



DRAGON DREAMING

PROJEKT-MANAGEMENT
FÜR KOLLEKTIVE KREATIVITÄT
UND NACHHALTIGEN ERFOLG

Ein E-Book von www.fuereinebesserewelt.info

IMPRESSUM

Für eine bessere Welt

Ilona Koglin

Immenhöven 33, 22417 Hamburg

www.fuereinebesserewelt.info

ichbin@fuereinebesserewelt.info

Dieses E-Book ist im Frühjahr 2012 entstanden nach einem Workshop im Betahaus in Berlin mit Florian Müller, Angel Hernandez und Manuela Bosch. Die Texte basieren auf den Gedanken von John Croft, dem Entwickler von Dragon Dreaming. Das Coverbild stammt von ella (via www.pixelio.de). Weitere Infos, Trainer und Termine rund um Dragon Dreaming findest du unter **www.dragondreaming.org**.



Das Buch unterliegt der Creative Commons Licence. D.h. Du kannst es für nicht kommerzielle Zwecke und unter Nennung der Quelle verteilen und vervielfältigen.

**FÜR EINE
BESSERE
WELT**

INHALTSVERZEICHNIS

Wer mit dem Drachen tanzt	Seite 07
Die Philosophie	Seite 10
Der Projekt-Kreislauf	Seite 14
Nachhaltige Projekte	Seite 18
Die Team-Typen	Seite 22
Die Win-Win-Kommunikation	Seite 25
Pinakarri.....	Seite 28
Charismatic Communication.....	Seite 30
Der Traumkreis	Seite 32
Das Objektive Setting.....	Seite 38
Das Karabirrdt.....	Seite 42
Die Songlines.....	Seite 44
Die Aufgabenverteilung	Seite 46
Zeit und Kosten.....	Seite 48
Der Projektfortschritt	Seite 50

WER MIT DEM DRACHEN TANZT

VIELLEICHT SIND ALLE DRACHEN UNSERES LEBENS PRINZESSINNEN...

Wir alle leben üblicherweise in unserer Komfortzone. Wir leben am liebsten so und dort, wie und wo wir uns auskennen. Hier fühlen wir uns sicher. Selten machen wir uns dabei bewusst, dass das, was wir nicht wissen, viel viel mehr ist, als das, was wir wissen. Ja, von dem Allermeisten, was wir nicht wissen, wissen wir noch nicht einmal, dass wir es nicht wissen...

Lernen können wir jedoch nur, wenn wir uns aus unserer Komfortzone herausbewegen. Das kann freiwillig geschehen – etwa durch eine Reise in ein fremdes Land mit einer fremden Kultur. Es kann aber auch gezwungenermaßen geschehen: etwa durch eine neue Lebenssituation oder eine Lebenskrise, durch Menschen, die ein ganz anderes Weltbild haben wie wir – weil sie etwas anderes wissen und somit auch in einer anderen Komfortzone leben.

Nicht selten sind diese Menschen für uns befremdlich, vielleicht sogar bedrohlich - oft aber auch einfach nur unverständlich. Wir meinen, es besser zu wissen, wir argumentieren, kritisieren und beharren darauf, Recht zu haben und wollen den anderen davon zu überzeugen. So entstehen Konflikte.

Konflikte sind daher an sich keine schlechte Sache: Solange wir uns über unsere unterschiedlichen Sichtweisen konstruktiv austauschen, be-

reichern wir uns dadurch gegenseitig. Doch oft lähmen sie auch Menschen, Teams, Projekte, ja ganze Unternehmen und Gesellschaften – wenn wir sie nicht produktiv auflösen können, sondern wenn sich die Konflikte verhärten. Im weniger schlimmen Fall entstehen so Abtrennungen und Abgrenzungen zwischen Menschen, Gruppen oder gar Ländern. Im schlimmsten Fall scheitern so ganze Projekte, Gemeinschaften oder Beziehungen.

Schaffen wir es jedoch, über unsere eigenen Komfortgrenzen hinauszugehen, uns innerlich zu öffnen und von einem rechthaberischen zu einem fragenden, neugierigen, offenen Menschen zu werden, dann können wir solche beängstigenden Situationen und Menschen als Lehrmeister verstehen. Diese offene Haltung kann man auch als »Love in Action« bezeichnen. Wir können dann von unseren größten Drachen, unseren schlimmsten Widersachern, von den schwierigsten Menschen und Situationen am meisten lernen – vor allem auch das, von dem wir noch gar nicht wussten, dass wir es nicht wussten.

**»VIELLEICHT SIND ALLE
DRACHEN UNSERES LEBENS
PRINZESSINNEN, DIE NUR
DARAUF WARTEN, UNS EINMAL
SCHÖN UND MUTIG ZU SEHEN.
VIELLEICHT IST ALLES
SCHRECKLICHE IM TIEFSTEN
GRUNDE DAS HILFLOSE, DAS
VON UNS HILFE WILL.«**

RAINER MARIA RILKE IN EINEM BRIEF AN FRANZ XAVER
KAPPUS, 1904

DIE PHILOSOPHIE

WIE WIR DURCH PROJEKTARBEIT ALS INDIVIDUEN, GEMEINSCHAFT UND WELT WACHSEN

Dragon Dreaming hat eine sehr weitgefasste Vorstellung davon, was ein Projekt sein kann. Du kannst die Methoden des Dragon Dreaming nutzen, um ein Abendessen vorzubereiten, also ein sehr kleines Projekte umzusetzen. Du kannst es aber auch für große Projekte einsetzen, etwa um eine Gemeinschaft zu gründen, ein Unternehmen zu organisieren sowie alleine oder mit anderen gemeinsam an einem künstlerischen oder wissenschaftlichen Projekt zu arbeiten.

DIE DRAGON DREAMING HALTUNGEN

Was ein Projekt dabei zu einem Dragon-Dreaming-Projekt macht, ist nicht nur die Anwendung der Methoden, die Du in diesem kleinen E-Book findest. Es ist auch die Haltung, die sich in den folgenden drei Haltungen ausdrückt. Jedes Dragon-Dreaming-Projekt möchte:

- 1 **Die Weiterentwicklung jedes Einzelnen unterstützen**
- 2 **Die Gemeinschaft, das Team fördern**
- 3 **Unseren Planeten schützen und bereichern**

Warum sind diese drei Prinzipien so wichtig? Ihre Bedeutung ergibt sich bereits aus dem vorangegangenen Kapitel über die Bedeutung von Konflikten, Komfortzonen und Aha-Momenten. Wenn wir darüber nämlich weiter nachdenken, sind Projekte *die* Möglichkeit, um als Menschen über uns hinauszuwachsen. Durch die Mitarbeit in Projekten können wir neues Wissen und neue Fähigkeiten lernen – egal, ob es dabei um's Kochen oder etwas anderes geht. Wir können in handwerklicher, fachlicher, emotionaler und geistiger Hinsicht von dem Menschen, der wir bis jetzt geworden sind, zu dem Menschen werden, der wir in der Zukunft sein wollen – und welcher Mensch möchtest Du in Zukunft sein?

VON DER THEORIE ZUR PRAXIS

Das heißt, dass wir durch Projekte theoretisches Wissen in praktische Fähigkeiten umsetzen können. Wir kommen von der Theorie zur Praxis. Wir überlegen, wie wir etwas tun könnten – und dann machen wir es und lernen dadurch, wie es tatsächlich geht. Wir überlegen uns, wie wir einen Garten anlegen und bewirtschaften könnten. Aber das Studium von noch so vielen Büchern reicht nicht, um es wirklich zu können. Wir müssen es tun und Erfahrungen sammeln, um es wirklich zu können. Doch auch die Praxis alleine reicht nicht aus. Wer nur handelt, ohne darüber nachzudenken, endet im schlimmsten Fall in blindem Aktionismus, macht immer wieder die gleichen Fehler und kommt nicht weiter. Deshalb ist es gut, zwischendurch immer wieder darüber nachzudenken und (theoretisch) die nächsten Schritte zu planen. Idealerweise wechseln sich die Phasen der Umsetzung, des Fehlermachens und daraus lernens ab. Dann kommen wir in unseren Projekten gut voran.

VOM EINZELNEN ZUR GEMEINSCHAFT

In allen Projekten pendeln wir aber nicht nur zwischen den Polen Theorie und Praxis, sondern auch zwischen den Polen Individuum und Umwelt. Denn wir bilden in Projekten nicht nur unser Wissen und unsere Fähigkeiten weiter. Wir lernen auch hinsichtlich unserer Selbsterkenntnis und unsere Sozialkompetenz durch ständige Praxis und Reflexion.

Wir erkennen uns im Austausch und Umgang mit anderen Menschen. Doch nur in einer vertrauensvollen Gemeinschaft können wir positive Selbsterkenntnis gewinnen und Sozialkompetenz aufbauen. Herrscht Misstrauen, Neid und Konkurrenz, ziehen wir uns immer mehr in uns selbst zurück. Wir ziehen Mauern um uns, um uns zu schützen – und so wird es immer schwieriger, sich gegenseitig so zu sehen, wie wir tatsächlich sind. Wenn wir uns gegenseitig jedoch nicht wahrnehmen können, wie sollte da ein Gefühl der Verbundenheit oder gar Liebe entstehen?

