

# Modul 4

## Methoden und Werkzeuge

„Welche Hilfsmittel stehen mir zur Verfügung?“

### Modul 4.3

## Strategieentwicklung

Version November 2024



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt **Toolbox**

1

**Modul 1** Einführung: „Warum eine Toolbox?“

2

**Modul 2** Checkliste: „Wo stehen wir?“

3

**Modul 3** Hintergründe & Argumente: „Welche Hintergründe sollte ich kennen?“

- 3.1 Relevanz
- 3.2 Reisegründe
- 3.3 Rahmenbedingungen
- 3.4 Erfolgsfaktoren & Stolpersteine
- 3.5 Suffizienz

4

**Modul 4** Methoden & Werkzeuge: „Welche Hilfsmittel stehen mir zur Verfügung?“

- 4.1 Projektmanagement
- 4.2 Stakeholdermanagement
- 4.3 Strategieentwicklung

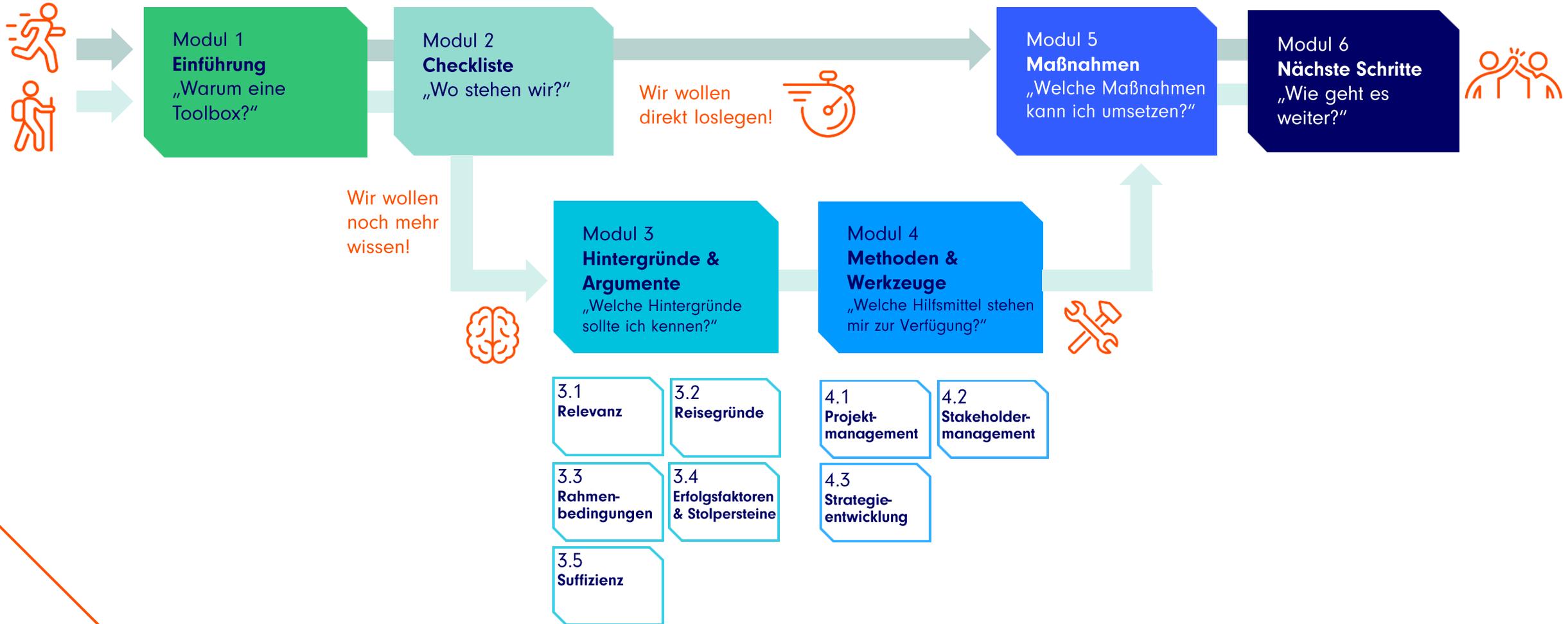
5

**Modul 5** Maßnahmen: „Welche Maßnahmen kann ich umsetzen?“

6

**Modul 6** Nächste Schritte: „Wie geht es weiter?“

# Flowchart Toolbox



# Wie ist die Toolbox zu verwenden?

Die **FlyingLess Toolbox** ist eine modular aufgebaute Sammlung von Inhalten und Methoden zum Thema Flugreisenreduktion.

