

# Das Stärken-Konzept Für Stärkung von Teilhabe, Solidarität und Vielfalt

Die Stärkenberatung  
der NaturFreunde  
Band 1





# Inhalt

- 4 Einleitung
  
- 6 Die Stärkenberatung**
  - 9 Das Stärkenberatungssystem
  - 12 Neue Hoffnung dank Stärkenberatung: Erfahrungsbericht einer Ortsgruppe
  - 14 Starke Stimmen: Stärkenberater\*innen berichten von ihren Erfahrungen
  - 18 Die Stärkenberatung-Ausbildung
  
- 26 Die Basismodule**
  - 27 Basismodul 1: Engagement stärken
  - 35 Basismodul 2: Erfolgreich kommunizieren
  - 43 Basismodul 3: Konflikte lösen
  - 52 Basismodul 4: Beratungsfälle meistern
  - 60 Hintergrundmaterialien
  - 86 Handouts
  
- 116 Die Zusatzmodule**
  - 117 Zusatzmodul 1: Moderation und Zukunftswerkstatt
  - 127 Zusatzmodul 2: Transkultur und Argumentation
  
- 134 Seminarreihe *Neue Impulse für die Vereinsarbeit***
  - 135 Erfolgreiche Führung und Kommunikation in der Ortsgruppe
  - 138 Ehrenamtsmanagement
  - 143 Projekte planen und durchführen
  - 148 Beteiligung als Schlüssel erfolgreicher Vereinsarbeit
  
- 155 Hinweise zu Angeboten
- 157 Quellen und weiterführende Informationen

# Einleitung

## Stärken stärken – Für mehr gerechte Teilhabe, Solidarität und Vielfalt

Ein demokratisches und solidarisches Miteinander wird bei den NaturFreunden seit jeher großgeschrieben. Die Bewegung war schon immer viel mehr als nur ein Wanderverein. Als sozial-ökologischer und gesellschaftspolitisch aktiver Verband für Umweltschutz, sanften Tourismus, Sport und Kultur blicken die NaturFreunde seit ihrer Gründung im Jahr 1895 zurück auf eine lange Tradition im Einsatz für Mitbestimmung, Teilhabe, Solidarität und Internationalismus. Auch mit dem Gruß der NaturFreunde »Berg frei« offenbart sich schon immer ein gesellschaftspolitisches Programm: Einst entstand der Spruch, um den Zugang zur Natur für Arbeiter\*innen gegen Wegeverbote der feudalen Jagdpächter durchzusetzen. Heute gilt es allen Menschen die Teilhabe und Mitbestimmung an der Natur, insbesondere auch in der Gesellschaft, zu ermöglichen.

## Herausforderung: Gesellschaftspolitische Veränderungen

Diese Ziele sind in der heutigen Gesellschaft mittlerweile jedoch so stark infrage gestellt wie lange nicht. Rechtspopulistische und rechtsradikale Parteien und Gruppierungen erstarken. Der politisch-mediale Diskurs verschiebt sich. Menschenverachtende Hetze und offene Aufrufe zu Gewalt und Diskriminierung und damit einhergehende Übergriffe auf Personen und Gruppen sind an der Tagesordnung. Der demokratisch verfasste Staat und seine Institutionen werden von weiten Teilen der Bevölkerung in Frage gestellt.

Das Aufbrechen des geteilten demokratischen Grundkonsens<sup>1</sup> eines friedlichen, toleranten und solidarischen Miteinanders sowie zunehmende rassistische Stimmungsmache bis hin zu Gewalt stellen viele der bundesweit über sechshundert Ortsgruppen der NaturFreunde vor neue Herausforderungen.

Vereinen und Verbänden kommt in dieser gesellschaftlichen Lage eine besondere Rolle zu. Sie erreichen häufig ein breites Spektrum der Bevölkerung. Sie sind so in der Lage den demokratischen Zusammenhalt im Gemeinwesen durch aktive Präsenz, gerade in strukturschwachen Gebieten, zu stärken.

## Stärkenberatung der NaturFreunde

Die Stärkenberatung der NaturFreunde setzt hier an: Ehrenamtlich aktive NaturFreund\*innen, die als Stärkenberater\*innen ausgebildet werden, engagieren sich für Demokratiestärkung, Partizipations- und Teilhabeförderung sowie gegen Diskriminierung und menschenverachtende Einstellungen. Ziel der Stärkenberatung ist es verbandsintern, von NaturFreund\*innen für NaturFreund\*innen, demokratiefeindliche Einstellungen, Diskriminierungen, Konflikte sowie beteiligungshemmende Hierarchien zu bearbeiten. Ausgebildete Stärkenberater\*innen helfen in Konfliktsituationen, stoßen Änderungsprozesse an, systematisieren Ideen und moderieren Veranstaltungen. Zum anderen sind Stärkenberater\*innen der NaturFreunde über ihr verbandsinternes Engagement hinaus im Gemeinwesen aktiv.

Das übergeordnete Ziel: eine tolerante Gesellschaft sowie die Stärkung von Engagement und Teilhabe. So ist die NaturFreunde-Stärkenberatung ein wesentliches Element, um die Werte der NaturFreunde-Bewegung (Solidarität, Internationalität, gerechte Teilhabe für alle) weiterhin im Verband zu verankern und die NaturFreunde zu einem Ort zu machen, an dem sich alle verwirklichen und einbringen können. Mit ihren Ortsgruppen können und wollen die NaturFreunde, insbesondere im ländlichen Raum, einen Gegenpol zu aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen nach rechts darstellen.

Die vorliegenden korrespondierenden Handbücher sollen eine praktische Übersicht bieten, sowie das bisherige Wissen aus den vergangenen Jahren Stärkenberatung sichern und für Haupt- sowie Ehrenamtliche nutzbar machen. Band 1 widmet sich dem Konzept Stärkenberatung mit dem Ziel, die Ergebnisse des Projekts, wie die Ausbildung, das Beratungskonzept und die Beratungspraxis, langfristig zu sichern. Somit werden die Grundlagen der Stärkenberatung als Instrument moderner Verbandskultur und -entwicklung zur Stärkung von Teilhabe, Demokratie und Solidarität vermittelt. Es richtet sich dabei vordergründig an Landesvorstände und Hauptamtliche, damit sie die Stärkenberatung auch bei sich vor Ort umsetzen können. Band 2 bietet eine Auswahl an demokratiestärkenden Veranstaltungsformaten und Methoden. Um die oben genannten Ziele der Stärkenberatung und die Werte umzusetzen bedarf es unterschiedlicher und vielfältiger Herangehensweisen. Einige dieser Veranstaltungsformate und Methoden, die im Verband verwendet oder gar entwickelt und durch die Stärkenberatung erprobt wurden, sind in diesem zweiten Band zusammengetragen.

Die Erstellung der Inhalte der Handbücher gestaltete sich stark partizipativ. Nicht nur wurde das Konzept gemeinsam mit den projektverantwortlichen Leitungsgremien der Landesverbände und ausgebildeten Stärkenberater\*innen diskutiert; auch haben die projektbeteiligten Landesverbände Veranstaltungsformate und erprobte Methoden für Band 2 beigesteuert.

Die beiden Handbücher bewegen sich damit ganz im Geiste der Stärkenberatung, indem sie Ressourcen und Potenziale der NaturFreunde erkennen, aufgreifen und fördern.

Wir wünschen gutes Gelingen und insbesondere Begeisterung bei der Umsetzung der unterschiedlichsten partizipativen Stärken-Formate!

Berg frei!

Die vorliegenden Handbücher sind Werke der NaturFreunde. Zahlreiche NaturFreund\*innen haben an der Entstehung auf die unterschiedlichsten Weisen mitgewirkt. Von der Idee und Konzeptentwicklung der Handbücher, über die Aufstellung der Seminarabläufe bis zur Gestaltung konkreter Veranstaltungsformate und Methoden. Der Dank gilt der Ehrenamtsakademie und den Landesverbänden, sowie den Stärkenberatungsprojekten und deren Steuerungsgruppen auf Landesebene. Insbesondere gilt der Dank aber den vielen ehrenamtlichen NaturFreund\*innen, die sich – auch als Stärkenberater\*innen – täglich unermüdlich für ein tolerantes, solidarisches und vielfältiges Miteinander engagieren und uns ihre Expertise für dieses Handbuch haben zukommen lassen. Herzlichen Dank!

# Die Stärkenberatung

## Eine Chance für die demokratiestärkende Entwicklung der NaturFreunde

Die NaturFreunde blicken als demokratischer Verband im Kampf für Mitbestimmung, Solidarität und Internationalismus auf eine lange Tradition zurück. Auch heute sind die NaturFreunde bestrebt, für diese Werte einzustehen, sie nach außen aktiv zu vertreten und nach innen bei ihren Wanderungen, Verbandsabenden und Fahrten zu leben. Dabei sehen sich viele Ortsgruppen aber damit konfrontiert, dass es angesichts des Rechtsrucks in Deutschland und Europa, zunehmender rassistischer Stimmungsmache und Gewalt sowie einer ansteigenden Infragestellung und Bekämpfung der Grundbasis eines friedlichen, toleranten und solidarischen Miteinanders zunehmend schwerer wird, mit und für die Werte zu werben, die die NaturFreunde seit fast 125 Jahren ausmachen.

Ein Instrument, um die demokratiefördernden Strukturen der NaturFreunde nach innen zu überprüfen und zu stärken sowie um nach außen die NaturFreunde als Alternative der solidarischen Freizeitgestaltung zu etablieren, stellt die Stärkenberatung der NaturFreunde dar. Im Jahr 2019 bilden sechs Projekte in sieben Landesverbänden der NaturFreunde Stärkenberater\*innen aus – gefördert durch das Bundesprogramm »Zusammenhalt durch Teilhabe«.

In den Stärkenberatungsprojekten werden ehrenamtlich Engagierte in vier Wochenendmodulen zu Berater\*innen der Demokratie- und Partizipationsförderung ausgebildet. Sie erlangen Grundkenntnisse in Konfliktlösung, systemischer Beratung und Handlungsoptionen gegen menschenverachtende Einstellungen. Die NaturFreunde-Stärkenberater\*innen können im eigenen Verband in der Ideenfindung für partizipationsstärkende Formate in den Ortsgruppen unterstützen, um möglichst vielen Menschen ein demokratieförderndes Mitmachangebot gerade in strukturschwachen Orten zu machen. Gleichzeitig stehen die NaturFreunde seit fast 125 Jahren mit ihren Werten für Solidarität, Nachhaltigkeit, Frieden und internationalen Austausch. Zur Verteidigung dieser Werte arbeiten die NaturFreunde nicht nur, aber gestärkt durch die Stärkenberater\*innen auch über ihre Ortsgruppen hinaus in Netzwerken, richten sich gegen rechte Bewegungen und sensibilisieren für eine demokratische Kultur.

Entstanden ist die Idee der Stärkenberatung im Landesverband Thüringen. »Zusammenhalt durch Teilhabe« etablierte sich zunächst als Förderprogramm für den strukturschwachen Raum in Ostdeutschland, bevor es 2017 auf das gesamte Bundesgebiet erweitert wurde. Bereits in der ersten Förderperiode entwickelte der Landesvorstand der NaturFreunde Thüringen e.V. die Idee der Stärkenberatung, sodass das erste Stärkenberatungsprojekt der NaturFreunde 2013 starten konnte. Erstmals wurden Ausbildungsmodule geplant und durchgeführt und bis heute etwa vierzig Stärkenberater\*innen allein in Thüringen ausgebildet. Durch das Stärkenberatungsprojekt wurden in der Folge zahlreiche Debatten über die Verbandskultur bei den NaturFreunden Thüringen angestoßen,

bisherige Strukturen überprüft und weiterentwickelt. Das demokratiefördernde Engagement zahlreicher Mitglieder wurde gewürdigt und als gutes Beispiel bekannt gemacht. Vielseitige neue Formate wurden überlegt, erprobt und teilweise in den festen Veranstaltungsfundus der NaturFreunde Thüringen aufgenommen – so beispielsweise die Veranstaltungsreihe »Politik im Grünen« (zu finden in Handbuch 2 auf Seite 37).

Mit der Programmphase 2017–2019 wurde »Zusammenhalt durch Teilhabe« für das gesamte Bundesgebiet geöffnet mit dem Ziel, bereits erprobte Projektkonzepte auf Trägerstrukturen in weiteren Bundesländern zu übertragen. Fünf neue Projekte in sechs Landesverbänden machten sich auf den Weg und starteten ein Stärkenberatungsprojekt. Neben Thüringen werden seit 2017 auch in den Landesverbänden Bayern, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz sowie in den Landesverbänden Baden und Württemberg zusammen Stärkenberater\*innen ausgebildet. Dabei wurden bewährte Konzepte aus dem Landesverband Thüringen adaptiert sowie neue Ideen, die die jeweiligen Bedürfnisse der Landesverbandsstrukturen abbildeten, umgesetzt. Gleich zu Beginn war klar, dass sich die beteiligten Verbände untereinander eng abstimmen und gemeinsame Inhalte hinter der Marke »Stärkenberatung« in ihren jeweiligen Landesverbänden diskutieren wollen. So erarbeiteten die Projekte zum Beispiel ein gemeinsames Kerncurriculum für die Ausbildungsgänge der Stärkenberatung (siehe Seite 20). Darin finden sich die zentralen Ausbildungsinhalte wieder, sodass alle Stärkenberater\*innen – egal ob sie die Ausbildung in Bayern, Hessen oder Nordrhein-Westfalen abgeschlossen haben – den gleichen Standard der Ausbildung erfahren und die gleichen Kompetenzen erlernt haben. Stand April 2019 wurden 170 Stärkenberater\*innen im gesamten Bundesgebiet ausgebildet. Allein seit 2017 waren die Stärkenberater\*innen bereits über 120 Mal im Einsatz und haben Ortsgruppen beraten, in Konfliktfällen unterstützt, Leitbildprozesse begleitet oder Zukunftswerkstätte moderiert.

Um die Abstimmung und den Wissenstransfer zwischen den Projekten noch effizienter zu gestalten und auch Materialien der Stärkenberatung gemeinsam zu erarbeiten, existiert seit Jahresbeginn 2018 zudem eine Koordinierungsstelle für die NaturFreunde-Stärkenberatungsprojekte. Diese ist angesiedelt bei den NaturFreunden Thüringen als Landesverband mit der längsten Stärkenberatungserfahrung und hat über die Bundesgeschäftsstelle eine enge Anbindung an den Bundesverband. Durch diese werden unter anderem zwei Vernetzungstreffen pro Jahr organisiert, bei denen Ehren- und Hauptamtliche aus den beteiligten Landesverbänden zusammenkommen, sich über Erfolge austauschen und gemeinsame Vorhaben planen. Eine Idee, die auf einem solchen Vernetzungstreffen entstanden ist, stellt ein geplanter »Stärken-Kongress« dar. Bei diesem Stärken-Kongress, der erstmals am Jahresende 2019 stattfinden wird, sollen nun auch die Stärkenberater\*innen der unterschiedlichen Landesverbände die Möglichkeit haben, sich kennenzulernen, miteinander in Workshops zu diskutieren, sich fortzubilden und über die Zukunft der NaturFreunde als demokratischer und partizipativer Verband nachzudenken.

Das Bundesprogramm »Zusammenhalt durch Teilhabe« hat es sich zum Ziel gemacht, Demokratie an der Basis zu fördern. Es will Vereine, Verbände und engagierte Multiplikator\*innen insbesondere im ländlichen Raum stärken, die sich für ein friedliches, gleichwertiges und weltoffenes Zusammenleben einsetzen. »Zusammenhalt durch Teilhabe« versteht sich dabei als Präventionsprogramm: Menschen sollen dabei dort unterstützt werden, wo durch ihr Engagement Demokratie entsteht: vor Ort, an der Basis, in Vereinen und Verbänden. Demokratiefeindliche Kräfte sollen es damit schwerer haben, gerade in ländlichen, strukturschwachen Regionen Fuß zu fassen. Neben Feuerwehren, Sportvereinen, dem Technischen Hilfswerk, Wohlfahrtsorganisationen sowie weiteren zivilgesellschaftlichen Organisationen sind auch die NaturFreunde in insgesamt sieben Landesverbänden Teil des »Zusammenhalt durch Teilhabe«-Netzwerks.

Die Stärkenberatung der NaturFreunde blickt bereits auf einige Erfolge in ihrer jungen Geschichte zurück. Sie ist bereits jetzt mehr als ein bloßes Projekt – sie ist zu einem etablierten Bestandteil in zahlreichen Landesverbänden geworden und findet dort immer festere Verwurzelung in den regulären NaturFreunde-Strukturen. Ein Beispiel dafür sind Bestrebungen in einigen Landesverbänden, eigene Fachgruppen der Stärkenberatung zu gründen und damit den aktiven Stärkenberater\*innen eine verbandliche Anlaufstelle für Austausch, Vernetzung und gegenseitige Unterstützung vom Ehrenamt fürs Ehrenamt zu geben – in bester NaturFreunde-Tradition.

Ab 2020 beginnt eine neue Förderperiode des Bundesprogramms »Zusammenhalt durch Teilhabe.« Wir dürfen gespannt sein, ob die jetzigen Stärkenberatungsprojekte weiterhin gefördert werden und vielleicht sogar noch neue dazukommen.

Fest steht auf jeden Fall, dass die NaturFreunde-Stärkenberatung bereits jetzt zahlreiche Impulse für mehr Teilhabe und Mitbestimmung gesetzt, neue Formen des ehrenamtlichen Miteinanders erprobt und die Vernetzung unter den Landesverbänden vorangetrieben hat. Die Stärkenberatung leistet damit einen Beitrag zur Stärkung unserer innerverbandlichen Demokratie und zu gelebter Solidarität.

## Das Stärkenberatungssystem

Das Beratungssystem der NaturFreunde-Stärkenberatung stützt sich auf zwei entscheidende Säulen: Zum einen das Hauptamt, welches Beratungsfälle aufbereitet, evaluiert und alle organisatorische Aufgaben übernimmt und zum anderen die wirklich entscheidenden Personen – die ehrenamtlichen Stärkenberater\*innen.

Üblicherweise melden Ortsgruppen, NaturFreund\*innen oder Akteur\*innen einen Beratungsbedarf an die Hauptamtlichen. Dies geschieht durch einen Anruf, per E-Mail, Post oder persönlich. Im Folgenden werden die grundlegenden Aufgaben für die Hauptamtlichen geklärt. Sie bestehen darin, möglichst genaue Angaben aufzunehmen, um die Ehrenamtlichen gut auf den Einsatz vorzubereiten. Als Eckpunkte lassen sich fünf entscheidende Fakten festlegen. Hierzu zählen Beratungsnehmer\*innen, Ort, Thema der Beratung, Zeitpunkt und das angestrebte Ziel.

