

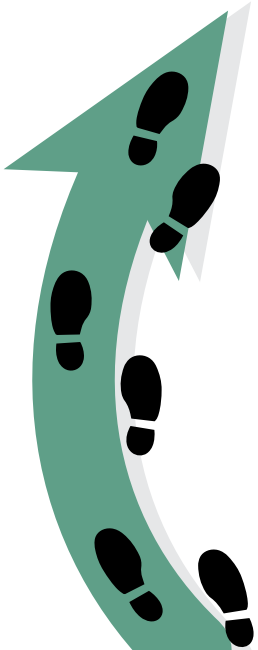
DIY-Arbeitsmaterialien,
um Projekte & Teams,
Organisationen & Demokratien
transformations-fit
zu machen

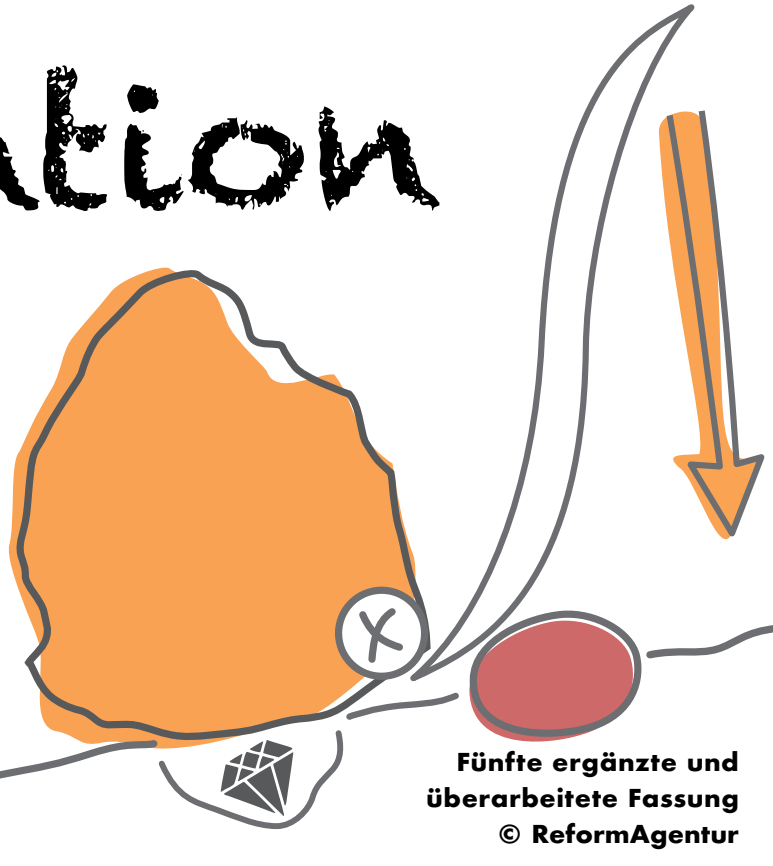


Toolbook für Transformation

Kleine Werkzeuge …
… mit großer Wirkung

Raban Daniel Fuhrmann





Fünfte ergänzte und überarbeitete Fassung
© ReformAgentur

Entwickelt von:

ReformAgentur

Dr. Raban Daniel Fuhrmann

..... es gibt immer einen Weg

In Zusammenarbeit mit:

DEMOCRACY INTERNATIONAL
LERNENDE DEMOKRATIE

DEMOCRACY INTERNATIONAL

BLUEPINGU

WELTETHOS-INSTITUT
An-Institut der Universität Tübingen

CVJM HOCHSCHULE

Gefördert von:

Umwelt Bundesamt

Vorwort

Die nächste Auflage des Toolbook für Transformationsgestaltung liegt vor Ihnen/Euch: Eine umfänglich erprobte, erfahrungsgesättigte und konkrete Arbeitshilfe für Transformationsgestalter:innen und Engagierte in ökosozialen Projekten und -initiativen zur Professionalisierung ihrer Arbeit.

Leider kranken viele Nachhaltigkeits- und Transformationsprojekte daran, dass die gesellschaftliche Durchschlagskraft zu gering und zu punktuell bleibt und die Engagierten auszehrt. Transformationsgestaltungskompetenzen, um wirklich transformationsfit zu werden, können mit Hilfe dieser Arbeitsmaterialien direkt vor Ort erprobt werden - und zwar mit Spaß für alle Beteiligten. Wer sich also fragt "Wie gelingt es den transformativen Impact meines Projektes, meines Vereins, meiner Initiative nachhaltig zu erhöhen und kontinuierlich aufrechtzuhalten?", hält hier gerade eine wertvolle Unterstützung in Händen. Es geht um nicht weniger als die Erhöhung der eigenen Transformationsmacht und um Entfaltung der Potenziale einer Bewegung für demokratische Transformationsgestaltung. Allen Engagierten der Nachhaltigkeits- und Transformationsszene wünsche ich viel Freude und Wirkmacht beim Professionalisieren der eigenen Projekte, Prozesse und sonstiger Initiativen. Es mangelt dieser Szene nicht an Ideen, Ambitionen, Engagement und Einsatzwillen. Es mangelt exakt an Professionalisierung und Managementfähigkeiten, um auch langfristig, z. B. nach Auslaufen der Anfangsförderung zu überleben, sich tragfähig weiterzuentwickeln und den Anfangsschwung dauerhaft werden zu lassen im Sinne von sustainable entrepreneurship.



Martina Eick

Umweltbundesamt
Abteilung Grundsatzfragen, Nachhaltigkeitsstrategien und -szenarien/Ressourcenschonung

Dieses Projekt wird gefördert durch das Umweltbundesamt und das Bundes-ministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz. Die Mittelbereitstellung erfolgt auf Beschluss des Deutschen Bundestages.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz

Umwelt Bundesamt

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor:innen.

Inhaltsverzeichnis

Einführung

Anspruch und Zweck 6

Ansatz & Einsatz 8

Aufbau & Arbeitsweise 10

Übersicht Canvases 12

I Projekt

Projektentwicklung 14

Ideen- , Wirkungs- und Markenentwicklung 15

II Prozess

Prozessentwicklung 22

Verfahrensentwicklung mit der Meta-Matching-Methode 23

Strategieentwicklung mittels agiler Projektkoordination 34

III Organisation

Organisationsentwicklung 38

Team-, Organisations-, Netzwerk- und Geschäftsentwicklung 39

IV Bündnis

Bündnisentwicklung 48

Bündniskoordination 55

Kampagnenentwicklung 58

V Demokratie

Demokratieentwicklung 60
Nachhaltigkeitsentwicklung 61
Partizipationsentwicklung 64
Demokratiepolitik können 68

VI Transformation

Transformationsentwicklung 72
Krisengovernance 73
Von Krisen-Resilienz zu Transformations-Fitness 76

VII Selbst

Selbstentwicklung 84
Selbstentwicklung als Selbstentfaltung . 85

VIII Anwendung (vor Ort)

Anwendung vor Ort 90
Programmplanung 91
Höhepunkt und Transfer 96
Flyervorlage 99

Ausblick

Begriffserklärungen 103
Entstehungskontext und Danksagung 104
Ausblick & Angebot 106

Alle Canvases auf einen Blick:

S. 12/13

Einführung

Anspruch & Zweck

Willkommen zum Toolbook der Transformation – einem Handbuch voller Denkwerkzeuge, die es ermöglichen, transformative Projekte und Prozesse, Teams und Organisationen, ja gar Demokratien und Gesellschaften aktiv zu gestalten. Es ist mehr als eine Sammlung von Werkzeugen; es ist eine Einladung, Teil einer wachsenden Community von Gestalterinnen und Gestaltern zu werden, die gemeinsam daran arbeiten, Transformation zu ermöglichen und voranzutreiben (siehe Angebot am Ende).

Das Toolbook umfasst 25 Anleitungen in Form von Canvases – Leinwänden, die euch helfen, eure Ideen, Vorhaben und Visionen strukturiert zu erfassen und somit die darin verborgenen Herausforderungen und Tücken zu fassen zu kriegen … Voraussetzung, um strategisch vorzugehen. Diese Canvases sind nicht nur Werkzeuge, sie erzählen eine Geschichte: die Geschichte, wie Transformation gelingen kann. Gleichzeitig sind sie flexibel einsetzbar – ob alleine, im Team oder in Workshops – und bieten Orientierung, Inspiration und Struktur.

Werden wir transformiert oder gestalten wir die Transformation?

Digitalisierung und Globalisierung, Demografischer, Klima- und Wertewandel etc. transformieren unser Zusammenleben. Wie kommen wir da raus? Wie kommen wir vor die Welle an Krisen und Konflikten? Wie kommen wir über den Berg an Erwartungen und Entschäuschungen? Sprich: Wie können wir die Transformation selbst aktiv gestalten?

“Trans” deutet an „über etwas hinaus“ zu gehen. “Form” verweist auf die Art und Weise, wie wir etwas angehen. Transformation verlangt also neben dem Verlassen der Komfortzone auch neue Formen des Zusammenwirkens. Für eine nachhaltigere und bessere Zukunft.

Makro-Transformation beginnt durch Mikro-Interventionen

Große Prozesse scheitern oft am scheinbar Kleinen: an unklaren Strukturen, fehlender Führung oder mangelnder Einbindung der Betroffenen. Indem wir die „Form“ verändern – das heißt, wie wir arbeiten, führen und Entscheidungen treffen – können wir diese Herausforderungen überwinden. Die Canvases in diesem Toolbook sind kleine, kraftvolle Werkzeuge, die diese Veränderung möglich machen. Sie laden euch ein, politische und soziale Innovationen zu entwickeln und diese so umzusetzen, dass sie Wirkung entfalten. Sie geben euch die Macht, im Kleinen zu beginnen und Großes zu bewirken.

Warum dieses Toolbook?

Die Transformation unserer Gesellschaften, Organisationen und Teams ist der Auftrag unserer Zeit. Wir erkennen, dass viele der bestehenden Strukturen nicht mehr tragfähig sind. Die Welt braucht neue, nachhaltige Ansätze – und diese müssen wir gemeinsam gestalten. Dieses Toolbook soll euch befähigen, genau das zu tun: Transformation nicht nur zu wagen, sondern auch erfolgreich umzusetzen.

Die Canvases helfen nicht nur dabei, Projekte und Initiativen zu begleiten, sondern fördern auch das Lernen und die Entwicklung von Transformationskompetenzen. Sie unterstützen euch dabei, die komplexen Herausforderungen der Transformation zu meistern und dabei selbst nachhaltiger, professioneller und effektiver zu arbeiten. Das Ziel ist klar: Transformation gestalten und eine Welt schaffen, die würdig und nachhaltig für alle ist.

Selbstermächtigung als Schlüssel zur Veränderung

Transformation beginnt bei uns selbst. Sie erfordert den Mut und die Fähigkeit, die Regeln zu hinterfragen, nach denen diese aufgestellt werden, wie wir zusammen leben, arbeiten und uns regieren (lassen). Transformation stellt die Machtfrage: Denn „wer die Spielregeln bestimmt, bestimmt das Spiel“. Wie können wir darum Regeln und Formen ändern, um Transformation zu ermöglichen?

Die Werkzeuge in diesem Toolbook helfen nicht nur, diese Frage zu stellen, sondern sie auch zu beantworten. Sie geben euch die Möglichkeit, Strukturen zu gestalten, Sitzungen produktiv zu machen, Projekte klar zu steuern und Teams zu motivieren. Gemeinsam könnt ihr nicht nur Transformation wagen, sondern sie erfolgreich umsetzen – für eine nachhaltige Zukunft.

Transformation fordert und fördert Kokreation

Die Canvases sind mehr als Werkzeuge – sie sind Brücken, die euch helfen, eure Visionen kokreativ in die Realität zu bringen. Sie ermöglichen es euch, mit anderen zusammenzuarbeiten, Ideen zu entwickeln und nachhaltige Lösungen zu schaffen. Sie sind eine Erinnerung daran, dass Transformation nicht alleine gelingt, sondern nur gemeinsam.

Dieses Toolbook ist ein Wegweiser in eine nachhaltige und zukunftsfähige Welt. Es zeigt, dass Transformation möglich ist – nicht durch große Worte, sondern durch konkrete Taten. Es lädt euch ein, Teil einer Bewegung zu werden, die Veränderung gestaltet und Hoffnung Wirklichkeit werden lässt. Transformation beginnt jetzt – und sie beginnt bei euch.

Ansatz & Einsatz

Transformation braucht nicht nur kreative Ideen, sondern auch ko-kreative Initiativen, die diese ins Leben bringen – und zwar nachhaltig! Das bedeutet so zusammenzuarbeiten, dass das Gute, das entsteht, Wurzeln schlägt, wächst, blüht und gedeiht. Viele gute Initiativen scheitern, weil sie sich zu wenig um ihre eigene Nachhaltigkeit kümmern – also um die personellen, organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen ihrer Arbeit. Doch nur durch diese Grundlagen können sie auch in Zukunft gute Arbeit leisten, die sie gerne tun – insbesondere gegen Widerstände und in Krisenzeiten. Nachhaltiges Wirken nach außen und im Großen erfordert nachhaltiges Arbeiten an sich, also nach innen und im Kleinen.

Welche Wirkung erreicht ihr damit? Transformationsfitness trainieren.

Dieses Toolbook und die darin enthaltenen Arbeitsmaterialien unterstützen euch dabei, euer Projekt, eure Organisation und sogar unsere Demokratie kontinuierlich besser zu machen, um den Wandel (nachhaltig) zu gestalten! Es ist geeignet, wenn ihr mit eurem Projekt erst noch Schwung holen und abheben wollt - genauso, wenn ihr schon mittendrin seid: Zum Innehalten, Reflektieren und Sicherstellen, dass ihr noch auf Kurs liegt. Mit Hilfe der Arbeitsmaterialien lernt ihr, euch besser zu führen und könnt mit diesen Fähigkeiten auch anderen helfen. So trainiert ihr eure Transformationsfitness, mit der ihr euer eigenes Projekt fitter macht, Transformation (mit) zu gestalten.

Bei was hilft das Toolbook? Um Nachhaltigkeit nachhaltig zu machen.

Das Toolbook kann euch dabei helfen, eure Nachhaltigkeitsarbeit nachhaltiger zu gestalten. In diesem Kontext bezieht sich die Nachhaltigkeit darauf, ob ihr gut und gerne zusammenarbeitet. Denn wenn dies nicht der Fall ist, wird auch dem anfangs noch motiviertesten Team und innovativsten Vorhaben die Kraft ausgehen. Wir möchten, dass eure Arbeit nach außen den gewünschten Impact erzielt, dass ihr nach innen mit euch als Team achtsam und wertschätzend umgeht und dass ihr die Voraussetzungen für ein langfristig funktionierendes und gut verwurzeltes Projekt schafft, das transformative Früchte hervorbringt.

Das sind keine einfachen Ziele – insbesondere, wenn ihr als freiwillig Engagierte ohnehin schon genug zu tun habt. Dieses Toolbook bietet euch Ressourcen, mit denen ihr selbstbestimmt arbeiten könnt, und es unterstützt euch bei der Reflexion und Strategieentwicklung eures Projekts. Ihr entscheidet, welche Arbeitsmaterialien ihr wie und wann nutzt. Sie sind einfach zu nutzen.Projekts. Ihr entscheidet, welche Arbeitsmaterialien ihr wie und wann nutzt. Sie sind einfach zu nutzen.

Einsatz: Basis-Werkzeugset für Transformationsgestalter:innen

Je höher euer angestrebtes Ziel und je begrenzter eure Möglichkeiten, umso wichtiger ist es, dass ihr eure Kräfte bestmöglich einsetzt. Eine anspruchsvolle Kompetenz! Externe Beratung und Moderation können sich viele Gründer:innen und Initiativen nicht leisten. Mit Hilfe der DIY-Anleitungen dieses Toolbooks könnt ihr euch selbst befähigen – von der ersten Idee bis zur transformativen Wirkung – euch zu coachen, zu führen und zu beraten. Wie eine Art Basis-Toolkit für die Expedition ins Unbekannte der großen Transformation.

Im Zentrum des Toolbooks stehen Schlüsselfragen wie:

- **Wozu und für wen machen wir das alles? / Was ist unsere Vision / Mission?**
- **Was ist unsere Rolle dabei? Worauf bauen wir auf (Werte, Stärken …)?**
- **Wie können wir dabei unsere Ressourcen bestmöglich einsetzen? Und wie können wir weitere Kräfte gewinnen?**
- **Was ist der Kontext, in dem wir uns bewegen? Und wie können wir diesen nutzen, gar umformen?**
- **Worauf müssen wir besonders achten, damit unser Unterfangen gelingt und zur nachhaltigen Transformation beiträgt?**

Die Bearbeitung dieser und weiterer Fragen für gelingende Transformationsvorhaben wird mit den Arbeitsvorlagen durchgeführt. Mit diesen könnt ihr durch die wichtigsten Herausforderungen navigieren, die in Projekten mit Transformationsanspruch ergeben.

Anwendungsmöglichkeiten für die DIY-Arbeitsmaterialien (Canvases):

1. **Planung und Moderation von Workshops und Events:** Ihr könnt die Materialien für die Planung und Moderation von Workshops, Camps, Retreats etc. verwenden. Ziel ist es eine solide Strategie zu entwickeln, wie ihr in eurem Projekt, Team oder Viertel am besten weitermacht.
2. **Coaching und Supervision von Teams:** Die Materialien können auch im Coaching und in der Supervision von eigenen und fremden Teams eingesetzt werden. Sie helfen dabei, eine Initiative, ein Projekt oder ein Netzwerk in verschiedenen Entwicklungsphasen – von Ideenfindung über Teamarbeit bis hin zur Demokratieentwicklung – zu unterstützen.
3. **Interne Projekt- und Organisationsentwicklung:** Ihr könnt die Materialien intern für die Entwicklung eures eigenen Projekts oder eurer Organisation nutzen. Am besten funktioniert dies, wenn ihr alle dazu einbindet. Es ist jedoch auch möglich, die Materialien alleine zu verwenden, um euch auf ein Treffen vorzubereiten oder über bestehende Prozesse zu reflektieren.

Aufbau & Arbeitsweise

Das Struktur des Toolbooks soll euch dabei unterstützen, eure Projekte, Teams und Organisationen gezielt und nachhaltig zu entwickeln. Die Gliederung in aufeinander aufbauende Entwicklungsfelder deckt vielfältige Aspekte der Arbeit für die nachhaltige Transformation ab:

- **Projekt-, Strategie-, Prozessentwicklung:** Hier findet ihr Werkzeuge für den Start und die Neuausrichtung eines Projekts sowie das Übersetzen in erste Prozessschritte – von der Schärfung eurer Idee bis zur Koordinierung des entstehenden Projekts.
- **Organisations, Team- und Netzwerkentwicklung:** Je größer ihr werdet, desto mehr müsst ihr euch um die eigenen Voraussetzungen kümmern – vom Schlichten von Konflikten bis zur Sicherung der Geschäftstüchtigkeit.
- **Demokratie-, Krisen- und Transformationsentwicklung:** Auch von unten könnt ihr in einer Demokratie etwas bewegen – gerade in Krisen. Wo und wie, dafür findet ihr hier Hebel, die euren bescheidenen Kräften mehr Wirkung verschaffen.
- **Werte- und Selbstentwicklung:** Alles beginnt und endet mit uns selbst und den Werten, die uns veranlassen etwas zu bewegen.

Nach dieser Sammlung von Canvases für zentrale Entwicklungsthemen findet ihr im Kapitel „Anwendung“ weitere Anleitungen und Materialien, wie ihr damit konkret arbeiten könnt. Diese **Anwendungshilfen helfen bei der Durchführung** von Veranstaltungen (wie Sustainable-Innovation-Camps), bei denen ihr mit diesen Canvases arbeiten könnt.

Mehr Anregung als Anleitung

Das Toolbook bietet keine vollständige Anleitung. Da die Materialien aber aufeinander aufbauen und jeweils eine Geschichte erzählen, reicht es aus, euch mittels der jeweiligen Erläuterungen in diese hineinzuversetzen und anleiten zu lassen. Es geht nicht darum, alles auszufüllen. Es ist kein „Malen nach Zahlen“, sondern eine Einladung, sich intensiver mit der jeweils thematisierten Herausforderung auseinanderzusetzen.

Um in den Flow zu kommen und Aha-Momente zu erleben, füllt die Canvases auf Papier aus. Damit ihr sie ausdrucken könnt, gibt es die einzelnen Canvases als **PDFs unter** www.lernende-demokratie.de/toolbook-transformation zum kostenlosen Download. Sie funktionieren am besten im A3-Format. Dann könnt ihr zu mehreren darauf schreiben, malen, hervorheben und gewichten.

Arbeitsweise: Vertraut eurer Intuition

Das Toolbook ist so konzipiert, dass es flexibel auf eure individuellen Bedürfnisse eingeht. Die Entwicklungsfelder bieten zwar eine klare Struktur und bauen thematisch aufeinander auf, doch ihr müsst nicht streng linear vorgehen oder alle Felder vollständig bearbeiten. Vielmehr könnt ihr gezielt dort ansetzen, wo euer Projekt gerade Herausforderungen erlebt. Beginnt mit einem Canvas, der euch sinnvoll erscheint, und wechselt bei Bedarf zu einem anderen. Es gibt kein „richtig“ oder „falsch“ – ihr könnt nichts kaputt machen. Die Materialien sind dafür gemacht, euch im kreativen und reflektierten Arbeiten zu unterstützen.

Ungewohnte Begriffe eröffnen wertvolle Perspektiven

Das Toolbook nutzt Management-Begriffe. Begriffe wie „Marke“ oder „Business-Case“ mögen manchen bei Nachhaltigkeitsanliegen unpassend erscheinen. Doch auch Wirtschaft ist Teil der Lösung, ihre Sichtweise unterstützt, den transformativen Impact zu erhöhen und Ressourcen effizienter zu nutzen. Lasst euch darum nicht abschrecken. Die Auseinandersetzung mit herausfordernden Konzepten trägt dazu bei, verborgene Probleme und Lösungswege aufzudecken. Transformation muss sich aus vielen Quellen speisen und offen und neugierig sein, was es von anderen Sichtweisen und Zugängen lernen und übernehmen kann.

Die Canvases sind Open-Source – d.h. dem Gemeinwohl verpflichtet

Das Toolbook und die Canvases unterliegen der **Copyleft-Lizenz**. Das bedeutet, dass ihr die Materialien frei verwenden und vervielfältigen könnt. Falls ihr die Canvases übernehmt und anpasst, müsst ihr weiter auf die Quelle (ReformAgentur) verweisen und die veränderten Materialien ebenfalls unter Copyleft anderen kostenlos bereitstellen. Sendet uns dann unter **info@reformagentur.de** eine Nachricht mit euren Anpassungen. So lernen wir weiter und können diese ebenfalls hochladen und teilen.

Nun genug der Worte! Wir hoffen, das Toolbook hilft dabei, eure Arbeit nachhaltiger, wirksamer und achtsamer zu gestalten.

Freude und Gelingen wünscht …



Dr. Raban Daniel Fuhrmann
ReformAgentur

Konstanz, im Herbst 2024

©ReformAgentur

Übersicht und Gliederung: Welcher Canvas wozu dient

Schwerpunkt	... zur ...	... bei Fragen wie ...	... dafür Canvas:	S.
I. Projekt	... Ideenentwicklung	... *Wo ist Not? Was kann ich tun?*	I.1 Storyline	16
	... Strategieentwicklung	... *Wo ansetzen? Wie erzählen?*	I.2 Veränderungsformel	18
	... Markenentwicklung	... *Was macht uns aus? Was ist unser Versprechen?*	I.3 Marke	20
II. Prozess	... Verfahrensentwicklung	... *Wie gewinne ich den Überblick über den Fall?*	II.1 Mapping	24
	... Führungsentwicklung	... *Wie erkenne ich die Handlungsschwerpunkte?*	II.2 Profiling & Matching	26
	... Strategieentwicklung	... *Wie übersetze ich dies in ein Vorgehen?*	II.3 Re-Designing	30
	... Interventionsentwicklung	... *Wo muss ich dazu ansetzen?*	II.4 Interventionskaskade	32
	... Koordinationsentwicklung	... *Wie führen wir uns selbst da durch?*	II.5 Projektkoordination	36
III. Organisation	... Teamentwicklung	... *Woher rühren Konflikte und Machtgerangel?*	III.1 Teamdynamik	40
	... Organisationsentwicklung	... *Wie bekommen wir uns auf Kurs?*	III.2 Organisationsdynamik	42
	... Netzwerkentwicklung	... *Wie bauen und halten wir ein Verbund*	III.3 Netzwerkdynamik	44
	... Geschäftsentwicklung	... *Wie sichern wir unser Angebotsversprechen ?*	III.4 Business-Case	46
IV. Bündnis	... Bündnisentwicklung	... *Wer sind die „Spieler" und „Stimmungsmacher"?*	IV.1 Bündnisdynamik	50
	... Umfeldentwicklung	... *Wen sollte ich noch im Blick haben?*	IV.2 Bündnisumfeld	52
	... Fokusentwicklung	... *Auf wen sollten wir uns konzentieren?*	IV.3 Akteursmatrix	54
	... Bündnisentwicklung	... *Wie entfalten wir unser Bündnis?*	IV.4 Bündnisentfaltung	56
	... Kampagnenentwicklung	... *Wie erreichen wir unsere Schlüsselakteure?*	IV.5 Kampagnenportal	58

Schwerpunkt	... zur ...	... bei Fragen wie ...	... dafür Canvas:	S.
V. Demokratie	... Nachhaltigkeitsentwicklung ... Partizipationsentwicklung ... Demokratieentwicklung	... *Wo liegt der Bedarf an Transformation?* ... *Wo setzt die Beteiligung an?* ... *Wo braucht unsere Demokratie ein Update?*	V.1 3D-Entwicklungskompass V.2 Beteiligungskreislauf V.3 Demokratiepolitik	62 65 69
VI. Transformation	... Krisen-Governance ... Transformations-Entwicklung ... Transformations-Governance	... *Wie meistern wir gemeinsam Krisen?* ... *Wo liegt unsere Transformations-Challenge?* ... *Wie gestalten wir diese Umwandlung?*	VI.1 Krisengovernance-Kurve VI.2 Transformationsgeschichte VI.3 Transformationsaufgaben	74 77 80
VII. Selbst	... Selbstentwicklung ... Werteentwicklung	... *Wie ermächtige ich mich wozu mit wem?* ... *Wie lösen wir Dilemmata und Konflikte?*	VII.1 Selbstentfaltungskompass VII.2 Validierungs-Spirale	86 88
VIII. Anwendung	... Programmplanung ... Einstieg: Erwartungsrunde ... Highlight: Präsentationsrunde ... Abschluss: Ernterunde ... Bewerbung	... *Wie plane ich einen Event / Prozess?* ... *Wie kann jeder an Bord kommen?* ... *Wie pitche ich meine Idee effektiv?* ... *Wie halten wir unsere ToDo's fest?* ... *Wie bringe ich unser Anliegen auf den Punkt?*	VIII.1 Programm-Kurve VIII.2 Boarding-Ticket VIII.3 Köder-Hilfe für's Pitchen VIII.4 Vereinbarungskarte VIII.5 Flyervorlagen	92 94 97 98 99

z. B.

Fallbeispiel zum Download:

Ladet Euch als Unterstützung zum Arbeiten mit den Canvases das **Fallbeispiel Nordstadt e.V.** herunter. Dort findet ihr bereits ausfgeüllte Canvases, mit denen Ihr die Canvas-Logik nachvollziehen könnt und erste Hürden locker meistert.

Link: https://lernende-demokratie.de/toolbook-transformation/

I Projekt

Projektentwicklung: Der erste Schritt zur Transformation

Transformation beginnt immer mit einem Projekt. Projekte (von lat. „proicere“: vorwärtswerfen) sind der Ursprung jeder Veränderung – sie sind Entwürfe, die in die Welt geworfen werden, um Neues zu schaffen. Dabei gilt: Jedes Projekt ist ein Gemeinschaftswerk. Es geht nicht darum allein loszulegen, sondern gemeinsam eine Vision zu entwickeln und gemeinsam daran zu arbeiten.

Einer Sehnsucht Form verleihen

Manche Projekte sind so ambitioniert, dass sie unrealistisch und schwer umsetzbar erscheinen. Dann ist es wichtig, die Idee herunterzubrechen und klar zu formulieren. Entwickelt erreichbare Ideen und stellt sicher, dass sie mit den Ressourcen und Fähigkeiten eures Teams in Einklang stehen. Denn Projekte sind ein Mannschaftssport – sie gedeihen durch die Zusammenarbeit und eure geteilte Vision.

Den richtigen Hebelpunkt finden und mit wenig viel erreichen

Die folgenden Canvases drehen sich um die Grundidee eures Projekts, eurer Organisation oder eurer Veranstaltung. Es geht um, folgende Fragen:

- **Welche Probleme wollen wir ansprechen? (Not)**
- **Wo wollen wir hin? (Vision)**
- **Wo setzen wir an, um den Zweck zu erreichen? (Hebelpunkt)**
- **Was ist die zentrale Erzählung, die unserem Projekt Sinn verleiht und uns die Richtung vorgibt? (Strategie)**

Die Canvases sind besonders am Anfang eines Projekts nützlich, helfen jedoch auch, wenn ihr schon länger zusammenarbeitet und euch wieder auf eure eigentliche Vision und Aufgabe zurückbesinnen möchtet oder eure Reputation erneuern und schärfen wollt.

Es ist entscheidend die Bedürfnisse eurer Zielgruppen im Blick zu haben, damit Transformation echten Mehrwert schafft. Die Canvase helfen, eure Ideen mit den Bedürfnissen und Wünschen der Menschen zu verbinden, die ihr erreichen wollt.

Ideen-, Wirkungs- und Markenentwicklung

Was sind die Grundlagen nachhaltiger Projektentwicklung? Eure Idee muss klar kommunizierbar sein und in eine einfache Strategie übersetzt werden können, die sich in ein überzeugendes Versprechen für eure Zielgruppen übersetzen lässt. Wenn dieser Dreiklang aus Ideen-, Wirkungs- und Markenentwicklung nicht gelingt, dann eiert ihr – intern und extern – herum.

Wir schlagen euch darum drei Canvases vor, die euch helfen können eure Ideen zu konkretisieren, strategisch auszurichten und erfolgreich zu kommunizieren.

1. **Ideenentwicklung (Canvas Storyline):** Dieser Schritt richtet sich an alle, die noch keine Idee haben, aber schon eine Ahnung, in welche Richtung sie suchen wollen. Hier werden erste Überlegungen greifbar gemacht und Ansatzpunkte für die weitere Arbeit geschaffen.
2. **Wirkungsentwicklung (Canvas: Veränderungsformel):** Wenn eine Idee schon vorhanden ist, der Weg zur Umsetzung aber unklar, hilft diese einfache Veränderungsformel, eure Sicht zu schärfen und abzugleichen. So könnt ihr erkennen, wo es noch Lücken in eurer Strategie gibt und wie ihr euch und andere davon überzeugen könnt.
3. **Markenentwicklung (Canvas: Marke = Angebot x Versprechen):** Ein Projekt umfasst ein verbindendes und verbindliches Angebot. Die Marke steht für die Reputation eures Projekts und signalisiert Nutzen und Werte nach innen und außen. Sie zeigt, warum andere mitmachen und es nutzen sollten. Eure Marke ist das Versprechen, an dem ihr gemessen werden wollt.