Je nach Anlass bzw. Bedarf können aus diesem Set passende Module oder einzelne Folien ausgewählt und genutzt werden. Die Reihenfolge der Module ist lediglich eine Empfehlung.

Je nach Wissensstand und Interesse kann bei verschiedenen Modulen eingestiegen werden.

Dabei sollten das FlyingLess Logo sowie der Link zur Webseite ([www.flyingless.de](http://www.flyingless.de)) auf den Folien erhalten bleiben.

Die Toolbox kann unter den Bedingungen der Lizenz [CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) genutzt werden. Jedes Modul besitzt einen eigenen Urhebervermerk und stellt ein eigenes Werk unter der [CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) dar.

Einzelne Bilder und Graphiken stehen aber unter abweichenden Lizenzen oder wurden zitiert und stehen nicht unter der [CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Bei der Nachnutzung sind die Lizenzbedingungen dieser Lizenzen bzw. das Zitatrecht zu beachten oder die entsprechenden Werke zu entfernen.



## Modul 4.3: Strategieentwicklung

### Was finde ich in diesem Modul?

- › Das zukünftige Arbeiten unter den Bedingungen von Netto-Null will positiv und attraktiv gestaltet werden
- › In diesem Modul geht es daher darum, unterschiedliche Methoden zur Strategieentwicklung vorzustellen
- › Grundsätzlich können Strategien sowohl individuell, als auch partizipativ entwickelt werden
- › Aufgrund der Notwendigkeit transdisziplinärer Ansätze im Rahmen der Flugreisenreduktion liegt der Fokus auf interaktiven Strategieentwicklungsmethoden

### Wozu kann ich dieses Modul nutzen?

- › Ein konkretes und möglichst attraktives Szenario entwickeln, wie Wissenschaft unter den Bedingungen von Netto-Null in Ihrer Institution / Statusgruppe / Organisationseinheit im Jahr 2030 aussehen kann und welche Co-Benefits dadurch möglich werden
- › Gemeinsam und kreativ Lösungen und Handlungsoptionen entwickeln, um das gewünschte Szenario zu erreichen

# Wissen und Verstehen:

## Was unterstützt, was hemmt die Zielerreichung in der Institution?

### Ziel

Bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen ist selten alles erforderliche Wissen verfügbar und bekannt, es muss daher im Rahmen der Vorbereitungen generiert werden. Dazu gehört sowohl fachlich-inhaltliches Wissen als auch Wissen über Prozesse und Akteure im Handlungsfeld. Beides ist entscheidend.

### Ansatz

Für die Generierung dieses Wissens können Sie neben Studien und Expertisen auch Dialogformate einsetzen

### Methoden

Akteursanalyse  
bzw. Stakeholdermapping

Change-Werkstatt nach der Metaplan-Methode  
(Moderierte Workshops)

Kraftfeldanalyse (Werkzeug für die Analyse von Kräften, die auf das Projekt einwirken)

# Kreativität:

## Lösungen, Maßnahmen und alternative Optionen für die Umsetzung entwickeln

### Ziel

Gute und tragfähige Lösungen, die von mehreren Akteuren umgesetzt werden sollen, erfordern das Bereitstellen von kreativen Lösungsräumen, in denen unterschiedliche Akteure gemeinsam Ideen entwickeln, diskutieren und bewerten können

### Ansatz

Workshops mit kreativen Formaten und Köpfen tragen dazu bei, dass auch außerhalb der üblichen Denkmuster gedacht und um Lösungen gerungen wird.

Hinweis: Problemsicht und Maßnahmen-generierung sollten möglichst getrennt erfolgen.

### Methoden

Brainstorming

Großgruppenformate  
(Konferenzen etc.)

