

# **Beteiligungsprozesse kreativ gestalten!**

**Handout Methoden – 12./13.März 2019 Gotha**

## **Rhetorik / Vortrag**

### **1. Do and Don'ts in der Kommunikation**

Man kann nicht NICHT kommunizieren! Diese These stellte Paul Watzlawick auf, ein 2007 verstorbener Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut und –analytiker, Soziologe und Philosoph. Selbst, wenn nichts gesprochen wird, findet Kommunikation statt, weil wir ebenso nonverbal wie verbal kommunizieren. Kommunikation ist einer der wichtigsten Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Trotzdem ist natürlich die Sprache ein wichtiges Element der Kommunikation. Häufig verlieren wir uns gerade im beruflichen Bereich in einer Sprache, die weit von normaler Kommunikation entfernt ist. Sprache ist unser Ausdruck, ein Indiz für Kompetenz und Souveränität. Beides lässt sich aber auch darstellen, wenn wir darauf verzichten, ein kompliziertes Vokabular und einen aufwändigen Satzbau zu gebrauchen. Die beste Sprache ist immer die, die unser Gegenüber versteht und einen Dialog ermöglicht, bei dem alle Gesprächspartner sowohl Sender als auch Empfänger sein können.

- Orientieren Sie sich am Sprachgebrauch und dem Bildungsniveau Ihres Gegenübers
- Wählen Sie eine Sprache, die leicht verständlich ist.
- Sprechen Sie so, dass man den Menschen hinter der Sprache erkennt, nicht nur den Experten.
- Überprüfen Sie Ihre Sprache auf ein Vokabular, das sich durch die beständige Auseinandersetzung mit Fachthemen entwickelt hat.
- Setzen Sie die KISS-Strategie ein: Keep it short and simple!

**Menschennahe Sprache ist eine respektvolle Sprache.**

### **Merkmale einer positiven Kommunikation**

- Signalisieren Sie Aufmerksamkeit.
- Stellen Sie gezielte Fragen.
- Vermeiden Sie Formulierungen, die einen Reiz darstellen.
- Respektieren Sie die Meinung anderer.
- Sprechen Sie Emotionen offen an.

- Formulieren Sie Ihre Botschaften in der Du-Form und nicht in der Ich-Form.
- Sprechen Sie Konflikte konkret an.
- Formulieren Sie positiv, nicht negativ.
- Zeigen Sie Verständnis für Aussagen anderer.
- Formulieren Sie Wünsche statt Vorwürfe.
- Seien Sie verbindlich in Ihren Aussagen.

Diese Grundregeln brauchen Übung. Langfristig formen sie ein Kommunikationsverhalten, das zielführend eingesetzt werden kann.

## 2. Gewaltfreie Kommunikation

Die gewaltfreie Kommunikation öffnet das Feld zum empathischen Gespräch über wichtige Inhalte. Sie verzichtet auf Schuldzuweisungen, Demütigungen, Zwang, Drohung und alles, was Gesprächspartner in eine emotionale Defensive drängt. Dem gegenüber stehen Verständnis, Mitgefühl, Zugewandtheit als wesentliche Elemente einer gewaltfreien Kommunikation.

Die Methode wird angewandt, um die gemeinsamen Bedürfnisse innerhalb eines Projektes zu erfahren und zu verstehen. Dies macht störende gegensätzliche Strategien in einer Konfliktsituation deutlich.

### Aufbau/Ablauf

- **Beobachtung:** Beschreibung der aktuellen Situation ohne Bewertung und Interpretation
- **Gefühl:** Teilnehmer/innen erklären ihre Emotion während der Beobachtung. Die Emotionen ohne Bewertung zu benennen schafft eine respektvolle, kooperative Atmosphäre.
- **Bedürfnisse:** Welche Bedürfnisse verbergen sich hinter den Emotionen? Das Ergründen dieser Frage ohne moralische Bewertung gibt Klarheit darüber, was den Menschen beschäftigt und schafft Verständnis.
- **Bitte:** Formulieren dessen, was die Teilnehmer/innen zur Verbesserung bzw. Klärung der Lage benötigen. Dies wird als Bitte, nicht als Forderung formuliert.

Häufig ist es schwierig, die vier Schritte zu differenzieren. Hier braucht es genaues Hinhören, insbesondere um Gefühle von Bedürfnissen zu unterscheiden.

### **3. Kurzvortrag: Kurz – klar –knapp – So nutzen Sie die Aufmerksamkeitsspanne Ihrer Zuhörer optimal**

Nichts ist ermüdender als langatmige Vorträge. Zeit ist für die meisten Menschen eine zunehmend knappe Ressource. Deshalb entwickeln wir uns immer mehr in eine Richtung, Informationen in der Kürze zu sammeln, zu bewerten und zu nutzen. Der Kurzvortrag dauert rund fünf Minuten und ist eine ideale Methode, auf Themen einzustimmen, einen Überblick zu geben oder eine Diskussionsgrundlage zu schaffen. Recherchieren Sie die Inhalte und konzentrieren Sie sie dann auf das absolut Wesentliche. Wählen Sie eine zielgruppengerechte Sprache, die durchaus mutige Aspekte beinhalten darf. Vermeiden Sie Füllwörter oder Ähs und Ähms. Je mehr Freude Sie an Ihrem Vortrag haben, desto höher ist die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer.

