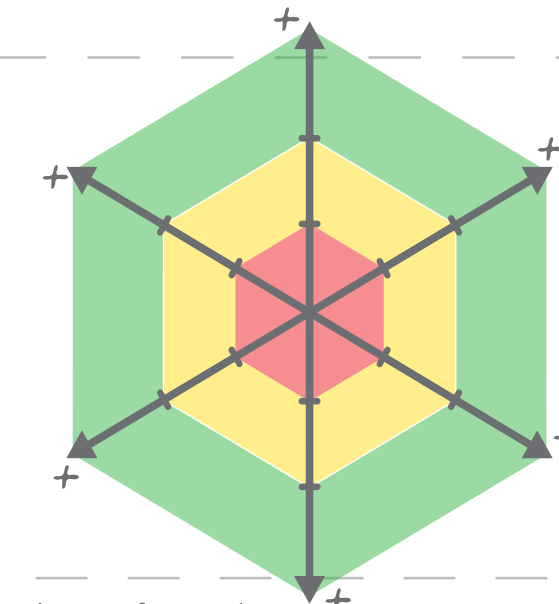
soziale Entwicklung

+
+
+

-
-
-

ethische Entwicklung

+
+
+
-
-
-



Canvas: Interventionskaskade

Wandel gut und nachhaltig zu gestalten bedeutet auch, als Organisation fit zu sein. Doch häufig sind sie dafür nicht gut aufgestellt. Die Organisation fit zu machen, ist eine entscheidende Führungsaufgabe. Doch wo und wie setzt man dabei an? Mit dem vorherigen Canvas seht ihr die strategischen Schwerpunkte – doch wie setzt ihr das intern um? Wie sind eure Arbeitsweise, Handlungen und Haltungen zu ändern? Dazu dient dieser Canvas! *(Er eignet sich gut, um Teamklausuren für OE vorzubereiten und durchzuführen)*

Zur Logik: Das Verhalten von euch selbst, dem Team und den Einzelpersonen mit all ihren Eigenheiten, Prägungen und ihrer Würde (**Kreatur**) erzeugt den Impact im außen (**Natur**). Ihr wollt sicher gemeinsam und im Sinne eures Zwecks und zum Nutzen der Zielgruppe gut arbeiten und **gute Früchte** ernten. Wenn dies nicht der Fall ist und sich **schlechte Früchte** (negative Rückmeldungen, unrunde Abläufe) mehren, lohnt sich ein Change-Prozess. Tipp: Durch ein turnusmäßiges Ausfüllen des Canvas könnt ihr die Entwicklung eurer Organisation überwachen.

Ideal wäre es darum, man könnte einfach das Verhalten aller so umpolen, das alles gut ist. Doch so einfach ist dies nicht. Wenn ihr nachhaltig das Verhalten eurer Mitarbeiter:innen ins Förderliche prägen wollt, müsst ihr die **Kultur** entsprechend ausrichten. Denn Kultur prägt Verhalten. Wie ist darum Eure Arbeitskultur? Entspricht sie eurem Versprechen (**förderlich**) oder konterkariert sie diese (**hinderlich**)?

Doch auch Kultur kann nicht so einfach umgeschrieben oder gar eingetrichtert werden. Denn sie wird geprägt von emotional positiven oder negativen Erfahrungen. Es sollten also emotionale Erfahrungen gemacht werden, die förderliche Werte bestärken - dafür braucht ihr eine gute **Struktur** im Alltag. Wie könnt ihr diese Strukturen genauer ansehen und entsprechend anpassen.

Indem ihr euch fragt, wie eure Arbeitsweisen wirken und Betroffene dabei einbindet. Holt euer Feedback aber nicht nur intern, sondern auch im externen Feld der wichtigsten Partner:innen und Kund:innen. Dafür braucht ihr **Prozeduren**, also Moderations- und Interventionsmethoden, von denen es inzwischen eine Fülle gibt (die passende findet ihr mit der Meta-Matching-Methode).

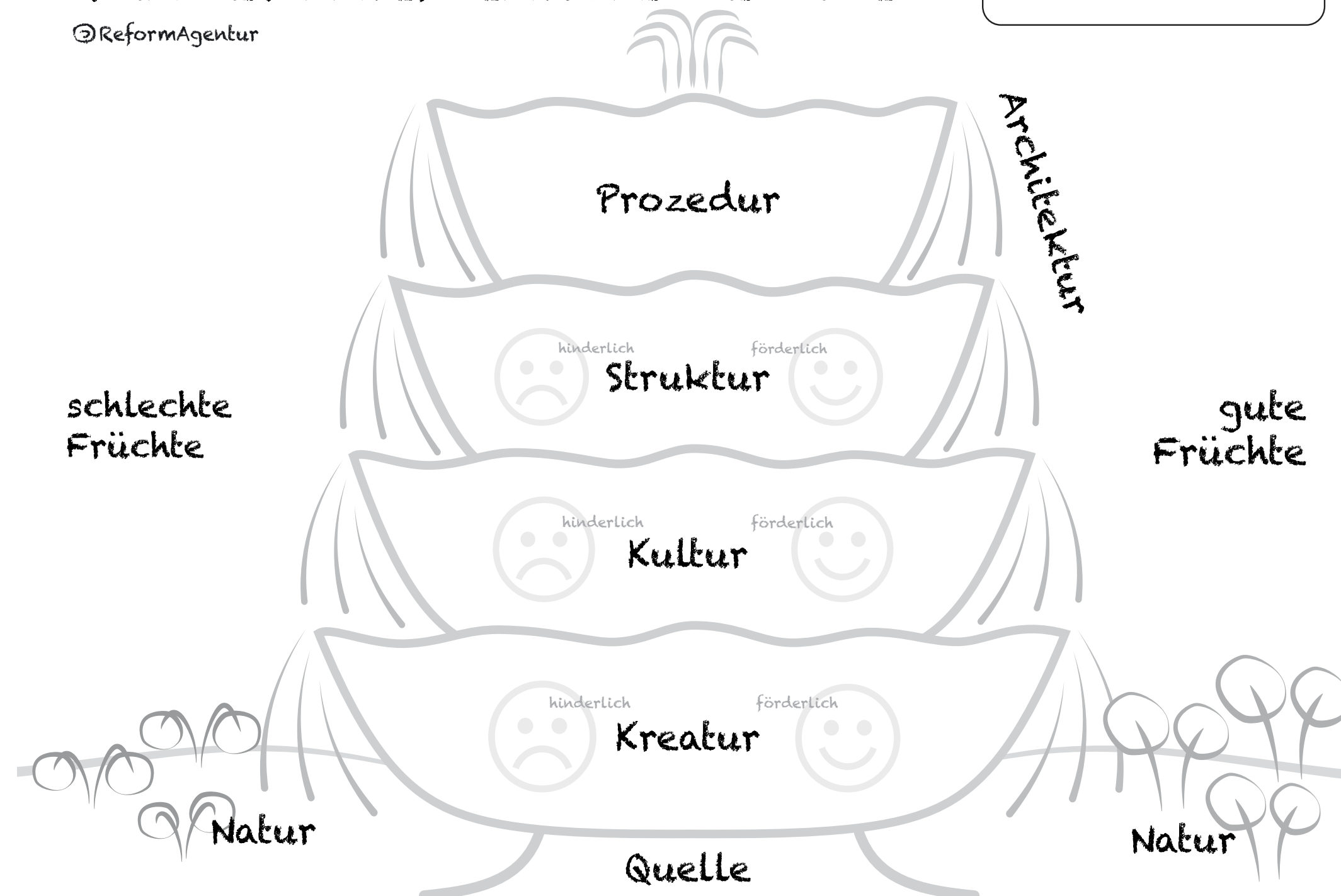
Um diese Schritte der Organisationsentwicklung mit eurer Gruppe gehen zu können, braucht ihr eine Führung, die in der Lage ist, eine partizipative und agile Architektur für den Veränderungsprozess zu entwickeln. Dabei ist wichtig, dass die Quelle eurer Motivation (Warum mache ich das?) nicht verschütt geht. Das kann bei zu vielen Interventionen leicht passieren.

Wie füllt ihr ihn aus: Tragt zuerst die Quelle eurer Motivation ein, gefolgt von den Früchten und fragt euch dann von unten nach oben durch. Überlegt euch dann Maßnahmen (Prozeduren), um den Brunnen wieder zum Laufen zu bringen (Architektur), sodass eure Umgebung (Natur) aufblühen kann.

Canvas: Interventionskaskade

©ReformAgentur

Team/Datum



z.B.

das Szenario

Es wird deutlich, dass ihr für euer Viertel eine gemeinsame Agenda braucht. Sprich einen Stadtteilentwicklungsprozess, der Politik und Verwaltung mit einbindet. In einer Spurggruppe aus Vertreter:innen der Akteure vor Ort wollt ihr ermitteln, wo es wirklich "brennt" in der Nordstadt.

