



Training zu regenerativer Führung

Modul 2

Entwickelt von Edensol | 2026

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.



Ökologisches Denken!

Überlegen Sie gut, bevor Sie etwas ausdrucken, ob es wirklich notwendig ist. Falls etwas gedruckt werden muss, sollten Sie sich vorher überlegen, wo Sie es drucken lassen (z. B. in einer lokalen Druckerei, bei einer umweltfreundlichen Online-Druckerei usw.), auf welchem Papier (z. B. Recyclingpapier, Kunstrasenpapier, andere Alternativen zu herkömmlichem weißen Papier) und mit welchen Farben.

Lasst uns unsere Umwelt schützen!

2. Systemdenken in Arbeits- und Lernökosystemen anwenden

Systeme analysieren, Zusammenhänge erkennen und Hebelpunkte identifizieren

von Edensol

2.1 Einleitung

Themen und Schlüsselkonzepte

Dieses Modul untersucht den Wandel von linearen, reduktionistischen Ansätzen hin zu einem ganzheitlichen *Ansatz für systemisches Denken* innerhalb beruflicher und schulischer Umgebungen. Die Lernenden werden untersuchen, wie Organisationen als vernetzte, lebende Systeme und nicht als statische Maschinen funktionieren.

Thema des Moduls: Dieses Modul konzentriert sich auf den Übergang von linearem, aufgabenorientiertem Management zu einer systemischen Analyse von Arbeits- und Lernumgebungen. Diese werden dabei als dynamische, lebendige Ökosysteme und nicht als statische Systeme betrachtet. Anstatt beispielsweise einem Mitarbeiter lediglich eine Aufgabenliste vorzulegen, analysiert eine Führungskraft, wie sich Arbeitsbelastung, Stresslevel und die Unterstützung durch Kolleg*innen auf die Arbeit auswirken.

Durch die Kartierung des unsichtbaren Netzes von Beziehungen und Informationsflüssen lernen die Teilnehmenden, wiederkehrende Muster und strategische Hebelpunkte zu erkennen, an denen kleine Interventionen weitreichende, positive Veränderungen auslösen können. Anstatt beispielsweise Zeitarbeiter*innen einzustellen, um einen plötzlichen Arbeitsanstieg zu bewältigen, können Führungskräfte die Ursachen für Burnout und übermäßigen Krankenstand der Mitarbeitenden untersuchen und so das eigentliche Problem lösen, anstatt nur eine Schicht zu überbrücken. Dieser Ansatz ist in der heutigen dynamischen Welt besonders relevant, da er Abteilungsdenken und kurzfristige Lösungen überwindet, die Probleme oft nur verlagern und stattdessen langfristige Effizienz, strategische Agilität und eine regenerative Kultur fördert, die die Unternehmensleistung mit dem Wohlbefinden von Mensch und Umwelt in Einklang bringt.

Schlüsselkonzepte:

- **Systemisches Denken:** Ein ganzheitlicher Ansatz, der Probleme nicht als ein einzelnes Ursache-Wirkungs-Ereignis betrachtet, sondern das Zusammenspiel verschiedener Teile im Laufe der Zeit untersucht.
- **Arbeits- und Lernökosysteme:** Ein Unternehmen nicht als starre Pyramide zu betrachten, in der die Menschen einfach nur Befehle befolgen, sondern als flexibles Netzwerk, in dem die Menschen ständig Ideen austauschen und voneinander lernen.
- **Vernetzung:** Der Grundsatz, dass kein Organisationselement isoliert existiert; jede Veränderung in einem Bereich erzeugt Auswirkungen auf das gesamte System.
- **Hebelpunkte:** Strategische Stellen innerhalb eines komplexen Systems (wie etwa eine bestimmte Regel, Machtstruktur oder Denkweise), an denen eine kleine, gezielte Intervention signifikante und nachhaltige Verhaltensänderungen bewirken kann.
- **Rückkopplungsschleifen:** Situationen, in denen das Ergebnis einer Handlung die nächste Handlung beeinflusst und so eine Endlosschleife entsteht.
- **Verstärkungsschleife (Wachstum):** Je mehr Führungskräfte Teamarbeit loben, desto besser kooperieren die Mitarbeitenden. Dies verbessert die Geschäftsergebnisse, was wiederum dazu führt, dass Führungskräfte Teamarbeit noch stärker loben.

- **Ausgleichsschleife (Block):** Wenn ein Team Überstunden leistet, ermüden die Mitglieder und machen Fehler. Die Korrektur dieser Fehler kostet zusätzliche Zeit, was das Projekt verlangsamt und die Vorteile der Überstunden zunichte macht.
- **Regenerative Praxis:** Über die reine Schadensverhütung (wie etwa die Vermeidung von Burnout oder Stress) hinauszugehen und aktiv ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Menschen im Laufe der Zeit gesünder und energiegeladener macht.

Gesamtziele und Lernziele

Das Hauptziel dieses Moduls ist es, den Teilnehmenden analytische Werkzeuge an die Hand zu geben, um Organisationen als vernetzte Ökosysteme und nicht als fragmentierte Hierarchien zu begreifen. Am Ende des Moduls werden die Lernenden in der Lage sein, systemische Muster zu erkennen und regenerative Strategien anzuwenden, um die Resilienz und die Gesundheit ihrer jeweiligen Arbeits- und Lernumgebungen zu verbessern.

Lernziele

Wissen:

- **Identifizieren:** die Kernprinzipien des systemischen Denkens und wie sie sich von der traditionellen linearen Problemlösung unterscheiden.
- **Beschreiben:** die Merkmale eines lebenden Systems im organisatorischen Kontext beschreiben.
- **Erklären:** Die Funktion von Rückkopplungsschleifen und deren Auswirkungen auf die langfristige Stabilität von Organisationen erklären.
- **Definieren:** Hebelpunkte und ihre Rolle bei der Förderung systemischer Veränderungen definieren.

Fähigkeiten:

- **Analysieren:** eine spezifische Arbeits- oder Lernumgebung, um deren interne Zusammenhänge und externe Einflüsse abzubilden.
- **Anwenden:** Systemmapping-Techniken zur Visualisierung komplexer Zusammenhänge und zur Identifizierung potenzieller Engpässe.
- **Auswerten:** Die aktuellen Organisationspraktiken analysieren, um festzustellen, ob sie lediglich nachhaltig oder aktiv regenerativ sind.
- **Zeigen:** Die Fähigkeit, strategische Interventionen an wichtigen Hebelpunkten vorzuschlagen, um wiederkehrende Herausforderungen zu bewältigen.

Einstellungen:

- **Reflektieren:** über ihre eigene Rolle und ihren Einfluss innerhalb des breiteren Ökosystems ihrer Organisation.
- **Diskutieren:** über die Bedeutung von Diversität und Anpassungsfähigkeit als wesentliche Bestandteile eines gesunden Systems.
- **Entwickeln:** eine ganzheitliche Denkweise, die der langfristigen systemischen Gesundheit mehr Wert beimisst als kurzfristigen, isolierten Gewinnen.

- **Werte:** Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit als Voraussetzung für systemische Resilienz.

Ressourcen

Booth Sweeney L., Meadows D., *The systems thinking playbook: Exercises to Stretch and Build Learning and Systems Thinking Capabilities*, Chelsea Green Publishing, 2010

Collen, A. and Minati, G. *Seven activities to engage systems thinking*. In J. Wilby and M. Hall (eds), *Proceedings of the Forty-Third Annual Meeting of the International Society for the Systems Sciences*, 1999

Helmer N., Stompff G., Terzieva L., Van der Lugt R., Van Onselen L., *ESCuela ESC & Education*, ExpertiseNetwork Systemic Co-Design, 2025

Hutchins G. and Storm L. *Regenerative leadership, The DNA of life-affirming 21st century organizations*, Wordzworth, 2019

Minati, G. and Collen, A., *Introduction to Systemics*, Eagleye Books, 1997



2.2 Aktivitäten

Aktivität 1: Kennenlernspiel

Lernziele:

- Die Teilnehmenden brechen das Eis, indem sie sich gemeinsam einer körperlichen Herausforderung stellen.
- Die Teilnehmenden erleben den Übergang vom theoretischen Verständnis zur praktischen Erfahrung von Vernetzung und gegenseitiger Abhängigkeit.
- Die Teilnehmenden gewinnen Einblicke aus erster Hand, wie individuelle Mikroentscheidungen Makroveränderungen in komplexen Systemen bewirken.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Teilnehmenden stehen im Kreis in einem offenen Raum. Die Moderation fordert alle auf, stillschweigend zwei andere Personen im Raum als Bezugspunkte auszuwählen, ohne dies preiszugeben. Während der Auswahl ist jegliche verbale oder nonverbale Kommunikation untersagt.	Plenum		2 Minuten
Auf das Kommando „Los!“ müssen sich alle so bewegen, dass sie stets den gleichen Abstand zu ihren beiden gewählten Personen einhalten und so ein gleich großes Dreieck bilden. Durch diese Anpassungen bewegt sich die gesamte Gruppe in einem Zustand ständiger, fließender Neuausrichtung und veranschaulicht so, wie sich das System verschiebt, um ein neues Gleichgewicht zu finden.	Plenum		3 Minuten
Die Moderation unterbricht die Übung, um eine reflektierende Diskussion anzustoßen. Wichtige Anregungen sind: „Was geschah, als sich ein einzelnes Element änderte?“ „Wie hat es sich angefühlt, als sich Ihr System ohne Ihre Kontrolle bewegte?“	Plenum		5 Minuten
Die Moderation stellt das Konzept des systemischen Denkens vor.	Plenum	Canva-Präsentation	5 Minuten





Aktivität 1

Eisbrecher

Gesamtzeit: 15 Minuten.

Materialien: Canva-Präsentation.

Benötigter Raum: Ein großer, offener Raum ohne Tische und Stühle.

1 Die Auswahl (2 Minuten)

Format: Plenum.

Handlungsanweisung: Weisen Sie die Gruppe an, aufzustehen und einen großen Kreis zu bilden.

