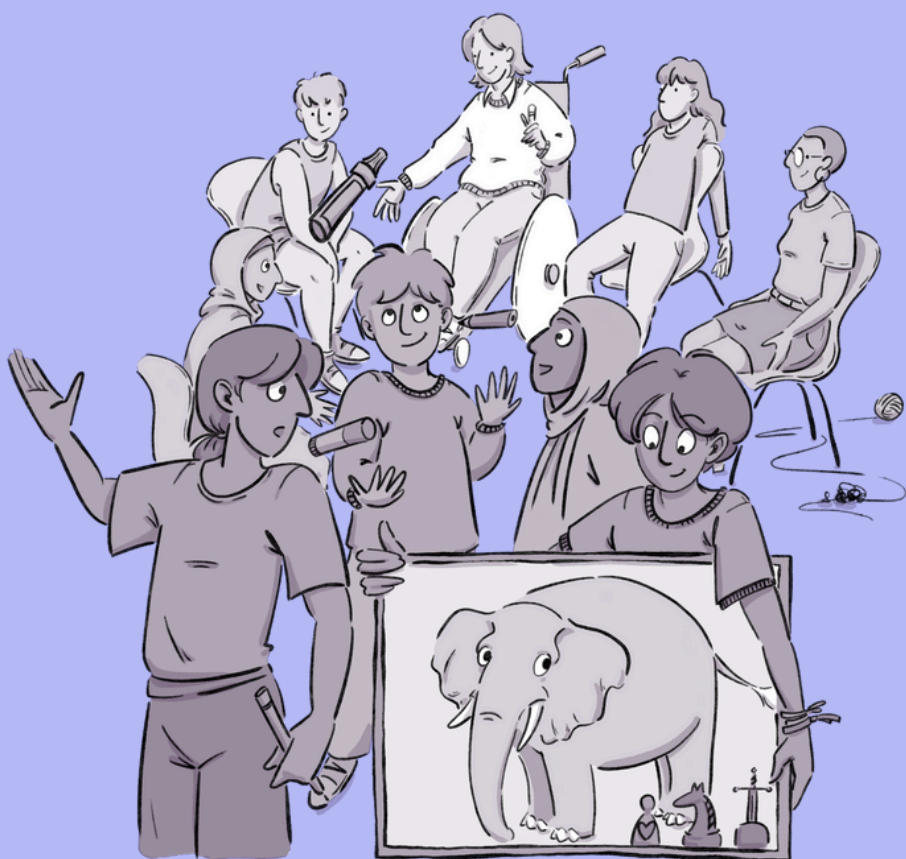


Jan-Philipp van Olfen

Ella Grove

MIT*WIRKUNG

Veränderung lebt von Beteiligung



Mit Förderung der Maria Opitz-Döllinger Stiftung

Danksagung

Unser besonderer Dank gilt der Maria-Opitz-Döllinger Stiftung, die die Kosten für die Visualisierung und das Layout dieser Arbeit übernommen hat. Durch ihre Unterstützung konnte das Handbuch in seiner jetzigen Form entstehen und die inhaltliche Arbeit durch eine ansprechende Gestaltung ergänzt werden.

Ein herzliches Dankeschön geht außerdem an Anne-Ly Redlich, deren Zeichnungen diesem Werk eine besondere Lebendigkeit und visuelle Klarheit verleihen.

Ebenso danken wir Prof. Dr. Lars Hochmann, unserem Studiengangsleiter, der uns in der Entstehungsphase dieser Arbeit mit wertvollen Hinweisen, kritischen Fragen und inspirierenden Gedanken begleitet hat. Ihm verdanken wir einen wesentlichen Teil der konzeptionellen Grundlage und vieler Impulse, die dieses Buch prägen.



Maria Opitz-Döllinger
Stiftung

Herzlich willkommen. Schön, dass du da bist. Wir brauchen dich.

Denn die Welt ist voller Herausforderungen. Klimawandel, Artensterben, der Vormarsch autokratischer Systeme und Parteien, Migrationsbewegungen, Kriege, Wirtschaftliche Ungleichheit. Die Probleme die auf uns zukommen werden größer, betreffen immer mehr Menschen immer heftiger und sind oft komplex miteinander verwoben. Statt diese Krisen passiv hinzunehmen, liegt es an uns aktiv mitzugestalten, wie wir damit umgehen wollen. Es wird gravierende Veränderungen brauchen, um sich an diese Krisen anzupassen oder sie vielleicht sogar zu lösen. Und zwar auf allen Ebenen: Im Leben jedes Einzelnen. In der Art wie wir wirtschaften und arbeiten. Auf politischer Ebene lokal, national und international. Wir werden überall mit Veränderungen konfrontiert sein.

Statt uns im Streit darüber zu zerspalten, wie wir am besten mit diesen Krisen umgehen, wollen wir Lösungen finden, die von möglichst vielen Menschen mitgetragen werden. Dazu müssen die Betroffenen auch an den Entscheidungen beteiligt werden. Entscheidungen die wir verstanden und bewusst mitentschieden haben setzten wir viel eher um, als wenn sie über unsere Köpfe entschieden werden.

Für diese Prozesse, die die Menschen einbeziehen - wir nennen sie Beteiligungsprozesse - brauchen wir Räume, in denen sich alle sicher fühlen, ihre Perspektive einzubringen. Es braucht Strukturen, die nicht verhindern, sondern ermöglichen und Menschen, die diese Prozesse anleiten und begleiten können. Wenn du dir sagst: Ich will nicht einfach nur zuschauen, sondern aktiv etwas verändern. Ich will in meinem Verein, meinem Kollektiv, meinem Arbeitsplatz, meiner Gemeinde dazu beitragen, dass wir gemeinsam durch die anstehenden Herausforderungen gehen und gemeinsam gute Lösungen finden, dann bist du hier genau richtig!

Dieses Programm unterstützt dich dabei, gelingende Prozesse zu gestalten. Du wirst lernen Treffen so zu anzuleiten, dass Vertrauen entsteht, eine Atmosphäre zu schaffen, in der alle Beteiligten ihre Stimme einbringen können und so neue Lösungen entstehen. Und vieles mehr. Die Fähigkeiten, die du hier lernst kannst du vielfältig einbringen. Denn letztendlich kann fast jede Gruppenentscheidung und jedes Projekt zu einem Beteiligungsprozess werden. Beteiligungsprozesse können überall sein.

Beispielsweise, wenn Bürger*innen in einer Kommune über die Neugestaltung eines Verkehrskonzepts oder die Zukunft eines Stadtteils beraten. Oder in deutschlandweiten Bürgerräten, bei dem die Bürger*innen den Bundestag zu zentralen Fragen unterstützten. In Unternehmen: bei Workshops, in denen geplant wird, wie Teams agiler, nachhaltiger oder inklusiver arbeiten oder bei großen Umstrukturierungen, die Mitarbeitende einbinden. Im Alltag: in Teammeetings, Vereinssitzungen, WG-Absprachen oder bei der Planung des nächsten Familienausflugs. Du kannst die Planung des nächsten Nachbarschaftsfestes auf Beteiligung ausrichten und auch jede Diskussion an deinem Küchentisch. Egal, ob es um gesellschaftliche Transformationen oder Alltagsentscheidungen geht – Beteiligung ist der Schlüssel zu tragfähigen Lösungen und einem guten Dialog.

Menschen, die Beteiligungsprozesse anleiten, werden als Prozessbegleiter*innen oder Facilitator*innen bezeichnet. Dabei handelt es sich nicht per se um eine feste Berufsbezeichnung, sondern vielmehr um eine Rolle, die man innerhalb einer Gruppe oder eines Prozesses einnimmt. Übernimmst du zum Beispiel die Vorbereitung für das nächste Team-Meeting, denkst darüber nach, wie das Potenzial von Beteiligung bestmöglich genutzt werden kann, und moderierst das Treffen, bist du in diesem Moment der/die Prozessbegleiter*in.

Im weiteren Verlauf des Handbuchs werden wir daher von dir und uns als Prozessbegleiter*innen sprechen.

Mittlerweile sind das Internet und die Bibliotheken voll von Handbüchern zu Partizipations- und Beteiligungsmethoden. Dort wird ausführlich erklärt, auf welche Details man bei der Umsetzung welcher Methode zu achten hat und wie man dabei am besten vorgeht.

Diese Bücher sind großartig und wenn du es mit der Beteiligung ernst meinst solltest du dir auf jeden Fall einige davon zulegen. Sie helfen uns enorm bei der praktischen Arbeit. Der Haken dabei ist: Diese Bücher suggerieren, dass jeder Prozess zu einem großen Erfolg wird, wenn man eine bestimmte Methode perfekt nach dem Schema anwendet. Das ist unserer Erfahrung nach ein Irrtum. Es gibt großartige Prozesse, die keiner klaren Methode folgen und methodisch ausgefeilte Prozesse, die krachend gescheitert sind. Das Potenzial, das in Methoden steckt, kann nur dann wirklich zur Geltung kommen, wenn wir als

Prozessbegleiter*innen ganz bestimmte Prinzipien verinnerlicht haben. Was dieses Handbuch daher von fast allen Handbüchern zu Prozessbegleitung unterscheidet ist, dass wir uns kaum mit Methoden und viel mehr mit der Haltung und den Grundkompetenzen der Begleitung beschäftigen werden.

Haltung und Kompetenzen kann man sich leider nicht anlesen. Du lernst das nur, wenn du übst, ausprobierst und reflektierst. Es tut uns leid, aber wenn du wirklich Lust hast, hier etwas zu lernen, dann musst du bereit sein, dass ein oder andere Mal ins kalte Wasser zu springen. Natürlich wird es in diesem Handbuch auch Texte geben. Im Kern geht es aber darum, dass du Impulse aus den Texten anwendest. Das passiert auf drei verschiedene Arten:

1

Selbstreflexion

Du bekommst von uns Fragen und Anregungen zu deiner persönlichen Reflexion.



2

Austausch

Du gehst mit einer festen Gruppe von 4-8 Personen durch das Programm. Liest dir jede Woche die Impulse durch und triffst dich mit deiner Gruppe zu 90-minütigen Sessions. In den Sessions wendet ihr in Rollenspielen und Fallübungen die Inhalte der Texte an.



3

Praxis

Du wendest die Inhalte des Handbuchs direkt auf reale Projekte an. Dabei erlebst du direkt was für dich funktioniert und was nicht. Manchmal werden deine Ideen scheitern, aber genauso viele Erfolge wirst du feiern können.



Keine Angst davor, ins kalte Wasser zu springen? Großartig – dann bist du bereit! Es gibt nur noch ein paar letzte Dinge zu klären.

Das Handbuch ist so aufgebaut, dass du dich über zwölf Wochen hinweg in einer kleinen Gruppe triffst und ihr Woche für Woche gemeinsam die Kapitel durchgeht.

Am besten schnappst du dir ein paar Freund*innen, Familienmitglieder, Kolleg*innen oder andere Engagierte aus deinem Verein/deiner Initiative. Das Programm organisiert ihr komplett selbst. Wir empfehlen dir, eine Gruppe von mindestens vier und maximal acht Personen zu bilden, damit die Rollenspiele auch gut funktionieren.

Wie du ein passendes Projekt auswählst

Es ist wichtig, dass du die Inhalte dieses Handbuchs anwendest. Such dir ein Projekt, das du umsetzt. An einem fiktiven Projekt wirst du wenig lernen. Die gute Nachricht ist: Du kannst fast alles zu einem Beteiligungsprojekt machen, solange mehrere Menschen daran beteiligt sind. Das kann etwas Kleines sein. Zum Beispiel, dass du dir vornimmst die Familienplanung für den nächsten Urlaub zu einem Beteiligungsprojekt zu machen. Oder was Größeres. Zum Beispiel eine Konferenz in deiner Gemeinde/Stadt oder deiner Arbeit zu einem Thema zu organisieren, dass dich und die Mitstreiter*innen, die du dafür brauchst umtreibt. Wichtig ist, dass du dich nicht überforderst. Achte gut auf dich und deine Kapazitäten. Gerade für den Start sind kleine Projekte sind super wertvoll. Du kannst dir später immer noch mehr vornehmen. Hauptsache, du legst jetzt los und lernst was.

Über Uns

Wir sind Ella Grove und Jan-Philipp van Olfen – aber die meisten nennen mich einfach Olf. Wir haben uns im Masterstudiengang an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung kennengelernt.



Seit Jahren unterstützen wir Menschen und Organisationen dabei, ihre individuellen Herausforderungen zu bewältigen und tragfähige Lösungen zu entwickeln. Unsere Erfahrung zeigt, dass echte Veränderung nur dann gelingt, wenn alle Betroffenen zu Beteiligten werden.

Ein Blick auf den Ablauf

Auftaktveranstaltung: Wir starten mit einem moderierten Auftakttreffen, bei dem du die anderen Teilnehmer*innen und uns kennenlernst. Es ist ein erster Schritt in einen Raum voller Offenheit, Neugier und Möglichkeiten. Wir bieten diese Veranstaltung an, wenn du dich bei uns zu dem Programm anmeldest.

Handbuch: Die 12 Sessions, die euch bevorstehen sind selbstorganisiert. Ihr trefft euch in kleinen Gruppen, um die Impulse des Programms zu bearbeiten, eure Erfahrungen auszutauschen und die Inhalte auf eure Projekte anzuwenden. Hier liegt die Gestaltung ganz bei euch. Jede Person aus der Gruppe wird mindestens einmal die Moderation einer Session übernehmen.

Streckenfest: Nach der sechsten Session feiern wir gemeinsam das Streckenfest. Dieses moderierte Treffen ist ein Moment des Innehaltens – du kannst zurückblicken auf alles, was ihr bis dahin erlebt und erreicht habt, und dich darauf freuen, was noch kommt. Es ist eine wunderbare Gelegenheit zu spüren: Wir sind viele, und wir stehen zusammen. Wir bieten diese Veranstaltung, an, wenn du dich bei uns zu dem Programm anmeldest.

Abschlussveranstaltung: Zum Abschluss laden wir dich zur Abschlussveranstaltung ein. Dieses moderierte Event bringt noch einmal alle Gruppen zusammen – ein buntes Miteinander, bei dem alle ihre Projekte präsentieren. Die Vielfalt der vorgestellten Projekte bietet dir neue Eindrücke und Inspirationen, die du mitnehmen kannst. Wir bieten diese Veranstaltung, an, wenn du dich bei uns zu dem Programm anmeldest.

MIT*WIRKUNG

HAND BUCH

12 WOCHEN - 12 SESSIONS

01

MOIN FREMDE*R

S. 12

02

**MODERATION?
KANNSTE LERNEN!**

S. 24

03

**SAG MIR, WAS DU
WIRKLICH MEINST**

S. 38

04

**RAN AN DEN
GANZEN ELEFANTEN**

S. 51

05

**VERANTWORTUNG
FÜR DEN PROZESS**

S. 66

06

**RÄUME IN DENEN
SICH ALLE TRAUEN**

S. 76

07

**BETEILIGUNGS-
PROZESSE PLANEN**

S. 91

08

**METHODEN: SO
KLAPPTS!**

S. 103

09

**WENIGER TUN,
MEHR BEWIRKEN.**

S. 116

10

NOCH JEMAND...?

S. 125

11

**GEMEINSAM GEHT'S
LEICHTER**

S. 138

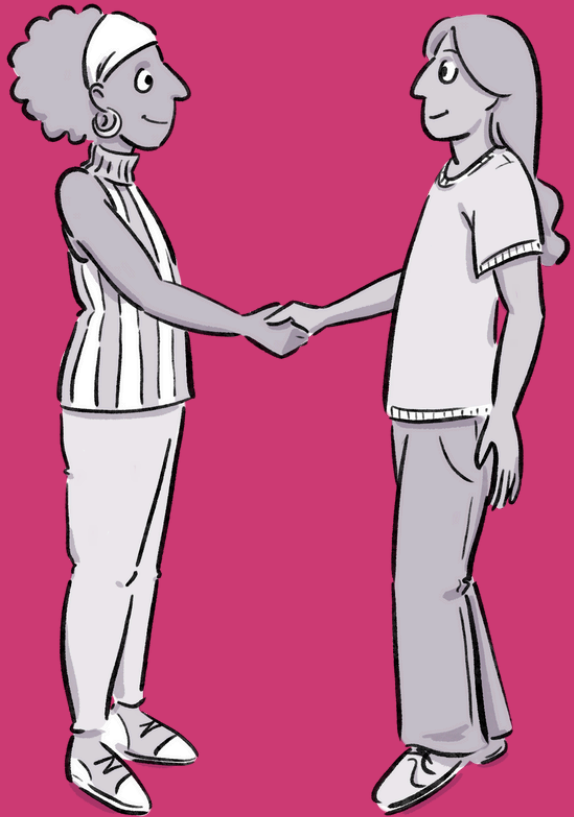
12

MAN SIEHT SICH

S. 152

1.

MOIN, FREMDE* R!



Moin Fremde*r

Schön, dass du da bist! Du wurdest einer Gruppe zugeteilt oder hast zusammen mit deinen Freund*innen eine Gruppe gebildet. Die nächsten 12 Wochen liegen vor dir – voller Möglichkeiten, neuer Begegnungen und spannender Themen, die ihr gemeinsam erkunden werdet. Vielleicht bist du schon neugierig, wer in deinem Team ist und was euch verbindet. Eines ist sicher: Der Start eurer gemeinsamen Reise ist entscheidend für alles was folgt.

Bevor ihr euer erstes Treffen habt nimm dir einen Moment, um das erste Kapitel durchzulesen. So bekommst du nicht nur einen ersten Eindruck von den Zielen, sondern auch eine Idee davon, wie ihr euch am besten als Gruppe organisieren könnt. Nutze diesen Moment, um dich einzustimmen und deine Gedanken zu ordnen.

In der ersten Woche steht der Aufbau einer vertrauensvollen und unterstützenden Basis im Mittelpunkt. Bevor es inhaltlich wird, nehmt ihr euch bewusst Zeit, um anzukommen und herauszufinden, was euch als Gruppe antreibt. Das Fundament dafür legt ihr jetzt, indem ihr euch kennenlernt, Vertrauen aufbaut und Rollen verteilt. Community Building first - decision making second!

Diese Einheit bietet dir die Gelegenheit, die Menschen um dich herum besser kennenzulernen. Sie soll dich anregen, deine eigenen Beweggründe zu reflektieren und dich über Fragen und Ideen auszutauschen. Was hat dich zu diesem Programm geführt? Welche Themen beschäftigen dich besonders? Ihr seid Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven, Erfahrungen und Interessen – und genau das macht die Begegnung spannend und wertvoll. Seid neugierig!

Gleich zu Beginn hinterfragen wir gemeinsam Macht und unser Verständnis davon. Wir setzen uns damit auseinander, wie sie wirkt, welche Formen sie annehmen kann und wie wir verantwortungsvoll damit umgehen.

Gemeinsam schafft ihr so einen Rahmen, in dem jede Stimme gehört wird und jede Meinung zählt. Im interaktiven Teil kannst du deine Gedanken teilen und durch Fragen die uns alle bewegen, erste Anknüpfungspunkte finden. Durch die Rollenverteilung – ob als Moderator*in, Zeitwächter*in oder bei der Terminorganisation – übt ihr, wie ihr euch selbst organisiert und eure Zusammenarbeit gestaltet.

Diese Einheit soll dir zeigen: Hier bist du Teil einer Gruppe, die nicht nur voneinander lernt, sondern sich auch gegenseitig inspiriert und unterstützt. Denn: eine Gruppe ist so stark wie ihre schwächste Einzelbeziehung.

Macht hinterfragen

Gerade in Beteiligungsprozessen bei denen das Ziel die aktive Mitgestaltung durch verschiedene Akteur*innen ist, ist es entscheidend, Macht bewusst mitzudenken und kritisch zu hinterfragen. Beteiligung basiert auf Vielfalt, Transparenz und Kooperation. Ohne eine Reflexion über Machtverhältnisse besteht jedoch die Gefahr, dass bestehende Ungleichheiten reproduziert oder verstärkt werden. Dies kann dazu führen, dass bestimmte Stimmen überhört oder benachteiligte Gruppen ausgeschlossen werden. Ein unkritischer Umgang mit Macht kann außerdem dazu führen, dass Beteiligungsprozesse lediglich symbolisch sind, während die eigentliche Entscheidungsgewalt weiterhin bei wenigen Akteur*innen verbleibt. Das Konzept der vier Kategorien von Macht wurde unter anderem von Jo Rowlands ausgearbeitet. Es basiert auf feministischen und emanzipatorischen Ansätzen, die Macht nicht nur als unterdrückendes Instrument, sondern auch als Ressource begreifen, die Menschen befähigen kann.

Macht spielt in zwischenmenschlichen Beziehungen und sozialen Strukturen eine zentrale Rolle. Sie wird jedoch oft einseitig als Kontrolle oder Dominanz verstanden, was zu Missbrauch und negativen Auswirkungen führen kann. Dabei gibt es unterschiedliche Formen von Macht, die nicht nur unsere Beziehungen prägen, sondern auch Verantwortung und Wirksamkeit fördern. Das Konzept der vier Kategorien hilft dir, folgende Punkte bewusst zu machen:

- Es zeigt, wie wir uns von Machtstrukturen, die uns unterdrücken, befreien können.
- Es gibt uns Werkzeuge an die Hand, um selbst handlungsfähiger zu werden.
- Es stärkt die Zusammenarbeit mit anderen auf Augenhöhe.
- Es hilft, unsere eigene innere Stärke und unsere Werte zu erkennen.

Macht ist nicht als etwas zu verstehen, das man einfach besitzt oder nicht besitzt. Vielmehr ist Macht etwas, das durch Beziehungen und Handlungen entsteht. Dieses Verständnis ermöglicht es uns sie so einzusetzen, sodass sie nicht ausgrenzt, sondern stärkt.

1

Macht über basiert auf Kontrolle, Zwang und Dominanz und wird oft durch Angst oder den Entzug von Ressourcen aufrechterhalten. Sie ist tief in sozialen Strukturen verankert und wird meist erst in extremen Formen wahrgenommen.

2

Macht mit entsteht durch Zusammenarbeit und gegenseitigen Respekt, was Solidarität und kollektives Handeln fördert. Sie setzt auf die Stärke gemeinsamer Bemühungen anstelle von Dominanz und Kontrolle.

3

Macht im Handeln beschreibt die Fähigkeit, Neues zu schaffen und Ziele zu erreichen, ohne auf Dominanz zurückzugreifen. Sie betont das Potenzial jedes Einzelnen, aktiv Veränderungen herbeizuführen.

4

Macht in mir beschreibt das individuelle Selbstwertgefühl und die Selbsterkenntnis. Sie stärkt das Bewusstsein der eigenen Fähigkeiten und erlaubt es Menschen, sowohl ihre „Macht mit“ als auch ihre „Macht im Handeln“ zu erkennen und effektiv einzusetzen.

Selbstgespräche

In dem Programm MitWirkung geht es nicht nur um die Vermittlung von Inhalten – es geht darum, eine Haltung zu entwickeln. Dabei ist es wichtig, sich selbst immer wieder ehrlich zu reflektieren und die eigene Perspektive zu hinterfragen. Du bist großartig, so wie du bist, und gleichzeitig bietet dir dieses Programm die Möglichkeit, Neues zu entdecken und auszuprobieren.

Das Format der Selbstgespräche ist ein Raum, der ganz dir gehört. Du findest hier ausschließlich Fragen – es ist wie ein Interview mit dir selbst. Die Fragen sind nicht dafür gedacht, in den Sessions besprochen zu werden, sondern laden dich ein, dir Zeit für ehrliche Gedanken zu nehmen. Wenn du möchtest, kannst du dich dazu gerne mit deinem Umfeld austauschen und weitere Perspektiven sammeln.

In welchen Situationen hast du das Gefühl, besonders viel Einfluss oder Kontrolle über andere auszuüben?

Gab es Momente, in denen du – bewusst oder unbewusst – andere in ihrem Handeln eingeschränkt oder übergangen hast?

Welche Absichten hattest du in solchen Momenten?

Wann hast du selbst erlebt, dass andere Macht über dich ausgeübt haben?

Wie hat sich das angefühlt, und wie hast du darauf reagiert?

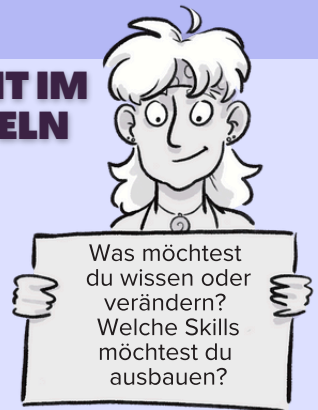
Vorbereitung: Vorstellung und Reflexion Macht

Vor der ersten Session nimm dir Zeit, über die folgenden Fragen nachzudenken und deine Gedanken aufzuschreiben. Sei dabei offen zu dir selbst. Diese Übung ist ein Raum, um in Ruhe nachzuspüren, was für dich wirklich wichtig ist. In der Session kannst du später frei entscheiden, ob und was du mit der Gruppe teilen möchtest. Es gibt keinen Zwang, sondern nur die Einladung, das zu teilen, womit du dich wohl fühlst. Die Reflexion hilft dir, deine eigenen Positionen und Beweggründe besser zu verstehen und sprechfähig zu werden.

MACHT ÜBER



MACHT IM HANDELN



MACHT MIT



MACHT IN MIR



Vorbereitung: Dein Projekt

Nachdem du überlegt hast was du verändern möchtest, warum und mit wem, kannst du nun dein Vorhaben mit Transformationsstrategien verknüpfen.

Ab dieser Übung konzentrierst du dich auf ein eigenes Projekt, das du in den kommenden Sessions reflektieren, weiterdenken und gezielt bearbeiten wirst. Wähle ein Projekt aus, das dir besonders wichtig ist und an dem du die kommenden Übungen anwenden kannst. So hast du die Möglichkeit, die Strategien und Erkenntnisse aus diesem Prozess direkt auf dein Vorhaben zu übertragen und es Schritt für Schritt weiterzuentwickeln.

Die Transformationsstrategien bieten eine Orientierung, um gezielt und flexibel Veränderungen anzustoßen. Sie verdeutlichen, dass gesellschaftlicher Wandel auf verschiedenen Ebenen stattfinden muss – individuell, kulturell und institutionell – und oft wird eine Kombination mehrerer Ansätze benötigt, um langfristig erfolgreich zu sein.

Überlege, welche Art von Veränderung du bewirken möchtest. Möchtest du neue Freiräume schaffen, in denen Alternativen ausprobiert werden können? Willst du bestehende Strukturen reformieren? Geht es dir darum, gegen Ungerechtigkeiten Widerstand zu leisten? Oder möchtest du durch Geschichten und Visionen andere inspirieren und kulturelle Normen hinterfragen?

Die folgenden vier Strategien bieten dir eine Orientierung. Finde heraus, welche am besten zu deinem Vorhaben passen – und bedenke, dass sich viele Projekte in mehr als einer Strategie wiederfinden.

1

Freiräume erschaffen und halten

Es gilt Orte und Situationen zu schaffen, in denen alternative Lebens- und Wirtschaftsweisen ausprobiert und gelebt werden können.



2

Institutionen verändern

An bestehenden Strukturen ansetzen, sie nachhaltiger und gerechter gestalten. Dies könnte die Reform von Unternehmen, Politik oder Bildungssystemen sein.

3

Widerstand leisten

Aktives Handeln gegen ungerechte Strukturen ist ein entscheidender Schritt, um Veränderung zu bewirken. Protestaktionen oder ziviler Ungehorsam können sowohl Aufmerksamkeit geschaffen als auch Druck für Veränderungen aufbauen.

4

Geschichten erzählen

Neue Narrative schaffen, die alternative Werte und Lebensweisen sichtbar und inspirierend machen. Kunst, Medienarbeit, Literatur oder Bildungsprojekte können wichtige Mittel sein.

Am Ende solltest du klar benennen können, welche Transformationsstrategien zu deinem Vorhaben passen und wie du sie sinnvoll kombinieren kannst. Diese Reflexion hilft dir, gezielt zu handeln und den größtmöglichen Einfluss zu erzielen – mit der Gewissheit, dass Wandel immer von der Vielfalt der Ansätze und Perspektiven lebt.

Das ausgewählte Projekt wirst du in dieser ersten Session den anderen aus der Gruppe vorstellen, um eure Ideen zu teilen und wertvolle Impulse zu sammeln. Dabei möchten wir euch auch das Drehbuch vorstellen, das euch durch diese und alle weiteren Sessions begleiten wird. Für jede der insgesamt zwölf Sessions gibt es ein eigenes Drehbuch, welches die Struktur, die Inhalte und einen Zeitplan vorgibt. Am besten lest ihr euch das Drehbuch vor jeder Session durch, damit ihr gut vorbereitet seid. So wisst ihr genau, was euch erwartet und könnt euch gezielt auf die gemeinsame Arbeit einstellen. Falls gerade etwas anderes gebraucht wird, kann das Drehbuch selbstverständlich angepasst oder variiert werden.

Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Der Check-in gibt dir die Möglichkeit, anzukommen und deine Gruppe kennenzulernen. Jede Person hat ca. zwei Minuten Zeit sich anhand folgender Punkte vorzustellen: 1. Dein Name & deine Tätigkeit (z. B. Beruf, Engagement oder eine Rolle, die für dich gerade wichtig ist) 2. Wie geht es dir heute? Mit welchem Gefühl bist du hier? Eine Person beginnt und gibt danach an die nächste Person weiter. Während jemand spricht, hören die anderen aufmerksam zu. Es geht nicht darum, besonders ausführlich oder perfekt zu antworten. Teilt einfach das, was für euch gerade passt und sich richtig anfühlt.	10 min
Sharing Session Macht hinterfragen	Jede Person teilt die Ergebnisse der Aufgabe zur Selbstreflexion, die ihr besonders wichtig erscheinen und die sie gerne mit der Gruppe teilen möchte. Jede Person hat bis zu 4 Minuten Zeit, ihre Gedanken vorzustellen, während die anderen aufmerksam zuhören, ohne zu unterbrechen oder direkt zu kommentieren. Nachdem alle gesprochen haben folgt ein offener Austausch von etwa 10 Minuten, in dem die Gruppe über Gemeinsamkeiten, Impulse oder Fragen sprechen kann, die sich aus den Beiträgen ergeben.	30 min

Thema	Inhalt	Zeit
Dein Projekt	Ihr habt die Gelegenheit, eure eigenen Projekte vorzustellen und eure Gruppe daran teilhaben zu lassen. Nutzt die Zeit, um eure Ideen und Vorhaben greifbar zu machen und andere daran teilhaben zu lassen. • Was ist deine Transformationsstrategie? • Worum geht es? Warum ist es dir wichtig? Was motiviert dich? • Wo stehst du grade? Was ist der aktuelle Stand? • Welche Hindernisse siehst du aktuell?	30 min
Organisatorisches	Überlegt euch, ob ihr alle Termine direkt zu Beginn festlegen oder lieber Woche für Woche planen wollt. Bestimmt für jede Session einen Moderator*in; jede Person sollte etwa zwei Mal diese Rolle übernehmen. Wählt einen Timekeeper*in, der*die sicherstellt, dass die Zeitvorgaben eingehalten werden.	10 min
Check Out	Zum Abschluss der Session seid ihr eingeladen, die Frage zu beantworten: „Was bleibt mir heute besonders in Erinnerung?“ Nehmt euch jeweils 1–2 Minuten, um das zu teilen, was euch bewegt, inspiriert oder überrascht hat. Dieser gemeinsame Moment gibt euch Raum, das Erlebte für euch zu reflektieren und mit der Gruppe zu teilen, was euch besonders wichtig erscheint.	10 min

2.

MODERATION? KANNSTU LERNEN!



Kapitel 2: Moderation? Kannste lernen!

Moin! Schön, dass du da bist! Nachdem ihr euch als Gruppe kennengelernt und ein erstes Fundament gelegt habt, ist es nun an der Zeit, tiefer in die Gestaltung eurer Treffen einzutauchen. Dabei spielt die Moderation eine Schlüsselrolle – nicht nur in diesem Programm, sondern auch in vielen anderen Kontexten. Vieles davon mag dir bereits bekannt sein. Unser Ziel ist es, alle auf den gleichen Stand zu bringen, also sieh es uns nach, wenn dir manches schon vertraut ist.

Moderation ist der Basis gelungener Beteiligungsprozesse. Sie stellt sicher, dass alle Stimmen gehört werden. Sie bringt unterschiedliche Perspektiven zusammen, verbindet Interessen und hilft, tragfähige Lösungen zu entwickeln. Durch Moderation wird der Prozess klarer und zielgerichteter, was Orientierung gibt und verhindert, dass Diskussionen ins Stocken geraten oder sich verlaufen. Mehr noch: Moderation schafft einen sicheren Raum, in dem Vertrauen und Offenheit wachsen können – eine unverzichtbare Grundlage für echte Teilhabe und konstruktive Zusammenarbeit.

In den kommenden Wochen wird jede*r von euch die Möglichkeit haben, eine Session zu moderieren. Keine Sorge: Es geht nicht darum, sofort perfekt zu sein. Vielmehr laden wir euch ein, Neues auszuprobieren und zu erleben, wie ihr durch eure Moderation den Raum für Austausch und Zusammenarbeit gestalten könnt. Die Grundlagen dafür erkunden wir jetzt gemeinsam.

Was bedeutet Moderation?

Moderation ist wie ein unsichtbarer Faden, der die Gruppe zusammenhält. Sie gibt Struktur, bewahrt den Fokus und sorgt dafür, dass jede Stimme gehört wird. Als Moderator*in unterstützt du die Gruppe dabei, ihren Weg zu finden, ohne selbst im Mittelpunkt zu stehen.

Deine Aufgabe ist es, Räume zu öffnen und zu halten, Verantwortung für den Prozess zu übernehmen – nicht jedoch für das Ergebnis. Damit das gelingt, sind vor allem zwei Dinge wichtig: gute Vorbereitung und die Bereitschaft, dich auf die Dynamik der Gruppe einzulassen. Es geht nicht darum, alles zu kontrollieren, sondern einen Rahmen zu schaffen, in dem Offenheit und Austausch möglich sind. Manchmal bedeutet das, gezielte Fragen in den Raum zu stellen, manchmal still zuzuhören – und manchmal, den roten Faden wiederaufzunehmen und die Diskussion zurück auf den Punkt zu bringen.

Dieses Kapitel lädt dich ein, die ersten Schritte in Richtung Moderation zu machen. Sei dir bewusst: Moderation ist ein Lernprozess. Jede*r von euch bringt eigene Stärken mit, die eine Bereicherung für die Gruppe sind. Nutze die Gelegenheit, dich auszuprobieren, und vertraue darauf, dass es gelingt.

Moderation ist kein starres Konzept, sondern eine Haltung: aufmerksam, wertschätzend und offen für das zu sein, was entstehen kann. Hab Mut, den Raum aktiv zu gestalten. Bist du bereit?

Moderation: Mini-Handbuch

Damit Moderation in Beteiligungsprozessen effektiv ist, müssen bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sein. Die unsere Einschätzung nach wichtigsten Punkten haben wir dir zusammengefasst. Die Auflistung bietet dir eine erste Orientierung für die Moderation von Sitzungen, Workshops, Klausuren oder ähnlichen Formaten. Sie hilft dir, die wichtigsten Aspekte von der Vorbereitung über die Durchführung bis zur Nachbereitung im Blick zu behalten.

Vorbereitung

Transparenz und Klarheit: Alle Beteiligten müssen vollständig über den Anlass, die Ziele, den Hintergrund, die erwarteten Ergebnisse und Nutzen des Prozesses informiert sein. Nur so entsteht ein gemeinsames Verständnis.

Zugang zu Informationen: Alle wichtigen Informationen müssen den Beteiligten zugänglich sein, damit sie fundiert mitarbeiten können. Informationsasymmetrien gefährden die Gleichberechtigung der Teilnehmenden.

Einladung versenden: Sorge dafür, dass alle relevanten Personen rechtzeitig eingeladen werden. Kommuniziere Sinn und Agenda der Sitzung klar.

Strategie entwickeln: Plane eine strukturierte Vorgehensweise für die Sitzung, inklusive eines realistischen Zeitplans und klarer Arbeitsphasen.

Methoden auswählen: Wähle geeignete Methoden, die die Gruppe dabei unterstützen, ihre Zielsetzungen zu erreichen. Passe die Methoden an die Dynamik und Bedürfnisse der Teilnehmer*innen an.

Raumbedingungen: Der Raum sollte ausreichend Platz, gute Akustik und Barrierefreiheit bieten. Flexible Sitzordnungen und eine angenehme Atmosphäre fördern Kreativität. Rückzugsorte sorgen für Erholung.

Pausen und Verpflegung: Plane regelmäßige Pausen (alle 60–90 Minuten) und eine ausgiebige Mittagspause (60 Minuten). Nachmittags sind häufigere Pausen sinnvoll, ergänzt durch Energizer oder aktive Entspannungsübungen.

Zeitplanung: Komplexe Themen und kontroverse Diskussionen brauchen Zeit für Verständigung und Zielentwicklung. Gefühle müssen Raum finden, bevor konstruktiv gearbeitet werden kann. Je höher die Komplexität, desto großzügiger sollte der Zeitrahmen sein.

Rollenklarheit: Die Rolle der Moderator*in muss von Anfang an klar sein. Die Rolle sollte konstant bleiben und den Teilnehmenden transparent kommuniziert werden. Rollenklarheit schafft Vertrauen und Orientierung im Prozess.

Gehör für alle sicherstellen: Sorge dafür, dass jede Stimme gehört wird und niemand die Diskussion unverhältnismäßig dominiert. Fördere eine faire Beteiligung.

Inhalt vor Hierarchie: Moderation in Beteiligungsprozessen muss sicherstellen, dass Hierarchien die Diskussion nicht dominieren oder blockieren. Ein freier und respektvoller Meinungsaustausch ist essenziell, damit alle Stimmen gleichberechtigt Gehör finden. Im Zentrum der Diskussion stehen die Qualität der Argumente und nicht die hierarchische Position der Teilnehmenden. Dafür schreiben wir Ideen z.B. auf Metaplankarten um Argumente von Personen zu trennen.

Aktive Mitarbeit fördern: Gestalte Aktivitäten und Methoden so, dass alle Teilnehmenden aktiv mitarbeiten können und sich einbezogen fühlen. Wenn eine Methode nicht funktioniert, dann plane flexibel um.

Schutz bieten: Achte darauf, dass jede Person vor unfairen Angriffen oder unangemessenen Kommentaren geschützt wird. Schaffe eine sichere Atmosphäre.

Vorgehen erklären: Erkläre zu Beginn jedes Abschnittes den Ablauf und das angestrebte Ziel, um Klarheit und Orientierung zu schaffen.

Umgang mit Störungen: Unterstütze die Gruppe bei der Bewältigung von Konflikten, Blockaden oder anderen Herausforderungen. Störungen haben Vorrang.

	Überparteilichkeit wahren: Deine Aufgabe ist es, den Prozess zu fördern, nicht die Inhalte zu beeinflussen.
	Vertraulichkeit: Was im Moderationsprozess besprochen wird, ist vertraulich. Vertraulichkeit ist entscheidend, um Offenheit und ehrliche Beiträge zu ermöglichen.
Nachbereitung	Ergebnisse dokumentieren: Protokolliere die Ergebnisse der Sitzung klar und vollständig. Stelle sicher, dass alle wichtigen Punkte erfasst sind.
	Ergebnisse teilen: Verteile das Protokoll und die erarbeiteten Ergebnisse zeitnah an alle Beteiligten und Betroffenen. So bleibt die Arbeit transparent und verbindlich.
	Feedback einholen: Bitte die Teilnehmer*innen um konstruktives Feedback zur Sitzung, um zukünftige Moderationen weiter zu verbessern.

Störungen nehmen sich Vorrang!

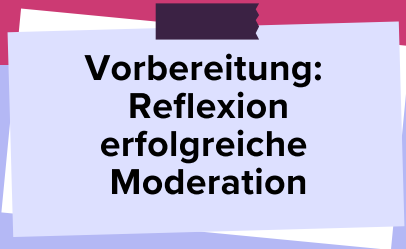
Das ist ein ganz wichtiger Satz, wenn es um Moderation geht. Denn ungelöste Konflikte oder Spannungen können die konstruktive Zusammenarbeit verhindern. Störungen anzuerkennen und ihnen Raum zu geben, schafft die Grundlage für ein respektvolles und konstruktives Miteinander. So wird nicht nur die Dynamik der Gruppe gestärkt, sondern auch der Fokus auf die gemeinsamen Ziele wiederhergestellt. Dabei kann es hilfreich sein, die Diskussion zu verlangsamen und vorübergehend die Sachthemen zurückzustellen, um den Konflikt anzusprechen. Dies ermöglicht, dass sich Menschen sowohl körperlich als auch emotional präsent sind und sich gesehen fühlen.

Es ist nicht immer möglich oder sinnvoll, Störungen sofort vollständig zu bearbeiten. Wenn ein einzelner Konflikt die gesamte Gruppe aufhält, kann es hilfreich sein, ihn anzuerkennen und für eine spätere, gezielte Bearbeitung zu „parken.“ Hierfür ist es ratsam, einen klaren Zeitpunkt und Rahmen für die Konfliktlösung zu vereinbaren, um den Fokus auf das eigentliche Ziel beizubehalten.

Nach einer Unterbrechung durch eine Störung kann ein kurzer „Break“ – wie eine kleine Pause oder eine Lockerungsübung – den Übergang zurück zur Tagesordnung erleichtern. Solche Momente helfen, die Konzentration wiederherzustellen.

Manche Störungen können durch präventive Maßnahmen bereits im Vorfeld minimiert werden. Klare Regeln und Absprachen zu Beginn einer Sitzung schaffen einen sicheren Rahmen, in dem alle Beteiligten wissen, wie sie sich einbringen können. Zum Beispiel kann am Anfang vereinbart werden, dass sich alle durch Handzeichen zu Wort melden, anstatt impulsiv ins Gespräch zu fallen.

Auch das Bewusstsein für nonverbale Signale hilft, Störungen frühzeitig zu erkennen. Wenn jemand beispielsweise häufig die Arme verschränkt, tief seufzt oder durch ständiges Tippen auf das Handy abwesend wirkt, kann es hilfreich sein, dies anzusprechen: „Ich habe das Gefühl, dass Sie etwas beschäftigt. Möchten Sie das kurz mit uns teilen?“ Solche Interventionen fördern die Offenheit und ermöglichen, potenzielle Spannungen frühzeitig zu klären. Wenn Störungen von einer generellen Unzufriedenheit oder einem latenten Konflikt herrühren, kann es sinnvoll sein, mit der Gruppe zu reflektieren. Fragen wie „Wie erleben Sie die Diskussion bisher?“ oder „Was brauchen wir, um effektiv weiterarbeiten zu können?“ helfen, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und die Zusammenarbeit zu verbessern.



Vorbereitung: Reflexion erfolgreiche Moderation

In dieser Übung konzentrierst du dich auf deine positiven Erfahrungen aus einer Moderation. Die Aufgabe basiert auf der Annahme, dass wir am besten lernen, wenn wir uns darauf fokussieren, was bereits richtig gut funktioniert hat. Durch das Reflektieren deiner Erfolge kannst du dir deine Stärken bewusst machen und diese für zukünftige Moderationen nutzen.

Erinnere dich an einen Moment, in dem deine Moderation besonders erfolgreich war und du das Gefühl hattest, die Gruppe wirklich unterstützt zu haben. Wann hat es sich so angefühlt, als wäre alles im Fluss gewesen und eure Ziele wurden auf inspirierende Weise erreicht? Nutze die folgenden Fragen, um diesen positiven Moment noch einmal lebendig zu machen und daraus Erkenntnisse für zukünftige Moderationen zu ziehen:

- Was hat in diesem Moment besonders gut funktioniert?
- Welche deiner Fähigkeiten und Stärken hast du eingesetzt?
- Welche positiven Veränderungen oder Entwicklungen hast du durch deine Moderation in der Gruppe wahrgenommen?

Schreibe ein paar Stichpunkte auf oder erzähle einer Person aus deinem Umfeld von dieser Situation. Male ein möglichst lebendiges Bild:

- Was hast du gesehen und gehört?
- Wie hast du dich dabei gefühlt?
- Was hat dich in diesem Moment besonders stolz gemacht?

Vorbereitung: für Moderator*in

Für die nächste Session übernimmst du die Moderation – eine spannende Gelegenheit, dich auszuprobieren! Die besondere Herausforderung: Es wird ein Rollenspiel geben, bei dem du kreativ und flexibel agieren kannst. Die genaue Aufgabenstellung findest du im Drehbuch. Freu dich auf eine abwechslungsreiche und inspirierende Session!

- Überlege dir wie du Beiträge sammeln und visualisieren willst.
- Bereite dich darauf vor, indem du dir überlegst, wie du eine inklusive Diskussion förderst und flexibel mit möglichen Störungen umgehst.

Bringe deine Notizen und Ideen mit ins Rollenspiel – sie helfen dir, spontan auf Herausforderungen zu reagieren und bieten dir Orientierung. Denke daran: Es geht nicht um Perfektion, sondern darum, zu experimentieren, aus Fehlern zu lernen und neue Ansätze auszuprobieren. Viel Spaß beim Entdecken!



Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Der Check-in gibt dir die Möglichkeit, anzukommen. Eine Person beginnt und gibt danach an die nächste Person weiter. Während eine Person spricht, hören die anderen aufmerksam zu. Es geht nicht darum, besonders ausführlich oder perfekt zu antworten. Teilt einfach das, was für euch gerade passt und sich richtig anfühlt. Wie geht es dir heute?	5 min
Sharing Session Moderation	In dieser Session teilt ihr eure Erkenntnisse aus der Vorbereitungsaufgabe und entwickelt gemeinsam eine Liste von Gelingensfaktoren, die euch für zukünftige Moderationen Orientierung und Inspiration bietet. Schritt 1: Jede Person teilt kurz ihren Moderationsmoment aus der Vorbereitungsaufgabe in der Gruppe. Macht eure Erzählung anschaulich, indem ihr konkrete Beobachtungen und Gefühle beschreibt. Schritt 2: Gelingensfaktoren und Learnings sammeln Macht euch bereit die Ergebnisse festzuhalten (Whiteboard, Dokument...)	30 min

Thema	Inhalt	Zeit
	Gemeinsam beantwortet ihr folgende Fragen: • Welche Gelingensfaktoren identifiziert ihr? • Welche Elemente oder Ansätze tauchen in den Gelingensgeschichten immer wieder auf? • Was war entscheidend für den Erfolg? • Welche Learnings können wir für unsere zukünftigen Moderationen ableiten? Die gemeinsam entwickelte Liste wird eure Grundlage für zukünftige Moderationen. Sie dient nicht nur als Inspiration und Orientierung, sondern hilft auch, verdeckte Potenziale sichtbar zu machen. Diese Gelingensfaktoren bieten euch die Möglichkeit, auf Bewährtes zurückzugreifen und Ansätze in der Praxis zu nutzen, die bereits richtig gut funktioniert haben.	
Rollenspiel Moderation	Moderation – Umgang mit Störungen Dieses Rollenspiel bietet dir die Möglichkeit, deine Fähigkeiten als Moderator*in auszuprobieren. Du kannst verschiedene Ansätze und Methoden testen, um für eine inklusive und gleichberechtigte Diskussion zu sorgen, ohne dass Perfektion erwartet wird. Aufgabe der Moderator*in Die Moderation leitet die Diskussion mit der Fragestellung: <i>„Wie kann die Moderation für eine inklusive und gleichberechtigte Diskussion sorgen?“</i> Sorge dafür, dass alle Teilnehmenden sich einbringen können. Experimentiere mit Ansätzen und Methoden, die dir passend erscheinen, z. B. direkte Ansprache, Pausen, Visualisierungen oder Rückfragen. Bleibe flexibel und achte auf die Dynamiken der Gruppe.	45 min

Thema	Inhalt	Zeit
	Rollen der Teilnehmenden Jede Person, die nicht moderiert wählt eine Rolle aus die während des Rollenspiels eingenommen wird. <u>Skeptiker*in:</u> Hinterfrage regelmäßig die Methoden der Moderation oder die Beiträge anderer. Ziel: Teste, wie die Moderator*in auf kritische Perspektiven eingeht und diese einbindet. <u>Vielredner*in:</u> Monologisiere und unterbrich häufig, auch wenn andere sprechen. Ziel: Fordere die Moderator*in heraus, für eine gerechte Verteilung der Redezeit zu sorgen. <u>Ablenker*in:</u> Lenke die Diskussion auf Nebenthemen oder bringe Kommentare ein, die nichts mit dem Thema zu tun haben. Ziel: Provoziere die Moderator*in dazu, die Diskussion wieder auf den Fokus zu lenken. <u>Übermotivierter:</u> Sei übertrieben positiv und dränge dich aktiv in die Diskussion ein, auch wenn du nichts Substantielles beizutragen hast. Ziel: Teste, wie sie die Diskussion wieder in einen sachlichen Rahmen bringt. Nach dem Rollenspiel reflektiert ihr gemeinsam: <u>Moderator*in:</u> Wie hast du dich in der Rolle gefühlt? Welche Ansätze haben gut funktioniert? Wo hattest du Schwierigkeiten, und was hättest du anders machen können? <u>Für die Teilnehmenden:</u> Wie hat die Moderator*in die Diskussion gesteuert? Welche Strategien haben gut funktioniert, um auf die verschiedenen Rollen einzugehen? Welche Tipps kannst du der Moderator*in für zukünftige Moderationen geben?	

Thema	Inhalt	Zeit
Organisatorisches	• Termine für kommende Sessions • Moderator*in der nächsten Session • Timekeeper*in	5 min
Check-Out	Zum Abschluss der Session seid ihr eingeladen, die Frage zu beantworten: „Was bleibt mir heute besonders in Erinnerung?“ Nehmt euch jeweils 1–2 Minuten, um das zu teilen, was euch bewegt, inspiriert oder überrascht hat. Dieser gemeinsame Moment gibt euch Raum, das Erlebte für euch zu reflektieren und mit der Gruppe zu teilen, was euch besonders wichtig erscheint.	5 min

3.

SAG MIR, WAS DU WIRKLICH MEINST



Kapitel 3: Sag mir was du wirklich meinst

Dieses Kapitel könnte endlos sein, denn über Kommunikation gibt es unendlich viel zu sagen. Deshalb haben wir uns auf das Wesentliche konzentriert: Selbstreflexion. Denn nur, wenn du deine eigene Art zu kommunizieren besser verstehst, kannst du bewusster mit anderen in Kontakt treten. Außerdem stellen wir dir ein Feedback-Schema vor, das du nutzen kannst, um nach jeder Session der Moderator*in konstruktives und wertschätzendes Feedback zu geben. So lernst du nicht nur, Feedback zu empfangen, sondern auch wertschätzend und hilfreich zu formulieren.

Jede kleine Erkenntnis und Übung können dir helfen, Gespräche klarer, offener und respektvoller zu gestalten. Kommunikation ist eine Reise, und dieses Kapitel lädt dich ein, sie mit Neugier und Offenheit zu beginnen. Bist du bereit, das Potenzial deiner Worte – und deines Zuhörens – zu entdecken? Dann lass uns loslegen!

Ressourcenorientiertes Feedback

In unserem Programm übernimmt jede Session eine andere Person aus der Gruppe die Moderation. Damit ihr eure Moderations-Skills gezielt verbessern könnt, gibt die Gruppe am Ende jeder Session ein strukturiertes Feedback. Dafür nutzen wir das ressourcenorientierte Modell „Beibehalten, Mehr, Neu“, das euch hilft, eure Stärken zu erkennen und eure Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Das Feedback wird immer in der Ich-Perspektive gegeben und konkret auf die jeweilige Moderation bezogen. So bekommt die Moderator*in hilfreiche, wertschätzende Anregungen, die direkt auf ihre Fähigkeiten und Situationen zugeschnitten sind.

Feedback

3 Schritte

1

Beibehalten

Teile, was die Moderator*in besonders gut gemacht hat und was unbedingt beibehalten werden sollte. Beschreibe konkrete Situationen aus deiner Perspektive, z. B.: „Ich fand es toll, dass du am Anfang die Übung so ruhig und klar erklärt hast. Das hat mir Sicherheit gegeben.“

2

Mehr

Gib an, wovon du dir in der Moderation mehr gewünscht hättest. Sei dabei konkret, z. B.: „Ich hätte mir mehr Nachfragen gewünscht, wenn jemand eine Idee eingebracht hat. Das hätte die Diskussion noch vertieft.“

3

Neu

Formuliere, was die Moderator*in neu ausprobieren könnte, um ihre Moderations-Skills zu verbessern. z. B.: „Vielleicht könntest du beim nächsten Mal unterschiedliche Methoden für die Diskussion einsetzen, um auch leise Personen einzubinden.“

Selbstgespräch

Feedback ist ein kraftvolles Instrument, das uns helfen kann, zu wachsen und neue Perspektiven zu entdecken. Es kann angenehm und bestärkend sein, manchmal aber auch herausfordernd und schmerzhaft. Gerade für die Arbeit in Gruppen und als Moderator*in ist es wichtig, einen Weg zu finden, der dir guttut und zugleich Raum für deine Weiterentwicklung schafft.

Nimm dir in dieser Reflexion Zeit, deinen persönlichen Umgang mit Feedback ehrlich zu erforschen. Die folgenden Fragen unterstützen dich dabei, zu verstehen, wie du auf Rückmeldungen reagierst und welche inneren Tendenzen dabei eine Rolle spielen. Diese Übung ist nur für dich, fühle dich frei, alles aufzuschreiben, was dir spontan in den Sinn kommt – ohne es mit anderen teilen zu müssen. Sei radikal ehrlich.

Denk daran: Es gibt kein „richtig“ oder „falsch“ in deinen Antworten. Die Reflexion ist eine Momentaufnahme, die dir hilft, dich selbst besser kennenzulernen. Indem du deine Beziehung zu Feedback erkundest, gewinnst du wertvolle Einsichten, die dir als Person, Moderator*in und Gruppenmitglied langfristig zugutekommen können.



Habe ich das Gefühl, dass ich eher zu viel oder zu wenig Feedback erhalte?

Bin ich aktiv auf der Suche nach Rückmeldungen, oder versuche ich, ihnen aus dem Weg zu gehen?

Neige ich dazu, Feedback mit Rechtfertigungen oder zusätzlichen Erklärungen zu beantworten?

Reagiere ich auf Kritik manchmal mit einem Verteidigungs- oder Gegenangriff?

Sage ich, dass ich Feedback annehme, aber handle letztlich anders?

Akzeptiere ich Feedback einfach so, ohne es näher zu hinterfragen?

Überlege ich, ob das Feedback zutrifft, indem ich auf ähnliche Erfahrungen und Verhaltensweisen zurückblicke?

Konflikttypen erkennen und Unterschiede verstehen

In Konflikten treffen oft nicht nur unterschiedliche Meinungen, sondern auch ganz verschiedene Herangehensweisen aufeinander. Während die eine Person darauf bedacht ist, die Beziehungsebene zu stärken, legt eine andere den Fokus auf klare Strukturen, und wieder eine andere möchte einfach schnell zu einer Lösung kommen. Das Modell von Herz, Schwert und Pferd zeigt, dass Menschen unterschiedliche Wege haben, mit Konflikten umzugehen – und das ist nicht nur völlig normal, sondern auch wertvoll. Das Erkennen dieser Unterschiede hilft dir, geduldiger und offener für die Herangehensweisen anderer zu werden. Was dir vielleicht selbstverständlich erscheint, mag für jemanden anderen herausfordernd oder ungewohnt sein – und umgekehrt. Indem du dich mit den verschiedenen Typen vertraut machst, kannst du Konflikte nicht nur besser navigieren, sondern auch mehr Verständnis für die Bedürfnisse und Stärken anderer entwickeln.

Im Folgenden erzählen wir dir eine Geschichte, anhand derer du die drei Typen – Herz, Schwert und Pferd – kennenlernen kannst. Vielleicht entdeckst du dabei etwas das dir hilft, den nächsten Konflikt aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten.

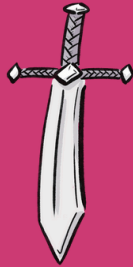
Die Zukunft der Karstadt-Filiale

In einem Bezirk wird heiß darüber diskutiert, was mit der leer stehenden Karstadt-Filiale geschehen soll. Das Gebäude steht seit Monaten leer und die Parteien im Bezirksparlament können sich nicht einigen. Die einen wollen bezahlbare Wohnungen, die anderen eine kulturelle Begegnungsstätte. Wieder andere favorisieren einen modernen Einkaufs- und Bürokomplex. Die Fronten sind verhärtet und die Diskussionen werden immer lauter. Schließlich beschließt das Bezirksparlament, die Debatte neu zu strukturieren.



Einige Abgeordnete schlagen vor, - das Herz - sprechen zu lassen. Diese Gruppe lädt alle Beteiligten ein, ihre Sichtweisen und Anliegen zu schildern – ohne Unterbrechungen, ohne Widerspruch. Sie stellen Fragen wie: „Warum ist euch dieser Vorschlag wichtig?“ und „Welche Sorgen oder Hoffnungen verbindet ihr damit?“ Plötzlich wird klar, dass alle dasselbe Ziel haben: Das Gebäude soll einen echten Mehrwert für die Menschen im Bezirk schaffen. Durch diese Offenheit entsteht ein Gefühl von gegenseitigem Verständnis.

