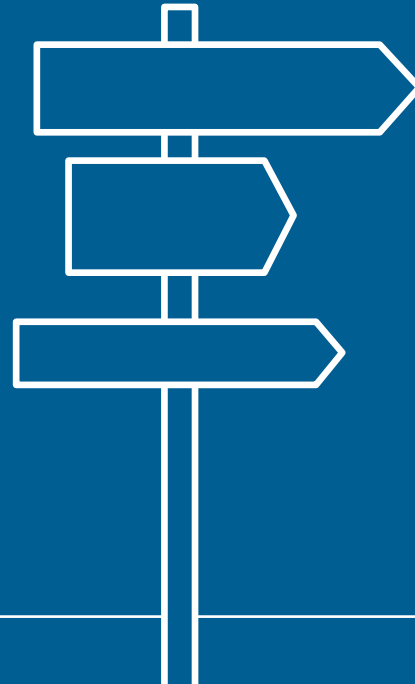


Loslegen Macht Wirkung



Wegweiser zur Stiftung der Zukunft



Vertrauen
Macht
Wirkung

#VertrauenMachtWirkung: Eine Initiative von Stiftungen für Stiftungen

#VertrauenMachtWirkung begleitet Stiftungen dabei, sich im Kontext aktueller gesellschaftlicher Debatten und Herausforderungen stets weiterzuentwickeln. 2019 ins Leben gerufen, zählt die Initiative heute über 30 mitstreitende Stiftungen, die gemeinsam über die Zukunft von Stiftungen reflektieren, diese gestalten und dabei voneinander lernen.

Als Grundlage für die selbstkritische Auseinandersetzung und Kompass für wertorientierte Stiftungsarbeit dienen die → **Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft**, die im gemeinsamen Austausch von Stiftungen zusammengetragen wurden.

Als Initiative ist es unser Ziel aufzuzeigen, wie und warum Stiftungen sich stets selbst hinterfragen und weiterentwickeln können. Anhand unserer Formate machen wir Stiftungen mit unseren Thesen vertraut und ermutigen sie dazu, sich aktiv mit deren Bedeutung für die eigene Haltung, alltägliche Arbeit und den Umgang mit Partner*innen und Zielgruppen auseinanderzusetzen.

Auf dem Weg dahin soll unsere **#LOSLEGEN**-Sammlung einen Einstieg bieten und zu Perspektivwechseln, Diskussionen und Veränderung einladen. Ob für große oder kleine Stiftungen, alte oder neue, gut betuchte oder die mit kleinem Portemonnaie: Wir wollen spielerisch anregen zum Nachdenken und

Ausprobieren und dabei begleiten, bestehende Potenziale der Stiftungsarbeit für die Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen zu nutzen. Dazu finden sich im Folgenden Einführungen zu den Thesen als Wertesystem, offene Diskussionsformate zur Selbstverortung sowie eine wachsende Sammlung an inhaltlich tiefergehenden Methoden zu unseren einzelnen Thesen.

Wir wünschen viel Spaß beim Diskutieren und Gestalten!

Als wachsende Initiative freuen wir uns stets über Feedback zu unseren Inhalten und Angeboten unter:



meinung@vertrauen-macht-wirkung.de



[vertrauen-macht-wirkung.de](https://www.vertrauen-macht-wirkung.de)



[@InitiativeVMW](https://twitter.com/InitiativeVMW)

Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft

1. Stiftungen der Zukunft arbeiten sowohl nach außen als auch nach innen diversitätsbewusst.

Um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, und um die Qualität und Relevanz ihrer Arbeit sicher zu stellen, reflektieren Stiftungen ihr eigenes Verhalten, erkennen diskriminierende Strukturen und brechen sie auf. Sie setzen sich in ihrer Förder- und Programmarbeit sowie in ihren eigenen Stiftungsstrukturen für die Repräsentation und Anerkennung vielfältiger und unterschiedlicher Lebensrealitäten ein.

3. Stiftungen der Zukunft teilen ihre Macht.

Durch kontinuierliche Reflexion ihrer internen und externen Entscheidungsprozesse machen sie sich ihrer Macht und Privilegien bewusst. Sie arbeiten stets daran, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, ihre Privilegien zu teilen und dem Machtgefälle zwischen fördernden und geförderten Organisationen entgegenzuwirken.

2. Stiftungen der Zukunft hören zu.

Dabei achten sie nicht nur auf die, die sie fördern und unterstützen, sondern suchen auch nach Wegen, wie sie unterrepräsentierten Stimmen mehr Gehör verschaffen können. Gleichberechtigtes Zuhören weitet dabei den eigenen Blick und fördert das kritische Hinterfragen eigener Annahmen. Beides begünstigt die Qualität der eigenen Arbeit, verlangt aber auch, aus der eigenen Komfortzone herauszutreten und offen für ehrliches Feedback zu sein.

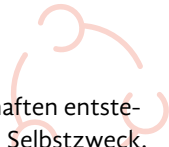
4. Stiftungen der Zukunft sind ehrlich gegenüber sich selbst und anderen.

Sie machen nicht nur ihre (Förder-) Kriterien und Entscheidungen transparent, sondern teilen ihre Erfahrungen und begegnen Partner*innen sowie Mitarbeiter*innen somit stets mit Offenheit und Respekt. Das bedeutet auch, dass sie Verantwortung übernehmen, indem sie eigene vermeintliche Misserfolge nicht versuchen zu verstecken, sondern mit diesen, im Interesse einer wachsenden Lernkultur und des gemeinschaftlichen Erkenntnisgewinns, transparent umgehen.

→ [Hier](#) geht es zur Langversion des Thesenpapiers

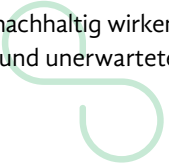
5. Stiftungen der Zukunft handeln gemeinsam in Partnerschaften und Netzwerken.

Sie legen Wert auf Synergien, die aus Partnerschaften entstehen können und verfolgen dabei nicht nur ihren Selbstzweck. Sektorübergreifende Partnerschaften zwischen öffentlichen Institutionen, Unternehmen, Stiftungen, Bürger*innen, Förderpartner*innen und Aktivist*innen wirken vielfach: Sie vereinen individuelle Anstrengungen, erzielen eine größere Reichweite und Aufmerksamkeit, verbessern das gegenseitige Verständnis und mehren das Wissen aller beteiligten Akteur*innen.



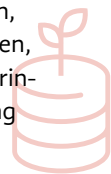
7. Stiftungen der Zukunft fördern mit Weitblick.

Im Sinne einer starken Zivilgesellschaft tätigen sie deshalb ungebundene und strukturelle Förderungen, um sowohl in die Organisationsstrukturen als auch in das Wissen ihrer Förderpartner*innen zu investieren. Nur so können Organisationen sich langfristig etablieren und nachhaltig wirken, aber vor allem auch auf neue Entwicklungen und unerwartete Situationen selbstbestimmt reagieren.



9. Stiftungen der Zukunft engagieren sich auch mit ihrem Kapital.

Die Geldanlagen von Stiftungen sollten mit den gleichen Werten und Prinzipien angelegt werden, mit denen sie auch gesellschaftlichen Wandel erreichen wollen. Ob durch nachhaltige Geldanlagen, aktive nachhaltige Investitionen oder Impact Investing, für uns ist klar: Stiftungen der Zukunft bringen die Ertragskraft und den gesellschaftlichen Wert ihrer Investitionsentscheidungen in Einklang und streben deren transparente und strategische Einordnung in den Gesamtstiftungszweck an.



6. Stiftungen der Zukunft arbeiten innovativ.

Egal, ob sie bestehende Strukturen und Prozesse ändern wollen oder Gutes bewahren möchten: Stiftungen können innovativ sein, sowohl in dem, was und wen sie fördern, als auch in der Art und Weise, wie sie das tun. Sie trauen sich, bewusst Risiken einzugehen und erachten Misserfolge als wertvolle Lernerfahrungen.