Entscheidend für einen guten Kurzvortrag sind Inhalt und Struktur. Definieren Sie zunächst den Einstieg und den Ausstieg. Damit fassen Sie den Inhalt in einen Rahmen.

#### **Einstieg**

Suchen Sie einen interessanten Auftakt jenseits der üblichen Begrüßungsfloskeln, z.B.

- eine These
- eine Frage
- ein Zitat
- eine persönliche Erfahrung als kurze Story
- ein aktueller Bezug
- einen materiellen Gegenstand, der zum Thema passt oder Symbolcharakter hat
- usw.

Nutzen Sie die natürliche Neugierde der Menschen und ihren kritischen Verstand, um die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu generieren. Seien Sie kreativ, einen nicht alltäglichen Einstieg zu finden. Ihre Zuhörer danken es mit ihrer Aufmerksamkeit, die Sie zu Beginn geweckt haben.

#### **Ende**

Auch hier sind die üblichen Floskeln vergeudete Optionen. Das Ende Ihres Kurzvortrags kann den Zuhörer motivieren, weiterzudenken, zu diskutieren, zu reagieren. Enden Sie z.B.

- mit der gleichen Technik wie beim Einstieg
- mit einer rhetorischen Frage
- mit einer Aufforderung
- usw.

## **Die goldene Mitte – Gliederung in drei Punkte**

Eine gute Struktur schafft Souveränität beim Redner und Orientierung beim Zuhörer. Unterteilen Sie Ihre Inhalte in drei Punkte. Gehen Sie von einer fünf-minütigen Redezeit aus, bleiben Ihnen pro Punkt nach Abzug von Ein- und Ausstieg ungefähr eine Minute.

## **4. Stegreifrede**

Eine Stegreif- oder auch Spontanrede schult die Rhetorik und die Fokussierung. Sie ermöglicht die schnelle Reaktion in Situationen, die Erklärungen/Stellungnahmen von/zu Zusammenhängen und Sachverhalten fordern.

### **Techniken**

- **Früher – Heute – Morgen**  
Dieses Schema bietet eine einfach umsetzbare Struktur.
- **Definition**  
Wählen Sie einen Begriff aus dem Themenbereich und definieren Sie ihn zum Einstieg.
- **Rhetorische Frage**  
Dieser Einstieg nimmt die Zuhörer mit in eine Gedankenwelt.
- **Storytelling**  
Erzählen Sie eine Geschichte/Anekdote, die sie erlebt oder von der Sie erfahren haben.

Die Stegreifrede ist in der Regel persönlich geprägt. Sie darf humorvoll, kritisch, überzeugend, emotional sein. Das macht sie glaubhaft. Wenn Sie ins Stocken geraten, den Faden verlieren, wenden Sie sich an Ihre Zuhörer und stellen Sie eine Frage. Der Abschluss einer Stegreifrede kann die Zusammenfassung des Gesagten sein, aber auch eine rhetorische Frage, die zum Weiterdenken bzw. zur Diskussion anregt.

# **Diskussion / Austausch**

## **1. Austausch / Dialog**

Diese Technik richtet sich an Gruppen,

- die sich neu zusammenfinden sollen
- die ein gemeinsames Ziel haben oder suchen und Gruppen,
- die gemeinsame Aufgaben planen und bewältigen wollten.

Die Teilnehmer/innen am Dialog müssen eine klare Ausgangsposition haben.

- Sie sind freiwillig anwesend.
- Sie nehmen während der gesamten Dauer am Dialog teil.
- Sie sind bereit, ihre Grundhaltung infrage zu stellen.
- Hierarchien und Rollen sind für die Dauer des Dialogs außer Kraft.

Um eine gemeinsame Ebene zu finden oder eine neue Richtung zu entwickeln, darf der Fokus nicht nur auf dem Austausch von Meinungen liegen. Die Annahmen und Bewertungen hinter den Meinungen müssen erkannt werden.

Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung ist, dass der Dialog ‚geführt‘ wird. Jeder soll die Chance haben zu sprechen und zu hören. Deshalb müssen zu Beginn Regeln kommuniziert bzw. gemeinsam definiert werden, z.B.

- Sitzordnung (Stuhlkreis, Stehen, Frontalredner usw.)
- Redezeit für den einzelnen Redner
- Dauer des gesamten Dialogs
- Moderator/in, falls notwendig
- Hilfsmittel (Talking Stick, Stoppuhr usw.)
- Redner/in darf nicht unterbrochen werden
- usw.

Sind die Regeln geklärt, beginnt der Dialog.

- Formulierung des Anliegens/Themas durch den/die Initiator/in
- Dialog entsprechend der vereinbarten Regeln

Ende des Dialogs

- 15-20 Minuten
- Jede/r Teilnehmer/in kommuniziert seine/ihre Erfahrungen, während des Dialogs

## 2. Systemische Fragen

Diese Methode findet Einsatz, wenn sich eine Diskussion im Kreis dreht und eine Lösung des Problems nicht möglich scheint. Systemisches Fragen trägt dazu bei, den Gesprächspartner auf neue Möglichkeiten/Aspekte aufmerksam zu machen. Das regt zum Nachdenken an. Eingefahrene Bahnen können verlassen werden.

