

# ≡ TRANSFERSCHRITTE ERARBEITEN ≡

## PROJEKTPATENSCHAFTEN





PATENSCHAFTEN  
AUS 2 PERSONEN  
ODER AUCH  
KLEINE TEAMS

JE NACH TRANSFER-  
PROJEKT BIS ZU  
90 MINUTEN

---

- 1 Projekt in Arbeitsgruppe entwickeln
- 2 Projekt in der Arbeitsgruppe reflektieren
- 3 Projekt im Plenum vorstellen

## VERHINDERUNGSVERTRAG






DREI GRUPPEN

RUND  
90 MINUTEN

---

- 1 Auf den Vertrag einstimmen
- 2 Den Verhinderungs-Vertrag formulieren
- 3 Den Verhinderungs-Vertrag aufarbeiten
- 4 Den Verhinderungs-Vertrag positiv formulieren

## REZEPTVERSCHREIBUNG




PRO  
ARBEITSGRUPPE  
3 PERSONEN

90 MINUTEN  
FÜR 3  
TRANSFERRECHTE

---

- 1 Patient beschreibt Umkreisungshürden
- 2 Ärzte stellen ein Transferrezept aus
- 3 Aufgestelltes Transferrezept wird verhandelt

# Transferschritte erarbeiten

## 1. Einleitung

Mit Beteiligungsprozessen verhält es sich oft wie mit dem Leben auf einer Insel. Was dort passiert, wird auf dem Festland nicht richtig wahr und ernst genommen. Während sich die Teilnehmer eines Beteiligungsprozesses beginnen zu verändern, indem sie alte Sichtweisen reflektieren, neues Wissen generieren und frische Ressourcen aktivieren, »schläft« das Umfeld. Wir müssen davon ausgehen, dass viele versuchen, den alten Zustand beizubehalten. Denn Menschen haben eine große Affinität, das Alte zu bewahren, insbesondere, wenn sie in Veränderungsprozesse nicht eingebunden waren. Ein Schlüsselsatz für dieses Phänomen lautet: »Das haben wir schon immer so gemacht!«

Zudem müssen wir anerkennen: Beteiligungsprozesse können zwar erfrischend sein. Aus ihnen kann man Kraft und Motivation schöpfen. Die Teilnehmer verlassen den Raum häufig mit neuer Energie und Tatendrang. Sie wollen die erarbeiteten Ergebnisse zügig umsetzen bzw. nutzen und den weiteren Projektverlauf aktiv begleiten. Doch was passiert dann oft. Der Alltag holt Sie mit aller Kraft ein. Die motivierenden Beteiligungserlebnisse und -erfahrungen verblassen langsam und Sie stellen fest, dass Ihnen die Zeit und die Kraft fehlt, die erarbeiteten Ergebnisse mit der nötigen Konsequenz voran zu bringen.

Aus diesen Gründen möchten wir Ihnen im Folgenden drei Methoden vorstellen, die Ihnen dabei helfen, den Transfer der Beteiligungsergebnisse nachhaltiger auf den Weg zu bringen:

- ▶ Die erste Methode »Projektpatenschaften« zielt darauf ab, Patenschaften für kleine Transferprojekte anzustoßen und so die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse zu fördern.

- ▶ Die zweite Methode »Verhinderungsvertrag« versucht zunächst das Gegenteil von dem zu erreichen, um was es eigentlich geht, eine gemeinsam getragene Lösung zu erarbeiten. Als Zwischenschritt das Gegenteil anzustreben, entspannt die Positionen.
- ▶ Die dritte Methode »Rezeptverschreibung« nutzt die Metapher eines Rezeptes, um konkrete Transfervorhaben zu erarbeiten. Dabei nehmen die Teilnehmer unterschiedliche Perspektiven ein und aktivieren Ressourcen.

Die drei Methoden werden entlang der Aspekte Ziele und Wirkungen, Organisation und Ablauf sowie Herausforderungen und Varianten erläutert. Im Anschluss an die Methodenbeschreibungen finden Sie weiterführende Literatur und ggf. ein kurzes Praxisbeispiel.