Zum einen ist wichtig festzuhalten, wer die Beratung in Anspruch nehmen wird und auch wer eventuell im Laufe der Beratung involviert werden soll, beziehungsweise wie der Beratungsfall bekannt wurde. Manchmal erfolgt eine Ernennung von Stellvertreter\*innen, wenn beispielsweise eine Ortgruppe sich einer gemeinsamen Herausforderung gegenübersehen sieht, jedoch den Vorstand bittet, sich mit der Thematik genauer auseinanderzusetzen. Oder aber es handelt sich um einen umfassenderen Fall, der ein Hinzuziehen von weiteren Akteur\*innen zu einem späteren Zeitpunkt bedarf. Der\*die Beratungsnehmer\*in kann somit eine Einzelperson sein, eine kleine Gruppe oder aber die gesamte Ortsgruppe.

Des Weiteren sollte geklärt werden, wo genau die Beratung stattfinden kann und zu welchem Zeitpunkt. Das Thema der Beratung ist der wichtigste Punkt. Stärkenberater\*innen bringen ihre ganz individuellen Stärken mit, die sie in einem Beratungseinsatz einsetzen können und möchten. Themenbeschreibungen helfen, dass sie selbst einschätzen können, inwiefern sie einen Beratungsfall meistern können.

Wichtig ist auch das angestrebte Ziel des Einsatzes. Hier kann absehbar werden, mit welchen Erwartungen die Beratungsnehmer\*innen in die Beratung gehen und es wird abschätzbar, wie viele Beratungstermine möglicherweise notwendig werden.

Die aufgearbeiteten Punkte werden in einem Raster per Mail an alle ausgebildeten und angehenden Stärkenberater\*innen gesendet. Das Raster verhilft zu einer schnellen Übersicht und Einschätzung des Falles. Zum Teil möchten Berater\*innen auf dem postalischen Weg oder telefonisch über neue Fälle informiert werden. Es lohnt sich eine regelmäßige Abfrage, wie Stärkenberater\*innen kontaktiert werden möchten durch das Projektteam, um alle Berater\*innen erreichen zu können.

Melden sich Stärkenberater\*innen zurück, werden diese direkt mit den Beratungsnehmenden in Kontakt gesetzt, um weitere Absprachen treffen zu können.

### Einsatz und Auswertung

Stärkenberater\*innen gehen nahezu immer in Beratungsteams in den Einsatz. Sie treffen Vorabsprachen mit den Beratungsnehmenden und konkretisieren den vorliegenden Fall. Vor einem Einsatz besprechen die Berater\*innen, wie sie vorgehen möchten, welche Methoden sie einsetzen wollen. Es hilft, sich auch über Raumgröße, den zeitlichen

Umfang, den angestrebten Ablauf und über die zu beratenden Personen Gedanken zu machen. Anschließend fahren die Berater\*innen zum Einsatzort. In manchen Fällen findet auch eine telefonische Beratung statt, die allerdings keine Konfliktfälle oder größere Themen, wie zum Beispiel Verbandsentwicklung behandeln kann, jedoch für eine erste Auftragsklärung hilfreich sein kann.

Grundlage für Beratungseinsätze ist neben dem Ansatz der systemischen Beratung das Leitbild der NaturFreunde. Stärkenberater\*innen sind als NaturFreund\*innen unterwegs, aber auch als eigenständige Person, sodass es gilt, persönliche Grenzen zu wahren. Berater\*innen haben jederzeit die Möglichkeit eine Beratung zu unterbrechen und zu verlassen, ebenso wie die Beratungsnehmer\*innen. Jede Beratung ist vertraulich. Besprochene Konflikte und Ergebnisse werden diskret behandelt. Als Grundlage ist immer der Umstand zu nennen, dass eine Beratung »vom Ehrenamt für's Ehrenamt« stattfindet. Nur in Ausnahmefälle kann hiervon abgewichen werden.

Die Beratungseinsätze schließen immer eine Evaluierung ein. Hier erfahren Berater\*innen, wie der Einsatz aufgefasst wurde und können so die weitere Vorgehensweise planen. Grobe, anonyme Ergebnisse werden auch an die Hauptamtlichen weitergeleitet, die eine Evaluierung vornehmen und Ergebnisse in ein Beratungsmonitoring einspeisen. Das ermöglicht eine qualitative und quantitative Übersicht aller Fälle.

In jedem Falle ist es für die Stärkenberater\*innen wichtig, ständige Unterstützung der Hauptamtlichen erhalten zu können. Im Einzelnen kann das eine Unterstützung bei Organisatorischem, Abklärung von Hintergrundwissen oder ähnliches sein.

### Nach dem Einsatz

Nach dem Beratungseinsatz und der Evaluierung übermitteln die Stärkenberater\*innen eventuelle Rechnungen, wie Fahrtkosten oder Verpflegungskosten, an die Hauptamtlichen. Ausgegebene Gelder können so abgerechnet und schnellstmöglich erstattet werden. Zudem wird überprüft, ob weitere Beratungsgespräche stattfinden sollen und ob die Stärkenberater\*innen den Fall weiterhin behandeln möchten und können.

### Kollegiale Beratung

Entscheidend ist für Stärkenberater\*innen, die einen Einsatz bestritten haben, dass sie jederzeit die Möglichkeit einer kollegialen Beratung nutzen können. Dies kann zum einen gemeinsam mit dem Projektteam geschehen, jedoch im besseren Falle innerhalb eines Stärken-Forums, bei dem sich ehrenamtliche Berater\*innen untereinander über ihre Erfahrungen mit Beratungsfällen austauschen und Unterstützung anbieten können. Mögliche Formen der Weiterbildung als Berater\*in sollte hierbei immer eine Rolle spielen. Stellen Stärkenberater\*innen fest, dass sie sich in bestimmten Situationen oder zu Themen unsicher fühlen, kann ein Fortbildungsangebot schulen und Ängste nehmen. Außerdem sind Tandems aus erfahrenen und unerfahrenen Berater\*innen eine gute Möglichkeit, Beratungseinsätze durchzuführen.

### Erreichbarkeit in der Stärkenberatung

*Ich bin ein\*e ehrenamtliche\*r NaturFreund\*in und möchte eine Stärkenberatung in Anspruch nehmen. Was muss ich tun?*

Möchtest du eine Stärkenberatung in Anspruch nehmen, wende dich zunächst an das jeweilige Projektteam. Es gibt mittlerweile in sechs Bundesländern die Möglichkeit eine Stärkenberatung anzufordern. Hierzu zählen Baden-Württemberg, Bayern, Hessen,

Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Thüringen. Wohnst du in einem anderen Bundesland, wende dich an die Koordinierungsstelle unter [staerkenberatung@naturfreunde.de](mailto:staerkenberatung@naturfreunde.de).

Zuerst werden dir ein paar Fragen gestellt, denn das Projektteam möchte herausfinden, um was es geht, damit sie den Fall an die ehrenamtlichen Stärkenberater\*innen weitergeben können. Du wirst gefragt, welche Thematik in der Beratung behandelt werden soll, wer beraten wird, wo die Beratung stattfindet und wann das geschehen soll. Es ist gut, wenn du dir im Vorhinein ein paar Gedanken machst und dich mit möglichen weiteren Involvierten absprichst. Wichtig ist auch, ob und wie deine zukünftigen Berater\*innen Kontakt mit dir aufnehmen können. Auch das teilst du dem Projektteam mit. Diese geben deine Kontaktdaten nur an die Berater\*innen weiter, die deinen Fall auch übernehmen möchten. Die Projektteams bereiten die Anfrage auf und leiten diese an die ausgebildeten Berater\*innen weiter. Signalisieren zwei Stärkenberater\*innen Zeit und Interesse am Einsatz, melden sie sich direkt bei dir, damit ihr das weitere Vorgehen besprechen könnt.

*Ich bin hauptamtlich im Projektteam der Stärkenberatung und möchte meine Erreichbarkeit zu den Stärkenberater\*innen verbessern.*

Ein E-Mail Verteiler mit allen Kontakten der Stärkenberater\*innen ist ein hilfreiches Tool zum Erreichen der Stärkenberater\*innen. Sollten sich nur wenige Stärkenberater\*innen auf Anfragen zurückmelden, können regelmäßige Abfragen, woran das liegt, helfen. Manche Stärkenberater\*innen lesen kaum Mails und möchten postalisch oder telefonisch informiert werden. Wieder andere lesen sich nur die kurzen Mail-Texte durch. Statt Anhänge ist eine kurze Darstellung des Falles in der E-Mail ratsam, um mehr Ehrenamtliche anzusprechen. Diese melden sich dann für genauere Absprachen meist telefonisch zurück. Sollten sich Stärkenberater\*innen lange Zeit nicht zurückmelden, kann ein kurzer Telefonanruf klären, woran das liegt. Manchmal bedeutet das, dass die Person gerade keine Zeit hat und nicht persönlich angesprochen werden möchte. Auch das ist eine wichtige Information, die es zu akzeptieren gilt. Des Weiteren ist der Besuch aller Ausbildungsgänge und StärkenForen, durch das hauptamtliche Projektteam, sehr wertvoll, um den persönlichen Kontakt zu (angehenden) Stärkenberater\*innen aufzubauen. Ein Gesicht zu der hauptamtlichen Person zu haben, ist für Stärkenberater\*innen ausgesprochen wichtig. Regelmäßige Treffen mit dem\*der Fachgruppenleiter\*in der Fachgruppe, um Eindrücke auszutauschen und ein weiteres Vorgehen zu besprechen, sind ebenfalls ratsam. Der\*die Fachgruppenleiter\*in ist für Hauptamtliche ein entscheidendes Bindeglied zu den Ehrenamtlichen. Erfahrungsgemäß kommen einige Berater\*innen auf Fachgruppenleiter\*innen eher zu, als auf jemandem aus dem Hauptamt. Bei größeren Veranstaltungen für oder von Stärkenberater\*innen sollten Hauptamtliche das Gespräch zu Ehrenamtlichen suchen und Verbindungen nicht abreißen lassen.

Empfehlenswert ist außerdem die regelmäßige Abfrage, was sich ehrenamtliche Stärkenberater\*innen wünschen. Vielleicht fühlen sich manche unsicher und würden gerne eine Fortbildung besuchen oder wünschen sich eine kollegiale Beratung.

Schließlich sollte Wertschätzung des Engagements ein Hauptaugenmerk der Projektteams sein. Stärkenberater\*innen haben ein Ehrenamt inne, welches viel von ihnen fordert. Dafür sollten sie stets höchste Anerkennung erhalten. Das bedeutet auch, zu akzeptieren, wenn sich manche Stärkenberater\*innen nicht mehr einbringen möchten oder sich nicht mehr melden. Trotzdem können auch inaktive Stärkenberater\*innen auf dem Laufenden gehalten werden, insofern sie sich nicht dagegen aussprechen. Vielleicht haben sie irgendwann wieder Ressourcen und auch die Lust, nochmal aktiv zu werden.

# Neue Hoffnung dank Stärkenberatung

## Erfahrungsbericht einer Ortsgruppe aus Thüringen

Die NaturFreunde Suhl in Thüringen haben eine besondere Vereinsgeschichte: Sie waren ganz am Anfang mit dabei, als sich in Thüringen die ersten NaturFreunde-Ortsgruppen nach der Wende 1989/90 wiedergründeten. Die Mitglieder können auf zahlreiche Wanderungen, Ausflüge und naturfreundliche Exkursionen zurückblicken. Lange Jahre kam der Landesvorsitzende der NaturFreunde Thüringen aus der Ortsgruppe Suhl. Jedoch gab es auch in der Ortsgruppe Suhl Höhen und Tiefen. 2014 standen die Mitglieder am Scheideweg: kontroverse Diskussionen über die weitere Arbeit des Vereins, dazu ein relativ hoher Altersdurchschnitt und fast um fünfzig Prozent zurückgegangene Mitgliederzahlen warfen die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der Ortsgruppe auf. Neuanfang wagen oder auflösen? Der Vorstand wandte sich daher an den Landesvorstand der NaturFreunde Thüringen mit der Frage, ob die damals frisch ausgebildeten Stärkenberater\*innen sie beratend unterstützen könnten.

### Ein Fall für Diana und Walter

Schnell fand die Thüringer Stärkenberatung ein Team für die NaturFreunde Suhl: Walter, ein älterer und erfahrener NaturFreund, der einer Thüringer Ortsgruppe vorsteht, und Diana, eine junge, aktive NaturFreundin, die sich insbesondere auf Landesebene engagierte. Rückblickend betrachtet, so ist sich Diana sicher, war die Zusammensetzung des Teams genau richtig: »Für uns war wichtig, dass wir als Team auch die Bandbreite der NaturFreunde abbilden. Die Kombination aus Mann und Frau, alt und jung, viel Erfahrung und neuen Ideen hat uns den Beratungsprozess enorm erleichtert.« Nach dem Gespräch zwischen Beratungsteam und Vorstand stand das Beratungsziel fest: »Dem Ortsgruppenvorstand war damals wichtig, die Ortsgruppe zu erhalten und die verbliebenen Mitglieder zur Mitarbeit zu motivieren«, berichtet Beate Seifert, die seit Ende der 1990er Jahre Mitglied und heute Vorsitzende der Ortsgruppe Suhl ist. »Zentral war für uns, Antworten auf die Fragen zu finden: Wer sind wir als NaturFreunde? Und was wollen wir?«

### Kameradschaftlicher Umgang trotz Konflikten

Wenn Beate von der Stärkenberatung erzählt, wirkt sie begeistert: »Die Atmosphäre war sehr gut und alle sind sachlich und kameradschaftlich miteinander umgegangen, trotz der Konflikte, die es damals gab.« Die Ortsgruppenmitglieder arbeiteten mit Unterstützung der Stärkenberater\*innen heraus, warum sie meist viele Jahre zuvor den NaturFreunden beigetreten und so lang treu geblieben sind. »Da hat sich gezeigt, dass es eine extrem hohe Bindung an die NaturFreunde gibt und vor allem der Wunsch da war, dass die Ortsgruppe ihre aktuellen Mitglieder überlebt«, erklärt Diana. »Man arbeitet also nicht nur für die eigene Generation, sondern darüber hinaus.«

Im nächsten Schritt haben sich die Ortsgruppenmitglieder über ihre Ziele ausgetauscht. Das Ergebnis: Die Ortsgruppe erhalten, neue Engagierte gewinnen, mehr an die Öffentlichkeit gehen und neue Formate entwickeln. Daneben war ihnen wichtig, sich im Sinne der innerverbandlichen Kultur auf die NaturFreunde-Traditionen zu besinnen und diese aktiv zu leben.

### Eine Ausstellung im Suhler Rathaus, Liederabende und Erlebnistage

In diesem Prozess sind einige sehr konkrete Ideen entstanden, die mittlerweile umgesetzt wurden: Die Ortsgruppe hat zum Beispiel eine Ausstellung zur Arbeit der NaturFreunde Thüringen im Suhler Rathaus organisiert. Begleitet wurde diese von einer Ausstellungseröffnung, die auch Wiederhall in der regionalen Presse fand. In Zusammenarbeit mit der Landesgeschäftsstelle wurde ein Flyer erarbeitet, mit dem sich die Ortsgruppe vorstellt und der jetzt in vielen öffentlichen Einrichtungen in Suhl ausliegt.

Durch die Stärkenberatung kristallisierte sich heraus, wie wichtig vielen Ortsgruppenmitgliedern das Liedgut als Teil der NaturFreunde-Bewegung ist. Damit es wieder einen größeren Stellenwert bekommt, gibt es nun zweimal im Jahr einen Liederabend.

Auch ein Erlebnistag hat sich als feste Institution etabliert: »Einmal haben wir den Ökohof in Vachdorf besucht, ein anderes Mal stand eine Fossilienwanderung auf dem Programm«, erzählt Beate. »Für viele Mitglieder war es auch wichtig, den Jüngeren die Traditionen von früher nahezubringen. Deswegen gibt es auch einmal im Jahr einen Brauchtumstag, an dem wir alte handwerkliche Arbeiten ausprobieren.«

### Eine neue Kultur

Vor allem aber habe sich etwas an der Kultur in der Ortsgruppe verändert, antwortet Beate auf die Frage, was sich durch die Stärkenberatung verbessert habe. »Wenn wir unseren Jahresplan machen, bringen jetzt viel mehr Leute ihre Vorschläge ein. Neue Ideen werden aktiv begrüßt. Und wir legen im Jahresprogramm transparent fest, wer wofür verantwortlich ist. So erreichen wir zum einen, dass am Ende nichts liegen bleibt und zum anderen, dass sich niemand überfordert fühlt«, ist sich Beate sicher.

»Auch sind wir viel politischer geworden. Wir beteiligen uns als Ortsgruppe an Demonstrationen gegen Nazis oder besuchen gemeinsam politische Institutionen wie den Landtag oder den Bundestag. Auch zur großen Demo gegen TTIP in Leipzig sind einige von uns gefahren«, sagt Beate, die selbst ein sehr politischer Mensch ist, stolz. »Die Stärkenberatung hat wesentlich dazu beigetragen, dass wir uns bewusst geworden sind, dass NaturFreund\*in zu sein auch heißt, in der Gesellschaft mitzumischen; dass wir uns fragen müssen: Wo will diese Gesellschaft hin?«

### Aktive Ortsgruppe mit ambitioniertem Programm

Heute ist die Ortsgruppe Suhl eine zwar kleine, aber sehr aktive Ortsgruppe im Landesverband Thüringen: Die Mitglieder haben sich ein ambitioniertes Programm vorgenommen. Und Diana, 2014 noch externe Stärkenberaterin, ist heute mit ihrer Familie als Mitglied in der Ortsgruppe Suhl aktiv.

Beate ist sich sicher, dass es mit der Ortsgruppe auch in Zukunft weitergehen wird: »Eigentlich bin ich optimistisch, was die Zukunft der Ortsgruppe angeht. Natürlich denke ich auch schon darüber nach, wie ich mal an Jüngere übergeben könnte, aber momentan läuft es ganz gut. Die Fortschritte, die wir machen, sind zwar nicht immer groß, aber immerhin: wir machen Fortschritte.«

# Starke Stimmen

## Stärkenberater\*innen berichten von ihren Erfahrungen

### Mario Frean

#### Seit wann bist du NaturFreund und warum bist du es geworden?

»Naturfreund bin ich seit mittlerweile fast 15 Jahren. Dazu gekommen bin ich dadurch, dass mich mein bester Kumpel, der schon immer NaturFreund ist, gefragt hat, ob ich nicht Zeit und Lust hätte auf dem Pfingstcamp der Naturfreundejugend Baden mitzuhelfen, weil es an Helfenden Händen gefehlt hat. Ja, und dann stand ich da auf diesem, für mich damals riesigen, Camp mit um die 400 Leuten und habe mich um solche Dinge wie Putzdienste, Spülwannen, Teestand und gefühlt noch tausend andere Dinge gekümmert. Die Erlebnisse dieser ersten fünf Tage, welche meinen ersten »richtigen« Kontakt mit den NaturFreunden darstellten und der familiäre Charakter des Ganzen haben dann dafür gesorgt, dass ich dabei geblieben und letztendlich auch aktives Mitglied geworden bin.«

Mario ist bei der Naturfreundejugend in Baden-Württemberg seit 15 Jahren aktiv. Nicht nur als Ehrenamtlicher bei zahlreichen Freizeiten, sondern hat auch zahlreiche Ämter auf Landes-, Bundes- sowie internationaler Ebene inne.