### Fragetechniken

- **Zirkuläre Fragen:** bewirken einen Perspektivwechsel in der aktuellen Situation. Neue Ideen und Ansätze können entwickelt werden. Besonders effektiv sind diese Fragen, wenn die Personen anwesend sind, deren Perspektive eingenommen werden soll.

### **Beispielfragen**

- Wie sieht die Situation aus Sicht von XY aus?
  - Welche Meinung hätte ein neutraler Beobachter dazu?
  - Wie würden Ihre Freunde darüber denken?
  - Was würde Ihnen Ihr Partner raten?
  - Warum hat der andere so reagiert?
- **Lösungsorientierte Fragen:** Sie lenken den Blick fort von den Problemen und Defiziten eines Projektes oder einer Situation, hin zu möglichen Lösungen und realen Ressourcen. Diese Fragen geben der Diskussion eine positive Richtung und klären die Lösungsansätze.

### **Beispielfragen**

- Welche Möglichkeiten sollten unbedingt genutzt werden?
  - Wer ist für den Erfolg wichtig?
  - Was lief bisher gut?
  - Welche Probleme haben wir bereits gelöst?
  - Was brauchen wir für einen reibungslosen Ablauf?
- **Hypothetische Fragen:** Diese Fragen öffnen die Tür in eine neue Richtung und motivieren zu neuen Gedankengängen. Sie schalten Begrenzungen im Denken aus und können klären, ob eine Idee Aussicht auf Verwirklichung hat.

### **Beispielfragen**

- Was würden Sie tun, wenn niemand anders betroffen wäre?
  - Welche Idee wäre gut, wenn Zeit keine Rolle spielen würde?
  - Welchen Weg würden Sie gehen, wenn Sie keine Angst vor dem Scheitern hätten?
  - Was würde geschehen, wenn Sie morgen Ihr Ziel erreichen würden?
- **Wunderfragen:** Diese Fragen potenzieren die hypothetischen Fragen. Sie motivieren, weit über den bekannten Horizont hinaus zu denken und laden ein zu phantasievollen Ansätzen. Sie kommen bei scheinbar ausweglosen Situationen zum Einsatz.

### **Beispielfragen**

- Wie würde die Lage in einer perfekten Welt aussehen?
  - Was wäre, wenn sich das Problem über Nacht in Luft auflöst?
  - Angenommen, Ihre Forderungen würden auf einen Schlag erfüllt. Wie geht es dann weiter?
- **Begründungsfragen:** Die Fragen schaffen die Grundlagen für Reflektion. Sie führen zur Begründung des Handelns oder der Pläne. Sie geben einen Einblick in die Denkweise des Gesprächspartners. Gleichzeitig helfen sie dabei, vermeintliche Tatsachen zu hinterfragen und einen Sachverhalt neu zu betrachten.

### **Beispielfragen**

- Warum möchten Sie das Problem in dieser Art lösen?
  - Wie sind Sie zu dieser Ansicht gelangt?
  - Wie sicher sind Sie, dass es so funktionieren wird?
  - Weshalb sind Sie davon überzeugt?
  - Auf welcher Erfahrung basiert Ihre Meinung dazu?
- **Skalierende Fragen:** Diese Fragetechnik kann die Komplexität einer Situation temporär reduzieren und Probleme in die richtigen Zusammenhänge setzen. Objektive Einschätzungen können besser messbar gemacht werden.

### **Beispielfragen**

- Wo liegt das Problem auf einer Schwierigkeitsskala von 1 bis 10?
  - Wie ordnen Sie das Problem im Vergleich zu früheren Problemen ein?
  - Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Lösung auf einer Skala von 1 bis 10?
  - Welche Probleme haben wir bereits gelöst?
  - Was brauchen wir für einen reibungslosen Ablauf?
- **Paradoxe Fragen:** Auch diese Fragetechnik hilft bei der Einordnung von Problemen. Gleichzeitig können sie einen kreativen Lösungsansatz bewirken. Die Fragestellung wird umgekehrt und ins Gegenteil gedreht. Bei der Weiterführung der daraus entstehenden Gedanken können spannende, unerwartete Ideen entwickelt werden.

## **Beispielfragen**

- Wie ließe sich das Problem verschlimmern?
- Was könnte das Projekt zum Scheitern bringen?
- Was klappt auf keinen Fall?

Systemische Fragen müssen situativ, sinnvoll und effektiv ausgewählt und eingesetzt werden. Die Anwendung erfordert eine gewisse Übung. Dann jedoch ist die potentielle Wirkung sehr stark. Wichtig ist, dass die Fragetechnik gut dosiert und zielgerichtet eingesetzt wird. Ansonsten könnte die Wirkung kontraproduktiv ausfallen. Die Methode eignet sich sehr gut für Gruppen mit intensiver Diskussionskultur und der Offenheit, sich aus Denkmustern zu lösen.

## **3. Dyade**

Die Dyade ist eine Interviewform, die in die Tiefe geht. Die Moderation gibt einen Fragenkatalog vor, mit dem sich zwei Teilnehmer/innen auseinandersetzen. So entsteht eine hohe Intensität. Die Befragten gehen auf Schatzsuche in sich selbst. Sie müssen ihre Perspektiven während des Interviews kritisch betrachten, hinterfragen und vielleicht sogar ändern. So lassen sich Bedürfnisse, Einstellungen und Widerstände gegen bestimmte Aspekte lokalisieren.