Auch hier sind Projekte *die* Möglichkeit für uns, unsere Welt so zu gestalten, wie wir uns das wünschen und erträumen. Es liegt in unserer Hand, eine Gemeinschaft voller Vertrauen und Nähe aufzubauen! Die Verbindung zwischen Individuum und Gemeinschaft hat im Dragon Dreaming deshalb auch eine besondere Bedeutung. Jedes Dragon-Dreaming-Projekt ist nur dann wirklich erfolgreich, wenn es auch in sozialer Hinsicht Früchte trägt. Wenn wir zum Beispiel einen Stadtgarten planen, dann ist dieser erst dann wirklich erfolgreich, wenn er zu einem offenen, stärkenden Treffpunkt für Menschen wird. Ein Garten, in dem jeder mitmachen kann, in dem das Obst und Gemüse für alle da ist, der zu einem sozialen Ort wird. Ein Ort, an dem auch Wildtiere und -pflanzen Platz haben oder etwa Samen von Pflanzen kultivieren werden, die vom Ausster-

ben bedroht sind. In dem Geräte und Materialien recyceln werden und vieles mehr. Ein Stadtgarten also, der zu einem Gewinn für jeden Einzelnen, die Nachbarschaft, die Stadt und auch die Natur wird.

VERÄNDERE DIE WELT

Jedes Projekt, das wir planen und umsetzen, hat damit eine besondere Bedeutung, die weit über uns als einzelner Mensch hinausweist: Es ist unsere Möglichkeit, die Welt mitzugestalten – auf mehreren Ebenen. Wir können darüber das verändern, was uns wichtig ist. Wir können den Wandel in die Welt bringen, den wir uns wünschen. Nur wir können den Wandel hin zu einem Leben mit der Umwelt, statt gegen sie verwirklichen. Projekte sind – so gesehen – das, was unserem Leben die Form gibt, vielleicht sogar den Sinn. Wäre es da nicht schön, genauer zu ergründen, wie wir diese Projekte so gestalten können, dass sie das Beste in uns, unserem Team und unserer Welt hervorbringen? Darum geht es im nächsten Kapitel!

DER PROJEKT-KREISLAUF

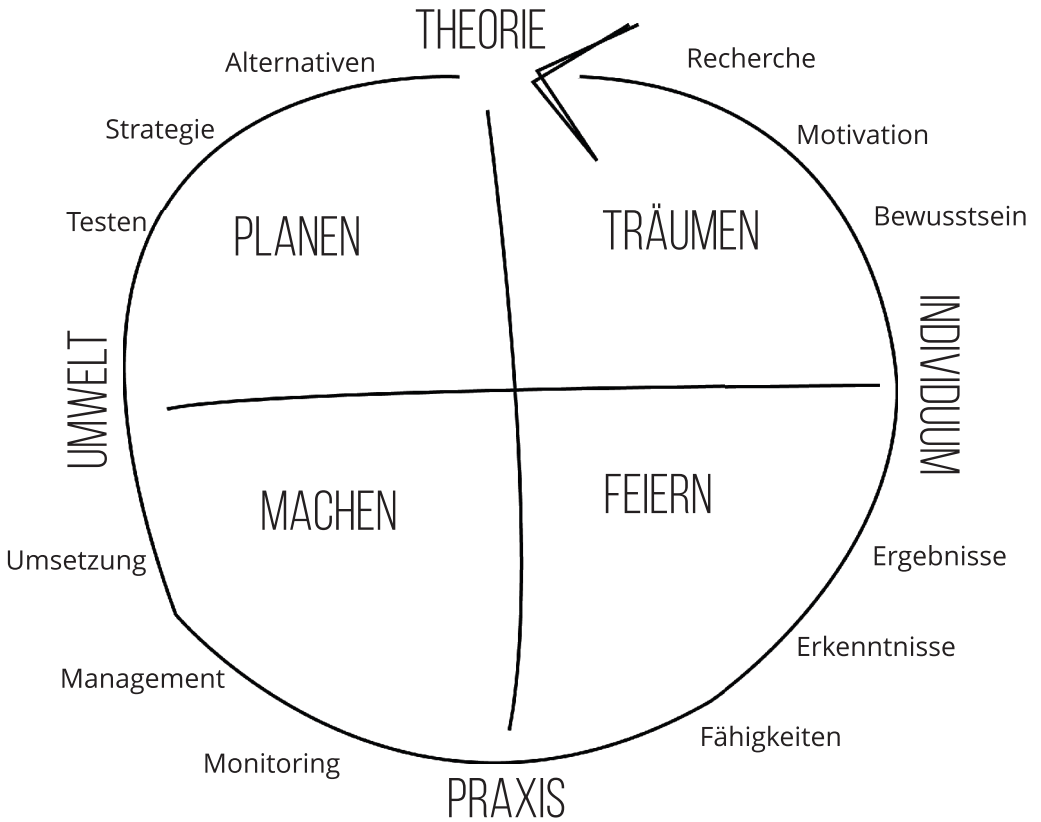
VIER PHASEN PRÄGEN UNSERE PROJEKTE: TRÄUMEN, PLANEN, HANDELN UND FEIERN

1. TRÄUMEN

Jedes Projekt beginnt mit der Idee, dem Traum eines Einzelnen (Bewusstsein). Wenn es genug Motivation für den Traum gibt (Motivation), dann erzählt derjenige anderen davon. Und wenn diese ebenfalls begeistert davon sind, fangen sie gemeinsam an, über diesen Traum genauer nachzudenken, sich alles auszumalen, sich gegenseitig zu inspirieren und sich zu informieren (Informationen sammeln). Wenn es zum Beispiel um den Traum von einem Stadtgarten geht, dann male ich mir aus, wie er zu einem Gemeinschaftsort für eine gute Nachbarschaft werden könnte. Wie wir gemeinsam dort Obst und Gemüse anbauen und auch gemeinsam ernten und essen könnten. Ich rede mit anderen darüber und es kommen immer mehr Ideen zusammen: Wie wäre es mit einer Lesereihe? Kennt jemanden Menschen, die sich mit Gemüseanbau auskennen? Hat jemand eine Idee für einen guten Ort?

2. PLANEN

Je mehr wir uns die Sache ausmalen, je mehr wir davon begeistert sind, und je mehr sich der Traum so anfühlt, als könnte er wirklich wahr wer-



Aus den beiden Achsen Theorie und Praxis sowie Individuum und Umwelt ergeben sich die vier Phasen des Dragon-Dreaming Projektkreislaufes: Das Träumen, Planen, Handeln und Feiern.

den, desto mehr gehen wir ins Planen über. Wir überlegen uns, welche Möglichkeiten und Alternativen wir haben (Alternativen): Welcher Ort ist für unseren Stadtgarten am besten geeignet? Wir überlegen uns, mit welchen Strategien wir zu unseren Zielen kommen könnten (Strategie): Etwa, mit welchen Argumenten wir die Stadt überzeugen könnten, uns unseren Wunschplatz zu geben. Und wie wir die Nachbarschaft zum Mitmachen bewegen können. Wir planen, welche Materialien und Fähigkeiten wir brauchen und woher wir diese bekommen könnten. Und wir fangen am besten auch schon mal an, Erfahrungen im Kleinen zu sammeln: Wir machen wir vielleicht schon mal bei anderen Stadtgärten mit oder ziehen etwas auf unserem Balkon heran, um schon mal erste Gartenerfahrungen zu sammeln (Testen). Alle diese Erfahrungen fließen in unsere Planung mit ein.

3. HANDELN

Irgendwann gehen wir dann den Schritt in die Realisierung (Implementieren). Um bei unserem Startgartenbeispiel zu bleiben: Wir haben einen Platz gefunden und fangen an, den Garten anzulegen, die dafür notwendigen Materialien zu besorgen und so weiter. Wir sorgen dafür, dass alles – die Samen, die Erde, die Geräte, die Mitmacher – zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind und wissen, was wann wie zu tun ist (Management). Und wir schauen, ob alles so läuft, wie wir uns das in unseren Träumen vorgestellt haben – oder wo wir vielleicht noch etwas in unserer Umsetzung ändern müssen (Monitoring).

4. FEIERN

Im Laufe eines solchen Projektes werden uns viele Dinge gelingen – andere nicht. In jedem Fall ist es am Ende eines Projekt Zeit zu feiern. Das Feiern ist im Dragon Dreaming dabei nicht nur die fröhliche Ausgelassenheit, die wir gemeinhin bei uns mit dem Begriff verbinden.

Feiern kann bedeuten, dass wir in unserem Garten eine rauschende Eröffnungsparty feiern. Es bedeutet aber auch mehr. Das Feiern in Dragon-Dreaming-Projekten hat auch eine reflexive und wertschätzende Qualität. Es geht in diesem Sinne auch um eine Art Ernte-Dank: Wir machen uns bewusst, welche neuen Fähigkeiten und welches neue Wissen wir durch das Projekt gewonnen haben – egal, ob es erfolgreich war oder nicht (Fähigkeiten).

Wir machen uns bewusst, was wir über die Pflanzen und die Natur gelernt – egal, ob diese nun wunderbar gewachsen sind oder sie vielleicht von Schnecken weggefressen wurden. Wir hinterfragen auch, was wir durch Konflikte und schwierige Situationen an Erfahrungen gewonnen haben. Wir machen uns bewusst, wie wir diese Erkenntnisse und Fähigkeiten in folgenden Projekten nutzen können (Erkenntnisse).