8. Stiftungen der Zukunft geben mehr als nur Geld.

Gemeinnützige Organisationen brauchen oft mehr als die klassische Projektförderung, um erfolgreich und langfristig zu wirken. Stiftungen können Zugänge zu Netzwerken schaffen, sich mit ihrem Know-how einbringen und Sparringspartnerinnen auf einer gemeinschaftlichen Lernreise sein. Hierbei haben sie immer einen Blick für die Bedarfe und Ressourcen ihrer Förderpartner*innen und können abwägen, wo finanzielle Unterstützung genau das Richtige ist – und wo es anderer Förderung bedarf.



Wir machen uns auf den Weg!

Ob im wöchentlichen Teammeeting oder der regelmäßigen Strategieklausur: Mit unseren Übungen wollen wir sowohl alltägliche Diskussionen als auch lang geplante Workshoptage bereichern. Deshalb kann jede der folgenden Übungen für sich alleinstehen, bildet aber auch jeweils eine Etappe der methodischen Reise zur Stiftung der Zukunft (→ **Der Weg ist das Ziel**).

Auf dieser Reise wollen wir anregen zur Reflexion von Bestehendem, aber auch dazu ermutigen, neue Wege auszuprobieren. Unsere Übungen haben wir nach Kategorien geordnet, die Aufschluss über ihr jeweiliges Ziel geben:



Einsteigen und Verstehen



Diskutieren und Reflektieren




Planen und Handeln



Zurückblicken und Anpassen

Als Initiative sind wir überzeugt, dass Stiftungen nur in Zusammenarbeit mit Partner*innen erfolgreich wirken können. Dennoch beginnt jede Reise der Veränderung mit einem selbst. Unsere Übungen sollen dazu anregen, Diskussionen nicht auszulagern, sondern Verbindlichkeiten herzustellen und Verantwortungen festzuschreiben.

Die Übungen richten sich an alle Stiftungsmitarbeitenden, die Lust haben, sich mit unseren Thesen auseinanderzusetzen. Von der studentischen Hilfskraft über die Programmebene bis zum Vorstand sind alle zum Diskutieren und Mitgestalten eingeladen. Jede Übung soll von einer Person in Moderationsfunktion begleitet werden, die die Verantwortung für den Ablauf trägt, als inhaltliche Expert*in fungiert und möglichst Erfahrung in der Workshopführung mitbringt, um auch kontroverse Diskussionen konstruktiv zu begleiten. Im Voraus macht sie sich mit der Übung, entsprechenden These(n) und Materialien vertraut.

Die digitale **Materialsammlung** bietet Vorlagen und erweiterte Anleitungen zu unseren Übungen sowie vertiefende inhaltliche Ergänzungen. Die Stellen, an denen die Materialien zum Einsatz kommen, lassen sich stets am  erkennen.

→ [Hier geht es zur Materialsammlung](#)

Schritt für Schritt in die richtige Richtung

Als Einstieg möchten wir zum **#KENNENLERNEN** unserer Neuen Thesen in ihrer Gesamtheit sowie zur Reflexion der eigenen Stiftungsarbeit ermutigen. Die Übungen sollen insbesondere dabei unterstützen, erste Thesen für eine vertiefte und strategische Auseinandersetzung zu priorisieren.

Um ausgewählte Thesen besser zu **#VERSTEHEN**, empfehlen wir, mit einer inhaltlichen Vertiefung fortzufahren. Hierfür dient unsere wachsende Sammlung an thesenspezifischen Übungen, die im Folgenden durch entsprechende Piktogramme gekennzeichnet sind. Ziel dabei ist die Aneignung spezifischen Grundwissens, das dabei helfen soll, die Bedeutung der Thesenthemen für die eigene Stiftung zu erkennen und diese darauf aufbauend gemeinsam im Team zu explorieren, besser zu verstehen und erste Handlungsnotwendigkeiten abzuleiten.

Auf Grundlage des gesammelten Grundwissens und erster Erkenntnisse geht es dann ans **#HANDELN**. Diese Übungen sind für alle Thesen universell anwendbar. Im Vordergrund steht dabei, eine gemeinsame Richtung zu bestimmen, Handlungsoptionen zu sammeln und die Umsetzungsschritte dahin festzulegen. Die Übungen können sowohl einzeln als auch aufeinander aufbauend durchgeführt werden. Auf diese Weise sollen sie helfen, Antworten auf folgende Fragen zu finden: *Wo stehen wir als Stiftung aktuell? Wohin wollen wir uns entwickeln? Wer von uns wird für welche Schritte verantwortlich sein? Was haben wir rückblickend erreicht?*

Nach Durchführung aller Übungen haben die beteiligten Stiftungsmitarbeitenden konkrete Maßnahmen auf dem Weg zur Stiftung der Zukunft gemeinsam definiert und fühlen sich befähigt, schnell ins Handeln und somit der Umsetzung der jeweiligen Thesen einen wichtigen Schritt näher zu kommen.



#KENNENLERNEN

- 1 Bilder von heute und morgen
- 2 Wir packen unseren Koffer
- 3 Zukunftsbarometer
- 4 Alle für Eine

#VERSTEHEN

- 1 Palette der Vielfalt
- 2 Ehrlich gesagt
- 3 Auf in neue Sphären

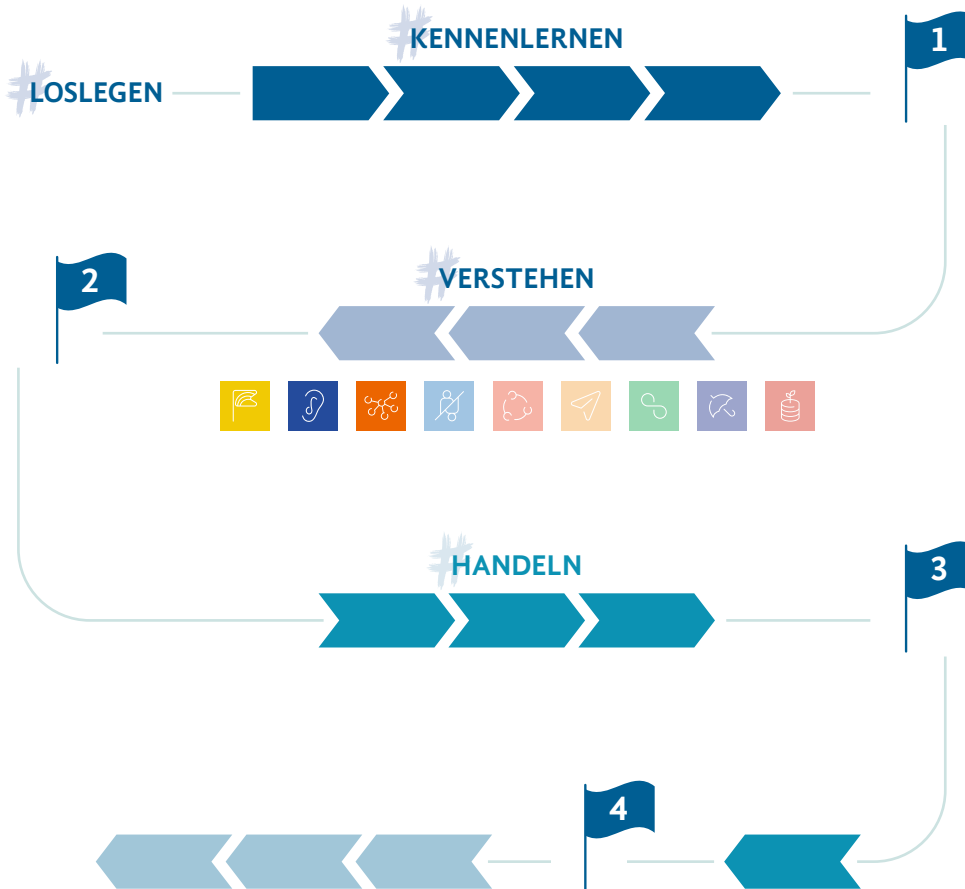
- 1 Vom Hören und Sagen
- 2 Schallschwellen
- 3 Wieso, weshalb, warum

- 1 Wer wagt, gewinnt
- 2 Hätte, Wenn und Aber
- 3 Jede Stimme zählt

#HANDELN

- 1 Perspektivenhüte
- 2 Weg des geringsten Widerstands
- 3 Zukunftswerkstatt
- 4 Zurück in die Zukunft

Der Weg ist das Ziel



1

Ihr kennt alle Thesen und wisst, welche ihr auf dem Weg zur Stiftung der Zukunft priorisieren möchtet.