### **Ablauf:**

Zwei Personen sitzen sich gegenüber. Zunächst schweigen beide für eine Weile, nehmen die Gegenwart des anderen ruhig, wohlwollend und respektvoll wahr. Eine Person setzt sich mit der Fragestellung auseinander und spricht dabei. Die zweite Person hört zu, ohne zu unterbrechen. Wenn die Fragen für die Person ausreichend reflektiert sind, wird gewechselt. Alternativ kann auch ein Gespräch in Form von gegenseitigem Fragen geführt werden. Wichtig ist, dass weder bewertet wird, noch Ratschläge gegeben werden.

Die Ergebnisse können zum Abschluss in einer Gesprächsrunde der Gruppe vorgestellt werden.

# **Konfliktlösung**

## **1. Dynamic Facilitation**

Diese Methode eignet sich besonders für Herausforderungen, die emotional vorbelastet sind. Konträre Positionen prallen aufeinander. Es kommt zu Spannungen. Problemlösungen scheinen unmöglich. Dynamic Facilitation führt durch eine kraftvolle Diskussion ohne strenge methodische Abfolge Veränderungen in dynamischen Systemen herbei. Gedanken und Gefühle können speziell in komplexen Situationen neu geordnet werden und Raum für die Selbstorganisation der



Teilnehmer/innen schaffen. Sie ermöglicht kreative Lösungen, die von allen mitgetragen werden und lässt das Vertrauen untereinander wieder wachsen.

### **Anwendung bei**

- strategischen Herausforderungen
- scheinbar unlösbaren Problemen
- Konflikte und emotional aufgeladene Fragen
- Themen mit verborgenen Dimensionen

Zeitaufwand zwischen 2 und 8 Stunden, möglicherweise über mehrere Termine verteilt.

### **Dampf ablassen**

In der ersten Phase dieser Methode dürfen alle ihre Meinung deutlich sagen. Der/die Moderator/in sammelt Informationen, Sichtweisen und gibt den Anwesenden die Sicherheit, gehört zu werden. Dies ist die Grundlage einer konstruktiven Diskussion, deren Ziel es ist, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln.

### **Dynamic Facilitation – vier Säulen**

Jede der vier Säulen erhält eine Pinnwand mit folgenden Überschriften:

***Säule 1: Herausforderungen/Fragen***

***Säule 2: Lösungen/ Ideen***

***Säule 3: Bedenken/Einwände***

***Säule 4: Informationen/Sichtweisen***

Der/die Moderator/in stellt eine Frage, die sich auf das Kernproblem bezieht und konstruktive Antworten fordert. Er/sie sammelt die Antworten unkommentiert und vermeidet ganz bewusst eine Bewertung. Die Gruppe muss nicht linear agieren. Vorschläge, Einwände, offene Fragen und Sichtweisen werden entsprechend auf den Pinnwänden eingeordnet. Gedanken kommen spontan und ungeordnet. Das entspricht den Vorgängen im menschlichen Gehirn. Dies nutzt Dynamic Facilitation. Die Gruppe kann ihrer eigenen Energie freien Lauf lassen. Sie muss sich keinem Moderationsplan unterwerfen. Das Sortieren der Diskussionsbeiträge in die vier Säulen veranschaulicht Ergebnisse und Fortschritte. Dies gibt der Gruppe eine erste Struktur zurück. Die Teilnehmer/innen bleiben im Prozess und können sich mitteilen.

### **Einwände zur Prozessgestaltung**

Werden Einwände geäußert, reagiert der/die Moderator/in mit einer Frage. „Was genau ist Ihre Befürchtung?“ So wird die emotionale Ebene der Äußerung anerkannt und von der sachlichen getrennt. Wichtig ist, die Antwort auf diese Frage nicht als Wertung eines Vorschlags eines/r

anderen Teilnehmer/in zu notieren. Das kann zu blockierendem Beurteilen und unfruchtbarer Diskussion führen.

Kommt es dazu, tritt der/die Moderator/in physisch zwischen die Diskussionsparteien und übernimmt die Diskussionsgestaltung durch abwechselndes Fragen nach Bedenken und Lösungen. Diese notiert er bei den jeweiligen Säulen. Die Aufmerksamkeit der beiden Parteien wird so auf den Moderator gelenkt. Das entspannt die Situation, um später wieder konstruktiv miteinander arbeiten zu können.

## **Phasen der Dynamic Facilitation**

### **Prozess der Energieentladung**

Der Beginn ist geprägt von dem, wovon die Teilnehmer/innen überzeugt sind: Wahrnehmungen, Lösungsansätze, Vorbehalte. Es ist wichtig, dass alle Vorschläge, Argumente und Bedenken geäußert werden. Der/die Moderator/in fördert diesen Prozess, der eine entspannende Wirkung hat. Danach entsteht Raum für Neues.

### **Die Lösung wird greifbar**

Die Diskussion ebbt ab und alles Wichtige ist gesagt. In dieser Phase hält der/die Moderator/in sich zurück. Stille darf einkehren und Raum schenken, die Aufzeichnungen auf den Listen zu studieren. Dabei setzt sich der Erkenntnisprozess fort. Dies führt meist von ganz alleine dazu, dass die Aufzeichnungen die Gruppe zu einer systemischen Auswertung führen. Das kreative Potential der Gruppe kann jetzt zum Tragen kommen.