Canvas: 3D Entwicklungskompass für die Nordstadt

Team/Datum Spurggruppe 3.3.

politisch-organisatorische Entwicklung

- + (Vins-) D.h. es tut sich
- + zws. Neuzugezogene
- + organisieren sich

- sind im Stadtrat nicht vertreten
- kein Stadtteil-Rat
- Unbruch der Vereins-szene, kein Zusammenhalt mehr oben/außen

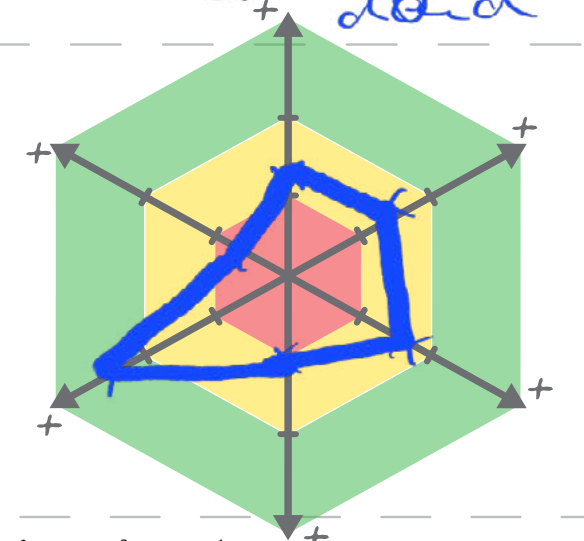
ökonomische Entwicklung

- + Start-up-Szene
- + bislang günstige Mieten
- + (s) doch diese explo-dieren zuletzt

- Nahversorgung
- viele Läden...
- schließen
- Attraktive, innovative Arbeitsges. weniger
- doch erst seit 2015

ästhetische Entwicklung

- + Kunst vielfältig
- + multikulti
- + moderne Infrastruktur
- keine "Parlen" mit D.h.
- schöne Plätze, Gebäude
- ensembles, wenig einla-
- dand



ethische Entwicklung

- + man lässt sich in Ruhe
- + Kriminalität gelut (noch)
- + grüßt + kennt sich nicht
- Wachts an wohl (abstrau)
- weres nicht leisten kann
- drückt sein Kind zu Boden
- in die Schule/zieht weg

ökologische Entwicklung

- + Fabrik hat geschlossen
- + keine Industrieas-
- + geseher
- + guter ÖPNV, Radwege

- zuviel Autos
- zu wenig Parks
- Hitzestau im Sommer nehmen es zu
- mehr Gärten/Bäume

soziale Entwicklung

- + Straßenfest
- + Nachbarschaftshilfe
- + Kinderbetreuung
- + Angebote Schulen...

- Arbeitslosigkeit
- Gentrifizierung
- geringe Integration von Migrant:innen aus...

Organisationsentwicklung

DIY: Wandel gestalten

Über Krisen und Governance

In der Krise zeigen wir unser wahres Gesicht und müssen beweisen, was in uns steckt! Wir erleben häufig, dass in Anbetracht akuter Bedrohungen Staat und Führung ihr autoritäres Gesicht zeigen; gebieten und verbieten). Dieser Weg zeugt von Misstrauen und entmündigt die Bürger:innen - es ist fraglich, ob ein direkter, kontrollierender und kommandierender Interventionsstil wirklich der beste, der nachhaltigste und der Situation angemessenste Führungsstil ist, um unsere Krisen meistern zu können? Wie könnte es gelingen, dass alle Menschen in einer Organisation oder dem Gemeinwesen zur Höchstform auflaufen und ihr Bestes geben? Können wir vielleicht eine Krise derart angehen, dass wir danach gar besser dastehen, als davor? Dass wir im Rückblick gar dankbar für diese (unfreiwillige) Talfahrt sind, da wir dadurch gestärkt, einiger, klüger, fokussierter usw. werden konnten - die Krise also nachhaltig gemeistert haben?

Genau darum dreht sich Krisen-Governance: Wie können wir massive und bedrohliche Herausforderungen jenseits bestehender Organisationsformen, Regeln und Instrumenten angehen? Eine **Krise** beginnt, wenn wir (als Person, Organisation oder Nation) **jenseits unserer Komfortzone** segeln müssen¹, wenn die gewohnten Routinen und verfügbaren Ressourcen nicht ausreichen und wir überfordert sind. Governance ist die Antwort darauf, denn **Governance** beginnt dort, wo Organisationen oder Gemeinwesen jenseits ihrer eigenen Möglichkeiten und Zuständigkeiten ein Problem lösen wollen, wenn zum Beispiel Macht und Geld nicht mehr ausreichen oder weiterhelfen. Governance ist immer partizipativ, einladend, einbeziehend – sie *aktiviert und koordiniert über das Bestehende hinaus*.

Krisen-Governance widmet sich dem Wecken und Ausrichten des Krisenbewältigungspotentials einer Organisation. Sie befähigt uns zu zeigen, was wirklich in uns steckt. Dafür wollen wir es schaffen, aus einem reaktiven in einen pro-aktiven und aus einem direktiven in einen ko-kreativen Modus des Zusammenwirkens - über Grenzen, Sektoren, Kulturen und Milieus hinweg - zu gehen.

¹: Governance, wie Government kommt von lat. Gubernare; dem Steuern eines Schiffes. Governance ist also Navigationskunst unter widrigen, unbeherrschbaren Umständen. Krisen – Stürme, Untiefen, Piraten, Meuterei – sind da immer schon mitzudenken.

Canvas: Krisengovernance-Kurve

Wir unterscheiden in 3x3+1 Modi (also 10) der Krisengovernance, die sich orientieren an der Frage: Wie kommen wir gut rein, schnell durch und gestärkt aus der Krise heraus, sodass wir danach bestenfalls noch besser dastehen als davor?

Rein in die Krise (Modus 1-3)

- 1. Reaktives Vorbereiten** auf Eintreffen. *Wie framen wir die Krise? Wie rufen wir sie aus? Wie wechseln wir in den Krisenmodus?*
- 2. Proaktives Kommunizieren**, damit die Resilienzkräfte geweckt und sich auf jenes richten, was kritisch und entscheidend ist
- 3. Kreatives Koordinieren**, wecken und zusammenbringen, was in und zwischen uns an Ideen, Lösungen und Ressourcen schlummert

Durch die Krise (Modus 4-6)

- 4. Kokreative Kollaboration**, denn wir schaffen es nur gemeinsam und brauchen Beteiligung für Mündigkeit und Eigenverantwortung
- 5. Konsultative Co-Dezision**, denn gerade Grundsatzentscheidungen sollten wir gemeinsam abwägen und treffen
- 6. Vitalisierendes Rekalibrieren**, denn unser Wertkompaß muss in der Krise laufend nachjustiert und gestärkt werden

Raus aus der Krise (Modus 7-9)

- 7. Reflexive Aufarbeitung**, denn Fehler führen zu Verletzungen und Ungerechtigkeiten, die geheilt und ausgeglichen werden wollen
- 8. Regeneratives Revisionieren**, denn erst beim wieder frohen Mutes in die Zukunft blicken, wird die Krise überwunden
- 9. Rehabilitierendes Feiern und Gedenken**, denn Ehre wem Ehre gebührt. Wir halten gemeinsam Inne, Danken, Gedenken und Feiern

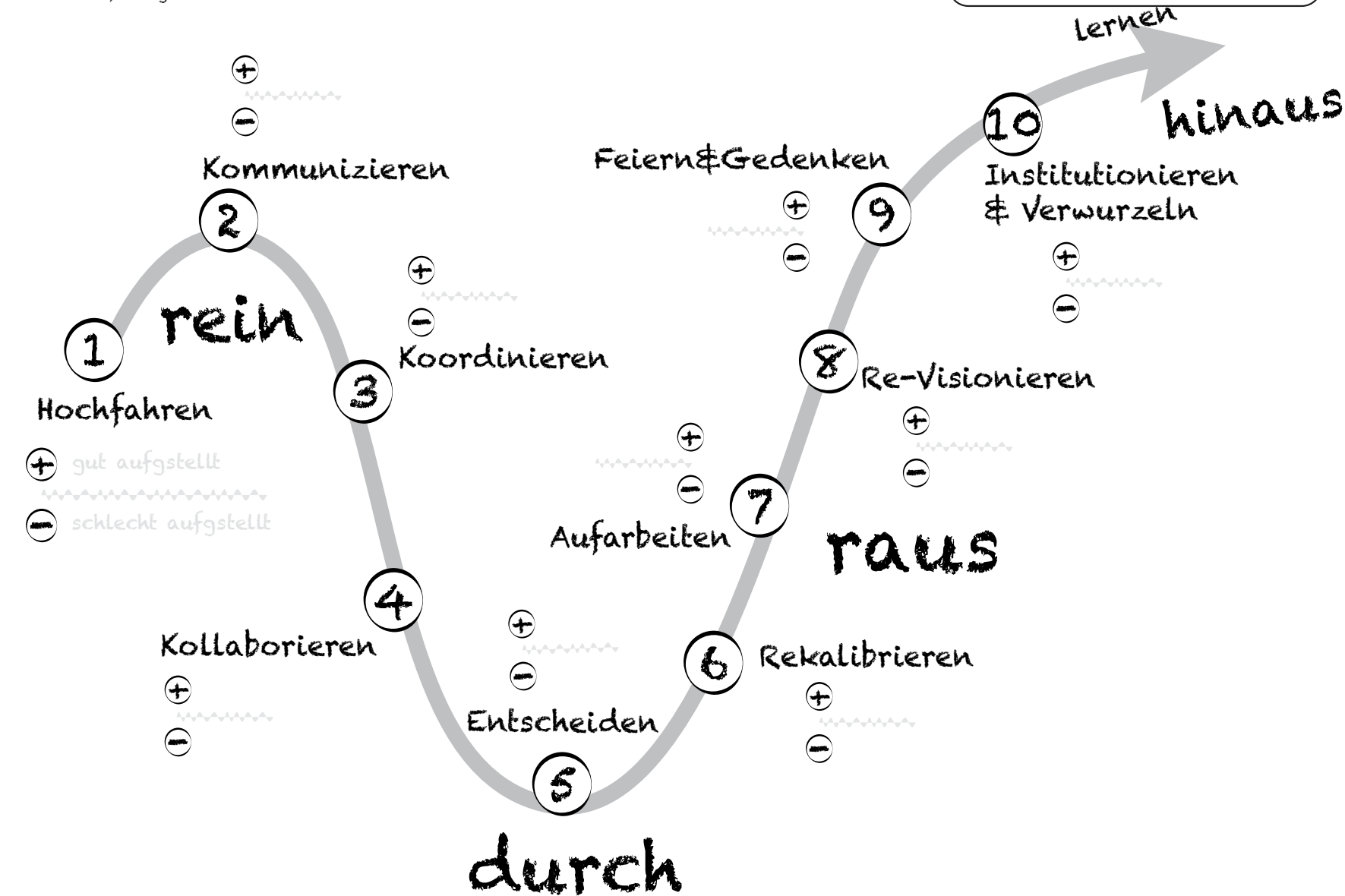
Und gut darüber hinaus (Modus 10)