#### Welche Aufgaben hattest oder hast du bei den NaturFreunden?

»Wenn ich auf die letzten fast 15 Jahre zurückblicke, dann fällt mir auf, dass ich doch schon ziemlich viele Funktionen in diesem Verein innehatte. Von den Anfängen als junger Mitarbeiter auf dem Pfingstcamp, über das Café Waslalla im Teeniebereich des Pfingstcamps bis heute zum Hauptverantwortlichen für die Küche dieser grandiosen Veranstaltung. Dann natürlich die Jugendleiterausbildung und seither sechzehn Kinder- und Jugendfreizeiten im In- und Ausland und diverse Outdooraktiv-Wochenenden. Aber auch auf Funktionärebene war ich schon unterwegs: als Teil der LKJL (Landeskinder- und Jugendleitung), Vertreter der Naturfreundejugend Baden auf den Landeskonferenzen und Bundesausschüssen der Erwachsenen, Delegierter der Naturfreundejugend Deutschlands auf internationaler Ebene und bis heute als Delegierter auf dem Bundesausschuss und den Bundeskonferenzen der Naturfreundejugend Deutschlands, was aber nächstes Jahr nach gut zehn Jahren auch ein Ende findet. Zumindest für den Bundesausschuss. Ach ja, in unserem Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Merchandising sowie in der Redaktion des »Grünen Aufstieges« habe ich auch noch jeweils eine Zeit lang mitgearbeitet. Ich glaube das war's dann aber auch schon...«

#### Warum hast du dich entschieden, Stärkenberater zu werden?

»Dadurch, dass ich schon einiges in der NaturFreunde-Welt herumgekommen bin und man mich durch die langjährige Arbeit auf dem Pfingstcamp und als Jugendleiter kennt, habe ich die letzten Jahre immer wieder Gespräche angetragen bekommen, wo man mich zu unterschiedlichsten Themen, speziell aber im Bereich Jugendarbeit, nach Mei-

nung, Rat beziehungsweise Unterstützung gefragt hat. Dabei ist mir ganz oft aufgefallen, dass bei vielen Ortsgruppen schon alles Erforderliche größtenteils vorhanden ist, es nur nicht »gesehen« wird beziehungsweise sich niemand traut, die Dinge anzupacken. Hierfür bietet für mich die Stärkenberatung das optimale Mittel, um Hilfestellung zu leisten und meine eigenen Fähigkeiten in verschiedensten Ansätzen der Problemlösung oder Moderation zu verbessern.«

#### Was konntest du für dich persönlich aus der Ausbildung mitnehmen?

»Ich glaube, das lässt sich nach nur einem Seminar nur sehr schwer sagen, wir haben ja erst mal nur an der Oberfläche der Ausbildung gekratzt. Am meisten, denke ich aber, kann ich aus den Erfahrungen der ersten drei Tage mitnehmen, mal aus dem gewohnten Umfeld ausgebrochen zu sein, andere Meinungen und Ansätze zum gleichen Thema zu hören und mit neuen NaturFreunden, leider alte, Probleme anzugehen. Mehr kann ich dazu dann wahrscheinlich nach Abschluss der Ausbildung sagen.«

#### Und für deine Aufgaben in der LandesKinder- und Jugendleitung?

»Aus meinem aktuellen Tätigkeitsfeld würden mir da die Jugendfreizeiten einfallen. Bei zwei Wochen und 25 Teenies in der Blüte ihrer Pubertät gibt es viele große und sehr große Konflikte und Probleme, zumindest für die Betroffenen, zu moderieren beziehungsweise Lösungsansätze zu erarbeiten. Es kam aber auch schon vor, dass ehemalige Teilnehmer nach der Freizeit noch mit dem einen oder anderen Problem zu mir kamen, was zum einen bestätigt, dass sich eine Vertrauensbasis aufgebaut hat, die ich auch nicht enttäuschen möchte. Hier kann man das Erlernte wiederum anwenden und am besten »Hilfe zur Selbsthilfe« ermöglichen, denn nichts motiviert mehr, als wenn du die Lösung deines Problems selbst erarbeitet hast!«

#### Was hat dir bisher am besten gefallen?

»Das ist bisher schwer zu sagen, da es auf der einen Seite zwar viel Input war, wir aber, wie bereits schon einmal gesagt, erst am Anfang der Ausbildung sind. Aber spontan würden mir da für den Anfang die gute Stimmung und die gute Gruppendynamik einfallen, was ja auch wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Ausbildung sind.«

#### Worin siehst du deine Aufgaben/deine Funktion als Stärkenberater?

»Ein großer Fokus von mir liegt schon immer auf der Jugendarbeit. Hier sehe ich immenses Potential für die Stärkenberatung im Aufbau, bei der Unterstützung vorhandener Kinder- und Jugendarbeit, aber auch bei der Gründung neuer Kinder- und Jugendgruppen sowie der Bindung gerade der Jugendlichen im Verband. Hier sehe ich meinen persönlichen Fokus als künftiger Stärkenberater.«

#### Wem kannst du diese Ausbildung empfehlen?

»Die Antwort auf diese Frage fällt überraschend schwer. Ich denke, da muss sich jeder selbst ein Bild davon machen, ob die Ausbildung und deren Inhalte zu einem persönlich passen und man sich mit der Zielsetzung des Projektes identifiziert. Aber grundsätzlich würde ich es jedem empfehlen, der in diesem Verband etwas bewegen möchte und sich selbst nicht in einer Vorstandsfunktion oder generell auf der starren Funktionärebene sieht.«



### Was wünschst du dir für die Naturfreundejugend in Baden und Württemberg?

»Ein großer Brocken, an dem alle schon länger zu kauen haben, ist der demografische Wandel, der auch vor unseren Jugendverbänden nicht Halt gemacht hat. Dass wir diesen meistern und es schaffen, gerade in der Altersgruppe der 13- bis 18-Jährigen, wieder interessanter zu werden, um die Jugendlichen im Verband halten, das wäre ein großer Wunsch allgemein für die Naturfreundejugend. Bezogen auf Baden und Württemberg würde ich mir wieder ein stärkeres Nutzen von Synergieeffekten wünschen. Damit meine ich nicht, einen Zusammenschluss, der meiner Meinung nach nur wenig Nutzen für beide hätte, sondern, dass man wieder eine stärkere Zusammenarbeit beispielsweise in den Bereichen Natursport oder Freizeiten beziehungsweise Wochenendaktionen anpeilt. Auch, dass man hüben wie drüben wieder bereit ist, über den eigenen Schatten zu springen und Veranstaltungen, die bei einem selbst nicht oder nur schleppend, dafür aber beim »Nachbarn« gut laufen, für die eigene Verbandsentwicklung und Mitgliedergewinnung oder -bindung nutzt. Diesen Wunsch kann ich auch auf die gesamte Naturfreundejugend beziehen, weil ich glaube, dass es langfristig unsere größte, ja vielleicht sogar unsere einzige Chance ist, unsere hervorragende Arbeit weiterzuführen!«

### Petra Ruf

#### Gründe für die Ausbildung

Durch ihre Aktivität in der Ortsgruppe wurde ihr bewusst, wie wichtig es ist, sich selbst mit ihren Erfahrungen und Kompetenzen einzubringen. Denn nur durch persönliches Engagement kann der Verein weitergebracht werden. Außerdem wollte sie mehr über die systemische Beratung erfahren. Sie ist überzeugt, dass dieser Ansatz hervorragend geeignet ist, Organisationen und einzelne Menschen darin zu unterstützen, eigene, kreative Lösungswegen zu finden.

*Petra war als Kind Naturfreundin in Karlsruhe und fand dann vor circa fünf Jahren den Weg in den Landesverband Württemberg. Sie kehrte bei ihren Wanderungen mit einer Freundin immer wieder in der Ortsgruppe Metzingen ein. Das Angebot an gemeinsamen Wanderungen, Yoga und das wunderschön gelegene Naturfreundehaus mit seiner guten regionalen Küche begeisterte sie so, dass sie Mitglied wurde und mittlerweile als Beisitzerin in den Ausschuss der Ortsgruppe gewählt wurde. Auch, dass die NaturFreunde politisch links und parteilich ungebunden sind gefällt ihr sehr.*

#### Andere Perspektive

Für Petra war es großartig, zu lernen, ihren Blick auf Konflikte zu ändern und ihre eigene Haltung zu hinterfragen. Zu erkennen, auf welcher Eskalationsstufe ein bestehender Konflikt anzusiedeln ist, ist für sie sehr hilfreich. So sind ihr auch die Grenzen bewusst geworden, denn Konflikte auf einer höheren Eskalationsstufe bedürfen gegebenenfalls die Unterstützung von Berater\*innen, die eine längere und noch intensivere Ausbildung durchlaufen haben.

#### Aufgabe(n) als Stärkenberaterin

Ein großes Anliegen für Petra ist es, Menschen auf die Wirksamkeit der Beratung aufmerksam zu machen und damit Prozesse und Entwicklungen anzustoßen, die wichtig sind sowohl für die NaturFreunde als Verein als auch für den einzelnen Menschen. Mitgerissen wurde sie von der Zukunftswerkstatt, die im fünften Modul Schwerpunkt war. Sie kann sich gut vorstellen, bald selbst eine Zukunftswerkstatt anleiten zu können.

### Wem empfehlst du diese Ausbildung?

»Jedem und jeder, der\*die in einem Verein oder in einer Organisation tätig ist und die Grundlagen der systemischen Beratung kennenlernen möchte und bereit ist, sich auch selbstständig mit diesem Thema auseinanderzusetzen.«

### Aafke van den Berg-Steenbeek

#### Gründe für die Ausbildung

»Die NaturFreunde gehen mir ans Herz; ich finde es wichtig, was die NaturFreunde machen und ich möchte daran mitarbeiten, dass sie weiter bestehen bleiben. Die Unterstützung der Ortsgruppen ist bedeutsam, um die NaturFreunde weiter zu stärken.« Als Sozialpädagogin hat sie bereits Erfahrung gemacht mit vielen Themen aus der Stärkenberatung. Sie konnte durch die Ausbildung jedoch ihre Beratungsfähigkeit erweitern und hat neue Impulse mitnehmen können, die sie auch für ihre Ortsgruppe einsetzen kann, um beispielsweise an einer besseren Vernetzung mitzuarbeiten.

*Aafke ist in dritter Generation Naturfreundin. Sie engagiert sich gemeinsam mit ihrem Mann in der Ortsgruppe Tübingen eine neue Familiengruppe aufzubauen. Denn auch ihre beiden Kinder möchte sie die Vorzüge der NaturFreunde erleben lassen. Zudem ist sie verantwortlich für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in ihrer Ortsgruppe.*

#### Humor als Grundlage

Besonders gefallen an der Ausbildung hat ihr die Arbeit des großartigen Moderationsteams Robin Brodt und Beate Wesenberg (Netzwerk für Demokratie und Courage) sowie die Dynamik in der Gruppe der Stärkenberater\*innen. Die gemeinsame Arbeit war geprägt von gegenseitigem Respekt, Anerkennung und sehr viel Humor. »Zu lachen, auch mal über sich selbst, bringt Menschen näher zusammen und hilft meistens auch in schwierigen Situationen, mit denen wir als Stärkenberater\*innen vielleicht auch zu tun haben werden«, so Aafke zu der Frage, was ihr besonders in Erinnerung geblieben ist. Der theoretische Teil der Ausbildung war für Aafke ebenfalls sehr spannend und lehrreich. So lernte sie beispielsweise die Methode »Zukunftswerkstatt« kennen, die sie immer noch begeistert und bald selbst anwenden möchte. Zudem konnte sie sich fundiertes Wissen zu Beratungsprozessen und systemischen Fragen aneignen.

#### Aufgabe(n) als Stärkenberaterin

Ihre Aufgabe als Stärkenberaterin sieht sie nun darin, Ortsgruppen, Bezirke und Naturfreundehäuser bei ihren Ideen und Prozessen tatkräftig zu unterstützen, indem sie die bereits vorhandenen Qualitäten sichtbar(er) macht und gemeinsam mit ihren Berater\*innen weiter ausarbeitet. Zurzeit unterstützt sie eine Ortsgruppe dabei, einen Kindergipfel zu organisieren, der das Ziel hat, die Wünsche der Kinder und Jugendlichen aufzunehmen und sie daran zu beteiligen, wie ihre neue Kinder- und Jugendgruppe in Zukunft aussehen sollte.

#### Wem empfehlst du diese Ausbildung?

»Ich empfehle diese Ausbildung allen, denen die NaturFreunde wichtig sind und die dabei mithelfen wollen, die NaturFreunde weiter auf ihrem Weg zu begleiten und zu unterstützen.«

# Die Stärkenberatung-Ausbildung

In der Stärkenberatung werden ehrenamtliche NaturFreund\*innen zu sogenannten Stärkenberater\*innen ausgebildet. In vier Basismodulen begleitet von einem Praxiseinsatz lernen die angehenden Stärkenberater\*innen eine Haltung einzunehmen, die Ressourcen und Potenziale von NaturFreund\*innen und Ortsgruppen erkennt und Stärken stärkt. Sie erfahren, wie sie Veränderungsprozesse anstoßen und in Konfliktsituationen agieren können. Ebenso möchte die Ausbildung für Vielfalt und gerechte Teilhabe sensibilisieren, sodass Stärkenberater\*innen demokratische Strukturen innerhalb der NaturFreunde stärken können. Die Ausbildung, welche durch Zusatzmodule flankiert wird, vermittelt dabei die Grundlagen systemischer Beratung, Moderation und Konfliktlösung sowie Konzepte des Freiwilligenmanagements und reflektiert die demokratische Praxis innerhalb der NaturFreunde.

## Aufbau

Die Ausbildung zum\*zur Stärkenberater\*in der NaturFreunde ist in vier Module gegliedert, die jeweils durch ein Wochenendmodul (2,5 Tage) sowie mehrere vertiefende Tagesveranstaltungen abgedeckt werden.

Die aufgeführten Ausbildungsinhalte sind Bestand der Pflichtmodule, welche in einer themenbezogenen Aufteilung stattfinden. Je nach Arbeitstempo und Interessenschwerpunkten der Teilnehmenden ergänzen oder flankieren die Bildungsveranstaltungen und Zusatzmodule die Seminarinhalte. Es ist erwünscht, dass Anregungen der Teilnehmenden noch in den Verlauf Eingang finden. Vier Pflichtmodule, umgesetzt in Zusammenarbeit mit Referent\*innen des Netzwerks für Demokratie und Courage (NDC), dienen als verpflichtende Basisausbildung. Diese sind mit individuellen Wahlmodulen (entsprechend des Bedarfs der Teilnehmenden, zu kurz gekommener Inhalte während der Pflichtmodule, Weiterbildungswünschen der Steuerungsgruppen und Teilnehmenden) zu ergänzen. Zwischen den Pflichtmodulen wird die praktische Erprobung anhand konkreter Aufgaben und Methoden angeleitet. Mit den Teilnehmenden des Ausbildungsgangs werden individuell Vorgespräche geführt. Die erfolgreiche Ausbildung schließt mit einem Zertifikat ab.

## Rahmenbedingungen des Projekts

In den ersten Projektmonaten sowie im Rahmen einer Auftaktveranstaltung und im Projektverlauf wurde der innerverbandliche Beratungsbedarf erhoben und konkrete Kernthemenfelder für Fälle definiert. Die Erhebung ist prozesshaft und bezieht verschiedene Ebenen ein. Beteiligt sind Ehren- sowie Hauptamt, Funktionsträger\*innen aus Jugendleitungen, Ortsgruppen, Fachbereichen aber auch interessierte Mitglieder. Aufgrund dessen wird das Beratungskonzept entwickelt. Als Grundlage dient der erfolgreiche Stärkenberatungsansatz aus dem Landesverband Thüringen. Fachliche Standards aus früheren Zusammenhalt-durch-Teilhabe-Projekten werden übertragen, weiterentwickelt und angewendet.

## Ziele

Mindestens fünfzehn ehren- und hauptamtliche NaturFreunde werden pro Ausbildungsgang zu verbandsinternen Stärkenberater\*innen ausgebildet. Stärkenberater\*innen können kompetent innerverbandlich wirken und Konflikte aufgrund von demokratiefeindlichem Verhalten aktiv bearbeiten. Sie sind nach der Ausbildung Ansprechpartner\*innen und Impulsgeber\*innen für demokratische Teilhabe bei den NaturFreunden.

## Ein Ausbildungsgang, der Stärken stärkt

Ausgebildete Stärkenberater\*innen beraten NaturFreunde-Gliederungen in Konfliktsituationen, stoßen Änderungsprozesse an und systematisieren Ideen oder moderieren zum Beispiel Veranstaltungen. Dabei werden spannende Fragen gestellt und gemeinsam beantwortet: Wie gelingen Generationswechsel? Wie gestalten wir das gemeinsame Miteinander? Wovon kann die Organisationskultur profitieren? Wie wirken wir mit guten Beispielen aus dem Verband heraus in das Gemeinwesen?

Die entsprechenden Methoden und Fähigkeiten vermittelt ein Ausbildungsgang, der aus vier Modulen besteht. Die angehenden Stärkenberater\*innen lernen dabei, die Grundlagen der systemischen Beratung, Moderation und Konfliktlösung anzuwenden, kennen Konzepte des Freiwilligenmanagements sowie der Stärkung des Ehrenamtes und sind sensibilisiert für eine demokratische Praxis. Insbesondere lernen sie aber, eine Haltung einzunehmen, die Potenziale erkennt und Stärken fördert.

## Der Weg als Stärkenberater\*in

Um Stärkenberater\*in zu werden, müssen zunächst die vier Basismodule besucht werden sowie ein Praxiseinsatz absolviert werden. Dies ist die verpflichtende Basisausbildung. Sie kann durch Zusatzmodule und andere Bildungsveranstaltungen flankiert und ergänzt werden, insbesondere wenn Weiterbildungswünsche der Teilnehmenden bestehen. Von Beginn an werden die (angehenden) Stärkenberater\*innen durch das Projektteam der Stärkenberatung begleitet. Vor der Ausbildung findet ein Vorgespräch statt und auch während der Ausbildung steht das Projektteam für Gespräche bereit. Es koordiniert die Stärkenberatungsfälle und vermittelt diese an die Stärkenberater\*innen weiter. Nach der Ausbildung können Einsätze zunächst mit erfahrenen Stärkenberater\*innen erfolgen. In jedem Falle ist für die Stärkenberater\*innen die Möglichkeit wichtig ständige Unterstützung der Hauptamtlichen erhalten zu können. Im Einzelnen kann das eine Unterstützung bei Organisatorischem, Abklärung von Hintergrundwissen etc. sein. Nach einem Einsatz findet ein Gespräch zwischen Ehren- und Hauptamtlichen zur Evaluation statt. Ebenso übermitteln die Stärkenberater\*innen eventuelle Rechnungen, wie Fahrtkosten oder Verpflegungskosten an die Hauptamtlichen. Ausgegebene Gelder können so abgerechnet und schnellstmöglich erstattet werden. Zudem sollte überprüft werden, ob weitere Beratungsgespräche stattfinden sollen und ob die eingesetzten Berater\*innen den Fall weiterhin behandeln möchten und können. Entscheidend für Stärkenberater\*innen, die einen Einsatz bestritten haben, ist, dass sie jederzeit die Möglichkeit einer kollegialen Beratung nutzen können. Dies kann zum einen gemeinsam mit dem Projektteam geschehen, jedoch im besseren Falle innerhalb eines Stärken-Forums, bei dem sich ehrenamtliche Berater\*innen untereinander austauschen und Unterstützung anbieten können. Mögliche Formen der Weiterbildung als Berater\*in sollte hierbei immer eine Rolle spielen. Stellen Stärkenberater\*innen fest, dass sie sich in bestimmten Situationen oder zu Themen unsicher fühlten, kann ein Fortbildungsangebot schulen und Ängste nehmen.

