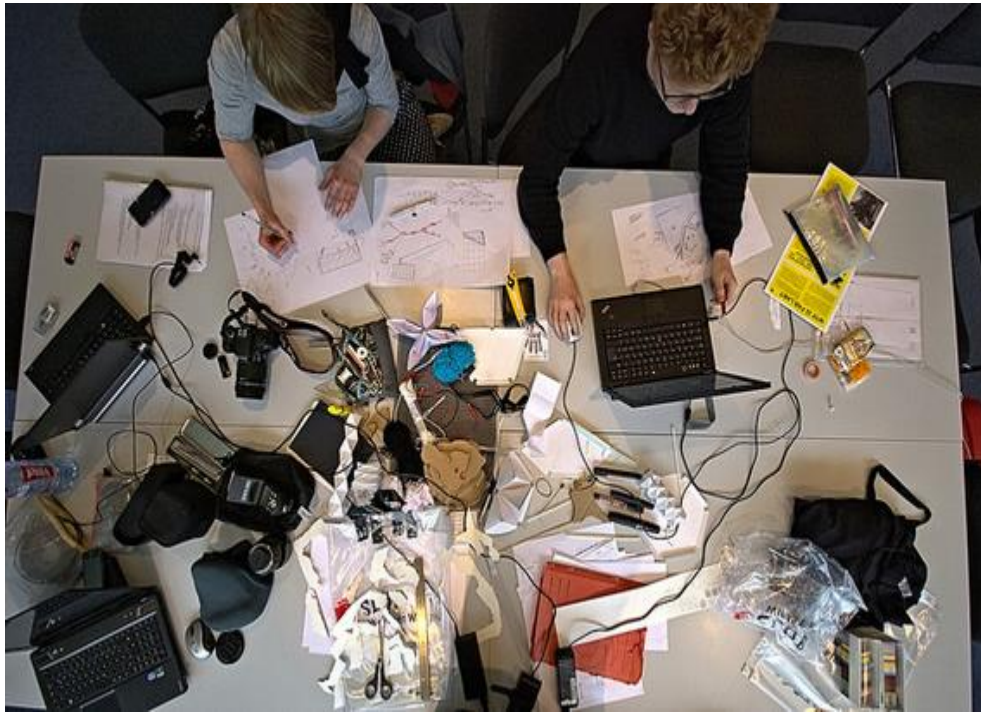


# ENTWICKLUNG EINER VISION

## Ein Leitfaden für Offene Werkstätten

Lorenz Erdmann und Ewa Dönitz, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI)  
Karlsruhe, September 2017



Das Projekt „Commons-based Peer Production in Offenen Werkstätten“ (COWERK) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Schwerpunktprogramm „Nachhaltiges Wirtschaften“ der Sozial-ökologischen Forschung gefördert (Kennzeichen 01UT1401).  
Forschungsverbund: IÖW, Fraunhofer UMSICHT, Fraunhofer ISI, Universität Bremen, Multiplicities, Verbund Offener Werkstätten (VOW)



# Einleitung

---

Dieser Leitfaden richtet sich an die Macher\*innen von Offenen Werkstätten.

Anhand von 10 Fragen könnt Ihr

- klären, ob Ihr eine Vision entwickeln wollt
- erfahren, wie Ihr die Entwicklung einer Vision praktisch angeht und worauf Ihr dabei am besten achtet
- entscheiden, was Ihr mit der Vision schließlich macht.

Anschauliche Beispiele und Hinweise auf weitere Unterstützung sollen den Leitfaden zu einem praktischen Begleiter für euer konkretes Visionsvorhaben machen.



CC BY-SA 3.0

**Anleitung** („Rezept“)



CC BY-SA 3.0

**Tipp** („Wegweiser“)



CC BY 3.0

**Beispiel** („Spielwiese“)



CC BY-SA 3.0

**Verweis** („Handshake“)

# In 10 Schritten zur Vision für eure Offene Werkstatt

---



1. Vertraut machen: Eine Vision – was ist das?
2. Sinn beurteilen: Wozu eine Vision entwickeln?
3. Teilnehmer bestimmen: Wer soll dabei mitmachen?
4. Prozess aufsetzen: Wie organisieren wir das?
5. Methoden kombinieren: Welche führen am besten zur Vision?
6. Herz und Hirn erreichen: Wie durchbrechen wir Denk- und Fühlblockaden?
7. Werte und Ziele ‚fairhandeln‘: Wie kommen wir von den Wünschen des Einzelnen zur Gruppenvision?
8. Passende Wege finden: Was brauchen wir, um unsere Vision zu erreichen?
9. Verwendung klären: Was machen wir jetzt mit unserer Vision?
10. Ressourcen nutzen: Welche praktische Unterstützung gibt es?

