



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



## Green Deals für Gemeinden

Klimaschutz - global gedacht, lokal gemacht

# Schulungscurriculum für Prozessbegleiter:innen



Schulungscurriculum für Prozessbegleiter:innen © 2023 by SPES e.V., SPES GmbH, Verein CIPRA International & Klimabündnis Österreich is licensed under CC BY-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

# Inhalt

<b>Einführung und Ziele des Projekts .....</b>	<b>3</b>
<b>Qualifizierung zur/zum Prozessbegleiter:in und deren/dessen Rolle .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Modul: GREEN DEALS-Modellprozess .....</b>	<b>5</b>
1.1 ERDE – Vorbereitung: Den Boden bereiten!.....	5
1.1.1 Abstimmungsgespräch und Vorbereitungstreffen.....	6
1.1.2 Impulsveranstaltung.....	7
1.1.3 GREEN DEALS Radar .....	8
1.2 LUFT – Visionen: Ideen freien Lauf lassen!.....	9
1.2.1 Bildung von Projektgruppen und Green Team.....	9
1.2.2 Fortlaufende Prozessbegleitung.....	11
1.3 FEUER – Entwicklung: Begeisterung entfachen!.....	12
1.3.1 YOUth4Furture .....	12
1.3.2 Klimawerkstatt Schule .....	13
1.3.3 Klimadialog .....	14
1.4 WASSER – Umsetzung: Ideen umsetzen! .....	15
1.4.1 Glokaler Klimatalk.....	15
1.4.2 Vereinbarung der GREEN DEALS .....	16
1.4.3 Abschlussveranstaltung.....	16
<b>2. Modul: Gruppencoaching und Projektmanagement.....</b>	<b>17</b>
2.1 Gruppencoaching.....	17
2.1.1 Grundlagen der Kommunikation .....	17
2.1.2 Teambildung und das Team Management System (TMS) .....	21
2.1.3 Konfliktmanagement .....	26
2.2 Projektmanagement Basics .....	32
2.2.1 Der 10-Fingercheck der Projektentwicklung.....	32
2.2.2 Das ABC für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit .....	33
2.2.3 Evaluations- und Feedbackmethoden.....	36
<b>3. Modul: Klimawissen .....</b>	<b>42</b>
3.1 Klimawissen für Gemeinden .....	42
3.2 Best-Practice-Beispiele .....	50
3.3 Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten .....	60
<b>4. Anlagen .....</b>	<b>64</b>
4.1 Daseinsgrundfunktionen.....	64
4.2 Methoden zur Arbeit in und mit Gruppen.....	69

## Einführung und Ziele des Projekts

Global einigten sich die Vereinten Nationen auf die 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs), in der Europäischen Union wurde der Green Deal vorgestellt und in vielen Gemeinden Europas wurde der Klimanotstand ausgerufen. Klimaschutz passiert allerdings nicht alleine dadurch, sondern es benötigt Menschen, die vor Ort aktiv werden, Maßnahmen entwickeln und Projekte umsetzen.

„Global denken – lokal handeln“ - um dieses Ziel erfüllen zu können und das unbedingt notwendige lokale Handeln zu fördern, benötigt es eine umfassende Qualifizierung derer, die sich lokal für den Klimaschutz engagieren wollen. Nur wenn Bürger:innen und die Akteure vor Ort aktiviert und qualifiziert werden, kann Klimaschutz lokal und global erreicht werden. Durch dieses Projekt soll daher das lokale Engagement für Klimaschutz erhöht werden. Das Curriculum, mit dem die lokal Engagierten qualifiziert und begleitet werden können, wurde entwickelt um:

- Den Ist-Zustand der eigenen Gemeinde in den 9 Lebensbereichen/Daseinsgrundfunktionen zu analysieren (auch unter Berücksichtigung der SDGs),
- Handlungsoptionen zu erkennen und sich einen Überblick über innovative Lösungsansätze zu verschaffen,
- Einen Maßnahmenkatalog zu entwickeln und lokale Klimaschutzziele zu definieren,
- Umsetzungsmaßnahmen vor Ort zu starten, um konkrete Klimaschutzziele zu erreichen.

Darüber hinaus gehen wir davon aus, dass globales Denken lokales Handeln fördert und ebenso lokal erfahrene Wirksamkeit in Gemeinschaft und bürgerschaftlichem Engagement wichtige Voraussetzungen für einen „Blick über den Tellerrand“, Akzeptanz und Solidarität sind. Durch die transnationale Vernetzung der lokal Aktiven im Rahmen des Projektes soll das globale Denken und die internationale Solidarität erhöht und ein niederschwelliger Know-how-Transfer zum nachhaltigen Klimaschutz ermöglicht und eingeleitet werden.

Die Notwendigkeit Klimaschutz zu betreiben ist unumstritten und auf allen politischen Ebenen verankert (SDGs, Green Deal, Klimaschutzprogramm 2030, lokale Klimanotstände). Allerdings fehlen bisher oft die umsetzenden Akteure. Durch die schon jetzt lokal wahrnehmbaren klimatischen Veränderungen und Bewegungen wie „Fridays for future“ gibt es immer mehr Menschen, die bereit sind, sich für den lokalen Klimaschutz zu engagieren.

Um diese personellen Ressourcen, die eine hohe Identifikation mit lokalem Klimaschutz aufweisen, zu aktivieren, müssen qualitativ hochwertige, innovative und intersektorale Bildungsformate entwickelt werden. Zur Qualifizierung und erfolgreichen Befähigung ist es notwendig, die Bildungsangebote lebensnah und engpassorientiert zu entwickeln und zu gestalten, begleitet von einer Erhebung bereits erprobter Best-Practices zu klimaschutzrelevanten Maßnahmen, Fördermöglichkeiten und Expert:innen.

Im Austausch mit Expert:innen wurde festgestellt, dass die politischen Rahmenbedingungen stimmen, Fördermöglichkeiten existieren und Wissenschaft und Technik umfassende Lösungsansätze zum Erreichen der Klimaschutzziele erarbeitet haben – der Engpass liegt in der lokalen Ausführung, da die hierzu nötigen Akteure erst noch „geschaffen“ bzw. befähigt, aktiviert und im gemeinsamen, sektorenübergreifenden Handeln koordiniert werden müssen.

Das Projekt GREEN DEALS setzt genau dort an: Zur Befähigung der lokalen Akteur:innen werden Prozessbegleiter:innen ausgebildet und deren Kompetenzen mit innovativen Inhalten und Methoden erweitert.

## Qualifizierung zur/zum Prozessbegleiter:in und deren/dessen Rolle

Ziel war die Entwicklung eines Curriculums für einen Lehrgang mit drei Modulen zu je drei Tagen für Prozessbegleiter:innen für GREEN DEALS-Prozesse:

- Modul 1: GREEN DEALS-Modellprozess
- Modul 2: Gruppencoaching und Projektmanagement
- Modul 3: Klimawissen

Die Prozessbegleiter:innen werden qualifiziert und befähigt, GREEN DEALS-Gemeindeprozesse zu begleiten und die örtlichen Green Teams zu qualifizieren.

Ziele:

- Befähigung zur Schulung von Green Teams in den Gemeinden
- Vermittlung des GREEN DEALS-Modellprozesses und Befähigung, diesen zu initiieren, moderieren und strukturieren
- Kenntnis multiplizierbarer Best-Practice-Projekte sowie von Fach- und Praxisexpert:innen aus allen Partnerländern (Österreich, Deutschland & Liechtenstein)
- Vermittlung von erprobten Methoden und Moderationstechniken in der Arbeit mit heterogenen Gruppen unterschiedlicher Größe, sowie von Projektmanagementkenntnissen
- Vermittlung des Modells Jugendrat (YOUth4Future)
- Befähigung zum Einsatz von digitalen Medien und Tools
- Befähigung zur Entwicklung von Maßnahmenplänen
- Kenntnisse über erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit
- Kenntnisse über Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten für Projekte

Folgendes gehört zur Rolle und Arbeit eines Prozessbegleiters / einer Prozessbegleiterin:

- Ermutigung, Gesamtprozess zu verstehen und umzusetzen → Dynamik und Zusammenhänge spüren
- Von der Konzept- zur Umsetzungsarbeit: Einfach Machbares in den Mittelpunkt stellen und tatsächlich umsetzen
- Hilfe zur Selbsthilfe und Eigenverantwortung
- Ersetzbarkeit, keine Abhängigkeit schaffen

# 1. Modul: GREEN DEALS-Modellprozess



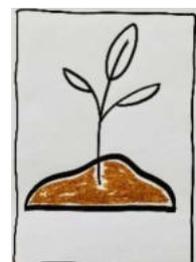
## 1.1 ERDE – Vorbereitung: Den Boden bereiten!

Auf welchem Boden bauen wir?

Welche Altlasten gibt es?

Was wächst schon (gut)?

Darum geht es: Früchte säen!



### 1.1.1 Abstimmungsgespräch und Vorbereitungstreffen

Ein GREEN DEALS-Prozess in einer Gemeinde startet auf Basis eines Gemeinderatsbeschlusses und beginnt mit dem Abstimmungsgespräch, das in der Regel mit dem/der Bürgermeister:in stattfindet.



Zur Vorbereitung auf das Abstimmungsgespräch führt die / der Prozessbegleiter:in eine Internet-Recherche über Aktivitäten der Kommune im Bereich Energie, Klima und Nachhaltigkeit durch.

#### Ablauf und Inhalte: Abstimmungsgespräch

1. Kurzvorstellung der Prozessbegleiter:in und Inhalte des Gesprächs
2. Überblick über das GREEN DEALS-Projekt geben (anhand Modellprozess)
3. Nachfragen:
  - Welche Maßnahmen/Projekte hat die Gemeinde im Bereich Energie/Klima/Nachhaltigkeit bereits durchgeführt?
  - Was wurde dabei umgesetzt?
  - Wie wurden Bürger:innen beteiligt? Welche Erfahrungen wurden gemacht?
  - Gibt es Aspekte, auf die im GREEN DEALS-Projekt (besonders) geachtet werden muss?
4. Vorbereitungstreffen planen
  - Ziel ist die Vorbereitung einer öffentlichen Impulsveranstaltung
  - Termine (in der Regel zwei Vorbereitungstreffen) festlegen
  - Einzuladender Personenkreis ca. 7-15 Personen  
Möglicher Personenkreis: Vertreter:innen aus Verwaltung, Gemeinderat, Vereinen, Gewerbe, Schule, Kindergarten, Arbeitsgruppen etc.
  - Ansprache und Einladung der Personen über die Verwaltung
5. Sonstiges

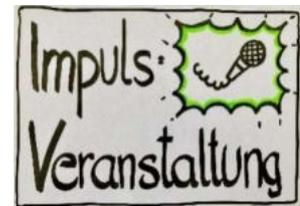
<b>Übersicht und Ablauf: 1. Vorbereitungstreffen</b>	
1. Vorstellungsrunde / Vorstellung der Prozessbegleiter:in	15 min
2. Kurze Vorstellung des GREEN DEALS-Projektes / Überblick geben (anhand einer Präsentation)	15 min
3. Ablauf der Impulsveranstaltung vorstellen	10 min
4. Erste Projektideen und Anliegen sammeln	40 min
5. Aufgaben klären und bei Bedarf ein 2. Vorbereitungstreffen festlegen	20 min

### Weitere Dokumente und Hilfsmittel

- ✓ „Dokument - Vorbereitungstreffen“ (mit Checkliste)
- ✓ „Dokument - Personenliste“ (für die schriftliche Einladung zur Impulsveranstaltung)

### 1.1.2 Impulsveranstaltung

Die Impulsveranstaltung ist eine öffentliche Veranstaltung, zu der die Bürgerschaft eingeladen wird. Ziel ist es, über „GREEN DEALS“ zu informieren und Bürger:innen zu begeistern, aktiv mitzuwirken.



<b>Übersicht und Ablauf: Impulsveranstaltung</b>	
1. Begrüßung	5 min
2. Vorstellung des GREEN DEALS-Projektes	20 min
3. Kurzbeiträge (erste Projektideen / -anliegen aus Vorbereitungstreffen) vorstellen durch Bürger:innen (max. 4 Beiträge à 5 min)	20 min
4. Arbeitsphase an Stellwänden	45 min
- Je eine Stellwand für die Projektideen	
- Ein/zwei weitere leere Stellwände für weitere Ideen der Teilnehmer:innen	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Option: „GREEN DEALS-Radar“ durchführen <ul style="list-style-type: none"> <li>o „GREEN DEALS-Radar“ groß ausgedruckt bepunktet</li> <li>o oder online über einen QR-Code (nach ca. 15 Minuten Ergebnis der Kurzbefragung einblenden)</li> </ul> </li> <li>5. Offener Austausch über die Projektideen</li> <li>6. Termin für das Folgetreffen ankündigen (zur Bildung der Projektgruppen und Green Team) und Verabschiedung</li> </ul>	<p>25 min</p> <p>5 min</p>
---	----------------------------

### 1.1.3 GREEN DEALS Radar

Das „GREEN DEALS-Radar“ ist ein Online Tool zur Erfragung des Ist-Zustands und möglicher Handlungsfelder basierend auf den neun Daseinsgrundfunktionen (siehe 4. Anlagen).



Der Fragenpool kann für jede Gemeinde/Befragung individuell angepasst werden (durch herausnehmen von Fragen, nicht durch hinzunehmen!). Um die Auswertung „instant“ anzeigen zu können ist eine digitale Durchführung nötig, mit mehr Zeit geht es auch analog.

Vorgehen:

1. Anpassung des Fragekatalogs (Prozessbegleiter:in + Green-Team)
2. Erstellen des Befragungslinks (Admin)
3. Erstellen des QR-Codes (Admin)
4. Verteilung des Links/QR-Codes (Prozessbegleiter:in + Green-Team)
5. Betrachtung und Interpretation der Auswertung

Mögliche Anwendung:

- Im Rahmen der Impulsveranstaltung
- Im Laufe des Prozesses bei verschiedenen Anlässen, mit unterschiedlichen Zielgruppen

### Weitere Dokumente und Hilfsmittel

- ✓ Anleitung und Beschreibung für die Anwendung des GREEN DEALS-Radars
- ✓ Fragenpool des GREEN DEALS-Radars als Excel-Dokument und pdf
- ✓ GREEN DEALS-Radar als Excel-Dokument
- ✓ Link zum Tool: <https://spes-zukunftsmodelle.de/greendeals/index.php?s=StartIntern&mdt=greendeals-dog>

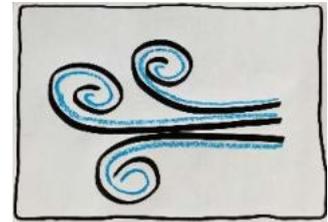
## 1.2 LUFT – Visionen: Ideen freien Lauf lassen!

Was liegt in der Luft?

Wo fehlt die klare Sicht?

Wie kommen wir dem Himmel näher?

Darum geht es: Visionen entwickeln!



### 1.2.1 Bildung von Projektgruppen und Green Team

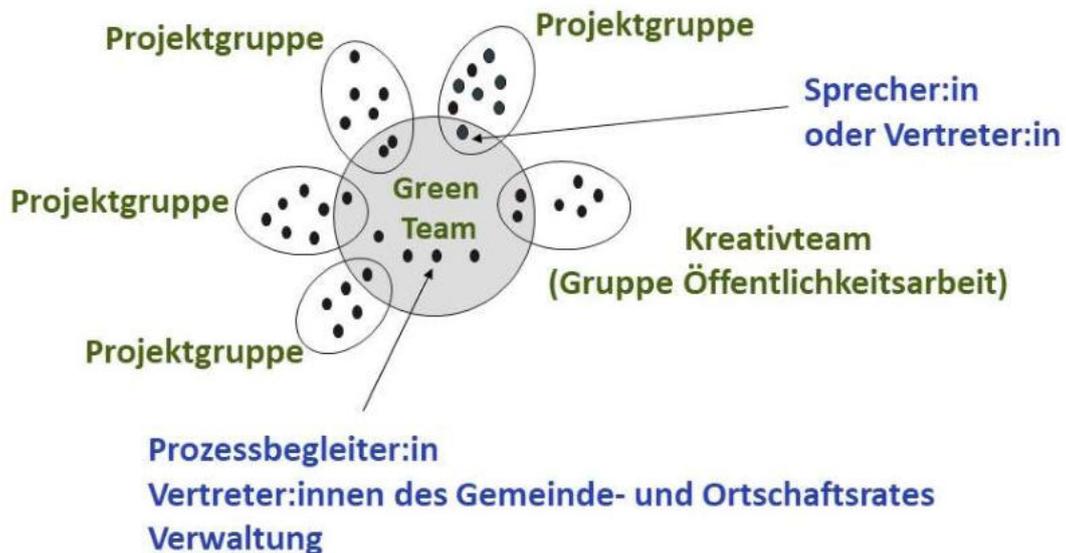
Auf Basis der Ideen und Anregungen aus den Vorbereitungstreffen und der Impulsveranstaltung werden inhaltliche Projektgruppen und das Green Team gebildet. Diese Gruppen bilden die zentrale Projektstruktur zur Entwicklung der örtlichen „GREEN DEALS-Vision“ und für die Umsetzung der Maßnahmen.



#### Übersicht und Ablauf: Treffen zur Bildung von Projektgruppen und Green Team

1. Begrüßung und Einführung durch den/die Prozessbegleiter:in	5min
2. Bezug nehmen zu den Projektideen der Vorbereitungstreffen und der Impulsveranstaltung (Prozessbegleiter:in)	15min
3. Es werden entsprechend diesen Projektideen Thementische gebildet	
4. Die anwesenden Bürger:innen gehen je nach Interesse an einen Thementisch	
5. Gruppenarbeitsphase (siehe Hilfsmittel „Gruppen-Arbeitsblatt“)	45min
6. Rückmeldungen aus den Gruppen und Austausch	45min
7. Die Nächste Schritte darstellen	10min
- Treffen der Projektgruppen	
- Termin für das 1. Treffen des Green Teams mitteilen	
8. Verabschiedung	

## Im Überblick: Projektstruktur mit Projektgruppen und Green Team



### Zu den Projektgruppen:

- Basis für die Bildung einer Projektgruppe bzw. mehrerer Projektgruppen ist das Interesse der Bürger:innen an einem (spezifischen) Thema oder einer Idee
- Die Häufigkeit der Treffen und Intensität der Projektarbeit bestimmen die Projektgruppen selbst
- Die Projektgruppen treffen sich (in der Regel) ohne Prozessbegleiter:in
- Die Projektgruppen können bei Bedarf eine Umsetzungsbegleitung und Praxisberatung hinzuziehen (dies kann ein/e Praxisexpert:in oder der/die Prozessbegleiter:in sein)
- Das Kreativteam übernimmt eine wichtige Funktion bzgl. Öffentlichkeitsarbeit und Bewusstseinsbildung während des gesamten Prozesses
- Beim ersten Treffen der Projektgruppe legen die Gruppenmitglieder auch den/die Vertreter:in (Sprecher:in bzw. Stellvertreter:in) für das Green Team fest

### Zum Green Team:

- Das Green Team setzt sich zusammen aus:
  - o Vertreter:innen der Projektgruppen (Sprecher:in und/oder Stellvertreter:in)
  - o Ein/eine Vertreter:in der Verwaltung (Bürgermeister:in oder ein/eine Mitarbeiter:in der Verwaltung)
  - o Vertreter:innen des Gemeinderates bzw. der Gemeinderatsfraktionen

- Das Green Team:
  - Wird begleitet durch den/die Prozessbegleiter:in (beginnt, moderiert und beendet den Abend)
  - Steuert den GREEN DEALS-Prozess
  - Vernetzt und koordiniert die Einzelaktivitäten
  - Trifft sich in regelmäßigen Abständen (ca. alle 6 – 10 Wochen)
  - Bei jedem Treffen des Green Teams gibt es einen inhaltlichen (engpass- bzw. bedarfsorientierten) Schulungsteil („Green Team Curriculum“)

### **Weitere Dokumente und Hilfsmittel**

- ✓ Dokument: Gruppen-Arbeitsblatt
- ✓ Dokument: Bildung von Projektgruppen und Green Team
- ✓ Präsentation: Zusammensetzung und Aufgaben Projektgruppen und Green Team
- ✓ Präsentation: GREEN DEALS – TMS-Erläuterung

### **1.2.2 Fortlaufende Prozessbegleitung**

Der gesamte Prozess wird durch eine methodische Begleitung und Qualifizierung des Green Teams unterstützt. Dies ist die zentrale Aufgabe des/der Prozessbegleiter:in und erfolgt „engpassorientiert“ (d.h. je nach Bedarf werden erforderliche Themen aufgegriffen). Darüber hinaus können Praxisexpert:innen mit spezifischem Fachwissen zur weiteren Unterstützung und zum Transfer von Knowhow mit einbezogen werden. Ebenso können auch die Best-Practice-Beispiele (siehe Kapitel 3.2) als weitere inhaltliche Impulse mit in den Prozessverlauf eingebracht werden.

Für die Begleitung und Qualifizierung des Green Teams stehen vier ausgearbeitete Schulungsteile zur Verfügung. Diese gliedern sich inhaltlich wie folgt:

- ERDE – Vorbereitung: Den Boden bereiten!  
Teambuilding (Persönlichkeitsstruktur; Gruppen- und Rangdynamik)  
Klimawissen (Faktenwissen zur aktuellen Lage; SDGs und GREEN DEALS; Lokal-  
Globale Zusammenhänge)
- LUFT – Visionen: Ideen freien Lauf lassen!  
Positive Zukunftsbilder (neue Perspektiven auf bestimmte, festgefahrene  
Betrachtungsweisen einnehmen lernen; neue Ideen zur Gestaltung der Gesellschaft –  
im Einklang mit der Natur – entwickeln; konkrete Umsetzungsschritte der Ideen)

- FEUER – Entwicklung: Begeisterung entfachen!  
Beteiligung und Partizipation (Stärken von Bürger:innenbeteiligung; Verschiedene Formate zur Partizipation)  
Gelingende Kommunikation (verschiedene Haltungen und Positionen im Klimadiskurs kennenlernen; Bedeutung von verbindenden Kommunikationsweisen)
- WASSER – Umsetzung: Ideen umsetzen!  
Projektmanagement (verschiedene Methoden und Formate zum Projektmanagement und zur Selbstorganisation kennenlernen)  
Öffentlichkeitsarbeit (verschiedene Wege und Möglichkeiten zur effektiven und selbstorganisierten Öffentlichkeitsarbeit anwenden)

### Weitere Dokumente und Hilfsmittel

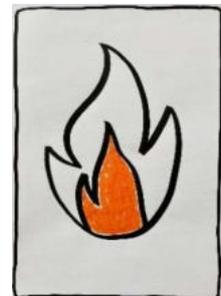
- ✓ Green Team Schulung – Teil 1-4
- ✓ Best-Practice-Beispiele siehe Kapitel 3.2

## 1.3 FEUER – Entwicklung: Begeisterung entfachen!

Wie begeistern wir uns gegenseitig?

Wie können wir die Entwicklungen am Flackern halten?  
(Feuer braucht Luft!)

Darum geht es: Anstecken und Begeisterung entfachen!



### 1.3.1 YOUth4Furture

"YOUth 4 Future - jetzt sind wir dran!" ist ein Beteiligungsformat, welches Jugendliche dazu einlädt und ermutigt, sich und ihre Ideen in die Gestaltung ihres Lebensraums / ihrer Gemeinde einzubringen und selbst konkrete Projekte umzusetzen.



**Was wird gemacht?** Die Jugendlichen befassen sich mit unterschiedlichen Aspekten in ihrer Gemeinde, tauschen sich darüber aus und entwickeln Ideen und Anregungen für mehr Lebensqualität in der Gemeinde. Diese stellen sie dem Gemeinderat vor und diskutieren mit ihm. Darüber hinaus entwickeln die Jugendlichen auch eigene Projektideen, die sie selbst umsetzen.

**Welche Ziele werden verfolgt?** Die Jugendlichen erleben Gemeinschaft und Selbstwirksamkeit; sie bringen sich in die Gesellschaft ein und fühlen sich wahrgenommen, lernen demokratische Strukturen auf kommunaler Ebene kennen und entwickeln ein positives Mitverantwortungs- und Demokratieverständnis.