Skript / Anweisungen für die Teilnehmenden:

„Bitte bilden Sie einen Kreis und schauen Sie sich im Raum um. Wählen Sie nun stillschweigend zwei andere Personen als Bezugspunkte aus. Sagen Sie ihnen nichts, zeigen Sie nicht auf sie und vermeiden Sie Augenkontakt. Halten Sie Ihre Wahl streng geheim. Ab diesem Zeitpunkt ist weder Sprechen noch Geben von Zeichen erlaubt.“

2 Die Bewegung (3 Minuten)

Format: Plenum.

Aktion: Starten Sie die Aktivität und beobachten Sie das Verhalten des Systems.

Skript / Anweisungen für die Teilnehmer:

„Wenn ich ‚Los!‘ sage, ist es eure einzige Aufgabe, euch so zu bewegen, dass ihr immer den gleichen Abstand zu euren beiden ausgewählten Personen habt. Ihr versucht, mit ihnen ein perfektes Dreieck zu bilden. Wenn sie sich bewegen, müsst ihr euch entsprechend anpassen. Bereit? Los!“

Hinweis für die Moderation: Lassen Sie die Gruppe sich bewegen. Anfangs herrscht Chaos, gefolgt von einer fließenden, kollektiven Bewegungswelle, während das System versucht, ein Gleichgewicht zu finden. Nach 3 Minuten beenden Sie die Übung.

3 Reflexion und Nachbesprechung (5 Minuten)

Format: Plenarsitzung.

Aktion: Versammeln Sie die Gruppe, um die physische Erfahrung mit den Schlüsselkonzepten des Moduls zu verknüpfen.

Leitfragen:

1. „Was geschah, als eine einzelne Person im Raum eine kleine Veränderung vornahm?“ (Wichtigste Erkenntnis: Eine Mikroentscheidung einer Person führt sofort zu einer Makroveränderung im gesamten System).
2. „Wie hat es sich angefühlt, als sich die Gruppe um Sie herum bewegte, völlig außerhalb Ihrer individuellen Kontrolle?“ (Wichtigste Erkenntnis: Wir sind alle miteinander verbunden; man kann ein System nicht kontrollieren, man kann nur darauf reagieren und sich daran anpassen).
3. „Wie hängt das mit unserem täglichen Arbeitsumfeld und unseren Teams zusammen?“ (Wichtigste Erkenntnis: Abteilungen und Projekte sind nicht isoliert; eine Veränderung in einem Bereich hat Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen).



Aktivität 1

Eisbrecher

4

Canva-Präsentation (5 Minuten)

Format: Plenarsitzung.

Aufgabe: Erklären Sie, was systemisches Denken ist.

Skript / Anweisungen für die Teilnehmer:

Folie 1: „Heute werden wir einen wirkungsvollen Ansatz namens Systemisches Denken kennenlernen. In unserer täglichen Arbeit lösen wir ständig Probleme. Doch oft schafft die Art und Weise, wie wir sie lösen, neue Probleme an anderer Stelle. Heute lernen wir, unsere Arbeitsumgebung nicht als eine Liste einzelner Teile zu betrachten, sondern als ein lebendiges, vernetztes Ökosystem.“

Folie 2: „Was genau ist Systemisches Denken? Es ist ein ganzheitlicher Ansatz. Das bedeutet, dass wir uns von der traditionellen Logik linearer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge lösen. Anstatt ein einzelnes Ereignis isoliert zu betrachten, trainieren wir uns darin, zirkuläre Prozesse und wiederkehrende Muster zu verstehen. Wir analysieren, wie verschiedene Teile unserer Umwelt im Laufe der Zeit miteinander interagieren. Indem wir unsere Perspektive erweitern, gewinnen wir unmittelbar Klarheit in komplexen Situationen, die uns normalerweise überfordern.“

Folie 3: „Um dies besser zu verstehen, betrachten wir den Gegensatz. Lineares Denken ist uns vertraut: Es isoliert Probleme, reduziert Komplexität und sucht nach einer schnellen Lösung. Da es jedoch das Gesamtbild außer Acht lässt, liefert es oft keine tragfähige und dauerhafte Lösung. Systemisches Denken hingegen erkennt die gegenseitige Abhängigkeit aller Dinge. Es lenkt unseren Blick von linearer Kausalität, bei der A die Ursache für B ist, hin zu zirkulärer Kausalität, bei der A B beeinflusst und B wiederum A beeinflusst.“

Folie 4: „Lassen Sie uns kurz die Kernpfeiler definieren, die wir heute in unseren Aktivitäten verwenden werden.“
[Lesen Sie anschließend die Schlüsselkonzepte des Systemdenkens und erläutern Sie diese kurz.]

Folie 5: „Warum das Ganze? Weil systemisches Denken verborgene Muster aufdeckt. Sehen Sie sich die folgenden Unternehmens- und Systembeispiele an.“ [Lesen und erläutern Sie die Beispiele.] „Systemisches Denken hilft uns, diese langfristigen, verborgenen Folgen vorherzusehen, bevor wir eine Entscheidung treffen, und schafft so echte organisatorische Stabilität.“

Folie 6-7: „Testen wir jetzt Ihre übliche Herangehensweise. Betrachten Sie diese drei Elemente: eine Kuh, Gras und einen Hund. Welches Element passt hier nicht hin?“ [Warten Sie auf einige Antworten aus dem Publikum und zeigen Sie dann die nächste Folie.] „Wenn Sie das Gras gewählt haben, haben Sie linear gedacht. Warum? Weil Sie die Elemente kategorisiert haben: Die Kuh und der Hund sind Tiere, das Gras ist eine Pflanze. Das ist zwar logisch, aber es isoliert sie. Wenn Sie aber den Hund gewählt haben, haben Sie systemisch gedacht! Sie haben nicht nach Kategorien, sondern nach Beziehungen gesucht. Die Kuh frisst das Gras: Sie stehen in einem direkten, funktionalen Kreislauf. Der Hund steht völlig außerhalb dieser dynamischen Beziehung. Genau so müssen wir unsere Arbeitsumgebungen heute betrachten.“





FIT**FOR****THE**
FUTURE

Projektnummer: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092

Systemisches Denken:

Ein integrativer Ansatz im
beruflichen und schulischen
Umfeld.



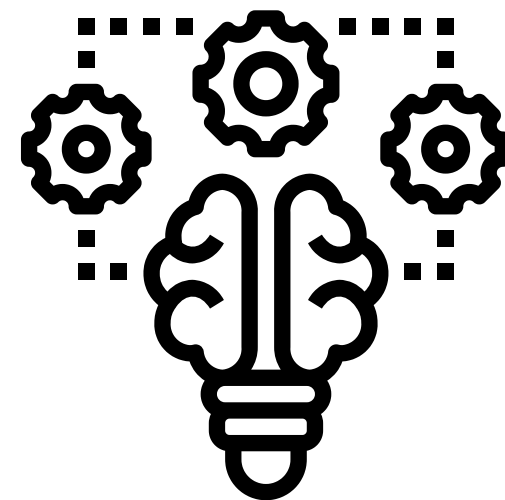
Co-funded by
the European Union

Gefördert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen stammen von den Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die Positionen der Europäischen Union oder der Agence Erasmus+ France / Education Formation wider. Weder die Europäische Union noch die Förderstelle übernehmen hierfür die Verantwortung.

Systemisches Denken stellt einen integrativen Ansatz dar, der sich von der linearen Ursache-Wirkungs-Logik distanziert und sich dem Verständnis zirkulärer Prozesse sowie wiederkehrender Muster widmet, indem er untersucht, wie verschiedene Elemente eines Systems über die Zeit hinweg interagieren.

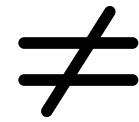
Es bietet eine alternative Sichtweise, um zu verstehen, wie sich Elemente in vernetzten Umgebungen gegenseitig beeinflussen.

Die Erweiterung der Perspektiven fördert die Klarheit in komplexen Situationen.



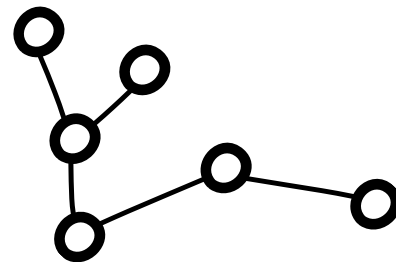
Worin liegt der Unterschied zum linearen Denken?

Systemisches Denken

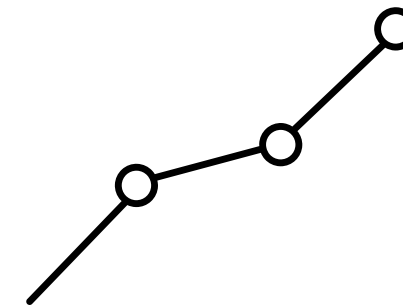


Lineares Denken

Zu den zentralen Konzepten des Systemdenkens zählen das Erkennen der Vernetzung und der wechselseitigen Abhängigkeit von Systemen sowie der Übergang von linearer zu zirkulärer Kausalität.



Lineares Denken umfasst alle Ansätze, die Probleme isoliert betrachten und die Komplexität verringern, um ein System zu verstehen, wobei häufig keine praktikable Lösung erarbeitet wird.



Vernetzung

Der Grundsatz, dass kein Organisationselement isoliert existiert; jede Veränderung in einem Bereich hat Auswirkungen auf das gesamte System.

Hebelpunkte

Strategische Punkte innerhalb eines komplexen Systems, an denen eine gezielte Intervention erhebliche und nachhaltige Verhaltensänderungen hervorrufen kann.

Regenerative Praxis

Über die bloße Schadensverhütung hinauszugehen, wie beispielsweise die Vermeidung von Burnout oder Stress, und aktiv ein Arbeitsumfeld zu gestalten, das die Menschen im Laufe der Zeit gesünder und energiegeladener macht.

Arbeits- und Lernökosysteme

Ein Unternehmen oder Bildungszentrum sollte nicht als starre Pyramide betrachtet werden, in der die Menschen lediglich Befehle befolgen, sondern als flexibles Netzwerk, in dem kontinuierlich Ideen ausgetauscht und voneinander gelernt wird.