## **2. Mediation**

Die Mediation findet in der Regel bei Konflikten Anwendung. Gemeinsam suchen die vom Konflikt betroffenen nach einer langfristigen Lösung. Mediator/innen begleiten sie dabei. Die bezieht sich z.B. auf betroffene Bürger/innen, Interessenvertreter/innen, Personen aus Politik und Verwaltung.

### **Anwendung z.B. bei**

- offene oder verborgene Konflikte
- Planungen oder Problemstellungen

### **Vier Phasen der Mediation**

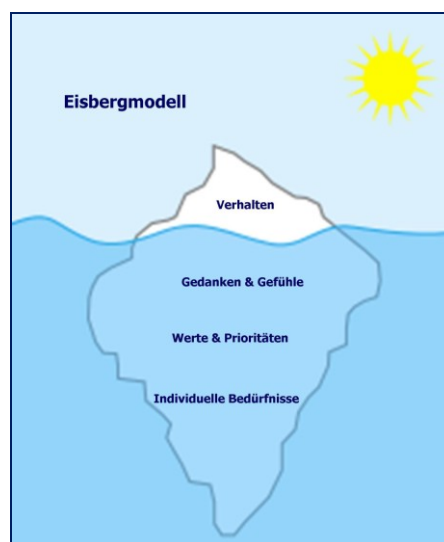
- **Initiierung**
  - Entscheidung der Konfliktparteien zur Mediation, Suche Mediator/in

- **Vorbereitung**
  - Konfliktanalyse im Einzeldialog mit den Konfliktpartnern
  - Teilnehmer/innen definieren
  - Vereinbarung über Ablauf, Ziel, Inhalt etc.
- **Umsetzung**
  - Interessen und Bedürfnisse darstellen
  - Informationen sammeln
  - Lösungssuche und Entscheidungsfindung
- **Vereinbarung**
  - schriftliche Fixierung des Mediationsvertrags über Ergebnisse und Umsetzung

### 3. Thancs

#### Thriving for Awareness for Non-Conflicting Strategies!

Diese Methode ist eine Möglichkeit, Spannungen zu vermeiden, die aus einem nachhaltigen Lebensstil entstehen. Diese Lebensweise kann zu inneren Konflikten führen. (Beispiel: Urlaubsflugreisen – Klimabelastung). Die Methode hilft, persönliche Bedürfnisse zu identifizieren, Konfliktlösungsstrategien zu entwickeln, Konflikte und Spannungen zu überwinden. Wichtig ist die Vertrauensbasis der Teilnehmer/innen, da persönliche Konflikte bearbeitet werden. Es gilt die Verschwiegenheitsregel innerhalb der Gruppe. Inhalte dürfen NICHT personenbezogen dokumentiert werden. Geeignet ist die Methode für kleine bis mittelgroße Gruppen, aber auch für Einzelpersonen. Der Ablauf orientiert sich am **„Eisbergmodell“**. Dies geht auf C.G. Jung zurück und beschreibt die verschiedenen Ebenen menschlichen Bewusstseins und die Basis von Handlungsstrategien. Sie setzen sich wie in der Grafik gezeigt zusammen:



## **Ablauf**

- **Schritt 1**  
**Welchen Konflikt habe ich? - Erkennen des Konfliktes**
- **Schritt 2**  
**Woher kommt mein Konflikt? - Reflexion über Werte, Prioritäten, erfüllte und unerfüllte Werte hinter den persönlichen Spannungen:** Oftmals verbirgt sich hinter der Spannung ein Geflecht, das sich aus vergessenen oder verdrängten inneren Aspekten zusammensetzt und starke Wirkung hat.
- **Schritt 3**  
**Ich spreche über meinen Konflikt! - Kommunikation der Reflexionsergebnisse:** Hat eine Person die Spannung und deren Ursache bei sich erkannt, kann sie nach außen treten und über die Erkenntnisse sprechen. Der Dialog richtet sich an Menschen, die von den Spannungen betroffen sind oder sie teilen.
- **Schritt 4**  
**Wie kann ich mit meinem Konflikt umgehen - Kreativer Prozess:** Dieser Schritt soll zu einer Verhaltensänderung führen, indem man Wege findet, die Spannungen zu umgehen oder zu überwinden.

Infos: Ines Omann: [www.ufz.de/ndes.php?de=39117](http://www.ufz.de/ndes.php?de=39117)

# **Projekt- und Prozessentwicklung/Strukturierung**

## **1. Smart Ziele**

Um den Weg zu finden, braucht man ein Ziel! Konkret definierte Ziele sind wesentlich in der Entwicklung einer Strategie und der Umsetzung. Ohne Ziele fehlen die Überprüfungsparameter in der Prozessentwicklung und ist das Risiko hoch, den Faden zu verlieren.

Hilfreich ist hier die SMART Formel. Jeder Buchstabe steht für einen Anspruch, den Ihr Ziel erfüllen muss.

### **S – Spezifisch**

Werden Sie so konkret wie möglich. Prüfen Sie, ob Ihr Ziel genügend in die Tiefe definiert ist.

**Gutes Beispiel:** Bis 2020 möchten wir in unserer Region mit einem Budget von 250.000 Euro ein Freizeitangebot für Kinder und Jugendliche im Alter von 6 – 14 Jahren an 15 Standorten verwirklichen, die sowohl einen sportlichen, bildungstechnischen und integrativen Charakter haben.

