Starter Toolkit

Methodensammlung für Nachhaltigkeits-workshops

in Kulturinstitutionen

Impressum

Autor*innen: Dr. Uta Atzpodien, Susanne Bosch, Boris Braune, Stefanie Dowidad, Auli Eberle, Giovanna Engel, Lissa Erlenkötter, Detlef Grooß, Vera Hefele, Stephanie Helmeth, Nina Hensel, Mirko Hohmann, Anna Mareike Holtz, Sarah Keller, Marie Kowollik, Nadja Müller, Barbara Neundlinger, Dr. Harriet Oelers, Juliane Radig, Julia Schäfer, Christina Schmickl, Lukas Vaupel, Christian Wachsmuth, Christian Wiehle.

Layout: Lena Wagner

Redaktion: Auli Eberle, Julia Zalewski

Herausgeberin:
Auli Eberle
Nollendorfstraße 17
10777 Berlin
auli@posteo.de

November/2024

Diese Publikation wurde unterstützt durch das SIN-Beratungsprogramm der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel und des Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit in Kultur und Medien, das durch die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien gefördert wird.

Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien

ba · Wolfenbüttel

Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit

CREATIVES FOR FUTURE

Zusammenfassung

Ziel dieses Methoden-Handbuchs ist es, Nachhaltigkeits-AG's von Kultureinrichtungen zu stärken und angehenden Nachhaltigkeitsberater*innen und Nachhaltigkeitsbeauftragten frei verfügbares Methodenwissen für partizipative Nachhaltigkeits-Transformationsprozesse zur Verfügung zu stellen. Entstanden ist es als Praxisprojekt im Kontext des Masterstudiengangs „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement" an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. Das Methodenwissen stammt in erster Linie von Berater*innen aus dem bundesweiten Beratungsprogramm „SIN – Start in die Nachhaltigkeit" der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel und des Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit in Kultur und Medien. Die Methoden eignen sich speziell für Kulturinstitutionen, die in die Nachhaltigkeit starten und sich den Themen „Bestandsaufnahme", „Entwicklung einer Vision" und „Maßnahmenplanung" widmen wollen.

Dank & Einladung

„Nachhaltigkeit ist Teamwork.“ Dieser Leitsatz gilt auch für das vorliegende Methoden-Handbuch, an dessen Erstellung eine Vielzahl an Personen mitgeholfen haben. Ihnen allen gebührt ein ausdrücklicher Dank, allen voran den Berater*innen, die ihr praxiserprobtes Methodenwissen geteilt haben: Dr. Uta Atzpodien (Klimafrühstück), Susanne Bosch (Eco Cycle Planning), Stefanie Dowidad (Purpose Turnier), Auli Eberle (Erwartungswiese, SAFE-Fragebogen & COMPASSradar, Visions-Spaziergang, Bewertungsmatrix, „Ins Handeln kommen“), Giovanna Engel (Schreibgespräch), Lissa Erlenkötter (Six Thinking Hats), Detlef Grooß (Schreibgespräch), Vera Hefele (OKR - Objectives and Key Results), Stephanie Helmeth (Zukunftswerkstatt), Nina Hensel (IST vs. IDEAL), Mirko Hohmann (Stakeholder-Analyse / „Akteursmapping“), Anna Mareike Holtz (Six Thinking Hats), Sarah Keller (Six Thinking Hats), Marie Kowollik (Zukunftswerkstatt), Nadja Müller (SWOT Analyse), Barbara Neundlinger (6-3-5 Methode), Juliane Radig (Maßnahmen entwickeln und priorisieren), Julia Schäfer (Zukunftswerkstatt), Christina Schmickl (Eco Cycle Planning), Lukas Vaupel (Erwartungswiese, SAFE-Fragebogen & COMPASSradar, Visions-Spaziergang, Bewertungsmatrix, „Ins Handeln kommen“), Christian Wachsmuth (SWOT Analyse), Christian Wiehle (Stakeholder-Analyse / „Akteursmapping“).

Ebenso danken möchte ich Michael Golze von der Deutschen Umweltstiftung, der die Entwicklung des Methoden-Handbuchs mit seinem umfassenden Wissen zu agilem und klassischem Projektmanagement bereicherte und im Rahmen des Moduls „Praxisprojekt M3“ an der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde mit Rat und Tat zur Seite stand. Darüber hinaus geht ein Dank an die Umsetzungspartner*innen der SIN-Beratung mit ihren Projektreferentinnen Henriette Reckert (Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien) und Julia Zalewski (Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel), die das Projekt begleiteten. Für die finanzielle Unterstützung für Layout und Gestaltung gilt außerdem ein besonderer Dank dem SIN-Projekt der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel und des Aktionsnetzwerks Nachhaltigkeit in Kultur und Medien.

Als Herausgeberin möchte ich an dieser Stelle ausdrücklich eine Einladung für die Weiterentwicklung der hier gesammelten Methoden aussprechen. Es liegt auf der Hand, dass es für solch eine Methodensammlung bessere Präsentationsformen gibt, die einer kollaborativen Nutzung im Sinne einer lernenden Community stärker Rechnung tragen und sich für innovative Erzählformen öffnen. Zu Beginn des Projektes war zum Beispiel eine interaktive Web-App als Kooperationsprojekt mit der „GroupSenz Connect“-App, die nicht nur statisches Methodenwissen zur Verfügung stellt, sondern die Nutzer*innen auch durch Mitwirkung, Feedback und Austausch einbezieht, denkbar. Zum anderen träumte die Herausgeberin von einer umfangreichen open source Online-Plattform, z.B. in Kooperation mit WeChange und nach dem Vorbild der „Plattform n“ des netzwerk n. Denn nur lebendiges Methodenwissen wäre ein gelungener Beitrag zu einer nachhaltig lernenden Community für Nachhaltigkeits-Gestalter*innen. Aufgrund des begrenzten Zeit- und Finanzrahmens waren weder App noch Plattform realisierbar. Dabei wäre es eine äußerst sinnhafte Fortführung, die hier versammelten Wissens- und Zeitressourcen, die in dieses Projekt geflossen sind, zu nutzen und zu einem lebendigen, lernenden Ökosystem des Austauschs zu Methodenwissen weiterzuentwickeln. Seien Sie herzlich eingeladen!

Inhaltsverzeichnis

Was ist das Starter-Toolkit? 8

Entstehung 10
Ziele 13
Auswahl der Methoden 14
Einsatzbereich Kultur 19
Grundgedanken zur Moderation 20

Methoden zur Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten 23

Erwartungswiese 24
SWOT-Analyse 26
Schreibgespräch 30
IST vs. IDEAL 32
Akteursmapping (Stakeholder-Analyse) 36
SAFE-Fragebogen & COMPASSradar 38

Methoden für die Entwicklung einer Nachhaltigkeits-Vision 41

Klimafrühstück 42
Visionsspaziergang 46
6-3-5 Methode 48
Purpose-Turnier 50
Six Thinking Hats 52
Zukunftswerkstatt 56

Methoden für die Ableitung und Planung von Maßnahmen für betriebsökologische Aktivitäten 61

Maßnahmen entwickeln und priorisieren 62
OKR (Objectives and Key Results) 66
Bewertungsmatrix 68
Eco Cycle Planning 70
„Ins Handeln kommen“ (mit der SMART-Regel) 74

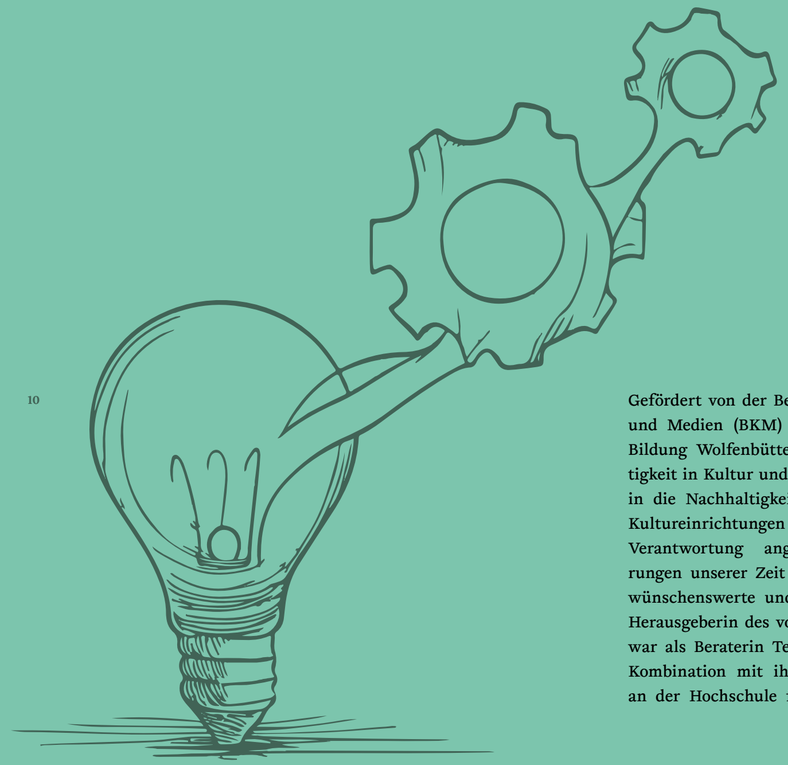
Literatur und Links 76

zu den beschriebenen Methoden 76
zu weiteren Methodensammlungen (Auswahl) 79

Was ist das Starter-Toolkit?

– was kann es (und was nicht)?

Ob World-Café, Zukunftswerkstatt oder Kopfstand-Methode – die Methodenvielfalt für partizipative Workshops ist groß. Sowohl für Nachhaltigkeitsmanager*innen innerhalb von Organisationen als auch für extern beratende Change Agents gehören sie zum alltäglichen Handwerkszeug. Denn „Nachhaltigkeit ist Teamwork“ – ein Leitsatz, der auch in der Kulturbranche in vielen Nachhaltigkeits-Arbeitsgruppen immer wieder formuliert wird. Doch wie funktioniert gutes Teamwork? Gerade in einer der kreativsten Branchen der Kunst und Kultur, in Theatern und Konzerthäusern, scheinen partizipative Workshopmethoden (noch) nicht zum alltäglichen Arbeitsmittel zu gehören. Die vorliegende Sammlung soll daher erste Anregungen für Methoden geben, mit denen Teams von Kultureinrichtungen gestärkt werden, um sich gemeinschaftlich für das Thema Nachhaltigkeit einzusetzen.

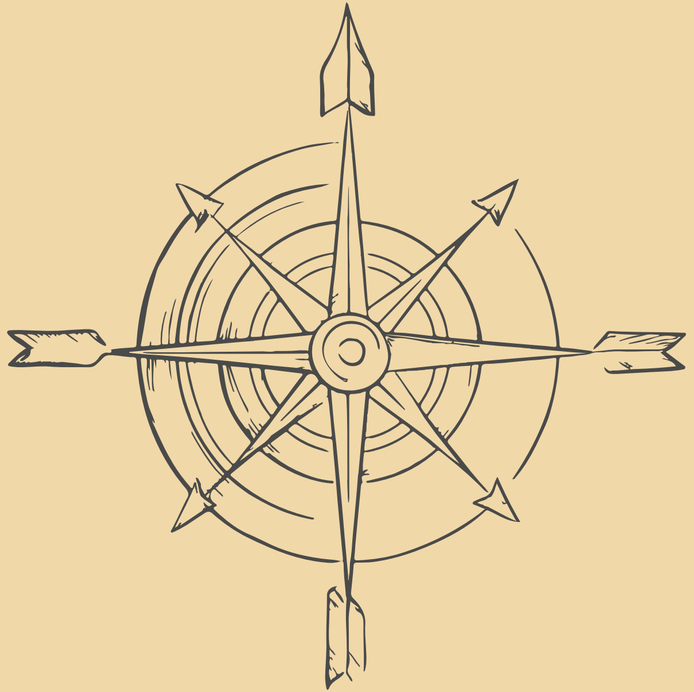


Entstehung

Gefördert von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) haben die Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel (ba•) und das Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur und Medien ein Beratungsprogramm (SIN. Start in die Nachhaltigkeit für Kulturinstitutionen) geschaffen, um Kultureinrichtungen dabei zu unterstützen, ihre gesellschaftliche Verantwortung angesichts der ökologischen Herausforderungen unserer Zeit wahrzunehmen und auf dem Weg in eine wünschenswerte und klimagerechte Zukunft zu begleiten. Die Herausgeberin des vorliegenden „Starter-Toolkit Nachhaltigkeit“ war als Beraterin Teil dieses Programms. Durch die fruchtbare Kombination mit ihrem berufsbegleitenden Masterprogramm an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung (strategisches Nachhaltigkeitsmanagement) konnte sie das Starter-Toolkit als Praxisprojekt unter der Leitung von Michael Golze, Deutsche Umweltstiftung, planen und umsetzen. Dank des SIN-Projekts konnte die Finanzierung eines ansprechenden Layouts für das Projekt gesichert und ein großer Pool an Berater*innen angesprochen werden, ihr erprobtes Methodenwissen zu teilen. In Kombination mit dem weiteren Netzwerk der Herausgeberin kam eine breite Palette an beratenden Personen zusammen, deren Wissen in dieses Handbuch eingeflossen ist: Nachhaltigkeitsberater*innen des ersten und zweiten Jahrgangs des „SIN-Start in die Nachhaltigkeit“-Programms mit verschiedenem Ausbildungshintergrund (u.a. Organisationsentwicker*innen, systemische Coaches, Transformationsmanager*innen des Aktionsnetzwerk Nachhaltig in Kultur und Medien) sowie Studierende des Moduls M4„Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien“ des Studiengangs „strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. Das Methodenwissen wurde in mehreren Workshops gesammelt, von den Berater*innen vorgestellt und konkrete Erfahrungen aus der Beratungspraxis diskutiert.

Ziele

Das „Starter-Toolkit“ möchte zum einen angehende Nachhaltigkeitsberater*innen qualifizieren und zum anderen der Kulturbranche frei verfügbares Methodenwissen für partizipative Nachhaltigkeits-Workshops zur Verfügung stellen. Dahinter steht die Vision, einen Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation im Kulturbereich zu leisten, indem deren Mitarbeitende befähigt werden, nächste Schritte im Bereich betriebsökologischer Nachhaltigkeit zu gehen (z.B. Erstellung der Klimabilanz, Mobilitätskonzept, Einbezug der Werkstätten, ressourcenschonendes Produzieren). Das Methoden-Handbuch richtet sich somit in erster Linie an angehende Nachhaltigkeitsbeauftragte sowie Nachhaltigkeitsberater*innen, die als externe Change Agents Kulturinstitutionen bei ihrem Start in die Nachhaltigkeit begleiten.



Auswahl der Methoden

Je nachdem, wo das Team oder die Nachhaltigkeits-AG gerade in ihrem Nachhaltigkeitsmanagement stehen, setzen die Methoden unterschiedliches Vorwissen voraus, bedienen unterschiedliche Bedarfe und verfolgen unterschiedliche Ziele. Die Vielfalt der Methoden reicht dabei – gemessen an ihrer Funktion – von Aktivierungs-, über Gruppenarbeits-, Präsentations- bis hin zu Feedbackmethoden.