Nehmt den Canvas, der euch gerade zusagt! Ihr könnt auch in Teams gleichzeitig alle ausprobieren und vergleichen, ob und wie sich die Ergebnisse ergänzen und euer Projekt schärfen.

Wie bei allen Canvases geht es zunächst darum, erste Gedanken zu sammeln und niederzuschreiben – das sogenannte „Downloading“. Dabei ist zweitrangig, ob eure Überlegungen den „richtigen“ Begriffen zugeordnet sind oder ob ihr überall etwas eintragt. Vor allem ist es 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.

1. Canvas: Storyline

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. Euren 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 weggehebelt 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).

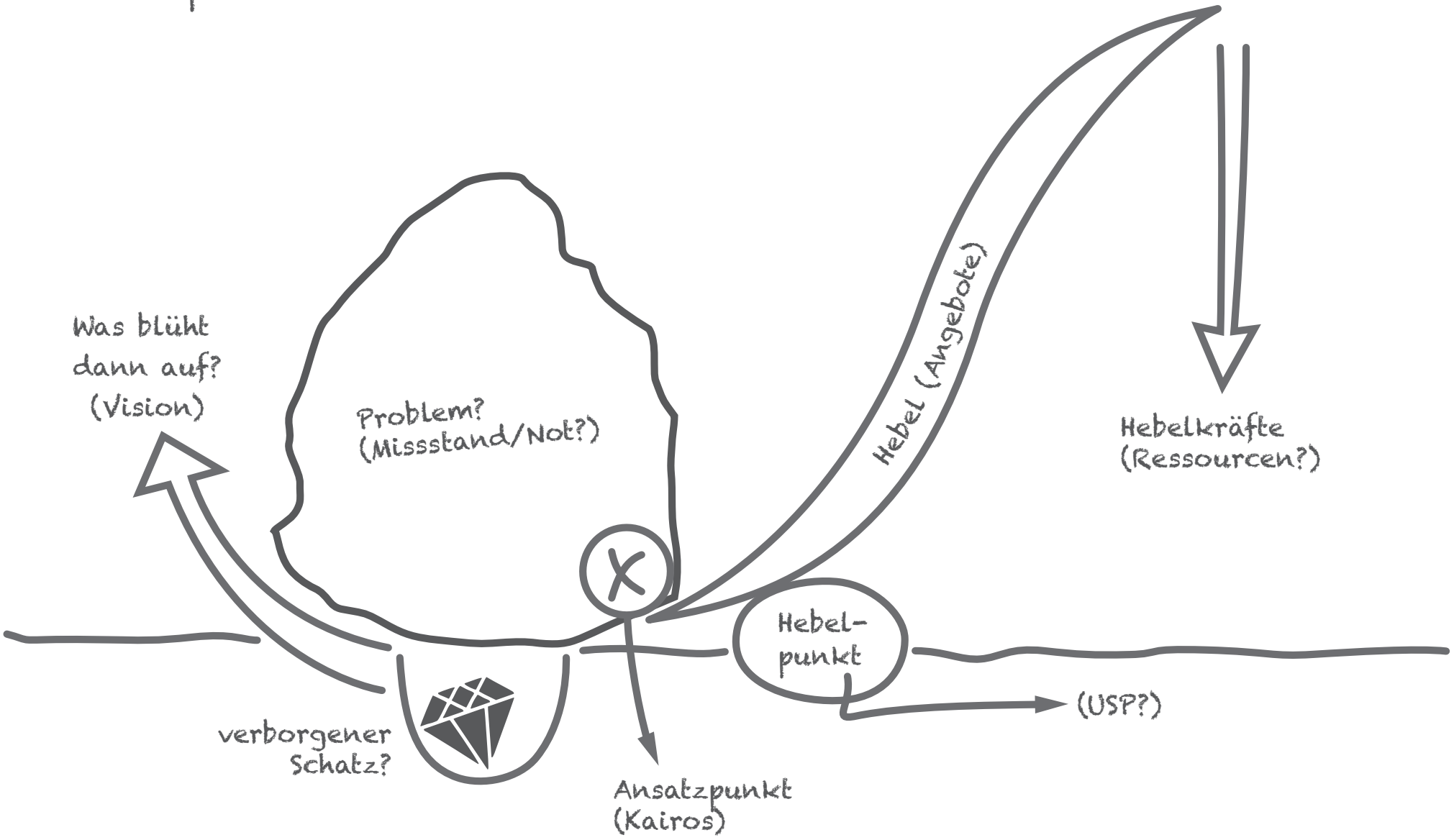
Was fällt Euch dazu jeweils ein? Wo seid Ihr schon stark und wo noch schwach auf der Brust? Sprich, worauf solltet Ihr besonders achten und weiter dies ausarbeiten?

Canvas: Storyline

© ReformAgentur

Team/Datum

Mein Hebelpunkt/USP?



2. Canvas: Veränderungsformel

Die Veränderungsformel kommt aus der Organisationsentwicklung und ist eine recht intuitive Erklärung, wie mensch 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, dass…

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)** einlädt, sich auf den Weg vom Ist zum Soll zu machen, werdet ihr ins Tun kommen, also Aufbrechen, Anpacken und **erste Schritte** gehen. Doch dieser klassische Dreischritt ist kein Automatismus: Die Zeit muss auch reif dafür sein. Ihr solltet euch darum die Rahmenbedingungen, den **Kairos**, genauer anschauen und euch fragen wo, bei was und mit wem ihr die Gelegenheit beim Schopfe packen könnt. 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 ihr ggf. selbst darauf hinwirken könnt, 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

Kairos



Vision

Erste Schritte



Unzufriedenheit

3. Canvas: 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 **Verspechen** *(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.

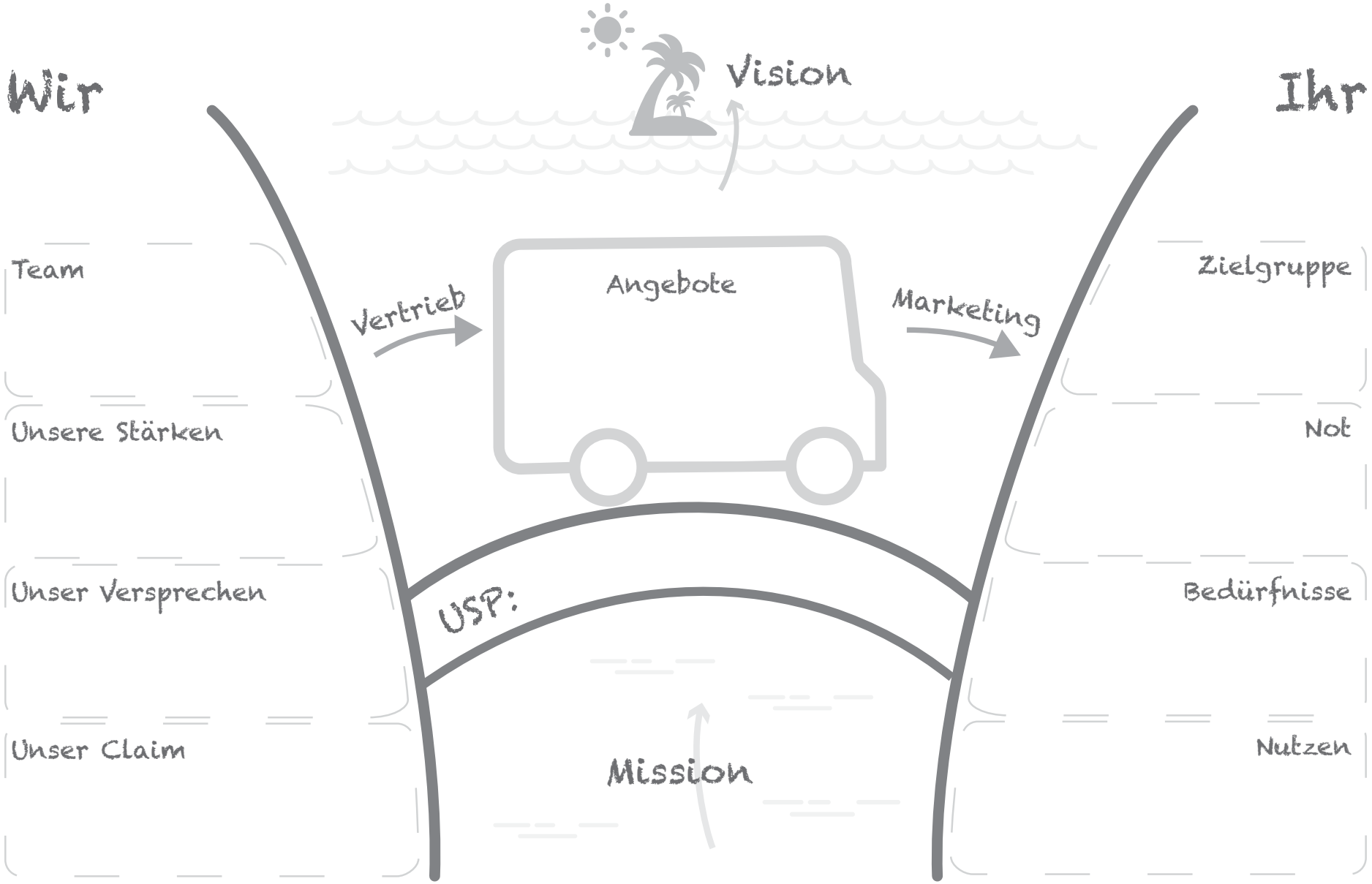
Bei **„Ihr“** geht es um eure **Zielgruppe** *(Wer ist das?)*: Was ist deren **Not**, was sind ihre **Bedürfnisse** und was ist der **Nutzen**, den euer Produkt ihnen bringt.

Auch hier hilft es wieder, wenn ihr euch eure **Vision** in Erinnerung ruft: Welches schöne Zukunftsbild malt ihr, 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



II Prozess

Prozessentwicklung: Transformation in Form bringen

Wenn Transformation im Umbau der Art und Weise – des „Wie“ – des Zusammenwirkens besteht, dann ist Prozessentwicklung für das Gelingen essenziell. Durch sie entwickelt ihr aus einer Idee ein strukturiertes Vorgehen und setzt es dauerhaft um. Transformation ist komplex und anspruchsvoll und das passende „Wie“ (Prozessdesign, Vorgehen, Format …) entscheidet darüber, ob ihr vorankommt. So wie ein Setzling nicht schneller wächst, wenn der Gärtner daran zieht, reicht es nicht an eine Vision zu glauben oder lautstark Veränderungen zu fordern – sie realisiert sich nur durch kontinuierliche Arbeit, gezielte Planung und die Einbindung relevanter Akteure.

Prozesse stellen sicher, dass nichts Wesentliches übersehen wird. Besonders bei langfristigen, kooperativen Transformationsvorhaben können folgende Canvases dabei helfen strukturiert vorzugehen. Sie bieten Orientierung und erhöhen so die Wahrscheinlichkeit, dass alle relevanten Aspekte beachtet werden. Prozessentwicklung fungiert wie eine Brücke zwischen eurer Vision und ihrer Umsetzung.

Zu den zentralen Canvases in diesem Kapitel zählen:

- **Canvas Mapping:** Dieses Werkzeug dient dazu, die Komplexität eines Vorhabens zu analysieren. Es hilft, Anliegen, Akteure und Themen zu strukturieren und auf Werte und Überzeugungen zu fokussieren.
- **Canvas Profiling & Matching:** Es identifiziert kritische Aspekte eines Projekts, die besondere Aufmerksamkeit erfordern.
- **Canvas Re-Designing:** Hiermit können bestehende Prozesse überarbeitet und optimiert werden. Besonders in Konfliktsituationen oder nach gescheiterten Projekten bietet dieses Canvas wertvolle Einblicke.
- **Canvas Interventionskaskade:** Dieses Canvas betont die Bedeutung eines ganzheitlichen Ansatzes, indem es zeigt, wie Verhalten, Kultur und Strukturen in Einklang gebracht werden müssen, um Veränderungen nachhaltig zu gestalten.
- **Canvas Projektkoordination:** Speziell für längerfristige Projekte entwickelt, ermöglicht dieses Canvas eine effektive Koordination und stellt sicher, dass alle Aktivitäten auf die Vision und Mission einzahlen.

Die Prozessentwicklung ist keine einmalige Aufgabe, sondern muss fortlaufend angepasst werden. Sie schafft die Grundlage für eine nachhaltige Transformation und hilft, Visionen in dauerhafte Wirklichkeit umzusetzen.

Verfahrensentwicklung mit der Meta-Matching-Methode

Die folgenden drei Canvases (Mapping, Profiling/Matching und Re-Designing) basieren auf der Meta-Matching-Methode (MMM), die vom Autor am Zentrum für interdisziplinäre Forschung der Universität Bielefeld 2002/03 entwickelt wurde. Seitdem findet die Methode Anwendung in Prozessen und Projekten, Trainings und Schulungen, um aus der Fülle von Verfahren, den für den jeweiligen Fall passendsten Verfahrensmix zu formen.

Als vierstufiges Meta-Verfahren dient es dem Entwickeln und Anpassen geeigneter Vorgehensweisen und entspringt der prozeduralen Verfahrenstheorie. Ausgangspunkt ist die Frage, wie ein Prozessdesign so gestaltet werden kann, dass es passgenau auf das spezifische Anforderungsprofil eines Anliegens (z. B. die Beendigung eines erfolglosen Projekts) zugeschnitten ist. Denn es gibt viele hervorragende Methoden, Formate, Designs – doch wann sollte ich welches (und wann nicht) nehmen? Im Bild: Ob ein Hammer das passende Werkzeug ist, entscheidet nicht dieser, sondern ob vor mir ein Nagel oder eine Schraube liegt.

Darum Matching: Denn erst wenn die Komplexität des Projekts vollständig erfasst *(1. Mapping)* und angemessen bewertet *(2. Profiling)* ist, lässt sich überprüfen *(3. Matching)*, ob und in welchem Umfang das geplante Vorgehen angepasst werden muss *(4. Re-Designing)*.

Die Schritte der Meta-Matching-Methode sind:

1. **Mapping:** Im ersten Schritt geht es darum, die verschiedenen Fragestellungen und Aspekte des Projekts sichtbar zu machen. Diese werden den vier Kerndimensionen jedes Prozesses zugeordnet: Wer?, Was?, Wie? und Ich.
2. **Profiling:** Im nächsten Schritt wird das Komplexitätsprofil des Projekts skizziert. Dabei kann das gesamte Projekt oder ein spezifischer Teilaspekt – wie eine anstehende Veranstaltung – betrachtet werden.
3. **Matching:** Mit einem klaren Komplexitätsprofil im Gepäck lässt sich im dritten Schritt die Passung des geplanten Vorgehens überprüfen.
4. **Re-Designing:** Falls erforderlich, wird das Vorgehen im letzten Schritt den spezifischen Anforderungen entsprechend angepasst.

Diese Methode ermöglicht es, zielgerichtet und effizient zu arbeiten. Im Unterschied zu anderen Schwerpunkten ist es hier entscheidend, alle drei Canvases in der vorgegebenen Reihenfolge zu nutzen, da sie aufeinander aufbauen. Weitere Informationen zur MMM unter: https://lernende-demokratie.de/wir-vermitteln/

1. 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 wollt ihr 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 trefft 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, die wichtigsten „Instrumente" 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

Team/Datum

Wer? Akteure

Durch (Team)

Für (Kunden)

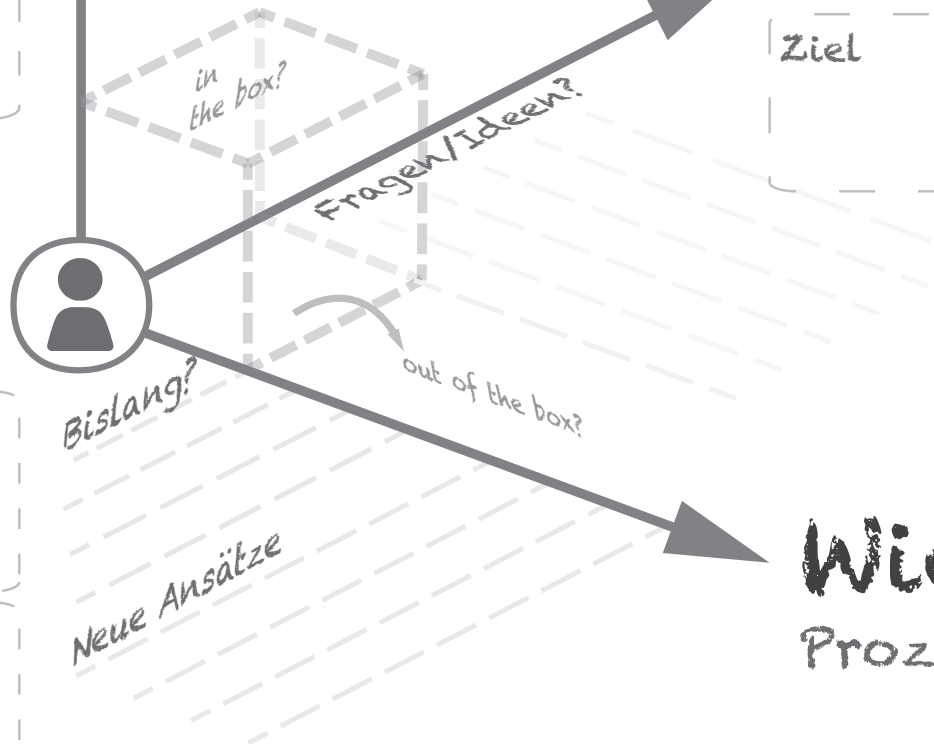
Mit (Partner)

Anlass/Auslöser

Zweck

Was? Thema

Ziel



Selbst? Werte

Selbstverständnis

Rolle (als was?)

Wie? Prozeduren

2. 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:

Themen-komplexiät 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.

Akteurs-komplexität Mit welchen Akteuren habt ihr zu tun? Ist die Zusammenarbeit schwierig? Wie steht es um eure Zielgruppen? Habt ihr einen Zugang, machen sie mit oder sind sie vielleicht gar zerstritten? Gibt es Sprachbarrieren? usw.

Verfahrens-komplexität 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.

Ressourcen-knappheit 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 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?

Verbindlich-keitsbedarf 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.

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 ihr auf den jeweiligen Wert (0 bis 10) gekommen seid, 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.

Checkliste: Anforderungsprofil des Falles

Themenkomplexität

- ☐ *Liegen alle relevanten Informationen vor?*
- ☐ *Weiß man, wo man sie bekommen kann?*
- ☐ *Wie umstritten sind die diversen Informationen?*
- ☐ *Erschwert ein Konflikt die Lösung?*
- ☐ *Spielen ethische und normative Fragen eine wichtige Rolle?*
- ☐ *Wer setzt die Agenda?*
- ☐ *Wer kann Themen/Sichtweisen einbringen?*
- ☐ *Wer kann sie ändern?*

Akteurskomplexität

- ☐ *Sind alle Stakeholder bekannt? Kann man sie direkt erreichen?*
- ☐ *Wie verfügbar sind die Betroffenen?*
- ☐ *Sind sie willens und fähig sich einzubringen?*
- ☐ *Wie gut kennen und respektieren sie sich?*
- ☐ *Wie vertragen sie sich untereinander?*
- ☐ *Wie offen und fit fürs Mitwirken sind sie?*
- ☐ *Wie und wodurch sind sie motiviert?*

Verfahrenskomplexität

- ☐ *Welche Vorerfahrungen bestehen mit co-aktiven Verfahren?*
- ☐ *Wie offen sind die Betroffenen für neue Vorgehensweisen?*
- ☐ *Und für neue Medien?*
- ☐ *Wer bestimmt die Spielregeln?*
- ☐ *Wie wird darüber bestimmt?*
- ☐ *Wie fest gefügt sind diese Entscheidungswege und Stimmengewichte?*

Ressourcenknappheit

- ☐ *Was steht zur Verfügung an:*
  - *Geld*
  - *Personal*
  - *Ausstattung/Technik*
  - *Räumlichkeiten?*
- ☐ *Wie leicht lassen sich zusätzliche Ressourcen mobilisieren bzw. ersetzen?*

Zeitdruck

- ☐ *Wie groß ist der Zeitdruck? (Tage, Monate etc.?)*
- ☐ *Gibt es eine Deadline?*
- ☐ *Muss mit Verzögerungen gerechnet werden?*
- ☐ *Wie beeinflussbar ist das Auftreten von Verzögerungen oder Beschleunigungs-möglichkeiten?*

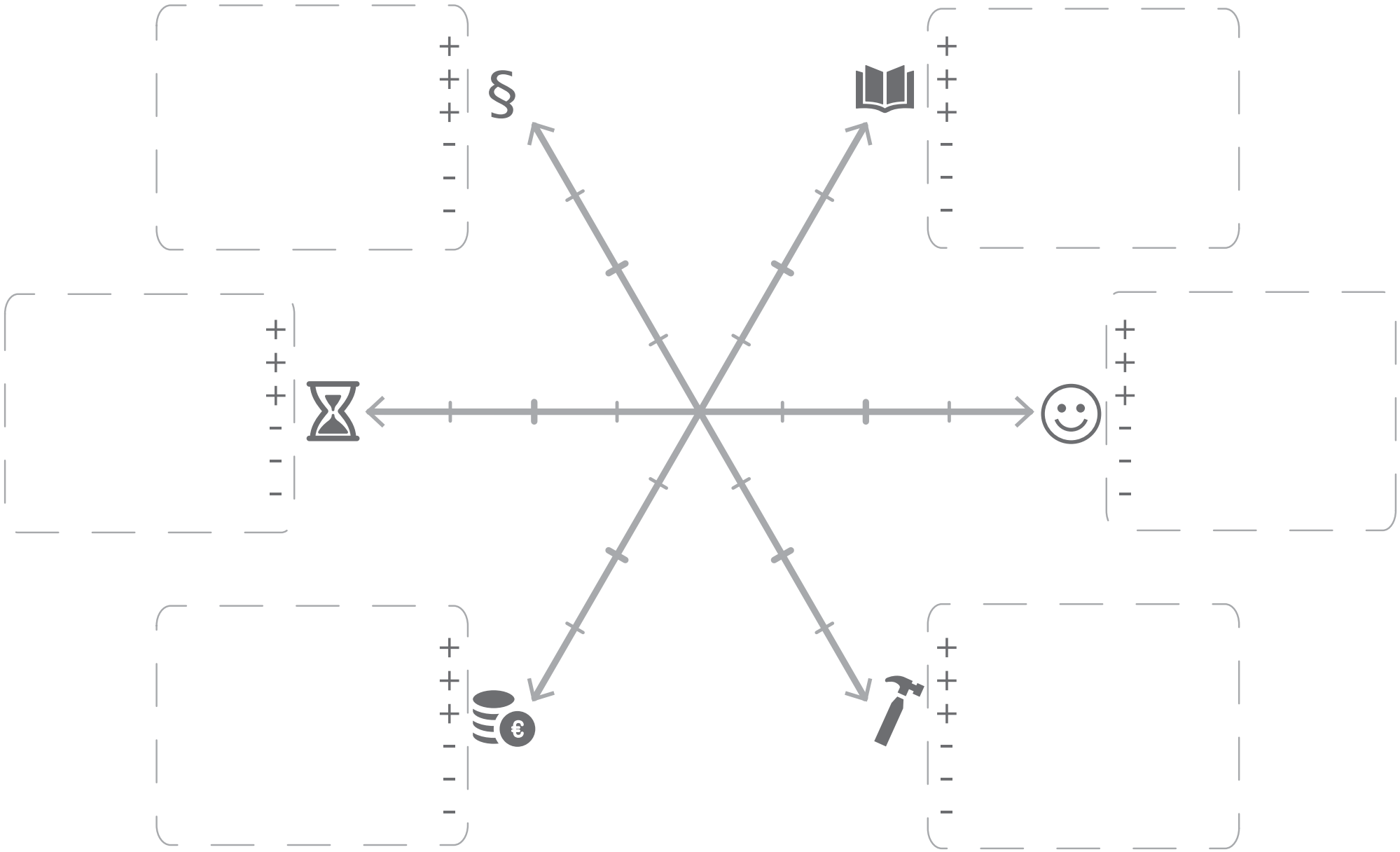
Verbindlichkeitsbedarf

- ☐ *Wie weitreichend muss die Lösung sein?*
- ☐ *Wie verbindlich?*
- ☐ *Muss sie von allen getragen werden?*
- ☐ *Wie weit?*
- ☐ *Welche Folgeschritte hängen von der Lösung dieses Problems ab?*

Canvas: Profiling & Matching

ReformAgentur

Team/Datum



3. 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 von einem 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.*

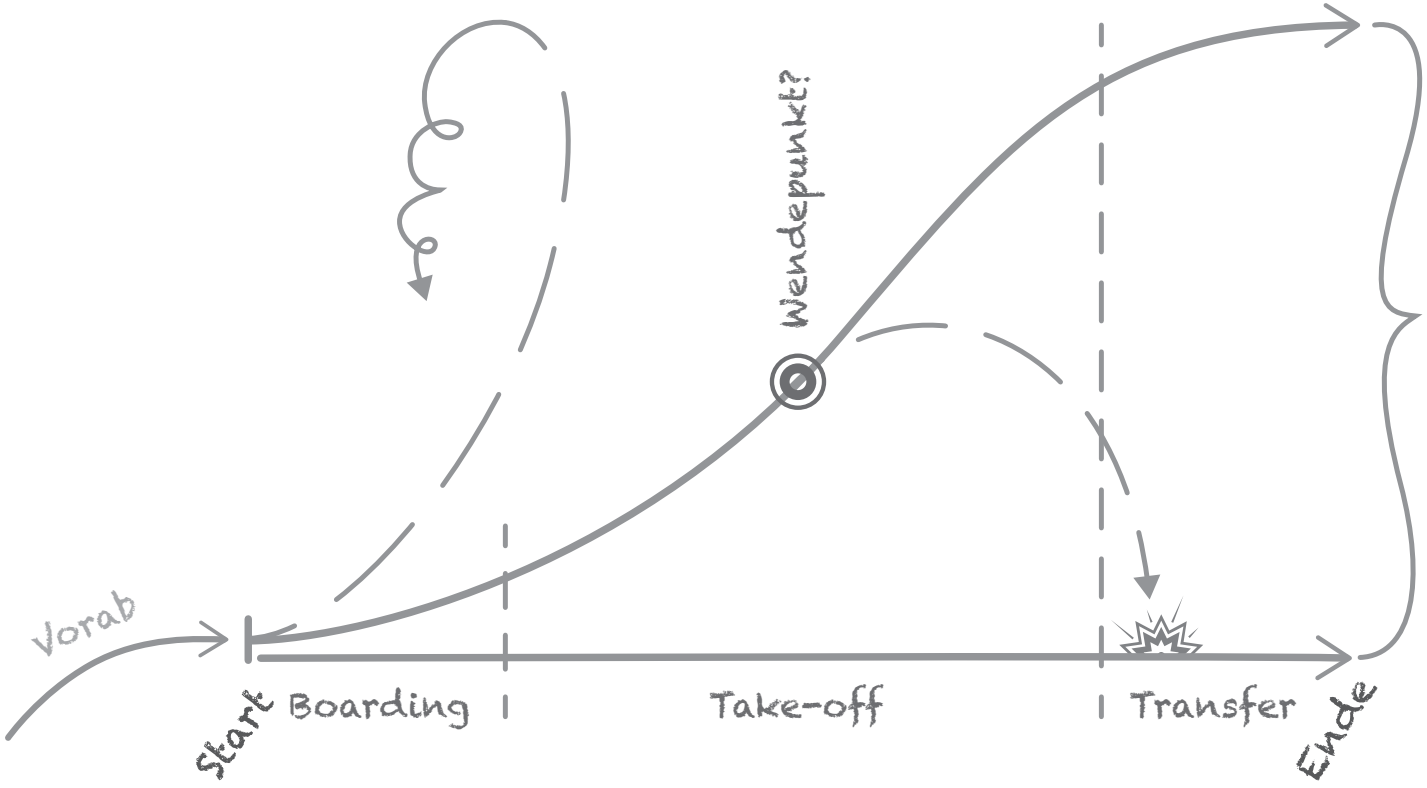
Ansatz: Wie wollt ihr vorgehen? *Beispiel: Ihr wollt einen offenen Nachbarschaftsprozess und nicht den Eindruck erwecken, dass nur bestimmte Meinungen willkommen sind. Trotzdem wollt ihr ein gemeinsames Ziel für die Nachbarschaft finden.*

Bei **Hebel** geht es darum 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



Zweck:

Ziele:

Ansatz:

Hebel:

4. Canvas: Führungsentwicklung mittels der Interventionskaskade

Dieser Canvas illustriert, wie ein Transformationsprozess funktioniert – so wie ein Kaskadenbrunnen: Um das Verhalten von Mitwirkenden und Mitarbeitenden (Kreatur) zu ändern, müssen zuerst die oberen Schalen gefüllt werden.

Verhalten lässt sich nicht direkt ändern: Es prägt jedoch die Außenwirkung und entscheidet, ob ihr gute oder schlechte "Früchte" hervorbringt (Natur). Häufen sich „schlechte Früchte" wie negative Rückmeldungen oder unrunde Abläufe, ist ein Veränderungsprozess nötig. Wie kann mensch aber das eigene und gar fremde Verhalten ändern? Durch Kultur!

Kultur bestimmt Verhalten und ist somit der Schlüssel zur Veränderung: Nachhaltige Verhaltensänderungen gelingen nur, wenn die Organisationskultur förderlich ausgerichtet ist. Entspricht eure Kultur dem Versprechen, für das ihr steht oder steht sie diesen Wirkungen entgegen? Doch wie verändert mensch dann seine Organisationskultur? Durch Strukturen!

Strukturen prägen emotionale Erfahrungen. Die Kultur, die euch wichtig ist, muss mit positiven, emotionalen Erfahrungen unterlegt sein. Diese fördert ihr durch unterstützende Strukturen im Arbeitsalltag. Prüft darum, inwieweit die gelebten Arbeitsweisen eure Werte unmittelbar erlebbar machen. Doch wie gestaltet mensch seine Strukturen so um? Durch Prozeduren!

Prozeduren sind die Tür zum Wandel: Nicht die Führung (geschweige denn externe Berater) wissen wo anzusetzen ist, sondern die unmittelbar Betroffenen und Geforderten, die tagtäglich erleben, wie sinnvoll und motivierend die herrschenden Strukturen sind. Bindet diese darum ein. Wie? Durch eine Architektur des Transformierens!