## **2. Methode A: Projektpatenschaften<sup>1</sup>**

### **2.1 Ziele und Wirkungen**

Lernen und Handeln sind heikle Angelegenheiten. Wir können davon ausgehen, dass die Prägungen unserer Schul- und Studienzeit häufig einschränkende Glaubenssätze hinterlassen haben. Unser Lernen und Handeln in der Schule und Universität hatte in der Vergangenheit zu wenig mit Transfer zu tun. Es wurde häufig auf Noten reduziert und war zu wenig auf die Zeit danach, das Arbeitsleben, ausgerichtet. Auch durch diese Erfahrung ist der Transfer zu wenig das wirkliche Anliegen in Beteiligungsprozessen. Er wird immer wieder nicht systematisch von Anfang an mitgedacht und umgesetzt.

Hier setzt die Methode „Projektpatenschaften“ an, indem sie zwei Dinge in den Blick nimmt. Sie zielt einerseits darauf ab, kleine, konkrete Projekte zu entwerfen, die sich nach dem Beteiligungsprozess von den Teilnehmern umsetzen lassen. Es geht hier nicht darum, Luftschlösser zu malen, sondern darum, Mini-Projekte auf

---

<sup>1</sup> Die Ausgangsversion der Methode »Projektpatenschaften« stammt von Ralf Besser (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Sie wurde für die vorliegende Publikation mit dem Ziel überarbeitet, sie für Beteiligungsprozesse nutzbar zu machen.

den Weg zu bringen. Andererseits berücksichtigt die Methode, dass die Teilnehmer bei der Umsetzung ihrer Vorhaben nicht allein auf weiter Flur stehen. Hierfür werden Patenschaften gegründet oder auch kleine Teams gebildet, die sich für die Umsetzung gemeinsam verantwortlich zeigen.



## 2.2 Organisation und Schlaufen

Der Methode »Projektpatenschaften« liegen folgende Merkmale zugrunde:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziele	Umsetzung der Beteiligungsergebnisse fördern, Motivation für den weiteren Prozess steigern
2	Arbeitsphasen	1. Schritt: Projekt in der Arbeitsgruppe entwickeln 2. Schritt: Projekt in der Arbeitsgruppe reflektieren 3. Schritt: Projekt im Plenum vorstellen
3	Teilnehmerzahl	Patenschaften aus 2 Personen oder auch kleine Teams
4	Dauer	Je nach Transferprojekt bis zu 90 Minuten

Der Ablauf der Methode gestaltet sich wie folgt: Während des Beteiligungsprozesses werden Projektpatenschaften geschlossen oder auch kleine Teams gebildet, die ein Transferprojekt erarbeiten. Wenn bereits Patenschaften bestehen, dann nutzen Sie diese. Das erfolgt in drei Verfahrensschritten.

## 1. Schritt: Projekt in der Arbeitsgruppe entwickeln

Die Paten bzw. Teams ziehen sich zurück und bekommen folgende Aufgabe gestellt:

- ▶ Arbeiten Sie gemeinsam heraus, welche wesentlichen Erfahrungen Sie während des Beteiligungsprozesses gemacht haben.
- ▶ Entwickeln Sie auf dieser Basis ein persönliches Projekt, das darauf abzielt, die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse zu fördern. Nutzen Sie hierfür das Formular »Projektpatenschaften«.

Bei dem Projekt muss es nicht nur darum gehen, was nun umgesetzt werden soll, sondern genauso gut, was man sein lassen möchte. Weisen Sie darauf hin. Natürlich kann auch die Entwicklung eines Transfersprojektes ganz auf diesen Punkt hinzielen. Oder gestalten Sie daraus zwei Projekte: Umsetzen – Vermeiden.

The image shows a handwritten form on a piece of paper with four binder holes. The title is 'Formular „Projektpatenschaften“'. It contains two tables and a question at the bottom.