# 1 Eine Vision – was ist das?



Eine Vision ist ein  
gemeinsam getragenes,  
erwünschtes  
Zukunftsbild  
**Wo wollen wir hin?**

Sie beschreibt die bevorzugte Zukunft einer Gruppe aus dem Jetzt heraus.  
*(Identifikationsfunktion)*

Sie gibt die Richtung vor, die durch ambitionierte Ziele unteretzt werden kann.  
*(Orientierungsfunktion)*

Sie basiert auf den gemeinsamen Werten einer Gruppe, sie ist emotional.  
*(Legitimationsfunktion)*

Sie unterstützt den gemeinsamen Aufbruch in eine noch ungewisse Zukunft, ist mitreißend.  
*(Inspirationsfunktion)*

# 1 Visionen Offener Werkstätten

---



Ein Ort, an dem Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene sinnhafte Freizeit erfahren, Bildung erleben und mit neuen Erlebnissen ihren Alltag meistern können.

Auszug der Vision des *Werk- und Kulturscheune Loitsche e.V.*



Die erste offene High-Tech Werkstatt Braunschweigs, die den Menschen der Region die besten Grundlagen zu Verwirklichung Ihrer Ideen bereitstellt und die Verknüpfung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft stärkt.

Auszug der Vision der *Protohaus gemeinnützige GmbH*



## 2 Wozu eine Vision entwickeln?

---

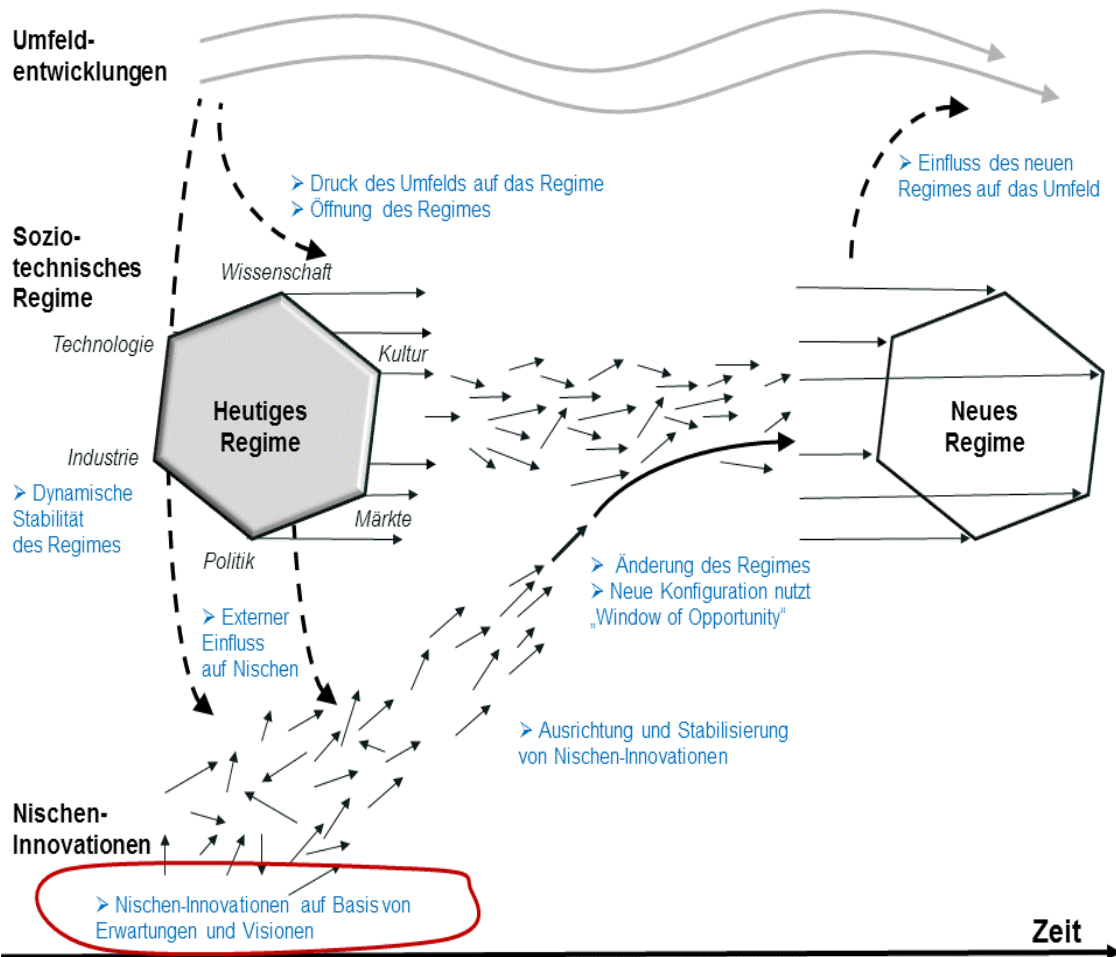


Der Impuls zur Entwicklung einer Vision kann aus der Offenen Werkstatt selbst herauskommen (Selbstzweck) oder auch von außen, z.B. im Rahmen eines Forschungsprojektes oder einer anderen Initiative (Mittel zum Zweck).