Rückkopplungsschleifen

Situationen, in denen das Ergebnis einer Handlung die nachfolgende Handlung beeinflusst und somit eine Endlosschleife erzeugt. Diese kann positiv (Verstärkungsschleife) oder negativ (Gegenschleife) sein.



Es offenbart verborgene Zusammenhänge und patentierte Muster.

Um einen Produktfehler zu beheben, zwingt das Management die Mitarbeiter zu Überstunden. Diese Maßnahme führt jedoch zu erheblichem Burnout, was wiederum zu einer Zunahme menschlicher Fehler führt und die Fehleranzahl einige Monate später verdoppelt.

Es ist auf einzigartige Weise geeignet, Herausforderungen wie Nachhaltigkeit, Ungleichheit oder neu auftretende Krankheiten zu entwirren.

Eine medizinische Krise kann nicht ausschließlich durch den Bau von Krankenhäusern bewältigt werden. Systemisches Denken analysiert das Problem, indem es verdeutlicht, wie Entwaldung, unzureichender öffentlicher Nahverkehr und wirtschaftliche Ungleichheit gemeinsam zur Ausbreitung von Krankheiten beitragen.

Es antizipiert die langfristigen Folgen potenzieller Handlungen und deckt sekundäre sowie tertiäre Effekte auf, die andernfalls möglicherweise unbemerkt geblieben wären.

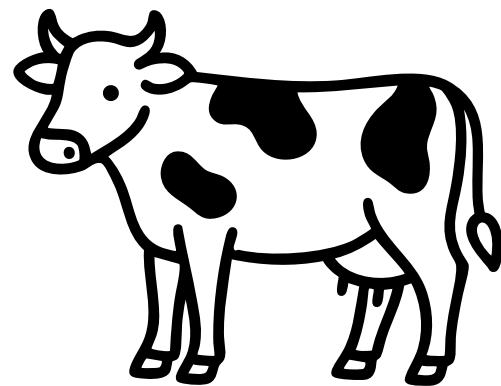
Die Umstellung auf ein vollständig digitales Homeoffice reduziert zwar unmittelbar die Bürokosten, hat jedoch auch nachfolgende Effekte zur Folge, wie den Verlust informeller Kontakte, was letztlich die langfristige Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt.

Es trifft Entscheidungen effizienter und gewährleistet langfristige organisatorische Stabilität.

Lieferanten zu Preissenkungen zu zwingen, spart zwar kurzfristig Geld, birgt jedoch das Risiko einer Insolvenz, die dem Unternehmen langfristig schadet. Systemisch denkende Führungskräfte setzen stattdessen auf robuste Partnerschaften und sichern so die gesamte Lieferkette gegen zukünftige Krisen ab.

Überprüfen Sie Ihre Vorgehensweise.

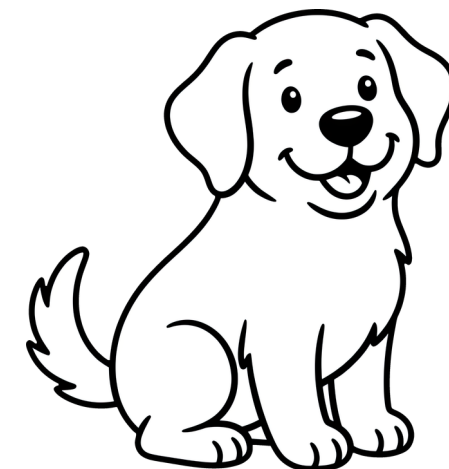
Welches Element gehört nicht
dazu?



Kuh



Gras



Hund

Wenn Sie Folgendes
ausgewählt haben:

Kuh und Hund

Sie fallen in dieselbe Kategorie.
Beide sind Tiere.



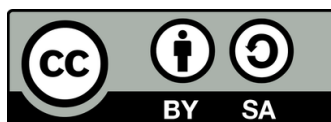
LINEARES DENKEN

Kühe und Gras

Sie stehen in einer unmittelbaren
Beziehung zueinander:
Die Kuh frisst Gras, der Hund
hingegen nicht.



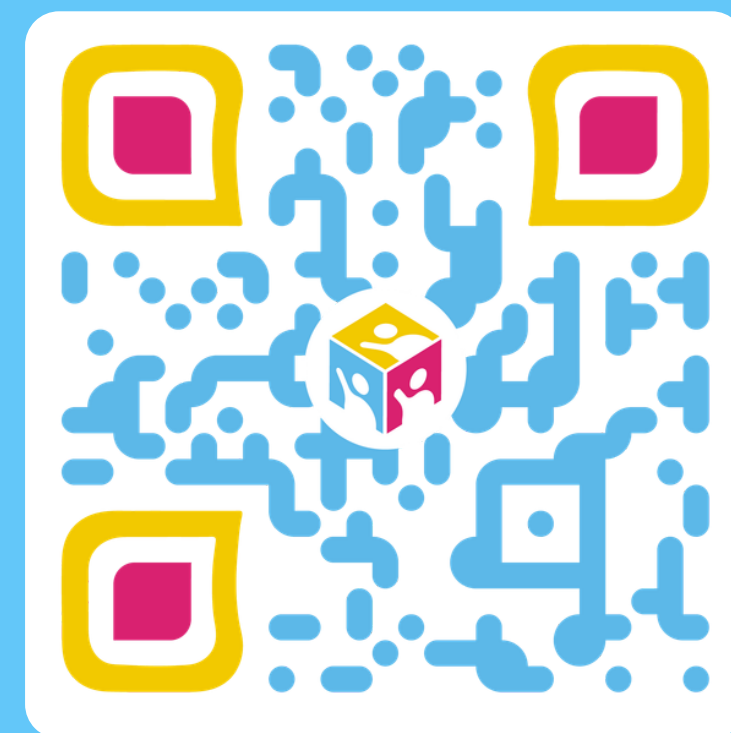
SYSTEMDENKEN



Gefördert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen stammen von den Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die Positionen der Europäischen Union oder der Agence Erasmus+ France / Education Formation wider. Weder die Europäische Union noch die Förderstelle übernehmen hierfür die Verantwortung.

Danke

Scannen Sie für weitere Informationen.



fit4thefuture.eu

Aktivität 2: Kartierung des Lernumgebungsökosystems

Lernziele:

- Die Teilnehmenden lernen, ihr berufliches Umfeld nicht als statisches Organigramm, sondern als lebendiges und dynamisches Beziehungsnetzwerk zu betrachten.
- Die Teilnehmenden erkennen den Einfluss nicht-menschlicher Faktoren – wie Technologie, Raum und Zeit – auf das menschliche Verhalten.
- Die Teilnehmenden identifizieren Engpässe, verborgene Ressourcen und systemische Spannungsfelder, die das tägliche Arbeitsleben und das Wohlbefinden beeinflussen.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation erklärt, dass Organisationen nicht nur hierarchische Strukturen, sondern lebendige Netzwerke sind. Gruppen wählen einen zentralen Schwerpunkt (z. B. ...). <i>Mitarbeitendenerfahrung; interne Kommunikation; Wohlbefinden im Lernumfeld; usw.</i>	Gruppenarbeit	Tische und Stühle. Große Papierbögen, verschiedenfarbige Filzstifte, farbcodierte Haftnotizen.	2 Minuten
Die Gruppen ermitteln alle Personen und Gruppen, die das System beeinflussen, und notieren diese auf Haftnotizen. Dabei ist es wichtig, dass alle Haftnotizen die gleiche Farbe haben. Anschließend verteilen die Teilnehmenden sie, wie im Beispiel in den Materialien gezeigt, auf einem großen Blatt Papier.	Gruppenarbeit	Tische und Stühle. Große Papierbögen, verschiedenfarbige Stifte, farbcodierte Haftnotizen. Kartenbeispiel.	3 Minuten
Die Teilnehmenden erweitern ihre Karten, indem sie mit verschiedenfarbigen Haftnotizen nicht-menschliche Faktoren hinzufügen, die das System beeinflussen, und zwar nach dem Prinzip „eine Farbe = eine Kategorie“. In einem schulischen Umfeld könnten diese Faktoren beispielsweise physische Räume (Klassenzimmer, Flure), Hilfsmittel (digitale Kassen, WLAN) und immaterielle Elemente (Stundenpläne, Erwartungen der Eltern) umfassen.	Gruppenarbeit	Tische und Stühle. Große Papierbögen, verschiedenfarbige Stifte, farbcodierte Haftnotizen. Kartenbeispiel.	5 Minuten
Gruppen zeichnen Linien, um die Qualität der Interaktionen darzustellen: - Durchgezogene Linien stellen starke, tägliche Strömungen dar.	Gruppenarbeit	Tische und Stühle. Große Papierbögen,	8 Minuten



- Gepunktete Linien stellen schwache oder fragmentierte Verbindungen dar. - Blitze markieren Reibungspunkte, Angstzustände oder wiederkehrende Konflikte.		verschiedenfarbige Stifte, farbcodierte Haftnotizen. Kartenbeispiel.	
Die Gruppe betrachtet die Karte und diskutiert darüber, welche Verbindungen am stärksten sind, wo es Engpässe oder Fehler gibt, welche Elemente den größten Einfluss auf das System haben und ob es unsichtbare Faktoren mit einer signifikanten Wirkung gibt (zum Beispiel ein nicht-menschliches Element, das einen überraschend großen Einfluss auf das Verhalten der Menschen hat).	Gruppenarbeit	Tische und Stühle.	5 Minuten
Jede Gruppe präsentiert ihre Ökosystemkarte den anderen Teilnehmenden. Dabei sollen sie nicht nur erläutern, wer auf der Karte verzeichnet ist, sondern auch, warum bestimmte Verbindungen stärker, schwächer oder spannungsreich sind. Jede Gruppe hebt eine unerwartete Entdeckung hervor.	Plenum	Tische und Stühle.	5 Minuten
Die Moderation schließt die Übung ab, indem er die Ökosystemkarten mit dem Konzept der Hebelpunkte verknüpft. Die Teilnehmenden beobachten die gemeinsame Arbeit, um zu erkennen, wie menschliche Schwierigkeiten oft durch zugrunde liegende nicht-menschliche Faktoren verursacht werden. Dies bereitet sie darauf vor, strategische Punkte zu finden, an denen eine kleine Veränderung systemische Probleme lösen kann.	Plenum	Tische und Stühle.	2 Minuten



Aktivität 2

Kartierung des Ökosystems der Lernumgebung

Gruppengröße: Kleine Gruppen von vier bis sechs Teilnehmenden pro Tisch.