- 10. Nachhaltiges Institutionalisieren**: *Wie stellen wir sicher, daß wir dauerhaft krisenresilient werden+bleiben?*

Bei der Arbeit mit diesem Canvas müsst ihr nicht zu allen 10 Modi überlegen, was ihr getan habt (Auswertung) oder tun könntet (Planung), sondern zuerst einmal überlegen, wo ihr euch zur Zeit auf der Kurve befindet. Was wurde bisher gut/schlecht gemeistert (*Hinweis: nutzt Ampelfarben grün, gelb und rot*) und wie gut gerüstet seid ihr eurer Meinung nach für die anstehenden Schritte der gemeinsamen Krisenbewältigung? Auf Klebezetteln könnt ihr Ideen sammeln und zuordnen, die ihr für die Auswertung und Planung nutzen könnt. Ihr wollt mehr über Krisengovernance wissen? Dann schaut auf www.lernende-demokratie.de/de/krisen-governance-etablieren

Canvas: Krisengovernance-Kurve

© ReformAgentur



z.B.

das Szenario Die Arbeit des Nordstadt e.V. gerät in eine akute Krise: Eine Pandemie legt das öffentliche Leben lahm. Viele bangen um ihre Existenz und fragen sich, wie sie gut durch diese außergewöhnliche Lage navigieren sollen. Ihr bildet einen Krisenstab mit Vertreter:innen aus allen Sektoren. Wie geht ihr vor? Wo setzt ihr an?

Canvas: Krisengovernance-Kurve

©ReformAgentur



Demokratieentwicklung

DIY: Wandel gestalten

10. Demokratieentwicklung

Warum taucht das Thema der Demokratieentwicklung in solch einem DIY-Toolbook für primär sozial-ökologische Initiativen auf? Ist das nicht zu hoch gegriffen? Sollten wir uns nicht auf einfache, handfeste öko-soziale Projekte konzentrieren anstatt zu versuchen die Spielregeln unseres politisch-gesellschaftlichen Systems zu verändern? Nein! Denn zum einen seid ihr wahrscheinlich schon politisch aktiv, denn Politik fängt bereits dort an, wo ein Projekt an die Öffentlichkeit geht, also andere für die eigene Sache zu gewinnen versucht. Und zum anderen spielt sich Demokratie ja nicht nur auf Ebene von Macht und Ämtern, Parteien und Parlamenten, Regierungen und Verwaltungen ab, sondern umschließt, bedingt und prägt alle Lebensbereiche eines jeden Einzelnen. Wir sehen dies gerade weltweit: Wenn Demokratien scheitern, dann kann es schnell um Leben oder Tod, Freiheit oder Überwachung gehen.

Hinzu kommt, dass Demokratie jene Form der Politik ist, in der wir gemeinsam die Chance haben, jeden Tag unsere Welt ein wenig besser zu machen. Die Themen der Nachhaltigen Entwicklung und unserer demokratischen Entwicklung hängen voneinander ab und bedingen sich wechselseitig. Doch zur Zeit ist unsere Demokratie für das Gestalten der Transformation und Meistern von Krisen nur bedingt einsatzbereit.

Mit politischen Instrumenten des 20. Jahrhunderts können wir die Herausforderungen des 21. nicht mehr bewältigen. So wie Organisationsentwicklung sich darum kümmert, dass die Zusammenarbeit in der Organisation den eigenen Ansprüchen gerecht wird, kümmert sich Demokratieentwicklung darum, dass wir als Gesellschaft besser zusammenwirken, schneller Probleme erkennen (die wir gemeinsam angehen wollen) und dann Lösungen dafür entwickeln, entscheiden und umsetzen - und so die Krisen unserer Zeit nachhaltig lösen zu können.

Die wechselseitige Abhängigkeit von Demokratie- und Nachhaltigkeitsentwicklung bedeutet für Projekte der Nachhaltigkeit, dass diese auch einen Teil der Verantwortung dafür tragen, unsere freie und auf dem Grundsatz der Gleichheit fußende Form der gesellschaftlichen Zusammenarbeit (Demokratie) zu sichern und weiterzuentwickeln. Wo und wie, steht auf folgenden Canvases. Sie helfen zum einen dabei Projekte im Politikkreislauf zu verorten und zum anderen herauszufinden, wo der Bedarf an Stärkung unserer Demokratie derzeit am größten ist.

Canvas: Beteiligungskreislauf

Problemlösungsprozesse werden häufig als Kreislauf dargestellt. Der Kreislauf bildet typische Phasen eines demokratischen Mitwirkungsprozesses ab, die es sich lohnt im Blick zu haben. Die Wasserlinie steht im Symbol des Eisberges, bei dem bekanntermaßen der größte (und entscheidende) Teil unter der Wasseroberfläche liegt und in unserer Demokratie häufig nicht auftaucht.

Zum Aufbau: Jeder politische Prozess beginnt und endet mit einer Entscheidung: Zu Beginn wird entschieden mit einem privaten Anliegen/Unmut an die Öffentlichkeit zu gehen (**Beginn linker Pfeil**). Der Unmut endet erst dann, wenn der Eindruck vorherrscht, dass es nun gut ist (**Spitze rechter Pfeil**). Es gibt zwei Kernprozesse. Der **linke Pfeil** zeigt den vorgeschalteten und der **rechte Pfeil** den nachgeschalteten Beteiligungsprozess. Oben beim §-Symbol treffen sie aufeinander, denn auch hier geht es um eine Entscheidung: Egal wie lange für das Thema aktiviert und informiert, gemeinsam beraten (konsultiert) und Entscheidungsvorlagen formuliert wurden - bevor es in die Umsetzung geht (rechter Pfeil), braucht es eine *kollektiv verbindliche Entscheidung* (im Parlament oder als Volksabstimmung). Auch bei der Umsetzung kann und sollte Beteiligung eine Rolle spielen. Beispielfhaft beim Konkretisieren, also dem Herunterbrechen des Entschiedenen, sodass die Umsetzung gemeinsam geplant und realisiert werden kann. Letztlich hilft gemeinsames evaluieren dabei, die Umsetzung nachhaltig zufriedenstellend zu gestalten.

Es gibt außerdem noch einen **inneren Kreis**, der sich unter der „Wasseroberfläche“ abspielt. Hierbei handelt es sich um *informelle Formen von Beteiligung*, die nicht darauf abzielen etwas staatlich per Gesetz oder Verordnung zu regeln, sondern sich der Sache zivilgesellschaftlich selbst annehmen. Bürgerschaftliches Engagement und Bürgerbeteiligung sind eigentlich das gleiche. Häufig spricht man aber von Beteiligung als einem sehr engen Begriff - die Spitze des Eisberges, also das Beeinflussen von Entscheidungsträger:innen in Politik und Verwaltung. Eine lebendige und starke Demokratie liegt jedoch auch auf den vielen Schultern der Aktiven und wird getragen durch Beteiligung und Engagement, das alltäglich, im Kleinen, auf allen Ebenen und Milieus übergreifend stattfindet.

