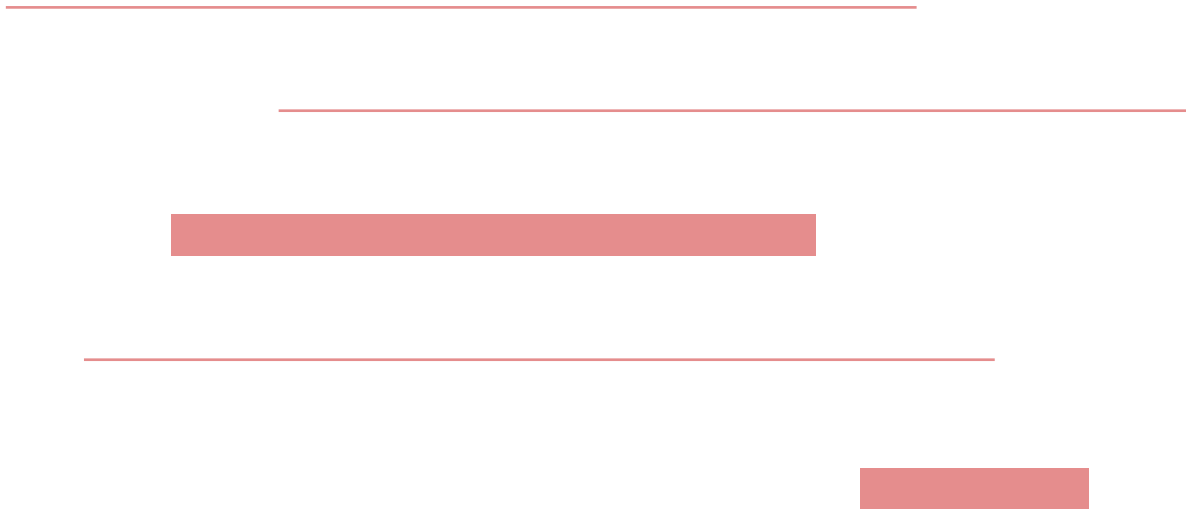


# Mindsets

// Denken und Handeln in Social-Design-Projekten



# Inhaltsverzeichnis

<b>// Was ist ein Mindset?</b>	<b>2</b>
// Mindsets in Social-Design-Projekten	2
// Die Mindsets als Begriffspaare	4
// Verbindung zu den Prinzipien des social design lab	5
<b>// Wie können die Mindsets im Projektalltag helfen?</b>	<b>6</b>
// Die Mindsets als strategisches und taktisches Werkzeug	7
// Wer kann die Mindsets wann nutzen?	8
<b>// Die neun Mindsets</b>	<b>9</b>
praktisch – theoretisch	10
ergebnisoffen – zielgerichtet	11
flexibel – strukturiert	12
menschenorientiert – systemorientiert	13
multiperspektivisch – spezialisiert	14
bottom-up – top-down	15
inklusive – exklusiv	16
Problemraum – Lösungsraum	17
divergent – konvergent	18
<b>// Vorschläge für die Anwendung</b>	<b>19</b>
A1: Event-Briefing im Team	19
A2: Event-Reflexion im Team	19
B: Vorbereitung des nächsten Prozesszyklus im Team	20
C: Briefing von Workshop-Teilnehmer*innen generell	20

## // Was ist ein Mindset?

Ein Mindset beschreibt eine Denkweise, eine innere Haltung und Einstellung einer Person oder auch von sozialen Gruppen – wie zum Beispiel Projektteams. Das eigene Mindset bedingt jedoch nicht nur, wie jemand sein Umfeld betrachtet, sondern beeinflusst darüber hinaus auch Verhaltensweisen und Handeln. Es hat Auswirkungen darauf, wie man Herausforderungen angeht, Rückschläge bewältigt und seine Ziele erreicht. Dabei ist ein Mindset kein unveränderlicher Zustand, sondern kann sich durch Erfahrung, Lernen und die Auseinandersetzung mit dem eigenen Denken und Handeln verändern.

Sich seine eigene Haltung bewusst zu machen, kann in der Projektarbeit sehr hilfreich sein, um die eigenen Handlungen oder Entscheidungen besser verstehen und einordnen zu können. Zu erkennen, welche Denkmuster in bestimmten Situationen hilfreich sind und welche eher behindern, kann die Effektivität der Arbeit erhöhen und positiven Einfluss auf die Qualität ihrer Ergebnisse haben. Auch im Team kann es die Zusammenarbeit verbessern, wenn für alle klar ist, mit welcher Haltung man gemeinsam in eine Situation hineingeht.

## // Mindsets in Social-Design-Projekten

Bei der Gestaltung von partizipativ angelegten Projekten, die mit Social-Design-Ansätzen und -Methoden arbeiten, lassen sich immer wieder bestimmte Denkweise und Haltungen erkennen, die für ihre Qualität und ihr Gelingen besonders relevant sind. Sie beziehen sich auf bestimmte Aspekte des Denkens und Handelns, auf bestimmte Einstellungen und zumindest temporäre Haltungen, die das eigene Handeln und Verhalten beeinflussen.