Wie werden sich unsere Erfahrungen zum Beispiel auf unsere Gartenarbeit im nächsten Jahr auswirken? Und wir überlegen, wie wir diese Ergebnisse auch für andere, für die Welt nutzbar machen können (Ergebnisse). Um bei unserem Beispiel zu bleiben, könnte die Frage beispielsweise lauten: Wie können wir unser Wissen mit anderen Menschen, die einen Stadtgarten anlegen möchten, teilen? Sollten wir einen Blog einrichten und darüber schreiben? Oder ein Vernetzungstreffen mit anderen organisieren?

NACHHALTIGE PROJEKTE

ALLES IST FRAKTAL

Dieser Kreislauf vom Träumen, Planen, Handeln und Feiern findet sich überall in unserer Umwelt und in unserem Leben wieder: Etwa in den vier Jahreszeiten, in unserem Leben (Kindheit, Jugend, mittleres und hohes Alter) oder in unserem Tagesablauf. Und wie dort, wiederholt sich der Kreislauf auch in unseren Projekten in sich selbst immer wieder: Er ist fraktal.

Das bedeutet, dass in jeder Projektphase jeweils wieder alle vier Phasen zu finden sind: Im Träumen findet man auch das Planen, Handeln und Feiern und so weiter. Das ist der Grund, warum Du die im folgenden beschriebenen Methoden für ganze Projekte verwenden kannst, aber auch für einzelne Aufgabenpakete oder einzelne Teilaufgaben. Du kannst damit ein Jahr Deines Lebens planen, einen Monat oder auch nur einen Tag.

Bezogen auf das Beispiel mit dem Stadtgarten heißt das: Ihr könnt das Gesamtprojekt Stadtgarten damit planen. Ihr könnt diesen Kreis aber auch durchlaufen, um die verschiedenen Projektbereiche – etwa Finanzierung, Gartenplanung, Kommunikation et cetera – zu realisieren. Ihr könnt mit den Dragon-Dreaming-Methoden ein Gartenfest planen oder einen gemeinsamen Arbeitstag im Garten.

WOZU IST
DD?

N-

WACHSTUM-
INDIVIDUUM
IN & IN
GEMEINSCHAFT

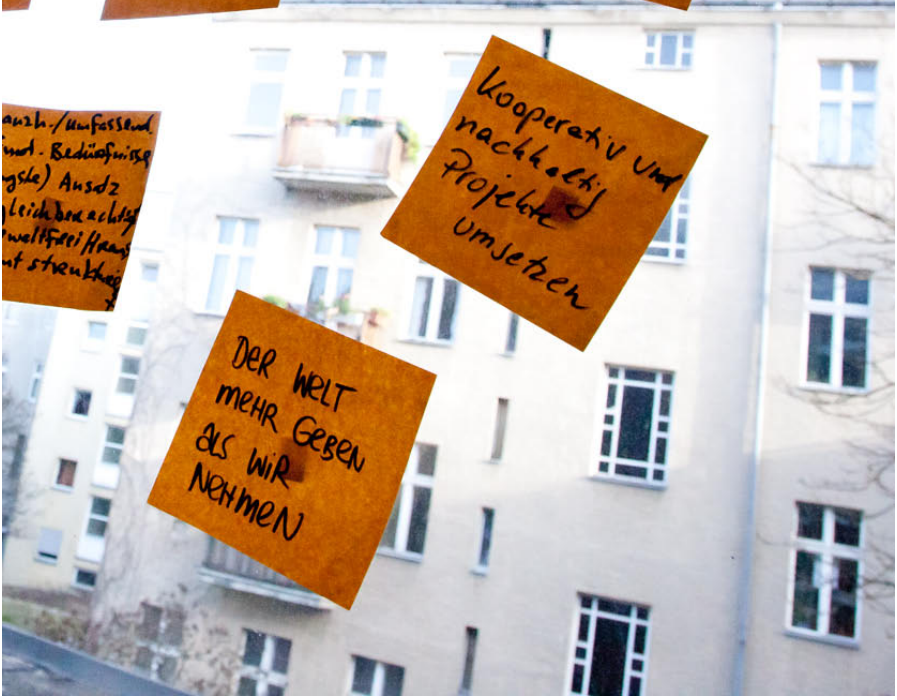
Eine Vision
auf den
Weg bringen

ZUM
MACHE
ZU KOM

anzh./umfassend
inot.-Bedürfnisse
ngste) Ansatz
leichbedachtig
wollfrei/haare
auf strecken

Kooperativ und
nachhaltig
Projekte
umsetzen

DER WELT
MEHR GEBEN
ALS WIR
NEHMEN



VOM KREISLAUF ZUR SPIRALE

Dadurch, dass die Dragon-Dreaming-Projektkreisläufe fraktal sind, schließt sich ein Kreislauf an den nächsten an. Nach dem Feiern kommen wir wieder ins Träumen – diesmal jedoch mit einem neuen Bewusstsein, mit mehr Fähigkeiten, mehr Vertrauen in uns und andere, mit mehr Optimismus und Tatkraft. Wir starten also quasi eine Etage höher in das nächste Projekte. Der Kreis gleicht also eher einer Spirale nach oben, wenn wir die drei Prinzipien des Dragon Dreaming im Projekt verwirklicht haben, so gut wir konnten.

Um diesen Anstieg im Kreislauf zu ermöglichen, ist es ganz besonders wichtig, dass die Phasen Träumen und Feiern auch tatsächlich jeweils ein Viertel der Projektzeit und des Budgets erhalten. Das ist für unser übliches (westliches) Verständnis von Arbeit ein unverhältnismäßig hoher Anteil. Doch das hat einen wichtigen Grund: Beim Feiern erhalten wir als Individuum und Gruppe Energie, indem wir uns bewusst machen, was wir alles gelernt und durch das Projekt erhalten haben. Wir ernten. Auch beim Träumen tanken wir Energie, indem wir uns eine Welt ausmalen, wie wir sie uns erträumen. Das motiviert.

Das Planen und Handeln sind hingegen die Phasen, in denen wir sehr viel Energie investieren müssen. Dazu kommt, dass dies oft die Konflikt beladenen Phasen in einem Projekt sind. Der Dragon-Dreaming-Kreis liefert dafür das passende Bild: Bis zum höchsten Punkt im Kreis (Theorie) tanken wir Energie. Hier ist die Motivation für ein Projekt oft am größten. Alles scheint möglich, noch nichts ist an der Realität oder an den unterschiedlichen Meinungen gescheitert. Je mehr wir aber im Planen und Handeln sind, desto mehr Reibereien und Konflikte entstehen

im Team sowie zwischen Team und Umwelt – und wir müssen auch mehr Zeit und Arbeit in das Projekt stecken.

Um ein Projekt nachhaltig und in jeder Hinsicht erfolgreich zu gestalten, hilft es, ab und an einen Schritt aus dem Tagesgeschäft hinauszugehen, und sich zu überlegen, an welcher Stelle des gesamten Projektkreislaufes das Team gerade steht – vor allem dann, wenn es stecken geblieben zu sein und nicht richtig voranzukommen scheint: Hat es vielleicht gerade Schwierigkeiten von einer Phase in die nächste zu kommen? Manche Teams träumen ganz hervorragend und schmieden die kreativsten Ideen. Doch sie haben Schwierigkeiten, die konkrete Umsetzung zu planen. Andere verlieren sich in Detailplanungen, schaffen es aber nicht, endlich loszulegen. Wiederum andere merken nicht, dass sie ihren Traum schon längst verwirklicht haben und es nun darum geht, die getane Arbeit zu würdigen, bevor neue Träume, Ideen und Ziele entstehen können.

Jeder Übergang hat dabei seine ganz spezielle Qualität: Am Übergang vom Träumen zum Planen ist der Traum am größten. Der Schritt vom Planen zum Handeln erfordert ein endgültiges Commitment. Der Weg vom Handeln zum Feiern bewirkt, dass wir mit anderen (verstärkt) in Beziehung treten. Und vom Feiern zum Träumen kommen wir mit einem neuen Blick auf die Welt, einem neuen Bewusstsein in Bezug auf bestimmte Dinge.

DIE TEAM-TYPEN

VON TRÄUMERN, PLANERN, MACHERN UND FEIERERN

Der Dragon-Dreaming-Kreis bildet nicht nur die verschiedenen Projektphasen ab, sondern auch die verschiedenen Aspekte, die wir in uns haben. Manche Menschen haben alle vier Aspekte gleich in sich. Doch die meisten von uns neigen schwerpunktmäßig zu einem von ihnen: Den einen fällt das Träumen, den anderen das Planen, das Machen oder das Feiern besonders leicht.

Idealerweise besteht ein Team natürlich aus unterschiedlichen Charaktertypen. Denn ein Team, das beispielsweise nur aus Planern besteht, wird Schwierigkeiten haben, die anderen Phasen abzubilden. Sie können auch nicht besonders viel voneinander lernen. Dafür sind sie sich in der Regel eher einig und es gibt weniger Reibungspunkte.

Denn die Typen bilden auch Gegensätze ab: Während die Macher am liebsten sofort loslegen und Dinge *tun*, sind die Träumer besonders gute Theoretiker und dafür, erst einmal über die Dinge nachzudenken. Die Planer lieben die Struktur und genaue (Zeit-)Planung, während die Feierer auch mal fünf gerade sein lassen und die Dinge gelassen auf morgen verschieben können – die Arbeit soll doch Spaß machen und das Leben muss man doch genießen!