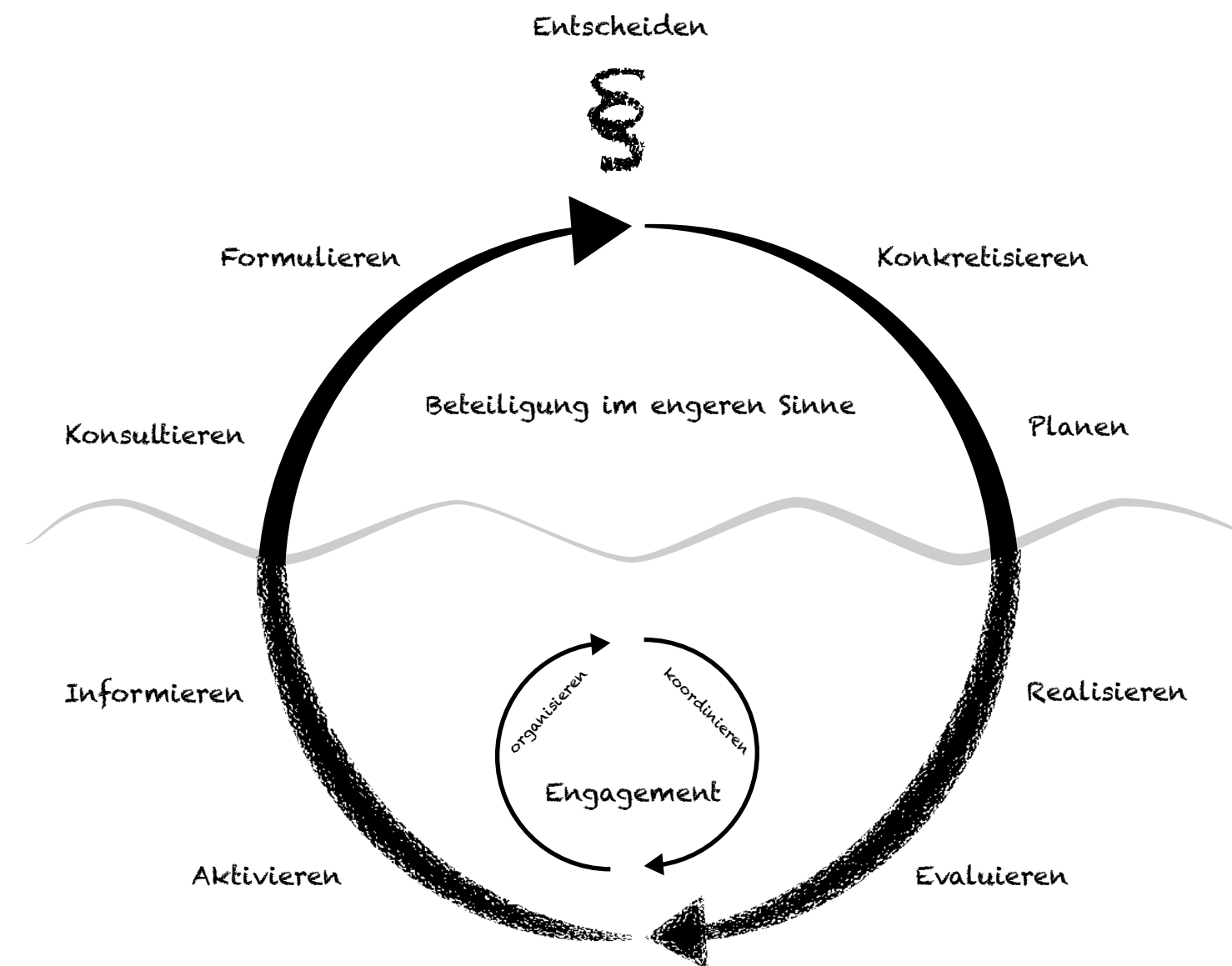
Ihr könnt diesen Canvas also nutzen, um euer Projekt zu verorten. Wo wollt ihr Einfluss nehmen? Wie weit gehen? Oder ihr plant selber einen Beteiligungsprozess damit - für jede dieser Phasen gibt es eine Fülle an Beteiligungsverfahren - denn es ist gut zu wissen, wo man im Kreislauf gerade einsteigen und mitreden will. Listen mit entsprechenden Tools findet ihr unter: <https://www.lernende-demokratie.de/de/procedere-verbund-0>

Canvas: Beteiligungskreislauf

© ReformAgentur

Team/Datum

vorgeschaltet



nachgeschaltet

z.B.

das Szenario Aufgrund der tollen Arbeit vom Verein reagiert die Stadt. Der Stadtrat hat beschlossen, einen offiziellen Stadtteilentwicklungsprozess durchzuführen und ihr seid Teil der Planungsgruppe. Wie weit soll der Beteiligungsprozess gehen? Und welche Beteiligungsverfahren sollen dafür eingesetzt werden?

Canvas: Beteiligungskreislauf für Start in den Stadtteilentwicklungsprozess

Team/Datum 16.7.
Planungsreis

1 -> Ziel: Empfehlungen für Stadtrat erarbeiten

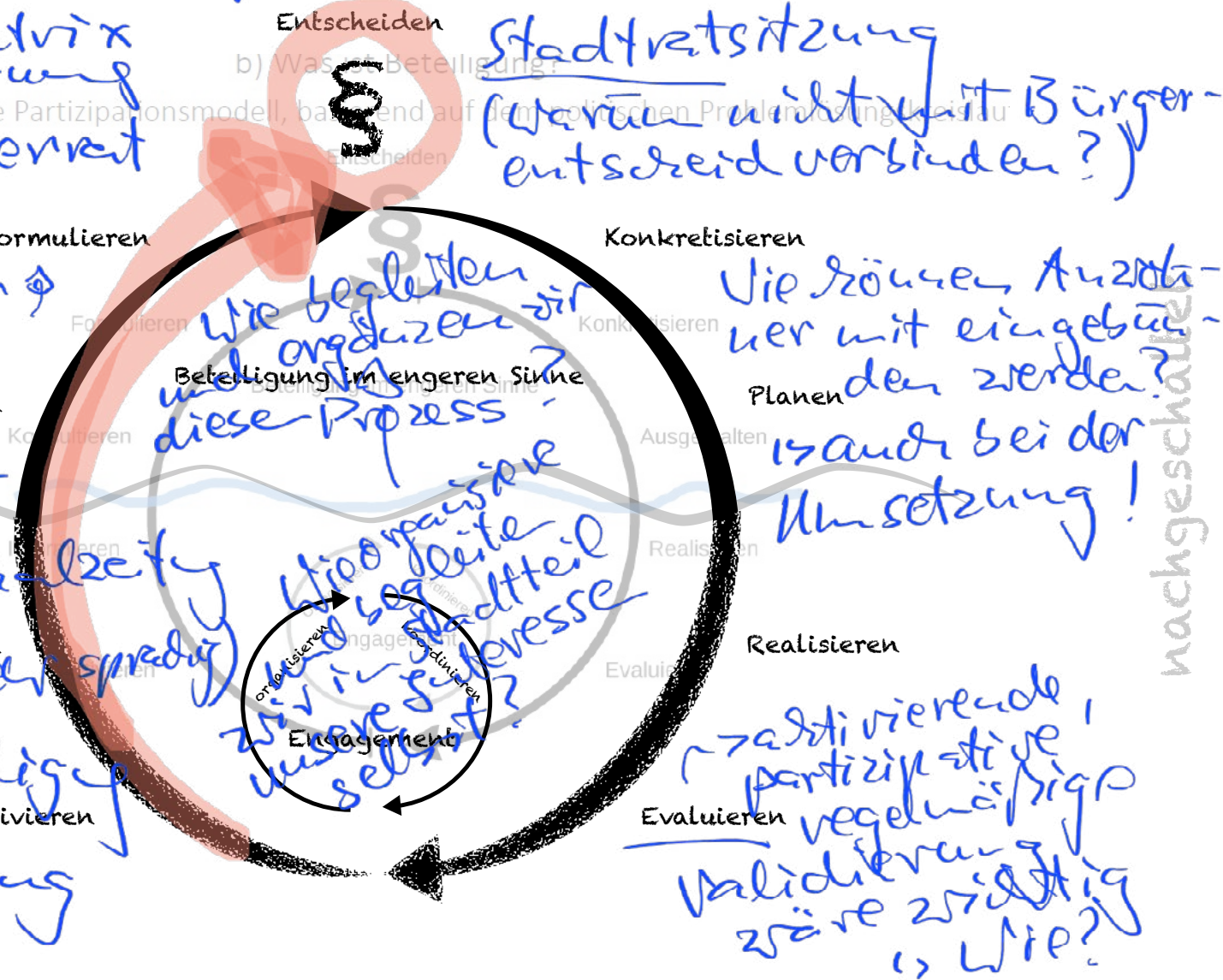
- Realisierungsmatrix durch Verzahnung
- Stadtteil Bürgerrat

4 Auslösen für

3 Stadtteil Bürgerkonferenz

2 Nicht nur über Lokale Zeit
-> Briefe an alle Haushalte (unpersönlich)

1 Aktive Beteiligung z.B. durch Anzeitsplanung



Demokratieentwicklung

DIY: Wandel gestalten

Canvas: Demokratiepolitik

Demokratie ist mehr als Wahlen und Politiker:innen. Sie kann nur gelingen, wenn die ganze Gesellschaft und ihre Umgebung eingebunden wird. Im Canvas Demokratiepolitik visualisieren wir dies in einem Fluss-Diagramm: Unser demokratische Gesellschaft ist wie ein großer Garten, der bewässert werden muss. Das Wasser in unserem Garten und in unserer Demokratie muss fließen - analog zur Kommunikation und Partizipation. Erreicht das Wasser dabei auch die entfernteren Ecken, kann unsere Gesellschaft am besten gedeihen und reichlich Früchte tragen - nicht nur für unsere, sondern auch für ferne und fremde Generationen.

Im Demokratie-Modell gibt es **12 Schnittstellen**, also Weichen und Schleusen, die für das nachhaltige Funktionieren unserer Demokratie besonders wichtig sind. Doch gibt es eine Kluft zu überwinden, die bewusst in unserem politischen Modell eingebaut wurde: Wir (bzw. das Volk) sind ist zwar formal der Souverän (Art. 20,2 GG), aber wir geben diese Macht mit der Stimmabgabe ab. Die Aufgabe der Parteien, Verbände und Medien ist es, dabei zu helfen diese **Repräsentationskluft** zwischen den Wahlen zu überwinden - doch dies funktioniert nicht immer gut und reich auch nicht aus. Das Gedeihen einer demokratischen Gesellschaft hängt nicht alleine vom *gute Gesetze* (§) erlassen ab, sondern braucht viel mehr Formen des gesellschaftsübergreifenden Zusammenwirkens (Co-Produktion von Gemeinwohl).