World-Café  
(interaktive Gruppen-  
diskussionen)

# Unterstützung mobilisieren:

## Lobbying und Kommunikation für das Netto-Null Ziel

### Ziel

Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist eine planvolle Kommunikation mit relevanten Akteuren notwendig, damit der Prozess mit Leben gefüllt wird und zur gewünschten Veränderung in Ihrer Institution führt.

### Ansatz

Partizipative Werkzeuge dienen hier dazu, Unterstützerinnen und Unterstützer zu mobilisieren, ein Netzwerk in und ggf. auch außerhalb Ihrer Institution aufzubauen und Ergebnisse zu multiplizieren

### Methoden

Auszeichnungen von Personen, Teams, Organisationseinheiten

Expert:innenanhörungen, Kamingspräche

Großgruppenformate und Konferenzen

Marketing, PR & Kommunikation



## Co-Creation

- › **Worum es geht:** Co-Creation Ansätze haben zum Ziel, möglichst unterschiedliche Stakeholder bei der Strategieentwicklung zu beteiligen
- › **Umsetzung:** Um effektiv und kreativ zusammenarbeiten zu können, werden sogenannte Engagement Platforms gebildet; ähnlich wie im Design Thinking, sollen Nutzerperspektiven an erster Stelle stehen
- › Im Strategieprozess können unterschiedliche Techniken genutzt werden, um von Ideen zur konkreten Umsetzung zu kommen – dazu zählen Problemanalysen, die Gegenüberstellung von Zielen und Flaschenhälsen (Bottlenecks) und die gemeinsame Entwicklung von Roadmaps

### Ressourcen

- › Meinel, C., Leifer, L. (2012). Design Thinking Research. In: Plattner, H., Meinel, C., Leifer, L. (eds) Design Thinking Research. Understanding Innovation. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-21643-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-21643-5_1)
- › Gekeler, M., Friedrich-Ebert-Stiftung India Office (Ed.) (2019). A practical guide to design thinking A collection of methods to re-think social change. Online unter: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/indien/15404-20190508.pdf>



## Szenarienworkshops

- › **Worum es geht:** Szenarienworkshops dienen dazu, alternative zukünftige Entwicklungspfade und deren Implikationen für die Strategieentwicklung in den Blick zu nehmen
- › **Umsetzung:** Anders als in der Vorausschau, wird nicht bei aktuellen Trends angesetzt, sondern es werden durch eine Umfeldanalyse und die Faktorenbewertung Kernungewissheiten definiert, die zur Konstruktion konkreter Szenarien in einem Zukunftsjahr genutzt werden
- › Basierend auf den Kernungewissheiten, werden Szenarien aufgespannt und dann vom Zukunftsjahr in die Gegenwart zurück erzählt – das nennt man Backcasting

### Ressourcen

- › Meinel, C., Leifer, L. (2012). Design Thinking Research. In: Plattner, H., Meinel, C., Leifer, L. (eds) Design Thinking Research. Understanding Innovation. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-21643-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-21643-5_1)
- › Gekeler, M., Friedrich-Ebert-Stiftung India Office (Ed.) (2019). A practical guide to design thinking A collection of methods to re-think social change. Online unter: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/indien/15404-20190508.pdf>