Nr.	Projektziel	Judikator
1		
2		
3		

---

Nr.	Maßnahme	Bis wann?	Mit wem?
1			
2			
3			
...			

Was wollen wir nicht erreichen?:

Abbildung 1: Formular Projektpatenschaften

## 2. Schritt: Projekt in der Arbeitsgruppe reflektieren

Das Projekt wird anschließend anhand folgender Kriterien überprüft und eventuell umformuliert:

- ▶ Die Projektziele sollten selbständig erreichbar sein, also ohne nicht steuerbare Abhängigkeiten von Dritten außerhalb ihres Projektteams.
- ▶ Die Projektziele sollten auch bald erreichbar ein, sonst verebbt die Motivation.
- ▶ Die Projektmaßnahmen (Aktivitäten zur Erreichung der Ziele) sollten in einem eindeutigen, abgegrenzten Umfeld definiert sein. Was wollen wir wo, wann, mit wem tun (Projektablaufplan)?
- ▶ Die Projektziele sollten über einen passenden Indikator möglichst messbar sein. Woran können wir genau erkennen, dass das Ziel erreicht worden ist?
- ▶ Die Projektziele werden positiv formuliert. Die Formulierung enthält z. B. keine Verneinungen und keine Vergleiche wie bspw. »besser als«.
- ▶ Mit welchen Schwierigkeiten und Einwänden müssen wir bei der Umsetzung rechnen? So lässt sich überprüfen, ob das „persönliche“ Projekt realistisch ist und damit verwirklicht werden kann.

## 3. Schritt: Projekt im Plenum vorstellen

Anschließend werden die Projekte im Plenum vorgestellt. In der Mitte oder vor dem Plenum steht hierfür ein Ort, der sogenannte »Praxisort« zur Verfügung, der von allen Teilnehmern gut eingesehen werden kann. An diesem Ort verkünden die Paten ihre Projektziele und beschreiben die Maßnahmen, mit denen sie die Ziele erreichen wollen. Das Plenum überprüft dabei, ob die Projekte überzeugend bzw. realistisch klingen und unterbreitet u. U. Änderungsvorschläge. Die Rückmeldungen müssen in jedem Falle wertschätzend und die Änderungsvorschläge konstruktiv ausfallen. Nicht zielführend sind Rückmeldungen, die allein zum Ausdruck bringen, dass sich eine Maßnahme oder ein Ziel so nicht realisieren lässt, sondern sie sollten einen konkreten Vorschlag enthalten, wie die Aufgabe zielführender gelöst werden könnte.

Bei der Vorstellung entsteht im Raum immer eine hohe Intensität und das Vorstellen eines Transferprojektes im Plenum bedeutet, sich öffentlich zu einem Projekt

zu bekennen. Nach jeder Vorstellung und kurzen Reflektion der Projekte werden die Paten durch das Plenum mit folgenden Worten »Gut gemacht, Go, Dann los!« und durch Klatschen verabschiedet. Wichtig ist, dass die »Verabschiedung« überzeugend und kraftvoll rüberkommt, denn die Projektpaten sollen mit möglichst viel Kraft und Motivation versehen in die Umsetzungsphase starten, denn die große Herausforderung besteht darin, die Motivation der Projektpaten zu ihrem Transfervorhaben möglichst hoch zu halten. Denn ist diese nicht vorhanden, wird das Projekt wahrscheinlich eine reine Absichtserklärung bleiben.

### **2.3 Herausforderungen und Varianten**

Zur Einstimmung auf die Projektentwicklung können auch die wesentlichen Stationen des Beteiligungsprozesses abgesprochen werden. Dazu stellen sich alle Teilnehmer in einer Reihe mit Richtung zum Fenster (Licht) auf und schreiten die wesentlichen Beteiligungsstationen für sich allein schweigend ab. Während der Übung notieren sich die Teilnehmer, was ihnen am Prozess insgesamt wichtig war und welche »handfesten« Erkenntnisse sie gewonnen haben. Die Beteiligungsstationen lassen sich u. a. über Moderationskarten visualisieren und werden einfach auf den Boden gelegt.