Da die Methoden des vorliegenden Handbuchs vorwiegend im Kontext des SIN-Programms zusammengetragen wurden und dieses bestehende Nachhaltigkeits-Arbeitsgruppen in Kultureinrichtungen adressiert, liegt der Fokus hier auf Gruppenarbeitsmethoden. Erprobt wurden die Methoden in den Institutionen Stiftung Bauhaus Dessau, Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz in Berlin, Weltkulturerbe Völklinger Hütte in Völklingen, Kulturzentrum E-Werk in Erlangen, KUNST-WERKE BERLIN e. V. (KW Institute of Contemporary Art und Berlin Biennale), Popakademie Baden-Württemberg in Mannheim, Mecklenburgisches Staatstheater in Schwerin, Kampnagel Internationale Kulturfabrik in Hamburg, Akademie Burg Fürsteneck, Hessen, Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel, Niedersachsen, Kunsthalle Bielefeld, Nordrhein-Westfalen, Niedersächsisches Landesmuseum Hannover, Niedersachsen, Staatstheater Cottbus, Brandenburg, Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Standort Bonn), Nordrhein-Westfalen, Theaterhaus Stuttgart, Baden-Württemberg, Villa Massimo, Rom/Italien. Die Auswahl der Methoden ist zum einen als „good practice“-Auswahl der SIN-Berater*innen zu sehen, bzw. als Mischung aus deren persönlichen Präferenzen und erfolgreichem Einsatz in der Beratungspraxis. Zum anderen wurden sie ergänzt durch Methoden, welche die Herausgeberin, die selbst seit über 15 Jahren im Kulturbereich tätig ist, als „kulturgeeignet“ bewertet.
Durch die thematische Strukturierung der Methoden tritt eine funktionelle Strukturierung in den Hintergrund (z.B. nach Phasen: Methoden für „Einstieg und Kennenlernen“, „Analyse und Input“, „Perspektivwechsel“, „Energizer“, „Ideen sammeln“, „Austausch“). Was in dem Methoden-Toolkit nicht zu finden ist, sind z.B. Energizer, Kreativitätsmethoden oder Methoden für den Check In / Check Out. Auch spezielle Methoden zu anderen Themen (wie z.B. Nachhaltigkeitskommunikation) sind nicht enthalten. Für die Nutzung des Toolkits sind die Methoden wie Puzzleteile zu verstehen, die ineinandergreifen können, sich einzeln nutzen lassen oder kombiniert werden. Zu den jeweiligen Methoden gibt es deshalb Hinweise zur thematischen Eignung, Tipps zum Weiterarbeiten mit der Methode und zu ungewollten Nebeneffekten, die bei der Nutzung berücksichtigt werden können.

Thematisch orientiert sich die Auswahl der Methoden an den drei Workshopthemen, die im SIN-Programm vorgegeben waren:

1.) Methoden zur Bestandsaufnahme (ab S. 24)

2.) Methoden für die Entwicklung einer Vision (ab S. 42)

3.) Methoden für die Ableitung und Planung von Maßnahmen (ab S. 62)

Einsatzbereich Kultur

Die Frage, ob das Starter-Toolkit insbesondere kulturspezifische Methoden umfasst, kann mit einem „Jein“ beantwortet werden. Auf der einen Seite sind die hier vorgestellten Methoden im Kulturbereich praxiserprobt. Außerdem konnten einige Aspekte in der Anwendung von Methoden als „kulturspezifisch“ identifiziert werden – hierzu zählen zum Beispiel die Vermeidung von sehr interaktiven Methoden (wie z.B. Energizer aus dem erlebnispädagogischen Bereich) und der sparsame Einsatz von englischsprachigen Wörtern (z.B. „Anspruchsgruppen“ statt „Stakeholder“). Auf der anderen Seite können Methoden gar nicht ausschließlich kulturspezifisch sein: nicht nur, weil es „die“ prototypische Kulturinstitution ohnehin nicht gibt, sondern insbesondere weil Methoden letztlich ein Baukasten an Tools und Werkzeugen sind, mit denen situativ jongliert wird und deren individuelle Passung über ihren Erfolg entscheidet. Eine Methode ist umso erfolgreicher, wenn sie aufmerksam auf die organisationale und historische DNA der Kulturinstitution abgestimmt ist, wenn sie zum Charakter der moderierenden Person passt und zu den Menschen, die am Workshop teilnehmen.

Grundgedanken zur Moderation

Stellt man sich die Frage, wann eine Workshopmoderation und die Methodenwahl gescheitert ist, kommt man auf Antworten wie: „wenn die Methoden nicht zur Gruppe passen“/ „wenn die Gruppe in keinen Austausch kommt bzw. (noch) nicht gelernt hat, als Team miteinander zu arbeiten“/ „wenn Unklarheit darüber besteht, in welcher Arbeitsphase sich die Teilnehmenden gerade befinden“ oder „wenn kein Auftrag vorliegt“ (Ergebnisse SIN-Methodenworkshop 8.11.2023).

Ein Blick ins Lehrbuch – wie zum Beispiel in die sehr informative Handreichung von Norbert Posse: *Methodenkoffer Moderation für Schulleitungen und Beratungspersonen. Hrsg. von IQUES online – Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen.* – verrät hierfür ein paar wesentliche Tipps und Grundgedanken zur Moderation von Gruppen. Erwähnenswert ist das Selbstverständnis der moderierenden Person als „Entwicklungshelfer*in“ und nicht als „Missionar*in“. Schließlich geht es in der Begleitung und Moderation von partizipativen Workshops darum, die vorhandenen Ressourcen der Teilnehmenden und deren Energie und Wissen sichtbar zu machen und die Gruppe dazu zu befähigen, dieses eigenständig zu nutzen. So besteht eine wesentliche Aufgabe der Moderation darin, den Workshop durch Methoden zu strukturieren und den Teilnehmenden klar aufzuzeigen, in welcher Arbeitsphase mit welchen Kommunikationsregeln sie sich gerade befinden, die Wechsel zwischen der einen zur anderen Phase zu moderieren und die Einhaltung der Regeln zu steuern. Viele Konflikte entstehen durch eine Unklarheit über diese Arbeitsphasen. Schließlich herrschen grundsätzlich unterschiedliche Kommunikationsregeln in der Phase des Erfahrungsaustausches (z.B. Teilen von subjektiven, emotional gefärbten Erfahrungen), der Phase der Diskussion (z.B. sachbezogene Pro- oder Contra-Argumente, oft gegensätzliche Bewertung), der Phase des Entscheidungsprozesses (mit Problemformulierung, Sammeln und Bewerten von Lösungsmöglichkeiten) oder der Phase eines Konfliktgesprächs.

Die verschiedenen Arbeitsphasen korrespondieren auf der inhaltlichen sowie der methodischen Ebene mit immer wiederkehrenden Grundstrukturen einer Workshopmoderation:

Auf der inhaltlichen Ebene umspannt oft ein Dreischritt den Prozess eines gesamten Workshops: So geht es immer wieder darum, 1.) einen gemeinsamen Informationsstand herzustellen (alle Informationen auf den Tisch legen, unterschiedliches Verständnis klären), 2.) ein Meinungsbild zu schaffen (Unterschiede ausdiskutieren) und 3.) in der Gruppe eine Entscheidung zu treffen (Kosten-Nutzen-Analyse, Kriterien finden und anwenden). Hinter diesem inhaltlichen Vorgehen steht der Grundsatz, dass nur auf der Basis einer gleichen (oder ähnlichen) Sicht auf die Dinge und Werte ein gemeinsames Arbeiten gelingen kann.

Auf der methodischen Ebene lassen sich oft die folgenden Elemente wiederfinden: 1.) der Vorgang des Sammelns (von Information, Themen, Ideen, Problemen), 2.) das Verdichten (z.B. zu Themenblöcken), 3.) das Gewichten (durch die Gruppe, die über die Reihenfolge entscheidet) und 4.) das Bearbeiten der Themen.

Diese methodische Grundstruktur ließe sich natürlich auch wieder ins Große ziehen und über einen ganzen Workshopverlauf spannen: 1. Sammeln: → Kartenabfrage; 2. Verdichten: → Clustern; 3. Gewichten: → Punkten; 4. Bearbeiten: → Kleingruppenszenario. Generell steht hinter dieser wiederkehrenden methodischen Struktur der Grundsatz, dass die Gruppe an der Bearbeitung und Lösung beteiligt wird.

1.) Methoden

zur Bestandsaufnahme von Nachhaltigkeitsaktivitäten

Erwartungswiese

Die Erwartungswiese ermöglicht den Teilnehmer*innen zu Beginn einer Zusammenarbeit mitzuteilen, was sie von dem Prozess erwarten und was die Teilnehmenden persönlich zu einem guten Workshop beitragen möchte. Auch Befürchtungen und Ängste werden ausgesprochen. Somit erhält die Moderation einen Überblick über die Vorstellungen der Teilnehmer*innen und kann sie in den Prozess einfließen lassen.

Ziel

Die Teilnehmer*innen teilen ihre Befürchtungen, Beiträge und Erwartungen an den Prozess mit.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Status Quo Analyse“

Empfehlung Gruppengröße

Alle Teilnehmer*innen des Workshops

Dauer

Vorbereitung: 20 Minuten, Durchführung: ca. 45 Minuten (je nach Gruppengröße), Nachbereitung: 15-30 Minuten

Erfahrungen und Besonderheiten

Die Methode sollte am Anfang eines Prozesses und zu Beginn eines Workshops angewendet werden, bspw. nach der Vorstellungsrunde.

Benötigtes Material

Ein großes Poster, bunte Marker zum Malen der Wiese, unterschiedlich farbige Zettel, Kreppband. Raum: leere Wand zum Aufhängen der Erwartungswiese

Vorbereitung der Methode

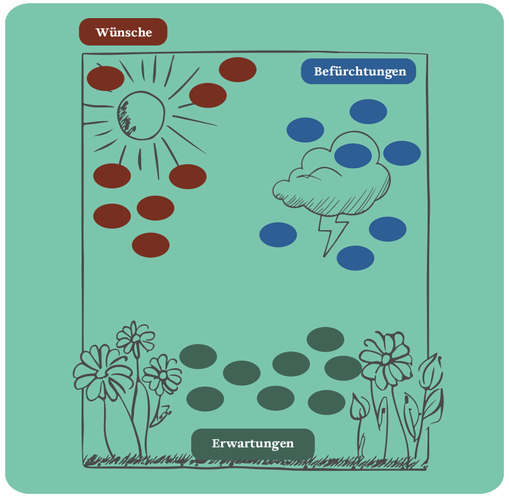
Die Moderation bereitet das Plakat vor: Sie malt eine Wiese mit Blumenstängeln, eine Gewitterwolke und eine Sonne. Sie legt die runden Zettel und Stifte in die Mitte der Gruppe.

Durchführung der Methode

- Die Teilnehmenden setzen sich so hin, dass sie die Moderation und das Wiesenplakat gut sehen können.
- Die Moderation erklärt den Teilnehmer*innen die Wiese und bittet sie auf runde Zettel kurze Stichpunkte zu folgenden Fragen zu schreiben:
  - **Was sind eure Erwartungen an den Prozess?** *(Antworten z.B. auf grüne Zettel)*
  - **Was tragt ihr dazu bei, dass wir eine gute Zeit miteinander verbringen?** *(Antworten z.B. auf gelbe Zettel)*
  - **Was sind eure Sorgen, Ängste, Befürchtungen? Was soll in dem Workshop nicht passieren?** *(Antworten z.B. auf blaue Zettel)*
- Jeden Gedanken sollen die Teilnehmer*innen gut lesbar auf einen Zettel schreiben. Sie können mehr als einen Zettel pro Kategorie beschreiben. Hierfür haben die Teilnehmer*innen mind. 15 Minuten Zeit. Alle treten einzeln nach vorne und erzählen den anderen von den Befürchtungen, Beiträgen und Erwartungen, die sie an den Workshop haben. Dies kann nach dem Popcornprinzip passieren.
- Jede*r Teilnehmer*in klebt die Erwartungen an die Blumenstängel, die Befürchtungen in die Gewitterwolke und die Beiträge in die Sonne.

Auswertung / Abschluss der Methode

Im Verlauf des Workshops können sich die Moderation und die Teilnehmer*innen die Wiese gemeinsam anschauen und aus jeder erfüllten Erwartung Blumenblätter wachsen lassen. Am Ende des Workshops sollten die Teilnehmer*innen und die Moderation gemeinsam schauen, ob sich Befürchtungen bestätigt, Beiträge und Erwartungen erfüllt haben. Für dieses Reflexionsgespräch sollten 15 bis 30 Minuten eingeplant werden.



SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse wird in der Regel in einer SWOT-Matrix dargestellt, die in vier Quadranten unterteilt ist. Stärken und Schwächen sind hierbei interne Faktoren, können also selbst beeinflusst werden, wie zum Beispiel Ressourcen und Kompetenzen. Chancen und Bedrohungen zählen hingegen zu den externen Faktoren und wirken von außen auf die Kulturinstitution ein.

1. Schritt: Festlegung von Kriterien und Fragen für jeden der vier Bereiche
2. Schritt: Bewertung der Idee auf Basis der erarbeiteten Fragen/Kriterien
3. Schritt: Verbindungen zwischen den Dimensionen herstellen und Handlungsempfehlungen ableiten

Ziel

- Selbstreflexion und Einordnung der Kulturinstitution
- Identifikation von Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen

Die SWOT-Methode dient der Analyse des IST-Zustandes in einer Organisation, einer Abteilung oder im Projekt und verknüpft diese mit externen Faktoren. Sie dient zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren & Kernkompetenzen, als Grundlage für Strategien. Die erzeugten Ergebnisse ergeben strategische Optionen, aus denen operationeller Handlungsbedarf abgeleitet werden kann.
SWOT ist ein Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Status Quo Analyse“. Sie kann mit Akteur*innen der Kulturinstitution, Führungspersonal und Stakeholder*innen durchgeführt werden. Die Rolle der Moderation wäre eine „neutrale“ Moderation; diese sollte keinen inhaltlichen Beitrag leisten.

INTERNE ANALYSE

SWOT	Stärken *Strengths*	Schwächen *Weakness*
EXTERNE ANALYSE: **Chancen** *Opportunities*	Aus welchen Stärken ergeben sich neue Chancen?	An welchen Schwächen wollen wir arbeiten, um Chancen zu nutzen?
EXTERNE ANALYSE: **Risiken** *Threats*	Welche Stärken minimieren mögliche Bedrohungen?	Weiterentwickeln! Damit Schwächen nicht zu Risiken werden.

Quelle: https://karrierebibel.de/swot-analyse/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)

Empfehlung Gruppengröße

1-6 Personen Teilnehmer*innen mit Vorwissen

Dauer

Die Dauer ist abhängig vom erwünschten Detaillierungsgrad der Analyse, von 60 Minuten in einem kleinen Projektteam bis zu ganztags auf Strategieebene ist alles möglich

Risiken

- Es besteht die Gefahr von Verwässerung durch schlechtes / zu schnelles Clustern der Ergebnisse oder mangelnde Vorbereitung oder mangelnde Objektivität der Teilnehmer*innen.
- Wichtig anzuerkennen ist, dass die Ergebnisse aus einem Team-Kontext nicht immer im Einklang mit dem Leitbild oder den übergeordneten Strategien der Kulturinstitution stehen müssen.
- Konkrete Maßnahmen, speziell die Definition von messbaren Indikatoren, sollte man aus einer SWOT-Analyse nicht erwarten: „no clear path to action“ (Laurence Minsky, David Aron 2021); sie sollten aber abgeleitet werden.
- Ein Problem kann die Vermischung von strategischen und operativen Themen darstellen (Kuenzli 2002).
- Erfahrung mit der SWOT-Analyse in studentischen Arbeiten: „Ich habe oft erlebt, dass viele, sehr unterschiedliche Faktoren in der Matrix zusammengeführt werden (Zweck der Methode!), dann aber die Priorisierung, welche Faktoren und Wechselwirkungen hervorgehoben werden, nicht begründet werden. Außerdem reicht die Matrix allein nicht aus, sondern muss durch einen Text mit begründeten Auswahlentscheidungen ergänzt werden.“ (Benjamin Nölting, Dozent HNEE)

Variationen, methodische Alternativen, Methodenkombinationen

Eine Idee wäre es, die Reihenfolge in TOWS abzuändern (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strenghts) (Watkins 2007): dies legt zuerst den Fokus auf die externen Faktoren und verhindert damit, dass die Gruppe externe Faktoren zu internen spiegelt und sich so quasi selbst einen internen Bias auferlegt.