**Schlechtes Beispiel:** In den nächsten Jahren möchten wir einiges für unsere Kinder und Jugendlichen tun.

### **M – Messbar**

Die Messbarkeit Ihres Ziel ist zwingend mit der Definition von Mengen, Zeit oder anderen messbaren Kriterien verbunden.

**Gutes Beispiel:** 2020 - 250.000 Euro – Alter 6-14 Jahre – 15 Standorte

**Schlechtes Beispiel:** in den nächsten Jahren – einiges – unsere Kinder und Jugendlichen

### **A – Akzeptiert**

Sind die Ziele im Projektteam nicht akzeptiert, haben sie wenige Chancen auf Verwirklichung. Deshalb ist der Zielfindungsprozess sehr wichtig.

**Gutes Beispiel:** Das Projekt soll einen sportlichen, bildungstechnischen und integrativen Charakter haben.

**Schlechtes Beispiel:** Die Kinder- und Jugendlichen sollen durchgängig ein Musikinstrument erlernen und bei öffentlichen Veranstaltungen in der Region verpflichtend auftreten.

### **R – Realistisch**

Je realistischer die Ziele definiert sind, umso besser werden sie akzeptiert. Das motiviert die Projektgruppe in der Umsetzung deutlich stärker.

**Gutes Beispiel:** Das Projekt soll bis 2020 umgesetzt werden.

**Schlechtes Beispiel:** In zwei Monaten sollen 10 der Einrichtungen fertiggestellt sein.

### **T – Terminierbar**

Ein realistischer Termin schafft den wichtigen Zeitrahmen. An ihm orientieren sich alle Beteiligten in der Umsetzung ihrer Aufgaben.

**Gutes Beispiel:** Das Projekt soll bis 2020 umgesetzt werden.

**Schlechtes Beispiel:** In den nächsten Jahren möchten wir einiges tun.

Nicht immer sind alle Kriterien der SMART Formel definierbar. Wichtig ist die Messbarkeit, die ermöglicht, die Realisierung des Projektes zu überprüfen.

## 2. Dragon Dreaming

Bevor ein Projekt Wirklichkeit wird, war es die Idee eines einzelnen Menschen. Beim Dragon Dreaming geht es darum, Träume und Projekte zu verwirklichen, indem sie sich von der Idee des Einzelnen zur Idee einer Gemeinschaft entwickeln. Nachdem der Einzelne einer Gruppe von seinem Traum berichtet hat, lässt man diesen Traum sterben, um ihn dann als gemeinsamen Traum des Teams wieder auferstehen zu lassen. So identifizieren sich alle mit der Idee und engagieren sich in der Umsetzung. Entwickelt hat diese Methode John Croft, basierend auf systemischen Ansätzen und inspiriert von den australischen Aborigines: Eine Gemeinschaft verwirklicht den gemeinsamen Traum eines Projektes. Dragon Dreaming hilft dabei, innerhalb weniger Stunden eine Strategie zu entwickeln, denen sich alle Mitglieder anschließen, um die Projektvision auf den Weg zu bringen.

### Ablauf

- Kennenlernen, Ablauf erklären, Einführung Dragon Dreaming
- **Traumkreis**  
Eine einzelne Person berichtet von ihrem ‚Traum‘ (Themenbezug für die Gruppe) und gibt ihn in die Gruppe ab. Die Gruppe greift den Traum auf und spinnt ihn weiter. So wird er ein kollektiver Traum, bei dem die unterschiedlichen Bedürfnisse sichtbar werden. Die Ergebnisse werden dokumentiert (Bild malen, Stichworte notieren etc.). Der Traum wird so lange geträumt, bis niemand mehr etwas hinzufügen kann. In dieser Phase wird die gemeinsame Vision entwickelt, die von allen voll getragen wird.
- **Planen**  
Gemeinsam erstellen alle einen physischen Projektplan anhand der dokumentierten Traumphasen. So können 100 Prozent des Traumes realisiert werden. Der Projektplan verzichtet auf zeitliche Abläufe. Er bildet die Kombination von zeitlichen, personellen, logistischen usw. ab und kann immer wieder verändert werden. So können alle Aspekte eines Projektes darauf geplant, wiedervorgelegt und budgetiert werden. Dies geschieht in einer chaordischen Form. (Kofferwort für Chaos & Ordnung: beides findet gleichermaßen Raum, weil Ordnung strukturiert und Chaos Raum für Kreativität und Entwicklung lässt).
- **Umsetzen**  
Mithilfe des Plans wird die Umsetzung gestaltet. Dabei wird das umgesetzt, wofür die Mitstreiter brennen. Die Aufgaben werden nicht allein nach Kompetenz und Erfahrung vergeben. Stattdessen

formen sich Einzel-Projektgruppen, die aus jeweils drei Rollen bestehen: dem Enthusiasten (der Begeisterte), dem Lerner (weiß etwas, will aber mehr lernen) und dem Mentor (berät die beiden anderen, ist aber mit einem anderen Projekt beschäftigt). Jeder bringt so viel Engagement ein, wie er es als passend empfindet. Das Team trifft sich regelmäßig zur gemeinsamen Reflexion und Plananpassung. Dieser Prozess läuft bis zur abschließenden Realisierung.

