Global Ecovillage Network Deutschland

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

Ökodörfer als Katalysatoren nachhaltiger ländlicher Entwicklung

Methoden der Projektentwicklung und Teamarbeit

Ziegenhagen, 9. – 11.03.2018

Gefördert durch:

Umwelt Bundesamt

In Zusammenarbeit mit:

SEED promoting entrepreneurship for sustainable development

Founding Partners

UN environment, UNDP, IUCN

Die vorgestellten Methoden basieren, wo vermerkt, auf dem SEED Catalyser Toolkit for Eco-Inclusive Enterprise Development und wurden dem Projekt als freundliche Unterstützung durch SEED zur Verfügung gestellt. www.seed.uno. Die Verantwortung für die Inhalte sowie teilweise deutschsprachige Übersetzung und inhaltliche Anpassung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Global Ecovillage Network Deutschland

CLIPS Methoden-Werkzeugkasten für die Entwicklung von dynamischen Nachhaltigkeitsplänen

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

Was ist ein dynamischer Nachhaltigkeitsplan?

ZIEL

- die vier Dimensionen der Nachhaltigkeit in einem Gesamtplan zu integrieren
- einen kontinuierlichen partizipativen Transformationsprozess mitzugestalten
- Strategien für Krisenzeiten zu entwickeln
- Aufbau von langfristigen befruchtenden persönlichen und institutionellen Kooperations-Beziehungen

Inhalte des dynamischen Nachhaltigkeit-Plans für Modellprojekte

Dynamischer Nachhaltigkeitsplan „Dorfname"

Stand: Datum

TEIL I - EINFÜHRUNG

I 1. Zukunftsfähiges Dorf und Nachhaltige Entwicklung

1.1 Ziel des Nachhaltigkeits-Plans
1.2 Dorfprofil & Ausgangssituation

I 2. Das Nachhaltigkeitsverständnis des Globalen Ökodorf-Netzwerkes (GEN)

2.1 Ansatz und Struktur des Nachhaltigkeits-Diagramms von GEN: die vier Dimensionen Soziales, Kultur, Ökologie, Ökonomie und partizipativer Umsetzungsprozess

I 3. Die Nachhaltigkeitsdimensionen in ihrem Bezug zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung

TEIL II – EVALUATION UND ZIELBESTIMMUNG

II 1. Ergebnis-Überblick der Dorf-Evaluation

1.1 Größte Herausforderungen
1.2 Existierende Maßnahmen
1.3 Weitere Ideen
1.4 Priorisierte Handlungsbedarfe und erste Projektideen
1.5 Reflexion über Ergebnisse

II 2. Leitziele von Teilaspekten der Nachhaltigkeits-dimensionen
(optional, nach und nach einzutragen sowie erarbeitet)

2.1 Leitziele Soziales
2.2 Leitziele Kultur
2.3 Leitziele Ökologie
2.4 Leitziele Ökonomie

TEIL III - PROJEKTE

III 1. Projekte-Überblick

III 2. Kurzvorstellung Projektideen
(optional, nach und nach einzutragen sowie erarbeitet)

2.1 Projektideen Soziales
2.2 Projektideen Kultur
2.3 Projektideen Ökologie
2.4 Projektideen Ökonomie

III 3. Modellprojekte nach Nachhaltigkeitsdimensionen
(optional, nach und nach einzutragen sowie erarbeitet)

3.1 Modellprojekte Soziales
3.2 Modellprojekte Kultur
3.3 Modellprojekte Ökologie
3.3.3 Bereich Ökologische Landwirtschaft, regionale Selbstversorgung, gesunder Boden*
Modellprojekt „Obstanbau"

a) Zielbestimmung, Nachhaltigkeitswirkung, Bezug aller Dimensionen zueinander, Evaluations-kriterien
b) Maßnahmen und Aktivitäten
c) Akteursanalyse
d) Zeitplan / Ressourcen & Finanzen
e) Prozesse der Projektentwicklung
f) Inspirationsquellen

3.4 Modellprojekte Ökonomie

Zu den Autor*innen und Projektteilnehmer*innen

*(Notiz: 3.3.3 wegen Zuordnung zu den Unterpunkten der Nachhaltigkeits-Dimensionen)

Die vier Dimensionen der Nachhaltigkeit & das integrierte partizipative Design

GEN-Kriterien für einen partizipativen Umsetzungsprozess

- Alle Beteiligten in **zukunftsfähigen Gestaltungs-prozesse** einbinden
- Eine **Stärken- und Schwächen Analyse** durchführen und Schwerpunkte feststellen
- Ein **angemessenes Maß** und Größenordnung für jede Lösung identifizieren
- **Traditionelles** Wissen und positive **Innovationen** wertschätzen
- **Von der Natur lernen** und ganzheitliches vernetztes Denken ausüben
- Netzwerke für **gegenseitige Unterstützung** bilden

CLIPS Werkzeugkasten für die Erstellung von dynamischen Nachhaltigkeitsplänen

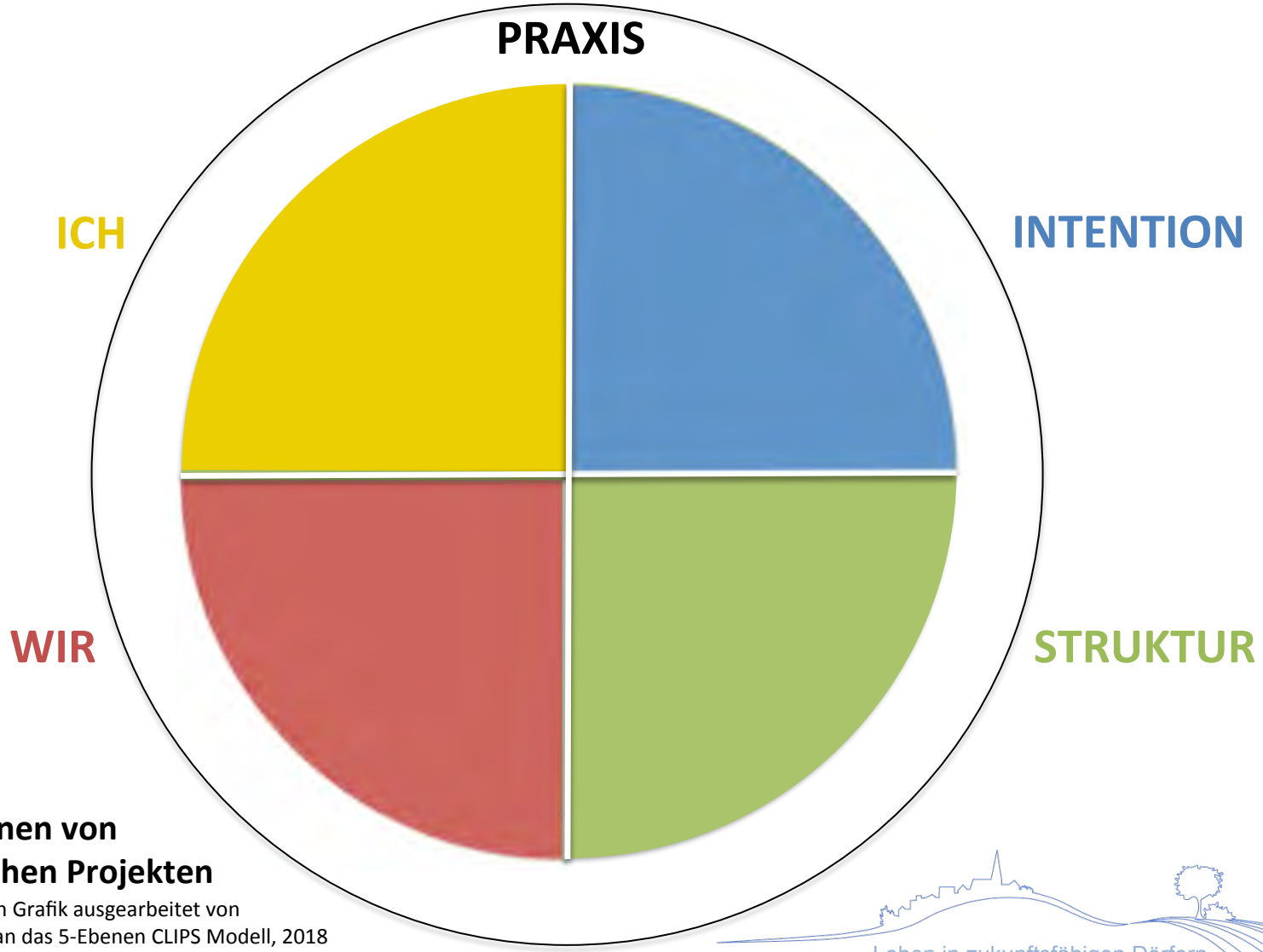
CLIPS ist ein Akronym für:
„Community Learning Incubator Program for Sustainability“.

Der englische Begriff „Incubator“ steht für einen moderierten Prozess, der eine Gruppe darin unterstützt, **Spannungen, Lösungen, Ressourcen und Methoden zu identifizieren** und die **richtigen Maßnahmen zur richtigen Zeit** zu ergreifen.

Siehe auch: http://clips.gen-europe.org/de/

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

Die fünf Projektebenen von CLIPS

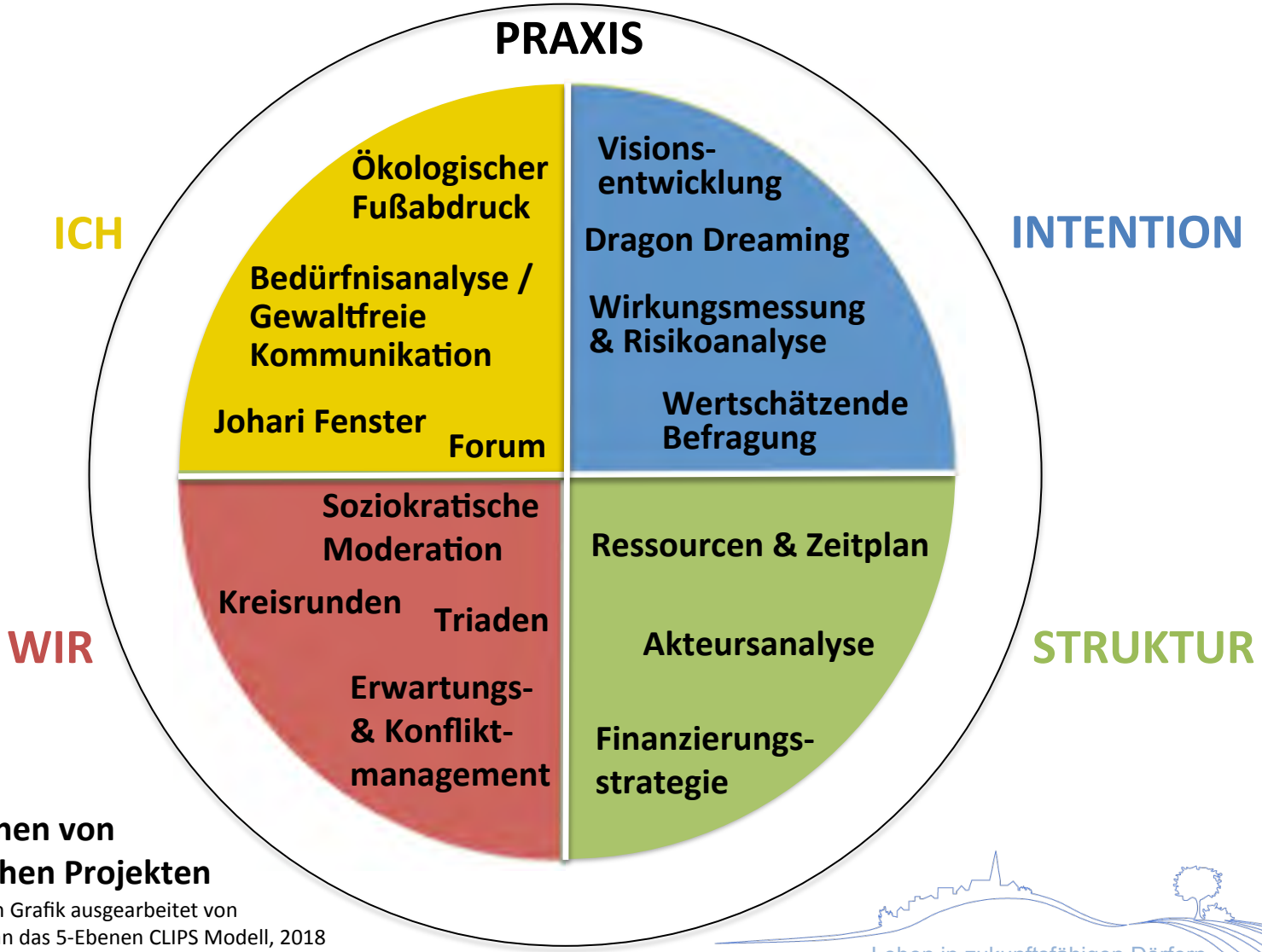


CLIPS: Fünf Ebenen von gemeinschaftlichen Projekten

Projektebenen-Methoden Grafik ausgearbeitet von
S. Veciana in Anlehnung an das 5-Ebenen CLIPS Modell, 2018

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

CLIPS-Projektebenen: Auswahl von Projektentwicklungs- und Teambildenden Methoden



CLIPS: Fünf Ebenen von gemeinschaftlichen Projekten

Projektebenen-Methoden Grafik ausgearbeitet von S. Veciana in Anlehnung an das 5-Ebenen CLIPS Modell, 2018