Basierend auf diesen Beobachtungen und mehrjährigen Erfahrungen aus verschiedenen Projektkontexten hat das social design lab eine Sammlung von insgesamt neun Mindsets in Begriffspaaren entwickelt, die Social-Design-Projekte unterstützen können.

Diese Sammlung von Mindsets soll über die Arbeit im social design lab hinaus auch andere Projektteams dabei unterstützen, sich mit dem Denken und Handeln in ihren eigenen Projekten aktiv auseinanderzusetzen und das Konzept der Mindsets für die Erreichung ihrer Zielstellungen aktiv einzusetzen.

Dabei können die Mindsets auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden:

- Auf einer übergeordneten Ebene beschreiben die Mindsets Grundhaltungen, die für die Gestaltung von guten Social-Design-Prozessen besonders relevant erscheinen.
- Für die Ebene der Zusammenarbeit beschreiben sie konkrete, gewünschte Haltungen und Arbeitsweisen, wie man als Team an bestimmte Situationen herangehen oder in verschiedene Kontexte hineingehen möchte.
- Und auf der individuellen Ebene beschreiben sie persönliche Denkmuster und Haltungen, die sich auf das eigene Handeln und Verhalten auswirken können.

Insofern kann ein Mindset langfristige, mithin nur schwer veränderbare Handlungs- und Denkmuster beschreiben, aber eben auch solche, die sich durch aktive Auseinandersetzung verändern lassen und zur Bearbeitung bestimmter Aufgaben oder der Erreichung von Zielen im Prozess<sup>14</sup> bewusst eingenommen werden können.

Dabei gibt es nicht DAS EINE Mindset oder DIE EINE richtige Haltung, die immer empfehlenswert wäre. In den meisten Fällen ist es auch nicht zielführend, so stark wie nur möglich eine bestimmte Haltung zu vertreten oder so vehement wie nur irgendwie möglich in ihr zu verweilen. Vielmehr gilt es, situationsbedingt immer wieder neu zu überlegen: Welche Haltung wird gerade benötigt? Was ist in dieser spezifischen Situation ein gutes Maß und die richtige Balance für unser Denken und damit auch Handeln im Projekt?

Eine divergente Denkweise ist beispielsweise sehr nützlich, um neue Ideen zu entwickeln und neue Informationen zu sammeln. Sie ist jedoch nicht so hilfreich, wenn es darum geht, Informationen zu analysieren und zu entscheiden, welche Idee am geeignetsten für die weitere Ausarbeitung ist – hierfür wird eine konvergente Denkweise gebraucht.

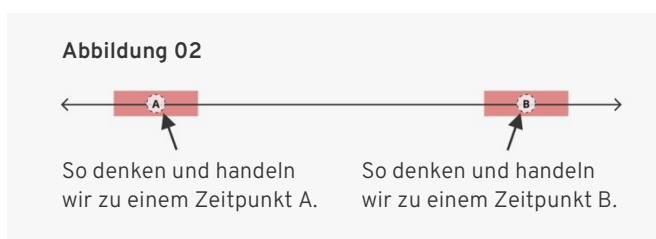
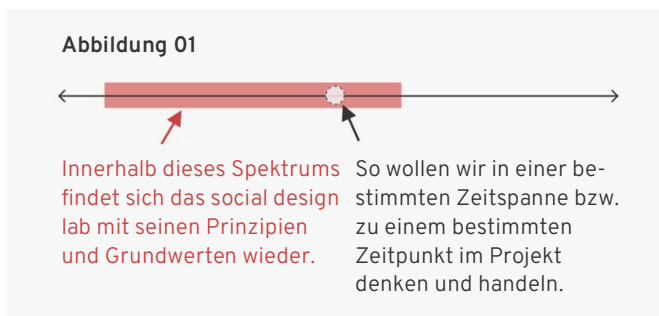
Oder: Bei der Gestaltung und Umsetzung partizipativer Prozesse kann es entscheidend sein, auch kurzfristig auf Unerwartetes reagieren zu können, die Bedürfnisse der Beteiligten aufzunehmen und offen zu sein für gewisse Anpassungen in der Prozessgestaltung. Wichtig ist dabei allerdings, den Fokus auf die Ziele der jeweiligen Situation zu behalten und die richtige Balance zwischen Flexibilität und Strukturiertheit zu finden.

## // Die Mindsets als Begriffspaare

Die hier beschriebenen Mindsets sind als **Begriffspaare** angelegt. In einem Mindset beschreiben die beiden Begriffe quasi zwei Pole bzw. Enden einer Skala. Zwischen diesen Polen eröffnet sich ein Kontinuum – ein Bereich, in dem verschiedene Abstufungen und Nuancen denkbar sind.

**Die Anwendung der Mindsets für die Projektarbeit bedeutet, zwischen den beiden Polen das richtige Maß zu finden, das für eine bestimmte Situation, einen Zeitpunkt oder auch eine Zeitspanne im Projekt zielführend ist.**

Bei manchen Mindsets betrachten wir im social design lab beide Pole als gleichermaßen bedeutsam für unsere Arbeit, bei anderen haben wir durch unsere Prinzipien und Grundwerte (siehe S. 5) eine grundlegende Tendenz in Richtung eines Pols (Abbildung 01). Weiterhin gibt es Mindsets, bei denen es in der Praxis zielführender ist, abhängig von den Zielsetzungen der Situation zwischen den beiden Polen hin und her zu wechseln (Abbildung 02).