- **Feiern**

Dies ist die Phase der Reflexion. Gemeinsam betreibt man eine Nachlese mit Freude bei Gelingen des Projektes oder auch Trauer, wenn es scheitert. Diese Phase ist auch wichtig, um die Begeisterung insgesamt zu erhalten. Sie beugt dem ‚Ausbrennen‘ vor, wenn Menschen von einem Projekt zum anderen hetzen, ohne diese bewusste Zwischenphase.

### **3. Appreciative Inquiry**

Diese Methode ist ein flexibles Instrument, Gruppen anzuleiten, Veränderungen gemeinsam zu planen und umzusetzen. Sie ist ergebnisoffen und wird nicht durch Rahmenbedingungen eingeschränkt. Alle Teilnehmer/innen sind gleichberechtigt. Dabei fokussieren sich alle auf die Stärken eines Projektes oder einer Gruppe und entwickeln eine Strategie zum weiteren Gelingen.

Dies geschieht in vier Schritten:

- **Discovery**

Die Teilnehmer/innen werden wertschätzend, positiv nach ihren Erfahrungen bezüglich des Themas befragt.

- **Dream**

Wenn der positive Kern dargestellt ist, beschäftigt man sich mit der Vision der Zukunft. Dabei bezieht man sich auf die Erfolge und positiven Erfahrungen der bisherigen Abläufe.

- **Design**

Aus den positiven Erfahrungen und Visionen erarbeitet die Gruppe einen Plan zur Umsetzung von Zielen.

- **Destiny**

Dieser Schritt ergänzt den Plan um konkrete Beiträge der Teilnehmer/innen. Dies schafft auch eine Identifikation mit dem Plan und stärkt so das Engagement zur gemeinsamen Umsetzung.

#### **4. Rollenspiel**

Das Rollenspiel verhilft Teilnehmer/innen durch den Wechsel in definierte Rollen Handlungsmöglichkeiten, Konsequenzen, Alternativen und Zwänge zu erkennen und zu verstehen. Innerhalb der Rollen können Rahmenbedingungen verändert werden.

##### **Einsatzmöglichkeiten**

- Vorbereitung zum besseren Verständnis von Problemstellungen eines Vorhabens und gesellschaftliche Position dazu
- Rahmenbedingungen, Zwänge und Handlungsvarianten eines Vorhabens klären

##### **Umsetzung**

- Konfrontation der Teilnehmer/innen mit einer konkreten Situation aus dem Handlungsfeld
- Fragestellung definieren
- Information der Teilnehmer/innen über den Sinn des Spiels und die Regeln
- Rollen und Beteiligte definieren
- Teilnehmer wählen Rollen oder erhalten sie
- mehrere Spielrunden mit Rückmeldungspausen
- Spielleiter/in begleitet das Planspiel, dokumentiert es und kann lenkend eingreifen
- Spielleiter/in beendet das Spiel und leitet Reflexion im Anschluss
- Teilnehmer verlassen ihre Rollen bewusst
- Reflexion: Spielergebnis, Spielverlauf und –verhalten analysieren und Vergleich mit Realität – Rückschlüsse auf reale Situationen

#### **5. Zukunftswerkstatt**

Wichtig für die Zukunftswerkstatt ist eine Atmosphäre, die Kreativität fördert, um phantasievolle Ansätze für aktuelle Fragestellungen zu ermöglichen. Sie dient der Entwicklung von Visionen für neue Projekte und Entwicklungen, aber auch für neue Ansätze bei bestehenden Problemen und Herausforderungen.



Die Zukunftswerkstatt teilt sich in drei Phasen.

- **Kritikphase**  
Offene, ehrliche und respektvolle Analyse der Situation und Lokalisierung der Probleme
- **Phantasiephase**  
Entwicklung neuer Ideen und Lösungsvorschläge, die zunächst einfach kreativ sein dürfen, ohne Rücksicht auf Sachzwänge oder Realitäten
- **Realisierungsphase**  
Strukturierung der Ideen, Prüfung der Umsetzbarkeit, Diskussion des weiteren Vorgehens mit abschließender Planungsstruktur

## 6. Fokusgruppe

Bei dieser Methode trifft sich eine Gruppe von 6-10 Personen. Diese Fokusgruppe hat gemeinsame Interessen oder für das zu behandelnde Thema relevante gemeinsame Merkmale. Sie bearbeitet zielgerichtet ein im Voraus festgelegtes Thema. Dabei werden Meinungen, Wahrnehmungen und Ideen ausgetauscht. Die moderierte Diskussion ist auf 1-2 Stunden festgelegt. Sie dient dazu, von den/r Teilnehmern/innen neue Anregungen oder Perspektiven zum Thema zu erhalten. Auch mögliche Konflikte werden aufgedeckt. Die Fokusgruppe regt einen gruppenspezifischen Prozess an.

Der/Die Moderator/in muss über das Thema genau informiert sein, um die Gruppe entsprechend lenken zu können. Basis dieser Methode sind Offenheit, Kommunikation, Vertrautheit und Fremdheit sowie Reflexivität.