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

Schlüsselpunkte: Individuum | ICH

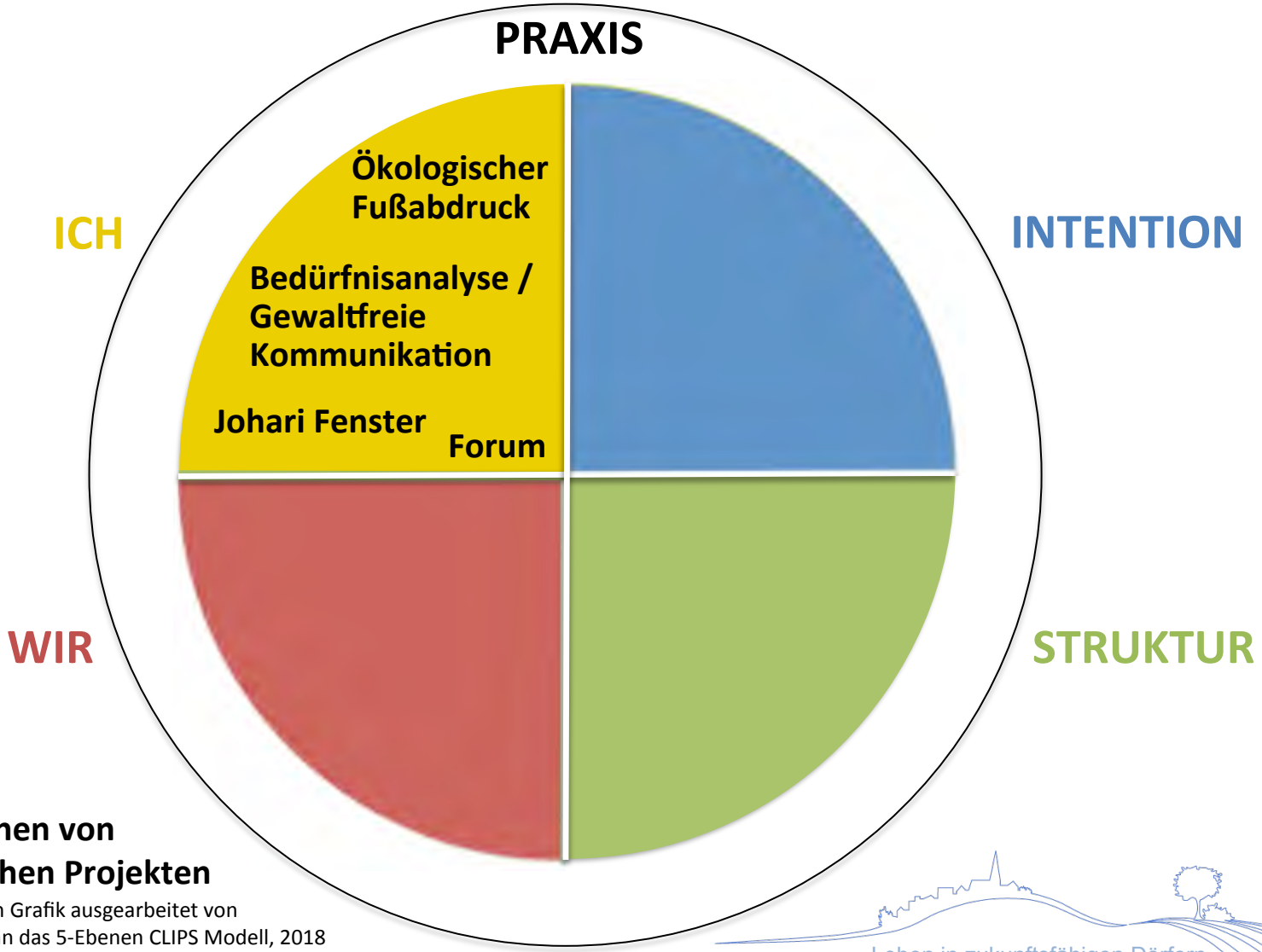
- Ein **selbstverantwortlicher Umgang der Einzelnen mit Emotionen, Glauben, Verhalten und Gewohnheiten** ist eine wichtiger Schritt zur erfolgreichen Gemeinschaftsgründung

- Das **Leben als Lernaufgabe** zu sehen gibt Menschen und Gruppen die Kraft Herausforderungen zu meistern und dadurch das persönliche wie auch das gemeinschaftliche Wachstum zu fördern.

- Ein gemeinsamer Rahmen zur **Unterstützung des persönlichen Wachstums kann aus potentiellen Konflikten Chancen für Verbundenheit** machen. Außerdem bringt es die Gruppe meist schon näher an ihr gemeinsames Ziel.

- **Transparente und offene Kommunikation über Intentionen und Vereinbarung** schafft Synergieeffekte, bei denen sich gemeinsame und persönliche Ziele gegenseitig stärken können.

Projektentwicklungs- und Teambildende Methoden der ICH-Ebene



CLIPS: Fünf Ebenen von gemeinschaftlichen Projekten

Projektebenen-Methoden Grafik ausgearbeitet von
S. Veciana in Anlehnung an das 5-Ebenen CLIPS Modell, 2018

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

ICH-Ebene: Ökologischer Fußabdruck

Berechnungsmethode und weltweite Situation

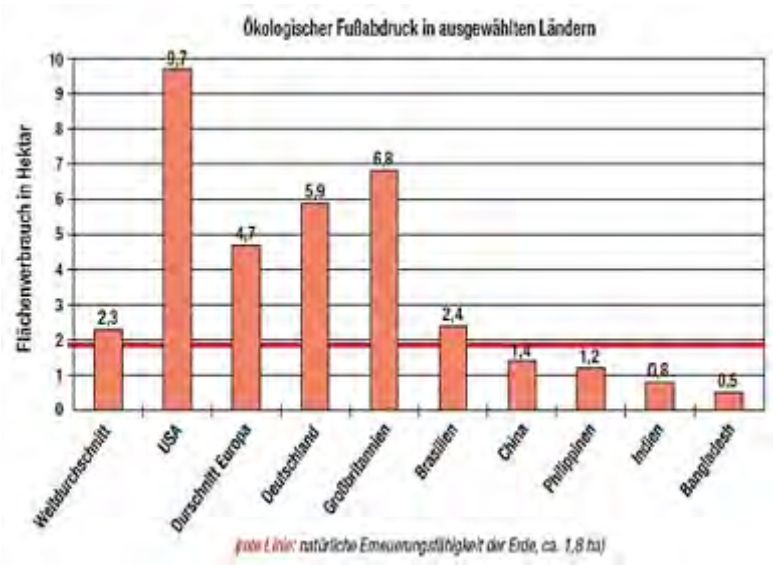
- Der Ökologische Fußabdruck, gibt den **Ressourcenverbrauch** eines Menschen, einer Region, eines Landes oder der gesamten Weltbevölkerung an. Die Methode orientiert sich an den vorhandenen Technologien und an aktuellen Verfahren der Rohstoffgewinnung. Gemessen wird der Fußabdruck in Global Hectar.

- **Seit Anfang der siebziger Jahre werden weltweit pro Jahr mehr Ressourcen verbraucht als sich in einem Jahr wieder neu bilden können**. Das kann einige Zeit gut gehen, doch wird dadurch die Puffer- und Regenerationsfähigkeit der natürlichen Systeme überbeansprucht. Werden beispielsweise zu viele Fische aus dem Meer gefangen, drohen die Bestände zu klein zu werden, um sich wieder erholen zu können.

- Der ökologische Fußabdruck eines Landes ergibt sich zu einem großen Teil aus dem ökologischen Fußabdruck der Einzelpersonen. Über einen Fußabdruck-Fragebogen kann man herausfinden, wie groß der persönliche Energie- und Ressourcenverbrauch ist. Der Fragebogen kann **das Verantwortungsbewusstsein stärken** und es fördert **das Bewusstsein für die Potentiale, das eigene Verhalten und die Gewohnheiten zu überdenken und zu verändern.**

ICH-Ebene: Ökologischer Fußabdruck

Ökologischer Fußabdruck in Deutschland und im weltweiten Vergleich



Quelle: http://www.vernetzte-er.de/dev/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=61

Quelle: http://www.fussabdruck.de/oekologischer-fussabdruck/ueber-den-oekologischen-fussabdruck/

- **In Deutschland beträgt der Ökol. Fußabdruck derzeit 5,9 ha/Person**. Die natürliche Erneuerungsfähigkeit der Erde beträgt 1,8 ha/Person.
- Über einen Fragebogen kann man herausfinden, wie groß der persönliche Fußabdruck ist. Diese Tests gibt es online und auch in Papierform.

ICH-Ebene: Ökologischer Fußabdruck

Auszug aus Test „Ökologischer Fußabdruck“

Bereich Ernährung

Wie oft isst du tierische Produkte (Milch, Eier, Käse, Butter etc.)?

- mehrmals am Tag	15
- einmal am Tag	12
- jeden zweiten Tag	6
- ein- bis zweimal pro Woche	3
- seltener	2
- nie	0

Bereich Mobilität

Wie viele Stunden bist du im letzten Jahr geflogen?

- über 50 Std.	70
- 20–50 Std.	60
- 10–20 Std.	50
- 5–10 Std.	40
- 3 –5 Std.	30
- 1–3 Std.	20
- Ich bin gar nicht geflogen.	0

Bereich Unterkunft

Welche Heizenergie beziehst du in deinem Haushalt?

- Elektroheizung, Nachtspeicherofen (bei Nutzung konventionellen Stroms)	30
- Öl	20
- Gas oder Fernwärme	15
- Wärmepumpe	5
- Kohleofen	25
- Holz- bzw. Pelletheizung	5

Bereich Konsum

Wie viel Geld gibst du für Konsumgüter aus (= alles außer Geld für Wohnung, Essen, Kleidung)

- über 200 Euro im Monat	60
- 100 – 200 Euro im Monat	50
- 50 – 100 Euro im Monat	30
- 25 – 50 Euro im Monat	15
- unter 25 Euro im Monat	0

Quelle: https://www.endlich-wachstum.de/wp-content/uploads/2015/09/Kapitel-2_Grosser-Fuss-auf-kleiner-Erde_Rechner.pdf

ICH-Ebene: Bedürfnisanalyse

Gewaltfreie Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation ist die Haltung für eine **empathische Kommunikation**. Es wird über alles gesprochen, was von Bedeutung ist, ohne Schuldzuweisungen, Demütigungen, Beschämung, Zwang und Drohungen. Im Vordergrund der gewaltfreien Kommunikation steht die **Verbindung zu anderen Menschen, mit dem Ziel: Eine Lösung zu finden, mit der beide Seiten zufrieden sind.**

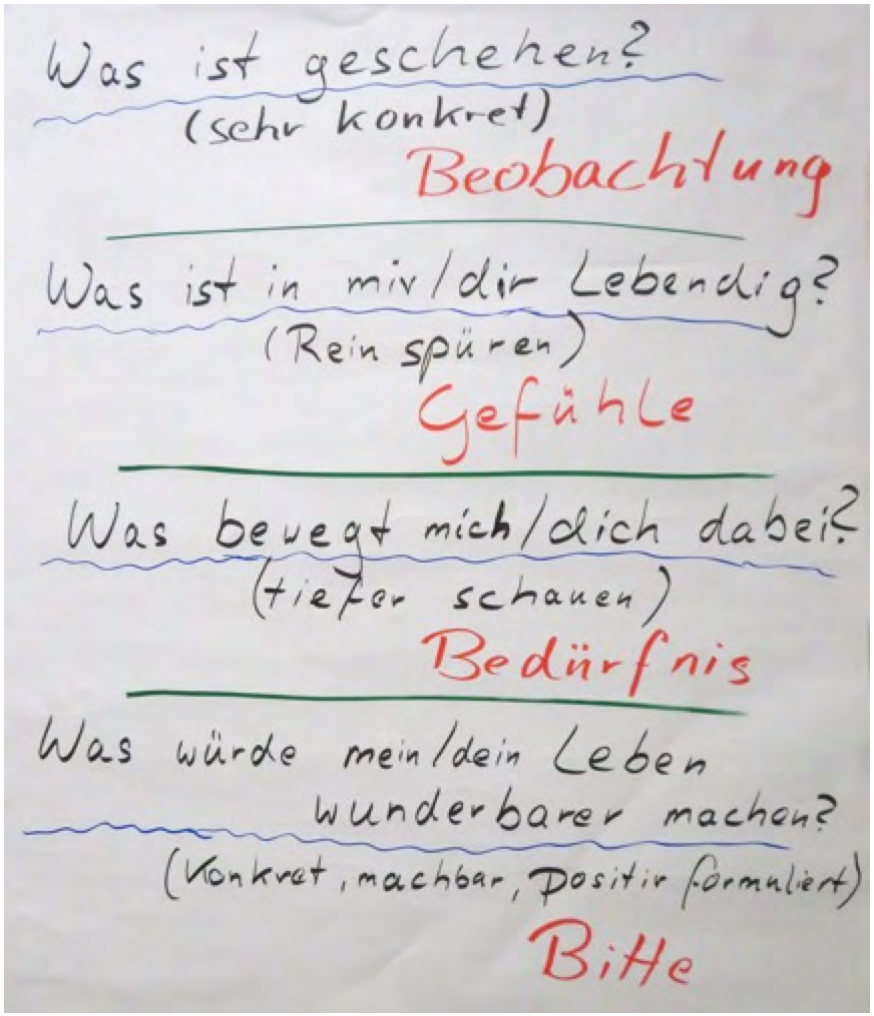
Die GfK ermöglicht durch eine bestimmte Art und Weise der Kommunikation, das **mitzuteilen, was einem persönlich wichtig ist** und für andere leicht und mit Empathie verständlich zu machen. Man kann diese Methode auch nutzen, **um zu verstehen, was anderen wichtig ist und um gemeinsame Bedürfnisse aufzudecken**, die hinter gegensätzlichen Strategien in einer Konfliktsituation stehen.

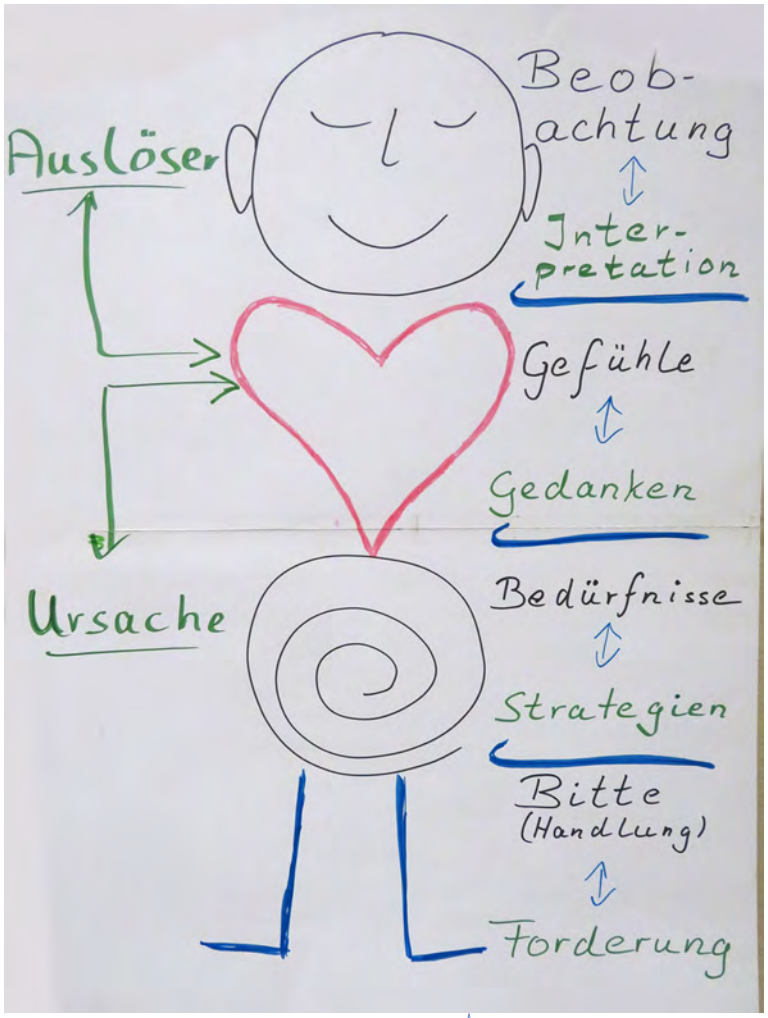
ICH-Ebene: Bedürfnisanalyse

Ablauf in vier Schritten

1. **Darlegen der Beobachtungen**, über die man gerne sprechen würde: Ohne Bewertung oder Interpretation wird beschrieben, was gerade passiert ist.
2. **Darlegen der Gefühle**, welche die Beobachtung in einem auslöst: In einem zweiten Schritt erklären die Teilnehmer*innen ihre Gefühle, während sie die Handlung in Schritt 1 beobachten: sind sie verletzt, verängstigt, erfreut, amüsiert, irritiert etc.?
3. **Darlegen der Bedürfnisse**, die für die Gefühle verantwortlich sind: Die Teilnehmer*innen äußern, welche ihrer Bedürfnisse in Beziehung zu ihren Gefühlen stehen, die sie identifiziert haben.
4. **Bitte um eine konkrete Handlung**, um die identifizierten Bedürfnisse zu befriedigen: Im vierten Schritt geht es darum, klar zu sagen, was die Teilnehmer*innen jetzt im Moment benötigen, um ihr Leben zu verbessern. Sie sagen aber nicht, was sie nicht wollen.