2

Ihr versteht, was sich im Detail hinter euren ausgewählten Thesen verbirgt und habt deren Bedeutung für eure Stiftung erkannt.

3

Ihr wisst, in welchen Arbeitsbereichen ihr euch der ausgewählten These widmen wollt und habt euch auf konkrete Ziele verständigt.

4

Ihr reflektiert regelmäßig den Status quo der Umsetzung und zieht Schlüsse für nächste Handlungsschritte.

#Kennenlernen



Bilder von heute und morgen #SpiegelMachtWirkung

1. Gruppen bilden: Die Teilnehmenden teilen sich in eine gerade Anzahl gleichgroßer Gruppen von maximal je 4 Personen ein. Die Gruppen werden durchnummeriert und erhalten je das nötige Material zur Erstellung ihrer Collagen. [10 Min.]

2. Kreativ werden: Im nächsten Schritt sollen mit den Materialien Collagen erstellt werden: Die Gruppen mit ungerader Nummer fertigen ein Bild der Stiftung in der Gegenwart an, während die anderen ihre Stiftung der Zukunft gestalten. Ausgangslage für alle bilden drei zentrale Fragen zur gemeinsamen Reflexion: *Welche Werte verkörpert unsere Stiftung? Welche Wirkung erzielen wir mit der Arbeit unserer Stiftung? Wie arbeiten wir als Team und mit unseren Förderpartner*innen zusammen?* Haben die Gruppen Ideen zu diesen Fragen gesammelt, begeben sie sich frei nach ihren Assoziationen auf die Suche nach passenden Abbildungen, Überschriften, etc. und fügen diese zu einer Collage zusammen. [60 Min.]

3. Bilder gegenüberstellen: Nach Fertigstellung der Collagen stellen sich je eine Gegenwarts- und eine Zukunftsgruppe ihre Ergebnisse vor und ziehen erste Vergleiche zwischen den entstandenen Bildern. [20 Min.]

4. Schlüsse ziehen: Anschließend werden die Collagen für alle sichtbar aufgehängt und die Kleingruppen aufgelöst. Mit Blick auf die erarbeiteten Bilder wird im Plenum zu den Fragen diskutiert: *Was macht unsere Stiftung gegenwärtig im Hinblick auf Werte, Wirkung und Zusammenarbeit aus? Wie stellen wir uns unsere Stiftung zukünftig vor? Was nehmen wir dafür mit und was wollen wir hinter uns lassen?* Die Moderation dokumentiert und clustert die Antworten. Am Ende der Übung stehen mit den Collagen nicht nur Symbolbilder für die Stiftung der Gegenwart und der Zukunft, sondern auch eine erste Zukunftsvision, die später (**→ Zukunftsbarometer**) mit den Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft abgeglichen werden kann. [40 Min.]

Kennenlernen

ZIEL

Teilnehmende stellen ihrer Stiftung von heute ein Idealbild ihrer Stiftung der Zukunft gegenüber, um bestehende Potenziale sowie Weiterentwicklungsbedarfe zu erkennen.



Altpapier für Collagen, Flipcharts, Klebestifte, Scheren




4–20 Personen



130 Minuten



Wir packen unseren Koffer #AssoziationMachtWirkung

1. Platz nehmen: Die Teilnehmenden wählen jeweils eines der Thesen-Piktogramme aus ( S. 3) und finden sich in einem Stuhlkreis zusammen.

2. Koffer packen: Die Teilnehmenden schauen sich in Ruhe das ausgewählte Piktogramm an. Danach assoziieren sie frei, wofür es stehen könnte. Dabei beginnen sie reihum mit dem Satz „*Ich packe meinen Koffer für die Stiftung der Zukunft und nehme hierfür mit...*“ (z.B. „ein diverses Team“ analog zum Piktogramm der These #1). Das Piktogramm wird anschließend in das Zentrum des Stuhlkreises gelegt. Die nächste Person greift jeweils die Assoziation ihrer Vorredner*innen auf. So packen die Teilnehmenden gemeinsam ihren Koffer für den Weg zur Stiftung der Zukunft. [20 Min.]

3. Fragen stellen: Nachdem alle Piktogramme in den fiktiven Koffer gelegt wurden, können die Teilnehmenden zu den genannten Assoziationen Nachfragen stellen. [20 Min.]

4. Thesen aufdecken: Im Anschluss klebt die Moderation die neun Piktogramme an ein Flipchart und stellt zu jedem jeweils kurz die entsprechende These vor. Hierfür wird am besten auf die Kurzversion unserer → **Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft** zurückgegriffen. [20 Min.]

5. Beobachtungen teilen: Nun ziehen die Teilnehmenden Vergleiche zu ihren Assoziationen vom Anfang der Übung: *Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt es zwischen unseren Assoziationen mit den Piktogrammen und den Neun Thesen? Welche Aspekte der Thesen sind neu für uns und woran könnte das liegen? Welche Ergänzungen zu den Neun Thesen ergeben sich aus den Assoziationen? Welche Aspekte sind uns besonders wichtig?* Die Moderation hält die wichtigsten Erkenntnisse fest, sodass am Ende der Übung den Teilnehmenden ein möglichst vollständiges Idealbild der Stiftung der Zukunft vorliegt. [30 Min.]

Kennenlernen

ZIEL

Teilnehmende teilen ihre freien Assoziationen zu den Thesen-Piktogrammen und nähern sich somit den Themen der Neun Thesen an.



Flipchart, Klebestift, Materialsammlung



5 – 12 Personen



90 Minuten



Zukunftsbarometer #EinordnenMachtWirkung

1. Spektrum aufzeigen: Das Spielfeld für diese Übung ist eine imaginäre Linie im Raum, die lang genug ist, damit sich alle Teilnehmenden nebeneinander darauf aufstellen können. Die Moderation stellt den Teilnehmenden diese Strecke als Skala vor, die von der Stiftung der Vergangenheit (d.h. veraltete Prozesse) bis zur Stiftung der Zukunft (d.h. fortgeschrittenes Wissen/Umsetzung) läuft. Zur Visualisierung können an diesen Polen auch Bilder oder Gegenstände positioniert werden. [5 Min.]

2. Position beziehen: Die Moderation liest eine These vor, gefolgt von der Frage *Wie nah ist unsere Stiftung im Hinblick auf diese These bereits an der Stiftung der Zukunft?* Nun stellen sich alle Teilnehmenden entlang der Skala an dem Punkt auf, der ihre Einschätzung des Fortschrittsgrads am besten widerspiegelt. [5 Min.]

3. Wahrnehmungen hören: Nachdem sich die Teilnehmenden positioniert haben, begründen sie, warum sie ihre Position gewählt haben. Die Stellungnahmen hält die Moderation auf einem Flipchart schriftlich fest. [15–30 Min.]

4. Gelerntes reflektieren: Nachdem alle Positionen gehört wurden, besteht die Möglichkeit für die Gruppe, zu einzelnen Stellungnahmen Fragen zu stellen und Kommentare abzugeben. In dieser Runde werden die Teilnehmenden auch ermutigt anzubringen, was sie an dem Gesagten überrascht oder anderweitig bewegt hat. [20 Min.]

5. Überblick verschaffen: Am Ende der Übung steht ein Spektrum an Perspektiven, das gegenseitiges Verständnis fördern und für die weitere Schwerpunktsetzung (→ **Alle für Eine**) sensibilisieren soll. Schritte 1–4 können für jede der Neun Thesen analog angewendet werden. Empfohlen wird, nicht mehr als drei Thesen konsekutiv zu bearbeiten, um den gewonnenen Eindrücken genügend Raum zu lassen.