Offene Werkstätten können in verschiedenen Situationen einen Visionsbedarf haben (  [1 Vision](#)), darunter:

- Gründungsphase einer Offenen Werkstatt, junge Projekte
- Veränderung der Personen, loser Zusammenhalt der Macher\*innen
- Unzureichende Wahrnehmung der Offenen Werkstatt im Außenraum (z.B. Nachbarschaft, potentielle Macher\*innen)
- Wunsch nach verstärkter Entfaltung und Realisierung der Potenziale von Offenen Werkstätten (z.B. für selbstbestimmtes praktisches Arbeiten, für gesellschaftliche Transformation)

# 2 Die Vision für eine Offene Werkstatt im Transformationsmodell



**Erläuterung:** Eine **Offene Werkstatt** entwickelt eine Vision, die - im Gegensatz zum heutigen Regime - Umfeldentwicklungen, wie z.B. Sinnverlust der Bürger, aufgreift und damit mittelfristig zur Transformation des heutigen, trägen Regimes beiträgt.

Quelle:  
Geels & Schot 2007  
( [10. Lesestoff](#))


# 3 Wer soll mitmachen?



Grundsätzlich können alle in einer Offenen Werkstatt vertretenen Personen (z.B. Betreuer, Maker) und auch von einer Offenen Werkstatt betroffenen Personen (z.B. Nachbarschaft, Schulen) an der Visionsentwicklung mitwirken.

Faustregel: Je homogener die Gruppe, desto vertraulicher und ambitionierter die Visionsentwicklung; je heterogener die Gruppe, desto kleiner der gemeinsame Nenner, aber desto breiter wird sie später getragen (  [4 Organisation](#)).

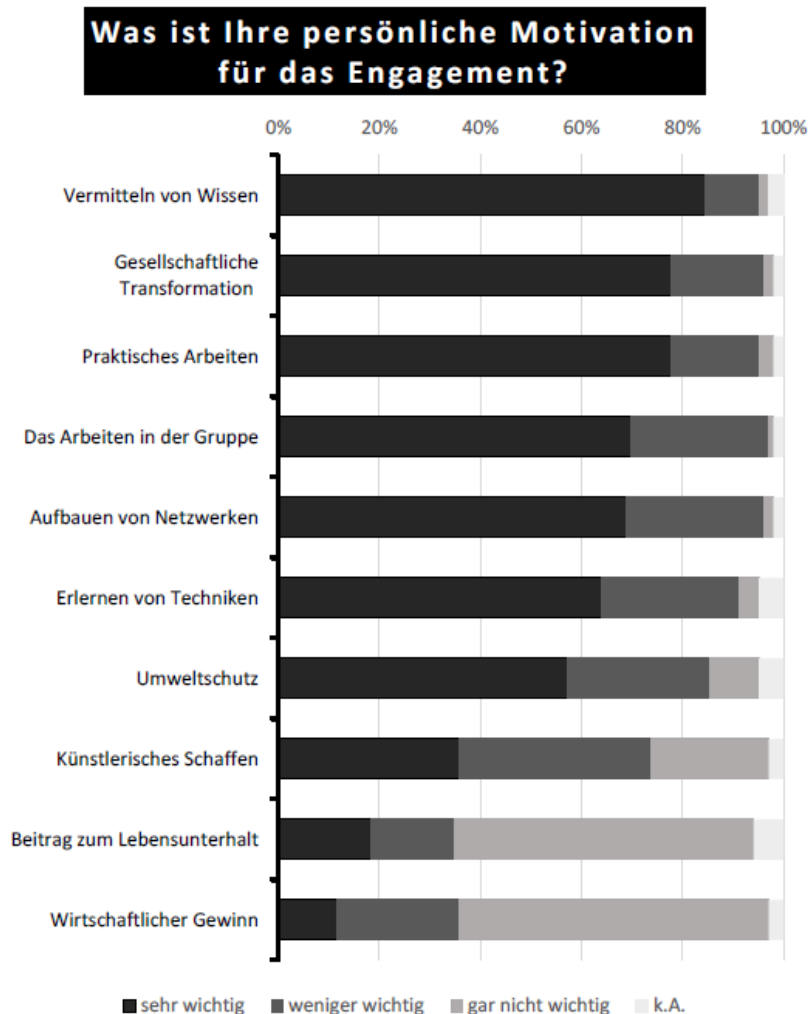
**! Zumindest alle Funktionsträger in einer Offenen Werkstatt und die regelmäßigen Nutzer der Werkstatt sind einzubeziehen. Dann sprechen diejenigen für die Offene Werkstatt, die sie auch faktisch tragen.**

**! Je nach Zweck der Vision (  [2 Zweck](#) ) sollten auch lose Interessierte angesprochen werden.**


**! Wird breit eingeladen, so sind die Rollen der Teilnehmenden zu klären: Spricht man für sich als Person oder für eine Institution (z.B. Offene Werkstatt, Nachbarschaftsinitiative, Bürger allgemein)?**



# 3 Motivationen der Macher\*innen von Offenen Werkstätten






**Erläuterung:** Ergebnisse aus einer Befragung der Macher\*innen von **Offenen Werkstätten** im Sommer 2015 (103 Antwortende, mehrere Antworten waren möglich). Innerhalb einer Offenen Werkstatt kann es ganz andere Motivationsschwerpunkte geben, zum Beispiel auch Umweltschutz als dominierendes Motiv.