Doch Verständnis allein reicht nicht, also wird eine zweite Gruppe - das Schwert - aktiv. Sie analysieren die Vorschläge systematisch und fragen: „Welche Optionen sind realistisch, welche sind machbar?“ Sie teilen die Argumente in klare Kategorien: finanzielle Machbarkeit, soziale Auswirkungen und kultureller Nutzen. Mit ihrer strukturierten Vorgehensweise schaffen sie Ordnung im Chaos der hitzigen Diskussionen und bringen die Debatte auf eine sachliche Ebene.



Als alle Fakten auf dem Tisch liegen, bringt die dritte Gruppe - das Pferd - die Diskussion in Bewegung. Sie sagen: „Wir müssen jetzt loslegen und etwas ausprobieren.“ Sie schlagen vor, eine Bürger*innenbefragung zu starten und parallel erste Machbarkeitsstudien in Auftrag zu geben. „Wenn wir die Menschen einbeziehen und gleichzeitig realistische Optionen prüfen, kommen wir endlich voran.“ Mit dieser pragmatischen Herangehensweise gelingt es ihnen, die Debatte aus der Sackgasse zu holen und konkrete Schritte einzuleiten.

Am Ende geschieht womit niemand gerechnet hatte: Ein Kompromiss bringt alle Interessen zusammen. Oben ziehen Familien in bezahlbare Wohnungen ein, während unten Ateliers, kleine Geschäfte und eine Bühne für Veranstaltungen entstehen. Der Dachgarten wird zur grünen Begegnungsstätte, offen für alle. Was als hitzige Debatte begann, wird zu einem Projekt, das den Bezirk mit Leben füllt und die Menschen begeistert.



Vorbereitung: Konflikttyp

Welche Rolle würdest du übernehmen?

- Wärest du Teil der Gruppe, die für Herz steht und sich auf Verbindungen und gegenseitiges Verständnis konzentriert?
- Oder würdest du dich bei den Schwert-Menschen einordnen, die Struktur und Klarheit in die Debatte bringen?
- Vielleicht siehst du dich eher bei den Pferd-Menschen, die pragmatisch handeln und erste Schritte einleiten?

Was tut dir selbst in Konflikten gut?

- Welche Verhaltensweisen von dir selbst oder anderen helfen dir, dich sicher und gehört zu fühlen?
- Was kann dein Gegenüber tun, damit du dich in einem Konflikt verstanden und respektiert fühlst?

Was tut dir in Konflikten nicht gut?

- Welche Verhaltensweisen – ob bei dir selbst oder deinem Gegenüber – machen es dir schwer, Konflikte konstruktiv zu lösen?
- Gibt es bestimmte Arten wie Menschen reagieren, die dich besonders frustrieren oder blockieren?

Sag mir, was du wirklich meinst

Bei Beteiligungsprozessen ist es entscheidend, die Perspektiven anderer wirklich zu verstehen– nur so können offene, respektvolle und inklusive Dialoge entstehen. Doch oft stehen uns unsere eigenen Erfahrungen und Sichtweisen im Weg, die uns unbewusst in vorgefertigte Kategorien denken lassen. Um dies bewusst zu durchbrechen, haben wir eine einfache Übung für dich, die sich leicht in deinen Alltag integrieren lässt.

Dabei geht es darum, bewusst die eigenen Vorannahmen, Alltagsansichten und das Gelernte auszuklammern und dich auf das zu konzentrieren, was sich im Moment zeigt. Die Haltung auf der diese Übung basiert, fordert das Zurückstellen gewohnter Denkweisen. Du richtest deine volle Aufmerksamkeit auf das, was tatsächlich sichtbar oder erfahrbar ist. Es ist natürlich nicht möglich, sich selbst komplett zurückzustellen, denn unsere eigenen Erfahrungen und Perspektiven sind immer ein Teil von uns. Der Versuch sich soweit wie möglich davon zu befreien, öffnet die Tür für ein echtes Verstehen und eine wertschätzende Verbindung.

Aufgabenstellung:

Bei deinem nächsten Gespräch – sei es mit einer Freundin, Kollegin, Nachbar*in oder einer anderen Person – übe dich bewusst im Zuhören. Konzentriere dich ganz auf das, was die andere Person erzählt. Anstatt sofort mit eigenen Geschichten oder Meinungen zu reagieren, stell Verständnisfragen, wenn etwas unklar ist. Zum Beispiel: „Kannst du das noch ein bisschen genauer erklären?“ oder „Wie hast du dich in dieser Situation gefühlt?“

Vermeide es, das Gespräch auf dich selbst zu lenken. Wenn dein Gegenüber beispielsweise erzählt wie anstrengend es ist, nach der Arbeit noch ins Fitnessstudio zu gehen. Widerstehe dem Impuls zu sagen: „Oh ja, das kenne ich! Ich war gestern auch so fertig, aber ich habe mich trotzdem noch zu meinem Yoga-Kurs geschleppt.“ Bei dieser Übung geht es darum, der anderen Person bewusst Raum zu geben und dich auf ihr Erleben zu konzentrieren.

Das Ziel der Übung: Die Haltung hilft dir, offener und präsenter zu werden und die Perspektive deines Gegenübers wirklich zu verstehen. Indem du deine eigenen Impulse zur Seite stellst übst du dich in Zurückhaltung und lernst, ohne Bewertungen oder Vorannahmen zuzuhören. Das stärkt nicht nur dein Verständnis, sondern schafft auch eine tiefere Verbindung im Gespräch.

Probiere es aus und beobachte was sich zeigt, wenn du dich ganz auf die andere Person einlässt!



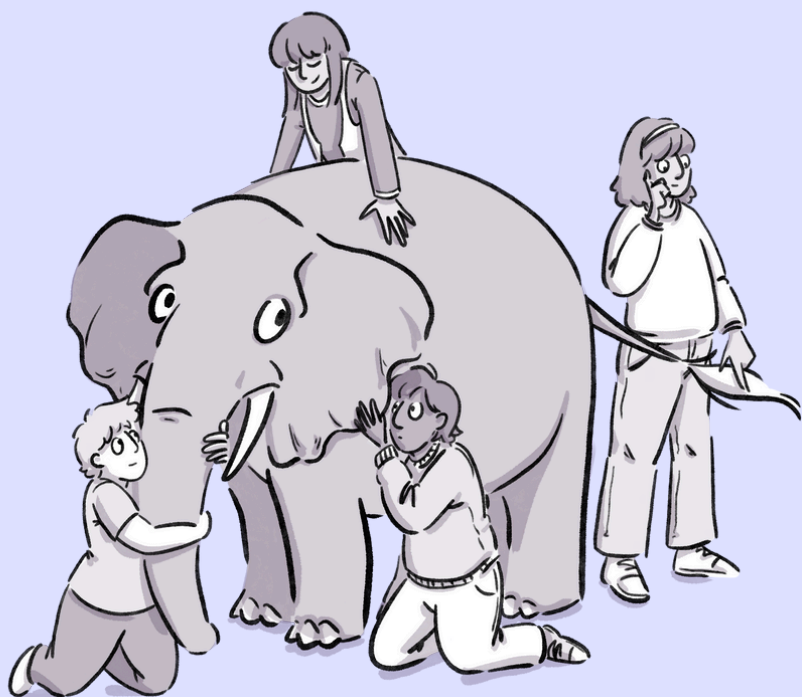
Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Der Check-in gibt dir die Möglichkeit, anzukommen. Eine Person beginnt und gibt danach an die nächste Person weiter. Während eine Person spricht, hören die anderen aufmerksam zu. Es geht nicht darum, besonders ausführlich oder perfekt zu antworten. Teilt einfach das, was für euch gerade passt und sich richtig anfühlt. • Wie geht es dir heute? Mit welchem Gefühl bist du hier? • Was hast du durch die Übung über dein Gegenüber erfahren, das dir vorher vielleicht nicht so klar war? Was war überraschend?	10 min
Hoffnungen & Befürchtungen	Ihr habt das Programm jetzt schon ein wenig kennengelernt und seid in der 3. Session angekommen. Statt starrer Kommunikationsregeln geht ihr heute einen anderen Weg: Ihr sammelt eure Hoffnungen und Befürchtungen, um einen authentischen und offenen Rahmen für eure Zusammenarbeit zu schaffen. Nehmt euch einen Moment Zeit und überlegt: • Was wünschst du dir für die kommenden Sessions? • Gibt es etwas, das dir vielleicht Sorgen bereitet? Jede Person bekommt die Möglichkeit, ihre Gedanken kurz zu erläutern. Tragt die Ergebnisse anschließend zusammen und visualisiert sie. Ganz wichtig dabei: Keine Bewertungen! Das Ziel dieser Übung ist es, einen Raum zu schaffen, in dem eure Wünsche und Bedenken gehört werden. So könnt ihr euch als Gruppe orientieren und eine Grundlage für eine stärkere Zusammenarbeit legen. Gleichzeitig entdeckt ihr eine Methode, die flexibler und offener ist als starre Gesprächsregeln – probiert es aus!	30 min

Thema	Inhalt	Zeit
Konflikt-typen	Jede Person bekommt kurz Zeit ihre Antworten zu folgenden Fragen vorzustellen: • In welchem Konflikttyp erkennst du dich am ehesten wieder? • Was hilft dir, dich in Konfliktsituationen wohl und gehört zu fühlen? • Was erschwert es dir, Konflikte konstruktiv zu lösen? Während die zentralen Punkte von der Moderator*in visualisiert werden, etwa auf einem Flipchart oder Whiteboard, hören die anderen aufmerksam zu. Bei Unklarheiten können gezielte Nachfragen gestellt werden, um die Perspektiven besser zu verstehen. Gemeinsam werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Dadurch entstehen ein gemeinsames Verständnis der unterschiedlichen Bedürfnisse und Herausforderungen im Umgang mit Konflikten. Zum Abschluss wird diskutiert, wie diese Erkenntnisse genutzt werden können, um zukünftige Konflikte konstruktiv zu lösen.	30 min
Feedback	1. Selbsteinschätzung: Die Moderator*in beginnt mit einer kurzen Selbsteinschätzung: Sie beschreibt, was ihrer Meinung nach gut funktioniert hat, welche Aspekte sie noch stärker ausbauen könnte und welche neuen Herangehensweisen sie zukünftig ausprobieren möchte. 2. Feedback: Anschließend geben die anderen der Moderator*in wertschätzend, strukturiertes Feedback anhand des eingeführten Schemas: Beibehalten / Mehr / Neu.	15 min

Thema	Inhalt	Zeit
Check-Out	Zum Abschluss der Session seid ihr eingeladen, die Frage zu beantworten: „Was bleibt mir heute besonders in Erinnerung?“ Nehmt euch jeweils 1–2 Minuten, um das zu teilen, was euch bewegt, inspiriert oder überrascht hat. Dieser gemeinsame Moment gibt euch Raum, das Erlebte für euch zu reflektieren und mit der Gruppe zu teilen was euch besonders wichtig erscheint.	5 min

4.

RAN AN DEN GANZEN ELEFANTEN!



Kapitel 4: Ran an den ganzen Elefanten

Hey! Toll, dass du dir wieder Zeit nimmst. Bei dieser Kapitelüberschrift fragst du dich wahrscheinlich: Was haben den jetzt Elefanten mit Beteiligungsprozessen zu tun? Das lässt sich leicht mit einer alten buddhistischen Erzählung erklären: In einem alten Dorf, irgendwo im alten Indien, kommen fünf blinde Mönche an einen Platz, wo ein Elefant steht. Keiner von ihnen hat je einen Elefanten gesehen, aber voller Neugierde gehen sie auf ihn zu, um ihn zu erforschen. Sie beginnen, an verschiedenen Stellen des Elefanten herumzutasten – und da geht der Spaß los. Der erste Mönch, der den Rüssel erwischt, ruft: „Aha! Der Elefant ist wie eine riesige Schlange!“ Der zweite Mönch am Ohr schüttelt vehement den Kopf. „Was redest du da für Unsinn? Der Elefant ist doch wie ein großer Fächer!“ „Fächer? Quatsch mit Soße!“, ruft der dritte Mönch, der das Bein umklammert. „Das Ding ist wie ein Baumstamm! Ein sehr dicker Baumstamm!“ Der vierte Mönch hat die Seite des Elefanten berührt. Dem reißt bald die Hutschnur: „Ihr liegt alle falsch! Ein Elefant ist wie eine solide, fette Mauer!“ Und während sie sich so richtig in Fahrt kommen, wird es laut und energisch: „Du hast ja überhaupt keine Ahnung!“ – „Ich?! Wenn du nur mal auf mich hören würdest!“ Ein Streit entbrennt, weil jeder darauf beharrt, recht zu haben.

Diese Geschichte zeigt, wie unterschiedlich wir Menschen die Welt wahrnehmen – geprägt durch unsere Erfahrungen, Interessen und unseren Grad der Betroffenheit. Genau wie die Mönche neigen wir dazu, unseren Blickwinkel für die ganze Wahrheit zu halten. Doch in einer Gruppe kann man nicht konstruktiv arbeiten, wenn alle nur auf ihrem Standpunkt beharren. Die einzige Möglichkeit besteht darin, dass alle Seiten verstehen, dass sie nicht alles, sondern nur einen Teil wahrnehmen. Und sie diesen Teil nicht für alles halten. Also das Bein des Elefanten nicht für den ganzen Elefant halten.

Sie können nur ein gemeinsames Bild kreieren, wenn sie anfangen so miteinander zu reden, dass sie einander verstehen, sich nicht gegenseitig ihre Deutung aufzwingen. Das bedeutet, dass sie rumlaufen müssen, den Elefant mal von einem anderen Standpunkt anschauen müssen. Dann können sie feststellen „Aha spannend, aus deiner Perspektive wirkt das ja wirklich wie eine Mauer - Aber hey komm mal mit ich zeig dir noch eine andere Perspektive“. Das erfordert Mut zur Veränderung der eigenen Meinung und ein Umfeld, indem dies möglich ist, ohne das Gesicht zu verlieren. Es bedeutet, die „Entweder-Oder“-Haltung zu überwinden und sie durch ein „Sowohl-als-auch“ zu ersetzen.

Auch wenn es in gesellschaftlichen Veränderungen selten um echte Elefanten geht, sind die „Elefanten im Raum“ – sprich: die großen, oft unausgesprochenen Themen sind allgegenwärtig. Wir alle leben in derselben Wirklichkeit, aber unsere Realitäten unterscheiden sich, beeinflusst durch unsere Erfahrungen, Bildung und Betroffenheit.

Die große Frage ist: Wie können wir Prozesse gestalten, die einen „Clash“ zwischen Perspektiven vermeiden? - Indem wir Verständigung ermöglichen. Das heißt nicht, dass alle die gleiche Meinung haben müssen, sondern dass sie sich gegenseitig verstehen. Jede Perspektive ist wichtig und Verständnis füreinander ist der Schlüssel. Nur so entsteht ein kompatibles Bild und damit die Grundlage für echte Zusammenarbeit.

Daraus ergeben sich drei konkrete Leitsätze für unsere Arbeit:

1

Die Ideen und Perspektiven von allen werden gebraucht. Auch die, die wir oder andere Teilnehmende für falsch oder albern halten sind wichtig

2

Alle Perspektiven werden gehört. Niemand muss um seine Perspektive kämpfen, dafür werben oder sie verteidigen.

3

Jede*r hat das Recht, seine/ihre Meinung zu ändern.

Diese Leitsätze lassen sich in ihrer Gesamtheit zu dem Prinzip “Betroffene zu Beteiligten machen” zusammenfassen. Insgesamt geht es darum in einem Veränderungsprozess die Perspektiven aller Menschen die davon betroffen sind, sichtbar zu machen. Dieser Grundsatz fordert von uns als Begleiter*innen, jede Stimme fair zu behandeln und den Austausch nicht einseitig zu beeinflussen – selbst dann, wenn wir inhaltlich involviert sind. Unsere Haltung sollte stets allparteilich sein.

Dabei bedeutet „Betroffene zu Beteiligten machen“ nicht per se, dass jede einzelne betroffene Person teilnehmen muss. Sofern die Gruppe klein genug ist, sollte man das auf jeden Fall versuchen. Bei größeren Prozessen, die bspw. einen Konzern, einen Landkreis oder gar eine Nation betreffen, ist das jedoch unmöglich. Entscheidend ist vielmehr, dass die grundlegenden Perspektiven aller relevanten Gruppen vertreten sind.

Marvin Weisbrod und Sandra Janoff haben eine einfache Formel aufgestellt, die das sicherstellt. Die "ARE-IN" Formell:



Authority: Personen mit Entscheidungsbefugnis.



Resources: Personen, die Ressourcen wie Kontakte, Zeit oder Geld bereitstellen können.



Expertise: Fachleute mit spezifischem Wissen, das für den Prozess unverzichtbar ist.



Information: Menschen mit wichtigen Informationen, die sonst niemand hat.



Need to be involved: Menschen, die von den Folgen des Prozesses betroffen sind und diese gut einschätzen können.

Ergänzend dazu sind die Diversitätskriterien wichtig. Wir sollten auf eine faire Verteilung von Geschlechtern, Alter, Dauer der Zugehörigkeit zur Organisation/politischer Einheit, Hierarchie- u. Lohnstufen bzw. Einkommensverhältnissen, unterschiedliche kulturelle Hintergründe von Befürworter*innen bzw. Kritiker*innen achten. Bei kleineren Formaten sollten wir daher explizit darauf achten, Menschen einzubeziehen, die mehrere Kriterien abdecken: Z.B. Ältere Frau mit langer Betriebszugehörigkeit, niedrige Lohn- u. Hierarchiestufe, Kritikerin mit wichtiger Fachexpertise.

Sich die Zeit zu nehmen den ganzen Elefanten zu erkunden und Betroffene zu Beteiligten zu machen ist mit zahlreichen Vorteilen verbunden:

1. Schnellere Entscheidungen und Umsetzung

Wenn alle wichtigen Leute von Anfang an eingebunden sind, können Entscheidungen viel schneller getroffen und umgesetzt werden. Statt endloser Abstimmungen in zig Gremien sitzen direkt die richtigen Personen am Tisch – und das spart Zeit.

2. Widerstand vorbeugen

Betroffene auszuschließen mag kurzfristig einfacher wirken, führt aber oft zu Widerstand. Dann fehlen wichtige Perspektiven, Risiken bleiben unentdeckt und die Unterstützung fürs Projekt bröckelt. Wer alle Stimmen einbindet sorgt dafür, dass Chancen und Risiken früh erkannt werden und dass mehr Menschen hinter dem Vorhaben stehen.

3. Grundlage für produktive Zusammenarbeit

Wenn alle merken, dass ihre Meinung zählt, hören die Kämpfe um Gehör auf. Die Beteiligten fühlen sich ernst genommen und können ihre Energie endlich in die eigentliche Zusammenarbeit stecken. Das schafft Motivation und Vertrauen.

Dialogrunde:

Die Dialogrunde ist die einfachste Methode, um den "ganzen Elefanten" zu erkunden. Dabei äußert jede Person reihum ihre Perspektive zu einem Thema, während diese schriftlich oder visuell festgehalten wird. Oft lohnt es sich, die Runde 1-2 Mal zu wiederholen, da das Zuhören neue Sichtweisen eröffnet. Workshops beginnen häufig mit einer Dialogrunde. Sie kann aber auch zwischendurch eingesetzt werden, um den Standpunkt aller zu klären, festgefahrene Gruppen in Bewegung zu bringen oder die Annahmen der Beteiligten abzugleichen. Sinnvoll ist manchmal eine vorgelagerte Murmelrunde: Hier tauschen sich die Teilnehmenden zunächst in Paaren oder Kleingruppen aus, bevor sie ihre Gedanken im großen Kreis teilen. Das hilft, eine eigene Meinung zu bilden und sich im Plenum präziser auszudrücken.

Gruppen Mind-Map:

Bei einer Mind-Map wird das zentrale Thema in die Mitte eines Blattes geschrieben und eingekreist. Von dort aus notieren die Teilnehmenden relevante Aspekte wie gesellschaftliche Trends, Problembeschreibungen, Lösungen oder Bedürfnisse. Hauptaspekte werden direkt vom Kreis ausgehend auf Linien geschrieben, zusammengehörige Punkte als Nebenäste ergänzt. Wichtig ist, die Ideen möglichst konkret zu formulieren. Zum Beispiel könnte beim Thema „Nachhaltigkeit in der Stadt“ der Hauptaspekt „Mobilität“ mit Nebenästen wie „Fahrradwege ausbauen“ oder „ÖPNV stärken“ ergänzt werden. Entweder schreiben alle parallel und besprechen danach die Ergebnisse, oder eine Person sammelt die Vorschläge der Gruppe und notiert sie. Auf jeden Fall werden zuerst alle Punkte gesammelt und der ganze Elefant erkundet und erst danach über die Schritte gesprochen, die sich daraus ergeben.

Dynamic Facilitation:

Bei dieser Methode sammelt die Gruppe alle Perspektiven zu einem Thema. Die Teilnehmenden äußern frei ihre Gedanken und müssen nicht aufeinander eingehen. Die Moderation sammelt die Beiträge in den vier Kategorien: Probleme, Informationen, Bedenken, Lösungen auf vier Flipcharts/Zetteln und achtet darauf, dass alle Beiträge klar verstanden werden. So entsteht ein strukturierter Überblick über den „ganzen Elefanten,“ und oft entwickelt sich ganz nebenbei ein Plan zur Umsetzung der Lösung. Andernfalls wird nach der Erkundung der nächste Schritt besprochen.

Vorbereitung: Der ganze Elefant

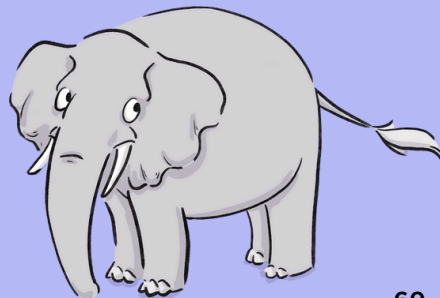
Überlege, wie du das Prinzip „Betroffene zu Beteiligten machen“ bzw. „Den ganzen Elefanten untersuchen“ in dein eigenes Projekt übertragen kannst.

- Wo hast du das Gefühl, dass wichtige Perspektiven fehlen?
- Welche Personen(-gruppen) müssten noch einbezogen werden?
- Wie könnten diese Perspektiven eingebunden werden?
- Mit wem solltest du darüber sprechen, und was muss geklärt werden?

Optional:

Falls du dich noch intensiver vorbereiten willst, beobachte bewusst Entscheidungsprozesse in deinem Umfeld – sei es in der Arbeit, im Ehrenamt, in der Politik, Familie oder WG. Überlege, wo Beteiligungspotenziale ungenutzt bleiben und entwickle konkrete Vorschläge, wie man die Beteiligung verbessern könnte.

Achtung: Zu dieser Session gehört neben dem Drehbuch auch die Beschreibung eines Rollenspiels. Bitte lies dir vor der Session beides durch, um gut vorbereitet zu sein.



Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Der Check-in gibt dir die Möglichkeit, anzukommen. Eine Person beginnt und gibt danach an die nächste Person weiter. Während eine Person spricht, hören die anderen aufmerksam zu. Es geht nicht darum, besonders ausführlich oder perfekt zu antworten. Teilt einfach das, was für euch gerade passt und sich richtig anfühlt. • Wie geht es dir heute? Mit welchem Gefühl bist du hier? • Welche persönlichen Erfahrungen hast du mit Beteiligung – Partizipation gemacht?	10 min
Sharing Session	Teilt in der Gruppe: Welche Erkenntnisse kamen euch bei Übertragen des Prinzips – “Betroffene zu Beteiligten machen” auf eure Projekte bzw. bei der Beobachtung von Entscheidungsprozessen in eurem Umfeld. - Die Moderation achtet darauf, dass die Zeit von 10 Minuten insgesamt nicht überschritten wird.	10 min
Rollenspiel	Einführung und Rollenvergabe • Die Moderator*in erklärt das Grundszenario und die Rolle der Geschäftsführung • Gemeinsam legt ihr euch auf eine Person fest, die die Rolle der Geschäftsführung übernimmt. Die restlichen Rollen werden per Zufall vergeben. Vorbereitung • Die Geschäftsführungsperson überlegt, wie sie nach ihrer Präsentation ein gemeinsames Vorgehen gestaltet, um alle Perspektiven einzubeziehen und den „Elefanten“ zu untersuchen. • Die anderen Teilnehmenden lesen sich in ihre Rollen ein und bereiten sich auf das Meeting vor.	65 min

Thema	Inhalt	Zeit
	Simulation des Meetings Die Geschäftsführung eröffnet die Diskussion und führt die Gruppe durch den Prozess. Ziel ist es, ein gemeinsames Vorgehen zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Reflexion Reflektiert den Prozess zunächst mit Fokus auf die Person, die die Geschäftsführung übernommen hat: Wie war die Erfahrung? Was lief gut und würde sie wieder so machen? Was könnte sie anders machen? Was hat sie gelernt, welche offenen Fragen bleiben und was braucht sie noch? Anschließend geben alle Feedback: Was war insgesamt gelungen, was könnte bei einem erneuten Start verbessert werden? Zum Schluss teilen alle, was sie gelernt haben, welche Fragen offen sind und welche weiteren Bedürfnisse bestehen. Die Moderation achtet darauf, dass die Session im zeitlichen Rahmen bleibt.	
Organisatorisches	• Nächste Termine • Moderator*in • Timekeeper*in	5 min
Feedback	Selbsteinschätzung: Die Moderator*in beginnt mit einer kurzen Selbsteinschätzung. Feedback: Anschließend geben die anderen der Moderator*in wertschätzend, strukturiertes Feedback anhand des eingeführten Schemas: Beibehalten / Mehr / Neu.	5 min
Check-Out	Entfällt dieses Mal und wird in die Reflexionsrunde integriert	62

Rollenspiel

Grundscenario Rollenspiel:

Ein mittelständischer Betrieb mit 25 Mitarbeitenden, spezialisiert auf die Herstellung von hochwertigen Verpackungen, steht vor einer grundlegenden Veränderung. Aufgrund verschärfter gesetzlicher Vorgaben zu Nachhaltigkeit und persönlichem Engagement der Geschäftsführung soll der Betrieb nachhaltiger werden. Die Geschäftsführerin/der Geschäftsführer hat eine erste Strategie zur Nachhaltigkeitstransformation entwickelt, die folgende Kernpunkte umfasst:

- Reduktion von Energieverbrauch und CO₂-Emissionen: Investition in effizientere Maschinen und mögliche Umstellung auf erneuerbare Energien.
- Umstellung der Produktion: Herstellung von recycelbaren oder biologisch abbaubaren Verpackungen.
- Mitarbeitendenbeteiligung: Integration aller Betroffenen in den Veränderungsprozess.
- Zielbild: Der Betrieb soll bis 2030 klimaneutral arbeiten, ohne dabei die wirtschaftliche Stabilität oder die Qualität der Produkte zu gefährden.

Die Strategie wurde in einem internen Meeting vorgestellt, doch nun steht die Frage im Raum wie es weitergeht. Die Geschäftsführung ist entschlossen, die Mitarbeitenden aktiv in den weiteren Prozess einzubinden und sicherzustellen, dass alle Perspektiven gehört werden – von den Maschinenführer*innen bis zur Vertriebsleitung.

Rollen

1. Geschäftsführung (Moderator*in des Prozesses):

Hintergrund: Du bist überzeugt davon, dass die Nachhaltigkeitstransformation notwendig ist. Für dich ist das nicht nur eine gesetzliche Pflicht, sondern auch eine große Chance, die Wettbewerbsfähigkeit deines Unternehmens langfristig zu sichern und deinen persönlichen Werten Ausdruck zu verleihen.

Aufgabe: Überlege dir, wie du in diesem Meeting alle Perspektiven berücksichtigen kannst. Setze einen klaren Rahmen für die Diskussion, moderiere fair und arbeite darauf hin, dass ein gemeinsames Vorgehen entsteht, das alle wichtigen Stimmen einbindet. Überlege dir ein methodisches Vorgehen. Falls es dir hilft, kannst du eine Person bestimmen, die mitschreibt oder mit visualisiert.

2. Maschinenführer*in (Need to be involved – Betroffenheit):

Hintergrund: Du arbeitest seit über 15 Jahren im Betrieb und kennst die Produktionsprozesse in- und auswendig. Du sorgst dafür, dass die Maschinen zuverlässig laufen und die Produkte höchste Qualität haben.