Der dritte Schritt »Projekt im Plenum vorstellen« kann auch verändert werden. Sofern die Teilnehmer die Vorstellung ihrer Projekte im Plenum scheuen, weil sie Angst vor »Bloßstellung« im öffentlichen Plenum haben, dann kann der Realitätscheck, also die Rückmeldung bzw. die Änderungsvorschläge aus dem Plenum auch durch ein kleines Projektgremium erfolgen, das die Projektpaten aufsuchen, bevor die Transferprojekte im Plenum vorgestellt werden. Die Vorstellung im Plenum dient dann allein dem Zweck, die Projektpaten mit möglichst viel Kraft und Motivation in die Umsetzungsphase zu entlassen.

### 3. Methode B: Verhinderungsvertrag<sup>2</sup>

#### 3.1 Ziele und Wirkungen

Die Methode »Verhinderungsvertrag« hat den Charakter eines Kopfstandes. Das heißt, man versucht zunächst das Gegenteil von dem zu erreichen, um was es eigentlich geht, eine gemeinsam getragene Lösung zu erarbeiten. Als Zwischenschritt das Gegenteil anzustreben, entspannt in Veränderungsprozessen die Positionen. Endlich kann man mal ohne Konsequenzen aussprechen, wie man eine Lösung aktiv verhindern möchte. Denn unausgesprochene Gedanken in diese Richtung gibt es immer.



Die Frage ist also: Was kann jede Position unternehmen, um eine Lösung in der Bürgerbeteiligung grundsätzlich zu verhindern oder je nach Phase, in der die Methode eingesetzt wird, eine vereinbarte Lösung in der Umsetzungsphase zu untergraben. Dazu können einige Leitfragen sinnvoll sein: Was müsste in der Politik geschehen, damit nichts passiert? Wie kann ich als Verwaltungsmitarbeiter aktiv eine Lösung verhindern? Wie kann meine Bürgerinitiative die Ergebnisse boykottieren?

Die Verhinderungsverträge lassen sich gut am Ende einer Beteiligungsveranstaltung aushandeln. Auf den ersten Blick erscheint diese Übung überaus transferhemmend. Die intensive Auseinandersetzung mit den Hemmnissen entfaltet paradoxerweise aber

<sup>2</sup> Die Ausgangsversion der Methode »Verhinderungsvertrag« stammt von Ralf Besser (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Sie wurde für die vorliegende Publikation mit dem Ziel überarbeitet, sie für Beteiligungsprozesse nutzbar zu machen.

eine positive Wirkung. Zudem kann auch das Nichtumsetzen als aktive Tat betrachtet werden. Dieser aktive Teil wird in aller Regel aber kaum bewusst wahrgenommen. Aus den geschlossenen Verhinderungsverträgen lassen sich am Ende des Prozesses konstruktive Vereinbarungen ableiten, damit jeder Akteur bzw. jede Interessengruppe konstruktiv wirken kann.

### 3.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Verhinderungsvertrag« liegen folgende Merkmale zugrunde:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziele	Eigenverantwortung für den Transfer bewusst machen, überraschende neue Sichtweisen gewinnen
2	Arbeitsphasen	1. Phase: Auf den Vertrag einstimmen 2. Phase: Den Verhinderungsvertrag formulieren 3. Phase: Den Verhinderungsvertrag aufarbeiten 4. Phase: Den Verhinderungsvertrag positiv umformulieren
3	Teilnehmerzahl	Dreiergruppen
4	Dauer	90 Minuten

Der Ablauf der Methode gestaltet sich wie folgt: Jeder Teilnehmer schließt mit sich selbst einen paradoxen Vertrag ab, in dem er herausarbeitet, wie er einen Transfer mit Sicherheit verhindern kann. Das erfolgt in vier Verfahrensschritten.