# Backcasting und Methoden der Zukunftsexploration

## Forecasting Scenarios Backcasting

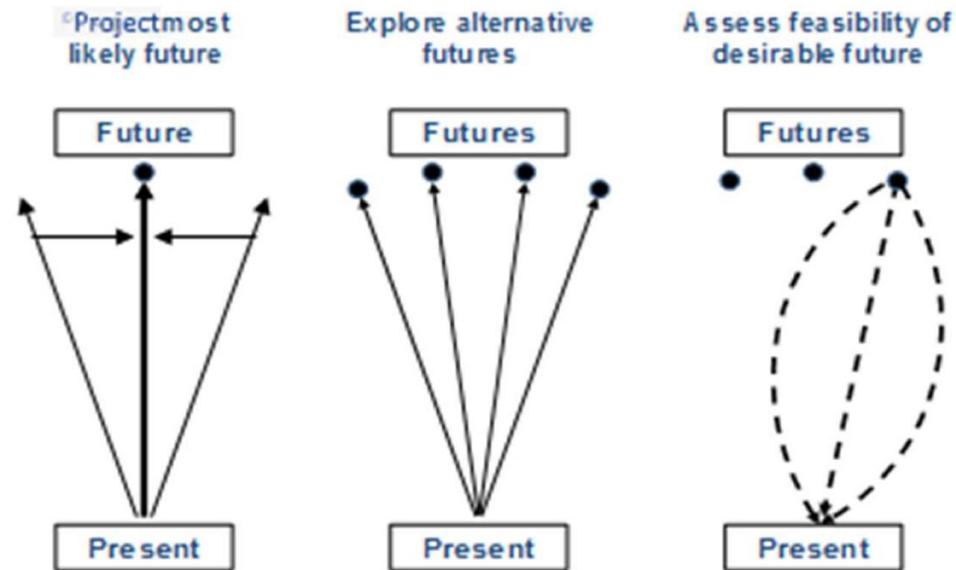


Figure 1: Main distinctive characteristics of forecasting, scenarios and backcasting (Robinson, 2011)

**Methode:** Im Gegensatz zu Forecasting (Vorausschau) oder Szenarioentwicklung (alternative Zukünfte entwickeln) geht es beim Backcasting darum, aus der gewünschten Zukunft zurück zu schauen und zu fragen: wie ist es uns gelungen, das Ziel zu erreichen?

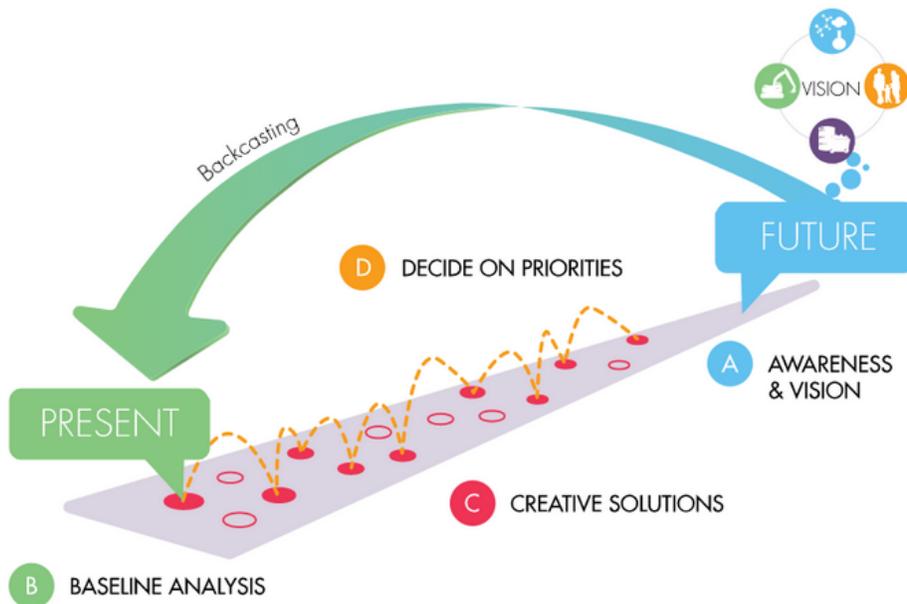


## Kurzanleitung Backcasting für einen Strategie-Workshop

- > **Worum es geht:** Die zu erreichende Zukunft (hier: 2030 und Netto-Null ist erreicht) attraktiv ausmalen und dann zurückblicken, um gemeinsam kreative Lösungen zu entwickeln.
- > **Arbeitsfragen „Es ist das Jahr 2030 und wir arbeiten unter den Bedingungen von Netto-Null“**
  - > Wie sieht dieses Arbeiten aus?
  - > Wie ist es uns gelungen? Wie haben wir es geschafft, international erfolgreich zu sein und unsere Flüge zu reduzieren?
  - > Welche Schritte haben wir gemacht? Was hat uns dabei geholfen?
  - > Welche Co-Benefits haben wir entdeckt?
- > **Format:** Moderierter Metaplan-Workshop, mit Visualisierung, ca. 2 Stunden
- > **Schritt 1:** Zielbild „ausmalen“ (individuell, alle) und vergemeinschaften („Mosaik, Collage“)
- > **Schritt 2:** Backcasting: Wie haben wir das Ziel erreicht? Kleingruppen (ca. 5-7 Personen) entwickeln Ideen
- > **Schritt 3:** Vergemeinschaften im Plenum: Welche Maßnahmen und Lösungen haben wir gefunden? Ggf. Priorisieren
- > **Schritt 4:** Ergebnisse sichern, Fazit ziehen und nächste Schritte vereinbaren