Perspektive: Du machst dir Sorgen, dass die Umstellung auf neue Maschinen oder Materialien deine Arbeit komplizierter macht. Gleichzeitig liegt dir Nachhaltigkeit am Herzen, weil du an die Zukunft deiner Enkelkinder denkst und eine intakte Umwelt wichtig findest.

Hoffnungen und Ängste:

- Du hoffst, dass die neuen Prozesse auch deine Arbeitsbedingungen verbessern, zum Beispiel weniger Lärm oder weniger gefährliche Stoffe.
- Du hast Angst, dass du aus deiner Routine gerissen wirst oder deine Arbeit unsicher wird, weil du dich mit neuen Technologien oder Materialien vertraut machen musst.

3. Vertriebsleitung (Expertise):

Hintergrund: Du bist seit fünf Jahren im Unternehmen und kümmerst dich darum, dass Kund*innen gewonnen und langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Du verstehst die Bedürfnisse der Kund*innen und weißt, wie der Markt funktioniert.

Perspektive: Für dich ist die Nachhaltigkeitsstrategie vor allem ein Verkaufsargument, aber du machst dir Sorgen, dass höhere Kosten für nachhaltigere Produkte eure Kund*innen abschrecken könnten.

Hoffnungen und Ängste:

- Du hoffst, dass die Umstellung euch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen könnte und ihr als führendes Unternehmen im Markt wahrgenommen werdet.
- Du hast Angst, dass eure Kund*innen abspringen, wenn die Preise steigen oder sich Lieferzeiten verlängern, weil die Produktion umgestellt wird.

4. Produktionsleiter*in (Resources):

Hintergrund: Du bist seit zehn Jahren im Betrieb und weißt genau, wie die technischen und logistischen Abläufe in der Produktion funktionieren. Du bist verantwortlich dafür, dass die Maschinen effizient laufen und alle Zeitpläne eingehalten werden.

Perspektive: Du bist skeptisch, ob die Investitionen in nachhaltigere Maschinen oder Materialien die Effizienz der Produktion beeinträchtigen könnten. Gleichzeitig weißt du, dass du die Ressourcen (Personal, Maschinen, Zeit) bereitstellen musst, um die Transformation zu ermöglichen.

Hoffnungen und Ängste:

- Du hoffst, dass modernere Maschinen langfristig Kosten senken und die Arbeitsumgebung sicherer machen könnten.
- Du hast Angst, dass unklare Übergangsphasen oder ineffiziente neue Prozesse die Produktionsziele gefährden könnten.

5. Finanzverantwortliche*r (Authority):

Hintergrund: Du bist seit acht Jahren im Betrieb und bist die zentrale Ansprechperson für alle Budget- und Finanzierungsfragen. Dein Fokus liegt darauf, dass das Unternehmen finanziell stabil bleibt und nicht über seine Verhältnisse hinausgeht.

Perspektive: Du möchtest sicherstellen, dass die Nachhaltigkeitsmaßnahmen wirtschaftlich tragfähig sind und das Betriebsergebnis nicht zu stark belasten. Gleichzeitig weißt du, dass Nachhaltigkeit langfristig auch finanziell vorteilhaft sein kann.

Hoffnungen und Ängste:

- Du hoffst, dass sich durch staatliche Förderprogramme oder Energieeffizienz Einsparpotenziale ergeben, die die Investitionen rechtfertigen.
- Du hast Angst, dass hohe Investitionen kurzfristig die Liquidität des Unternehmens gefährden und das Vertrauen der Gesellschafter erschüttern.

6. Nachwuchskraft aus der Entwicklung (Information):

Hintergrund: Du bist seit einem Jahr im Unternehmen und bringst frisches Wissen aus deinem Studium mit. In der Entwicklungsabteilung arbeitest du an innovativen Verpackungsmaterialien und hast viele Ideen, wie die Produkte nachhaltiger gestaltet werden können.

Perspektive: Du siehst die Umstellung als spannende Möglichkeit, deine Expertise einzubringen und das Unternehmen innovativer zu machen. Gleichzeitig bist du unsicher, ob deine Vorschläge wirklich Gehör finden.

Hoffnungen und Ängste:

- Du hoffst, dass deine Ideen als wertvoll angesehen werden und du aktiv zur Veränderung beitragen kannst.
- Du hast Angst, dass deine Vorschläge aus Kostengründen abgelehnt werden oder die älteren Mitarbeitenden dich als unerfahren abtun könnten.

5.

VERANTWORTUNG FÜR DEN PROZESS



Kapitel 5 – Verantwortung für den Prozess – nicht für den Inhalt

Willkommen zurück! Schön, dass du wieder dabei bist. Heute packen wir ein Schlüsselthema an: Verantwortung – ein Thema, das uns vieles leichter machen oder uns belasten kann, je nachdem wie wir es angehen. Immer wenn Menschen zusammenkommen, um Ideen zu entwickeln oder Lösungen zu schmieden, bewegen sie sich auf zwei Ebenen: Dem Inhalt und dem Prozess. Inhalt ist was gesagt wird – die Ideen, Vorschläge und Pläne. Der Prozess ist wie wir dorthin kommen: Wer spricht? Wie entscheiden wir? Was passiert, wenn wir uns nicht einig sind? Das Problem: Niemand kann beides gleichzeitig im Blick behalten. Sobald wir uns auf den Inhalt stürzen verpassen wir oft, wie andere sich einbringen. Deshalb trennen wir die Rollen: Die Gruppe kümmert sich um den Inhalt. Unsere Verantwortung liegt im Prozess. Wie Jutta Weimar es formuliert: „Wir sind für den Prozess, alle anderen für den Inhalt zuständig.“ Ein Beispiel: Während eine Person eine Idee präsentiert (Inhalt), überlegen wir, wie wir sicherstellen, dass alle Meinungen gehört werden (Prozess).

Idealerweise begleitet eine externe Person den Prozess. Wenn wir unserem eigenen Verantwortlichkeitsbereich den Prozess gestalten, vermischen sich die Rollen. Trotzdem bleibt das Ziel, möglichst neutral zu handeln oder eine neutrale Person einzubeziehen.

Rahmenbedingungen statt Kontrolle

Verantwortung für den Prozess zu übernehmen bedeutet nicht, dass wir ihn kontrollieren oder ein bestimmtes Ergebnis erzwingen können. Wir können das Verhalten von Teilnehmenden nicht verändern oder durchsetzen, dass sie sich konstruktiv verhalten.

Das liegt nicht in unserer Hand – und das ist auch okay. Diesen Druck können wir von unsern Schultern lassen. Vesper und Scholz haben dazu den Leitsatz geprägt *“Kontrolliere, was du kannst, und lasse los, was du nicht kontrollieren kannst”*. Und was wir kontrollieren können, ist für gute Rahmenbedingungen zu sorgen. Zeit geben, Perspektiven öffnen, einen sicheren Raum schaffen. Und dann? Loslassen. Wir gestalten den Prozess, die Teilnehmenden füllen ihn mit Leben.

Eigenverantwortung fördern

Die Verantwortung für den Prozess zu tragen heißt auch: Wir müssen nicht wissen welche inhaltlichen Lösungen die besten sind. Unsere Aufgabe ist es nicht, fertige Antworten zu liefern oder Ideen der Gruppe zu bewerten. Stattdessen schaffen wir Räume, in denen Gruppen und Organisationen ihre eigenen Lösungen entwickeln können. Sich das bewusst zu machen, kann uns helfen, mit weniger Druck an die Begleitung heranzugehen. Gleichzeitig ist es auch für die Gruppe meistens das Beste, wenn sie selbst auf ihre Lösungen kommen. Der einfachste Weg, gemeinsame Verantwortung zu fördern besteht darin, die Entwicklung von Lösungen so eigenverantwortlich wie möglich zu gestalten. Wenn Menschen ihre Ideen und Perspektiven einbringen können und merken, dass niemand die Lösung für sie übernimmt, müssen sie selbst einen Weg finden. So haben sie die Chance, selbst in die Rolle zu wachsen ihre Herausforderungen zu meistern.

Ein zentraler Grundsatz von Beteiligungsprozessen lautet daher: Menschen zu eigenverantwortlichem Handeln und Selbstführung befähigen. Das gelingt nur, wenn die Gruppe den nötigen Freiraum dafür bekommt. Greifen wir zu stark ein oder übernehmen wir zu viel Verantwortung, nehmen wir den Teilnehmenden die Chance, selbst aktiv zu werden. Deshalb gilt für uns der Leitsatz: **„Wir tun nichts, was die Gruppe nicht selbst tun kann.“**

Selbstorganisation bei Kleingruppenphasen

In Kleingruppen übernehmen die Teilnehmenden selbst die Verantwortung für die Zeitplanung, das Festhalten von Ergebnissen und die Einbindung aller Beteiligten. Um das zu erleichtern, vergeben wir unterstützende Rollen wie Gesprächsleitung, Protokollführung und Zeitmanagement. Wenn die Gruppe Unterstützung haben will, sind wir zur Stelle.

Gemeinsame Entscheidungen in der Veranstaltung

Entscheidungen, die alle betreffen werden gemeinsam getroffen – beispielsweise Änderungen am Zeitplan oder an der Aufgabenstellung. Wenn wir solche Entscheidungen alleine treffen besteht die Gefahr, dass Teilnehmende ihre Verantwortung vollständig abgeben oder in Widerstand gehen.

Geduld bei holprigen Prozessen

Perfektion ist nicht das Ziel. Selbst wenn eine Gruppe ins Stocken gerät, sich quält, abschweift oder verwirrt wirkt, halten wir uns zurück – sie finden meist selbst zurück.

Oft entstehen aus vermeintlichen Umwegen wertvolle Erkenntnisse. Wir vertrauen darauf, dass die Gruppe ihren Weg findet, und greifen nur ein, wenn sie zu lange vom Thema abkommt: *„Wo stehen wir gerade? Ich verliere den Faden. Können Sie den Zusammenhang mit unserem Thema erklären?“*

Den Druck abgeben, die perfekte Lösung zu kennen

Wenn unklar ist wie der Prozess weitergehen soll, vertrauen wir darauf, dass die Gruppe selbst Antworten findet. Statt alles selbst zu lösen, stellen wir die Frage: *„Was braucht ihr jetzt?“* und halten die entstehende Stille aus, bis die ersten Antworten kommen. Meistens entsteht so ein neuer roter Faden.

Wenn niemand eine Idee hat, wie wir weitermachen, fragen wir die Gruppe: *“Was ist euch im Moment am wichtigsten? Was muss passieren, damit wir hier Klarheit bekommen?”*

Wenn es zu einer Störung kommt oder wir zumindest den Eindruck haben, dass es eine Störung gibt, weil z.B. jemand sehr viel Redeanteil hat und andere gar nicht. Dann können wir das der Gruppe spiegeln: *“Mir fällt auf, dass die meiste Zeit Herr XY redet und andere Perspektiven bisher kaum Raum gefunden haben.”* Die Gruppe kann dann selbst entscheiden, ob das ein Problem für sie ist und wie sie damit umgehen will.

Sich die Verantwortung für das Zeitmanagement teilen

Es ist für uns super anstrengend und für die Teilnehmenden frustrierend, wenn man sie ständig an die Zeit erinnert bzw. zur Eile drängen muss, weil die Zeit endet. Weisbord und Janoff haben eine Methode entwickelt, mit der sie Großgruppen von Anfang zur Eigenverantwortung beim Umgang mit Zeit befähigen:

- Die Prozessbegleitung gibt nur einen allgemeinen Zeitrahmen für die Vorstellungsrunde vor, der auf die Gruppengröße und die Veranstaltungslänge angepasst ist, ohne festzulegen, wie viel Zeit jede*r Einzelne dafür verwenden darf.
- Eine freiwillige Person aus der Gruppe übernimmt die Zeitanzeige und informiert alle zwei, fünf oder zehn Minuten darüber, wie viel Zeit bereits vergangen ist.

Erfahrungsgemäß bleibt die Gruppe meist im vorgegebenen Zeitrahmen, auch wenn einige Teilnehmende länger sprechen.

Offen für den Prozess bleiben – Flexibel reagieren

Neben der Gestaltung des Rahmens und der Befähigung zu eigenverantwortlichem Handeln gehört es ebenso zu unserer Verantwortung, offen für das zu bleiben, was sich im Prozess zeigt. Auch die beste Planung garantiert nicht, dass der ursprüngliche Plan immer passt.

Vielleicht treten neue Aspekte in den Vordergrund, die Zeitplanung verändert sich, oder die Gruppe erkennt, dass das ursprüngliche Ziel der Veranstaltung nicht mehr relevant oder realisierbar ist. Stattdessen kann ein anderes Thema an Bedeutung gewinnen.

Hier ist Flexibilität gefragt. Es braucht die Bereitschaft, den Plan loszulassen und Raum für neue Entwicklungen zu schaffen. Gerade in Konfliktsituationen oder wenn der Prozess ins Stocken gerät, kann bei uns der Impuls entstehen, „zu reparieren“ und den ursprünglichen Ablauf wiederherzustellen. Doch genau das kann verhindern, dass wertvolle neue Perspektiven und Themen ans Licht kommen. Wenn die Gruppe mit unserer Unterstützung diese neuen Aspekte erkundet und ins Gesamtbild integriert, können daraus neue Erkenntnisse und Handlungsmöglichkeiten entstehen.

In solchen Momenten hilft es, gelassen zu bleiben und sich daran zu erinnern: **Wir verfolgen keine eigene Agenda.** Unser Ziel ist nicht, unsere Lieblingsmethode durchzusetzen oder starr an einem minutiös geplanten Ablauf festzuhalten. Vielmehr richten wir unseren Fokus darauf, was die Gruppe gerade braucht. Wenn sie einen neuen Weg einschlägt oder andere Themen bearbeiten möchte, passen wir uns an und lassen den ursprünglichen Plan los. **Pläne sind Werkzeuge, keine Käfige.** In solchen Situationen können wir z.B. sagen: *„Ich merke, dass das Thema XY für viele gerade wichtiger scheint als unser ursprünglicher Plan. Wollen wir einen Moment innehalten und gemeinsam entscheiden, ob wir unsere Agenda anpassen?“*

Das bedeutet jedoch nicht, dass wir bei jedem kleinen Stolpern den Plan aufgeben. Wenn beispielsweise Streitigkeiten über Ziele, Aufgaben oder Entscheidungen entstehen, greifen wir ein – aber nur so viel wie nötig. Manchmal reicht ein kleiner Impuls – eine benannte Spannung, eine Pause, eine Frage –, um die Gruppe wieder in ihren Fluss zu bringen. . Denn letztlich liegt die Stärke einer guten Begleitung darin, Freiräume zu öffnen und Vertrauen zu schenken.

Vorbereitung

Überlege, wie du die Prinzipien aus dem Text auf deine eigene Arbeit bzw. Dein Projekt übertragen kannst. Dazu haben wir dir Fragen vorbereitet, die dich dabei unterstützen sollen praktische Erkenntnisse und konkrete Handlungsideen für deine Arbeit mitzunehmen. Am besten liest du dir die Fragen durch und machst dich dann auf zu einem kurzen Spaziergang. Flaniere durch Wald, Parks und Wiesen und achte auf die Gedanken, die dir zu den Fragen kommen.

Thema Verantwortung:

- Hast du den Eindruck, dass du in deinem Projekt/deiner Arbeit manchmal zu viel Verantwortung übernimmst? Wenn ja, in welchen konkreten Situationen? (z.B. in dem du ständig die Planungen, Entscheidungen oder Aufgaben übernimmst, die auch andere übernehmen könnten)
- Frage die anderen in deinem Team: Haben sie den Eindruck, dass sie genug Freiraum haben, um selbst Verantwortung zu übernehmen? (z.B. können sie eigene Aufgaben eigenständig verfolgen oder greifst du ein?)
- Welche konkreten Aufgaben oder Entscheidungen kannst du in Zukunft an dein Team/Teilnehmende im Prozess abgeben?

Thema Prozessoffenheit:

- Was macht es mit dir, wenn ein Prozess, den du begleitest ins Stocken kommt und zwischenzeitlich nicht klar ist wie es gut weiter gehen kann?
- Wie geht es dir bei der Vorstellung, dass du deinen ursprünglichen Ablaufplan über den Haufen werfen musst, weil z.B. die Gruppe diesen Plan anzweifelt?
- Wie kannst du dich auf solche Situationen einstellen bzw. Vorbereiten?

Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Hinweis für die Moderation: Bis zu dieser Session haben wir für jedes Treffen Check-In u. Check Out Fragen vorgeschlagen. Im Sinne der Eigenverantwortung übernimmt das ab jetzt die jeweilige Moderation.	5 min
Sharing Session	Teilt in der Gruppe: Welche Erkenntnisse kamen euch bei der Reflexion der Vorbereitungsfragen. Ihr müsst nicht eure Gedanken zu jeder Frage teilen. Konzentriert euch auf die Essenz eurer Erkenntnisse. Was ist euch aufgefallen? Was hat euch überrascht? Was nehmt ihr konkret daraus mit? Die Moderation achtet darauf, dass die Zeit von 20 Minuten nicht überschritten wird.	20 min
Fall-beratungen	1. Einführung und Gruppenaufteilung In dieser Session werden wir die Prinzipien aus dem Text auf praktische Fallbeispiele übertragen. Lest dazu die Fallbeispiele am Ende des Kapitels und überlegt, ob ihr eigene Szenarien aus euren Projekten einbringen wollt. Teilt euch nach Interesse in Kleingruppen ein (mind. 2 Personen). Jede Gruppe bestimmt eine*n Protokollant*in. 2. Arbeit in den Kleingruppen (20 Minuten) Aufgabe: • Wählt ein Fallbeispiel oder Szenario aus. • Überlegt, wie ihr in der Begleiter*innen-Rolle mit der Situation umgehen würdet. • Plant euer Vorgehen basierend auf den Prinzipien aus dem Vorbereitungstext. Diskutiert mehrere Lösungsansätze und wägt deren Vor- und Nachteile ab. • Führt optional ein kleines Rollenspiel durch, um zu testen, wie eure Intervention wirkt.	50 min

Thema	Inhalt	Zeit
	3. Austausch im Plenum (25 Minuten) Ablauf: Gruppe 1 stellt ihr Szenario und ihre Lösung vor Gruppe 2 stellt Rückfragen, gibt Feedback und ergänzt ggf. eigene Ideen Rollenwechsel: Gruppe 2 stellt ihr Szenario vor, und Gruppe 1 gibt Rückfragen und Feedback.	
Organisatorisches	• Nächste Termine • Moderator*in • Timekeeper*in	5 min
Feedback	Selbsteinschätzung: Die Moderator*in beginnt mit einer kurzen Selbsteinschätzung. Feedback: Anschließend geben die anderen der Moderator*in wertschätzend, strukturiertes Feedback anhand des eingeführten Schemas: Beibehalten / Mehr / Neu.	5 min
Check-Out	Übernimmt Moderation	5 min

Fallbeispiele

1. Unmut bei Teilnehmenden im Inklusionsworkshop:

Situation: Du leitest einen Workshop in einer großen Gemeinde. Es sind 30 Menschen anwesend, und es geht darum, wie die Stadt inklusiver werden kann. Das Treffen beginnt damit, dass du mit den Teilnehmenden identifizierst, welche Stärken die Stadt grundsätzlich hat, auch in Bezug auf das Thema Inklusion. Plötzlich wirst du von zwei aufgebrachten Teilnehmenden angegriffen. Sie wollen die meisten Punkte im Verlaufsplan überspringen und gleich zur Handlungsplanung kommen. Sie sind wütend, weil sie den Eindruck haben, dass ihre Zeit verschwendet wird.

Frage: Wie kannst du mit der Situation gut umgehen und dabei den Prinzipien aus dem Vorbereitungstext treu bleiben?

2. Diversity-Management

Situation: Du bist als externe/r Moderator*in für einen Diversity-Workshop in einem internationalen Unternehmen gebucht, das eine globale Belegschaft hat. Der Workshop soll die kulturelle Vielfalt stärken und ein inklusiveres Arbeitsumfeld schaffen. Zu Beginn des Workshops stellt sich jedoch heraus, dass die Gruppe sehr heterogen ist: Es gibt Teilnehmende, die aus verschiedenen Ländern kommen und deren Arbeits- und Kommunikationsweisen sehr unterschiedlich sind. Es entstehen sofort Missverständnisse. Während der Sitzung spricht ein deutscher Manager aus der Führungsebene wiederholt in einem sehr direkten und fordernden Ton, was die englischsprachige Kollegin aus Indien sichtlich verunsichert und zurückhaltend macht. Eine andere Kollegin aus Brasilien zeigt offen ihren Widerstand gegenüber den Konzepten, die sie als westlich und unangemessen empfindet.

Frage: Wie kannst du mit der Situation gut umgehen und dabei den Prinzipien aus dem Vorbereitungstext treu bleiben?

6.

**RÄUME SCHAFFEN, IN
DENEN ALLE SICH TRAUEN**



Kapitel 6 – Damit sich alle trauen – sichere Räume schaffen

Hi. Schön, dass du wieder da bist. Wir sind jetzt bei der Hälfte des Programms angekommen und heute werden wir uns mit einem Thema beschäftigen, das für uns eines der wichtigsten ist. Ich (Olf, der dieses Kapitel verfasst hat) möchte zu Beginn deutlich machen, dass das Wissen, das diesem Kapitel zugrunde liegt, maßgeblich auf den Kämpfen, Erfahrungen und der Bildungsarbeit von Menschen basiert, die nicht männlich, weiß oder heterosexuell sind oder aus bildungsnahen Haushalten stammen wie ich. Besonderer Dank gilt Anja Rosa Neuner, Sobonfu Somé, Elke Loepthien-Gerwert, Eva Stützel und Amy Edmondson. Ohne ihre Arbeit gäbe es dieses Kapitel nicht.

Studien belegen, was gute Prozessbegleiter*innen schon lange geahnt haben: Der wichtigste Faktor für die Zusammenarbeit von Gruppen ist psychologische Sicherheit. Das bedeutet, dass niemand in der Gruppe Angst haben muss, eigene Ideen oder Meinungen einzubringen. In einem sicheren Raum macht sich niemand über andere lustig oder stempelt sie als ignorant oder unfähig ab. Vielfalt gilt als Bereicherung. Irrtümer werden nicht verteufelt, sondern gelten als Lernchance. So entstehen kreative Lösungen, die sonst unmöglich wären. Wenn wir diese Atmosphäre in einem Beteiligungsprozess kreieren, sprechen wir davon, dass der Raum sicher ist.

Wenn wir uns hingegen in einer Gruppe nicht sicher fühlen, können wir schnell in den “sozialen Überlebensmodus” kommen. Statt unsere volle Aufmerksamkeit auf die Aufgabe zu richten, sind wir dann mit Verteidigung beschäftigt: Einige werden laut oder wütend, andere ziehen sich zurück und schweigen. In diesem Zustand sind Kreativität, Empathie und Problemlösefähigkeit – allesamt essenziell für Zusammenarbeit – stark eingeschränkt.

Ein völlig sicherer Raum ist nicht möglich – unser Ziel ist es, uns diesem Ideal so gut wie möglich zu nähern. Am Ende des Kapitels findest du konkrete Tipps, wie das gelingen kann. Dafür müssen wir aber als erstes verstehen welche Faktoren psychologische Sicherheit beeinflussen. Die schlechte Nachricht ist: Es gibt zu viele Faktoren, um sie erstens alle diesem Kapitel und zweitens in der Tiefe in diesem Handbuch zu beschreiben. Die Faktoren Kommunikation und Gruppendynamiken behandeln wir in den Kapiteln 2 und 10. Auf individuelle und kollektive Traumatisierungen gehen wir hier gar nicht ein, empfehlen für den Einstieg aber das Werk "Die zerrissene Gesellschaft" von Claudine Nierth und Roman Huber. In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit Emotionen und vor allem mit Macht- und Diskriminierungsdynamiken.

Machtstrukturen und Diskriminierung beeinflussen, wer Gehör findet, welche Perspektiven ernst genommen werden und wie gleichberechtigt der Austausch tatsächlich ist. Aber was genau meinen wir eigentlich, wenn wir von Macht und Diskriminierung sprechen:

Macht steht für die Einflussmöglichkeit, die ein Mensch auf andere Menschen oder eine Situation hat. Dieser Einfluss hängt davon ab welchen Rang bzw. welchen Status man in einer Situation einnimmt. Je höher der Rang, desto höher der Einfluss. Zu einem hohen Rang führen zum Beispiel persönliche Eigenschaften (z. B. Selbstbewusstsein, Erfahrung, Kompetenzen,), sozialer Status (z. B. Bildung, Netzwerke), die strukturelle Position (z. B. Führungskraft) oder der Zugang zu Ressourcen wie Geld oder Zeit. Der Rang steigt, wenn jemand die Werte der Gruppe teilt, und sinkt, wenn das nicht der Fall ist. Privilegien spielen dabei eine wichtige Rolle, da sie Vorteile bieten, ohne dass man aktiv etwas dafür tun muss, z. B. durch Wohlstand oder Herkunft. Ein Beispiel: Zwei Führungskräfte in einem Unternehmen, Herr Schmidt und Frau Müller, haben denselben formalen Rang als Abteilungsleiter*innen.

Doch Herr Schmidt hat durch seine langjährige Erfahrung und seine Netzwerke mehr Einfluss, während Frau Müller noch neu ist und sich das Vertrauen erst erarbeiten muss. Trotz ihres ähnlichen Rangs hat sie aufgrund dieser Faktoren weniger Macht. Wenn wir zusätzlich aus einer Perspektive auf die Situation schauen, die sensibel für das Thema Diskriminierung ist, können wir sehen, dass Frau Müller von vielen männlichen Kollegen erstmal weniger ernst genommen wird, weil diese sich bewusst oder unbewusst dagegen sträuben von einer Frau geführt zu werden. Auch das sorgt dafür, dass sie trotz ihrer Position einen weniger hohen Rang als ihr männlicher Kollege hat. Hier wird deutlich, dass Diskriminierung einen erheblichen Einfluss auf Rang und Macht haben kann.

Diskriminierung bedeutet, dass Menschen benachteiligt oder abgewertet werden, weil sie bestimmte Merkmale haben, z. B. ihr Geschlecht, ihre Hautfarbe, ihre Herkunft oder ihren sozialen Status. Dabei entstehen meist zwei Pole: Ein Pol wird bevorzugt, während der andere abgewertet oder einfach ignoriert wird. Beispiele hierfür sind Weiße gegenüber BIPOC (Abkürzung für schwarze, indigene und alle anderen Menschen, die von Rassismus betroffen sind) oder Menschen, die der Schönheitsnorm entsprechen, im Vergleich zu jenen, die diese Norm nicht erfüllen.