Quelle:  
Lange et al. 2016  
( 10. Lesestoff)

# 4 Wie organisieren wir das?



Ein Workshop oder mehrere Workshops müssen organisiert werden:

1. Ort: am besten in der Offenen Werkstatt selbst, damit der Ort, um den es geht, präsent ist und von da der Aufbruch in eine neue gemeinsame Zukunft ausgeht; ein leerer Raum mit Platz für alle.
2. Zeit: zwischen einem halben Tag und zwei Tagen (für 10 Personen eher ein Tag, für 25 Personen eher eineinhalb Tage); ggf. am Rande einer anderen Veranstaltung (Jahrestreffen, Einweihungsfest für einen Raum, ...).
3. Einladungstext: Hier gehören Teilnehmerkreis, Ziel, Ort, Zeit und Nachgang mit hinein. In den Feinheiten der Formulierung des Ziels ( [9 Verwendung](#)) wird bestimmt, wer tatsächlich kommt.
4. Arbeitsmaterialien: abhängig von den Methoden ( [5 Schritte zur Vision](#)) Kern der Visionsentwicklung ( [7 Visionspyramide](#)): Templates basteln – 1 DIN A4 Blatt pro Teilnehmer, 1 DIN A3 Blatt pro Kleingruppe, 1 Brownpaper für die Gesamtgruppe + reichlich Reserve.

# 4 Worauf müssen wir bei der Organisation achten?



---



**! Achtet darauf, dass auch die, die am Workshop verhindert sind, faktisch Gelegenheit haben, sich im Nachgang einzubringen.**

**! Wir empfehlen, eine Vision zunächst mit den Protagonist\*innen, die wesentliche Werte teilen, zu entwickeln und ggf. diese Vision erst im Nachgang mit anderen zu diskutieren bzw. aus einer anderen Sicht (z.B. lokale Wirtschaft, Kommune) zu bewerten.**

**! Ihr müsst entscheiden, ob ihr die Prozesse selbstorganisiert laufen lasst oder einen Prozessmoderator aus euren Reihen bzw. von Außen bestimmt. Der Prozessmoderator sollte in eurer Gruppe anerkannt, fair und neutral sein, auf die Abläufe, Zeit und Materialien achten und sicherstellen, dass sich alle in fairen Anteilen einbringen können (z.B. auch stille Macher\*innen, auch Anfänger\*innen).**

**! Wir raten von einem „schlampigen Shortcut“ zur Vision ab, z.B. durch Übernahme von Passagen aus anderen Visionen ( [1 Visionsbeispiele](#)) und Zukunftsbildern ( [10 Zukünfte für Offene Werkstätten](#)), weil es dann nicht mehr eure Vision und euer Aushandlungsprozess ist und weil rhetorische Fähigkeiten dann über Fairness dominieren. Im Nachgang kann man durchaus noch einmal auf andere Visionen schauen, um sich zu verorten - ohne allerdings am Kern der eigenen Vision zu rütteln.**

# 4 Belebung eines leeren Raumes durch Visioning

---



# 5 Welche Schritte führen zur Vision? Übersicht „Morphologischer Kasten“



## I Barrieren aufbrechen

Gruppendiskussion mit Blick zurück: wo kommen wir her? ich, unsere Offene Werkstatt, unsere erweiterte Umgebung

Wertegespräche zu Zweit: Einüben von aktivem Zuhören (z.B. Hoffnungen des anderen vorstellen)

Kreativübungen:  
Brainwriting: Barrieren, zerknüllen, in den Müll  
Spaghetti Challenge

## III Wege überlegen

Plenumsdiskussion (nach außen): hinderliche und förderliche Rahmenbedingungen

Plenumsdiskussion (nach innen): Spezifizierung unserer Mission, Festlegen von Zielen und Maßnahmen

## II Vision entwerfen

Pyramidenverfahren:  
Visionsbereiche nennen  
a) individuelle Vision  
b) Kleingruppenvision  
c) gemeinsame Vision

Strukturierte offene Diskussion: Moderation, Themen festlegen, diskutieren und festhalten im Plenum

# 5 Vorgehen im ,VOW Workshop Nov. 2015‘



## (1) Blick in die Vergangenheit

**Ich** & kollaborative und offene Produktion

**Offene Werkstätten** & kollaborative und offene Produktion

**Gesellschaft** & kollaborative und offene Produktion

- Was haben wir an „Gepäck“ dabei?
- Welche Werkzeuge bringen wir mit?
- Welche Erfahrungen können wir nutzen?
- Welcher Ballast hat uns in der Vergangenheit behindert?