Kennenlernen

ZIEL

Teilnehmende hinterfragen den Umsetzungsstand der Thesen in ihrer Stiftung kritisch, werden sich unterschiedlicher Wahrnehmungen bewusst und diskutieren erlebte Hürden.



Flipchart, Stifte



5–20 Personen



45–60 Minuten



1 2 3 4

Alle für Eine #PriorisierenMachtWirkung

1. Individuell entscheiden: Grundvoraussetzung für diese Übung ist, dass die Teilnehmenden bereits mit den Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft vertraut sind (→ **Wir packen unseren Koffer**). Bei Bedarf können die → **Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft** zu Beginn nochmals ausgeteilt oder gut sichtbar im Raum platziert werden. In einem ersten Schritt legen die Teilnehmenden für sich individuell 3 der Neun Thesen fest, die sie als besonders relevant für die zukünftige Entwicklung der Stiftung erachten. [15 Min.]

2. Aufeinander zugehen: Anschließend finden sich die Teilnehmenden in Zweiergruppen zusammen und vergleichen ihre priorisierten Thesen zunächst untereinander, bevor sie dann gemeinsam erneut 3 der vorliegenden Thesen für den nächsten Schritt Priorität einräumen. Hierbei gilt: Die besten Argumente überzeugen. Mit den 3 festgelegten Thesen ziehen die Teilnehmenden gemeinsam weiter und bilden Vierergruppen, wieder mit dem Ziel, im Konsens 3 Thesen zu priorisieren. Für die Konsensfindung in den Vierergruppen sollte mindestens doppelt so viel Zeit wie für die Paararbeit eingeplant werden. [30 Min.]

3. Prioritäten vorstellen: Im Plenum stellt je ein*e Vertreter*in der Vierergruppen die 3 priorisierten Thesen vor und begründet die Auswahl. Die Moderation vermerkt auf einem Flipchart, auf der die Neun Thesen untereinander geschrieben stehen, die Anzahl an Nennungen jeder These. [15 Min.]

4. Auszählen und festlegen: Auf Grundlage der Anzahl an Nennungen ergibt sich eine Rangliste der Thesen. Falls die Rangliste aufgrund gleicher Anzahl an Nennungen nicht eindeutig ist, stimmen die Teilnehmenden mit Klebepunkten final ab. Hierfür erhalten alle 3 Klebepunkte, die sie auf die verbliebenen meistgenannten Thesen verteilen. Am Ende der Übung steht ein Konsens zu 3 Thesen, die für die zukünftige Entwicklung der Stiftung maßgeblich sein werden. [10 Min.]

Kennenlernen

ZIEL

Teilnehmende setzen gemeinsame Schwerpunkte für die Weiterarbeit auf dem Weg zur Stiftung der Zukunft.



Flipchart, Moderationskarten, Stifte, ggf. Klebepunkte



8–20 Personen



70 Minuten




Verstehen These 1






#LoslegenMachtWirkung
Wegweiser zur Stiftung der Zukunft

Palette der Vielfalt #DiversitätMachtWirkung

1. Vertraut machen: Die Moderation macht sich im Vorfeld mit dem Thema Diversität auf Grundlage der Handreichung #Diversität-MachtWirkung und dem Begleittext ( S. 14–15) vertraut.

2. Bestand aufnehmen: Im ersten Schritt werden pro Person drei Post-Its aus-geteilt, auf die die Teilnehmenden spontan je ein Diversitätsmerkmal schreiben. [10 Min.]

3. Zusammen abgleichen: Danach ordnen alle Teilnehmenden ihre Post-Its entlang der verschiedenen Diversitätsdimensionen in das skizzierte blanko Diversity-Rad ( S. 20) ein. Im Anschluss ergänzt die Moderation auf Grundlage des Diversity-Rads ( S. 19) alle ungenannten Diversitätsmerkmale auf weiteren Post-Its und klebt sie ebenfalls auf das Rad. [10 Min.]

4. Gesamtgesellschaftlich einordnen: Die Moderation ordnet auf Grundlage des Auszuges aus dem Begleittext zur Handreichung ( S. 16–18) in einem kurzen Input ein, welche Bedeutung Diversitätsmerkmale in unserer Gesellschaft haben und gibt den

Teilnehmenden die Möglichkeit, diese Einordnung zu kommentieren. Parallel nimmt die Moderation die Post-Its vom Flipchart ab, faltet diese und sammelt sie in einer Box. [20 Min.]

5. Kontakte aufzeigen: Die Teilnehmenden ziehen je zwei Post-Its aus der Box und reflektieren in Stillarbeit, wie häufig oder selten sie in der Stiftungsarbeit mit Personen in Kontakt kommen, die die gezogenen Diversitätsmerkmale repräsentieren. Anschließend sortieren sie entlang eines Strahls auf einem weiteren Flipchart die Häufigkeit der Kontaktpunkte von „gar nicht“ über „manchmal“ bis zu „häufig“ ein. [30 Min.]

6. Weiter diskutieren: Basierend auf dem Strahl fasst die Moderation zusammen, welche Diversitätsmerkmale bisher in der Stiftungsarbeit (nicht) präsent sind. Abschließend lädt sie die Teilnehmenden ein, den Diversity-Strahl für eine zukünftige Diskussion zu nutzen (**→ Perspektivenhüte**) und sich die Konsequenzen daraus für die Stiftung intern und ihre Programm- bzw. Förderarbeit bewusst zu machen. [5 Min.]



ZIEL

Teilnehmende entwickeln ein Verständnis für die Vielfalt von Diversitätsmerkmalen.



Box, Flipcharts, Materialsammlung, Post-Its, Stifte




5 – 15 Personen




75 Minuten






1. Vertraut machen: Die Moderation macht sich im Vorfeld mit dem Thema Diversität auf Grundlage der Handreichung #Diversität-MachtWirkung und dem Begleittext ( S. 14–15) vertraut.

2. Diskriminierungsformen vorstellen:

Auf Grundlage der Übersicht ( S. 21–23) erfolgt durch die Moderation eine kurze Einführung zu den bekanntesten Diskriminierungsformen. Im Anschluss ergänzen die Teilnehmenden weitere ihnen bekannte Diskriminierungsformen, die von der Moderation für alle sichtbar notiert werden. [10 Min.]

3. Intersektionalität verstehen: Im Anschluss sollen die Teilnehmenden ein Verständnis für die Mehrdimensionalität von Diskriminierung entwickeln. Zur kurzen Erklärung des Konzepts der Intersektionalität greift die Moderation auf den Begleittext zur Handreichung ( S. 15) zurück. [5 Min.]

4. Anonym sammeln: Nachdem alle ihren Blick für die verschiedenen Diskriminierungsformen und die Bedeutung ihrer Verschränkungen geschärft haben, erhalten sie von der

Moderation je zwei Moderationskarten in zwei unterschiedlichen Farben. Auf einer Karte notieren sie in Stichpunkten (1) *in welchen Kontexten sie selbst Diskriminierung am Arbeitsplatz ausgesetzt sein könnten*, auf der zweiten erläutern sie (2) *in welchen Situationen sie in ihrer Rolle bei der Stiftung Gefahr laufen, andere zu diskriminieren*. Die Karten werden anschließend in einer Box von der Moderation eingesammelt. [15 Min.]

5. Diskriminierungsrisiken teilen und einordnen:

Anschließend sortiert die Moderation die Karten entlang der eingangs gesammelten Diskriminierungsformen ein. Danach haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, zu kommentieren und ihre Erfahrungen zu teilen. [30 Min.]

6. Diskriminierungsrisiko adressieren: Die Übung verdeutlicht die Diskriminierungsrisiken, mit denen die Teilnehmenden in ihrem Alltag am häufigsten konfrontiert sind. Sie sollen Anlass bieten, in einem nächsten Schritt über die Bereitstellung gezielter Reflexions- und Trainingsmöglichkeiten nachzudenken.

ZIEL

Teilnehmende verstehen die Multi-dimensionalität von Diskriminierung auf Grundlage des Konzepts der Intersektionalität und erkennen Diskriminierungsrisiken in ihrem Stiftungsalltag.