Machtverhältnisse und diskriminierende Strukturen wirken immer – oft subtil. Selbst in Workshops oder Beteiligungsprozessen, die eigentlich darauf abzielen, möglichst viele Stimmen zu hören. Diese Dynamiken können die Sicherheit eines Raumes auf verschiedene Arten untergraben. Eine Geschichte macht das sehr deutlich:

Die Bürgerwerkstatt zum Gewerbegebiet

Im Rathaus versammeln sich die Menschen zur Bürgerwerkstatt. Sie diskutieren, ob ein neues Gewerbegebiet entstehen soll, das einen Teil des Stadtwaldes kosten würde. Die Stimmung im Raum schwankt zwischen Neugier und Besorgnis. Gleich zu Beginn meldet sich Peter, der seit einem Schlaganfall schlechter hört. Mit zögerlicher Stimme bittet er um langsamere Sprechweise und Pausen, um folgen zu können. Doch genervte Blicke lassen ihn verstummen. Seine anfängliche Euphorie schwindet, zurück bleibt Frustration. Im weiteren Verlauf reagiert er schnell gereizt und wütend. *Das ist etwas, dass Menschen aus benachteiligten Gruppen häufig erleben. Aus Angst vor gesellschaftlichen Vorurteilen oder negativen Konsequenzen fällt es den Betroffenen oft schwer ihre Perspektive zu zeigen. Um so verletzender ist es, wenn der Beitrag dann abgewertet wird.*

Der erste Diskussionsbeitrag kommt von Frau Meyer, der Geschäftsführerin eines Bauunternehmens. Mit klarer Stimme erklärt sie, warum das Projekt „nicht nur wirtschaftlich sinnvoll, sondern alternativlos“ sei. Frau Lehmann, vom Naturschutzverein, äußert Bedenken. Frau Meyer unterbricht sie: „Das ist unrealistisch. Sie verstehen die wirtschaftlichen Zusammenhänge nicht.“ Frau Lehmann verstummt, andere senken ihre Hände. *Wenn dominante Personen andere unterbrechen oder abwerten, fühlen sich viele unsicher. Kritische Meinungen bleiben unausgesprochen, wichtige Perspektiven gehen verloren.*

Lea, eine Studentin, liebt den Wald und sammelt dort Pilze. Trotz Frau Lehmanns Abfuhr spricht sie ihre Sorgen an. Doch Herr Becker unterbricht: „Das zeigt, dass manche einfach nicht verstehen, worum es hier wirklich geht.“

Im weiteren Verlauf der Diskussion geht eine Idee dahin von den Einnahmen des Gewerbegebiets eine Ausgleichsfläche zu schaffen. Eine junge alleinerziehende Mutter findet die Idee sehr gut und schlägt vor, einen Park mit einem Spielplatz anzulegen. Ihr Vorschlag wird jedoch ohne eingehende Prüfung als „unpraktisch“ oder „zu teuer“ abgetan. Ein akademisch gebildeter Teilnehmer, der sich sehr gewählt ausdrückt, schlägt einen teuren kulturellen Treffpunkt vor, was auf breite Zustimmung stößt. - *Hier zeigt sich, dass es Menschen mit weniger Privilegien schwerer fällt mit ihren Ideen gehört zu werden.*

Ayla, deren Familie aus der Türkei stammt, hält sich lange zurück – sie hat den Eindruck, dass Frauen und Kritiker*innen hier wenig Gehör finden. Doch das Thema geht ihr zu nahe: Mit zitternder Stimme beschreibt sie, wie wichtig der Wald für sie ist, um nach einem Arbeitstag abzuschalten. Als sie anfängt dabei zu weinen, erwidert ein Teilnehmer genervt: „Diese südländische Emotionalität hilft uns nicht weiter.“ Ein Raunen geht durch den Raum, und Aylas Beitrag wird abgetan. *Die Bemerkung entwertet Aylas Emotionen und bedient ein rassistisches Klischee. Solche Vorurteile hemmen Menschen, ihre Meinung einzubringen.*

Später treffen sich die Teilnehmenden in Kleingruppen, um weiter zu diskutieren. In einer Gruppe entbrennt eine hitzige Debatte, bei der zwei Seiten mit vielen Fachbegriffen argumentieren. Sebastian würde sich gerne einbringen, doch Begriffe wie „Flächenversiegelung“ und „Zonierungskonzepte“ verwirren ihn. Zuerst fragt er nach, doch ungeduldige Reaktionen lassen ihn verstummen. Bald denkt er, er sei zu ‚ungebildet‘, um mitzuhalten. *Fachjargon kann Menschen ausschließen. Wer sich überfordert fühlt, schweigt oft – und wichtige Beiträge bleiben aus.*

Am Ende der Diskussion verlassen Peter, Ayla, Lea, Frau Lehmann und Sebastian enttäuscht den Raum. Auf dem Weg nach Hause denken sie über die Gründe nach, warum sie mit ihre jeweiligen Argumenten nicht gehört wurden.

In dieser fiktionalen Geschichte werden viele Dynamiken deutlich, die sich so oder so ähnlich ständig abspielen, wenn Menschen zusammenkommen. Doch das gute ist: Wir können diese Dynamiken reflektieren und sie unterbrechen. Als Prozessbegleiter ist das eine unserer Kernaufgaben. Wir machen das auf drei verschiedenen Ebenen:

1. Ebene: Unser eigenes Verhalten – Bewusstheit und Verantwortung

Der erste Schritt, möglichst sichere Räume zu gestalten, beginnt bei uns selbst. Unsere Haltung, unser Verhalten und unser Umgang mit Macht beeinflussen maßgeblich, wie sicher sich eine Gruppe fühlt. Wir sollten als Vorbild dienen und nichts tun was den Raum unsicher macht.

Bereitschaft uns selbst Verletzlich zu zeigen

Ein sicherer Raum beginnt bei uns selbst: Zeigen wir Offenheit und Verletzlichkeit, ermutigen wir andere, dasselbe zu tun. Ehrliche Aussagen wie: "Ich weiß gerade nicht weiter" oder "Mich beschäftigt aktuell Sorge um..." ermutigen andere, sich ebenfalls authentisch verletzlich zu zeigen.

Bewusst mit unserer Macht umgehen

Unsere Rolle bringt Privilegien mit sich – wie Bewunderung oder Einfluss. Diese sollten wir reflektiert nutzen, uns nicht in den Vordergrund drängen und den Raum auf Augenhöhe gestalten. Und vor allem versuchen wir nicht den Status der Begleitungsrolle für unsere Bedürfnisse auszunutzen. Romantische oder erotische Kontakte mit Teilnehmenden sind für uns Tabu.

Reflexion und Weiterbildung

Wir haben die Verantwortung, unsere Privilegien und Machtpositionen kontinuierlich zu reflektieren und uns mit Themen wie Anti-diskriminierung, Machtkritik und Trauma-Sensibilität auseinandersetzen, um ihnen bewusst entgegenzuwirken. Dieser Prozess wird nie abgeschlossen sein und fordert von uns kontinuierliche Reflexion. Eine Literaturliste für vertiefende Impulse findest du am Ende des Kapitels.

2. Ebene: Einen sicheren Rahmen schaffen

Neben unserem Verhalten ist die zweite wichtige Ebene, der Rahmen, den wir gestalten. Konkret übernehmen wir die Verantwortung dafür, dass:

- **Transparenz herrscht:** Wir sorgen dafür, dass die Ziele und alle wichtigen Informationen im Vorfeld für alle transparent sind (siehe Kapitel 2).
- **Barrierefreiheit gewährleistet wird:** Wir schaffen Räume und Inhalte, die für alle zugänglich sind – unabhängig von körperlichen oder sprachlichen Hürden (siehe Kapitel 2).
- **Rückzugsmöglichkeiten zur Verfügung stehen:** Wir richten Orte ein, an denen sich Menschen zurückziehen können, wenn sie emotional überfordert sind oder Zeit für sich brauchen (siehe Kapitel 2).
- **Vielfalt möglich ist:** Wir sorgen dafür, dass die Perspektiven aller beteiligten Gruppen gesehen werden. Dafür nutzen wir die ARE-In-Formel und die Diversitätskriterien aus Kapitel 4.
- **Es gemeinsame Verhaltensempfehlungen gibt:** Die erarbeiten wir gemeinsam mit den Teilnehmenden (siehe Session Kapitel 3) oder geben selbst Leitlinien vor.
- **Emotionen und Verletzlichkeit normalisiert werden:** Wir laden die Teilnehmenden von Anfang an ein, sich mit ihren Emotionen zeigen. Dafür nutzen wir ein einfaches Element: den Check-In. Hier können alle mitteilen, wie es ihnen gerade geht – körperlich, gedanklich oder emotional. Mit gezielten Fragen regen wir diesen Austausch an: „*Warum bist du hier? Warum wirklich?*“ Auch in späteren Phasen nutzen wir Dialogrunden, um die aktuellen Gefühle und Gedanken zu besprechen.

3. Ebene: Interventionen im Prozess

Damit der Raum sicher und ein Ort der Vielfalt bleibt, müssen wir manchmal auch aktiv in den Prozess eingreifen:

Vielfalt fördern

Um leise Stimmen einzubeziehen, nutzen wir Formate wie Dialogrunden, in denen jede*r sprechen kann, ohne aktiv aufgerufen zu werden. Personen direkt aufzufordern zu sprechen, kann zwar helfen, aber auch Druck erzeugen und kontraproduktiv wirken. Wir nehmen auch ungewöhnliche oder schwer verständliche Perspektiven ernst und signalisieren, dass jede Stimme zählt.

Den Raum schützen

Wir greifen ein, wenn Macht- oder Diskriminierungsdynamiken die psychologische Sicherheit gefährden. Unsere Aufgabe ist es einerseits den Raum sicher zu halten und andererseits einen Weg zu finden, bei dem sich die Situation nicht unnötig dramatisiert und im Idealfall auch die Person, die den Raum unsicher macht weiter Teil der Gruppe bleiben kann. Der erste Schritt besteht darin abzuwägen wie schwerwiegend die Situation ist:

Bei weniger schwerwiegenden Situationen, z. B. wenn akademische Sprache andere ausschließt, beobachten wir zuerst, ob die Gruppe das selbst reguliert. Falls nicht greifen wir unterstützend ein und sagen zum Beispiel: „Kannst du das nochmal in einfachen Worten sagen?“ Wenn das nicht ausreicht, ändern wir das Format, z. B. von einer offenen Runde zu einer Dialogrunde.

Bei gravierenden Vorfällen wie diskriminierenden Kommentaren sprechen wir die Bemerkung direkt an: *„Ich möchte Sie bitten, respektvoll zu bleiben. Solche Kommentare erschweren es anderen, sich einzubringen.“* Wir bleiben dialogbereit, machen aber unmissverständlich klar, dass solche Äußerungen nicht toleriert werden. Bei wiederholten oder extremen Grenzüberschreitungen, wie offen rassistischem Verhalten, ziehen wir einen Ausschluss in Betracht.

Sichere Räume zu schaffen, ist alles andere als eine leichte Aufgabe. Wir müssen unserem eigenen Verhalten auf die Schliche kommen, als Vorbilder agieren und mutig intervenieren. Aber das zahlt sich aus. Wir können Menschen Räume schenken, in denen sie sich wirklich ausdrücken dürfen.



Vorbereitung

Schau dir die Geschichte von der „Bürgerwerkstatt zum Gewerbegebiet“ an und überlege, was du als Prozessbegleitung schon im Vorfeld hättest tun können, um solche Situationen zu vermeiden oder abzumildern. Schreibe dir deine Gedanken auf, da ihr in der Session darüber sprechen werdet.

Überlege, wie du in den jeweiligen Momenten während der Bürgerwerkstatt intervenieren könntest, um die Sicherheit des Raumes zu schützen.

Formuliere konkrete Sätze, die du in diesen Situationen sagen würdest.

Denke an Situationen aus deinem eigenen Leben oder deiner Arbeit, in denen du das Gefühl hattest, deine Perspektive nicht sicher teilen zu können, oder in denen du erlebt hast, dass die Sicherheit des Raumes durch das Verhalten oder die Aussagen von anderen gefährdet wurde. Wähle eine konkrete Situation aus, die dir in Erinnerung bleibt, denn ihr werdet in der Session gemeinsam nach Lösungen und passenden Interventionen suchen. Im Idealfall nimmst du eine Situation aus einem Meeting oder Workshop in dem du Teilnehmer*in oder Moderation warst.

Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Übernimmt die Moderation	5 min
Sharing Session	Austausch in Kleingruppen (2 –3 Personen): (20 Min) • Tauscht euch darüber aus was ihr im Vorfeld der „Bürgerwerkstatt“ hättet tun können, um schwierige Situationen zu vermeiden oder abzumildern. • Teilt auch die konkreten Sätze, die ihr in den beschriebenen Momenten als Intervention sagen würdet. • Diskutiert, welche Ideen ihr besonders wirksam findet. Runde im Plenum: (10 -15 Minuten) • Jede Gruppe teilt die Erkenntnisse und offenen Fragen aus der Kleingruppen-phase • Ihr könnt auch in dieser Runde nochmal Interventionen diskutieren	35 min
Fallarbeit	Situationsauswahl: (5 Min) • Jede*r benennt kurz die eigene mit-gebrachte Situation (1-2 Sätze). • Teilt euch in 2er oder 3er Gruppe auf, um die jeweiligen Situationen zu bearbeiten Beratung in Zweiergruppen: (25 min) • Jede*r schildert die eigene Situation kurz. • Die anderen Gruppenmitglieder geben Feedback, stellen Fragen und teilen Ideen für Interventionen Rückkehr ins Plenum: (5 min) • Eine*r aus jeder Gruppe teilt kurz eine besondere Erkenntnis oder einen guten Tipp aus der Beratung.	35 min

Thema	Inhalt	Zeit
Organisatorisches	• Nächste Termine • Moderator*in • Timekeeper*in	5 min
Feedback	Selbsteinschätzung: Die Moderator*in beginnt mit einer kurzen Selbsteinschätzung. Feedback: Anschließend geben die anderen der Moderator*in wertschätzend, strukturiertes Feedback anhand des eingeführten Schemas: Beibehalten / Mehr / Neu.	5 min
Check-Out	Übernimmt die Moderation	5 min

Literaturempfehlungen:

Macht- u. Diskriminierungsdynamiken:

Bell Hooks – Feminist Theory: From Margin to Center

→ Die Schwarze feministische Denkerin analysiert die Beziehung zwischen Macht, Diskriminierung und Unterdrückung.

Tupoka Ogette – Exit Racism: Rassismuskritisch denken lernen

→ Ein praxisorientierter Leitfaden, der Rassismus und seine Wirkmechanismen thematisiert und gleichzeitig die Reflexion eigener Privilegien anregt.

Francis Seeck – Zugang verwehrt: Kritische Perspektiven auf

Klassismus → Eine fundierte Auseinandersetzung mit Klassismus und wie er gesellschaftliche Teilhabe verhindert.

Eva Stützel – Machtvoll verändern: Wie wir gemeinsam die Welt gestalten können

→ Praktische Ansätze, um Macht- und Rangdynamiken in Gruppen zu reflektieren.

Trauma, Verletzlichkeit und sichere Räume

Amy Edmondson – Die angstfreie Organisation: Wie Sie

psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung,

Lernen und Innovationen schaffen → Das zentrale Werk zur Bedeutung psychologischer Sicherheit in der Zusammenarbeit.

Sobonfu Somé – The Spirit of Intimacy: Ancient African Teachings in the Ways of Relationships

→ Perspektiven auf Gemeinschaft, Intimität und Heilung aus einer afrikanischen Tradition.

Claudine Nierth & Roman Huber – Die zerrissene Gesellschaft: So überwinden wir gesellschaftliche Spaltung im neuen Krisenzeitalter

→ Der Einstieg, der im Text erwähnt wird, bietet eine Perspektive auf Traumata und gesellschaftliche Spaltungen.

Männlichkeit und patriarchale Strukturen

JJ Bola – Sei kein Mann: Warum Männlichkeit ein Albtraum für Jungs

ist → Eine eindringliche Reflexion über toxische Männlichkeit, ihre Auswirkungen und Wege zu einer gesunden Männlichkeit.

Bell Hooks – Männer, Männlichkeit und Liebe: Der Wille zur Veränderung → Eine wegweisende Auseinandersetzung mit Männlichkeit, patriarchalen Strukturen und Wegen aus der Unterdrückung.



7.

BETEILIGUNGSPROZESSE PLANEN



7. Kapitel: Beteiligungsprozesse planen

Wir freuen uns, dass du heute wieder da bist. In diesem Kapitel entwickeln wir ein Konzept für Beteiligungsprozesse – von der ersten Idee bis zum Abschluss. Gleich zu Beginn eine wichtige Erkenntnis: Es gibt keinen perfekten Plan, der für jeden Prozess funktioniert. Jeder Beteiligungsprozess verläuft anders, benötigt individuelle Methoden und Schritte. Das zeigt sich schon an der Vielzahl unterschiedlicher Modelle zur Planung solcher Prozesse.

Trotzdem ist es hilfreich, ein grundlegendes Vorgehen zu kennen, das Orientierung bietet. Ohne ein solches Gerüst bleibt die Arbeit oft unsystematisch. Das Modell, mit dem wir uns hier befassen, kombiniert Ansätze aus verschiedenen Konzepten. Es basiert im Wesentlichen auf „Die Kunst des Gelingens“ von Gustav Bergmann, „Form folgt Funktion“ von Jutta Weimar und dem „Facilitation-Flow“ von Roswitha Vesper und Holger Scholz.

1. Den ganzen Elefanten betrachten – Die Intention klären

In der ersten Phase besprechen wir mit den Initiator*innen des Prozesses – oft Führungskräfte das grundlegende Anliegen. Wir klären was die Intention des Prozesses ist und versuchen von Anfang an den ganzen Elefanten zu betrachten. Jede Wahrnehmung über das Problem ist wichtig und sollte gehört werden.

Wenn wir selbst die Initiator*innen sind, tauschen wir uns mit den Mitorganisator*innen über die Intention aus. Wenn wir nicht Teil der Organisation sind und als externe Prozessbegleiter*innen agieren, ist die Intention oft vorgegeben. In diesem Fall fragen wir gezielt nach, bis wir das Anliegen vollständig verstehen. Ist die Intention unklar, entwickeln wir sie gemeinsam mit allen Beteiligten. Selbst wenn man als Führungskraft die Intention selbst vorgeben könnte sollte man diesem Grundsatz folgen, damit sich alle damit identifizieren können und sich um so engagierter einbringen.

Je klarer die Intention für alle ist, desto bedeutungsvoller wird der Prozess und desto besser lässt sich zusammenarbeiten.

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Worum geht es hier denn eigentlich? Was ist das Big Picture? - Wie sieht denn der ganze Elefant aus?
- Was soll sich durch den Prozess bzw. durch die Veranstaltung verändern? Für welches Problem soll eine Lösung gefunden werden?
- Was ist das langfristige Ziel dahinter?
- Was braucht ihr dafür? Welche Erwartungen gibt es an uns als Prozessbegleiter?

Die Aufgaben für uns sind:

- Ein Vertrauensvolles Umfeld schaffen, in dem die Menschen offen sprechen können.
- Den Menschen zuhören, nachfragen und das Gesagte spiegeln, bis es wirklich klar ist.
- Dafür sorgen, dass alle wichtigen Perspektiven gehört werden.
- Uns selbst und die eigene Deutung rausnehmen.

2. Den Rahmen gestalten – Möglichkeiten erzeugen

Auf Basis der klaren Intention gestalten wir im zweiten Schritt den Rahmen für den weiteren Prozess. Dafür gründen wir eine sogenannte Steuerungsgruppe, die sich zum einen aus Menschen zusammensetzt, die unterschiedliche Perspektiven zum Vorhaben abdecken und zum anderen aus den Entscheider*innen, die für das jeweilige Vorhaben relevant sind. In kleineren Projekten können alle Beteiligten direkt in die Vorbereitung einbezogen werden. Je nach Komplexität sind mehrere Treffen notwendig, um den Rahmen festzulegen.

Gemeinsam klären wir folgenden Fragen:

- Welche Ziele leiten wir aus der Intention ab?
- Welches Ziel hat oberste Priorität? Welche Themen sind weniger wichtig?
- Welche Themen sollen nicht besprochen werden?
- Welche Ressourcen (Räume, Materialien, Budget) stehen zur Verfügung bzw. werden für einen sinnvollen Rahmen gebraucht?
- Wie arbeiten wir mit den Ergebnissen weiter?
- Wer ist betroffen und sollte einbezogen werden? Wie erreichen wir diese Gruppen?
- Wie gestalten wir den Beteiligungsgrad?
- Über welche Kanäle kommunizieren wir?

Je klarer der Rahmen, desto sicherer und produktiver wird die Zusammenarbeit. Methoden, die später in der Lösungsfindung eingesetzt werden können immer nur so gut sein, wie der Rahmen es zu lässt. Gleichzeitig ist es wichtig die konkreten Ziele im Sinne der Prozessoffenheit ein Stück weit in der Schwebelage zu halten. Sie können sich im Prozess ändern und sollten daher immer wieder überprüft werden.

Die Aufgaben für uns sind:

- Die Gründung der Steuerungsgruppe anstoßen.
- Einen guten Rahmen für die Steuerungsgruppe schaffen und die Treffen moderieren.
- Den Fokus auf die Intention halten.
- Die eigene Expertise für die Gestaltung von guten Rahmenbedingungen einbringen.

Den Prozess mit den ersten beiden Schritten der Vorbereitung zu beginnen, braucht zwar Zeit, ist für eine wirkungsvolle Arbeit in Beteiligungsveranstaltungen aber unerlässlich. Um den Prozess abzurunden, folgen zwei weitere Schritte, die wir in späteren Kapiteln ausführlich behandeln und hier nur einen kurzen Überblick geben:

3. Methodisch vorgehen – Partizipative Lösungen entwickeln

In dieser Phase planen wir die Beteiligungsveranstaltung, wählen passende Methoden aus und stimmen sie mit der Steuerungsgruppe ab. Wir verfassen ein Drehbuch für die Durchführung der Veranstaltung und gestalten den Raum so, dass er die Gruppe bestmöglich unterstützt. Die Gruppe bearbeitet offene Fragen und entwickelt Lösungen, während wir den Prozess moderieren und für einen sicheren Raum sorgen. Zum Abschluss klären wir, wie mit den Ergebnissen weitergearbeitet wird.

4. Einen Abschluss finden – Die Früchte ernten

Am Ende bereiten wir den Übergang in den neuen Normalbetrieb vor. Die getroffenen Entscheidungen sollten jetzt auch ohne uns umgesetzt werden können. Es ist an der Zeit den Prozess zu reflektieren, das Feiern der Erfolge anzustoßen und uns überflüssig zu machen.

Soweit zum Ablauf von Beteiligungsprozessen. Ein gut geplanter Ablauf allein reicht aber nicht aus– der Prozess lebt davon, dass die richtigen Menschen daran teilnehmen. Deshalb widmen wir uns nun der Frage, wie wir die Betroffenen erreichen und in welchem Maß sie einbezogen werden:

Wie erreichen wir die Betroffenen?

Eine Einladung zu einem Beteiligungsprozess bedeutet nicht automatisch, dass Menschen auch daran teilnehmen. Dafür gibt es viele Gründe: Manche haben kein Vertrauen in die einladende Institution oder Person, andere finden keine Zeit, fühlen sich aufgrund von Sprachbarrieren oder fehlender Bildung ausgeschlossen oder empfinden den Veranstaltungsort als unpassend. Viele dieser Hürden lassen sich durch eine gute Planung und einen passenden Rahmen überwinden – jedoch nicht alle.

Um trotzdem Menschen aus Gruppen zu beteiligen, die schwer erreichbar sind, kann es helfen sie explizit persönlich einzuladen, nach Vermittler*innen zu suchen die einen Kontakt zu diesen Gruppen herstellen können oder Aufsuchende Formate in den Prozess zu integrieren. **Das bedeutet, dass wir den Prozess zu den Menschen bringen und nicht die Menschen zum Prozess.** Konkret können wir z.B. im Vorfeld einer Veranstaltung die Menschen an den Orten befragen, an denen sie sich ohnehin aufhalten (Kneipe, Einkaufsläden, Büro....) Oder wir lassen die Veranstaltung direkt an dem Ort stattfinden, an dem sich die Zielgruppe aufhält.

Tipp: Die Broschüre [Wegweiser Breite Beteiligung](#) beinhaltet zahlreiche Praxistipps, die dabei helfen Barrieren der Beteiligung zu erkennen und zu überwinden.

Zu welchem Grad werden sie beteiligt?

Ein klarer Beteiligungsgrad ist entscheidend, um Missverständnisse und Enttäuschungen zu vermeiden. Jede Stufe der Beteiligung erfüllt unterschiedliche Ziele und ist abhängig von der Situation, den verfügbaren Ressourcen und dem gewünschten Einfluss der Teilnehmenden. Die folgende Übersicht hilft, den passenden Beteiligungsgrad zu wählen.

BETEILIGUNGSGRAD

STUFE 1

INFORMATION

Ziel: Die Entscheidungsträger*innen informieren die Teilnehmenden über ihr Vorgehen und ihre Perspektive. Das schafft Klarheit, ohne Erwartungen auf Mitbestimmung zu wecken.

Beispiel: Ein Stadtrat informiert Bürger*innen über den Bau eines neuen Parks, der bereits beschlossen wurde.

Sinnvoll wenn: Eine Entscheidung bereits getroffen wurde oder die Beteiligung nicht möglich ist, aber Transparenz und Verständnis wichtig sind.

STUFE 2

KONSULTATION

Ziel: Die Gruppe wird nach ihrer Meinung gefragt. Diese Meinungen können in die Entscheidung einfließen. Es ist aber nicht garantiert. So können wichtige Perspektiven mitgedacht werden.

Beispiel: Der Bundestag fragt einen ausgelosten Querschnitt von Bürger*innen um Rat.

Sinnvoll wenn: Meinungen und Anregungen der Betroffenen wichtig sind, aber die Entscheidung bei anderen Akteurinnen bleiben soll oder muss.

STUFE 3

MITBESTIMMUNG

Ziel: Die Teilnehmenden haben ein Mitspracherecht, jedoch keine alleinigen Entscheidungsbefugnisse. Entscheidungsträger*innen und Gruppe stimmen wesentliche Aspekte einer Maßnahme gemeinsam ab.

Beispiel: Eine Steuerungsgruppe von Mitarbeitenden und Führungskräften erarbeitet gemeinsam eine Einigung über neue Arbeitszeiten.

Sinnvoll wenn: Die Betroffenen wesentlichen Einfluss auf den Entscheidungsprozess haben sollen, aber die finale Verantwortung woanders bleibt.



STUFE 4

ENTSCHEIDUNG

Ziel: Die Gruppe entscheidet selbst über alle wesentlichen Aspekte einer Maßnahme. Das geschieht in gleichberechtigter Partnerschaft mit anderen Akteuren, die nur unterstützend oder beratend wirken.

Beispiel: Ein Jugendparlament entscheidet über das Budget für lokale Projekte und wird dabei von Sozialarbeitenden und Lokalpolitiker*innen unterstützt.

Sinnvoll wenn: Die Gruppe eigenständig über zentrale Aspekte entscheiden soll, aber Unterstützung braucht.

STUFE 5

SELBST- ORGANISATION

Ziel: Eigenverantwortliche Initiierung, Planung und Durchführung von Projekten durch die Gruppe.

Beispiel: Mitarbeitende übernehmen gemeinsam die Verantwortung für die Weiterentwicklung eines Produkts nach Nachhaltigkeitskriterien.

Sinnvoll wenn: Die Gruppe bereit ist, Verantwortung zu übernehmen und eigenständig zu handeln, und von den Führungskräften bzw. Verantwortlichen der Freiraum dafür gegeben wird.

Vorbereitung

Überlege dir für dein Projekt, wie du den Beteiligungsgrad gestalten möchtest:

- Inwieweit ist durch äußere Umstände schon ein Beteiligungsgrad vorgegeben? Was würdest du dir wünschen, wenn du alle Freiheiten hättest?
- Entscheide dich für einen Beteiligungsgrad (Information, Konsultation, Mitbestimmung, Entscheidungsmacht oder Selbstorganisation) und begründe, warum du diesen Grad gewählt hast.
- Überlege, ob der gewählte Grad realistisch ist. Welche Voraussetzungen oder Herausforderungen siehst du?

Schreibe deine Überlegungen in kurzen Stichpunkten auf. In der Session werdet ihr euch über eure Entscheidungen und deren Begründungen austauschen

Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Übernimmt die Moderation	5 min
Interviews	Bildet Zweiergruppen mit Personen, mit denen ihr bisher am wenigsten Kontakt hattet. Interviewt euch gegenseitig: Zuerst stellt eine Person die Fragen, die andere antwortet, danach tauscht ihr die Rollen. Ziel des Interviews: Versucht das Big Picture zu verstehen. Um was geht es bei dem Projekt der anderen Person im Kern, um welche Ziele geht es konkret. Warum ist das wichtig? Welche Rolle hat die Person im Projekt und warum ist es ihr wichtig dabei zu sein? Die/der Interviewer*in stellt gezielte Fragen, hört aufmerksam zu und spiegelt das Gehörte, um sicherzustellen, dass beide ein klares Verständnis haben. Falls möglich, könnt ihr das Gesagte visualisieren und anhand der Darstellung zurückspiegeln. Im Fokus steht die Frage nach dem „Warum“: Warum ist das wichtig? Fragt so lange nach, bis ihr gemeinsam den Kern der Sache erfasst habt. Dabei könnt ihr die „Warum“-Frage ruhig bis zu zehnmal hintereinander, stellen. Plant für jedes Interview bis 12 Minuten ein, bevor ihr die Rollen tauscht.	30 min
Pause	Macht je nach Bedarf Pause	

Thema	Inhalt	Zeit
Think and Pair	Nach den Interviews nehmt euch zunächst ein paar Minuten Zeit für Einzelarbeit. Überlegt, welche Fragen zu eurem Projekt im Hinblick auf den Rahmen bereits geklärt sind und welche noch offen sind. Orientiert euch an folgenden Fragen: • Welche Themen sollen nicht besprochen werden? • Welche Ressourcen (Räume, Materialien, Budget) stehen zur Verfügung? • Wie arbeiten wir mit den Ergebnissen weiter? • Wer ist betroffen und sollte einbezogen werden? Wie können wir diese Gruppen erreichen? • Wie gestalten wir den Beteiligungsgrad? • Über welche Kanäle kommunizieren wir? 1. Im ersten Schritt erarbeitetet ihr euch Antworten auf die offenen Fragen. Konzentriert euch dabei vor allem auf die Fragen danach wer betroffen ist, wie ihr die Gruppen beteiligt und wie ihr den Beteiligungsgrad gestalten möchtet. Beziehe dabei deine Gedanken aus der Vorbereitungsaufgabe ein. Es geht nicht darum, sofort vollständige Lösungen zu finden, sondern erste Ansätze zu entwickeln. Falls ihr im Team arbeitet, ist es wichtig, dass ihr gemeinsam Antworten auf die Rahmenfragen erarbeitet. Überlegt euch daher auch wann und wie ihr dieses Thema mit eurem Team oder der Steuerungsgruppe angeht: Macht ihr das in der nächsten Sitzung oder braucht es ein eigenes Treffen? Wie stellt ihr sicher, dass die Gruppe gemeinsame Antworten darauf findet und ihr sie nicht vorgebt? Dafür habt ihr ca. 15 Minuten Zeit.	35 min

Thema	Inhalt	Zeit
	2. Anschließend kommt ihr mit euren Interviewpartner*innen zusammen und tauscht euch über eure Antworten, die offenen Fragen sowie eure geplante Vorgehensweise in der Projektgruppe aus. Gebt euch gegenseitig Feedback und unterstützt euch dabei, Antworten auf die noch offenen Fragen zu finden. Für diesen Austausch stehen euch etwa 15 Minuten zur Verfügung.	
Organisatorisches	• Nächste Termine • Moderator*in • Timekeeper*in	5 min
Feedback	Selbsteinschätzung: Die Moderator*in beginnt mit einer kurzen Selbsteinschätzung. Feedback: Anschließend geben die anderen der Moderator*in wertschätzend, strukturiertes Feedback anhand des eingeführten Schemas: Beibehalten / Mehr / Neu.	5 min
Check-Out	Übernimmt die Moderation	5 min

8.