Solch eine Architektur des Wandels gilt es auf- und auszubauen, wenn mensch nicht nur sporadisch, sondern laufend sich verbessern will, so wie ein sprudelnder Brunnen am Laufen gehalten sein will. Solch ein lernender Prozess sollte selbstnährend sein. D. h. so erfüllend, dass mensch sich bereits auf den nächsten Interventions-/Lernkreislauf freut.

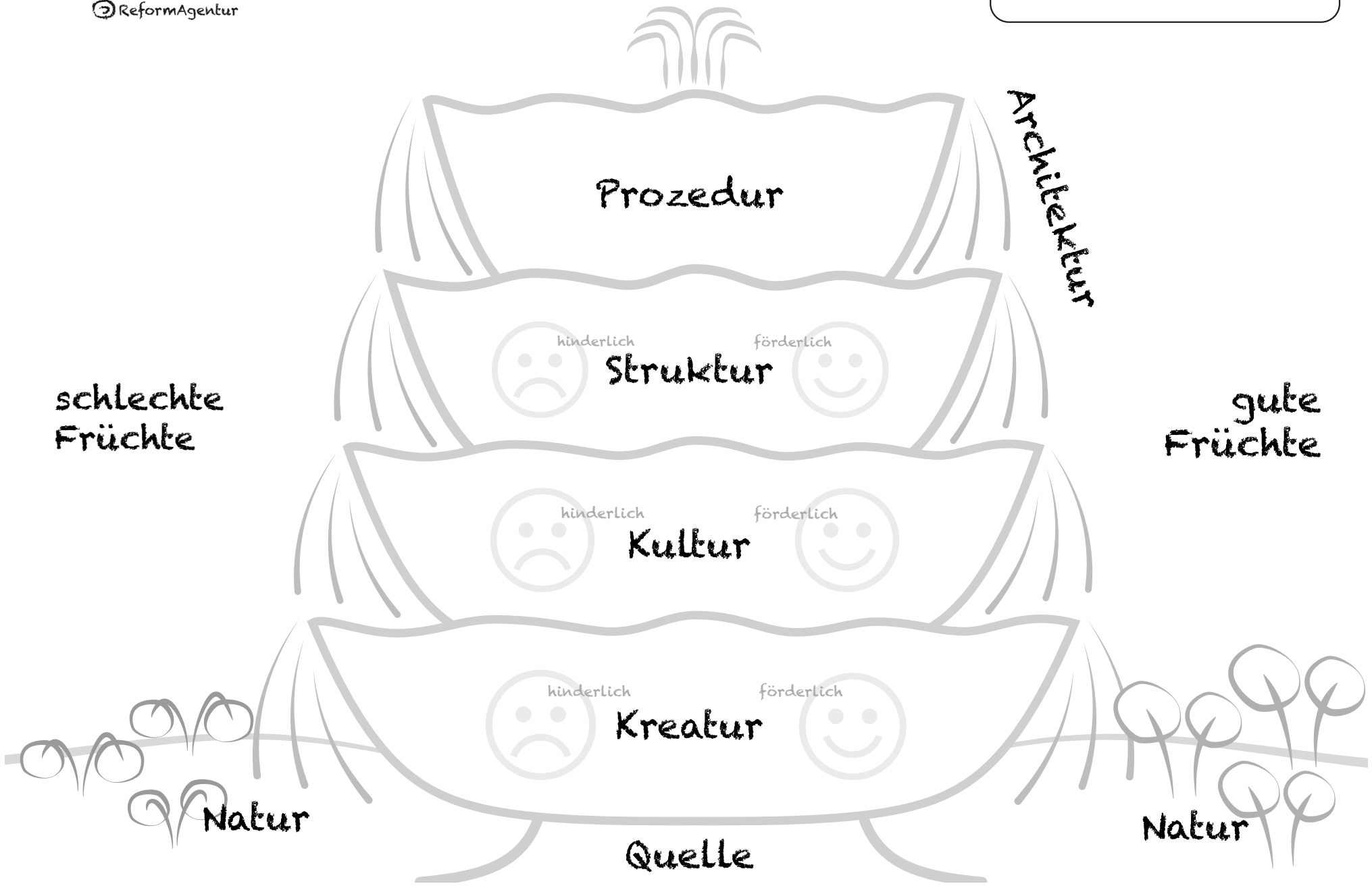
Nochmals zusammengefasst: Arbeitet euch regelmäßig von unten nach oben durch:

1. Beginnt mit der **Quelle** eurer Motivation: Was treibt euch an? - Welche Früchte (Impact), wollt ihr hervorbringen.
2. Welche Haltungen prägen das Verhalten? Wie förderlich ist die Organisations**kultur?**
3. Wie müssten die **Strukturen** aussehen, damit erwünschte Haltungsänderungen gefördert werden?
4. Durch welche konkreten Interventionen (**Prozeduren**), könnt ihr nun diesen Veränderungsbrunnen von oben nach unten ins Laufen bringen?
5. Welche Strategie-, Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen braucht es dazu (**Architektur**).

Canvas: Interventionskaskade

©ReformAgentur

Team/Datum



Strategieentwicklung mittels agiler Projektkoordination

Wesentlich zum Aufbau einer verlässlichen Architektur des Transformierens ist, seine entscheidenden Prozesse und Einflussfaktoren stets und einfach im Blick zu haben. Mit diesem Canvas wollen wir den Transfer von eurer ersten Idee, zum kurzfristigen Projekt, hin zur verlässlichen Organisation, unterstützen. Wobei dieser Canvas nur dann diese Wirkung entfalten kann, wenn er regelmäßig - am besten 1 x im Monat - genutzt wird.

Agil vorgehen, denn Wandel gestaltet sich nicht einfach und schnell

Transformation braucht sowohl Beständigkeit als auch Lern- und Anpassungsbereitschaft - also kontinuierliches, agiles Vorgehen. Er dient nicht nur dem gemeinsamen Umsetzen dessen, was ihr beschlossen habt, sondern auch dem Sicherstellen, dass die beabsichtigten Wirkungen dabei nicht vergessen werden. Er bringt langfristige Strategie in euren kurzfristigen Alltag.

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 ...)**

Ein einfaches Instrument der strategischen Selbstführung

Der Canvas bündelt die verschiedenen Stränge, die wichtig für euer Projekt sind, und hilft euch, euer Vorgehen gemeinsam abzustimmen. So ist eine partizipative, also gemeinsame Führung möglich.

Der Canvas greift auf vieles aus vorhergehenden und nachfolgenden Canvases zurück: Vertikal ist er gemäß der Brückenstruktur (siehe Canvases Marke und Business-Case) aufgebaut (unten Team/Wir, oben Zielgruppe/Ihr – dazwischen das Produkt). Horizontal laufen die Linien auf das „Wozu“ zu. Denn der Zweck (mit der zugrunde liegenden Vision/Mission) sollte bei allen Aktivitäten nicht aus den Augen verloren werden.

Laufendes arbeiten mit diesem Canvas

Um den Canvas zur strategischen Projektkoordination zu nutzen, müsst ihr ihn regelmäßig aktualisieren, indem ihr ihn als Moderations- und Visualisierungshilfe für eure regelmäßigen Projekt- und Teambesprechungen verwendet. Dazu sollte der Canvas so groß wie möglich ausgedruckt werden (ideal A0 – passt genau auf die Innenseite einer normalen Tür) und so aufgehängt sein, dass ihr davor stehen könnt. Der Aufwand lohnt sich, denn nun könnt ihr euer Vorhaben laufend in den Blick nehmen und wirkungszentriert steuern.

Am besten arbeitet ihr dabei mit Haft-/Klebezetteln, die ihr flexibel aufbringen, verschieben und entfernen könnt. Ähnlich wie bei Scrum- und Kanban-Boards[2] 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?**
3. **Was sollten wir dafür ggf. anpassen? Was können wir daraus lernen? Wo und wie, unsere Form transformieren?**

Dadurch, dass die Linien auf die Vision/Mission hinauslaufen, sollten wir uns immer wieder fragen: Wie sehr zahlt dies auf unser eigentliches Vorhaben ein? Denn häufig verliert mensch vor lauter „Tun!" das „Wozu?" aus dem Auge (im wörtlichen Sinne: verzettelt mensch sich :-)).

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 hin, haltet inne und passt die nächsten Schritte entsprechend an (schrittweises, lernendes Vorgehen). Im Unterschied zum typischen Scrum-Board laufen beim Canvas Projektkoordination die Stränge im Zweck zusammen, damit ihr das Wozu nicht aus dem Auge verliert vor lauter Zetteln, mit Aufgaben und Fristen.

5. Canvas: Projektkkoordination

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. 20/21): 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 diese 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 einzelne 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?

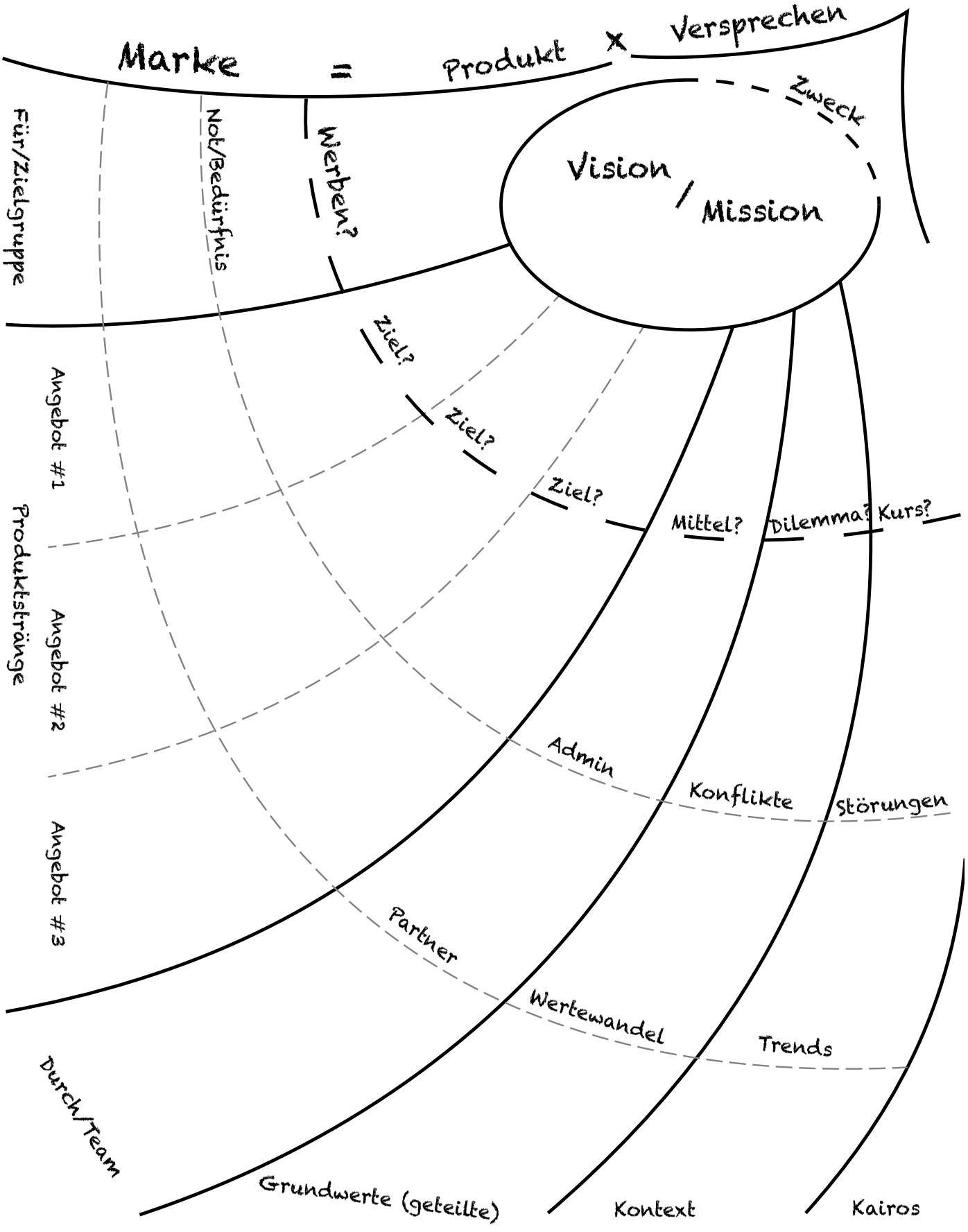
Strang Kontext: Hier geht es um das Umfeld, die Gesellschaft und die zeitlichen Rahmenbedingungen, in denen ihr mit eurem Projekt agiert. Was sind **Trends** und Entwicklungen, die dem Projekt zugutekommen oder auch nicht? Welche **Störungen** bestehen aus eurem Umfeld? Welcher Kurs resultiert daraus 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 Kairos wieder eine Rolle. Ist die Zeit reif? Was ist ein guter Moment für euer Projekt?

Canvas: Projektkoordination

©ReformAgentur

Team/Datum



III Organisation

Organisationsentwicklung: Transformation ein Zuhause geben

Wenn ein Projekt wächst und dauerhaft gebraucht wird, entsteht die Notwendigkeit, eine verbindliche Organisation zu schaffen. Dies umfasst feste Mitarbeiter, etablierte Strukturen, eine klar definierte Kultur, förderliche Führung sowie eine passende Rechtsform, die den Umgang mit finanziellen Ressourcen regelt.

Ziel ist es, eine Organisation aufzubauen, die nicht nur funktioniert, sondern inspiriert und nachhaltig Wirkung entfaltet. Um von sporadischer Projektarbeit zu einer kontinuierlichen und strukturierten Arbeitsweise zu kommen, braucht es Organisationsentwicklung. Diese ist auch nötig, um bestehende Organisationen weiterzuentwickeln, wenn z. B. zu viel Energie durch Rollen- und Führungskonflikte verloren geht, unklare, widersprüchliche Strategien verwirren oder Prozesse und Strukturen blockieren und frustrieren.

Macht Organisationsentwicklung zu einem laufenden Begleiter eurer Arbeit, dann werdet ihr eine lernende Organisation, in der alle mit überlegen, wie ihr noch besser werden könnt – die Basis von Transformationsfitness. Dazu gilt, euch regelmäßig Zeit dafür zu nehmen, euch um die Voraussetzungen zu kümmern, damit ihr gut und gerne zusammengearbeiten könnt – nicht nur miteinander, sondern auch mit externen Partnern.

Von einem Nachhaltigkeitsprojekt zu einer nachhaltigen Organisation werden

Die Canvases können sowohl zu Beginn eines Vorhabens genutzt werden, um ein gemeinsames Problemverständnis und eine geteilte Vision zu entwickeln, als auch in späteren Phasen, um sich auf die ursprüngliche Mission zurückzubesinnen. Sie laden dazu ein, Ideen und Vorstellungen niederzuschreiben – unabhängig davon, ob sie den „richtigen“ Begriffen zugeordnet sind. Wichtiger als Perfektion ist, dass alles gesammelt und visualisiert wird, um eine Basis für den weiteren Austausch und die Entwicklung der Organisation zu schaffen.

Diese Canvases sind flexibel einsetzbar und eröffnen Raum für unterschiedliche Zugänge und Perspektiven. Sie fördern das gemeinsame Hinhören und Verstehen und legen den Grundstein für eine gemeinsame Erfolgsgeschichte.

© ReformAgentur

Team-, Organisations-, Netzwerk- und Geschäftsentwicklung

Eine wachsende Organisation erfordert mehr als eine gute Idee – sie braucht ein starkes Team, klare Strukturen und funktionierende Prozesse, um langfristig erfolgreich zu sein. Die Entwicklung dieser Elemente ist zentral für den Übergang von sporadischer Projektarbeit hin zu einer stabilen, kontinuierlich arbeitenden Organisation.

1. **Teamentwicklung (Canvas Teamdynamik):** Der Aufbau eines engagierten Teams ist der erste Schritt. Mitarbeite:innen müssen bereit sein, Zeit und Energie in die Organisation zu investieren, sei es in Teilzeit oder Vollzeit. Teamentwicklung umfasst nicht nur die Gewinnung von Menschen, sondern auch den Umgang mit unvermeidlichen Konflikten und die Förderung einer effektiven Zusammenarbeit.

2. **Organisationsentwicklung (Canvas Organisationsdynamik):** Die Organisationsentwicklung bezieht sich auf die Art und Weise, wie die Teammitglieder zusammenwirken. Dies erfordert klare Prozesse und Strukturen, die ein reibungsloses Arbeiten ermöglichen. Eine motivierende innere Haltung und eine starke Kultur bieten Orientierung und Unterstützung, insbesondere bei wichtigen Entscheidungen.

3. **Netzwerkentwicklung (Canvas Netzwerkdynamik):** Netzwerkentwicklung zielt darauf ab, Beziehungen zu anderen Organisationen, Partnern und Interessengruppen zu knüpfen und zu pflegen. Ein starkes Netzwerk ermöglicht Synergien und erweitert die Reichweite und Wirkung der Organisation.

4. **Geschäftsentwicklung (Canvas Business-Case):** Die Geschäftsentwicklung ist entscheidend, um finanzielle Stabilität und Wachstum sicherzustellen. Dazu gehört die Planung und Umsetzung von Strategien, die Einnahmen generieren, sowie der kluge Umgang mit Ressourcen.

All diese Entwicklungsfelder greifen ineinander und erfordern eine gezielte Führung. Canvases wie der „Canvas Organisationsdynamik“ bieten wertvolle Unterstützung, um diese Bereiche strategisch zu gestalten. Sie helfen, die Voraussetzungen zu schaffen, dass alle Beteiligten nicht nur produktiv, sondern auch gerne zusammenarbeiten. Ziel ist es, eine Organisation zu schaffen, in der mensch nicht nur gut, sondern auch gerne arbeitet.

1. Canvas: Teamdynamik

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, steckt aber 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?

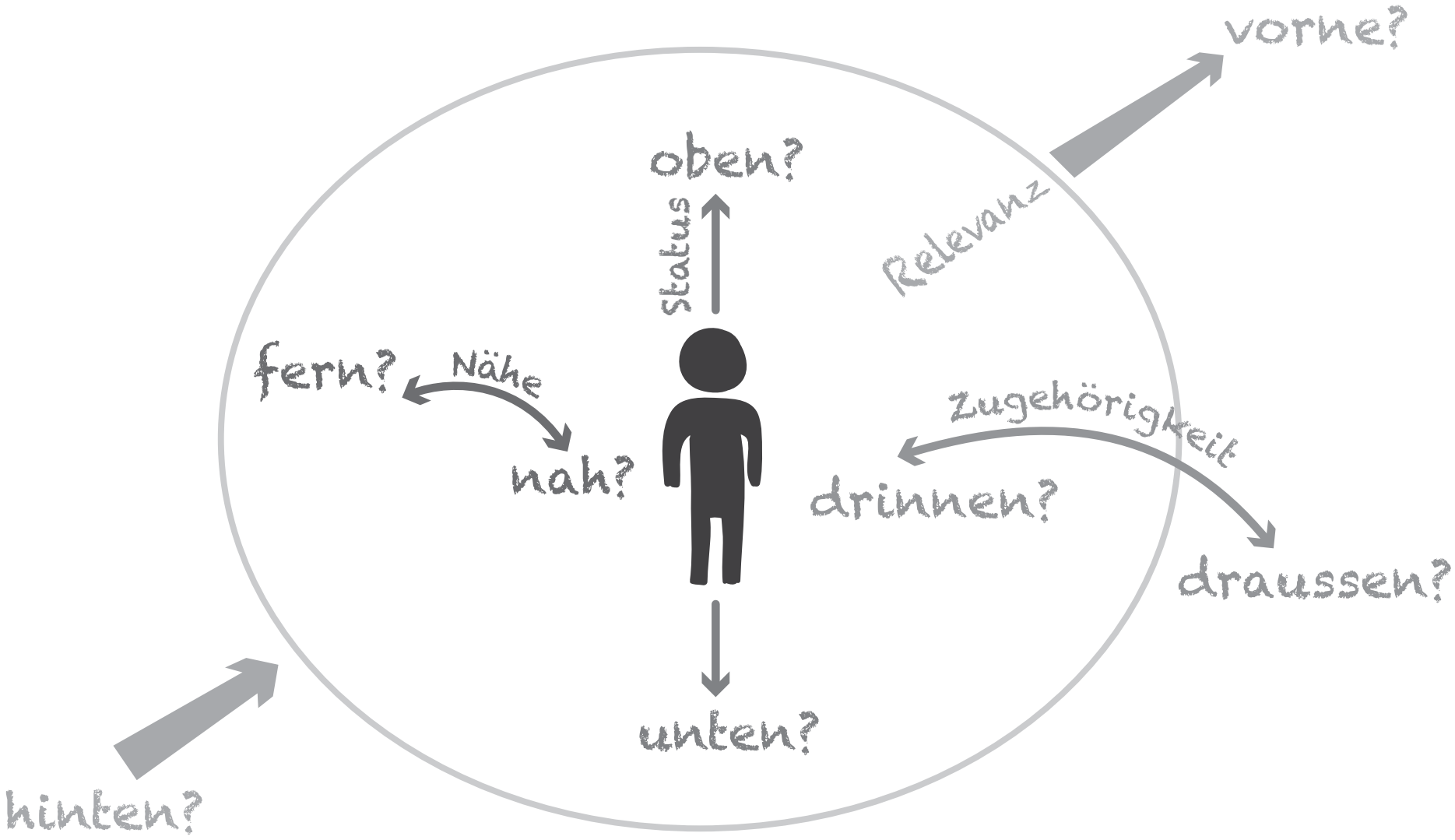
Relevanz: Hinten/Vorne: Wer gibt die Richtung vor? Wer gibt Gas, wer bremst, wer trödelt mit oder hinterher? Ist jemand in Gefahr verloren zu gehen? Und wohin möchten wir uns als Team entwickeln?

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 als 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



2. 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 Kümmern um das "Wozu?" und 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. 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**?).

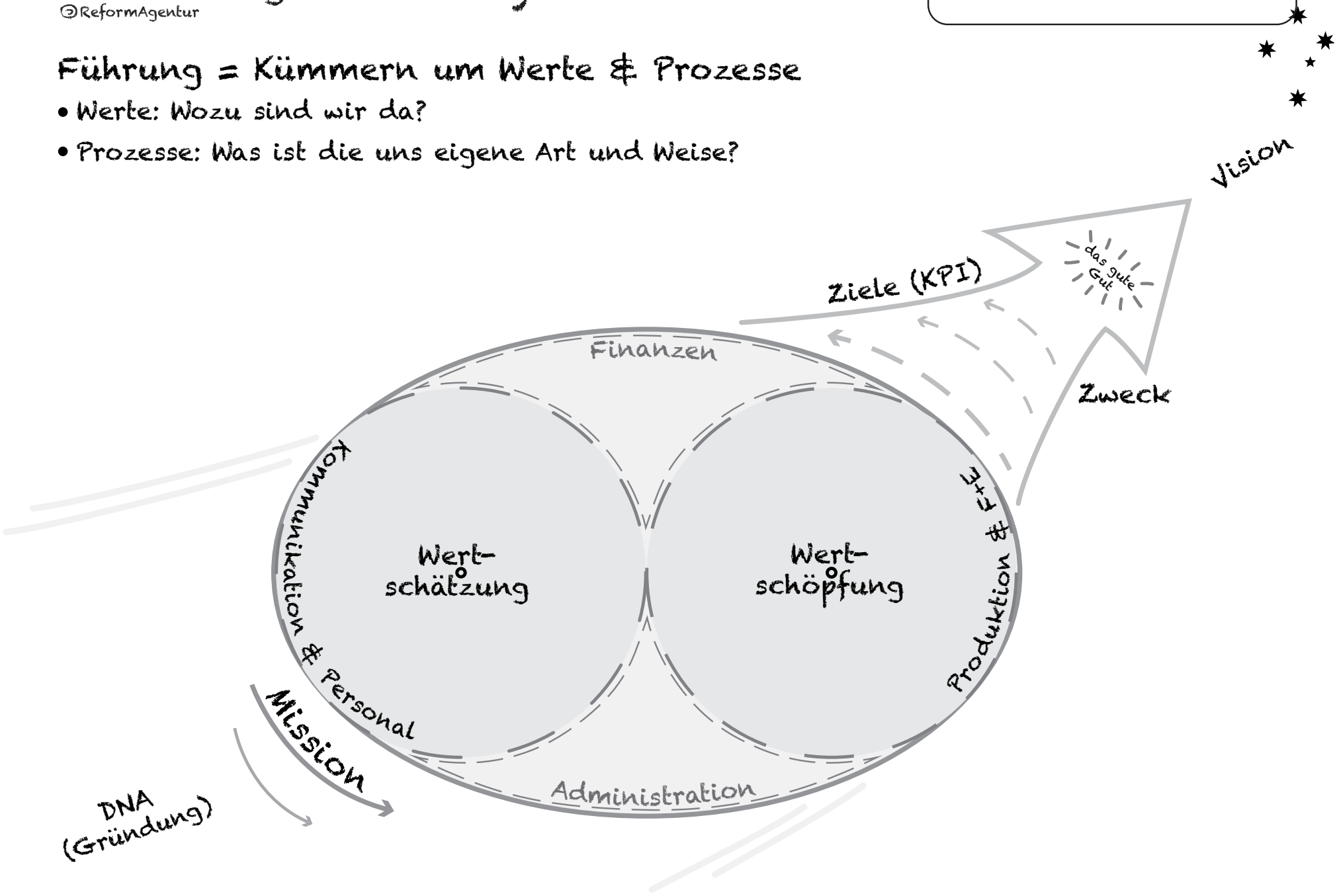
Canvas: Organisationsdynamik

©ReformAgentur

Team/Datum

Führung = Kümmern um Werte & Prozesse

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



3. Canvas: Netzwerkdynamik

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 gruppendynamische 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.

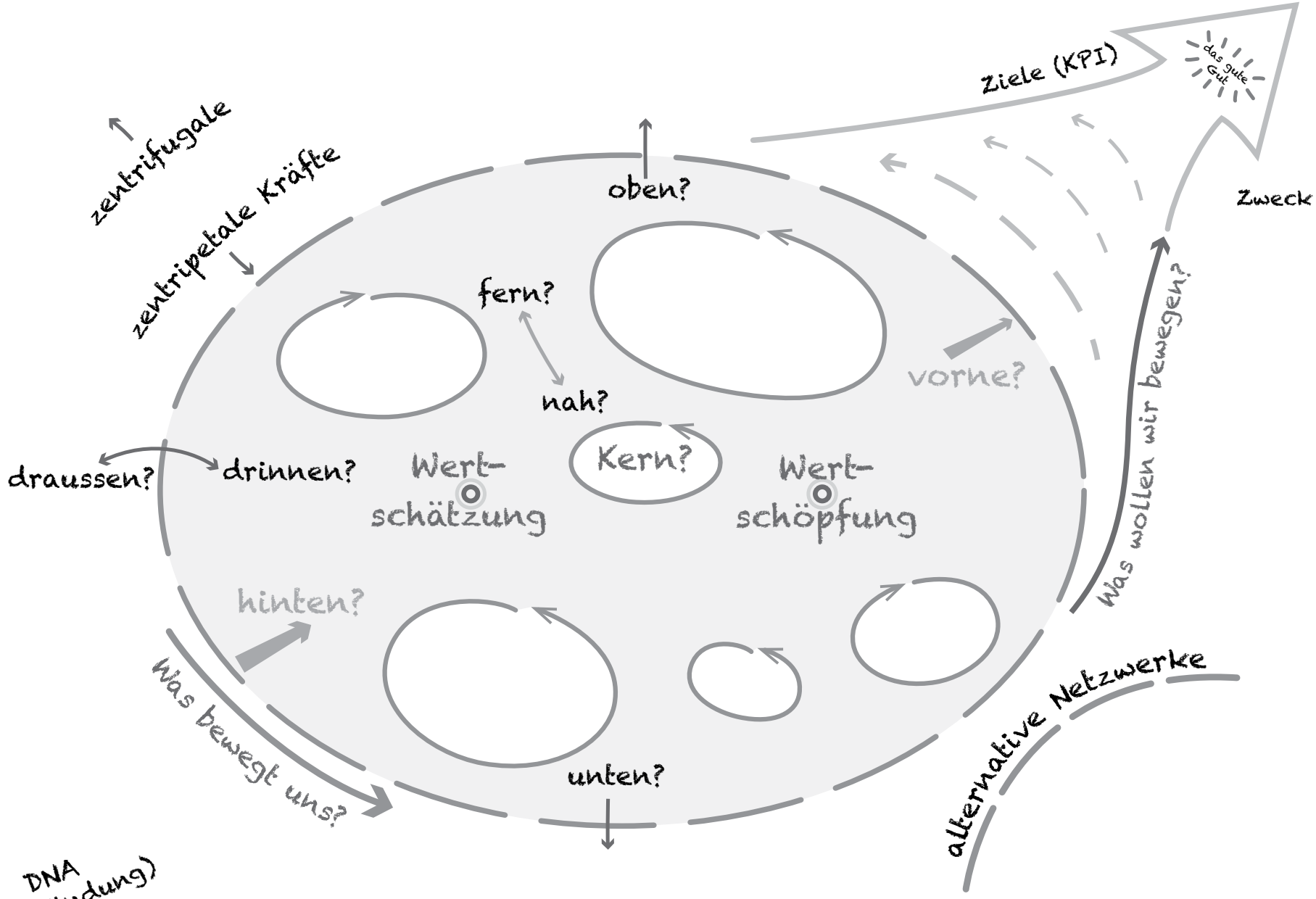
Auch hier sind **Wertschätzung** (*Wie gehen wir innen und nach außen miteinander um?*) und **Wertschöpfung** (*Was erschaffen wir? Was ist unser gemeinsames Produkt?*) zentral. Wichtig sind auch die Fragen nach **drinnen?** und **draußen?** *Wer/was soll rein und wen/was soll bewusst draußen sein? Wie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

Auch spielen das **Wozu/Mission** und der **Zweck/Mission,** sowie eure **Ziele** eine wichtige Rolle. Netzwerke unterliegen starken zentrifugalen und zentripedalen Kräften, d.h. sie sind ständig in Gefahr auseinanderzufallen oder von einem Kern dominiert zu werden. *Was sind diese Kräfte? Wo sind Uneinigkeiten? 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 mensch stabil.

Canvas: Netzwerkdynamik

©ReformAgentur

Team/Datum



4. Canvas: Business-Case

Der Canvas der Geschäftsentwicklung ist eine Weiterführung des Canvas zur Markenentwicklung. Die Grundstruktur ist gleich. Aber der Titel scheint zunächst für gemeinwohlorientierte Non-Profit-Projekte unpassend – „Business-Case“ (zu Deutsch: Geschäftsmodell) klingt sehr geschäftsmäßig. Doch will nicht jede Organisation nachhaltig sein? D.h. sicherstellen, dass einem nicht die Luft und Lust ausgeht, weil mensch sich nicht ausreichend finanzieren kann und darum ausbrennt und aufgeben muss? Gerade gute Angebote sollten „im Geschäft“ bleiben – sonst kann mensch sein Nachhaltigkeitsversprechen nicht einlösen. Die Botschaft dieses Canvas trifft auf alle Projekte zu, die nicht Selbstzweck sein wollen, sondern bestrebt sind, einen konkreten Mehrwert für andere zu erreichen – und zwar nicht nur kurzfristig, sondern nachhaltig: Sorgt dafür, dass ihr euer Versprechen einhalten könnt.