Zielgruppe:

- Jugendliche aus dem Ort (Alter: 14 – 20 Jahre)
- Anzahl: 6 – 60 Teilnehmer:innen

Ablauf:

- 2 halbe Tage (Workshops, je ca. 3-4 Stunden, inkl. ein Treffen mit dem Gemeinderat)

#### **Weitere Dokumente und Hilfsmittel**

- ✓ Dokument: YOUth4Future - Infoseite

#### **1.3.2 Klimawerkstatt Schule**

Die Klimawerkstatt ist eine Tagesveranstaltung für Schüler:innen bis zur 9. Schulstufe, bei der interaktiv und altersgerecht das Thema Klimaschutz vermittelt wird.



**Was wird gemacht?** Ein ganzer Tag wird dem Thema Klimaschutz gewidmet. Stationen zu Themenfeldern wie Ernährung, Energie, Recycling, Mobilität, Klimagerechtigkeit usw. werden im Schulgebäude aufgebaut und von den einzelnen Klassen besucht.

Hier können neben Pädagog:innen, Expert:innen aus Umwelt- und Klimaschutzorganisationen auch besonders engagierte Personen aus der Gemeinde eingebunden werden und eine Station betreuen. Nach einer Unterrichtseinheit wird zur nächsten Station gewechselt. Somit bearbeiten die Klassen immer wieder neue Themenbereiche und erhalten einen guten Einblick in das komplexe Thema.

Im Rahmen der Klimawerkstatt werden auch die Visionen der Schüler:innen zu Papier gebracht und ihre Wünsche für die Zukunft, die dann wiederum in den GREEN DEALS-Prozess einfließen können.

#### **Weitere Dokumente und Hilfsmittel**

- ✓ Dokument: Regieplan - Klimawerkstatt Schule  
(am Beispiel der Klimawerkstatt an der Volksschule Enns, inkl. Materialangaben)

### 1.3.3 Klimadialog

Mit den Klimadialogen wird ein zielgruppenspezifisches Vorgehen verfolgt, d.h. es werden Menschen und Gruppen mit ähnlichen Interessen und Hintergründen angesprochen.



Ziel dabei ist es, durch verschiedene Klimadialoge (wie z.B. mit Vertreter:innen von Vereinen, Senior:innen, oder Vertreter:innen von Handwerk, Industrie und Dienstleistung) ein noch breiteres Spektrum an Meinungen, Befürchtungen und Chancen sowie Ideen zu ermitteln – und das v.a. auch bei Menschen, die sich eher zurückhaltend in Beteiligungsprozesse einbringen. Es werden somit verstärkt soziale und gesellschaftliche Fragen im Zusammenhang mit dem Klimawandel in den Mittelpunkt gestellt. Zudem wird dadurch deutlicher, dass Klimaschutz eine Aufgabe darstellt, die jede/n etwas angeht.

Sinnvoll ist es, die Klimadialoge genau dort zu führen (aufsuchende Beteiligung), wo sich die Zielgruppen oft aufhalten, z.B. in Vereinsheimen, Seniorentreffs und Betrieben.

Für die Umsetzung von Klimadialogen gibt es ausgearbeitete Gestaltungshilfen – die „Toolbox Klimagespräche“ der Allianz für Beteiligung. Weitere Informationen dazu sind auf folgender Webseite zu finden: <https://allianz-fuer-beteiligung.de/veranstaltungen/klimagespraechen/>.

#### Weitere Dokumente und Hilfsmittel

- ✓ Dokument: Toolbox Klimagespräche

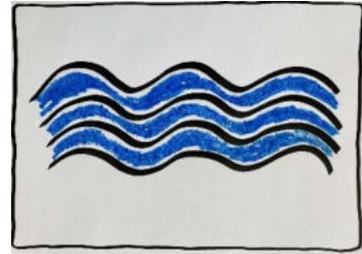
## 1.4 WASSER – Umsetzung: Ideen umsetzen!

Welche Bäche (Projekte) fließen bereits?

Wie führen wir diese zu einem Strom zusammen?

Was kann uns stoppen?

Darum geht es: Alle Projekte und Bürger:innen mitnehmen!



### 1.4.1 Glokaler Klimatalk

Mit den „Glokalen Klimatalks“ werden als online-Format (ca. 1,5 Stunden) Fachthemen aufgegriffen, die länderübergreifend von Interesse sind. Fachexpert:innen sind als Referent:innen eingeladen, spezifische Themen zu präsentieren.



Glokale Klimatalks fördern den Knowhow-Transfer und unterstützen den gegenseitigen Erfahrungsaustausch. Dies alles mit einer größeren Erreichbarkeit an Teilnehmer:innen und Einsparungen von zeitlichen, finanziellen und ökologischen Ressourcen.

Mögliche Interessante Themen für einen Glokalen Klimatalk sind z.B.:

- Energiegemeinschaften – auf dem Weg zur regionalen Klimaautarkie?
- Nachhaltiger Bestanderhalt als Chance! Sanierung und Umnutzung historischer Gebäude und Areale zu Wohn-, Arbeits- und Lebensräumen
- Agri-PV: Anwendungen, Synergien und Herausforderungen bei der Nutzung von landwirtschaftlichen Flächen für die Pflanzen- und Stromproduktion

Hilfreiche Tipps für die Durchführung einer online-Veranstaltung:

- Moderiere den Glokalen Klimatalk mit zwei Moderator:innen (im Tandem): ein/e Moderator:in mit Fokus auf die Inhalte und ein/e Moderator:in mit Fokus auf die online-Teilnehmenden (Chat, Fragen, Anmerkungen, technische Hinweise).
- Strukturiere den Beitrag der Fachexpert:innen inhaltlich und zeitlich in Blöcken und Themen von ca. 10-12 Minuten. Danach erfolgt ein erster Austausch bzw. eine erste Fragerunde. Anschließend geht es mit dem Beitrag der Fachexpert:innen weiter. So können auch komplexe Sachverhalte sukzessive be- und erarbeitet werden.

### 1.4.2 Vereinbarung der GREEN DEALS

Die Vereinbarung der GREEN DEALS stellt eine Zusammenstellung aller im Beteiligungsprozess durchgeführten Aktivitäten und weiter geplanten Maßnahmen dar.



Diese schriftliche und bildliche Zusammenfassung der örtlichen GREEN DEALS dient einerseits der Öffentlichkeitsarbeit (als Information an die Bürgerschaft über die Wirksamkeit des lokalen Handelns) und andererseits als Empfehlung für kommunale Gremien (wie z.B. den Gemeinderat), die auf lokaler Ebene – vor dem Hintergrund sachlicher Erforderlichkeiten und finanzieller Ressourcen – Entscheidungen des Klimaschutzes maßgeblich mitbestimmen.

Die Zusammenstellung der durchgeführten Aktivitäten und weiter geplanten Maßnahmen erfolgt auf 1-3 Seiten und wird durch das Green Team auch dem Gemeinderat präsentiert. Verwende dazu auch anschauliches Bildmaterial oder erstelle mit Unterstützung einer Grafikerin / eines Grafikers einen ansprechenden und öffentlichkeitswirksamen Flyer.

### 1.4.3 Abschlussveranstaltung

Die Abschlussveranstaltung eines GREEN DEALS-Prozesses stellt nicht den Abschluss eines Projekts dar, sondern ist viel als Übergang zu verstehen – von einem Prozess mit externer Moderation hin zur eigenverantwortlichen Fortführung der Aktivitäten.



Bei dieser Veranstaltung (ca. 2,5 Stunden) geht es darum, die vielfältigen Maßnahmen sichtbar zu machen, die aktiven Menschen und Gruppen weiter zu vernetzen und neue interessierte Bürger:innen zur die Themen und Mitwirkung zu gewinnen. Darüber hinaus gilt es auch gemeinsam zu feiern, das Geleistete zu würdigen und generationsübergreifend Jung und Alt zu integrieren.

Die Vorbereitung und Durchführung der „Abschlussveranstaltung“ erfolgt gemeinsam mit dem Green Team. Dabei sind der Kreativität bei der Ausgestaltung keine Grenzen gesetzt:

- Veranstatle z.B. eine Klima-Rally oder führe ein Klimaspiele durch
- Setze Anreize auch z.B. durch ein Gewinnspiel
- Nutze Stellwände, um die aktiven Gruppen zu präsentieren
- Verteile die GREEN DEALS (siehe Kapitel „Vereinbarung der GREEN DEALS“) und Infomaterialien

Eine Würdigung von Aktivitäten drückt sich u.a. auch in einem Budget für die Sacharbeit aus. Eine Gemeinde kann so z.B. im Rahmen der „Abschlussveranstaltung“ dem Green Team ein Sachkostenbudget für die weitere Projektarbeit zur Verfügung stellen.

## 2. Modul: Gruppencoaching und Projektmanagement

### 2.1 Gruppencoaching

#### 2.1.1 Grundlagen der Kommunikation

Kommunikation (lat. Communicare: teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen) bezeichnet auf der menschlichen Alltagsebene den wechselseitigen Austausch von Gedanken in Sprache, Gestik, Mimik, Schrift oder Bild. Sobald zwei Personen sich gegenseitig wahrnehmen können, kommunizieren diese miteinander, da jedes Verhalten kommunikativen Charakter hat. Watzlawick versteht Verhalten jeder Art, als Kommunikation. Da Verhalten kein Gegenteil hat, kann man sich also nicht nicht-verhalten, ist es also unmöglich, nicht zu kommunizieren.

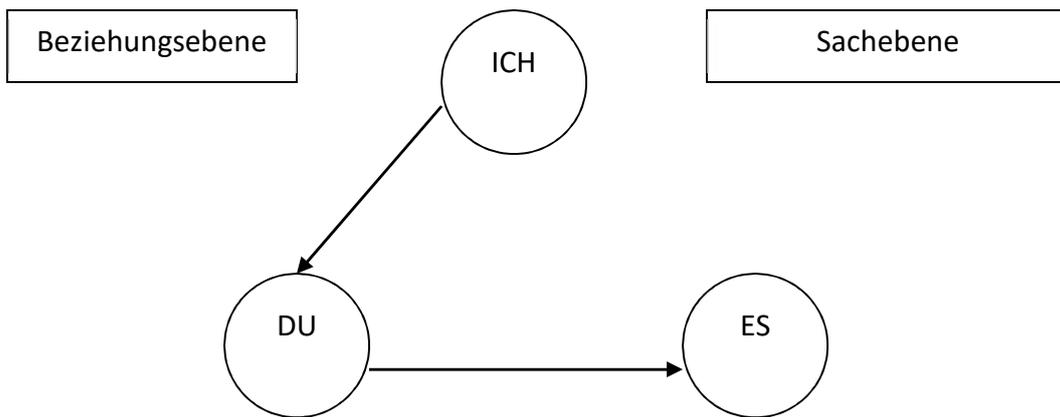
#### **Jede Kommunikation hat eine Inhalts- und Beziehungsebene**

Wenn wir miteinander kommunizieren, verständigen wir uns auf zwei Ebenen: Die eine nennen wir die Inhaltsebene (das WAS; die Information, die wir geben), die andere die Beziehungsebene (das WIE und das ZU WEM).

Von zusätzlicher Bedeutung ist, dass wir immer auf zwei verschiedenen Sprachebenen miteinander kommunizieren. Einerseits auf der sprachlichen (verbalen) Ebene und andererseits auf der körpersprachlichen (nonverbalen) Ebene. Der Inhalt (Inhaltsebene) kommt dabei überwiegend verbal zum Ausdruck und die Körpersprache überwiegend nonverbal. Erst wenn klar ist, wie etwas gesagt wird („der Ton macht die Musik“), weiß man eigentlich was gemeint ist.

Die Beziehungsebene zeigt, welche emotionale Beziehung zwischen den Kommunikationspartner:innen herrscht. Daraus folgt, dass die Beziehungsebene die Inhaltsebene bestimmt, denn die Art der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartner:innen ermöglicht bzw. begrenzt das gegenseitige Verständnis. Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn auf beiden Ebenen Einigkeit herrscht.

Nonverbal erreichen wir die empfangende Person früher. Wenn ich jemand anderen mit meinen Aussagen überzeugen möchte bzw. für die eigene Sache gewinnen möchte, ist es vorerst wichtig, eine positive Beziehung zu dieser Person aufzubauen, erst dann zählen für die andere Person gute Argumente.

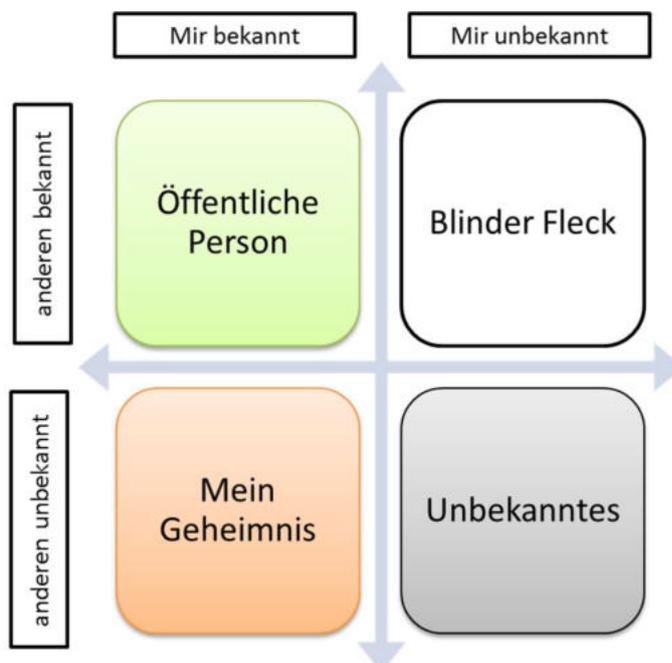


Der Weg der Überzeugung geht immer vom ICH über das DU zum ES! Argumente und Gesprächsinhalte werden umso besser verstanden, je positiver die Beziehung der Gesprächspartner:innen zueinander ist.

Gut kommunizieren heißt auch, das eigene Kommunikationsprofil zu kennen, die eigenen Verhaltensmuster weiterzuentwickeln und andere Menschen urteilsfrei wahrnehmen zu können. Hierfür sind Modelle wie das „Johari-Fenster“ und das „Vier-Ohren-Modell“ (Sender-Empfänger Modell nach Schulz von Thun) hilfreich.

### **Das Johari Fenster**

Das Johari-Fenster ist ein Fenster bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale zwischen einem Selbst und anderen oder einer Gruppe. Entwickelt wurde es 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham. Ein Ziel dieses Modells ist es, den persönlichen Handlungsspielraum transparenter und weiter zu gestalten.



*Die öffentliche Person* (der Bereich des freien Handelns): Öffentlich ist alles, was ein Mensch von sich und über sich mitteilt – was also ihm selbst und anderen bekannt ist. Dazu zählen das Verhalten, die wahrnehmbaren Fähigkeiten und der Charakter des Menschen. Er umfasst den Bereich des gemeinsamen Wissens. Er ist der Bereich, in dem unser Handeln frei und unbeeinträchtigt von Ängsten und Vorbehalten ist. Der öffentliche bekannte Teil ist in aller Regel der kleinste Teil.

*Mein Geheimnis* (der Bereich des Verbergens): Mein Geheimnis oder die private Person beinhaltet alles, was dem/der Betroffenen bewusst ist, das andere Personen aber nicht wahrnehmen. Dieser Teil umfasst den Bereich der Zurückhaltung, wo wir unser Handeln vor den anderen bewusst oder unbewusst verbergen.

*Der blinde Fleck*: Zum blinden Fleck gehören alle Eigenschaften der Person, die ihr selbst nicht bekannt sind, von anderen Personen aber wahrgenommen werden. Dabei handelt es sich um Merkmale, die die eigene Person aus physischen Gründen nicht wahrnehmen kann, oder die er/sie aus anderen Gründen ausgeblendet hat, oder bewusst nicht sehen will. Durch Feedback kann dieser Teil den betroffenen Personen zugänglich gemacht werden.

Dieser Bereich wird meist durch das nonverbale Verhalten des/der Betroffenen kommuniziert. In der Kommunikation mit anderen Personen kann ein großer „blinder Fleck“ hinderlich sein, wenn Inhalt, Stimme und Körpersprache widersprüchlich sind.

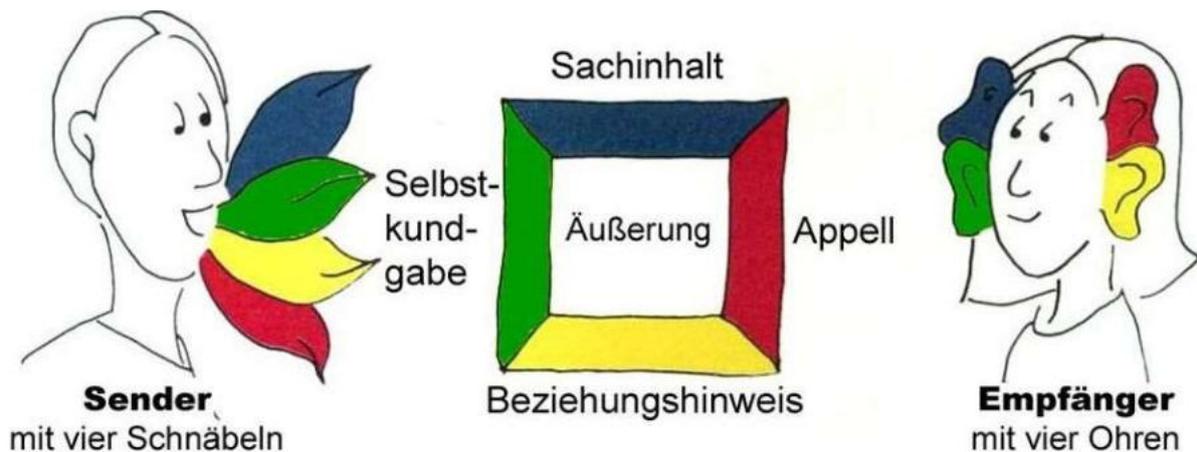
*Unbekanntes* (der Bereich des Unbewussten): Dazu gehören alle Merkmale und Eigenschaften, die weder der eigenen Person nach anderen Personen bekannt sind. Dieser Teil des Johari Fensters wird damit nicht transparent.

### **Das „Vier-Ohren-Modell“ nach Schulz von Thun**

Das Sender-Empfänger Modell hilft den Vorgang zwischenmenschlicher Kommunikation zu verstehen: Ein Sender teilt dem Empfänger etwas mit. Der Empfänger nimmt diese Nachricht wahr und interpretiert sie. Dabei geht es um folgende vier Seiten:

- Sachaspekt: Information ausdrücken
- Selbstoffenbarungsaspekt: sich selbst darstellen
- Beziehungsaspekt: in Beziehung treten
- Appellaspekt: Appelle an das Verhalten des Gegenübers vermitteln

Ziel der Kommunikation ist es, dass die Informationen richtig ankommen. Für das richtige Ankommen ist der Sender verantwortlich. Ein wesentlicher Grundsatz der Kommunikation lautet: Wahr ist nicht, was der Sender sagt, sondern was der Empfänger versteht.



Quelle: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>

### Fazit und Merksätze

Es liegt an jedem/jeder Einzelnen, die eigenen Positionen und Interessen der Gegenseite klar zu übermitteln und unmissverständlich darzulegen. Im Gegenzug muss ebenso jede/r die Positionen und Interessen des/der Anderen korrekt auffassen und verstehen können. Das wichtigste Kriterium für eine gute Kommunikation ist eine gemeinsame Basis des Verständnisses und der Verständigung.

Gedacht ist nicht gesagt.

Gesagt ist nicht gehört.

Gehört ist nicht verstanden.

Verstanden ist nicht einverstanden.

C.K. Lorenz

**Gedacht ist nicht gesagt:** Nicht selten kommt es vor, dass ein Mensch sich vornimmt, eine Information weiter zu geben, zufällig aber dabei unterbrochen wird. Abgelenkt von der Situation glaubt er später, die Information tatsächlich weiter gegeben zu haben. Eine ähnliche Situation tritt ein, wenn die Information nur verkürzt weitergegeben wird, weil der/die Sender:in glaubt, der/die andere müsse die nötigen Zusatzinformationen selbstverständlich schon kennen.

**Gesagt ist nicht gehört:** Die Information muss dem/der Empfänger:in in einer ihm/ihr zugänglichen Form übermittelt werden. Dessen Aufnahmebereitschaft muss zum Übermittlungszeitpunkt gegeben sein. Nur weil eine Seite Informationen abgegeben hat, ist nicht sichergestellt, dass die andere Seite diese auch aufgenommen hat.

**Gehört ist nicht verstanden:** Selbst wenn Informationen aufgenommen wurden, müssen sie von der/dem Empfänger:in nicht in ihrer Bedeutung und/oder Tragweite verstanden worden sein. Entscheidend ist daher die Wahl einer an den Verständnishorizont des/der Empfänger:in angepassten Form der Informationsaufbereitung.

**Verstanden ist nicht einverstanden:** Die Rückübermittlung der Informationsaufnahme und ihres Verstehens enthält nicht automatisch das Einverständnis hinsichtlich des Informationsinhaltes. Eine Einverständniserklärung darf nicht als selbstverständlich angenommen werden, sondern bedarf einer entsprechenden Erwiderung des/der Empfänger:in.

### 2.1.2 Teambildung und das Team Management System (TMS)

Ein Team oder eine Projektgruppe entwickeln sich. Nach Tuckman durchlaufen Teams gewöhnlich Phasen (Forming, Storming, Norming, Performing), die bei der Arbeit mit Gruppen auch unterschiedliche Aufgaben mit sich bringen, wie z.B. Ziel-, Rollen- und Aufgabenklärungen oder der Umgang und das Management von Konflikten.

Wesentliche zu klärende Fragen sind hierbei:

- Was ist unsere Aufgabe bzw. unser Ziel?
- Wer bringt welche Fähigkeiten, Stärken und Talente mit?
- Was wird von mir erwartet, was erwarte ich von den anderen?
- Kann ich mich mit meiner zugeordneten Rolle identifizieren?
- Sind wir in Anbetracht der Arbeitsaufträge gut koordiniert?
- Wie sollen wir uns organisieren?
- Welche Regeln brauchen wir?
- In welchen Bereichen benötigen wir klare schriftliche Vereinbarungen?
- Wie und durch wen wird das Team geführt (Leitung)?
- Ist die Rolle des/der Teamleiter:in allen klar? Wird sie angenommen?
- Wie kümmern wir uns um unseren Erfolg (Kontrolle)?
- Wie lösen wir Probleme (Strategie)?



In Anlehnung an Tuckman (1965)

Jedes Team entwickelt einen besonderen Geist. Die Mitglieder identifizieren sich mit dem Team – Erfolg und Misserfolg übertragen sich auf ihre Stimmung. Erfolgreiche Teams zeichnen sich u.a. durch ein „Klima“ aus, in dem die Mitglieder Vertrauen zueinander fassen und persönliche Schwierigkeiten offen besprechen können. Um eine gemeinsame Vorstellung der Teamaufgabe zu entwickeln (die von allen Mitgliedern getragen wird) können unter Anwendung der „S.M.A.R.T. Methode“ Team-Ziele formuliert und geprüft werden.

<b>S</b>	Spezifisch	Was genau wollen wir erreichen? Ist das Ziel einfach formuliert? Ist das Ziel 100%ig von allen steuerbar?
<b>M</b>	Messbar	Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?
<b>A</b>	Attraktiv	Wollen wir es wirklich erreichen? Sind wir bereit, uns dafür zu engagieren? Ist das Ziel in der Gegenwart formuliert?
<b>R</b>	Realistisch	Liegt eine Zielerreichung im Bereich des Möglichen für uns?
<b>T</b>	Terminiert	Wann genau ist das Ziel erreicht? Ist das Ziel positiv formuliert?