METHODEN: SO KLAPPT'S!



8. Kapitel: Methodenkompetenz

Hey, Super, dass du wieder am Start bist. Du wunderst dich vielleicht bei dem Titel des heutigen Kapitels. Im Einleitungstext dieses Handbuchs haben wir doch explizit geschrieben, dass die Welt eh schon voller Methoden ist und wir uns kaum damit beschäftigen. Das stimmt nach wie vor. Und deswegen werden wir uns in diesem Kapitel auch nicht mit konkreten Methoden beschäftigen, sondern mit dem Wissen, der Haltung und den Skills die uns grundsätzlich beim Anwenden von Methoden helfen. Denn Methoden sind unser Handwerkszeug als Prozessbegleiter*innen. Sie helfen uns, unsere Arbeit gut zu strukturieren und zu den gewünschten Ergebnissen zu kommen. Das Geniale daran: Methoden basieren auf dem Wissen und der Erfahrung vieler kluger Köpfe. Wenn wir sie anwenden, nutzen wir diesen Erfahrungsschatz direkt und profitieren davon. Für Teilnehmende bieten Methoden vor allem eines: Sicherheit und Klarheit.

Jede*r von uns sollte ein gutes Repertoire an Methoden kennen und sie auch praktisch anwenden können. Vor allem am Anfang ist es super wichtig, jede Chance zu nutzen, neue Methoden auszuprobieren. Je öfter wir sie anwenden, desto routinierter und kreativer werden wir – wie bei jeder anderen Fähigkeit auch.

Aber Vorsicht: Es geht nicht darum, ein riesiges „Methodenfeuerwerk“ abzufackeln. Ein Prozess wird nicht besser, nur weil wir alle Methoden, die wir kennen, reinschmeißen. Es geht darum, die richtige Methode für die richtige Situation zu finden. Weniger ist oft mehr.

Mit der Zeit wirst du merken, wie du immer besser verstehst, welche Methode in welcher Situation den Unterschied macht. Irgendwann kannst du mit Methoden spielen, sie variieren und sogar neue entwickeln, wenn es nötig ist. Um dahin zu kommen, musst du erst mal das vorhandene Methodenrepertoire gut kennenlernen und viel üben.

Dabei solltest du wissen, dass es zwei Arten von Methoden gibt:

1. **Die kleinen dialogischen Methoden:** Dazu gehören Klassiker wie Think-Pair-Share, Dialogrunden, Partnerinterviews bzw. Dyaden, Kleingruppenarbeit (mit den Rollen Moderation, Zeitwächter*in, Schreiber*in) oder Dynamic Facilitation, die am besten jede*r drauf hat. Du kannst sie ohne großen Aufwand einbauen. Sie lassen sich oft flexibel einsetzen und an die jeweilige Situation anpassen.
2. **Großgruppenformate oder komplexe Methodenrahmen:** Das sind größere „Pakete“, die den ganzen Prozess strukturieren, z. B. World Café oder Appreciative Inquiry. Diese Formate verbinden mehrere Schritte und können die kleinen Methoden wunderbar integrieren.

Wenn du beide Arten von Methoden gut beherrschst, hast du eine solide Basis, um Beteiligungsprozesse professionell zu begleiten.

Im vorherigen Kapitel haben wir gezeigt, dass die Basis für die methodische Planung und Durchführung in einer klaren Intention und klaren Rahmenbedingungen liegt. Auf dieser Basis können wir uns den dritten Schritt des Konzeptionskreislaufs genauer anschauen:

Methodisch vorgehen – Partizipativ Lösungen entwickeln

In dieser Phase erarbeiten wir einen Vorschlag für die konkrete Veranstaltung. Der Vorschlag beinhaltet ein Gesamtverfahren zur Erfüllung der Intention innerhalb der Rahmenbedingungen und konkrete Methoden und Formate. Dieser Vorschlag wird mit der Steuerungsgruppe abgesprochen und sich auf ein Vorgehen geeinigt. Im Idealfall kann man sich anschließend die Arbeit teilen. Die Steuerungsgruppe übernimmt die Einladung der Teilnehmenden, die Raumorganisation und die Versorgung. Wir kümmern uns, um die logistische Planung und verfassen ein Drehbuch für die Veranstaltung.

Logistische Planung

Mit logistischer Planung meinen wir, dass wir einen Plan vom Raum anfertigen. Wir gestalten den Raum so, dass Beteiligungsmethoden überhaupt möglich sind. Überlegen uns wie wir Stühle, Tische u. Flipcharts platzieren und so weiter. Details dazu haben wir schon im Kapitel 2 Moderation erklärt. Es ist wichtig diesen Punkt nicht zu unterschätzen. Eine kleine Anekdote macht das deutlich:

*Eine Woche, zwei Workshops in einer Stadt, ein Team voller Energie. Wir hatten alles geplant: Die Methoden, die Themen, die Teilnehmer*innen. Der erste Workshop war ein voller Erfolg. Der Raum war ein Traum – hell, flexibel, mit vielen Möglichkeiten, uns kreativ zu entfalten. Wir arrangierten die Stühle im Kreis, bewegten die Flipcharts hin und her, und schufen eine Atmosphäre, die Nähe, Offenheit und Zusammenarbeit förderte. Die Energie war großartig, und wir gingen motiviert in den zweiten Workshop. Da kam die Ernüchterung. Der Raum klang auf dem Papier ebenso vielversprechend: groß, lichtdurchflutet, Nebenräume für Gruppenarbeit – perfekt. Doch schon beim Betreten des Hauptraums spürten wir, dass etwas anders war. Die Tische standen in einer starren, quadratischen Formation und es war aus “technischen Gründen” nicht erlaubt daran was zu ändern. Statt im Kreis zu sitzen, mussten wir an weit entfernten Tischen Platz nehmen – so weit, dass wir Mikrofone brauchten, um uns zu hören. Die räumliche Distanz schuf auch emotionale Distanz. Die Menschen blieben viel eher bei ihren eigenen Ansichten, das gemeinsame Arbeiten war zäh. Ironischerweise ging es in diesem Workshop um Inklusion – doch der Raum war voller Barrieren. Aus diesem Erlebnis haben wir gelernt: Der Raum ist Teil der Methode. Beides muss aufeinander abgestimmt sein. Und der Kreis – der ist mehr als nur eine Sitzordnung.*

Regiebuch verfassen

Das Regiebuch für Beteiligungsformate funktioniert ähnlich wie ein Theaterdrehbuch: Es legt fest, wer wann welche Rolle übernimmt, welche Aufgaben anstehen und wie das Team den Raum oder die Bühne für die nächste Phase vorbereitet. Zum Beispiel könnte darinstehen, dass eine Person die nächste Kleingruppenphase anmoderiert, während eine andere parallel Interviewbögen verteilt. Das Regiebuch zeigt auch, dass Pausen für die Teilnehmenden nicht automatisch Pausen fürs Team sind. Während die Gruppen Pause machen, bauen wir vielleicht den Raum um, erstellen neue Flipcharts oder reflektieren den bisherigen Verlauf. Unsere eigenen Pausen planen wir gezielt in die Phasen, in denen die Gruppen eigenständig arbeiten. So vermeiden wir Missverständnisse und schaffen eine solide Basis, um spontan auf Veränderungen reagieren zu können. Wichtig: Uns darf es niemals darum gehen, dass Regiebuch um des Regiebuchs willen zu Verfassen. Das Regiebuch ist eine Stütze für uns. Aber wir sollten uns nicht zu sehr auf darauf versteifen, wenn im Prozess alles anders kommt, dann halten wir uns nicht starr an den Plan.

Die Veranstaltung

Dann kommt die konkrete Veranstaltung. Während der Veranstaltung arbeiten die Teilnehmenden an offenen Fragen, entwickeln Lösungen und planen deren Umsetzung. Wir moderieren, stellen die Umsetzung der Prinzipien sicher und dokumentieren die Ergebnisse.

Manchmal endet der Auftrag der Begleitung mit der Dokumentation. Oft ist die erste Veranstaltung aber auch nur der Auftakt eines längeren Verfahrens. In diesem Fall sind weitere Schritte wichtig:

- Was entwickelt sich jenseits von formellen Ergebnissen?
- Was sind die Ergebnisse der Veranstaltung? Wie wird damit weitergearbeitet?
- Wie können getroffene Entscheidungen in der Praxis umgesetzt werden? Was braucht es noch dafür?
- Welche Hindernisse sind aufgetaucht? Wie können die überwunden oder integriert werden?
- Was sind die nächsten Schritte?
- Braucht es weitere Veranstaltungen?

Die Aufgaben für uns sind:

- Einen abgestimmten Verfahrensvorschlag erarbeiten
- Methoden und Raumgestaltung planen, Regiebuch verfassen
- Den Prozess moderieren und Grundprinzipien sichern
- Ergebnisse dokumentieren und den Übergang in die Umsetzung begleiten

Vertiefung zum Thema Drehbuch:

Hier ein kurzes Beispiel zu einer zweitägigen Konferenz mit dem Titel:

„Unsere Zukunft als Verein – Wie gestalten wir gemeinsam die nächsten Jahre?“

- Ziele der Konferenz: Eine gemeinsame Vision und Ausrichtung für die Zukunft des Vereins entwickeln
- Folgende Frage steht im Mittelpunkt: Wie können wir die Zusammenarbeit zwischen Fans, Mitgliedern, Beschäftigten und Sponsoren verbessern?

Vorbereitungstag - Freitag: Vorbereitungstag vor Ort ab 11:00 Uhr.

Setting:

1. Großer Offener Raum/Ballsaal – Stuhlreihen davor
2. Stuhlkreise a 6 Stühle in den Nebenräumen

Erster Konferenztag - Samstag:

Zeit	Ziel	Was passiert?	Raumsetting	Was ist zu tun?
ab 9:00	Moderationsteam vor Ort, letzte Vorbereitungen, Treffen mit dem Orgateam			Technikcheck Flips für die erste Einheit in den jeweiligen Räumen aufhängen
ab 10:00	Ankommen der Teilnehmenden, Registrierung, Kaffee und Snacks		R: Stehtische für 200 Personen und 50 Stühle in U-Form M: Namensschilder	Begrüßung, Händeschütteln, den Teilnehmenden den Platz zeigen...
10:30	Orientieren: Um was geht es heute?	Begrüßung, Hintergrund und Ziele der Konferenz vorstellen (Vereinsvorstand)	M: Beamer und Leinwand, Willkommensplakat, Ablaufplan, Ziele auf Plakat	Vorstellung des Teams
10:40	Wie ist der Tag strukturiert und was erwartet die Teilnehmenden?	Übergabe an die Moderierenden: Ablauf, Arbeitsweise vorstellen, Elefantenmetapher einsetzen	M: Flip mit Elefant	Moderation (Ella)

Zeit	Ziel	Was passiert?	Raumsetting	Was ist zu tun?
10:50	Kennenlernen der Teilnehmenden untereinander Klären von Erwartungen an den Tag Förderung der geteilten Verantwortung Emotionen einladen	1.Vorstellungsrunde anhand der Fragen auf den Flips 2. Hoffnungen und Befürchtungen Äußerungen sammeln in den kleinen Gruppen, auf einem Flipchart notieren »Welche Hoffnungen und Befürchtungen habe ich/ haben wir in Bezug auf die heutige Veranstaltung hier?« (zehn Minuten) Jede Gruppe stellt die Ergebnisse kurz vor. Die Plakate werden im Raum aufgehängt.	R: Die zehn Gruppen verteilen sich möglichst weit voneinander entfernt. 6 Gruppen bleiben im Ballsaal, 4 Gruppen gehen in die Räumlichkeiten nach oben. In jedem Setting sollten genügend Sitz- und Stehtischmöglichkeiten für 10 Personen vorhanden sein. M: 1 Flip mit Fragen pro Gruppe (insg. 10) 2 leere Flips pro Gruppe (insg. 20) 3 Eddings pro Gruppe (insg. 30) 1 Pinnwand pro Gruppe (insg. 10)	Moderation (Olf) Erklären der Aufgabenstellung Zuteilung in Gruppen Parallel Aufgabe für Ella: Vorbereitung der Präsentation für den Impulsvortrag im Anschluss Handy bereithalten, um die Plakate für die Dokumentation zu fotografieren

Materialliste

Anzahl	Material
300	Namensschilder mit Markierungen
15	Pinnwände mit Papier
10	Flipchartbögen
5	Moderationskoffer mit Karten, Stiften und Klebeband
75	Fragebögen für Gruppenarbeiten
5	Mikrofone (inkl. schnurlose)
10	Moderationsmarker-Pakete
2	Audioaufnahmegeräte oder Handys

Vorbereitung

Aufgabe 1

Überlege dir, welche Beteiligungsmethoden für dein Vorhaben geeignet sein könnten, und wähle mindestens eine Methode aus, mit der du dich genauer auseinandersetzt. Hab keine Angst davor Methoden auszuprobieren, die du noch nicht kennst. Denn genau darum geht es. Nur durchs Ausprobieren lernen wir wirklich. In der nächsten Session solltest du deiner Gruppe folgendes präsentieren können:

- **Die Intention deines Projekts:** Was ist das Ziel des Projekts?
- **Den groben Rahmen:** Auch wenn noch nicht alles abschließend geklärt ist, solltest du eine erste Orientierung geben können. Besonders wichtig: Welche Räume stehen dir zur Verfügung? Falls diese noch nicht feststehen, überlege dir, wie ein idealer Raum für deine Veranstaltung aussehen sollte.
- **Die ausgewählten Methoden:** Stelle kurz deine Methode(n) vor. Fokussiere dich darauf, warum du sie ausgewählt hast, und wie sie für dein Vorhaben sinnvoll eingesetzt werden können.

Bereite dich darauf vor, deine Methode so zu erklären, dass sie für alle verständlich wird. Nutze dafür am besten Visualisierungen wie eine Präsentation, Skizzen oder andere anschauliche Darstellungen.

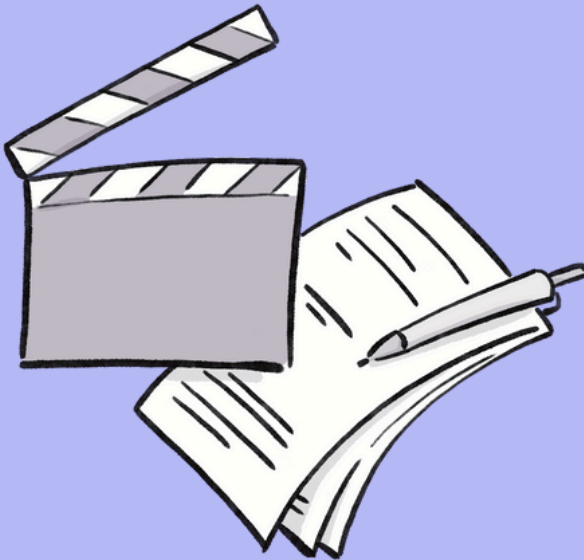
Tipp: Für die Auswahl passender Methoden stehen dir zahlreiche Methodenfilter zur Verfügung. Besonders hilfreich sind:

- <https://partizipation.at/methoden/>
- <https://liberatingstructures.de/matchmaker/>

Alternativ kannst du auch KI-Tools nutzen, um dir Anregungen zu holen.

Aufgabe 2

Du hast jetzt die Rahmenbedingungen deines Projekts weitestgehend geklärt und eine Idee für dein methodisches Vorgehen. Dann wird es Zeit das in ein Drehbuch zu gießen. Fang damit an deine Gedanken für den Beteiligungsprozess in einem Drehbuch festzuhalten. Wenn du gerade wenig Zeit dafür hast und dein Vorhaben sehr groß ist, also mehrere Stunden oder Tage umfasst musst du nicht das ganze Drehbuch verfassen. Es reicht, wenn du einen Teil der Veranstaltung im Drehbuch planst.



Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Übernimmt die Moderation	5 min
Sharing Session & Beratung	Reihum erzählt jede Person von ihrem Projekt. Erklärt die langfristige Intention und die Ziele, den Rahmen und die ausgewählten Methoden für die Beteiligungsveranstaltung. Nehmt euch in Ruhe Zeit dafür und stellt so viele Rückfragen, bis alle den jeweiligen Ansatz verstanden haben. Nach jeder Vorstellung ist Zeit für eine kurze Beratung bzw. Feedback: Was findet ihr gut gelungen? Welche Ideen für Verbesserungen habt? Welche Methoden könnten noch sinnvoll sein? Achtet mit Unterstützung der Moderation auf die Einhaltung der Zeiten und dass alle drankommen.	45 min
Beratung Drehbücher	Teilt euch zunächst in Zweiergruppen ein. In den Gruppen präsentiert ihr euch gegenseitig eure Drehbücher. Gebt einander Feedback und diskutiert eure offenen Fragen. Achtet darauf, dass ihr euch jeweils ähnlich viel Zeit pro Person/Drehbuch nehmt.	20 min

Thema	Inhalt	Zeit
Organisatorisches	• Nächste Termine • Moderator*in • Timekeeper*in	5 min
Feedback	Selbsteinschätzung: Die Moderator*in beginnt mit einer kurzen Selbsteinschätzung. Feedback: Anschließend geben die anderen der Moderator*in wertschätzend, strukturiertes Feedback anhand des eingeführten Schemas: Beibehalten / Mehr / Neu.	5 min
Check-Out	Übernimmt die Moderation	5 min

9.

WENIGER TUN, MEHR BEWIRKEN



Kapitel 9 - Weniger tun, mehr bewirken.

Hallöchen, fantastisch, dass du nach wie vor dabei bist. Wenn du schon bis hier am Programm teilgenommen hast, dann bist du ziemlich sicher jemand, der/die sich engagiert für die Werte einsetzt, die dir wirklich wichtig sind. Das ist großartig! Es tut gut zu wissen, dass es Menschen wie dich gibt.

Als engagierte Person teilst du wahrscheinlich unseren Wunsch großes zu bewegen. Menschen wie du und wir, wollen ambitionierte Ideale umsetzen, möglichst alle Perspektiven einbeziehen und erfolgreiche Prozesse ermöglichen. Doch dieser Drang nach „mehr“ – mehr coole Methoden verwenden, noch mehr Leute integrieren, noch mehr Probleme auf einmal lösen – kann schnell zur Falle werden. Was gut gemeint ist, führt oft zu Überforderung, Konflikten und stagnierenden Prozessen.

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von diesem Mythos „Mehr ist besser“. In Veränderungsprozessen gilt oft das Gegenteil: Weniger ist mehr. Nur wer sich auf das Wesentliche fokussiert und mit den eigenen Kapazitäten achtsam umgeht, kann nachhaltige Veränderung ermöglichen – für sich selbst und für andere. Dieses Kapitel zeigt, warum Reduktion und Selbstfürsorge entscheidend sind, und wie sie in der Praxis gelingen können.

Aus unserer eigenen Erfahrung können wir sagen, dass Beteiligungsprozesse schnell zu groß werden. In dieser kurzen Geschichte wird deutlich, wie weit das gehen kann:

*Eine Stadt beschließt, ihre Verkehrsplanung nachhaltiger und inklusiver zu gestalten. Die Ziele sind groß: mehr Fahrradwege, Carsharing-Angebote, Umweltzonen und ein neuer Nahverkehrsplan. Voller Tatendrang organisiert das Team zahlreiche parallele Workshops, lädt Expert*innen ein und richtet eine Online-Plattform ein, damit Bürger*innen ihre Ideen einbringen können. Doch schnell wird klar: Der Prozess ist zu groß angelegt.*

*Die Workshops sind zu kurz und zu überladen, Konflikte zwischen Radfahrer*innen, Gewerbetreibenden und anderen Interessensgruppen bleiben ungelöst. Die Online-Plattform wird mit Ideen überflutet, sodass niemand den Überblick behält. Am Ende fühlen sich viele Teilnehmende missverstanden und sind frustriert. Die Initiator*innen sind erschöpft, und die Umsetzung der Ergebnisse stockt. Was als ambitionierter Beteiligungsprozess begann, scheiterte an der Überforderung. Statt die Partizipation zu stärken, wurden viele Menschen abgeschreckt.*

Warum Fokus der Schlüssel ist

Vielleicht kommt dir diese Geschichte bekannt vor. Aus dem Anspruch alles richtig machen zu wollen. Den eigenen und den äußeren Erwartungen zu entsprechen werden die Projekte schnell zu komplex. Wenn wir uns als Begleiter*innen, Führungskräfte oder Initiator*innen zu viel aufladen, verlieren wir den Überblick und die Energie, Dinge mit Tiefe und Qualität umzusetzen. Eine Studie der Havard Business School zeigt, dass Menschen bessere Ergebnisse erzielen, wenn sie sich auf wenige, klare Ziele konzentrieren. Unser Gehirn kommt mit Komplexität nur bis zu einem gewissen Grad zurecht. Werden die Aufgaben zu viel und die Anforderungen zu groß, reagieren wir mit Stress. Wir verlieren den Fokus – und mit ihm die Tiefe, die Veränderungsprozesse so dringend brauchen.

Die doppelte Lösung: Reduktion und Selbstfürsorge

Um Beteiligungsprozesse langfristig wirksam zu gestalten, brauchen wir zwei Dinge: den Mut, auf das Wesentliche zu reduzieren – und die Fürsorge, gut auf uns selbst zu achten. Beide Ansätze bedingen einander. Wenn wir zu viel wollen, überfordern wir nicht nur die Beteiligten, sondern auch uns selbst.

Reduktion auf das Wesentliche

Sich auf das wesentliche zu fokussieren, fällt den meisten von uns schwer.

Eine Studie an der Universität von Virginia weißt drauf hin, dass wir Probleme fast immer dadurch lösen, dass wir Dinge hinzufügen und damit die Komplexität erhöhen. In dem Experiment haben die Forscher*innen den Teilnehmer*innen die Aufgabe gegeben, ein Muster aus farbigen Quadraten symmetrisch zu machen. Das war durch das Hinzufügen oder Entfernen von Quadraten möglich, aber 78% der Teilnehmer*innen fügten nur Teile hinzu.

*Das ist der absolute Klassiker bei Workshops, in denen es um Problemlösung geht. Die Teilnehmer*innen fügen lieber Maßnahmen hinzu, als sich von etwas zu trennen. Genauso wie in der Beispielgeschichte, die Organisator*innen immer noch mehr Panels, Expert*innen, Ideen hinzugefügt haben.*

Wenn wir gute Beteiligungs- und Veränderungsprozess gestalten wollen, dann ist es wichtig, dass wir uns die Fähigkeit aneignen Probleme nicht unnötig komplex zu machen. Wir verabschieden uns vom Mantra des "Mehr ist Besser" und fangen an alles wegzulassen, was nicht wichtig ist. Dazu macht es Sinn uns die folgenden Fragen zu stellen:

- Welche Prozesse, Rollen oder Strukturen sind wirklich notwendig?
- Wie können wir die Komplexität des Prozesses reduzieren?
- Wie können wir Beteiligung einfacher und zugänglicher machen, indem wir etwas weglassen?

Außerdem konzentrieren wir uns auf realistische machbare Ziele. Dafür müssen wir priorisieren. Das sollte immer Teil der Rahmengestaltung sein. Die Steuerungsgruppe sammelt Themen, Ideen u. Probleme, die angegangen werden sollten und dann legen wir uns auf eine Prioritätenreihenfolge fest.

In unserer Beispielgeschichte wäre ein realistisches Ziel gewesen: “Ein Pilotprojekt für den Ausbau von Fahrradwegen entwickeln und umsetzen.” Durch den Fokus auf ein Thema vermeiden wir die Überforderung durch zu viele parallele Themen. Die Beteiligung wird machbarer und weniger komplex. Anstatt alle Verkehrsfragen gleichzeitig zu behandeln, können dadurch Konflikte reduziert und konkrete Ergebnisse erzielt werden. Am Ende würde im besten Fall ein machbarer Plan stehen, der die unterschiedlichen Bedürfnisse abdeckt. So schafft man einen ersten Erfolg, der das Vertrauen der Bürger in Beteiligungsprozesse stärkt.

Auf dieser Basis können wir dann im nächsten Schritt die Themen angehen, die weiter unten auf der Prioritätenliste stehen.

Selbstfürsorge

Selbstfürsorge ist keine Nebensache. Sie ist ein zentraler Bestandteil von Veränderungsarbeit – nicht als Bonus, sondern als notwendige Grundlage. Menschen, die Beteiligungsprozesse leiten oder in Organisationen für Veränderungen kämpfen, tragen oft eine doppelte Last: die fachliche Verantwortung und den emotionalen Druck, den Wandel voranzubringen. Ohne gezielte Selbstfürsorge laufen wir Gefahr, auszubrennen, die Perspektive zu verlieren und die Veränderungsprozesse, die uns am Herzen liegen, langfristig zu gefährden.

Selbstfürsorge beginnt damit, die eigenen Kapazitäten realistisch einzuschätzen und Grenzen zu setzen. Ruth Cohn, Begründerin der Themenzentrierten Interaktion (TZI), hat das treffend formuliert: „Schau nach innen, schau nach außen, dann entscheide.“ Für mich persönlich bedeutet das meine eigenen Ideen und die Anfragen von außen nachfolgendem Schema zu überprüfen:

- **Innen:** Passt diese Aufgabe zu meinen Zielen, Bedürfnissen und Kapazitäten?
- **Außen:** Passt sie zu den Zielen unseres Projekts und den Ressourcen des Teams?

Wenn die Antwort auf eine dieser Fragen „Nein“ ist, sollten wir ehrlich prüfen, ob wir Bedingungen verändern können, um ein „Ja“ zu erreichen. Falls nicht, bleibt es bei einem Nein. Diese Haltung bewahrt uns vor Überlastung – und hilft uns, realistische Absprachen zu treffen.

Vom Denken ins Tun: Weniger ist mehr – in der Praxis

Die Konzepte von Reduktion und Selbstfürsorge klingen vielleicht simpel, sind aber in der Praxis oft schwer umzusetzen. Das gute ist, dass wir laut der Studie aus Virginia besser darin werden, wenn wir üben.



Vorbereitung

Reflektiere dein eigenes Verhalten und deine Strategien zur Selbstfürsorge. Am besten liest du dir dazu die nachfolgenden Fragen durch und machst einen kleinen Spaziergang. Geh das nicht zu verkopft an. Du musst nicht auf jede Frage eine Antwort finden. Flaniere durch Wald, Parks und Wiesen und lass deine Gedanken kreisen. Achte darauf welche Impulse und Gedanken dir kommen.

Selbstreflexion

- Wo nehme ich in meiner Arbeit oder meinem Engagement Überforderung wahr? - Ist das schon länger so und immer nur punktuell?
- Was sind typische Anzeichen dafür, dass ich an meine Grenzen stoße? Was bringt mich an meine Grenzen?
- Welche konkreten Strategien oder Rituale nutze ich, um gut für mich selbst zu sorgen?
- Was tut mir gut? Wo finde ich Erholung?

Grenzen und Kapazitäten

- In welchen Bereichen meiner Arbeit brauchen ich klarere Grenzen?
- Gibt es Aufgaben, die ich delegieren, anders organisieren oder weglassen könnte?