#### 1. Phase: Auf den Vertrag einstimmen

Sie können Ihre Teilnehmer auf diese Übung mit folgenden Erläuterungen einstimmen:

»Nicht selten wird nach einem Beteiligungsprozess kaum etwas umgesetzt. Man nimmt sich etwas vor und weiß oder ahnt schon, dass es vermutlich nur Absichtserklärungen bleiben. Vielleicht stößt man noch eine Kleinigkeit an, aber dann läuft alles einfach so weiter wie bisher. Kaum einer macht sich bewusst, dass auch das Nichtumsetzen eine harte Arbeit ist. Sie müssen auch dafür etwas tun. Dinge zu

unterlassen erfordert oft gezielte Handlungen. Ich schlage Ihnen daher vor, mit sich selbst einen Verhinderungsvertrag auszuhandeln.

Was werden Sie nach dem Ende unserer Beteiligungsveranstaltung – vielleicht auch aus Ihrer bisherigen Erfahrung heraus – unternehmen, damit sich nichts verändert? Also, machen Sie das, was Sie tun, richtig. Planen Sie so genau wie möglich, was sie alles tun müssen, damit wirklich jeglicher Transfer verhindert wird. Bilden Sie dazu Dreiergruppen. Jeder aus der Gruppe formuliert hintereinander Verhinderungsvorhaben. Die anderen beiden notieren jeweils die Vorschläge und achten darauf, dass alle wichtigen Bereiche berücksichtigt werden.«

## **2. Phase: Den Verhinderungsvertrag formulieren**

Formulieren Sie dann auf der Grundlage der besprochenen Verhinderungsvorhaben für jeweils eine Person aus Ihrer Dreiergruppe einen Verhinderungsvertrag, der folgendermaßen lauten könnte:

»Ich, Max Mustermann, Pressesprecher der Stadt Musterhausen, vereinbare heute mit mir selbst folgenden Verhinderungsvertrag. Ich verpflichte mich, nichts von den heutigen Beteiligungsergebnissen umzusetzen, indem ich Folgendes beherzige. Ich werde...

- ▶ die Ergebnisse (Arbeitsdokumente und Fotoprotokoll) der heutigen Veranstaltung nicht an meine Kollegen in der Verwaltung weitergeben.
- ▶ zur nächsten Dienstberatung berichten, wie unproduktiv die heutige Veranstaltung verlief. Nur von den geäußerten Bedenken und Herausforderungen berichte ich, nicht aber von den Chancen und Potentialen, die der Beteiligungsprozess erschlossen hat.
- ▶ an keinen weiteren Veranstaltungen zum Projekt teilnehmen und rate davon auch allen Personen in meinem beruflichen und persönlichen Umfeld ab.
- ▶ proaktiv keine Pressearbeit zur heutigen Veranstaltung veranlassen. Presseanfragen von Journalisten lasse ich möglichst lange unbeantwortet.«

Lesen Sie der betreffenden Person aus der Dreiergruppe diesen Vertrag vor und lassen Sie ihn unterzeichnen. Dann kommt der Nächste in Ihrer Gruppe an die Reihe.

### **3. Phase: Den Verhinderungsvertrag aufarbeiten**

Als Moderator können Sie die Übung nach der Gruppenarbeit im Plenum aufarbeiten. Hierfür schildern einzelne Teilnehmer ihre Erfahrungen. Folgende Fragen können dazu hilfreich sein:

- ▶ Wie haben Sie sich bei dieser Übung gefühlt? Hat sie sogar Spaß gemacht?
- ▶ Zu wie viel Prozent sind Sie für diesen Vertrag selbst verantwortlich bzw. können ihn allein realisieren? Bei welchen Aufgaben brauchen Sie ggf. Unterstützung?
- ▶ Welche der verdeckten positiven Absichten bzw. welcher versteckte Nutzen verbirgt sich in dem Vertrag?
- ▶ Welche Bedürfnisse werden damit befriedigt?