Box, Moderationskarten in zwei Farben, Stifte



5 – 15 Personen



60 Minuten



Auf in neue Sphären #MappingMachtWirkung



1. Gemeinsam sammeln: Die Moderation fordert die Teilnehmenden reihum auf, einzelne Stakeholder und/oder Gruppen aus dem Stiftungsnetzwerk zu nennen, mit denen sie persönlich regelmäßig zusammenarbeiten (z.B. Stifter*in, geförderte Organisationen im Programmbereich Bildung, usw.) und notiert die Liste auf einem Flipchart. [10 Min.]

2. Planeten zeichnen: Anschließend zeichnen die Teilnehmenden im Plenum die Stiftungsgalaxie auf eine Metaplanwand. Im Zentrum des Papiers zeichnen sie hierfür einen Kreis, der die Stiftung symbolisiert. Danach werden die anderen Planeten auf Grundlage der eingangs gesammelten Liste eingezeichnet, wobei jede Stakeholdergruppe einen eigenen Planeten darstellt. Die Größe der einzelnen Planeten soll die Bedeutung für die Stiftung darstellen und die Distanz zum Stiftungsplaneten die Häufigkeit des Kontakts abbilden. [30 Min.]

3. Planeten ausmalen: Nachdem alle Planeten in die Stiftungsgalaxie eingezeichnet wurden, färben die Teilnehmenden die Planeten mit drei verschiedenen Farben ein. Jede Farbe steht dabei für die Breite des Spektrums an Diversitätsdimensionen (☐ S. 21–23), das in der Zusammenarbeit mit dem Planeten wahrgenommen wird (z.B. grün = sehr divers; gelb = teils divers; rot = gar nicht divers). [20 Min.]

4. Ergebnis interpretieren: Nach Fertigstellung der Zeichnung erfolgt eine moderierte Diskussion auf Grundlage der folgenden Leitfragen: *Was kann aus der Stiftungsgalaxie abgelesen werden? Inwiefern spiegelt unsere Stiftungsgalaxie die gesellschaftliche Realität im Hinblick auf Diversität wider? Inwiefern reproduziert sie gesellschaftliche Ungleichheiten und Privilegien? An welchen Stellen müssen wir unsere Stiftungsgalaxie noch ausweiten und warum?* Die Erkenntnisse aus der Reflexion können eine Grundlage bieten, um zu eruieren, wie das Stiftungsnetzwerk diverser gestaltet werden kann. [30 Min.]

ZIEL

Teilnehmende machen das Beziehungsgeflecht ihrer Stiftung sichtbar und reflektieren, inwiefern dies die gesellschaftliche Realität im Hinblick auf Diversität widerspiegelt.



Metaplanwand, Stifte
(in mind. 3 Farben)



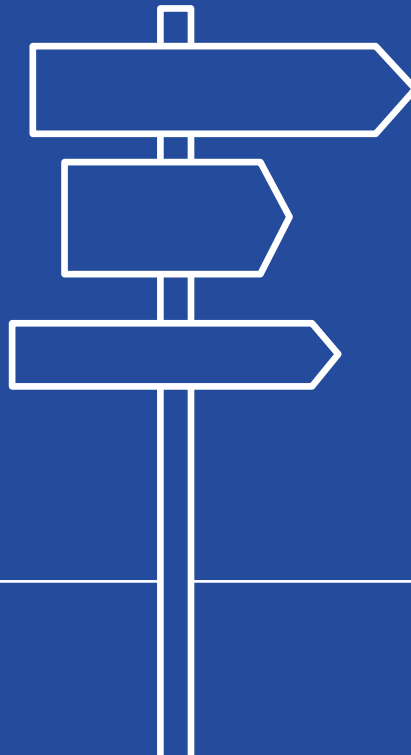
2–8 Personen



90 Minuten



#Verstehen These 2




#LoslegenMachtWirkung
Wegweiser zur Stiftung der Zukunft



1. Aufmerksam zuhören: Die Teilnehmenden machen sich individuell kurz dazu Gedanken, was Zuhören für sie im Kontext ihrer Arbeit bei der Stiftung bedeutet. Danach finden sie sich in Zweiergruppen zusammen und erzählen ihrem Gegenüber kurz ihre Antwort auf die Frage. Jede*r Teilnehmende merkt sich das Gehörte. Im Anschluss finden sich alle Teilnehmenden in einem Kreis zusammen. [10 Min.]

2. Gehörtes abgleichen: Nun berichtet jede Person, was ihre jeweiligen Kolleg*innen ihnen zur Bedeutung des Zuhörens bei der eigenen Stiftungsarbeit mitgeteilt haben. Bevor die Moderation die Aussagen für alle sichtbar auf großen Post-Its notiert, wird jeweils zunächst bestätigt, ob die Erzähler*innen gut genug zugehört und die Aussage auch tatsächlich korrekt wiedergegeben haben. [20 Min.]

3. Aussagen einordnen: Anschließend blendet die Moderation die Grafik mit den Zuhör-Ebenen ( S. 27) ein und ordnet die Post-Its mit den gesammelten Aussagen gemeinsam mit den Teilnehmenden entlang der verschiedenen Zuhör-Ebenen und -Zwecke ein. [20 Min.]

4. Beobachtungen diskutieren: Basierend auf dem Ergebnis haben die Teilnehmenden nun die Möglichkeit, ihre Beobachtungen und Erkenntnisse zu den folgenden Fragen zu teilen und zu kommentieren: *Was hat mich an den Aussagen der anderen (nicht) überrascht? Welche Ebenen und Zwecke des Zuhörens sind bei uns allgegenwärtig und welche noch unbekannt?* Die Moderation notiert und clustert die wichtigsten Aussagen entlang der Fragen. Am Ende wird daraus ablesbar, an welchen Stellen bereits ein geteiltes Verständnis von Zuhören im Stiftungsteam existiert und wo sich die Stiftung noch mehr im Zuhören üben möchte. [30 Min.]

ZIEL

Teilnehmende üben sich im aufmerksamen Zuhören und gleichen ihr Verständnis von Zuhören im Stiftungsalltag untereinander ab.



Flipchart, große Post-Its, Materialsammlung, Stifte



4 – 16 Personen



80 Minuten



Schallschwellen #VergleichenMachtWirkung

1. Interviews führen: Die Teilnehmenden erhalten jeweils eine Moderationskarte und finden sich zu zweit zusammen. Eine Person befragt ihr Gegenüber und macht sich Notizen dazu, (1) *wem ihrer Meinung nach innerhalb der Stiftung besonders viel und wem besonders wenig zugehört wird (intern)*. Danach fragt die andere Person ihr Gegenüber, (2) *wem ihrer Meinung nach in der Programm- und/oder Förderarbeit der Stiftung besonders viel und wem besonders wenig zugehört wird (extern)*. Nach 5 Minuten werden die Rollen getauscht. [10 Min.]

2. Wahrnehmungen visualisieren: Nach den beiden Interviewrunden skizziert die Moderation eine Matrix auf einem Flipchart oder einer Metaplanwand und beschriftet die Achsen mit viel und wenig (X-Achse) sowie intern und extern (Y-Achse) (☐ S. 28). Während die Teilnehmenden nun reihum ihre Interviewnotizen vorstellen, trägt die Moderation auf der Matrix ein, wem viel und wem wenig innerhalb der Stiftung und im Kontext der Förder- bzw. Programmarbeit zugehört wird. [15 Min.]

3. Ergebnisse reflektieren: Auf Grundlage der Zuhörmatrix teilen die Teilnehmenden, was sie aus der Matrix ablesen können. Zentral für den Diskussionsverlauf sollten dabei die Fragen sein, woran es liegt, dass manchen Personen oder Organisationen mehr und anderen weniger zugehört wird und inwiefern dies gesellschaftliche Machtverhältnisse widerspiegelt. [20 Min.]

4. Ausblick einzeichnen: Abschließend kommentieren die Teilnehmenden, wie sich die Positionen innerhalb der Matrix perspektivisch durch die Veränderung ihrer Zuhörpraktiken sowohl intern als auch in der Programm- oder Förderarbeit verschieben sollen. Die Moderation trägt die genannten Gruppen an ihrer Wunschposition in der Matrix in einer anderen Farbe ein. Am Ende der Übung sollten der Kontrast zwischen Ist- und Soll-Zustand sichtbar und weitere Diskussionsbedarfe deutlich geworden sein. [20 Min.]