Grundsätzlich geht es immer darum, auch die anderen Bereiche der Skala bzw. das Zusammenspiel der Pole im Blick zu behalten. Sie stehen im Zusammenhang miteinander und wirken sich aufeinander aus.

Betrachten wir beispielsweise das Mindset „menschenorientiert – systemorientiert“, ist es sehr wichtig, bei der Projektarbeit im eher menschenorientierten Modus auch die Auswirkungen auf das soziale System zu betrachten – und im eher systemorientierten Modus die betroffenen Menschen nicht aus dem Blick zu verlieren.

## // Verbindung zu den Prinzipien des social design lab

Die Arbeit des social design lab orientiert sich grundlegend an den drei Prinzipien Partizipation, Transdisziplinarität und Gestaltung & Innovation:



**Partizipation:** Im social design lab steht der aktivierende, befähigende und ko-kreative Einbezug von Akteur\*innen, insbesondere der vom jeweiligen gesellschaftlichen Missstand Betroffenen, im Mittelpunkt. Sie bringen ihre Erfahrungen und Wertvorstellungen in die gemeinsame Lösungsfindung ein und gestalten aktiv mit.



**Transdisziplinarität:** Die Arbeit über fachliche und soziale Grenzen hinweg sowie die Verschränkung von Theoriewissen aus der Wissenschaft und Praxiswissen aus dem Alltag ist ein weiteres zentrales Prinzip im social design lab. Durch den Einbezug unterschiedlichster Perspektiven, Erfahrungen und Fertigkeiten können bessere, nachhaltigere und gesellschaftlich tragfähige Lösungen erarbeitet werden.



**Gestaltung & Innovation:** Dabei nutzt das social design lab Gestaltung als kreativen Ansatz, um mithilfe von Social-Design-Methoden anpassungsfähige Lösungen zu entwickeln, die auf bessere Zukünfte gerichtet sind. Gleichzeitig wird Innovation als die Verbreitung und Anwendung von solchen neuen Lösungen in der Gesellschaft verstanden.

**Die durch das social design lab beschriebenen Mindsets lassen sich quasi als Übersetzung dieser Prinzipien auf eine konkretere Ebene des Denkens und Handelns verstehen. Jedes der Mindsets zählt – wenn auch teilweise in unterschiedlichem Maß – auf diese drei Prinzipien ein.**

Beispielsweise das Mindset „divergierend – konvergierend“ hilft dabei, Arbeitsphasen in Social-Design-Prozessen strategisch zu strukturieren (zählt ein auf Prinzip Gestaltung & Innovation) und erleichtert damit Teilnehmenden, sich zu beteiligen und einzubringen (Prinzip Partizipation). Gerade in Gruppen, wo viele unterschiedliche Arbeits- und Denkweisen zusammenkommen, kann eine klare Haltung bezüglich dieses Mindsets sehr dabei helfen, einen gemeinsamen Weg für das Zusammenarbeiten zu finden (Prinzip Transdisziplinarität).

## // Wie können die Mindsets im Projektalltag helfen?

Die Mindsets helfen uns

- bei der Planung von dem, was wir tun werden (z. B. in der Prozessplanung durch die Festlegung von Zeitblöcken, in denen ein bestimmtes Mindset hilfreich ist),
- zu einem bestimmten Zeitpunkt gewisse Haltungen bewusst einzunehmen und Ziele klar zu verfolgen,
- unsere Arbeitsweise (was wir wie tun) genauer zu beschreiben,
- ein gemeinsames Verständnis im Team davon herzustellen, wie wir Dinge tun wollen,
- unser Handeln und unsere Prozesse zu reflektieren,
- die individuellen Fähigkeiten, Stärken und Interessen der Mitarbeiter\*innen im Team besser zu nutzen und zu fördern.

## // Die Mindsets als strategisches und taktisches Werkzeug

In der Projektarbeit können die Mindsets damit sowohl strategisch als auch taktisch unterstützen:

### **Als strategisches Werkzeug**

...können die Mindsets bei Planungstools, für Meetings wie Jour Fixes, in der Planung von Prozesszyklen<sup>☞</sup> und verschiedener Prozessformate<sup>☞</sup>, bei allen Impulsen von außen u. v. m. angewendet werden. Dafür ist es wichtig, sich beispielsweise folgende Fragen zu stellen:

Welchen Denkmodus, welche Haltung brauchen wir gerade für die Bearbeitung bestimmter Aufgaben bzw. die Erreichung bestimmter Ziele? Wie können wir Klarheit und Transparenz im Team schaffen, mit welcher Haltung wir wann arbeiten? Wie stimmen wir uns und die Beteiligten auf diese Haltung ein? Wie können wir Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Team entsprechend der Fähigkeiten und Stärken der einzelnen Mitarbeiter\*innen verteilen?

### **Als taktisches Werkzeug**

...können die Mindsets auf das operative Tun, also auf konkrete Denkhaltungen und das praktische Handeln im Feld angewendet werden. Dafür ist es wichtig, sich beispielsweise folgende Fragen zu stellen:

Wie (inter-)agieren wir mit den Menschen im Prozess? Welche Haltung haben wir, wenn wir in einem Projekt etwas praktisch durchführen? Welche Methoden sind dafür geeignet? Wie denken bzw. verhalten wir uns in einem Prozesszyklus oder einer Situation so gut wie möglich?