Wann und wie kann dieser Canvas genutzt werden? Um euer Projekt politisch relevanter zu machen und euch dort einzubringen, wo unser demokratischer Wertschöpfungsprozess Unterstützung braucht. Wie? Indem ihr diskutiert und markiert, wo in eurem Gemeinwesen Beteiligung und Zusammenarbeit gut / schlecht gelingt: **Wo stockt es (rot) und wo fließt es (blau)?**

Demokratiepolitik beschäftigt sich damit, ein nachhaltiges und gutes Gelingen des komplexen Zusammenspiels aller Akteure und Schnittstellen zu ermöglichen. Dabei geht es nicht nur darum, den Blick auf den Politikkreislauf im engeren Sinne - also das flüssige Funktionieren der politischen Meinungsbildungs- und Gesetzgebungsprozesse (**Schnittstellen 1-4**) - zu richten. Vielmehr sollten Umwege in Kauf genommen werden, um auch jene mit einzubeziehen, die der Macht zu nah oder zu fern sind (**Schnittstellen 5-7**). Für eine nachhaltige Entwicklung unseres Gemeinwesens muss der Blick aber auch nach draußen - in die Ferne und in die Zukunft - gerichtet werden (**Schnittstellen 8-11**). Doch wie kann es gelingen z.B. auch zukünftige Generationen mit einzubinden? In unserem vielschichtigen Demokratiekreislauf wird *das darum kümmern*, dass dies alles gut funktioniert und kontinuierlich verbessert wird, zur **Kernaufgabe nachhaltiger Politik**.

Canvas: Demokratiepolitik

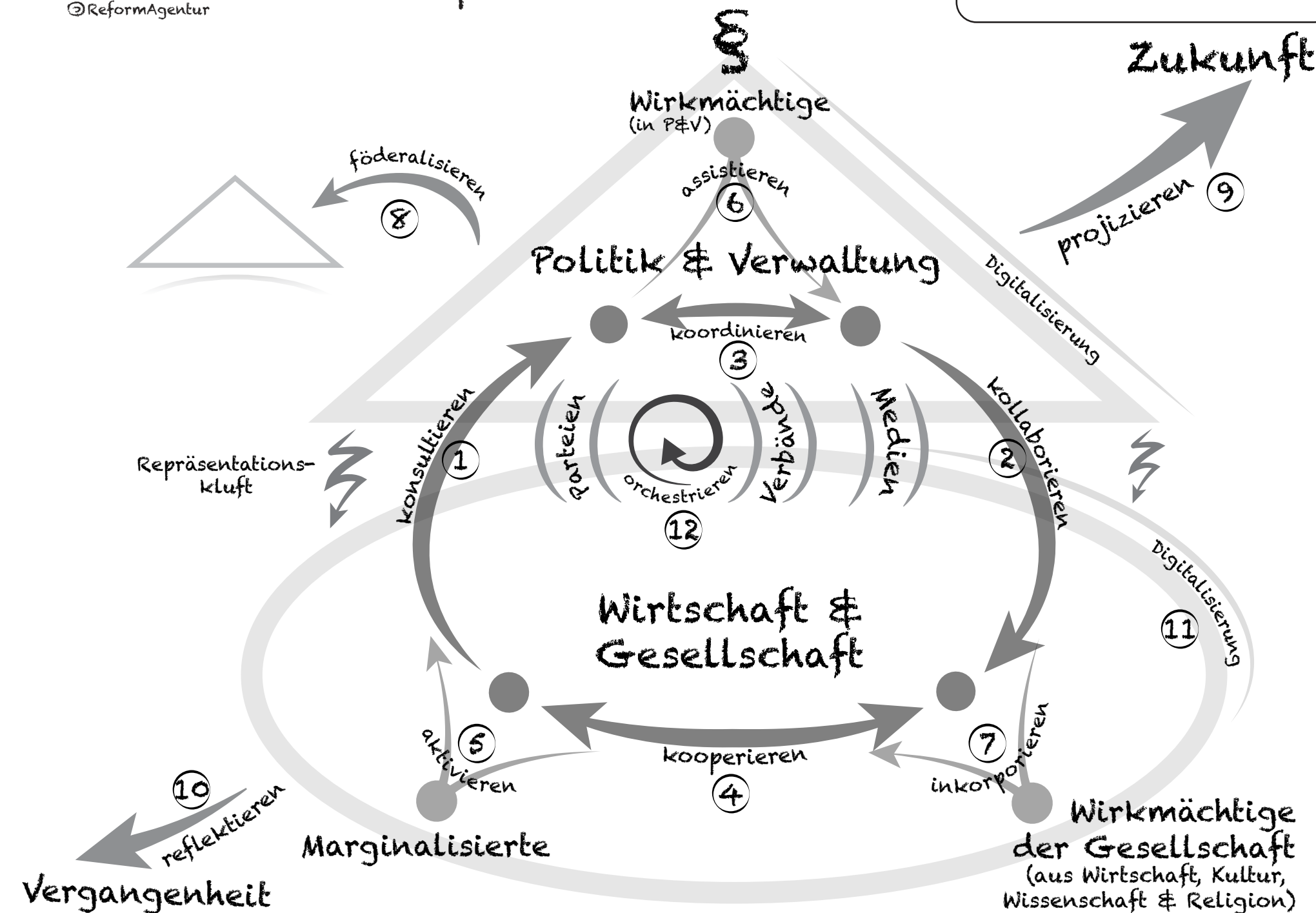
Das Gestalten von Demokratiepolitik ist eine wichtige Aufgabe, die uns alle – also auch jede Nachhaltigkeitsinitiative – betrifft und fordert. Mit Hilfe dieses Canvas könnt ihr folgende Schnittstellen im Blick behalten und euch entsprechend mit eurem Projekt positionieren:

- Konsultieren** *» (vorgelagerte Beteiligung)*
Wie bekommen wir unsere Anliegen auf die Agenda? Wie verschaffen wir uns Gehör?
- Kollaborieren** *» (nachgelagerte Beteiligung)*
Wie erfahren wir von und werden eingebunden in die politische Umsetzung?
- Koordinieren** *» (verwaltunginterne Zusammenarbeit)*
Wie arbeiten Verwaltungseinheiten und Staatsorgane besser zusammen?
- Kooperieren** *» (Zusammenwirken innerhalb der Gesellschaft)*
Wie packen wir es, ohne Staat, durch unser Engagement, selbst an?
- Aktivieren** *» (Einbeziehung Marginalisierter / Unterrepräsentierter)*
Wie erreichen wir jene, die von selbst nicht kommen / können?
- Assistieren** *» (Einbindung von Politik-/Verwaltungsspitzen)*
Wie gelingt die aufrichtige und verlässliche Beteiligung der Mächtigen?
- Inkorporieren** *» (Einbeziehung der Wirkmächtigen in Wirtschaft, Medien und Gesellschaft)*
So wie bei 6. Assistieren, nur bezogen auf die Mächtigen in der Gesellschaft!
- Föderalisieren** *» (vertikales Zusammenspiel regeln)*
Wie arbeiten die politischen Ebenen über Grenzen hinweg besser zusammen?
- Projizieren** *» (Generationenübergreifende Weitsicht)*
Wie holen wir die Zukunft in unsere heutigen Entscheidungen?
- Reflektieren** *» (Tradition und Heimat im Blick)*
Wie gehen wir achtsam mit der Vergangenheit um und lernen aus dieser?
- Digitalisieren** *» (Gestalten von Digitalisierung)*
Wie nutzen wir digitale Möglichkeiten so, daß sie zum Segen werden?
- Orchestrieren** *» (Entwicklung und Gesamtkoordination)*
Wie wird das Zusammenspiel all dieser Schnittstellen gepflegt und verbessert?