# Das Kerncurriculum

## Modul 1: Engagement stärken

### »Zusammenhalt durch Teilhabe« und ko-finanzierendes Landesprogramm

- Vorstellung des Förderprogramms »Zusammenhalt durch Teilhabe« im Allgemeinen
- Erläuterung der inhaltlichen Rahmung und Intention des Projekts sowie Benennung angestrebter Ziele (ausführlich zu Beginn des ersten Moduls, später in Kurzform)
- Entwicklung einer gemeinsamen Vision und einhergehende Identifikation mit der Zielsetzung des Projekts

### Der Verband NaturFreunde Thüringen und die Stärkenberater\*innen

- Vorstellung der NaturFreunde als Verband, ihrer Werte und verbandlichen Ziele (insbesondere Demokratie, Partizipation, Antidiskriminierung) und Reflexion des persönlichen Zugangs zu den NaturFreunden und zur Bereitschaft zur Mitwirkung
- Diskussion, Entwicklung und Abgleich eines gemeinsamen Verständnisses zu folgenden Herausforderungen und Aspekten:
  - Organisationsinterne Standards für Aktivitäten, Beteiligung, Kommunikation nach innen und außen
  - Überprüfung und Weiterentwicklung des organisationsinternen Leitbilds
  - Entwicklung von grundlegenden Fragestellungen zum Freiwilligenmanagement, speziell zum Thema »Generationenfrage«
- Vorstellung des Stärkenberatungskonzepts
- Definition der Ziele, Einsatzfelder und Arbeitsweisen in der Beratungstätigkeit
- Klärung des organisatorischen Rahmens und Eruerung von (zusätzlichen) Bildungsangeboten und -bedarfen, Vorstellung der ausgebildeten Stärkenberater\*innen und Projektleitung

### Impuls Freiwilligenmanagement und Ehrenamtsverständnis

- Theoretischer Hintergrund zu Freiwilligenmanagement
- Vorstellen und Anwenden des Modells »Haus richten, Freiwillige gewinnen und Freiwillige integrieren«
- Motive und Motivation von zivilgesellschaftlichem Engagement, Freiwilligensurveys und Anerkennungskultur; Diskussion von Wandlungsprozessen in Bezug auf Ehrenamt
- Konzepte zur Multiplikation im Bereich Sensibilisierung für die Notwendigkeit eines Freiwilligenmanagements
- Reflexion eigener Erfahrungen und Bedürfnisse als Freiwillige

### Einstieg in die Beratung

- Vorstellung und Vermittlung der Grundlagen systemischer Beratung
  - Auseinandersetzung mit einer spezifischen systemischen Haltung und Durchführung entsprechender Haltungs-Übungen
  - Vorstellung verschiedener Beratungsmodelle und Beratungsbegriffe
  - Einführung in die Phasen einer Beratung
  - Erarbeitung beraterischer Techniken und Methoden wie beispielsweise Aktives Zuhören, Fragetechniken, Hypothesen etc. (mindestens zwei pro Modul)

- Entwicklung eines verbandsbezogenen bedarfsgerechten Beratungsverständnisses
- Einblicke in die systemische Beratung von Kleinorganisationen anhand von Fallbeispielen der NaturFreunde
- Erfahrungsaustausch mit ausgebildeter\*m Stärkenberater\*in
- Methodische Übungen, Fallarbeit und Praxisbeispiele

## Modul 2: Erfolgreich kommunizieren

### Beratungskompetenzen

- Wiederholung der Grundlagen systemischer Beratung, mit Schwerpunkt auf:
  - Erstkontakt im Beratungssetting
  - Rahmenbedingungen guter Beratung
  - Erarbeitung beraterischer Techniken und Methoden wie beispielsweise aktives Zuhören, Fragetechniken, Hypothesen etc. (mindestens zwei pro Modul)
  - Reflexion und Ausbilden einer Berater\*innenpersönlichkeit, Entwicklung eines verbandsbezogenen bedarfsgerechten Beratungsverständnisses, Thematisierung der Grenzen einer Beratung im NaturFreunde-Setting sowie persönliche Grenzen
  - Vorstellung Ablauf einer Beratung und Einüben anhand verschiedener Einzel- oder Gruppengespräche
- Methodische Übungen, Fallarbeit und Praxisbeispiele

### Kommunikation und Kommunikationstechniken

- Theoretischer Input zum Thema Kommunikation (verbal und nonverbal), praxisorientierte Übungen, Rollenspiele, Grundlagen der Rhetorik
- Kommunikation im Beratungssetting: Aktivierung, Planung, Übung und Entwicklung von Techniken zur Gestaltung von innerverbandlichen Kommunikationsformen
- Spannungsfeld Kommunikationskonflikte: Auseinandersetzung mit Missverständnissen, Aktives Zuhören, Feedback geben und nehmen

### Diskriminierung und demokratisches Miteinander

- Erfahrungsaustausch erlebter Situationen mit menschenverachtendem Denken und Diskriminierung, Sensibilisierung für demokratiefeindliche Einstellungen (auch im Verband)
- Erprobung der eigenen Haltung gegenüber gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit durch Perspektivwechsel und Reflexion zum Beispiel in Hinblick auf die aktuelle Situation zum Thema Flucht, Asyl und transkultureller Entwicklung
- Interaktive Methoden zur Verdeutlichung eigener Vorurteile, Zuschreibungen und Machtpositionen, Auswertung und Bewusstwerden der Entstehung solcher durch unreflektierte Wahrnehmung und Pauschalisierung
- Reflexion der Grenzen systemischer Beratung vor dem Hintergrund diskriminierender Verhaltensweisen und Machtpositionen

### Transferaufgabe zum nächsten Modul

- Transfer und Reflexion bisher erlangter Kenntnisse und Fähigkeiten durch eine Transferaufgabe (beispielsweise Durchführung eines Kulturinterviews)

## Modul 3: Konflikte lösen

### Grundlagen zum Thema Konflikte und innerverbandliche Konflikte

- Grundlage von Konflikten, Eisbergmodell, Elemente der Streitschlichtung sowie Konfliktbearbeitung
- Persönliche Reflexion von individuellen Konflikterfahrungen, von eigenem Konfliktverhalten, Reflexion der Anforderungen an Konfliktberater\*innen und Grenzen der Konfliktberatung
- Einüben von präventiven Handlungskompetenzen
- Entwicklung eines organisationsinternen »Fahrplans« zur verbandseigenen Konfliktbearbeitung

### Vertiefung der Beratungskompetenzen

- Durchführen von Beratungen in Konfliktsituationen, Werkzeuge für die (Konflikt-)Lösungs- und Ressourcensuche
- Einführung der Team-/ Co-Beratung
- Entwicklung eines fachlichen Selbstverständnisses als Stärkenberater\*in: Überprüfung und Weiterentwicklung des im Verlauf entwickelten Selbstverständnisprozesses zur Berater\*innentätigkeit
- Theoretische und methodische Auseinandersetzung mit der kollegialen Beratung
- Umfassende Beratungs-/ Praxisübung anhand aller Phasen der Beratung
- Methodische Übungen, Fallarbeit und Praxisbeispiele

### Moderationstechniken

- Grundlagen der Moderation von Gruppen in Beratungssettings und Klärung von Moderationsaufgaben für Stärkenberater\*innen
- Planung, Übung und Entwicklung von Moderationstechniken zur Gestaltung von innerverbandlichen Kommunikationsformen und Beteiligungsansätzen zur Verbesserung von Problemsituationen

### Transferaufgabe zum nächsten Modul

- Transfer und Reflexion bisher erlangter Kenntnisse und Fähigkeiten durch eine Transferaufgabe: Anwendung des erworbenen Wissens in Fallbeispielen der Ortsgruppen/Naturfreundehäuser während der Umsetzung der Module – die Hospitation bei erfahrenen Stärkenberater\*innen ist möglich

## Modul 4: Beratungsfälle meistern

### Vertiefung der Beratungskompetenzen

- Auswertung und Reflexion der Transferaufgabe
- Grundlagen zu Veränderungsprozessen in Gesamtverband, Ortsgruppen und Teams
- Einführung der Prozessberatung, Erarbeitung und Anwendung des Werkzeugs »Prozessarchitektur« in Verbindung mit Veränderungsprozessen
- Entwicklung von Prozessabläufen und Standards für die Dokumentation, unter anderem der organisatorischen Rahmung, Implementierung von Instrumenten zu den Standards des verbandlichen Beratungsprozesses
- Methodische Übungen, Fallarbeit und Praxisbeispiele
- Weiterentwicklung eines fachlichen Selbstverständnisses als Stärkenberater\*in
- Entwicklung der eigenen Berater\*innenprofile – Festlegung von Schwerpunkten und Grenzen der eigenen Berater\*innentätigkeit

### Von der Ausbildung in die Praxis

- Einsatzfähigkeit der Stärkenberater\*innen sicherstellen: Stärkenberater\*innen wissen, wie die weitere Arbeit organisiert ist; wiederholende Vorstellung der organisatorischen Abläufe, Kommunikation der Unterstützungsangebote durch das Projektbüro und das StärkenForum
- Vorstellung weiterer Unterstützungsmöglichkeiten auf der Ebene der Regiestelle, wie das der Supervision
- Klärung offener Fragen

### Modulabschluss

- Auswertung und Reflexion der Ausbildung
- Kurzes Eins-zu-eins-Feedback der Trainer\*innen mit den ausgebildeten Stärkenberater\*innen nach vereinbarten Kriterien mit dem Netzwerk für Demokratie und Courage
- Übergabe des Zertifikats und Überreichung des Methodenkoffers, der T-Shirts und der Präsente in feierlicher Abschiedsrunde

### Rahmenbedingungen der Ausbildung

Die Ausbildungsgänge der Stärkenberatung finden zur verbandlichen Identifikation in Naturfreundehäusern statt. Bei der Planung der Ausbildungsgänge werden nicht nur das gemeinsame Kennenlernen der Teilnehmenden zu Beginn sowie Methoden zur Vertrauensbildung und Stärkung des Gruppengefühls während der Ausbildung mitgedacht, sondern auch naturfreundetypische Freizeitgestaltungsmöglichkeiten wie Lagerfeuer, methodische Wanderungen, gemeinsames Singen und Ähnliches. Reflexionsrunden und Gruppenmethodik unterstützen die Gruppenfinden und eine vertrauensvolle Atmosphäre.

Durch einen transparenten Leitfaden und zusammenfassende Kurzüberblicke aller Module wird die Ausbildung auch aus Teilnehmendenperspektive nachvollziehbar gestaltet. Unterstützte Einzel- und Gruppenreflexionen dienen während des Ausbildungsgangs der Einbettung erworbener Fähigkeiten. Feedbacks der Teilnehmenden zu den Modulen und der Ausbildung insgesamt werden begrüßt und durch Feedbackbögen unterstützt.

Der Weg der Stärkenberater\*innen vom Ausbildungsgang in die Praxis der Beratung wird durch das Projektteam aktiv unterstützt. Ein individuelles Entwicklungsgespräch mit jedem\*jeder Teilnehmer\*in eruiert persönliche Stärken, Einsatzpotentiale sowie zusätzlich gewünschten Unterstützungs- oder Weiterbildungsbedarf. Auf die Möglichkeit der Inanspruchnahme einer persönlichen oder Teambberatung sowie der Supervision wird hingewiesen. Ein moderiertes und durch das Projektteam unterstütztes StärkenForum sichert Praxisreflexion, Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Berater\*innen.

### Eine Anleitung für den Ausbildungsgang




Der dargestellte Ausbildungsgang zur Stärkenberater\*in ist in vier Module untergliedert. Für jedes Modul gibt es einen Ablaufplan, Hintergrundmaterialien für die Trainer\*innen sowie Vorlagen für Handouts. Die Hintergrundmaterialien sollen den Trainer\*innen eine grobe Übersicht über die Inhalte geben. Auf vorhandene Hintergrundmaterialien sowie Handouts zu den Einheiten wird an den entsprechenden Stellen verwiesen. Die entsprechenden Quellen sind am Ende des Buches aufgelistet.

Die Module wurden so strukturiert, dass sie jeweils an einem Wochenende durchgeführt werden können. Dabei wurde folgende Zeitstruktur zu Grunde gelegt:

<b>Freitag</b>	17:00 bis 21:30 Uhr (inklusive 60 Minuten Abendessen)	
<b>Samstag</b>	9:00 bis 12:30 Uhr (inklusive 15 Minuten Pause)	14:30 bis 19:00 Uhr (inklusive 30 Minuten Pause)
<b>Sonntag</b>	9:00 bis 13:00 Uhr (inklusive 15 Minuten Pause)	

Diese Zeiten können jedoch entsprechend angepasst werden, weshalb im Modulablaufplan nur die Zeitangaben, wie lange eine Einheit dauert, zu finden sind. Die hier vorliegenden Modulablaufpläne stellen dabei lediglich einen Vorschlag dar, wie die zentralen Inhalte – das Kerncurriculum (siehe Seite 20) der Stärkenberatung, umgesetzt werden können. Allerdings sollte hier zu beachten sein, dass die vorliegenden Abläufe einen

sinnvollen, aufeinander aufbauenden logischen Faden verfolgen. So muss bei einzelnen Änderungen darauf geachtet werden, dass dies weiterhin gewährleistet bleibt.

Wie häufig in der Bildungsarbeit üblich ist der Modulablaufplan strukturiert in Form eines ZIMs. Dies steht für Ziele – Inhalte – Methoden. Lediglich das klassische Layout einer Tabelle wurde etwas abgewandelt. Die grün geschriebenen Zeilen sind das Ziel jeder Einheit, die Glühbirne  zeigt den Inhalt an und der Koffer  weist auf die Methode hin. Der kleine Wecker  auf der linken Seite gibt an, wie lange eine Einheit in Stunden und Minuten dauert. In der Methodenspalte sind für einzelne Abschnitte innerhalb der Einheit Minutenangaben aufgelistet, wenn die Methode sich in verschiedene Abschnitte gliedert. Dabei setzt sich der gesamte Ablaufplan eines Moduls aus nacheinander folgenden Einheiten aus Ziel – Inhalt – Methode zusammen. Jede Einheit verfolgt somit ein bestimmtes Ziel und möchte konkrete Inhalte vermitteln. Die Methode verrät, wie dies gelingen kann. Zusätzliche Hinweise, wie auch Verweise auf Hintergrundmaterialien und Handouts sind in einer feineren grünen Schrift verfasst. Die hier vorliegenden Seminarabläufe setzen voraus, dass die Trainer\*innen sich mit den Grundlagen der non-formalen Bildungsarbeit auskennen. Es wurde versucht den Trainer\*innen so viel Vorarbeit wie möglich abzunehmen und gleichzeitig die Länge der Seminarablaufpläne weitestgehend zu reduzieren. So sollte trotz der vorliegenden Ablaufpläne teilnehmenden- und prozessorientiert vorgegangen werden und beispielsweise, auch wenn dies in den Ablaufplänen nicht explizit genannt wird, Visualisierungen zu Inputs und Arbeitsaufträgen angefertigt werden, um Komplexität zu reduzieren, Informationen zu veranschaulichen und länger ins Gedächtnis zu rufen, sowie Raum für Nachfragen und Diskussion gelassen werden. Des Weiteren sind die vorliegenden Seminarablaufpläne zeitlich sehr straff gestrickt und gegebenenfalls müssen einzelne Aspekte, je nach Teilnehmendengruppe, entnommen werden. Um platzsparend die Ablaufpläne darzustellen wurde sich nicht immer stringent an die konkrete Aufteilung zwischen den Inhalten und den Methoden in den jeweiligen Spalten gehalten. So sind beispielsweise häufig Fragen an die Teilnehmenden für die jeweilige Methode in der Inhaltsspalte dargestellt.

Auch wenn die Basismodule einen starken Fokus auf systemische Beratung haben, sollte den Teilnehmenden immer wieder verdeutlicht werden, dass sie nicht zu professionellen hauptberuflichen systemischen Berater\*innen ausgebildet werden und dies nicht von ihnen erwartet wird. Sie müssen hier keine fundierten Kompetenzen entwickeln, vielmehr kommt es auf die Haltung an. Wichtig ist, Potenziale, Ressourcen sowie die Verantwortung für Lösungen bei den Beratungsnehmer\*innen zu erkennen und diese darin zu stärken.

Es ist sinnvoll, mit eigenen, persönlichen Fällen zu arbeiten, das Seminar stellt aber keinen Raum dar, um schwerwiegende Fälle zu lösen und kann entsprechende Emotionen nicht auffangen, weshalb die Teilnehmenden darauf hingewiesen werden sollten, nicht zu tiefgreifende, emotionale Fälle einzubringen. Auch ohne besondere persönliche Empfindlichkeiten können Beratungsübungen – egal in welcher Rolle – emotional sehr anstrengend sein. Deshalb empfiehlt es sich, Raum zu geben, damit Teilnehmende über die eigenen Emotionen sprechen können und darüber, wie sich bei der Übung gefühlt haben.

Gutes Gelingen!

# Die Basismodule

Kern der Ausbildung Stärkenberatung sind vier Basismodule, die jeweils über ein Wochenende gehen. In diesen lernen die angehenden Stärkenberater\*innen eine Haltung einzunehmen, welche die Potenziale der Ortsgruppen und Ehrenamtlichen erkennt und diese Stärken fördert. Dies wird unterstützt durch das Erlernen grundlegender Kompetenzen der systemischen Beratung, von Konfliktlösung und Moderation sowie dem Kennenlernen von Konzepten des Freiwilligenmanagements. Außerdem werden die Teilnehmenden sensibilisiert für ein tolerantes Miteinander und demokratische Teilhabe.



Ziel



Inhalt



Methode

## Basismodul 1 Engagement stärken

Im ersten Modul schnuppern wir in die Beratung hinein und lernen den systemischen Ansatz kennen. Wie in jedem Modul kommen hier praktische Übungen zum Einsatz. Gleichzeitig werfen wir einen Blick auf das Stärkenberatungsprojekt, seine Ziele und Herkunft. Gemeinsam wollen wir ein gemeinsames Verständnis entwickeln und uns austauschen, wie Impulse in Ortsgruppen gegeben werden können. Der inhaltliche Schwerpunkt des Moduls ist gleichzeitig ein Schwerpunkt in der Beratung: Freiwilligenmanagement. Warum engagieren sich Menschen ehrenamtlich? Wie können wir sie für die Mitarbeit gewinnen? Wie können wir sie dabei begleiten? Wie können wir Anerkennung zurückgeben?