## Das Team Management System (TMS)

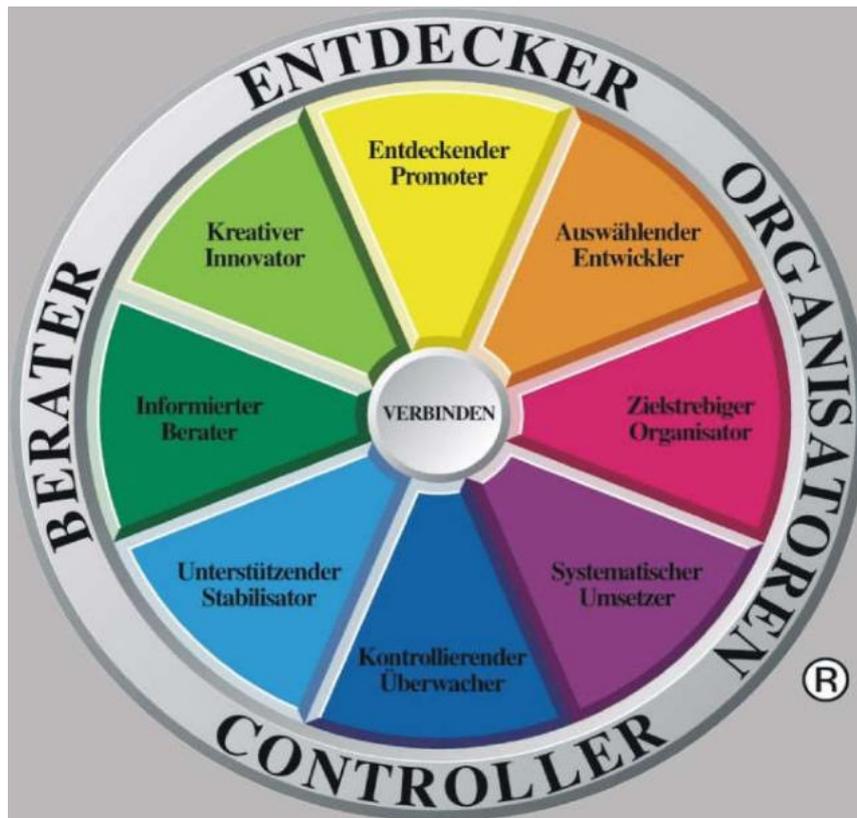
Das TMS ist ein Werkzeug, das Menschen in einem Team eine gemeinsame Sprache für die Gestaltung der (Projekt-) Arbeit gibt. Margerson-McCann – zwei Wirtschaftspsychologen – haben sich die Frage stellt, weshalb manche Teams erfolgreich arbeiten und manche nicht?

Wenn Menschen danach befragt werden, was sie bei der Arbeit bzw. in der Freiwilligenarbeit tun, dann lassen sich ihre Antworten in acht Schlüsselbereichen gruppieren:

1. **Beraten:** Informationen erhalten und weitergeben  
(beobachten - Fragen stellen - Daten sammeln)
2. **Innovieren:** Sich neue Ideen einfallen lassen und mit ihnen experimentieren  
(denken - erfinden – tüfteln)
3. **Promoten:** Neue Möglichkeiten suchen und andere davon überzeugen  
(präsentieren - überzeugen – verkaufen)
4. **Entwickeln:** Die Anwendbarkeit neuer Ansätze bewerten und testen  
(analysieren - entscheiden - Lösungen finden)
5. **Organisieren:** Mittel und Wege etablieren und anwenden, um die Dinge zum Funktionieren zu bringen (Ziele setzen - Pläne erstellen)
6. **Umsetzen:** Etablierte Systeme und Verfahren zuverlässig funktionieren lassen  
(tun - handeln - erzeugen)
7. **Überwachen:** Das Funktionieren von Systemen checken und überprüfen  
(Qualität sichern - Fehler erkennen - evaluieren)
8. **Stabilisieren:** Das Einhalten von Standards und Prozessen sicherstellen  
(unterstützen - Support geben – Service)

Ein zentrales Forschungsergebnis der Teamerfolgsvorschung von Margerison-McCann in den achtziger Jahren war: Erfolgreiche Teams nehmen acht zentrale Arbeitsfunktionen wahr. Die Schwerpunkte variieren je nach Anforderungsprofil für das Team, aber kein Bereich wird völlig vernachlässigt.

Das Modell der Arbeitsfunktionen (Types of Work Wheel) stellt acht Arbeitsbereiche bzw. arbeitsbedingte Rollen dar (siehe Darstellung unten). Es kann als Ordnungsmodell und Checkliste genutzt werden. Wenn auch nur eine Funktion unterrepräsentiert ist oder fehlt, entsteht eine Effizienzlücke. Das Rad „läuft nicht rund“.



Beschreibung der zentralen Rollen	
Informierte Berater:innen	Bevorzugen eine Arbeitsweise, die sich an ihren Überzeugungen und Flexibilität orientiert. Sie können introvertiert und kreativ, aber auch extrovertiert und praktisch sein.
Kreative Innovator:innen	Bevorzugen eine kreative und flexible Arbeitsweise. Sie können extrovertiert sein und sich auf ihre Überzeugungen stützen, können aber auch introvertiert und analytisch arbeiten.
Entdeckende Promoter:innen	Ziehen einen kreativen und extrovertierten Ansatz vor. Sie können entweder analytisch und flexibel sein, aber auch strukturiert und begründet auf Überzeugungen.
Auswählende Entwickler:innen	Bevorzugen einen extrovertierten und analytischen Ansatz. Sie können kreativ und strukturiert sein, aber auch praktisch und flexibel.
Zielstrebige Organisator:innen	bevorzugen eine analytische und strukturierte Arbeitsweise. Sie können entweder praktisch und extrovertiert sein, aber auch introvertiert und kreativ.
Systematische Umsetzer:innen	Mögen einen praktischen und strukturierten Arbeitsansatz. Sie können introvertiert oder analytisch sein, aber auch extrovertiert begründet auf Überzeugungen.
Kontrollierende Überwacher:innen	Bevorzugen einen introvertierten und praktischen Arbeitsansatz.
Unterstützende Stabilisator:innen	Bevorzugen einen Arbeitsansatz, der introvertiert ist und sich auf Überzeugungen gründet.

TMS unterstützt nun dabei, die Präferenzen der Menschen im Team mit den für ein Team erforderlichen Arbeitsfunktionen zusammen zu führen. Denn es gilt jede Arbeitsfunktion mit der Rolle eines jeden Teammitgliedes zu besetzen.

#### *Welches sind meine Präferenzen?*

- Was tue ich gerne?
- Was sind meine Stärken?
- Was ist mir bei meinen Präferenzen besonders wichtig?
- Wie gehe ich mit anderen Menschen und deren Präferenzen um?

#### *Wer bin ich?*

- Beim Rad der Arbeitspräferenzen lernen die Personen sich selbst aus einem anderen Blickwinkel kennen. Das Entdecken der eigenen Präferenz bringt eine erste positive Bestätigung.

#### *Wer sind die anderen?*

- Die Personen lernen sich gegenseitig mal „ganz anders“ kennen. „Das wusste ich schon immer!“ oder „Das wundert mich nicht!“ oder „Das überrascht mich jetzt!“ oder „Das passt zu Dir!“ ist oft zu hören.

#### *Wie arbeiten wir miteinander?*

- Das Kennen der Präferenzen führt zu mehr Verständnis im Team. Wenn ich weiß, wie jemand „tickt“, dann kann ich mich besser auf ihn/sie einstellen. Ich weiß, wie ich ihm/ihr begegnen und ihn/sie ansprechen kann.

#### *Wie gehen wir miteinander um?*

- Das Kennen der Präferenzen führt zu mehr Wertschätzung und Respekt im Team. Alle Präferenzen sind wichtig. Es gibt nur positive Präferenzen.

#### **Beim Einsatz von TMS zur Ermittlung der Präferenzen wird wie folgt vorgegangen:**

1. Auslegen der TMS-Karten
2. Runde 1: Die Teilnehmer:innen schauen die Karten nur an
3. Runde 2: Die Teilnehmer:innen wählen Karten aus, nehmen diese aber noch nicht mit
4. Runde 3: Die Teilnehmer:innen nehmen zwei (drei) favorisierte Karten mit
5. Vorstellungsrunde mit Namen und eigenen Präferenzen
  - Warum habe ich diese Karte genommen?
  - Diese Karte passt gut zu mir, weil ...
  - Zur Schulung bin ich gekommen, weil ...
  - Das mache ich sonst so ...
6. Schlusswort:
  - Danken für die Offenheit. Wünschen, dass man sich auf die eigenen Präferenzen besinnt. Was man gerne tut, tut man sehr gut.

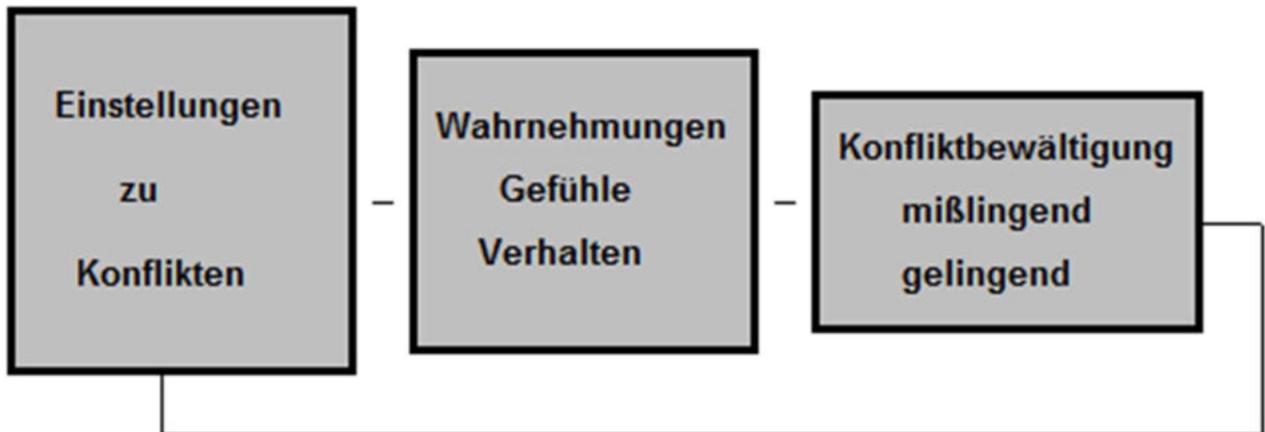
### 2.1.3 Konfliktmanagement

Der Begriff Konflikt stammt aus dem Lateinischen „Confligere“ und bedeutet „zusammenprallen, zusammenstoßen, kämpfen“. In unserem Sprachgebrauch werden darunter innere psychische Zustände, Verhaltens- und Zieldiskrepanzen zwischen zwei oder mehreren Personen aber auch Auseinandersetzungen auf einer kollektiven Ebene verstanden (z.B. Spannungen in der Abteilung, ...). Konflikte sind überall in uns und um uns. Sie können lästig sein, sie können aber auch lehrreich sein, indem sie uns Wahrheiten über unser Innerstes und unsere Stellung zu anderen Menschen sagen. Die häufigsten Konfliktursachen sind: Missverständnisse, unterschiedliche Ziele, Beschuldigungen, Vorwürfe, verschobene Konflikte.

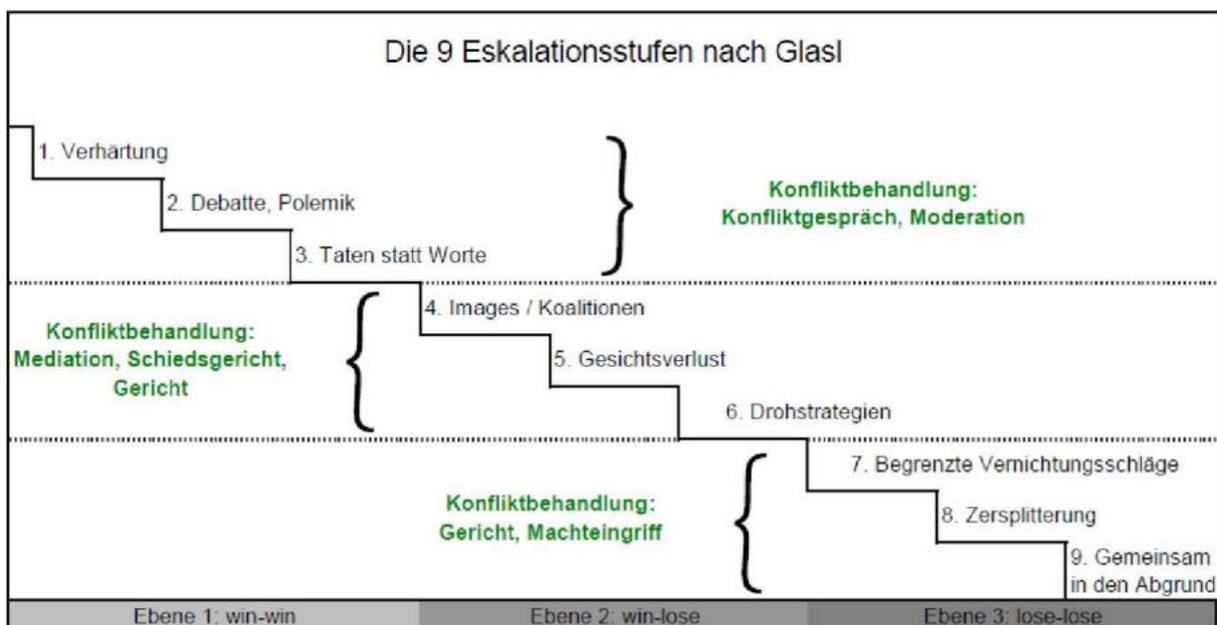
Nicht der Konflikt an sich ist also problematisch, sondern die Formen seiner Bewältigung. Wichtig ist, den Konflikt nicht als Unglück aufzufassen, sondern als Chance für neue, kreative Lösungen.

<b>Konflikttypen</b>	<b>Merkmale</b>
Sachkonflikte	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mangel an Information</li><li>- Fehlinformation</li><li>- Unterschiedliche Einschätzung darüber, was wichtig ist</li><li>- Unterschiedliche Interpretation von Daten</li><li>- Unterschiedliche Vorgehensweise bei der Bewertung</li></ul>
Interessenskonflikte	<ul style="list-style-type: none"><li>- Angenommene oder reale Konkurrenz</li><li>- Unterschiedliche inhaltliche Interessen</li><li>- Unterschiedliche Verfahrensinteressen</li><li>- Unterschiedliche psychologische Interessen</li></ul>
Beziehungskonflikte	<ul style="list-style-type: none"><li>- Starke Gefühle</li><li>- Fehlwahrnehmungen oder Stereotypen</li><li>- Mangel an Kommunikation</li><li>- Wiederholtes negatives Verhalten</li></ul>
Strukturkonflikte	<ul style="list-style-type: none"><li>- Destruktive Verhaltens- und Interaktionsmuster</li><li>- Ungleiche Kontrolle, Eigentumsverhältnisse oder Verteilung von Ressourcen</li><li>- Ungleiche Macht und Autorität</li><li>- Geografische, physische oder umfeldbezogene Faktoren, die eine Zusammenarbeit behindern</li><li>- Zeitzwänge</li></ul>
Wertekonflikte	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verschiedene Kriterien zur Bewertung von Ideen und Verhalten</li><li>- Sich ausschließende Ziele von innerem Wert</li><li>- Unterschiedliche Lebensformen, Ideologien und Religionen</li></ul>

Die Einstellung zu Konflikten und deren Bewältigung: hängt eng mit unserer persönlichen Lebensgeschichte zusammen und beeinflusst unsere Wahrnehmung, Gefühlslage und unser Verhalten. Das Bemerkten und Ansprechen von wahrgenommenen Konflikten sind Basis für eine Konfliktbearbeitung.



Glasl beschreibt neun Eskalationsstufen von Konflikten und damit verbunden auch den Umgang mit Konflikten (Konfliktbehandlung).



Thomas-Kilmann differenzieren in ihrem Modell unterschiedliche, individuelle Konfliktstile. Fast jeder Mensch entwickelt eine für ihn charakteristische Abfolge von Konfliktstilen: Er lernt, mit welchem Stil er persönlich am besten einen Konflikt angeht und auf welchen Stil er dann überwechselt, wenn der erste erfolglos bleibt.

## MÖGLICHE KONFLIKTSTILE

↑  Beziehungsebene das Wie  Emotionalität  ↓	<b>1.9 Typ:</b> <b>Freundlichkeit</b> Seid nett zueinander				<b>9.9 Typ:</b> <b>Identifikation</b> gemeinsame Problemlösung
				<b>5.5 Typ:</b> <b>Kompromiss,</b> <b>Interessenausgleich</b> Durchsetzung und nachgeben	
	<b>1.1 Typ:</b> <b>geringster</b> <b>Widerstand</b> Flucht, Rückzug Resignation				<b>9.1 Typ:</b> <b>Durchsetzung</b> Poker Strategie
	← <b>Inhaltsebene</b> → das Was Rationalität				

Konfliktstile	Beschreibung
9.1 Typ: Durchsetzung	Wenn ein Konflikt auftritt, versuche ich mich durchzusetzen. Notfalls drohe ich und setze Macht ein. Diesem Stil ist auch die "Poker-Strategie" zuzuordnen. Es geht um ein Ich oder Du ohne Rücksicht auf die Beziehung zum Partner, die durch mein Verhalten in Frage gestellt wird.
1.1 Typ: Geringster Widerstand	Wenn Konflikte auftreten, halte ich mich nach Möglichkeit heraus. Ich beziehe keine Stellung und tue am besten gar nichts. Konflikte sollen ja nicht aufgerührt werden. Wenn ich mich dem Konflikt nicht entziehen kann, reagiere ich mit Flucht, Rückzug und häufig mit Resignation ("Da kann man ja ohnedies nichts machen").
1.9 Typ: Freundlichkeit	Weil mir das Wohl des/der anderen über mein eigenes geht, versuche ich in Konfliktsituationen vor allem die Beziehung zum/zur Gesprächspartner:in nicht zu gefährden. Daher verzichte ich auf eigene Ziele und gebe nach. Dieses Nachgeben kann bis zur Unterwerfung gehen. Meinungsverschiedenheiten werden nicht hochgespielt. Ich versuche zu glätten und zu harmonisieren.
5.5 Typ: Kompromiss, Interessens- ausgleich	Hier geht es also um Kompromisse. Ich rücke von meinen Maximalforderungen ab - aber das soll der/die andere natürlich auch. Ein bisschen durchsetzen und ein bisschen nachgeben. Der Kompromiss soll möglichst schnell zustande kommen.
9.9 Typ: Identifikation, gemeinsame Problemlösung	Ich versuche das Problem mit den anderen gemeinsam zu lösen (Problemlösungsstrategie). Ich bemühe ich mich, zu einer akzeptablen und optimalen Lösung für beide Seiten zu kommen. Von Bedeutung wird dabei die kreative Zusammenarbeit der beiden Gesprächspartner:innen.

Anmerkung:

Kein Stil kann alleine als der beste gelten: In verschiedenen Situationen können unterschiedliche Stile sinnvoll sein (manchmal ist es notwendig sich durchzusetzen, manchmal ist nachgeben angebracht, ...).

## **Regelung und Lösung von Konflikten**

Typische Konfliktlösungsmuster stellen der Kampf, der Kompromiss und der Konsens dar.

Beim Kampf gewinnt der/die Bessere oder der/die Stärkere. Der Konflikt zwischen den Konfliktparteien wird (vermeintlich) gelöst, indem es neben einem/einer Sieger:in auch eine/n Verlierer:in gibt.

Durch Kompromiss wird eine Lösung gefunden, bei der man einen gemeinsamen Nenner zwischen den Konfliktparteien sucht. Das bedeutet u.U. aber auch, dass jede der Konfliktparteien mögliche Ziele aufgeben muss und wesentliche Bedürfnisse nicht erfüllt werden können. Dies kann auch zu „faulen“ Kompromissen führen, die für alle Beteiligten nicht wirklich zufriedenstellend sind.

Bei der Suche nach dem Konsens richtet man den Blick auf „etwas größeres Ganzes“. Man sucht nach Zielen, Werten oder Bedürfnissen, die für beide Konfliktparteien wesentlich sind, bisher aber nicht in Betracht gezogen wurden.

Bei der Regelung und Lösung von Konflikten können verschiedene Mechanismen angewendet werden: durch die Anwendung von Macht, dem Einsatz von Regelungen oder durch Verhandlungen.

Im Folgenden wird nun die „Harvard-Methode“ vorgestellt, da diese Verhandlungsmethode über die klassische Kompromissfindung hinausgeht und eine beidseitig einvernehmliche, konstruktive Einigung (eine Win-Win-Situation) im gegenseitigen Dialog sucht. Das Prinzip besteht darin, Streitfragen nach Bedeutung und Sachgehalt zu entscheiden. Es geht um Fairness und nicht um Feilschen!

Die Harvard-Methode entstand aus dem „Harvard Negotiation Project“ der bekannten Universität. Im Rahmen dieses Projekts wurden Verhandlungs- und Vermittlungsmethoden analysiert, um praktische Anwendungstipps abzuleiten. 1981 fassten die Rechtswissenschaftler Roger Fisher und William Ury in „Getting to Yes“ die gesammelten Erkenntnisse zusammen.

Die grundlegende Frage der Harvard-Methode besteht darin, herauszufinden, wie Differenzen konstruktiv und effizient überwunden werden können. Wie kann man eine Übereinkunft erreichen, ohne in ein Streitgespräch verwickelt oder in eine Bittsteller:innen-Position gedrängt zu werden? Dafür wurden vier Säulen (Grundprinzipien) ausgearbeitet.

## **Die Grundprinzipien der Harvard-Methode**

### *1. Behandle Menschen und Probleme getrennt voneinander*

Das Motto lautet: „Sei hart in der Sache, aber weich zu den Menschen.“

Das erste Harvard-Prinzip beschreibt eine inhaltlich sachliche Auseinandersetzung. Deshalb ist es besonders wichtig, eine/n Verhandlungspartner:in weder als Freund:in noch als Feind:in zu betrachten. Konzentriere dich stattdessen auf die beiderseitigen Interessen.

Das Harvard-Konzept gibt vor, stets beide Seiten am Ergebnis zu beteiligen, um eine effiziente Verhandlung zu gewährleisten. Gezielte Angriffe gegen die Verhandlungspartner:innen sind kontraproduktiv und werden die Fronten für künftige Verhandlungen zusätzlich verhärten.

Artikulare Emotionen und Probleme, ohne jedoch die Schuld bei der Gegenseite zu suchen. Verfalle nicht in emotionale Ausbrüche, sondern lege offen dar, welche Forderungen du stellst und begründe diese.

Auch die Verhandlungspartner:innen haben eigene Anliegen. Höre deinem Gegenüber zu und punkte mit Empathie. Fühlt sich ein/eine Verhandlungspartner:in verstanden, wird er/sie umso gewillter sein, auch dir und deinem Anliegen Aufmerksamkeit zu schenken. Spreche im Zuge dessen also auch offen die Probleme deiner Verhandlungspartner:innen an. Durch eine aktive Kommunikation förderst du nicht nur die beiderseitige Einigung, sondern auch die Beziehung zu deinem Gegenüber.

### *2. Konzentriere dich auf die beiderseitigen Interessen, nicht auf die Positionen*

Feilschen oder das vehemente Verteidigen der eigenen Position zählen nicht zu den Methoden des Harvard-Prinzips. Stattdessen schlägt das Modell vor, sich auf die Interessen hinter den Forderungen zu konzentrieren. Dabei sind sowohl die eigenen Interessen von Bedeutung als auch die der Gegenseite.

Mache dir vor der Verhandlung eine Liste mit deinen eigenen Interessen. Diese können sowohl Wünsche, Ängste, Befürchtungen oder Sorgen enthalten. Indem du deine Interessen offen darlegst, lenkst du die Verhandlung in eine sachbezogene Richtung.

Überlege dir auch, welche Interessen die Gegenseite mit in die Verhandlung bringen könnte. Stelle W-Fragen, um tiefere Einblicke in die Forderungen deiner Verhandlungspartner:innen zu bekommen. Und nutze die Vorstellungen und Interessen der Gegenseite auf unerwartete Weise. So förderst du das Beziehungsmanagement und stimmst dein Gegenüber positiv.

### *3. Entwickle vor der Entscheidung verschiedene Auswahlmöglichkeiten*

Ohne Zielsetzung wird jede Verhandlung zur Zeitverschwendung. Um ans Ziel zu gelangen, sind neben der Strategie jedoch auch verschiedene Taktiken notwendig. Nehme Abstand von „Entweder-oder“-Debatten. Das Harvard-Konzept schlägt vor, verschiedene Optionen zu betrachten und durch Kreativität und Flexibilität zum Verhandlungsziel zu gelangen. Entscheide dich für die „Sowohl-als-auch“-Variante und betrachte die unterschiedlichen Wirkungsgrade der Problemlösungen.

Ein Brainstorming bietet hier die Möglichkeit, alle Optionen und Ideen zu notieren. Es kann sowohl vor als auch während einer Verhandlung stattfinden. Stehen dir verschiedene Optionen zur Auswahl, kannst du anschließend jene auswählen, die eine praktische Durchführbarkeit aufweisen. Schließlich bewertest du die Optionen und findest so zum optimalen Ergebnis.