Benötigtes Material

Papier, Stifte, Flipchart, Pins, Moderationskarten

Vorbereitung der Methode

- Auftrag und Hintergrund definieren: „Für wen oder welchen Zweck führen wir diese Methode durch?“
- Rahmen definieren: „Um welchen Kontext geht es hier?“
- Non-Goals definieren: „Welche Bereiche und Themen besprechen wir explizit nicht in dieser Methode?“
- Vorarbeit leisten / erbitten, bspw. Marktanalyse im strategischen Kontext oder Retrospektive im Team / Abteilungskontext. ODER man beschränkt sich bewusst auf das vorhandene Wissen / den Status Quo der Teilnehmer*innen und akzeptiert mitunter Ergebnisse, die man kritisch betrachten / nacharbeiten muss.
- Typische Workshop-Vorbereitung zur Agenda: Hintergrund erklären, Ablaufplan mit Pausen, zeitlichen Rahmen und Ziele vorher kommunizieren. Raum virtuell oder in Person präparieren. Eventuelle Kleingruppenarbeit / Break Outs technisch oder räumlich vorbereiten.
- ggf. Aufwärmübungen für die Gruppe und abschließendes Feedback vorbereiten.

Erfahrungen und Besonderheiten

- SWOT ist gut als effizienter Brückenschlag zwischen der Analyse des „Was ist?“, „Was war?“ und „Was sollten wir als nächstes tun?“
- SWOT eignet sich gut zu Beginn und zum Abschluss von Projekten, Strategie oder Planungszyklen.
- SWOT ist ein Baustein des Strategieprozesses. Marktanalyse, Stakeholder*innen-Befragungen, Besucher*innen-Interviews, Lifecycle- oder Datenanalyse kann es nicht ersetzen.
- Mit SWOT ist eine Einzelbewertung oder Gruppenbewertung möglich, mehr Breite und Heterogenität werden durch eine Gruppenarbeit erzielt.
- Das Ergebnis hängt stark von den Teilnehmenden ab.

SWOT-Analyse

Durchführung der Methode

1. Schritt: Festlegung von Kriterien und Bearbeitung von Fragen für jeden der vier Bereiche:
Beispielfragen: „Was sind unsere Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken?“ Man kann innerhalb des Quadranten gezieltere Fragen zur Inspiration oder Steuerung der Methode zugeben, bspw. in Stärken: „Was können wir gut?“, „Was schätzen unsere Besucher*innen an uns?“ oder „Was können wir als Kulturinstitution oder Team besser als andere?“
Idealerweise sammelt man diese Antworten in einem Workshop-Format und versucht, gegenseitige Beeinflussung zu vermeiden, indem zum Beispiel jede*r Teilnehmer*in ihre oder seine Punkte auf Zettel schreibt und diese dann erst nach der Findungsphase gesammelt von der jeweiligen Person mit einer kurzen Erklärung auf ein Whiteboard übertragen werden. Es folgt ein gemeinsames „Clustern“ der Themen in jedem Quadranten.

2. Schritt: Bewertung der Idee auf der Basis der erarbeiteten Fragen/Kriterien

- **Stärke & Chance = forcieren**
  (Mit welchen Stärken können wir Chancen nutzen?)
- **Stärke & Risiko = absichern**
  (Haben wir Stärken, um Risiken zu minimieren?)
- **Schwäche & Chance = aufholen**
  (Welche Chancen verpassen wir wegen unserer Schwächen?)
- **Schwäche & Risiko = meiden**
  (Welche Risiken haben wir aufgrund unserer Schwächen?)

Auswertung / Abschluss der Methode

3. Schritt: Verbindungen zwischen den Dimensionen herstellen und Handlungsempfehlungen ableiten
Zum Abschluss priorisiert man noch einmal gemeinsam. Es sollten – sofern vorhanden – Ziele (sogenannte „objectives and key results“, kurz OKR), Mission, Vision, Auftrag des Teams etc. als Priorisierungsparameter konsultiert werden.

Schreibgespräch

In einer Mischung aus einem World-Café und der Methode der „wachsenden Gruppe“ wird zunächst in Einzelarbeit und später im Team bzw. mit der gesamten Gruppe ein Nachhaltigkeitsverständnis formuliert.

Ziel

Mit dem Schreibgespräch lässt sich ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit im Team formulieren, das letztendlich ein Konsens ist, der von allen getragen wird. Somit entsteht eine gemeinsame Ausgangsposition für einen Prozess.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Status Quo Analyse“

Empfehlung Gruppengröße

10-20 Personen

Dauer

2-3 Stunden

Erfahrungen und Besonderheiten

Die Methode sollte am Anfang eines Prozesses und zu Beginn eines Workshops angewendet werden, bspw. nach der Vorstellungsrunde.

Variationen, methodische Alternativen, Methodenkombinationen

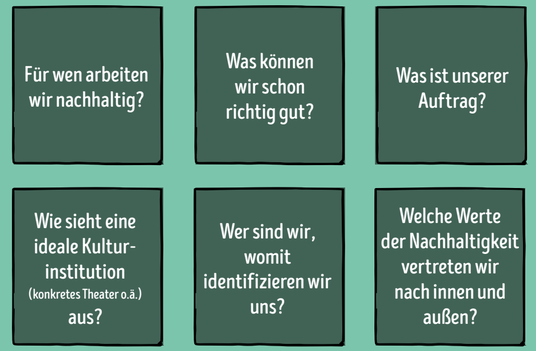
Anregungen zu einer strukturierten Selbsteinschätzung einer Organisation liefern auch die „fünf entscheidenden Fragen des Managements“ von Peter F. Drucker. Sie können bei der Frage zu Rate gezogen werden, welche weiteren Kernfragen in (Non-Profit-)Organisationen gestellt werden können, um deren strategische Ausrichtung zu klären.

Benötigtes Material

Plakate und Stellwände, genügend Stifte (1 pro Person), Klebeband, Laptop + Beamer für das Erstellen des Endtextes

Vorbereitung der Methode

Plakate so aufhängen, dass genug Platz ist, Beamer aufbauen



Durchführung der Methode

1. Die folgenden sechs Fragen werden auf Plakate geschrieben:
   - Für wen arbeiten wir nachhaltig?
   - Was können wir schon richtig gut?
   - Was ist unserer Auftrag?
   - Wie sieht eine ideale Kulturinstitution (konkretes Theater o.ä.) aus?
   - Wer sind wir, womit identifizieren wir uns?
   - Welche Werte der Nachhaltigkeit vertreten wir nach innen und außen?
2. Jede*r Teilnehmer*in darf an jedem Plakat alleine je 10 min. schreiben, was ihm/ihr dazu einfällt.
3. Im nächsten Schritt erstellen kleine Teams eine Zusammenfassung der Kernaussagen aus den Plakaten.
4. Die Kernaussagen werden dann von den Teams vorgetragen
5. Basierend auf den Kernaussagen wird gemeinsam mit der Gruppe ein Text erstellt, den letztendlich alle mitformuliert haben.

Auswertung / Abschluss der Methode

Der erstellte Text ist Abschluss und Auswertung zugleich.

IST vs. IDEAL

Anhand der Bilder auf Dixit-Karten wird die eigene Einrichtung oder die Kulturlandschaft im Allgemeinen in Bezug auf (ökologische) Nachhaltigkeit beschrieben. Hierbei werden der Status-Quo betrachtet, eine wünschenswerte Zukunft beschrieben und daraus Ziele und konkrete Maßnahmen abgeleitet.

Ziel

Die Methode ermöglicht es in kurzer Zeit in einen intensiven Austausch über den Status-Quo, die Ziele und passende Maßnahmen zu kommen. Sie kann als Einstieg zum Sammeln erster Ideen oder zur Entwicklung konkreter Zielsetzungen und/oder Maßnahmen genutzt werden.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Einbindung vieler Perspektiven, bei zeitlich begrenzten Workshops oder als Auftakt, um ins Gespräch über die eigene Institution zu kommen. Außerdem kann sie als Icebreaker genutzt werden, um mit Kolleg*innen anderer Einrichtungen über den generellen Status-Quo von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Kultur zu sprechen und Synergien zwischen unterschiedlichen Einrichtungen, die gemeinsame (ökologische) Nachhaltigkeitsziele verfolgen, zu ermitteln.

Empfehlung Gruppengröße

15-30 Personen (da die Anzahl der Kleingruppen beliebig ist, kann die Methode aber auch für größere Gruppen genutzt werden.)

Dauer

30 - 60 Minuten

Benötigtes Material

Dixit-Karten, Stifte, Papier

Vorbereitung der Methode

Alle Dixit-Karten gut sichtbar auf einem Tisch auslegen. Schreibmaterialien auf allen Gruppentischen zur Verfügung stellen.

Wie arbeitet man mit den Ergebnissen der Methode weiter?

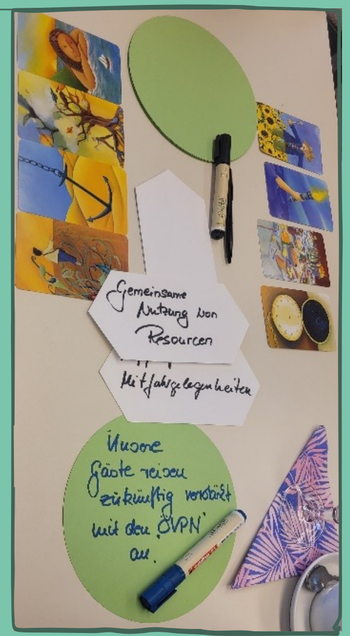
Die genannten Ziele können als Nachhaltigkeits-Leitbild ausgearbeitet oder in ein vorhandenes Leitbild integriert werden. Die Maßnahmen können weiter ausgearbeitet und anschließend in ein Nachhaltigkeitskonzept aufgenommen werden.

Erfahrungen und Besonderheiten

Die Methode lädt ein, miteinander ins Gespräch zu kommen und stellt sicher, dass auch ruhigere Teilnehmer*innen gehört werden. Der Austausch über Status Quo und Ziele wird niedrigschwellig ermöglicht, auch in Gruppen mit Teilnehmer*innen, die sich kaum oder gar nicht kennen.

Variationen, methodische Alternativen, Methodenkombinationen

Je nach konkreter Zielsetzung und Gruppenzusammensetzung, kann die Fragestellung variiert werden. Das Zwischenbild kann auch weggelassen werden, wenn nur sehr wenig Zeit zur Verfügung steht. In dem Fall liegt der Fokus stärker auf den Zielen, als auf den Maßnahmen. Beim Zwischenbild kann auch eine konkrete Aufgabe gestellt werden, z.B. „Leitet eine Maßnahme ab, mit deren Umsetzung ihr morgen beginnen könnt“.



Nina Hensel, KulturKlimaschutz Schleswig Holstein, Januar 2024

IST vs. IDEAL

Corrado De Sanctis - How Dixit cards may help your teams - https://www.linkedin.com/pulse/how-dixit-cards-may-help-your-teams-corrado-de-sanctis

Durchführung der Methode

1. IST-Bild (10 – 20min)

Fragestellung: Wie erlebst du deine Einrichtung in Bezug auf (ökologische) Nachhaltigkeit?

Die Teilnehmenden werden in 4er oder 5er Gruppen unterteilt, am besten aus unterschiedlichen Abteilungen/ Bereichen. Jede*r Teilnehmende wählt ein Dixit-Bild, das seine*ihre Antwort auf die obenstehende Fragestellung zeigt. Anschließend beschreiben die Teilnehmenden sich gegenseitig ihr Bild und erklären ihrer Kleingruppe anhand des Bildes ihre Sicht auf das Thema. Die Teilnehmenden aus einer Gruppe legen ihre Bilder zu einem Gesamtbild zusammen und teilen ihre Eindrücke des Gesamtbildes in Bezug auf den Status Quo miteinander. Zusätzliche Gesprächsimpulse können sein:

- Wie ist der IST-Zustand bei dem Thema in Ihrer Einrichtung?
- Wie ist der IST-Zustand bei dem Thema in anderen Einrichtungen?
- Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie zu dem Thema in der Kultur?

2. IDEAL-Bild (10 – 20min)

Fragestellung: Wie sähe das Ideal deiner Einrichtung in Bezug auf (ökologische) Nachhaltigkeit aus?

Die Teilnehmenden wählen ein Bild, das zu einem oder mehreren Aspekten ihres wünschenswerten Ideals passt. Sie erzählen sich gegenseitig ihre Vision anhand des Bildes und legen ihre Bilder zu einem Gesamtbild zusammen. Die gemeinsame Vision kann auch als „Ja und"-Geschichte miteinander geteilt werden, indem die Teilnehmenden immer die Vision der vorherigen Person mit „Ja und" ergänzen bzw. weiterführen. Die Teilnehmenden beschreiben als Kleingruppe gemeinsam, wie sich ihr erstes Gesamtbild von ihrem zweiten Gesamtbild unterscheidet, natürlich mit Bezug auf (ökologische) Nachhaltigkeit.

Jede Kleingruppe formuliert, anhand ihres gemeinsamen IDEAL-Bildes, Ziele für ihre Einrichtung bzw. für eine wünschenswerte (ökologisch) nachhaltige Kultur und schreibt diese auf.

3. Zwischen-Bild (10 – 20min)

Jede Kleingruppe wählt als Gruppe gemeinsam ein weiteres Bild, das einen möglichen Zwischenschritt vom IST-Zustand zum IDEAL-Zustand zeigt. Daraus sollen ggf. weitere Ziele und mindestens eine konkrete Maßnahme abgeleitet und notiert werden.

Auswertung / Abschluss der Methode

Die Gruppen präsentieren sich gegenseitig ihre Ergebnisse. Wenn noch Zeit ist, können die Gruppen sich Feedback geben und weitere Ideen zu den Maßnahmen ergänzen.

Akteursmapping (Stakeholder-Analyse)

Anspruchsgruppen (oder Stakeholder) sind Einzelpersonen oder Gruppen aus dem Umfeld einer Organisation, die entweder einen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit haben oder aber von der Geschäftstätigkeit beeinflusst werden.

Dabei unterscheidet man zwischen internen, also im Inneren der Organisation agierenden Personengruppen (bspw. Mitarbeitende, Führungskräfte, Betriebsratsmitglieder) und externen, also außerhalb der Organisation agierenden Interessengruppen (z. B. Kund*innen, Verbände, Wettbewerber*innen).

Ziel

Die Methode dient dazu, alle relevanten Akteur*innen eines Projekts oder einer Organisation zu identifizieren, ihre Interessen und Einflussmöglichkeiten zu analysieren und Strategien zu entwickeln, um diese Stakeholder effektiv einzubeziehen und zu managen.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Status Quo Analyse“. Es empfiehlt sich, sie als Teil der Umfeldanalyse zu Beginn eines Projekts zu machen.

Empfehlung Gruppengröße

2–10 Personen

Dauer

ca. 60 Minuten

Wie arbeitet man mit den Ergebnissen der Methode weiter?

Das Akteursmapping ist nützlich für die anschließende Entwicklung der Nachhaltigkeits-Kommunikation. Erst wenn man weiß, mit welchen Akteur*innen die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten Berührungspunkte haben, kann man deren entsprechende Ansprache und Kommunikationsmaßnahmen planen.

Benötigtes Material

Whiteboard/Flipchart/Metaplan-Wand, Stifte & Klebekarten oder Notebook & Office Software

Erfahrungen und Besonderheiten (insb. Kulturbereich)

Das Akteursmapping kann ein wichtiger Baustein für die Selbstwahrnehmung einer Organisation sein.

Variationen, methodische Alternativen, Methodenkombinationen

Hier wird ein anderes Mapping beschrieben, in dem Stakeholder eines Sachverhalts identifiziert, in Kategorien unterteilt und zueinander in Beziehung gesetzt werden: *https://www.consulting-life.de/stakeholder-map/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)* Im Nachgang können mit einzelnen Stakeholdern auch Gespräche geführt werden, um deren Perspektive auf den Prozess besser zu verstehen. Das Akteursmapping ist auch in Kleingruppen zu einzelnen Projekten machbar. Eine weitere Variante wäre, erst als Hausaufgabe wertfrei die Stakeholder sammeln zu lassen und dann im Workshop gemeinsam zu bewerten.