Gesamtzeit: 30 Minuten.

Materialien: Große Flipchart-Papierbögen, Marker in verschiedenen Farben, farbcodierte Haftnotizen und ein ausgedrucktes Beispielkarten für jeden Tisch.

Benötigter Platz: Ein Raum mit Tischen und Stühlen.

1

Einführung und Themenauswahl (2 Minuten)

Gruppenarbeit.

Vorgehensweise: Erläutern Sie kurz das Ziel der Aktivität, vergleichen Sie es mit einem Standard-Organigramm und unterstützen Sie die Tische bei der Auswahl eines Themas.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden eines Arbeitswettbewerbs:

Wenn wir an ein Unternehmen denken, stellen wir uns häufig eine starre Pyramide vor, die die Hierarchie abbildet. Doch dies spiegelt nicht wider, wie der Arbeitsalltag tatsächlich aussieht. Es zeigt nicht, mit wem man tatsächlich kommuniziert, was einen belastet oder wo die wirklichen Engpässe liegen. Heute werden wir unseren Arbeitsplatz als dynamisches Netzwerk darstellen. Wählen Sie an Ihren Tischen einen zentralen Fokus für Ihre Karte. Entscheiden Sie sich nun für eine der folgenden drei Optionen:

Das Mitarbeitererlebnis: Wie empfindet ein Mitarbeiter seine alltägliche Arbeitsroutine?

Interne Kommunikation: Wie gestaltet sich der Informationsfluss tatsächlich zwischen den Teams?

Wohlbefinden: Welche Faktoren gestalten unsere Umwelt gesund oder belastend?

Nehmt euch 30 Sekunden Zeit, um an eurem Tisch ein Thema auszuwählen.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmer eines Bildungswettbewerbs:

*Wenn wir an eine Schule oder ein Bildungszentrum denken, haben wir oft eine traditionelle Hierarchie im Kopf: die Schulleitung oder Direktor*in an der Spitze, die Lehrkräfte in der Mitte und die Schüler*innen am unteren Ende. Diese offizielle Struktur spiegelt jedoch nicht wider, wie der Schulalltag tatsächlich aussieht. Sie verdeutlicht nicht, wie eine langsame WLAN-Verbindung eine Lehrkraft frustriert, wie eine veraltete Klassenzimmergestaltung die Teamarbeit behindert oder wie die Erwartungen der Eltern Ängste verstärken. Heute werden wir unsere Bildungsumgebung als lebendiges Netzwerk darstellen. Wählen Sie an Ihren Tischen einen zentralen Fokus für Ihre Karte. Entscheiden Sie sich nun für eine der folgenden drei Optionen:*

*Die Erfahrung der Studierenden/Schüler*innen: Wie gestaltet sich der tägliche Lernprozess aus der Perspektive der Studierenden/Schüler*innen?*

Wohlbefinden von Lehrkräften und Mitarbeitenden: Welche Faktoren tragen dazu bei, dass die Schule ein gesunder, unterstützender oder stressbelasteter Arbeitsplatz ist?

*Wissens- und Informationsaustausch: Wie werden Ideen, Aktualisierungen und Rückmeldungen tatsächlich zwischen Lehrkräften, Schüler*innen und Familien übermittelt?*

Nehmt euch 30 Sekunden Zeit, um an eurem Tisch ein Thema auszuwählen.



Aktivität 2

Kartierung des Ökosystems der Lernumgebung

2 Kartierung der menschlichen Faktoren (3 Minuten)

Gruppenarbeit.

Maßnahme: Gewährleisten, dass Gruppen ausschließlich eine festgelegte Farbe von Haftnotizen für Personen verwenden.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmer:

„Betrachten Sie zunächst die menschliche Dimension. Erfassen Sie alle Personen, Teams oder Gruppen, die Ihr gewähltes System beeinflussen. Notieren Sie jede auf einem Haftzettel. Verwenden Sie für alle die Farbe A. Platzieren Sie die Zettel anschließend auf Ihrem großen Blatt Papier und nutzen Sie die bereitgestellte Kartenvorlage als Leitfaden.“

3 Hinzufügen nicht-menschlicher Faktoren (5 Minuten)

Gruppenarbeit.

Handlungsempfehlung: Die Teilnehmer werden angeleitet, Werkzeuge, Räume und immaterielle Güter gemäß dem Prinzip „eine Farbe, eine Kategorie“ zu implementieren.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmer:

„Nun integrieren wir die nicht-menschlichen Faktoren, die das Verhalten von Menschen beeinflussen. Verwenden Sie unterschiedliche Farben für verschiedene Kategorien. Zum Beispiel: [Farbe B] für physische Räume wie Büros oder Flure; [Farbe C] für Hilfsmittel wie WLAN oder Software; und [Farbe D] für immaterielle Elemente wie Zeitpläne oder Kundenerwartungen. Positionieren Sie diese auf Ihrer Karte an der entsprechenden Stelle.“

4 Zusammenhänge herstellen (8 Minuten)

Gruppenarbeit.

Vorgehen: Bewegen Sie sich im Raum, um zu überprüfen, ob an den Tischen die korrekten Liniensymbole zur Darstellung der Beziehungsqualität verwendet werden.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden:

„Ein Netzwerk wird durch seine Verbindungen bestimmt. Nutzen Sie Ihre Stifte, um Linien zwischen den Notizen gemäß diesen Vorgaben zu ziehen:“
Ziehen Sie eine deutliche Grenze für eine effektive, tägliche Kommunikation.
Zeichnen Sie eine gestrichelte Linie für schwache, unterbrochene oder seltene Verbindungen.
„Zeichne einen Blitz an Orten, an denen Reibung, Angst oder wiederkehrende Konflikte bestehen.“

5 Interne Tischbesprechung (5 Minuten)

Gruppenarbeit.

Maßnahme: Bitten Sie die Gruppen, einen Schritt zurückzutreten und das Gesamtbild zu betrachten, das sie gerade erstellt haben.

Leitfragen für die Tabellen:

„Wo treten die Blitzeinschläge auf? Was führt zu dieser Reibung?“
„Betrachten Sie Ihre nicht-menschlichen Notizen (Werkzeuge, Räume). Hat eines davon einen unerwartet großen Einfluss darauf, wie sich Menschen verhalten oder fühlen?“
„Wo befinden sich die Engpässe oder fehlenden Verbindungen?“



Aktivität 2

Kartierung des Ökosystems der Lernumgebung

6

Plenarvorträge und überraschende Entdeckungen (5 Minuten)

Plenarsitzung.

Aktion: Jede Gruppe hat die Aufgabe, ihre Karte kurz der gesamten Gruppe vorzustellen.

Hinweis für die Moderation: Die Präsentationen sollten zügig durchgeführt werden (ca. 1–2 Minuten pro Gruppe, abhängig von der Anzahl der Tische).

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden:

„Lasst uns unsere Karten teilen. Wenn eure Gruppe präsentiert, lest nicht lediglich die Namen auf den Notizen vor. Erläutert uns, warum bestimmte Linien unterbrochen oder spannungsgeladen sind, und hebt eine unerwartete Entdeckung hervor, die euer Team bei der Kartierung dieses Ökosystems gemacht hat.“

7

Abschließende Reflexionsphase (2 Minuten)

Handlungsempfehlung: Die Teilnehmenden werden angeleitet, Werkzeuge, Räume und immaterielle Güter gemäß dem Prinzip „eine Farbe, eine Kategorie“ zu implementieren.

Schließen Sie die Aktivität ab, indem Sie die Karten erneut mit dem Konzept der Hebelpunkte verknüpfen, bevor Sie fortfahren.

Abschlussaufforderung:

„Betrachten Sie alle Karten im Raum. Achten Sie darauf, wie häufig ein Problem mit einer Person tatsächlich durch ein defektes Werkzeug oder einen ungünstigen Zeitplan verursacht wird. Im nächsten Schritt werden wir untersuchen, wie die Veränderung eines dieser nicht-menschlichen Faktoren als Hebel dienen kann, um ein menschliches Problem zu lösen.“

Mögliche Herausforderungen und Ratschläge für Moderator*innen

- Sich in einem traditionellen Organigramm verfangen: Die Teilnehmenden könnten selbstverständlich versuchen, eine konventionelle Hierarchie vom Vorgesetzten zum Mitarbeitenden darzustellen.
- *Tipp: Erinnern Sie sie daran: „Vergessen Sie offizielle Rollen. Wenn eine langsame WLAN-Verbindung oder ein unkomfortables Klassenzimmer Ihren Tag stärker beeinträchtigt als die Schulleitung, dann richten Sie Ihre Aufmerksamkeit stattdessen auf diese Beziehung.“*
- *Zeitdruck beim Zeichnen: Gruppen können sich in endlosen Diskussionen über jede einzelne Linie verlieren.*
- *Tipp: Geben Sie während Schritt 4 eine 2-Minuten-Warnung: „Denken Sie nicht zu viel nach. Vertrauen Sie Ihrem Instinkt: Wenn sich eine Verbindung schwach anfühlt, ziehen Sie eine gestrichelte Linie und fahren Sie mit der nächsten fort.“*