Dabei sollten wir immer im Kopf behalten: Die Taktik informiert die Strategie, die wiederum die Taktik informiert usw. Taktik und Strategie finden immer nebeneinander statt, und auch wenn der Fokus mal hier oder mal da liegt – das andere ist immer mitzudenken.



## // Wer kann die Mindsets wann nutzen?

Es gibt viele Momente im Projektalltag, in denen die Mindsets eingesetzt werden können. Zum Beispiel:

- als ein Onboarding-Tool für neue Projektmitarbeiter\*innen,
- in der Besprechung von konkreten Prozessplanungen im Projektteam,
- in Diskussionen, um Klarheit zu schaffen und einzuordnen,
- zur Vorbereitung eines Projektteams vor Aktionen oder Events,
- bei der Reflexion von Aktionen oder Events,
- bei der Reflexion von Prozesszyklen,
- bei der Selbstreflexion
- oder als Gedankenstütze zur Orientierung im Projektalltag.

Damit sind die Mindsets für **alle Mitarbeiter\*innen** relevant – sowohl für **jede\*n Einzelne\*n** als auch für das gesamte **Projektteam**. In der Rolle als **Teamlead** können die Mindsets darüber hinaus genutzt werden, um strategische Überlegungen und Projektplanungen zu framen und ein gemeinsames Verständnis im Team zu fördern.

# // Die neun Mindsets



praktisch – theoretisch

ergebnisoffen – zielgerichtet

flexibel – strukturiert

menschenorientiert – systemorientiert

multiperspektivisch – spezialisiert

bottom-up – top-down

inklusiv – exklusiv

Problemraum – Lösungsraum

divergent – konvergent

## praktisch – theoretisch



Wir arbeiten **praktisch**,

1. um Dinge erledigt zu bekommen und nicht in der Theorie oder unseren Planungen verloren zu gehen;
2. um mit der realen Welt zu interagieren und Lösungswege zu entwickeln, die dort funktionieren;
3. um mit unserem Handeln etwas zu bewegen und bewirken.

Wir arbeiten **theoretisch**,

1. um zu verstehen, was wir tun, und effektiv zu arbeiten, ohne in Aktionismus verloren zu gehen;
2. um Orientierung und einen Rahmen zu schaffen, in dem wir durchdacht handeln können;
3. um zu reflektieren und zu dokumentieren, was passiert ist und was wir gemacht und bewirkt haben.

Wir gehen insgesamt eher aktiv und praxisorientiert an die Dinge heran, wollen dies jedoch stets auf der Basis einer soliden Wissensgrundlage tun.

In der Prozess- bzw. Projektplanung kann das zum Beispiel bedeuten, zeitliche Blöcke zu schaffen, in denen sich das Team in seinem Vorgehen auf einen der beiden Pole konzentriert: Ist im Projekt gerade eher praktisches Handeln, Umsetzen und Sammeln von Erfahrungen gefragt? Oder gilt es gerade, etwas im Projektkontext besser zu verstehen und sich zunächst eine geeignete Wissensbasis anzueignen, um damit arbeiten und darauf aufbauen zu können? Auf Team-Ebene ist das Mindset relevant, um beispielsweise die eigenen Stärken sowie die Stärken der anderen Teammitglieder genauer zu betrachten und bei der Aufgaben- und Verantwortlichkeitsverteilung zu berücksichtigen.

## ergebnisoffen – zielgerichtet



Wir arbeiten **ergebnisoffen**,

1. um Raum zu lassen, unsere Zielvorstellungen und unser Vorgehen im Prozess iterativ anzupassen;
2. um Lösungsräume so offen wie möglich zu halten und experimentell vorzugehen;
3. um auf Veränderungen im Prozess reagieren zu können;
4. um mit unserem Tun Reaktionen hervorzurufen, zuzuhören und damit zu arbeiten.

Wir arbeiten **zielgerichtet**,

1. um Klarheit über Ziele zu schaffen, die wir mit unserem Tun strategisch verfolgen wollen;
2. um den Fokus zu behalten und potenzielle Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren;
3. um Ressourcen im Projekt effektiv einzusetzen;
4. um eine starke Vision zu verfolgen, mit der sich die Menschen identifizieren können.

Wir wollen so ergebnisoffen wie möglich an Prozesse herangehen, um wirksame Partizipation und echte Mitgestaltung von Lösungswegen zu ermöglichen. Dabei wollen wir aber auch das nötige Maß an Zielgerichtetheit mitbringen.

In der Projektarbeit ist dieses Mindset zum Beispiel dort besonders relevant, wo unterschiedliche Arbeitsweisen, Perspektiven, Bedürfnisse und Bedarfe zusammenkommen. Hier ist es für ein produktives Zusammenarbeiten wichtig, eine gemeinsame Haltung zu entwickeln und Klarheit für alle Projektbeteiligten zu schaffen. Das kann beispielsweise in der Strategieplanung wie auch in der Umsetzung und Durchführung im Projekt bedeuten, eine gute Balance zwischen diesen beiden Polen zu finden, sodass alle gemeinsam an einem Strang ziehen und gute Lösungen entwickeln können, die von möglichst vielen Menschen mitgetragen werden.