## (3) Ist-Analyse und Rahmenbedingungen

Wo sind **meine** persönlichen Grenzen?  
Was schränkt **mich** persönlich ein?

Unter welchen Rahmenbedingungen bewegen wir uns als **OW**?  
Was hindert **uns als OW** daran, zu unserer Vision zu kommen?

Welche Rahmenbedingungen setzt die Gesellschaft? Wie werden wir von der **Gesellschaft** unterstützt bzw. gehindert?

- Mit welchen Rahmenbedingungen werden wir konfrontiert?
- Welche Trends werden uns beeinflussen?
- Welche Hindernisse müssen wir überwinden?

## (2) Werte und Vision

**Unser Selbstverständnis „Wir als Menschen“**  
Wer sind wir? Wollen wir uns weiter öffnen? Wenn ja, wem?

**Unser Antrieb „Wir als OW“**  
Was macht unser Tun aus?  
Welches Bild haben wir von der zukünftigen OW-Landschaft?

**Unser Verständnis von Gesellschaft „Wir als Teil der Gesellschaft“**  
Welche Rolle nehmen wir ein?  
Für welches Gesellschaftsmodell wollen wir stehen?

- Wie ist meine persönliche Vision?
- Was verbindet uns als Gruppe?
- Was teilt uns?
- Wo möchten wir als Gruppe längerfristig hin?

heute

Zeit

# 5 Vereinfachtes Drehbuch für einen eintägigen Workshop




Zeit	Was?	Wer?	Material	Vorbereitung
15 min.	Einführung, Ziele & Ablauf	Einladende, Moderation	Einladung, Agenda	Plakat mit Zielen
15 min.	Wer ist da? Wer nicht?	Alle	-	-
1 h	Blick zurück: ich, die Offene Werkstatt und das Umfeld	3 Gruppen, Wechsel nach 15 min.	3 Tische, 3 Großpapiere	Zeitstrahl auf Großpapier malen
1 h	Highlights ‚Blick zurück‘ und Brainwriting: Welche Themen gehören in die Vision?	Alle, Moderation	3 befüllte Großpapiere, 1 leeres Plakat, Kreppband	Großpapiere an die Wand heften
2 h	Visioning: persönlich (15 min.), Kleingruppe (30 min.), gemeinsam (1 h)	Jeder, Kleingruppe, alle	Templates DIN A4, DIN A3, Großpapier	Templates beschriften
1 h	Feststellung: Konsens und Dissens, nächste Schritte	Alle, Moderation	-	-

# 6 Wie durchbrechen wir Denk- und Fühlbarrieren?

---



Die Kollaborationskultur in Offenen Werkstätten ist eine gute Grundlage auch für offene Gespräche. Dennoch gilt es, den Blick für informelle Ausgrenzungen (z.B. durch Wortführer, die tatkräftigsten Macher), Ängste und Hemmungen zu schärfen, um Denk- und Fühlbarrieren zu minimieren. Die Übungen im morphologischen Kasten ( [5 Morphologischer Kasten](#)) zielen auf assoziatives Denken (Kreativübungen), Bewußtseinsbildung (Blick zurück) und aktives Zuhören (Wertegespräche). Je nach Bedarf, können eine oder mehrere Übungen ausgewählt werden.

**! Alle müssen an ihre innere Stimme herankommen als Voraussetzung, um diese in den Visionsprozess einzubringen.**

**! Das Gruppenklima muss es jedem ermöglichen, mit seinen Gedanken, Gefühlen und Ideen ernst genommen zu werden.**

**! Beim nicht empfohlenen „schlampigen Shortcut“ ( [4 Organisationstipps](#)) gelangen nicht alle gleichberechtigt an ihre innere Stimme.**



# 6 Der Blick zurück im ,VOW Workshop Nov. 2015‘



# 6 Aktives Zuhören

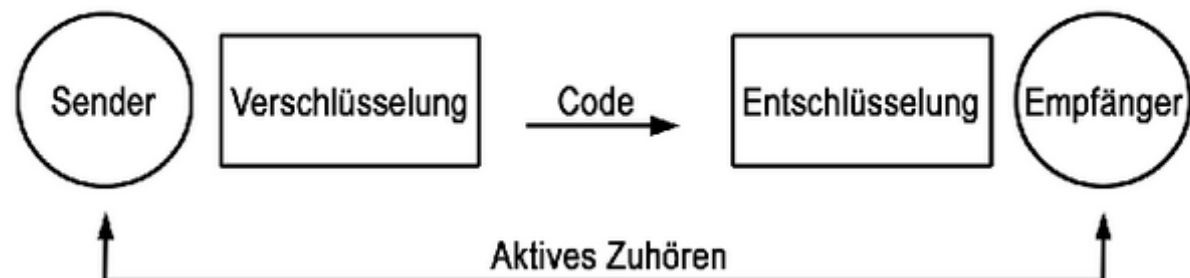


## Drei Grundbausteine des aktiven Zuhörens:

- die offene und empathische Grundeinstellung
- das authentische und gleichbleibende Auftreten
- die durch und durch positive Bewertung des Gegenübers.