### **4. Phase: Den Verhinderungsvertrag positiv umformulieren**

Zum Schluss geht es um die Wandlung, sodass die konstruktive Kraft (positive Absicht) erhalten und die destruktive Kraft sich wandeln kann. Hierfür wird der Vertrag nun von den Teilnehmern Satz für Satz in einen konstruktiven Transfervertrag umgewandelt. Die Frage lautet: „Was kann ich tun, damit das Gegenteil von dem eintritt, was mir mit dem Verhinderungsvertrag vorgelegt wurde?“ So entsteht eine Transfervereinbarung mit sich selbst.

»Ich, Max Mustermann, Pressesprecher der Stadt Musterhausen, vereinbare heute mit mir selbst folgenden Transfervertrag. Ich verpflichte mich, die Umsetzung der heutigen Beteiligungsergebnisse zu unterstützen, indem ich Folgendes beherzige. Ich werde...

- ▶ die Ergebnisse (Arbeitsdokumente und Fotoprotokoll) der heutigen Veranstaltung kommende Woche meinen Kollegen in der Verwaltung schicken.
- ▶ zur nächsten Dienstberatung ausgewogen berichten. Ich werde nicht nur von den Bedenken und Herausforderungen des heutigen Tages berichten, sondern auch von den Chancen und Potentialen, die der Beteiligungsprozess erschlossen hat.

- ▶ an den weiteren Veranstaltungen zum Projekt teilnehmen und dies grundsätzlich auch allen Personen in meinem beruflichen und persönlichen Umfeld empfehlen.
- ▶ gleich morgen eine Pressemitteilung zur heutigen Veranstaltung verfassen. Presseanfragen von Journalisten werden zeitnah durch die Pressestelle beantwortet.«

### 3.3 Herausforderungen und Varianten

Sie brauchen unbedingt einen guten Kontakt zu Ihren Teilnehmern, sonst könnten sich diese eventuell nicht ernst genommen fühlen. Achten Sie darauf und holen Sie sich beispielsweise das Einverständnis für diese Transferübung ein, indem Sie z. B. sagen: »Normalerweise beschäftigen wir uns mit mehr oder weniger vernünftigen Dingen. Manchmal kann es aber auch hilfreich sein, etwas ganz anderes, etwas Überraschendes zu unternehmen. Haben Sie Lust, mal etwas scheinbar Unvernünftiges zu tun?«

Es ist auch möglich, den Verhinderungsvertrag ohne Aufarbeitung so stehen zu lassen. Dann handelt es sich wirklich um eine paradoxe Intervention. Bedenken Sie jedoch, dass Sie Ihre Teilnehmer wahrscheinlich nicht noch einmal wiedersehen und Sie deshalb keine Chance haben, etwas aufzuarbeiten.

## 4. Methode C: Rezeptverschreibung<sup>3</sup>

### 4.1 Ziele und Wirkungen

Das Ziel der Methode »Rezeptverschreibung« besteht darin, über die Metapher eines Rezeptes Transfervorhaben zu erarbeiten. Über die Metapher nehmen die Teilnehmer außergewöhnliche Sichtweisen ein und aktivieren Ressourcen. Das erhöht

---

<sup>3</sup> Die Ausgangsversion der Methode »Rezeptverschreibung« stammt von Ralf Besser (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Sie wurde für die vorliegende Publikation mit dem Ziel überarbeitet, sie für Beteiligungsprozesse nutzbar zu machen.

die Bereitschaft und Motivation zur Umsetzung der Beteiligungsergebnisse. Die aktivierten Ressourcen werden auf kleine Maßnahmen gelenkt, die einen vergleichsweise geringen Gesamtaufwand mit sich bringen, im Verhältnis dazu aber eine überraschend große Auswirkung versprechen. Mit der Methode lassen sich also im Rahmen von Beteiligungsprozessen Kleinstvorhaben planen und überprüfen.