### Inhalte

- »Zusammenhalt durch Teilhabe«
- NaturFreunde Thüringen und Stärkenberater\*innen
- Freiwilligenmanagement und Ehrenamtsverständnis
- Einstieg in die Beratung

### Ziele

Die Teilnehmenden ...

- kennen das Konzept der Stärkenberatung und Anwendungsfelder.
- haben erste Ideen für ihr Selbstverständnis als Stärkenberater\*innen entwickelt.
- verfügen über Basiswissen zum Thema Freiwilligenmanagement.
- haben sich mit der Verbandskultur der NaturFreunde auseinandergesetzt und ihre Position darin reflektiert.
- haben ihre zukünftige Rolle und Haltung als Freiwillige im Verband oder in der Ortsgruppe der NaturFreunde angefangen zu reflektieren.
- kennen erste Grundlagen systemischer Beratung und haben erste Instrumente angewendet.

### Material


- 2 Pinnwände + Papier + Pinnnadeln
- 1 Flipchart + Flipchartpapier
- Schwarze und farbige Marker
- Moderationskarten + DIN A4-Papier
- Beamer + Laptop + Lautsprecherboxen
- Kopiervorlage *Verbandskultur NaturFreunde II* ein Mal drucken

### Handouts je in Anzahl der Teilnehmenden

- Stärkenberatung und Ich
- Perspektiven Ehrenamt
- Verbandskultur NaturFreunde I
- Systemische Beratung
- Systemisches Werkzeug – Hypothesen
- Phasen der Beratung
- Beratungsübung *Sprung ins kalte Wasser*
- Kulturinterview (siehe Handbuch 2, S. 12)

00:20


Organisatorische Punkte sind geklärt. Eine positive Atmosphäre ist geschaffen. Die Teilnehmenden haben einen ersten Eindruck von den Trainer\*innen.


-  **Einstieg und Organisatorisches**
- Haus, Zimmer etc.

 **Input**  
Zurufabfrage

00:30


Die Teilnehmenden haben sich untereinander kennengelernt. Sie wissen, warum sie hier sind und sind auf das Thema des Seminars eingestimmt.


-  **Namen- und Kennenlernen**
- Motivation für Teilnahme
  - NaturFreunde-Bezug
  - Sonstige Infos, die Teilnehmende gerne teilen wollen.

 **Aufstellung**  
Gruppe stellt sich nach Kategorien auf: alphabetische Namensfolge, Alter, Wohnort  
**Vorstellungsrunde**

00:15


Die Teilnehmenden vertiefen die Namen.


-  **Namen**  
Ich packe meinen Koffer-Namenskette:  
»Lustige Lisa«  
»Lisa die Löwin«

 **Namenskette**  
Alle nennen ihren Namen mit einem Adjektiv oder Tier, welches mit dem gleichen Buchstaben beginnt, wie ihr Vorname. Zuvor wiederholen sie die letzten drei Namen mit ihren Assoziationen.

00:45


Die Teilnehmenden kennen die NaturFreunde sowie die Hintergründe für das Konzept der Stärkenberatung. Sie kennen den Ablauf des Wochenendes und die Inhalte der Module und sind motiviert, in die Ausbildung zu starten.


-  **Vorstellung Rahmen**
- Seminarplan
  - NaturFreunde
  - Zusammenhalt: Teilhabe
  - Stärkenberatung
  - Folgende Module

 **Input**  
Kurz und knackig, ausführlich später

00:45

Die Teilnehmenden kennen ihre Erwartungen und Wünsche an das Seminar.


-  **Bedürfnisse an das Seminar**
- Setting/Gruppe/Ich
- Vertraulichkeit: Alles was im Seminar besprochen wird, bleibt auch im Seminar
  - Eigenverantwortung: Jede\*r ist für sich und alle für die Gruppe verantwortlich

 **Einzelarbeit** 00:15  
»Wenn du dich erinnerst, wann Seminare für dich gut waren: Was ist passiert, damit ...  
· ... du motiviert warst?  
· ... es dir gut ging?  
· ... du was gelernt hast?  
mit Blick auf Gruppe, Setting, dich«  
**Murmelgruppen** 00:10  
Austausch  
**Plenum** 00:15

00:15

Die Teilnehmenden reflektieren den Tag und geben ihr Feedback an die Trainer\*innen.


 **Tagesauswertung**

 Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Feedbackmethoden, S. 14ff.

00:20


Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert.


 »Is' was?« und Auflockerung

 **Offene Runde**  
**Warming Up/Energizer**  
Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.

00:10

Die Teilnehmenden wissen, was aktives Zuhören ist und kennen dessen Relevanz für die beraterische Tätigkeit.

-  **Systemisches Werkzeug: Aktives Zuhören**
- Informationsverlusttreppe
  - Haltung
  - Wirkung

 **Input**  
Siehe Hintergrundmaterial: Aktives Zuhören, S. 61

01:30

Die Teilnehmenden haben sich mit ihrer Rolle als Stärkenberater\*in auseinandergesetzt. Trainer\*innen und Projektteam kennen ihre Erwartungen und Bedarfe in Bezug auf das gesamte Projekt und nicht nur auf Modul 1 und die Ausbildung.

### 💡 Stärkenberatung und ich

Erste Beratungsübung ohne Beratungsverständnis vorher zu klären

Beratungsübungen können sehr anstrengend sein, weshalb es sinnvoll ist, einen Raum für eine emotionale Auswertung zu schaffen:  
»Wie geht es euch jetzt nach der Beratungsübung?«

### 📁 Zweier Beratungsübung 2x 00:20

Siehe Handout: Stärkenberatung und Ich, S. 87

#### Murmelngruppen 00:20

Austausch und Visualisierung vor allem zur Frage: »Was brauche ich, um am gesamten Projekt Stärkenberatung gut partizipieren zu können?«

#### 1. Plenum 00:15

Auswertung der Beratungsübung

#### 2. Plenum 00:10

Vorstellen und Sammeln der Ergebnisse

00:30

Den Teilnehmenden sind der Ablauf und die Bedingungen der Ausbildung (vier Module, ein Praxiseinsatz etc.) bekannt. Sie wissen, wie das Projekt in den Verband eingebettet ist und wie es nach der Ausbildung weitergeht. Sie haben ein klares Bild vor Augen, wie ein Beratungseinsatz (inklusive Vor- und Nachgang) abläuft.

### 💡 Der Weg eines\*einer Stärkenberater\*in

- Stärkenberatung: Beratung im Verband
- Beratungsformate in der Stärkenberatung
- Bedingungen/Ablauf der Ausbildung
- Ablauf eines klassischen Beratungseinsatzes (von Anfrage Ortsgruppe bis Auswertung)
- Alle Elemente des Projektes: Stärkenforum, Stärkentreffen

Wird während der Ausbildung wiederholt!

### 📁 Input

Siehe Hintergrundmaterial: Der Weg eines\*einer Stärkenberater\*in, S. 62

Hier sollten insbesondere von den Personen, die die Stärkenberatung koordinieren, die Erwartungen und Bedürfnisse der Teilnehmenden aus der vorherigen Übung aufgenommen werden.

00:25

Die Teilnehmenden kennen die Grundlagen für die Arbeit mit Freiwilligen sowie aktuelle Entwicklungen im Bereich freiwilligen Engagements.

### 💡 Freiwilligenmanagement Einstieg

- Theoretisch/wissenschaftlicher Hintergrund
- Deutscher Freiwilligensurvey

### 📁 Input 00:10

Siehe Hintergrundmaterial: Einführung in Freiwilligenmanagement, S. 63

#### Film 00:05

Netzwerk für Demokratie und Courage  
»Freiwilligenmanagement auf dem Prüfstand«:  
[vimeo.com/138624051](https://vimeo.com/138624051)

00:35

Die Teilnehmenden reflektieren ihre eigene Perspektive als Ehrenamtliche und kennen auch Perspektiven darauf. Sie reflektieren zudem Werte, Stärken und Herausforderungen im Ehrenamt sowie Kulturelemente und die Identität der NaturFreunde.

### 💡 Perspektiven des Ehrenamts

Persönliche Perspektive sowie zwei Perspektiven auf Ehrenamt:

- Ich als Freiwillige ...
- Ich als Hauptamtliche\*/Begleiter\*in von Ehrenamtlichen ...

### 📁 Gruppenarbeit 00:15

Siehe Handout: Perspektiven Ehrenamt, S. 88

Beantwortung der Fragen, Erstellung Steckbrief: Als Freiwillige\*/Begleiter\*in  
**GalleryWalk 00:05**

- Steckbriefe werden aufgehängt
- »Was hat dich überrascht?«
  - »Welche neuen Gedanken oder Aha-Erlebnisse sind dir gekommen?«

#### Plenum 00:15

Diskussion und Fragen

00:20

Die Teilnehmenden sind für die Prozesse des Freiwilligenmanagement sensibilisiert.

### 💡 Drei Ebenen gelungenen Freiwilligenmanagements

nach Heinz Janning

1. Das Haus richten.
2. Freiwillige gewinnen.
3. Freiwillige integrieren.

### 📁 Input

Siehe Hintergrundmaterial: Drei Ebenen gelungenen Freiwilligenmanagements, S. 64

01:00

Die Teilnehmenden haben Aspekte ihrer Verbandskultur diskutiert und Ableitungen für die Stärkenberatung getroffen.

### 💡 Verbandskultur NaturFreunde Das Haus richten

- Partizipation
- Wandel und Veränderung
- Wahrnehmung

Siehe Handout: Verbandskultur NaturFreunde I, S. 87 und Hintergrundmaterial: Verbandskultur NaturFreunde II, S. 65

Auf jedem der Tische sollte eine Präambel der Satzung der NaturFreunde als Hilfestellung liegen.

### 📁 Worldcafé

Zwei Runden à 00:15

Eine Runde à 00:10

Die Teilnehmenden finden sich an Tischen zusammen und beantworten die Fragen:

- Partizipation
- Wandel und Veränderung
- Wahrnehmung

Nach 15 Minuten wechseln sie zum zweiten Tisch. Nach weiteren 15 Minuten gehen sie herum und markieren auf den Plakaten Anknüpfungspunkte für Stärkenberatung: »Wo könnten Bedarfe bezüglich der Stärkenberatung bestehen?«

#### Plenum 00:15

Die Ergebnisse werden im Plenum gemeinsam betrachtet und ggf. ergänzt



00:20

## Die Teilnehmenden haben eine erste Vorstellung über die systemische Sichtweise und systemisches Arbeiten.

### 💡 Einstieg Beratung

- Systemische Sichtweise und Grundhaltung
- Beratungsmodelle
- Beratungsarten

Basics! Kurz und Knackig. Hinweis geben, dass Inhalte zu späteren Zeitpunkten wiederholt werden.

### 📁 Input mit Visualisierung 00:10

Siehe Handout: Systemische Beratung, S. 88 und Hintergrundmaterial: Einstieg Beratung, S. 66

### Film 00:05

Netzwerk für Demokratie und Courage  
»Was ist Beratung?«: [vimeo.com/137255353](https://vimeo.com/137255353)

00:20

## Die Teilnehmenden üben sich im Einnehmen der systemischen Haltung.

### 💡 Systemische Haltung

Systemische Haltung anhand eines verbildlichten Beispiels gemeinsam erarbeiten.

Hinweis an Teilnehmende: Sie werden hier nicht zu professionellen hauptberuflichen systemischen Berater\*innen ausgebildet und dies wird nicht von ihnen erwartet. Sie müssen keine fundierten Kompetenzen entwickeln, vielmehr kommt es auf die Haltung an.

### 📁 Zurufabfrage und Brainstorming

Visualisierung Berg und Person an Fuße des Berges: »Die Person hat ein Gipfel-Date und möchte von euch für ihren Weg beraten werden. Wie geht ihr an die Sache heran? Was ist wichtig bezüglich eurer Haltung?«  
Antworten mitschreiben.

00:20

## Die Teilnehmenden kennen eine Arbeitsdefinition vom Wort *Fälle*, die Bandbreite und Grenzen von Fällen sowie die verschiedenen Rollen in Beratungsübungen.

### 💡 Arbeitsdefinition Fälle und Rollen Beratungsübung

- *Fälle* = alle Anliegen von Berater\*in. Beispielsweise Wünsche für Zukunft, Lebensfragen, Probleme
- »Was könnte alles ein Fall sein?«
- Klient\*in, Berater\*in und Schatten (beobachtende Person, die anschließend Feedback geben kann)

Beginn der Erstellung einer »Fallwand« für alle Module und Sammeln von eigenen Fällen für Beratungsübungen.

### 📁 Input Zurufabfrage

Hinweis an Teilnehmende: Die Übung an eigenen Fällen ist sinnvoll, allerdings sollten diese nicht zu tiefgreifend und emotional sein, da eine solche Beratungsübung weder dazu geeignet ist, einen solchen Fall aufzuarbeiten, noch kann das Seminar eventuell aufkommende Emotionen adäquat auffangen.

00:10

## Die Teilnehmenden lernen das systemische Werkzeug *Hypothesen* und ihre Anwendungen kennen.

### 💡 Systemisches Werkzeug Hypothesen

### 📁 Input

Siehe Handout: Systemisches Werkzeug – Hypothesen, S. 89

01:20

## Die Teilnehmenden üben sich im systemischen Blick und wenden Hypothesen an.

### 💡 Übung: Der systemische Blick

- Wer ist beteiligt?
- Worum geht es hier?
- Beschreibt Problem in einem Satz.
- Wertschätzt das Problem.

In Verwendung mit Hypothesen

Muss nicht nur in Form von Hypothesen sein.

### 📁 Kleingruppenübung 01:00

Fallbeispiel aus ehrenamtlicher Tätigkeit  
Beantwortung der Fragen in Kleingruppen

### Auswertung im Plenum 00:20

Vorstellung der Probleme in einem Satz.  
In welche Richtung habt ihr nicht gedacht? Was könnte sich dort verbergen? Welche Perspektiven öffnet der systemische Ansatz?

00:15

## Die Teilnehmenden reflektieren ihren Tag und geben Feedback an die Trainer\*innen.

### 💡 Tagesauswertung

- Reflexion Lernprozess
- Feedback

📁 Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Feedbackmethoden, S. 14ff.

01:30

## Die Teilnehmenden bekommen praktische Einblicke in die Stärkenberatung und kennen erste Erfahrungen aus der Arbeit als Stärkenberater\*in.

### 💡 Erfahrungsaustausch erfahrene\*r Stärkenberater\*in

Erfahrene\*r Stärkenberater\*in stellt Beratungsgespräche/Erfahrungen vor.

### 📁 Nette Gesprächsrunde am Abend

00:20

## Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert für den Tag.

### 💡 »Is' was?« und Auflockerung

### 📁 Offene Runde

### Warming Up/Energizer

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.

00:15

## Die Teilnehmenden kennen ein Phasenmodell für die Beratung und haben eine Orientierung zum Ablauf.

### 💡 Phasen der Beratung

Einzelnen Phasen der Beratung sowie deren Ablauf.

### 📁 Input

Siehe Handout: Phasen der Beratung, S. 90f.  
Achtung: Kurz und knackig! Fokus bis Phase 3, Vertiefung folgt im 2. Modul.



Die Teilnehmenden haben eine erste Beratungsübung in den ersten drei Phasen durchgeführt und dabei Hemmnisse abgebaut.

**Beratungsübung:**  
**Sprung ins Kalte Wasser**  
Phase 1–3

**Zweier Übung** 00:30

Siehe Handout: Beratungsübung *Sprung ins kalte Wasser*, S. 92

Eine Person bringt einen eigenen Fall ein, die andere Person berät.

**Reflexion in Zweiergruppe** 00:15

Wie habt ihr Beratung wahrgenommen?  
Wechsel der Rollen und Durchlauf

**Plenum** 00:30

Reflexion der ersten Beratungsübung



Die Teilnehmenden kennen ihre Transferaufgabe und wissen um deren Verbindlichkeit.

**Transferaufgabe und Hausaufgabe:**  
Kulturinterview

**Auftragserklärung**

Siehe Handbuch 2 → Methode Kulturinterview: *Wie ticken die NaturFreunde?*, S. 12f.

»Führt mit einem anderen Mitglied das Kulturinterview durch«



Die Teilnehmenden haben den Seminar- und Lernprozess reflektiert, Feedback zum Modul 1 geäußert und wissen, was sie im kommenden Modul erwartet.

**Auswertung und Ausblick**

- Reflexion Lernprozess
- Feedback an Trainer\*innen/Gruppe
- Ausblick Modul 2

**Auswertung**

Baum der Erkenntnis: Visualisierter Baum auf Pinnwand

- Die Teilnehmenden notieren auf rote Karten die »Früchte« des Seminars, die sie als Erkenntnisgewinne und Erfolge mitnehmen.
- Auf grüne Karten werden die »Knospen« geschrieben, was gut war, wovon noch mehr sein kann, wo die Entwicklungsfelder liegen, aber auch Wünsche und offene Themen
- Zuletzt wird auf gelbe Karten das »heruntergefallene Obst« im Sinne von Nicht-gelungen oder Soll-Nicht-Wieder-Passieren vermerkt.

**Input**

Inhalte nächstes Mal

## Basismodul 2

### Erfolgreich kommunizieren

Im zweiten Modul setzen wir uns tiefer mit der Beratung und dem systemischen Ansatz auseinander. Wie in jedem Modul kommen hier praktische Übungen zum Einsatz. Dabei kann gegenseitiges Feedback helfen, unser eigenes Handeln zu reflektieren. Der inhaltliche Schwerpunkt des Moduls liegt dabei auf Kommunikation: Welches Grundverständnis und welche Arten der Kommunikation gibt es? Wie können wir Bedürfnisse erkennen? Welche Fragemethoden sind hilfreich? Welche Rolle spielt aktives Zuhören und ein wertschätzender Umgang? Schließlich wollen wir uns noch mit den Themen »Vielfalt« und »Beteiligung« auseinandersetzen. Dazu schauen wir auch auf Diskriminierungsformen, die das verhindern können.

#### Inhalte

- Beratungskompetenzen
- Kommunikation und Kommunikationstechniken
- Diskriminierung und Demokratisches Miteinander

#### Ziele

Die Teilnehmenden ...

- haben idealtypische Phasen eines Beratungsprozesses vertieft.
- kennen systemische Fragetechniken und haben ihre Anwendung geübt.
- können eine Auftragsklärung durchführen.
- können ein Kriterien-geleitetes Feedback geben und sind motiviert, Feedback zu geben und zu nehmen.
- haben sich mit ihren Identitäten und Gruppenzugehörigkeiten auseinandergesetzt.
- sind sensibilisiert für Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und deren Auswirkung auf Rechten und Chancen von Menschen.
- sind sensibilisiert für demokratische Entscheidungsprozesse.

#### Material

- 2 Pinnwände + Pinnwandpapier
- 1 Flipchart + Flipchartpapier
- Pinnnadeln
- Schwarze und farbige Marker
- Moderationskarten + DIN A4-Papier
- Beamer + Laptop + Lautsprecherboxen
- Kopiervorlage Rollenkärtchen  
*Wie im richtigen Leben*

#### Handouts je in Anzahl der Teilnehmenden

- Feedback
- Systemisches Werkzeug – Systemische Fragen
- Das Kommunikationsquadrat  
*Vier Seiten einer Nachricht*
- Stufen der Partizipation
- Beratungsübung mit Schatten
- Stärkenberatung und Ich II

**Die Teilnehmenden treten in Kontakt und finden den Wiedereinstieg in die Gruppe.****Wieder ankommen und neu einsteigen****Positionierung**

Skala von 0% bis 100%.