## Übung in Paaren:

- Personen stellen sich gegenseitig vor.
- Während der Vorstellungsrunde stellt eine Person jeweils seinen Übungspartner vor.



**Ver- und Entschlüsselung einer Nachricht**

# 6 Assoziatives Denken

## Spaghetti Challenge

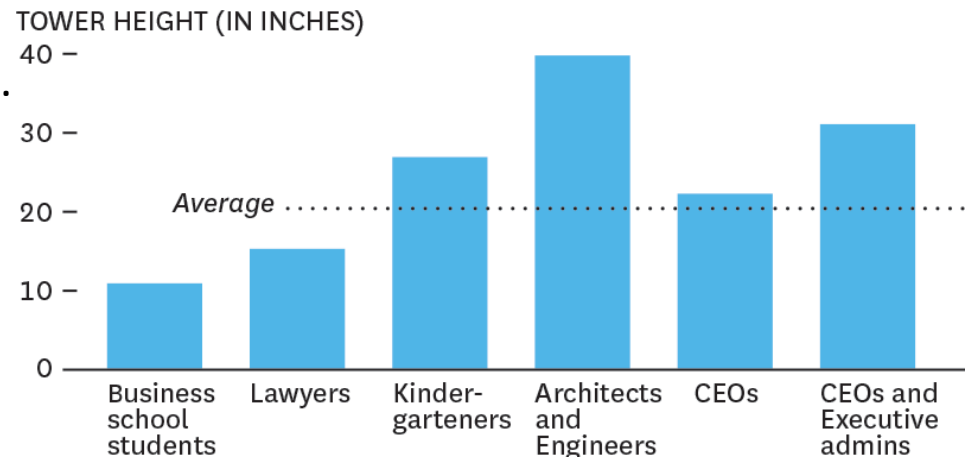


### Aufgabe:

Erstellt das höchste freistehende Bauwerk  
(gemessen von der Tischoberfläche bis zur Spitze)

### Regeln:

- Das Team kann beliebig viel Spaghetti, Marshmallows, Schnur oder Tape verwenden.
- Zerschneiden oder das Essen von Marshmallow-Teilen disqualifiziert das Team.
- Zerschneiden oder Brechen von Schnur oder Tape sind erlaubt.
- **Ein ganzes Marshmallow muss am höchsten Punkt des Bauwerks platziert sein.**
- Die Challenge dauert **18 Minuten**. Das Bauwerk darf danach nicht berührt werden.



# 7 Wie kommen wir von der einzelnen zur gemeinsam geteilten Vision?

---



1. Abstecken der Visionsbereiche im Plenum: Wozu soll die Vision Aussagen treffen (z.B. Ausstattung der Werkstatt, Arbeit und Freizeit)?
2. Persönliche Vision: Was will ich? Private Notizen auf einem einheitlichen Zettel mit den Aussagebereichen für alle (z.B. DIN A4).
3. Gruppenvision: Synthese der persönlichen Visionen zu einer von der Gruppe geteilten Vision auf einem großen Blatt (z.B. DIN A3). Welche Elemente werden von mehreren geteilt? Konfliktpunkte separat vermerken.
4. Gemeinsam geteilte Vision im Plenum: Herausarbeiten weniger Kernaussagen (z.B. auf Großpapier). Welche Begriffe sollen auftauchen? Wie sieht die konkrete Formulierung aus? Was tun mit Konfliktpunkten?
5. Optional: Die Vision mit Leben füllen durch fiktive Konkretisierungen. Welche Erzählung beim Abendbrot würde die Vision beschreiben?

# 7 Visualisierung der Visionspyramide



**Gemeinsam geteilte Vision**



**Gruppenvisionen**



**Einzelvisionen**



## 8 Was brauchen wir, um unsere Vision zu erreichen?

---



Optional kann nach Wegen zur Realisierung der Vision gefragt werden. Hierbei kann zwischen internen Möglichkeiten (Mission) und externen Voraussetzungen (Rahmenbedingungen) unterschieden werden.

Wir sprechen von einem Leitbild, wenn eine Vision mit einer Mission verknüpft wird. Leitbilder synchronisieren die Wahrnehmungs-, Denk-, und Handlungskorridore gesellschaftlicher Akteure auf gemeinsame Ziele hin.