# Backcasting und Methoden der Zukunftsexploration

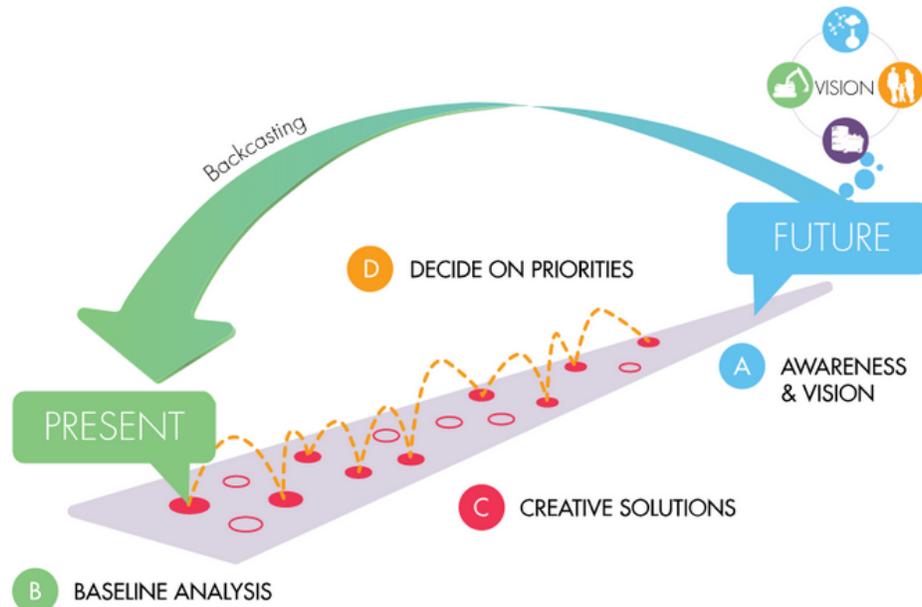


## Ressourcen

- › Dreborg, Karl (1996). Essence of backcasting. Futures, 28, 813-828
- › Funcke, Amelie und Havenith, Eva (2019) Blick aus der Zukunft. In: Moderations-Tools. Manager Seminare Verlag
- › Government Office for Science (2017, November). The futures toolkit: Tools for futures thinking and foresight across UK government, 68-73.
- › Kosow, Hannah., Gaßner, Robert et al. (2008) Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Werkstatt Bericht Nr. 103



# Visualisierung Backcasting im Strategie-Workshop



## Hinweise

Nutzen Sie große Metaplanwände mit ausreichend Platz und große Postlts. Arbeiten Sie in einem Raum mit viel Platz, auch an den Wänden.

## Schritte für die Visualisierung

- › Herausforderung für die Erreichung des Zieles formulieren: „Wie können wir...?“
- › Kontextinformationen ergänzen und das Zukunftsszenario plastisch „ausmalen“.
- › Timeline aufspannen von jetzt bis 2030.
- › Ggf. unterschiedliche Handlungsfelder oder Organisationseinheiten unterscheiden .
- › Kreative Diskussion: Wer kann was wann tun, um das Ziel zu erreichen? Auf Postlts schreiben.
- › Die wichtigsten Take-Aways und nächsten Schritte festhalten. Ergebnisse sichern!