Canvas: Demokratiepolitik

©ReformAgentur

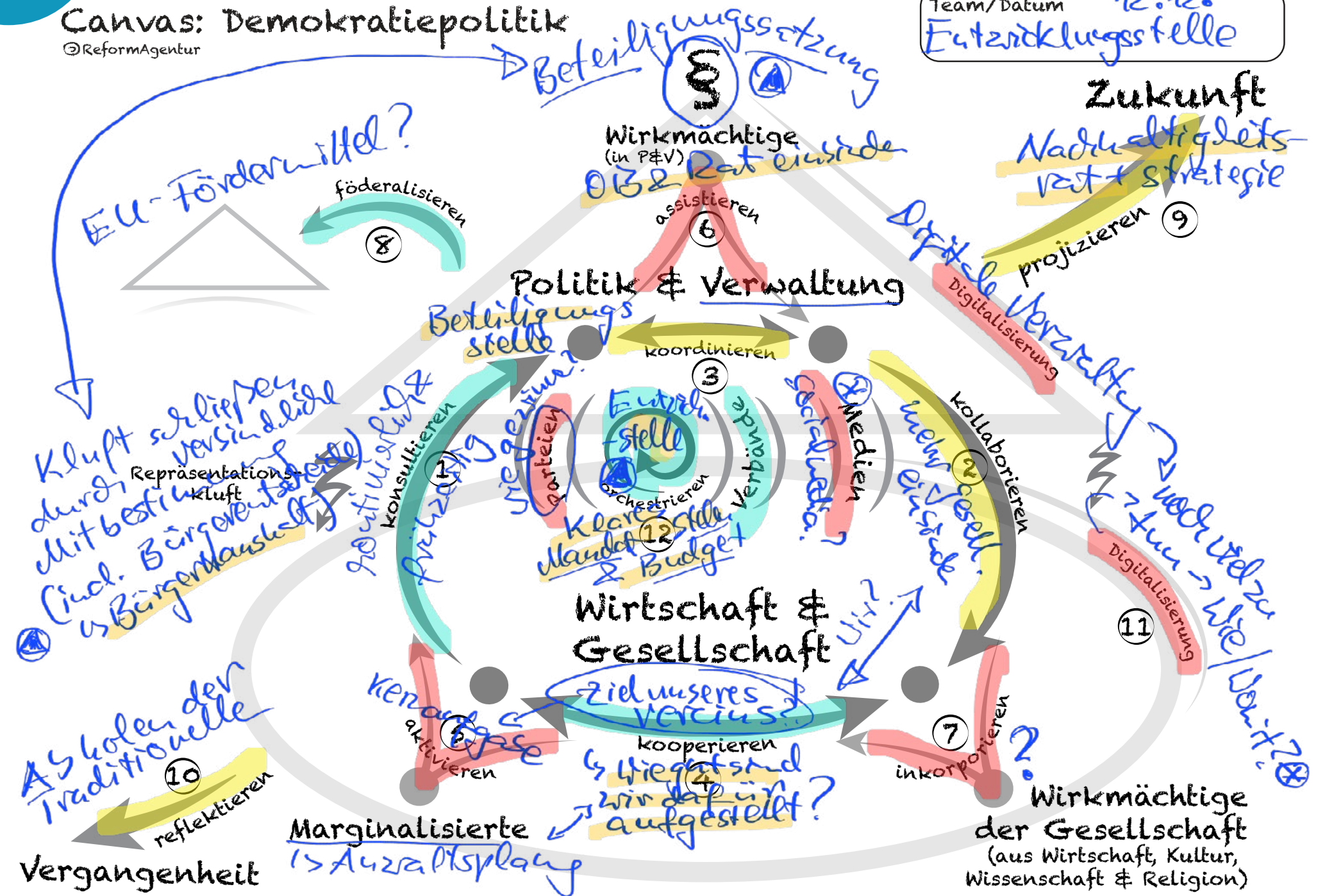
Team/Datum



z.B.

Das Szenario Durch den Beteiligungsprozess wurde deutlich, dass es eine nachhaltige, umfassende Demokratieentwicklung in der Nordstadt braucht. Darum soll sich eine intersektoral zusammengesetzte Quartier-Entwicklungsstelle kümmern. Auf welche Schnittstellen und Engpässe muss sie sich konzentrieren?

Canvas: Demokratiepolitik
©ReformAgentur



DIY: Wandel gestalten

Projektkoordinierung

11. Projektkoordinierung

Mit diesem abschließenden Canvas wollen wir den Transfer unterstützen und verstetigen helfen.

Wir beginnen mit der Frage, wie ihr nun das, was ihr erkannt und beschlossen habt, in die Tat umsetzen könnt. Denn Wandel gestaltet sich nicht einfach und schnell: es braucht dafür sowohl **Beständigkeit** als auch **Lern- und Anpassungsbereitschaft** - also agiles Vorgehen. Der *Canvas: Projektkoordination* soll euch dabei helfen, die umzusetzenden, strategischen Maßnahmen, die ihr beim Bearbeiten der Entwicklungs-Canvase definiert habt, gut zu koordinieren. Er greift auf vieles aus den anderen Canvases zurück; blättert also bei Unklarheiten einfach nochmal zurück durch die vorherigen Seiten.

Der Canvas verbindet drei erforderliche Betrachtungsweisen, damit aus einer Idee ein wirkungsvolles Werk werden kann:

1. **Strategische Ausrichtung (Wozu? ... Vision-Mission, Werte ...)**
2. **Business-Case (Was für wen, wodurch? ... Team, Kunden, Ressourcen ...),**
3. **Agile Projektkoordination (Was genau, wann, womit? ... Fokus, Angebote, Aktionen ...)**

In der Höhe ist dieser Canvas in der Brückenstruktur (siehe Phase 3 und 8) aufgebaut (unten Team/Wir, oben Zielgruppe/Ihr – dazwischen das Produkt). Alle Linien laufen bei „Wozu“ (Zweck/Vision/Mission) zusammen, denn das sollte bei all den Aktivitäten nicht aus den Augen verloren werden. Wenn einzelne Aktivitäten voranschreiten, wandern eure Aktionszettel (am besten benutzt ihr Klebezettelchen, die ihr leicht verschieben könnt) *von links nach rechts*.

Der Canvas bündelt also die verschiedenen Stränge, die wichtig für euer Projekt sind, hilft euch diese im Blick zu haben und euer Vorgehen abzustimmen.

Canvas: Projektkoordination

Die Felder und Begriffe im Detail:

Alle Stränge sind auf eure **Vision** (Wie soll das Projekt die Zukunft verändern und wie sieht diese aus?) bzw. **Mission** (Woher kommt euer Projekt? Was treibt euch an?) ausgerichtet. Vision & Mission zusammen ergeben den **Zweck** (Wozu macht ihr das?). Über allem steht die **Markenformel** (S. 22/23): diese soll uns immer wieder daran erinnern, was das Versprechen ist, das wir erfüllen wollen.

Strang Zielgruppe: Für wen ist euer Projekt und wie macht ihr die auf euch aufmerksam? Tragt hier eure **Zielgruppe** und deren **Not/Bedürfnisse** ein. Zudem könnt ihr hier festhalten, ob und wie ihr **werben** wollt, um die Zielgruppe besser zu erreichen.

Stränge Produkt: Hier listet ihr eure **Angebote/Produkte** sowie die jeweiligen **Ziele** auf, die ihr damit verknüpft. Sammelt dabei einzelne Aktionen auf der linken Seite und verschiebt diese bei Vorankommen entlang der Linie nach rechts oben - ihr kommt eurem Ziel und der Vision/Mission näher! Lasst erreichte Ziele einfach bis zum nächsten "Erntefest" nahe bei der Vision/Mission hängen. So seht ihr, wie sich einzelnen Maßnahmen entwickeln, welche sich schnell vorwärts bewegen und welche stocken.

Strang Team: Hier geht es um euch. Tragt hier die verschiedenen **Rollen** ein, die ihr habt (bspw. wer die **Administration** übernimmt), ordnet sie den jeweiligen Personen zu und tragt eure **Partner:innen** ein. Außerdem könnt ihr hier verorten, welche (finanziellen etc.) **Mittel** euch zur Verfügung stehen, woher diese kommen und welche ihr in Zukunft bekommen könntet.

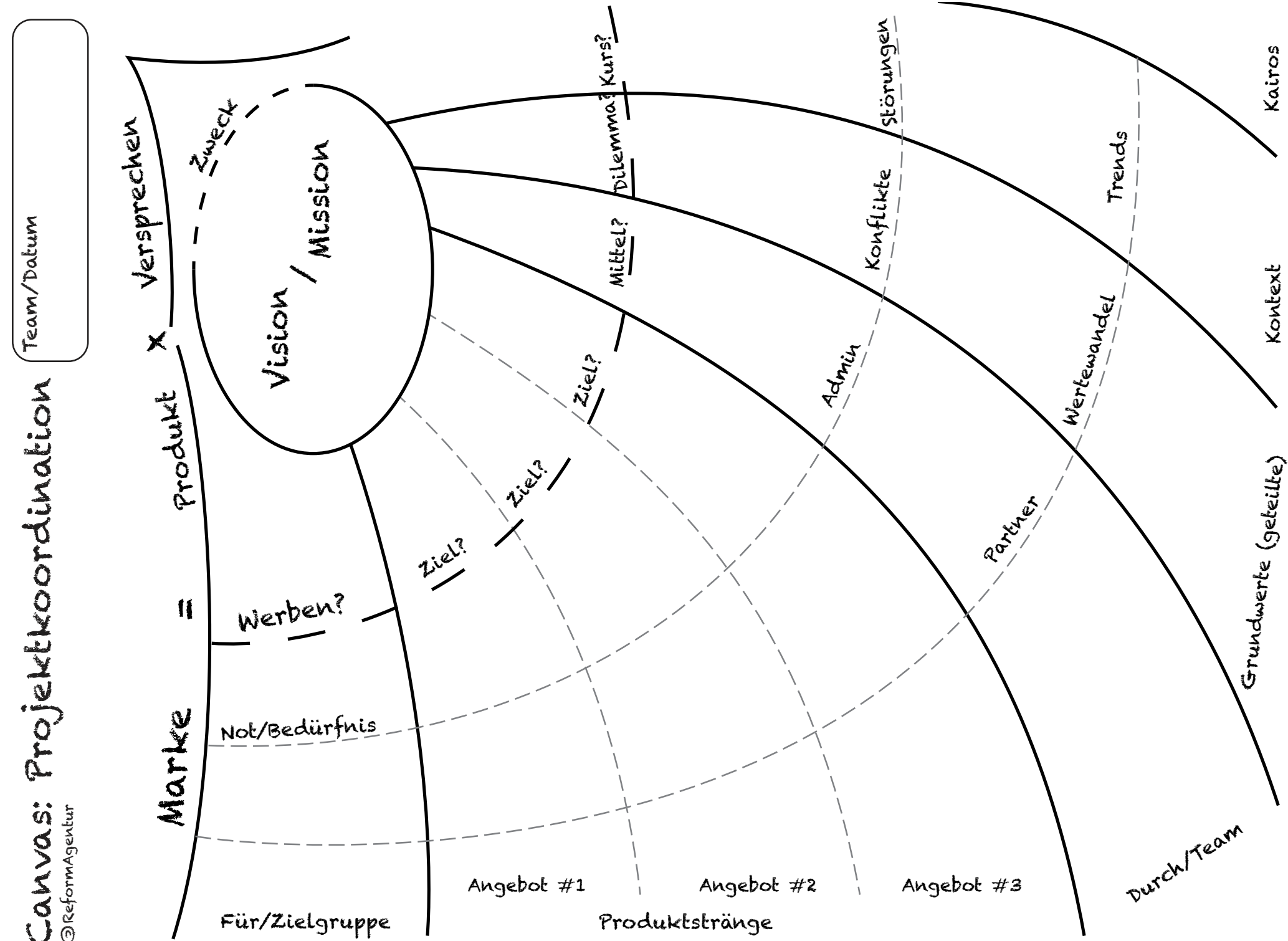
Strang Grundwerte: Hier geht es um eure **geteilten Grundwerte**. Was sind diese? Welchen **Wertewandel** wollt ihr erreichen? Welche **Konflikte** könnten sich aufgrund eurer Werte - im Team, mit Partner:innen etc. - ergeben oder bestehen bereits?