Durchführung der Methode

1. Sammeln
Die Gruppenmitglieder dürfen – je nach Zeit – erst alleine und dann zu zweit (die Duos könnte man bewusst divers mischen) oder in der ganzen Gruppe die wichtigsten Stakeholder identifizieren. Zur Inspiration kann die Liste (siehe unten) dienen; diese sollte auf die Organisation angepasst werden.

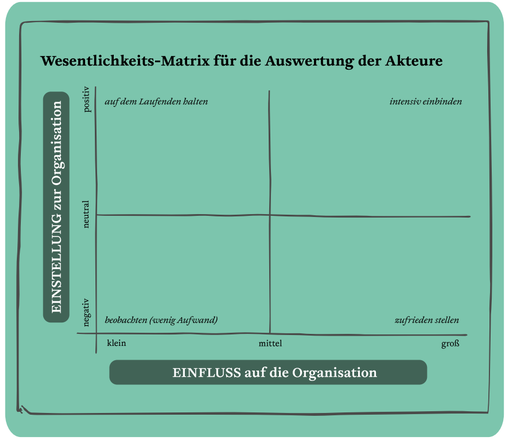
2. Anschließend werden die Akteure priorisiert. Die Priorisierung kann durch verschiedene Methoden erfolgen, z.B. durch eine Stakeholder-Matrix, die die Interessens- und Einflussgrade der Stakeholder darstellt (siehe Grafik). Alternative Bewertungskriterien können Reputation, Medienpräsenz, Vernetzungsgrad, Themenbesetzung sowie Unterstützungs- und Konfliktpotenzial sein.

Leitfragen für Schritt 1) und 2) können sein:

- Wer könnte von den Entscheidungen oder Aktivitäten der Organisation positiv oder negativ betroffen sein?
- Wer wird voraussichtlich Bedenken zu Entscheidungen und Aktivitäten der Organisation äußern?
- Wer war in der Vergangenheit daran beteiligt, als mit ähnlichen Fragen umgegangen wurde? Wer sollte dieses Mal noch beteiligt werden?

Auswertung / Abschluss der Methode

Für die wichtigsten Akteuere werden Strategien entwickelt, um ihre Unterstützung zu gewinnen oder zu erhalten. Dies kann durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen, Verhandlungen oder durch die Einbindung der Akteure in Entscheidungsprozesse geschehen. Die Analyse der Stakeholder kann auch als anschließende „Hausaufgabe“ aufgegeben werden.



SAFE-Fragebogen & COMPASSradar

Es handelt sich um eine bewährte Selbsteinschätzungs- und Visualisierungsmethode für kleine und mittlere Unternehmen, angepasst und erprobt bei den Wuppertaler Bühnen. Hintergrund sind vier Nachhaltigkeitsdimensionen, die ganzheitlich gedacht werden. Sie werden mittels eines Fragebogens abgefragt und in einem Spinnennetz-Diagramm dargestellt.

Ziel

Das Ziel der Methode ist es, ein schnelles Bild zur Selbsteinschätzung von bestehenden Nachhaltigkeitsaktivitäten zu schaffen und eine vertiefende Reflexion darüber anzustoßen.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Status Quo Analyse“

Empfehlung Gruppengröße

8-16 Personen

Dauer

30 Minuten (20 Minuten Fragebogen + 10 Minuten)

Erfahrungen und Besonderheiten

Für den Kulturbereich empfiehlt es sich, die Indikatoren des Fragebogens auf ihre sprachliche Kompatibilität der Kulturinstitution zu prüfen und anzupassen, z.B. „Theaterstück“ anstelle „Produkt“. Wichtig ist die sprachliche Nachzeichnung des entstandenen Bildes durch die Moderation, da eine Visualisierung in Spinnennetz-Diagrammen nicht vorausgesetzt werden kann.

Benötigtes Material

ausgedruckte Fragebögen, Stifte, Diagramm auf Packpapier, Klebepunkte (12 pro Person)

Vorbereitung der Methode

Fragebogen erstellen, Packpapier mit Spinnendiagramm zeichnen. Bewertungsbögen, Klebepunkte und Stifte ggf. bereits zu Beginn unter den Stühlen auslegen

Selbsteinschätzung Nachhaltigkeit

SIN-Workshop in der Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz am 28.08.2023

Analysebereich	Indikator	Schulnote (1–6)
A. ÖKOLOGIE	A1 Organisation des Umweltschutzes *(Prozesse und Ressourcen)*	
	A2 Betrieblicher Umweltschutz *(z.B. das Haus und Verwaltung)*	
	A3 Ökologische Produktgestaltung *(ästhetische Praxis und Bühnenproduktionen)*	
B. SOZIALES	B1 Qualifizierung der Mitarbeitenden	
	B2 Beschäftigungsbedingungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz	
	B3 Arbeitsorganisation und interne Kommunikation	
C. ÖKONOMIE	C1 Organisation und Unternehmensstrategie	
	C2 Wirtschaftliche Situation	
	C3 Innovation und Technik	
D. KULTUR & WIRKUNG	D1 Sinn und gesellschatliche Wirkung der Dienstleistungen *(Theaterproduktionen)*	
	D2 Interaktion und Kooperation *(Publikum und Berührungsgruppen)*	
	D3 Inklusion und Diversität	

Lukas Vaupel / Auli Eberle, SIN-Beratung Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz, September 2023

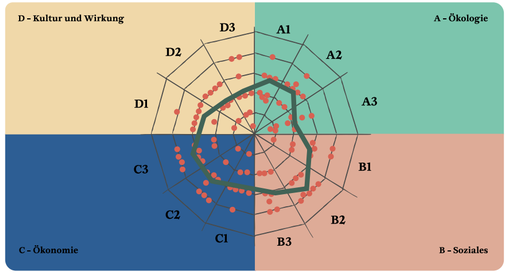
Durchführung der Methode

- Erklärung der Methode durch die Moderation:
  Der SAFE-Fragebogen gewährleistet die Anonymität, ist selbsterklärend und hat eine klare Gliederungs- und Bewertungsstruktur. Innerhalb des Fragebogens werden Analysebereiche einer zukunftsfähigen Organisationsentwicklung – Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation – abgefragt. Jeder Analysebereich ist in mehrere Indikatoren unterteilt, zu denen jeweils 5 bis 10 Fragen gestellt werden. Die Beantwortung der Fragen sollte spontan erfolgen. Sie dauert in der Regel zwischen 30–60 Minuten und folgt einem vorgegebenen Schema. Der Fragebogen enthält geschlossene Fragen zu jedem Indikator, bei denen Noten von 1 bis 6 vergeben werden können – in Anlehnung an das deutsche Schulnotensystem. Der COMPASSradar ist eine spinnennetzartige Darstellungsform der Ergebnisse der Befragten. Jede Achse dieses Spinnennetzes steht für einen Indikator. Entlang der Achsen werden die Bewertungen der befragten Personen eingetragen – eine sehr gute Bewertung (Note 1) außen, eine sehr schlechte Bewertung (Note 6) innen. Die Bewertungen der einzelnen Indikatoren werden mit einer Linie verbunden. Diese Linie stellt das Profil der Organisation dar. Die Ausprägungsform dieser Linie lässt auf einen Blick erkennen, wie die Beschäftigten das Unternehmen einschätzen und wo Handlungsbedarf besteht.
- Teilnehmer*innen erhalten Bewertungsbögen und füllen diese in Einzelarbeit aus
- Teilnehmer*innen gehen zum Diagramm und übertragen ihre Noten auf das Diagramm

Einzel-/ Gruppenarbeitsmethode

Auswertung / Abschluss der Methode

Gemeinsame Besprechung des entstandenen Bildes



Wie arbeitet man mit den Ergebnissen der Methode weiter?

Zur Vertiefung der Bestandsaufnahme können im Anschluss die Stärken / Schwächen mittels einer SWOT-Analyse identifiziert werden, z.B. mit Moderationskarten an einer Pinnwand.

2.) Methoden

für die Entwicklung einer Nachhaltigkeits-Vision

Klimafrühstück

In einem einladenden Setting, z.B. inmitten wechselnder Kulturorte, lädt eine Gruppe, ein Ort verschiedene Stakeholder der Stadt ein: z.B. Oberbürgermeister*in, Kulturdezernent*in, Umweltdezernent*in, u.a., Klimamanager*innen, Kulturpolitiker*innen, Vertreter*innen von Kulturorten, Kunstschaffende, nachhaltig engagierte Unternehmen, Institutionen oder Netzwerke (Friday for Future, Scientist for Future, u.a.).

Sinnvoll ist eine Doppel-Moderation, die gegensätzlich aufgestellt ist und schon in der Vorbereitung zusammenführt (jung und alt, Verwaltung und freie Szene, o.a.). Sie sollte dem jeweiligen Kontext und Bedarf entsprechend durch das Klimafrühstück begleiten: z.B. Jeweilige Kurzdarstellung zu „Was läuft gut?“ und „Was braucht es?“, im zweiten Teil können dann beispielsweise gemeinsame Bedarfe oder Forderungen erörtert werden. Sinnvoll ist außerdem, die Inhalte beispielsweise über ein Graphic Recording festzuhalten. Evtl. könnte beispielsweise über eine*n Choreograph*in oder Tänzer*in als Start oder als kleine Pause ein Bewegungstraining eingewoben werden.

Ziel

Ziel der Methode ist das gegenseitige Kennenlernen und Ausloten von weiterführenden Kooperationen bzw. Sichtbarmachen der jeweiligen Belange, Stärken, Schwächen und Bedarfe, Aktionen und Netzwerke und der dafür relevanten Handlungsfelder, wie beispielsweise Gebäude & Energie, Mobilität, Materialkreisläufe, Gärten, Ernährung und Catering, Solidarität und Fördermittel, Kommunikation u.a. Die verschiedenen Stakeholder werden bei einem Frühstück zusammengeführt, das von einer nachhaltig aufgestellten Akteurin, wie beispielsweise einem Unverpacktladen o.ä., ausgerichtet werden könnte.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Vernetzung & Finden einer Vision“, insbesondere in der kommunalen Kunst- und Kulturszene.

Benötigtes Material

Frühstücksetting, Graphic Recording

Vorbereitung der Methode

Mittelakquise, Netzwerkarbeit und persönliche Ansprache, evtl. in eine größere Veranstaltung einbetten

Empfehlung Gruppengröße

20 -25 Personen, um sprechfähig zu bleiben

Dauer

Ca. 2-3 Stunden

Vorteile / Stärken der Methode

Kommunikativ, Essen führt zusammen, viele Perspektiven und unterschiedliche Strategien kennenlernen

Risiken / Stolperfallen der Methode / hilfreiche Hinweise

Grundlage an Mitteln für Frühstück, Graphik Recording, und Moderation sollte gegeben sein

Wie arbeitet man mit den Ergebnissen der Methode weiter?

Die auf dem Graphic Recording festgehaltenen Resultate können in einen weiteren gemeinsamen Prozess mit aufgenommen werden.

Erfahrungen und Besonderheiten (insb. Kulturbereich)

Gut funktioniert hat die Methode bereits zu folgenden Anlässen: 2022 während des Festivals „Under Construction“ im entstehenden Pina Bausch Zentrum; 2024 als Teil von #Weben für Morgen im INSEL e.V. in Wuppertal

Variationen, methodische Alternativen, Methodenkombinationen

Verschiedene Variationen möglich, thematischer Fokus, weitere künstlerische Interventionen, in Wuppertal gibt es mittlerweile ein verwandtes Format „Dinner for Future“

Klimafrühstück

Grabic Recording von Dalibor Relic während des Klimafrühstücks beim Festival „under construction" im entstehenden Pina Bausch Zentrum im Mai 2022 in Wuppertal, Foto von Uta Atzpodien

Durchführung der Methode

Folgende Personen sind an der Durchführung der Methode beteiligt: Kernteam für Vorbereitung und Moderation, Begleitung für das Catering, Akteur*in für die Bewegungseinheit, Graphic Recorder*in.

Der Frühstückstisch wird mit der Vorbereitungsgruppe und dem Cateringteam ansprechend vorbereitet. Dafür sind kreative Ideen für eine Upcycling-Deko oder beispielsweise auch Upcycling-Kunstwerke im Raum willkommen. Das Moderatorenteam begleitet durch das Frühstück, achtet darauf, dass möglichst jede*r zu Wort kommt. Jede*r der unterschiedlich aufgestellten Akteur*innen bekommt die Chance, kurz den eigenen Stand vorzustellen. Wenn es sich fügt, lassen sich agil gemeinsame Themen aufgreifen. Gerne darf angeregt werden, sich auch gegenseitig zu befragen. Das Graphic Recording eröffnet zudem den Raum, beispielsweise auch Forderungen oder Ideen für nächste gemeinsame Schritte zu dokumentieren. Eigene Moderationsideen sind immer willkommen. Im Nachgang besteht dann die Möglichkeit, das entstandene Graphic Recording nach außen zu tragen. Mit Graphic Recording an die Teilnehmenden schicken, idealerweise nächste Schritte definieren

Visionsspaziergang

Nach einer Traumreise begeben sich die Teilnehmer*innen in 2er/3er-Gruppen auf den Visions-Spaziergang. Im Anschluss tragen sie ihre Perspektiven zu einem gemeinsamen Bild zusammen.

Ziel

Die Teilnehmer*innen tragen ihre zuvor (z.B. durch eine Traumreise) erträumten Visionen und ihre Perspektiven zusammen und „verbünden“ sich mit einer zweiten Person zu ihrer Vision. In einem gemeinsam entstehenden Bild können sie sich zu ihrer Vision äußern und erhalten Würdigung für das erarbeitete Bild.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Erarbeitung einer Vision“. Sie eignet sich für Gruppen, denen es schwerfällt, gemeinsam als Gesamtgruppe zu arbeiten. Die Methode eignet sich im Anschluss an eine Traumreise.

Empfehlung Gruppengröße

8-16 Personen

Dauer

60 Minuten (30 Minuten Visions-Spaziergang, 30-Minuten Gruppen-Vision)

Wie arbeitet man mit den Ergebnissen der Methode weiter?

Ausgehend von dem Visions-Bild können dann Handlungsfelder diskutiert werden, die für die Organisation wichtig sind.

Benötigtes Material

Moderationskarten und Marker pro Gruppe, Anleitungszettel, Moderationskarten

Vorbereitung der Methode

Anleitungszettel ausdrucken

Visions-Spaziergang
Dauer: ca. 30 Minuten

1. Findet euch in 3er-Gruppen zusammen und macht einen Spaziergang oder sucht euch einen ruhigen Ort zum Austausch.
2. Stellt euch gegenseitig eure Vision und Erfahrungen aus der Traumreise vor. Dabei stellt jeweils eine Person vor, die anderen beiden hören aufmerksam zu. Ihr habt pro Person ca. 3 Minuten Zeit. Anschließend wechselt ihr die Rollen.
3. Anschließend habt ihr 20 Minuten Zeit, konkrete Aspekte eurer Visionen auf den Moderationskarten festzuhalten. Die Fragen auf der Rückseite können euch dabei unterstützen.
4. Kommt mit euren gesammelten Moderationskarten zurück zur Gruppe, damit wir diese besprechen und zu einem gemeinsamen Bild zusammenfügen können.

Fragen
- *Welche ist die verrückteste Idee von euren drei Zukunftsbildern?*
- *Welche Idee oder Vorstellung hat dich zum Lächeln gebracht?*
- *Was wünscht du dir persönlich besonders?*

Lukas Vaupel, Ault Eberle | SIN Beratung Volksbühne Berlin

Durchführung der Methode

Spaziergang in 3er-Gruppen

1. Schritt
Die Personen stellen sich abwechselnd ihre Bilder und geträumten Inhalte vor. Dabei spricht jeweils nur eine Person und die andere Person unterstützt durch Mimik und ggf. Verständnisfragen.