In unserer heutigen Welt sind es vor allem die Planer und Macher, die scheinbar »effizient« sind und oftmals unsere Arbeitswelt dominieren. Dabei vergessen wir, dass die Träumer und die Feierer eine ganz wichtige Funktion erfüllen, wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben: Sie

sorgen für die wichtigen Phasen des Feierns und Träumens, ohne die wir in einem blinden, unreflektierten, auszehrenden Aktionismus enden. Sich mit den Menschen und Aspekten auseinanderzusetzen, mit denen man so seine Schwierigkeiten hat, liefert uns die größte Chance zu wachsen und zu lernen. Es ist aber natürlich auch die größte Herausforderung und erfordert damit am meisten Mut: Wir müssen mit unserem Drachen tanzen.

- 1 **Träumer** beschäftigen sich am liebsten theoretisch mit einer Idee oder einem Gedanken. Sie sind die großen Visionäre mit den »abgehobenen« Ideen. Oft fließen Informationen und Energie von Außen nach Innen (Theorie/introvertiert).
- 2 **Planer** sind immer noch bei der Theorie und dem Denken, doch sie wenden sich nach Außen: Sie beziehen die Informationen und Möglichkeiten der Umwelt in ihre Überlegungen mit ein (Theorie/extrovertiert).
- 3 **Macher** treten am allerliebsten in Aktion. Sie bewegen gerne etwas in der realen Welt, unserer Umwelt. Sie geben extrem viel Energie nach Außen, um Dinge zu verändern (Praxis/ extrovertiert).
- 4 **Feierer** sind ebenfalls praktisch aktiv, aber sie wenden sich eher nach Innen, in die Gruppe, den Einzelnen hinein (Praxis/introvertiert). Feierer erkennen untergründige Konflikte oft als Erste und können den (Zeit- und Leistungs-)Druck aus einem Projekt nehmen. Es ist wichtig, dass sie den Mut haben, die Gruppe zur Auseinandersetzung mit diesen Themen zu bringen. Umso mehr, als dies in unserer Gesellschaft oft als überflüssige angesehen wird.

WELCHER TYP BIN ICH EIGENTLICH?

Diese Übung hilft Dir zu erkennen, wo Deine Stärken liegen:

- 1 Zeichne oder lege die oben genannten Achsen (Individuum/Umwelt, Theorie/Praxis) auf den Boden. Zeichne die Achsen zudem auf ein Flipchart. Stell Dir vor, die Achsen auf dem Boden hätten eine Skala von 1 bis 10.
- 2 Genieße einen kurzen Moment der Stille, um Dich zu konzentrieren, und frage Dich in Bezug auf welche Rolle Du Deinen Typ herausfinden willst (zum Beispiel hinsichtlich eines bestimmten Projekts oder Deines Lebens insgesamt).
- 3 Stell Dich nun intuitiv auf den beiden Achsen Umwelt-Individuum und Theorie-Praxis dorthin, wo Du Dich wohl fühlst. Du musst dabei nicht 100 Prozent erreichen. Das heißt, Du kannst zum Beispiel einen hohen Wert (etwa 9) bei Individuum (introvertiert) und Umwelt (extrovertiert) gleichzeitig haben.
- 4 Übertrag die Werte auf die Achsen im Flipchart. Ziehe eine Verbindungslinie zwischen den Punkten. Der Mittelpunkt dieser Verbindungslinie zeigt Dir pro Quadranten, wie stark Dir dieser Bereich (zu diesem Zeitpunkt) liegt.

Wichtig: Diese Ergebnisse sind nur Tendenzen. Wir zeigen in unterschiedlichen Kontexten und Lebensphasen verschiedene Stärken und Vorlieben. Wir befinden uns in einem ständigen Veränderungsprozess!

WIN-WIN-KOMMUNIKATION

WIE KÖNNEN WIR HUNDERT PROZENT ALLER TRÄUME GEMEINSAM VERWIRKLICHEN?

Wie kann man mit dem Drachen tanzen, anstatt mit ihm zu kämpfen? Wie können wir die Andersartigkeit – auch wenn sie unserer Sichtweise im Wege zu stehen scheint – nutzen, um gemeinsam mehr Ideen, vielschichtigere Lösungen und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu haben? Oder, um es mit einem Bild zu beschreiben: Wie können wir aus vielen, verschiedenen Farben ein buntes Bild malen, anstatt zu einer Farbmischung von undefinierbarem Graubraun zu kommen?

Einfach ist das nicht. Vielleicht ist es sogar die größte Herausforderung, vor der die Menschheit in dieser globalisierten Welt mit Klimawandel und Artensterben steht... Vielleicht ist das aber auch die größte Freude und Chance, die wir in Zeiten der schwarmintelligenten Internet-Crowd mit ihren OpenSource- und Common-Projekten haben. Alles beginnt bei der Kommunikation, also der Art und Weise, wie wir unsere Gedanken, Gefühle, Träume und Bedürfnisse mitteilen und die der anderen wahrnehmen.

In unserer Gesellschaft haben wir gelernt, in Dualitäten zu denken und zu handeln. Etwas ist richtig oder falsch, es ist wahr oder unwahr, es ist gut oder schlecht. Und wir haben gelernt, dass wir uns mit unserer Sichtweise durchsetzen müssen – und das andere auch versuchen, dies zu tun. Das beeinflusst unsere Sichtweise auf das, was andere sagen und

tun. Und es beeinflusst natürlich auch, was wir sagen und tun.

So kann es kommen, dass wir eine Meinung oder Sichtweise verteidigen, nur weil wir Recht behalten wollen. Wir meinen, die »Verlierer« zu sein, wenn wir Irrtümer oder Fehler einräumen und anderen Recht geben. Und meinen, dass ein Gespräch oder ein Austausch nur dann zu Ende ist, wenn wir als vermeintlicher »Sieger« daraus hervorgehen. Wir sehen Worte als „Verteidigungsinstrumente« und »Waffen«.

Kurz gesagt: Wir haben gelernt, eine Win-Lose-Kommunikation zu verwenden. Doch wie können wir das ändern? Wie können wir zu einer Haltung kommen, in der es ebenso wichtig ist, die Ideen, Ansichten und Träume der anderen zu verwirklichen – selbst wenn diese meinen entgegensetzen scheinen? Wie können wir eine Win-Win-Kommunikation leben?

Der erste Schritt besteht darin, sich die zu einem großen Teil unbewussten Bewertungen und subtilen Reaktionen erst einmal bewusst zu machen: Was möchte ich wirklich sagen? Was ist mir wirklich wichtig? Inwiefern drücken meine Worte eine untergründige Wertschätzung oder Missachtung meines Gegenübers aus, eine Überhebung über den Anderen oder eine Unterwerfung – und warum?

Es geht aber auch genauso darum, genau hinzuhören und zu erkennen, was der andere mir mit Worten, Gesten, Blicken oder seiner Mimik tatsächlich zu Verstehen geben möchte: Inwieweit verstehe ich, was er oder sie wirklich meint? Was interpretiere ich in die Worte vielleicht hinein? Wie ist etwas wirklich gemeint? Welche Bedürfnisse, Ängste, Erwartungen und Haltungen stehen dahinter – und warum? Und durch

welchen Filter meiner eigenen Wünsche, Bedenken, Ansichten und Haltungen beurteile ich jemanden?

Im Dragon Dreaming gibt es dazu unter anderem zwei wichtige Haltungen, die wir kontinuierlich versuchen in unserer Projektarbeit zu üben und zu vertiefen. Das ist zum einen die so genannte »Charismatic Communication« und zum anderen das »Pinakarri«. Der zweite Begriff stammt aus der Sprache der Australischen Ureinwohner, der Abogirines, und bedeutet so viel wie »tiefes Zuhören«.

PINAKARRI

UND DER INNERE KRITIKER

Eine Praxis des Dragon Dreaming, die jeder für sich oder auch im Team während des Projektalltags einsetzen kann, ist das Pinakarri (tiefes Zuhören). Dabei geht es darum, sich selbst und den anderen tief zuzuhören. Also einerseits zu verstehen, was ich eigentlich wirklich möchte – das ist vielen nämlich gar nicht ganz klar. Andererseits bedeutet es zu verstehen, was hinter den Worten der anderen eigentlich liegt. Wir müssen lernen, unsere üblichen Bewertungen loszulassen und unvoreingenommen das zu hören, was der Andere tatsächlich meint.

Dabei helfen kleine Stillezeiten, die sich recht einfach in den Alltag einbeziehen lassen und in ihrer Wirkung – so unscheinbar sie vielleicht auch wirken mögen – erheblich sind. Jeder kann sie für sich oder im Team umsetzen: Mit einem Zeichen – zum Beispiel dem Klingeln einer Glocke – leitet man diese kurze Zeit der Stille und Kontemplation ein. Nach Ablauf von rund 30 bis 60 Sekunden fahren alle weiter in ihren Tätigkeiten fort.

Diese Phasen sind vor allem dann empfehlenswert, wenn die Emotionen hochkochen. Wenn ein Team nicht mehr aus einer Debatte über die vermeintlich einzig richtige Lösung herausfindet (Analyse Paralyse), hilft diese kurze Pause, um sich zu beruhigen und zu fragen: Was davon ist mir wirklich wichtig? Argumentiere ich, weil es wirklich wichtig (für mich und/oder das Projekt) ist – oder weil ich Recht behalten will? Dient meine Haltung und Reaktion den drei Dragon-Dreaming-Anliegen – oder verhindert es sie?