## Change Werkstatt mit der Metaplan-Methode

- › **Beschreibung:** Die Metaplan-Methode ermöglicht, dass alle Teilnehmenden aktiv mitwirken können, und dass ein gemeinsames Ergebnis produziert und transparent für alle dokumentiert wird. Dies führt zu Kreativität, gemeinsamem Verständnis, Klarheit und Transparenz sowie „Ownership“ der Ergebnisse bei allen Teilnehmenden.
- › **Umsetzung:** Kern der Metaplan-Methode sind moderierte Workshops, in denen die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse an Moderationswänden strukturiert, visualisiert und gegebenenfalls priorisiert werden.
- › → Visualisierungen wie bspw. die → Entscheidungsmatrix oder die → Wall of Work werden hier genutzt.
- › Im Gegensatz zu vorformulierten Texten ermöglicht ein Metaplan-Workshop damit von Anfang an das gemeinsame Strukturieren und Durchdringen eines Themas und damit eine aktive Beteiligung.

### Ressourcen

- › Lipp U. und Will H., (2002): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Weinheim, Beltz.
- › Ovist-Sorenesen, O. und Basstrup, L. (2020) Visual Collaboration, A powerful toolkit for improving meetings, projects and processes. Wiley
- › Seifert, Josef W. (2009): „Visualisieren Präsentieren Moderieren“, 27. Auflage, Offenbach: GABAL Verlag
- › Stolzenberg K. und Heberle K., (2006): Change Management Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Springer Verlag, Berlin.



## Entscheidungsmatrix (Visualisierung)

- › **Beschreibung:** Die Entscheidungsmatrix unterstützt eine Gruppe dabei, gemeinsam und transparent bei einer Auswahl von unterschiedlichen Lösungsoptionen zu beraten und zu entscheiden.
- › **Umsetzung:** Die Entscheidung wird in zwei Teile aufgeteilt: zuerst werden Kriterien gesammelt und ggf. auch deren Gewichtung definiert. Im zweiten Schritt können alle Beteiligten mit Punkten die Optionen anhand der Kriterien bewerten.
- › Die Anwendung erfolgt in → Change Werkstätten mit entsprechender → Visualisierung der Optionen und Kriterien.

### Ressourcen

- › Lipp U. und Will H., (2002): Die Entscheidungsmatrix. In: Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. S. 120ff Weinheim, Beltz.



## Individuelle Reflektion: Journaling, Dialoge Walk, Triadenaustausch

- › **Beschreibung:** Individuelle Reflektion entweder schreibend (Journaling) oder in kleinen Dialogen (zu zweit, zu dritt) unterstützt das persönliche Verstehen in Bezug auf das Thema und bereitet bspw. im Rahmen einer → Change Werkstatt die Diskussion weiterer Schritte vor.
- › **Umsetzung:** Die Teilnehmenden erhalten 5-10 min Zeit, sich selbst Notizen zu einer Leitfrage zu machen. Anschließend werden sie gebeten sich zu zweit in kleinen Dialogen ca. 10 min (je nach Zielgruppe und Aufgabe ggf. länger und in sog. Walking Dialogen, d.h. zu zweit die Frage mitnehmen in einen 20 bis 30- minütigen Spaziergang in der Natur) über ihre Erkenntnisse auszutauschen.
- › **Ablauf:** Person A. spricht von sich, Person B hört aufmerksam zu. Dann Wechsel. Wichtig: Keine Diskussion, keine Ratschläge o.ä.
- › **Variante:** Die sog. Triade, d.h. Austausch zu dritt.
- › Die Ergebnisse werden grundsätzlich vertraulich behandelt und nur auf eigenen Wunsch in das Plenum eingebracht.

### Ressourcen

- › Cornelia Andriof, Praxisbuch für wirksame Veränderung – mit der Theorie U arbeiten, 2021 Springer Gabler Berlin, Heidelberg
- › Peter Senge, Otto C. Scharmer et. Al. Presence – Exploring Profound Change in People, Organizations and Society. 2005, Boston