### *4. Baue das Ergebnis auf objektiven Entscheidungskriterien auf*

Das vierte Prinzip des Harvard-Konzeptes zieht objektive Kriterien heran, um auf Basis dessen Entscheidungen zu treffen. So kann ein faires Ergebnis für beide Seiten erzielt werden. Durch die gemeinsame Entscheidungsfindung wird auch die Akzeptanz der verhandelten Lösung erhöht.

Um mögliche Kriterien für eine Übereinkunft aufzustellen, können folgende Aspekte mit betrachtet werden:

- Vergleichsfälle
- Auswirkungen
- Kosten
- Moralische Kriterien
- Gleichbehandlung
- Gegenseitigkeit

Quelle:

<https://blog.hubspot.de/sales/harvard-konzept>

## 2.2 Projektmanagement Basics

### 2.2.1 Der 10-Fingercheck der Projektentwicklung

Die Entwicklung und die Durchführung von Projekten sind gewöhnlich mit komplexen Aufgaben verbunden, die sich gegenseitigen bedingen. So gehen die Aufgaben oft mit personellen, finanziellen und rechtlichen Fragestellungen einher. Auch ist es nicht ungewöhnlich, dass ein neues Projekt auf Zurückhaltung und Widerstände stößt. Dabei ist es immer eine Herausforderung den Überblick zu behalten. Daher ist es umso wichtiger, den Start eines Projekts gut auf den Weg zu bringen. Ein hilfreiches Werkzeug stellt hier der „10-Fingercheck“ dar, welcher anhand unserer zehn Finger beschrieben ist.

1. Allgemeine Daten unseres Projektes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Titel des Projektes (Arbeitstitel)</li> <li>- Projektgruppenleiter:in</li> <li>- Projektgruppe (Wer ist mit dabei?)</li> </ul>
2. Zielklarheit – Unsere gemeinsame Vision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was soll das Ergebnis unseres Projektes sein?</li> <li>- Warum machen wir ein solches Projekt überhaupt?</li> <li>- Mit welchen Inhalten wollen wir das Ergebnis erreichen?</li> <li>- Was wird anders sein, wenn wir das Projekt durchgeführt haben?</li> <li>- Daran werden wir messen ob wir erfolgreich waren?</li> </ul>
3. Herausforderungen am Weg zum Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?</li> <li>- Was könnte den Erfolg verhindern?</li> </ul>
4. Kleine Schritte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was sind unsere konkreten nächsten Schritte?</li> <li>- Was sind echte Meilensteine auf unserem Weg zum Erfolg?</li> </ul>
5. Aufgaben im Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer übernimmt welche Funktionen? (wer schreibt unsere Protokolle?)</li> <li>- Wer kümmert sich um die Öffentlichkeitsarbeit?</li> </ul>
6. Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mit wem müssen wir zusammenarbeiten?</li> <li>- Mit wem sollten wir kooperieren?</li> </ul>
7. Beispiele aus der Praxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gibt es bereits ähnliche Projekte?</li> <li>- Können wir uns Dinge anschauen?</li> </ul>
8. Kostenplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für welche Dinge im Laufe der Projektarbeit müssen wir mit Kosten rechnen?</li> <li>- Wie hoch werden diese Kosten ca. sein?</li> <li>- Woher nehmen wir das Geld?</li> </ul>
9. Aufmerksamkeit erregen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie erweitern wir den Kreis der Interessierten?</li> <li>- Wie machen wir auf uns aufmerksam?</li> <li>- Was soll man über uns wissen?</li> </ul>
10. Kleinigkeiten, die wir in der Hektik nicht vergessen dürfen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Haben wir alle unsere Kontaktdaten ausgetauscht?</li> <li>- Wann treffen wir uns das nächste Mal?</li> <li>- Was ist bis dahin zu tun?</li> </ul>

## 2.2.2 Das ABC für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit

Im vorigen Kapitel 2.2.1 wurde beim 10-Fingercheck unter „5. Aufgaben im Team“ auf die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit bei der Entwicklung von Projekten eingegangen. Im Marketing wird gesagt, dass eine Person sieben Impulse (Informationen) braucht, bis ein Thema bei ihr ankommt. Daher ist Vielseitigkeit und Kreativität bei der Öffentlichkeitsarbeit angesagt. Mit dem „ABC“ werden nun 24 Anregungen für die Öffentlichkeitsarbeit dargestellt.

<b>A</b>	<b>Anlässe schaffen</b>	Schaffe Gelegenheiten bzw. nutze bestehende Anlässe, um den GREEN DEALS-Prozess ins Rampenlicht zu rücken. Veranstaltungen und Aktionen sind die Garanten dafür, dass das Thema „GREEN DEALS“ in der Gemeinde verankert wird.
<b>B</b>	<b>Bewusstseinsbildung</b>	Nutze die Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit, um den Bürger:innen der Gemeinde die globalen Zusammenhänge unseres Klimas und deren Auswirkungen ins Bewusstsein zu bringen.
<b>C</b>	<b>Chancen nutzen</b>	Nutze jede Chance, „GREEN DEALS“ zum Thema zu machen. Printmedien veröffentlichen für gemeinnützige Aktionen redaktionelle Berichte kostenlos.
<b>D</b>	<b>Dauerbrenner</b>	Öffentlichkeitsarbeit ist ein Dauerbrenner und keine Krisenfeuerwehr! GREEN DEALS muss daher kontinuierlich Thema sein.
<b>E</b>	<b>Einbindung wirkt!</b>	Je mehr Menschen am Prozess „GREEN DEALS“ mitwirken, umso stärker wird die Thematik in der Gemeinde verankert und umso größeren Erfolg werden die Aktivitäten haben.
<b>F</b>	<b>Fotos und Bilder</b>	Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, macht neugierig und wird auch von jenen wahrgenommen, die keine langen Artikel lesen. Denke bei geplanten Aktionen immer auch an die optische Umsetzung!
<b>G</b>	<b>Gefühle erlaubt!</b>	Die Öffentlichkeitsarbeit darf ruhig unter die Haut gehen. Am besten können Informationen transportiert werden, wenn sie Emotionen bzw. Betroffenheit auslösen. Nur was sich begreifen und spüren lässt, lässt sich auch transportieren.
<b>H</b>	<b>Heimspiel</b>	Gute Öffentlichkeitsarbeit beginnt in den eigenen Reihen. Stelle sicher, dass die Bürger:innen in den einzelnen Arbeitskreisen gut informiert sind.
<b>I</b>	<b>Internetseite</b>	Die Erstellung, Pflege und laufende Aktualisierung einer eigenen Homepage ist sinnvoll aber auch zeitaufwendig. Schauge, dass „GREEN DEALS“ im Internet-Auftritt der Gemeinde integriert wird.

<b>J</b>	<b>Ja!</b>	Öffentlichkeitsarbeit soll positive Stimmung verbreiten! Es geht nicht darum, moralische Glaubenssätze mit Appellcharakter zu entwickeln, sondern Sehnsucht zu wecken. Nichts ist anziehender, als Veranstaltungen, Aktivitäten bzw. Zeitungsberichte, bei denen man spürt, dass trotz aller Ernsthaftigkeit des Themas eine ordentliche Portion Spaß und Motivation dahinter steckt!
<b>K</b>	<b>KISS</b>	Keep it short and simple! Versuche deine Information in einfache klare Worte zu verpacken: Kurze Botschaften, kurze Absätze, kurze Sätze, kurze Wörter!
<b>L</b>	<b>Logos verbinden</b>	Das GREEN DEALS-Logo dient als Klammer über alle Aktivitäten im Rahmen des Prozesses.
<b>M</b>	<b>Medienarbeit</b>	Kontakte zu den Medien wollen hergestellt und gepflegt werden. Lade Journalisten regelmäßig zu Veranstaltungen und Aktionen in der Gemeinde ein. Weise die Presse rechtzeitig mit einer Pressemitteilung auf den Termin hin. Erwähne sie am Tag vor dem Termin nochmals an die Veranstaltung.
<b>N</b>	<b>Nutze das Vorhandene!</b>	Nutze die Informationsmöglichkeiten, die in der Gemeinde bereits vorhanden sind: Gemeindezeitung, Bürgermeisterbrief, Informationstafeln, Pfarrblatt, ...
<b>O</b>	<b>Originalität ist gefragt</b>	Öffentlichkeitsarbeit braucht Aufhänger. Die Neugier der Bürger:innen zu wecken, ist eine wichtige Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit.
<b>P</b>	<b>Persönlich werden!</b>	Verfolge bei der Öffentlichkeitsarbeit den persönlichen Ansatz. Nichts kann den persönlichen Kontakt ersetzen. Lade deshalb Meinungsbildner:innen in der Gemeinde, die Lokalredakteur:innen, die Vertreter:innen des Jugendtreffs... immer wieder ein und suche sie persönlich auf. Auch bei Pressemitteilungen interessieren Geschichten, die nicht nur an Themen, sondern an Personen „aufgehängt“ sind.
<b>Q</b>	<b>Querdenken erwünscht</b>	Öffentlichkeitsarbeit benötigt auch kritisches Hinterfragen. Querdenken heißt manchmal über den eigenen Tellerrand hinausschauen, auf neue Akteur:innen zugehen und sie für das Projekt zu begeistern.
<b>R</b>	<b>Reden, reden, reden</b>	Wenn sich jede/r Bürger:in im Projekt jeweils mit 10 Personen über die Anliegen von GREEN DEALS unterhält, dann ist schon beinahe die halbe Gemeinde informiert.
<b>S</b>	<b>Social Media</b>	Über die Sozialen Medien erreichen wir v.a. Gruppen, die keine Zeitungsleser:innen sind. Nutze daher auch diese Kanäle für die Öffentlichkeitsarbeit.

<b>T</b>	<b>Teamarbeit erleichtert vieles</b>	Öffentlichkeitsarbeit ist Arbeit. Versuche deshalb die Talente in den Reihen der Projektgruppen zu nutzen und mache daraus eine Teamarbeit.
<b>U</b>	<b>Umsetzungshilfen und Methoden</b>	Immer im Gespräch zu bleiben ist anstrengend. Das GREEN DEALS-Projekt beinhaltet jedoch „Umsetzungshilfen und Methoden“ für die Öffentlichkeitsarbeit wie z.B. auch das GREEN DEALS-Radar.
<b>V</b>	<b>Vielfalt erhöht die Wirkung</b>	Um das Bewusstsein für GREEN DEALS in der Gemeinde und alles, was dazu gehört in der Öffentlichkeit zu erhöhen, gibt es viele Wege. Heute ein Malwettbewerb, morgen ein GREEN DEALS-Quiz, eine Bürger:innenbefragung, eine Ausstellung, ...
<b>W</b>	<b>Wiederholhäufigkeit und Wiedererkennungseffekt</b>	Je öfters die Bürger:innen über das Thema „GREEN DEALS“ hören, sehen und lesen, desto eher werden sie sich denken: „In unserer Gemeinde tut sich was! Da sind aktive Leute!“.
<b>X</b>	<b>X-beliebig bringt nix!</b>	Öffentlichkeitsarbeit wirkt, wenn gezielt vorgegangen wird. Plane konkrete Maßnahmen für das ganze Jahr, überlege, wann Anlässe sind, über die in den Medien berichtet werden sollen, wo Plakate und Infos am besten angebracht werden können, wen man wie erreichen kann.
<b>Y</b>	<b>Your ideas</b>	Deine eigenen Ideen zum Thema Öffentlichkeitsarbeit sind gefragt!
<b>Z</b>	<b>Zielgruppen ansprechen!</b>	Nicht jede Information bzw. Aktion spricht alle Bürger:innen gleich an. Spreche daher auch ganz gezielt bestimmte Zielgruppen an. Gestalte Einladungen, Plakate, Berichterstattungen usw. zielgruppengerecht, damit die „Botschaft“ ankommen kann!

### 2.2.3 Evaluations- und Feedbackmethoden

Die Prozessbegleitung in einem GREEN DEALS-Prozess lebt vom ständigen Austausch und Dialog mit den beteiligten Personen, Projektgruppen und dem Green Team. Das Geben und Nehmen von Rückmeldungen sind dabei unerlässlich. Im Folgenden sind daher Feedbackregeln und Feedbackmethoden dargestellt, die in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt werden können.

Es sind dies im Einzelnen die Methoden:

- Baum der Erwartungen
- Blitzlicht
- Fünf-Finger-Feedback
- Evaluations-Radar
- Koffer-Mülltonne-Fragezeichen

Feedbackregeln	
<b>Geben - Empfangen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkret</li> <li>- Ich-Botschaften</li> <li>- Beschreiben, nicht bewerten</li> <li>- Direkt an Empfänger</li> <li>- Passend, rechtzeitig</li> <li>- Brauchbar</li> <li>- Zuhören</li> <li>- Nachfragen, wenn nicht verstanden</li> <li>- Danken</li> <li>- Eigene Reaktion über Feedback mitteilen</li> <li>- Selbst entscheiden, was beibehalten, was abändern</li> </ul>
<b>Aktives Zuhören</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausreden lassen und sofortige Antworten vermeiden</li> <li>- Pausen aushalten und Stille zulassen</li> <li>- Gehörtes in eigenen Worten wiedergeben</li> <li>- Offene Fragen stellen</li> <li>- Aufmerksamkeit und Interesse auch auf nichtsprachlicher Ebene</li> </ul>

<b>Baum der Erwartungen</b>	
Verlauf / Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Teilnehmer:innen schreiben auf Post-its ihre Erwartungen, Befürchtungen und was sie selbst zum Trainingskurs beitragen können.</li> <li>- Die/der Trainer:in malt auf ein Flipchart einen Baum mit Ästen, Früchten und Wurzeln. Die bunten Post-its werden an die Teilnehmer:innen ausgegeben, auf die sie ihre Befürchtungen, Erwartungen und das, was sie zum Kurs beitragen können aufschreiben sollen.</li> <li>- Die drei Themen sollten mit einer bestimmten Farbe verknüpft werden, ebenso mit einer bestimmten Stelle am Baum: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Befürchtungen sollen an die Wurzeln geklebt werden,</li> <li>o Erwartungen zu den Ästen/Blättern und</li> <li>o die eigenen Beiträge zu den Früchten.</li> </ul> </li> <li>- Am Ende des Kurses sollte mit den Teilnehmer:innen ein Rückblick gemacht werden und gemeinsam geprüft werden, ob die Erwartungen erfüllt wurden, Befürchtungen eingetreten sind oder nicht und welche eigenen Beiträge tatsächlich geleistet wurden.</li> <li>- Die Methode wird gewöhnlich zu Beginn eines Kurses durchgeführt. Normalerweise wird sie nach einer Kennenlernrunde genutzt, die ein gemeinsames Verständnis der Lernziele der Teilnehmer:innen festlegt.</li> <li>- Sie kann auch als ein Evaluationstool am Ende des Kurses genutzt werden, um zu überprüfen, ob die Ergebnisse mit den angestrebten Zielen am Anfang übereinstimmen.</li> </ul>
Materialien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flipchart</li> <li>- Stifte</li> <li>- Post-its in 3 Farben</li> </ul>
Dauer	- 15 - 30 min
Gruppengröße	- Max. 30 Teilnehmer:innen

<b>Blitzlicht</b>	
Verlauf / Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reihum äußern sich alle Teilnehmer:innen zu ihrer augenblicklichen Befindlichkeit, zu ihrer Zufriedenheit.</li> <li>- Die Äußerungen werden nicht kommentiert, bewertet oder diskutiert.</li> <li>- Es gilt die 30-Sekunden-Regel.</li> </ul>
Didaktische Funktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sichtbarmachung der Befindlichkeit der Gruppe</li> <li>- Entscheidungshilfe</li> <li>- Reflexion</li> </ul>
Einsatzmöglichkeiten	- Am Ende einer Veranstaltung oder auch für ein Stimmungsbild zwischendurch
Gruppengröße	- Max. 30 Personen
Zeit	- Je nach Gruppengröße (max. 30 Sekunden pro Person)

<b>Fünf-Finger-Feedback</b>	
Verlauf / Beschreibung	<p>Der/die Trainer:in stellt kurz die Methode vor und nennt die 5 Impulsfragen, die die Teilnehmer:innen reihum mithilfe der Handmetapher beantworten sollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der nach oben gestreckte Daumen bedeutet: „Das hat mir besonders gut gefallen!“</li> <li>- Der Zeigefinger hat eine hinweisende Bedeutung: „Ich möchte darauf hinweisen, dass ...!“ oder „Mir ist aufgefallen, dass ...!“</li> <li>- Der Mittelfinger zeigt an, womit die Teilnehmer:innen nicht zufrieden sind: „Gar nicht gefallen hat mir ...!“</li> <li>- Der Ringfinger stellt Verbindungen her, mit bisherigem Gelernten, Erfahrungen oder dem Nutzen für die Praxis: „Das neu Gelernte erinnert mich ...!“</li> <li>- Der kleine Finger weist darauf hin, was zu kurz gekommen ist oder was die Teilnehmer:nnen gerne noch ausführlicher behandeln möchten: „Zu kurz gekommen ist ...!“</li> </ul>
Hinweis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der/die Trainer:in soll den Teilnehmer:innen etwas Zeit geben, auf alle 5 Fragen Antworten zu finden.</li> <li>- Diese Methode ermöglicht, dass jede/r Teilnehmer:in zu Wort kommt und schnell inhaltliches Feedback geben kann. Dabei wird jedem Finger einer Hand eine spezifische Feedback-Frage zugewiesen, die es zu beantworten gilt.</li> </ul>
Gruppengröße	- Klein- bis mittelgroße Gruppen
Dauer	- Ist abhängig von der Anzahl der Teilnehmer:innen

<b>Evaluations-Radar</b>	
Verlauf / Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der/die Trainer:in zeichnet eine Zielscheibe auf ein großes Plakat und versieht diese mit beliebig vielen Segmenten, die mit Bewertungskriterien beschriftet werden. Je nachdem, welche Aspekte die Teilnehmer:innen bewerten sollen, stehen die Segmente für verschiedene Themen, wie z.B.: eingesetzte Methoden (konkret benennen), Neuigkeitswert der Lerninhalte, eigener Lernerfolg, Arbeits- Atmosphäre, Bewertung der heutigen Veranstaltung, Bewertung der Veranstaltungen insgesamt...</li> <li>- Die Leitfrage muss deutlich formuliert sein. Z.B.: „Wie zufrieden bin ich mit ...?“ und kann als Überschrift über die Zielscheibe gesetzt werden.</li> <li>- Die Teilnehmer:innen werden gebeten, in jeden Sektor je einen Klebepunkt zu kleben. Je besser die Teilnehmer:innen einen Aspekt beurteilen (bzw. je zutreffender ein Aspekt ist), desto näher sollen sie den Punkt in die Mitte der Zielscheibe kleben.</li> <li>- Dieses Tool gibt einen schnellen Überblick darüber, wie die Teilnehmer:innen das Training in verschiedenen Aspekten und insgesamt beurteilen.</li> </ul>
Hinweis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ist wichtig, dass vor Beginn die Bewertung an der Zielscheibe gut erklärt wird, da es sonst leicht zu Missverständnissen kommt.</li> <li>- Die vorbereitete Zielscheibe auf eine Pinnwand heften und nicht einsehbar aufstellen, oder der/die Trainer:in verlässt während der Bewertung den Raum (Anonymität).</li> </ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbereitetes Plakat mit Zielscheibe</li> <li>- Klebepunkte</li> </ul>
Dauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 min</li> </ul>
Gruppengröße	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4-30 Personen</li> </ul>

<b>Koffer-Mülltonne-Fragezeichen</b>	
Verlauf / Beschreibung	Am Ende einer (meist mehrtägigen) Veranstaltung soll Bilanz gezogen werden. "In den Koffer packen" oder "in die Mülltonne schmeißen" steht hier als Metaphern für Positives ("Das nehme ich mit" - "Das ist mir wichtig" - "Das war schön" usw.) beziehungsweise Negatives ("Das soll hier bleiben" - "Das kann ich nicht gebrauchen" - "Das war doof und unangenehm" usw.).
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drei Wände sind aufgebaut. Auf der einen steht die Überschrift "Das nehme ich mit!" - auf der anderen "Das lasse ich hier!". Unter die Überschriften ist symbolisch ein Koffer und eine Mülltonne geklebt oder gemalt.</li> <li>- Die Teilnehmer:innen erhalten nun jeweils drei "Mülltonnen" und "Koffer", die auf Zetteln in DIN A6 Format kopiert sind</li> <li>- Die Teilnehmer:innen entscheiden, was sie mitnehmen wollen (in den Koffer packen), und was sie lieber zurücklassen und vergessen wollen (ab in die Tonne). Dabei soll jeweils nur ein Aspekt oder Punkt auf ein Blatt geschrieben (oder auch gemalt) werden. Die Teilnehmer:innen können also drei Dinge mitnehmen und drei Dinge in die Tonne werfen. Sie müssen aber nicht alle Zettel verwenden.</li> <li>- Wenn alle fertig sind, gehen die Teilnehmer:innen nacheinander zu den Wänden, lesen die Inhalte ihrer Koffer bzw. Mülltonnen vor und pinnen sie an die entsprechende Pinnwand. So füllen sich nach und nach Koffer und Mülltonne.</li> </ul>
Hinweise zur Durchführung	Es muss allen klar sein, dass die Methode nicht dazu benutzt werden darf, um mit anderen Teilnehmer:innen „abzurechnen“.
Vorbereitungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drei Wände werden vorbereitet. Auf der einen steht die Überschrift "Das nehme ich mit" - auf der anderen "Das lasse ich hier" und auf der dritten „das ist offen“.</li> <li>- Unter die Überschriften werden symbolisch ein Koffer und eine Mülltonne und ein Fragezeichen geklebt. Außerdem werden für jede/n Teilnehmer:in "Mülltonnen" und "Koffer" und ein „Fragezeichen“ kopiert.</li> </ul>
Variante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es kann auch auf die Pinnwände verzichtet werden. Möglich ist es, aus Briefumschlägen, an die ein Griff geklebt wird, "Koffer" zu basteln. Da schiebt jede/r Teilnehmer:in die Dinge, die er/sie mitnehmen möchte, hinein (und kann sie dann auch wirklich mitnehmen).</li> <li>- Für das Negative steht eine große Mülltonne in der Mitte des Raumes. Die Teilnehmer:innen entscheiden selbst, wie sie die Dinge entsorgen/zerknüllen und mit wütender Geste hineinwerfen, einfach nur sachte hineinflattern lassen usw.</li> </ul>

Benötigtes Material	<p>Für die Grundform:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Drei große Papierbögen für Pinnwände</li> <li>- Filzschreiber</li> <li>- Kопierte "Mülltonnen" "Koffer" „Fragezeichen“ (so viele wie Teilnehmende jeweils mal 3)</li> <li>- Stifte für alle</li> <li>- Pin-Nadeln (oder Klebestifte)</li> </ul> <p>Für die Variante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kопierte "Mülltonnen" "Koffer" „Fragezeichen“ (so viele wie Teilnehmende jeweils mal 3)</li> <li>- Stifte für alle</li> <li>- Für jede/n einen Briefumschlag mit Griff (als "Koffer"),</li> <li>- Eine große Mülltonne</li> <li>- Ein Fragezeichen auf Flipchart</li> </ul>
---------------------	--

## 3. Modul: Klimawissen

### 3.1 Klimawissen für Gemeinden

#### **Klimawandel**

Der Klimawandel ist kein Zukunftsszenario mehr – er findet bereits statt. Im Alpenraum stieg seit dem 19. Jahrhundert die durchschnittliche Jahrestemperatur um rund 2° Celsius an. Eine Erhöhung, die beachtlich über dem weltweit verzeichneten Temperaturanstieg von +1,1° Celsius liegt.

Die globalen Durchschnittstemperaturen steigen in den letzten Jahrzehnten immer schneller. Neun der zehn wärmsten Jahre seit Beginn der regelmäßigen Wetteraufzeichnungen wurden im 21. Jahrhundert gemessen.

Aber nicht nur die Temperaturen, sondern auch die Zahl und die Menge der Niederschläge haben sich verändert. Zum Beispiel ist nicht nur Österreich geprägt durch große regionale Unterschiede innerhalb kurzer Distanzen. Insbesondere die jährliche Niederschlagsverteilung ist wesentlich durch regionale kleinräumige Topografien, aber auch durch unterschiedliche Klimaräume (z.B. pannonisch, illyrisch, alpin) bestimmt.