EINE KLEINE PINAKARRI-ÜBUNG

Die folgende Übung kannst Du in der kleinen Stillepause für Dich umsetzen. Sie hilft Dir, tief zuzuhören:

- 1 Setze Dich aufrecht hin, lege die Hände auf Deinen Oberschenkeln ab und schließe die Augen.
- 2 Geh nun mit Deiner Aufmerksamkeit raus aus Deinem Kopf und mach eine kleine Reise durch Deinen Körper: Spüre Deine Füße auf dem Boden stehen. Spüre Deine Hände, die auf Deinen Oberschenkeln liegen. Spüre Deinen Rücken, wie er sich gerade aufrichtet, Deinen Nacken, Deinen Hinterkopf, Deine Ohren, Deine Schädeldecke, Deine Stirn, Deine Augen, Deine Nase, die Zunge in Deinem Mund. Wandere dann mit Deiner Aufmerksamkeit nach unten, in Deinen Bauch.
- 3 Atme mehrmals tief ein und aus, sodass sich Dein Bauch richtig rund wölbt. Tiefes Atmen entspannt und weckt die Lebensgeister.
- 4 Öffne langsam wieder die Augen. Schüttel vielleicht Deine Hände und Füße aus oder lass Deine Schultern und Deinen Kopf kreisen.

WIN-WIN-KOMMUNICATION

AUTHENTISCH MITEINANDER SPRECHEN

Die Win-Win-Kommunikation ist quasi das Gegenstück zum Pinakarri: Es bezeichnet den Anspruch, authentisch zu kommunizieren und zu sagen, was mir tatsächlich wichtig ist. Diese Art, sich auszudrücken fällt uns üblicherweise nicht ganz leicht, denn es fordert von uns, dass wir uns öffnen und uns so zeigen, wie wir tatsächlich sind: Also auch unsere ängstlichen und verletzbaren oder unschönen Seiten, die wir sonst am liebsten verstecken.

Das erfordert von uns meist mehr Mut, als wir denken. Daher setzt die Win-Win-Kommunikation Vertrauen voraus – das Vertrauen, dass ich meine Empfindungen und Träume, meine Ängste und Befürchtungen, meine Schwächen zeigen kann, ohne dass man mich ausnutzt oder ausgrenzt.

Doch wer es in einem Team, einer Gemeinschaft schafft, über seinen Schatten zu springen und sich zu öffnen, der schafft dadurch auch Vertrauen und erleichtert es anderen, dies ebenfalls zu tun. Jeder Einzelne ist im Team deshalb dafür verantwortlich, dass wir uns in der Spirale des Dragon-Dreaming-Kreislaufes auch hinsichtlich des Vertrauens und der Beziehungen im Team nach oben bewegen!

EINE KLEINE WIN-WIN-KOMMUNICATION-ÜBUNG

Diese Übung hilft Dir, wenn Du vor einer wichtigen Präsentation oder einem wichtigen Gespräch stehst. Es hilft Dir, Dich auf das zu konzentrieren, was Du eigentlich sagen möchtest – auf das, was für Dich wesentlich ist.

- 1 Setze Dich aufrecht auf einen Stuhl, lege Deine Hände auf Deinen Oberschenkeln ab und schließe die Augen.
- 2 Wandere nun mit Deiner Aufmerksamkeit vom Kopf in den Bauch – etwa eine Handbreit unterhalb Deines Bauchnabels. Dort, wo sich die physische Mitte unseres Körpers befindet. Atme ein paar Mal tief ein und aus und konzentriere Dich.
- 3 Stell Dir nun den Raum um Dich herum vor, der Deine räumliche Komfortzone ist. Der Abstand, den Menschen im Allgemeinen zu Dir halten sollen, damit Du Dich wohl fühlst. Stell Dir vor, wie groß er ist und welche Konsistenz er hat.
- 4 Nun mach die Augen auf und visualisiere diesen Raum. Stell Dir vor, dass Du diesen Raum vergrößern kannst: Solange bis diejenigen, zu denen Du gleich sprechen möchtest, mit in diesem Raum sind.
- 5 Nun beobachte das Gefühl, dass sich für Dich mit Deinem Anliegen, Deinem Projekt, Deiner Botschaft und Deinem Publikum verbindet. Welche Töne geben dieses Gefühl wider? Und welche Worte folgen aus ihnen?

DER TRAUMKREIS

VON DER IDEE ZUR GEMEINSAMEN VISION

Für die Phase des Träumens gibt es beim Dragon Dreaming die Methode des Traumkreises. Dabei kann es sich um das erste, initiale Treffen für ein Projekt, einen Projektabschnitt oder eine Aufgabe handeln. Ziel des Traumkreises ist es, eine gemeinsame Vision zu bekommen, Erwartungen zu klären und Ideen und Vorstellungen vom idealen Projektverlauf zu sammeln.

Dabei gilt das Ziel, dass alle zu 100 Prozent ihre Träume einbringen können. Ähnlich wie bei einem Brainstorming gibt es keine Bewertung, es gibt kein richtig oder falsch, kein passend oder unpassend. Denn nur, wenn sich alle Mitglieder zu 100 Prozent in dem Traum wiederfinden, können sie sich selbst auch zu 100 Prozent in das Projekt einbringen und sich dem Projekt, der Idee verpflichtet fühlen.

Eine Grundregel des Dragon Dreaming lautet daher »no compromise! 100 percent of your dreams to come true«. Das hört sich für den ein oder anderen vielleicht zunächst unrealistisch an – aber versucht es. Es geht und zwar so: Nachdem der Initiator des Traumkreises seine Idee, seinen Traum kurz vorgestellt hat und im Dialog mit den Traumkreisteilnehmern Verständnisfragen geklärt hat, stellt er die generative Frage:

Wie müsste das Projekt XY aussehen, damit Du in 6/12 Monaten sagst: Besser hätte ich meine Zeit nicht verbringen können, als mit Euch und mit diesem Projekt?



Am Ende eines Traumkreises habt ihr mehrere Flipcharts voll mit Träumen.

Daraufhin beantworten alle Anwesenden der Reihe nach diese Frage. Wichtig ist, dass hier alle charismatisch kommunizieren: Jeder muss zunächst sich selbst bewusst machen, was ihm oder ihr wirklich wichtig ist (auch wenn dies Mut erfordern – zum Beispiel, weil man befürchtet, kleinlich zu erscheinen oder ähnliches).

Diese Offenheit und Ehrlichkeit ist deshalb so wichtig, um unsere echten Wünsche und Bedürfnisse gleich von Anfang an mit einzubeziehen. Sei sicher: Sie zeigen sich im Laufe des Projektes ohnehin! Doch wenn sie sich erst später herausstellen, dann vielleicht in Form von verhärteten Konflikten, die dazu führen, dass sich manche innerlich oder auch real ausklinken und den Projekterfolg gefährden oder gar vernichten.

Falls jemand in der Traumrunde feststellt, dass das Projekt wirklich gar nichts für ihn oder sie ist, sollte er oder sie das auch ehrlich vor sich und den anderen eingestehen. Auch wenn dies vielleicht schmerzlich ist. Ich empfehle euch jedoch, einem Projekt zumindest bis zum Ende der Planungsphase eine Chance zu geben. Vielleicht stellen sich vermeintliche Widersprüche als gar nicht so gravierend heraus...

POSITIVE WORTWAHL

Damit der Traumkreis motiviert und eine Verbindung zwischen den Menschen schafft, hilft es, wenn jeder seinen Traum positiv formuliert, und zudem so, als sei das Projekt schon realisiert und abgeschlossen. Ein Beispiel: »Das Projektteam hat sich über den gesamte Projektzeitraum gut verstanden und viel voneinander gelernt«. Oder: »Wir haben über 3.000 Euro für die Finanzierung akquiriert«. Auf diese Weise holt man die Zukunft in die Gegenwart. Man hört auf, sich den riesigen Berg

an Arbeit auszumalen, der da vor einem liegt – statt dessen fängt man an, über all die tollen Dinge nachzudenken, die nach Abschluss des Projektes da sind. So kommt man schon vor dem Projektbeginn fast in Feierlaune.

DER TALKING STICK

Daneben gibt es eine bestimmte Verfahrensweise, die es der Gruppe erleichtern soll, Pinakarri und Charismatic Communication umzusetzen: Man verwendet einen sogenannten Talking stick – also einen Stein, einen Stock oder irgendeinen anderen schönen, sich gut anführenden Gegenstand, der der Reihe nach von Hand zu Hand geht. Nur derjenige, der den Talking Stick hat, redet. Alle anderen hören zu. So verhindert der Talking Stick, dass die Menschen im Traumkreis durcheinander reden. Und er stellt sicher, dass derjenige, der spricht, die volle Aufmerksamkeit hat. Wir brauchen dann nicht um – wie so oft – um den Raum für die eigenen Träume, Bedürfnisse und Wünsche zu kämpfen – wir bekommen ihn geschenkt.

DER ABLAUF

Alle Teilnehmer des Traumkreises sitzen also im Kreis. Der ursprüngliche Traum ist klar, die Frage gestellt, der Talking Stick geht herum. Wer möchte, kann vor Beginn des eigentlichen Traumkreises eine kleine Schweige-Pinakarri-Minute einlegen, das unterstützt die Atmosphäre. Diese ist wichtig, denn im Traumkreis sollte eine ruhige, konzentrierte Stimmung herrschen, die aber nicht zu langsam und getragen ist, son-

dern bei aller Tiefe und Feierlichkeit dennoch Schwung, Humor und Fröhlichkeit hat. Nun beginnt der erste, einen seiner Träume zu nennen.