## flexibel – strukturiert



Wir arbeiten **flexibel**,

1. um Impulse und Möglichkeiten im Prozessverlauf zu erkennen und zu nutzen;
2. um auf unerwartete Entwicklungen und Veränderungen im Projekt reagieren zu können;
3. um Bedürfnisse der Beteiligten im Projekt aufzugreifen und echte Mitgestaltung zu ermöglichen;
4. um zu experimentieren und auszuprobieren.

Wir arbeiten **strukturiert**,

1. um mit Planung und Organisation ein solides Fundament für den Prozess zu schaffen;
2. um fokussiert und konzentriert vorzugehen und die Orientierung im Projekt zu behalten;
3. um klare Kommunikation innerhalb des Teams und mit Beteiligten zu ermöglichen;
4. um im Projekt effizient vorzugehen.

Beides ist für uns gleichermaßen bedeutend und eine ausgewogene Herangehensweise häufig erfolgversprechend. Abhängig davon, an welchem Punkt wir uns im Prozess und mit Aktionen im Projekt befinden, muss entschieden werden, welche dieser beiden Haltungen gerade besonders hilfreich ist und wie wir sie gut ausbalancieren.

Insbesondere bei der Bearbeitung komplexer Herausforderungen ist ein gewisses Maß an Flexibilität erforderlich, um im Projektverlauf auf dynamische Veränderungen oder Unerwartetes reagieren zu können. Gleichzeitig braucht es Strukturiertheit in der Projektplanung, Organisation und Durchführung, um Klarheit für alle Projektbeteiligten zu schaffen. Die Auseinandersetzung mit diesem Mindset ist in Projekten besonders bedeutsam, wenn bei Planungen nicht alle relevanten Informationen bekannt sind, wenn Raum für kreative Ideen und die Entwicklung neuer, vielleicht unkonventioneller Lösungswege gefragt ist oder auch, wenn es um die Dokumentation und systematische Erfassung von Daten und Ergebnissen im Prozess geht.

## menschenorientiert – systemorientiert



Wir arbeiten **menschenorientiert**,

1. um die Mikroebene und Individuen in den Blick zu nehmen;
2. um uns auf die Menschen einzulassen und Beziehungen aufzubauen;
3. um die Menschen mit ihren Bedürfnissen, Bedarfen und Interessen bestmöglich zu verstehen und einzubeziehen;
4. um für und mit den Menschen gemeinsam zu gestalten;
5. um Lösungen zu entwickeln, die möglichst breit und nachhaltig getragen werden.

Wir arbeiten **systemorientiert**,

1. um die Makro-Ebene und das große Ganze im Blick zu behalten;
2. um ein (soziales) System mit seinen Bestandteilen zu analysieren;
3. um Verbindungen, Zusammenhänge und Hebelpunkte zu erkennen, zu verstehen und zu bearbeiten;
4. um systemisch Impulse für Veränderung und Transformation zu setzen;
5. um Lösungen zu entwickeln, die auch auf andere Situationen und Kontexte übertragbar sind.

Beides ist für uns gleichermaßen bedeutend. Wichtig dabei ist, diese verschiedenen Denkhaltungen jeweils in den richtigen Momenten einzusetzen und eine gute Verzahnung zwischen Menschen- und Systemorientierung herzustellen. Wenn wir in einem menschenorientierten Modus arbeiten, denken wir immer auch daran, wie das auf systemischer Ebene wirksam wird. Arbeiten wir in einem systemorientierten Modus, haben wir stets im Hinterkopf, wie sich das auf die Menschen in diesem System auswirkt.

In Projekten ist dieses Mindset beispielsweise im Hinblick auf die Umsetzung von Stakeholder Engagement sehr relevant. Oder auch, wenn es darum geht, im Prozess passende Methoden<sup>☐</sup> und Formate<sup>☐</sup> auszuwählen. Es kann aber auch bedeuten, in der Projektplanung Zeitintervalle festzulegen, in denen ein bestimmter Fokus für das Denken und Handeln gesetzt wird. In der Zusammenarbeit im Team wird außerdem immer wieder deutlich: Manchen Menschen fällt es leichter, sehr menschenorientiert zu denken, anderen liegt mehr der systemorientierte Blick auf die Dinge. Hier gilt es, eine gute Balance in der Zusammensetzung des Teams sowie eine produktive Zusammenarbeit der Teammitglieder sicherzustellen.

## multiperspektivisch – spezialisiert



Wir arbeiten **multiperspektivisch**,

1. um eine Vielfalt an Sichtweisen, Hintergründen, Erfahrungen und Fachgebieten in den Prozess einzubeziehen;
2. um das System als Zusammenspiel unterschiedlicher Teilbereiche zu erfassen;
3. um ein Verständnis von Verbindungen und etwaigen Zielkonflikten unterschiedlicher Fachbereiche und Akteur\*innen zu bekommen.

Wir arbeiten **spezialisiert**,

1. um den Prozess gezielt mit Fach- und Expert\*innen-Wissen anzureichern;
2. um den Blick planvoll auf bestimmte Teile und Bereiche des Systems zu richten;
3. um ein vertieftes Verständnis und tiefergehende Interaktionen und Diskussion in einem spezifischen Feld oder Fachbereich zu erreichen.