ICH-Ebene: Bedürfnisanalyse





Leben in zukunftsfähigen Dörfern

ICH-Ebene: Bedürfnisanalyse

Beispiel-Agenda für Workshop-Methode:

19:30 Begrüßung

19:40 Einführung in Gewaltfreie Kommunikation

20:00 Ablauf in Kleingruppen in vier Schritten:
Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte
(z.B. eigene Bedürfnisse im Zusammenhang zu einem möglichen Modell-Projekt)

21:00 Erfahrungsaustausch

21:40 Abschluss

ICH-Ebene: FORUM

FORUM ist eine gestaltete Kommunikationsform für Gruppen, die etwas gemeinsam vorhaben. Es unterstützt die Vertrauensbildung und Transparenz in Gruppen.

Setting:

- Die Einzelnen, die sich zum Forum treffen, sitzen im **Kreis**.
- **Eine Person/Darsteller*in** geht in die Mitte und bringt ein sie bewegendes Thema zum Ausdruck, wichtig dabei ist die Bereitschaft zur Selbsterkenntnis
- **Die Forumsleitung** führt und unterstützt den Prozess der Selbsterfahrung
- **Das Feedback/ die Spiegel** aus dem Kreis der Teilnehmer*innen, die ausdrücken, was sie wahrgenommen haben

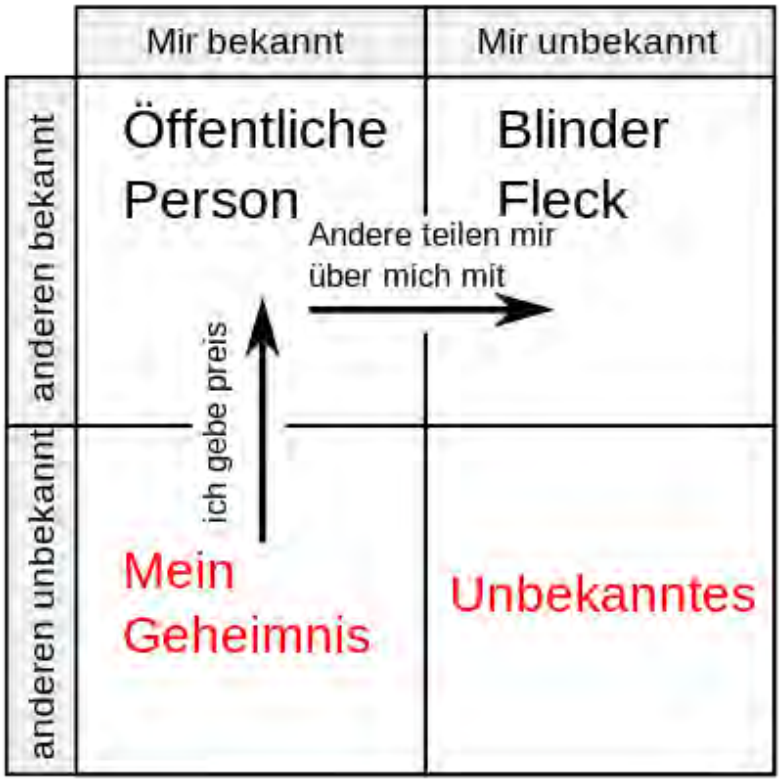
Ziele:

- Sichtbarmachung mehr als Lösungsfindung: mit den eigenen Gefühlen und Gedanken „in die Mitte gehen“
- mehr Bewusstheit und Mut zur persönlichen Entwicklung anzuregen
- eigene Werte / Handlungsweisen zu entdecken und zu reflektieren
- Lebendigkeit, Perspektivenwechsel zu erzeugen
- wahrheitsgemäßes, solidarisches und freies miteinander Leben zu ermöglichen
- Kultur der Gewaltlosigkeit zu fördern

Mehr unter: http://www.zegg-forum.org/de/

ICH-Ebene: Johari Fenster

Das **Johari-Fenster** wurde nach den Vornamen seiner beiden Erfinder, den Sozialpsycologen Joseph Luft und Harry Ingham, benannt. Es ist ein Modell durch das **Selbst und Fremd-Wahrnehmung** abgeglichen werden können.



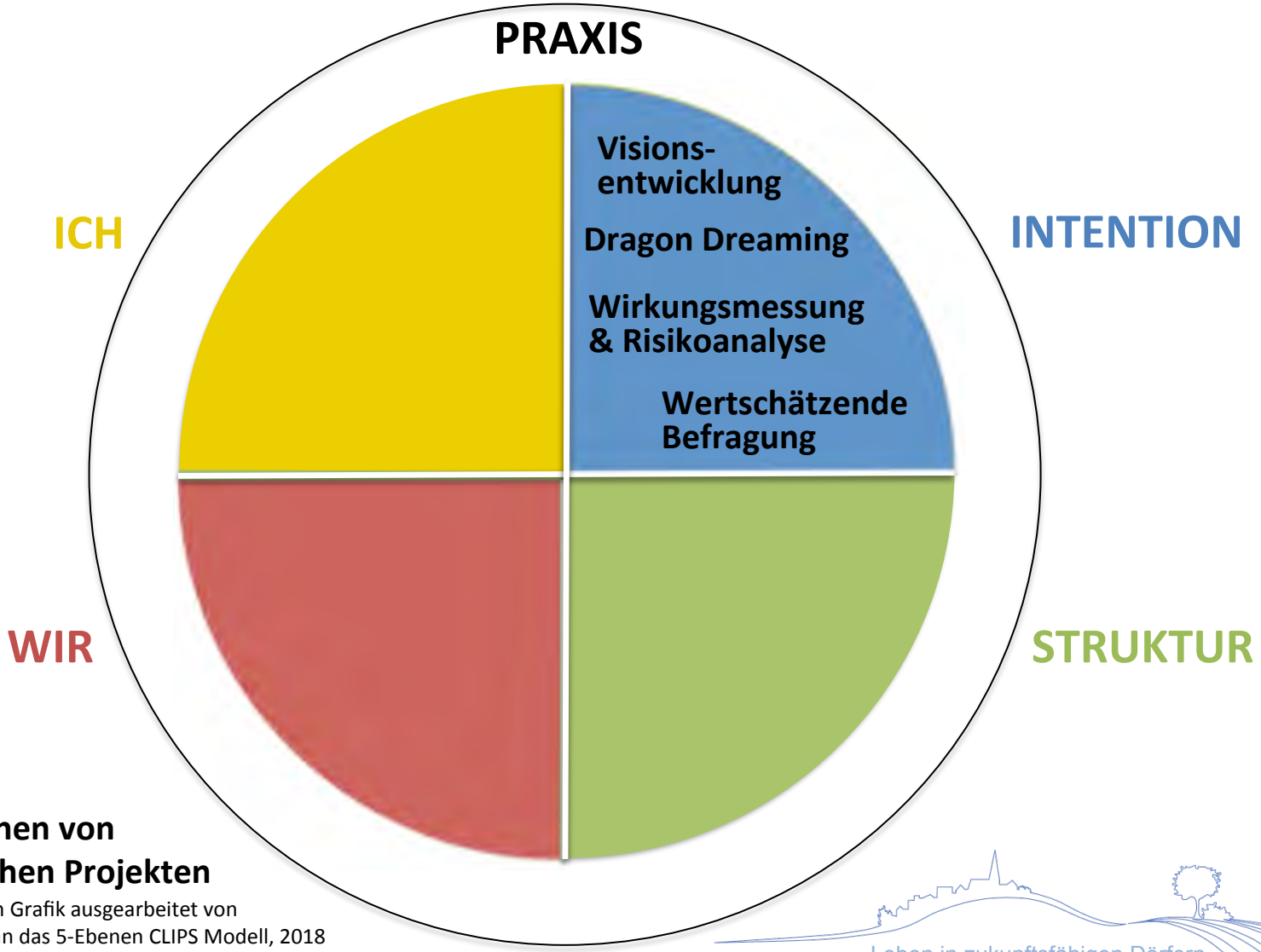
Ziel:
Die Teilnehmer*innen erfahren, mehr über eigene Verhaltens-weisen und dessen Hinter-gründe in Beziehungen und Gruppen durch das Einholen von Feedback und das sich Öffnen gegenüber anderen .

Luft, J. (1971): Einführung in die Gruppendynamik. Stuttgart: Klett Verlag.

Schlüsselpunkte: INTENTION

- Die Intention eines Gemeinschaftsprojektes gibt die **Ausrichtung** vor und gibt den **Impuls, aktiv zu werden**.
- Die Intention eines Projektes beeinflusst auch die **Positionierung** eines Projektes in der Gesellschaft.
- Die **Vision** beschreibt, was für eine Welt wir der nächsten Generation hinterlassen wollen, die **Mission** definiert den Beitrag, den das Projekt dazu leisten will. Konkrete **Planungsschritte** beschreiben, wie dieser Beitrag geleistet werden soll.
- Alle Gruppenprojekte brauchen **Werkzeuge**, Feedback zu integrieren und sich an veränderte Situationen anzupassen.

Projektentwicklungs- und Teambildende Methoden der INTENTION-Ebene

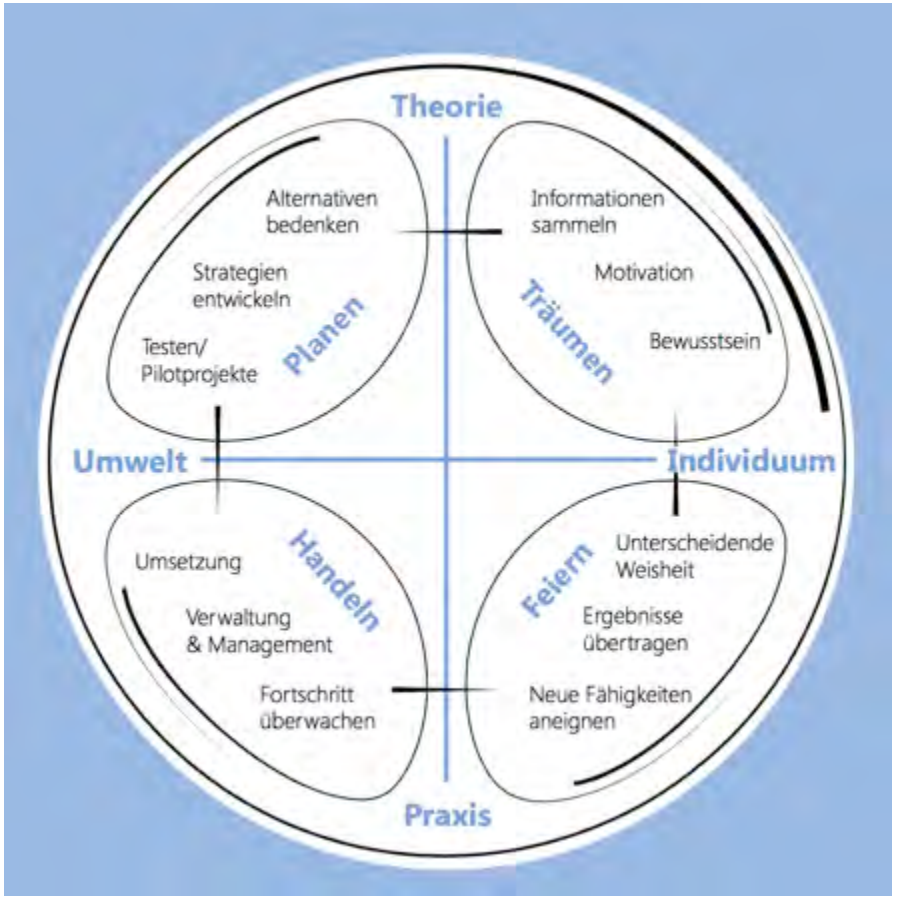


CLIPS: Fünf Ebenen von gemeinschaftlichen Projekten

Projektebenen-Methoden Grafik ausgearbeitet von
S. Veciana in Anlehnung an das 5-Ebenen CLIPS Modell, 2018

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

INTENTION-Ebene: DRAGON DREAMING



Ziel:

Dragon Dreaming bietet Methoden, um kreative, gemeinschaftliche und nachhaltige Projekte zu verwirklichen.

Die Philosophie von Dragon Dreaming stützt sich auf die indigene Weisheit der Aborigines aus Westaustralien und beruht auf drei gleich wichtigen Anliegen: **Dienst an der Erde, Aufbau von Gemeinschaft und persönliches Wachstum**.

Bild 1: Das Projektrad, Dragon Dreaming, e-Book, S.11

Mehr unter: http://www.dragondreaming.org/wp-content/uploads/DragonDreaming_eBook_german_V02.09.pdf

INTENTION-Ebene: gemeinsame Visionsentwicklung

Generative Frage (Beispiel)

Was haben wir heute in zwei Jahren erreicht, so dass ich meine Zeit nicht besser hätte einsetzen können, als mich für dieses Projekt zu engagieren?