Es ist wichtig, dass jeder nur einen Traum pro Runde nennt. Den nächsten Traum kann man dann nennen, wenn man wieder an der Reihe ist. Jeder wird nach Rücksprache auf ein Flipchart aufgeschrieben. Dazu notiert ihr das Kürzel desjenigen, der den Traum genannt hat. Dann geht der Talking Stick weiter und der Nächste nennt einen seiner Träume. Das kann ein Anliegen, eine Erwartung, eine Anforderung, eine Bedingung, ein Bedürfnis und noch vieles mehr sein. Und es kann sich auf inhaltliches beziehen oder auch auf organisatorisches, zwischenmenschliches oder persönliches. Alles ist erlaubt – oder besser gesagt: erwünscht!

Die Dokumentation der Träume kann entweder durch die immer gleiche Person geschehen (zum Beispiel wenn ihr einen Facilitator im Projekt habt) oder der Reihe nach. Dann schreibt immer derjenige den gerade genannten Traum auf, der zuvor gesprochen hat. Stellt dabei sicher, dass ihr den Traum nicht wortwörtlich aufschreibt, sondern die Quintessenz erfasst – und das diese mit dem übereinstimmt, was der Träumer auch tatsächlich sagen wollte (versucht also tief zu zuhören ;-).

Die anderen können Verständnisfragen stellen, aber auf keinen Fall die Träume der anderen bewerten. Es kommt auf die Vielfalt und Authentizität der Gedanken und Träume an. Die Praxis hat gezeigt, dass es auch nicht schlimm ist, wenn sich Träume scheinbar widersprechen. Alles wird notiert. Ganz oft zeigt sich im Verlauf des Projektes, dass sich beides verwirklichen lässt. Wird ein Thema zweimal genannt, kann man den Namen desjenigen, der es als zweites (oder drittes oder viertes) sagt, zur ersten Aussage dazu schreiben.

Auf diese Weise geht es reihum. Hat jemand in einer Runde nichts zu sagen, gibt er den Talking Stick einfach weiter. Inspiriert jemanden die Aussage eines anderen zu einer neuen Idee, so wartet er, bis der Talking Stick bei ihm ist. Wird er einfach nur noch weiter gereicht oder wiederholen sich die Aussagen, so ist dies ein untrügliches Zeichen dafür, dass sich die Gruppe ausgeträumt hat. Sie kann zur nächsten Phase – dem Planen – übergehen. Vor allem bei großen Projekten ist es aber auch hilfreich, die Träume noch einmal sacken zulassen, darüber zu schlafen und sich am nächsten Tag zu einer zweiten Traumrunde erneut zusammensetzen. Ach ja – und vergesst das Feiern nicht ;-).

DAS OBJECTIVE SETTING

AM RANDE DES CHAOS LIEGT DIE KREATIVITÄT

Ging es in der Traumphase darum, möglichst viele Ideen zusammenzutragen, so geht es in der Planungsphase darum, die Themen zu konzentrieren, zu filtern und in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen. Dabei definiert ihr Ziele, die ersten notwendigen Schritte und erstellt einen Projektplan mit Aufgaben, Zuständigkeiten sowie einer Zeit- und Kostenbudgetierung.

ZIELE FINDEN

Der erste Schritt der Projektplanung ist die Definition von Zielen. Auch beim Dragon Dreaming sollen sie den SMART-Prinzipien folgen. Sie sollen also genau (Specific), messbar (Measurable), akzeptabel (Accepted), machbar (Realistic) und zeitlich begrenzt (Timely) sein. Beim Dragon Dreaming legen wir die Ziele gemeinschaftlich und spielerisch in einem fließenden Prozess fest. Beginnt damit, dass ihr euch den gesamten Traum (also alle auf den Flipcharts notierten Träume) noch einmal gegenseitig laut vorlest. Stellt euch dann die Frage:

Welche 6 Dinge müssen wir tun, damit wir 100 Prozent unseres Traums verwirklichen können?

Danach erhält jeder 6 kleine Zettel (oder Post-Its) und kann innerhalb

von 10 Minuten auf jeden Zettel *eine* Sache schreiben, die die oben genannte Frage beantwortet. Nun gehen die Projektmitglieder der Reihe nach nach vorne und hängen ihre 6 Zettel auf. Das heißt zuerst geht der Erste zum Flipchart und hängt alle seine 6 Zettel auf und erklärt kurz, was er damit meint. Dabei hängt er die Zettel, die zu einem Themenfeld gehören, untereinander in eine Spalte. Die, die zu unterschiedlichen Themenfeldern gehören, hängt er in eine neue Spalte daneben. Danach kommt der Zweite mit seinen Zetteln nach vorne und sortiert sie am Flipchart. Dabei kann er die Zettel seines Vorgängers auch umsortieren, wenn alle damit einverstanden sind. So geht es weiter bis alles Projektmitglieder ihre Zettel angebracht und auf 6 bis 8 Spalten verteilt haben.

Anschließend kann man bei Bedarf noch weiter diskutieren und die Zettel noch weiter sortieren und zuordnen. Alles sollte im Konsens geschehen. Sobald es unterschiedliche Meinungen gibt, ist es wichtig, dass diese zu Ende diskutiert werden. Das kann extrem nervig sein – und doch sollte sich jeder seine Verantwortung bewusst machen und nicht einfach nur um des lieben Friedens willen nachgeben. Ebenso wenig solltet ihr aber um des Rechthabens willen debattieren. Versucht fruchtlose Debatten einfach fallen zu lassen und den Prozess spielerisch zu halten. Bedenkt: »Perfection is the enemy of the good!«

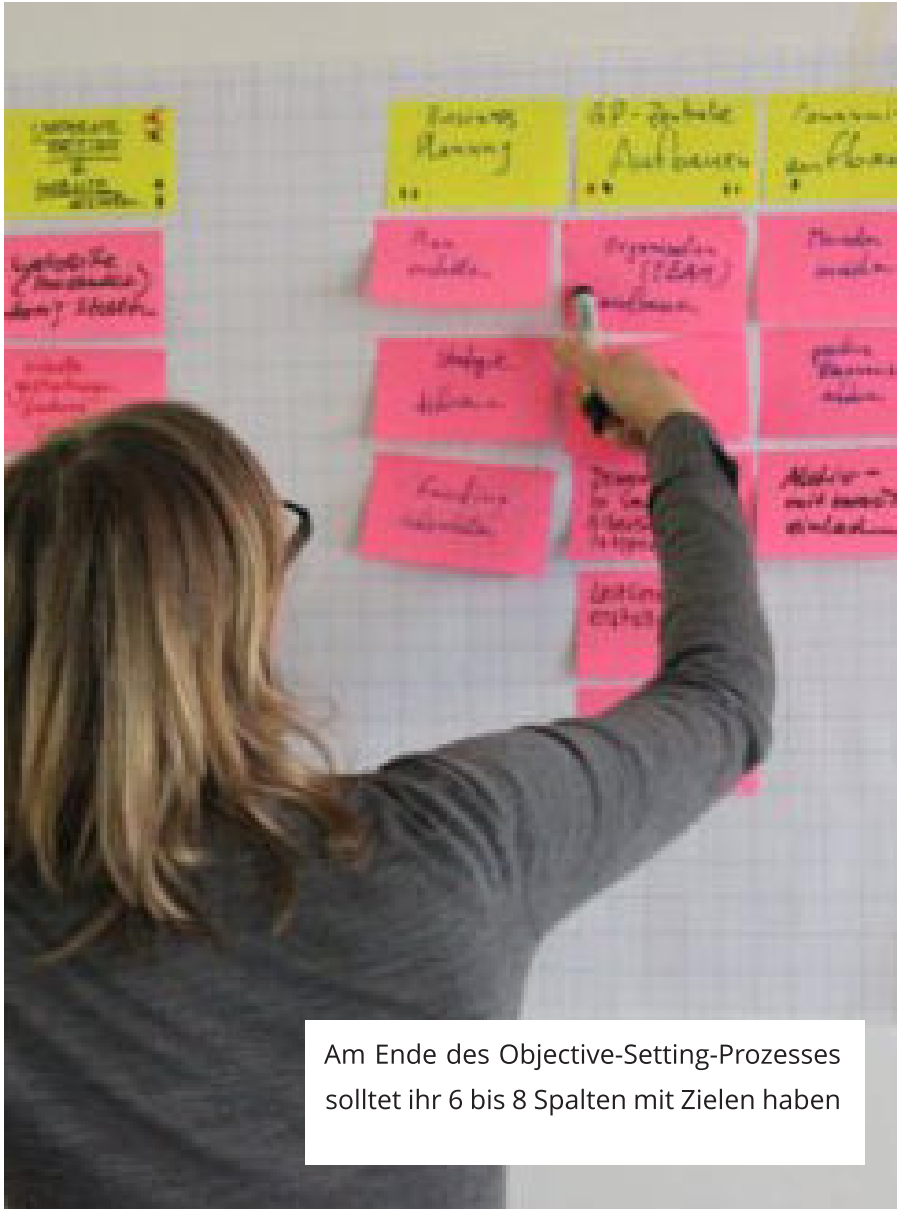
Sind alle Zettel aufgehängt und sortiert, geht es an die Zieldefinition. Dazu teilt sich die Gruppe wiederum auf: Besteht die Gruppe zum Beispiel aus 6 Personen, so können sich zum Beispiel 3 Zweierteams mit je 2 bis 3 Spalten beschäftigen. Sie nehmen sich die Themenzettel vor und versuchen sie zu einem Ziel zu kristallisieren. Dieses Ziel wird auf einen Zettel notiert und über die Themenzettel – quasi wie eine Überschrift – geklebt. Denkt daran, dass diese Ziele SMART sein sollten (siehe oben).