#### 4.2 Organisation und Ablauf

Der Methode »Rezeptverschreibung« liegen folgende Merkmale zugrunde:

Nr.	Merkmal	Inhalt
1	Ziele	konkretes Transfervorhaben erarbeiten; unterschiedliche Perspektiven einnehmen und Ressourcen aktivieren
2	Arbeitsphasen	1. Schritt: Patient beschreibt Umsetzungshürden 2. Schritt: Ärzte stellen ein Transferrezept aus 3. Schritt: Ausgestelltes Transferrezept verhandeln
3	Teilnehmerzahl	Pro Arbeitsgruppe 3 Personen
4	Dauer	Für 3 Transferrezepte rund 90 Minuten

Der Ablauf der Methode gliedert sich in drei grundlegende Verfahrensschritte:

### **1. Schritt: Patient beschreibt Umsetzungshürden**

Wie funktioniert die Rezeptverschreibung? Während des Beteiligungsprozesses werden Dreiergruppen gebildet. Die Teilnehmer sollten sich bereits kennen und gegenseitig Kenntnis von den Funktionen bzw. Rollen (z. B. Verwaltung, Politik, Bürgerinitiative) haben, die sie mit Blick auf das Beteiligungsthema ausüben. Jeder in der Gruppe ist einmal der Patient und die anderen beiden Teilnehmer aus der Gruppe sind die Ärzte. Der Patient berichtet den Ärzten ausführlich von den Herausforderungen, die ihn in seiner Funktion bzw. Rolle und mit Blick auf die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse erwarten.

### **2. Schritt: Ärzte stellen ein Transferrezept aus**

Auf der Basis der beschriebenen Symptome erstellen die Ärzte eine Diagnose und erarbeiten dann jeweils für den Patienten ein Transfervorhaben als Rezept. Sie führen also eine Art Arztgespräch zu zweit über einen Patienten. Die Strukturierung des Transferrezeptes lehnt sich an ein klassisches Rezept an, geht vom Inhalt aber darüber hinaus. Die Rezeptverschreibung lässt aufgrund der Metapher u. a. folgende Fragen zu, die auf dem Rezept schriftlich niedergelegt werden können:

- ▶ Welches »Symptom« beschreibt der Patient? Welche Hemmnisse sieht er mit Blick auf die Umsetzung der Beteiligungsergebnisse?
- ▶ Welche Ursachen hat das »Symptom«? Was führt zu den Hemmnissen bzw. wie kommen diese zustande?
- ▶ Was wird dem »Patienten« verschrieben? Wie lassen sich die Hemmnisse lösen? Was soll hierfür wie, mit wem, in welchem Zusammenhang umgesetzt werden (Transfermaßnahmen)?
- ▶ Welche Wirkung erzielt das »Medikament«? Welche positiven Wirkungen werden von den Transfermaßnahmen erwartet?
- ▶ Wieviel kostet das »Medikament«? Wie groß ist der Aufwand für die Transfermaßnahmen – Zeit, Geld und nötige Unterstützung durch andere Akteure?

- ▶ Welche »Nebenwirkungen« können sich einstellen? Welche nicht beabsichtigten Effekte oder Wechselwirkungen können durch die Transfermaßnahmen entstehen?

### **3.Schritt: Ausgestelltes Transferrezept verhandeln**

Das von den Ärzten ausgestellte Rezept wird dann mit dem Patienten verhandelt. Denn die Schlüsselfrage ist, ob der Patient das Rezept auch in der Apotheke einlöst. Der Patient kann und soll Einwände machen, wenn die Verschreibung und beabsichtigte Behandlung seiner Ansicht nach nicht den Symptomen gerecht wird oder aus anderen Gründen keine sinnvolle Behandlung darstellt. Diese Verhandlung kann nach der Methode »Einwandbehandlung« (siehe dort die Prozessschritte 2 und 3) durchgeführt werden.

### **4.3 Herausforderungen und Varianten**

Es ist unbedingt darauf zu achten, dass die Verschreibung genau, nachvollziehbar, konkret und handlungsorientiert ist. Die Rezeptverschreibung kann auch im aktiven Gespräch mit den Patienten erarbeitet werden, damit die Einwände sofort behandelt werden können. Dabei könnten als Symptome auch Glaubenssätze des Patienten, die den Transfer verhindern könnten, genannt werden.