Konkrete Veränderungen

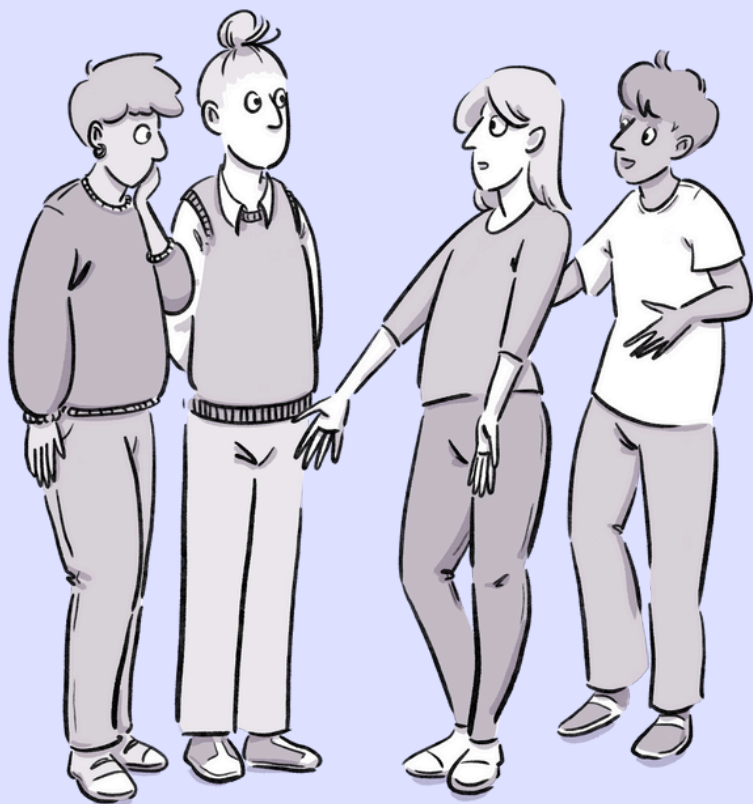
- Notiere dir drei kleine, realistische Ideen die du in den nächsten Wochen ausprobieren möchtest, um besser auf dich selbst zu achten.

Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Übernimmt die Moderation	5 min
Sharing Session	Jede*r teilt kurz eine Erkenntnis oder eine Idee aus der Vorbereitungsaufgabe. Optional: Sammelt diese Strategien auf einem Flipchart oder in einem Dokument, um später darauf zurückzugreifen.	25 min
Fallarbeit	Phase 1: Individuelle Reflexion (15 Minuten) Überlegt euch einzeln, was das Kernziel bzw. Der Fokus eures Projekts ist. Notiert einen konkreten Satz wie „Das wichtigste Ziel meines Projekts ist...“ Wenn du den Fokus bzw. die Kernintention schon in Kapitel 7 festgelegt hast, dann überprüfe dich nochmal selbst ob das noch stimmt. • Reflektiert anhand eures jeweiligen Projektes: • Was lenkt vom Kern ab? • Welche Maßnahmen oder Elemente tragen am wenigsten zum Ziel bei? • Welche Schritte könnten konkret weggelassen oder reduziert werden? Phase 2: Austausch in Kleingruppen (25 Minuten) In zweier oder dreier Gruppen berätet ihr euch gegenseitig zu euren Projekten und stellt euch Fragen. • Jede*r stellt den Kern und die Antworten auf die vier Fragen vor. • Die Gruppe gibt Feedback und ergänzt, wo noch Potenzial zur Vereinfachung besteht. Phase 3: Reflexion in Großgruppe (5 Minuten) Jede*r gibt einen kurzen Impuls im Plenum: „Einen Punkt, den ich aus der Diskussion mitnehme, ist...“ Optional: Abschluss mit einem visuellen Element, z. B. jede*r markiert auf einer Skala (analog oder digital), wie aufwändig war das Projekt vor der Session und wie ist es jetzt?	45 min

Thema	Inhalt	Zeit
Organisatorisches	• Nächste Termine • Moderator*in • Timekeeper*in	5 min
Feedback	Selbsteinschätzung: Die Moderator*in beginnt mit einer kurzen Selbsteinschätzung. Feedback: Anschließend geben die anderen der Moderator*in wertschätzend, strukturiertes Feedback anhand des eingeführten Schemas: Beibehalten / Mehr / Neu.	5 min
Check-Out	Übernimmt die Moderation	5 min

10.

NOCH JEMAND...?



Kapitel 10: Noch jemand...?

Moin, Moin! Hast du schon einmal erlebt, wie eine Gruppendiskussion plötzlich kippt? Die Meinungen driften auseinander, Argumente werden schärfer, und es entsteht ein Entweder-oder-Denken. In solchen Momenten wird die Stimmung aufgeladen, die Kommunikationskultur ist schwer erträglich, und der Fokus auf die Sache gerät in den Hintergrund. Oft bleibt der Eindruck: Es setzt sich nicht die beste Lösung durch, sondern die Person, die am lautesten oder überzeugendsten war.

Doch es geht auch anders. Prozessbegleitung bietet die Möglichkeit, solche Dynamiken zu verändern. Statt sich in einem Tauziehen der Meinungen zu verstricken, entsteht Raum für ein Sowohl-als-auch. Hier kann die Gruppe gemeinsam neue Perspektiven und überraschende Lösungen entwickeln. Diese Haltung öffnet nicht nur Türen zu kreativen Ansätzen, sondern zeigt auch: Jede Gruppe hat ein verborgenes Potenzial, das nur darauf wartet, entdeckt zu werden.

Du willst sicher lernen, genau dieses Potenzial hervorzulocken. Es geht darum, bewusst aus starren Denkmustern auszubrechen. Statt schnelle Entscheidungen oder Mehrheitsentscheide zu treffen, die oft Spaltungen hinterlassen, umarme Unsicherheiten und Komplexität. Das Ziel ist es, nicht in einem „entweder-oder“ zu verharren, sondern gemeinsam Lösungen zu finden, die für alle überraschend und neu sind.

In dieser Einheit beginnen wir damit, dass du dich selbst reflektierst: Welche Rolle nimmst du typischerweise in Gruppen ein? Nutze diese Gelegenheit, um dir deiner eigenen Verhaltensmuster bewusst zu werden und wenn du magst, wage ein kleines Experiment, das vielleicht etwas Mut erfordert. Du schaffst das!

Im nächsten Schritt werdet ihr als Gruppe gemeinsam reflektieren: Wie seid ihr als Team zusammengewachsen? Welche Rollen habt ihr eingenommen, und welche Dynamik hat sich in eurer Zusammenarbeit entwickelt? Diese Reflexion hilft euch, eure Stärken zu erkennen und eure Basis als Gruppe weiter zu stärken. Denn: Je besser du dich selbst kennst, desto besser kannst du auch als Prozessbegleiter*in mit Gruppenstrukturen, Dynamiken und Rollen umgehen. Deine Fähigkeit, Gruppen zu begleiten, hängt eng mit deiner eigenen Selbsterkenntnis zusammen. Wenn du dir über deine eigenen Muster und Reaktionen im Klaren bist, kannst du Gruppenprozesse nicht nur besser verstehen, sondern sie auch gezielt lenken.

Die besten Lösungen entstehen, wenn Gruppen neugierig bleiben, alte Denkmuster loslassen und die Vielfalt ihrer Perspektiven nutzen. In einem gut gestalteten Prozess kommen oft Antworten zutage, die verblüffend, unerwartet und dennoch überzeugend für alle sind. Es braucht Geduld und Offenheit, doch der Mehrwert ist enorm: eine Entscheidung, die die Stärke und Vielfalt der gesamten Gruppe zum Ausdruck bringt, statt von Machtkämpfen Einzelner geprägt zu sein.

Lasst uns gemeinsam den Raum offenhalten – für kreative Lösungen und die Kraft, die in jeder Gruppe steckt!

Über Rollen in Gruppen

Wir lieben es, wenn Modelle uns klare Strukturen bieten und Komplexität verständlich machen. Aber müssen wir immer alles in feste Kategorien pressen? Was wäre, wenn die wahre Stärke darin liegt, Rollen nicht starr zu definieren, sondern sie flexibel und dynamisch zu leben?

Hast du dich schon einmal gefragt, welche Rolle du in einer Gruppe einnimmst? Bist du immer der oder die Anführerin, der/die Kreative, der/die Kritikerin – oder wechselst du je nach Situation? Vielleicht merkst du, dass du dich nicht in eine einzige Kategorie einordnen lässt. Und genau das ist der Punkt: Rollen in Gruppen sind lebendig und verändern sich ständig.

Yvonne Agazarian beschreibt Rollen in Gruppen als flexible und dynamische Funktionen, die aus den Bedürfnissen und Interaktionen der Gruppe entstehen. Für dich als Prozessbegleiter*in bedeutet das, Rollen nicht als festgelegte Kategorien zu betrachten, sondern als lebendige Bestandteile eines Prozesses, der sich ständig verändert. Genau darin liegt ihre Stärke: Rollen sind Schlüssel, um die Dynamik einer Gruppe zu verstehen und gezielt mit ihr zu arbeiten.

Starre Rollenkategorien können die Flexibilität der Gruppe einschränken und das Potenzial der Beteiligten begrenzen. Menschen würden auf bestimmte Zuschreibungen reduziert, anstatt sich frei an die Anforderungen der aktuellen Situation anzupassen. Jede Gruppe ist anders und ihre Dynamik entsteht durch das Zusammenspiel aller Mitglieder. Wenn du dich auf starre Kategorien verlässt verlierst du leicht den Blick für die tatsächlichen Bedürfnisse der Gruppe.

Rollen entstehen immer im Moment – sie sind keine dauerhaften Merkmale einer Person, sondern Reaktionen auf die Situation. Vielleicht übernimmst du in einer Gruppe die Rolle der Strukturgeber*in, weil Orientierung gebraucht wird, während du in einer anderen Gruppe beobachtest und moderierst. Das Gleiche gilt für alle Gruppenmitglieder: Rollen entwickeln sich aus der Dynamik der Gruppe und können sich jederzeit ändern. Diese Flexibilität ist entscheidend, um Spannungen zu entschärfen, kreative Lösungen zu finden und unterschiedliche Perspektiven zu integrieren.

Als Prozessbegleiter*in ist es deine Aufgabe, Rollen im Kontext zu erkennen und sie gezielt als Werkzeuge für den Gruppenprozess zu nutzen. Statt Rollen als „gut“ oder „schlecht“ zu bewerten, geht es darum, ihre Funktion zu verstehen. Vielleicht bringt eine kritische Stimme einen entscheidenden Denkanstoß. Vielleicht schafft jemand in einer ruhigen, unterstützenden Rolle den Raum, den andere brauchen, um ihre Meinungen zu äußern. Selbst Rollen die auf den ersten Blick konfliktträchtig erscheinen, erfüllen eine wichtige Funktion und können Entwicklung und Veränderung anstoßen.

Teilgruppen nutzen, um Vielfalt zu fördern

Gruppendynamiken spielen in Beteiligungsprozessen eine zentrale Rolle. Unterschiedliche Perspektiven, Haltungen und Erfahrungen der Teilnehmenden prägen die Zusammenarbeit und können sowohl eine Chance als auch eine Herausforderung darstellen. Um die Potentiale von Gruppen zu nutzen und Konflikte nicht eskalieren zu lassen, bietet die bewusste Arbeit mit Teilgruppen wertvolle Ansätze.

Experimente zur Gruppenkonformität zeigen, wie stark Menschen von der Mehrheit beeinflusst werden. Selbst bei klar falschen Entscheidungen passen viele ihre Meinung an, um nicht aus der Gruppe ausgeschlossen zu werden. Ein wesentlicher Faktor, um dem Gruppendruck standzuhalten, ist jedoch die Unterstützung durch einen Verbündeten, der ebenfalls von der Mehrheit abweicht. Teilnehmende bleiben eher bei ihrer Überzeugung, wenn sie in der Gruppe Gleichgesinnte finden. Dies kann gezielt durch die Bildung von Teilgruppen gefördert werden. Teilgruppen ermöglichen es, unterschiedliche Meinungen sichtbar zu machen und gezielt damit zu arbeiten, anstatt Konflikte zu unterdrücken oder unausgesprochene Spannungen eskalieren zu lassen. So bleibt die Gesamtgruppe handlungsfähig und kann sich auf ihre Aufgaben konzentrieren.

Das Gesamtergebnis wird vielschichtiger: Da in Teilgruppen gezielt an spezifischen Themen oder Problemen gearbeitet wird, werden Aspekte sichtbar und bearbeitet, die in der Gesamtgruppe sonst übergangen werden.

Wichtig: Wenn Teilgruppen zufällig gebildet werden, spiegeln sie lediglich die Dynamiken und Strukturen der Gesamtgruppe wider, ohne gezielt unterschiedliche Perspektiven und Meinungen zu fördern.

1

Bewusste Teilgruppenbildung

Teilgruppen sollten gezielt nach gemeinsamen Erfahrungen, Interessen oder Perspektiven gebildet werden, um den Dialog zu fördern und Spannungen abzubauen.

2

Förderung von Vielfalt

Jede Stimme in der Gruppe sollte gehört werden. Die Anwesenheit eines „Verbündeten“ für unterschiedliche Positionen trägt dazu bei, dass alle Teilnehmenden aktiv bleiben.

3

Umgang mit Konflikten

Spannungen nicht vermeiden, sondern neugierig auf sie zugehen. Konflikte können produktiv sein, wenn sie strukturiert und respektvoll bearbeitet werden.

4

Integration der Ergebnisse

Ergebnisse der Teilgruppenarbeit müssen in die Gesamtgruppe zurückgeführt und diskutiert werden, um Fortschritte zu erzielen und gemeinsame Entscheidungen zu ermöglichen.

„Noch jemand...?“

In Situationen, in denen die Arbeit mit der Gesamtgruppe stockt, können Teilgruppen gezielt eingesetzt werden, um den Prozess wieder in Gang zu bringen. Eine einfache und effektive Methode ist die Frage „Noch jemand...?“, wie zum Beispiel „Noch jemand, der das ähnlich sieht?“ oder „Noch jemand, den das Thema ebenfalls beschäftigt?“. Diese Frage ermöglicht es Teilnehmenden, Gleichgesinnte zu finden, sich nicht ausgegrenzt zu fühlen und ihre Meinung in einem unterstützenden Rahmen zu äußern. Eine Haltung oder Emotion, die vermutlich von mehreren geteilt wird, wird so nicht zum Schweigen gebracht, sondern aktiv in den Prozess eingebracht. Durch diese Methode können Spannungen entschärft, Verständnis gefördert und die Grundlage für konstruktive Lösungen geschaffen werden. Die Methode schafft Raum für Verständnis und hält die Gruppe arbeitsfähig, indem sie emotionale Äußerungen in produktive Bahnen lenkt.

Wann anwenden?	Wie anwenden?	Beispiel
Die „Noch jemand...?“ Frage ist besonders hilfreich, wenn: • Eine Teilnehmerin sich emotional äußert und dadurch Gefahr läuft, isoliert zu werden. • Spannungen oder Unzufriedenheit in der Gruppe spürbar werden. • Diskussionen drohen, in Polarisierung oder Streit zu enden.	Aufgreifen: Stellen Sie ruhig die Frage: „Noch jemand, der auch z.B. ungeduldig ist?“ Raum geben: Lassen Sie weitere Teilnehmende ihre Gedanken äußern. Verknüpfen: Durch das Teilen von Erfahrungen entsteht eine Teilgruppe, die hilft den Dialog in produktive Bahnen zu lenken.	Eine Teilnehmerin sagt: „Es nervt mich, dass wir keinen Fortschritt machen!“ Stellen Sie die Frage: „Noch jemand, der auch genervt ist?“ Weitere Personen äußern sich, die Spannung löst sich, und die Gruppe arbeitet weiter an einer Lösung. Diese einfache Frage ermöglicht es, Frustrationen anzusprechen und Spannungen in produktive Gespräche umzuwandeln.

Selbstgespräch

Raum in der Biografie

Die Reflexion über Raum in deiner Biografie hilft dir, ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln, wie du Sicherheit, Zugehörigkeit und Freiräume erlebst. Diese Erfahrungen prägen, wie du dich in Gruppen verhältst: Wo fühlst du dich wohl? Wo nimmst du Raum ein oder ziehst dich zurück? Wo spürst du Grenzen oder Konflikte?

Indem du dir bewusst machst, welche Räume du in deiner Biografie hattest und wie du sie erlebt hast, kannst du erkennen, wie diese Muster dein Verhalten in sozialen Kontexten beeinflussen. Das Verständnis für deine eigenen Bedürfnisse nach Raum und Anerkennung ermöglicht es dir, sensibler für die Dynamiken in Gruppen zu werden und bewusster auf andere einzugehen.

Die Fragen sind nicht dafür gedacht, in den Sessions besprochen zu werden. Sie schaffen vielmehr einen persönlichen Reflexionsraum, in dem du ganz bei dir sein kannst. Wenn du möchtest, kannst du dich im Anschluss gerne mit deinem Umfeld darüber austauschen und weitere Perspektiven sammeln. Die Entscheidung liegt ganz bei dir.

Örtlich

- Habe ich Plätze gehabt, wo sich ein Gefühl von heimelig eingestellt konnte, wo ich mich sicher gefühlt habe?
- Wenn ich durch die Orte meiner Kindheit wandere, durch die Wohnung, durch das Haus in dem ich gewohnt habe (den Ort, in dem ich aufgewachsen bin), wo hatte ich meinen Platz/Ort/Raum, z. B. Kindergarten, Kinderzimmer, Spielecke?
- Wenn ich mir diesen Ort so anschau, wie haben diese Räume ausgeschaut? Kann ich mich noch erinnern, was darin war (Möbel etc.)? Wie habe ich diese Räume erlebt? Was empfinde ich für Gefühle? Hatte ich reale und/ oder imaginäre Räume?
- Wurden meine Räume geachtet oder musste ich darum kämpfen?

Psychisch

- Habe ich genug Raum in meiner Familie gehabt, oder war ich gefühlsmäßig beengt bzw. bedrängt?
- Bei wem hatte ich gefühlsmäßig genügend Raum?

Vorbereitung

Experiment Komfortzone – Neue Rollen, neue Erfahrungen

In dieser Übung lernst du durch bewusstes Handeln und Ausprobieren – ein Ansatz, der als performatives Lernen bezeichnet wird. Hierbei steht nicht theoretisches Wissen im Fokus, sondern die Erfahrung, wie sich verändertes Verhalten auf dich und die Gruppendynamik auswirkt. Du wirst aktiv mit deiner gewohnten Rolle in Gruppen experimentieren, um neue Perspektiven und Erkenntnisse zu gewinnen.

Performatives Lernen bedeutet, durch Handeln und Erleben zu lernen, anstatt nur zuzuhören oder nachzudenken. Indem du bewusst aus deiner Komfortzone trittst und neue Verhaltensweisen ausprobierst, lernst du wie dein Verhalten die Dynamik in Gruppen beeinflusst und wie du flexibler und bewusster agieren kannst.

Lass dich darauf ein, spiele mit den Möglichkeiten und sei offen für die Überraschungen, die diese Übung bringen kann!

Reflektiere deine gewohnte Rolle: Überlege, wie du dich in Gruppen normalerweise verhältst. Beobachtest du eher still? Übernimmst du oft die Führung? Bist du die Vermittler*in?

Nimm bewusst eine neue Rolle ein:

- Wenn du eher ruhig bist, sei aktiv und bring Ideen ein.
- Wenn du oft führst, lass andere die Initiative ergreifen und unterstütze sie.
- Wenn du moderierst, probiere es aus, dich zurückzunehmen und zu beobachten.

Vorbereitung

Werde aktiv: Wähle eine Gruppe aus deinem Alltag (z. B. ein Meeting, eine Freizeitgruppe oder einen Freundeskreis). Wenn es lieber ist besuche eine Gruppe mit Menschen, die du nicht kennst. Gehe bewusst in die neue Rolle und beobachte, wie dein Verhalten die Gruppendynamik beeinflusst. Achte darauf, welche Reaktionen und Emotionen entstehen – bei dir und bei anderen.

Nach der Situation nimm dir Zeit, um zu überlegen:

- Wie hat sich die neue Rolle für dich angefühlt?
- Welche Veränderungen konntest du in der Gruppe wahrnehmen?
- Welche neuen Erkenntnisse hast du über dich selbst und über die Wirkung deines Verhaltens gewonnen?

Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Übernimmt die Moderation	5 min
Sharing Session	Jetzt ist der Moment, um eure Erfahrungen aus dem Experiment miteinander zu teilen. Jede Person hat max. 3 Minuten Redezeit. • Welche Rolle nimmst du normalerweise in Gruppen ein, und wie würdest du deine Position oder Funktion dort beschreiben? • Wie hast du es empfunden, bewusst eine neue Rolle auszuprobieren? War es eher spannend oder unangenehm? • Was war dabei für dich besonders ungewohnt oder herausfordernd? • Welche neuen Erkenntnisse hast du über dich selbst und deine Wirkung auf die Gruppe gewonnen? • Gab es etwas, das dich überrascht hat – sei es in deiner eigenen Wahrnehmung, in den Reaktionen der anderen oder in der Dynamik der Gruppe?	20 min
Gruppenlandkarte	Mit einer Gruppenlandkarte könnt ihr eure Gruppendynamik sichtbar machen und euch bewusst mit euren Beziehungen zueinander auseinandersetzen. Sie bietet die Möglichkeit, eigene Perspektiven einzubringen und gemeinsam über Rollen und Verbindungen zu reflektieren. Öffnet ein Online-Whiteboard und zeichnet einen Kreis als „Gruppenraum.“ Jede*r markiert sich dort mit einem Symbol oder eine kleine Zeichnung, um den eigenen Platz in der Gruppe zu zeigen. Die Visualisierung soll folgendes sichtbar machen: • Nähe oder Distanz zu anderen • Bedeutung oder Einfluss in der Gruppe • Wahrnehmung der eigenen Rolle	40 min

Thema	Inhalt	Zeit
	Optional können Verbindungen, Pfeile oder Notizen hinzugefügt werden, um Beziehungen und Dynamiken sichtbar zu machen. Reflexion: • Warum habe ich mich dort positioniert, und wie empfinde ich meinen Platz? • Was fällt euch an den Positionen oder Verbindungen auf? • Welche Rollen oder Dynamiken sind in der Gruppe sichtbar? • Was können wir daraus für unsere Zusammenarbeit lernen?	
Organisatorisches	• Nächste Termine • Moderator*in • Timekeeper*in	5 min
Feedback	Selbsteinschätzung: Die Moderator*in beginnt mit einer kurzen Selbsteinschätzung. Feedback: Anschließend geben die anderen der Moderator*in wertschätzend, strukturiertes Feedback anhand des eingeführten Schemas: Beibehalten / Mehr / Neu.	5 min
Check-Out	Übernimmt die Moderation	5 min

11.

GEMEINSAM GEHT'S LEICHTER



Kapitel 11: Gemeinsam geht's leichter

In den letzten Wochen habt ihr viel gelernt. Ihr habt neue Konzepte entdeckt, Methoden ausprobiert und Werkzeuge an die Hand bekommen, die euch Orientierung gegeben haben. Wir ermutigen euch, diese Session für eine kollegiale Fallberatung zu nutzen – insbesondere für die Themen, bei denen ihr gerade feststeckt oder vor Herausforderungen steht. Die Vielfalt der Perspektiven, die ihr in eurem Raum versammelt habt, ist eure größte Stärke. Gemeinsam könnt ihr neue Lösungswege finden, frische Ideen entwickeln und euch gegenseitig inspirieren.

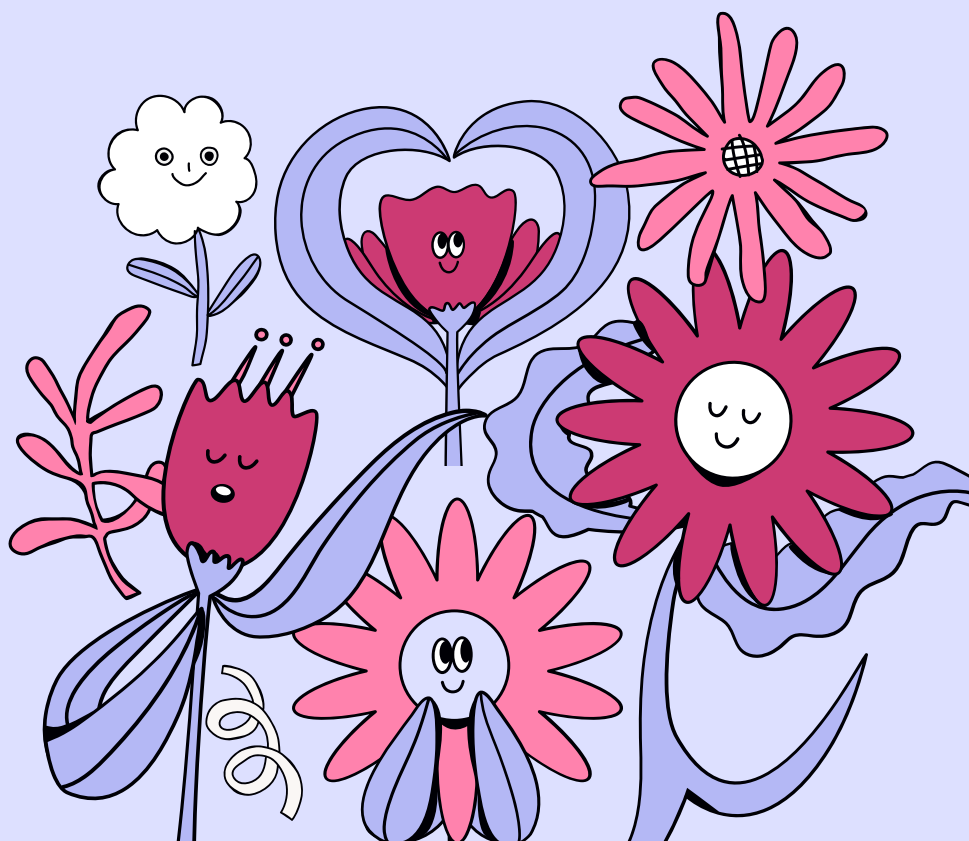
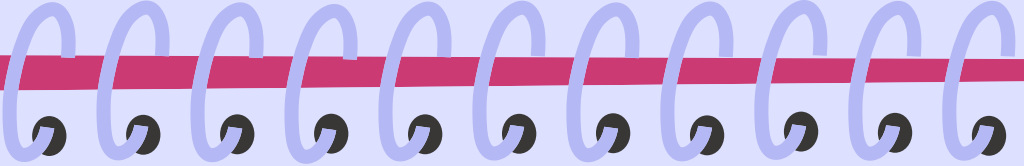
Eine kollegiale Fallberatung ist weit mehr als nur Problemlösung. Sie stärkt eure Zusammenarbeit, schärft euren Blick für die Herausforderungen und eröffnet euch neue Handlungsspielräume. Vor allem aber bietet sie die Gelegenheit, das Gelernte der letzten Wochen anzuwenden: Euch selbst zurückzunehmen, den berühmten „ganzen Elefanten“ zu betrachten und mit gezielten Fragen zum Kern der Themen vorzudringen.

Doch das ist nur ein Vorschlag. Wenn ihr merkt, dass etwas anderes gerade wichtiger ist – dann tut genau das. Vielleicht braucht ihr einen offenen Austausch, um Klarheit zu gewinnen. Vielleicht möchtet ihr Zeit nutzen, um neue Ideen gemeinsam zu entwickeln oder euch über ganz andere Dinge auszutauschen.

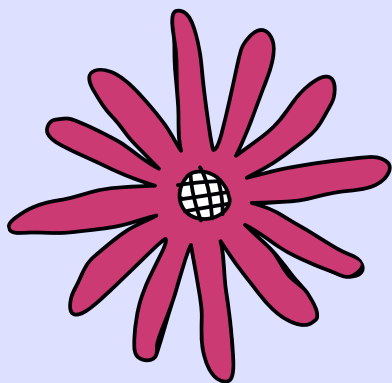
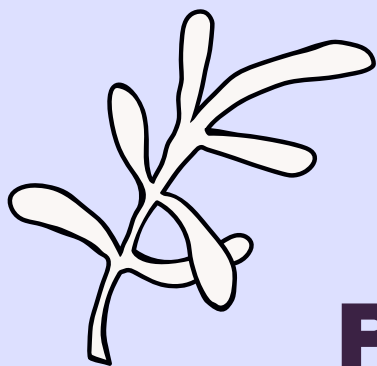
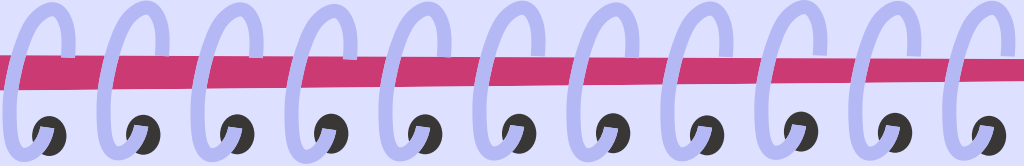
Da es bei der kollegialen Beratung um die Anwendung des Gelernten geht, werden keine weiteren Inhalte folgen. Stattdessen werdet ihr die Vorbereitung nutzen, um zurückzublicken und die wichtigsten Erkenntnisse der letzten Wochen zusammenzufassen. Was hat euch besonders inspiriert? Was hat euch überrascht oder vielleicht sogar herausgefordert? Wenn ihr möchtet, könnt ihr diese Schlüsselmomente auch mit den anderen teilen. Es ist bestimmt spannend zu sehen, wie unterschiedlich oder auch ähnlich eure persönlichen Highlights und Lernmomente sind.