ZIEL

Teilnehmende fragen sich gegenseitig, wer in der Stiftungsarbeit mehr und wer weniger gehört wird und reflektieren kritisch, inwieweit dies auch ein Ausdruck gesellschaftlicher Machtverhältnisse ist.



Flipchart/Metaplanwand, Moderationskarten, Stifte in zwei Farben



4 – 16 Personen



65 Minuten





1. Rollen einnehmen: Die Teilnehmenden finden sich zu zweit zusammen und weisen sich gegenseitig die Rollen (1) *Stiftungsmitarbeiter*in* und (2) *Förderpartner*in* zu. Die Moderation teilt den Gruppen je einen Zuhörzweck zu (z.B. strategische Ausrichtung der Stiftung, Bedarfsermittlung, Projektentwicklung, etc.). Die Person in der Förderpartner*in-Rolle hat nun die Aufgabe, durch wiederholtes Nachfragen nach dem Warum die Motivation für das Zuhören im Sinne des vorgegebenen Zwecks seitens der Stiftung zu erfragen (*Warum hört ihr uns bei der Projektentwicklung zu > [Antwort] > Warum? > usw.*) Nach 10 Minuten werden die Rollen gewechselt und neue Zuhörzwecke vergeben. [20 Min.]

2. Eindrücke teilen: Nach der zweiten Runde teilen die Teilnehmenden anhand eines Blitzlichts im Plenum, wie sie sich in der Rolle der Stiftungsmitarbeitenden gefühlt haben und ob für sie in der Rolle der Förderpartner*innen die Antworten der Stiftungsmitarbeitenden immer überzeugend genug waren. [10–20 Min.]

3. Machtdynamiken aufzeigen: Anschließend nennen die Teilnehmenden konkrete Beispiele, in denen in der Vergangenheit auf Förderpartner*innen zugegangen wurde, um für die Stiftungsarbeit wichtiges Wissen oder Erfahrungswerte zu generieren. Die Beispiele werden anhand von Schlagworten auf einem Flipchart notiert und danach kenntlich gemacht, in welchen Fällen den Förderpartner*innen zurückberichtet wurde, wie mit dem Gehörten weiterverfahren wurde und ob eine Aufwandsentschädigung für den Zuhörprozess geleistet wurde. [20 Min.]

4. Kritisch einordnen: Am Ende könnte die Übung zum Beispiel deutlich machen, dass Stiftungen ihren Förderpartner*innen ganz selbstverständlich Wissen abgewinnen, ohne den Zeitaufwand und die Weiternutzung des erworbenen Wissens zu kompensieren. Die Reflexion dieser Praxis sollte Anlass bieten, die eigene Zuhörpraxis in einem nächsten Schritt zu überdenken und ein gleichberechtigtes Zuhören anzustreben.

ZIEL

Teilnehmende entwickeln ein Verständnis dafür, warum Transparenz über die Motivation des Zuhörens und die Anerkennung der damit einhergehenden Machtdynamiken für gleichberechtigtes Zuhören wichtig sind.



Flipchart, Stifte



6 – 14 Personen



50 – 60 Minuten



Verstehen These 3



#LoslegenMachtWirkung
Wegweiser zur Stiftung der Zukunft

Wer wagt, gewinnt #AbwägenMachtWirkung

1. Ebenen sammeln: Die Teilnehmenden überlegen sich, auf welchen Organisationsebenen und Bereichen der Stiftungsarbeit Partizipation (im Sinne von struktureller Mitbestimmung) stattfinden sollte. Dabei geht es auch um die Frage, welchen Beteiligten innerhalb und außerhalb der Stiftung Mitbestimmungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Die Antworten werden von der Moderation auf einem Flipchart dokumentiert. [15 Min.]

2. Ebenen abgleichen: Anschließend werden die Antworten der Teilnehmenden durch die Moderation mit der Partizipationszwiebel (📖 S. 31) aus der Handreichung #Partizipation MachtWirkung (📖 S. 30) abgeglichen. [10 Min.]

3. Ebene priorisieren: Nun priorisieren die Teilnehmenden je mit einem Klebepunkt die Ebene der Stiftungsarbeit, bei der sie die partizipative Einbindung der direkten Zielgruppen als am wichtigsten für die Wirksamkeit der Stiftungsarbeit erachten (alternativ kann auch nach der Einbindung von Förderpartner*innen gefragt werden). Nach der Abstimmung haben

2–3 Teilnehmende Gelegenheit, ihre Wahl zu begründen. [10 Min.]

4. Gemeinsam analysieren: Um die Potenziale und Herausforderungen von partizipativen Ansätzen zur Einbindung der Zielgruppe für die abgestimmte Ebene der Stiftungsarbeit zu ermitteln, nutzen die Teilnehmenden eine Analysematrix (📖 S. 32). Hierfür finden sie sich in vier Kleingruppen entsprechend der Analyseabschnitte zusammen: (1) *Kompetenzen innerhalb der Stiftung*; (2) *Schwachstellen innerhalb der Stiftung*; (3) *Chancen* und (4) *Risiken bei der Anwendung partizipativer Ansätze*. Jede Gruppe hält für ihren Analyseabschnitt mindestens drei Stichpunkte fest. [30 Min.]

5. Vergleichen und Schlüsse ziehen: Im Plenum stellen die Gruppen reihum ihre Ergebnisse vor. Die Moderation dokumentiert diese für alle sichtbar in der Analysematrix auf einem Flipchart. Endprodukt ist eine erste Verortung der Stiftung im Hinblick auf partizipative Ansätze. [30 Min.]



ZIEL

Teilnehmende lernen die verschiedenen Ebenen der Partizipation kennen und analysieren gemeinsam, welche Potenziale und Herausforderungen partizipative Arbeit mit sich bringen kann.



Flipchart/Metaplanwand,
Moderationskarten, Stifte



9–15 Personen



95 Minuten



Hätte, Wenn und Aber #AufräumenMachtWirkung

1. Mythen sammeln: Zum Einstieg sammeln die Teilnehmenden die gängigsten Mythen, die ihnen schon einmal zum Thema Partizipation begegnet sind (z.B. *Die Abgabe von Kontrolle durch partizipative Strukturen führt zu einem Geltungsverlust*). Die Mythen werden von der Moderation auf einem Flipchart notiert. [15 Min.]

2. Begründet widersprechen: Danach teilen sich die Teilnehmenden in Kleingruppen auf und wählen je Gruppe einen der gesammelten Mythen aus. Dann soll der gewählte Mythos entkräftet werden, indem die erste Person im Kreis mit „Ja, aber ...“ widerspricht und reihum alle weiteren den Satz ergänzen mit „Ja, und...“ (z.B. *Partizipative Ansätze binden zu viel Zeit. Ja, aber sie ermöglichen auch* [... Antwort Person 1]. *Ja und durch sie werden* [... Antwort Person 2]. *Ja und* [... Antwort Person 3]). In den Gruppen werden mehrere „Ja, und ...“-Runden gedreht. Wahlweise kann auch ein weiterer Mythos vom Flipchart ausgewählt werden. [20 Min.]

3. Beobachtungen teilen: Im Anschluss teilen die Teilnehmenden in den Kleingruppen untereinander, (1) *wie sie sich mit dieser Übung gefühlt haben*, (2) *was sie überrascht hat* und (3) *was ihnen schwerfiel*. Bei Bedarf können persönlichen Beobachtungen handschriftlich notiert werden. [15 Min.]

4. Beobachtungen vergleichen: Im Plenum teilen die Kleingruppen ihre Beobachtungen. Die Moderation notiert die Beiträge. [20 Min.]