Diese Grundlogik und Begriffe sind euch bereits vertraut. Neu in diesem Canvas ist, dass es konkret darum geht, wie ihr euer Angebot/Produkt kontinuierlich zu eurer Zielgruppe bringt. Es geht um die Tragfähigkeit eurer Organisation! Wie belastbar ist sie? Das ist die Grundidee eines Geschäftsmodells/Business-Cases: Dass ihr genug Ressourcen (und damit Puste) habt, euch um die diversen Voraussetzungen zu kümmern, damit euer Angebot zuverlässig seine transformierende Wirkung entfalten kann.

Trägt euer Betriebsmodell?

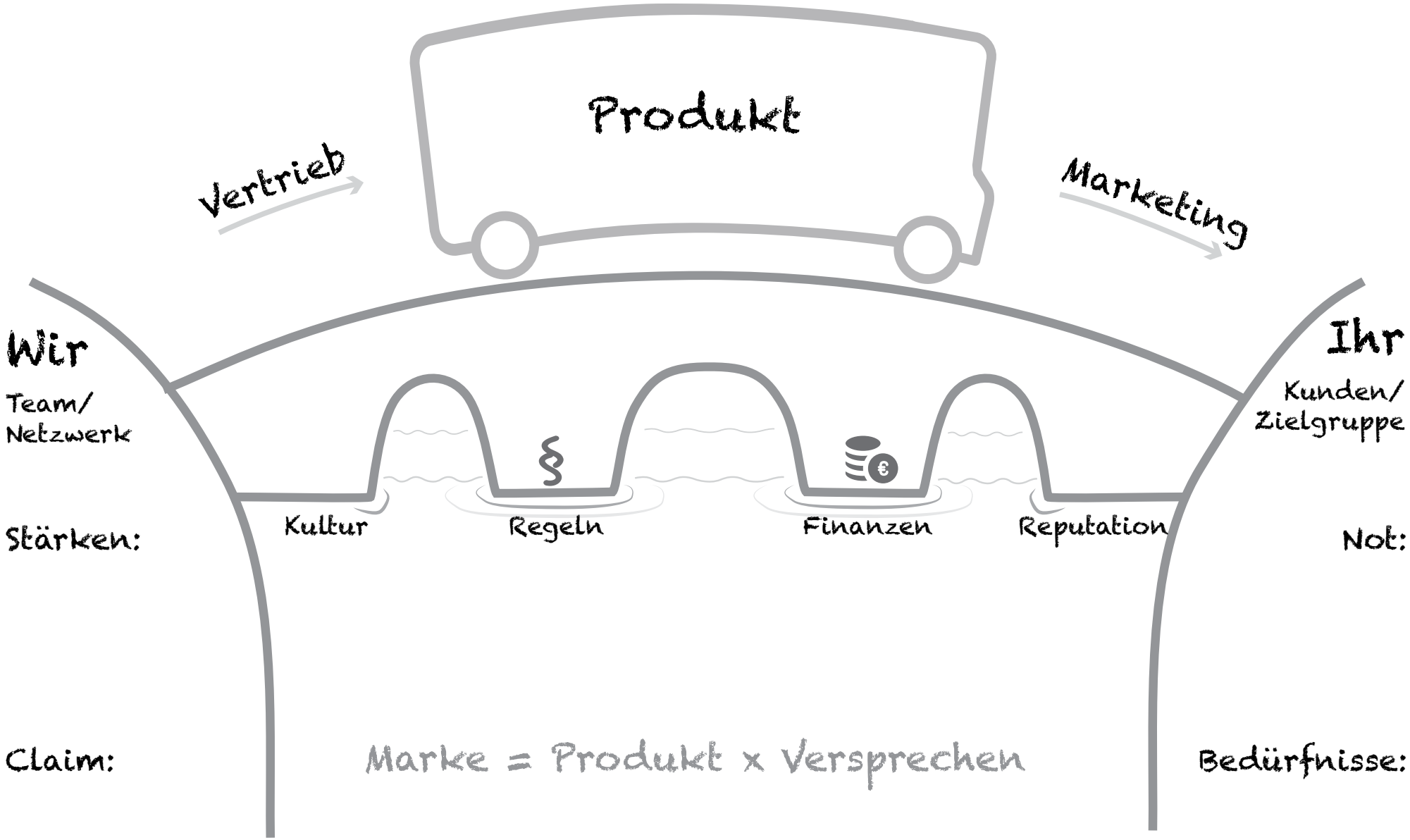
Dieser Lieferwagen – voll mit euren tollen Angeboten – soll schließlich zuverlässig bei eurer Zielgruppe ankommen. Bei „Wir“ solltet ihr all das eintragen, was euch stark macht: euer Team (Wie setzt es sich zusammen?), eure Stärken (Was könnt ihr besonders gut?) und euren Claim (Was ist euer Kernversprechen?). Versucht euch beim „Ihr“ wirklich in eure Zielgruppe hineinzuversetzen (Wer ist das? Was ist deren akute Not? Was könnten die dahinterliegenden Bedürfnisse sein? Warum sollten eure Kund:innen und Partner euch immer wieder an-/nachfragen?).

Die Brücke wird von vier Pfeilern getragen: zwei „harten“ Produktionsfaktoren – Regeln (Rechtsform, Vorgaben, Richtlinien, Standards …) und Finanzen (für Personal, Technik, Räume, Lieferanten …) – sowie zwei „weichen“ Faktoren: eurer Organisationskultur (der Umgang intern und extern) und Reputation (bei Kund:innen, Partner:innen und Öffentlichkeit). Sind diese Pfeiler nicht tragfähig, bricht euer Business-Case zusammen – und damit der Schwung einer gut funktionierenden, sich selbst erhaltenden und nährenden, sprich organisational nachhaltigen, Zusammenarbeit.

Canvas: Business-Case

©ReformAgentur

Team/Datum



IV Bündnis

Bündnisentwicklung: Brücke zwischen Organisation & Demokratie

Zwischen Organisations- und Demokratieentwicklung klafft in vielen Transformationsvorhaben eine entscheidende Lücke. Interne Strukturen sind aufgebaut, Rollen geklärt und Abläufe stabilisiert – doch sobald Wirkung nach außen entstehen soll, reichen diese Voraussetzungen oft nicht mehr aus. Gleichzeitig ist der Schritt in formalisierte demokratische Verfahren häufig noch zu groß, zu früh oder zu voraussetzungsvoll.

Vom Netzwerk zum Bündnis

Genau in diesem Zwischenraum setzt Bündnisentwicklung an. Sie beschreibt den Übergang **vom losen Netzwerk zum verlässlichen Zusammenschluss** handlungsfähiger Akteure. Während Netzwerke vor allem dem Austausch, der gegenseitigen Unterstützung und dem Lernen dienen, zielen Bündnisse auf Wirkung nach außen: in die Öffentlichkeit, in Institutionen und in politische Entscheidungsräume. Dafür braucht es Verbindlichkeit, ohne die Eigenständigkeit der Beteiligten aufzugeben.

Bündnisse verbinden unterschiedliche Personen, Organisationen, Netzwerke zu einer **Transformationsgemeinschaft**. Sie bündeln Ressourcen, Perspektiven und Reichweiten, ohne diese zu vereinheitlichen. Ihre Stärke liegt in der Vielfalt, ihre Herausforderung in der Koordination dieser Vielfalt. Bündnisentwicklung fragt daher nicht nach Einheitlichkeit, sondern danach, wie Unterschiedlichkeit wirksam zusammenspielt.

In Transformationsprozessen zeigt sich immer wieder: Wirkung entsteht durch die Fähigkeit, Kräfte verbindlich auszurichten und gemeinsam zu handeln. Bündnisse bauen auf und geben **Verlässlichkeit und Wirksamkeit**. Sie ermöglichen, dass Engagement nicht punktuell verpufft, sondern sich verstetigt und Wirksamkeit entfaltet. Bündnisentwicklung ist damit eine zentrale Voraussetzung für **Transformationsfitness**.

Vom Bündnis zur Kampagne

Bündnisse übernehmen in Transformationsprozessen die Rolle, Kräfte zu bündeln und schlagkräftig einzusetzen. Sie verbinden die innere Stabilität von Organisationen mit der Offenheit demokratischer Arenen. Während Organisationen vor allem nach innen Ordnung, Effizienz und Verlässlichkeit herstellen, und Demokratieentwicklung auf Beteiligung, Öffentlichkeit und Aushandlung zielt, operieren Bündnisse an der Schnittstelle beider Logiken.

Verbindlichkeit durch Movens und Modus

Im Unterschied zu Netzwerken zeichnen sich Bündnisse durch zwei zentrale Elemente aus: ein gemeinsames **Movens** und einen geteilten **Modus**. Das Movens beschreibt das verbindende Anliegen und Ziel, der Modus die Vereinbarung darüber, wie zusammengearbeitet wird. Diese Verbindlichkeit macht Bündnisse handlungsfähig – insbesondere bei Zeitdruck, Gegenkräften oder begrenzten Ressourcen. Zugleich bleibt Raum für unterschiedliche Rollen, Beteiligungstiefen und Verantwortlichkeiten.

Bündnisentwicklung geht dabei über reine Akteurskoordination hinaus. Sie umfasst die bewusste Gestaltung von Dynamiken, Entscheidungswegen und Unterstützungsstrukturen. Erfolgreiche Bündnisse kümmern sich nicht nur um das operative Tun, sondern auch um ihre **prozeduralen Voraussetzungen**: um Kommunikation, Ressourcen, Lernprozesse und den Zusammenhalt der Beteiligten.

Ohne Bündnisse keine Kampagnenfähigkeit

Zugleich bildet Bündnisentwicklung die Grundlage für Kampagnenfähigkeit. Wirkung nach außen entsteht nicht automatisch durch ein gutes Anliegen. Sie braucht klare Botschaften, zielgruppengenaue Ansprache und strategische Kommunikation. Erst ein tragfähiges Bündnis kann unterschiedliche Öffentlichkeiten adressieren, Reichweite aufbauen und politische Gelegenheitsfenster nutzen, ohne sich zu verzetteln. **Individualisiertes Campaigning** ist darum sowohl zum Aufbau eines Bündnisses erforderlich als auch damit dieses gezielt nach außen wirkt.

Die folgenden Canvase unterstützen dabei, Bündnisse aufzubauen, zur Entfaltung zu bringen und gezielt seine Partner zu gewinnen.

1. Canvas: Bündnisdynamik... auf und neben dem Feld

„Jeder Vergleich hinkt …“ – so auch im Folgenden. Denn das Bild eines Fußballmatches mag irritieren: Gewinner und Verlierer, Spiel und Spaß …? Lasst euch davon nicht abhalten, sondern anregen. Die Metapher des Fussbalspiels hilft nicht nur die Komplexität von Geschehen und Umfeld tiefer zu erfassen, sondern den Grund ein Bündnis zu bilden – mit seinem Anliegen **zu gewinnen** – im Fokus zu behalten.

Der zwei aufeinander aufbauenden Canvase Bündnisdynamik und -umfeld nutzen daher die Analogie zum Fußball. Nicht, weil Transformation ein Spiel wäre, sondern weil es auch um viel geht und vieles berücksichtigt werden muss. Bündnisarbeit ist kein Solo-, sondern Teamsport, mit dem Ziel, dass Transformation siegreich vom Platz geht.

Im Zentrum des Spielfelds liegt der **Ball** und zwei Teams, die darum ringen. Um was geht es? Auf dem Feld begegnen dem Bündnis die Gegenspieler – Akteure mit entgegengesetzten Interessen oder Machtpositionen. Wer ist **Heim-** wer **Gast**? Wer bildet jeweils **Angriff**, **Verteidigung**, **Torwart**? Sprich, was sind offensive, was absichernde Kräfte/Akteure? Wo seid ihr schwach, wo stark aufgestellt? Die Schiedsrichter stehen für Instanzen, die Regeln auslegen oder durchsetzen, etwa Gerichte, Verwaltungen oder formale Verfahren.

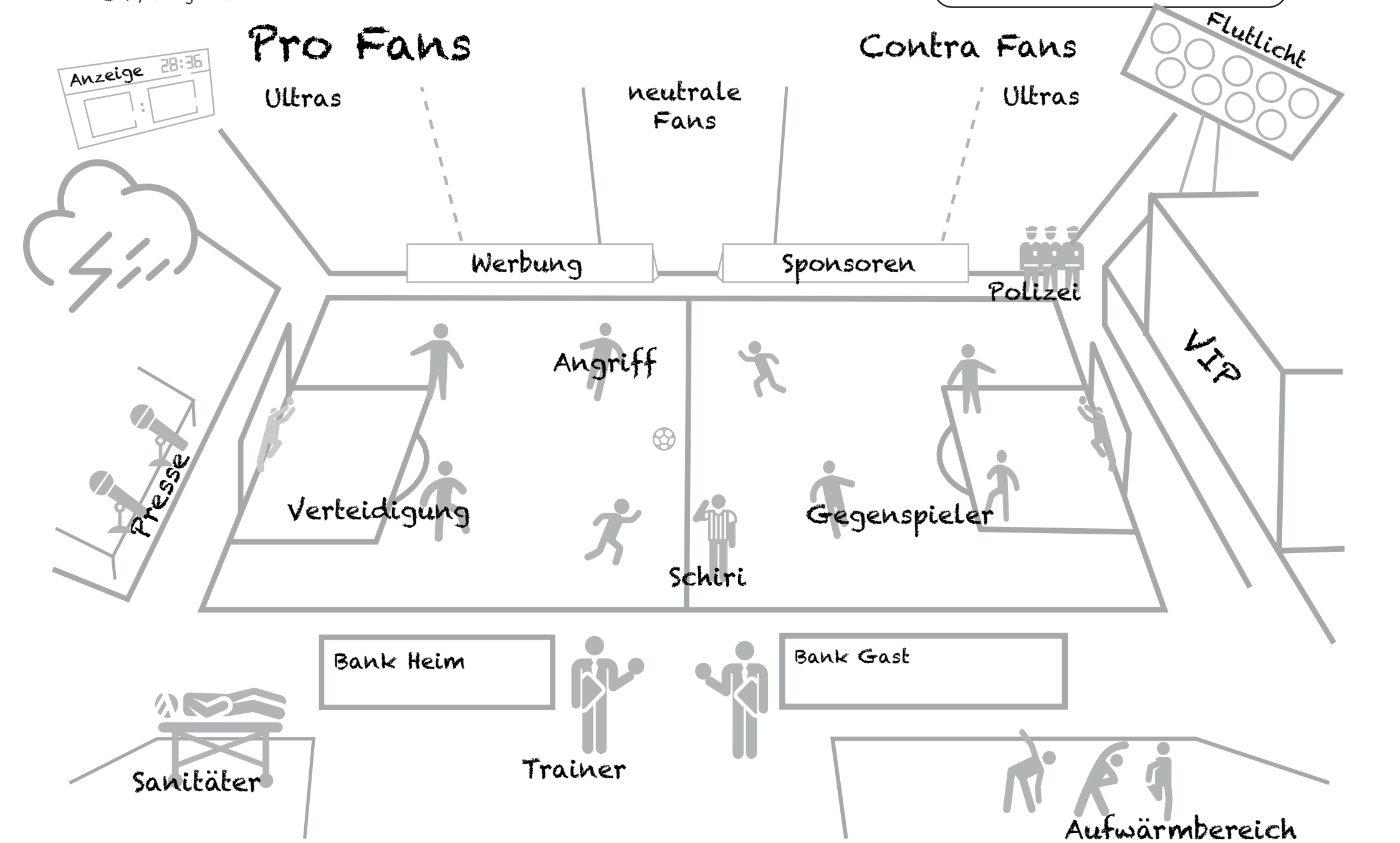
Am Spielfeldrand befinden sich **Trainer**, und **Ersatzbank**. Sie stehen für Koordination, Strategie, Beratung und Reservekapazitäten innerhalb und außerhalb des Bündnisses. Der **Aufwärmbereich** verweist auf Vorbereitung, Qualifizierung und das Einbinden neuer Mitwirkender. **Sanitäter** symbolisieren Verletzungsgefahr und Heilungskräfte bei Überlastung und Konflikten.

Euer Spiel ist umgeben von Akteuren die Stimmung für oder gegen euer Anliegen machen und für Öffentlichkeit und Unterstützung sorgen: **Pro-Fans, neutrale Fans** und **Contra-Fans**, **Ultras**, **Presse**, **Werbung**, **Sponsoren**, **Anzeigen** und der **VIP-Bereich**. Wann bräuchtet ihr „**Flutlicht**“? Was könnte das Ganze unterbrechen (**Unwetter**)? Und wann bräuchte es ordnende, gar eingreifende Kräfte (**Polizei**).

Canvas: Bündnisdynamik

©ReformAgentur

Team/Datum



2. Canvas: Bündnisumfeld... worauf sonst noch zu achten ist

Der Canvas **Bündnisumfeld** erweitert den Blick über das unmittelbare Spielgeschehen hinaus. Er fragt: In welchem Umfeld bewegt sich ein Bündnis eigentlich? Welche Strukturen, Öffentlichkeiten und Entwicklungsräume wirken mit, auch wenn sie nicht direkt „auf dem Platz“ stehen?

Dazu ist der Canvas wie eine Landkarte mit vier Himmelsrichtungen aufgebaut:

Verband: Oben liegt die **offizielle Welt**: Hier stehen **Verband**, **Liga**, **Pokal** und **Regeln**. Sie symbolisieren institutionelle Rahmenbedingungen, formale Verfahren und Spielordnungen, die Handlungsspielräume eröffnen oder begrenzen. Der **VAR** steht für Prüf- und Kontrollinstanzen, die Entscheidungen klären helfen. **PR** (Public Relations) und **Übertragung** verweist auf mediale Vermittlung und Reichweite.

Profis: Rechts liegt der Bereich der **Professionalisierung**. Symbole wie **Trainingsplatz**, **Taktik**, **Fitnessraum**, **mentales Training**, **Physio** und **Reha** stehen für Vorbereitung, Lernen, Regeneration und strategische Weiterentwicklung. Hier entsteht die langfristige Stärke eines Bündnisses.

Amateure: Links befindet sich das breite Feld des **zivilgesellschaftlichen Amateurraums**: **Breitensport**, **Bolzplatz**, aber auch **Kreisliga** und **Scouts** markieren niedrigschwellige Beteiligung, neue Mitstreiter:innen und informelle Räume des Engagements. Das **Stammtisch** und **Elterntaxi** erinnern an selbstorganisierte, unterstützende Strukturen im Hintergrund.

Publikum: Unten schließlich liegt die **Öffentlichkeit**: **Zuschauer**, **Anhänger**, **Fans** und **Uninteressierte** stehen für unterschiedliche Grade von Resonanz und Involviertheit. **Public Viewing** bzw. **Heim-TV-Übertragung** verweisen auf Kommunikations- und Begegnungsräume. Der **Fan-Shop** für Werbemittel und Einnahmemöglichkeiten daraus.

Der Canvas hilft, dieses breitere Umfeld sichtbar zu machen und bewusste Entscheidungen darüber zu treffen, wo ein Bündnis Anschluss sucht, Ressourcen investiert und Wirkung entfaltet.

Canvas: Bündnisumfeld

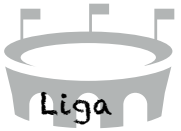
©ReformAgentur

Team/Datum

Verband


Regeln


Übertragung


Liga


Kreisliga

VAR


Pokal


Fitnessraum


Scouts


PR


mentales Training

Amateure



Profis


Breitensport


Bolzplatz


Trainingsplatz


Taktik


Elterntaxi


Anhänger


Zuschauer


Fanshop


Physio


lokaler Fan-Stammtisch


Uninteressierte




Public Viewing


Reha

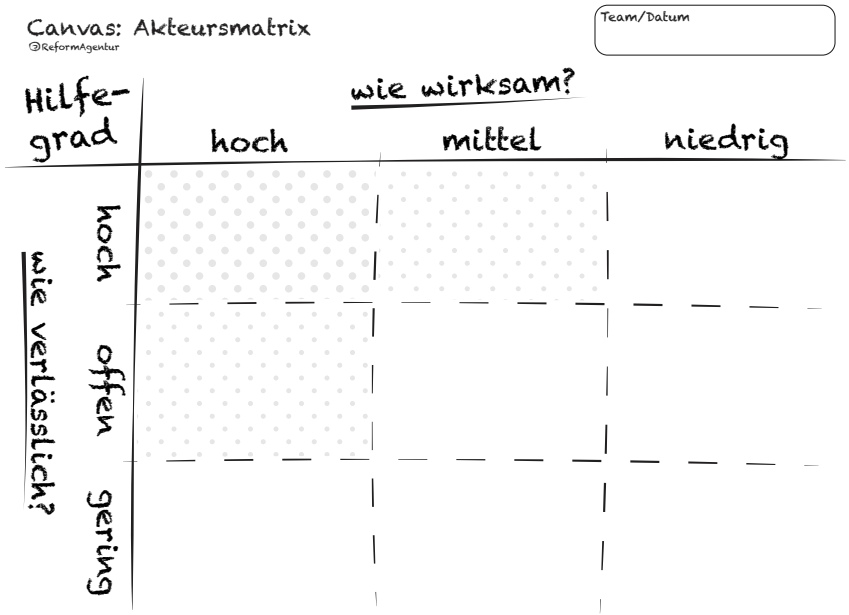
3. Canvas: Akteursmatrix

Fokus auf wirksam und verlässlich

Nachdem ihr euch einen Überblick verschafft habt, geht es nun ans Priorisieren. Denn Bündnisarbeit ist aufwendig: Ihr könnt euch nicht um alle Akteure gleichermaßen kümmern. Konzentriert euch auf die Partner ,die nicht nur wirksam sein könnten, sondern es auch sind – sprich verlässlich anpacken. Schont so eure Ressourcen und beugt Frust und Streit vor.

Statt - wie üblich – nach Einstellung „für/gegen uns“ und Einfluss „mächtig/ohnmächtig“ zu unterscheiden, geht es um: **wie wirksam** (Reichweite, Unterschriften, Expertise, Zugang) und **wie verlässlich** (Zusagen, Stabilität, Mitziehen unter Druck) ist ein potenzieller Partner?

Schreibt jeden Akteur auf ein Post-it und platziert ihn in der Matrix. Fokussiert euch auf jene, die hoch wirksam und hoch verlässlich sind. Ergänzend könnt ihr mit Ampel-Farben markieren, wenn Beziehungen kippen, und mit kleinen Symbolen zeigen, wer Leute, Expertise, Öffentlichkeit, Geld einbringt. Aktualisiert ihr die Matrix regelmäßig, wird sie zur gemeinsamen Landkarte für Bündnispflege.



Bündniskoordination: Gemeinsam ins Fliegen kommen

Ein Koordinations-Board zur strategischen Steuerung komplexer Kooperationen

Bündnisse zu führen ist komplexer als Organisationen: Sie sind ein Zusammenschluss von Souveränen ohne Hierarchie. Dieser Canvas dient der laufenden Koordination, damit das Bündnis nach dem Start wirklich „ins Fliegen kommt“. Er führt die Logik der Projektkoordination (S. 36) auf Bündnisebene fort: groß aufhängen und als feste Moderationshilfe für eure Koordinationstreffen nutzen.

Die Dramaturgie der Entfaltung:

Die Blume: Sie bildet den Ausgangspunkt. Hier liegen das gemeinsam vereinbarte Movens (Mission, was bewegt euch?) und der Modus (Vereinbarungen, wie ihr dazu zusammenarbeiten wollt?). Aus dieser Blüte nehmt ihr die Kraft. Ohne **Movens** fehlt der innere Antrieb; ohne den **Modus** fehlt die verbindliche Struktur.

Die Kopf-Zeile: Sie definiert den Zweck, was ihr bewirken wollt. Hier werden die **Vision** und die **Marke** festgehalten, damit ihr sie im Alltag nicht vergesst. Marke verstehen wir als die Formel: **Produkt x Versprechen**. Das ist die transformierende Wirkung, die ihr gemeinsam nach Außen erzielen wollt.

Nur wenn diese Diagonale klar ist, könnt ihr eure Aktionen wirksam ausrichten.

Wie damit arbeiten? Regelmäßig!

Format & Rhythmus: Groß ausdrucken (idealerweise **A0**) und als fixes Ritual nutzen, z. B. **monatlich** im Plenum (in heißen Phasen öfter). Der Canvas lebt vom regelmäßigen Aktualisieren.

Steuerung & Reflexion: Immer wieder prüfen: Was ist der **nächste sinnvolle Schrit**t, zahlt er auf euer **Wozu** ein und was braucht es an unterstützenden Maßnahmen (Flügel)

Sprint-Logik: Alles, was ihr an Ideen sammelt, wird im Canvas sichtbar. Was für den nächsten Zeitraum wirklich dran ist, wandert nach oben in den gepunkteten „Prio“-Bereich.

So wird und bleibt das Bündnis handlungsfähig, ohne das „Wozu“ aus dem Blick zu verlieren.

4. Canvas: Bündnisentfaltung

In der Mitte stehen eure Aktionen, aber die Flügel zwingen euch zugleich, die **Voraussetzungen** mitzudenken, ohne die Bündnisse oft ausbrennen: Pflege des Koordinationsteams, Pflege der Partner, Ressourcen und ein guter Takt aus Treffen und Klärungen. Genau diese „Flügelarbeit" entscheidet häufig über Durchhaltevermögen und Wirkung. Konkret:

Kopzeile: Tragt zuerst Eure Markenzeile ein (siehe Canvase Projektentwicklung und Markenentwicklung)

Vision (Zweck): Worauf steuert ihr zu? Euer geteiltes Zukunftsbild ist der Fixstern für Entscheidungen, Prioritäten und Kommunikation.

Movens (Anliegen): Euer Auftrag: Was treibt euch an, warum gibt es dieses Bündnis überhaupt? Das Movens macht Verbindlichkeit möglich, gerade wenn es stressig wird.

Modus (Arbeitsweise): Eure Grundprinzipien und Spielregeln des Zusammenarbeitens. Gemeinsam vereinbarte Regeln und Pflichten, damit das Bündnis erfolgreich ist.

Körper (operative Arbeit, 3 Stränge): Der Kern eurer Arbeit – wenn ihr wollt – unterteilt in drei idealtypische Aktionsstränge eines Bündnisses:

- **Reden**: Wie mobilisiert ihr? Wie verbreitet ihr eure Botschaft? …
- **Tun**: Was sind Maßnahmen, Events, Termine … die ihr anpackt?
- **Dienen**: Wie unterstützt und befähigt ihr Externe? (Wichtig: Die interne Befähigung und Unterstützung wird in den Flügeln aufgeführt.)

Flügel (Voraussetzungen, damit das Bündnis „fliegt"):

Organisationsteam (Teamentwicklung): Wie sorgt ihr dafür, dass das Koordinationsteam arbeitsfähig bleibt, Rollen klar sind, Wissen geteilt wird und niemand ausbrennt? Dazu gehört auch das Kümmern um die erforderlichen **Ressourcen** (Finanzen, Räume, Technik, Materialien).

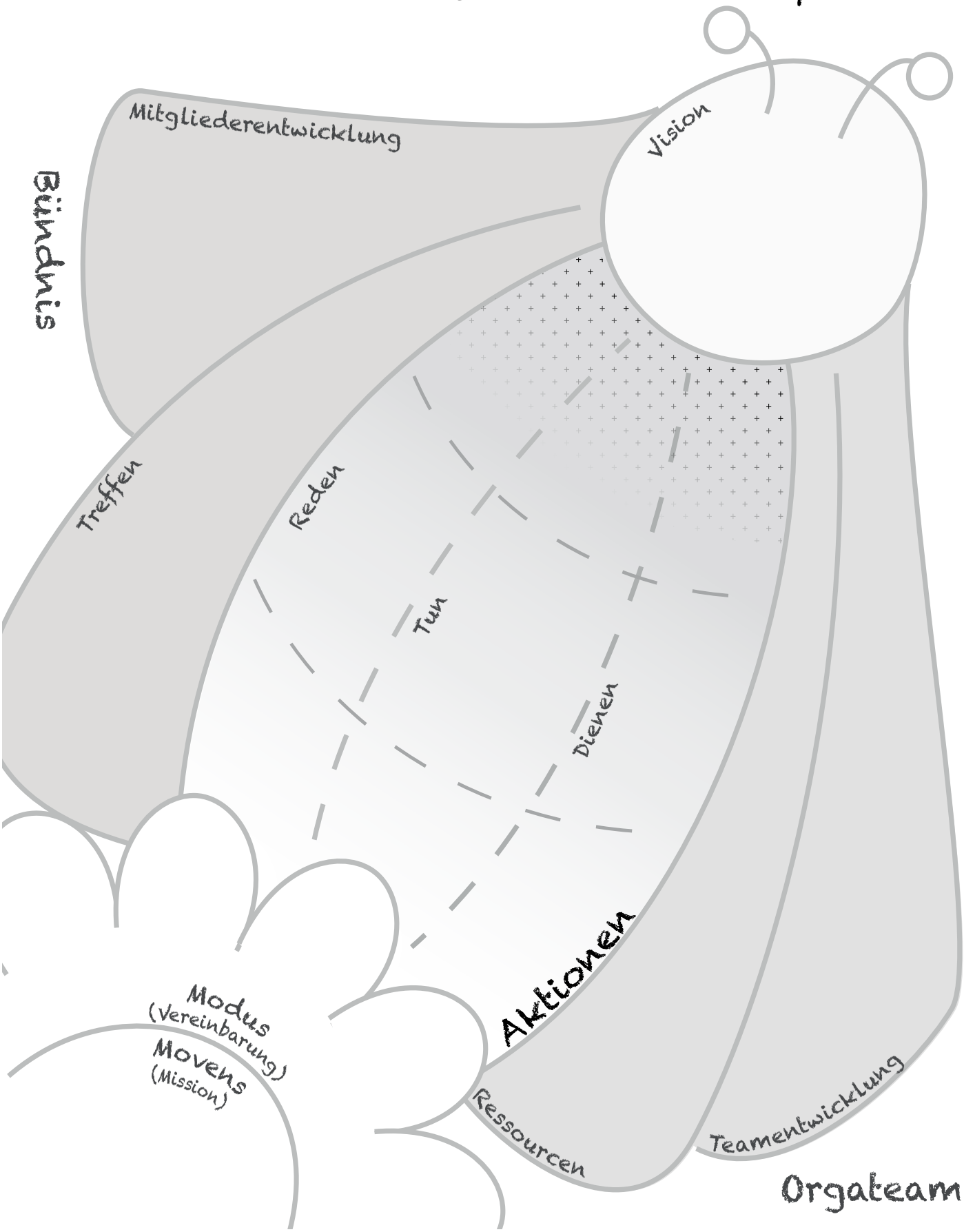
Bündnispartner (Mitgliederentwicklung): Wie gewinnt ihr neue Partner, pflegt Beziehungen und verhindert, dass Engagement versandet und erlischt? Dies gelingt nur wenn ihr einen verbindlichen **Rhythmus an Treffen** habt. Der feste Takt für operative und strategische Klärung (kurze Onlineschaltungen bis hin zu mehrtägigen Klausuren). Ohne Rhythmus keine Lernkurve, ohne Lernkurve keine Entfaltung.