Komplexe soziale Herausforderungen sind meist vielschichtig und erfordern ein ganzheitliches Verständnis aus verschiedenen Blickwinkeln, um umfassende Lösungen entwickeln zu können, die von möglichst vielen nachhaltig getragen werden. Multiperspektivisches Arbeiten und das Zusammenbringen vieler unterschiedlicher Sicht- und Arbeitsweisen kann in Projekten auch Herausforderungen mit sich bringen: zum Beispiel die Schaffung einer gemeinsamen Basis für die Zusammenarbeit, die Gestaltung von Entscheidungsfindungsprozessen oder Konfliktmanagement zwischen unterschiedlichen Standpunkten.

In manchen Situationen kann es im Projekt aber auch erforderlich sein, sich bewusst und gezielt auf eine bestimmte Fachrichtung oder Expertise zu konzentrieren. Dies kann beispielsweise in Recherchephasen der Fall sein oder für Projektplanungen im Hinblick auf spezielle Rahmenbedingungen oder Zielgruppen.

## bottom-up – top-down



Wir arbeiten **bottom-up**,

1. um die Perspektiven der Betroffenen einzubeziehen – vor allem auch derjenigen, die wenig Entscheidungs- und Gestaltungsmacht haben;
2. um Teilhabe und Empowerment für alle relevanten Akteur\*innen und Gruppen zu ermöglichen;
3. um Ideen und Vorschläge der Beteiligten aufzunehmen und Prozesse entsprechend anzupassen.

Wir arbeiten **top-down**,

1. um Wirkungen auf unterschiedlichen Ebenen zu erzielen – gerade auch bei Akteur\*innen mit Einfluss und Entscheidungsmacht;
2. um Beteiligte ggf. gezielt auszuwählen und bestimmte Gruppen einzubeziehen;
3. um in Prozessen so viel zu lenken wie nötig, unsere Grundprinzipien einzuhalten und Effizienz sowie Produktivität sicherzustellen.

Wir wollen vorwiegend bottom-up arbeiten (in der Wirkrichtung „von unten nach oben“), da unsere Projekte auf zivilgesellschaftliche Initiative und Prozesse der Selbstorganisation zielen. Gleichzeitig sollen Menschen zum Handeln befähigt und Hebelwirkungen bzw. Systemveränderungen erzielt werden, wobei auch Top-down-Ansätze („von oben nach unten“) hilfreich sein können. Strategisch hat es sich immer wieder als sinnvoll erwiesen, Bottom-up- und Top-down-Ansätze zusammenzubringen und miteinander zu verzahnen.

In der umsetzenden Projektarbeit ist dieses Mindset beispielsweise relevant, wenn wir uns überlegen, welche Haltung wir in der Prozessgestaltung und auch in der Facilitation<sup>☞</sup> einnehmen möchten. Ebenso wichtig ist es bei Entscheidungen, welche Stakeholder im Projekt einbezogen werden sollen und wie. Und wie wir – auch in einzelnen Situationen – mit ihnen zusammenarbeiten wollen.



## inklusiv – exklusiv



Wir arbeiten **inklusiv**,

1. um für möglichst viele unterschiedliche Menschen ein hohes Maß an Mitgestaltung zu ermöglichen;
2. um möglichst vielfältiges Wissen im Prozess zu integrieren und nutzbar zu machen;
3. um einen geschützten Raum zu schaffen, in dem sich alle Beteiligten mit Respekt begegnen;
4. um Machtgefälle und Hierarchien in der Zusammenarbeit zu relativieren, Barrieren und Vorurteile abzubauen und Kooperation zu fördern.

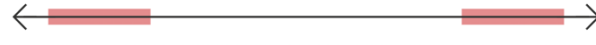
Wir arbeiten **exklusiv**,

1. um in akuten Situationen, in denen schnelle Entscheidungen notwendig sind, handlungsfähig zu bleiben;
2. um gezielt Inputs von spezifischen Fachbereichen oder Zielgruppen zu erhalten;
3. um vertrauliche oder sensible Informationen und die Privatsphäre von Menschen zu schützen;
4. um eine gewisse Effizienz und Qualität in partizipativen Prozessen sicherzustellen.

In der Prozessgestaltung sowie unserem Denken und Handeln wollen wir so inklusiv wie nur möglich agieren. Wichtig ist dabei, immer im Blick zu behalten, dass unsere Arbeit davon profitiert und nicht leidet. Wir wollen Inklusion nicht nur als ein ethisches Prinzip betrachten, sondern auch als Strategie, die dazu beiträgt, bessere Lösungen zu entwickeln.

In der Prozessgestaltung kann, abhängig von den Zielen und Rahmenbedingungen des Projektes, ein bewusstes Zusammenspiel von inklusiven und gewissen exklusiven Aspekten notwendig und zielführend sein. Eine gute Balance zwischen beiden Polen zu finden ist beispielsweise wichtig, wenn es darum geht, eine Vielfalt an Perspektiven, Bedürfnissen und Bedarfen einzubeziehen, ein gemeinsames Verständnis und geteilte Ownership im Prozess zu erreichen und dabei gleichzeitig Ressourcen gezielt einzusetzen und eine effektive Projektkoordination zu gewährleisten.