#### **Wie funktioniert der Treibhauseffekt?**

Die globale Durchschnittstemperatur auf der Erde läge ohne natürlichen Treibhauseffekt bei lebensfeindlichen –18° Celsius und nicht, wie tatsächlich, bei +15° Celsius. Grund für diesen Temperaturunterschied von rund 33° Celsius ist der sogenannte natürliche Treibhauseffekt.

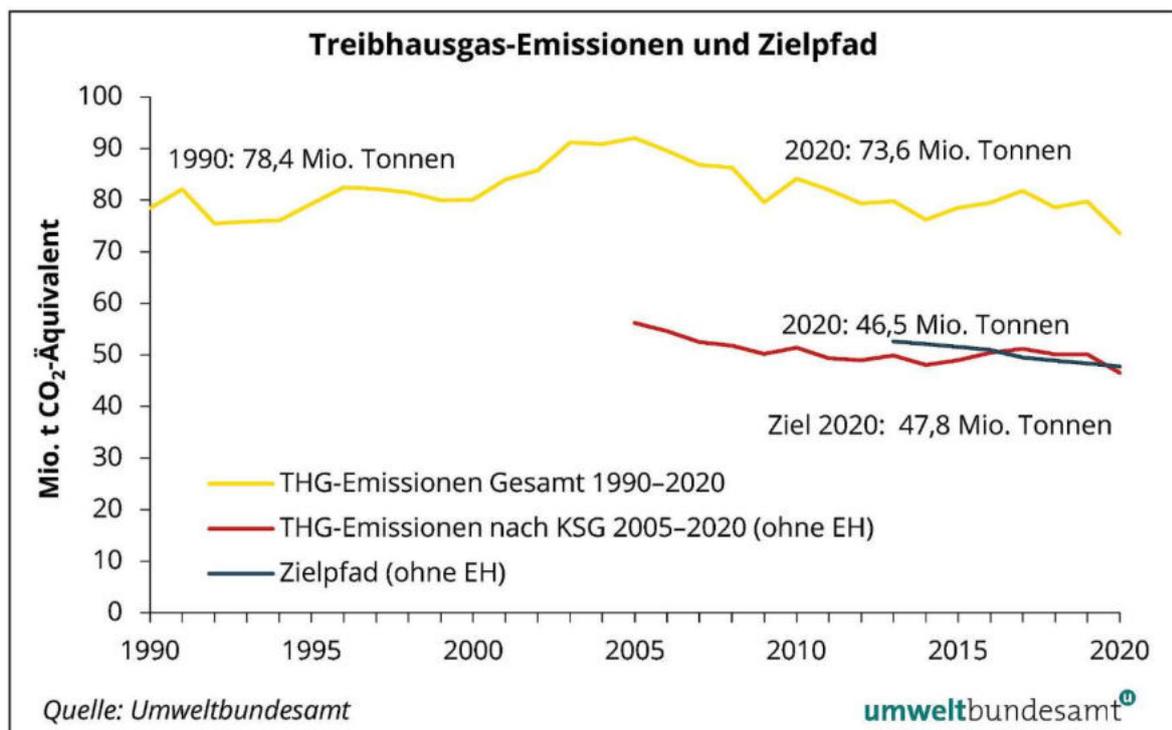
Ein wesentlicher Faktor für diesen natürlichen Treibhauseffekt ist die Menge der Treibhausgase in der Atmosphäre. Die Atmosphäre umgibt die Erde wie ein Luftpolster. Sie besteht aus verschiedenen klimaneutralen Gasen (Stickstoff 78%, Sauerstoff 21%), aber auch aus Treibhausgasen wie Kohlendioxid/CO<sub>2</sub> (0,03%), Methan (0,00017%) und Wasserdampf (1–4%). Das wichtigste Treibhausgas ist der Wasserdampf, dessen Konzentration in erster Linie von der Temperatur und der relativen Luftfeuchtigkeit abhängt. Bei Erwärmung steigt die Konzentration des Wasserdampfs. In den letzten Jahrzehnten hat sich die natürliche Zusammensetzung der Atmosphäre aufgrund menschlicher Aktivitäten verändert. Die CO<sub>2</sub>-Konzentration hat sich von zirka 280 ppm (parts per million, Teile von einer Million) vorindustriell auf inzwischen 420 ppm erhöht (Quelle: kalifornisches Forschungszentrum für Ozeanografie).

Die Konzentration der Treibhausgase ist seit Beginn der Industrialisierung (ca. 1850) zum überwiegenden Teil durch die vermehrte Verbrennung fossiler Brennstoffe (Kohle, Öl, Gas) stark gestiegen. CO<sub>2</sub> wird bei allen Verbrennungsvorgängen freigesetzt. Auch die Änderung der Landnutzung – sowohl die Rodung von Wäldern, um die Flächen für die Landwirtschaft zu nutzen, als auch die Bearbeitung des Bodens für die Landwirtschaft – tragen wesentlich zur Kohlenstofffreisetzung bei. Neben dem hauptbeteiligten Gas Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) beeinflussen folgende Treibhausgase das Klima: Wasserdampf (H<sub>2</sub>O), Lachgas (N<sub>2</sub>O), Methan (CH<sub>4</sub>), halogenierte Kohlenwasserstoffe (HFKW und PFKW) und Schwefelhexafluorid (SF<sub>6</sub>).

Lachgas und Methan gelangen unter anderem in großen Mengen durch die Landwirtschaft und durch Verrottungsprozesse in Mülldeponien in die Atmosphäre. HFKW und SF<sub>6</sub> sind vom Menschen künstlich erzeugte Gase, die in der Natur nicht vorkommen. Insbesondere HFKW gelten als Ersatzstoffe für Fluorkohlenwasserstoffe (FCKW), die wiederum aufgrund ihres Potenzials, die Ozonschicht der Atmosphäre zu zerstören, in der Öffentlichkeit bekannt wurden. Zur Berechnung der Treibhausgas-Emissionen (THG) werden die Emissionswerte aller Gase in CO<sub>2</sub>-Äquivalent umgerechnet.

### Treibhausgas-Emissionen in Österreich

2020 wurden in Österreich 73,6 Mio. Tonnen Kohlendioxid-Äquivalent emittiert. Das entspricht einer Reduktion um 6,2% gegenüber dem Kyoto-Basisjahr 1990 und einer Abnahme um 7,7% im Vergleich zu 2019.

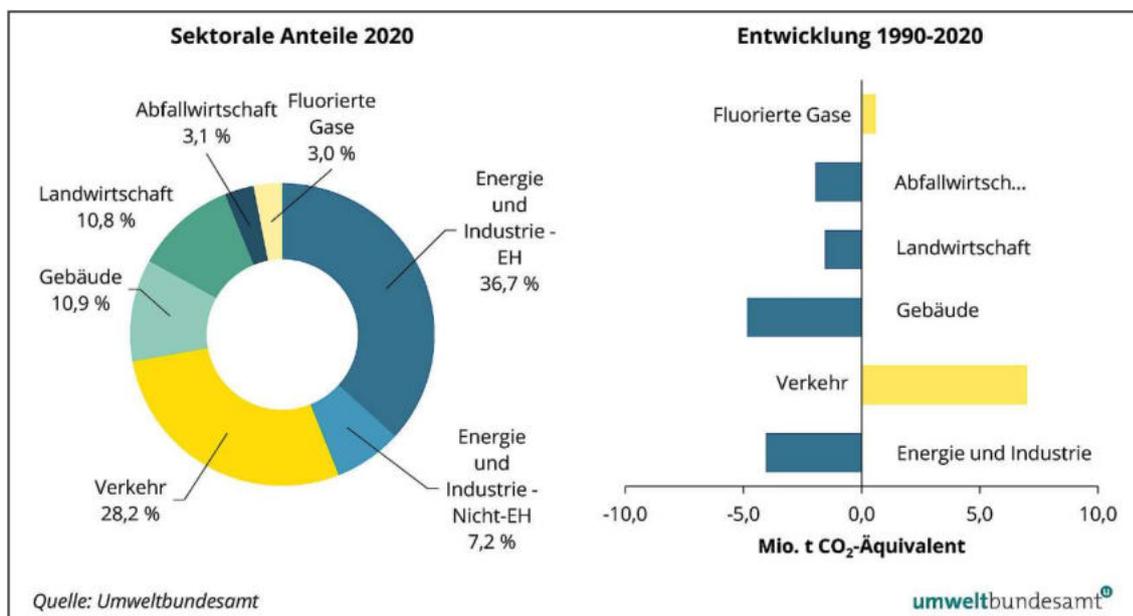


Quelle:

<https://www.umweltbundesamt.at/klima/treibhausgase#:~:text=2020%20wurden%20in%20%C3%96sterreich%2073,7%25%20im%20Vergleich%20zu%202019>

Betrachtet man nur die vom Klimaschutzgesetz (KSG) umfassten Sektoren (Nicht-Emissionshandelsbereich), so liegen die Emissionen 2020 bei 46,5 Mio. Tonnen Kohlendioxid-Äquivalent und damit um ca. 1,2 Mio. Tonnen unter dem nationalen Zielwert für 2020. Die größten Verursacher der THG-Emissionen sind die Sektoren Energie und Industrie, Verkehr, Gebäude und Landwirtschaft.

Die Gesamtemissionen des Sektors Energie und Industrie beliefen sich 2020 auf 32,4 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalent, jene des Verkehrs auf 20,7 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalent. Der Gebäudesektor verursachte 8,0 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalent, die Landwirtschaft 7,9 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalent, die Abfallwirtschaft 2,3 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalent und die Fluorierten Gase 2,2 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalent.



Quelle:

<https://www.umweltbundesamt.at/klima/treibhausgase#:~:text=2020%20wurden%20in%20%C3%96sterreich%2073,7%25%20im%20Vergleich%20zu%202019>

## **Die globalen Auswirkungen des Klimawandels**

### **1. Gletscher schmelzen**

Der Rückgang der Gebirgsgletscher zählt zu den am besten sichtbaren Auswirkungen der Klimaerwärmung. Seit Beginn der industriellen Revolution haben die Gletscher in den Alpen mehr als die Hälfte ihrer Masse verloren. Weltweit ist ein ähnlich deutlicher Rückgang zu beobachten. Die starke Reaktion vieler Gletscher auf die bereits gemessene Erwärmung – im Alpenraum ist diese mit ca. zwei Grad mehr als doppelt so hoch wie global – lässt vermuten, dass bei einer globalen Erwärmung um mehrere Grade die meisten Gebirgsgletscher in Österreich verschwinden werden. Gletscher erfüllen eine wichtige Funktion als Wasserspeicher, da sie auch bei stark schwankenden Niederschlägen das ganze Jahr über Schmelzwasser abgeben und Flüsse speisen. Gletscher sind speziell im Alpenraum wesentliche Wasserlieferanten während sommerlicher Schönwetterperioden. Der Gletscherschwund wird regional zu erheblichen Problemen führen. Viele Millionen Menschen sind von Wassermangel bedroht. Mit dem einzigartigen Lebensraum „Gletscher“ werden auch viele Tier- und Pflanzenarten verschwinden.

### **2. Permafrostböden tauen auf**

Der Erdboden ist sowohl in Gebirgsregionen als auch in den polaren Gebieten bis auf eine dünne Oberflächenschicht im Sommer dauerhaft gefroren. Dieser Zustand wird als Permafrost bezeichnet. Bereits heute ist zu beobachten, dass die Permafrostböden aufgrund der globalen Erwärmung auftauen. Die Konsequenzen sind folgenreich, unter anderem wird massiv Methangas freigesetzt. In polaren Regionen sind Häuser und Infrastruktur, die im Permafrost verankert sind, zunehmend gefährdet. Die Böden werden durch das Auftauen weich und schlammig, wodurch Straßen, Ölpipelines und Häuser einsinken.

### **3. Der Meeresspiegel steigt**

Wie die Luft haben sich auch die Ozeane erwärmt. Während sich diese insgesamt seit 1955 aufgrund ihres enormen Volumens und ihrer großen Temperaturträgheit nur um 0,04° Celsius aufgeheizt haben, erhöhte sich ihre Oberflächentemperatur im selben Zeitraum um 0,6° Celsius. Im 20. Jahrhundert stieg der Meeresspiegel um insgesamt 17 Zentimeter (zwischen ein und zwei Millimeter pro Jahr) an. Über die Hälfte des Anstiegs ist auf die thermische Ausdehnung, weitere 25% sind auf das Abschmelzen der Gebirgsgletscher zurückzuführen, und 15% finden ihre Ursache im Abschmelzen der Meereseissschilde. Aufgrund von Modellrechnungen wird innerhalb des nächsten Jahrhunderts mit einem weiteren Anstieg von rund einem halben Meter gerechnet.

### **4. Extreme Wettererscheinungen werden häufiger**

Die Klimaforscherin Helga Kromp-Kolb warnt, dass die kleinräumigen Unwetter durch den Klimawandel häufiger und stärker werden könnten: „Im Sommer erhitzt sich die Luft unterschiedlich schnell, deshalb bleiben die Unwetter auf einen kleinen Raum beschränkt.“ Das könnte laut Kromp-Kolb bei steigenden Temperaturen immer öfter vorkommen: „Je wärmer die Luft ist, desto feuchter kann sie werden. Wenn sie sich dann im Zuge eines Gewitters ausregnet, kommt auch mehr Niederschlag zusammen. Und statt der 2010 durchschnittlich acht Hitzetage (30° Celsius oder mehr) im Sommer werden vermutlich in 80 Jahren 40 Hitzetage herrschen. Für die Landwirtschaft wäre das folgenreich.“

## **5. Ökosysteme ändern sich zu rasch**

Derzeit wird davon ausgegangen, dass innerhalb weniger Jahrzehnte etwa 25% aller Säugetiere und 12% aller Vogelarten weltweit aussterben könnten. Speziell für die Tier- und Pflanzenwelt (Biosphäre) ist es von großer Bedeutung, wie rasch der Klimawandel vor sich geht. Nur sehr kurzlebige Arten können besonders rasche Veränderungen, die in wenigen Jahrzehnten erfolgen, verkraften. Bei einschneidenden Veränderungen überleben selbst viele langlebige Arten nicht. Die Gebirge sind diesbezüglich besonders sensibel gegenüber dem Klimawandel. Aufgrund der Temperaturabnahme mit der Seehöhe liegen hier verschiedene Klimaregionen sehr eng nebeneinander. Bei einem Temperaturanstieg kommt es zur Verschiebung dieser Klimazonen und der damit verbundenen Ökosysteme. Diese Ökosysteme bestehen aus vielen einzelnen Individuen (Tiere oder Pflanzen) und können nicht als Ganzes wandern. Jede Art macht dies nach ihrer eigenen Wandergeschwindigkeit, die an ihre Bedürfnisse und Möglichkeiten angepasst ist. Die zusätzliche Belastung durch den Klimawandel kann neben den menschlichen Eingriffen in den Lebensraum vieler Tier- und Pflanzenarten das Artensterben beschleunigen, weil sich die Zusammensetzung der natürlichen Ökosysteme zu rasch verändert.

### **Auswirkungen auf Wasser, Landwirtschaft und Ernährungssicherheit**

Ein weiterer globaler Effekt des Temperaturanstiegs ist die Veränderung der Wasserverfügbarkeit. In Nordost- und Südamerika, Nordeuropa, Nord- und Zentralasien wurde in den letzten Jahrzehnten eine signifikante Zunahme der Niederschläge verzeichnet. Hingegen sind die Sahelzone, der Mittelmeerraum, das südliche Afrika und Teile von Südasien immer trockener geworden. Seit den 1970er Jahren wurden insbesondere in den Tropen und Subtropen intensivere und länger andauernde Dürreperioden in größeren Gebieten beobachtet. Die Veränderungen der Niederschläge werden große Auswirkungen auf die landwirtschaftliche Produktion haben. Vor allem in Regionen mit derzeit geringem Wasservorkommen (z. B. in Nordafrika, aber auch in den europäischen Mittelmeerländern) kann es zu Ertragseinbußen als Folge von zunehmender Dürre und aufgrund mangelnder Bewässerung kommen. Dabei wären besonders jene Länder betroffen, in denen die Lebensmittelversorgung der Bevölkerung hauptsächlich durch die lokale Produktion sichergestellt ist. In einigen Gebieten wird es zu Problemen bei der Trinkwasserversorgung kommen. Vor allem in Städten wird das Problem bereits zunehmend spürbar. Auch weite Teile Europas werden von Wassermangel betroffen sein. Hier hängt neben der Landwirtschaft und der Trinkwasserversorgung auch die Energieversorgung von der Wasserverfügbarkeit ab. Krankheiten breiten sich aus: Viele Krankheiten und Seuchen werden durch temperatur- und feuchtigkeitsabhängige Lebewesen (z. B. Bakterien) übertragen oder ausgelöst. Da durch den Klimawandel die Lebensbedingungen für den jeweiligen Überträger in neuen Gebieten erfüllt sind, könnten sich Krankheitsregionen stark verschieben und ausbreiten. Dies gilt vor allem für tropische Krankheiten, wie beispielsweise Malaria oder das Dengue-Fieber.

## **Die lokalen Auswirkungen des Klimawandels**

Die ökonomischen Auswirkungen extremer Wetterereignisse sind z.B. in Österreich bereits jetzt schon erheblich und haben in den vergangenen drei Jahrzehnten zugenommen. Die in dieser Zeit aufgetretenen Schadenskosten von Extremereignissen legen nahe, dass Veränderungen in der Frequenz und Intensität solcher Vorfälle signifikante volkswirtschaftliche Auswirkungen hätten. Die möglichen ökonomischen Auswirkungen des in Österreich erwarteten Klimawandels werden überwiegend durch Extremereignisse und extreme Witterungsperioden bestimmt. Das Wegener Center für globalen Wandel hat in einer Studie die Kosten für Nicht-Handeln in Österreich auf 15 Milliarden Euro pro Jahr beziffert.

Quelle:

<https://wegcenter.uni-graz.at/de/neuigkeiten/detail/article/teure-klimakrise/>

## **Klimawandel und Klimapolitik**

Das Wissen um die Treibhausproblematik hat der Umweltpolitik eine neue Dimension gegeben. Um den drohenden Klimaänderungen vorzubeugen, bedarf es eines weltweiten Vorgehens nicht nur der Industriestaaten, sondern auch aufstrebender Schwellenländer wie China und Indien.

## **Internationale Klimapolitik**

Grundstein der internationalen Klimapolitik und verbindliches völkerrechtliches Instrument ist die UN Klimarahmenkonvention (UNFCCC) von 1992 mit dem Ziel, die Konzentration von Treibhausgasen in der Atmosphäre auf einem Niveau zu stabilisieren, das gefährliche anthropogene Störungen im Klimasystem verhindert. Auf der dritten Vertragsstaatenkonferenz der Klimarahmenkonvention (Conference of the Parties, COP 3) 1997 wurde das Kyoto-Protokoll verabschiedet, das für die Industrieländer erstmals rechtsverbindliche Verpflichtungen zur Begrenzung und Reduzierung ihrer Treibhausgasemissionen festlegte und 2005 in Kraft getreten ist.

Der größte Schwachpunkt des Kyoto-Protokolls war, dass nur Industrieländer zu Zielen verpflichtet waren (und die USA haben das Kyoto-Protokoll nie ratifiziert). Im Dezember 2015 wurde auf der COP 21 das Übereinkommen von Paris verabschiedet. Erstmals verpflichteten sich alle Staaten einen Beitrag zum internationalen Klimaschutz zu leisten und die Erderwärmung auf deutlich unter 2 °C, idealerweise auf 1,5 °C zu begrenzen. Am 4. November 2016 konnte das Übereinkommen nach Ratifizierung aller Staaten in Kraft treten.

Quelle:

[https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen\\_wohnen\\_und\\_umwelt/klimaschutz/1/Seite.1000325.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/bauen_wohnen_und_umwelt/klimaschutz/1/Seite.1000325.html)

Auf der Weltklimakonferenz in Glasgow 2021 einigten sich alle Staaten auf eine beschleunigte Energiewende und darauf die Erderwärmung auf 1,5 °C zu begrenzen. Die Europäische Union hat sich das Ziel der Klimaneutralität (Netto-Null-Treibhausgas-Emissionen) bis zum Jahr 2050 gesetzt. Das bedeutet, dass alles was an Treibhausgasen emittiert wird auch wieder aus der Atmosphäre entfernt wird und kein Zuwachs an Treibhausgasen gegeben ist. Im Dezember 2021 haben sich die Staats- und Regierungschefs geeinigt das EU-Klimaziel für das Jahr 2030 auf 55 % gegenüber 1990 anzuheben um den Erfordernissen des Pariser Übereinkommens zu entsprechen. Das Paket „Fit for 55“ wurde geschnürt.

### **Die Klimaschutzstrategie am Beispiel Österreich**

Österreich hat im Jahr 2019 einen Nationalen Energie- und Klimaplan erstellt und fristgemäß an die europäische Union übermittelt. Bis zum Jahr 2030 muss Österreich die Treibhausgase um 48% gegenüber 2005 reduzieren um die EU-Ziele zu erreichen. Österreich hat sich zum Ziel gesetzt bereits 2040 klimaneutral zu sein.

Die österreichische Bundesregierung bekennt sich im Regierungsprogramm zur Bekämpfung des Klimawandels und zur Einhaltung der Klimaziele von Paris. Das Klimaschutzgesetz beinhaltet verbindliche Reduktionspfade bei den Treibhausgasen bis zum Jahr 2040.

Bis 2040 soll der Ausstieg aus Öl und Gas gelingen und die Energieversorgung auf erneuerbare Energieträger umgestellt werden. Bis 2030 soll der Strom zu 100% aus erneuerbaren Energieträgern gewonnen werden. Ölheizungen sollen ab 2035 der Vergangenheit angehören, der aktive Austausch von Ölheizungen soll bereits 2025 starten.

Weitere Informationen:

<https://youtu.be/UR7v4cf0800>

(Online Vortrag von Helga Kromp-Kolb im Rahmen von Dorfuni März 2020, 38min)

<https://www.umweltbundesamt.at/>

(Allgemeine Informationen und speziell zu Österreich)

[https://www.bmk.gv.at/themen/klima\\_umwelt.html](https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt.html)

(Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie)

<https://ccca.ac.at/wissenstransfer/apcc>

(Austrian Panel on Climate Change, APCC)

[https://www.youtube.com/watch?v=5i\\_Zcq1ZbvQ](https://www.youtube.com/watch?v=5i_Zcq1ZbvQ)

(Vergesst die Fakten! 10 Thesen zur Klimakommunikation mit Carel Mohn, 1h26 min)

<https://www.klimabuendnis.at/video-klima-kommunikation>

(Video zur Klimakommunikation)

<https://www.klimabuendnis.at/klimartikulieren-booklet>

(Klima[A:]rtikulieren-Booklet, Booklet zum Download)

## SDGs und Green Deals

Im Jahr 2015 wurde die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung von der Generalversammlung der vereinten Nationen verabschiedet. Diese enthält 17 Nachhaltigkeitsziele (sustainable development goals, kurz SDGs), welche soziale, ökologische und ökonomische Aspekte umfassen und deren Ziel die „Transformation unserer Welt“ ist. In den Zielen sind konkrete Aktionsfelder dargestellt, um die Welt friedlicher, gerechter und sozialer zu gestalten und die natürlichen Ressourcen nachhaltig genutzt werden.