Traumkreis zur Visionsentwicklung (Dragon Dreaming)

- Vorgestellter Rückblick
- Jede*r macht eine Aussage im Kreis
- Dokumentation, ggf. Nachfragen
- Strategie: „UND“ statt „ODER, ABER, usw.“
- 100% keine Kompromisse

Verlesen der Visionen/Träume

INTENTION-Ebene: gemeinsame Visionsentwicklung

Beispiel-Agenda für Workshop-Methode:

19:00 Begrüßung

19:05 Einführung, ggf. Intro Dragon Dreaming Project Design

19:20 Visionskreise (Gruppen bis 8 Pers. + Gruppenbegleitung)

19:55 Verlesen der Visionen/Träume

20:00 Sammlung & Gruppierung konkreter erster Aktivitäten

20:15 Bildung von Arbeitsgruppen

20:45 Präsentation der Gruppen & nächste Schritte
(ggf: „Konsent"-Abstimmung von Vorschlägen aus den Gruppen, Benennung von Verantwortlichen, benötigt mehr Zeit)

21:00 Abschluss

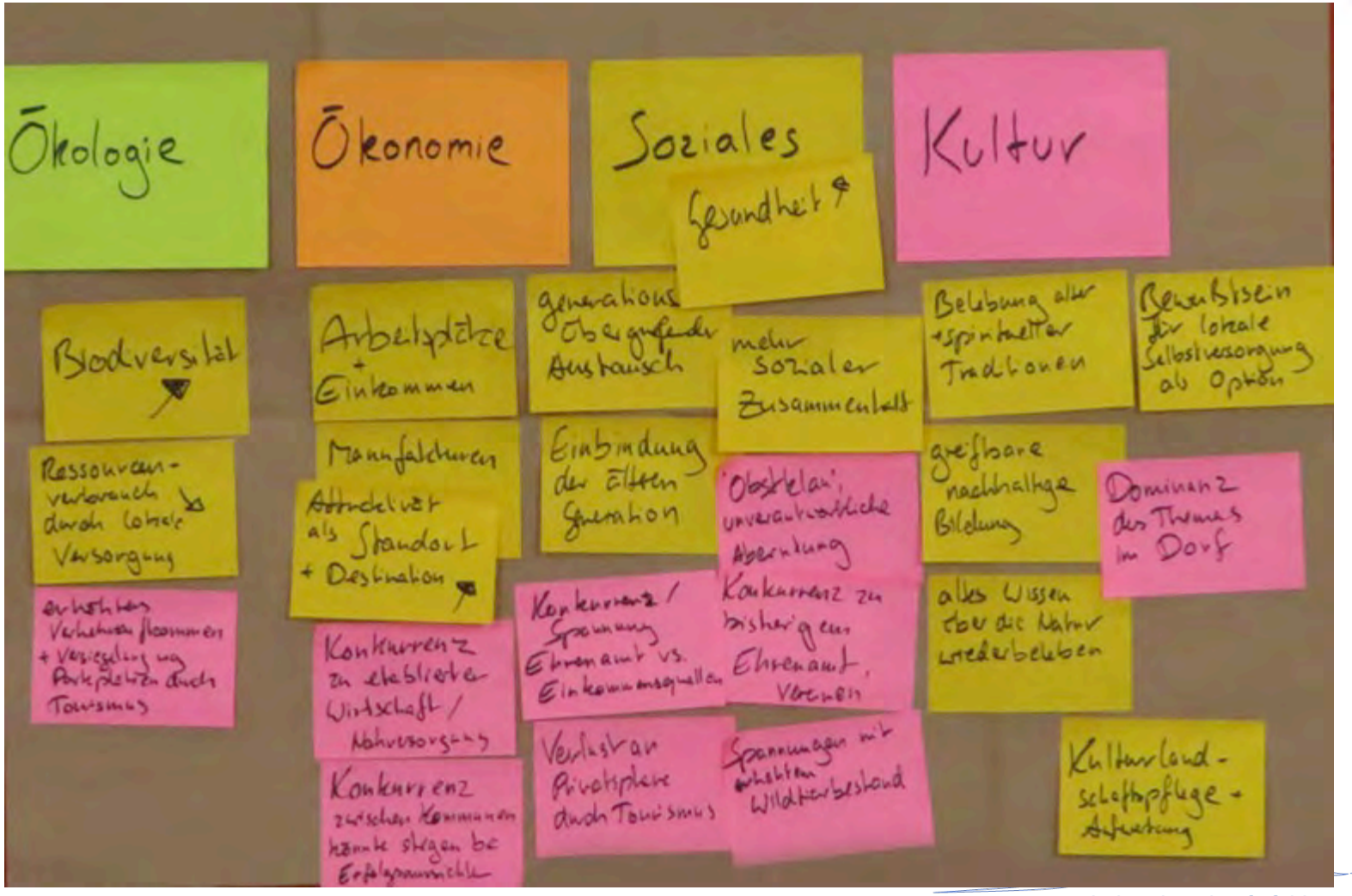
INTENTION-Ebene: Wirkungsmessung

Analyse der Wirkungsfelder des Modellprojekts und dessen mögliche unbeabsichtigte **Negativ-Wirkungen auf Nachhaltigkeitsziele**

Soziale Nachhaltigkeit	Kulturelle Nachhaltigkeit	Ökologische Nachhaltigkeit	Ökonomische Nachhaltigkeit

INTENTION-Ebene: Wirkungsmessung

Analyse der Wirkungsfelder am Beispiel „Obstanbau“:



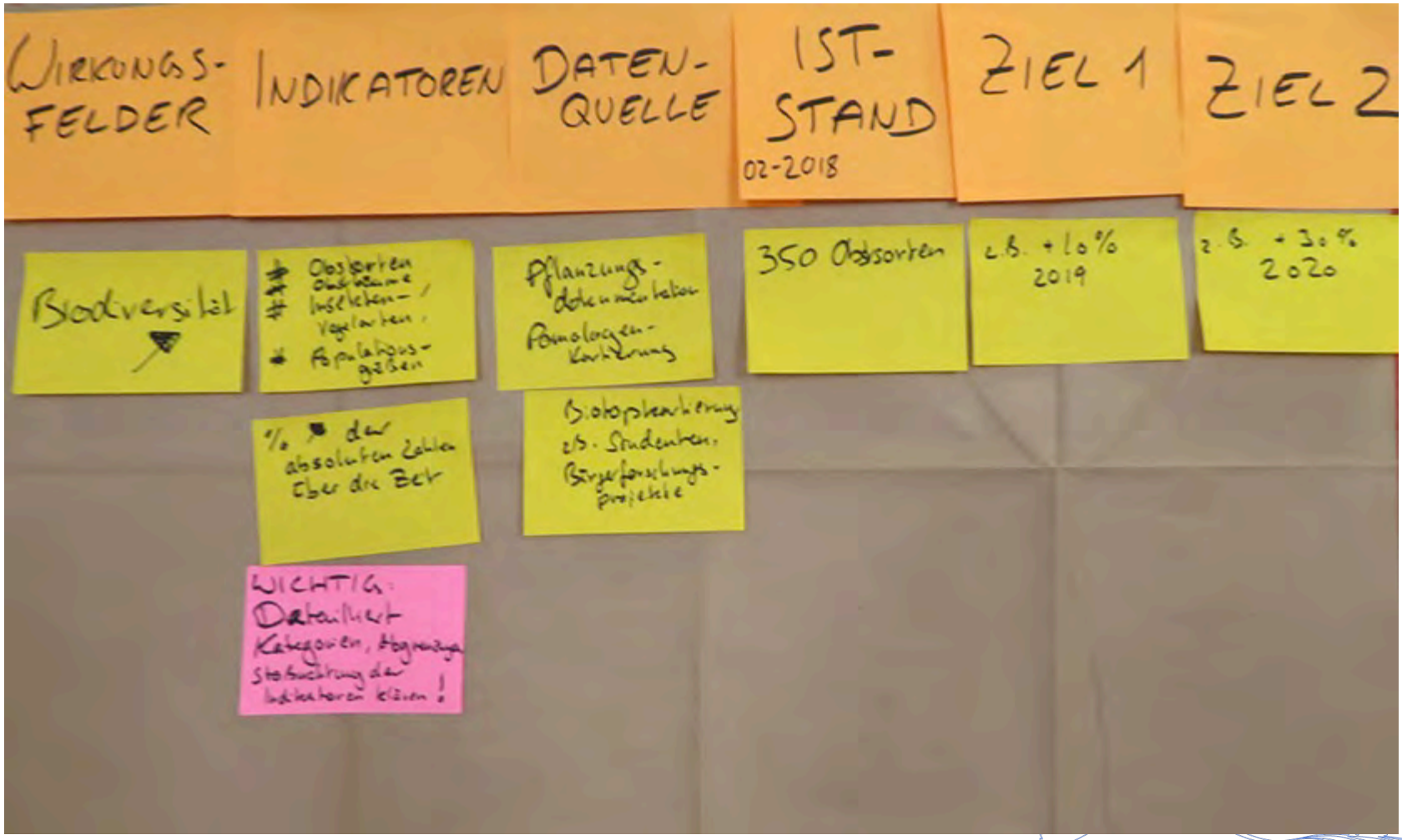
INTENTION-Ebene: Wirkungsmessung

Wirkungsmonitoring:

Wirkungs-Feld	Indikator	Daten-Quelle	Ist-Stand	Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3

INTENTION-Ebene: Wirkungsmessung Nachhaltigkeitsziele

Wirkungsmonitoring am Beispiel „Obstanbau“:



INTENTION-Ebene: Wirkungsmessung

Analyse der Wirkungskette in vier Schritten:

Input: Was wurde in das Projekt investiert?
Identifikation von Input: z.B. Material, Geld, Zeit, Fähigkeiten, Vertrauen, usw.

Output: Was wurde generiert?
Identifikation der zählbaren Ergebnisse, dazu gehören u.a. Produkte, aufgebaute Kapazitäten, angewandtes Wissen, strukturelle Veränderungen (Wiek et al., 2015), die auf verschiedene Arten miteinander verbunden sein. Zum Beispiel ermöglichen es die Fähigkeiten der Teilnehmer*innen, umsetzbares Wissen zu generieren.

Prozess: Wie wurde es erreicht?
Analyse der Folge von Handlungen, die in Nachhaltigkeitsprojekten durchgeführt wurden. Prozessmerkmale sind strukturierte Handlungsabläufe, die Methodik, Formen der Kollaboration, Reflexivität und Lernen sowie Transparenz (Forrest / Wiek, 2014).

Outcome: Was wurde erreicht?
Identifikation der erwünschten/erzielten Ergebnisse in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit, inwieweit generierte Veränderungen den Fortschritt in Richtung Nachhaltigkeit unterstützen, wie z.B. Existenzsicherung und Chancen, Intra- und Generationengerechtigkeit, Ressourcenerhaltung und -effizienz, usw. (Gibson, 2006).

Quelle: Luederitz, C., et al. (2016): *Learning through evaluation – A tentative evaluative scheme for sustainability transition experiments*, Journal of Cleaner Production, http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.005

INTENTION-Ebene: Evaluationskriterien für die Wirkungsmessung während des Projektverlaufs und nach Projektende

Evaluationskriterien am Beispiel des Projekts „Obstanbau“

1) Wurde/n Ziel bzw. Zwischenziele des Projektes erreicht?
a) Zwischenschritte
b) Wenn das Ziel nicht zu 100% erreicht wurde: was wurde erreicht und was fehlt noch?

2) Was wurde konkret erreicht?
a) z.B. auf einer Fläche von x ha sind eine Anzahl von y Obstbäume angepflanzt worden
b) Grad der Selbstversorgung mit Obst im Dorf
c) Einnahmen aus Veredlung und Vermarktung

3) Sind Veränderungen der Institutionen und sozialen Zusammenhänge erkennbar?
a) hat sich z.B. eine Gruppe herausgebildet, die sich um das Anpflanzen und Pflegen von Obstbäumen in Zukunft kümmert?
b) war die Gemeindeverwaltung beteiligt und wird sie sich in Zukunft an dem Projekt beteiligen?

4) Hat das Projekt zum Aufbau von Fähigkeiten, Kompetenzen und Gestaltungskraft beigetragen?
a) welche Kenntnisse bezüglich des Anpflanzens von Obstbäumen wurden erlangt?
b) wie viele Menschen haben die Fähigkeiten erlangt, Obstbäume fachgerecht zu pflegen?

5) Hat das Projekt zur Ausbildung von Verantwortlichkeit beigetragen?
a) fühlen sich die Bürger*innen für die zukünftige Pflege der Obstbäume verantwortlich?
b) ist bei ihnen ein Verantwortungsgefühl entstanden für die eigene Obstversorgung?

INTENTION-Ebene: Wirkungsmessung

Beispiel-Agenda für Workshop-Methode:

19:00 Begrüßung

19:05 Einführung Wirkungsmessung

19:20 Analyse Wirkungsfelder des Modellprojekts in den vier Dimensionen der Nachhaltigkeit

19:50 Sammlung & Gruppierung möglicher unbeabsichtigter Negativ-Wirkungen auf Nachhaltigkeitsziele

20:20 Einführung Wirkungsmonitoring und Anwendung auf Modellprojekt in Kleingruppen

20:40 Einführung und Reflexion der Projekt-Wirkungskette (Input, Output, Prozess, Outcome)

21:00 Abschluss

INTENTION-Ebene: Wertschätzende Befragung

Appreciative Inquiry (David Coperrider/Suresh Srivastra) ist ein werteorientierter Ansatz aus der Team- und Organisationsentwicklung, der eine wertschätzende und affirmative Grundhaltung in Teams, Organisationen oder Gemeinwesen fördert.

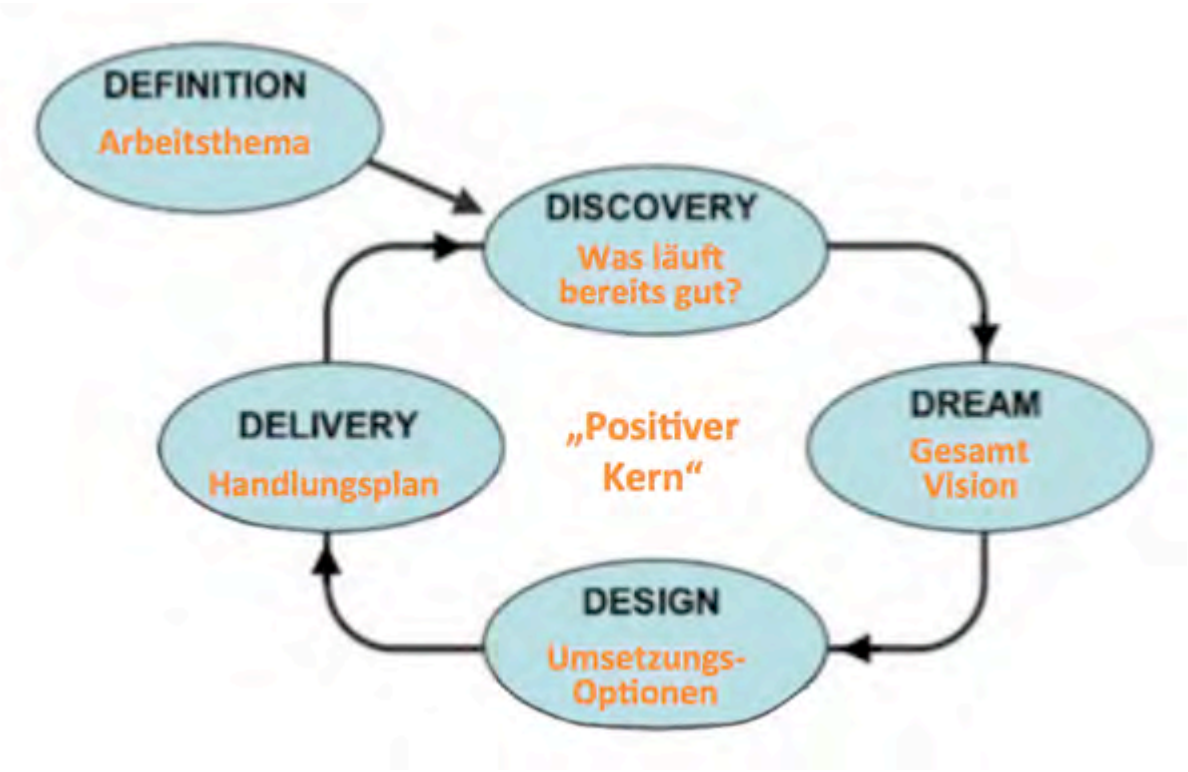


Abb.: https://coachingleaders.co.uk/what-is-appreciative-inquiry/

Bonsen, Matthias zur & Maleh, Carole (2001), Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Ziele:

- Visionen für die Zukunft aufgrund bestehender positiver Erfahrungen zu entwickeln
- eine positive Grund-haltung zu erzeugen und aufrechtzuerhalten
- Veränderungsprozesse in Gang zu setzen
- Fähigkeiten, Verhaltens-weisen oder Leistungen einer Organisation weiterzuentwickeln

Schlüsselpunkte: STRUKTUR

- Das breite Feld „Struktur“ bezieht sich auf die **praktische Ebene, wie die Gruppe organisiert ist:** Projektorganisation, Entscheidungsfindung, Informationsfluss, Eigentumsfragen, rechtliche und wirtschaftliche Organisation.