5. Erkenntnisse ableiten: Basierend auf den gemeinsamen Beobachtungen tragen die Teilnehmenden abschließende Erkenntnisse zusammen. Entlang der Leitfrage *Was nehme ich hieraus für die Weiterentwicklung von Partizipation in unserer Stiftung mit?* notiert die Moderation Anmerkungen und verbleibende Fragen. Am Ende der Übung könnte zum Beispiel die zentrale Erkenntnis stehen, dass partizipative Arbeit herausfordernd ist und eine ehrliche Bereitschaft zum Ausprobieren erfordert, um ihren Mehrwert für die eigene Stiftungsarbeit wahrnehmen zu können. [20 Min.]

Verstehen
These 3



ZIEL

Teilnehmende hinterfragen die gängigsten Mythen zu Partizipation und räumen mit eigenen Vorurteilen auf.



Flipchart/Metaplanwand,
Stifte



5 – 15 Personen



90 Minuten



1 2 3

Jede Stimme zählt #MitspracheMachtWirkung

1. Diskussionsbereich eingrenzen: Rechtzeitig vor dem Workshop bekommen die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich mit der These #3 (→ **Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft**) vertraut zu machen. Basierend auf diesen Informationen werden nun Stiftungs- und eigene Arbeitsbereiche gesammelt (z.B. Reporting, Fördermittelvergabe) und an einem Flipchart oder einer Metaplanwand geclustert. Anschließend vergeben die Teilnehmenden jeweils 3 Punkte für ihre präferierten Themen. [20 Min.]

2. Partizipation verorten: Die fünf höchstpriorisierten Bereiche werden gut sichtbar an einem Flipchart angebracht. Nun sollen die Teilnehmenden in Stillarbeit zu jedem der Bereiche eine „Partizipationstorte“ erstellen (□ S. 33). Darauf werden aus ihrer Wahrnehmung die Anteile an Fremd-, Mit- und Selbstbestimmung von Förderpartner*innen im jeweiligen Stiftungsbereich eingefärbt. Vorab sollten die Farben für die drei Bereiche einheitlich abgestimmt werden. [20 Min.]

3. Überblick erstellen: Teilnehmende platzieren ihre fünf „Torten“ auf dem Flipchart unter dem jeweiligen Stiftungsbereich. Entstanden ist daraus ein Bild der divergierenden – oder übereinstimmenden – Wahrnehmungen der Partizipationsgrade. [5 Min.]

4. Wahrnehmungen diskutieren: Reihum äußern sich die Teilnehmenden zu der Sammlung mit Blick auf die Fragen *Was überrascht mich? Was finde ich besonders relevant? Wo besteht Handlungsbedarf?* Darauf folgt eine offene Diskussion. Aussagen werden von der Moderation auf dem Flipchart an der jeweilig relevanten Stelle festgehalten. Ziel ist es, verschiedene Perspektiven auf Partizipationsmöglichkeiten und -notwendigkeiten festzuhalten und dabei ersten Konsens zu dem Stand und Änderungsbedarf in bestimmten Bereichen zu erlangen. [20–30 Min.]

Verstehen
These 3



ZIEL

*Teilnehmende machen sich bewusst, in welchen Arbeitsbereichen sie bereits – oder noch nicht – partizipativ Förderpartner*innen einbeziehen und kommen über verschiedene Erfahrungen ins Gespräch.*



Flipchart/Metaplanwand,
Post-Its, Stifte



3–15 Personen



65–75 Minuten



1 2 3

#Handeln



#LoslegenMachtWirkung
Wegweiser zur Stiftung der Zukunft

Perspektivenhüte #ArgumentierenMachtWirkung

1. Thematisch eintauchen: Rechtzeitig vor Workshopbeginn werden die Teilnehmenden über die in einer vorangegangenen Übung ausgewählte These informiert und mit Hintergrundinformationen (→ **Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft**) versorgt. [30 Min.]

(!) Zusammenfassende Erkenntnisse aus den #**VERSTEHEN**-Übungen können hier als hilfreiche ergänzende Einführung dienen.

2. Hüte aufsetzen: Zu Beginn des Workshops wird allen Teilnehmenden nach dem Zufallsprinzip je eine Rolle anhand von farbigen Hüten (oder Armbändern, Post-Its, etc.) zugewiesen:

Weiß: Neutral und objektiv. Fokus auf Zahlen, Daten und Fakten.

Rot: Persönlich und emotional. Fokus auf Gefühle, Ängste, Hoffnungen und Meinungen.

Schwarz: Kritisch und zweifelnd. Fokus auf Risiken, Probleme, Bedenken und Ängste.

Gelb: Optimistisch und (teilweise) utopisch. Fokus auf Chancen, Vorteile, Pluspunkte und Nutzen.

Grün: Kreativ und assoziativ. Fokus auf neue Ideen, Impulse, Alternativen und Denkanstöße.

Die Teilnehmenden machen sich mit ihrer Rolle vertraut und sammeln erste Ideen für die Diskussion. Die Moderation stellt sicher, dass im folgenden Gespräch alle Teilnehmenden ihrer jeweiligen Rolle treu bleiben. [15 Min.]

3. Hüte sprechenlassen: Der Reihe nach äußern sich alle Teilnehmenden zur Fragestellung *Wo steht unsere Stiftung im Hinblick auf diese These?* aus der Perspektive ihres Huts. Die Moderation hält die Kommentare gut sichtbar auf einem Flipchart fest, ohne dass Bewertungen erfolgen. Nach der ersten Runde werden die Hüte im Kreis weitergereicht. Erneut werden reihum Diskussionspunkte gesammelt. [45–60 Min.]

4. Kritisch bewerten: Nachdem alle jeden Hut einmal aufhatten, beginnt die Bewertungsphase. Hierbei können Kritik und Kommentare geäußert werden. Aufgabe der Moderation ist es, das Gesagte in Themenclustern festzuhalten. Endprodukt ist ein multiperspektivischer Überblick relevanter Unterthemen zur These. [30–45 Min.]

Handeln

ZIEL

Teilnehmende verstehen die Relevanz der These für die eigene Stiftung aus verschiedenen Perspektiven und erarbeiten sich ein gemeinsames Bild wesentlicher Aspekte.



Farbige (Papier-)hüte o.ä., Flipchart, Stifte, Post-Its



6–15 Personen



120–150 Min.



1 2 3 4

Weg des geringsten Widerstands #KonsensMachtWirkung

1. Umsetzungsfelder erörtern: Die Teilnehmenden machen sich mit einer ausgewählten These vertraut und arbeiten in Stillarbeit zu den Leitfragen *In welchen Bereichen unserer Stiftungsarbeit ist die These relevant? Welche Herausforderungen sollten im Sinne der These angegangen werden?* Wichtig ist hierbei, dass Antworten nicht allgemein (z.B. „Zusammenarbeit mit Förderpartner*innen“), sondern möglichst konkret formuliert werden (z.B. „Bürokratische Berichtsstrukturen für Förderpartner*innen“). [15–25 Min.]

(!) Zusammenfassende Erkenntnisse aus → **Perspektivenhüte** können hier als hilfreiche ergänzende Einführung dienen.

2. Ideen sammeln: Im Plenum werden alle Erkenntnisse aus Schritt 1 zusammengetragen und für alle sichtbar auf einem Flipchart geclustert. [5 Min.]

3. Einschätzung abgeben: Dieser Schritt dient der Einigung auf zentrale Umsetzungsfelder. Um den größtmöglichen Konsens zu erreichen, wird nicht die Zustimmung erfragt, sondern es werden die Vorschläge mit geringster

Ablehnung ermittelt. Die Teilnehmenden bewerten jedes präsentierte Umsetzungsfeld demnach mit Widerstandspunkten (z.B. durch die Vergabe von Klebepunkten). 0 Punkte bedeuten dabei „kein Widerstand – ich kann die Lösung mittragen.“ Die höchste zu vergebende Punktzahl 5 bedeutet „starker Widerstand – ich lehne diesen Vorschlag entschieden ab.“ [10–15 Min.]

4. Konsens auswerten: Die Moderation notiert die Punkte auf dem Flipchart und addiert abschließend die Gesamtzahl pro Umsetzungsfeld, wobei das mit der geringsten Punktzahl den geringsten Widerstand erfährt und einem Konsens deshalb am nächsten ist. [5 Min.]