Im europäischen Green Deal sollen die 17 SDGs unterstützt werden: „Der EU Green Deal, den Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen im Dezember 2019 erstmals präsentiert hat, ist die zweite große Initiative, die für Österreich und Europa eine zentrale Stellung hat. Das Ziel dieses ehrgeizigen Zukunftsszenarios ist ein klimaneutrales Europa bis zum Jahr 2050, skizziert im Klimazielpfad 2030. Die 17 SDGs sollen mit dem Green Deal ebenfalls unterstützt werden.“

Weitere Informationen:

[www.sdgwatch.at](http://www.sdgwatch.at)

<https://www.csr-dialogforum.com/2020/12/02/europas-fahrplan-in-eine-nachhaltige-zukunft-der-eu-green-deal/>

<https://www.youtube.com/watch?v=5KJxAk6lopE>

(Video: Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, 14min)

<https://www.youtube.com/watch?v=RpgVmvMCmp0>

(Video: 'We The People' for The Global Goals, 3min)

<https://www.engagement-global.de/die-nachhaltigkeitsziele.html>

(SDGs in einfacher Sprache)

<https://www.bmz.de/de/ministerium/grundsaeetze-ziele>

(Informationssammlung rund um die Agenda 2030 und die SDGs vom deutschen Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)

<https://www.klimabuendnis.at/sdg-booklet>

(SDG Booklet: „Globale Ziele san ned deppat“)

Links zur Klimastrategie in Deutschland, Liechtenstein und Österreich:

<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Industrie/klimaschutz-klimaschutzplan-2050.html>

<https://www.infras.ch/de/projekte/8-nationaler-klimabericht-liechtenstein-wo-steht-liechtenstein-beim-klimaschutz/>

<https://archiv.llv.li/files/au/klimavision2050.pdf>

[https://www.bmk.gv.at/themen/klima\\_umwelt/klimaschutz/aktives-handeln/lts2050.html](https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/klimaschutz/aktives-handeln/lts2050.html)

## 3.2 Best-Practice-Beispiele

Übersicht der vorgestellten Best-Practice-Beispiele:

- **Firmenmobilitätsmanagement**  
Betriebe tragen zur nachhaltigeren Mobilität ihrer Mitarbeitenden bei
- **Aktiv bewegt Kremsmünster**  
Alltagsmobilität
- **JA-Mobil Mauchen**  
Multifunktionales Bürgerauto des Vereins attraktives Dorfleben Mauchen e.V.
- **Klima.Zukunft.Gallneukirchen**  
Kommunikation und Beteiligung in der „UmweltStadt“ Gallneukirchen
- **Energiekarawane Endingen**  
Aufsuchende Energieberatung für Bürger:innen
- **Kochkollektiv**  
Gemüse macht Politik: Eine Mitmach-Küche bietet nachhaltiges Catering an
- **Verstreute Zimmer – Zufriedene Gäste**  
„Albergo Diffuso“ – eine andere Art Unterkünfte für Besuchende zu schaffen
- **Birkenhofscheune**  
Wohnen und Betreuung für Groß & Klein in einem ehemaligen Bauernhaus
- **Coworking Spaces**  
Arbeiten in gemeinschaftlich genutzten Räumen

Die Best-Practice-Beispiele sind auch online aufrufbar über die Datenbank:

<https://www.spes-zukunftsmodelle.de/projektdb/>

Die Beispiele „GreenDeals“ werden über die Funktion „Zukunftsmodell“ ausgewählt.

<b>Firmenmobilitätsmanagement</b>	
Betriebe tragen zur nachhaltigeren Mobilität ihrer Mitarbeitenden bei	
Ort und Land	Liechtenstein
Daseinsgrundfunktion	Arbeit, Mobilität
Eckdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunächst von Infinicon initiiert und mittlerweile von der Landesregierung Liechtensteins übernommen</li> <li>- beteiligte Akteur:innen: Landesregierung, ansässige Firmen</li> <li>- Mit den Betrieben zusammen werden Anreize und Strukturen geschaffen die es attraktiver machen, aufs Auto zu verzichten.</li> </ul>
Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liechtenstein hat durch Berufspendler:innen mit einem großen Verkehrsaufkommen zu Stoßzeiten zu kämpfen</li> <li>- Unternehmen können auf diese Weise einen Beitrag zum Klimaschutz leisten, ihre Betriebskosten senken und ausreichend Parkraum für Ihre Zuliefernden und Kund:innen zur Verfügung stellen</li> </ul>
Ziele und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klimaschutz, Entlastung der Straßen</li> <li>- Reduktion der Luftverschmutzung</li> <li>- Unternehmen schaffen Angebote für ihre Mitarbeitenden (Fahrradrepariertag, Teilfinanzierung des ÖV-Abos, Fahrrad-Challenges) und finanzielle Anreize (Gebühren für Parken, Bonuszahlungen für nachhaltige Mobilität) auf der anderen Seite, um Ihre Mitarbeitenden zu motivieren, ihre bisherigen Mobilitätsgewohnheiten zu verändern.</li> </ul>
Informationen und Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://www.llv.li/inhalt/125/amtstellen/betriebliches-mobilitatsmanagement">https://www.llv.li/inhalt/125/amtstellen/betriebliches-mobilitatsmanagement</a></li> <li>- <a href="https://www.llv.li/files/abi/pdf-llv-abi-werkzeugkoffer-betriebliches-mobilitatsmanagement.pdf">https://www.llv.li/files/abi/pdf-llv-abi-werkzeugkoffer-betriebliches-mobilitatsmanagement.pdf</a></li> <li>- Kontakt: Renè Kaufmann, Leiter Mobilitätsmanagement Liechtensteinische Landesverwaltung</li> </ul>

<b>Aktiv bewegt</b> Alltagsmobilität	
Ort und Land	Kremsmünster, Österreich (ÖO)
Daseinsgrundfunktion	Mobilität
Eckdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein Projekt im Zuge eines Agenda 21-SDG-Prozesses</li> <li>- Projektstart: Mai 2020</li> </ul>
Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alltagswege sollen nicht mit dem Auto zurückgelegt werden – das dient vor allem der Gesundheit und schützt das Klima.</li> <li>- Das Bedürfnis, gute Rahmenbedingungen für autofreie Bewegung im Alltag zu schaffen, wurde im Zuge des Agenda-Prozesses geäußert.</li> </ul>
Ziele und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktive Mobilität fördern (Gehen, Radeln, Rollern, etc.)</li> <li>- Erhöhung der Aufenthaltsqualität im Ortszentrum (z.B. beim Einkauf)</li> <li>- Verkehrsberuhigung in den Siedlungen</li> <li>- Sicheres Bewegen zu Fuß und mit dem Rad</li> <li>- Sichere Schulwege</li> <li>- Drei „Aktiv bewegt-Wege“: Gute Verbindungen für Fußgänger/Radfahrer zwischen den Siedlungen und dem Zentrum</li> <li>- 15 Initiativen sollen Anreize setzen, um das Verhalten der Bevölkerung zu ändern</li> </ul>
Informationen und Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansprechperson: Martina Boro, Gemeindemitarbeiterin; Gerhard Obernberger, Bürgermeister</li> </ul>

<b>JA-Mobil Mauchen</b>	
Multifunktionales Bürgerauto des Vereins attraktives Dorfleben Mauchen e.V.	
Ort und Land	Stühlingen-Mauchten, Deutschland (BW)
Daseinsgrundfunktion	Mobilität
Eckdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9-Sitzer mit Rollstuhl-Lift</li> <li>- Gebraucht gekauft</li> <li>- Finanzierung komplett über Spenden</li> </ul>
Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwache Infrastruktur/ schlecht ausgebauter ÖPNV</li> <li>- Zusätzliches Angebot neben Mitfahrbänke notwendig</li> </ul>
Ziele und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fester Fahrplan: 2 Touren jeden Vormittag</li> <li>- Hol- und Bringdienst zum Mittagstisch des JA-Vereins, sowie zu Kaffeenachmittagen</li> <li>- Fahrdienste für mobilitätseingeschränkte Personen</li> <li>- 2 Linienfahrten, v.a. für Schul- und Kindergartenkinder (Zuschuss vom Landratsamt)</li> <li>- Car-sharing: Vermietung an Vereine, Privat-Personen usw. außerhalb der festen Nutzungszeiten i.d. Schulferien und an Nachmittagen (30 €/Tag zzgl. Kilometerpauschale 0,30 €/km)</li> <li>- Fahrten auf Spendenbasis</li> </ul>
Informationen und Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://www.ja-attraktives-dorfleben.de/ja-mobil1">https://www.ja-attraktives-dorfleben.de/ja-mobil1</a></li> <li>- Kontakt: Thekla Korhummel</li> </ul>

<b>Klima.Zukunft.Gallneukirchen</b> Kommunikation und Beteiligung in der „UmweltStadt“ Gallneukirchen	
Ort und Land	Gallneukirchen, Österreich (OÖ)
Daseinsgrundfunktion	Kommunikation und Beteiligung
Eckdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Agenda 2030-Prozess startete im Frühjahr 2020.</li> <li>- Schon davor wurden über die Jahre hinweg zahlreiche Aktionen rund um das Thema (Fahrrad-)Mobilität getätigt.</li> <li>- Eine PV-Gemeinschaftsanlage könnte als Modellprojekt für Multiplikationseffekte sorgen.</li> </ul>
Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein sehr initiativer Umweltausschuss-Obmann sowie eine aktive Jugendbewegung „Galli for Future“ legten die Basis für das große Engagement in Sachen Klimaschutz. Darüber hinaus sorgt ein Gemeinderatsbeschluss, der dem Thema Klimaschutz höchste Priorität einräumt, für einen guten politischen Nährboden.</li> </ul>
Ziele und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bündelung aller relevanten Kräfte für Klimavorsorge und Klimawandelanpassung.</li> <li>- Entwicklung einer Klimastrategie und eines korrespondierenden Maßnahmenplans.</li> </ul>
Informationen und Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://www.gallneukirchen.at/STADT_er_leben/Klima_Umwelt_Wasser/Klima_Zukunft_Gallneukirchen/Zukunft_Leben">https://www.gallneukirchen.at/STADT_er_leben/Klima Umwelt Wasser/Klima Zukunft Gallneukirchen/Zukunft Leben</a></li> <li>- Kontakt: Bernhard Berger, Obmann Umweltausschuss</li> </ul>

<b>Energiekarawane Endingen</b> Aufsuchende Energieberatung für Bürger:innen	
Ort und Land	Endingen, Deutschland (BW)
Daseinsgrundfunktion	Wohnen
Eckdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seit Ende September 2020 ziehen acht Energieberater:innen im Auftrag der Stadt durch zwei Endinger Quartiere (Gemeinderatsbeschluss Okt. 2019)</li> <li>- Kostenfreie Energieberatung für Wohngebäude</li> </ul>
Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Landkreis will bis 2030 klimaneutral werden</li> <li>- Großes CO2-Einspar-Potential im Gebäudebereich</li> </ul>
Ziele und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensvermittlung zum Thema energiesparende Maßnahmen für Wohngebäude</li> <li>- Struktur in die Vielzahl von möglichen Maßnahmen bekommen</li> <li>- Unterstützung bei Auswahl für die passende Maßnahme</li> <li>- Vor-Ort-Begehung; Aufzeigen von Einsparmöglichkeiten <ul style="list-style-type: none"> <li>o Dämmung von Kellerdecke und Dachboden</li> <li>o Modernisierung der Heizungsanlage</li> <li>o Hausdämmung</li> </ul> </li> <li>- Bei Bedarf: Überblick über mögliche Fördermittel</li> <li>- Anmeldung über die Stadtverwaltung</li> </ul>
Informationen und Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansprechperson: Klimaschutzmanager der Gemeinde</li> <li>- E-Mail: klimaschutz@endingen.de</li> </ul>

<b>KochKollektiv</b>	
Gemüse macht Politik: Eine Mitmach-Küche bietet nachhaltiges Catering an	
Ort und Land	Vaduz, Liechtenstein
Daseinsgrundfunktion	Grundversorgung, Gemeinschaft, Natur und Gesundheit
Eckdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seit 2011</li> <li>- Beteiligte Akteur:innen: Ehrenamtliche, die sich als Verein organisieren</li> <li>- Kochen auf politischen Veranstaltungen regional, saisonal, vegan, fair und aus Food-Sharing-Resten</li> </ul>
Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das KochKollektiv ist aus dem Wunsch heraus entstanden einen Beitrag zu sinnhaften Veranstaltungen, wie Demos zu leisten. Nach dem Frust über das unnachhaltige Angebot des Caterers für ein Festival, entstand die Idee es selbst besser zu machen. Seitdem zeigt die Gruppe mit viel Herzblut, dass Kochen im großen Stil all dies sein kann: Bio, Vegan und oft regional, Foodsaving &amp; fair.</li> <li>- Gleichzeitig ist das KochKollektiv überzeugt, dass Essen eine verbindende Funktion haben kann.</li> </ul>
Ziele und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltige Versorgung politischer Veranstaltungen</li> <li>- Menschen beim Kochen und Essen zusammenbringen</li> </ul>
Informationen und Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.kollektiv.kitchen">www.kollektiv.kitchen</a></li> <li>- Kontakt: Sascha Schlegel</li> </ul>

<b>Verstreute Zimmer – Zufriedene Gäste</b> „Albergo Diffuso“ – eine andere Art Unterkünfte für Besuchende zu schaffen	
Ort und Land	Tolmezzo, Italien
Daseinsgrundfunktion	Kultur und Freizeit, Gemeinschaft, Wohnen
Eckdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entstehung der Idee in den 80ern, Gründung der Genossenschaft 2014</li> <li>- Beteiligte Akteur:innen: Stadt, Region, Genossenschafts-Mitglieder, Hausbesitzer:innen</li> <li>- Leerstehende Gebäude werden renoviert und als Teil der Albergo Tolmezzo an Gäste vermietet. Die Gemeinschaftsräume, wie Essensaal und Rezeption verteilen sich dabei über das ganze Dorf.</li> </ul>
Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alte, teilweise historische Gebäude standen leer und der Ortskern drohte auszuhöhlen</li> <li>- Statt neue Hotelkomplexe zu errichten, können die Besuchenden nun am Leben vor Ort teilhaben</li> </ul>
Ziele und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermeidung von Neubauten und Verfall leerstehender Gebäude</li> <li>- Beitrag zur regionalen Entwicklung</li> <li>- Aufwertung des Stadtbildes</li> <li>- Schaffung von Arbeitsplätzen</li> </ul>
Informationen und Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://www.cipra.org/de/good-practice/verstreute-zimmer-zufriedene-gaeste">https://www.cipra.org/de/good-practice/verstreute-zimmer-zufriedene-gaeste</a></li> <li>- <a href="http://www.albergodiffusotolmezzo.it">http://www.albergodiffusotolmezzo.it</a></li> <li>- E-Mail: <a href="mailto:info@albergodiffusotolmezzo.it">info@albergodiffusotolmezzo.it</a></li> </ul>

<b>Birkenhofscheune</b>	
Wohnen und Betreuung für Groß & Klein in einem ehemaligen Bauernhaus	
Ort und Land	Kirchzarten, Deutschland (BW)
Daseinsgrundfunktion	Wohnen, Gemeinschaft
Eckdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr als 200 Jahre alte Scheune mitten im Ortskern</li> <li>- 60% der Baumasse war unbrauchbar</li> </ul>
Beweggründe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhaltung/Umnutzung eines über 200 Jahre alten historischen Gebäudes</li> <li>- Sicherung eines wertvollen kulturellen Erbes</li> <li>- Behutsamer Umbau alter Bausubstanz (i.d.R. nicht teurer als die Erstellung von Neubauten)</li> </ul>
Ziele und Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anwendung neuer Sanierungsmethoden: Erhaltung der historischen Stallwände, alte Futtertröge, Dachkonstruktion, andere Details</li> <li>- Bewusste Gegenüberstellung Neu &amp; Alt: neben die alte Holzkonstruktion wurde ein Massivbau gestellt</li> <li>- Flächenverglasung an der Außenfassade</li> <li>- Niedrigenergiestandard-Wert liegt mit jährlich 40 KfW/qm unter den für Neubauten üblichen Wärmeschutzstandards</li> <li>- Barrierefreier Umbau</li> <li>- Einheiten:</li> <li>- Günstiger Mietraum: großzügige, familiengerechte Wohnungen, Wohngruppe für dementiell erkrankte Menschen</li> <li>- Wohngruppe für Menschen mit körperlichen Handicaps</li> <li>- Kinderkrippe</li> <li>- Imposanter Treffpunkt im Ortskern</li> <li>- Gelebtes Mehrgenerationenwohnen</li> </ul>
Informationen und Kontakt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://sutter3kg.com/project/birkenhofscheune/">https://sutter3kg.com/project/birkenhofscheune/</a></li> <li>- Cornelia Haas: haas@sutter3.de</li> </ul>

<b>Coworking Spaces</b> Arbeiten in gemeinschaftlich genutzten Räumen	
Ort und Land	Sierning, St. Martin im Mühlviertel, Ottensheim (Österreich, OÖ)
Daseinsgrundfunktion	Arbeit, Gemeinschaft
Hintergrund	Coworking ist eine neue Arbeitsform, bei der Selbständige, Start-ups, Kreative und zunehmend immer mehr Unternehmen unter einem Dach – in einem Coworking Space – unabhängig und gleichzeitig auch zusammen arbeiten. Obwohl alle an individuellen Projekten arbeiten, sind Austausch und gegenseitige Hilfe zentraler Bestandteil.
Beweggründe	Coworking ermöglicht es auch im ländlichen Raum Wohnen und Arbeiten miteinander zu verbinden, Fahrwege zur Arbeit zu reduzieren und bietet eine Alternative zum Homeworking (Raus aus dem Homeoffice, rein ins Coworking).
Umsetzung und Informationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das <b>Franzi</b> in Sierning bietet verschiedene Membership-Pakete (Fix Desk, Flex Desk, Community Mitgliedschaft, Sponsorenmitgliedschaft). <a href="https://www.dasfranzi.at">https://www.dasfranzi.at</a></li> <li>- Das <b>Granitlab Coworking Space</b> St. Martin im Mühlviertel bietet auf 250m<sup>2</sup> rund 20 flexible Arbeitsplätze mit modernster Ausstattung und stylishem Ambiente. Seit 2022 auch mit betrieblicher Kinderbetreuung. Darüber hinaus gibt es Platz für Meetings und Veranstaltungen und im Makerspace kann man auch tageweise einen Arbeitsplatz mit 3D-Drucker mieten. <a href="https://granitlab.at">https://granitlab.at</a></li> <li>- Die <b>PostWerkStatt in Ottensheim</b> bietet Arbeitsplätze im Coworking-Space, Räume für Bildung, Workshops und Seminare sowie einen Raum für Gesundheit, Bewegung und Entspannung. <a href="https://postwerkstatt.ottensheim.at">https://postwerkstatt.ottensheim.at</a></li> </ul>

### 3.3 Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten

Für die Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Förderprogramme mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten seitens der Europäischen Union, der Länder und Bundesländer. Einen Überblick gibt hierzu die folgende Tabelle. Bei der Suche und Auswahl möglicher Programme steht zunächst in der Betrachtung: Welchen Bedarf haben wir vor Ort? Welche Aufgabe oder Problemstellung wollen wir angehen? Darauf basierend folgt die Suche nach einem geeigneten Programm.

Europäische Union	
Förderprogramm	Beschreibung
EU-Fördermittel Informations-Plattform	<a href="https://www.eu-foerdermittel.eu/">https://www.eu-foerdermittel.eu/</a> Speziell zu den Themen Umwelt und Energie: Life, HORIZON EUROPE, ESF, EFRE, ELER <a href="https://www.eu-foerdermittel.eu/umwelt-energie/">https://www.eu-foerdermittel.eu/umwelt-energie/</a>
Life	<a href="https://www.eu-foerdermittel.eu/life-zum-thema-umwelt-energie/">https://www.eu-foerdermittel.eu/life-zum-thema-umwelt-energie/</a> Die wesentlichen Finanzierungsschwerpunkte des EU-Programms für Umwelt- und Klimapolitik LIFE 2021-2027 sind Umwelt- und Klimaschutz, die Unterstützung des Übergangs zu sauberer Energie mit höherer Energieeffizienz und einem höheren Anteil erneuerbarer Energien. Damit will es die EU ermöglichen, bis 2050 klimaneutral zu werden, seine Verpflichtungen im Rahmen des Pariser Klimaabkommens zu erfüllen sowie den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen nachzukommen.
HORIZON EUROPE	<a href="https://www.eu-foerdermittel.eu/horizont-europe-zum-thema-umwelt-energie/">https://www.eu-foerdermittel.eu/horizont-europe-zum-thema-umwelt-energie/</a> Die 3 Pfeiler des Programms HORIZONT Europa sowie der Bereich Ausweitung der Beteiligung und Stärkung des Europäischen Forschungsraums zielen auf die Stärkung der Wissenschaftskompetenz, der Wirtschaft sowie des Europäischen Forschungsraums.
ESF	<a href="https://www.eu-foerdermittel.eu/esf-zum-thema-umwelt-energie/">https://www.eu-foerdermittel.eu/esf-zum-thema-umwelt-energie/</a> EU-Strukturfonds ESF+ Bund (Europäischer Sozialfonds): Der Europäische Sozialfonds bietet im Bereich Bildung und Jugend vielfältige Möglichkeiten der Finanzierung von nationalen, regionalen und lokalen Initiativen und Projekten. Der Bund und jedes Bundesland definieren eigene Programme für den Förderzeitraum 2021-2027 nach den Schwerpunkten der bundes- und länderspezifischen Operationellen Programme (OPs). Im Rahmen dieser Programme können Anträge gestellt werden.

EFRE	<a href="https://www.eu-foerdermittel.eu/efre-zum-thema-umwelt-energie/">https://www.eu-foerdermittel.eu/efre-zum-thema-umwelt-energie/</a> EU-Strukturfonds EFRE (Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung): Aus EFRE-Mitteln können im Bereich Bildung und Jugend ebenso Projekte und Maßnahmen gefördert werden, insbesondere im wirtschaftsnahen Bildungsbereich. Der EFRE wird in DE über die Bundesländer verwaltet, ausgereicht und umgesetzt.
ELER	<a href="https://www.eu-foerdermittel.eu/eler-zum-thema-umwelt-energie/">https://www.eu-foerdermittel.eu/eler-zum-thema-umwelt-energie/</a> EU-Strukturfonds ELER (Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums), inklusive LEADER-Mitteln (Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft): Aus ELER-Mitteln können Akteure im ländlichen Raum auch lokale und regionale Umwelt- und Energiemaßnahmen / Projekte initiieren in Abstimmung mit den zuständigen verantwortlichen LAGs (Lokale Aktionsgruppen) der LEADER-Regionen in ihrem Bundesland.

<b>Liechtenstein</b>	
Förderprogramm	Beschreibung
Energiebündel	<a href="https://www.energiebuendel.li/">https://www.energiebuendel.li/</a> Energiefachstelle Liechtenstein im Amt für Volkswirtschaft
LIFE Klimastiftung Liechtenstein	<a href="https://www.klimastiftung.li/">https://www.klimastiftung.li/</a> Gemeinnützige Stiftung mit dem Ziel der Förderung und Bewusstseinsstärkung im gesamten Bereich des Klimaschutzes und der Nachhaltigkeit.