Strang Kontext: Hier geht es um das Umfeld, die Gesellschaft und die zeitlichen Rahmenbedingungen, in denen ihr mit eurem Projekt agiert. Was sind **Trends** und Entwicklungen, die dem Projekt zugutekommen oder auch nicht? Welche **Störungen** bestehen aus eurem Umfeld? Welcher Kurs resultiert daraus für das Projekt: Wie wollt ihr darauf eingehen, könnt ihr Probleme auflösen beziehungsweise Entwicklungen für euch nutzen?

Kairos: In Zusammenhang mit dem Kontext spielt auch der Kairos (siehe Phase 2) wieder eine Rolle. Ist die Zeit reif? Was ist ein guter Moment für euer Projekt?

Canvas: Projektkoordination

© ReformAgentur



Nähere Erläuterungen zum Canvas: Projektkoordination

Wie könnt ihr mit diesen Canvas arbeiten?

Wie der Name sagt, hilft dieser bei der Projektkoordination. D.h. im Unterschied zu den bisherigen Canvases dient er nicht der einmaligen, sondern der kontinuierlichen Arbeit. Er ist gedacht als Moderations- und Visualisierungshilfe für eure regelmäßigen Projektbesprechungen. Dazu sollte der Canvas so groß wie möglich ausgedruckt werden (A0) und so aufgehängt, dass ihr ihn leicht einsehen könnt. Der Aufwand lohnt sich, denn nun könnt ihr euer Projekt laufend im Blick behalten und steuern.

A0 passt übrigens genau auf die *Innenseite einer Tür*; ich verwende den Canvas z.B. an meiner Tür im Arbeitszimmer und nutze ihn für mich selbst und für Teambesprechungen fast täglich.

Am besten arbeitet ihr dabei mit Haft-/Klebezetteln, die ihr flexibel aufbringen, verschieben und entfernen könnt. Ähnlich wie bei Scrum- und Kanban-Boards² könnt ihr so regelmäßig abgleichen und anpassen:

1. Was könnten/sollten wir tun? Was nehmen wir uns als nächstes vor? Was ist dringend?
2. Was haben wir erreicht? Wenn nicht: Wie packen wir's in Zukunft an? Wer braucht was dazu? Welche Art von Unterstützung braucht es?
3. Was sollten wir dafür ggf. anpassen? Und was können wir für unsere Arbeitsweise daraus lernen?

Dadurch, dass die Linien auf die Vision/Mission hinauslaufen, sollen wir uns immer wieder fragen: Wie sehr zahlt dies auf unser eigentliches Vorhaben ein? *Denn häufig verliert man vor lauter „Tun!“ das „Wozu?“ aus dem Auge.*

Die senkrecht eingebaute Brücken-Metapher - zwischen unten (Durch/Team) und oben (Für/Zielgruppe) - soll dabei helfen, den Fokus auf die Voraussetzungen für einen aufmerksamen Umgang mit uns und unseren Partner:innen zu richten. Denn echte Nachhaltigkeit beginnt beim achtsamen Umgang mit uns selbst und unseren Nächsten.

²: Scrum und Kanban sind Methoden zur agilen und partizipativen Koordination und Steuerung von Projekten. Dabei werden einzelne Aufgaben auf eine Pinnwand (Board) aufgebracht und je nach Verlauf und Stand von „Geplant“ über „In Arbeit“ bis zu „Erledigt“ geschoben. Es dreht sich also nicht um das Abarbeiten eines festen Plans, sondern um eine sukzessives Vorantasten – das bedeutet agil: Fokussiert euch auf den nächsten Schritt (Sprint), geht ihn, haltet inne und passt die nächsten Schritte entsprechend an (schrittweises, lernendes Vorgehen).



12. Transfer

So wie der Einstieg in ein Camp ganz zentral ist, so ist auch der Abschluss sehr wichtig. Der Anfang prägt, das Ende wirkt. Start und Abschluss sollten darum nicht nur eine Klammer bilden, die die Veranstaltung antreiben und ausrichten, sondern verbinden auch das Davor mit dem Danach: Woher wir kommen und wie es nun weiter geht. So wie das Boarding geholfen hat, alle abzuholen und in das gemeinsame Arbeiten zu bringen, soll der Transfer die Teilnehmer:innen entlassen und ermutigen (eigenständig) weiter zu machen. Der Transfer in den eigenen Alltag, in dem sich bewähren muss, was man in der Veranstaltung erkannt und entschieden hat, soll darum auch das Übertragen des Erarbeiteten in das Zu-Machende leisten.

Hier sollen nicht nur Ergebnisse gesammelt und Gelerntes verdeutlicht, die anfänglichen Erwartungen mit dem Erlebten verglichen und Rückmeldung gegeben, sondern (je nach Veranstaltung) auch nächste Schritte festgelegt und Kooperationen vereinbart werden.

Auch diese letzte Phase des Transfers ist vor allem für Moderator:innen einer mit dem Toolbook durchgeführten Veranstaltung gedacht. Die hier vorgestellten Materialien, bieten keine vollständige Anleitung für einen Veranstaltungsabschluss, sondern stellen zwei Programmpunkte vor, die wir in Innovation-Camps erfolgreich angewendet haben und die die Teilnehmenden gut dabei unterstützen können, vom Reden ins Handeln zu kommen. Dies ist sehr wichtig, schließlich ist das gemeinsame Reflektieren und Planen nicht ein Selbstzweck, sondern soll dazu dienen euer Projekt und euch voranzubringen!

Die zwei Programmpunkte, die wir dafür vorschlagen, sind Pitchen und ein Vereinbarungsmarkt:

Pitchen

Wie gewinne ich Partner:innen, Sponsoren und Unterstützer:innen für meine Idee? Dazu dient das Pitchen. Damit ist eine sehr knappe, einladende und zugespitzte Form der Vorstellung seines Projektes gemeint. Wie wenn man jemanden einen Ball zuwirft (to pitch). Am besten zielt ihr dabei auf den Bauch (Emotionen) und nicht den Kopf (Verstand), denn mit dem Bauchgefühl entscheiden wir, ob wir einem Team zutrauen, seine Idee auch umgesetzt zu bekommen und es darum unterstützen werden. Ein Pitch sollte also ansteckend sein („catchy“) und haften bleiben („sticky“). Dazu müsst ihr Euch hineinversetzen in die Person, die ihr gewinnen wollt? Wichtig ist dabei der Grundsatz: Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.

Zum Abschluss eines Camps könnt ihr z. B. zu einer Pitching-Show einladen, in der die Teams ihre zuvor ausgearbeiteten Ideen den Interessierten/Engagierten (aus Verwaltung, Wirtschaft, Fördereinrichtungen und Gründungsszene, Medien und Multiplikator:innen) vorstellen. Es kann auch einfach vor den anderen Teilnehmer:innen gepitcht werden, schließlich sind auch diese mögliche Partner:innen und können wertvolle Rückmeldungen geben. Gerne wird dabei eine spielerische Situation geschaffen (z.B. Elevator- oder Markttag-Pitch). Dabei spielt ihr, dass ihr zufällig eben jene Person im Aufzug oder auf dem Markt trifft, die ihr als nächstes gewinnen wollt. Ihr habt 30 Sekunden Zeit dafür! Das ist sportlich, aber ihr könnt dabei lernen, in der Kürze eure Botschaft zu vermitteln.

Köder-Hilfe für zielgerichtetes Pitchen
Was brauchen wir als Nächstes um durchzustarten?
Wer könnte uns dazu verhelfen?
Was sind deren Bedürfnisse / Nöte
Was an unserem Projekt würde sie zubeißen lassen?
Mit welchem Versprechen wecke ich die Neugier auf mehr?
z. B. "Was wäre wenn,?" oder "Stellen sie sich vor,?"
Welches konkrete Angebot für einen nächsten Schritt biete ich?