**! Visionsentwicklung und die Suche nach Wegen zur Realisierung sind strikt voneinander zu trennen, um Denk- und Fühlschranken zu vermeiden.**

**! Die Suche nach Wegen zur Realisierung der Vision kann unerwünschte Themen aufbringen, die mit dem Visionskern in Konflikt stehen. Die Gruppe sollte die Wege im Hinblick auf die Integrität der Vision bewerten („kein Problem“, „wenn es denn sein muss“, „inakzeptabel“ ).**

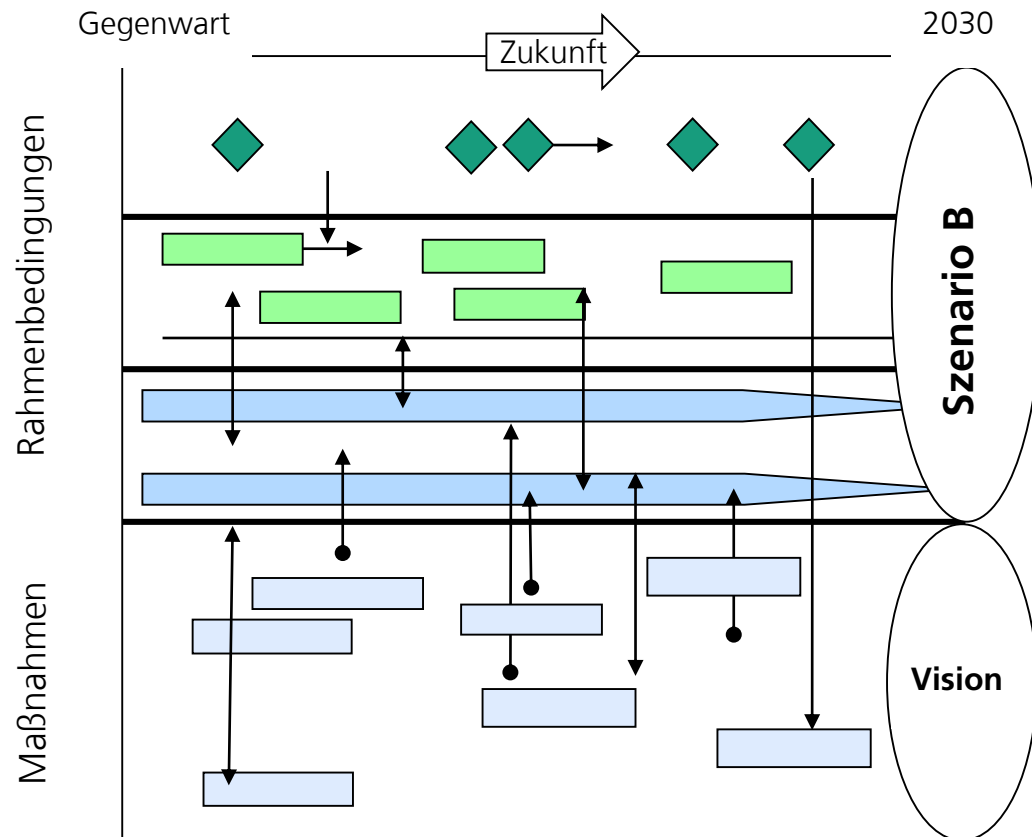
# 8 Rahmenbedingungen



- Rahmenbedingungen können in unterschiedlichen Szenarien beschrieben werden.
- Einige Entwicklungen könnten für die Vision hemmend sein, andere könnten sie fördern.

## Beispiele:

- Wertschätzung der Arbeit durch „Erfahren“ z.B. Reparatur (persönliche Ebene)
- Sehr aufwändige Suche nach Raum (OW-Ebene)
- Konkurrenz in Bezug auf das Zeitverbringen im Leben, u.a. für Arbeit, Familie,... (gesellschaftliche Ebene)



# 9 Was machen wir jetzt mit unserer Vision?




Die Visionsentwicklung an für sich hat einen großen Eigenwert: Das möglichst faire und offene Verfahren fördert Zusammenhalt, Vertrauen und Motivation. Durch die weder zu abgehobene noch zu konkrete Formulierung werden die Denk, Wahrnehmungs- und Handlungsweisen der Teilnehmenden auf ein gleiches Ziel hin synchronisiert.