<b>Österreich / Oberösterreich</b>	
Förderprogramm	Beschreibung
Fördermap OÖ	<a href="https://www.land-oberoesterreich.gv.at/foerderungen.htm">https://www.land-oberoesterreich.gv.at/foerderungen.htm</a>
Fördermap AT	<a href="https://www.umweltfoerderung.at/">https://www.umweltfoerderung.at/</a>

Deutschland / Baden-Württemberg (BW)	
Energetische Förderprogramme für Gebäude	<p><a href="https://um.baden-wuerttemberg.de/de/energie/informieren-beraten-foerdern/foerderprogramme/energetische-foerderprogramme-fuer-gebaeude">https://um.baden-wuerttemberg.de/de/energie/informieren-beraten-foerdern/foerderprogramme/energetische-foerderprogramme-fuer-gebaeude</a></p> <p>Kombi-Darlehen Wohnen mit Klimaprämie, Kombi-Darlehen Mittelstand mit Klimaprämie (für Nichtwohngebäude), Sanierung von Wohngebäuden</p> <p>Mit einer Übersicht zu Bundesförderprogrammen wie z.B. Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG) und die Vergütung von Strom aus Erneuerbaren Energien (Erneuerbare-Energien-Gesetz, EEG und Kraft-Wärme-Kopplungsgesetz, KWKG)</p>
Förderprogramme im Energiebereich für Kommunen in BW	<p><a href="https://um.baden-wuerttemberg.de/de/energie/informieren-beraten-foerdern/foerderprogramme/foerderprogramme-kommunen">https://um.baden-wuerttemberg.de/de/energie/informieren-beraten-foerdern/foerderprogramme/foerderprogramme-kommunen</a></p> <p>Klimaschutz-Plus, Energieeffiziente Wärmenetze, Förderprogramm für die freiwillige kommunale Wärmeplanung</p> <p>Mit einer Übersicht zu folgenden Bundesförderprogrammen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunalrichtlinie (Richtlinie zur Förderung von Klimaschutzprojekten in sozialen, kulturellen und öffentlichen Einrichtungen)</li> <li>• Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): Energieberatung kommunale Nichtwohngebäude</li> <li>• Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): Energieeffizienz und Ressourceneffizienz Netzwerke von Kommunen</li> <li>• KfW: Energetische Stadtsanierung – Zuschuss (432): Zuschüsse für integrierte Quartierskonzepte und Sanierungsmanager</li> <li>• Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): Maßnahmen zur Nutzung erneuerbarer Energien im Wärmemarkt (Marktanreizprogramm)</li> </ul>
Förderprogramme im Energiebereich für mittelständische Unternehmen	<p><a href="https://um.baden-wuerttemberg.de/de/energie/informieren-beraten-foerdern/foerderprogramme/foerderprogramme-unternehmen">https://um.baden-wuerttemberg.de/de/energie/informieren-beraten-foerdern/foerderprogramme/foerderprogramme-unternehmen</a></p> <p>Energieeffiziente Wärmenetze, Klimaschutz-Plus-Förderprogramm, Kombi-Darlehen Mittelstand mit Klimaprämie</p> <p>Mit einer Übersicht zu folgenden Bundesförderprogrammen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): Energieberatung mit Mittelstand/Energieaudit</li> <li>• Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): Maßnahmen zur Nutzung erneuerbarer Energien im Wärmemarkt (Marktanreizprogramm)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA): Energieeffizienz und Prozesswärme aus erneuerbaren Energien in der Wirtschaft – Zuschuss-Variante</li> <li>• KfW: Energieeffizienz und Prozesswärme aus Erneuerbaren Energie in der Wirtschaft – Darlehens-Variante mit Tilgungszuschuss</li> <li>• Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz: Förderwettbewerb Energieeffizienz</li> </ul>
Förderdatenbank der KEA BW	<a href="https://www.kea-bw.de/foerderdatenbank">https://www.kea-bw.de/foerderdatenbank</a> Förderdatenbank der Klimaschutz- und Energieagentur (KEA) mit Filtermöglichkeiten nach Thema und Förderempfänger
Klimopass Land BW	<a href="https://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/klimawandel-und-anpassung/klimopass">https://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/klimawandel-und-anpassung/klimopass</a> Das Programm KLIMOPASS soll insbesondere Kommunen, Landkreise, Verbände sowie kleine und mittlere Unternehmen bei der Anpassung an Folgen des Klimawandels finanziell unterstützen.
Landesanstalt für Umwelt BW (LUBW)	<a href="https://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/en/nachhaltigkeit/foerderungen">https://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/en/nachhaltigkeit/foerderungen</a> Das Nachhaltigkeitsbüro der LUBW bietet verschiedene Förderungen für nachhaltiges Handeln an. Damit wird Nachhaltigkeit in Kommunen und Zivilgesellschaft unterstützt. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekte für eine Bildung für nachhaltige Entwicklung</li> <li>• Beratungsdienstleistungen in Kommunen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten und prozessen</li> </ul>
LEADER-Förderprogramm	Die verantwortlichen LEADER-Aktionsgruppen (LAGs) der entsprechenden LEADER-Regionen fördern entsprechend deren Regionalen Entwicklungskonzepts (REK) u. U. auch regionale Umwelt- und Energiemaßnahmen und Projekte. Siehe hierzu die Webseiten der verantwortlichen LEADER-Aktionsgruppen.
Regionale Energie- und Klimaschutzagenturen	Die regionalen Energie- und Klimaschutzagenturen, fördern die Energieeffizienz und den Einsatz Erneuerbarer Energien. Mit lokalen Projekten und Kampagnen sind sie Schrittmacher der Energiewende vor Ort. Siehe hierzu die Webseiten der regionalen Agenturen, Netzwerk und Einrichtungen.
Förderbaukasten des Landes BW	<a href="https://allianz-fuer-beteiligung.de/foerderprogramme/foerderbaukasten/">https://allianz-fuer-beteiligung.de/foerderprogramme/foerderbaukasten/</a> Förderprogramme (Beteiligungstaler, Gut Beraten, Kickstart Klima) zur Unterstützung von Beteiligung und Engagement und zur nachhaltigen Gestaltung von Projekten

## 4. Anlagen

### 4.1 Daseinsgrundfunktionen

#### Das sozialgeographische Konzept der Daseinsgrundfunktionen

Das sozialgeographische Konzept der Daseinsgrundfunktionen beschreibt grundlegende menschliche Bedürfnisse und Ansprüche des Menschen an den jeweiligen Lebensraum (vgl. Wikipedia-Eintrag <https://de.wikipedia.org/wiki/Daseinsgrundfunktionen>). Für GREEN DEALS hilft uns der Ansatz, die Handlungsbereiche für den GREEN DEALS-Prozess thematisch zu strukturieren.



Sämtliche Daseinsgrundfunktionen stehen miteinander in Zusammenhang und können kaum isoliert betrachtet werden. Die Teilnahme an Verkehr und Kommunikation ermöglichen oftmals erst die Erfüllung der anderen Daseinsgrundfunktionen.

Im GREEN DEALS-Prozess können die Daseinsgrundfunktionen unterstützen z. B. beim Identifizieren von Engpasssthemen, in der kritischen Reflexion der bearbeiteten Themen und vieles andere mehr.

Die folgenden Inhalte sollen eine Orientierungshilfe für ein besseres Verstehen der Prozesse des gegenwärtigen Wandels geben. Die Inhalte haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern verstehen sich als kurze Zusammenfassung von europaweit relevanten Trends.

### **Gesundheit und Natur**

Nie zuvor hatte Gesundheit einen so hohen Stellenwert. Der Gesundheitsmarkt ist nicht nur volkswirtschaftlich längst einer der wichtigsten Eckpfeiler. Auch lokal und regional werden innovative Gesundheitsdienstleistungen unverzichtbarer Bestandteil einer modernen Daseinsvorsorge sein. Neben der öffentlichen Gesundheitsversorgung entsteht rund um Ernährung, Körper, Sport und Lebensqualität ein neuer zweiter Gesundheitsmarkt. Beschleunigt wird der Wandel in den kommenden Jahren durch eine zunehmende Liberalisierung und Ökonomisierung des Sektors, neue Technologien und wissenschaftliche Erkenntnisse – vor allem aber eine völlig neue Gesundheitskultur. Der Mensch wird verstärkt zum aktiven Mitgestalter der eigenen Gesundheit: Mit der Digitalisierung verschwinden Grenzen, die lange als unüberwindbar galten. Die Welt wird immer vernetzter, das Private, das Öffentliche und das Professionelle gehen immer mehr ineinander über. Vertrauen ist der zentrale Wert des neuen Gesundheitsmarktes – die Schlüsselkriterien für eine Neuausrichtung und Demokratisierung der Gesundheitsbranche sind dabei eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Mitwirkenden, Offenheit, Transparenz und Empathie.

### **Mobilität**

Unser Leben und unsere Wirtschaft sind seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts gekennzeichnet von einer stetigen Zunahme an Mobilität und gleichzeitiger Beschleunigung. Mobilität bildet die Basis des Lebens und Wirtschaftens und kaum etwas prägt das Leben in der globalisierten Gesellschaft so sehr wie Mobilität. Mobilität bedeutet Beweglichkeit, Veränderung und Wandlungsfähigkeit, individuell wie gesellschaftlich. Was einerseits Risiken und Unsicherheit impliziert, bietet andererseits neue Chancen, größere Optionenvielfalt, die Möglichkeit, Neues zu entdecken und zu erfahren. Auch die Waren und Informationsströme werden stark zunehmen, all dies wird von IT-unterstützter Zusammenführung der Verkehrs- und Warenströme immer weiter vorangetrieben. Fortschreitende Digitalisierung und neue Logistikkonzepte beeinflussen die Mobilität von morgen und unterstützen das Entstehen neuer horizontaler Mobilitätskonzepte. Vor allem die jahrzehntelange Gleichsetzung von Mobilität mit Automobilität wird sich in urbanen wie in dünner besiedelten Regionen Schritt für Schritt aufheben.

### **Gemeinschaft**

Überall in der Gesellschaft tauchen neue Formen von Gemeinschaften, Kollaborationen und Kooperationen auf. Die technologische Vernetzung hat die Entstehung von Wirkkonstellationen entscheidend vorangetrieben. Einerseits als Notwendigkeit, sich in einer hochkomplexen Welt neu und sinnvoll zu organisieren. Andererseits wächst in einer Welt voller autonomer Individuen sowohl auch das persönliche Bedürfnis in Gemeinschaft leben zu wollen als auch die Bedeutung von selbstgewählter Gruppenzugehörigkeit als ein Ausdruck der eigenen Identität und Lebensweise.

## Wohnen

Die Frage nach dem Ort des Lebens ist elementar für die Gestaltung der Zukunft – für jede/n Einzelne/n und die Politik. Zudem führt der Megatrend Individualisierung zu einer steigenden Vielfalt an Lebensstilen, Familienmodellen, Konsummustern – und auch Wohnformen. Neue Freiheiten und Optionen ermöglichen immer mehr individuelle Entscheidungen in der privaten Lebensführung.

Folgende Trends zeichnen sich ab:

- Wohnen dezentralisiert sich und schafft einen erhöhten Bedarf für „dritte Orte“ und neue Wohnkonzepte
- XS-Wohnen etabliert sich ohne Qualitätsverlust, da neue Services und kollaborative Räume den Wohnraum „On Demand“ ergänzen
- Das Interieur gewinnt an Bedeutung, womit klassische Wohnbranchen einen neuen Aufschwung erfahren
- Technologie ist in Zukunft gleichbedeutend mit Alltag und führt zu einem wachsenden Markt alltagserleichternder Technologie
- Natur wird zum Sinnbild für Zukunft, womit Wohnen und Bauen sich noch stärker an einer ganzheitlich intakten Umwelt orientieren wird

## Kultur und Freizeit

Die Freizeitforschung zeigt, dass trotz des objektiv höheren „Freizeitbudgets“ bei vielen Bürger:innen das subjektive Gefühl vorherrscht, über zu wenig Freizeit zu verfügen. So zeigen die aktuellsten Ergebnisse, dass der Anteil der Bürger:innen, der sich über zu wenig Freizeit beklagt, fast dreimal so hoch ist wie der Anteil derjenigen, die angeben, über zu viel Freizeit zu verfügen. Dies bedingt einen Verhaltenswandel, der auch in Zukunft verstärkt wahrzunehmen sein wird: In ihrer Zeitnot reagieren die Bürger:innen pragmatisch und verkürzen die Dauer der Aktivitäten oder kombinieren verschiedene Unternehmungen miteinander. Dass diese Schnelllebigkeit oftmals Oberflächlichkeit zur Folge hat, wird dabei (zwangsläufig) akzeptiert. Die Option, für mehr Freizeit auf einen Teil des Einkommens zu verzichten, ist jedoch nur für jede/n vierte/n Bürger:in interessant. Gerade Haushalte mit einem niedrigen Nettoeinkommen sowie viele Ältere wollen und können sich dies nicht leisten.

Ein „erweiterter“ Kulturbegriff hat sich mittlerweile nicht nur in Großteilen der Wissenschaft, sondern in fast allen Gesellschaftsbereichen durchgesetzt. Neben klassischen (Hoch-) Kulturangeboten wie Opern, Ballett- oder Theateraufführungen werden auch populäre Unterhaltungsangebote wie Straßenfeste, Sportveranstaltungen, Popmusik, Kinos oder Freizeitparks der Kultur zugeordnet.

In Bezug auf diese „Unterhaltungskultur“ wird in der Zukunft weiterhin eine verstärkte Inszenierung und „Eventisierung“ festzustellen sein. Hierbei wird die Frage im Raum stehen, wie sich das Verhältnis von „Authentizität“ und „Künstlichkeit“ gestaltet? Eine gesellschaftliche Herausforderung, die sich auch im Kulturbereich zeigt, ist die „soziale Spaltung“.

### **Grundversorgung**

Für einen attraktiven und lebenswerten Lebensraum sind funktionierende Basisdienste unerlässlich. Funktionierende Sozial- und Gesundheitsdienste, gute Bildungs- und Betreuungseinrichtungen, ein öffentlicher Nahtransport, die Nahversorgung und nicht zuletzt ein schnelles Internet sind neben attraktiven Arbeits- und Wohnmöglichkeiten die Schlüsselfaktoren, wenn es darum geht, die Lebensqualität und die Wettbewerbsfähigkeit peripherer Gebiete zu erhalten. Für den Begriff Grundversorgung gibt es keine einheitliche Definition. Die Begriffe Versorgung, Grundversorgung und Infrastruktur werden meist synonym verwendet. Unter „Grundversorgung im engeren Sinne“, versteht man das Angebot von Gütern des täglichen Bedarfs (Lebensmittel und Dienstleistungen), das zentral gelegen und zu Fuß zu erreichen ist. Die „Grundversorgung im weiteren Sinne“ umfasst das Angebot an Waren sowie private und öffentlichen Dienstleistungen (Bank, Post, Schule, Gastronomie, ...). Die Einrichtungen sollten zu Fuß oder mit einem Verkehrsmittel schnell und bequem erreichbar sein. Wie kann man in Zukunft dem Grundsatz der "Sicherstellung günstiger Voraussetzungen für die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen" gerecht werden?

### **Kommunikation und Beteiligung**

Die frühzeitige Beteiligung der Bürger:innen bei Projekten oder die Einbindung von Mitarbeitenden bei Veränderungsprozessen sind wichtige Erfolgsfaktoren. Beteiligungsmöglichkeiten müssen dabei je nach Art und Umfang der kommunikativen Herausforderungen entwickelt werden. Diese reichen von der frühzeitigen Information über den Dialog mit verschiedenen Interessens- und Anspruchsgruppen bis zur Mitgestaltung von konkreten Vorhaben.

### **Bildung**

Bildung verändert sich. Digitale Medien schaffen den Zugang zur wachsenden Wissensmenge und global wachsenden Bildungsniveaus. Das lebenslange Lernen fordert die Menschen: Lebenslanges Lernen umfasst dabei nicht nur die fortdauernde Bereitschaft, die Grundkompetenzen und Charaktereigenschaften zu trainieren und zu erweitern, sondern auch, das Grundwissen ständig zu aktualisieren. Gerade in Zeiten des Wandels ist jeder Mensch aufgefordert, sich mit der sich ändernden Wirklichkeit fundiert auseinanderzusetzen, sich die erforderlichen Kenntnisse für die sich eröffnende Welt von morgen anzueignen und die Bildungsangebote, die sich im Zuge der Ausbildung und im Beruf ergeben, aus eigenem Antrieb zu nutzen. Im Umbruch von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird Bildung zu einer Kulturfrage, die die ganze Gesellschaft betrifft. Am Megatrend Wissenskultur entscheidet sich die Zukunftsfähigkeit von Individuen, Unternehmen und ganzen Volkswirtschaften. Wissen bleibt Macht, aber in Zukunft können immer mehr Menschen Zugang zu dieser Macht haben.

## Arbeit

Arbeitsmodelle und Beschäftigungsformen haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert: In Zukunft werden wir nicht weniger, aber anders arbeiten. Schlagworte wie Globalisierung, digitale (R)Evolution, demografischer Wandel, Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder der fortlaufende Bedeutungsgewinn des „tertiären Sektors“ bewirken eine Umgestaltung der Erwerbsarbeit. Die Folge: Auch wenn das sogenannte „Normalarbeitsverhältnis“ prägend bleiben wird, so werden „alternative“ Beschäftigungsverhältnisse an Bedeutung gewinnen. Diese neuen Erwerbsformen kennzeichnen sich u.a. durch eine stärkere Projektorientierung, flexible Arbeitsverhältnisse wie Leih- oder Teilzeitarbeit, befristete Beschäftigungen oder Minijob erfahren in diesem Kontext einen Bedeutungsgewinn. Parallel hierzu verändern sich auch die Strukturen der Arbeit: Arbeitszeiten und Hierarchien weichen auf, Informationen, Wissen, Denken und Handeln werden in einer neuen Qualität miteinander vernetzt und Arbeitsplätze sind nicht mehr nur an Fabriken oder Büros gebunden. Es entsteht die Zukunftsperspektive einer komplexen und flexiblen Arbeitswelt, in der berufliche Biografien und Karrieren vielfältiger werden – zunehmende Bedeutung von „Silverpreneuren“ und zunehmender Anspruch auf eine Symbiose aus Sinn, Spaß und Leistung.

## 4.2 Methoden zur Arbeit in und mit Gruppen

Ein strukturiertes und effizientes Arbeiten in und mit Gruppen wird durch den Einsatz von entsprechenden Methoden unterstützt. Aus der Vielzahl von Methoden für Gruppen sind im Folgenden verschiedene Methoden dargestellt, die sich in der Praxis und in der Anwendung in unterschiedlichen Kontexten bewährt haben. Je nach Situation, Aufgabenstellung und Anforderung stellen sie entsprechende didaktische Hilfsmittel dar.

Es sind dies im Einzelnen die Methoden:

- Methode 6-3-5
- Fishbowl
- GIVE
- World Café
- Dynamic Facilitation
- Wicked Questions
- Pro Action Café
- SPES-Quadrat

<b>Methode 6-3-5</b>	
Beschreibung	<p>Die Methode 6-3-5 dient zur Ideenfindung, wobei es eine Mischung aus Einzel- und Gruppenleistung gibt und wie beim Brainstorming der Zeitdruck eine (positive) Rolle bei der Ideenfindung spielt. Durch die schriftliche Form, werden Spannungen zwischen den Teilnehmer:innen gehemmt, jede/r kann der eigenen Kreativität freien Lauf lassen und dadurch die eigenen und fremden Ideen weiterentwickeln. Man ist aber nicht gezwungen sich bei allen Ideen einzubringen.</p> <p>6-3-5 bedeutet: 6 Teilnehmer:innen entwickeln 3 Ideen jeweils 5 mal weiter. Das heißt: 6 Menschen treffen sich an einem Tisch und entwickeln Lösungsvorschläge für ein gegebenes Problem. Jede/r Teilnehmer:in entwirft drei Lösungsvorschläge und gibt dann das Blatt an den/die Tischnachbar:in weiter. Diese/r liest das Blatt durch, lässt sich durch die Vorschläge zu neuen Ideen anregen, ergänzt wiederum drei Ideen und gibt das Blatt weiter.</p>
Was benötigt man für die Durchführung?	Man benötigt lediglich einen Tisch und 6 Formulare, sowie Stifte und eine/n Leiter:in, der/die die Kommandos zur Weitergabe der Formulare in eine bestimmte Richtung innerhalb einer festgelegten Zeit (z.B. 5 Minuten) gibt.

<p>Wie führe ich diese Methode durch?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jede Teilnehmerin / jeder Teilnehmer erhält ein 6-3-5 Formular</li> <li>2. Definition des Problems: Das Problem wird präsentiert und im Team besprochen</li> <li>3. 3 Lösungsvorschläge eintragen: Jede/r der 6 Teilnehmer:innen trägt 3 Ideen in die oberste Zeile seines Formulars (horizontal) ein. Dafür gibt es 5 Minuten Zeit.</li> <li>4. Weitergabe des Formulars: Auf ein Kommando der Moderatorin /des Moderators wird das Formular an den/die rechte/n Tischnachbar:in weitergegeben.</li> <li>5. Ergänzung, Variation der bestehenden Ideen – Neue Ideen finden: Jede/r hat nun ein Formular des/der linken Tischnachbar:in vor sich, in dem schon die erste Tabellenzeile mit ihren drei Kästchen ausgefüllt ist. In die zweite Tabellenzeile können in dieser Runde wieder 3 Ideen eingetragen werden. Diese Ideen können die Vorgängerideen ergänzen oder variieren, dürfen aber auch vollständig andere, neue Ideen sein. Dafür stehen wieder 5 Minuten zur Verfügung.</li> <li>6. Die Formulare werden erneut weitergereicht und mit dem Ausfüllen der letzten, sechsten Zeile jedes Formulars ist das Verfahren beendet.</li> </ol>
<p>Auswertung</p>	<p>Bei der Brainstorming-Methode 6-3-5 kann im Anschluss an die Ideenfindung mit Hilfe der Formulare in einer gut funktionierenden Gruppe eine erste Bewertung der Ideen vorgenommen werden. Dies ist natürlich ein sensibler Punkt, denn nun wird zum ersten Mal eine Beurteilung der Ideen vorgenommen. Die Formulare werden nochmals durch die Runde gegeben, wobei jede/r seine/ihre bevorzugten 3 Ideen ankreuzen kann. Im Anschluss daran werden vom Moderator/der Moderatorin diejenigen Vorschläge vorgestellt, die 4, 5 oder 6 Bewertungskreuze erhalten haben. Diese Ideen könnten danach mit weiteren Brainstorming-Methoden weiterentwickelt werden.</p>
<p>Wo kommt die Methode 6-3-5 optimal zum Einsatz?</p>	<p>Für Problemarten geringerer bis mittlerer Komplexität, oder als Folgeaktion auf das Brainstorming zur systematischen Vertiefung der Grundideen.</p>
<p>Vorteile / Nachteile der Methode 6-3-5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Einfach zu handhaben</li> <li>+ Viele Ideen in relativ kurzer Zeit</li> <li>+ Ideen werden nicht zerredet</li> <li>- Kein direktes Feedback</li> <li>- Der starre Ablaufmechanismus kann die Kreativität stören</li> </ul>

<b><u>Fishbowl</u></b>	
Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für die Präsentation von Gruppenergebnissen</li> <li>- Für Streitfragen und offene Diskussionsprozesse</li> <li>- Für die Vertretung von Teilinteressen in einer größeren Gruppe</li> <li>- Dauer: 1 Tag bis max. eine Woche</li> </ul>
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei der Fishbowl-Methode (auch Innen-/Außenkreis-Methode) diskutiert eine kleine bis mittelgroße Gruppe von Teilnehmer:innen im Innenkreis (im "Goldfisch-Glas") das Thema, während die übrigen Teilnehmer:innen in einem Außenkreis die Diskussion beobachten.</li> <li>- Möchte ein/e Teilnehmer:in aus dem Außenkreis zur Diskussion beitragen, gibt es verschiedene Formen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bei der Methode mit dem "Gast-Stuhl" steht im Innenkreis ein freier Stuhl. Ein/e Teilnehmer:in aus dem Außenkreis kann darauf Platz nehmen und mitdiskutieren, bis er/sie alles gesagt hat, oder ein/e weitere/r Teilnehmer:in aus dem Außenkreis auf dem Gast-Stuhl Platz nehmen will.</li> <li>○ Oder ein/e Teilnehmer:in aus dem Innenkreis kann den Platz freimachen, um einem/einer Teilnehmer:in aus dem Außenkreis die Mitarbeit im Innenkreis zu ermöglichen.</li> </ul> </li> <li>- In einer anderen Form der Methode dürfen Teilnehmer:innen aus dem Außenkreis ein Mitglied des Innenkreises "abklopfen". Diese/r darf dann noch den Satz fertig sprechen und macht dann den Platz für den/die Teilnehmer:in aus dem Außenkreis frei. Diese Form erfordert eine hohe Achtsamkeit und soziale Kompetenz der Teilnehmer:innen, weil alle gleichermaßen den Ablauf steuern müssen.</li> <li>- Oft wird der Ablauf durch eine/n Moderator:in unterstützt. Die Arbeit des Innenkreises kann am Ende mit der gesamten Gruppe besprochen werden.</li> </ul>
Regeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der freie Stuhl im Diskussionskreis darf von jedem/jeder Teilnehmer:in solange besetzt werden, bis er/sie einen Beitrag geleistet hat, oder ein/e andere/r Teilnehmer:in einen Beitrag leisten möchte.</li> <li>- Teilnehmer:innen im inneren Kreis dürfen diesen jederzeit verlassen.</li> <li>- Seitengespräche sind zu vermeiden.</li> </ul>
Vorteile gegenüber Plenumsdiskussionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie bei der Podiumsdiskussion ist die Diskussionsrunde überschaubar, da immer nur eine kleine Anzahl von</li> </ul>

	<p>Teilnehmer:innen gleichzeitig diskutieren kann. Themen werden dadurch fokussiert und verdichtet.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vorteil der Fishbowl-Methode ist es, dass Mitglieder die sonst in einer großen Gruppe nicht zu Wort kommen, jederzeit in den Innenkreis wechseln und ihre Meinung äußern und aktiv mitdiskutieren können. Dadurch und durch die Sitzordnung im Kreis entsteht eine hohe Identifikation aller Teilnehmer:innen mit der Arbeit am Thema. Ein/e Teilnehmer:in, der/die keine Lust mehr hat aktiv mitzudiskutieren, kann einfach aussteigen und von außen zuhören. Dadurch bleibt die Diskussion aktiv und verliert sich weniger in Sackgassen.</li><li>- Die Methode bietet unterschiedlich starken Teilnehmenden ausgeglichene Chancen, ihre Erfahrungen und Ideen einzubringen. Förderliche und hinderliche Dominanzverhältnisse werden durch den Ablauf der Platzwechsel sichtbar.</li><li>- Im inneren Kreis ist auch eine gruppenspezifische Spiegelwirkung beobachtbar: Themen im Außenkreis werden sozusagen "intuitiv" im Innenkreis behandelt, auch dann wenn kein/e Vertreter:in des Außenkreises in den Innenkreis wechselt.</li></ul>
--	--