2. Schritt
Die Personen tragen ihre erträumten Punkte zusammen und halten sie auf Moderationskarten fest.

Auswertung / Abschluss der Methode

Gruppen-Vision
Die Moderationskarten werden auf Tisch/Packpapier gelegt und die Teilnehmer*innen haben die Möglichkeit, ergänzend dazu zu malen oder schreiben: „Was wünsche ich mir noch für unsere Kulturinstitution der Zukunft?“

Das Visions-Gruppenbild entsteht, es dürfen kurze Kommentierungen vorgenommen werden: „Wie fühlt ihr euch mit dem Bild? Welche Eindrücke habt ihr dazu?“
Im Anschluss sollte das Gruppen-Visions-Bild gemeinsam besprochen und reflektiert werden.

6-3-5 Methode

Der Name der Methode leitet sich aus den drei wesentlichen Eigenschaften der Methode ab: (Bis zu) sechs Teilnehmende erhalten jeweils ein Blatt, auf dem sie drei Ideen / Lösungsvorschläge notieren und die Blätter dann insgesamt fünf-mal weiterreichen.

Die Methode 6-3-5 ist eine Brainwriting-Technik, bei der Ideen / Vorschläge in einer Tabelle auf sechs Arbeitsblättern notiert werden, wobei jede*r Teilnehmende im Laufe des Brainwritings eine Zeile mit Ideen füllt. Die Teilnehmer*innen sollen sich dabei von den bestehenden Ideen auf dem Arbeitsblatt inspirieren lassen.

Ziel

Ziel der Methode ist es, in relativ kurzer Zeit eine Fülle unterschiedlicher Lösungen oder neuer Ideen zu einer konkreten Fragestellung in einer Gruppe zu finden / sammeln.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Erarbeitung einer Vision“.

Empfehlung Gruppengröße

Max. 6 Personen

Dauer

Ca. max. 30 Minuten

Erfahrungen und Besonderheiten

Man könnte zu einem Key Result Maßnahmen entwickeln. Hier ein Beispiel: Sollte ein Key Result sein, die bestehenden Grünflächen um 50% erweitert zu haben, könnten mittels der 6-3-5- Methode gemeinsam konkrete Maßnahmen gesammelt werden.

Benötigtes Material

Stifte, 6 DIN-A4-Blätter

Vorbereitung der Methode

Raster auf Papier

Durchführung der Methode

Analog oder digital anwendbar. Die 6-3-5-Methode lässt sich auch mit modernen Kollaborationsdiensten wie Miro, Conceptboard oder Mural sehr gut umsetzen. Anstelle von ausgedruckten Arbeitsblättern kommen dabei vorbereitete Vorlagen mit kolorierten Haftnotizen zum Einsatz.

Ablauf

1. Die Moderation erklärt zunächst die Regeln und Anwendung der 6-3-5-Methode.
2. Definition des Problems: Das Team klärt und formuliert vor Beginn der eigentlichen 6-3-5-Runden die Leitfrage.
3. Jede*r der sechs Teilnehmenden trägt pro Runde auf dem vor sich liegenden Arbeitsblatt drei Ideen ein. Eine Runde dauert fünf Minuten oder endet vorher, wenn alle Teilnehmenden bereits drei Ideen eingetragen haben.
4. Alle Teilnehmenden reichen nach Rundenabschluss ihr Arbeitsblatt an den/die Nachbar*in weiter (z.B. im Uhrzeigersinn). Jetzt beginnt eine neue Runde: Jede*r der Teilnehmenden fügt auf dem vor sich liegende Arbeitsblatt wieder drei Ideen hinzu. Dabei dürfen und sollen die bereits notierten Ideen des/der Nachbar*in als Inspiration aufgegriffen oder weiterentwickelt werden. Natürlich sind auch völlig neue Ideen willkommen.
5. Schritt 3 wird wiederholt, bis alle Teilnehmenden jedes Arbeitsblatt bearbeitet haben (d.h. bei sechs Teilnehmenden nach insgesamt sechs Runden). Im Idealfall sind nach 6 Runden 108 Ideen entstanden (6 Teilnehmer*innen mal 3 Ideen mal 6 Reihen). In der Praxis ist die Anzahl aufgrund von doppelten oder leeren Einträgen wahrscheinlich etwas geringer.
6. Zum Abschluss erfolgen eine Diskussion, Analyse und Auswertung der Ideen.

Purpose-Turnier

Die Methode beschäftigt sich mit dem „Warum“ bzw. dem Purpose einer Institution (übersetzt mit Zweck, Daseinsgrund, Bestimmung, Sinn) und dem Mehrwert, der erreicht werden soll. Der Purpose konkretisiert und verdeutlicht, warum eine Institution sich ändern/sich transformieren will. Anders als die Vision geht es um die intrinsische Motivation der handelnden Personen. Der Purpose bietet Orientierung in der Gesamtorganisation, aber auch auf Teamebene und dient als Kompass für jetzige und künftige Handlungen. Der Mehrwert wird identifiziert und nachfolgend kommuniziert.

Die Methode fußt auf dem „Goldenen Kreis“ von Simon Sinek, der überzeugt davon ist, dass zuerst die Werte definiert werden müssen, die eine Organisation von einer anderen unterscheiden, um sich neu ausrichten bzw. positionieren zu können. Dazu gehört die Auseinandersetzung mit Gefühlen und Wünschen, damit eine klare Botschaft formuliert werden kann. Mit dieser Botschaft können sich Menschen im Team, aber auch Kunden/Publikum etc. identifizieren.

Ziel

Die Methode hat zum Ziel, einen gemeinsamen Purpose zu erstellen.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Das Purpose-Turnier eignet sich besonders für Gruppen, die unklare/unterschiedliche Vorstellungen davon haben, warum sie nachhaltiger sein oder agieren wollen.

Empfehlung Gruppengröße

ab 4 Personen

Dauer

Ca. 2 Stunden (+/- je nach Gruppengröße)

Benötigtes Material

Post-it‘s, Stifte, Flipchart/Whiteboard

Vorbereitung der Methode

Als Vorbereitung dient ein Stakeholder-Mapping/Akteurs-Mapping

Variationen, methodische Alternativen, Methodenkombinationen

Bei Bedarf kann es sinnvoll sein, bei „Bandwurmsätzen“ als Moderator*in gemeinsam mit den Teilnehmer*innen auf wesentliche Begriffe zu schauen und mit der Gruppe darüber zu reflektieren. Ggf. hilft es auch, die Stärken und Werte der Institution noch einmal zu betonen/hervorzuheben.

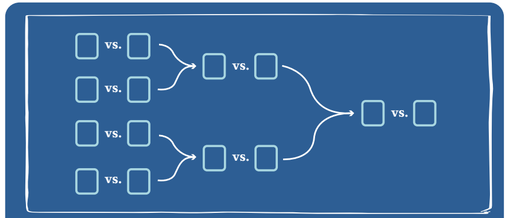
Durchführung der Methode

1. „Für wen schaffen wir einen Mehrwert?“: Im ersten Schritt erstellt die Gruppe eine Mindmap mit allen Stakeholdern, für die das Team einen Mehrwert zu schaffen glaubt (intern wie extern). Methode: Aufschreiben auf Post-it, dann Sammeln via Flipchart, Whiteboard, Packpapier etc. (Notiz: Bitte immer nur eine Person oder Gruppe pro Post-it schreiben!) Alternativ kann man eine bestehende Stakeholder-Analyse nutzen (ca. 20 (+) Minuten je nach Gruppengröße)
2. „Was für einen Mehrwert“: Im zweiten Schritt wird der mögliche Mehrwert beschrieben, der für die Stakeholder durch das Team erreicht werden soll bzw. werden kann. Jeweils ein Mehrwert wird pro Post-it festgehalten. Ebenso soll verschriftlicht werden, worin der Mehrwert eigentlich besteht, z. B. „Motivation“, „Zuverlässigkeit“ etc. (ca. 20 (+) Minuten). Die Moderation clustert die Mehrwertkarten nach Ähnlichkeiten und gleichen Begriffen. Gemeinsames Anschauen (ca. 10 Minuten)
3. Erste Formulierung: In diesem Schritt formulieren alle Teilnehmer*innen mögliche Wörter und Sätze zum Purpose. Sie beginnen mit „Wir werden gebraucht, um ...“. Insgesamt sollen nicht mehr als 3 Sätze formuliert werden (ca. 15 Minuten)
4. Turnier: Die Gruppe wird in Kleingruppen mit je zwei Personen geteilt. In 15 Minuten entwickeln die Gruppen eine neue Formulierung des Purpose mit max. 3 Sätzen (besser ist nur ein Satz).

Ziel ist nicht(!), sich auf eine Formulierung zu einigen, sondern gemeinsam eine neue zu schaffen. Die Moderation stellt die Zeit.
Nach dem Ende der 1. Runde folgen weitere Runden, bei denen sich die Anzahl der Personen verdoppeln, die gemeinsam wiederum einen neuen Purpose formulieren (1. Runde je 2 Personen, 2. Runde je 4 Personen, 3. Runde etc.).
Am Ende sind nur noch 2 Versionen übrig. Die Gruppe einigt sich gemeinsam auf eine Version oder erstellt gemeinsam die finale Version. Diese hat im besten Fall 1-3 kurze Sätze und beinhaltet die wesentlichen Punkte zum „Warum“.

Auswertung / Abschluss der Methode

Die Teilnehmer*innen schauen sich im Plenum den Stand ihrer Arbeit an und reflektieren den Prozess.



https://www.thedive.com/de/blog/das-purpose-turnier (letzter Zugriff 24.07.2024)

Six Thinking Hats

Die Teilnehmenden nehmen sechs unterschiedliche Rollen ein, die durch Hüte in den Farben Weiß, Rot, Grün, Schwarz, Gelb und Blau repräsentiert werden. Die verschiedenen Hüte können im Verlauf von einzelnen Personen oder aber auch von der ganzen Gruppe aufgesetzt werden. Die Ergebnisse der Diskussion werden während des Prozesses schriftlich gesammelt.

Ein Ausgangspunkt der Methode liegt in der Annahme, dass das Gehirn in unterschiedlichen Weisen denkt, die bewusst angesteuert und somit in einer Diskussion zu bestimmten Zeiten eingesetzt werden können. So wird eine ganzheitliche Betrachtungsweise ermöglicht.

Ziel

Six Thinking Hats ist eine Methode zur Gestaltung von kreativen Gruppendiskussionen. Ziel dieser Methode ist es, sich einem Thema ganzheitlich und aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu nähern und somit einen möglichst vielfältigen Diskurs zu gestalten. In die Entscheidungsfindung werden nicht nur rational-analytische, sondern auch emotional-kreative Aspekte eingebunden.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Die Methode eignet sich sowohl für homogene als auch für heterogene Gruppen, z.B. Mitarbeitende aus gleichen oder unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchien. Es geht darum, mit dem gegebenen Wissen die (derzeit) beste Lösung zu finden:

- Problemlösungsprozesse
- Entscheidungen
- Projekte und Vorhaben
- Besprechungen und Meetings
- Diskussionen

Benötigtes Material

Pinnwand, Rollenverteilung (Tischkarten, Hüte o.ä. in entsprechender Farbe)

Vorbereitung der Methode

- Rollen sollten im Vorfeld gut erklärt und gekennzeichnet werden (falls keine Hüte zur Hand sind z.B. mit farbigen Karten).
- Medium zur Dokumentation der Ergebnisse (Flipchart, Laptop o.ä.)

Empfehlung Gruppengröße

Die Teilnehmer*innenzahl sollte wenigstens ein Vielfaches von 6 sein, ohne, dass die Gruppe zu groß wird (bestenfalls z.B. 12 oder 18 Teilnehmer*innen).

Dauer

Je nach Komplexität der zu betrachtenden Aufgabe und Gruppengröße kann die Durchführung dieser Methode eine bis mehrere Stunden dauern. Die konkrete Redezeit ist auf 5 min pro Hut begrenzt.

Vorteile der Methode

- Jeder hat die Möglichkeit alle Gedanken loszuwerden. Allen Beteiligten ist es außerdem möglich, sich durch die symbolischen Hüte auf das Wesentliche zu konzentrieren.
- Die Denkhüte nutzen die menschliche Fähigkeit des Verstellens. Da alle eine Rolle spielen, sind differenziertere Diskussionen besser möglich, als wenn jede*r Teilnehmer*in „er oder sie selbst“ ist.
- Die Verteilung von Rollen soll sicherstellen, dass möglichst viele Denkmodi für eine Entscheidung berücksichtigt werden können.
- Hat sich die Methode in einem Team erst einmal etabliert, bietet sie auch eine ausgezeichnete Kommunikations-Brücke. So können Sie zu Ihrem Kollegen einfach sagen „Setz doch mal den gelben Hut auf!“, ohne ihm zu nahe zu treten. Vor allem in angespannten Diskussionen ist diese Methode eine Möglichkeit, etwas Lockerheit ins Gespräch zu bringen und festgefahrene Argumentationsketten aufzulösen.
- Bei Bedarf können der jeweiligen Situation entsprechend auch noch weitere Hüte „kreiert“ werden.

Nachteile der Methode

- Der Gewinn an Offenheit wird zum Teil durch theatralisches Verhalten erkauft, da die Rollen gerne übersteigert dargestellt werden.
- Insbesondere wenn Gruppenmitglieder sich stark im Temperament und Orientierung (introvertiert, extrovertiert) unterscheiden, könnten Blickwinkel überbetont werden, weil Rollen überstark repräsentiert werden.
- Die Methode kann ausufern und sehr zeitintensiv werden oder aber sich festfahren, wenn der Gruppe Denken „out of the box“ bzw. eine eher theatrale Herangehensweise schwerfällt oder wenn zu viele „Hüte“ (Perspektiven) vertreten sind.

Variationen, methodische Alternativen, Methodenkombinationen

Eine ähnliche Methode ist die „Walt Disney-Methode“. Sie beinhaltet – analog zu den „Thinking Hats“ 4 Rollen:

- **Der Träumer** ist subjektiv orientiert und enthusiastisch, enthält sich aber eines praktischen Urteils zu einer Idee oder Analyse.
- **Der Realist** nimmt einen pragmatisch-praktischen Standpunkt ein, entwickelt Aktionspläne und untersucht die notwendigen Arbeitsschritte, -mechanismen und Voraussetzungen.
- **Der Kritiker** fordert heraus und prüft die Vorgaben der anderen. Ziel ist konstruktive und positive Kritik, die hilft, mögliche Fehlerquellen zu identifizieren.
- **Der Betrachter** beobachtet aus einer neutralen Perspektive und nimmt Dynamiken wahr.

Dabei entspricht die Rolle des Neutralen in etwa dem weißen und dem blauen Hut, der Kritiker dem schwarzen Hut und der Träumer dem gelben und grünen Hut. Für die Rolle des Realisten gibt es keine farbliche Entsprechung.

Erfahrungen und Besonderheiten

- Die Teilnehmer*innen verlassen ihre eigene Komfortzone und betrachten ein Thema aus einer ihnen möglicherweise fremden Perspektive („thinking outside the box”)
- Die Methode ist leicht erlernbar und führt häufig spielerisch zu schnelleren und besser reflektierten Ergebnissen.
- Die Methode sollte nicht als reines Rollenspiel aufgefasst werden. Es geht vielmehr um die Ermöglichung ganzheitlichen und sachbezogenen Denkens.
- Die Methode kann auch eine Methode zur Verbesserung der Kommunikation in einer Gruppe sein. Bei einer moderierten Diskussion kann die Moderation die Teilnehmer*innen zum Beispiel auffordern: „Jetzt hätte ich gern ein paar grüne Beiträge.“

Six Thinking Hats

PROZESS

Blauer Hut – Prozess

Über das Denken nachdenken
Welches Denken wird benötigt?
Das Denken organisieren.
Planung für das Handeln

KREATIVITÄT

Grüner Hut – Kreativität

Ideen, Alternativen, Möglichkeiten.
Lösungen für Probleme der Schwarzen Mütze

FAKTEN

Weißer Hut – Fakten

Informationen und Daten
Neutral und objektiv
Was weiß ich?
Was muss ich herausfinden?
Wie werde ich die benötigten Informationen bekommen?