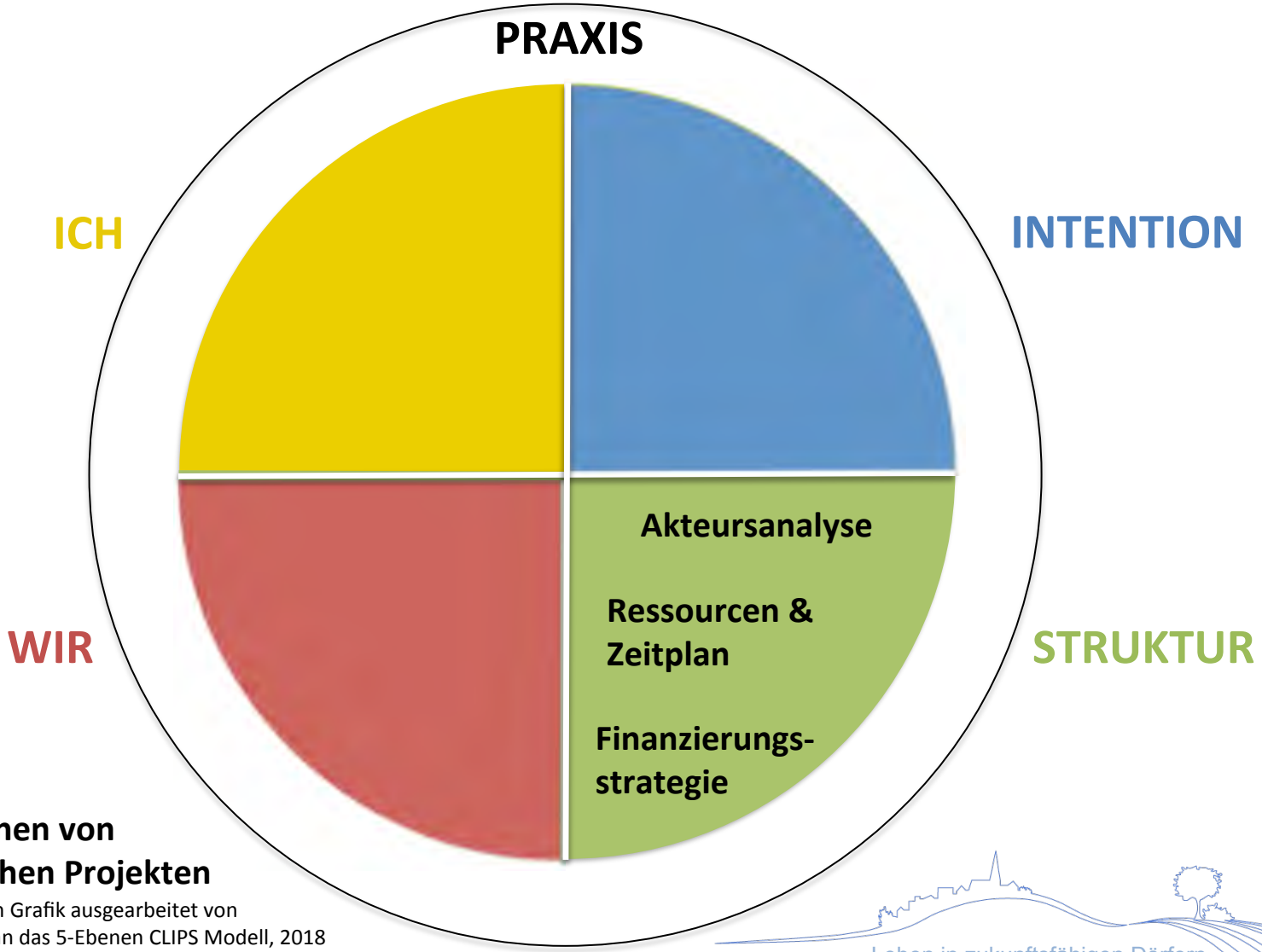
- Es dreht sich auch um **interpersonelle Aspekte, die mit Rang und Führungsrolle** einhergehen, die starke Antriebskräfte für eine Gruppe sind, aber auch potentielle Quelle von Konflikt und Frontenbildung.

- Die Herausforderung ist es, Strukturen zu schaffen, die **solide und kohärent** genug sind, um die Intention der Gruppe zu unterstützen, ohne zu unterdrücken oder die Vision in einer rigiden Weise zu zementieren.

- Bewusstes Achten auf Struktur bewahrt die Gruppe vor **rechtlichen Problemen**, die bei Nichtbeachtung auftreten können.

- Wesentlich für die Struktur ist ein **Entscheidungs-Modell**, das alle Gruppenmitglieder stärkt und Macht auf eine balancierte Art und Weise verteilt (siehe auch WIR-Ebene, Soziokratische Moderation bei Konsent-Entscheidungen).

Projektentwicklungs- und Teambildende Methoden auf der STRUKTUR-Ebene



CLIPS: Fünf Ebenen von gemeinschaftlichen Projekten

Projektebenen-Methoden Grafik ausgearbeitet von S. Veciana in Anlehnung an das 5-Ebenen CLIPS Modell, 2018

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

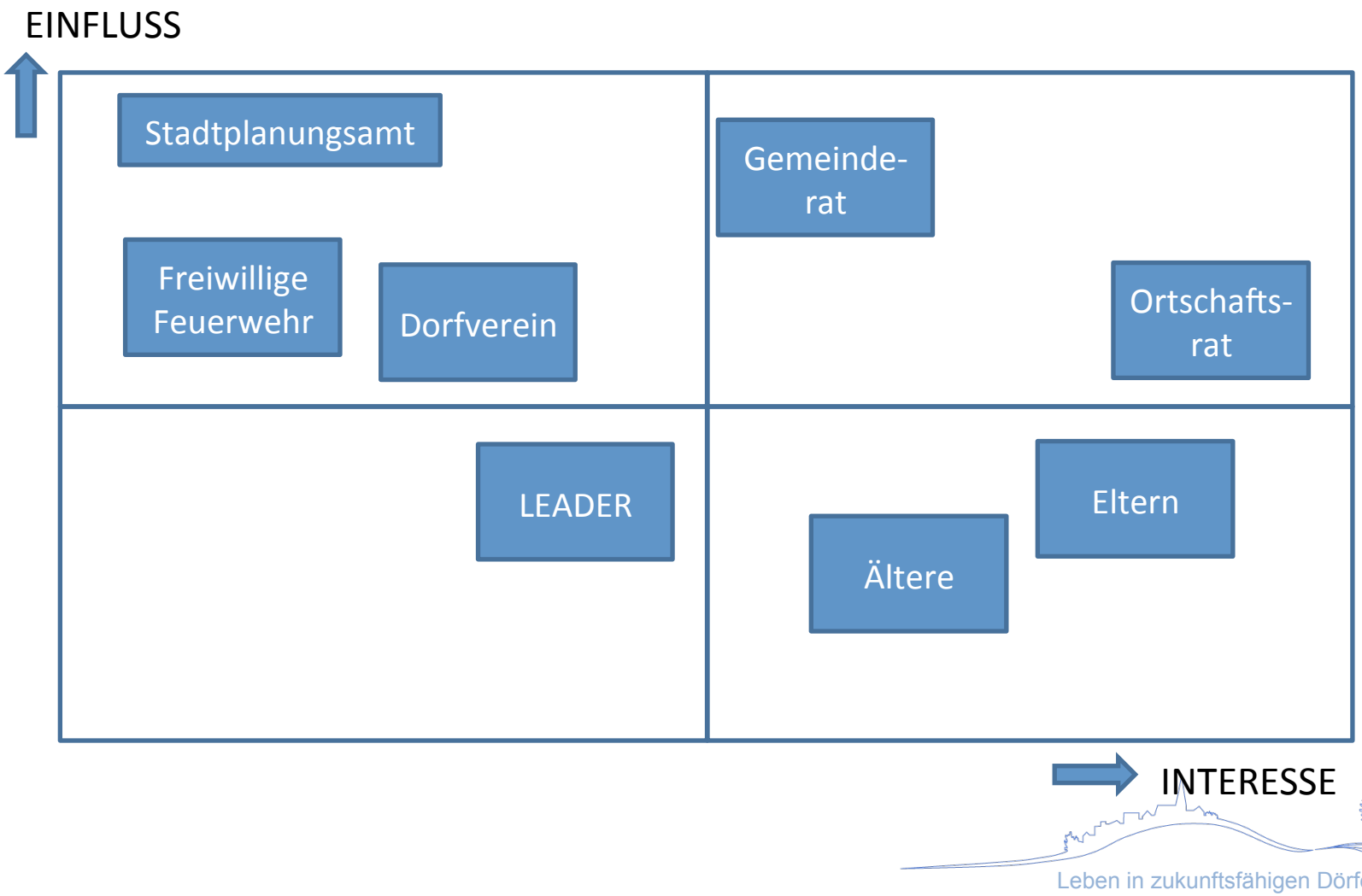
STRUKTUR-Ebene: Akteursanalyse /Partnerschaftsentwicklung

VISUALISIERUNG DER AKTEURE

Nutzer*Innen Ältere Eltern	**Dorfgemeinschaft** Dorfverein Freiwillige Feuerwehr
Stadtplanungsamt Ortschafts-rat Gemeinderat **Behörden & Politik**	LEADER **Entwicklungsprogramme**

STRUKTUR-Ebene: Akteursanalyse /Partnerschaftsentwicklung

RELEVANZANALYSE



Leben in zukunftsfähigen Dörfern

Global Ecovillage Network Deutschland

STRUKTUR-Ebene: Akteurs-Aufstellung nach Einfluss und Interessen

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

STRUKTUR-Ebene: Akteursanalyse /Partnerschaftsentwicklung

PARTNERSCHAFTSENTWICKLING I / II

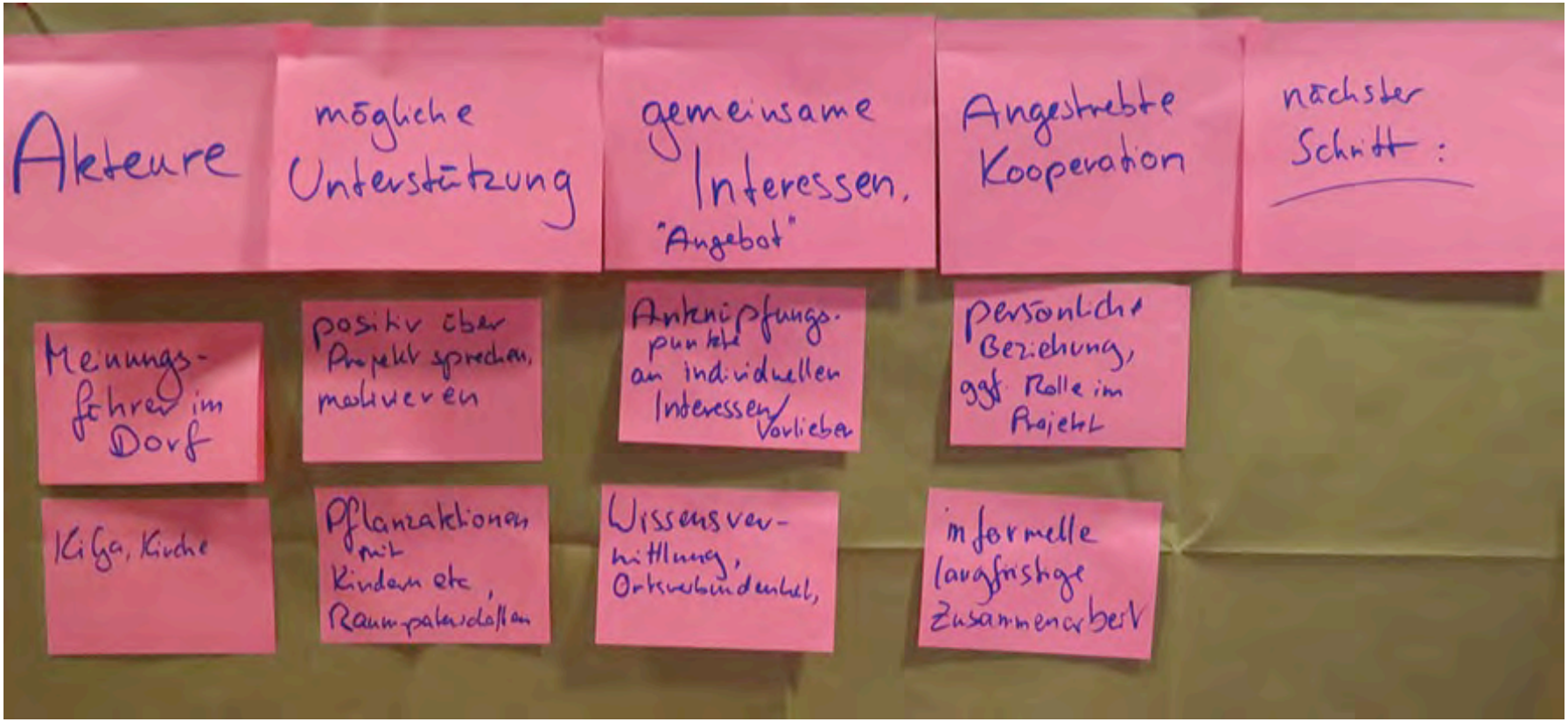
Akteure	Mögliche Projekt-Unterstützung	Gemeinsame Interessen	Angestrebte Kooperation/ Partnerschaft

PARTNERSCHAFTSENTWICKLING III / IV

Akteure	Nächster Schritt im Kontakt	Bis wann?	Wer?

STRUKTUR-Ebene: Akteursanalyse /Partnerschaftsentwicklung

PARTNERSCHAFTSENTWICKLING I / II



STRUKTUR-Ebene: Rollen & Aufgaben im Projektteam

PROJEKTTEAM

Projektteam-Rolle (Leitung, Finanzen, usw.)	Aufgaben	Benötigte Kompetenzen	Wer?