ZIELE PRIORISIEREN

Sobald alle Zielzettel hängen, bekommt jedes Teammitglied 3 Punkte. Man kann einem Ziel keinen, einen oder zwei Punkte geben, aber nicht drei. Die Punktevergabe orientiert sich an den folgenden Fragen:

Was müssen wir zeitlich als erstes erledigen, um den gesamten Traum zu verwirklichen? Wozu habe ich am meisten Lust?

Oft kommen dabei die verrücktesten Dinge heraus. Teilweise welche, die man für unsinnig hält. Doch mit der Zeit werdet ihr mit Sicherheit erkennen: Es war richtig! Wichtig bei der gesamten Definition der Ziele ist: »Keep it playful!« Man sollte sich genug Zeit lassen, um die Ziele gemeinsam herauszufinden. Man sollte die Sache aber auch nicht zerreden (und das passiert schneller, als man denkt!). Denkt also daran: »If it's not fun, it's not worth doing it!«.



Am Ende des Objective-Setting-Prozesses solltet ihr 6 bis 8 Spalten mit Zielen haben

DAS KARABIRRD

AUFGABENPLANUNG IM SPINNENNETZ

Aus den zuvor definierten Ziele kann man einerseits das Projektziel insgesamt ableiten: Dieser eine Satz, der Stakeholdern sagt, was das Projekt bewirkt. Aus diesen Zielen lassen sich nun aber auch die Aufgaben, Zeit- und Kostenpläne erstellen. Und genau dies wollen wir nun tun. Dafür dient uns das sogenannte Karabirrd. Das Wort stammt wie Pinakarri aus der Sprache der Aborigines und bedeutet »Spinnennetz«. Es enthält die vier Phasen Träumen, Planen, Machen und Feiern und die zwei Pole Individuum und Umwelt. In dieses Spinnennetz tragen wir nun alle Aufgaben, Verantwortlichkeiten, den Projektstatus, die Zeit und die Budgets ein. Das Karabirrd ist ein Arbeitswerkzeug, ein Projekt-Status-Barometer, aber auch eine Art Spielplanb, ein Kunstwerk und ein spielerisches Spiegelbild eures Teams zugleich.

DIE AUFGABENPLANUNG

- 1 Nehmt euch so viele Post-Its wie nötig und notiert in freiem Brainstorming alle Aufgaben, die euch dazu einfallen. Habt keine Bedenken, dass ihr etwas vergessen könntet – es gibt im Laufe des Prozesses genug Zeit, um Dinge nachzutragen. Bleibt spielerisch! Wenn ihr alle Aufgaben gesammelt habt, die euch einfallen, dann clustert ihr diese zu rund 20 bis maximal 25 Aufgabenpaketen. Gebt jedem Zet-

telhaufen ein Post-It-Deckblatt mit einer eindeutigen Beschreibung des Aufgabenpaketes.

- 2 Zeichnet euch dann ein Karabirrdt auf ein Flipchart und beginnt, die Aufgabenpakete in die verschiedenen Bereiche einzufügen: In welcher Projektphase ist die Aufgabe anzusiedeln? Bedingt sie die Kontaktaufnahme mit der Umwelt oder hat sie Auswirkungen auf diese? Oder handelt es sich eher um eine interne Sache?
- 3 Achtet darauf, das euer Karabirrdt gleichmäßig gefüllt ist. Es sollte weder leere Flächen aufweisen, noch extreme Zusammenballungen von Aufgaben. Wenn dies der Fall ist, dann spricht das dafür, dass ihr entweder noch Aufgaben vergessen habt oder die Zuordnung und Zusammenfassung von Aufgaben noch nicht wirklich passt. Überlegt euch, was solche Ungleichverteilungen vielleicht über euer Team aussagen könnte: Bei einem Team voller Träumer ist diese Phase meist ziemlich voll etc. Ein Karabirrdt hilft euch damit auch, eure Projekte nachhaltig zu planen

In Bezug auf eure Kommunikation gilt das Gleiche wie bei der Zieldefinition: Macht euch bewusst, dass es Eure Verantwortung ist, dass alle wirklich wichtigen Arbeitsschritte aufgenommen werden – aber lasst eure Punkte gehen, wenn es gute Argumente dafür gibt. Nutzt gegebenenfalls die Pinakarri-Übung, um euch auf das Wesentliche konzentrieren und bewusst und tief zuhören zu können.

DIE SONGLINES

ZEITKNOTEN IN EINEM FLIESSENDEN PROZESS

Nun gestalten wir gemeinsam unser eigentliches Spinnennetz: Wir verbinden alle Aufgaben durch sogenannte Songlines miteinander. Auch dieser Begriff ist der Kultur der Aborigines entlehnt und bezeichnet bestimmte Wegbeschreibungen, die die Ureinwohner Australiens in Form von rituellen Liedern von einer Generation zur nächsten überlieferten.

Markante Punkte in der Landschaft lieferten dabei die Anhaltspunkte für die gesamte Strecke – und genauso ist es auch mit den Aufgabenpaketen, die wir in unser Karabirrdt gehängt haben. Sie sind nur ein Zeitpunkt in dem fließenden Prozess unseres gesamten Projektes. Jeder Punkt, den wir im Verlauf unseres Projektes erreicht haben, bestimmt die Qualität der anderen – ja, manche Punkte können wir überhaupt nur erreichen, wenn wir andere schon hinter uns gelassen haben. Übertragen auf unser Stadtgartenprojekt bedeutet dies: Wir können beispielsweise nur dann einen Komposthaufen anlegen, wenn wir etwas angepflanzt haben, das den Schnitt liefert. Und wir können nur ernten, wenn wir gesät haben und die Pflanze groß gezogen haben.

DER ABLAUF

- 1 Sobald ihr die Aufgaben verteilt habt, nehmt ihr die Zettel ab und malt an diese Stelle einen kleinen Kreis. Notiert daneben die Aufgabe. Nummeriert alle Aufgaben von oben nach unten einmal durch. Das vereinfacht euch die Weiterbearbeitung.

- 2 Zeichnet nun gemeinsam, in einem ruhigen Prozess die Songlines ein. Überlegt euch, welche Aufgabe mit einer anderen in Verbindung stehen oder Voraussetzung für eine andere ist. Zieht eure Songlines. Diese dürfen allerdings keine Phase überspringen. Ihr könnt also keine Traumaufgabe mit einer Machenaufgabe verbinden, sondern müsst dazwischen eine Planenaufgabe haben. Zeit auch Linien zu, Start- und Zielpunkt.
- 3 Wenn ihr fertig seid, schaut euch das Karabirrdt noch einmal genau an: Gehen in jeden Aufgabenkreis in etwa so viele Songlines hinein wie hinaus? Gibt es Verbindungen, an die ihr noch nicht gedacht habt? Oder fehlt gar eine Aufgabe? Gibt es Aufgaben, die nicht verbunden sind? Sind sie vielleicht überflüssig?
- 4 Identifiziert die Aufgabenpakete, die besonders viele Songlines aufweisen – die also ganz besonders wichtige Knotenpunkte für euer Projekt sind. Markiert sie in besonderer Weise, malt zum Beispiel eine kleine Wolke darum herum.
- 5 Es hilft auch, wenn ihr Haupt-Songlines identifiziert und diese bestimmten Aufgabenbereichen zuordnet (etwa eine Songline für Rechtliches, für Werbung, für Gartenbau und für Team-Building etc.)

Die Songlines sind ein wichtiger Indikator für die Ausgewogenheit und Nachhaltigkeit der Projektplanung – genauso wie die gleichmäßige Verteilung der Aufgabenpakete: Gehen zum Beispiel ganz viele Songlines in ein Aufgabenpaket hinein, aber keine oder kaum welche hinaus, wird es hier wahrscheinlich Schwierigkeiten bereiten: Es geht zwar Energie hinein, aber keine heraus. Genauso ist es, wenn aus einem Punkt viele Songlines hinausgehen, aber keine oder kaum welche hinein.