# Problemraum – Lösungsraum



Wir arbeiten im **Problemraum**,

1. um zunächst die „richtigen“ Probleme und Herausforderungen zu erkennen und zu identifizieren;
2. um uns zu fragen, WAS genau wir im Projekt adressieren wollen und einen Fokus zu setzen;
3. um zuzuhören, zu beobachten, Informationen und Daten zu sammeln sowie Ursachen und Auswirkungen zu analysieren;
4. um unsere Annahmen kritisch zu hinterfragen und den Kontext, die Bedürfnisse, Bedarfe und Interessen der Menschen besser zu verstehen.

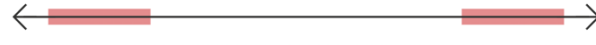
Wir arbeiten im **Lösungsraum**,

1. um neue, kreative Lösungsansätze zu entwickeln, die ein Problem oder eine Herausforderung adressieren;
2. um uns zu fragen, WIE wir helfen bzw. dem Problem oder der Herausforderung begegnen können;
3. um kreative Ideen, Konzepte und Strategien zu entwickeln und in Prototypen auszuarbeiten;
4. um Prototypen zu testen, Mehrwert, Machbarkeit und Anwendbarkeit zu prüfen und Feedback einzuholen.

Es ist vollkommen normal, so bald wie möglich mit den Lösungen anfangen zu wollen. Wesentlich effektiver ist es allerdings, zuerst die „richtigen“ Probleme zu sammeln, zu definieren und zu verstehen, bevor wir nach guten Lösungen dafür suchen. Ein koordinierter Wechsel zwischen Problem- und Lösungsraum kann sicherstellen, dass die entwickelten Lösungen tatsächlich auf die Kernprobleme einzahlen. Rückkopplungsschleifen ermöglichen es, Ideen zu entwickeln und Konzepte kontinuierlich zu verfeinern, um sie an die realen Bedürfnisse und Herausforderungen anzupassen.

Je nachdem, an welchem Punkt sich ein Projekt gerade befindet, müssen wir entscheiden, welcher dieser beiden Denkräume gerade erforderlich ist. Dies betrifft meist Zeiträume von mehreren Wochen oder sogar Monaten im Projekt – beispielsweise, um zu Beginn eine Wissensgrundlage zu schaffen, auf der anschließend ein Prozess zur Entwicklung möglicher Lösungen aufgebaut werden kann. Ein sinnvolles Zusammenspiel der beiden Haltungen zu finden kann in der Prozessgestaltung zum Beispiel bedeuten, sinnvolle Zeitintervalle festzulegen, in denen jeweils eine der beiden Haltungen in den Fokus gestellt wird.

## divergent – konvergent



Wir arbeiten **divergent**,

1. um eine „Ja genau, und ...“-Haltung einzunehmen – also eine offene, experimentierfreudige Haltung;
2. um kreativ zu werden und viele verschiedene, womöglich auch ungewöhnliche Gedanken und Ideen zu entwickeln;
3. um gewohnte Denkpfade zu verlassen, Möglichkeiten zu erkunden und neue, innovative Lösungswege zu entdecken.

Wir arbeiten **konvergent**,

1. um eine „Ja, aber ...“-Haltung einzunehmen – also eine analysierende, rational-logische Haltung;
2. um mit einem realistischen und kritischen Blick die vielversprechendsten Lösungsansätze auszuwählen, zu fokussieren und zu priorisieren;
3. um einzugrenzen, Vor- und Nachteile abzuwägen und Entscheidungen für das weitere Vorgehen zu treffen.

Sowohl divergentes als auch konvergentes Denken sind in unserer Arbeit essenziell. Sie ergänzen sich gegenseitig, wobei es vor allem auf ein sinnvolles Wechselspiel ankommt. Diese Wechsel können auf einer übergeordneteren Ebene in größeren Zeitintervallen stattfinden, im konkreten Tun aber auch sehr schnell. In jedem Fall ist es wichtig, den richtigen Zeitpunkt für den Übergang von divergentem zu konvergentem Denken zu erkennen, um den Prozess effektiv zu lenken.

In der Projektarbeit bedeutet das, sich stets darüber klar zu sein, in welchem Denkmodus wir uns zum jeweiligen Zeitpunkt befinden, und dementsprechend zu handeln. Wir stellen auch im Team Transparenz darüber her, in welchem Modus wir gerade denken und nehmen alle Beteiligten dahin mit. Mithilfe geeigneter Methoden können die Unterschiede der beiden Denkweisen aufgezeigt und eingeübt werden. Ebenso können passende Methoden und Arbeitsmaterialien Beteiligte im Prozess unterstützen, in das gerade gefragte Mindset zu wechseln oder in einer der beiden Denkweisen zu bleiben.

## // Vorschläge für die Anwendung

Das Konzept der Mindsets kann in ganz unterschiedlichen Situationen im Projektalltag unterstützen. Im Folgenden finden sich Beispiele und Vorschläge für verschiedene Anwendungsfälle, wie die Mindsets konkret in die Anwendung gebracht werden können. Diese Vorschläge können als Hilfestellung und als Inspiration dienen, zumal es sicherlich viele weitere Möglichkeiten gibt, sie für die eigene Arbeit in Projekten zu nutzen.