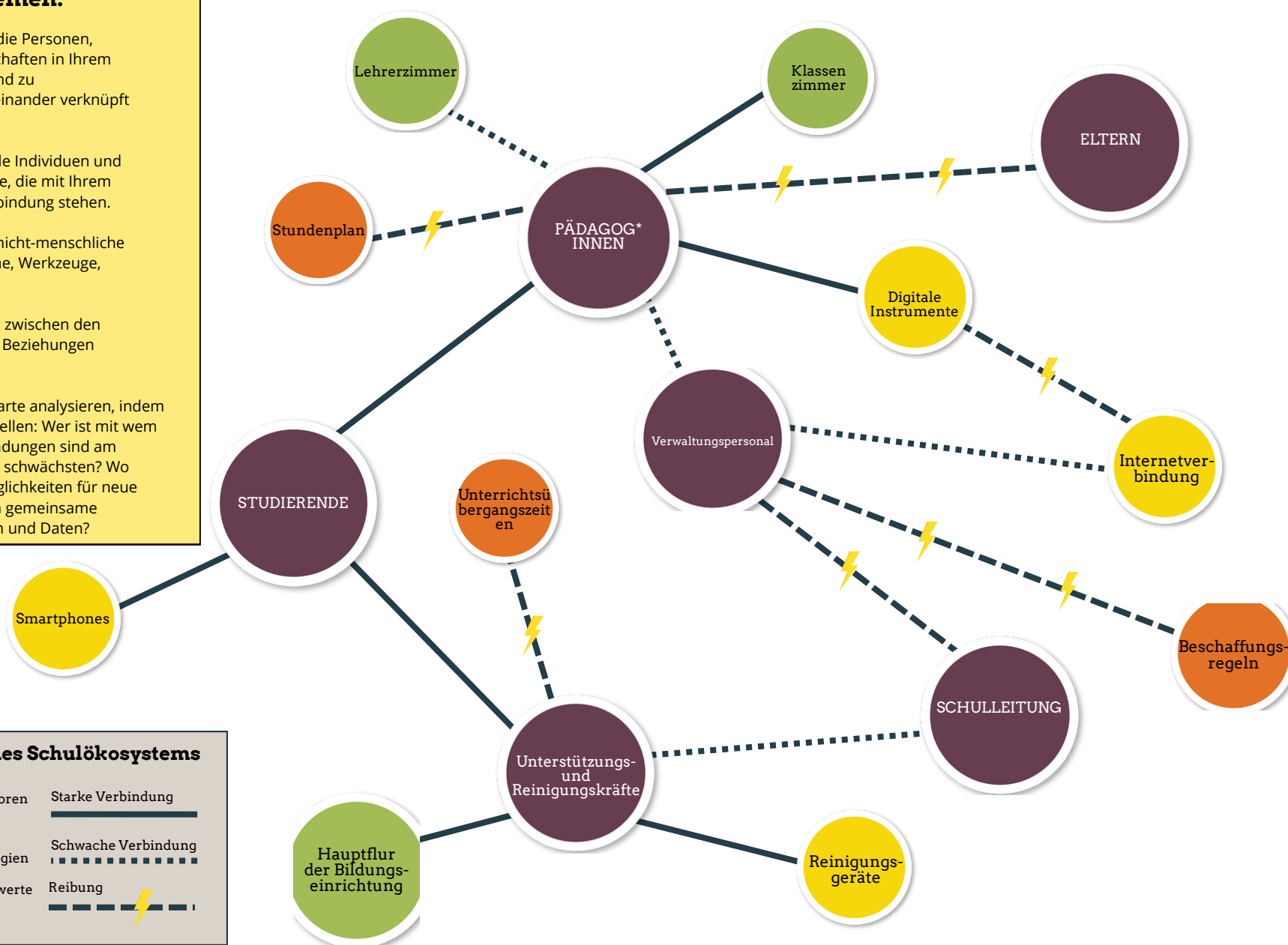


Beispiel für die Kartierung von Ökosystemen.

Nutzen Sie diese Vorlage, um die Personen, Organisationen und Gemeinschaften in Ihrem Ökosystem zu identifizieren und zu veranschaulichen, wie sie miteinander verknüpft sind.

- **Zuerst** identifizieren Sie alle Individuen und Gruppen in Ihrer Gemeinde, die mit Ihrem Schwerpunktthema in Verbindung stehen.
- **Zweitens**, integrieren Sie nicht-menschliche Elemente (physische Räume, Werkzeuge, immaterielle Aspekte).
- **Drittens**, ziehen Sie Linien zwischen den Organisationen, um deren Beziehungen darzustellen.
- **Viertens** sollten Sie Ihre Karte analysieren, indem Sie sich folgende Fragen stellen: Wer ist mit wem verbunden? Welche Verbindungen sind am stärksten? Welche sind am schwächsten? Wo bestehen Lücken oder Möglichkeiten für neue Verbindungen? Wie fließen gemeinsame Ressourcen, Informationen und Daten?

Schulökosystemkarte: Wohlbefinden und alltägliche Erfahrungen der Lehrkräfte



Schulökosystemkarte: Wohlbefinden und tägliche Erlebnisse der Lehrkräfte

Starke, tägliche Strömungen (durchgezogene Linien)

*Lehrkräfte - Schüler*innen: Zentrum der täglichen Interaktion im Unterricht.*

Lehrkräfte - Digitale Werkzeuge: Fortlaufende Anwendung durch Lehrkräfte zur Erfassung der Anwesenheit und zur Eingabe von Noten.

*Unterstützungs- und Reinigungspersonal – Hauptflur der Schule: Regelmäßige Anwesenheit zur Sicherstellung der Sauberkeit und zur Steuerung der Schüler*innenströme.*

*Schüler*innen – Smartphones: Kontinuierliche Interaktion in den Pausen und Verwendung als Ablenkung, wenn die Konzentration nachlässt.*

Unterstützungs- und Reinigungspersonal – Reinigungsgeräte: Täglicher, direkter Einsatz zur Gewährleistung der Schulhygiene.

Schwache oder fragmentierte Verbindungen (unterbrochene Linien)

Lehrkräfte - Verwaltungspersonal: Die Kommunikation verläuft zäh.

Lehrkräfte - Lehrerzimmer: Der rigide Stundenplan bietet den Lehrkräften keine Gelegenheit, sich dort zum gegenseitigen Austausch zu versammeln.

Schulleitung – Unterstützungs- und Reinigungspersonal: Die Schulleitung hat selten direkten Kontakt zum Reinigungspersonal, was dazu führt, dass deren Arbeit nicht angemessen gewürdigt wird.

Verwaltungspersonal - Internetverbindung: Die Netzwerkverbindung im Verwaltungsbüro ist instabil, was den Upload offizieller Schuldokumente verzögert.

Reibungspunkte und Befürchtungen (Blitze)

Lehrkräfte ⚡ Eltern: Hohe Spannungen aufgrund divergierender Erwartungen bezüglich der Bewertungskriterien und der Kommunikation außerhalb der Unterrichtszeiten.

Schulleitung ⚡ Verwaltungspersonal: Spannungen aufgrund dringender bürokratischer Fristen, die vom Büro der Schulleitung festgelegt werden.

Unterstützungs- und Reinigungspersonal ⚡ Unterrichtswechselzeiten: Die fünfminütige Pause verursacht erhebliches Chaos im Hauptflur der Schule.

Verwaltungspersonal ⚡ Beschaffungsrichtlinien: Bürokratische Vorgaben verzögern den Erwerb neuer Reinigungsgeräte.

Digitales Werkzeug ⚡ Internetverbindung: Die Software weist Abstürze auf und führt zu Datenrückständen für das Verwaltungspersonal.

Lehrkräfte ⚡ Stundenplan: Der Stundenplan erfordert eine häufige Rotation; die Lehrer müssen umgehend ihre Materialien packen und die Klassenzimmer wechseln.

Ein **linearer Ansatz** würde bedeuten: „Die Verwaltung agiert ineffizient, die Flure sind unordentlich und schmutzig, und die Lehrkräfte sind gestresst: Wir benötigen drei separate Maßnahmen.“

Die **Systemanalyse** verdeutlicht hingegen, dass diese Probleme vollständig miteinander verknüpft sind: Rigide Beschaffungsrichtlinien behindern die Beschaffung von Reinigungsmitteln, kurze Unterrichtswechselzeiten verursachen Chaos im Hauptflur der Schule, und eine instabile Internetverbindung führt zu Ausfällen der digitalen Werkzeuge, was die Verwaltungsmitarbeiter überlastet und die Lehrer frustriert.

Der entscheidende Hebel: Die internen Beschaffungsrichtlinien werden so modifiziert, dass umgehend ein Budget für die Modernisierung des Schul-WLANs sowie die Anschaffung neuer Reinigungsgeräte freigegeben wird. Diese Maßnahme stabilisiert die digitalen Systeme, optimiert die Arbeitsabläufe des Verwaltungspersonals, verringert Verzögerungen für die Lehrkräfte und entlastet das gesamte Schulpersonal.

Aktivität 3: Der Perspektivspiegel

Lernziele:

- Die Teilnehmenden entwickeln die Fähigkeit, ihre eigene Perspektive zu verlassen und nachzuvollziehen, wie andere das System erleben.
- Die Teilnehmenden erkennen Unterschiede zwischen ihrer Selbstwahrnehmung und der Wahrnehmung durch andere.
- Die Teilnehmenden nutzen die Emotionen und Rückmeldungen der Gruppe als Hinweise, um Vertrauen, Kommunikationsklima und die allgemeine Vitalität ihres beruflichen Umfelds einzuschätzen.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Teilnehmenden teilen sich in Kleingruppen auf. Die Moderation stellt ein realistisches, spannungsgeladenes Szenario vor, das auf den Kontext der Gruppe zugeschnitten ist (z. B. „Ein wichtiger Projekttermin wird um zwei Wochen vorverlegt.“ oder „Ein plötzlicher Wechsel der Führungsprioritäten“). In den Kursmaterialien werden vorgefertigte Szenarien zur Verfügung stehen.	Plenum	Tische und Stühle.	2 Minuten
Alle Teilnehmenden notieren ihre authentische emotionale Reaktion und ihre taktische Reaktion auf die beschriebene Situation auf einem kleinen Zettel.	Einzelarbeit	Tische und Stühle. Papier, Stifte.	3 Minuten
Jede Person stellt sich dann die Reaktion der anderen Gruppenmitglieder vor. Sie notieren, wie ihrer Meinung nach jedes einzelne Gruppenmitglied reagieren wird. Jede Vermutung wird auf einen separaten Zettel geschrieben, gefaltet und außen mit dem Namen des Empfängers beschriftet.	Einzelarbeit	Tische und Stühle. Papier, Stifte.	10 Minuten
Die Zettel werden nach Namen sortiert. Jede Person erhält ihren Stapel und liest die erdachten Reaktionen laut vor, um schließlich ihre tatsächliche, ursprüngliche Reaktion zu enthüllen. Dies deckt oft systemische Verzerrungen auf. Die Gruppe diskutiert die Diskrepanz zwischen Realität und Wahrnehmung.	Gruppenarbeit	Tische und Stühle.	15 Minuten
Jede Gruppe präsentiert eine Zusammenfassung ihrer Ergebnisse. Die Moderation leitet die teilnehmenden an, nach Mustern zu suchen:	Plenum	Tische und Stühle.	5 Minuten



- Gibt es Rollen, die immer wieder missverstanden werden? - „Neigt das System dazu, von negativen Absichten auszugehen?“ - „Inwieweit haben Sie die Reaktion auf der Grundlage des Charakters der Person und inwieweit auf der Grundlage ihrer beruflichen Rolle verfasst?“ - Gibt es in unserem System Emotionen, die „verboten“ oder „versteckt“ sind (z. B. Verletzlichkeit)? - Besitzt unser System eine „Standardemotion“? (z. B.: Sind wir ein „gestresstes“ oder ein „unterstützendes“ System?)			
--	--	--	--



Aktivität 3

Der Perspektivspiegel

Gruppengröße: Kleine Gruppen von vier bis sechs Teilnehmenden pro Tisch.