<b>GIVE</b>	
Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für das kollektive Finden von Antworten, Themenerörterung und -vertiefung, gemeinsame Finden von Visionen, Innovationen, konkrete Maßnahmen</li> <li>- Gemeinsames Erarbeiten von Ideen, Lösungen, Visionen in der Großgruppe, Finden gemeinsamer Prioritäten</li> <li>- Kleine bis große Gruppen</li> <li>- Dauer: ca. 30-45 Minuten inkl. Bepunktung</li> </ul>
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abhängig von der Anzahl der Teilnehmer:innen werden 7-16 Fragen rund um ein zu bearbeitendes Anliegen vorbereitet, welche jeweils in die Mitte eines Flipcharts positioniert werden. Eine Daumenregel für die Anzahl der Fragen lautet: Dividiere die Teilnehmer:innenzahl durch 5, wobei wir wenigstens 7 Fragen und maximal 16 Fragen empfehlen.</li> <li>- Die Formulierung der Fragen sind das A und O der Methode: sie sollen offen, positiv, zielorientiert, provozierend und aktivierend formuliert sein um den kreativen Denkprozess anzukurbeln.</li> <li>- Formuliere die Fragen vor dem Hintergrund folgender Überlegungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Was willst du mit GIVE erreichen (Ergebnis)?</li> <li>○ Die Fragen sollen verschiedene Blickwinkel auf das Thema ermöglichen.</li> <li>○ Die Fragen sollen Betroffenheit wecken und zum Nachdenken anregen.</li> <li>○ Die Fragen sollen ermuntern, lösungsorientiert zu denken.</li> <li>○ Die Fragen sollen konkrete Anregungen, Wünsche oder Vorstellungen abfragen.</li> </ul> </li> <li>- Die Flipcharts werden an den Wänden oder auf Pinnwänden aufgehängt und zu Beginn des Arbeitsprozesses erläutert die Moderation kurz die Methode und stellt die Fragen dem Plenum vor.</li> <li>- Jede/r Teilnehmer:in erhält einen Stift und kann nun in beliebiger Reihenfolge die Fragen auf den Plakaten mit seinen/ihren Ideen und Anregungen in ganzen Sätzen formuliert beantworten. Die Antwort soll anschließend eingekreist und mit der Frage verbunden werden (ähnlich einem Mindmap). Es können pro Plakat beliebig viele Antworten gegeben werden.</li> <li>- Ist auf einem Plakat bereits etwas vermerkt, das man verstärken oder weiter ausführen möchte, kann dies dazugeschrieben und mit einem Kreis angehängt werden.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nach dieser Phase der Individualbeantwortung durch die Gruppe, die je nach Anzahl der Fragen 20-30 Minuten dauert, läutet der/die Moderator:in die 2. Phase der persönlichen Prioritätenvergabe ein.</li> <li>- Jede/r Teilnehmer:in hat 3 Punkte pro Plakat zu vergeben, die er/sie auf beliebig viele Antworten auf diesem Plakat verteilen kann. So erhält man in kurzer Zeit ein Bild der Gruppenprioritäten in Bezug auf jede Fragestellung.</li> <li>- Je nach geplanter weiterer Vorgehensweise können nun die Themen mit höchster Gruppenpriorität in einen nächsten Schritt weiter ausgearbeitet und vertieft werden.</li> </ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flipchart-Plakate</li> <li>- Stifte</li> <li>- Klebestreifen, Nadeln</li> <li>- Pinnwände bzw. Wandflächen zum Aufhängen, die einen guten Untergrund zum Schreiben bieten</li> </ul>
Hinweise zur Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GIVE ist für Menschen interessant, die in Gruppen arbeiten und rasch Informationen aus allen Blickwinkeln brauchen.</li> <li>- Es ist eine sehr effiziente und zugleich demokratische Methode, da sie auch Menschen, die nicht vor großen Gruppen sprechen wollen, eine „gleichwertige Stimme“ gibt.</li> <li>- GIVE kann in Groß- und Kleingruppen eingesetzt werden.</li> <li>- Die Methode eignet sich auch gut, wenn nicht klar ist, wie viele Teilnehmer:innen bei einer Veranstaltung zu erwarten sind.</li> <li>- GIVE ist dann die richtige Methode, wenn Vielfalt gefragt ist, Spannungen sichtbar gemacht werden sollen, wenn Engpässe und Schwierigkeiten auftauchen und innovative Lösungen gebraucht werden.</li> <li>- Die Methode eignet sich auch sehr gut, um neue Blickwinkel auf ein Thema einzuführen.</li> </ul>

<b>World Café</b>	
Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zu einem gemeinsamen Thema wird das kollektive Wissen und die kollektive Intelligenz der Gruppe plötzlich sichtbar, wodurch kreative Lösungen und Durchbrüche für komplexe Themen möglich werden</li> <li>- Durch Gespräche wird gelernt, wird die Realität in vielen unterschiedlichen Facetten gesehen und werden Netze von Verbindungen geknüpft</li> <li>- Dauer: 1 Tag bis max. eine Woche</li> <li>- Gruppengröße: mittlere bis große Gruppen</li> </ul>
Aufbau im Raum	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein großer Raum mit Tischen à ca. 6 Personen, Kaffeehausartig aufgestellt (die Tische sollen nicht zu weit voneinander entfernt sein, keinesfalls in unterschiedlichen Gruppenräumen)</li> <li>- Tische mit Themen (z.B. Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken unserer Region)</li> <li>- Je Tisch ein/e Gastgeber:in</li> </ul>
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Den Teilnehmer:innen wird die Methode World Café erläutert. In diesen Erläuterungen wird die Gruppe auch gefragt, wer je Tisch die Rolle des/der Gastgeber:in übernehmen kann.</li> <li>- Danach wird vor allen Teilnehmer:innen die Aufgabe des/der Gastgeber:in erläutert.</li> <li>- Die Tische sind vollflächig mit einem Papiertischtuch (oder Flipchart Papier) belegt.</li> <li>- Die Tische müssen leer sein (keine persönlichen Gegenstände).</li> <li>- Der/die Moderator:in ruft zu Beginn die Teilnehmer:innen auf, sich zu jenen Themen hinzusetzen, mit denen sie zu arbeiten beginnen wollen.</li> <li>- Die Wortmeldungen/Beiträge werden auf das Tischtuch geschrieben. Achtung: Notizblöcke und sonstiges Schreibpapier vom Tisch entfernen! Alle müssen auf das Tischtuch schreiben, sonst hat die nächste Gruppe keine Übersicht über die Diskussion der Gruppe 1.</li> <li>- Nach 15 (bis 20) Minuten klatscht der/die Moderator:in in die Hände und fordert die Gruppen auf, sich neu zu verteilen (selbstverständlich ausgenommen der/die Tisch-Gastgeber:in, diese/r bleibt die ganze Zeit beim Thema sitzen). Beispiel: Die Teilnehmer:innen von Tisch 1 sollen sich neu auf Tisch 2, 3 und 4 verteilen.</li> <li>- Das World Café lebt davon, dass die Gruppenkonstellation in jeder Phase unterschiedlich ist.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dieser Tischwechsel funktioniert nur, wenn die Diskussion an allen Tischen abrupt nach Aufforderung des Gastgebers beendet wird (Tisch-Gastgeber: „Danke, dass Sie mitgemacht haben und Tschüss!“).</li> <li>- In der zweiten Runde werden die Ergebnisse der ersten Runde besprochen und kommentiert.</li> <li>- Ein wichtiger Grundsatz: Bemerkungen der Vorgruppe(n) werden bei anderer Meinung nicht durchgestrichen, sondern lediglich eingekreist und kommentiert.</li> <li>- Um den Prozess der Diskussion optisch festzuhalten, kann man in der ersten Gruppe mit grünen Stiften, in der zweiten mit blauen Stiften und in der dritten mit schwarzen Stiften arbeiten lassen.</li> <li>- Den Tisch-Wechsel kann man zwei- bis dreimal (oder öfter) wiederholen.</li> </ul>
Wie werden die Ergebnisse präsentiert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Poster der World Cafés sind oft bunte und kreative Ergebnisse des Gruppenprozesses, die allerdings selten als solches auch präsentabel sind, da man die einzelnen Anmerkungen schon alleine auf Grund der unterschiedlichen Ausrichtung nicht lesen kann.</li> <li>- Der/die Gastgeber:in fasst daher am besten mit Hilfe einer Moderationskarte die Ergebnisse zusammen, die in weiterer Folge diskutiert werden können.</li> </ul>
Wichtig	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei der Präsentation der Ergebnisse soll man sich bewusst sein, dass Gruppe 1 die Ergebnisse der Gruppe 2 und 3 nicht kennt, die Tischergebnisse sind daher noch keine fertigen Konsensergebnisse.</li> </ul>

<b>Dynamic Facilitation</b>	
Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Bearbeitung eines Themas nicht linear (Problemanalyse – Untersuchung von Lösungsmöglichkeiten – Entscheidung für die beste Lösung), sondern dynamisch, so wie die Gedanken auftauchen. Der/die Moderator:in folgt der Dynamik der Gruppe und nicht umgekehrt. Es gibt keine vorgegebenen Programmpunkte im Workshop.</li> <li>- Entwicklung ganz neuer Lösungen, die aus einem gemeinsamen Verständnis des Themas oder Problems entstanden sind.</li> <li>- Dauer: 1 Abend bis 1-2 Tage, 1 Wochenende</li> <li>- Gruppengröße: max. 15 Personen</li> </ul>
Ablauf	<p>Vier Plakatwände werden mit den folgenden Überschriften betitelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herausforderungen / Fragen</li> <li>- Lösungen / Ideen</li> <li>- Bedenken / Einwände</li> <li>- Informationen / Sichtweisen</li> </ul>
Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unter dem Stichwort „Herausforderungen / Fragen“ werden Aussagen gesammelt, die das zu lösende Problem beschreiben. Diese werden als Fragen formuliert: „Wie können wir xy erreichen?“</li> <li>- Auf dem Plakat mit dem Titel „Lösungen / Ideen“ werden alle genannten Lösungen geschrieben, unabhängig davon, auf welches der formulierten Probleme und Fragestellungen sie sich beziehen.</li> <li>- Bei den „Bedenken / Einwänden“ werden jene Befürchtungen gesammelt, die zu den bereits bestehenden Lösungsvorschlägen formuliert wurden. Wichtig ist dabei die klare Trennung auf zwei unterschiedliche Plakatwände: Die Lösung erhält durch die räumliche Trennung keine negative Bewertung; gleichzeitig werden die Bedenken jedoch anerkannt und der emotionalen Komponente Rechnung getragen.</li> <li>- Alle weiteren Äußerungen, Fakten, Informationen und Beobachtungen, die von den Teilnehmer:innen geäußert werden, kommen auf die Liste „Informationen und Sichtweisen“. Es spielt keine Rolle, ob die hier benannten Punkte der Wahrheit entsprechen oder falsch sind.</li> <li>- Während des gesamten Prozesses schreibt der/die Moderator:in auf allen vier Wänden mit.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn alle Probleme, Lösungsvorschläge, Bedenken und sonstigen Anmerkungen, die die Teilnehmer:innen bereits in den Prozess mit hineingetragen haben, benannt und auf den Tafeln visualisiert worden sind, setzt eine gewisse „Leere“ in der Diskussion ein.</li> <li>- Es ist nun möglich, sich aus der „Verhaftung der Gedanken“ zu lösen und es entsteht offener Raum für etwas Neues. Nun tritt das schöpferische und kreative Potenzial innerhalb der Gruppe zutage. Treten dennoch zu einem späten Zeitpunkt neue Probleme, Bedenken o. ä. auf, werden diese ebenfalls auf den Plakatwänden gesammelt. Das Ziel ist nicht, eine alternative Lösung A, B oder C zu finden. In der Dynamic Facilitation geht es eher darum, einen gemeinsamen kreativen Durchbruch zu erlangen, der auch die Spannung innerhalb der Gruppe löst und von allen als richtiger Lösungsweg empfunden wird.</li> </ul>
Wichtig	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn klar ist, dass nur ein begrenzter Zeitrahmen zur Verfügung steht, kann die Methode zwar angewendet werden, es ist jedoch möglich, dass es nicht zu einem kreativen Durchbruch kommt. In diesem Fall muss abschließend auf konventionellem Wege eine Entscheidungsfindung durchgeführt werden.</li> <li>- Alle Teilnehmer:innen sollten während des gesamten Moderationsprozesses anwesend sein.</li> <li>- Für das Finden von sachlichen und emotional nicht belasteten Lösungen sind andere Kreativitätsmethoden wie z. B. Brainstorming geeigneter.</li> <li>- Es wird empfohlen, das Anwenden der Methode in einer spezifischen Fortbildung zu erlernen.</li> </ul>

<b>Wicked Questions</b>	
Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für die Erforschung der eigentlichen Anliegen hinter einem Projekt/Thema, lenkt den Fokus von schnellen Lösungen hin zu genauem Hinterfragen, Bedeutungszusammenhänge erkennen, neue Möglichkeiten für „unlösbare“ Probleme finden</li> <li>- Ziel ist das Hinterfragen, Zuhören lernen, finden neuer Sichtweisen</li> <li>- Zu Beginn von Veranstaltungen und Meetings, zur Öffnung und gleichzeitigen Vertiefung des aktuellen Themas gemacht, sie eignet sich aber auch gut zum Abschluss bzw. zur Evaluierung</li> <li>- Dauer: Ab 20 min möglich</li> <li>- Gruppengröße: mind. 5 Teilnehmer:innen</li> </ul>
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der/die Moderator:in erklärt den Ablauf und die Spielregeln.</li> <li>- Zunächst sucht jede/r Teilnehmer:in nach einer Frage, die sie/ihn tief beschäftigt und notiert sie auf einem blauen Moderationskärtchen.</li> <li>- Nun werden Gruppen von 5-7 Personen gebildet. Drei Personen nehmen auf Sesseln Platz, die anderen stehen beobachtend in einem äußeren Kreis und hören aufmerksam zu.</li> <li>- Im inneren Kreis beginnt jemand mit der eigenen Frage, alle weiteren Gesprächspartner:innen dürfen ebenfalls nur mit Fragen antworten. Alle Beteiligten können jederzeit auch ihre Ausgangsfrage einbringen. Es wird keine Antwort gegeben, nur weiter gefragt. Impulse nach Antworten werden gestoppt. Aus der Frage soll eine schärfere, tiefere Frage entstehen.</li> <li>- Die Personen im Außenkreis sind Beobachter:innen und mit der Aufgabe beschäftigt: Was braucht die Gruppe damit gute Fragen entstehen? Wie kann ich in meiner Rolle unterstützen, dass gute Fragen entstehen? Dabei kann auch der Impuls auftauchen: Ich will mitspielen und gebe ein Zeichen, um den Platz mit den Personen im Innenkreis zu tauschen. Es hat sich bewährt, dass die Person aus dem Außenkreis einer Person im Innenkreis die Hand auf die Schulter legt und somit den Wechsel einleitet.</li> <li>- Nach ca. 10 min erfolgt ein Wechsel zwischen den Personen und es wird mit einer neuen Frage gestartet.</li> <li>- Zum Abschluss hält jede/r Teilnehmer:in die Frage, die im Laufe des Prozesses entstanden ist, auf einer orangen Moderationskarte fest. Die entstandenen Fragen werden</li> </ul>

	den ursprünglichen Fragen gegenübergestellt und es erfolgt ein gegenseitiger informeller Austausch.
Hinweise zur Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In unserer täglichen Praxis sind wir gewohnt, uns nicht lange mit Fragen zu beschäftigen. Wir wollen möglichst schnell eine Lösung für ein Problem finden. Die Methode „Verzwickte Fragen“ lenkt in einer beinahe spielerischen Form unsere Aufmerksamkeit auf die Fragen hinter der Frage.</li> <li>- Es geht bei dieser Methode darum, Bedeutungszusammenhänge und den Sinn einer Frage zu verstehen bzw. zu erörtern. Dadurch wird ein neuer Kontext geschaffen, der es ermöglicht einen anderen Blickwinkel einzunehmen. So ergeben sich oft neue Möglichkeiten für scheinbar unlösbare Probleme. Der Prozess kann zu erstaunlichen Lösungen führen, für die es ansonsten viel Zeit brauchen würde.</li> </ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blaue und orange Moderationskarten</li> <li>- Pinnwand</li> </ul>

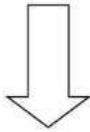
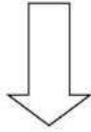
<b>Pro Action Café</b>	
<b>Anwendung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Pro-Action-Café ist eine Weiterentwicklung des World Cafés mit Elementen von Open Space und strukturierter Prozessberatung</li> <li>- Für die Präsentation von Gruppenergebnissen</li> <li>- Für Streitfragen und offene Diskussionsprozesse</li> <li>- Für die Vertretung von Teilinteressen in einer größeren Gruppe</li> <li>- Für die gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Themen/Projekte/Anliegen, für die es keine vorgegebene Lösung bzw. Vorgehensweise gibt, Hinterfragen von Projektzielen, Erarbeiten konkreter nächster Schritte, Nutzen der "Weisheit der Vielen"</li> <li>- Ziel ist das Hinterfragen von Anliegen, Projektzielen, Weiterentwicklung von Projekten, Themen, Erarbeitung nächster Schritte</li> <li>- Dauer: mind. 1-1,5h</li> <li>- Gruppengröße: mind. 12 Teilnehmer:innen (4 pro Tisch, mind. 3 Tische)</li> </ul>
<b>Ablauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Tische sind im Raum aufgestellt, pro Tisch gibt es 4 Sitzplätze. Je nach TN-Zahl können somit beliebig viele Themen/Projekte parallel bearbeitet werden (z.B. 40 Teilnehmer:innen – 10 Thementische möglich)</li> <li>- Der/die Moderator:in erklärt die Methode, den Ablauf und stellt die Café-Etikette vor.</li> <li>- Wichtige Regeln sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fokus auf das, was wichtig ist!</li> <li>○ Eigene Sichtweisen beitragen!</li> <li>○ Sprechen und Hören mit Herz und Verstand!</li> <li>○ Hinhören, um wirklich zu verstehen.</li> <li>○ Ideen verbinden!</li> <li>○ Neue Erkenntnisse und tiefergehende Fragen entdecken!</li> <li>○ Auf die Tischdecke kritzeln ist erwünscht!</li> <li>○ Haben Sie Spaß!</li> </ul> </li> <li>- Nun werden die Themen festgelegt. Entweder bringen einzelne Teilnehmer:innen Themen ein und fungieren als Gastgeber:innen an ihrem Tisch oder es werden Themenpat:innen für die bereits im Vorfeld erarbeiteten Themen gesucht.</li> <li>- Die Gastgeber:innen oder Themenpaten:innen setzen sich jede/r an einen Tisch, die restlichen Teilnehmer:innen teilen sich nach Interesse auf.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der/die Moderator:in stellt die 1. Frage vor, über die in einer ersten Runde (20 Minuten) in Bezug auf das Thema/Projekt diskutiert werden soll. In der Regel lautet die erste Frage im Pro Action Café „Was ist die Frage hinter diesem Anliegen/Thema/Projekt?“. Die Teilnehmer:innen halten ihre Antworten und Sichtweisen auf dem „Papiertischtuch“ in Form von Skizzen, Sätzen usw. fest.</li> <li>- Nach 20 Minuten gibt die Moderation ein Zeichen für den ersten Wechsel, die Teilnehmer:innen suchen sich für die Runde 2 wieder nach Interesse einen Tisch aus, der/die Gastgeber:in verbleibt am Thementisch und heißt die neuen Besucher:innen willkommen. Die Moderation stellt die 2. Frage vor, die in der Regel „Was fehlt hier?“ lautet. Nachdem von Gastgeber:in kurz vorgestellt wird, was bereits alles erörtert wurde, wird mit dieser Frage die nächsten 20 Minuten weiter gearbeitet.</li> <li>- Beim letzten Wechsel finden sich die Teilnehmer:innen an einem 3. Tisch zu folgender Frage ein: „Was sind die konkreten/eleganten nächsten Schritte?“</li> <li>- In einer Blitzlichtrunde erzählen abschließend die Gastgeber:innen je 2-3 Minuten von Highlights und Erkenntnissen an ihrem Tisch.</li> </ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flipchart, Pinnwand</li> <li>- Papier</li> <li>- Stifte</li> <li>- 1 Tisch je Thema für vier Teilnehmende. Falls die Zahl nicht genau auf vier teilbar ist, dann lieber einen Tisch mehr, so dass einige Tische nur mit drei Personen besetzt sind.</li> <li>- 4 Sessel je Tisch</li> <li>- Packpapier zum Bekleben der Tische</li> </ul>
Hinweise zur Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Pro-Action-Café eignet sich für alle Prozesse, in denen viele Teilnehmende nach Handlungen streben, ohne dass alle das Gleiche besprechen müssen.</li> <li>- Wichtig ist die Bereitschaft der Teilnehmenden, konkrete Vorhaben zu besprechen und Hilfe anzubieten oder anzunehmen.</li> </ul>

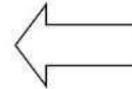
<b>SPES-Quadrat</b>	
Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für die Hinterfragung laufender Projekte/Themen sowie zur Findung, Definition und Vereinbarung neuer Vorhaben/Ideen.</li> <li>- Ziel ist die Klärung, wie mit (bisherigen und neuen) Themen/Projekten in Zukunft umgegangen wird</li> <li>- Dauer: Ab 1 h möglich</li> <li>- Gruppengröße: mind. 5 Teilnehmer:innen</li> </ul>
Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der/die Moderator:in erklärt den Ablauf und die Spielregeln.</li> <li>- Der/die Moderator:in stellt anhand der vier Felder auf einem Plakat laufende Projekte in Frage und versucht neue Ideen/Themen herauszufinden und notiert diese in den jeweiligen Feldern: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Weiter so: Was tun wir bereits und sollten es auch in Zukunft beibehalten, weil es funktioniert und/oder gerne gemacht wird?</li> <li>○ Stop! Was haben wir bisher gemacht und sollten aber damit aufhören, weil es nicht (mehr) funktioniert oder nicht mehr gemacht werden will?</li> <li>○ Starten: welche neue Idee, welches neue Projekt/Thema sollten wir angehen?</li> <li>○ Vermeiden! Was sollten wir unbedingt vermeiden, wenn wir ein neues Thema/Projekt angehen? Worauf sollten wir bei einem neuen Thema/Projekt unbedingt achten?</li> </ul> </li> </ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pinnwand bzw. Wandfläche zum Aufhängen, die einen guten Untergrund zum Schreiben bietet</li> <li>- Vorbereitetes Plakat und Stifte</li> </ul>
Hinweise zur Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Fragen sollten zwar reihum gestellt werden, es können bei der Diskussion immer wieder Themen auftauchen, die in ein anderes Feld notiert werden können, wenn es dorthin passt.</li> <li>- Eine Diskussion ist gewünscht, es sollte allerdings zu jedem Thema/Projekt in der Runde ein Konsens erzielt und das Ergebnis notiert werden.</li> <li>- Die Methode eignet sich sehr gut, um bestimmte Handlungsweisen, Traditionen und Muster bezüglich ihrer Motivation und Effizienz zu hinterfragen, aber auch um neue Themenfelder und Ideen anzudenken bzw. zu definieren.</li> <li>- Die gewählte Darstellung gibt einen guten Überblick über das Vereinbarte und fasst das Ergebnis auf einen Blick zusammen.</li> </ul>

**Vergangenheit – Heute**  
Wo stehen wir?  
Was tun wir bereits?

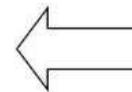
**Zukunft - Morgen**  
Was soll/soll nicht passieren?  
Was tun wir noch nicht?



**Das sollen wir tun!**



**Das sollen wir nicht tun!**



Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die OeAD-GmbH können dafür verantwortlich gemacht werden.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or OeAD-GmbH. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.