Vereinbarungsmarkt

Ein weiteres gern eingesetztes Tool für abschließenden Transfer einer Veranstaltung ist ein Vereinbarungsmarkt. Hier können die Teilnehmenden sowohl innerhalb als auch zwischen verschiedenen Gruppen (ggf. auch mit externen Personen, die für das Pitchen dazu gekommen sind) nächste Schritte der Zusammenarbeit besprechen und vereinbaren.

Beispielsweise können zwei verwandte Team vereinbaren, dass sie sich treffen wollen, um eine gemeinsame Werbemaßnahme zu planen. Oder innerhalb eines noch losen Teams kann ausgemacht werden, was bis zum nächsten Gruppentreffen angegangen werden soll.

Die Personen, die die Vereinbarung eingehen, tragen diese auf Karten ein (A5 reicht). Wenn sie möchten können sie zu einem angegebenen Zeitpunkt auch von den Veranstalter:innen des Events an die Vereinbarung erinnert werden.

Unserer Vorlage für die Vereinbarungen findet ihr so wie die Canvases unter untenstehendem Link.

Vereinbarung	
Wir ...	
vereinbaren ...	
bis zum ...	
weil/um zu ...	
Wir sollen erinnert werden (bitte ankreuzen)	Ja (<input type="checkbox"/>) Und zwar dann: Nein (<input type="checkbox"/>)

Entstehungskontext & Danksagung

Diese 2. ergänzte und vollständig überarbeitete sowie neudesignte Do-It-Yourself-Materialiensammlung zum Gestalten von Wandel in Form eines Toolbooks ist im Rahmen eines Projektes des **Umweltbundesamt (UBA)** entstanden, um Projekte und Initiativen im Nachhaltigkeitsbereich in ihrer Arbeit zu unterstützen.

Anlass war das Auslaufen der Förderung - nach 14 Jahre - des **Netzwerk21Kongresses** und damit die Frage, was zukünftig helfen könnte, damit Nachhaltigkeitsinitiativen sich auch ohne externe Förderung selbst besser entwickeln und gemeinsam voranbringen können. Drei Angebote wurden dazu entwickelt:

- 1. Das Format eines Nachhaltigkeits-Camps, in welchem über 1-3 Tagen Initiativen und Engagierte ihre Projekte und Ideen professionell weiterbringen.**
- 2. Dieses Toolbook mit Anleitungen und Arbeitsmaterial, sowohl zur Moderation solch eines Camps, als auch mit Canvases mit denen die Projektteams dabei arbeiten können.**
- 3. Train-the-Trainer Angebote, um das Durchführen solcher Camps aber auch das direkte Coachen und Begleiten von Projektteams zu unterstützen**

Beim Erarbeiten von Format, Material und Trainings konnte der Autor aus seiner langjährigen Erfahrung beim Konzipieren und Moderieren von Innovations-Camps (u. a. an der Universität Tübingen), beim Begleiten und Coachen von Gründungsteams, Social-Innovators und Start-ups (u. a. an der TU Berlin) und beim Beraten und Durchführen von Organisationsentwicklungs- und Demokratieentwicklungsprozessen profitieren. In diese Canvases sind tausende von Coachings und Trainings mit hunderten von Teams und Organisationen über mehr als 30 Jahre geflossen. Dennoch sind sie nur Stückwerk. Die realen Herausforderungen eines Gründungsprozesses kann kein Canvas auch nur ansatzweise abbilden. Doch diese Materialien erhöhen die Chance, nichts Wichtiges zu übersehen, sich im Team die richtigen Fragen zu stellen und seinen Blick auf das Entscheidende zu schärfen. Besonders sollen sie aber Lust machen, seiner Sehnsucht zu

folgen Teil der Lösung zu werden für unsere globalen Nachhaltigkeits Herausforderungen, indem man ein kleines Projekt startet.

Die erste Auflage des Toolbooks entstand 2020-21 in Zusammenarbeit mit **Bluepingu e. V.**, einer in Nürnberg und Umgebung aktiven Nachhaltigkeitsorganisation. Unter dem Motto „**N3 – Nachhaltigkeit Netzwerk Nürnberg**“ gab es Trainings und Coachings für Nachhaltigkeitsengagierte aus der Nürnberger Metropolregion, die getragen wurden von unserem Leitgedanken „Nachhaltigkeit nachhaltiger machen“ und – sobald Corona dies dann endlich ermöglichte – im Sommer 2021 noch ein N3-Netzwerk-Camp für die Metropolregion.

Die Überarbeitung und Ergänzung wurde durch den Einsatz in weiteren Trainings, Camps und Coachings seit Herbst 2021 angeregt. Zum einen, da sich der Bedarf nach Methoden zum selbstorganisierten Einstieg in Prozesse der Organisations- und Demokratieentwicklung oft stellte. Zum anderen, da die noch händisch gezeichneten Vorlagen zwar gut ankamen, aber eine professionelleres Design als förderlich für die Verbreitung und damit die Wirkung des Toolbooks gesehen wurde.

Während die erste Fassung des Toolbook in Zusammenarbeit mit meiner damaligen Projektassistentin (und Tochter) **Phoebe Ruth Fuhrmann** erfolgte, konnte ich bei der vollständig überarbeiteten zweiten Fassung und dem damit verbundenen kompletten Re-Designing der Canvases und dem Layout auf die hervorragende Zusammenarbeit mit dem Graphiker und Erlanger Nachhaltigkeitsaktivisten **Michael Schneider** bauen. Danke Euch beiden für die wunderbare Zusammenarbeit!

Ich möchte darüberhinaus Akteuren danken, ohne die die Realisierung und Qualität dieses Toolbooks nicht möglich geworden wäre:

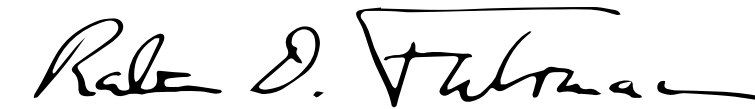
Bluepingu e. V. ‣ **Grüne Liga Berlin e. V.** ‣ **Umweltbundesamt** ‣
Weltethos-Institut mit der World Citizen School ‣ **Procedere Verbund für prozedurale Praxis** ‣
Akademie Lernende Demokratie (ein Projekt von Democracy International e. V.) ‣
Prozedurlogisches Kolloquium für Transformierende Lehre ‣

Vielen Dank!

Ausblick & Angebot

Beim Erstellen des *DIY: Wandel gestalten* war unser Anliegen, euch mit Hilfe der Canvase das eigenständige Arbeiten möglichst ganzheitlich zu erleichtern. Aus Erfahrung ist es dennoch teilweise sinnvoll, zusätzliche Unterstützung zu aktivieren. Sei es bei der Ausrichtung eines Camps, der Durchführung einer internen Team- und Strategieklausur, dem Coaching von Verantwortlichen oder beim Üben und Befähigen, mit dem *DIY: Wandel gestalten* selbst zu arbeiten und es weiterzugeben (sog. Train-the-Trainer Seminare).

Die Canvase beruhen auf der über **30 jährigen Begleitung und Beratung** von zig Gründerinnen und Gründern, Startups und Initiativen, Projekten und Organisationen in Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft - wir wollen euch mit unseren Erfahrungen unterstützen. Deshalb freuen wir uns auf Rückmeldung und Anregungen und stehen euch gerne mit Rat und Tat bei!



Dr. Raban Daniel Fuhrmann

Zum Autor

Dr. rer. pol. Raban Daniel Fuhrmann entwickelt und begleitet seit 1999 Innovationsprozesse in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Er ist Inhaber der ReformAgentur für Organisationsentwicklung, Leiter der Akademie Lernende Demokratie für Demokratieentwicklung und Dozent für Leadership und Governance an der Universität Tübingen und der CVJM Hochschule Kassel. Seine Erfahrungen bei der Gründungsbegleitung hat er u.a. als Projektentwickler der Hessischen Technologiestiftung, Bereichsleiter für Entrepreneurship und Organisationsentwicklung an TU Berlin und Programmentwickler der World-Citizen-School erworben. Wege zum Gelingen finden zu helfen, ist seine Leidenschaft!

Kontakt

Dr. Raban Daniel Fuhrmann
+ 49 179 468 8456 ‣ rabandf@reformagentur.de
www.lernende-demokratie.de ‣ www.reformagentur.de



Do it Yourself

Wandel gestalten

Mit Hilfe dieser Zusammenstellung an Arbeitsmaterialien wollen wir Teams und Gruppen des sozial-ökologischen Wandels dabei unterstützen, die richtigen Fragen zu stellen und aus unseren langjährigen und vielfältigen Erfahrungen in der Projekt-, Organisations- und Demokratieentwicklung lernen zu können, um Eure Ziele möglichst effektiv verfolgen zu können.

Viel Erfolg wünschen: Dr. Raban Daniel Fuhrmann, Michael Schneider, Phoebe Fuhrmann und Martina Eick.

ReformAgentur

Dr. Raban Daniel Fuhrmann
..... es gibt immer einen Weg

Reformagentur
Wittmoosstr. 2b
78465 Konstanz



Democracy International e. V.
Gürzenichstraße 21 a-c
50667 Köln