Gesamtzeit: 35 Minuten.

Materialien: Kleine Papierstreifen, Schreibgeräte.

Benötigter Raum: Ein Raum mit Tischen und Stühlen.

Vor Beginn der Aktivität

Hinweis für die Moderation: Wählen Sie eines der vorgeschlagenen Szenarien aus oder entwickeln Sie ein eigenes, das auf die berufliche Realität der Teilnehmenden abgestimmt ist. Achten Sie darauf, dass das Szenario gut sichtbar auf einer Leinwand projiziert wird, damit alle Teilnehmenden es während der gesamten Aktivität lesen können.

Tipp: Spiegelt das Szenario die tatsächliche Arbeitsrealität der gesamten Gruppe wider; behalten die Teilnehmenden ihre realen Rollen (sie spielen sich selbst). Ist die Gruppe jedoch sehr heterogen, sollte die Moderation den Teilnehmenden spezifische Rollen aus dem Szenario zuweisen, um die Übung realistisch zu simulieren.

1 Szenarioeinführung (2 Minuten)

Plenum.

Handlungsempfehlung: Lesen Sie das Szenario laut vor.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden.

„Bitte schenken Sie mir Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit. Stellen Sie sich die folgende reale und unmittelbar bevorstehende Situation vor, die sich gerade in Ihrem Arbeitsumfeld abspielt... [Lesen Sie das Szenario]. Denken Sie noch nicht darüber nach, wie Sie das Problem angehen können. Nehmen Sie einfach die unmittelbare Wirkung dieser Nachricht wahr.“

2 Reale Reaktion (3 Minuten)

Einzelarbeit.

Maßnahme: Gewährleisten, dass niemand mit dem Nachbarn kommuniziert oder dessen Zeitung einsehen kann.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden:

Nimm ein Blatt Papier. Halte deine ehrliche emotionale Reaktion fest (z. B. Wut, Panik, Resignation, Gefühllosigkeit) sowie deine unmittelbare taktische Reaktion (z. B. „Ich melde mich ab und ignoriere Slack“, „Ich plane eine Notfallsynchronisation“, „Ich arbeite die Nacht durch“). Bewahre deine Reaktion vorerst für dich.

3 Die anderen raten (10 Minuten)

Einzelarbeit.

Vorgehen: Bewegen Sie sich im Raum, um sicherzustellen, dass die Teilnehmenden für jede Person an ihrem Tisch einen separaten, gefalteten Zettel ausfüllen.

Das Skript befindet sich auf der nächsten Seite.



Aktivität 3

Der Perspektivspiegel

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden:

„Betrachten Sie nun die Kollegen an Ihrem Tisch. Überlegen Sie für jeden von ihnen, wie er auf diese Krise reagieren könnte. Nehmen Sie für jeden Kollegen ein sauberes Blatt Papier, notieren Sie, was er Ihrer Meinung nach fühlen und tun würde, falten Sie das Blatt und schreiben Sie seinen Namen außen darauf. Kein Sprechen!“

4

Enthüllung und anschließende Erörterung der Lücken (15 Minuten)

Gruppenarbeit.

Vorgehensweise: Die Tische sammeln die Zettel ein, sortieren sie nach Namen in Stapel und übergeben sie den Empfängern.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden

„Verteilt die Zettel so, dass jeder einen eigenen Stapel erhält. Lest nacheinander laut die Reaktionen vor, die die anderen für euch formuliert haben. Erst nachdem alle Vermutungen vorgelesen wurden, enthüllt eure eigene Antwort. Sobald jeder seine Antwort mitgeteilt hat, besprecht an eurem Tisch, wo ihr richtig geraten habt, wo ihr völlig danebenlagt und warum ihr glaubt, dass dies geschehen ist.“

5

Plenarsynthese und Mustererkennung (5 Minuten)

Plenum.

Handlungsschritt: Versammeln Sie die Gruppe erneut und fordern Sie die Teilnehmer auf, mithilfe der angegebenen Fragen systemische Vorurteile zu erkennen.

Fragen der Moderation an die Gruppe:

- Gibt es Rollen, die häufig missverstanden werden? (z. B.: Wurde angenommen, dass die IT-Mitarbeiter lediglich wütend waren, während sie tatsächlich überfordert waren? Glaubte man, dass die Manager gefühllos waren, obwohl sie in Panik gerieten?)
- „Hat das System die Tendenz, negative Absichten zu unterstellen?“ (z. B. Gehen die Menschen davon aus, dass andere aus Egoismus oder Trägheit handeln?)
- „Inwieweit haben Sie Ihre Annahmen auf der Grundlage des Charakters und inwieweit auf der Grundlage der beruflichen Rolle formuliert?“ (z. B. Haben Sie über die Person oder über die Berufsbezeichnung geschrieben?)
- Gibt es in Ihrem System verbotene oder verborgene Emotionen? (z. B. Ist Verletzlichkeit hier gestattet oder muss sie verborgen bleiben?)
- „Verfügt Ihr System über eine Standardemotion?“ (Reagiert es unter Druck eher gestresst oder unterstützend?)



Aktivität 3

Der Perspektivspiegel – Szenarien

Szenarien: Unternehmen

1 Die Kürzung des Budgets um 40 Prozent

Szenario: „Ihr Team hat sechs Monate lang an einem bedeutenden Unternehmensprojekt gearbeitet und dabei erhebliche Zeit und Energie investiert. Heute Morgen erhalten Sie unerwartet eine E-Mail der Geschäftsführung, in der eine Budgetkürzung von 40 % für Ihr Projekt angekündigt wird. Infolgedessen werden zwei externe Mitarbeitende fristlos entlassen. Die Mittel werden in ein anderes Unternehmensprojekt umgeleitet. Niemand kennt die Gründe dafür. Die Ziele und Fristen des Unternehmens bleiben unverändert, jedoch mit nahezu der Hälfte des Budgets.“

Rollenverteilung:

Wenn die Gruppe dieser Realität entspricht, spielt jeder seine eigene Rolle in seinem tatsächlichen Beruf.

- Bei gemischten Gruppen sollte jeder Person oder jedem Paar am Tisch eine spezifische Rolle zugewiesen werden:
- Rolle A: Das Teammitglied, das von der Reduzierung des Budgets betroffen ist.
- Rolle B: Der Kollege, dessen Projekt die umgeleitete Finanzierung erhält.
- Rolle C: Die Managerin, die die E-Mail versandt hat.

2 Die Frist von zwei Wochen wird vorverlegt.

Szenario: „Ihr Team betreut ein Projekt von erheblicher öffentlicher Bedeutung. Der Liefertermin war in drei Wochen angesetzt. Ihr Zeitplan war präzise, millimetergenau kalkuliert, ohne jeglichen Spielraum für Fehler. Heute Morgen erhält der Kunde einen Anruf: Aufgrund einer unerwarteten regulatorischen Änderung muss das Projekt zwei Wochen früher abgeschlossen werden. Bei Ablehnung wird das Projekt eingestellt und das Unternehmen erleidet erhebliche Verluste. Der Manager beschließt, dem zuzustimmen, und fordert vom Team sofort umfangreiche Überstunden.“

Rollenverteilung:

Wenn die Gruppe dieser Realität entspricht, spielt jeder seine eigene Rolle in seinem tatsächlichen Beruf.

Bei gemischten Gruppen sollte jeder Person oder jedem Paar am Tisch eine spezifische Rolle zugewiesen werden:

Rolle A: Das Mitglied des Projektteams.

Rolle B: Die Geschäftsführung

Rolle C: Der Klient

3 Die Anordnung der Sitzplätze im offenen Raum

Das Szenario: „Um die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern, beschließt die Geschäftsleitung, feste Schreibtische abzuschaffen. Ab nächster Woche wird ein flexibles Arbeitsplatzmodell eingeführt: Jeden Morgen ist es erforderlich, sich an einen freien Schreibtisch zu setzen. Darüber hinaus implementiert die Personalabteilung eine neue Regel: Um die Ruhe im Büro zu gewährleisten, müssen alle informellen Gespräche im Pausenraum stattfinden, während die Schreibtische als strikte Ruhezonen fungieren. Dies geschieht genau zu dem Zeitpunkt, an dem das Unternehmen auf ein Hybridmodell umstellt, bei dem einige Mitarbeitende von zu Hause aus arbeiten, was das Büro halb leer macht und die Kommunikation beeinträchtigt.“

Rollenverteilung:

Wenn die Gruppe dieser Realität entspricht, spielt jeder seine eigene Rolle in seinem tatsächlichen Beruf.