5. Prioritäten setzen: Am Ende der Übung stehen die wichtigsten gemeinschaftlich bestimmten Umsetzungsfelder der These zur weiteren Bearbeitung fest und werden von der Moderation gut sichtbar platziert. [10–20 Min.]

Handeln

ZIEL

Teilnehmende treffen eine gemeinsame Entscheidung darüber, in welchen Arbeitsbereichen und auf welchen Ebenen der Stiftung das Thema der These angegangen werden soll.



Flipchart, Moderationskarten, Stifte



5–20 Personen



45–70 Minuten



1 2 3 4

Zukunftswerkstatt #AusblickMachtWirkung

1. Probleme definieren: In Kleingruppen werden entlang der Frage *Welche Herausforderungen beschäftigen unsere Stiftung in Bezug auf diese These besonders?* 1–2 zentrale Problemstellungen definiert. Diese werden als Frage oder Feststellung auf einem Flipchart festgehalten. [10–15 Min.]

(!) Die erarbeiteten Umsetzungsfelder aus → **Weg des geringsten Widerstands** können hier als hilfreiche Grundlage dienen.

2. Fokus finden: In einem Gallery-Walk stellt jede Gruppe ihre Problemstellung(en) vor, worauf andere Teilnehmende erste Lösungsvorschläge äußern können, die schriftlich festgehalten werden. Danach erfolgt eine einfache Abstimmung im Plenum darüber, welches aller vorgestellten Probleme aktuell die größte Relevanz für die Gruppe hat. [60 Min.]

3. Utopisch denken: In Stillarbeit notieren alle ihre Gedanken zur Frage *Wie würde ich dieses Problem lösen, wenn ich alle Ressourcen der Welt und endlos Zeit hätte?* Diese Ideen werden im Plenum vorgestellt und schriftlich festgehalten. Zu diesem Zeitpunkt sind

der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Resultat ist eine bunte Sammlung an (utopischen) Lösungsideen. [20–30 Min.]

4. Pläne schmieden: Nun werden die utopischen Entwürfe mit der Realität vereint. In Kleingruppen werden jeweils 1–2 Lösungsvorschläge aus der Sammlung ausgewählt, die besonders relevant oder spannend erscheinen. Die Gruppen notieren möglichst konkrete Planungsschritte, die zur Umsetzung notwendig sind. Unrealistische Elemente werden dabei gegebenen Rahmenbedingungen (z.B. finanziellen Mitteln) angepasst. [30 Min.]

5. Champions bestimmen: Im Plenum stellen die Kleingruppen ihre Pläne vor. Ziel ist hierbei, Verantwortliche für deren Umsetzung zu gewinnen. Die Umsetzung sollte demnach möglichst realitätsnah dargestellt werden. Freiwillige finden sich im Anschluss beim jeweiligen Plan ihrer Wahl zusammen. Vor Abschluss der Übung bestimmen alle Gruppen ein Datum für ein erstes Planungstreffen. [30 Min.]

Handeln

ZIEL

Teilnehmende legen Ziele, Zeithorizonte und Verantwortlichkeiten zur Umsetzung der These in definierten Stiftungsbereichen fest.



3–5 Flipcharts, Post-Its, Stifte



10–15 Personen



150–165 Min.



1 2 3 4

Zurück in die Zukunft #ReflexionMachtWirkung

1. Wieder zusammenkommen: Die in → **Zukunftswerkstatt** bestimmten Taskforces finden sich nach ca. 6 Monaten wieder zur gemeinsamen Reflexion zusammen.

2. Erreichtes erfassen: Pro Taskforce wird auf einem Flipchart ein Zeitstrahl beginnend bei „Vor 6 Monaten“ bis „Heute“ gezeichnet. Es folgt eine Diskussion zur Leitfrage *Welche Tätigkeiten haben wir im Hinblick auf die Problemstellung in den letzten 6 Monaten erledigt? Welche Ergebnisse haben wir erzielt?* Schlüsselmomente werden schriftlich entlang des Zeitstrahls festgehalten. [20 Min.]

3. Ehrlich sein: Basierend auf der Visualisierung diskutieren die Taskforces zur Frage *Wie bewerten wir diesen Ergebnisstand? Was hätte für uns besser laufen können?* Konkrete retrospektive Verbesserungsvorschläge (z.B. verpasste Treffen, unerfüllte Aufgaben) werden auf roten Post-Its entlang des Zeitstrahls angebracht. [10 Min.]

4. Lehren ziehen: Anhand ihrer Bewertungen sollen die Taskforces strategische Lehren für ihre Zusammenarbeit ziehen und diskutieren zu den Leitfragen *Wie ist unsere Taskforce-Arbeit am besten mit unseren Hauptaufgaben zu vereinbaren? Wie arbeiten wir am effektivsten zusammen? Welche Hindernisse müssen wir überwinden?* Erkenntnisse werden in 3–5 Leitsätzen schriftlich festgehalten. [10 Min.]

5. Vorausschauen: Auf einem zweiten Zeitstrahl werden ausgehend vom Rückblick die Ambitionen für die kommenden 6 Monate festgehalten. Wichtig ist hierbei, sich direkt auf erarbeitete Lehren zu beziehen und realistisch zu planen. [15 Min.]

6. Perspektiven abgleichen: Die Taskforces stellen sich nun gegenseitig ihre Zeitstrahlen vor. Hier besteht für die anderen die Möglichkeit, Feedback zu den Ergebnissen aus Perspektive der Stiftung zu geben. Am Ende der Übung wissen die Taskforces, welche Aufgaben im kommenden halben Jahr anstehen und wie sie ihre Zusammenarbeit justieren, um diese erfolgreich umzusetzen. [15–45 Min.]

Handeln

ZIEL

Teilnehmende reflektieren gemeinsam die Tätigkeiten der Taskforces und den Umsetzungsstand der gesetzten Ziele und justieren bzw. aktualisieren diese.



1–5 Flipcharts, Post-Its, Stifte



variabel



70–100 Min.



1 2 3 4

Quellen

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Regionalstelle Sachsen (2009). Methodensammlung: Lernorte der Demokratie im Vor- und Grundschulalter.

https://www.dkjs.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/themen/Fruhe_Bildung/Methodenmappe_Demokratie_Anfang_Auflage_4.pdf

(Abgerufen am 5. Dez. 2022).

Institut für Systemisches Konsensieren – ISYKONSENS International OG. Die Methode Systemisches Konsensieren.

<https://sk-prinzip.eu/methode/>

(Abgerufen am 5. Dez. 2022).

Methodenkartei der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Zukunftswerkstatt.

<https://www.methodenkartei.uni-oldenburg.de/methode/zukunftswerkstatt/>

(Abgerufen am 5. Dez. 2022).

SOLVINC – Solving intercultural conflicts with international students (2020).

Didaktische Handreichung zu Diversität und Internationalisierung an Hochschulen.

https://lehrerinnenbildung.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/p_lehrerinnenbildung/Arbeitsbereiche/Bildungswissenschaft/Projekte/Solvinc/Didaktische_Handreichung.pdf

(Abgerufen am 5. Dez. 2022).

Zec, M. (2020, Sept 09). Die 6 Denkhüte von De Bono.

<https://xn--kreativittstechniken-jzb.info/ideen-generieren/die-6-denkhue-von-de-bono/>

(Abgerufen am 5. Dez. 2022).

350.org. Rückblick mithilfe eines Aktivitäten-Zeitstrahls.

<https://de.trainings.350.org/?resource=review-of-activities-timeline>

(Abgerufen am 5. Dez. 2022).

Impressum

Redaktion:

Victoria Hugelshofer, Anne Marie Jacob
hugelshofer@widersense.org,
jacob@widersense.org

Design:

Britta Rosing Kommunikationsdesign
brittarosing.de

Kontakt/Ansprechpartner*innen:

#VertrauenMachtWirkung

c/o WIDER SENSE TraFo gGmbH
Pfalzburger Straße 43–44, 10717 Berlin
meinung@vertrauen-macht-wirkung.de