Es werden verschiedene Fragen gestellt und Teilnehmenden positionieren sich auf der Skala. Auch Teilnehmenden können Fragen beitragen.

**Die Teilnehmenden kommen mehr im Seminar an, steigen wieder ins Thema ein und vertiefen ihre Kompetenz des Aktiven Zuhörens.****Rückblick und Einstieg  
Vertiefung Aktives Zuhören**

- Nachwirken von Modul 1
- Begegnung Beratung
- Wünsche für dieses Modul

**Kurzinput** 00:05

Wiederholung Aktives Zuhören

**Austausch in Zweiergruppen**

2 x 00:07

Austausch mit Rollen des\*r aktiven Erzähler\*in und aktiven Zuhörer\*in zu Punkten aus Inhaltsspalte.

**Reflexion in Zweierteam** 00:10

Plenum 00:10

**Organisatorische Punkte sind geklärt. Die Teilnehmenden haben den Ablauf des Wochenendes präsent und haben Vereinbarungen zum Umgang getroffen.****Rahmen**

- Ablaufplan Wochenende
- Organisatorisches
- Ergänzungen zum Umgang miteinander nach letztem Modul

**Vorstellung  
Zurufabfrage****Die Teilnehmenden wissen, was gerade im Projekt läuft.****Neues aus dem Projekt**

News und Veranstaltungen

**Input****Die Teilnehmenden reflektieren ihre eigene kulturelle Identität und nehmen Gemeinsamkeiten und Unterschiede innerhalb der Gruppe wahr. Sie erkennen ihre eigene plurale Gruppenzugehörigkeit und die Vielfalt solcher Zugehörigkeiten.****Identität**

- Gruppenzugehörigkeiten
- Vielfalt

**Identitätsmolekül**

Siehe Hintergrundmaterial: Identitätsmolekül, S. 68

Die Teilnehmenden gegebenenfalls auf Blinde-Flecke hinweisen, wie beispielsweise »Weiß-sein« (wird nicht wahrgenommen, da es sich um machtvolle Mehrheitszugehörigkeit handelt)

Identitätsmolekül gegebenenfalls an eigenem Beispiel erläutern

**Die Teilnehmenden lernen den Begriff *Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit* und das Konzept dahinter kennen. Sie reflektieren den Einfluss auf Chancen und Rechte von Menschen durch Diskriminierung.****Übung »Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit«**

Siehe Hintergrundmaterial: Wie im richtigen Leben, S. 69f. und Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, S. 72

**Wie im richtigen Leben** 00:50

Input 00:10

Erläuterung des Begriffes »Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit«

Kurz und knackig!

**Die Teilnehmenden reflektieren ihren Tag und geben ein kurzes Feedback an die Trainer\*innen.****Tagesauswertung**

- Reflexion Lernprozess
- Feedback



Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Feedbackmethoden, S. 14ff.

**Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert für den Tag.****»Is' was?« und Auflockerung****Offene Runde  
Warming Up/Energizer**

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.

**Die Teilnehmenden kennen Feedback als Instrument und das Johari-Fenster als Begründung für Relevanz Feedback.****Feedback und Johari-Fenster**

- Ansatz Johari-Fenster
- Regeln Feedback

**Input**

Film des Netzwerk für Demokratie und Courage (Netzwerk für Demokratie und Courage): »Weshalb Feedback?« unter [vimeo.com/145845712](https://vimeo.com/145845712)

Siehe Hintergrundmaterial: Feedback und Johari-Fenster, S. 73 und Handout: Feedback, S. 93

**Die Teilnehmenden kennen Feedback als Instrument und haben erste Ansatzpunkte für die praktische Anwendung.****Übung: Feedback**

- Feedback anwenden üben  
Pinnwand mit alternativen Satz-  
anfängen zu:
- »Ich habe gehört/gesehen ...«
  - »Das hatte bei mir die Wirkung ... «
  - »Ich würde mir wünschen ...«

**Zurufabfrage**

- Aussagen gemäß Feedback formulieren:
- »Du redest zu schnell und zu leise, da kriegt man nix mit.«
  - »Das war inhaltlich richtig spannend.«
  - »Da haben wir alle richtig was gelernt.«
  - »Bitte wackele nicht immer so herum beim Präsentieren. Mein Tipp: Mit einer Hand an der Pinnwand festhalten.«
  - »Du bist mir öfter ins Wort gefallen, das fand ich nicht so gut. Aber sonst war alles supi.«
  - »Ich glaube den Tom hat das, was du gesagt hast, ziemlich traurig gemacht.«
  - »Das typisch männliche Redeverhalten hat mich gestört. Da habe ich mich gleich rausgehalten.«
  - etc.

**Die Teilnehmenden haben ein Grundgerüst für die Gestaltung von Beratungen verinnerlicht und insbesondere Phase 2 und 3 vertieft.**

- Phasen einer Beratung**  
**Wiederholung und Vertiefung**  
Einzelne Phasen mit detaillierten  
Hintergrundinformationen  
(Fokus Phasen 2 und 3)

**Input**

Siehe Hintergrundmaterial:  
Phasen der Beratung – Vertiefung,  
S. 74

**Die Teilnehmenden kennen Grundmuster von systemischen Fragen.**

- Systemisches Werkzeug:**  
**Systemische Fragen**  
Struktur und Wirkung  
systemischer Fragen.  
Kurz und knackig. Wird wiederholt  
und vertieft.

**Input**

Siehe Handout: Systemisches Werkzeug –  
systemische Fragen, S. 94f.

**Die Teilnehmenden erfahren exemplarisch wie ein Beratungseinstieg ablaufen kann.**

- Exemplarische Beratung**  
Phasen 1–3

- Rollenspiel durch Trainer\*innen**  
Eigenes Beispiel

**Die Teilnehmenden üben eine Beratung mit Fokus auf die ersten drei Phasen. Sie üben sich zudem im Feedback nach Feedbackregeln.**

- Beratungsübung**  
Phasen 1–3

Mit Schatten und ausführlichem Feedback  
nach Feedbackregeln. Insbesondere auf  
Einnehmen systemischer Haltung achten!

- Beratung** 00:25  
Eigener Fall

**Feedback** 00:20  
Wechsel der Rollen und Wiederholung

**Die Teilnehmenden können Gründe für Kommunikationsprobleme erkennen und kennen Möglichkeiten der Bearbeitung.**

- Kommunikationsmodell:**  
**»Die vier Seiten einer Nachricht«**  
Friedemann Schulz von Thun: »Die  
vier Seiten einer Nachricht" auf Seiten  
Sender\*in als auch Empfänger\*in  
Siehe Handout: Das Kommunikationsquadrat  
– Vier Seiten einer Nachricht, S. 96f.

- Input**  
Kommunikationsquadrat an Hand eines  
Beispiels vorstellen.  
Teilnehmende nach weiterem Beispiel  
fragen (oder vorgeben: »Du beteiligst  
dich gerade wenig in der Ortsgruppe«)  
und anhand dessen Modell nochmal mit  
der Gruppe durchspielen.

**Die Teilnehmenden wissen, wie sie das Kommunikationsquadrat in der Stärkenberatung als hilfreiches Instrument nutzen können.**

- Kommunikationsquadrat auf  
NaturFreunde-Themen anwenden**
- Mitglied einer Ortsgruppe zu einem anderen Mitglied: »Du engagierst dich im letzten halben Jahr recht wenig in unserer Ortsgruppe.«
  - Ein Mitglied bei einem Ortsgruppentreffen an alle Anwesenden: »In unserer Ortsgruppe spielt das Politische kaum noch eine Rolle.«
  - Ein Ortsgruppenmitglied an das Projektteam: »Unsere Ortsgruppe ist wenig offen für junge Leute und neue Ideen.«

- Stille Diskussion** 00:20  
Drei Pinnwände mit jeweils einer Aus-  
sage in der Mitte (siehe Inhaltsspalte) in  
den vier Ecken rundherum steht jeweils  
die Überschrift für die vier Seiten einer  
Nachricht.  
Die Teilnehmenden gehen frei her-  
um und schreiben ihre Gedanken auf  
die Pinnwand: »Was könnte auf den  
vier Ebenen jeweils in dieser Aussage  
drinstecken? Was könnte beim Gegen-  
über ankommen?«  
**Auswertung im Plenum** 00:20  
»Wie kann uns das Kommunika-  
tionsquadrat in der Stärkenberatung helfen?«

00:15

## Die Teilnehmenden kennen relevante Ebenen und Funktionen von Kommunikation in Organisationen.

### 💡 Kommunikation und Partizipation im Verband

- Kommunikation in Organisationen
- Organisation als soziales System
- Stufen der Partizipation



### Input

Siehe Hintergrundmaterial: Kommunikation und Partizipation im Verband und in Organisationen, S. 76 und Handout: Stufen der Partizipation, S. 98

00:40

## Die Teilnehmenden kennen die Kommunikations- und Partizipationskultur in der eigenen Ortsgruppe und Ansatzpunkte für die Stärkenberatung.

### 💡 Auswertung Transferaufgabe Kulturinterview

Fishbowl

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Fishbowl, S. 22



### Fishbowl 00:25

»Ihr habt mit einem Mitglied über Kommunikationskultur und Partizipation in euren Ortsgruppen gesprochen. Welche Bedarfe in diesem Themenfeld lassen sich aus eurer Sicht gut mit Hilfe der Stärkenberatung bearbeiten? Welche eher nicht?«

### Plenum 00:15

Sammeln von Aspekten auf Moderationskarte. Rückbezug zu Input Kommunikation und Partizipation im Verband

01:00

## Die Teilnehmenden reflektieren das demokratisches Miteinander in der Gruppe und stellen Zusammenhang von Macht und Verantwortung mit Demokratie her. Sie setzen sich mit Beteiligungsmöglichkeiten in demokratischen Prozessen auseinander.

### 💡 Demokratisches Miteinander in der Gruppe

Auswertung: Was nehme ich aus der Übung in den Kontext Stärkenberatung mit?



### Betzavta Übung

»Die Notwendigkeit eines Vertrages«

Siehe Hintergrundmaterial: Betzavta – Die Notwendigkeit eines Vertrages, S. 77

00:45

## Die Teilnehmenden reflektieren Entscheidungsprozesse bei sich in der Ortsgruppe und erkennen wie sie den Prozess unterstützen können.

### 💡 Demokratische Entscheidungen bei den NaturFreunden

»Wann ist ein Entscheidungsprozess in eurem Sinne demokratisch? Welche Bedingungen können dazu beitragen? Wie kannst du als Stärkenberater\*in diesen Prozess unterstützen?«



### Gruppenarbeit 00:30

Diskussion der Fragen in Kleingruppen. Ergebnisse auf Flipchart festhalten.

### Plenum 00:15

Präsentation und Auswertung der Ergebnisse

00:15

## Die Teilnehmenden reflektieren ihren Tag und geben ein kurzes Feedback an die Trainer\*innen.

### 💡 Tagesauswertung

- Reflexion Lernprozess
- Feedback



Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Feedbackmethoden, S. 14ff.

00:20

## Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert für den Tag.

### 💡 »Is' was?« und Auflockerung



### Offene Runde

#### Warming Up/Energizer

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.

00:40

## Die Teilnehmenden haben sich mit Beratung in ihrer Biografie auseinandergesetzt und erkennen sie als bereichernd für persönliche Entscheidungsfindungen. Sie haben Punkte einer guten Beratung ausgemacht, herausgearbeitet und diskutiert.

### 💡 Kriterien guter Beratung

- Wo hat Beratung für dich schon eine Rolle gespielt? Wie hat sie dich damals weitergebracht?
- »Was macht eine gute Beratung aus?«
- Ich als Beratene\*r ...
  - Ich als Berater\*in ...



### Einzelreflexion 00:10

Reflexion eigener Erfahrungen und Erarbeitung Kriterien guter Beratung

Was macht eine kompetente Stärkenberater\*in aus?

### Austausch in Kleingruppen 00:10

#### Plenum 00:20

Austausch und Diskussion

00:10

## Die Teilnehmenden vertiefen systemische Fragen.

### 💡 Systemisches Werkzeug: Systemische Fragen

Vertiefung Struktur und Wirkung systemischer Fragen.



### Input

01:30

## Die Teilnehmenden üben Beratung in allen Phasen und wenden dabei systemische Fragen an. Sie üben das Einnehmen einer systemischen Haltung.

### 💡 Beratungsübung mit Schatten

- Alle Phasen
- Systemische Fragen
- Fokus auf Einhaltung systemischer Haltung



### Input 00:05

Schatten, Wiederholung Haltung

### Beratungsübung 01:00

Siehe Handout: Beratungsübung mit Schatten, S. 99

### Feedback 00:15



Die Teilnehmenden haben ihre Stärken und Lernfelder reflektiert. Sie haben auf dieser Basis für sich Ableitungen (künftiger Lernprozess und Aktivitäten als Stärkenberater\*innen) getroffen.

#### 💡 Stärkenberatung und Ich II

- Persönliche Stärken und Kompetenzen
- Bisheriger Lernprozess
- Zukünftige Lernfelder
- Profil als Stärkenberater\*in



#### Selbstreflexionsbogen

Siehe Handout: Stärkenberatung und Ich II, S.100



Die Teilnehmenden kennen ihre Transferaufgabe und wissen um deren Verbindlichkeit. Offene Fragen sind geklärt. Die Teilnehmenden nehmen wahr, wie sie mit anderen in Kontakt treten und wenden bewusst eine fragende Haltung an und beobachten die Wirkung.

#### 💡 Transfer-/Hausaufgabe bis zum nächsten Modul

- Beobachtungsauftrag zu In-Kontakt-Treten. Bezug zu Phase Beratung Joining.
- Handlungsauftrag zum Wirken von Fragen. Die Teilnehmenden sollen dazu ein loses Tagebuch führen.



#### Beobachtungsauftrag

»Wie komme ich selbst mit anderen Menschen in Kontakt? Was erleichtert mir den Zugang zu mir unbekanntem Personen? Was erschwert ihn?«

#### Handlungsauftrag

»Sucht euch Situationen in eurem Alltag und nehmt darin bewusst eine fragende Haltung ein. Wie beeinflusst das die Situation? Wie reagiert euer Gegenüber auf offene, geschlossene, zirkuläre usw. Fragen?«



Die Teilnehmenden haben den Seminar- und Lernprozess reflektiert, Feedback zum Modul 2 geäußert und wissen, was sie in Modul 3 erwartet.

#### 💡 Auswertung und Ausblick

- Reflexion Lernprozess
- Feedback an Trainer\*innen/Gruppe
- Ausblick Modul 3



#### Sprechende Tischdecke

Auf einer Pinnwand wird in der Mitte geschrieben: »Im 2. Modul habe ich gelernt...« und auf einer anderen: »Ich möchte den Trainer\*innen mitgeben...«. Die Teilnehmenden können ohne miteinander zu sprechen die Sätze auf der Pinnwand schriftlich vervollständigen.

#### Input

Modul 3

## Basismodul 3

### Konflikte lösen

Im dritten Modul vertiefen wir unser Wissen um Beratung und den systemischen Ansatz. Neu hinzu kommt dabei die Beratung in Teams. Dabei blicken wir auch über die eigentliche Beratung hinaus und beschäftigen uns mit Erstgesprächen und der Vor- und Nachbereitung. Wie in jedem Modul kommen hier praktische Übungen zum Einsatz. Der inhaltliche Schwerpunkt des Moduls liegt auf Konflikten als Chance zur Weiterentwicklung. Wir fragen uns, wie wir diese kreativ lösen können. Daran anschließend wollen wir uns mit den Aufgaben und Möglichkeiten einer Moderation beschäftigen.

#### Inhalte

- (Innerverbandliche) Konflikte
- Moderationstechniken
- Vertiefung der Beratungskompetenzen
- Transferaufgabe zum nächsten Modul

#### Ziele

Die Teilnehmenden ...

- kennen die Grundlagen von Moderation und haben deren Anwendung geübt.
- haben ihr eigenes Konfliktverhalten reflektiert und kennen verschiedene Arten der Konfliktlösung.
- haben ihre Beratungskompetenzen vertieft.

#### Material


- 2 Pinnwände + Pinnwandpapier
- 1 Flipchart + Flipchartpapier
- Pinnnadeln
- Schwarze und farbige Marker
- Moderationskarten + DIN A4-Papier
- Beamer + Laptop + Lautsprecherboxen
- 5 x Kopiervorlage *Placemat* auf DIN A3-Papier drucken (siehe Hintergrundmaterial: *Placemat*, S.78)

#### Handouts je in Anzahl der Teilnehmenden

- Moderation
- Konfliktstile – Mein Profil
- Motivationsdreieck – Ein Werkzeug für die Auftragsklärung
- Konfliktsonne
- Konfliktlösungstool 1 – Eine starke Basis
- Konfliktlösungstool 2 – Ein guter Vorschlag für dich
- Konfliktlösungstool 3 – Die Lösung springt im Dreieck
- Zehn Prinzipien der Prozessberatung
- Die Wunderfrage und ihre Varianten
- Co-Beratung
- Beratungsübung mit Reflecting Team

00:10


**Die Teilnehmenden treten in Kontakt und finden den Wiedereinstieg in die Gruppe.**


-  **Wieder ankommen und neu einsteigen**  
In Kontakt treten

 **Kleine aktive Aufgabe**

00:30


**Die Teilnehmenden kommen mehr im Seminar an. Wiedereinstieg ins Thema.**

-  **Rückblick und Einstieg**
- Wie komme ich gerade hier an?
  - Was beschäftigt mich gerade in meinem Alltag?
  - Was wirkt aus letztem Modul nach?
  - Was habe ich für Wünsche an dieses Modul?

 **Mingle**  
Die Teilnehmenden schlendern bei Musik durch den Raum, finden sich, wenn die Musik aus ist, mit einer weiteren Person zusammen und tauschen sich über die erste Frage aus. Nach drei bis vier Minuten schlendern sie weiter und finden sich zum Austausch über die zweite Frage mit einer anderen Person zusammen.

00:15

**Organisatorische Punkte sind geklärt. Die Teilnehmenden haben den Ablauf des Wochenendes präsent.**

-  **Rahmen**
- Ablaufplan Wochenende
  - Organisatorisches

 **Input**

00:20


**Die Teilnehmenden lernen die Grundlagen der Moderation kennen.**


-  **Grundlagen der Moderation**  
Siehe Handout: Moderation, S. 101

 **Input Film**  
Netzwerk für Demokratie und Courage  
»Was ist Moderation?«:  
[vimeo.com/170771982](https://vimeo.com/170771982)

00:10


**Die Teilnehmenden sind auf die Moderation in den folgenden zwei Reflexionsübungen vorbereitet.**


-  **Übung zur Moderation**  
Erläuterung Moderation zu den folgenden zwei Reflexionsübungen.