Bei gemischten Gruppen sollte jeder Person oder jedem Paar am Tisch eine spezifische Rolle zugewiesen werden:

Rolle A: Die*der introvertierte und tief konzentrierte Mitarbeitende

Rolle B: Die*der soziale/extrovertierte Angestellte

Rolle C: Die*der Personal- und Facility-Manager



Aktivität 3

Der Perspektivspiegel – Szenarien

Szenarien: Bildung

1 Das Desaster des Gruppenprojekts

Szenario: „Eine Gruppe von Studierenden arbeitet seit zwei Monaten an einem bedeutenden Gruppenprojekt, das 50 % der Endnote ausmacht. Zwei Tage vor der Abgabe stellt die Professorin fest, dass ein Student einen erheblichen Teil seines Abschnitts aus dem Internet kopiert hat. Die Professorin sendet eine E-Mail an die Gruppe: Aufgrund von Plagiat erhält die gesamte Gruppe null Punkte, es sei denn, sie verfasst den betreffenden Abschnitt bis morgen früh vollständig neu.“

Rollenverteilung:

Wenn die Gruppe dieser Realität entspricht, spielt jeder seine eigene Rolle in seinem tatsächlichen Beruf.

- Bei gemischten Gruppen sollte jeder Person oder jedem Paar am Tisch eine spezifische Rolle zugewiesen werden:
- Rolle A: Der engagierte Student
- Rolle B: Der plagierende Student.
- Rolle C: Die Professorin.

2 Der Konflikt zwischen Sicherheit und Schnelligkeit

Szenario: „Während der praktischen Werkstattzeit implementiert die Betriebsleitung eine strenge neue Regel: Aus Sicherheits- und Versicherungsgründen muss jeder einzelne Arbeitsschritt an einer Maschine vom Ausbilder visuell überprüft und im Logbuch dokumentiert werden, bevor der Student fortfahren darf. Dies führt zu langen Warteschlangen in der Werkstatt. Die Studierenden sind nicht in der Lage, ihre praktischen Aufgaben rechtzeitig abzuschließen, was zu Frustration führt und ihre Konzentration beeinträchtigt. Viele greifen zu ihren Handys, was paradoxerweise das Unfallrisiko erhöht.“

Rollenverteilung:

Wenn die Gruppe dieser Realität entspricht, spielt jeder seine eigene Rolle in seinem tatsächlichen Beruf.

Bei gemischten Gruppen sollte jeder Person oder jedem Paar am Tisch eine spezifische Rolle zugewiesen werden:

Rolle A: Die*der Lernende.

Rolle B: Die*der Trainer*in.

Rolle C: Die Leitung des Zentrums.

3 Theorie und praktische Reibung

Szenario: „Um den neuen regionalen Bildungsstandards gerecht zu werden, muss das Berufsbildungszentrum die Stunden für den theoretischen Unterricht (Gesetze, Sicherheitsvorschriften, Verwaltung) erhöhen und die Stunden für praktische Werkstattarbeit um 30 % reduzieren. Die Schüler*innen, die sich bewusst für eine berufliche Ausbildung entschieden haben, um einen praktischen Beruf zu erlernen und nicht gerne am Schreibtisch zu sitzen, zeigen zunehmend Desinteresse. Sie stören den Unterricht, weigern sich, Notizen zu machen, und die Dozierenden sind erschöpft. Die Werkstattleitung befürchtet, dass die Schüler*innen ihre praktischen Fähigkeiten verlieren, während die Leitung den Verlust der Akkreditierung riskiert, wenn die Theoriestunden nicht zertifiziert werden.“

Rollenverteilung:

Wenn die Gruppe dieser Realität entspricht, spielt jeder seine eigene Rolle in seinem tatsächlichen Beruf.

Bei gemischten Gruppen sollte jeder Person oder jedem Paar am Tisch eine spezifische Rolle zugewiesen werden:

Rolle A: Die*der Auszubildende

Rolle B: Die Klassenleitung

Rolle C: Die Leitung des Berufsbildungszentrums



Aktivität 4: Das Werkzeug „Zukunft rückwärts“

Lernziele:

- Die Teilnehmenden entwickeln die Fähigkeit, sich eine regenerative Zukunft vorzustellen, die über die bloße Fortsetzung aktueller Probleme hinausgeht.
- Die Teilnehmenden erkennen, welche aufeinander aufbauenden Maßnahmen erforderlich sind, um ein langfristiges Ziel zu erreichen.
- Die Teilnehmenden richten ihr tägliches Handeln an einem tieferen Verständnis ihrer beruflichen Mission und ihres Beitrags aus.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation teilt die Teilnehmenden in Gruppen ein und erklärt die Aktivität gemäß der Anleitung.	Gruppenarbeit	Ein großer Raum mit langen Tischen, an denen jeweils zehn Stühle stehen, die einen zehnjährigen Zeitraum symbolisieren (ein Stuhl = ein Jahr). Papier, farbige Stifte.	2 Minuten
Jede Gruppe sitzt an einem Ende des Tisches und repräsentiert die Gegenwart (Jahr 0). Die Moderation bittet die Gruppen, eine kurze und ehrliche Bestandsaufnahme der aktuellen Situation vorzunehmen und zu reflektieren, wie sich die Organisation gegenwärtig fühlt. Die Gruppen erfassen die gegenwärtige Stimmung, Spannungen, Gewohnheiten und Stärken am Ende des Tisches, das Jahr 0 repräsentiert, um eine realistische Ausgangsbasis zu schaffen.	Gruppenarbeit	Ein großer Raum mit langen Tischen, an denen jeweils zehn Stühle stehen, die einen zehnjährigen Zeitraum symbolisieren (ein Stuhl = ein Jahr). Papier, farbige Stifte.	5 Minuten
Die Teilnehmenden begeben sich physisch zum gegenüberliegenden Ende der langen Tische, die die Zukunft symbolisieren. Ihnen wird folgende Frage gestellt: <i>Wie sieht die Organisation in 10 Jahren aus, wenn sie sich zu einem gesunden, florierenden Ökosystem entwickelt hat?</i> Die Teilnehmenden werden gebeten, die Symptome des Erfolgs zu beschreiben (z. B. <i>„Wie unterhalten sich die Menschen miteinander? Wie fühlt sich der Raum an?“</i>)	Gruppenarbeit	Ein großer Raum mit langen Tischen, an denen jeweils zehn Stühle hängen, die einen zehnjährigen Zeitraum symbolisieren (ein Stuhl = ein Jahr). Papier, farbige Stifte.	10 Minuten



Indem sie Stuhl für Stuhl (Jahr für Jahr) zurück in Richtung Gegenwart gehen, identifizieren die Gruppen wichtige Meilensteine: „Was muss geschehen, um das 10. Jahr zu erreichen?“, „Wenn das 10. Jahr das Ziel ist, was muss sich bis zum 5. Jahr bereits verändert haben?“, „Was ist der allererste Samen, den wir im 1. Jahr pflanzen müssen?“	Gruppenarbeit	Ein großer Raum mit langen Tischen, an denen jeweils zehn Stühle hängen, die einen zehnjährigen Zeitraum symbolisieren (ein Stuhl = ein Jahr). Papier, farbige Stifte.	10 Minuten
Jede Gruppe schildert ihren zeitlichen Ablauf. Sie erläutern die Logik ihrer Reise und die wichtigsten Wendepunkte, die sie dabei entdeckt haben. Die Moderation hebt gemeinsame Themen der verschiedenen Gruppen hervor.	Plenum	Ein großer Raum mit langen Tischen, an denen jeweils 10 Stühle stehen, was einen Zeitraum von 10 Jahren symbolisiert (ein Stuhl = ein Jahr).	5 Minuten



Aktivität 4

Das Instrument „Zukunft rückwärts“

Gruppengröße: Kleine Gruppen mit 4 bis 6 Teilnehmenden.

Gesamtzeit: 35 Minuten.

Materialien: Papierbögen, Stifte in verschiedenen Farben, Zeitleistenvorlage (optional). Benötigter Platz: Ein geräumiger Raum mit langen Tischen und jeweils 10 Stühlen, die einen Zeitraum von 10 Jahren repräsentieren (ein Stuhl = ein Jahr). Bei Platzmangel können die langen Tische durch reguläre Tische ersetzt und die beiliegende Zeitleistenvorlage verwendet werden.

Vor Beginn der Aktivität

Bevor Sie beginnen, richten Sie die Materialien auf den Tischen gemäß der Zusammensetzung Ihrer Gruppe ein:

Homogene Gruppen (gleiche Organisation): Das Ziel besteht darin, eine gemeinsame Vision zu entwickeln, indem jeder Gruppe ein einzelnes Blatt zur Verfügung gestellt wird. Sie können entweder einen durchgehenden Streifen leerer Blätter entlang der Tischlänge auslegen oder eine Kopie der Zeitleistenvorlage in die Mitte des Tisches platzieren.

Heterogene Gruppen (verschiedene Organisationen/Realitäten): Ziel ist die individuelle Reflexion, unterstützt durch Peer-Coaching. Jeder Teilnehmer erhält eine persönliche Vorlage für die Zeitleiste. Die Moderation fördert aktiv die Gruppendiskussion sowie die gegenseitige Reflexion und ermutigt die Teilnehmer, Annahmen zu hinterfragen, auch wenn jeder seine eigene berufliche Realität darstellt.

- **Tipp: Fügen Sie in Schritt 3 und 4 einen zeitlichen Hinweis hinzu. Das Feedback sollte prägnant und direkt sein. Ziel ist es, die Reflexion zu fördern, nicht eine Diskussion über das Thema zu initiieren.**

1

Einführung (2 Minuten)

Gruppenarbeit.

Aktion: Unterteilen Sie den Raum in kleine Gruppen und erläutern Sie prägnant das Ziel der Aktivität.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden:

„Heute werden wir einen 10-Jahres-Zeitplan erstellen, um zu untersuchen, wie sich Ihre Organisationen zu gesunden, florierenden Ökosystemen entwickeln können. Bitte teilen Sie sich in kleine Gruppen von 4 bis 6 Personen auf und betrachten Sie Ihre Tische: Wenn Sie aus derselben Organisation stammen, arbeiten Sie gemeinsam an einer einzigen Vorlage, um eine gemeinsame Vision zu entwickeln; wenn Sie aus unterschiedlichen Bereichen kommen, erstellt jeder von Ihnen seinen eigenen individuellen Zeitplan und nutzt die Partner an Ihrem Tisch als Beratergremium, um Ihre Ideen zu hinterfragen und zu verfeinern.“

2

Jahr 0 - Gegenwart (5 Minuten)

Gruppenarbeit.