NUTZEN

Gelber Hut – Nutzen

Positives, Pluspunkte
Warum eine Idee nützlich ist
Logische Gründe werden gegeben.

GEFÜHLE

Roter Hut – Gefühle

Intuition, Ahnungen, Bauchgefühl
Meine aktuellen Gefühle
Gefühle können sich ändern
Es werden keine Gründe angegeben.

VORSICHT

Schwarzer Hut – Vorsicht

Schwierigkeiten, Schwächen, Gefahren
Erkennen von Risiken
Logische Gründe werden angegeben.

1. Die Teilnehmer*innen bekommen eine Rolle (einen Hut) zugeordnet, unter deren Betrachtungsweise diskutiert werden soll und die während der Diskussion nicht verlassen wird
   - Pro Hut kann eine einzelne Person oder eine Personengruppe die Rolle einnehmen
   - Wichtig: Alle tragen zur gleichen Zeit den gleichen Hut!
   - Äußerungen/Argumente werden schriftlich gesammelt (sichtbar oder verdeckt, falls gegenseitige Beeinflussung minimiert werden soll)
2. Die 6 Rollen (Hüte):
   - WEISS – analytisch–objektiv
     sammelt Informationen, ohne sie zu werten, unabhängig von persönlicher Meinung – wird meist zu Beginn einer Diskussion aufgesetzt
   - ROT – emotional–subjektiv
     es kann alles geäußert werden, das der Gefühlslage entspricht (Bauchgefühl, Intuition)
   - SCHWARZ – kritisch-objektiv
     lotet die negativen Aspekte und Risiken der Fragestellung aus (analytisches Denken)
   - GELB – optimistisch-spekulativ
     Chancen und Pluspunkte werden aufgezeigt – auch realistische Hoffnungen und erstrebenswerte Ziele; Herausstellen der Vorteile (logisches Denken)
   - GRÜN – kreativ-konstruktiv
     neue Ideen, Lösungen und Ansätze werden formuliert, unabhängig davon ob sie realistisch sind
   - BLAU – moderierend
     Blau trägt der*die Moderator*in: Er*sie fasst die Ergebnisse zusammen und steuert den Denkprozess
3. Die Methode kann schauspielerisch, aber auch rein argumentativ durchgeführt werden.
4. Zur Visualisierung können Stühle entsprechend markiert oder sogar wirklich bunte Hüte verteilt werden.
5. Als einzelne Person beginnt man auf der neutralen Position und analysiert das Problem. Dann bewegt man sich auf eine der anderen Positionen, nimmt diese Rolle ein und argumentiert aus dieser Perspektive. Man verändert die Positionen im Wechsel solange, bis ein ausreichend guter Zustand einer Idee entwickelt wurde. Die zuletzt eingenommene Position ist wieder die neutrale.
6. Als Gruppenrollenspiel nehmen verschiedene Personen die einzelnen Positionen ein und diskutieren ein Problem bis ein Standpunkt erreicht ist. Dann wechseln sie die Rollen und diskutieren erneut bis ein ausreichend guter Entwicklungsstand erreicht ist.

Zukunftswerkstatt

In der Zukunftswerkstatt sind alle Beteiligten gleichberechtigte Expert*innen zur Lösung eines Problems oder abgeschlossenen Themenbereichs. Sie untergliedert sich in die drei Kernphasen „Kritikphase“ – „Fantasiephase“ - „Verwirklichungsphase“.

Ziel

Partizipative Entwicklung von Lösungen zu abgeschlossenen Themenbereichen mit offenem Ausgang durch Fantasie und Kreativität aller Beteiligten.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Die Methode eignet sich für eine Gruppe, die sich bereits kennt und ein gemeinsames Thema hat genauso wie eine Gruppe, die neu zusammengestellt wird, weil sie Interesse an einem bestimmten Thema hat.

Die Methode ist gut geeignet,

- um einen abgeschlossenen Themenbereich oder ein Problem zu bearbeiten
- für die Entwicklung von Zielen und Wegen für Organisationen / Produkten / Strategien
- im Rahmen von Beteiligungsprozessen (z.B. mit dem Publikum)

Die Methode eignet sich zum Einsatz bei Workshops zum Thema „Entwickeln einer Vision“ sowie „Maßnahmenplanung“.

Benötigtes Material

Präsentations- & Workshopmaterial (Flipchart, Metaplanwände, Post-it`s, Stifte, Moderationskarten, Klebepunkte etc.)

Vorbereitung der Methode

Die Ausgangslage sollte bekannt sein, das Thema umrissen.

Empfehlung Gruppengröße

10-25 Personen: So kann jede*r Teilnehmer*in aktiv beteiligt werden, ohne dass die Diskussionen zu langwierig oder unübersichtlich werden. Diese Gruppengröße ermöglicht eine breite Palette an Ideen und Perspektiven, was für die kreative und zukunftsorientierte Ausrichtung der Werkstatt wichtig ist.

Dauer

Von wenigen Stunden bis mehrere Tage, abhängig von Thema und Gruppengröße.

Erfahrungen und Besonderheiten

- Die Methode ist partizipativ und hat einen offenen Ausgang.
- Die Kritikphase ist nicht unumstritten: schlechte Stimmung zu Beginn vs. reinigender Effekt.
- Alle beteiligten Akteur*innen sind gleichberechtigt am Problemlösungsprozess beteiligt.
- Keine Hierarchien und keine Einschränkungen, wer welche Aufgabe zu erledigen hat.
- Einengende Bewertungsmaßstäbe werden vorübergehend außer Kraft gesetzt.
- Kreativität aller trägt zum Ergebnis bei.
- Die Zukunft wird als gestaltbar erlebt.
- Die Entwicklung gemeinsamer Visionen und Wünsche verbindet.

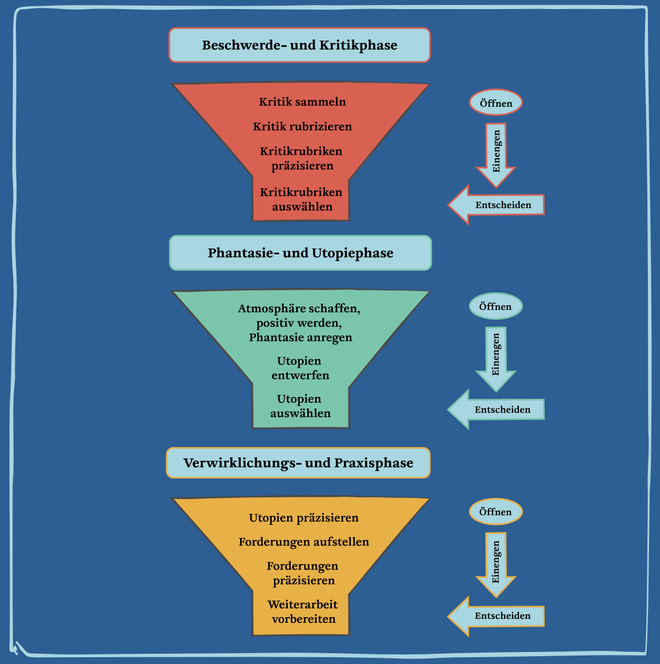
Variationen, methodische Alternativen, Methodenkombinationen

Die Methode ist offen für die Einbindung anderer Methoden in den einzelnen Phasen wie Brainstorming, Mindmapping, verschiedene Präsentationsformen, Moderations- und Feedbacktechniken ...

Wie arbeitet man mit den Ergebnissen der Methode weiter?

Die erarbeiteten Maßnahmen können in einem nächsten Schritt gewichtet werden.

Zukunftswerkstatt



Projektmagazin (2024): Zukunftswerkstatt (https://www.projektmagazin.de/methoden/zukunftswerkstatt) (letzter Zugriff am 22.7.2024)

Gruppenarbeitsmethode

Durchführung der Methode

Eine Zukunftswerkstatt erfolgt in 3 Kernphasen, idealerweise ergänzt um eine vorbereitende und eine nachbereitende Phase:

1. **Vorbereitende Phase**
   - Vorstellung/Eingrenzung des Themas
   - Vorstellung der Akteur*innen
   - Formulierung von Wünschen und Erwartungen der Teilnehmer*innen
   - Erläuterung der Methode und der “Regeln” durch den/die Moderator*in
2. **Kritikphase / Bestandsaufnahme**
   - Sammlung von Kritikpunkten zum Status Quo
   - Zusammenfassung zu Problembereichen
   - Gewichtung der Themen durch Teilnehmer*innen (z.B. durch Klebepunkte)
   - → Sich daraus ergebende Schwerpunkte werden in der Fantasiephase bearbeitet
   - → Kritikphase sollte nicht zu lang gehalten werden
3. **Fantasiephase / Utopie-Entwicklung**
   Perspektivwechsel → Möglichkeitsraum (vergleichbar mit Szenariotechnik) Spielregel: alles ist möglich; Raum für Wünsche, Träume, Ziele, Utopien, keine Diskussion
   - Evtl. Umformulierung der Kritikpunkte ins Positive
   - Brainstorming zu fantasievollen Lösungsvorschlägen, ohne Rücksicht auf Sachzwänge, Gesetze, Hemmnisse
   - Ausarbeitung konkreter utopischer Entwürfe

   Falls Zeit zu knapp oder Zahl der Entwürfe zu groß: Entscheidung für nächste Phase erneut mithilfe von Klebepunkten. Falls Arbeit in Kleingruppen: Zwischenpräsentation der Ergebnisse

Auswertung / Abschluss der Methode

4. **Verwirklichungsphase / Praxis**
   (theoretischer) Abschluss der Zukunftswerkstatt
   - Realitätscheck: Utopische Entwürfe werden in die Realität gebracht → Was ist möglich? Welche Schwierigkeiten gibt es? Was muss passieren, damit die Utopie Realität wird? (z.B. durch Anwendung der PESTEL-Methode).
   - Konkretisierung: Welche Maßnahmen sollen ergriffen werden? Bis wann? Kooperationspartner*innen? Finanzielle Mittel? Wissen? Mittels der Konkretisierung lässt sich prüfen, inwieweit Utopien realisierbar sind. Moderator*in nimmt Außenposition ein; kann z.B. auf Schwachstellen in der Planung hinweisen
5. **Nachbereitende Phase**
   „Permanente” oder “ weiterführende” Werkstatt möglich
   Wichtig zur Begleitung der Umsetzung und um dem Ganzen einen Sinn zu geben:
   - “Werkstattprotokoll” wichtig / erforderlich --> Maßnahmen definieren & nachhalten
   - Überprüfung der Praktikabilität der Utopie-Entwürfe sowie Maßnahmenkontrolle

3.) Methoden

für die Ableitung und Planung von Maßnahmen für betriebsökologische Aktivitäten

Maßnahmen entwickeln und priorisieren

Nachdem die Grundlagen für den Nachhaltigkeitsprozess mit der Status-Quo-Analyse und der Visions-Ziele-Entwicklung gelegt wurden, geht es in die Maßnahmenarbeit. Hier wird es langsam konkret bzw. für die Teilnehmenden des Workshops greifbarer, woran sie zukünftig vorrangig arbeiten werden.

Im Sinne des „Plan-Do-Check-Act"-Zyklus befinden wir uns immer noch in der Planungsphase: Der folgende Vorschlag dient

1. **der Entwicklung von Maßnahmen im Team,**
2. **dem Clustern dieser in Handlungsfeldern sowie**
3. **der Priorisierung der Maßnahmen mittels einer Machbarkeits-/Wirksamkeits-Matrix**

Ziel

Die Methode hat zum Ziel, den Einstieg in die Maßnahmen-Arbeit zu finden. Es geht darum, partizipativ Maßnahmen zu entwickeln und in Handlungsfelder zu sortieren.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Maßnahmenplanung".

Empfehlung Gruppengröße

ca. 15 Personen

Dauer

3-4 Stunden

Benötigtes Material

- Moderationskarten und Stellwände (bestenfalls pro Handlungsfeld eine)
- Machbarkeits-/Wirksamkeits-Matrix (Poster)

Vorbereitung der Methode

- Stellwände mit Handlungsfeldern
- Machbarkeits-/Wirksamkeits-Matrix

INPUT:
Mögliche Handlungsfelder *(z.B. im Museum)*

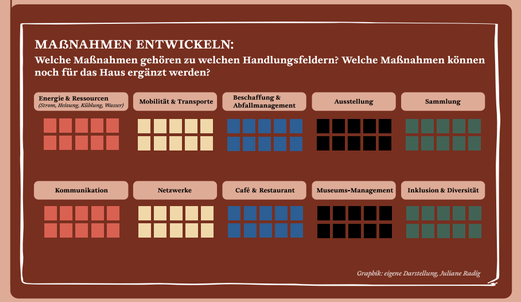
Energie & Ressourcen *(Strom, Heizung, Kühlung, Wasser)*	**Kommunikation**
Mobilität I Transporte	**Netzwerke**
Beschaffung & Abfallmanagement	**Café I Restaurant**
Ausstellung	**Museums-Management**
Sammlung	**Inklusion & Diversität**

BRAINSTORMING:
Welche Maßnahmen werden im Haus bereits umgesetzt?

Erfahrungen und Besonderheiten

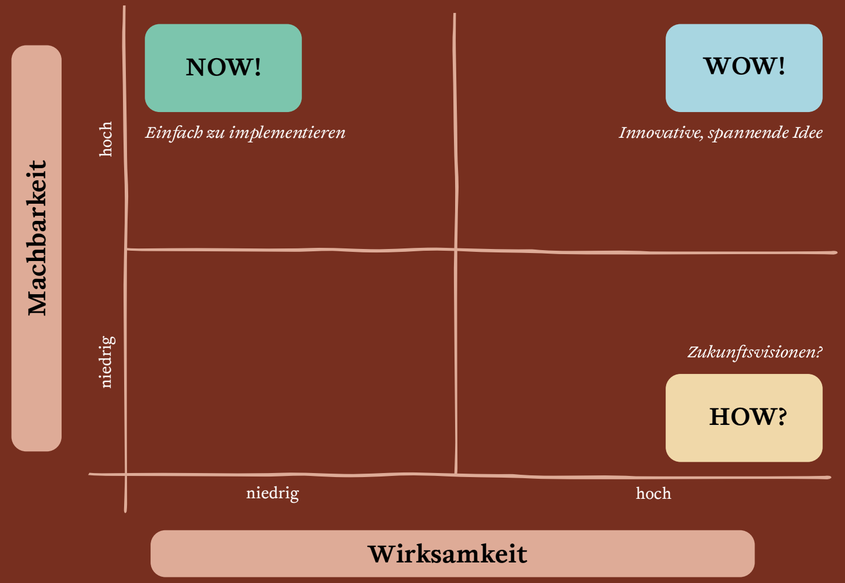
Die Handlungsfelder sollten je nach Branche angepasst werden bzw. im Idealfall von der Gruppe selbst definiert werden. Die Methode ist partizipativ und aktivierend. Die entwickelten und priorisierten Maßnahmen sind ein guter Ausgangspunkt für einen möglichen nächsten Workshop/Arbeitsschritt, in dem dann die konkrete Maßnahmenplanung angesetzt werden kann.

Hinweis: Manche Maßnahmen können mehreren Handlungsfeldern zugeordnet werden. Die Handlungsfelder dienen nur als Ordnungsprinzip und sind nicht statisch zu sehen. Wichtig beim Maßnahmen-Sammeln ist es sich zu fragen, mit welchem Ziel es die Gruppe macht. Die Moderation sollte sich immer klar darüber sein, was eine Maßnahme und was ein Ziel ist.