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

STRUKTUR-Ebene: Akteursanalyse /Partnerschaftsentwicklung

Beispiel-Agenda für Workshop-Methode:

19:00 Begrüßung

19:05 Einführung an Beispiel

19:20 Visualisierung Akteure & Relevanzanalyse

20:00 Identifikation Unterstützungspotential/Interessen:
Aufstellung der Akteure nach Einfluss und Interessen

20:30 Nächste Schritte zum Partnerschaftsaufbau

21:00 Rollen und Aufgaben im Projektteam

21:30 Abschluss

STRUKTUR-Ebene: Zeitplan mit Meilensteinen

Arbeits-schritte	Meilensteine (z.B. für Konzepterstellung, Umsetzung, Öffentlichkeitsarbeit)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3

STRUKTUR-Ebene: Zeitplan mit Meilensteinen
(am Beispiel Obstanbau“)

Zeitplan 2018-22 „Obstbaum“-Projekt (Stand: 09.03.2018)

		Projektplan – 2018-2023																			
		2018				2019				2020				2021				2022			
Arbeitsschritte		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
	Meilensteine																				
AS1	**Grundlagen**																				
AS1.1	**Konzepterstellung**																				
AS 1.1.1	Bestimmung aller vorhandenen Obstgehöze im Gemeindegebiet																				
AS 1.1.2	Erarbeitung / Aktualisierung eines Pflege-, Verarbeitungs- und Vermarktungs-Konzepts																				
AS 1.1.3	Investitions- und Finanzierungsplan aufstellen																				
AS 1.1.4	Fördermittel beantragen																				
AS 1.1.5	Absprachen und vertragliche Regelungen mit Beteiligten																				
AS2	**Umsetzung**																				
AS2.1	**Pflege und Regenerierung der Streuobstwiesen**																				
AS2.1.1	Anstellung eines festen Projektteams																				
AS2.1.1	Anschaffungen und Erneuerung von Werkzeug, Arbeitskleidung etc.																				
AS2.1.1	Fällungen am Waldrand / Anlegen von Benjes-hecken bzw. Schreddern																				
AS2.1.2	Baumpflege (Obstbaumschnitt, Schutzvor-kehrungen etc.)																				
AS2.1.3	Mahd / extensive Beweidung																				
AS2.1.4	Aufbau einer Obstbaumschule mit traditionellen, einheimischen Obstsorten																				
AS2.1.5	Neuanpflanzungen von Obstbäumen auf den Streuobstwiesen und entlang von Wegen und Straßen																				
AS2.1.6	Nisthilfen bauen und anbringen																				

STRUKTUR-Ebene: Zeitplan mit Meilensteinen
(am Beispiel Obstanbau“)

Zeitplan 2018-22 „Obstbaum“-Projekt (Stand: 09.03.2018)

		Projektplan – 2018-2023																			
		2018				2019				2020				2021				2022			
Arbeitsschritte		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
	Meilensteine																				
AS2.2	**Ernte, Verarbeitung und Vermarktung des Obstes**																				
AS2.2.1	Anstellung eines festen Projektteams																				
AS2.2.2	Anschaffungen und Erneuerung von Werkzeug, Arbeitskleidung etc.																				
AS2.2.3	Ausbau, Einrichtung und Betrieb einer Mosterei und Brennerei																				
AS2.2.5	Beginn des Verkaufs von Obst und Veredlungsprodukten im Rahmen einer solidarischen Landwirtschaft																				
AS2.2.4	Veranstaltung monatlicher Landmärkte mit regionaler Ausstrahlungskraft																				
AS2.2.5	Beginn des Verkaufs von Obst und Veredlungsprodukten im Dorfladen																				
AS2.3	**Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit**																				
AS2.3.1	Kurse in Obstbaumschnitt und -veredlung, Einmachen und Dörren für alle Generationen																				
AS2.3.2	Ausbildung von Obstbaum-Warten																				
AS2.3.3	Beschilderung zu den Obstsorten und zum Biotop Streuobstwiese																				
AS2.3.4	geführte Wanderungen zu Obstsorten, Vogelwelt, Insekten etc. (für Schulklassen, Wandergruppen u.a.)																				
AS2.3.5	Vergabe von Baumpatenschaften (Geburtsbäume, Hochzeitsbäume etc.)																				
AS2.3.5	Ausrichtung eines jährlichen Obstblüten- sowie eines Ernte-Dank-Festes																				

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

STRUKTUR-Ebene: Finanzierungsstrategie

FINANZIERUNGSSTRATEGIE

Finanzbedarf	Laufend / Investition	Zeitpunkt/ Dauer	Mögl. Finanzierungsart	Quelle?

STRUKTUR-Ebene: **Finanzkalkulation** (am Beispiel Obstanbau“)

1. Kosten	in EUR
1.1 Sachkosten: einmalige Investitionen (Ausbau von Gebäuden, Anschaffung von Inventar, Erstausstattung mit Werkzeug, Pflanzgut u.ä.)	
1.1.1 Anschaffung von Werkzeug und Arbeitskleidung für das Projekt-Team	10.000,00
1.1.2 Anschaffung eines mobilen Aufenthaltsraums für das Projekt-Team	5.000,00
1.1.3 Anschaffung eines gebrauchten Balken-Mähers	3.000,00
1.1.4 Anlage einer Obstbaumschule	5.000,00
1.1.5 Bäume für Neu-Anpflanzungen inkl. Abstützungen, Verbindungsmaterialien u.ä. Ann. 150 Bäume jährlich a 75,-€ / Stk.	56.250,00
1.1.6 Material für Nisthilfen / Anschaffung von Nisthilfen	2.000,00
1.1.7 Ausbau und Einrichtung einer Mosterei und Brennerei inkl. Obstlager	60.000,00
1.1.8 Anschaffung von Marktständen	18.000,00
1.1.9 Beschilderung zu den Obstsorten und zum Biotop Streuobstwiese	3.000,00
1.1.10 Aufsteller und Banner für Fest-Werbung	1.000,00
1.1.11 Erst-Druck von Flyern	500,00
	163.750,00
1.2 Sachkosten: fortlaufende Investitionen (Betriebsmittel u.ä.)	
1.2.1 regelmäßige Instandhaltung und Erneuerung von Werkzeug und Arbeitskleidung 2020-2022	3.000,00
1.2.2 Instandhaltung mobiler Aufenthaltsraum 2020-2022	1.500,00
1.2.3 Betriebsmittel Arbeitsbereich (Benzin, Öl u.ä.) 2020-2022	1.500,00
1.2.4 Betriebsmittel Büro (Telefon, Porto u.ä.) 2020-2022	1.500,00
	7.500,00
1.3 Honorare	
1.3.1 Bestimmung aller vorhandenen Obstgehölze im Gemeindegebiet	6.000,00
1.3.2 Erarbeitung und Aktualisierung eines Pflege-, Verarbeitungs- und Vermarktungs-Konzepts	8.000,00
1.3.3 Aufstellen und Fortschreiben eines detaillierten Investitions- und Finanzierungsplans	3.500,00
1.3.4 Beantragung von Fördermitteln (LEADER, Untere Naturschutzbehörde)	5.000,00
1.3.5 Mitwirkung an Absprachen und vertraglichen Regelungen mit allen Beteiligten	4.000,00
1.3.6 Erstellung und Layout Informations-Material (Flyer, Internetpräsentation auf Gemeinde-Seite)	2.000,00
	28.500,00
1.4 Personalkosten	
1.5.1 Anstellung eines festen Projekt-Teams – drei MitarbeiterInnen, Teilzeit im Zeitraum 2020 bis einschl. 2022 für 1.500 €/Monat (brutto) je Angestellter	**194.400,00**
1.8 Unvorhergesehenes	
Ansatz: 10% der Positionen 1.1. bis 1.4.	**39.415,00**
Gesamtkosten	**433.565,00**

STRUKTUR-Ebene: **Finanzkalkulation** (am Beispiel Obstanbau“)

2. Finanzierung

2.1 Eigenkapital

Genossenschafts-Anteile der Vollmitglieder (acht Menschen im Projekt-Team a 5.000,-€)	40.000,00
Einbringung von Genossenschafts-Anteilen durch investierende Mitglieder	100.000,00
	140.000,00

2.3. Fremdkapital

öffentl. Förderung im Zeitraum 2018-2022	
Mittel aus Ausgleichszahlungen der Unteren Naturschutzbehörde	150.000,00
LEADER	80.000,00
Thüringer Aufbaubank	60.000,00
Thüringer Naturschutzstiftung	30.000,00
	320.000,00

Gesamtfinanzierung	**460.000,00**

STRUKTUR-Ebene: Finanzierungsstrategie

Beispiel-Agenda für Workshop-Methode:

19:00 Begrüßung

19:05 Einführung an Beispiel

19:20 Sammlung und Analyse Finanzmittelbedarfe

19:40 Identifikation potenzieller Finanzierungsquellen

20:00 Austausch zu Finanzierungsmöglichkeiten und nächsten Schritten, z.B. Antragserstellung

20:30 Aufstellung einer ersten groben Finanzkalkulation

21:30 Abschluss

STRUKTUR-Ebene: Projekt-Umsetzungshindernisse

Mögliche Umsetzungshindernisse (intern)

Intern	
1. Team und Zusammenarbeit ▪ Ausfall von engagierten Teammitgliedern ▪ Konflikte bei der Projekt-Planung ▪ Konflikte bei der Projekt-Durchführung	Soziale Nachhaltigkeit
2. Finanzierung ▪ Fehlkalkulation ▪ Unerwartete Kosten durch größeren Sachschaden	Ökonomische Nachhaltigkeit Ökologische Nachhaltigkeit
3. Weitere Ressourcen ▪ Mangelnde Zeit ▪ Fehlende Materialien	Ökonomische Nachhaltigkeit
4. Notwendige Kompetenzen ▪ Mangelndes Know-how ▪ Wenig Kommunikationsfähigkeit	Kulturelle Nachhaltigkeit Soziale Nachhaltigkeit

STRUKTUR-Ebene: Projekt-Umsetzungshindernisse

Mögliche Umsetzungshindernisse (extern)

Extern	
1. Rechtliche Rahmenbedingungen ▪ Keine landwirtschaftliche Fläche vorhanden ▪ Keine Genehmigung für öffentlichen Veranstaltungsort	Ökologische Nachhaltigkeit Soziale Nachhaltigkeit
2. Politische Rahmenbedingungen ▪ Wechsel der Bürgermeister*in ▪ Wegfall der Unterstützung durch die Stadt/Gemeinderat	Soziale Nachhaltigkeit
3. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen ▪ Schlechte Konditionen externer Finanzierung ▪ Absage von Spenden	Ökonomische Nachhaltigkeit
4. Akzeptanz bei Dorfbewohner*innen ▪ Konkurrenz-Befürchtungen ▪ Probleme der Reputation	Kulturelle Nachhaltigkeit
5. Technologische Voraussetzungen ▪ Fehlende Beratung oder technische Ausstattung ▪ Keine Maschinen für unvorhergesehene schlechte Wetterbedingungen	Ökonomische Nachhaltigkeit

STRUKTUR-Ebene: Projekt-Umsetzungshindernisse

Auswirkung und Priorisierung möglicher Umsetzungshindernissen

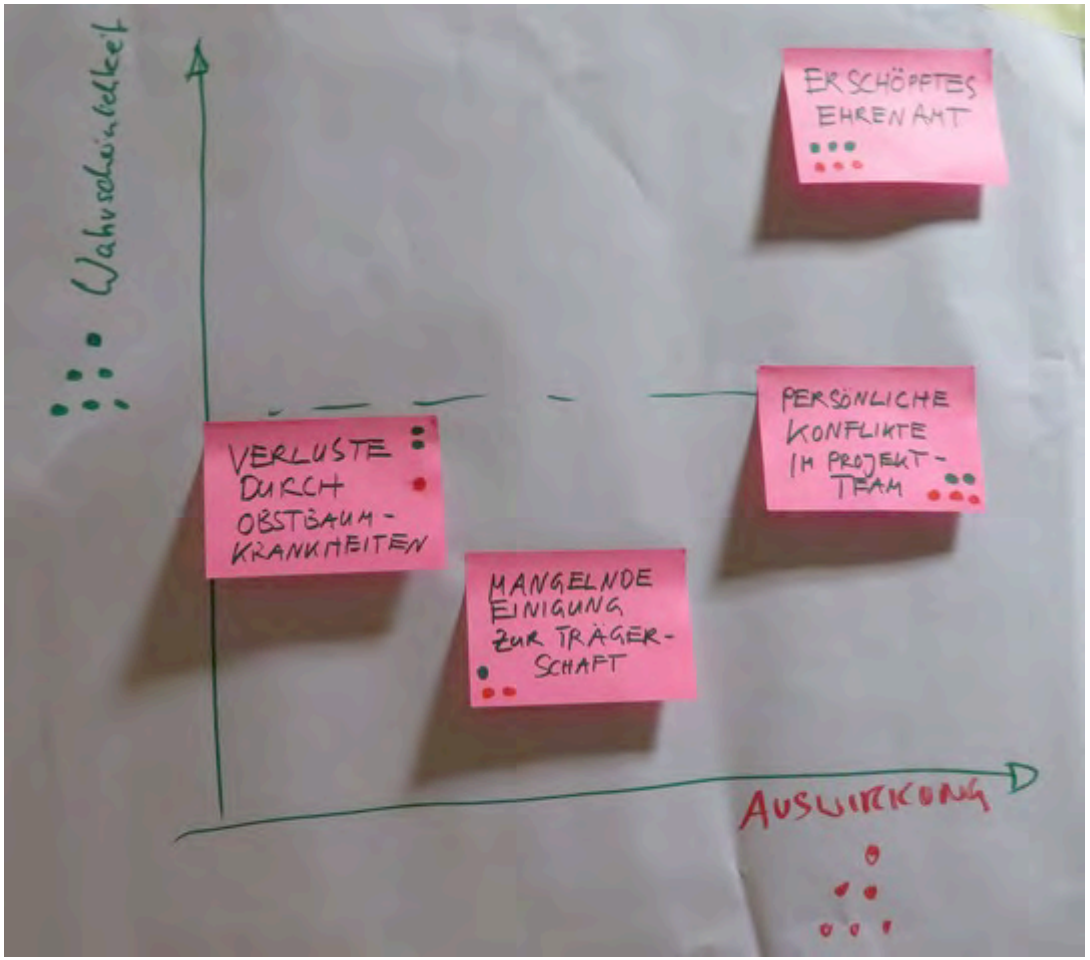
Wahrscheinlichkeit	Auswirkungen
(1) Sehr unwahrscheinlich	(1) Sehr geringe Auswirkungen
(2) Mögliches Eintreten	(2) Störende Auswirkungen
(3) Nahezu sicheres Eintreten	(3) Fatale Auswirkungen

Umgang mit möglichen Umsetzungshindernissen

Vermeidung	Verringerung	Vorbereitung
Einstellung von Aktivitäten, die das Risiko beinhalten	Anpassung der Aktivitäten, um die Auswirkungen des Risikofalles zu vermindern	Entwicklung eines Maßnahmenplans für den Fall des Eintreffens des Risikofalles