Es kann sein, dass die Ärzte zu weit gehen, das heißt zu intim oder persönlich werden, die Wertschätzung gegenüber dem Patienten verlieren oder sich zu sehr von der Praxis entfernen. Dem Patienten sollte daher ein Veto- bzw. Unterbrechungsrecht eingeräumt werden. Ziehen Sie aber durchaus die Möglichkeit in Betracht, paradoxe Verschreibungen durchzuführen. Paradoxe Verschreibungen fördern die Fantasie und stoßen unkonventionelle Lösungen an, gerade in verfahrenen oder eingefahrenen Situationen. Das muss aber zum Symptom des Patienten passen und zur Beteiligungskultur in der Veranstaltung passen. Auf keinen Fall darf die Ernsthaftigkeit darunter leiden.

Die Ärzte können dem Patienten zum Abschluss der Behandlung ein symbolisches Medikament überreichen. Das kann ein Symbol aus der Natur sein oder Sie stellen als Moderator welche zur Verfügung. Zur Überprüfung des Rezeptes kann der Patient auch an eine andere Ärztesgruppe überwiesen werden, die das Rezept noch einmal überprüfen und eventuell weitere Ideen hinzufügen. Diese Rolle kann auch das Plenum einnehmen. Das Rezept wird dann öffentlich vorgestellt und eventuell verändert oder ergänzt.

Die Methode eignet sich auch für reale Teams, die sich selbst ein Vorhaben verschreiben. Dazu sollten die Teilnehmer in eine Metaposition gebracht werden, sich alle als Ärzte identifizieren und dann sich selbst aus dieser Position heraus ein Vorhaben verschreiben.

## 5. Referenzen und Literatur

- Ariely, Dan (2015): Denken hilft zwar, nützt aber nichts: Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen
- Bamberger, Günter G (2015): Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch. Mit E-Book Inside und Arbeitsmaterial.
- Besser, Ralf (2004): Transfer: Damit Seminare Früchte tragen. Strategien, Übungen und Methoden, die eine konkrete Umsetzung in die Praxis sichern.
- Besser, Ralf (2010): Interventionen, die etwas bewegen. Prozesse emotionalisieren, mit Konfrontation aktivieren, über Grenzen gehen, wirksame Rituale gestalten.
- Covey, Stephen R. (2005): Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg.
- Dürschmidt, Peter / Brenner, Susanne / Koblitz, Joachim / Mencke, Marco / Rolofs, Andrea / Rump, Konrad / Strasmann, Jochen (2005): Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer.
- Faschingbauer, Michael (2017): Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln.

- Freimuth, Joachim / Barth, Thomas (2014) (Hrsg.): Handbuch Moderation: Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen.
- Hertel, Anita von (2013): Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz.
- Huizinga, Johan (1981): Homo Ludens: Vom Ursprung der Kultur im Spiel.
- Kahnemann, Daniel (2012): Schnelles Denken, langsames Denken.
- Klein, Zamyat M. (2013): Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare.
- Knapp, Jake (2016): Sprint: Wie man in nur fünf Tagen neue Ideen testet und Probleme löst.
- Knoll, Jörg (2007): Kurs- und Seminarmethoden: Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen.
- Patze-Diordiychuk, Peter / Renner, Paul (2019) (Hrsg.): Methodenhandbuch Bürgerbeteiligung. Moderationsphasen produktiv gestalten.
- Scharmer, Otto C. (2014): Theorie U: Von der Zukunft herführen: Presencing als soziale Technik.
- Simon, Fritz B. (2018): Einführung in die Systemtheorie des Konflikts.
- Thaler, Richard H. (2010): Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt.
- Van Aerssen, Benno / Buchholz, Christian (Hrsg.) Das Große Handbuch Innovation: 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen.
- Weidenmann, Bernd (2015): Handbuch Active Training. Die besten Methoden für lebendige Seminare.