Mit den Eckpunkten einer Rohvision kann verschieden weiter verfahren werden (Optionen):

- Weitere Abstimmung und mediale Überarbeitung (u.a. auch Bebilderung) zur feierlichen Verabschiedung der gemeinsam getragenen Vision
- Überarbeitung der Selbstdarstellung (Broschüre, Homepage, Präsentation bei der Stadt, ...)
- Operative Umsetzung der Vision in Form von konkreten Zielen und Maßnahmen
- Ausarbeitung zu anschaulichen Zukunftsbildern zur Diskussion durch Externe

**! Wir empfehlen die Auswahl, Priorisierung und zeitliche Anordnung der weiteren Optionen sowie die Benennung von Kümmerern.**

**! Der Visionszweck (  [2 Wozu eine Vision?](#)), Verwertung und Verbreitung der Vision sollten vor und während der Ausformulierung der Rohvision zur finalen Vision reflektiert werden.**



# 10 Welche praktische Unterstützung gibt es?



<http://www.cowerk.org/>

Veröffentlichungen aus dem Projekt zu Commons-Based Peer Production und Nachhaltigkeit



<http://www.offene-werkstaetten.org/seite/cowiki>

Wiki zur Erleichterung des Gründens, Betriebens und Organisierens von Offenen Werkstätten



<http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de/v/index.php>

Foresight-Fachkompetenz für gemeinsame Forschungsanträge

# 10 Lesestoff



---

## Kreativitätsmethoden

Bezold, C. (2009). Aspirational Futures. *Journal of Futures Studies*, 13(4), 81–90.

Boos, E. (2010): *Das grosse Buch der Kreativitätstechniken: Fantasie fördern, Ideen strukturieren, Geistesblitze umsetzen, Lösungen finden* (6. Aufl.). München: Compact Verlag.

De Bono, E. (2008). *How to Have Creative Ideas: 62 games to develop the mind: 62 Exercises to Develop the Mind*. London: Vermilion Verlag.

Maaß, E. & Ritschl, K. (1997): *Teamgeist: Spiele und Übungen für die Teamentwicklung*. Paderborn: Junfermann Verlag.

## Zukünfte für Maker, Offene Werkstätten und Gesellschaft

Erdmann, L. & Dönitz, E. 2017 : *Zukünfte für Offenen Werkstätten: Antizipation neuer Wertschöpfungsmuster in einem Visioning-Prozess*. In: *Vernetzt – Dezentral – Kollaborativ: Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung*. Springer Gabler ((im Erscheinen)

Erdmann, L. & Dönitz, E. (2016). *Zukunftsbilder für Offene Werkstätten*. In Wulfsberg, J., Redlich, T. & Moritz, M. (Hrsg.), 1. interdisziplinäre Konferenz zur Zukunft der Wertschöpfung (Konferenzband), S. 15-24.

Geels, F.W. & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, Vol. 36, pp. 399-417.

Johar, I., Lipparini, F. & Addarii, F. (2015). *Making Good our Future. Exploring the New Boundaries of Open & Social Innovation in Manufacturing*. URL: [https://ec.europa.eu/eip/ageing/file/958/download\\_en?token=4oT2h3p](https://ec.europa.eu/eip/ageing/file/958/download_en?token=4oT2h3p).

Lange, B., Domann, V. & Häfele, V. (2016). *Wertschöpfung in offenen Werkstätten. Eine empirische Erhebung kollaborativer Praktiken in Deutschland*. Schriftenreihe des IÖW 213/16. Berlin: IÖW.

# Checkliste



Schritte	Mögliche Ausprägungen			
<b>Bedarf klären</b> ✓	<i>Identifikation erhöhen</i>	<i>Orientierung schaffen</i>	<i>Gemeinsame Werte</i>	<i>Gemeinsamer Aufbruch</i>
<b>Zweck klären</b> ✓	<i>Selbstzweck für uns</i>	<i>Zweck von außen</i>		
<b>Teilnehmer festlegen</b> ✓	<i>Involvierte Personen</i>	<i>Betroffene Personen</i>		
<b>Workshop(s) organisieren</b> ✓	<i>Ort und Raum: Offene Werkstatt</i>	<i>Zeit und Dauer: nehmen und abstimmen</i>	<i>Einladungstext: Feinheiten</i>	<i>Follow Up organisieren</i>
<b>Ablauf planen</b> ✓	<i>Barrieren aufbrechen</i>	<i>Vision entwerfen</i>	<i>Wege überlegen</i>	
<b>Barrieren aufbrechen</b> ✓	<i>Blick zurück</i>	<i>Wertegespräche</i>	<i>Kreativübungen</i>	
<b>Vision entwerfen</b> ✓	<i>Pyramiden-Verfahren</i>	<i>Strukturierte offene Diskussion</i>		
<b>Wege überlegen</b> ✓	<i>Rahmenbedingungen diskutieren</i>	<i>Mission spezifizieren</i>		
<b>Verwendung klären</b> ✓	<i>Überarbeiten und verabschieden</i>	<i>Umsetzen mit Zielen und Maßnahmen</i>	<i>Mit Externen diskutieren</i>	<i>Selbstdarstellung anpassen</i>
<b>Ressourcen nutzen</b> ✓	<i>COWERK</i>	<i>CoWiki</i>	<i>Fraunhofer ISI CC Foresight</i>	<i>Lesestoff</i>