Canvas: Bündnisentfaltung

©ReformAgentur

Team/Datum

Marke = Angebot x Versprechen



5. Canvas: Kampagnenentwicklung

Zielgruppen passgenau erreichen und bewegen

Während die Bündnisentfaltung die inneren Voraussetzungen schafft, dient das Kampagnenportal der gezielten Mobilisierung. Eine Kampagne ist kein Gießkannen-Prinzip, sondern Maßarbeit für eine spezifische Zielgruppe, die ihr zuvor strategisch priorisiert habt. Das Ziel: Euer komplexes Anliegen so zu übersetzen, dass dieser Akteur persönlich bewegt wird, durch euer Mitmach-Portal zu treten – gemäß dem Grundsatz: „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler."

Die Logik der Übersetzung: Vom Garten zum Portal Der Canvas funktioniert wie ein Filter, der euer inneres Anliegen für die Außenwelt attraktiv macht:

Rechts – Euer Anliegen (Der Garten): Vergegenwärtigt euch zuerst die Fülle eures Angebots. Was ist die „Verheißung" und was sind die „Guten Früchte", wenn es gelingt? Welche Sehnsüchte stillt ihr? Was ist das Selbstverständnis, das euch antreibt?

Links – Die Zielgruppe (Kopf, Herz, Hand): Dies ist die eigentliche Übersetzungsarbeit. Was bewegt die Menschen wirklich?

- **Kopf (Verstehen)**: Welche rationalen Argumente überzeugen (!) oder verwirren (?) sie?
- **Herz (Begeistern)**: Welche Werte und Emotionen erzeugen Resonanz (☺) oder Irritation (☹)?
- **Hand (Anpacken)**: Was regt konkret zum Mitmachen an (☑) oder schreckt ab (☒)?

Mitte – Der Torbogen (Das Angebot): Er bildet eure Einladung. Eure Marke (Claim/Teaser) ist das **Produkt** (konkretes Angebot) mal dem **Versprechen** (die garantierte positive Veränderung). Definiert hier erste, niederschwellige Schritte der Kontaktaufnahme.

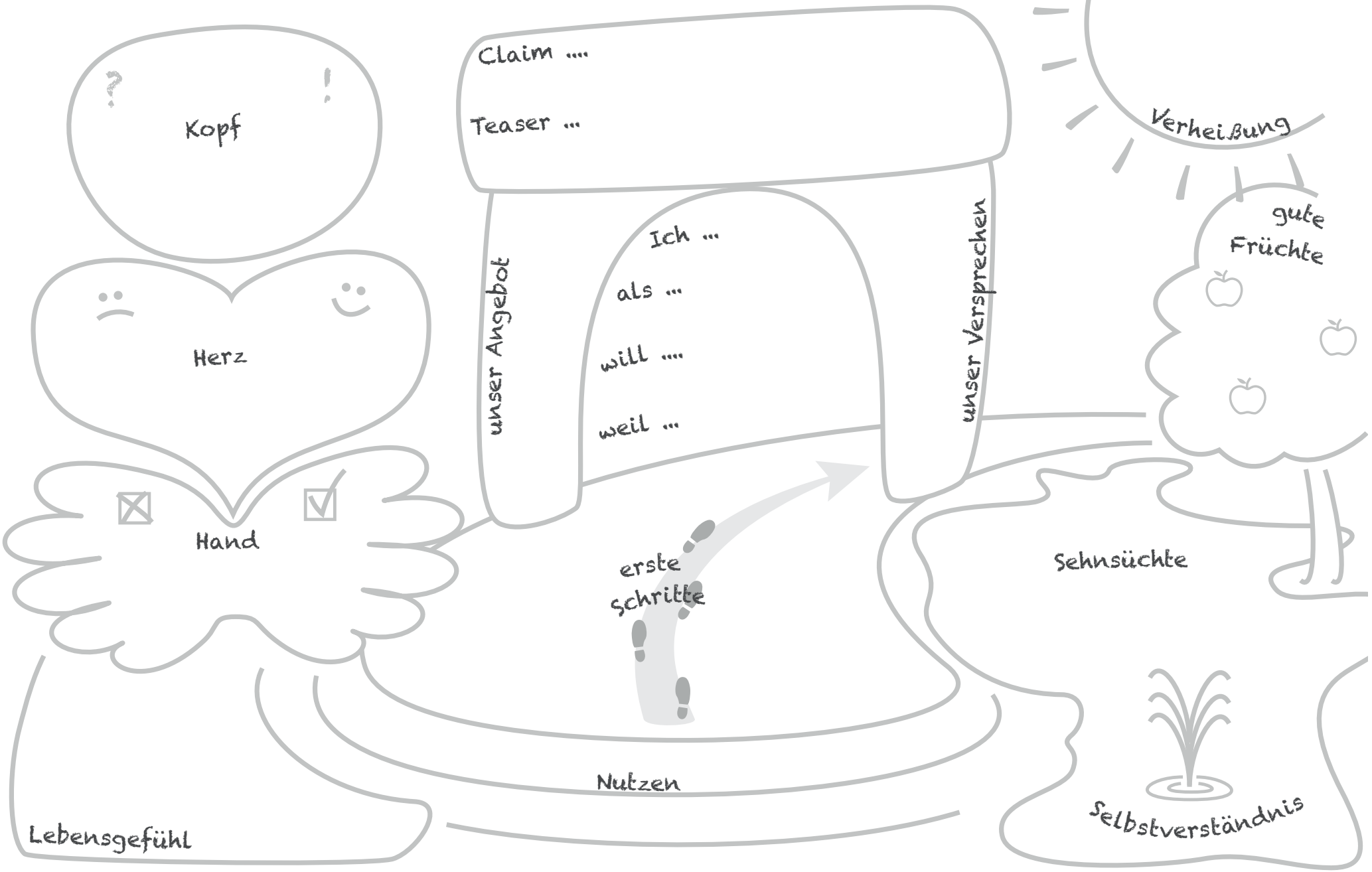
Die Synthese (Perspektivwechsel): Könnt ihr euch nun in die Zielperson hineinversetzen? Versucht aus deren Sicht den Beweggrund zu formulieren: „Ich als... will... weil...". Daraus leitet ihr den finalen **Claim** oder **Teaser** ab – das unwiderstehliche Versprechen, das die Basis für eure Werbemittel (z. B. Postkarten) bildet.

Die Fußzeile (Resonanzraum): Entscheidend ist die emotionale Basis: Je stärker euer **Selbstverständnis** mit dem **Lebensgefühl** der Adressaten harmoniert und sie dies in Nutzen für ihren Alltag übersetzen können, desto leichter fällt die Mobilisierung. Nur dann werden aus Zuschauern echte Akteure der Transformation.

Canvas: Kampagnenportal

©ReformAgentur

Team/Datum



V Demokratie

Demokratieentwicklung: Transformation verbindlich machen

Demokratieentwicklung bestimmt, was wir gemeinsam schaffen. Jede Arbeit ist eingebettet in ein größeres politisches und gesellschaftliches Gefüge. Politik widmet sich jenen Herausforderungen, die wir in Wirtschaft und Zivilgesellschaft selbst nicht gelöst bekommen. Während die ersten Auflagen des Toolbooks noch auf vorpolitische Möglichkeiten und einer nachhaltigen Transformation durch Projekte und Organisationen fokussierten, rückte mit zunehmender Anwendung die (Weiter-)Entwicklung unserer demokratischen Rahmenbedingungen ins Zentrum. Doch Transformation entscheidet sich daran, wie demokratisch unsere Politik ist.

Bereits die Antike verstand Politik als das gemeinsame Schaffen der Voraussetzungen für ein gutes Leben. Regeln, ob repräsentativ oder direkt festgelegt, bilden den Rahmen, in dem Projekte und Organisationen gedeihen können. Doch Demokratieentwicklung geht über Wahlen und Abstimmungen, Parlamente und Behörden hinaus. Sie stellt die zentrale Frage: Wie gestalten wir die Spielregeln unseres Zusammenlebens? Und wer entscheidet darüber? Denn wer die Regeln bestimmt, hat die Macht. Die Herausforderung ist, Demokratie so zu entwickeln, dass sie gemeinsame Verantwortung und Entscheidung ermöglicht.

Um diese Herausforderung greifbar zu machen, bietet dieses Toolbook drei aufeinander aufbauende Canvases an:

1. **Der 3D-Entwicklungskompass:** Dieses Instrument hilft den tatsächlichen Bedarf zu ermitteln, um Transformation zu ermöglichen. Er zeigt die größten Potenziale und Hindernisse zur Gestaltung zukunftsfähiger demokratischer Strukturen.
2. **Der Beteiligungskreislauf:** Hier werden Methoden aufgezeigt, um gezielt Beteiligung zu fördern. Der Kreislauf deckt das gesamte Spektrum ab – von ersten Mitwirkungsmöglichkeiten bis hin zu gemeinsamen Entscheidungsprozessen.
3. **Der Demokratie-Politik-Canvas:** Dieses Modell betrachtet unser Gemeinwesen als Wertschöpfungsprozess. Es hilft Schwächen und Stärken demokratischer Strukturen zu analysieren und dort anzusetzen, wo Verbesserungen notwendig sind.

Gemeinsam ermöglichen diese Werkzeuge, Demokratie als dynamischen Prozess zu verstehen und aktiv mitzugestalten. Sie laden dazu ein, die Spielregeln zu hinterfragen, neu zu definieren und so die Grundlage für eine zukunftsfähige, gerechte Gesellschaft zu schaffen.

Nachhaltigkeitsentwicklung

Jedes soziale und politische Gebilde braucht Fürsorge. So wie Menschen funktionieren auch Prozesse und Institutionen nicht von alleine. Damit sie nicht ausbrennen, heiß- oder leerlaufen, fordern sie regelmäßige Aufmerksamkeit. Wenn zugleich die Herausforderungen und Erwartungen an diese Systeme wachsen, benötigen sie eine stetige Weiterentwicklung. Jede Form von Team-, Organisations-, Netzwerk- und Demokratieentwicklung widmet sich diesem beharrlichen Kümmern, um ihre eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten.

Gerade Vorhaben der Nachhaltigkeitsentwicklung müssen sich umso mehr um die eigenen Voraussetzungen kümmern, damit sie auch noch in Zukunft ihren anspruchsvollen Auftrag gut und gerne erfüllen können. Denn wer nur gibt, verbrennt ebenso wertvolle Energien wie jemand, der nur nimmt. Nachhaltig ist ein Vorhaben oder Gemeinwesen nur, wenn es auch um sich selbst Sorge trägt – darauf achtet, dass alle Dimensionen der Nachhaltigkeit weder vernachlässigt noch ausgebeutet werden.

Nachhaltigkeit nachhaltig zu machen, bedeutet insbesondere, sich laufend um die personellen und prozessualen Voraussetzungen zu kümmern. Dieses Kümmern um die Menschen und die Art und Weise, wie wir zusammenwirken, ist entscheidend dafür, ob unser Vorhaben auch in Zukunft sein Nachhaltigkeitsversprechen zuverlässig und entspannt erfüllen kann. Nachhaltigkeitsentwicklung ist darum auch die Basis für transformationsfitte Kommunen und Verwaltungen, Länder und Nationen.

Nachhaltigkeitsentwicklung baut auf Beteiligungs- und Demokratieentwicklung

Nachhaltigkeit und Transformation bedingen sich nicht nur wechselseitig, sondern gelingen zudem auch nur agil und partizipativ. Denn wenn Transformation nicht erzwungen werden kann, muss sie von unten her wachsen. D.h. sie muss gewollt werden und als gemeinsamer Lern- und Anpassungsprozess gestaltet werden. Deshalb sind in den vergangenen Jahren immer mehr partizipative Formate entstanden, die nachhaltige und wirkungsvolle Arbeit im Kleinen und Großen demokratisch umsetzen.

Auf die Fülle an neuen Beteiligungsverfahren für Teams und Organisationen, Gemeinschaften und Staaten können wir hier nur verweisen. Wir laden ein, euch gezielt zu informieren und schulen zu lassen, was eurem Vorhaben helfen könnte. So könnt ihr euch um euer eigenes Format kümmern, sodass die anderen nicht nur gerne mitmachen, sondern der Impact auch transformativ und nachhaltig ist.

Im ersten Schritt beginnen wir mit der Ermittlung des dringendsten Bedarfs: dem Canvas zur strategischen Nachhaltigkeitsentwicklung.

1. Canvas: 3D Entwicklungskompass

In der Debatte um nachhaltige Entwicklung unterschied mensch lange nur zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit. Und vernachlässigte dabei, dass die Art und Weise, wie mensch 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 3D-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 – wir kennen uns, grüßen uns 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 Beteiligungs- und Organisationsentwicklungsprozessen wenden wir diesen Canvas gerne an, um frühzeitig Baustellen und Hindernisse für eine langfristige und gute Entwicklung umkurven zu können. Dazu arbeiten wir in einer sogenannten Spurgruppe mit 3-6 Vertreter:innen, die mit diesem Canvas das „Terrain" vorerkunden, damit mensch dann im eigentlichen Prozess konzentrierter arbeiten kann.

Canvas: 3D Entwicklungskompass

©ReformAgentur

Team/Datum

politisch-organisationale Entwicklung

+
+
+

-
-
-

ästhetische Entwicklung

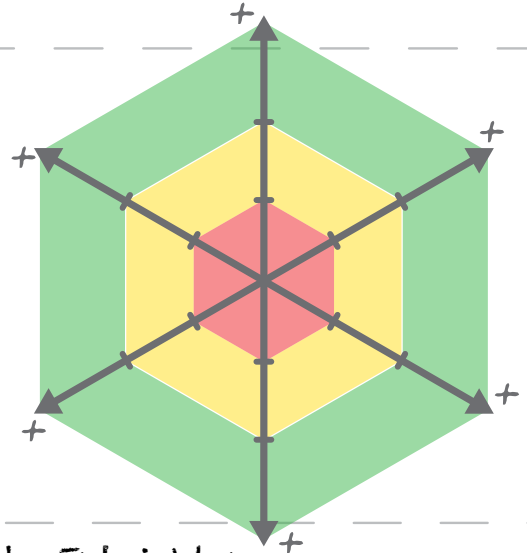
+
+
+

-
-
-

ökologische Entwicklung

+
+
+

-
-
-



ökonomische Entwicklung

+
+
+

-
-
-

ethische Entwicklung

+
+
+

-
-
-

soziale Entwicklung

+
+
+

-
-
-

Partizipationsentwicklung: Nachhaltigkeit gelingt nur partizipativ

Warum taucht Beteiligung und Demokratie in einem Toolbook für Einzelne auf? Sollten wir uns nicht auf niederschwellige, handfeste (öko-soziale) Projekte konzentrieren, anstatt zu versuchen, die Spielregeln unseres Gemeinwesens, gar unseres politisch-gesellschaftlichen Systems zu verändern? Nein! Denn ihr seid schon politisch! Politik fängt bereits dort an, wo ihr an die Öffentlichkeit geht, also versucht, andere für eure Sache zu gewinnen. Außerdem spielt sich Demokratie nicht nur auf der Ebene von Staat und Politik ab, sondern umschließt und prägt alle Lebensbereiche eines jeden - lebenslang. Wir erleben dies gerade wieder weltweit: Wenn Demokratien scheitern, dann geht es schnell um Leben und Tod, Freiheit oder Unterdrückung, Machtinteressen oder Gemeinwohl.

Demokratie ist jene Form der Politik, in der alle die Chance haben, unsere Welt jeden Tag ein wenig besser zu machen. Nachhaltige und demokratische Entwicklung bedingen sich also wechselseitig. Gegenwärtig scheint unsere Demokratie bereits mit dem defensiven Meistern von Krisen überfordert. Kann sie das (pro)aktive Gestalten einer umfassend nachhaltigen Transformation schaffen?

Kann Demokratie Transformation oder muss sie nicht zuerst selbst transformiert werden?

Mit politischen Instrumenten des 20. Jahrhunderts können wir die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts nicht mehr bewältigen. So wie Organisationsentwicklung sich darum kümmert, dass z. B. eine Verwaltung fit für das Gestalten (und nicht nur das Verwalten) von Transformation wird, so brauchen wir auch eine Demokratieentwicklung, die dafür sorgt, dass wir als Gesellschaft nicht nur akute Krisen meistern, sondern auch sich abzeichnende vorbeugen. Ziel einer nachhaltigen Demokratieentwicklung ist, dass wir dadurch schneller jene Probleme erkennen, die am Werden sind, um dann Wege zu finden, wie wir diese Herausforderungen frühzeitig lösen – und so den Krisen unserer Zeit vorwegkommen. Das Leitbild einer lernenden Demokratie verkörpert diese Hoffnung: So transformationsfit zu sein, dass wir Probleme entschärfen, bevor sie sich zu Krisen steigern.

Die wechselseitige Abhängigkeit von Demokratie- und Nachhaltigkeitsentwicklung bedeutet für Projekte der Nachhaltigkeit, dass diese auch Verantwortung für das Gelingen und Weiterentwickeln unserer Demokratie tragen. Wo und wie ihr das tun könnt, könnt ihr auf den beiden folgenden Canvases erkennen. Sie helfen, sowohl euer Vorhaben im Politikkreislauf zu verorten *(Canvas Beteiligungskreislauf)* als auch herauszufinden, wo und wie ihr zum Gelingen unserer Demokratie am besten beitragen könnt *(Canvas Demokratiepolitik)*.

2. Canvas: Beteiligungskreislauf

Problemlösungsprozesse werden häufig als Kreislauf dargestellt. Der Kreislauf bildet typische Phasen eines demokratischen Mitwirkungsprozesses ab, die es wert sind, im Blick behalten zu werden. 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. Beispeilhaft 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 mensch 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 mensch im Kreislauf gerade einsteigen und mitreden will. Listen mit entsprechenden Tools findet ihr unter: *https://lernende-demokratie.de/wir-vermitteln/*

Verfahrensanregungen zum Beteiligungskreislauf

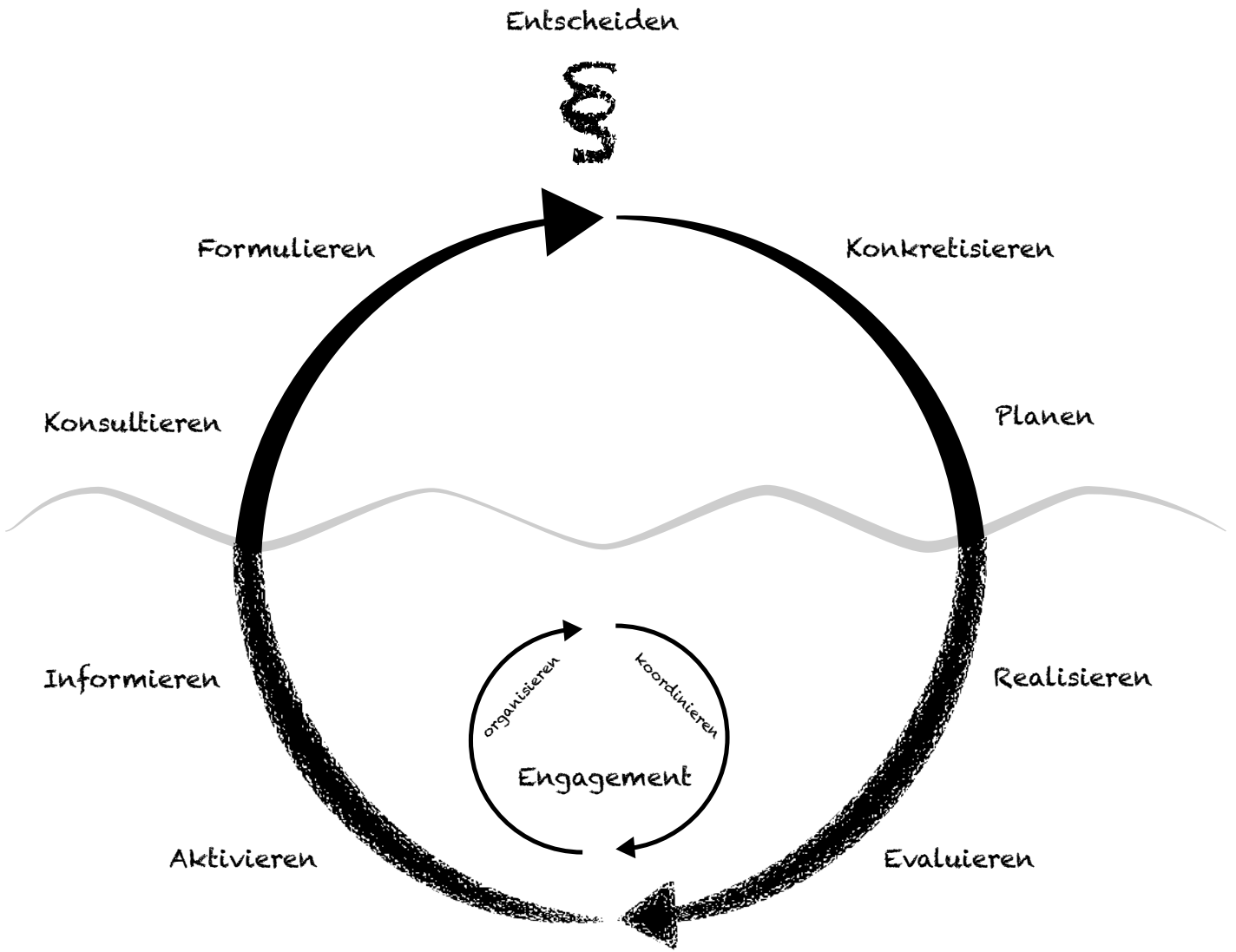
Folgende Liste gibt nur 1-2 Anregungen aus der immensen Fülle an bekannten und innovativen Methoden und Formaten, wie Bürger:innen in den politischen Problembearbeitungskreislauf eingebunden werden können. Weitere Informationen und Verweise zu weiteren Sammlungen und Links unter: https://lernende-demokratie.de/wir-vermitteln/.

1. **Aktivieren**, z. B. mittels **Aktivierender Befragung**, Anwaltsplanung (direkte Ansprache, um Meinungen zu erfassen und Beteiligung zu fördern. Einsatz: Vor Beteiligungsprozessen), Online-Petition (Unterschriftensammlung, damit sich das Parlament einem Thema widmet. Einsatz: Agenda-Setting).
2. **Informieren**, z. B. mittels **Quartierskonferenz, Stadtportal** (frühzeitige und offene Mehrkanal-Kommunikation, um Bürger:innen über Maßnahmen zu informieren. Einsatz: Beginn oder Ende von Projekten).
3. **Konsultieren**, z. B. mittels **Betroffenen-/Expertenanhörung** (Einholen von Fachwissen und Betroffenenperspektiven. Einsatz: Grundlage für Entscheidungen), Zukunftswerkstatt (gemeinsames Entwickeln von Ideen und Lösungsansätzen. Einsatz: Strategische Planung.), Design Thinking (ko-kreatives Entwickeln von Lösungen).
4. **Formulieren**, z. B. mittels **Planungszelle, Bürgerrat** (konkrete Empfehlungen durch eine repräsentative Bürgerjury. Einsatz: Bau- und Planungsprojekte), Stadtkonferez (breite Beteiligung zur Entwicklung von Zukunftsszenarien. Einsatz: Themen wie Verkehr oder Stadtentwicklung), Hausparlamente (Beratung von Abgeordneten. Einsatz: Besonders heikle Entscheidungen).
5. **Entscheiden**, z. B. mittels **Schlichtungsrunde** (Konfliktlösung durch Mediation. Einsatz: Streitfälle zwischen Anwohner:innen oder Institutionen), Bürgerentscheid (direktdemokratische Abstimmung. Einsatz: Bislang auf lokaler und Länderebene).
6. **Konkretisieren**, z. B. mittels **Bürgerhaushalt** (Aufteilung von Budgetposten. Einsatz: Finanzierung konkreter bürgerschaftlicher Projekte), **Agendabeirat** (festes intersektorales Beratungsgremium. Einsatz: Lokale Agenda 21).
7. **Planen**, z. B. mittels **Umsetzungskreis** (Anpassung von Maßnahmen an lokale Bedürfnisse. Einsatz: Großprojekte wie Bauvorhaben), Gemischtes Bürgerbüro (Beratungsstelle aus Verwaltung und Zivilgesellschaft. Einsatz: Projekte mit intersektoralen Ansätzen).
8. **Realisieren**, z. B. mittels **agilem Projekt-/Stadtteilrat** (gewählte, geloste und entsandte Vertreter:innen begleiten, moderiert, die Umsetzung in Zusammenarbeit mit der Verwaltung. Einsatz: Flurbereinigung, Stadtsanierungen, Inklusionsverbund …).
9. **Evaluieren**, z. B. mittels **Demokratiebilanz** (jährliche Überprüfung in transsektoralem Beteiligungsprozess, wie gut Stadt/Gemeinwesen sich entwickelt hat. Einsatz: Validierung von Leitbildrelevanz und Nachhaltigkeitsstrategie).
10. **Engagieren**, z. B. mittels **Engagementstelle** (gemischtes Büro für bürgerschaftliches Engagement: Einsatz: Ehrenamtsbörsen, Vereinskonferenzen), **Open-Space, Art-of-Hosting, World-Café**… (Einladen zum Selbermachen).

Canvas: Beteiligungskreislauf

©ReformAgentur

Team/Datum



vorgeschaltet

nachgeschaltet

Demokratieentwicklung: Demokratiepolitik können

Damit ein Gemeinwesen frühzeitig seine Herausforderungen erkennt, zügig gemeinsam Lösungen erarbeitet und nachhaltig Krisen meistert, braucht es Demokratiepolitik. Demokratiepolitik dient der krisenvorsorgenden Umgestaltung der gemeinsamen „Ko-Produktion von Gemeinwohl“. Sie sorgt dafür, dass uns Zuversicht erfüllt, denn wir sollten „mehr Fortschritt und Demokratie“ nicht nur wagen, sondern auch können. Demokratiepolitik sorgt also für die Voraussetzungen, damit all die anderen Politikfelder nachhaltig und robust gelingen.

Demokratiepolitik kümmert sich um:

1. die demokratischen Akteure und Institutionen (öffentliche Personalentwicklung);
2. die optimalen Prozesse und Strukturen für das Zusammenwirken (föderale Demokratieentwicklung).

Ziel ist es, eine kontinuierliche Verbesserungskultur im Sinne einer lernenden Demokratie zu etablieren, welche das subsidiäre Zusammenwirken laufend modernisiert – über Strömungen und Parteien, Milieus und Generationen, Sektoren und Ebenen hinweg. Damit das Politikfeld der Demokratiepolitik die erhofften Wirkungen entfaltet, muss es auf die politische Agenda gesetzt werden. Denn die wachsende, doppelte Klimaerhitzung (in Natur und Kultur) kann nur partizipativ und ko-kreativ, innovativ und agil gemeistert werden. Dafür steht Demokratiepolitik. **Wir kümmern uns um unsere Demokratie – gemeinsam!**

Verankerung von Demokratiepolitik in Parlamenten und Verfassung

Unsere Parlamente – als gewählte Repräsentanten des Souveräns, also uns allen – sollten die Weiterentwicklung unserer Demokratie nicht der Exekutive überlassen, sondern diese Schlüsselaufgabe bei sich ansiedeln. Für eine kontinuierliche Demokratieentwicklung (DE) braucht es darum:

1. **Satzung:** Ausarbeitung einer Demokratieentwicklungssatzung, die intersektoral erarbeitet, mandatiert und vorangebracht wird.
2. **Stelle:** Einrichtung einer am Parlament angesiedelten Demokratieentwicklungsstelle, die sich der Umsetzung widmet.
3. **Schule:** Support und Trainingsprogramme für Verwaltung und Politik, damit die Demokratieinnovationen wirksam werden.

Sprich, damit unsere Demokratien transformationsfit werden, braucht es diese Bausteine, um eine transsektorale Transformationsgestaltungs-Architektur (siehe Canvas Interventionskaskade) einer lernenden Demokratie aufzubauen.

3. 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 Flussdiagramm: Unsere 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 es gibt eine Kluft zu überwinden, die bewusst in unser politisches Modell eingebaut wurde: Wir (bzw. das Volk) sind zwar formal der Souverän (Art. 20, Abs. 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 reicht auch nicht aus. Das Gedeihen einer demokratischen Gesellschaft hängt nicht alleine davon ab, gute *Gesetze (§) zu Erlassen*, sondern braucht vielmehr Formen des gesellschaftsübergreifenden Zusammenwirkens (Ko-Produktion von Gemeinwohl).

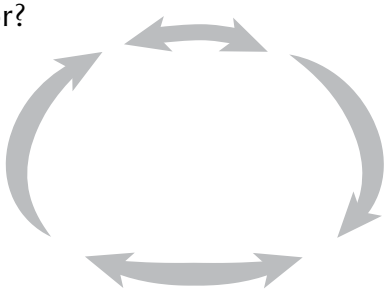
> *Wann und wie kann dieser Canvas genutzt werden? Um euer Projekt politisch relevanter zu machen und euch dort einzubringen, wo unser demokratischer Wertschöpfungsprozess Unterstützung braucht. Wie? Indem ihr diskutiert und markiert, wo in eurem Gemeinwesen Beteiligung und Zusammenarbeit gut oder schlecht gelinget:* **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 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.**

3. 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:

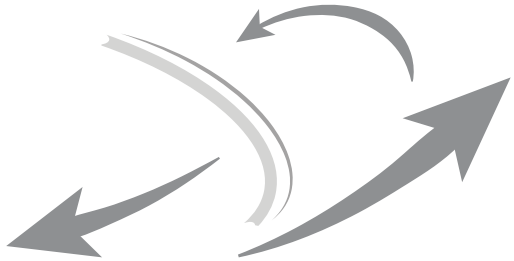
1. **Konsultieren** ⋙ *(vorgelagerte Beteiligung)*
   Wie bekommen wir unsere Anliegen auf die Agenda? Wie verschaffen wir uns Gehör?
2. **Kollaborieren** ⋙ *(nachgelagerte Beteiligung)*
   Wie erfahren wir von und werden eingebunden in die politische Umsetzung?
3. **Koordinieren** ⋙ *(verwaltungsinterne Zusammenarbeit)*
   Wie arbeiten Verwaltungseinheiten und Staatsorgane besser zusammen?
4. **Kooperieren** ⋙ *(Zusammenwirken innerhalb der Gesellschaft)*
   Wie packen wir es, ohne Staat, durch unser Engagement, selbst an?