Vertraut auf eure Fähigkeiten, auf eure Gruppe und auf das, was in diesem Moment entsteht. Manchmal sind es die unerwarteten Gespräche und die ungeplanten Momente, die die wertvollsten Erkenntnisse bringen.

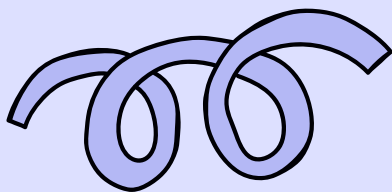
Nutzt die Gelegenheit, füreinander da zu sein, voneinander zu lernen und gemeinsam etwas zu schaffen, das euch bereichert.

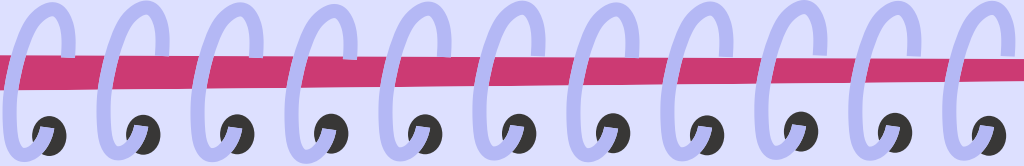


REFLEXION MITWIRKUNG



PART 1

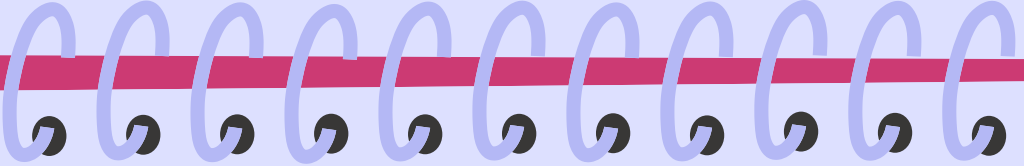




1. Was hat mich berührt?

Welche Momente, Erlebnisse oder Aussagen haben mich emotional bewegt?

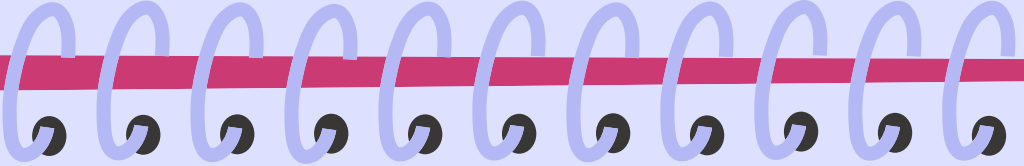
Warum haben sie mich berührt? Was bedeutet das für mich?



2. Was klingt nach?

Welche Gedanken, Ideen oder Sätze klingen in mir immer noch nach?

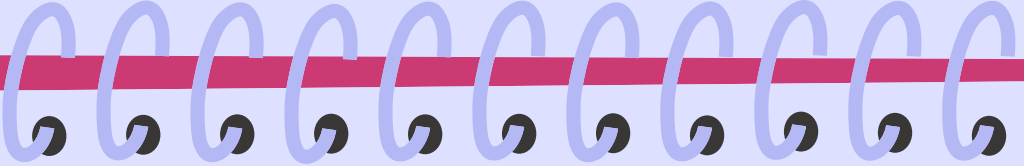
Warum beschäftigen sie mich weiter? Was macht sie für mich wichtig?



3. Was hat sich in mir verändert?

Welche neuen Perspektiven oder Erkenntnisse haben etwas in mir bewegt?

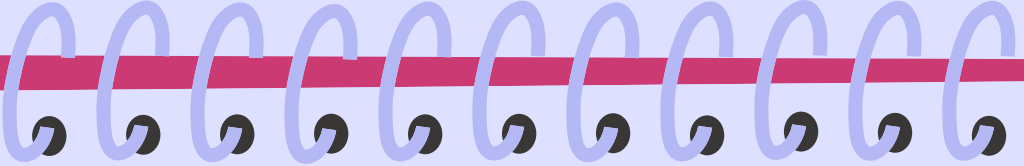
Hat sich meine Haltung und mein Blickwinkel dadurch verändert?



4. Was habe ich von anderen gehört, das mich inspiriert hat?

Welche Beiträge, Erfahrungen oder Gedanken der anderen wirken noch nach?

Wie haben sie mich inspiriert oder neue Ideen in mir angestoßen?

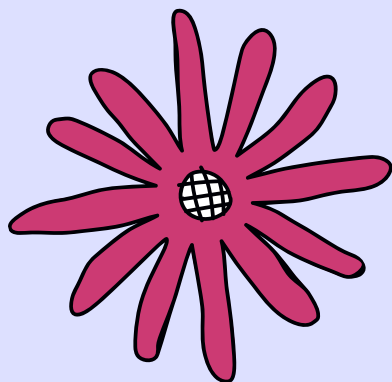
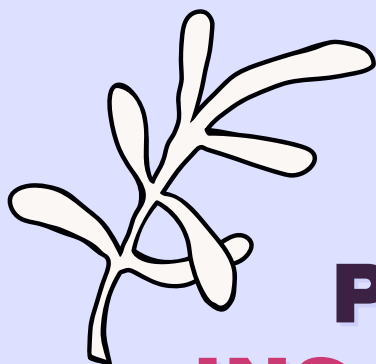
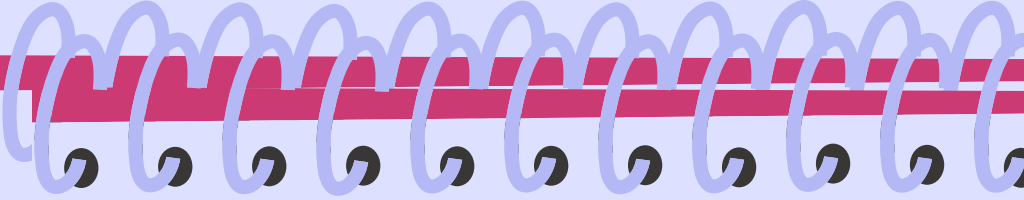


5. Was hat mich überrascht?

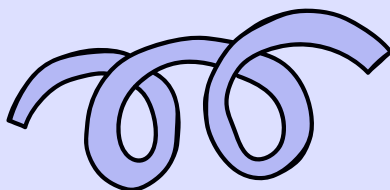
Reflektiere, welche Aspekte des Programms dich überrascht haben

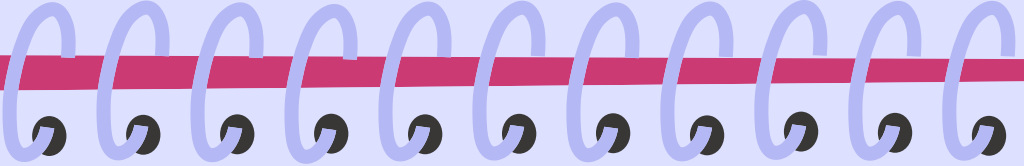
6. Was hat mich herausgefordert?

Überlege, welche Aufgaben oder Situationen herausfordernd für dich waren. Wo musste ich mich überwinden? Was war mir zunächst unangenehm?



PART 2: **INS HANDELN** **KOMMEN**

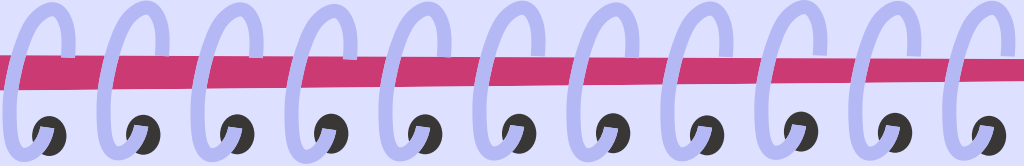




1. Was habe ich schon konkret umgesetzt oder verändert?

Welche ersten Schritte bin ich bereits gegangen?

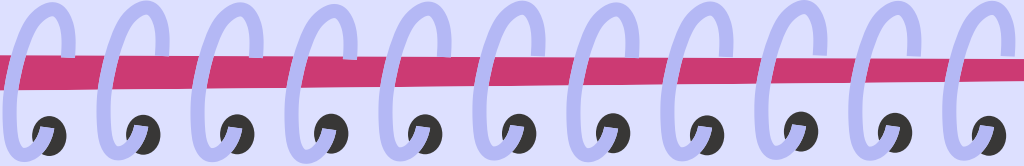
Was hat gut funktioniert und wo gab es Herausforderungen?



2. Was möchte ich in Zukunft in mein Projekt integrieren?

Welche neuen Ideen oder Erkenntnisse möchte ich ausprobieren?

Welche konkreten Schritte plane ich als Nächstes?



3. Was nehme ich mir für meinen Alltag vor?

Welche Methoden oder Einsichten werde ich regelmäßig anwenden?

Wie kann ich dafür sorgen, dass diese Veränderungen nachhaltig wirken?

Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Übernimmt die Moderation	5 min
Dyade	Eine Dyade ist eine strukturierte Methode, bei der zwei Personen in einem Wechselspiel miteinander arbeiten, um ein Thema zu reflektieren und zu vertiefen. In diesem Fall nehmt ihr euch jeweils zweimal 3 Minuten Zeit, um euer aktuelles Projekt und die damit verbundenen Herausforderungen zu besprechen. Der Ablauf ist einfach: Eine Person spricht, die andere hört aktiv zu – ohne Unterbrechungen oder Kommentare. Nach den ersten 3 Minuten wechselt ihr die Rollen. Anschließend wiederholt ihr die Übung, wobei ihr die gleichen Fragen beantwortet. Durch diese Wiederholung und den konzentrierten Fokus wird es möglich, das Kernanliegen klarer und präziser zu formulieren. Der Prozess hilft dabei, Gedanken zu strukturieren, neue Einsichten zu gewinnen und die Perspektive des Gegenübers besser zu verstehen. Der Ablauf ist einfach: Eine Person spricht, die andere hört aktiv zu – ohne Unterbrechungen oder Kommentare. Nach den ersten 3 Minuten wechselt ihr die Rollen. Anschließend wiederholt ihr die Übung, wobei ihr die gleichen Fragen beantwortet. Durch diese Wiederholung und den konzentrierten Fokus wird es möglich, das Kernanliegen klarer und präziser zu formulieren. Der Prozess hilft dabei, Gedanken zu strukturieren, neue Einsichten zu gewinnen und die Perspektive des Gegenübers besser zu verstehen. Fragen zur Themenklärung: • Worum geht es in deinem aktuellen Projekt? Was ist das Ziel? • Wo siehst du momentan die größte Herausforderung oder Unsicherheit? • Was genau möchtest du von der Gruppe mitnehmen? Welche Unterstützung brauchst du?	20 min

Thema	Inhalt	Zeit
Kollegiale Beratung	Bevor ihr in die kollegiale Beratung startet, klärt gemeinsam, wie ihr eure Zeit nutzen möchtet. Soll jede Person die Möglichkeit haben, ihr Projekt vorzustellen und beraten zu werden? Oder möchtet ihr lieber weniger Fälle auswählen und dafür tiefer in die Beratung einsteigen? Vorschlag zum Ablauf: 1.Projektvorstellung - Die erste Person beschreibt ihr Projekt und formuliert klar die aktuelle Herausforderung oder Fragestellung. - Fokus: Was läuft gut? Wo hakt es gerade? Was benötige ich? 2. Verständnisfragen Die Gruppe stellt Rückfragen, um das Projekt und die Herausforderung besser zu verstehen. Wichtig: Keine Lösungsvorschläge zu diesem Zeitpunkt. 3.Beratungsphase Die Gruppe bietet Rückmeldungen, Ideen und neue Perspektiven an. - Welche Erfahrungen aus anderen Projekten könnten hier hilfreich sein? - Welche nächsten Schritte oder Lösungsansätze seht ihr? - Was könnte die Person ausprobieren, um voranzukommen? 4.Reflexion der beratenden Person Die Person fasst für sich zusammen: - Welche Impulse nehme ich aus der Beratung mit? - Was hat mir besonders geholfen? - Welche Schritte möchte ich konkret angehen?	50 min

Thema	Inhalt	Zeit
Organisatorisches	• Nächste Termine • Moderator*in • Timekeeper*in	5 min
Feedback	Selbsteinschätzung: Die Moderator*in beginnt mit einer kurzen Selbsteinschätzung. Feedback: Anschließend geben die anderen der Moderator*in wertschätzend, strukturiertes Feedback anhand des eingeführten Schemas: Beibehalten / Mehr / Neu.	5 min
Check-Out	Übernimmt die Moderation	5 min

12.

MAN SIEHT SICH!



Man sieht sich

Wir sind im letzten Kapitel unserer gemeinsamen Reise angekommen. Hier steht ein entscheidender Aspekt im Mittelpunkt: das Abschließen von Beteiligungsprozessen. Denn ein guter Abschluss ist der Schlüssel dafür, dass Ergebnisse nicht im Sande verlaufen, sondern sichtbar bleiben und nachhaltig wirken.

Doch dieses Kapitel ist mehr als ein Abschluss. Es ist auch eine Einladung zur Reflexion, zum Innehalten und zum gemeinsamen Feiern all dessen, was ihr erreicht und miteinander geteilt habt. Und ja, es ist auch ein Moment des Abschieds. Abschied – aber kein Ende. Denn wer sagt, dass das wirklich ein Abschied sein muss? Vielleicht ist es nur ein kurzer Stopp auf eurer gemeinsamen Reise. Verabredet euch, um in ein paar Monaten zusammenzukommen und zu sehen, wie es euch ergangen ist. Vielleicht sogar für ein Treffen in Präsenz? Alles ist offen – denn was ihr hier begonnen habt, kann weiter reifen.

Das Programm „Mitwirkung“ endet – aber vielleicht ist das erst der Anfang. Wir wünschen dir für deinen weiteren Weg nur das Beste. Vergiss nie: Du bist nur eine Person, ja. Aber alles, was du tust, jedes kleine Engagement, macht die Welt zu einem besseren Ort. Dein Einsatz, deine Ideen und deine Energie sind großartig.

Und das Beste? Du bist nicht allein. Hier hast du Verbündete gefunden – Menschen, die dich stärken, die mit dir gehen und dich begleiten, wenn du es brauchst. Du bist Teil von etwas Größerem, und dein Wirken zählt. Egal, wo deine Reise dich hinführt – du gehst nicht allein. Denn hier hast du Menschen gefunden, die an dich glauben und mit dir in Verbindung bleiben.

Pass gut auf dich und deine Kapazitäten auf – wir brauchen dich. Übernimm dich nicht und sei fürsorglich zu dir, so wie du es auch mit anderen bist.

Erinnere dich daran, was du schon alles erreicht hast und welche Kraft in dir steckt. Jede kleine Handlung zählt, und dein Einsatz macht einen Unterschied. Veränderung braucht Ausdauer und Geduld – also bleib dran, ohne dich zu überfordern. Du bist wertvoll, du bist stark, du bist einfühlsam, und gemeinsam können wir noch so viel bewegen.

Wir sagen nicht ‚Tschüss‘, sondern ‚Bis bald‘. Denn vielleicht führt der nächste Schritt uns alle wieder zusammen - zu neuen Ideen und vielleicht sogar zu neuen Projekten. Danke für dein Engagement, deine Ideen und dafür, dass du Teil dieser Reise warst.

Bleib neugierig und vertraue darauf, dass auch kleine Schritte große Veränderungen bewirken können. Nimm das, was du hier gelernt und erlebt hast, mit in deinen Alltag. Bleib mutig, bleib dran und vor allem: Bleib du selbst. Auf das, was kommt – und bis bald!

Der Abschluss als Anfang



Ergebnisse dokumentieren



Ergebnisse mit allen Betroffenen teilen



Feedback einholen



Follow-up-Termin vereinbaren



Feiern nicht vergessen!



Verbindlichkeit ist der Schlüssel für den erfolgreichen Abschluss von Beteiligungsprojekten. Am Ende zeigt sich, ob die Ideen und das Engagement der Teilnehmer*innen wirklich ernst genommen werden. Bereits bei der Auftragsklärung solltest du sicherstellen, dass die Umsetzung der Ergebnisse nicht nur gewünscht, sondern auch garantiert ist. Dafür ist es entscheidend, die Unterstützung und Zustimmung der entscheidungsbefugten Personen einzuholen. Denn beim Abschluss zeigt sich, ob die Auftragsklärung ausführlich genug war und ob dein Ansatz und deine Ziele von der Auftraggeber*in wirklich verstanden wurden.

Scheinpartizipation – bei der viel geredet, aber nichts umgesetzt wird – ist frustrierend für alle. Das Risiko? Die Motivation schwindet, und die Menschen verlieren die Lust, sich zukünftig einzubringen. Um das zu vermeiden, braucht es klare Verantwortlichkeiten: Wer setzt die Ergebnisse um? Bis wann? Und welche Schritte folgen konkret? Ein strukturierter Maßnahmenplan mit verbindlichen Zeitrahmen und transparenter Kommunikation schafft Verlässlichkeit und stärkt das Vertrauen der Teilnehmenden in den Prozess.

Doch Verbindlichkeit endet nicht mit dem Abschluss eines Workshops oder Projekts. Oft zeigt sich der Erfolg erst Monate später, wenn die Umsetzung sichtbar und spürbar wird. Genau hier kannst du als Prozessbegleiter*in einen wichtigen Beitrag leisten: Vereinbare einige Monate nach dem Workshop einen Follow-up-Termin, um gemeinsam zu reflektieren. Was läuft bereits gut? Wo hakt es? Und wie könnt ihr die Umsetzung weiter voranbringen? Dieser Schritt zeigt: Der Prozess ist nicht einfach abgeschlossen, sondern wird aktiv begleitet.

Beteiligungsprojekte sind nie ein einmaliges Ereignis, sondern Teil eines größeren Entwicklungsprozesses. Ein gelungener Abschluss bedeutet daher auch, den Blick nach vorn zu richten: Welche nächsten Schritte sind geplant? Welche Folgeprojekte oder neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit eröffnen sich?

Ein erfolgreicher Abschluss von Beteiligungsprojekten erfordert eine klare und umfassende Dokumentation aller Ergebnisse, Entscheidungen und Erkenntnisse. Diese werden mit allen Beteiligten geteilt, damit Informationen nicht auf wenige Personen beschränkt bleiben. So wird Transparenz geschaffen und der Prozess sowie die Ergebnisse bleiben langfristig nachvollziehbar.

Ein zentraler Bestandteil eines erfolgreichen Abschlusses ist die gemeinsame Reflexion. Feedbackrunden bieten dir und den Teilnehmenden die Gelegenheit, den gesamten Prozess noch einmal zu betrachten: Was lief besonders gut? Welche Herausforderungen habt ihr gemeinsam gemeistert? Welche neuen Erkenntnisse nehmt ihr mit? Diese Momente der Reflexion schaffen Raum für Wertschätzung und zeigen allen, dass ihre Perspektiven und ihr Engagement zählen. Es geht nicht nur darum, Verbesserungspotenziale zu benennen, sondern auch das gemeinsam Erreichte zu feiern.

Erfolge sichtbar zu feiern ist genauso wichtig wie die Reflexion. Egal ob große Meilensteine oder kleine Fortschritte – jedes sichtbare Ergebnis zählt. Ein gemeinsames Feiern, sei es bei einer Abschlussveranstaltung oder durch kleine Gesten der Anerkennung, schafft ein positives Gemeinschaftsgefühl und motiviert für die Zukunft. Es zeigt den Teilnehmenden: „Euer Einsatz hat etwas bewegt! Ihr wart Teil von etwas Bedeutungsvollem.“

Ein gut begleiteter und wertschätzender Abschluss hinterlässt nicht nur ein gutes Gefühl, sondern inspiriert und motiviert zum Weitermachen. Denn das Gefühl, wirklich etwas bewegt zu haben, ist die größte Belohnung – und genau das macht Beteiligung lebendig und kraftvoll.

Begleiten und begleitet werden

Zum Abschluss möchten wir dir einige Gedanken und Impulse mitgeben, wie du die Haltungen, die du im Verlauf deiner Arbeit mit Beteiligungsprozessen gelernt hast, langfristig bewahrst.

Du hast erfahren, dass echte Beteiligungsprozesse davon leben, mit Ungewissheit und Veränderung umzugehen. In Zukunft wirst du immer wieder den Raum für das Unbekannte halten und darauf vertrauen, dass nicht jede Antwort im Voraus klar sein muss. Dieses Vertrauen in den Prozess, in die Menschen und in deine eigene Haltung wird dir die Sicherheit geben, auch in herausfordernden Momenten präsent und handlungsfähig zu bleiben.

Bewahre dir diese Haltung! Erhalte dir die Fähigkeit zuzuhören, die Offenheit für neue Perspektiven und das Bewusstsein für die Einzigartigkeit jedes Menschen und jedes Prozesses. Entscheide dich bewusst immer wieder für eine forschende und unvoreingenommene Haltung, damit du auch nach Jahren nicht nur noch Antworten gibst, sondern vor allem die richtigen Fragen stellst, die Beteiligungsprozesse nachhaltig bereichern.

Um dich an die Grundprinzipien zu erinnern, können dir diese vier Ebenen als Orientierung dienen:

1

Begleite dich selbst: Übernimm Verantwortung für dich selbst. Nimm dir regelmäßig Zeit zur Reflexion und Sorge dafür, dass deine Energiequellen gefüllt bleiben. Nur wenn du mit dir selbst im Einklang bist, kannst du auch andere gut begleiten.

2

Erfahre Begleitung: Sei bereit, Unterstützung und Begleitung anzunehmen. Erlaube dir, auch mal selbst „Gast“ zu sein, um deine Perspektiven zu erweitern und Vertrauen zu stärken.

3

Begleite Andere: Schaffe Räume, in denen Menschen sich sicher fühlen, sich einzubringen und ihre Perspektiven zu teilen. Eine bewusste Haltung bedeutet nicht, Lösungen vorzugeben, sondern Menschen dabei zu unterstützen, ihre eigenen Antworten zu finden.

4

Gemeinsam gestalten: Pflege und unterstütze Gemeinschaften, in denen Verantwortung geteilt wird. Erlebe, wie ein echtes Miteinander entsteht, wenn Menschen sich auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam gestalten.

Halte dir diese Prinzipien immer wieder vor Augen, wenn du Beteiligungsprozesse begleitest. Sie helfen dir, die Haltungen, die du gelernt hast, lebendig zu halten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. So bleibst du authentisch, präsent und offen.

Vorbereitung: Abschluss

Bevor ihr euch in der nächsten Session austauscht, nimm dir etwas Zeit, um dich auf die folgenden Fragen vorzubereiten:

1. Was ist dir persönlich beim Abschluss von Beteiligungsprozessen besonders wichtig?

- Überlege, welche Elemente für dich zu einem erfolgreichen Abschluss gehören, damit die Ergebnisse wirklich umgesetzt werden und langfristig etwas bewirken können.
- Hast du bereits positive oder negative Erfahrungen mit Abschlüssen gesammelt, die du einbringen möchtest?

2. Wie stellst du dir den Abschluss deines individuellen Projekts vor?

- Welche Schritte oder Aktivitäten sind notwendig, damit der Abschluss für dich stimmig und zufriedenstellend ist?
- Was braucht es aus deiner Sicht konkret, damit die erarbeiteten Ergebnisse nachhaltig wirken und umgesetzt werden?

Notiere deine Gedanken gerne stichpunktartig, damit du sie in der nächsten Session einbringen kannst. So können wir gezielt miteinander ins Gespräch kommen und gemeinsam Ideen für einen gelungenen Abschluss entwickeln.

Vorbereitung: Warmer Regen

Diese Übung bereitet euch darauf vor, einander wertschätzendes Feedback zu geben. Bevor du in die Session startest, nimm dir in Ruhe einen Moment Zeit, um dir Gedanken zu machen:

Überlege dir zu jeder Person etwas Positives, dass du wertschätzend sagen möchtest. Das können zum Beispiel sein:

- Eine besondere Eigenschaft, die ihr an der Person schätzt,
- Ein Verhalten oder ein Beitrag, der euch in der gemeinsamen Zeit beeindruckt hat,
- Ein persönliches Kompliment, das eure Verbindung oder Wahrnehmung der Person stärkt.

Es kann etwas Kleines oder Großes sein, Hauptsache, es kommt von Herzen.



Thema	Inhalt	Zeit
Check In	Übernimmt die Moderation	5 min
Abschluss Projekt	Kommt miteinander ins Gespräch um eure Gedanken und Ideen zu einem gelungenen Abschluss von Beteiligungsprozessen auszutauschen. Der Fokus liegt dabei auf folgenden Fragen: 1. Was ist euch persönlich beim Abschluss von Beteiligungsprozessen besonders wichtig? Welche Elemente gehören für euch zu einem erfolgreichen Abschluss dazu, damit die Ergebnisse wirklich umgesetzt werden und eine nachhaltige Veränderung mit sich bringen? Habt ihr da schon positive/negative Erfahrungen gemacht? 2. Wie stellt ihr euch den Abschluss eures individuellen Projektes vor? Welche Schritte oder Aktivitäten sind notwendig, damit der Abschluss für euch rund ist? Was braucht es konkret, damit die erarbeiteten Ergebnisse langfristig wirken und tatsächlich umgesetzt werden?	30 min
Warmer Regen	In den letzten Wochen habt ihr euch kennengelernt und Dinge miteinander geteilt, die man sich oft erst nach längerer Zeit erzählt. Die Aufgaben und euer Austausch waren wie ein Beschleuniger für euer Kennenlernen. Eine Person ist an der Reihe und die anderen lassen den warmen Regen prasseln, indem sie nacheinander positive, wertschätzende Worte sagen. Genießt die schönen, anerkennenden Rückmeldungen und nehmt sie bewusst auf. Diese Übung schafft Raum für Wertschätzung, stärkt das Gruppengefühl und würdigt die gemeinsame Zeit.	20 min

Thema	Inhalt	Zeit
Reflexion	Wir nehmen uns jetzt die Zeit, das Programm „Mitwirkung“ gemeinsam zu reflektieren. Dabei schauen wir darauf, was gut funktioniert hat, wo es Herausforderungen gab und was wir daraus lernen können. Die Fragen dienen als Inspiration, wenn euch etwas anderes auf dem Herzen liegt – sagt es! • Was hat richtig gut funktioniert? • Was hat weniger gut funktioniert? Weshalb? • Wie habe ich mich hier in der Runde gefühlt? • Was hat mich überrascht? • Wofür bin ich dankbar?	20 min
Unser nächstes Kapitel?	Eure gemeinsame Reise muss hier vielleicht nicht enden. Überlegt gemeinsam, ob und wie ihr euch wiedersehen möchtet, um den Austausch fortzusetzen oder einfach Zeit miteinander zu verbringen. Vielleicht gibt es Ideen für ein nächstes Treffen oder Projekte, die ihr zusammen weiterverfolgen wollt. Nutzt die Gelegenheit und macht konkrete Verabredungen, um in Verbindung zu bleiben!	10 min
Check-Out	Übernimmt die Moderation	5 min

Online-Methodenfilter:

Partizipation.at – Methoden: Eine umfangreiche Sammlung von Methoden zur Förderung von Beteiligung und Partizipation in verschiedenen Kontexten.

Verfügbar unter: <https://partizipation.at/methoden/>

Liberating Structures Matchmaker: Interaktives Tool zur Auswahl passender Prozesse und Methoden für spezifische Herausforderungen. Verfügbar unter:

<https://liberatingstructures.de/matchmaker/>

Standardwerke zu Prozessbegleitung und Facilitation:

Janoff, Sandra; Weisbord, Marvin: *Einfach mal nichts tun.* Ein inspirierendes Buch über die Kunst, Gruppenprozesse zu begleiten.

Vesper, Roswitha; Scholz, Holger: *Facilitation – Dialog- und Handlungsorientierte Organisationsentwicklung.* Umfassendes Handbuch für alle, die Gruppenprozesse begleiten und moderieren möchten.

Weimar, Jutta: *Mini-Handbuch Facilitation.* Kompakter Einstieg in die Grundlagen.