Handlung: Führen Sie die Gruppen bei der Analyse ihrer gegenwärtigen Situation. Achten Sie auf eine zügige Diskussion innerhalb der Gruppen, um den Zeitrahmen der Aktivität einzuhalten.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden:

„Jede Gruppe befindet sich derzeit am Ende der Tabelle und repräsentiert die Gegenwart (Jahr 0). Ich lade Sie ein, Ihre aktuelle Situation kurz und ehrlich zu analysieren und darüber nachzudenken, wie sich Ihre Organisation momentan tatsächlich anfühlt. Erfassen Sie die gegenwärtige Stimmung, die Spannungen, die täglichen Gewohnheiten und Ihre Kernkompetenzen direkt hier im Abschnitt „Jahr 0“, um einen realistischen Ausgangspunkt zu schaffen.“



Aktivität 4

Das Instrument „Zukunft rückwärts“

3 Jahrgangsstufe 10 – Die Zukunft (10 Minuten)

Gruppenarbeit.

Aktion: Koordinieren Sie die Bewegungen der Gruppe am Tisch und unterstützen Sie sie bei der Entwicklung ihrer Zukunftspläne. Achten Sie auf effiziente Diskussionen innerhalb der Gruppen, um den Zeitplan der Aktivität einzuhalten.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden:

„Zeit, in die Zukunft zu springen! Alle erheben sich und begeben sich an das gegenüberliegende Ende eurer langen Tische, die die 10. Klasse repräsentieren. Fragt euch nun:

- Wie wird die Organisation in 10 Jahren aussehen, wenn sie sich zu einem gesunden, florierenden Ökosystem entwickelt hat?*
- Wie kommunizieren die Menschen miteinander?*
- Wie empfindet man den physischen Raum?*
- Wie wird mit Fehlern oder Misserfolgen umgegangen, wenn etwas nicht wie geplant verläuft?*
- Wie interagieren die unterschiedlichen Abteilungen oder Teams miteinander?*
- Wer hat die Autorität, die täglichen Entscheidungen zu treffen? Erfolgen diese Entscheidungen von oben nach unten oder sind sie dezentralisiert?*
- Wie gelingt es den Menschen, hohe Leistungen mit persönlichem Wohlbefinden in Einklang zu bringen?*
- Welche Verhaltensweisen werden hier anerkannt oder öffentlich gewürdigt?*
- „Diskutieren Sie Ihre Antworten in Ihren Gruppen.“*

- **Hinweis für die Moderation:** Bei Platzmangel sollte auf Bewegungen zwischen den Stuhlreihen verzichtet werden. Die Teilnehmenden sollen stattdessen sitzen bleiben und ihre Antworten in die rechte Spalte (Zukunft – Jahr 10) der zur Verfügung gestellten Zeitleiste eintragen.

4 Die Meilensteine (13 Minuten)

Gruppenarbeit.

Handlungsempfehlung: Fordern Sie die Teilnehmer auf, von ihren zukünftigen Zielen rückwärts bis zum gegenwärtigen Moment zu arbeiten.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden:

„Es ist an der Zeit, zur Gegenwart zurückzukehren, jedoch werden wir dies schrittweise tun und von euren Zielen der 10. Klasse rückwärts arbeiten, um eine realistische Verbindung zu schaffen.“

Steht bitte auf und versammelt euch in der Mitte eurer Tische, direkt neben Stuhl Nummer 5. Betrachtet die ideale Zukunft, die ihr für die 10. Klasse entworfen habt, und fragt euch:

Wenn das 10. Schuljahr unser Endziel darstellt, welcher strukturelle Meilenstein muss bis zum 5. Schuljahr bereits erreicht werden, um dies zu ermöglichen?

Welche wesentlichen Richtlinien, Prozesse oder Organisationsvorschriften müssen bis zum 5. Jahr angepasst werden?

Welche neue kollektive Gewohnheit oder welcher neue Führungsstil muss vollständig etabliert werden?

Welche strukturellen Barrieren oder überholten Gewohnheiten müssen wir bis jetzt vollständig beseitigen?

- [5 Minuten Pause, um das 5. Schuljahr zu kartieren]

„Nun vollziehen Sie den letzten Schritt zurück. Blicken Sie auf den heutigen Tag, auf das Jahr 0, und dann auf das Jahr 1. Fragen Sie sich:

Was können wir im ersten Jahr unternehmen, um diese gesamte Kettenreaktion in Gang zu setzen?

Welche spezifische Gewohnheitsänderung oder welchen Prozess können Sie tatsächlich nächsten Montagmorgen einleiten?

Welche kleine, unkomplizierte Änderung können Sie sofort und ohne finanzielle Mittel umsetzen?

Wer sollte umgehend einbezogen werden, um diesen ersten Schritt in die Wege zu leiten?

Hinweis für die Moderation: Bei Platzmangel sollte auf Bewegungen zwischen den Stuhlreihen verzichtet werden. Die Teilnehmenden sollen stattdessen sitzen bleiben und ihre Antworten in die mittlere Spalte („Zwischenprüfung – 5. Jahr“) sowie in die Zwischenfelder der bereitgestellten Zeitleiste eintragen.



Aktivität 4

Das Instrument „Zukunft rückwärts“

5 Schlusss Diskussion (5 Minuten)

Plenum

Handlungsschritt: Fassen Sie die gemeinsamen Themen der Gruppen zusammen, um die Aktivität abzuschließen, und skizzieren Sie das zentrale Ziel der Aktivität.

Skript / Richtlinien für die Teilnehmenden:

„Nachdem eure Karten nun abgeschlossen sind, lasst uns die Ergebnisse präsentieren und die Aufgabe beenden. Ich bitte jede Gruppe, ihre Zeitleiste kurz zu erläutern. Erklärt bitte die Logik eurer Reise von der Zukunft zurück in die Gegenwart und hebt die wesentlichen Wendepunkte hervor, die ihr dabei identifiziert habt.“

Das Hauptziel dieser Aktivität bestand darin, zu veranschaulichen, dass eine nachhaltige Zukunft rückwärts konstruiert wird: Langfristiger systemischer Wandel ist das unmittelbare Resultat der konkreten, praktischen Maßnahmen, die wir ab nächster Woche umsetzen werden.



Jahr 0 – Gegenwart

**Jahr 5 – Der
Zwischenstand**

**Jahr 10 – Die
Zukunftsperspektiven**





Aktivität 5: Abschließende Reflexion

Lernziele:

- Fassen Sie die wichtigsten Erkenntnisse und Lehren aus dem Modul zusammen.
- Identifizieren Sie konkrete Maßnahmen, die sie persönlich in ihrer Denkweise, ihrem Verhalten oder ihrer täglichen Arbeit ergreifen können.
- Erkennen Sie Gelegenheiten, Veränderungen auf Team- oder Organisationsebene anzustoßen oder dazu beizutragen.

Vorgehensweise und Methoden:

Verfahren	Gruppenformat	Materialien	Zeit
Die Moderation verteilt das Reflexionsarbeitsblatt. Die Teilnehmenden werden ermutigt, die in Aktivität 2 erstellten Landkarten und die Zeitleiste aus Aktivität 4 zu betrachten, um ihren persönlichen Hebelpunkt zu finden. Beim Ausfüllen des Arbeitsblatts sollen die Teilnehmenden eine systemische Gewohnheit identifizieren, die sie beginnen möchten, und eine lineare Gewohnheit, die sie aufgeben möchten (z. B. ...). „ <i>Ich werde künftig nicht mehr von negativen Absichten während Mitarbeiterbesprechungen ausgehen.</i> “).	Einzelarbeit	Arbeitsblatt: Reflexion Stifte	5 Minuten
Die Moderation lädt die Teilnehmenden ein, ihre persönlichen Erkenntnisse, Verpflichtungen oder wichtigsten Ergebnisse freiwillig mit der Gruppe zu teilen. Zum Abschluss des Workshops werden die Kernthemen des Tages zusammengefasst und den Teilnehmenden für ihre aktive Teilnahme gedankt.	Plenum	Arbeitsblatt: Reflexion Stifte	5 Minuten

SPIEGELUNG



Name:

Modul:

- **Wesentliche Erkenntnisse**

Welche wesentlichen Erkenntnisse oder Lehren haben Sie aus diesem Modul gewonnen?

- **Unmittelbare persönliche Maßnahmen**

Welche spezifischen Veränderungen können Sie in Ihrem eigenen Verhalten, Ihrer Denkweise oder Ihrer Arbeitsweise innerhalb Ihrer Organisation umsetzen?

- **Strukturelle oder langfristige Strategien**

Welche Veränderungen könnten Sie im Laufe der Zeit in Ihrem Team, Ihrer Abteilung oder Ihrem Unternehmen anstoßen oder wozu könnten Sie beitragen, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen?

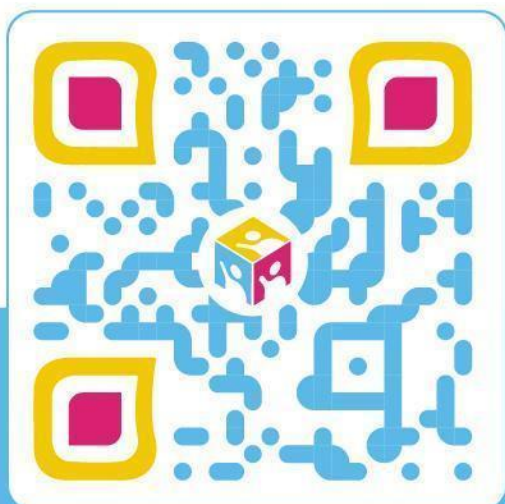


Co-funded by
the European Union



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.