## Konsent-Verfahren – Gemeinsam über Lösungen entscheiden

- › **Beschreibung:** Der Konsent (mit „t“ am Ende) ist eine besondere Art der Entscheidungsfindung in einer Gruppe. Im Gegensatz zu anderen Entscheidungsformen (Autokratie, Demokratie bzw. Abstimmung) basiert er nicht auf der Zustimmung einer oder mehrerer Personen FÜR etwas, sondern darauf, dass niemand ein schwerwiegendes Argument DAGEGEN hat.
- › **Umsetzung:** Im Prozess des Konsents werden mögliche Lösungsvorschläge für ein Problem (Spannung) mit allen Beteiligten betrachtet. In diesem Prozess können Entwürfe und Änderungswünsche eingebracht werden, die besprochen und ausprobiert werden. Im Detail sind 7 Schritte erforderlich (siehe Grafik rechts), die jedoch mit etwas Übung schnell ablaufen werden. Am besten mit etwas Einfachen ausprobieren!
- › Sollte in der Gruppe niemand ein schwerwiegendes Argument gegen diese Lösung haben, das nicht ausgeräumt werden kann, so gilt die Lösung als angenommen, d.h. es wurde eine Entscheidung herbeigeführt. Falls ein Argument nicht ausgeräumt werden kann, fällt die Entscheidung gegen diese Lösung.
- › Auf diesem Weg geben alle Beteiligten zumindest indirekt ihre Zustimmung zu einer Lösung und Entscheidungen können – mit etwas Übung – schneller und inklusiver herbeigeführt werden.

### Ressourcen

- › Robertson, Brian J. (2016) Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen Franz GmbH
- › [www.soziokratie.org](http://www.soziokratie.org)