 **Input**  
Wer möchte Moderation in Kleingruppen übernehmen?

00:35


**Die Teilnehmenden haben sich miteinander über Stärken und Schwierigkeiten des In-Kontaktretens ausgetauscht. Sie wissen wie eine gute Kontaktaufnahme gestaltet werden kann.**


-  **Reflexion des In-Kontakt-Tretens**  
**Transferausgabe aus Modul 1**
- Eigene Stärken/Schwächen Kontaktaufnahme.
  - Gestaltung Kontaktaufnahme.
- In Auswertung Bezug zu Beratung und Phase Joining nehmen.*

 **Gruppenarbeit** 00:20  
»Was erleichtert/ erschwert euch die Kontaktaufnahme?  
»Was empfinde ich selbst als (un-)angenehm wenn andere Menschen mit mir in Kontakt treten?«  
»Was würde mein\*e beste\*r Freund\*in als meine Stärken/Schwächen in der Kontaktaufnahme benennen?«  
**Plenum** 00:15  
Auswertung

00:10


**Die Teilnehmenden reflektieren die Wirkung von Moderationen sowie Schwierigkeiten und Herausforderungen.**


-  **Reflexion Moderation**
- Wirkung
  - Vorteile
  - Schwierigkeiten
  - Nachfragen

 **Plenum**  
»Wie habt ihr euch in der Rolle der Moderator\*in gefühlt? Wie kam die Moderation bei der Gruppe an?«

00:30

**Die Teilnehmenden reflektieren ihren Praxiseinsatz, erfahren welche Erfahrungen die anderen Teilnehmende in ihren Praxiseinsätzen gemacht haben und tauschen sich darüber aus.**

-  **Reflexion Praxiseinsatz**  
Die Teilnehmenden, die bereits einen Praxiseinsatz durchgeführt haben, berichten und tauschen sich aus über ihre Praxiseinsätze.

 **Plenum**  
Moderiert durch freiwillige\*n Teilnehmende  
*Gegebenenfalls als lockere Gesprächsrunde weiterführen nach Abendessen.*

00:20

**Die Teilnehmenden wissen, was gerade im Projekt läuft.**

-  **Neues aus dem Projekt**  
Aktuelle News und Veranstaltungen

 **Input**



**Die Teilnehmenden reflektieren ihren Tag und geben ein kurzes Feedback an die Trainer\*innen.**

**Tagesauswertung**

- Reflexion Lernprozess
- Feedback



Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Feedbackmethoden, S. 14ff.



**Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert für den Tag.**

**»Is! was?« und Auflockerung**



**Offene Runde Warming Up/Energizer**

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.



**Die Teilnehmenden kennen Faktoren einer konstruktiven Betrachtung von Konflikten.**

**Positive Eigenschaften von Konflikten**

Welche positiven und konstruktiven Aspekte haben Konflikte?



**Zurufabfrage**  
Sammeln auf Pinnwand



**Die Teilnehmenden reflektieren ihr eigenes Konfliktverhalten.**

**Eigenes Konfliktverhalten**

Individuelles Konfliktbearbeitungsprofil gemäß dem Thomas-Modell



**Selbstevaluation** 00:05

Selbsteinschätzungs- und Auswertungsbogen

Siehe Handout: Konfliktstile – Mein Profil, S. 102f.

**Auswertung** 00:05



**Die Teilnehmenden kennen die fünf grundlegenden Konfliktstile nach Thomas. Sie reflektieren ihren eigenen Konfliktstil.**

**Konfliktstile**

Thomas-Modell

1. Durchsetzung (=A im Bogen)
2. Nachgeben (=B im Bogen)
3. Vermeidung (=C im Bogen)
4. Kompromiss (=D im Bogen)
5. Kooperation (=E im Bogen)

Siehe Handout: Konfliktstile – Auswertungsbogen, S.103



**Input** 00:10

Siehe Hintergrundmaterial: Konfliktstile, S. 79

Auch wenn 5. als optimale Lösungsstrategie scheint, ist es kaum möglich alle Konflikte so zu lösen. Sinnvoll: Strategien flexibel und situationsangemessen einzusetzen. Jeder Stil hat seine Vor- und Nachteile. Leider fehlt die Zeit, um diese jetzt und hier in den Blick zu nehmen.

**Plenum** 00:10

Gemeinsame Reflexion eigenes Konfliktverhalten (Bezug zu Selbstevaluationsbogen).



**Die Teilnehmenden vertiefen die Phasen 4 bis 6 einer Beratung.**

**Beratung Phasen 4–6**

Wiederholung und Vertiefung



**Input**



**Die Teilnehmenden wissen, wann man von einem (sozialen) Konflikt spricht.**

**Konflikte**

Kurz-Definition »Was ist ein sozialer Konflikt?« nach Glasl



**Input**

Siehe Hintergrundmaterial: Sozialer Konflikt, S. 79



**Die Teilnehmende kennen ein Instrument zur Bearbeitung von Konflikten, das sie in der Phase der Auftragsklärung einsetzen können.**

**Motivationsdreieck**

- Dringlichkeit der Bearbeitung
- Relevanz der Bearbeitung
- Zuversicht zur Lösung



**Input**

Siehe Handout: Motivationsdreieck – Ein Werkzeug für die Auftragsklärung, S. 104



**Die Teilnehmenden kennen ein Instrument zur Bearbeitung von Konflikten, das sie in der Phase der Kontexterhellung einsetzen können.**

**Konfliktsonne**

Konfliktdiagnose

Siehe Handout: Konfliktsonne, S. 105



**Input**

**Gruppenarbeit**

In Paaren oder Dreiergruppen wird ein selbst gewählter Konflikt anhand der Fragen der Konfliktdiagnose erschlossen und in die Eskalationsstufen nach Glasl eingeordnet.



**Die Teilnehmenden kennen Tools für die Ressourcenaktivierung und Lösungsfindung in der Beratung zu Konflikten.**

**Konfliktlösungstools**

**Ressourcen- und Lösungssuche**

- Tool 1: Eine starke Basis
- Tool 2: Ein guter Vorschlag für mein Gegenüber
- Tool 3: Die Lösung springt im Dreieck

Siehe Handout: Konfliktlösungstools 1–3, S. 106–108



**Gruppenarbeit**

Die Teilnehmenden lesen sich in drei Gruppen je in ein Tool kurz ein.

**Präsentation**

Gruppen stellen das Tool vor und nehmen auf folgende Fragen Bezug:

- Wie läuft das Werkzeug ab?
- Wie findet ihr das Werkzeug?
- Wo in der Stärkenberatung lässt es sich gut anwenden?



00:10

### Die Teilnehmenden reflektieren die Konfliktlösungstools.

**Konfliktlösungstools und Konfliktstufen**  
Betrachtung der Konfliktlösungstools in Bezug auf Konfliktstufen.

**Plenum**  
Auswertung: In welcher Konfliktstufe sind Intervention/Konfliktlösungstools möglich? Ab welcher Stufe sind der Stärkenberatung Grenzen gesetzt?

00:45

### Die Teilnehmenden wissen welche Werte und Haltungen für die Beratung von Bedeutung sind.

**»Wie prägt das eigene Demokratie-, Gesellschafts- und/oder Kommunikationsverständnis die eigene Beratung?«**  
Möglichkeiten und Grenzen von Beratung in Bezug auf diskriminierende und undemokratische Äußerungen und Verhaltensweisen erkennen:  
»Wie prägen meine und die Werte der NaturFreunde diese Möglichkeiten und Grenzen?«

*Im Hinterkopf die Prinzipien von E. Schein haben. Gibt es dazu Ergänzungen für die Stärkenberatung?*

**Einzelarbeit 00:10**  
»Wo sehe ich meine Möglichkeiten und Grenzen in Beratung? Wo bin ich unsicher? Allgemein und in Bezug auf Diskriminierung?«  
**Kleingruppe 00:20**  
»Wie gehe ich damit um? Was sind unsere persönlichen Wege und Optionen in diesen Situationen? Wie verstehe ich mich dabei als Berater\*in? Wie weit hilft das Leitbild?«  
Worst-Case: »Wie löse ich die Situation, wenn ich nicht weiterberaten möchte?!«  
**Plenum 00:15**  
Auswertung  
*Hier Situationen mitschreiben. In Modul 3 werden diese als Beratungsübung genutzt.*

00:20

### Die Teilnehmenden vertiefen ihr Grundlagenwissen zur systemischen Beratung, lernen die Prozessarchitektur der systemischen Beratung sowie die systemische Schleife kennen.

**Grundlagen der Beratung**  
• Systemische Schleife  
• Prozessberatung: Zehn Prinzipien nach E. Schein  
• Prozessarchitektur

**Input**  
*Siehe Handout: Zehn Prinzipien der Prozessberatung, S.109*

00:10

### Die Teilnehmenden lernen das systemische Werkzeug Wunderfrage sowie deren Funktionsweise und Wirkung kennen.

**Systemisches Werkzeug Wunderfrage**

**Input**  
*Siehe Handout: Die Wunderfrage, S.111*

01:20

### Die Teilnehmenden erkennen für sich ihre Möglichkeiten als Stärkenberater\*in wirksam zu werden. Sie haben Phase 4 und 5 der Beratung vertieft und die Wunderfrage in ihrer Anwendung geübt.

**Beratungsübung mit dem Fokus auf die Phasen 4 und 5**  
Beratungsauftrag: »Wie bleibe ich am Ball als Stärkenberater\*in? Was brauche ich?«  
*Zwei Runden, anschließend Rollen tauschen*

**Beratung 00:45**  
In Paaren: Phase 4–6  
• Wunderfrage  
• Gestaltungshypothesen  
**Auswertung im Plenum 00:15**  
• Wie habt ihr euch gefühlt?  
• Welche Ansätze/Punkte haben mich angesprochen/es mir leicht gemacht?  
• Welchen Tipp möchtest du dem\*der Beratungsnehmer\*in mitgeben?

01:00

### Die Teilnehmenden haben ihr Selbstverständnis als Stärkenberater\*innen reflektiert und einen Grundkonsens erarbeitet. Sie identifizieren sich in ihrer Arbeit als Stärkenberater\*in mit grundlegenden Haltungen systemischer Beratungsweisen.

**Selbstverständnis der Stärkenberater\*innen**  
10 goldene Regeln  
»Welche 10 goldenen Regeln sind dir als Stärkenberater\*in besonders wichtig?«

**Placemat-Diskussion in Kleingruppen**  
Kleingruppen à vier Personen, die jeweils ein DIN A3-Papier mit Placemat erhalten.  
*Siehe Hintergrundmaterial: Placemat, S.78*  
1. Einzelreflexion 00:10  
2. Rotation Placemat (3x):  
Kommentierung der anderen 00:10  
3. Einigen auf 10 Regeln in Kleingruppe 00:15  
4. Je ein Delegierte\*r der Gruppe kommt in Mitte des Seminarraums und präsentiert Ergebnisse 00:05  
5. Erneutes einigen auf 10 Punkte in Plenum. Umsitzende können sich per Handzeichen einwechseln für Delegierte\*n 00:15

00:15

### Die Teilnehmenden reflektieren ihren Tag und geben ein kurzes Feedback an die Trainer\*innen.

**Tagesauswertung**  
• Reflexion Lernprozess  
• Feedback

**Input**  
*Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Feedbackmethoden, S.14ff.*



Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert für den Tag.



»Is' was?« und Auflockerung



**Offene Runde**  
Warming Up/Energizer

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.



Die Teilnehmenden kennen die Co-Beratung und das Reflecting Team als Instrumente der systemischen Beratung.



**Instrumente der Beratung**

- Co-Beratung
- Reflecting Team



**Input**

Siehe Handout: Co-Beratung, S. 113 und Hintergrundmaterial: Reflecting Team, S. 81



Die Teilnehmenden finden gedanklich zurück zum Thema Diskriminierung. Sie wissen, warum das Thema Diskriminierung wichtig ist für die Stärkenberatung.



**Rückblick Modul 2 und Überleitung zurück zum Thema Diskriminierung**

»Es geht auch darum, Beteiligung zu stärken, Teilhabe möglich zu machen. Das kann ich aber nur, wenn ich erkenne, wo Menschen ausgeschlossen werden, warum sie bisher nicht sichtbar sind. Das klappt nur, wenn ich mein eigenes Verhalten reflektiere.«



**Input**

Stärkenberatung  
(oder Demokratieberatung)

In der systemischen Arbeit fokussieren wir auf die Menschen und so haben wir auch den folgenden Zugang zum Thema Diskriminierung gewählt:

- Wir setzen bei uns an.
- Manche Systeme sind besonders schwer verständlich, weil uns Erfahrungen fehlen. Daher ist eine Sensibilisierung besonders wichtig.
- Uns geht es dabei nicht darum, zu verurteilen, sondern klar zu benennen, Empathie zu ermöglichen und über den Moment der Scham hinwegzukommen, denn erst dann wird Lernen möglich!
- Egal wie viel ihr individuell schon zu dem Thema Diskriminierung gemacht habt, es wird immer etwas Bekanntes und etwas Neues geben und jede\*r von euch hat die Aufgabe das Bekannte aus anderen Blickwinkel zu betrachten, neue Frames zu setzen oder andere gegebenenfalls auf ihrem Weg zu unterstützen.



Die Teilnehmenden erkennen das Diskriminierung auch bei den NaturFreunden gelebt wird.



**Diskriminierung bei den NaturFreunden**

An welcher Stelle begegnet dir Diskriminierung bei den NaturFreunden?  
Wie äußert sich die Diskriminierung? (individuell, strukturell, symbolisch-diskursiv etc.)



**Kleingruppenarbeit**

Bearbeitung und Diskussion der Fragen  
Sammeln von Fällen  
**Plenum**  
Präsentation und Diskussion der Ergebnisse



Die Teilnehmenden üben Beratung und das Einnehmen der Rolle als Co-Berater\*in. Sie wenden das Instrument Reflecting Team an.



**Beratungsübung**

Diskriminierungs- oder Konfliktfall  
Siehe Handout: Beratungsübung mit Reflecting Team, S. 114



**Beratungsübung**

In Dreiergruppen: Beratung mit Co-Beratung und Anwendung Reflecting Team.



Die Teilnehmenden haben den Seminar- und Lernprozess reflektiert, Feedback zum Modul 3 geäußert und wissen, was sie in Modul 4 erwartet.



**Auswertung und Ausblick**

- Reflexion Lernprozess
- Feedback an Trainer\*innen/Gruppe:
  - »Das waren meine Aha-Erlebnisse«
  - »Das habe ich über mich gelernt«
  - »Das habe ich von der Gruppe gelernt«
  - »Das möchte ich noch loswerden«
- Ausblick auf Modul 4
- Statt Transferaufgabe Erinnerung an Praxiseinsatz



**Einzelarbeit:**

Nimm dir bitte Zeit, die Fragen für dich persönlich zu beantworten. In welcher Reihenfolge du dies tun möchtest, kannst du natürlich selbst entscheiden. Schau dabei gern in deine Materialien und Notizen und lasse das Seminar dabei Revue passieren.  
**Offene Runde:**  
Jede\*r kann etwas von seinen\*ihren Antworten teilen.

# Basismodul 4

## Beratungsfälle meistern

Im vierten Modul reflektieren wir unser Wissen über Beratung und den systemischen Ansatz. Dazu wollen wir unser Beratungsverständnis noch einmal überprüfen. Außerdem wollen wir unsere Schwerpunkte und Grenzen der Beratung erfahren und festlegen. Wie in jedem Modul kommen hier praktische Übungen zum Einsatz. Zusätzlich wollen wir uns mit der Organisation und der Umsetzung der Stärkenberatung im Verband auseinandersetzen. Schließlich sollen typische Anwendungsbeispiele für die Zeit nach der Ausbildung besprochen werden.

### Inhalte

- Vertiefung der Beratungskompetenzen
- Von der Ausbildung in die Praxis
- Modulabschluss

### Ziele

Die Teilnehmenden ...

- vertiefen ihre Beratungskompetenzen.
- sind gut ins letzte Modul eingestiegen.
- kennen Grundsätze für Prozessberatung.
- kennen Grundsätze kollegialer Beratung.
- sind motiviert, Beratungen umzusetzen und kennen weiterführende Hinweise für ihre Berater\*innenpersönlichkeit.

### Material

- 2 Pinnwände + Papier + Nadeln
- 1 Flipchart + Flipchartpapier
- Schwarze und farbige Moderationsmarker
- Moderationskarten + DIN A4-Papier
- Beamer + Laptop + Lautsprecher
- Zertifikate

### Handouts je in Anzahl der Teilnehmenden

- Die Kollegiale Fallberatung



**Die Teilnehmenden treten in Kontakt und finden den Wiedereinstieg in die Gruppe.**

- Wieder ankommen und neu einsteigen**  
In Kontakt treten

**Kleine aktive Aufgabe**



**Die Teilnehmenden kommen mehr im Seminar an und finden den Wiedereinstieg ins Thema.**

- Rückblick und Einstieg**
  - Wie geht es mir gerade?
  - Nachwirken von vorherigen Modulen
  - Wünsche für dieses Modul

**Partner\*innen-Interview**  
Jeweils zwei Teilnehmende interviewen sich gegenseitig zu den Themen (Inhaltsspalte). Ergebnisse können dem Rest der Gruppe gegebenenfalls kurz präsentiert werden.



**Organisatorische Punkte sind geklärt. Die Teilnehmenden haben den Ablauf des Wochenendes präsent.**

- Rahmen**
  - Ablaufplan Wochenende
  - Organisatorisches

**Input**  
**Zurufabfrage**



**Die Teilnehmenden wissen, was gerade im Projekt läuft.**

- Neues aus dem Projekt**  
News und Veranstaltungen

**Input**



**Die Teilnehmenden wiederholen die Inhalte und reflektieren die vorangegangenen Module.**

- Beratungsquiz**  
Wiederholung der Inhalte.  
Siehe Hintergrundmaterial:  
Beratungsquiz, S. 82

**Quiz-Wettbewerb**  
Beispielsweise PowerPoint-Präsentation (muss selbst erstellt werden)  
In Kleingruppen über Ergebnisse abstimmen. Jede Gruppe bekommt pro richtigem Ergebnis einen Punkt. Ergebnisse auf Pinnwand visualisieren.

01:00

Die Teilnehmenden reflektieren ihren Praxiseinsatz, erfahren welche Erfahrungen die anderen Teilnehmenden in ihren Praxiseinsätzen gemacht haben und tauschen sich darüber aus. Sie erhalten ein personalisiertes Feedback zu ihren Beratungskompetenzen beziehungsweise können sie gemeinsam mit der\*dem Trainer\*in Stärken, Bedenken und zusätzliche Bedarfe äußern und reflektieren.

**Reflexion Praxiseinsatz**

Bericht und Austausch über Praxiseinsätze

**Feedback durch Trainer\*innen**

Reflexionen und Feedback über Kompetenzen, Stärken, Bedenken sowie zusätzliche Bedarfe

**Lockere Gesprächsrunde**

Gegebenenfalls am Samstagabend weiterführen

**Eins-zu-eins-Feedback durch Trainer\*innen für je 10–15 Minuten**

In der Zeit können Trainer\*innen den Teilnehmenden, die sich bereits in Modul 3 über ihren Praxiseinsatz ausgetauscht haben, ein Eins-zu-eins-Feedback geben

00:15

Die Teilnehmenden reflektieren ihren Tag und geben Feedback an die Trainer\*innen.