5. **Aktivieren** ⋙ *(Einbeziehung Marginalisierter / Unterrepräsentierter)*
   Wie erreichen wir jene, die von selbst nicht kommen / können?
6. **Assistieren** ⋙ *(Einbindung von Politik-/Verwaltungsspitzen)*
   Wie gelingt die aufrichtige und verlässliche Beteiligung der Mächtigen?
7. **Inkorporieren** ⋙ *(Einbeziehung der Wirkmächtigen in Wirtschaft, Medien und Gesellschaft)*
   So wie bei *6. Assistieren*, nur bezogen auf die Mächtigen in der Gesellschaft!

8. **Föderalisieren** ⋙ *(vertikales Zusammenspiel regeln)*
   Wie arbeiten die politischen Ebenen über Grenzen hinweg besser zusammen?
9. **Projizieren** ⋙ *(Generationenübergreifende Weitsicht)*
   Wie holen wir die Zukunft in unsere heutigen Entscheidungen?
10. **Reflektieren** ⋙ *(Tradition und Heimat im Blick)*
    Wie gehen wir achtsam mit der Vergangenheit um und lernen aus dieser?
11. **Digitalisieren** ⋙ *(Gestalten von Digitalisierung)*
    Wie nutzen wir digitale Möglichkeiten so, dass sie zum Segen werden?

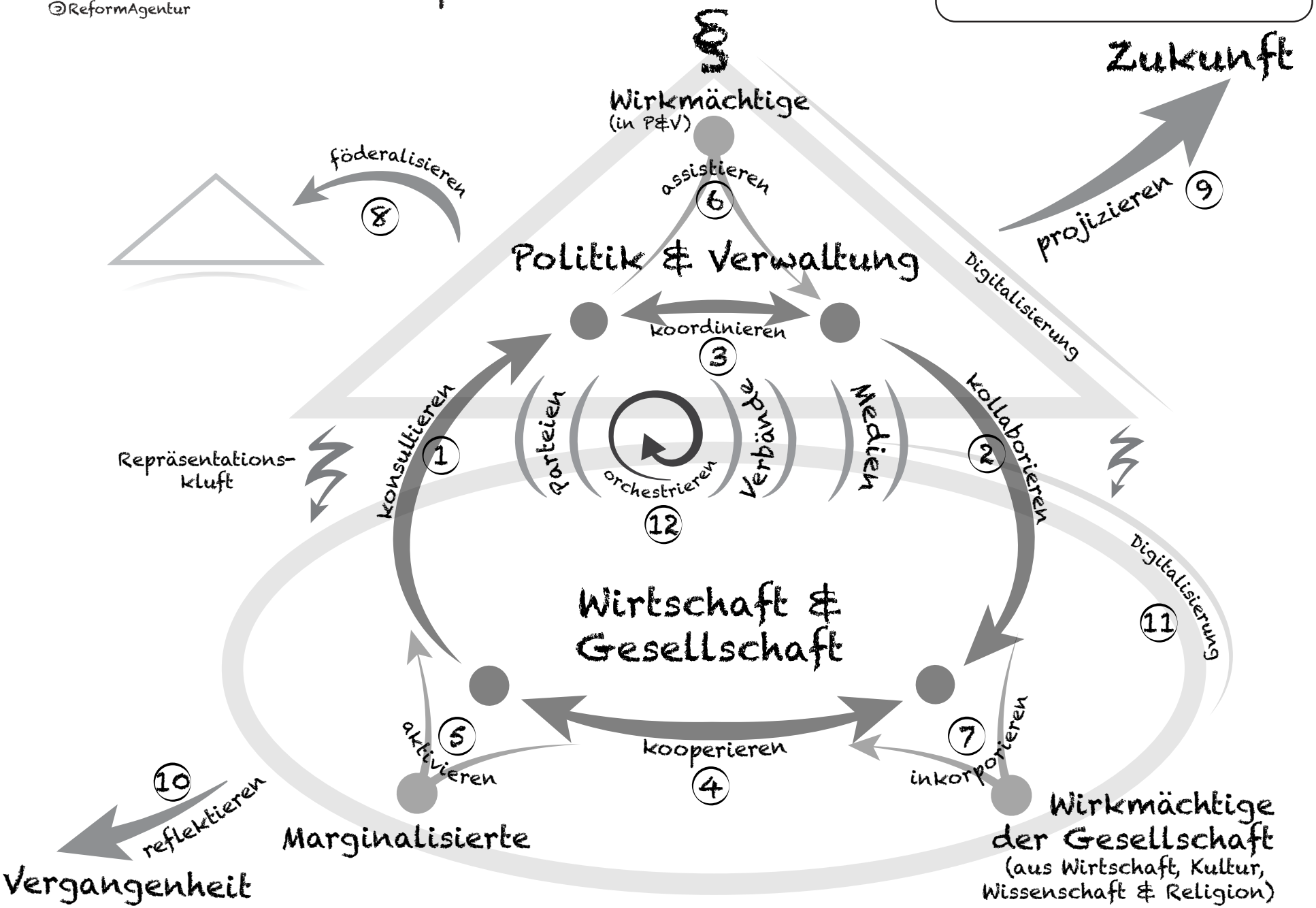


12. **Orchestrieren** ⋙ *(Entwicklung und Gesamtkoordination)*
    Wie wird das Zusammenspiel all dieser Schnittstellen gepflegt und verbessert?

Canvas: Demokratiepolitik

©ReformAgentur

Team/Datum



VI Transformation

Transformation ist der Schlüssel zu einer zukunftsfähigen Welt. Sie beginnt dort, wo herkömmliche Mittel nicht mehr ausreichen, um Krisen zu bewältigen. Ohne Krise kein Transformationsbedarf – Wandel entsteht, wenn das Bestehende nicht mehr trägt. Transformation bedeutet, Strukturen und Prozesse grundlegend neu zu denken. Sie geht über Reformen hinaus, weil sie nicht nur verbessert, sondern neu gestaltet. Wandel wird notwendig, wenn bisherige Lösungen nicht mehr greifen und neue Wege gefunden werden müssen, um zukunftsfähig zu bleiben.

Die Polykrise macht Transformationsentwicklung unabdingbar

Erst wegen des zunehmenden Versagens bei der Bewältigung der Krisen braucht es die große Transformation. Jede Transformation hat ihren Ursprung in einer Krise. Solange bestehende Methoden ausreichen, bleibt es bei Anpassungen. Erst wenn Strukturen und Prozesse dauerhaft überfordert sind, entsteht echter Transformationsbedarf. Dieser Schritt geht über die bloße Reaktion hinaus und schafft aktiv neue Handlungsmöglichkeiten. Krisen sind dabei keine Hindernisse, sondern Ausgangspunkte für tiefgreifenden Wandel.

Die Transformationsentwicklung wird durch zwei Ansätze geprägt:

- **Krisen-Governance:** Entwickelt aus der Corona-Pandemie 2020, zielt sie darauf ab, bestehende Systeme zu stabilisieren und auf akute Krisen zu reagieren.
- **Transformations-Governance:** Geht darüber hinaus. Sie strebt an, Strukturen und Prozesse so zu verändern, dass Krisen gar nicht erst entstehen. Der Fokus liegt auf Fitness statt nur Resilienz. Dieser Prozess erfordert nicht nur individuelle Anpassung, sondern eine umfassende Zusammenarbeit und das Verlassen bekannter Wege.

Transformation erfordert, dass wir als Individuen, Organisationen und Gesellschaften über unsere bisherigen Grenzen hinausdenken und kooperieren. Der Schwerpunkt Transformation zeigt auf, wie wir aus Krisen lernen und sie als Katalysator für tiefgreifenden Wandel nutzen können. Durch umfassende Zusammenarbeit und die Veränderung unserer Vorgehensweisen schaffen wir den Übergang von bloßer Resilienz hin zu echter Zukunftsfähigkeit.

Krisengovernance

In der Krise zeigen wir unser wahres Gesicht und müssen beweisen, was in uns steckt! Staat und Führung zeigen dann z. B. ihr autoritäres Gesicht: Sie gebieten und verbieten. Dieser Weg zeugt von Misstrauen gegenüber der Bevölkerung - er entmündigt und kontrolliert, anstatt Verantwortung und Einsatz freizusetzen. Es ist fraglich, ob solch eine kontrollierende und kommandierende Interventionshaltung wirklich der angemessenste Führungs- und Regierungsstil ist, um unsere Krisen nachhaltig zu meistern.

Vom Eindämmen zum Meistern von Krisen

Wie könnte es gelingen, dass gerade in Krisen Menschen und Organisationen in einem Gemeinwesen ihr Bestes geben? Können wir eine Krise derart angehen, dass wir danach 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?

Eine Krise beginnt, wenn wir (als Person, Organisation oder Nation) jenseits unserer Komfortzone segeln müssen, wenn gewohnte Routinen und verfügbare 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.

Von Management zu Governance von Krisen

Während Management (von lat. handhaben) versucht eine Krise in den Griff zu bekommen, versucht Governance (von lat. gubernare; das Steuern eines Schiffes) durch eine Krise hindurch zu navigieren. Governance ist Führungskunst unter widrigen Umständen.

Genau darum dreht sich Krisengovernance: Wie können wir massive und bedrohliche Herausforderungen jenseits der etablierten Wege, Regeln und Instrumente angehen? Krisengovernance 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 proaktiven und aus einem direktiven in einen ko-kreativen Modus des Zusammenwirkens – über Grenzen, Sektoren, Kulturen und Milieus hinweg – zu gehen.

1. 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)*

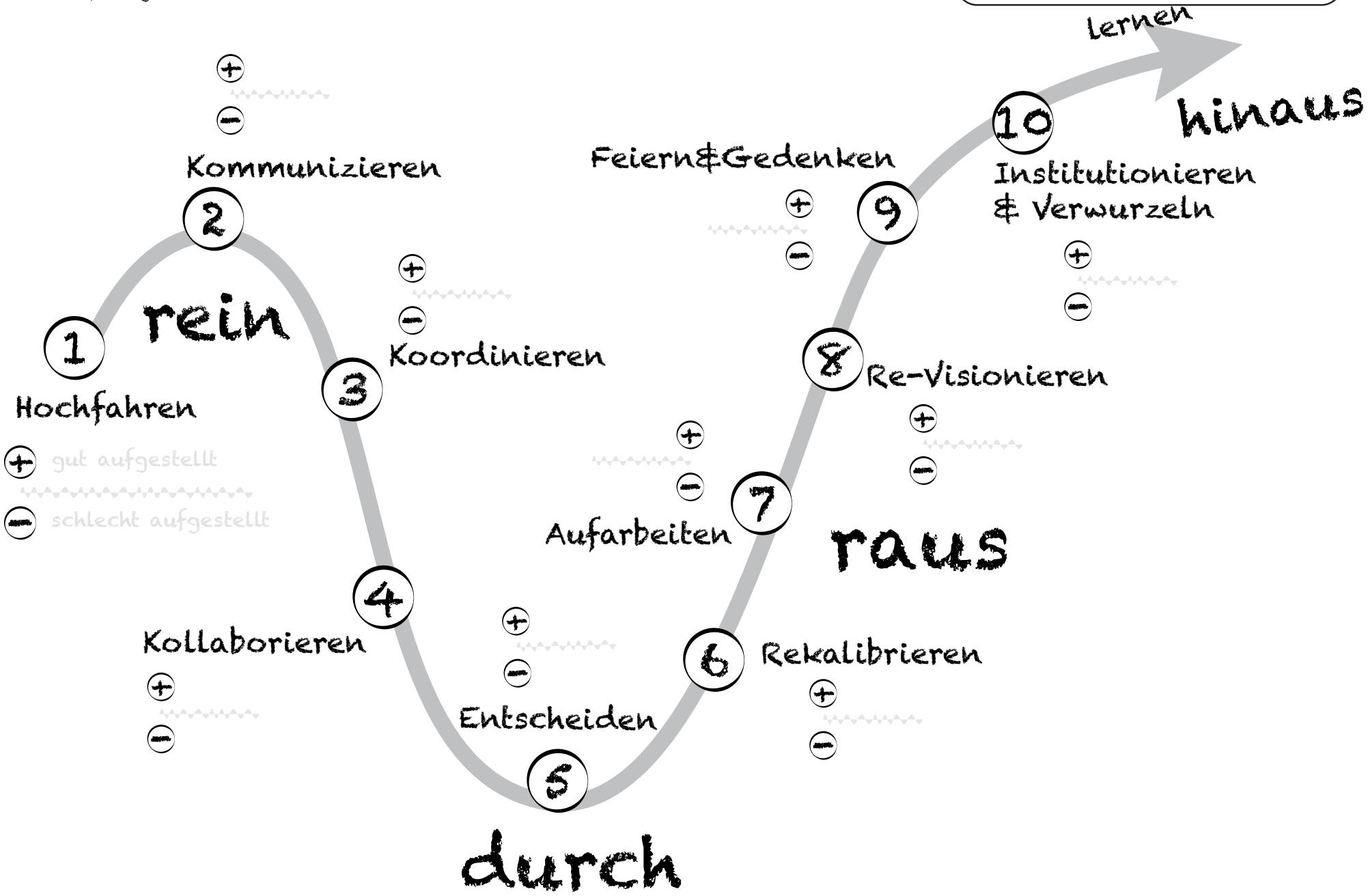
10. **Nachhaltiges Institutionalisieren:** *Wie stellen wir sicher, dass wir dauerhaft krisenresilient werden + bleiben?*

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 **https://lernende-demokratie.de/krisen-governance/**

Canvas: Krisengovernance-Kurve

©ReformAgentur

Team/Datum



Von Krisen-Resilienz zu Transformations-Fitness

Wer aus dem Krisenmodus herauskommen will, der muss Resilienz entwickeln und Fitness aufbauen. Denn wer fit ist, rutscht nicht so schnell in eine Krise und kommt schneller und heiler heraus. Transformationsfit zu sein, ist darum die beste Krisenvorbeugung.

Transformation bedeutet eine gute Zukunft anzustreben, aber auch anzuerkennen, dass dies mit den bestehenden Regeln nicht gelingen wird. Transformation ist also mehr als Wandel – sie ist ein grundlegender Umbau, der uns auf neue Herausforderungen vorbereitet.

Zentrale Prinzipien der Transformation

1. **Rekonstituierung:** Eine Organisation oder Gesellschaft muss ihre Verfassung – ihre grundlegenden Regeln und Werte – an die Zukunft anpassen. Transformation gelingt nur, wenn wir die Strukturen, die uns prägen, aktiv neu gestalten.
2. **Lernende Organisation:** Transformation ist kein einmaliger Akt, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Dieser Ansatz fördert nachhaltigen Fortschritt und Freude an der Erneuerung, indem er die Form laufend an die sich wandelnden Erfordernisse anpasst.

Die **Metamorphose** einer Raupe zum Schmetterling verdeutlicht den Kern der Transformation. Das Wesen bleibt, doch die Form verändert sich radikal. In der Phase der Verpuppung lösen sich alte Strukturen auf und schaffen Platz für Neues. So entsteht aus Altem die Leichtigkeit und Schönheit des Neuen. Indem wir Strukturen umgestalten, legen wir die Basis für eine nachhaltige Zukunft.

Transformation als Exodus-Geschichte

Transformation wird notwendig, wenn Reformen nicht mehr ausreichen und grundlegende Veränderungen gebraucht werden. Der Exodus-Mythos bietet hier ein starkes Bild: Der Weg von der Knechtschaft zur Freiheit führt durch die Wüste, eine Phase des Umbaus und der Rekodierung, in der neue Strukturen geschaffen werden. Diese Phase ist unverzichtbar, um sicherzustellen, dass die erarbeitete Zukunft nicht nur erreicht, sondern auch dauerhaft bewahrt wird.

Folgend darum zwei Canvase, die aufeinander aufbauen und deren Dramaturgie auf der Exodus-Geschichte basiert:

1. **Canvas Trasformationsgeschichte:** Dient dem Herausarbeiten, wo die eigentlichen Transformationsherausforderungen liegen.
2. **Canvas Transformationsaufgaben:** Hilft zu erkennen, wie diese Umwandlung und Umformung angegangen werden kann.

2. Canvas I: Transformationsgeschichte

Der Canvas „Transformationsgeschichte“ wurde entwickelt, um die eigentlichen Herausforderungen von Transformation anschaulich zu machen. Er führt uns durch die wesentlichen Phasen jeder Transformation: von der Herkunft über die Bewährung bis hin zur Erfüllung und schließlich zur Sendung. Er orientiert sich am Exodus-Mythos, der seit 3000 Jahren die monotheistischen Religionen und die Moderne geprägt hat: Wir alle haben das Recht, aus dem Schlechten ins Gute Leben zu kommen. Doch wie?

- **Raus aus der Knechtschaft (Herkunft und Aufbruch):** Transformation beginnt mit dem Eingestehen, dass es so nicht weitergehen kann; dass wir und zukünftige Generationen etwas Besseres verdient haben. Doch warum brechen wir dennoch meist nicht auf? Weil jedes Schlechte auch etwas Gutes hat (Fleischtöpfe). Uns ambitionierte Großprojekte binden (Pyramiden) oder scheinbar unüberwindliche Hindernisse sich vor uns auftun? Kurz: Warum sollten wir aufbrechen? Wohin? Was hindert uns?
- **Der Weg durch die Wüste (Bewährung und Erneuerung):** Die Phase der Bewährung – symbolisiert durch die Wüste – zeigt die Prüfungen, die jeder Übergang mit sich bringt. Sie ist eine Zeit der Entbehrung, der Orientierungslosigkeit, aber auch der Reflexion. Hier wird sichtbar, was wirklich wichtig ist und wo wir uns selbst im Weg stehen. Es ist auch die Zeit, erste Grundlagen für die Zukunft zu schaffen – neue Spielregeln, die uns leiten, wenn wir das „verheißene Land“ erreichen. Kurz: Wo müssen wir durch? Wie nutzen wir den Weg bereits für das Erkunden und Erproben der neuen Ordnung?
- **Sesshaft werden in der Zukunft (Erfüllung und Sendung):** Es gibt keine unbeschriebene Zukunft. Jeder Neuanfang ist bereits belastet: Es warten Widerstände, Interessen und Gewohnheiten. Wie schaffen wir dennoch, dass sich das Neue durchsetzen und entfalten kann? Dass sich die Hoffnungen erfüllen – für alle und nicht nur wieder für die Mächtigen? Und wie schaffen wir es, dass der Aufbruch sich laufend erneuert – weiter lernt und sich weiterentwickelt? Um schließlich diese Einsichten und Erfindungen nicht für sich zu behalten, sondern zu teilen. Kurz: Transformation ist kein abgeschlossener Zustand, sondern ein fortlaufender Erneuerungsprozess, der wächst, wenn er geteilt und weitergegeben wird.

Die Symbole könnt ihr weiter selbst ausdeuten und mit Bezug zu eurer Transformationsgeschichte füllen. Als sogenannte analoge Methode geht es nicht um die genaue Übertragung. Nutzt diese Reisekarte, um euch zu fragen: Was fällt uns in unserem Bestreben, die unzufriedenstellende Gegenwart in eine wirklich nachhaltig bessere zu transformieren, dazu ein?

2. Canvas I: Transformationgeschichte

Ergänzend zu dieser Grunddramaturgie weitere Analogieangeboten aus dem Exodus Mythos. Auf S. 70/71 auch als Kärtchen zum Ausschneiden, als Hilfestellung beim Übertragen, welches Symbol in eurer Realität was sein könnte:

Phase 1: Aufbruch (aus der Knechtschaft) - Innehalten und sich bereit machen aufzubrechen aus dem:

- **Not & Leiden:** Was raubt uns die Energie (“Pyramiden”), plagt (“Plagen“) und hält (“Fleischtopf”) uns?
- **Widerstand & Unterstützung:** *Welche Macht blockiert (“Pharao“), und welche Überzeugungsarbeit ist nötig (“Prophet”)?*
- **Aufbruch & Hindernis:** *Aufbruchsvorbereitung („Passa“)? Erstes Hindernis („Schilfmeer“) und mögliches Wunder ?*

Phase 2: Bewährung (durch die Wüste) - Die Übergangskrise bewältigen und sich auf dem Weg bewähren und erneuern:

- **Durststrecke & Versorgung:** *Was gibt Orientierung (“Wüste“) und nährt / erfrischt uns da (“Manna“, “Quellwunder“)?*
- **Prüfungen & Versuchungen:** *Murren („Harderwasser“) und Rebellion („Tanz ums Goldene Kalb“), da es lange dauert?*
- **Scouting & Generationenwechsel:** *Wie finden wir den Weg (“Kundschafter”? und verjüngen uns („40 Jahre“) ?*

Phase 3: Erfüllung (ins verheißene Landes) - Die neue Ordnung mit Leben füllen, verteidigen und weiterentwickeln:

- **Grenzüberschreitung & Konflikte:** *Welche Grenze (“Jordan“) und Widerstände (“Festung“) müssen wir überwinden?*
- **Inbesitznehmen:** *Wie setzen wir die neue Ordnung durch und welche Machtkämpfen müssen wir uns stellen?*
- **Rollen & Aufteilung:** *Wie wollen wir uns in Zukunft selbst führen (“Versammlung”)? Wie teilen wir Ressourcen auf und verhindern Machtakkumulation zu vermeiden? (Ver-/ Zuteilung des Landes)*

Joker: Zusätzliche Erkenntnisse hervorlocken

Um zu den eigentlichen Knackpunkten zu kommen, helfen Zusatz-Joker, wie z. B.: Ein Sandsturm kommt, was macht ihr? Ihr findet ein Nachschublager, was wären solche unerwartete Ressourcen? Eine Fata Morgana gaukelt euch was vor? Was? Wie geht ihr mit dieser (Ent-)Täuschung um? Bis zu fantastischen Jokern wie: Ihr findet eine Wunderlampe: Ihr habt drei Wünsche frei.

Der Canvas Transformationsgeschichte bietet eine symbolische Struktur, um das Eigentliche eines Transformationsprozesses zu entdecken. Nutzt ihn frei und unbefangen, um Orientierung und Inspiration für eure Transformationsprojekte zu gewinnen!

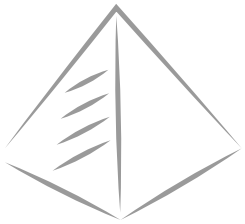
Canvas: Transformationsgeschichte

©ReformAgentur

Team/Datum

Aufbruch

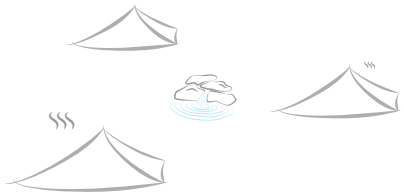


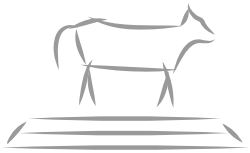




Herkunft

Bewährung



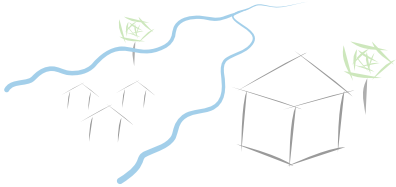


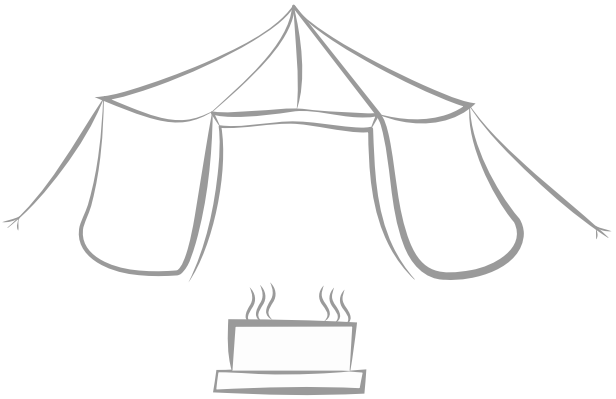


Erneuerung

Erfüllung







Sendung

3. Canvas II: Transformationsaufgaben

Der Canvas „Transformationsaufgaben“ baut auf der Vorarbeit mit dem Canvas „Transformationsgeschichte“ auf. Aus den dort erkannten Herausforderungen identifiziert ihr damit die nötigen Aufgaben eurer Transformationsgovernance: Wo müssen Prioritäten gesetzt werden und wie kann die Transformation Schritt für Schritt angegangen werden? Überlegt, wie ihr dies tun könnt:

Reaktualisieren: Woraus zieht ihr Kraft und Zuversicht? Wie könntet ihr euch auf eure Werte und DNA besinnen?

1. **Reflektieren:** Was bindet und hält uns? Wie können wir dies erkennen und uns davon lösen?
2. **Refokussieren:** Hinterfragt eure laufenden Projekte und Verpflichtungen. Wie können wir uns von diesen lösen?
3. **Refolutionieren:** Welche Machtstrukturen blockieren? Wie können wir diese abschütteln, umwandeln, eingrenzen?

Reformieren: Wie können wir das Hindernis, das sich uns beim Aufbruch entgegenstellt, durchschreiten?

4. **Rekonstituieren:** In der Zeit des Übergangs: Wie können wir anfangen, unsere Haltungen und Handlungen umzuformen?
5. **Reorientieren:** Was brauchen wir, um dranzubleiben? Wie orientieren und versorgen wir uns in der Übergangsphase?
6. **Repersonalisieren:** Sind wir richtig aufgestellt? Wie erneuern wir uns und klären Rollen und Verantwortungen?
7. **Recodieren:** Wie können wir klare „Do’s“ und „Dont’s“, die den Wandel verkörpern und leiten, gemeinsam erarbeiten, diskutieren, überprüfen und festlegen? Wie können wir den Versuchungen der Krise und der Vergangenheit widerstehen?

Rekonstitutionalisieren: Was steht dem Neustart entgegen? Wie kann der Übergang in die neue Verfassung bekräftigt werden?

8. **Redistribuieren:** Wie können alle fair an der neuen Ordnung teilhaben? Wie verhindern wir toxische Macht?
9. **Regenerieren:** Was brauchen wir für’s Ankommen? Wie können wir das Erneuerte erfahrbar machen und genießen?
10. **Revalidieren:** Wie überprüfen und erneuern wir regelmäßig unsere neue Verfassung und lernen daraus, besser zu werden?

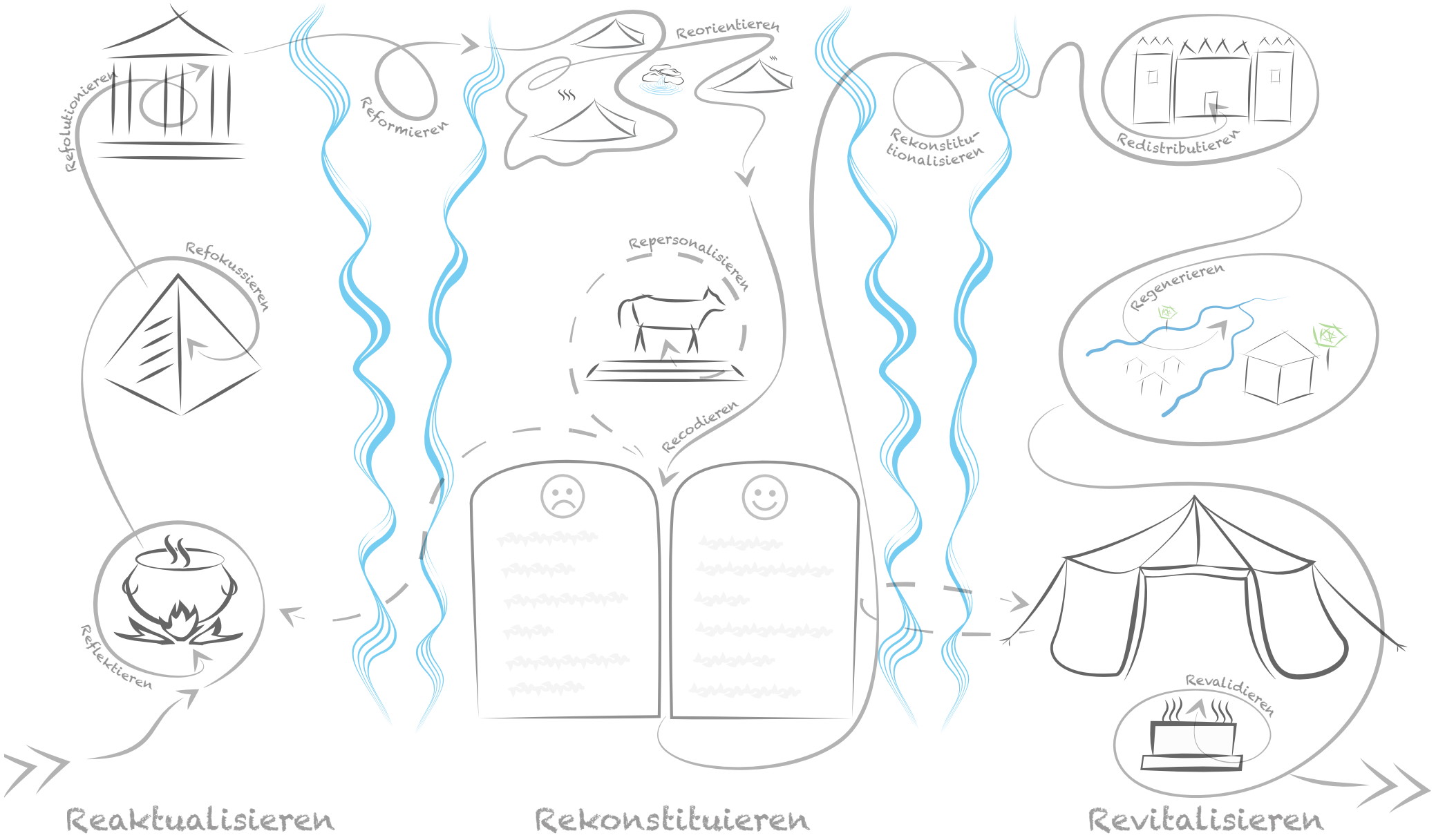
Revitalisieren: Welche Rituale der Regeneration stärken die sich laufend erneuernde Transformation? Und wie feiern wir diese?

Auch hier gibt es wieder Analogieangebote, die ihr nach und nach ins Spiel bringen könnt. Lasst euch Zeit. Im Mythos dauerte der Exodus 40 Jahre, und das Ankommen und Annehmen geht bis heute. Lasst uns darum aus diesem Urmythos des Aufbruchs in eine gute neue Ordnung lernen: Wie können wir den Erneuerungsprozess am Leben halten, so dass wir gerne lernen? Denn es geht nicht darum, besser zu werden, sondern es besser zu machen.