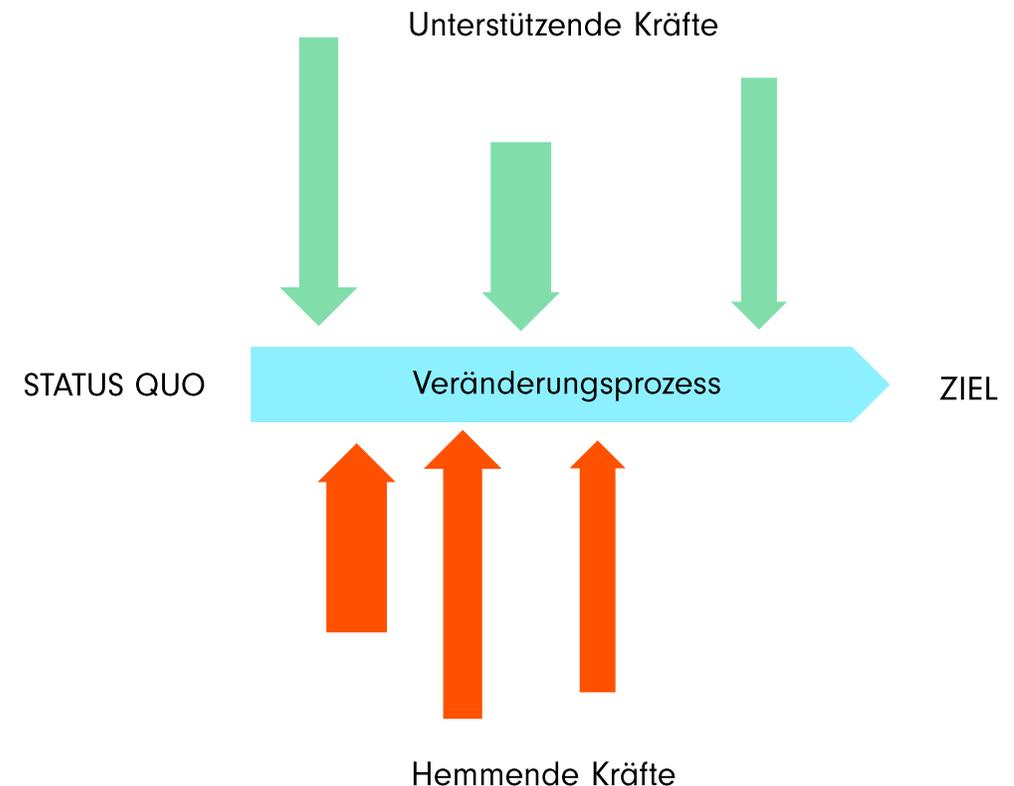


## Kraftfeldanalyse (Kräftefeld-Analyse)

- > **Beschreibung:** Die Kraftfeldanalyse soll die Faktoren herausarbeiten, die ein anstehendes Projekt/Vorhaben unterstützen bzw. behindern können. Angewendet wird die Kräftefeldanalyse, wenn Probleme in der Umsetzung eines Vorhabens vorliegen, deren Ursache identifiziert und bearbeitet werden sollen, ein Veränderungsprozess ansteht und schon im Vorfeld die relevanten Einflusskräfte lokalisiert werden sollen, um sie effektiv nutzen oder unterbinden zu können.
- > **Umsetzung:** Die Kraftfeldanalyse kann alleine oder auch partizipativ im Team erarbeitet werden. Wichtig ist auch hier die → Visualisierung (siehe Beispiel). Zuerst werden die Kräfte identifiziert und nach Stärke der Ausprägung (Skala von 1 und 5) dargestellt.
- > Darauf aufbauend werden Ansätze entwickelt, um die unterstütz

### Ressourcen

- > Trebesch, K. (2005): „Kräftefeld-Analyse. Werkzeugkiste für Berater und Change Manager.“ In: Organisationsentwicklung 3/2005, S. 78-81





## Vereinbarungen treffen und nachhalten

**Worum es geht:** Sicherung von Ergebnissen und Vereinbarungen zum Abschluss eines Workshops

### Arbeitsfragen:

- › Wer macht was bis wann?
- › Was oder wen brauchen wir dazu?
- › Wie gehen wir damit um, wenn es nicht passiert?

### Reflektion:

- › Wie können wir die Vereinbarungen in unsere bestehenden Arbeitsprozesse integrieren?

### Methoden

Change Werkstatt, 1/2 h zum Abschluss

- › Kanban-Methode: Ergebnisse sichern und weitere Teamarbeit strukturieren, Projektfortschritt transparent visualisieren

Fortlaufend:

- › Stand-up Meetings
- › Retrospektiven: Projektfortschritt monitorieren und Erfahrungen integrieren



## Nachfrage erzeugen – Verbindlichkeit erhöhen – Sichtbarkeit schaffen

**Worum es geht:** Einen regelmäßigen (bspw. jährlichen) Anlass nutzen oder schaffen, bei dem evtl. die Ergebnisse des Monitorings genutzt und diskutiert und ggf. die Ziele und Maßnahmen justiert werden.

### Arbeitsfragen im Workshop:

- Welche Anlässe in unserer Institution können wir dazu nutzen?
- Wollen wir einen neuen Anlass ins Leben rufen?

### Methoden

- Auszeichnungen von Personen, Arbeitseinheiten, Teams o.ä.
- → Großgruppenveranstaltungen
- Umfragen, ggf. live bspw. mit → Audience-Response-Systemen
- Quiz (schnell und einfach umsetzbar auch für → Großgruppen mit → Audience-Response-Systemen)

# Über FlyingLess

Ziel des Projektes FlyingLess ist es, Hochschulen und Forschungsorganisationen bei der Reduktion der Flugreisen, die einen wesentlichen Teil ihrer gesamten Treibhausgasemissionen verursachen, zu unterstützen.

FlyingLess entwickelt dabei Ansätze zur Reduktion der Flugreisen im akademischen Bereich, die auf verschiedenen Ebenen (Forschung, Lehre und Verwaltung) umgesetzt werden.

Das Projekt wird in enger Zusammenarbeit mit vier Pilotinstitutionen – EMBL (European Molecular Biology Laboratory) und MPI Astronomie in Heidelberg als außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und den Universitäten Konstanz und Potsdam als Hochschulen – durchgeführt.

Weitere Informationen finden sich auf der Webseite [www.flyingless.de](http://www.flyingless.de).

Das Projekt läuft unter Federführung des ifeu Heidelberg in enger Zusammenarbeit mit dem TdLab Geographie am Geographischen Institut der Universität Heidelberg.

Gefördert wird das Projekt über 3 Jahre im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative (NKI) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz.

## Autor\*innen

Dr. Maximilian Jungmann, Momentum Novum  
Hannah Büttner, Integrative Dialoge

## Kontakt

### Projektleitung

Claudia Kämper und Udo Lambrecht

ifeu – Institut für Energie- und Umweltforschung  
Heidelberg gGmbH

### E-Mail

[info@flyingless.de](mailto:info@flyingless.de)

### Webseite

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

### LinkedIn

<https://www.linkedin.com/showcase/flyingless>