STRUKTUR-Ebene: Projekt-Umsetzungshindernisse

Auswirkung und Priorisierung möglicher Umsetzungshindernisse



STRUKTUR-Ebene: Projekt-Umsetzungshindernisse

Beispiel-Agenda für Workshop-Methode:

19:00 Begrüßung

19:05 Einführung zu Umsetzungsprobleme im Projekt

19:15 Sketch: Podiumsdiskussion „Wie Hindernisse im Projekt XY überwunden wurden“

19:40 Identifikation von potenziellen internen und externen Problemen bei der Projektumsetzung

20:00 Analyse und Bewertung der Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen der potentiellen Probleme

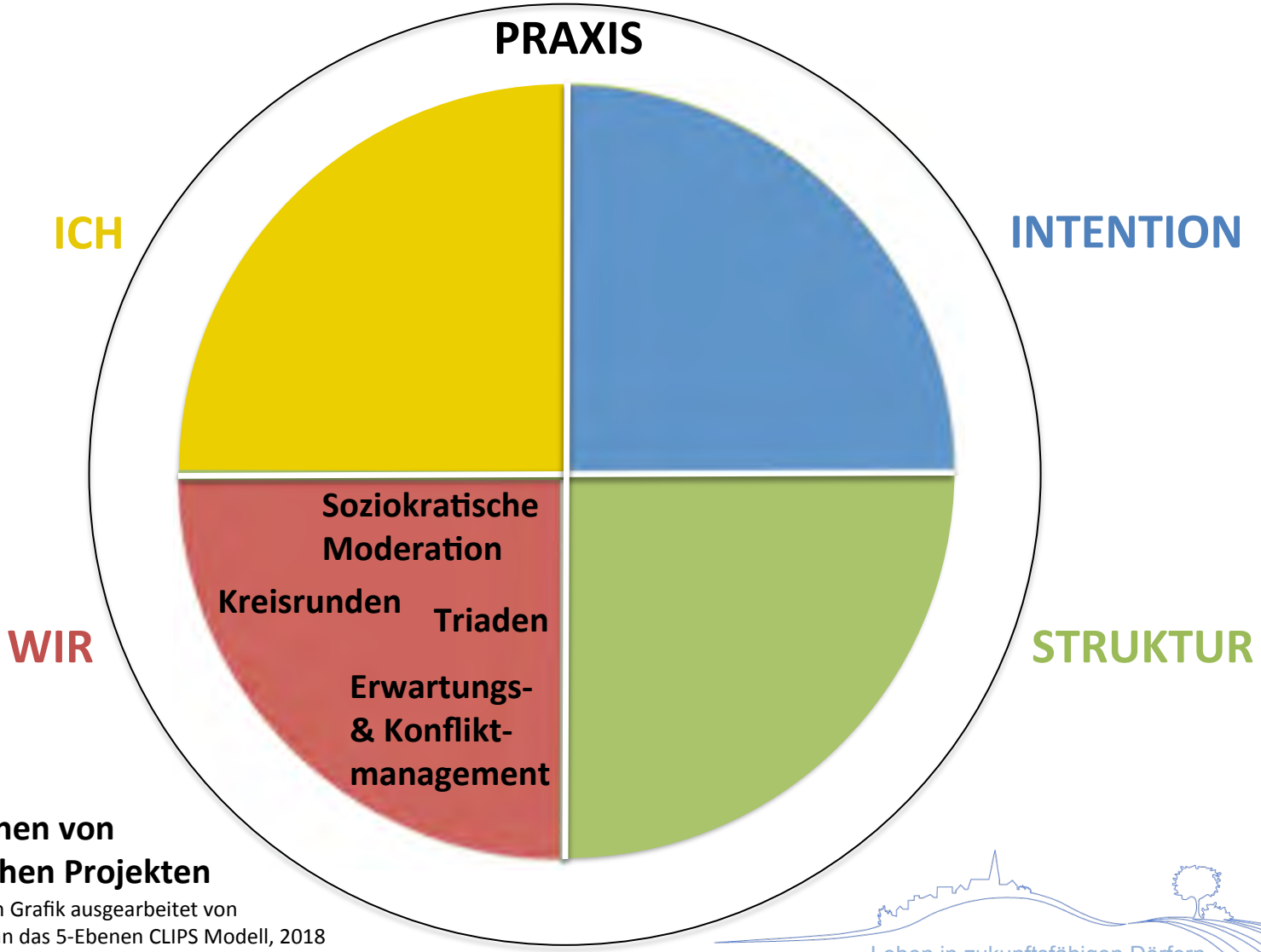
20:30 Austausch zu Umgangsweisen mit Umsetzungshindernissen

21:30 Abschluss

Schlüsselpunkte: Gemeinschaft | WIR

- Gruppen, die den Gemeinschaftsgeist und das **Zugehörigkeitsgefühl pflegen**, haben eine stärkere kollektive Identität und sind damit langfristiger und erfolgreicher.
- Es ist wichtig sich **als Gruppe in unterschiedlichen Formaten zu treffen**, sowohl auf offiziellen Arbeits- oder Reflexionstreffen, wie auch ganz locker zwischendurch, um Zusammenhalt zu kreieren.
- Eine **klare, direkte und achtsame Kommunikation** sollte angewandt werden, zu der auch das aufmerksame Zuhören gehört.
- **Tiefer Austausch, eigene Gemeinschafts-Rituale, Feiern und Spaß** sind alles Elemente einer gut funktionierenden Gemeinschaft.
- **Offizielle Treffen**, welche sich mit Verwaltungsthemen oder auch mit sozialen Themen beschäftigen, sollten gut vorbereitet und geleitet werden.
- **Intimität**, egal ob tiefe Freundschaften oder romantische Gefühle, kann immer wieder auch herausfordernd für die Gruppen werden.
- Konflikte sind nicht vermeidbar, egal wie viel Aufmerksamkeit darauf gelegt wird, sie zu vermeiden. Es ist wichtig, **Methoden zur Konfliktbewältigung** zu kennen, und diese anzuwenden, wenn sich Konflikte zeigen.

Projektentwicklungs- und Teambildende Methoden auf der WIR-Ebene



CLIPS: Fünf Ebenen von gemeinschaftlichen Projekten

Projektebenen-Methoden Grafik ausgearbeitet von
S. Veciana in Anlehnung an das 5-Ebenen CLIPS Modell, 2018

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

WIR-Ebene: Moderation

Was ist Moderation?

- Die Begleitung einer strukturierten Interaktion auf ein Ziel.
  Erich Kolenaty

- Ein Instrument, welches die Kommunikation in Teams so unterstützt und ordnet, dass die Ressourcen der Teilnehmenden bestmöglich zum Einsatz kommen.
  Gabler Wirtschaftslexikon

WIR-Ebene: Soziokratische Moderation einer Kreissitzung

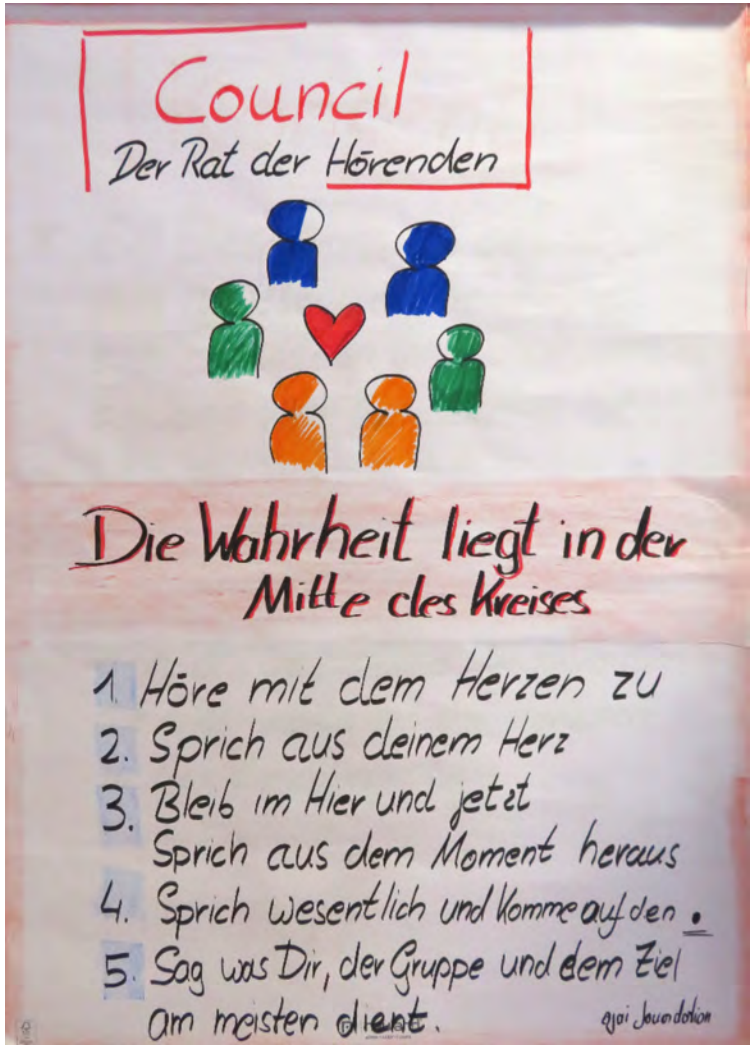
Zentrale Elemente: Kreis und (Konsent-)Runden

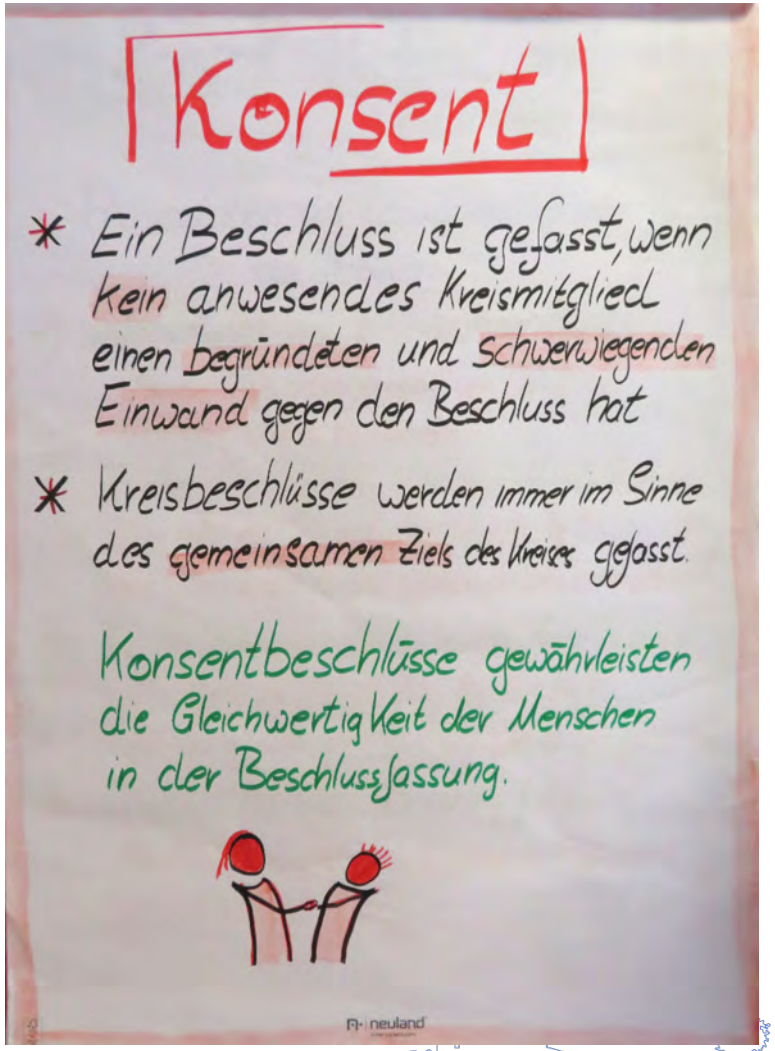
- **Die Beteiligten reden nacheinander im Kreis** und nicht in offener Diskussion (Vorteil: JedeR wird gehört und kann in der nächsten Runde dazukommende Gedanken ergänzen).

- **Klare Struktur durch Unterteilung in Runden**:
  - Bildformende Runden: Sammlung aller relevanten Informationen zu einem Thema
  - Meinungsformende Runden (jeder äußert seine Meinung zum Thema und es werden mögliche Lösungsvorschläge gesammelt)
  - Konsent-Runden (Beschlussfassung bzw. Suche nach einem Beschluss ohne schwerwiegenden Einwand)

Der/die ModeratorIn arbeitet sehr stark lösungsorientiert. Er/sie kann auch Gruppenmitglied sein.

WIR-Ebene: Soziokratische Moderation einer Kreissitzung





WIR-Ebene: Soziokratische Moderation einer Kreissitzung

Prinzipien der soziokratischen Moderation

- Alle Beteiligten haben die gleichen Möglichkeiten der Mitsprache und jedes Argument zählt (Gleichwertigkeit der Beteiligten – Primat des Arguments)
- Einwände werden als noch nicht gehörte Argumente vom Moderator umgewandelt und konstruktiv verwendet
- Moderator*in und Kreismitglieder sind gemeinsam verantwortlich für das Gelingen der Entscheidungsfindung.

WIR-Ebene: Soziokratische Moderation einer Kreissitzung

ABLAUF in 4 Phasen

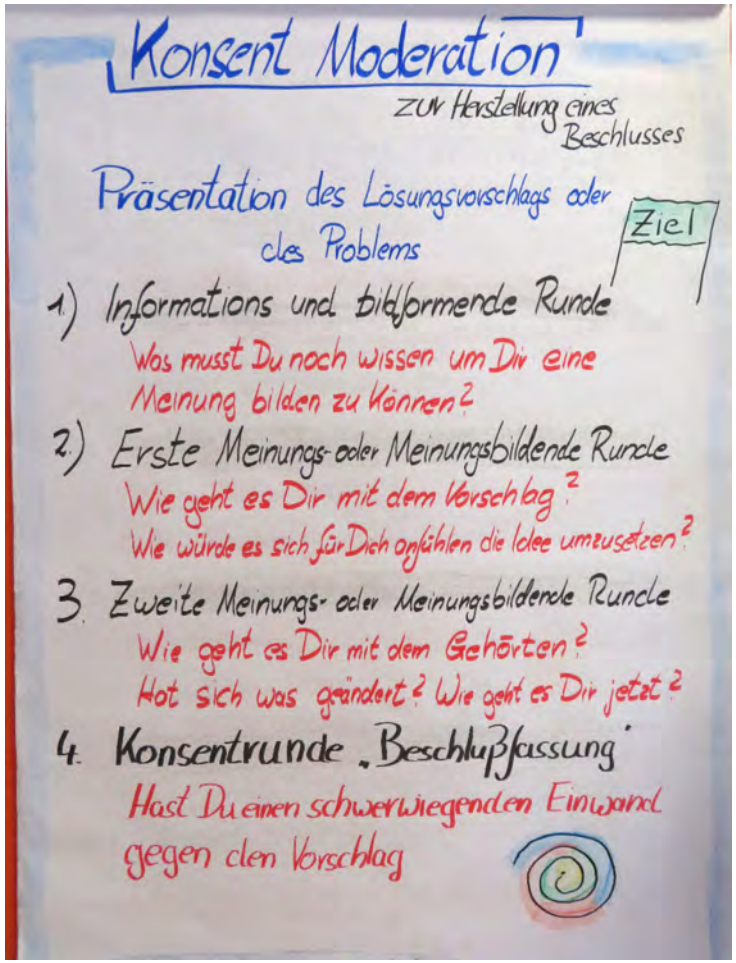
1. Fokussieren:
Was ist der Inhalt des Tagesordnungspunktes? Was soll erreicht werden?