Maßnahmen entwickeln und priorisieren

Wesentlichkeits-Matriv für die Priorisierung der Maßnahmen „NOW! - WOW! - HOW?“



Durchführung der Methode

1. Maßnahmen-Brainstorming (gesamte Gruppe): „Welche Maßnahmen setzt ihr schon um und/oder fallen euch ein? => sammeln auf Moderationskarten und digital auf dem Board (Post-it`s);
2. Handlungsfelder einführen (branchenspezifisch) und ggf. kleinen Input geben (je nach Gruppe können die Handlungsfelder auch von der Gruppe kommen oder gemeinsam erarbeitet werden);
3. Gesammelte Maßnahmen den Handlungsfeldern zuordnen;
4. Weitere Maßnahmen brainstormen lassen (wenn die Gruppe groß genug ist, als Kleingruppenarbeit ansetzen);
5. Auswertung der Ergebnisse des zweiten Brainstormings in der gesamten Gruppe (Handlungsfelder sich gegenseitig vorstellen); - ggf. Ergänzungen durch andere ermöglichen;
6. Machbarkeits-/Wirksamkeits-Matrix, um die Maßnahmen zu klassifizieren (wenn Zeit ausreicht).

Auswertung / Abschluss der Methode

Falls genügend Zeit bleibt, können die Maßnahmen in eine Excel-Tabelle überführt werden, die dann die Arbeitsgrundlage für die Maßnahmen-Planung sein kann (Verantwortlichkeiten, Ziele, Budget, Zeitplan, etc.).

OKR (Objectives and Key Results)

Die Objectives (kurzfristige Ziele) leiten sich aus der Vision und Mission ab und sind sowohl zeitlich als auch inhaltlich erreichbar, aber ambitioniert. Die Key Results sind konkrete messbare Maßnahmen, die für die Erreichung der Objectives sorgen. Aus ihnen leiten sich die konkreten Projekte (To Do's) ab und wer dafür zuständig ist. OKR wird im Idealfall in einem dreimonatigen Zyklus wiederholt.

Ziel

Ziel von OKR ist es, im Team kurzfristige Ziele zu formulieren, und dann zu operationalisieren, indem sie in Einklang mit den verfügbaren Ressourcen gebracht werden.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Maßnahmenplanung". Die Methode eignet sich außerdem für Teams, die kontinuierlich zusammenarbeiten, gut strukturiert sind oder insbesondere Hilfe bei der Strukturierung von Umsetzungsprozessen benötigen. Hier kann das OKR-Framework eine gute Hilfestellung sein, um den Fokus auf die essentiellen Schritte und Bedarfe zu lenken.

Empfehlung Gruppengröße

2-12 Personen

Dauer

4-6 Stunden

Benötigtes Material

OKR-Framework (z.B. auf Plakat oder auf Whiteboard aufmalen), Post-it`s

Vorbereitung der Methode

Vision, Mission und große strategische Ziele des Betriebs sollten vorhanden sein, da auf ihnen aufgebaut wird.

Erfahrungen und Besonderheiten

Mit der Methode wird man dazu „gezwungen" sich auf drei Ziele (die ambitioniert, aber nicht zu groß sind) zu konzentrieren und diese genau zu durchdenken. Es hilft, sich gut zu strukturieren, vor allem, wenn es viele Ziele gibt, die erreicht werden sollen. Das Framework der OKR kann immer wieder angewendet werden. Konkrete Objectives zu formulieren sind eine gute Hilfestellung, um konkret zu werden.

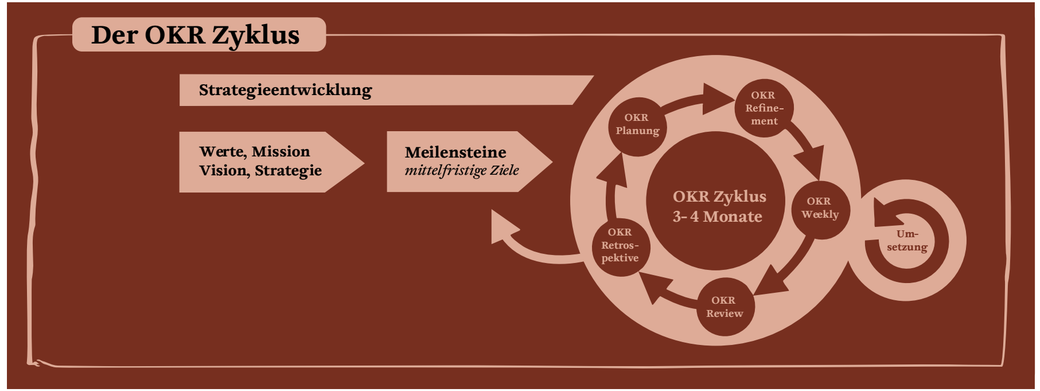
Es ist auch möglich, die Methode nur als OKR Planning anzuwenden und sie vor allem als Unterstützung zu sehen, um den Fokus auf wenige Ziele zu lenken und diese gut durchzuplanen.

Durchführung der Methode

Im OKR Planning werden die Ziele für den nächsten Zyklus geplant (max. 3 Objectives, die mit max. 4 Key Results erreicht werden müssen → damit wird verhindert, dass ein Objective zu groß wird). Im OKR Weekly wird während des Zyklus auf den Fortschritt geschaut und Fragen/Probleme geklärt. Am Ende des Zyklus wird im OKR Review überprüft, ob die Key Results umgesetzt wurden und damit das Objective erreicht wurde. Im OKR Retrospektive wird reflektiert, warum bestimmte Ziele nicht erreicht wurden und wie das Prozedere optimiert werden kann.

Auswertung / Abschluss der Methode

Das Framework ist vollständig befüllt, jede*r weiß was zu tun ist. Die Umsetzung der Projekte kann beginnen.



Bewertungsmatrix

Die Teilnehmer*innen priorisieren ausgewählte Maßnahmen, indem sie Klebepunkte verteilen. Folgende Kriterien werden abgefragt: Welche der Maßnahmen ist....

- **leicht umsetzbar**
- **motivierend (für die Mitarbeitenden)**
- **wichtig für die Kulturinstitution**
- **wichtig für die Treibhausgas-Reduktion**
- **wichtig für die sozial-ökologische Transformation**

Die Festlegung der Kriterien erfolgt in diesem Fall nach einer Mischung aus PESTEL und Eisenhower-Matrix.

Ziel

Die Teilnehmer*innen bewerten ihre Maßnahmen hinsichtlich einer strategischen Priorisierung: „Welche Maßnahmen sind uns wichtig?“

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Maßnahmenplanung“

Empfehlung Gruppengröße

8-14 Personen

Dauer

30 Minuten

Benötigtes Material

Packpapier mit Bewertungsmatrix, Klebepunkte, Modi-Karten

Vorbereitung der Methode

Vor der Bewertung sollte ein gemeinsames Verständnis zu den ca. 8-10 Haupt-Maßnahmen für die Institution erarbeitet werden, die Teilnehmer*innen ergänzen fehlende Maßnahmen

Durchführung der Methode

1. Bewertung der Maßnahmen anhand der Kategorien, jede Person verteilt Klebepunkte: z.B. „Welche Maßnahme unter allen Maßnahmen findest du am meisten ... motivierend?“ Anzahl der Punkte pro Spalte: 4 (z.B. bei 10 Teilnehmer*innen sind dies 200 Punkte)
2. Pro Spalte „kürt“ die Moderation eine Sieger-Maßnahme.

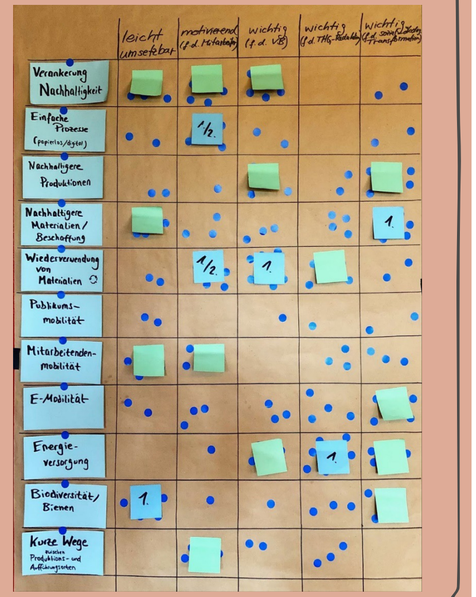
Auswertung / Abschluss der Methode

Es folgt die Entscheidung für konkrete Maßnahmen, die im Workshop weiter ausgearbeitet werden sollen:
Die Moderation fragt die Teilnehmer*innen, zu welcher Maßnahme sie arbeiten wollen. Danach erfolgt eine dynamische Zuordnung der Teilnehmer*innen zu einzelnen Maßnahmen.

Wie arbeitet man mit den Ergebnissen der Methode weiter?

Wenn die wesentlichen Nachhaltigkeits-Maßnahmen priorisiert sind, kann z.B. in Kleingruppen zu einzelnen Maßnahmen gearbeitet werden.

Welche Maßnahmen sind uns wichtig?



Lukas Vaupel / Auli Eberle, SIN-Beratung
Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz, November 2023

Eco Cycle Planning

Nach dem Prinzip der wachsenden Gruppe werden die bestehenden Aktivitäten eines Teams/Organisation anhand des Modells des endlosen Ökokreislaufes eingeordnet und priorisiert und erste Handlungsschritte abgeleitet.

Ziel

Die Methode arbeitet mit dem Prinzip und Bild des endlosen Ökokreislaufs der Natur in ihren verschiedenen Stadien, Geburt und Tod mit einbeziehend. Es geht um die Analyse des Aktivitäten-Portfolios einer Organisation / eines Teams, Identifikation von Chancen und Hindernissen, um gemeinsam zu entscheiden, worauf sich die Gruppe fokussieren möchte sowie um die Entwicklung von Maßnahmen, um das Portfolio zu optimieren. Aktivitäten = Strategien, längerfristige Maßnahmen, Produkte, Beziehungen, Tätigkeiten, Prozesse etc. Eco Cycle Planning lädt dazu ein, sich neben Wachsen und Reifen auch auf die wichtigen Phasen der kreativen Zerstörung und Erneuerung zu konzentrieren, um Platz zu schaffen, um Neues zu probieren, um gut mit den vorhandenen Ressourcen zu haushalten.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Maßnahmenplanung“. Die Methode eignet sich überall dort, wo Aktivitäten und Aktionsschritte auf ihre Lebendigkeit und Aktualität überprüft werden. Mit Ecocyle Planning kann man:

- Prioritäten setzen
- Strategien ausgleichen
- Verschwendung und Möglichkeiten zur Freisetzung von Ressourcen identifizieren
- Alle Perspektiven auf einmal einbringen und anhören
- Widerstandsfähigkeit schaffen und Störungen auffangen, indem Abläufe zusammen neu organisiert werden
- Das ganze Bild, den Wald UND die Bäume, erkennen

Benötigtes Material

Raum

- Ein Raum mit einer Wand, vor der die Teilnehmenden bequem stehen können
- Stühle zum Sitzen in 4-er Gruppen, mit / ohne kleine runde Tische

Benötigte Materialien

- ein leeres Ecocycle-Arbeitsblatt für jede teilnehmende Person *(A4, Download/eng.: https://docs.google.com/presentation/d/1pitfGI5bZ9F8cPXVB_IDSfJ83SS6OOSODKpG2AdVq5g/edit#slide=id.g23aa1c2067a_0_51) (letzter Zugriff am 22.7.2024)*
- ein leeres Ecocycle-Arbeitsblatt für die 4-er Gruppe (A4, Download s.o.)
- ein großes Ecocycle Poster, das an der Wand hängt (A0 und größer, handgemalt)
- Post-it's /Stifte/Marker

Vorbereitung der Methode

Arbeitsblätter drucken

Dauer

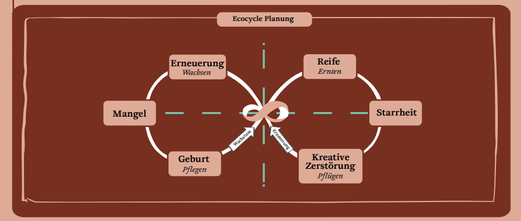
- Rechtzeitig: Einladung / Safe the date
- Dauer hängt vom Kontext und Thema ab
- Follow-Ups sind empfehlenswert

Empfehlung Gruppengröße

- Ideale Personenanzahl: 2-40+ Personen oder Solo (als Einzelperson)
- Alle an der Arbeit/Projekt/Initiative Beteiligte werden einbezogen, alle Ebenen und Funktionen.
- Jede*r hat die gleiche Chance, einen Beitrag zu leisten
- 1 Moderator*in

Erfahrungen und Besonderheiten (insb. Kulturbereich)

- Die Methode kann sehr schnell gehen.
- Sie arbeitet mit Wiederholung(en).
- Der unendliche Zyklus erlaubt es, sich nie „zu spät“ zu fühlen in der Betrachtung, Organisierung und Prioritäten-Setzung.

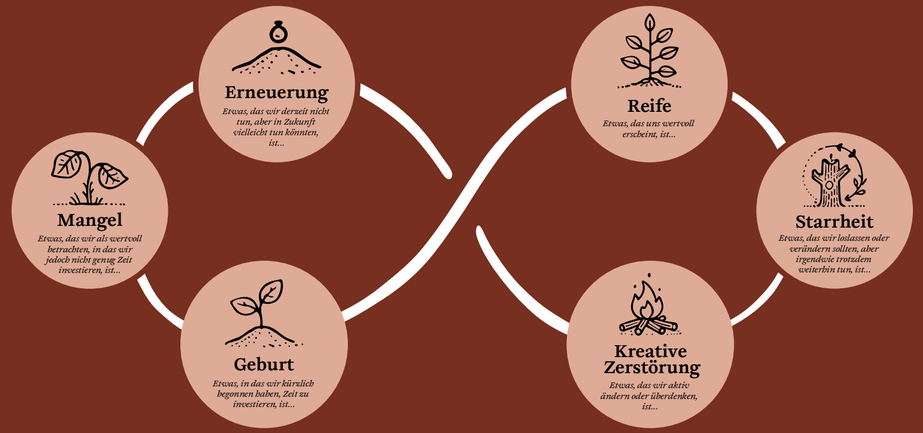


Variationen, methodische Alternativen, Methodenkombinationen

- Bitten Sie die Teilnehmenden, eine Liste mit allen wichtigen Beziehungen zu internen und externen Kund*innen/ Lieferant*innen zusätzlich zu ihren Aktivitäten zu erstellen und auch diese in den Ökokreislauf einzutragen.
- Liberating Structures bietet weitere Methoden zur Herangehensweise an: *https://liberatingstructures.de/liberating-structures-menue/what-i-need-from-you-winfy/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)*
- Liberating Structures bietet Methoden der Kleingruppenbildung an: 1-2-4-all (1 Minute alleine, 2 Minuten in 2er-Teams, 4 Minuten in Vierergruppen, 5 min in der ganzen Gruppe)
- Liberating Structures bietet eine Methode (TRIZ) für die Beendung von kontraproduktiven Aktivitäten und Verhaltensweisen an: *https://www.liberatingstructures.com/6-making-space-with-triz/ (letzter Zugriff am 22.7.2024*)
- Für die vereinbarten Aktionsschritte könnte man z.B. *https://www.liberatingstructures.com/9-what-so-what-now-what-w/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)* oder ein Kanban benutzen: *https://www.ionos.de/digitalguide/websites/web-entwicklung/kanban/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)*
- Geschickter Übergang von der Strategieentwicklung zur Umsetzungsplanung mit Gruppen jeder Größe.