### Ablauf

- **Einleitung ins Thema/Anfang**  
Der/die Moderator/in stellt sich vor und erklärt den Ablauf. Er/Sie weist darauf hin, dass die Teilnehmer/innen persönliche Bedürfnisse hinsichtlich des Themas formulieren dürfen. Dann stellt er/sie das Thema vor. Alternativ kann der/die Moderator/in in der Eröffnungsrunde Motivation, Position und persönliche Betroffenheit abfragen oder fachlichen Input präsentieren.
- **Diskussion**  
Die Diskussion wird vom/von der Moderator/in geleitet. Wichtig ist, dass sie/er ein gutes Gespür hat, im richtigen Moment einen Impuls beizusteuern oder aber die Diskussion laufen zu lassen. Der/die

Moderator/in schreitet ein, wenn ein/e Teilnehmer/in vom Thema abweicht. Objektivität ist die wichtigste Regel des/der Moderator/in. Fragen müsse neutral gestellt werden. Die bisherigen Ergebnisse fasst der/die Moderator/in von Zeit zu Zeit zusammen. Abschließend werden alle wichtigen Erkenntnisse zusammengefasst. Jeder Teilnehmer darf ein eigenes Fazit abgeben.

- **Ergebnisse**

In einem Protokoll werden alle wichtigen Erkenntnisse zusammengefasst. Ziel ist ein differenziertes Meinungsbild.

## **7. Radar Diagramm (Spider Diagramm/Netzdiagramm)**

Ein Radar-Diagramm ermöglicht z.B. die Abfrage von Meinungen zu Themen mit grafischer Darstellung. Das macht die Positionen deutlich leichter fassbar. Idealerweise wird die Bewertung von Abstimmungsteilnehmern in einer entsprechenden Software automatisch dargestellt. Die Rückschlüsse aus den Ergebnissen unterstützt die Entwicklung einer Strategie.

Es lässt sich relativ einfach mit Microsoft Excel erstellen. Auch Online-Plattformen bieten das Erstellen von Radar Diagrammen an.

- [diagrammerstellen.de](http://diagrammerstellen.de)
- [canva.com](http://canva.com)

## **8. Flughöhenmodell**

Das Flughöhenmodell trägt zur Klärung der Rollen in Projekten und Prozessen bei. Oftmals sind die Aufgaben der Rollen für ein Projekt stark ineinander verzahnt. Im weiteren Prozess kann es leicht zu Orientierungsproblemen kommen, welche Rolle jemand inne hat oder sogar, was das eigentliche Thema ist. Unklare Rollen- und Prozessstrukturen können chaotische Folgen haben.

### **Bespiel:**

Anne Müller ist Regionalmanagerin. Gemeinsam mit einem Team des Jugendhilfswerks (JHW) möchte sie eine Freizeiteinrichtung für Jugendliche in Huzelhausen umsetzen.

<b>Flughöhe</b>	<b>Tätigkeit</b>	<b>Prozess</b>
8000 m	Peter Meier und Sabine Rumpf klären nach dem Auftakt einen regelmäßigen Veranstaltungskalender in der Einrichtung	Terminierung der Einzelevents
4000 m	Anne Müller bereitet die Auftaktveranstaltung vor	Eventplanung und Öffentlichkeitsarbeit
2000 m	Peter Meier und Sabine Rumpf (JHW) planen und beschaffen die Ausstattungsgegenstände	Freizeiteinrichtung ausstatten
1500 m	Anne Müller und Peter Meier einigen sich nach Förderzusage auf die konkreten Angebote im Freizeitzentrum.	Projektangebote klären und strukturieren
1500 m	Peter Meier (JHW) sucht nach Räumlichkeiten	Vormietvertrag abschließen, Ausstattung planen
500 m	Anne Müller bereitet mit dem Jugendhilfswerk die Förderanträge vor	Förderantrag stellen
0 m	Anne Müller und das Jugendhilfswerk entwickeln eine Projektidee	Formulierung und Grobplanung der Freizeiteinrichtung

Komplexe Situationen mit großer Zeitknappheit lassen sich mithilfe des Flughöhenmodells besser überblicken. Es liefert einen soliden Boden, der ebenso Sicherheit wie Freiheit innerhalb der Struktur schenkt.

## 9. Konsensuskonferenz

Eine Konsensuskonferenz ist eine Bürgerkonferenz. Sie dient als Verfahren zur Bürgerbeteiligung. Diese Methode fordert ein großes Zeitbudget und findet nur bei sehr wesentlichen Themen Anwendung. Diese Themen sind in der Regel von gesellschaftlicher und/oder politischer Relevanz. Umgesetzt wird sie an mehreren Tagen oder Wochenenden. Heterogen ausgewählte Bürger/innen diskutieren das aktuelle Thema. Die Ergebnisse werden dann an Expert/innen herangetragen, um so die Haltung der Bürger/innen in die Entwicklung zu integrieren.

### Ablauf

- 10 – 30 Bürger/innen auswählen, die in allen Aspekten (Alter, Geschlecht, Bildung etc.) einen repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung darstellen

- Sie sind themenspezifische Leien und arbeiten sich in die Fragestellung ein (mittels Hintergrundberichte, Stellungnahmen, Medienveröffentlichungen etc.)
- Zu diesem Zweck treffen sie sich zu ein bis zwei vorbereitenden Sitzungen
- Die Konsensuskonferenz findet an mehreren Tagen statt (z.B. drei aufeinander folgende Tage)
- Sachverständige stellen das Thema detailliert dar
- Die Bürger/innen haben Gelegenheit, die Expert/innen zu befragen und das Thema zu diskutieren
- Am Ende erstellen die Bürger/innen einen Bericht mit ihren im Konsens erzielten Stellungnahmen, Empfehlungen und Begründungen.