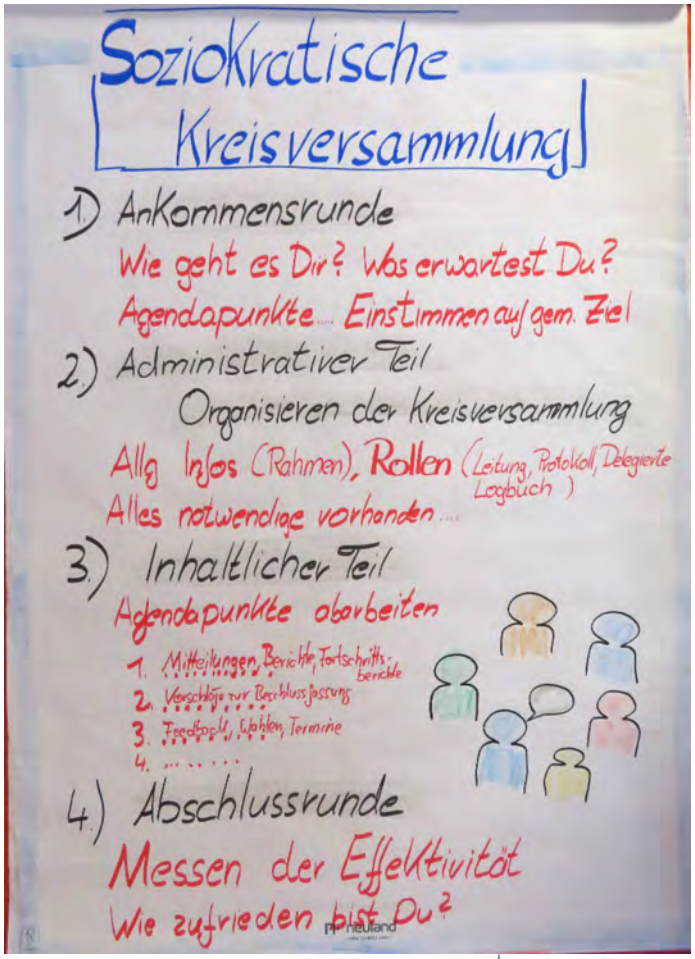
2. Bildformende Phase:
Präsentation des Themas/des Vorschlages und Sammeln aller Informationen, die für die Meinungsformung notwendig sind.

3. Meinungsformende Phase:
Alle Teilnehmer*innen haben die Gelegenheit, ihre Meinung zu dem Thema zu äußern (hintereinander). Danach wird es meistens noch eine zweite Meinungsrunde geben. Dabei werden mögliche Lösungsvorschläge oder Kriterien für eine Lösung gesammelt.

4. Entscheidungsfindende Phase:
Konsentrunden (Beschlussfassung und Suche nach einem Beschluss ohne schwerwiegenden Einwand). Die Moderation formuliert einen Vorschlag auf Basis der Kriterien aus der Meinungsformenden Runde, liest ihn vor und stellt ihn zur Abstimmung. Jede/r Teilnehmer*in gibt seinen Konsent oder nennt einen begründeten, schwerwiegenden Einwand. Gemeinsam wird das Argument hinter dem Einwand in einen neuen Vorschlag eingearbeitet und wieder zur Abstimmung gegeben, bis der Konsent erreicht ist.

WIR-Ebene: Soziokratische Moderation einer Kreissitzung





Leben in zukunftsfähigen Dörfern

WIR-Ebene: Soziokratische Moderation einer Kreissitzung

Beispiel-Agenda für Workshop-Methode:

19:00 Begrüßung

19:05 Einführung in Moderation, Rat der Hörenden

19:30 Definitionsübung in Kleingruppen: was verstehe ich unter Moderation?

19:45 Einführung in Konsent-Moderation, Soziokratische Kreisversammlung

20:00 Übung am Beispiel eines projektbezogenen Problems oder Entscheidungsfindungsprozesses

20:45 Austausch zu gesammelten Erfahrungen

21:00 Abschluss

WIR-Ebene: Co-Counseling in Triaden

CO-COUNCELLING IN TRIADEN ist eine Methode des gegenseitigen Zuhörens und Mitteilens, das neben einem heilendem Effekt für alle Teilnehmer*innen zum Ziel hat, voneinander zu lernen und eine wertschätzende Grundhaltung einzuüben.

Setting:

- Bei einem Triaden-Gespräch sitzen sich drei Teilnehmer*in **im Dreieck** gegenüber.
- Ein*e Teilnehmer*in **spricht für eine festgelegte Zeit** und die anderen beiden **hören aufmerksam zu**. Dabei stellen die Zuhörer*innen keine Nachfragen und versuchen eine zustimmende oder ablehnende Gesichtsmimik zu vermeiden.
- Gesprochen wird über eine zur Veranstaltung passende **Fragestellung**, die die Gruppenleitung vorgibt z. B. „Was sind meine Erwartungen an das Projekt?“
- Danach geben die zwei Zuhörer*innen der Teilnehmer*in, die gesprochen hat **Feed-back** zu dem, was sie gehört und darüber hinaus (durch Körperhaltung, Tonfall, usw.) wahrgenommen haben
- Anschließend werden die **Rollen gewechselt**, sodass jede*r Teilnehmer*in gleich viel Aufmerksamkeit bekommt

WIR-Ebene: Erwartungs- & Konfliktmanagement

1. **Was braucht es um gemeinsame Erwartungen aufzubauen und mit dem Projektverlauf konstruktiv weiter zu entwickeln?**

2. **Wie können wir konstruktiv mit Konflikten umgehen und sie als Chance für persönliches Wachstum und für eine vertrauensbasierte Teamarbeit wahr zu nehmen?**

Die folgenden Ausführungen beruhen teilweise auf der Grundlage von Christian Eismann et. al (2016).

WIR-Ebene: Erwartungs- & Konfliktmanagement

1. **Wie entstehen Erwartungen?**
   - > persönliche Erfahrungen und Moralvorstellungen
   - > Regeln und Normen des sozialen und professionellen Umfelds

2. **Was sind die Folgen von Erwartungen?**
   - > Vorstellung von Umgangsformen
   - > Vorstellung welche Strategie eine Situation erfordert
   - > Kooperieren nach dem Prinzip: „Ich erfülle deine Erwartungen, damit du im Gegenzug meine erfüllst“

3. **Anders als im Alltag: Was für einen Ursprung und welche Folgen haben Erwartungen in Projekten, an denen Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen zusammenarbeiten?**

WIR-Ebene: Erwartungs- & Konfliktmanagement

- **Mangelnde Absprache über die eigenen Ziele** fördert unrealistische Erwartungen, die eine gemeinsame Zielerreichung gefährden

- Projektteilnehmende stehen vor der Herausforderung ihre eigenen bewährten **Rollenmuster** bzw. gegenseitige **Vorurteile** zu hinterfragen und ggf. zu verändern

- Die Erwartungen der Beteiligten an das Projekt müssen daher **vergegenständlicht, diskutiert und angepasst** werden (Erwartungen generell sowie konkrete Arbeitsweisen oder die Form der Ergebnisse). Dafür benötigt es:
  - > **Austauschformate**, die Erwartungen mittransportieren können
  - > **Kommunikationsregeln**, für ein gemeinsames Verständnis von Interessen und Positionen
  - > den Blick auf **Erwartungen als Ressource** sowie
  - > **verantwortliche Person(en)**, die dies koordinier(en)

FAZIT:
Erwartungen als Weg zu passfähigen Lösungen sind wichtige Projektressourcen!

WIR-Ebene: Erwartungs- & Konfliktmanagement

Triaden zu persönlichen Erwartungen an das Modellprojekt

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

WIR-Ebene: Erwartungs- & Konfliktmanagement

1. **Wie entstehen Konflikte?**
   - aus unterschiedlichen Werten, Interessen, Meinungen, Erwartungen, persönlichen Präferenzen
   - unterschiedlichen Bildungs- und Erfahrungshintergründen
   - Rollenverhältnissen
   - Fazit: Konflikte gehören zu unserem Alltag!

2. **Was bewirken Konflikte und wie können wir damit umgehen?**
   - wenn Konflikte eskalieren haben sie **destruktives Potenzial**
   - bei heterogen zusammengesetzten Teams und Gruppen, steigt das Konfliktpotential durch z.B. verschiedene Erwartungen, andererseits werden **vielseitige Perspektiven ermöglicht** und einseitiges Gruppendenken gemindert
   - Konflikte tragen zum **sozialen Wandel, Gesellschafts- und Gruppen-entwicklung** bei, wenn sie zeitnah und konstruktiv angegangen werden

FAZIT: Konflikte sollten nicht verhindert, sondern gemanagt werden, um ihr kreatives Potential zu nutzen!

WIR-Ebene: Erwartungs- & Konfliktmanagement

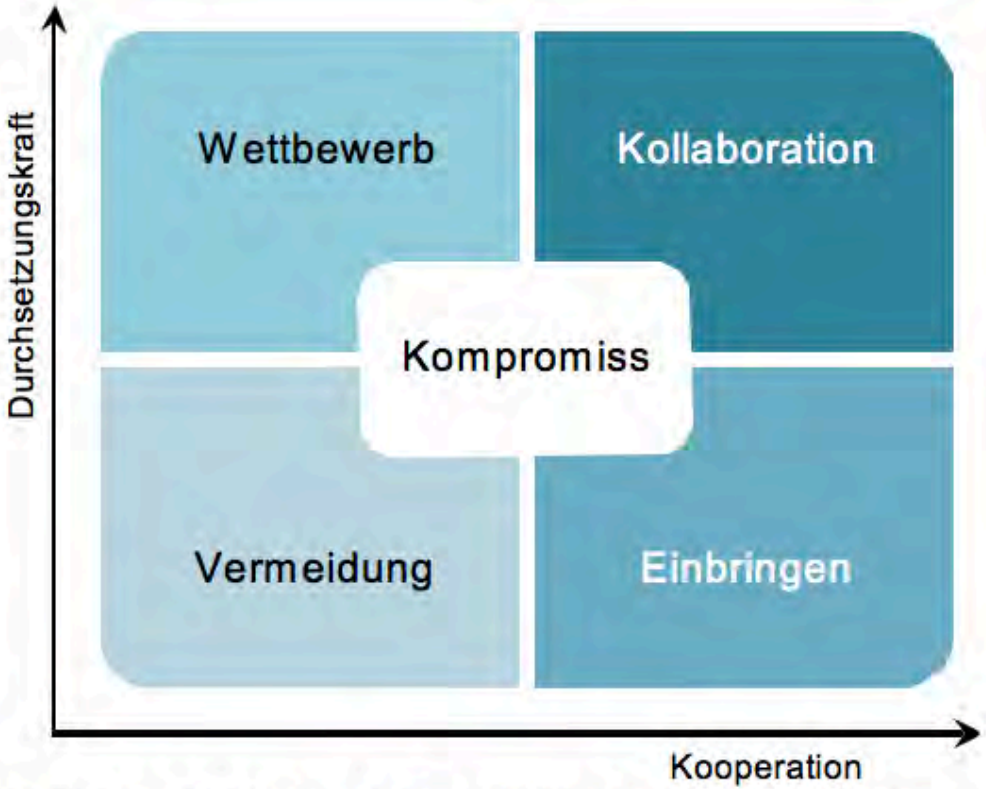


Abbildung 1 Typen von Konflikten nach Thomas und Kilmann*

Das „Conflict Mode Instrument“ steht für den Ansatz Konflikte und den Umgang mit diesen **auf der Akteurs-Ebene** zu analysieren (gegenüber des Sachebenen-Ansatzes).

Es unterstützt die **Bewertung von Konflikten** und damit die Entscheidung, wie viel Energie zur Konfliktlösung sinnvoll eingesetzt werden sollte (um sich nicht an Kleinigkeiten abzuarbeiten).

Quelle: Eismann, Christian et. al (2016), S. 3

WIR-Ebene: Erwartungs- & Konfliktmanagement

Umgangsformen mit KONFLIKTEN

1. **Wettbewerb** (competing): Den eigenen Standpunkt vollständig gegen andere durchsetzen, wenn die Entscheidung schnell erfolgen muss, unpopulär ist oder die Lage eindeutig ist.
2. **Einbringen** (accomodating): Eigene Ideen in die Lösungsfindung einfließen lassen, wenn diese nicht in Gänze tragbar ist oder man aus strategischen Gründen zurücktritt, um zu einem späteren Zeitpunkt Entgegenkommen einfordern zu können.
3. **Vermeiden** (avoiding): Dem Konflikt aus dem Weg gehen oder ihn verschieben, wenn die Kosten des Konflikts den Nutzen der Lösung übersteigen, man die Diskussion entschärfen möchte oder mehr Informationen braucht.
4. **Kompromissfindung** (compromising): Gemeinsam einen Mittelweg finden, bei ausgeglichenen Kräfteverhältnissen oder wenn der Konflikt sich unnötig zu verstärken droht.
5. **Kollaboration** (collaborating): Durch partizipative Prozesse eine gemeinsame Lösung finden, um Commitment und gegenseitiges Verständnis zu fördern oder wenn mehrere Perspektiven integriert werden müssen.

WIR-Ebene: Erwartungs- & Konfliktmanagement

Soziometrische Aufstellung zum Umgang mit Erwartungen und Konflikten

Leben in zukunftsfähigen Dörfern

WIR-Ebene: Erwartungs- & Konfliktmanagement

Beispiel-Agenda für Workshop-Methode:

19:00 Begrüßung

19:05 Einführung: Ursprung & Folgen von Erwartungen, Erwartungen als Projektressource

19:20 Triaden zu Erwartungen an das Modellprojekt

19:45 Geführte Gruppendiskussion: „Wie unterscheiden sich unsere Erwartungen?“, „Wie gehen wir damit um?“

20:00 Einführung: Ursprung & Folgen von Konflikten, Umgang mit Konflikten

20:15 Soziometrische Aufstellung (z.B. „Spreche ich im Alltag (unterschwellige) Konflikte an?”)

20:45 Gruppendiskussion zu gesammelten Erfahrungen und möglichen Umgang mit Konflikten

21:00 Abschluss

Informationen zum Projekt „Leben in zukünftigen Dörfern“

Projektwebsite:

http://gen-deutschland.de/wp_gen/projekte/uba-projekt/

Wir freuen uns über Ihr Feedback zum Methoden-Werkzeugkasten!

Bitte senden an: uba@gen-deutschland.de

Gefördert durch:

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit

Umwelt Bundesamt

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.