Ecocycle Planung

Analysiere das gesamte Portfolio an Aktivitäten und Beziehungen, um Hindernisse und Möglichkeiten für Fortschritte zu identifizieren.



https://www.liberatingstructures.com/31-ecocycle-planning/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)

Durchführung der Methode

1. Der/die Moderator*in stellt das Thema/ die Frage vor oder es wird gemeinsam gefunden.
2. Der/die Moderator*in stellt die Idee des Ökokreislaufs vor und verteilt an jede teilnehmende Person ein leeres Eco Cycle-Arbeitsblatt. Er/sie stellt Post-it‘s zur Verfügung.
3. Der/die Moderator*in bittet jede teilnehmende Person, ihre individuelle Aktivitätslisten auf Post-it‘s zu erstellen, d.h. eine Liste aller Aktivitäten, die im Rahmen eines Projekts oder Initiative Zeit in Anspruch nehmen.
4. Der/die Moderator*in bittet jede teilnehmende Person, in Zweiergruppen zusammenzugehen und zu entscheiden, wo die einzelnen Aktivitäten in den 4 Stationen des Ökokreislaufs hingehören.
5. Der/die Moderator*in fordert die Teilnehmenden auf, 4er-Gruppen zu bilden und die Platzierung der Aktivitäten auf der Karte des Ökokreislaufs zu diskutieren und zu bestimmen. Dafür gibt es ein leeres Eco Cycle-Arbeitsblatt für die Gruppe.
6. Der/die Moderator*in bittet jede Gruppe, nacheinander ihre Post-its auf der größeren Karte zu platzieren. Der/die Moderator*in bittet die Gruppe anschließend, das Muster der Platzierungen zu betrachten.
7. Der/die Moderator*in bittet die Gruppe, sich auf alle Aktivitäten zu konzentrieren, bei denen ein Konsens über ihre Platzierung herrscht. Er/sie bittet die Gruppe, jede dieser Aktivitäten zu befragen:
   - Welche Aktivitäten müssen wir kreativ zerstören oder stoppen, um voranzukommen? Oder:
   - Welche Aktivitäten befinden sich in der Starrheitsfalle?
   - Welche Aktivitäten müssen wir ausbauen oder beginnen, um voranzukommen? Oder:
   - Welche Aktivitäten befinden sich in der Knappheitsfalle?
8. Der/die Moderator*in fordert die Teilnehmenden auf, 2er- oder 4er-Gruppen zu bilden. Die Person bittet die Kleingruppen, für jede Aktivität, die gestoppt werden muss, einen ersten Handlungsschritt zu erarbeiten.
9. Der/die Moderator*in bittet die Kleingruppen, für jede Aktivität, die gestartet werden muss oder mehr Ressourcen benötigt, einen ersten Handlungsschritt zu erarbeiten.

Auswertung / Abschluss der Methode

10. Der/die Moderator*in lädt die gesamte Gruppe ein, sich nun auf alle Aktivitäten zu konzentrieren, für die es keinen Konsens in der Platzierung gibt. Die Gruppe diskutiert kurz den Sinn der Unterschiede in den Platzierungen und nennt auch hier, wenn möglich, erste Handlungsschritte für diese Aktivität.

„Ins Handeln kommen“ *(mit der SMART-Regel)*

Die Methode ist eine Konkretisierung von Maßnahmensteckbriefen. Sie generiert aus der losen Ideensammlung konkrete, messbare Ziele mithilfe von Reflexionsfragen auf Basis der SMART-Kriterien von Peter F. Drucker. Die SMART-Regel ist eine Methode, mit deren Hilfe sich Ziele auf ihre klare und konkrete Formulierung hin überprüfen lassen. Die Ziele müssen spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein.

Ziel

Das Ziel ist es, Maßnahmen so zu konkretisieren, dass die diesbezüglichen nächsten Schritte klar formuliert werden können.

Einsatzbereich / besonders geeignet für

Workshops zum Thema „Maßnahmenplanung“.

Empfehlung Gruppengröße

Die Methode eignet sich für Kleingruppen, die zu einzelnen Maßnahmen arbeiten.

Dauer

15 Minuten

Variationen, methodische Alternativen, Methodenkombinationen

Bei Bedarf kann es sinnvoll sein, die Ressourcen abzufragen: „Welches Wissen fehlt uns noch? Wie können wir uns das erarbeiten?“. Die Moderation kann ggf. Wissen / Texte reingeben.

Benötigtes Material

Maßnahmensteckbriefe, Post-it`s

Vorbereitung der Methode

Die Methode baut auf bestehende Projektsteckbriefe auf, sprich auf bereits geplanten Maßnahmen, bei denen die Eckdaten bekannt bzw. im Workshop vorher erarbeitet wurden (Ziel, Unterziele, Zielgruppe, Berührungsgruppen, Ressourcenplanung, Verantwortlichkeiten, beabsichtigte Wirkung der Maßnahme, zeitliche Planung).

Durchführung der Methode

1. Recap der Maßnahmensteckbriefe aus dem vorangehenden Workshop: „Was ist seit dem letzte Mal passiert, gibt es neue Erkenntnisse?“. (auf Post-it‘s ergänzen)
2. Input „Ins Handeln kommen“ durch Moderator*innen.
3. Je eine 2er- oder 3er Gruppe pro Maßnahme entwickelt anhand der Leitfragen smarte Ziele und schreibt sie auf Post-it‘s.

Auswertung / Abschluss der Methode

Die Teilnehmer*innen teilen im Plenum den Stand ihrer Arbeit und committen sich zu ihren nächsten Schritten. Jede Gruppe formuliert „Was möchten wir bis zum nächsten Mal umsetzen/ ausprobieren?“ und schreibt dies auf.

Wie arbeitet man mit den Ergebnissen der Methode weiter?

Mit den konkreten Maßnahmen, die nun spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sind, kann in einem nächsten Schritt eine Roadmap bzw. ein Zeit- und Maßnahmenplan erarbeitet werden.

INPUT:
Wie formulieren wir unsere Maßnahmenziele so, dass wir unsere Kolleg:innen mitnehmen?

1. Klare und einfach verständliche Formulierung
2. Die Zielerreichung sollte überprüfbar und messbar sein (z.B. Zahlen, Einsparung oder Zufriedenheitswerte)
3. Den positiven Nutzen für die Kolleg:innen hervorheben
4. Ein Ziel sollte ambitioniert sein, aber realistisch umsetzbar bleiben
5. Es gibt einen konkreten Zeitpunkt zu dem das gewünschte Ergebnis überprüft werden kann

Lukas Vaupel, Auli Eberle / SIN Beratung Volksbühne Berlin

Literatur und Links

zu den beschriebenen Methoden

Erwartungswiese

- https://netzwerk-n.org/wp-content/uploads/2022/06/methode-n-2018-Digital-komprimiert.pdf (letzter Zugriff am 22.7.2024)

SWOT Analyse

- Ideenbewertung mit der SWOT-Analyse « Zephram SWOT by Gina Lettieri (prezi.com) Geschka, H. (2006). Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung. In T. Sommerlatte, G. Beyer, & G. Seidel, Innovationskultur und Ideenmanagement (pp. 217-249). Düsseldorf: Symposion.
- Michael D. Watkins (26. März 2007). From SWOT to TOWS: Answering a Reader's Strategy Question. https://hbr.org/2007/03/from-swot-to-tows-answering-a-readers-strategy-question (letzter Zugriff am 22.7.2024)
- SWOT by Gina Lettieri (prezi.com) https://prezi.com/z8qgh52btubv/swot/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)
- Benjamin Kuenzli (Februar 2012). SWOT-Analyse. https://clc-consulting.ch/fileadmin/CONTENT/SWOT_Analyse_Benjamin_Kuenzli.pdf (letzter Zugriff am 22.7.2024)

Schreibgespräch

- Drucker, Peter F. (2009), Die fünf entscheidenden Fragen des Managements. Wiley-VCH Verlag.

IST vs. IDEAL

- Dixit-Karten gibt es im Buchhandel und in allen handelsüblichen Shops des Buchhandels zu kaufen.

SAFE-Fragebogen & COMPASSradar

- Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie - Handbuch zur Anwendung von SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises, 2002.

Klimafrühstück

- Vgl. Artikel in dem Kunstmagazin „Die beste Zeit 3/2022“ #Weben für Morgen: https://fnwk.de/Themen/-undjetzt-Kunst-Kultur-Klimanotstand/PID/2343/evl/0/CategoryID/952?CategoryName=Weben-fuer-Morgen---Aktionstage-auf-der-INSEL (letzter Zugriff am 22.7.2024) Weiterführende Infos, Austausch und Erfahrungsberichte bei: Uta Atzpodien (utatz@posteo.de)

6-3-5 Methode

- https://xn--kreativittstechniken-jzb.info/ideen-generieren/6-3-5-methode/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)

Purpose-Turnier

- https://karrierebibel.de/der-goldene-kreis/
- https://www.neuenarrative.de/magazin/das-purpose-turnier-ein-tool-um-den-purpose-im-team-zu-finden (letzter Zugriff am 22.7.2024)

Six Thinking Hats

- Edward de Bono: Six Thinking Hats. Penguin Books, London u. a. 1990, ISBN 0-14-013784-X (Penguin psychology business).
- Robert B. Dilts, Todd Epstein, Robert W. Dilts: Know-how für Träumer. Strategien der Kreativität - NLP & Modelling - Struktur der Innovation. Junfermann Verlag, 1994.
- https://www.ideenfindung.de/6-H%C3%BCte-Methode-6-Thinking-Hats-Kreativit%C3%A4tstechnik-Brainstorming-Ideenfindung.html (letzter Zugriff am 22.7.2024)
- https://www.onedaydesignchallenge.net/en/journal/six-thinking-hats-technique (letzter Zugriff am 22.7.2024)
- https://denkmotor.com/kreatives-wissen/paralleles-denken-mit-den-six-thinking-hats/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)

Zukunftswerkstatt

- Junk, R. (2000): Die Zukunftswerkstatt. In: Burow, O-A. (2000): Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta
- Bertelsmann Stiftung: Grundsätze für die Arbeit in einer Zukunftswerkstatt. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Jungbewegt/Downloads/Methoden_zur_Durchfuehrung/Grundsaetze_einer_Zukunftswerkstatt.pdf
- Reich, K. (Hg.): Methodenpool. In: url: http://methodenpool.uni-koeln.de Zuletzt abgerufen am 24.07.2024.

OKR (Objectives and Key Results)

- https://mooncamp.com/de/okr/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)

Bewertungsmatrix

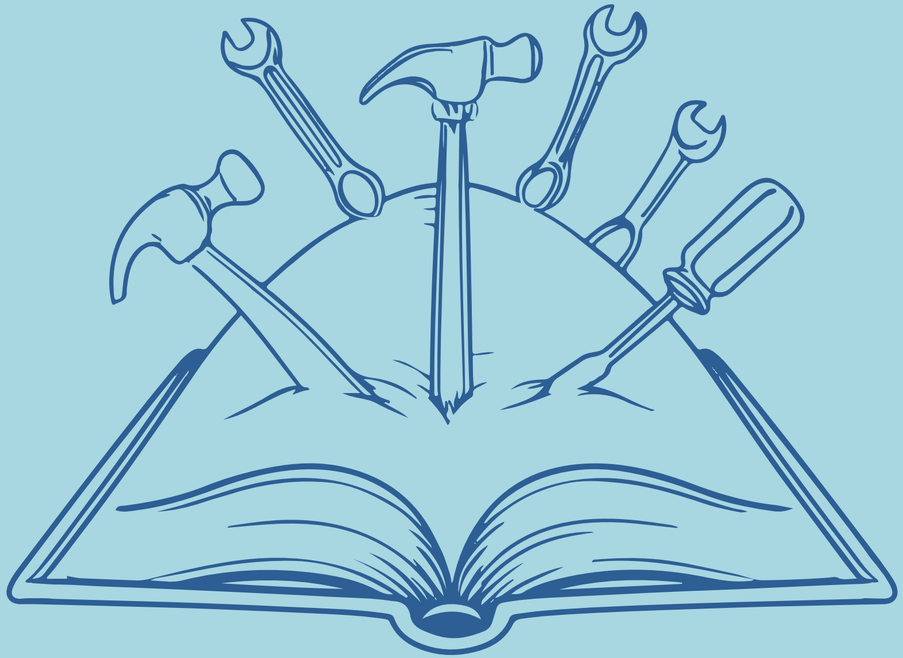
- Zu den Methoden „Eisenhower Matrix“ und „PESTEL-Methode“ gibt das Organisationshandbuch des Bundesverwaltungsamts einen guten Überblick: https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch NEU/4_MethodenUndTechniken/methodenUndTechniken-node.html;jsessionid=95D0E8F1135CA2EBC67F515959AB9645.live882 (letzter Zugriff am 12.11.2024)

Eco Cycle Planning

- Die Methode gehört zu Liberating Structure. https://liberatingstructures.de/ecocycle-planning/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)
- https://www.youtube.com/watch?v=yGyxmhblY74 (letzter Zugriff am 22.7.2024)
- Liberating Structures sind eine Sammlung von Interaktionsmustern, die es ermöglichen, jede teilnehmende Person einer Gruppe einzubeziehen. https://www.liberatingstructures.com/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)
- Prof. Brenda Zimmerman: Edgeware (Renewal via Destruction and Encouraging Diversity for Sustainability) http://www.plexusinstitute.com/edgeware/archive/think/main_aides9.html
- https://medium.com/the-liberators/create-focus-with-ecocycle-planning-7d86c4b8b799
- https://www.resalliance.org/ (letzter Zugriff am 22.7.2024)

„Ins Handeln kommen“ (mit der SMART-Regel)

- https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/Organisationshandbuch NEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SMART_Regel_Methode/SMART_Regel_Methode_node.html (letzter Zugriff am 22.7.2024)
- Peter F. Drucker: People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. Harper's College Press, New York 1977, ISBN 0-434-90400-7.



Literatur und Links

zu weiteren Methodensammlungen (Auswahl)

Methoden für Innovationen und Moderation:

- Ronald Staples, Christina Dornaus, Anke Wendelken, Daniel Wolf (2015). Innovationspotenziale
- Entdecken! Wertschätzen! Nutzen! Erlangen: FAU University Press. 2015.
- https://opus4.kobv.de/opus4-fau/frontdoor/index/index/docId/6442 (letzter Zugriff am 24.07.2024)

Methodendatenbank mit sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Methoden:

- https://www.sowi-online.de/methoden/uebersicht.html (letzter Zugriff am 24.07.2024)

Organisationshandbuch des Bundesverwaltungsamtes mit Methoden in acht Kategorien, jeweils Steckbriefe und ausführliche Anwendungsbeschreibung:

- https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/startseite/startseite-node.html

Methodenhandbuch von Netzwerk N zu Nachhaltigkeit im Hochschulbereich:

- https://www.globaleslernen.de/sites/default/files/files/pages/methode-n-2018-digital-komprimiert.pdf (letzter Zugriff am 24.07.2024)

Methodenkoffer Moderation für Schulleitungen und Beratungspersonen:

- https://www.iqesonline.net/unterrichtsentwicklung/werkzeuge-und-methodenkoffer-fuer-unterrichtsteams/methodenkoffer-moderation-fuer-schulleitungen-und-beratungspersonen/ (letzter Zugriff am 24.07.2024)

Methodensammlung zur Partizipation:

- https://www.quali-tool.ch/files/DOJ/Texte/Methodensammlung_def.pdf (letzter Zugriff am 24.07.2024)

Methoden im Kontext von Strategieentwicklungsprozessen:

- https://www.fritz.tips/strategie-entwicklung-definition-prozess/ (letzter Zugriff am 24.07.2024)

Toolbox zu Beteiligungsmethoden für Unternehmen und gesellschaftliche Akteure mit Fokus auf Transformation des Energiesystems:

- https://www.partizipativ-innovativ.de/ (letzter Zugriff am 24.07.2024)

Unterstützt von:
Die Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
ba Wolfenbüttel
Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit
In Kooperation mit:
CREATIVES FOR FUTURE