Canvas: Transformationsaufgaben

©ReformAgentur

Team/Datum



Joker-Karten I: Analogieangebote*

Canvas: Transformationsgeschichte

* Lasst euch nicht irritieren. Denn auch wenn folgende Begriffe sich auf den religiös aufgeladenen Exodus-Mythos beziehen, so enthalten sie einen ewigen Kern: Im Sinne von “Mythen verschwinden nicht, es ändern sich nur die Namen” (Roland Barthes: “Mythologies”, 1957). D.h. Mythen bleiben auch in der modernen Gesellschaft weiter gültig, sie ändern lediglich ihre Erscheinungsform.

Phase 1 Aufbruch	Aufbruchs-schmerzem	Widerstand	Hindernis
Not/Leiden	Überzeugungs-arbeit	Aufbruch/ -ritual	Wunder
Phase 2 Bewährung	Generationen-wechsel	Versuchungen	Orientierungs-hilfe
Durststrecke	Prüfungen	Versorgung	Scouting
Phase 3 Erfüllung	Inbesitz-nehmen	Rollenklärung	Versammlung
Grenz-überschreitung	Besitzstands-konflikte	Aufteilung	

Joker-Karten II: Analogieangebote

Canvas: Transformationsaufgaben

Phase 1 **Reaktualisieren**	Offenbarung	Ämter	10 Gebote
Neues Betriebssystem	Richter	Gesetzes-tafeln	Feiern und Feste
Phase 2 **Rekonstituieren**	alle 50 Jahre Gleichverteilen	Stiftshütte vs. Tempel	Feiertage
Halljahr	12 Stämme	temporäre Richter vs. Königsgeschlechter	
Phase 3 **Revitalisieren**	Bus- und Bettag	Zusammenkommen an heiligen Orten	Retreats-/ Visionen
alle 40 Jahre Abfall, Krise, Besinnung, Befreiung	Festzyklen „heilige Zeiten"	Berg Sinai	Propheten

VII Selbst

Der/Die Wichtigste kommt zum Schluss

Das Transformationsfeld der Selbstentwicklung bildet den Abschluss des Entwicklungs-Canvas-Teils des Toolbooks – bewusst gewählt, denn Selbsttransformation ist eine Voraussetzung für jeden Wandel. Doch warum steht dieses Thema am Ende? Beginnen nicht alle Veränderungen bei einem selbst, getreu dem Motto: „Be the change you want to see in the world"?

Das Toolbook folgt einer anderen Logik: Transformation soll niedrigschwellig beginnen. Es ermutigt, einfach loszulegen – mit Ideen, Projekten und Organisationen. Der Fokus liegt darauf, etwas zu tun, statt sich ausschließlich auf die eigene Veränderung zu konzentrieren.

Du bist die wichtigste Intervention.

Kein Tool und keine Technik ist so wirksam wie Du selbst (wenn Du Dir treu bleibst und verkörperst, um was es wirklich, wirklich geht). Doch wie sollte dies gehen, wenn Transformation ja gerade heißt, dass sich alles am Verändern, ja Verflüssigen ist? Verschwimmt da nicht auch meine Rolle, gar mein ich? Wie kann ich da noch wissen, wo und wie ich mich angemessen einbringen kann? Indem wir uns selbst besser erkennen und verorten in diesem Fluidum. Dadurch, dass wir den Zeit-Raum erkunden, der uns prägt und den wir prägen wollen (Canvas Selbstentfaltungskompass). Und indem wir uns den Konflikten stellen, die sich zwischen mir (und meinen Werten) und den äußeren Entwicklungen (und daraus ergebenden Dilemmata) ergeben (Canvas Validierungsspirale). Selbstentwicklung ist daher ein fortlaufender Prozess, damit wir achtsam mit den Spannungen in, zwischen und um uns umgehen.

A fool with a tool is still a fool

Diese Phase bietet Raum, sich aktiv mit den eigenen Grundwerten, Haltungen und Handlungen auseinanderzusetzen. Sie hebt hervor, dass Werkzeuge allein keinen Wandel schaffen, genauso wie eine Geige noch keinen Virtuosen macht. Doch ohne passende Werkzeuge sind selbst Meister ihrer Kunst begrenzt. Gerade am Ende eines Toolbooks kann darum nicht genug betont werden, dass der Glaube an Tools verheerend ist – weder zum Guten noch zum Schlechten. Die einen erhoffen sich Zauberkräfte davon, die anderen verteufeln sinnvolle Neuerungen. Dabei ist ein Werkzeug ein Werk-Zeug. Also ein Ding, das hilft, ein Werk zu vollbringen. Es ist weder gut noch böse an sich, aber es kann gut oder schlecht angewandt werden. Die Verantwortung liegt bei einem selbst. Stelle dich dieser! Erkunde Dich selbst – denn Du kannst mehr als jedes Tool. Traue dir weiter zu, der Wandel zu sein, den zu gestalten willst … trotz alledem!

Selbstentwicklung als Selbstentfaltung

Erkenne Dich nicht nur selbst, sondern entfalte, erprobe Dich.

Keiner kann sich selbst erkennen, wenn er/sie sich nicht erlebt beim Wagen und Zagen, Schaffen und Scheitern. Das menschliche Sein ist prozedural: Wir sind nicht, wir werden durch das, was wir (mit anderen) tun und erleben. Was uns als Menschen ausmacht, ist die Fähigkeit zur Imagination und Konstruktion: Wir können uns erinnern (Vergangenheit) und vorstellen, wünschen, planen, wie etwas werden sollte (Zukunft). Wir versuchen darum laufend, diese Kluft zwischen Ist und Soll zu schließen, indem wir uns Prozeduren ausdenken – also Vorgehensweisen und Techniken, wie wir die Zukunft so hinbekommen, wie wir sie uns erhoffen.

Transformation setzt hier an: Indem wir diese prozedurale Potenz gemeinsam erschließen und einsetzen … doch dazu müssen wir uns dieser bewusst sein und erkennen, wo wir ansetzen können (und wo nicht)

Transformative Wertschöpfung durch transformierende Wertschätzung

Wir Menschen sind weder Einzel- noch Passivwesen. Wir entfalten uns, wenn wir mit anderen etwas Gutes schaffen – ko-kreativ sind. Das ist die Quelle von Glück: Gutes gut tun (siehe Canvas Organisationsdynamik: Wertvolles auf wertschätzende Weise schaffen).

Selbstentwicklung ist nicht nur ein persönlicher Prozess – sie betrifft auch Teams, Organisationen und Staaten. Denn nicht nur Menschen haben ein Selbst, auch von uns geschaffene soziale Systeme wie Projekte und Gemeinwesen haben eine “DNA”, die sie prägt und die mensch kennen muss, will mensch sie/sich verändern. Diese Canvases können darum auch auf Organisationen übertragen werden.

Wer etwas transformieren will, der beginne bei sich selbst (als Mensch oder Organisation). Die Canvases dieser Phase bieten praktische Ansätze sowohl für die individuelle Selbstentwicklung als auch für die gemeinsame Werteentwicklung:

- **Selbstentfaltungskompass:** Dieser Canvas hilft, die eigene Rolle und Verantwortung zu erkennen. Er zeigt, wie wir uns in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, inmitten menschlicher und dinglicher Kontexte, positionieren und bewegen können. Er unterstützt, sich über die eigene Identität sowie Gestaltungswünsche und -möglichkeiten klarzuwerden.
- **Validierungsspirale:** Dieser Canvas dient der Bemessung von ethischen Dilemmata, um Konflikte und innere Spannungen zu adressieren und bearbeitbar zu machen. Er führt schrittweise durch Reflexionen der De-/Eskalationen, um Lösungen zu entwickeln, die sowohl individuelle als auch größere gesellschaftliche Agenden berücksichtigen.

1. Canvas: Selbstentfaltungskompass

Der Selbstentfaltungskompass ist ein Canvas, der zentrale Aspekte von Selbstentwicklung und Verantwortung im zeiträumlichen Kontext visualisiert. Er verbindet Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft mit den sozialen und dinglichen Dimensionen, die uns umgeben, und bietet so eine Orientierung für persönliche oder organisatorische Weiterentwicklung.

Im Zentrum steht die individuelle Person oder Organisation. Von hier aus breiten sich Einflüsse und Gestaltungsmöglichkeiten aus:

Zeit (vertikale Achse):

- **Vergangenheit (unten):** Was hat uns geprägt? Welche Erfahrungen und Missionen leiten uns?
- **Zukunft (oben):** Welche Visionen und Ziele haben wir? Was ist unser Nah- und Fernhorizont?

Raum (horizontale Achse):

- **Umwelt (links):** Was sind unsere natürlichen, technischen und finanziellen Ressourcen? Was fehlt uns?
- **Umfeld (rechts):** Wer steht uns nahe, wer fordert uns heraus? Was prägt unsere sozialen Beziehungen?

Hinzu kommen **drei Horizonte (Kreise):**

1. **Intra / Nahbereich:** Unmittelbar zugängliche Ressourcen und nahestehende Beziehungen.
2. **Extra / Zwischenbereich:** Potenzial, das wir erschließen können.
3. **Inter / Ferner Horizont:** Weit entfernt, außerhalb unserer Einflussmöglichkeiten, uns sogar noch unbekannt.

Überlege, was aus der Vergangenheit gelernt werden kann und welche Ziele realistisch sind. Markiere auf der **linken Seite** materielle Ressourcen (z. B. Natur, Technik, Finanzen) und auf der **rechten Seite** zwischenmenschliche Faktoren (z. B. Gemeinschaft, Gesellschaft). Nutze **Farbcodes** (z. B. grün für Stärken, rot für Schwächen), um den Status quo zu bewerten.

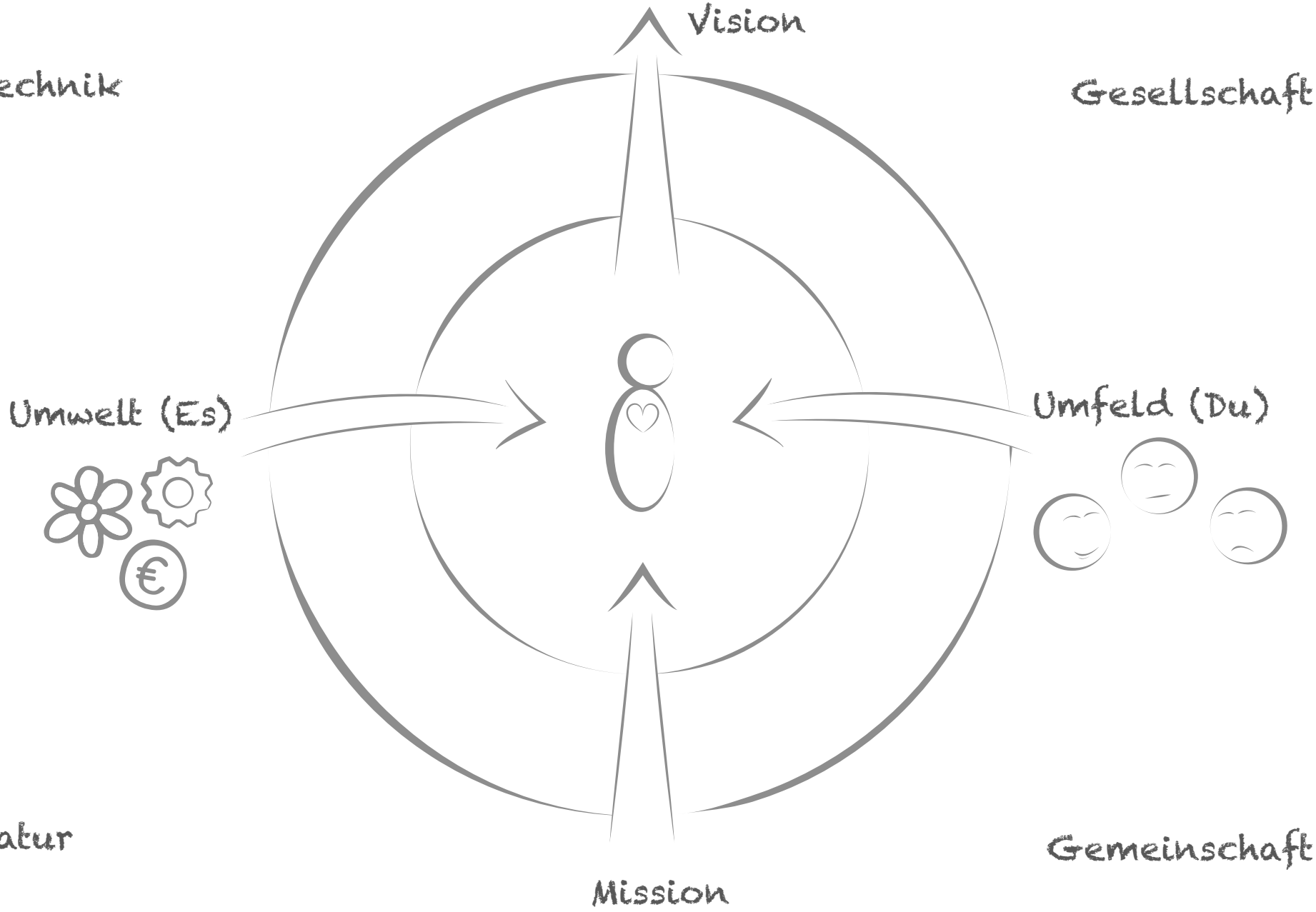
Der Kompass hilft, Verantwortung zu erkennen – gegenüber der Vergangenheit, der Zukunft, der Umwelt und der Gemeinschaft. Er zeigt blinde Flecken auf und unterstützt dich dabei, nachhaltig und bewusst zu handeln.

Entwickelt wurde er, um insbesondere im persönlichen Coaching Grenzen und Chancen seiner eigenen Biographie aufzuzeigen und in spezifische Handlungsoptionen zu übersetzen. Zugleich kann er auch zur umfassenden Interventions- und Sozialraumanalyse eines Projektes genutzt werden – inkl. Machtgefüge, Einflussgrößen und Kartierung kontextspezifischer Entwicklungsfelder.

Canvas: Selbstentfaltungskompass

©ReformAgentur

Team/Datum



2. Canvas: Validierungs-Spirale

Die Validierungs-Spirale bietet einen klaren Rahmen, um Entscheidungen und Prozesse auf ihre Stimmigkeit und Integrität zu überprüfen. Sie umfasst 10 Schritte, die sich in drei Phasen gliedern:

Persönliche Reflexion *(Modus 1-3)*

1. **Achtsames Wahrnehmen:** Halte inne, reflektiere und prüfe, ob dein Handeln mit deinen Werten übereinstimmt.
2. **Vertraute einbeziehen:** Besprich deine Gedanken mit einer nahestehenden Person.
3. **Mentor oder Coach konsultieren:** Hole Rat von einer erfahrenen, vertrauenswürdigen Person.

Kollektive Überprüfung *(Modus 4-6)*

4. **Kollegiales Coaching:** Diskutiere deine Überlegungen im beruflichen Kontext.
5. **Vorgesetzte einbeziehen:** Teile deine Perspektive mit einer Führungskraft.
6. **Gremien nutzen:** Trage das Thema in ein internes Forum, etwa ein Compliance-Team.

Öffentliche Eskalation *(Modus 7-10)*

7. **Öffentliche Diskussion:** Präsentiere deine Überlegungen in einer offenen Runde.
8. **Formale Prozesse anstoßen:** Bringe das Thema in öffentliche Gremien, wie Bürgerversammlungen.
9. **Politische Entscheidungen vorbereiten:** Eskaliere das Thema in Entscheidungsgremien, wie Stadträte oder Parlamente.
10. **Kollektive Beschlussfassung:** Bringe die Fragestellung vor ein Gericht oder einen politischen Prozess.

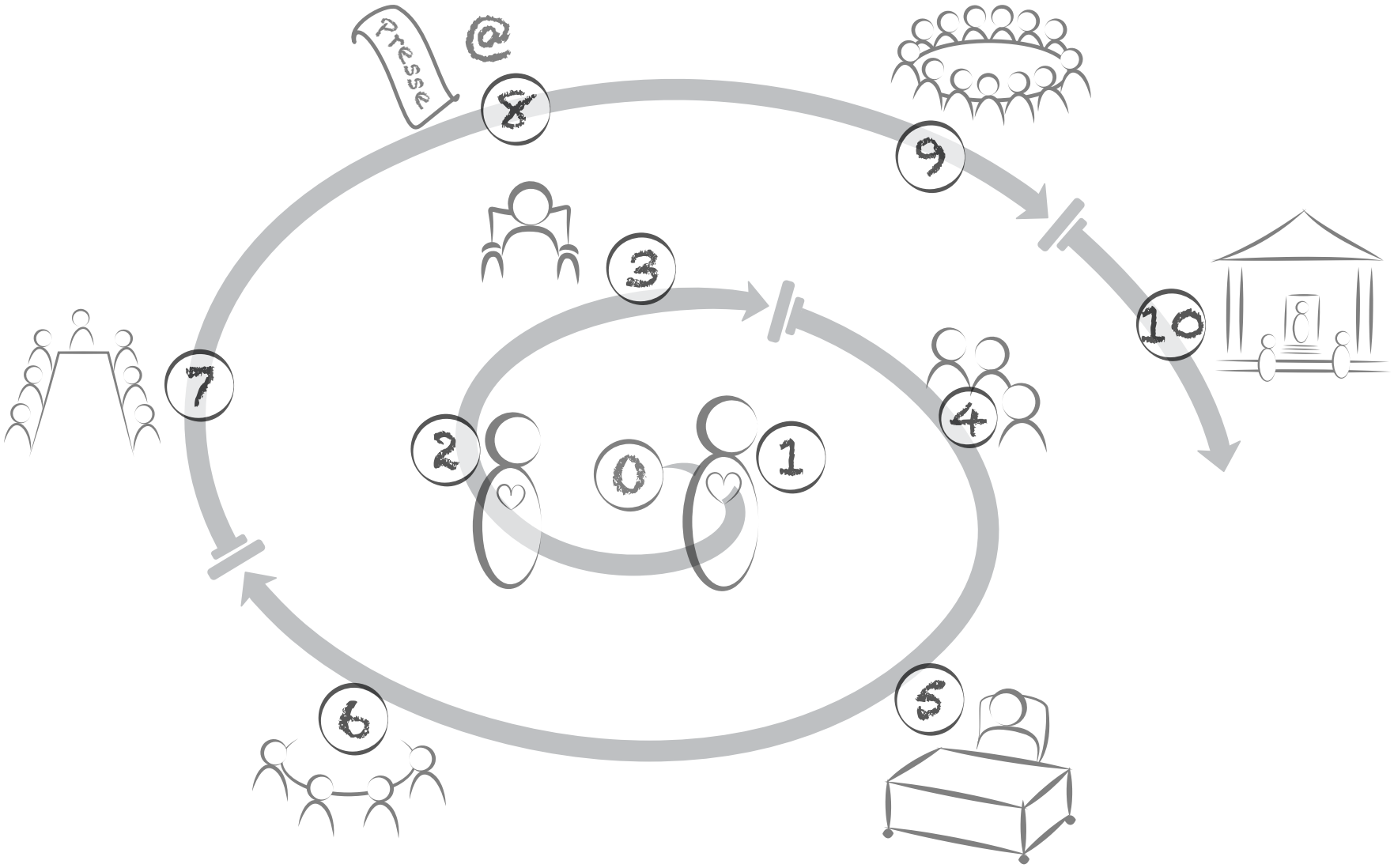
Diese Spirale ist ein Werkzeug zur stufenweisen Reflexion – von der individuellen Ebene bis hin zur öffentlichen Diskussion. Sie hilft Führungskräften, Entscheidungen fundiert und transparent zu treffen, indem sie persönliche Werte mit kollektiven und politischen Dynamiken verknüpfen.

Wie bei jedem Canvas gilt: Nicht alle Schritte sind in jeder Situation erforderlich. Beginne dort, wo es für dich sinnvoll ist, und nutze die Spirale, um deine Überlegungen zu strukturieren. Ob für persönliche Reflexion oder öffentliches Agenda-Setting – die Validierungsspirale ermöglicht dir, stimmige und nachhaltige Entscheidungen zu treffen.

Canvas: Validierungs-Spirale

©ReformAgentur

Team/Datum



VIII Anwendung

Es folgen Anleitungen und Hilfen zum Anwenden der Canvases. Denn dieses Toolbook ist ja entstanden aus der Moderation von Formaten, in denen z. B. …:

- Start-ups und Gründungsinteressierte Anleitung und Unterstützung erhalten (Innovation-Camp)
- Ein kleiner Planungskreis einen anspruchsvollen Veränderungsprozess vorbereitet (Spurgruppe)
- Ein Projektteam oder eine Organisationseinheit die Eignung der bestehenden Prozesse und Strukturen überprüft und dann gemeinsam erarbeitet, welche Anpassungen wie vorgenommen werden können (Toolshop)
- Die Führung bei einem Veränderungsprozess ein Sparring für das laufende Reflektieren benötigt.

Es gibt natürlich eine Fülle anderer Anlässe und Formate, wann und wie ihr mit den Canvases arbeiten könnt. Wenn ihr euch näher damit beschäftigt und einige Canvase selbst ausprobiert, entwickelt ihr ein gutes Gespür, wann, wie und mit wem ihr welchen Canvas anwenden könnt. Ihr werdet sehen, sie passen recht breit. Aufgrund ihrer bildhaften Sprache sind diese – nach etwas Erläuterung – auch unabhängig von Bildungsgrad und Sprachkenntnissen einsetzbar. Erste Übersetzungen (Englisch Spanisch) liegen vor oder können – da OpenSource – auch selbst gemacht werden (wir stellen die Quelldatei zur Verfügung).

Um fundiert entscheiden zu können, wann welcher Canvas wie eingesetzt werden kann und um die Arbeit mit Canvases gut anleiten zu können, bieten wir **Train-the-Trainer-Webinare** an sowie (auf Anfrage) persönliche **Coachings**. (Siehe: **Angebot**)

Was ist die optimale Gruppengröße?

Das heißt, auch wenn mensch die Canvases für sich selbst und alleine – z. B. zum Vor- oder Nachbereiten einer Sitzung – nutzen kann, so eignen sie sich besonders für kleine Teams (von 2 bis 5 Personen). Größere Gruppen teilen sich besser auf und tragen die Ergebnisse danach zusammen. So wird die Weisheit großer Gruppen noch besser genutzt bzw. mensch bildet Unterteams, die verschiedene Fragen unabhängig voneinander mit unterschiedlichen Canvases bearbeiten. Durch diese parallele Arbeitsweise kann Zeit gespart werden. Wobei darauf zu achten ist, dass die Grundlagen (wie Zweck, Selbstverständnis) zuerst gemeinsam getragen werden sollten, sonst gehen die Teams von zu unterschiedlichen Annahmen aus (es sei denn, ihr wollt bewusst wissen, wie die unterschiedlichen Perspektiven darauf sind).

© ReformAgentur

Aufwand

Während ihr bei der Arbeit allein die Canvases auch auf einem Tablet oder ausgedruckt auf A4 ausfüllen könnt, empfiehlt sich für die Arbeit in größeren Gruppen oder bei Veranstaltungen das Ausdrucken der Canvases im A3-Format. Bei den komplexeren Canvases und/oder wenn die Gruppengröße jeweils 4 Personen oder mehr beträgt, empfiehlt sich das A2- oder A1-Format. Vielleicht verwendet ihr zudem Haftzettel, die ihr hinzufügen und wiederverwenden könnt – dann könnt ihr sie laufend aktualisieren. Manche Canvases, wie die Veränderungsformel oder der Transformations-Canvas, könnt ihr auch auf ein Flipchart oder Pinnwandpapier übertragen. So haben wir dies die längste Zeit gemacht. Die handgemalte Vorlage senkt nochmals die Hemmung, einfach loszulegen und sich die Eindrücke und Vermutungen von der Seele zu schreiben. Denn es gibt kein Falsch, außer sich nicht zu trauen, auch unausgereiftes und Spontanes aufzuschreiben.

Der Zeitaufwand richtet sich je nach Gesprächsdynamik: Einfache Canvases wie die Veränderungsformel könnt ihr in 20 Minuten ausfüllen, mittlere wie die Organisationsdynamik in 45 Minuten, für die vier Schritte der Meta-Matching-Methode müsst ihr je nach Komplexität zwischen 4 und 6 Stunden einplanen. Im Rahmen einer z. B. eintägigen Strategieklausur können somit am Vormittag ca. 2-3 Canvas-Runden und am Nachmittag 3-4 eingeplant werden, wobei teils mit verschiedenen Canvases parallel gearbeitet werden kann.

Im Folgenden drei kurze Anleitungen mit jeweils einer Vorlage für den Einstieg (Boarding), den Gipfel (Pitching) und den Abschluss (Vereinbarungsmarkt), wie wir sie insbesondere in Innovation-Camps anwenden.

Einstieg: Programmplanung

Wenn eine Veranstaltung abheben, die Teilnehmenden mitnehmen und Wirkung entfalten soll, ist der Einstieg zentral. Es sollten Ziel (Was soll erreicht werden?) und Zweck (Wozu soll das erreicht werden?) der Veranstaltung geklärt sein. Die Teilnehmenden wollen beim Boarding einen ersten Eindruck voneinander bekommen *(Canvas Boardingticket)*. Doch davor muss so ein Event erst konzipiert werden (z. B. in einer Spurgruppe mittels der *Meta-Matching-Methode*, siehe Seite 23) und der Ablauf – zumindest als grobe Take-off-Dramaturgie – anhand des *Canvas „Programmplanung“* vorgestellt werden. Die folgenden beiden Canvases können euch bei der Konzeption und der Vorstellungs-/Erwartungsrunde bei der Planung und dem Einstieg – z. B. in ein Social-Innovation-Camp – helfen.

1. Canvas: 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 ihr diese auf ein Flipchart oder eine Pinnwand und erläutert den Ablauf anhand der Abbildung.

Die Veranstaltung wird mit der **Flugkurve eines Flugzeugs** 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 mensch den Ablauf der Veranstaltung erklären, dabei können die einzelnen Programmpunkte inklusive Zeitvorgaben unter die jeweiligen Kurvenabschnitte geschrieben werden.

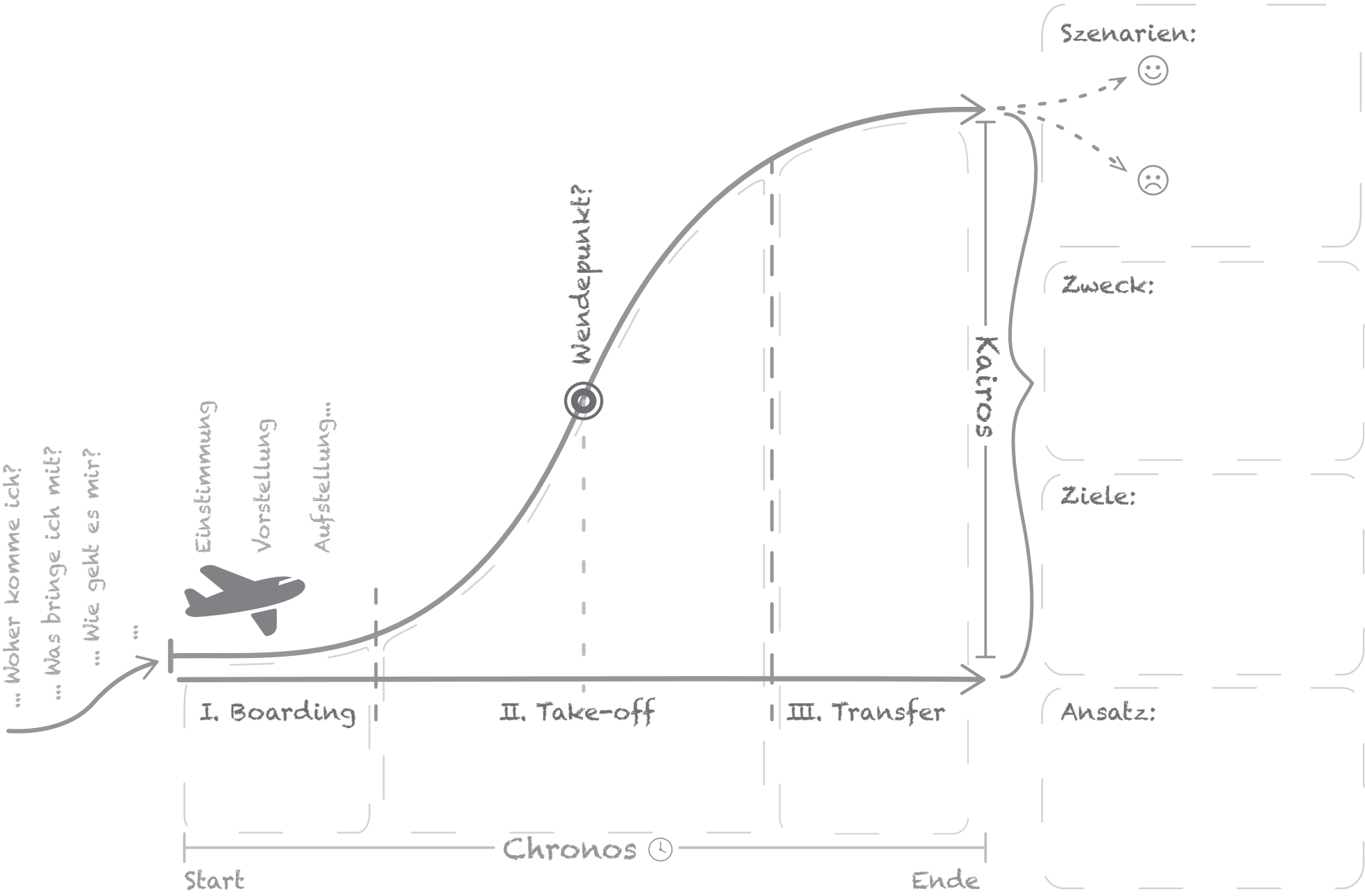
Der Ablauf gliedert sich in drei größere Abschnitte: Beim **Boarding** bzw. dem Einstieg erfolgt u. a. eine Vorstellung der Teilnehmenden, im **Take-Off** wird inhaltlich gearbeitet, während es im **Transfer** um einen schönen und aussichtsreichen Ausklang geht – inklusive Austausch des Gelernten, nächster 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 mögliche Ausgänge der Veranstaltung skizzieren. Hiermit kann verdeutlicht werden, dass es verschiedene Ergebnisse geben kann und die Teilnehmenden miteinander 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 Transfer).

Beim **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. Beim **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 herrscht und am Ende abgestimmt wird.