### A1: Event-Briefing im Team

1. Die Person, die das Briefing vorbereitet (z. B. Team Lead), sucht maximal drei bis vier Mindsets aus, die für das Event besonders relevant sind.
2. Stellt beim Meeting sicher, dass alle im Team diese ausgewählten Mindsets verstehen. Plant ggf. etwas Zeit zum Durchlesen und Besprechen der relevanten Mindsets ein.
3. Geht als Team durch den Event-Plan (z. B. mithilfe von [SessionLab](#)<sup>[1]</sup>). Sprecht bei jedem Schritt darüber, auf was ihr in eurem Denken und Handeln bei der Durchführung des Events achten wollt bezüglich der ausgewählten Mindsets: Mit welcher Haltung wollt ihr in die Situation hineingehen? Wie wollt ihr euch verhalten? Was wollt ihr vermeiden?

Haltet diese Gedanken am besten schriftlich fest, damit alle sich auch ein paar Tage später noch daran erinnern können. Diese Aufzeichnungen helfen euch auch später bei der Reflexion des Events.

### A2: Event-Reflexion im Team

Reflektiert als Team, wie euer Event verlaufen ist. Stellt euch dabei anhand der vorher ausgewählten und besprochenen Mindsets (und eurer Notizen und Aufzeichnungen zu dem Event) folgende Fragen:

Wie haben wir bei der Aktion gedacht und gehandelt? Wie hat das die Eventgestaltung beeinflusst? Was wollen wir bzgl. unserer Haltungen und Verhaltensweisen für nächstes Mal beachten, damit es noch besser läuft? Gibt es ein Mindset, dem wir vielleicht zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt haben und welches wir uns beim nächsten Mal noch bewusster machen wollen?

## B: Vorbereitung des nächsten Prozesszyklus im Team

1. Die Person, die das Meeting vorbereitet, sorgt dafür, dass die Mindsets in einer Form bereitliegen, sodass alle im Team schnell darauf zugreifen können (z. B. über diese Publikation oder eine Übersicht in einem digitalen Tool wie z. B. Miro<sup>☞</sup>).
2. Besprecht beim Meeting im Projektteam, was im nächsten Zyklus geplant ist. Überlegt gemeinsam:  
Welche 3 bis 4 Mindsets sind im nächsten Prozesszyklus wann besonders wichtig? Welche Haltungen können das Projekt voranbringen? Welche wären eher kontraproduktiv?
3. Stellt bei der Besprechung sicher, dass alle im Team die Mindsets verstehen. Plant ggf. nochmal etwas Zeit zum Durchlesen und Besprechen der relevanten Mindsets ein.

## C: Briefing von Workshop-Teilnehmer\*innen generell

Generell eignen sich die Mindsets sehr gut dafür, Teilnehmer\*innen, sowohl intern als auch extern, für einen Workshop vorzubereiten.

1. Die Mindsets können euch beim Framing eines Workshops helfen. Nutzt die Mindsets, um den Teilnehmenden zu erklären: Warum machen wir gemeinsam einen Workshop? Was sind die Ziele des Workshops?  
Das schafft Transparenz, ein gemeinsames Verständnis und kann Erwartungen klären.  
  
Manchmal ist es hilfreich, kleine Übungen zu nutzen, um ein Mindset zu verdeutlichen und für die Teilnehmenden richtig greifbar zu machen. Beispielsweise kann das Mindset „divergent – konvergent“ mit den entsprechenden Denkweisen durch die Methode „Ja genau, und ...“ / „Ja, aber ...“<sup>☞</sup> direkt erfahrbar gemacht werden.
2. Klärt auch: Welches Mindset bzw. welcher Denkmodus wird im Workshop von den Teilnehmer\*innen gebraucht?  
Ein gemeinsames Verständnis darüber, welche Haltung ihr gemeinsam einnehmen wollt, kann die gemeinsame Arbeit deutlich produktiver und effizienter machen.

# // Impressum

Die Mindsets sind eins von vielen Konzepten des social design lab. Die Methoden, Formate, Konzepte und Arbeitsweisen des social design lab werden kontinuierlich weiterentwickelt und erweitert.

Auf [socialdesign.de](https://socialdesign.de) findet sich eine Sammlung an Tools, Einblicken und Neuigkeiten in die Arbeit des social design lab.

Ein Produkt des social design lab

// **Autorin:**

Saskia Steyrer

// **Konzept:**

Saskia Steyrer, Conor Trawinski, Jenny Gallen, Adrian Schlegel, Marlene Franck

Bei Interesse und Rückfragen: [info@socialdesign.de](mailto:info@socialdesign.de)

// **Herausgeber\*in:**

social design lab, Hans Sauer Stiftung

Hans Sauer Stiftung

Haus des Stiftens

Landshuter Allee 11

80637 München

Tel. 089 / 613 672 11

[www.hanssauerstiftung.de](http://www.hanssauerstiftung.de)

[www.socialdesign.de](http://www.socialdesign.de)

München, 2023



creative commons:  
Namensnennung – nicht kommerziell –  
Weitergabe unter gleichen Bedingungen  
4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)