DIE AUFGABENVERTEILUNG

DIE DREI ROLLEN IM DRAGON DREAMING

Wenn alle Aufgaben auf dem Karabirrdt verteilt und alle Songlines gezogen sind, könnt ihr daran gehen, die Aufgaben zu verteilen. Anders als beim klassischen Projekt-Management geht es hier nicht darum, dass der- oder diejenige die Aufgaben übernimmt, die er oder sie besonders gut (und effizient) erledigen kann – sondern diejenigen, zu denen er oder sie am meisten Lust hat. Damit dennoch niemand überfordert ist oder immer wieder alles neu erfinden muss, gibt es beim Dragon Dreaming drei Rollen pro Aufgabe:

- 1 **Der Hauptverantwortliche:** Er muss nicht alles alleine umsetzen, aber er sorgt dafür, dass die jeweilige Aufgabe verwirklicht wird. Idealerweise liegt die Aufgabe am Rand seiner Komfortzone, dann ist der Lerneffekt am größten, derjenige ist aber nicht vollkommen unbeleckt in der Sache und gefährdet damit das Projekt nicht insgesamt.
- 2 **Der Trainee:** Jedes Aufgabenpaket kann, muss aber nicht einen Trainee haben. Das ist jemand, der von dieser Sache überhaupt kein Ahnung hat, das aber gerne lernen möchte. Ein Trainee kann in einem nächsten Projekt der Hauptverantwortliche in diesem Bereich werden.
- 3 **Der Berater:** Das ist jemand, der sich in diesem Bereich gut auskennt und bei Bedarf unterstützen und Rat geben kann. Nicht jedes



Aufgabenpaket braucht einen Berater. Diese Rolle ist aber auch eine gute Möglichkeit, um Kompetenzen, die im Team fehlen abzudecken: Denn der Berater kann auch ein Externer sein.

Um die Rollen festzulegen, geht am besten ein Facilitator zum Flipchart und liest nacheinander die Aufgabenpakete vor. Nun melden sich diejenigen, die eine der Rollen übernehmen wollen. Ich empfehle pro Aufgabenpaket maximal einen Hauptverantwortlichen festzulegen. Es kann aber unbegrenzt viele Trainees und Berater geben. Wenn nicht alle Aufgabenpakete verteilt sind, macht das nichts, wenn sie erst später dran sind. Alle ersten Schritte sollten aber verteilt sein. Eine Alternative ist es, die Rollen über ein Nominierungsverfahren zu vergeben, wie dies etwa bei der Soziokratie beschrieben wird.

ZEIT UND KOSTEN

EIN SCHÄTZSPIEL FÜR DAS GANZE TEAM

Bei etwas größeren Projekten ist es zumeist sehr schwierig, genau zutreffende Zeit- und Kostenpläne im voraus festzulegen. Dennoch brauchen wir natürlich einen Anhaltspunkt. Im klassischen Projekt-Management ist damit oft der Projektleiter betraut. Er sammelt mühselig von allen Team-Mitgliedern die Einschätzungen ein. Im Dragon Dreaming vereinfachen wir diesen Prozess und geben ihm einen spielerischen Ablauf, der in der Regel recht gute Ergebnisse liefert:

- 1 Das gesamte Team versammelt sich im Kreis vor dem Karabirrdt. Einer geht als Moderator nach vorne zu dem Flipchart. Nun geht es darum, in einem möglichst schnellen und intuitiven Prozess die Zeit und/oder die Kosten pro Aufgabenpaket zu schätzen.
- 2 Dazu sollte sich das Team zunächst darüber einigen, bei welchen Aufgabenpaketen es die Zeit und bei welchen es die Kosten schätzen möchte. Es ist auch möglich, erst nur die Zeit und dann davon ausgehend die Kosten zu schätzen. Beachtet, dass manche Aufgaben einmalig sind (etwa einen Blog einrichten), andere hingegen dauerhafte Aufgaben (etwa Blogposts schreiben und veröffentlichen).
- 3 Nun kann es losgehen. Um möglichst schnell und intuitiv zu schätzen, erzeugt das Team einen Rhythmus durch Klatschen oder ähnliches. Man kann auch Musik abspielen, diese sollte aber nicht zu langsam sein.
- 4 Dann liest der Moderator eine Aufgabe nach der anderen vor. Jeder kann im Takt rufen, wie viel Zeit und/oder Geld für diese Aufgabe notwendig ist. Der Moderator notiert die Zahlen an das Aufgabenpaket im Karabirrdt. Bei Abweichungen ermittelt er einen Mittelwert.

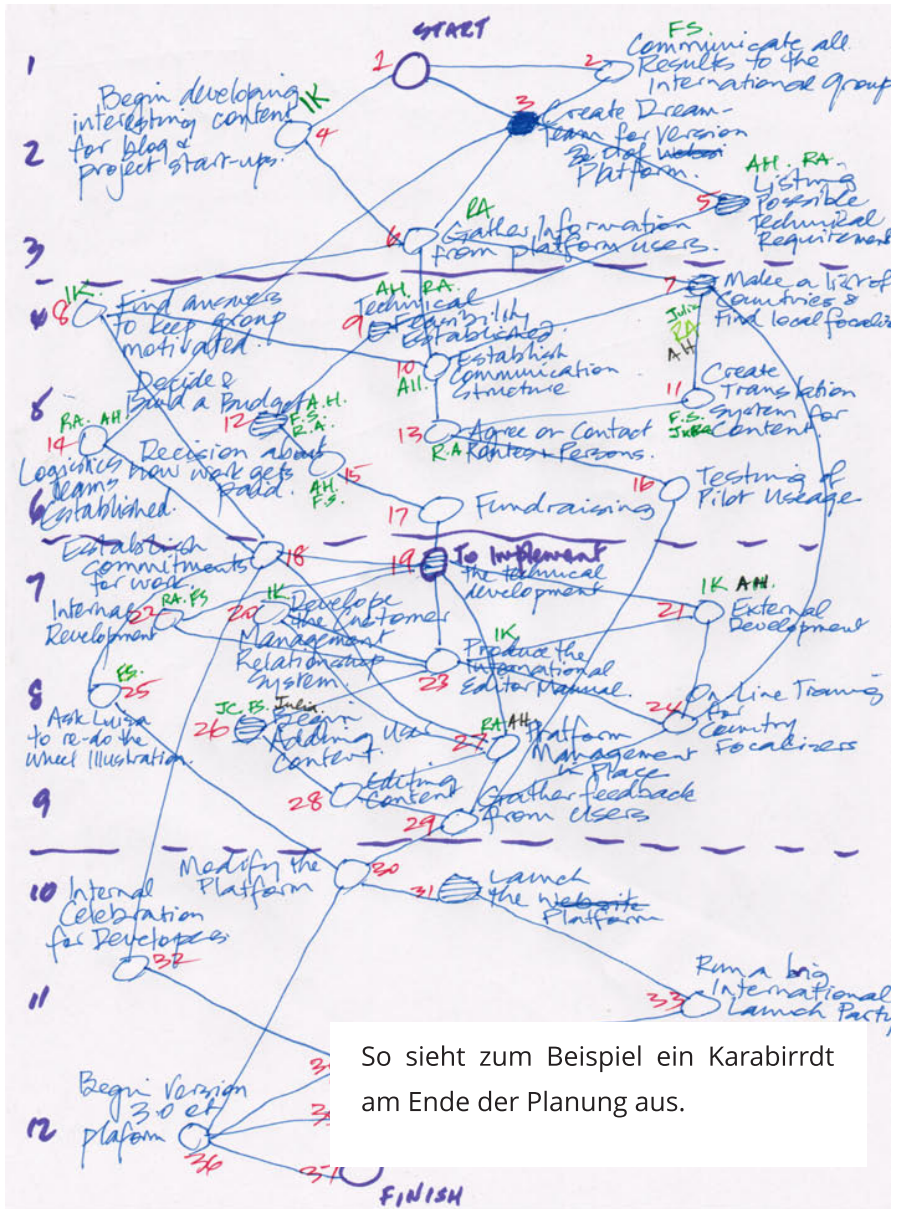
Die Erfahrung hat gezeigt, dass es sinnvoll ist, grundsätzlich auf alle Zeit- und Kostenbudgets 30 Prozent drauf zu schlagen (egal, wie ihr sie nun genau ermittelt habt).

DER PROJEKTFORTSCHRITT


Das Karabirrdt ist tatsächlich ein Arbeitstool. Wenn ihr bis hierher gekommen seid, ist es sinnvoll, das Karabirrdt noch einmal ordentlich abzuzeichnen und an einem gut sichtbaren Platz aufzuhängen oder zu digitalisieren, damit es via Internet für alle zugänglich ist. Nutzt dann die kleinen Kreise, um den Fortschritt des Projektes zu dokumentieren. Dazu gibt es zum Beispiel die folgenden zwei Möglichkeiten:

- 1 Ihr schraffiert die Kreise der Aufgabenpakete, die ihr begonnen habt und malt die Kreise komplett aus, deren Aufgabenpakete erledigt sind.
- 2 Ihr teilt die Kreise in 4 Quadranten und malt die Phasen (Träumen, Planen, Handeln, Feiern) aus, die für dieses Aufgabenpaket bereits erledigt sind. Mir gefällt diese zweite Variante besser, weil sie den anderen einen genaueren Einblick in den Stand der Dinge gibt und euch daran erinnert, an alle Phasen zu denken, um eure Arbeit nachhaltig zu gestalten!
- 3 Schaut gleich nach der Fertigstellung des Karabirrdts, ob ihr Aufgaben schon schraffieren oder ausmalen könnt. Ihr werdet euch wundern :-)

Bedenkt auch: Ein Karabirrdt ist nicht in Stein gemeißelt! Ihr könnt jederzeit Aufgaben ergänzen, wenn diese fehlen. Auch die Zeit- und Kostenpläne könnt ihr bei Bedarf anpassen.



So sieht zum Beispiel ein Karabirrdt am Ende der Planung aus.



**»WER SEINE TRÄUME
VERWIRKLICHEN WILL,
MUSS WACHER SEIN UND
TIEFER TRÄUMEN.«**

KARL FOERSTER, GARTENPHILOSOPH UND
-SCHRIFTSTELLER