Canvas: Programm-Kurve

©ReformAgentur

Team/Datum



2. Canvas: Boarding-Ticket

Das Boarding-Ticket können die Teilnehmenden selbst ausfüllen, um sich, ihr Projekt und ihre Erwartungen vorzustellen. Wenn mehrere Personen desselben Projekts teilnehmen, empfiehlt es sich, dass jede Person es einzeln ausfüllt. Hier kann es auch schon interessante Erkenntnisse geben, wenn z. B. Personen desselben Projekts unterschiedliche Visionen notieren. Die Tickets können auch aufgehängt und für den Transfer – das Ende der Veranstaltung – genutzt werden, um zu reflektieren und eigene Lehren zu ziehen. Wenn möglich, hängt doch ein Fotos der/des Betreffenden daneben – so schafft ihr eine Orientierungshilfe, wer wie heißt und an was er/sie arbeitet. Bei fester Sitzordnung hängen wir die Tickets gemäß der Sitzordnung auf, so braucht es keine Namensschilder.

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

Bei **Projekt/Initiative** kann – wenn mensch eine Organisation vertritt – diese inkl. der Rolle, Funktion, die mensch dort begleidet, stehen.

Bei **Destination/Ziel** kann auf entsprechende SDGs (Nachhaltigkeitsziele) verwiesen werden. Es können aber auch einfach die Werte aufgeführt werden, die einem am Herzen liegen und bei der Umsetzung darum auch beherzigt werden sollten.

Bei **Vision** bzw. **Zielfoto** dürfen die Teilnehmenden kreativ und bildlich werden und ihre Vision skizzieren oder aufschreiben.

Bei **Take-Off** können die Teilnehmenden entweder aufschreiben, was ihr Projekt und ggf. sie persönlich brauchen, damit es der Vision näher kommt oder wie ihnen die Veranstaltung dabei helfen könnte und was sie von dieser erwarten.

Neben den Boarding-Tickets hat sich auch das Aufstellen von Soziogrammen als 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 „Brauchst du eher Theorie oder Praxis?“ auf einer Skala von 0 bis 10.



Boarding-Ticket



Name

Projekt/Institution

Destination/Werte

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

Transfer

Ebenso wie der Einstieg, so ist auch der Abschluss wesentlich für das Gelingen eines transformierenden Formats – doch dazu muss mensch erst einmal auf den Punkt bringen, was nun ansteht. Für beides hier jeweils ein Canvas:

Der Anfang prägt, das Ende wirkt. Start und Abschluss sollten darum nicht nur eine Klammer bilden, die die Veranstaltung antreiben und ausrichten, sondern auch das Davor mit dem Danach verbinden: Woher wir kommen und wie es nun weitergeht.

So wie das Boarding geholfen hat, alle abzuholen und in das gemeinsame Arbeiten zu bringen, soll der Transfer die Teilnehmenden entlassen (und damit auch gelassen nach Hause gehen) und ermutigen, (möglichst) eigenständig weiterzumachen. Der Transfer in den eigenen Alltag, in der sich bewähren muss, was in der Veranstaltung erkannt und entschieden wurde, soll darum auch das Übertragen des Erarbeiteten in das Zu-Machende leisten. Hier sollen nicht nur Ergebnisse gesammelt und Gelerntes verdeutlicht werden, die anfänglichen Erwartungen mit dem Erlebten verglichen und Rückmeldung gegeben, sondern (je nach Veranstaltung) auch nächste Schritte festgelegt und Kooperationen vereinbart werden.

Doch bevor die Ernte eingefahren werden kann, z. B. mittels eines **Vereinbarungsmarktes**, muss zuvor bewundert werden, was es an Angeboten, Ideen und evtl. auch „nur“ Fragen gibt. Dafür eignen sich Formate wie der Elevator-Pitch oder – weniger verbraucht – das Warteschlangengespräch. Solch eine Pitching-Show – bei der jede:r eingeladen ist, sein Angebot in 30 bis 60 Sekunden vorzustellen – wird oft als Höhepunkt eines Camps oder Design-Workshops wahrgenommen. Kommt hier doch die Arbeit von teils mehreren Tagen erst so richtig zum Scheinen. Nach einer kurzen Verschnaufpause folgt dann der Vereinbarungsmarkt, wo mensch gleich auf all jene zugehen kann, die einen inspiriert und zu weiteren Aktionen animiert haben.

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 kein Selbstzweck, sondern soll dazu dienen, euer Projekt und euch voranzubringen!

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

3. Canvas: Pitchingshow

Wie gewinne ich Partner, Sponsoren und Unterstützer für meine Idee? Dazu dient das Pitchen. Damit ist eine sehr knappe, einladende und zugespitzte Form der Vorstellung seines Projekts gemeint. Wie wenn mensch jemandem einen Ball zuwirft (to pitch). Am besten zielt ihr dabei auf den Bauch (Emotionen) und nicht auf 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 in die Person hineinversetzen, 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 anderen Teilnehmern vorstellen, aber oft auch vor extra Geladenen (z. B. von Fördereinrichtungen oder Vermittlern). 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 trefft, 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 so zu würzen, dass die andere Seite mehr wissen will.

Köder-Hilfe für's 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?

z. b. "Was wäre wenn, ...?"

"Stellen sie sich vor, ...?"

Welches konkrete Angebot für einen nächsten Schritt biete ich?

©ReformAgentur

4. Canvas: Vereinbarungsmarkt

Ein weiteres gern eingesetztes Tool für den 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 dazugekommen sind) nächste Schritte der Zusammenarbeit besprechen und vereinbaren. Richtet dazu eine Art offenen Handelsraum ein, ohne Stühle, nur mit einer Pinnwand, auf der die Vereinbarungskarten gesammelt werden. Dann geht es los (für 20 Min.), und alle können auf alle zugehen und vereinbaren, was gerade auf dem Herzen liegt.

Die Personen, die die Vereinbarung eingehen, tragen diese jeweils auf einer Vereinbarungskarte ein (A5 reicht). Die Karten werden dann in ein Tool für Projektplanung übertragen und unterstützen so die Nacharbeit. So wird Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit z. B. eines Camps gesichert.

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



Flyervorlage

Wie erreicht ihr jene, die ihr braucht? Dazu müsst ihr euer Anliegen knackig und ansprechend auf eine Karte (z.B. in A6) bekommen. Das Beste daran: Ihr müsst nichts neu erfinden – das Portal im Zentrum eures Canvas Kampagnenentwicklung (S. 58) liefert bereits alle fertigen Bausteine für ein wirksames Design. Nutzt die Vorlage auf der folgenden Seite (S. 100), um einen Entwurf für ein Enddesign zu schaffen.

Vorderseite: Claim & Teaser: Hier geht es nur um eine direkte, bewegende Ansprache, damit diese Karte gelesen wird. D.h. nicht viele Worte, sondern in je einer Zeile euer Claim (Köder) und Teaser (Wirkung)

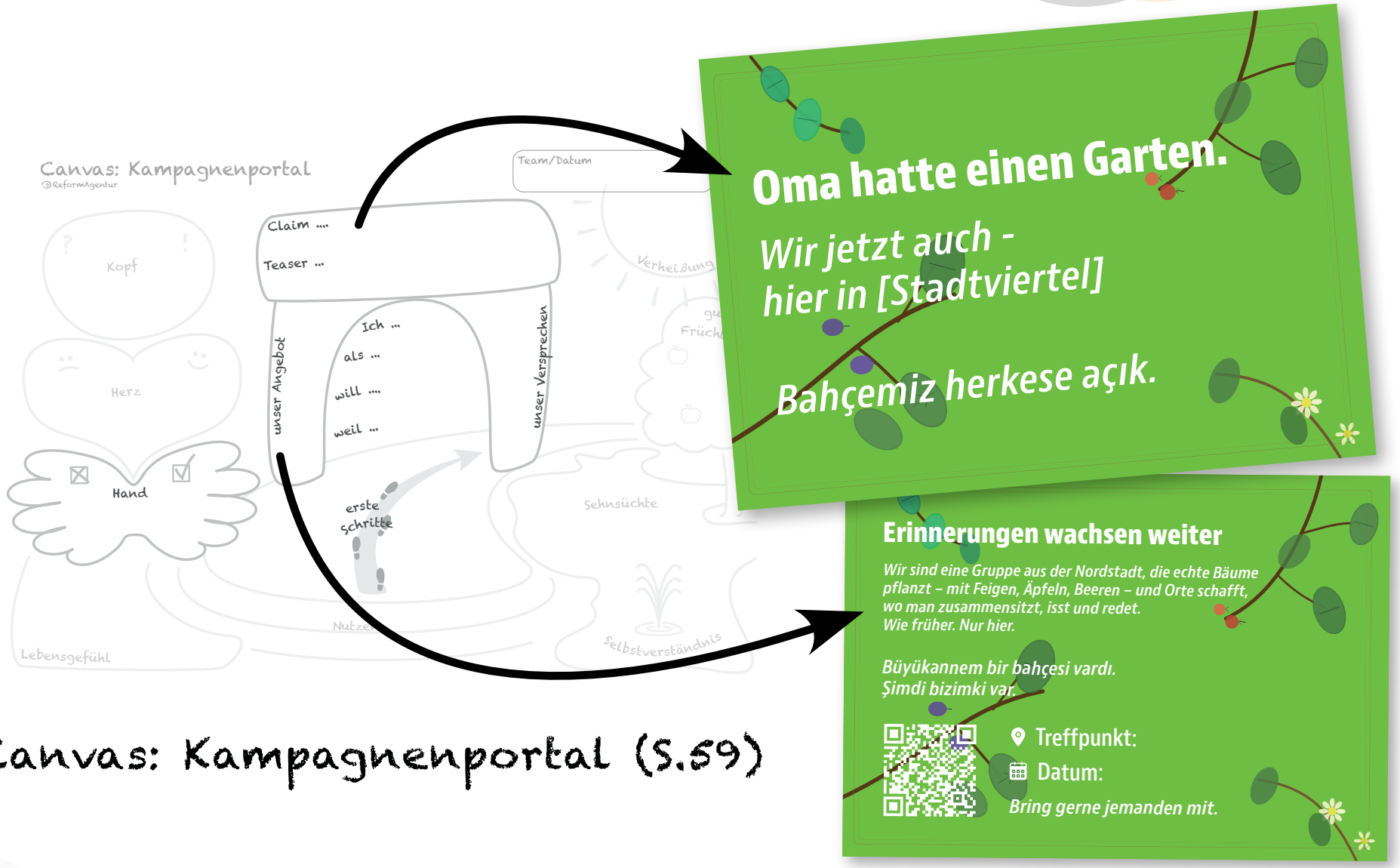
- **Der Köder**: Startet z.B. mit einer Frage, die eine tiefe Sehnsucht anspricht: „Willst du...?“ (siehe Pitchingvorlage S. 97)
- **Die Wirkung**: Nutzt Claim und Teaser als unwiderstehliches Versprechen. Grafik und Text müssen das Lebensgefühl der Zielgruppe spiegeln, nicht euer eigenes.

Rückseite: Das Einladungs-Portal: Hier übersetzt ihr die Botschaft des Torbogens in eine anschauliche Einladung.

- **Die Logik**: Nutzt die Struktur: „Du willst [Bedürfnis], dann mach mit bei [unser Angebot]!“. Verknüpft euer Selbstverständnis direkt mit dem persönlichen Nutzen der Adressaten.
- **Anpacken**: Nennt klare „erste Schritte“ (Hand) und Kontaktmöglichkeiten (QR-Code, Treffen).

Die Karte ist kein Infoblatt, sondern ein Beziehungsangebot. Nur wenn sie das Gegenüber persönlich meint, wird aus einem Zuschauer ein Mitstreiter.

Flyervorlage



Canvas: Kampagnenportal (S.59)

Begriffserklärungen

Aus unserer Erfahrung gibt es ein paar zentrale, wiederkehrende Begriffe, die zu Beginn manchmal etwas Kopfzerbrechen bereiten 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 wird.

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 erreichen zu wollen? Unterschiedliche Gruppen können denselben 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 mensch knackig formulieren: „Wir wohnen gerne hier." Oder mit noch etwas mehr Emotion: *„Eine Nachbarschaft zum Lieben."*

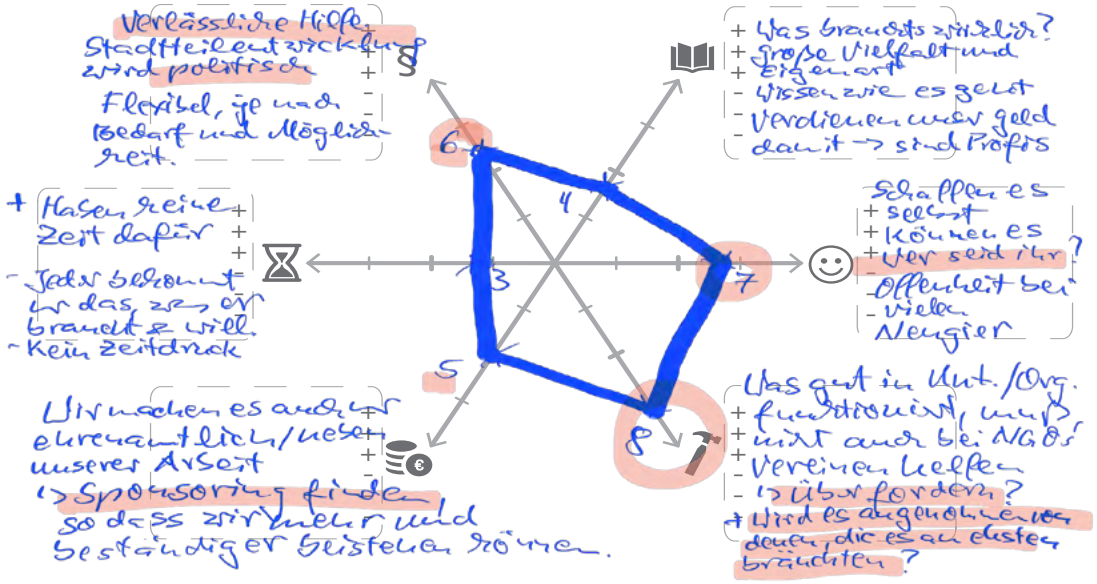
Mission ~ Das, was euch antreibt. Wieso habt ihr euer Projekt oder eure Initiative gegründet? Was ist eure Geschichte? Was ist eure DNA? Auf Basis welcher Werte handelt ihr? Was treibt euch an? Hier könnt ihr euch auch auf ein konkretes Ereignis beziehen, das zu eurer Gründung geführt hat. *„Wir haben 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."*

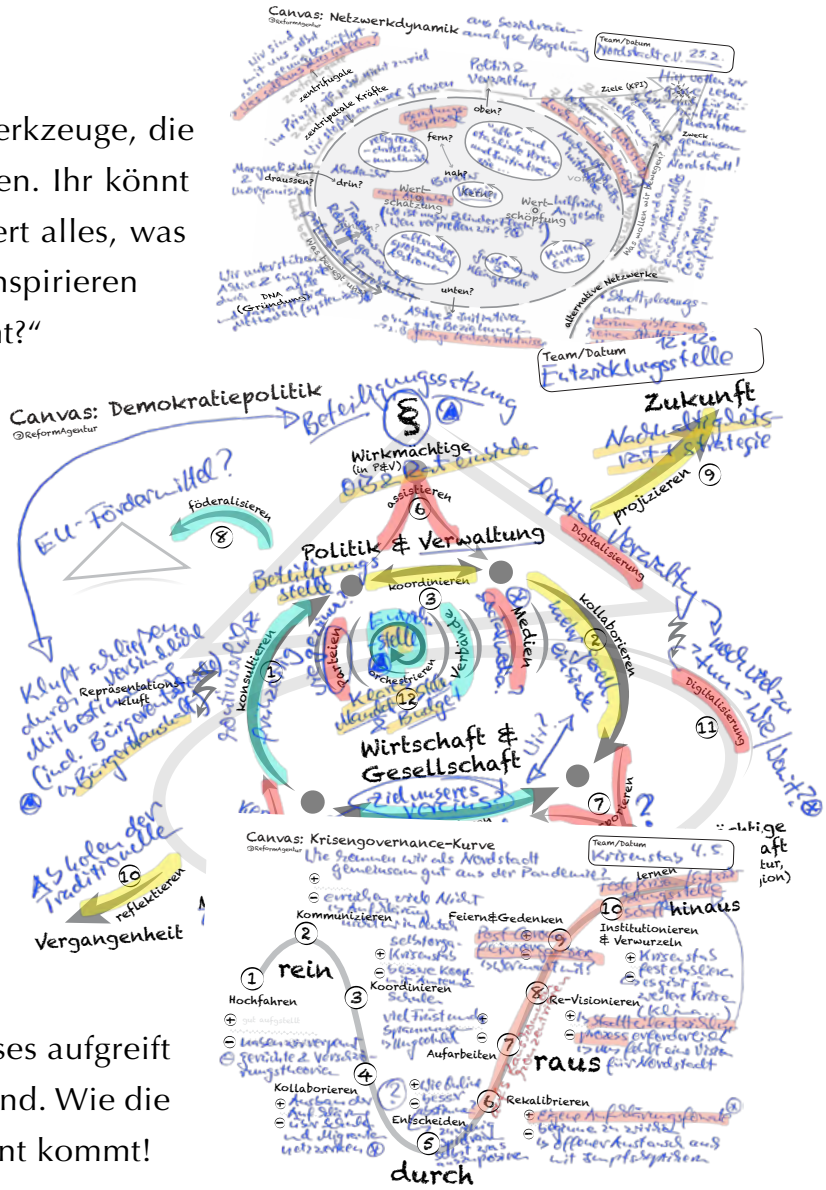
Vision ~ Das lockende Zukunftsbild, auf das ihr hinarbeitet. Hier ist es hilfreich, sehr bildlich zu werden, Gefühle zu zeigen und das ideale Bild einer Zukunft (in 3, 7 oder 15 Jahren) zu entwickeln, auf das eure Arbeit einzahlen soll. Ob dieses realistisch ist, spielt keine Rolle (dafür sind eure Ziele 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."*

Ausblick

Ein letzter Tipp: "Es gibt kein Falsch!"

Die Canvases in diesem Toolbook sind keine starren Vorlagen, sondern flexible Werkzeuge, die euch dabei helfen, Klarheit über den Stand und das weitere Vorgehen zu gewinnen. Ihr könnt sie an eure Bedürfnisse anpassen und dabei kreativ werden – schreibt, malt, notiert alles, was euch wichtig erscheint. Die Linien und Symbole auf den Canvases sollen euch inspirieren und als stumme Gesprächspartner dienen, die fragen: „Hast du daran auch gedacht?"





Ihr könnt dabei nichts falsch machen, solange ihr offen die Motive auf den Canvases aufgreift und gleich mitschreibt, was da an Gedanken fließen. Denkt mit dem Stift in der Hand. Wie die Muster hier zeigen: Es darf ruhig voll und bunt werden, bevor es zum Aha-Moment kommt!

Entstehungskontext

Nachhaltigkeit nachhaltig machen

Seit meinen ersten Erfahrungen in der Innovationsförderung – Ende der 90er – arbeite ich mit anleitenden Visualisierungshilfen (Canvase). Anstoß dazu gab die Begleitung von Gründer:innen und Führungskräften. Durch begleitende F+E sowie Lehrtätigkeiten entstanden, in meiner Zeit als **Bereichsleiter für Entrepreneurship und Organisationsentwicklung** an der **TU Berlin**, die fundierten Formen und bis 2010 eine **1. Auflage**. Diese Sammlung an Arbeitsmaterialien diente allerdings nur als interne Vorlagensammlung und Schulungshilfe.

Zu einem für den DIY-Gebrauch gedachten Toolbook (der **2. Auflage**) wurde es erst durch die Anfrage von **Martina Eick** vom **Umweltbundesamt** im Jahr 2019. Dieses erste – nun für den öffentlichen Gebrauch gedachte Toolbook – wurde mit meiner damaligen Projektassistentin **Phoebe Ruth Fuhrmann** im Rahmen des Projekts „**N3 – Nachhaltigkeit Netzwerk Nürnberg**“ in Zusammenarbeit mit dem **Bluepingu e.V.** 2020-2021 erarbeitet. Diese Auflage basierte noch auf meinen früheren handschriftlichen Vorlagen, wurde aber noch um den Fokus **Netzwerkentwicklung** ergänzt und diente unter anderem im Sommer 2021 dazu, ein **N³-Netzwerk-Camp** durchzuführen, mit dem Ziel: „**Nachhaltigkeit nachhaltiger machen.**“

Im Einsatz zeigte sich zunehmend, dass für viele Vorhaben neben der Projekt- und Prozessentwicklung auch Kompetenzen in **Organisations- und Demokratieentwicklung** zentral sind. So wurde die **3. Auflage** des Toolbooks 2021-22 umfassend überarbeitet und um diese Aspekte erweitert. Die digitale Illustration der Canvase und das Layout des Toolbooks übernahm **Michael Schneider**.

Seit Herbst 2022 gewann das Thema der Transformationsentwicklung – als Oberthema aller anderen Entwicklungsfelder – immer mehr Bedeutung – unterstütz durch F+E- und Lehraufträge zu **Transformationsgovernance**. Gefördert durch die Verbändeförderung des UBA, wurde – mit **Democracy International e.V.** – unter Leitung von **Andreas Müller** – die Ergänzung des Toolbooks um Materialien zur **Transformations- und Selbstentwicklung** möglich. Diese **vierte ergänzte und komplett überarbeitete Fassung** wurde zudem ins **Englische** und **Spanische** übersetzt und international eingesetzt. Sie entstand im Jahr 2023-24 wieder mit Michael Schneider (Layout) und dem damaligen Projektassistenten **Quirin Herwarth Fuhrmann** (Lektorat).

Die fünfte Auflage

Die nun vorliegende **5. ergänzte Auflage** schließt eine kritische Lücke, indem sie den neuen Schwerpunkt „**Bündnisentwicklung**“ einführt. Dieser bildet die Brücke zwischen Organisations- und Demokratieentwicklung. Denn zwischen dem Aufbau seiner eigenen Initiative und dem Anspruch, ein ganzes Gemeinwesen zu transformieren besteht eine enorme Kluft, die nur geschlossen werden kann durch wirkmächtige und beständige Bündnisarbeit.

Der Kontext für diese Erweiterung war ein - wiederum von der Verbändeförderung des UBA – gefördertes Projekt, das 2025-2026 gemeinsam mit **Demos e.V.** unter der Leitung von **Aglaia Hajkova** durchgeführt wurde. Aufhänger war die prozedurologische Begleitung der Berliner Volksinitiative „**Baumentscheid**“. Die Entstehung und Validierung der neuen Instrumente erfolgte mit dem speziellen Fokus auf „**plebiszitärer Transformationsgovernance**“. Hierbei geht es darum, wie zivilgesellschaftliche Bündnisse mittels direktdemokratischer Instrumente Transformationsanliegen verbindlich auf die Agenda setzen (Volksinitiative) und Entscheiden lassen können (Volksentscheid).

Anwendungskontext: Transformationsfitness trainieren

Bei den hier vorgestellten Materialien handelt es sich um methodische **Grundwerkzeuge**, um „transformationsfit“ zu werden. Wie bei einem sportlichen Training bieten wir hier nur einige **Grundübungen** an. Wir wissen jedoch, dass es eine Vielzahl anderer wunderbarer Ansätze, Methoden und Moderationsinstrumente gibt, um seine eigene (organisationale) Form so weiterzuentwickeln, dass auch große Transformationsanliegen nachhaltig gelingen. Wir laden ein, diese Do-it-Youself Materialiensammlung als Grundstock zu nutzen und sie individuell anzupassen und zu erweitern.

Dazu bieten wir an Teil einer **Trainings-Community für Transformationsfitness** zu werden. Einstieg bildet ein **Train-the-Trainer-Programm in Transformationsgestaltung**. So kann aus einer simplen Werkzeugkiste eine Bewegung werden, die professionell Transformation gestaltet. Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.lernende-demokratie.de oder trainings@lernende-demokratie.de.

Danke Euch allen von Herzen!

... und Danksagung

Dieses Toolbook wäre ohne die Unterstützung, den Austausch und die Zusammenarbeit mit zahlreichen Personen nicht möglich gewesen. Ein besonderer Dank gilt folgenden Organisationen (die Betreffenden wissen schon, dass eigentlich sie damit gemeint sind):

- **Umweltbundesamt** (Beauftragung, Förderung und Austausch)
- **Bluepingu e. V. Nürnberg** (Prototyping und Design)
- **Weltethos-Institut** an der Universität Tübingen mit der **World Citizen School** (Social-Innovantion-Camp)
- **Democracy International e. V.** (als Dachorganisation der Akademie Lernende Demokratie)
- **Procedere – Verbund für prozedurale Praxis** (regelmäßiger Kollegialer Austausch)
- **CVJM Hochschule** Kassel (Master in Transformationsstudien)
- **Institut für partizipatives Gestalten** (F+E Projekt zu Transformationsgovernance)
- **Demos e.V.**

Das **Umweltbundesamt (UBA)** förderte dieses Vorhaben, um nachhaltige Transformation nachhaltiger zu machen. Das Toolbook entstand als Teil von diversen Beauftragungen, die primär Nachhaltigkeitsinitiativen stärken sollten durch:

Nachhaltigkeits-Camps, bei dem Initiativen und Engagierte innerhalb von 1–3 Tagen ihre Projekte und Ideen professionell weiterentwickeln können.

Toolbook mit Anleitungen und Arbeitsmaterialien, die sowohl zur Moderation eines solchen Camps als auch für die Arbeit der Projektteams mit Canvases genutzt werden können.

Train-the-Trainer Webinare, um Multiplikatoren, Leiter:innen und Coaches zu befähigen, selbst Camps und Begleitung von Projektteams durchzuführen.

Herzlichen Dank an alle, die diese Vision mittragen!

Ausblick & Angebot

Transformation ist gekommen, um zu bleiben

Transformation ist ein fortlaufender Prozess bewusster Neugestaltung. Es geht nicht nur um das Verändern bestehender Strukturen, sondern um eine tiefgreifende Rekonstituierung: Organisationen und Gesellschaften müssen ihre Regeln und Werte aktiv anpassen, um zukunftsfähig zu bleiben. Die Metamorphose einer Raupe zum Schmetterling verdeutlicht dies: Das Wesen bleibt, doch die Form wandelt sich radikal, indem Altes aufgelöst wird, um Platz für Neues zu schaffen.

Technologische Entwicklungen wie Digitalisierung greifen tief in unsere Lebensformen ein und stellen bisherige Organisationsformen infrage. Familien, Organisationen oder Staaten müssen sich neu erfinden. Demokratische Prinzipien bieten eine stabile Grundlage für diese Metatransformation. Was ist die Form der Transformation? Wie transformieren wir jene demokratischen und staatlichen Institutionen, die sich eigentlich um die Transformation kümmern sollen, aber damit chronisch überfordert sind?

Transformieren wir schon oder werden wir transformiert?

Die hier vorgestellten Werkzeuge bieten einen ersten Schritt, um diese Metatransformation im Kleinen wie im Großen aktiv zu gestalten. So können wir eine nachhaltige Zukunft gestalten, in der Transformation zu einer befriedigenden Alltagsbeschäftigung wird – so wie das Updaten und Installieren neuer Apps auf unserem Handy und Computer. Solange wir dem Erneuern unserer Geräte mehr Aufmerksamkeit widmen als dem Transformieren unserer politischen und sozialen Techniken, werden wir weiter die Transformierten bleiben und nicht die Transformierer unserer Zeit.

Mit diesem einseitigen Innovationsverständnis können wir die jetzige Misere nicht meistern. Auch unsere Demokratie gerät dadurch unter Druck: immer weniger trauen ihr die notwendige Transformationsfähigkeit noch zu. Umso wichtiger ist es zu zeigen, dass nur agile Mitbestimmung und lernende Eigenverantwortung Transformation ermöglichen – universeller und nachhaltiger als autoritäre Systeme.

Doch letztlich sind es die Menschen vor Ort, die sich trauen, Verhältnisse so umzuformen, dass Hoffnung begründet ist. Für Euch ist dieses Toolbook da. Ermächtigt euch wechselseitig damit, mit diesen kleinen Werkzeugen großen Wandel zu ermöglichen.

Transformation ist lernbar – unsere Angebote

So wie die besten Werkzeuge noch keinen Meister ausmachen, kann auch der beste Meister ohne geeignetes Werkzeug nur wenig erreichen. Auch wenn die Canvases simpel wirken, steckt dahinter eine Menge Praxis und Theorie. Sie beruhen auf über 30 Jahren Begleitung und Beratung zahlreicher Gründerinnen und Gründern, Startups und Initiativen, Projekten und Organisationen in Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft.

Um eine wirksame Anwendung zu unterstützen, bieten wir an:

- **Trainings und Webinare** zum ganzen Toolbook oder vertiefend zu einzelnen Schwerpunkten
- **Coachings und Beratung** bei transformativen (Führungs-)Herausforderungen
- **Konzeption und Moderation** von Transformationsformaten wie Spurgruppen, Toolshops und Innovations-Camps
- **Ausbildung und Betreuung** eines Programms "**Train-the-Trainer** in Transformationsgestaltung"
- **Podcast und Erklärvideos** zu den Canvases sowie zum dahinterliegenden prozedurologischen Ansatz

Interessierte melden sich unter: trainings@lernende-demokratie.de

An einer Meisterklasse interessiert?

Wir unterstützen das Bilden kollegialer Kompetenzverbünde und suchen Fortgeschrittene für eine Meisterklasse in **Transformationsgestaltung**. Ziel: Transformationfitness trainieren. Interessent:innen melden sich bei: r.fuhrmann@lernende-demokratie.de

Kontakt und Links:

Diese Toolbox soll sich auch in Zukunft weiterentwickeln. Wir lernen laufend dazu. Darum brauchen wir weiterhin eure Rückmeldungen, Anregungen und Anfragen. Nehmt dazu gerne direkt Kontakt auf mit:

Dr. Raban Daniel Fuhrmann

Tel.: +49 179 468 8456 **E-Mail:** rabandf@reformagentur.de **Post:** Wittmoosstr. 2b, D-78465 Konstanz
Web: www.reformagentur.de, www.lernende-demokratie.de **Podcast:** https://lernende-demokratie.de/podcasts
Youtube-Kanal: https://www.youtube.com/@lernendedemokratie2476

So gelingt Transformation!

Mit diesem DIY-Toolbook und den reichhaltigen Arbeitsmaterialien könnt ihr **mit kleinen Werkzeugen großen Wandel bewirken**.

Dazu sind über 20 Arbeitsmaterialien (Canvases) enthalten, aus über 30 Jahren Berufs-, Lehr- und Forschungserfahrung zur transformativen...

- **Projektentwicklung**
- **Organisationsentwicklung**
- **Transformationsentwicklung**

Mehr Unterstützung: Train-the-Trainer (www.lernende-demokratie.de) und Prozess-Coaching (www.reformagentur.de).



Zum Autor

Dr. Raban Daniel Fuhrmann gestaltet seit 1999 Transformationsprozesse und leitet die ReformAgentur sowie die Akademie Lernende Demokratie. Er ist Dozent in Tübingen und Kassel und sammelte Gründungserfahrung an der TU Berlin, der Hessischen Technologiestiftung und der World-Citizen-School.

Fünfte ergänzte und überarbeitete Fassung
© ReformAgentur