**Tagesauswertung**

- Reflexion Lernprozess
- Feedback



Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Feedbackmethoden, S. 14ff.

00:20

Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert für den Tag.

**»Is' was?« und Auflockerung****Offene Runde  
Warming Up/Energizer**

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.

00:10

Die Teilnehmenden vertiefen und wiederholen einzelne Aspekte von Beratung wie beispielsweise Arten und Modelle.

**Beratung: Wiederholung**

Arten, Modelle der Beratung

**Input**

00:15

Die Teilnehmenden kennen die Architektur zur Planung von mindestens drei Beratungseinheiten.

**Prozessarchitektur**

Prozessarchitektur: Gestaltung von Übergängen zwischen Beratungseinheiten.

**Input**

Siehe Hintergrundmaterial: Systemische Intervention, S. 83

01:30

Die Teilnehmenden erkennen für sich ihre Möglichkeiten als Stärkenberater\*in wirksam zu werden, haben Phase 4 und 5 der Beratung vertieft und die Wunderfrage in ihrer Anwendung geübt. Sie wissen, was das Stärkenforum ist und dass sie dieses ebenso als Ort für kollegiale Beratung nutzen können.

**Beratungsübung mit Fokus auf Phasen 4–5**

Kollegial beraten

Eine kollegiale Beratung hat klassischerweise einen anderen Ablauf (siehe Anlage). Hier bietet sich aber das Beibehalten des bekannten Ablaufes an.

Beratungsauftrag: »Wie bleibe ich am Ball als Stärkenberater\*in? Was brauche ich?«

Verweis und Erläuterung des Stärkenforums als Ort für kollegiale Beratung

Siehe Handout: Die Kollegiale Fallberatung, S. 115

**Beratung 00:30**

In Paaren: Phase 4–6

- Wunderfrage
- Gestaltungshypothesen

**Auswertung 00:10**

- »Wie habt ihr euch gefühlt?«
- »Welche Ansätze/Punkte haben mich angesprochen/es mir leichtgemacht?«
- »Welchen Tipp möchtest du dem\*der Beratungsnehmer\*in mitgeben?«

Zwei Runden, dann Rollen tauschen und Beratung und Auswertung wiederholen

00:25

Die Teilnehmenden sind sich ihrer eigenen Haltung zu Veränderung bewusst. Sie kennen die Faktoren, die ihnen das Annehmen von Veränderungen erleichtern oder erschweren.

**Veränderungsprozesse**

Reflexion der eigenen Haltung

- Wie beschreibe ich meine Haltung zu Veränderungen?
- Welche Veränderungen (in meinem Leben) kann/konnte ich gut annehmen?
- Welche Veränderungen habe ich versucht aufzuhalten/ konnte ich nicht gut annehmen?

**Austausch in Paaren 00:20****Plenum 00:05**

Der Austausch wird im Plenum nicht ausgewertet, sondern wertschätzend abgeschlossen und als Überleitung genutzt – mit der Bitte, sich die eigenen Erkenntnisse im Laufe des Tages im Kopf zu behalten.

00:20

Die Teilnehmenden kennen das House of Change als Analysemodell, um Veränderungsprozesse erklären zu können.

**Analyseinstrument:  
House of Change**

Überleitung: »Veränderungen machen etwas mit Menschen. Es handelt sich dabei nicht nur um Prozesse, die technisch gesteuert werden müssen. Werden emotionale Reaktionen außer Acht gelassen, fühlen sich die Betroffenen nicht ernst genommen und werden sich nicht auf Veränderungsprozesse einlassen können.«

**Input**

Vorstellung des House of Change und der Möglichkeiten, dieses zur Analyse zu nutzen:

- Wer befindet sich wo?
- Wem wird zugeschrieben, wo zu sein?
- Was braucht es für Raumwechsel?

Wenn es um Veränderungsprozesse geht, besteht selten Einigkeit über die Notwendigkeit dieser Prozesse. Meist handelt es sich um den Vorstoß einzelner (meist Leitungspersonen). Andere befinden sich wahrscheinlich an anderen Punkten. Für eine erfolgreiche Veränderung müssen alle beteiligten Akteur\*innen mitgenommen werden. Eine Methode, um zu analysieren, wo sich die verschiedenen Akteur\*innen verorten, ist das House of Change.«

Siehe Hintergrundmaterial: House of Change, S. 84f.

00:15

### Die Teilnehmenden kennen Aspekte, die sie bei der Beratung in Gruppen beachten sollten.

#### Beratung in Gruppen

Aspekte, die Gruppen beeinflussen:

- Rahmenbedingungen
- Hierarchien/Macht
- Soziale Regeln
- Rollen(zuschreibungen)



#### Gemeinsames Brainstorming

00:10

### Die Teilnehmenden wiederholen und vertiefen die theoretischen Grundlagen von Moderation und lernen den Bezug von Moderation und Beratung von Gruppen kennen.

#### Moderation

Beratung in Gruppen ist Moderation mit Beratungshaltung. Die wichtigsten Vorgehensweisen entsprechen also den Grundlagen von Moderation in den Beratungsphasen.



#### Input

00:45

### Die Teilnehmenden kennen Aspekte, die sie bei der Beratung in Gruppen beachten sollten. Sie haben Ideen entwickelt, mit diesen umzugehen.

#### Umgang mit Gruppen

- Welche Rolle spielt meiner Erfahrung nach der Aspekt in Gruppen?
- Welche Erfahrungen habe ich damit gemacht?
- Wie kann ich als Berater\*in damit zielführend und konstruktiv umgehen?



#### Kleingruppenarbeit 00:20

Die Teilnehmenden teilen sich in vier Gruppen. Jede Gruppe befasst sich mit einem Aspekt – Rahmenbedingungen, Hierarchien/Macht, soziale Regeln, Rollen – und beantwortet die Fragen entsprechend dieser Aspekte

#### Plenum 00:20

Präsentation Ergebnisse und Diskussion

01:20

### Die Teilnehmenden üben sich in der Beratung von Gruppen.



#### Beratungsübung für Gruppen

Konfliktfall »Eingefahrene Strukturen innerhalb einer Ortsgruppe«



#### Beratungsübung

Zwei Beratungsnehmer\*innen, Berater\*in und Co-Berater\*in

00:45

### Die Teilnehmenden bekommen Raum für Fragen und Konkretisierung von Themen.



#### Klärung offene Parkplatz-Fragen

Letzte offene Fragen werden geklärt.



#### Input

Zurufabfrage  
Diskussion

00:15

### Die Teilnehmenden reflektieren ihren Tag und geben ein kurzes Feedback an die Trainer\*innen.



#### Tagesauswertung

Reflexion und Feedback



Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Feedbackmethoden, S. 14ff.

01:00

### Die Teilnehmenden erhalten ein personalisiertes Feedback zu ihren Beratungskompetenzen beziehungsweise können sie gemeinsam mit dem\*der Trainer\*in Stärken, Bedenken und zusätzliche Bedarfe äußern und reflektieren.



#### Feedback durch Trainer\*innen

Reflexionen über Kompetenzen, Stärken, Bedenken sowie Bedarfe



#### Eins-zu-eins-Feedback durch Trainer\*innen in je 10–15 Minuten

Das Feedback kann nach dem Abendessen in entspannter Atmosphäre erfolgen.

00:20

### Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert.



#### »Is' was?« und Auflockerung



#### Offene Runde Warming Up/Energizer

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.

01:00

### Die Teilnehmenden kennen ihre eigenen Stärken und Einsatzfelder. Sie erweitern die Perspektive der anderen Teilnehmenden und sind für ein eigenes Arbeitsprofil sowie das Wirken ihrer eigenen Differenzkategorien sensibilisiert .



#### Mein Berater\*innen Profil

Eigen- und Fremdwahrnehmung:  
• Das möchte ich für dich (Beratungsnehmer\*in) erreichen



#### Einzelarbeit 00:15

»Wie sehe ich mich selbst als Stärkenberater\*in? Was sind meine Kompetenzen und Einsatzfelder?«

- Das sind meine Stärken in der Beratung
- Meine Einsatzfelder

Teilnehmende können zusätzlich Fragen für Kleingruppenarbeit aufschreiben, worin sie die Wahrnehmung/Wirkung von Anderen hören möchten.

#### Kleingruppenarbeit 00:15

Teilnehmende spiegeln sich gegenseitig, wie sie sich als Stärkenberater\*innen wahrnehmen.

*Auch möglich als Fishbowl in Gesamtgruppe*

#### Einzelarbeit 00:15

Verfassen einer individuellen Visitenkarte (siehe Inhaltsspalte)

00:15

**Die Teilnehmenden wertschätzen und verabschieden sich mit lieben Worten und haben ein kleines persönliches Andenken an die Ausbildung.**

#### 💡 Wertschätzung und Abschied

- Wertschätzende Aussagen der Teilnehmenden zueinander
- Wünsche für die Zukunft.

#### 📁 Warmer Rücken

Jede\*r Teilnehmende bekommt einen Zettel auf den Rücken geklebt. Während Musik läuft, laufen die Teilnehmenden durch den Raum und schreiben sich gegenseitig Wertschätzungen und Wünsche auf den Rücken. Diesen Zettel können die Teilnehmenden mit nach Hause nehmen.

00:30

**Die Ausbildung wird offiziell beendet und die Teilnehmenden bekommen als Beleg und Anerkennung ihrer Leistung ein Zertifikat überreicht.**

#### 💡 Zertifikatübergabe

#### 📁 Zeremonie

mit Übergabe der roten Koffer, Zertifikate und Anstoßen mit Sekt etc., gemeinsames Foto

00:55

**Die Teilnehmenden blicken auf die Ausbildung zurück und vertiefen, wie ein Beratungseinsatz (inklusive Vor- und Nachgang) abläuft. Sie erhalten einen Ausblick, wie es nun für sie als ausgebildete Stärkenberater\*innen weitergeht.**

#### 💡 Die Stärkenberatung

- Kurzer Rückblick
- Ablauf eines Beratungseinsatzes (von Anfrage bis Auswertung)
- Weitere Angebote wie mögliche Weiterbildungen, Stärkenforum (als Möglichkeit der kollegialen Beratung), Supervision, ...

#### 📁 Input

*Abhängig von Stand im Stärkenberatungsprojekt*

00:50

**Die Teilnehmenden haben den Seminar- und Lernprozess reflektiert, Feedback zum Modul 4 und zur Ausbildung geäußert.**

#### 💡 Auswertung und Ausblick

- Reflexion Lernprozess
- Feedback

#### 📁 Auswertungsmethode

Jede\*r Teilnehmende erhält ein Blatt und malt darauf Umriss der eigenen Hand. In jeden Finger schreiben sie etwas entsprechend der Kategorie:

- Daumen: Das lief super/Daumen hoch!
- Zeigefinger: Darauf möchte ich noch mal besonders hinweisen!
- Mittelfinger: Das lief nicht so gut
- Ringfinger: Das war mein persönlicher Schatz in der Umsetzung
- Kleiner Finger: Noch eine Bemerkung

Dann werden Ergebnisse in der Gruppe vorgestellt. Der\*die Moderator\*in fasst das Gehörte zusammen.

# Hintergrund- materialien Basismodule 1–4

## Aktives Zuhören

### Die Informationsverlust-Treppe

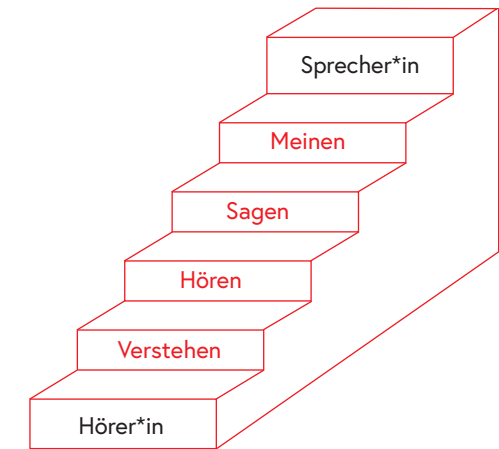
Was ich meine ≠ was ich sage.  
Was ich sage ≠ was die andere Person hört.  
Was die andere Person hört ≠ was sie versteht.

### Haltung

- **Zuhören – nicht reagieren**
- **Folgen – nicht führen**
- Sich auf das Gegenüber einlassen, konzentrieren und dies durch die eigene Körperhaltung ausdrücken
- Mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen
- Nachfragen bei Unklarheiten
- Zuhören heißt nicht gutheißen
- Pausen aushalten, sie können ein Zeichen für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit sein
- Auf die eigenen Gefühle achten
- Die Gefühle des Partners erkennen und ansprechen
- Bestätigende kurze Äußerungen
- Geduld haben und Sprecher\*in nicht unterbrechen, ausreden lassen
- Blickkontakt halten
- Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen
- Empathie ausüben und sich innerlich in die Situation des Sprechers versetzen.

### Wirkung:

- Zuhörende\*r ↔ Erzählende\*r (≠ Einverstanden sein)
- redet ggf. über für sie\*ihn schwierige Situation
- Kontakt → Vertrauen, Stressabbau, Kreativität bei Lösungssuche, Ideen



### Zuhören ist mehr als Schweigen

#### non-verbale

#### Aufmerksamkeitsreaktionen

- Blickkontakt
- Nicken
- Notizen machen

#### verbale

#### Aufmerksamkeitsreaktionen

- »Aha«
- Spiegeln
- Verständnis anzeigen (Achtung bei Gruppenberatungen in Konfliktsituationen → Allparteilichkeit)
- Nachfragen

#### Voraussetzungen

Reflexion des eigenen Hörverhaltens

## Der Weg eines\*einer Stärkenberater\*in

Dies ist ein sehr exemplarischer Ablauf. Über diesen Ablauf sollten die Projektteams und die Stärkenberater\*innen im Austausch bleiben. Beispielsweise ist es auch möglich, dass Stärkenberater\*innen proaktiv ihre Hilfe anbieten.

- Stärkenberater\*innen sind ausgebildet: Vier Module + Praxiseinsatz
- Kommunikation des Angebots an Verband und Ortsgruppen durch Büro
- Ortsgruppen geben Bedarf an (Büro)
- Weitere Themenwünsche
- Auftragsklärung
- Büro systematisiert Themen und fragt Stärkenberater\*innen an
- Stärkenberater\*innen signalisieren Kapazität und es bilden sich Teams
- Einsatz, Beratung
- Gegebenenfalls Vermittlung an externe Referent\*innen
- Stärkenberater\*innen erhalten Supervision, treffen sich mit anderen Stärkenberater\*innen im Stärkenforum und bilden sich weiter

### Szenarien/Formate Stärkenberatung

- Ansprechpartner\*in
- Wirken im Gemeinwesen
- Arbeit in Netzwerken
- Impulsgeber\*in
- Moderation
- Beteiligungsformate gestalten

## Einführung in Freiwilligenmanagement

### Der Wandel im Ehrenamt seit 1980

Merkmale	Klassisches Ehrenamt	Moderne Freiwillige
<b>Einbindung in traditionelle Sozialmilieus</b>	Stark	Schwach
<b>Motive</b>	Traditionelle Pflicht- und Akzeptanzwerte Hohe Bereitschaft zur Anpassung an Organisationvorgaben Pflicht, Tradition, Helfen-wollen	Selbstgestaltung Partizipation Betroffenheit Mehr Eigennutz und -interesse Spaß haben Selbstverwirklichung Leute Treffen
<b>Organisatorische Rahmung und Einbindung</b>	Standardisierte Einsatzbedingungen Hoher Formalisierungsgrad der Regeln Festgefügte Formen des Verhältnisses zu hauptamtlichen Mitarbeiter*innen	Weitgehend selbstbestimmte, autonome und gering formalisierte Organisationsstrukturen
<b>Moderne Organisationen sollen bieten</b>	Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten Klare unterstützende Haltung gegenüber Freiwilligen Entwicklungsmöglichkeiten Einbeziehung in Entscheidungsprozessen die Ehrenamtlichen betreffend	Feedbackkultur Anerkennungskultur und wertschätzendes Klima Feste Ansprechpersonen Klare unterstützende Haltung gegenüber Freiwilligen

### Deutscher Freiwilligensurvey

Der Deutsche Freiwilligensurvey (FWS) berichtet seit 1999 alle fünf Jahre über die Entwicklung des freiwilligen und ehrenamtlichen Engagements in Deutschland. Der FWS ist eine repräsentative telefonische Befragung zum freiwilligen Engagement in Deutschland, die sich an Personen ab 14 Jahren richtet. Die Ergebnisse sind jeweils aktuell auf der Webseite des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) oder dem Deutschen Zentrum für Altersfragen (DZA) zu finden.

### Herausforderungen für das Freiwilligenmanagement

Zugänge zum freiwilligen Engagement schaffen:

- für Menschen mit niedriger Bildung
- für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen
- für Menschen im höheren Lebensalter
- Menschen mit Migrationsgeschichte
- für Frauen



## Drei Ebenen gelungenen Freiwilligenmanagements

frei nach Heinz Janning

Wenn Organisationen mit Freiwilligen zusammenarbeiten wollen, sollte sich im Vorfeld Gedanken gemacht und die Bedürfnisse beider Seiten berücksichtigt werden. Perspektivwechsel ist der Schlüssel!

### Das Haus richten

- Klarheit zum Anliegen der Organisation und der Rolle der Freiwilligen darin
- Freiwilligenmanagement als Teil der Organisationsstruktur und Selbstverständnis
- Materielle und personelle Ressourcen für freiwilliges Engagement
- Rahmenbedingungen → Tätigkeitsprofile, Auslagen, Versicherung, Vereinbarungen, ...

### Freiwillige gewinnen

- Wissen über Zielgruppe und Mehrwert aus Sicht der Freiwilligen
- Perspektivwechsel (aus Sicht der Freiwilligen denken) → Bedürfnisse, Wünsche, ...

### Freiwillige integrieren

- Gestaltungs-, Mitwirkungs-, Entwicklungsmöglichkeiten
- Feedback und Anerkennungskultur
- Abschiedskultur

## Verbandskultur NaturFreunde II



### Partizipation

- Warum ist die Arbeit mit Freiwilligen bei den NaturFreunden so wichtig?
- Wie werden Entscheidungen bei uns im Verband/in der Ortsgruppe getroffen?
- Welche Rolle spielt Politik bei uns?
- Was sind die attraktiven Tätigkeitsfelder für Freiwillige (Mitglieder) bei den NaturFreunden?



### Wandel und Veränderung

- Wie weit will und kann sich der Verband der NaturFreunde dem »Wandel im Ehrenamt« anpassen?
- Was und wen braucht es dazu?
- Wie offen sind Ortsgruppen in Bezug auf neue Menschen und neue Ideen?



### Wahrnehmung

- Der Verband wird auch heute noch in der Gesellschaft als ein Verband gesehen, der die Ideale eines demokratischen Sozialismus lebt.
- Diskutiert diesen Punkt aus einer Innen- und eine Außensicht.
- Was ist demokratischer Sozialismus?
- Worin wird dieser demokratische Sozialismus sichtbar? (Handeln, Strukturen, Kommunikation?)



# Einstieg Beratung

## Systemische Sichtweise

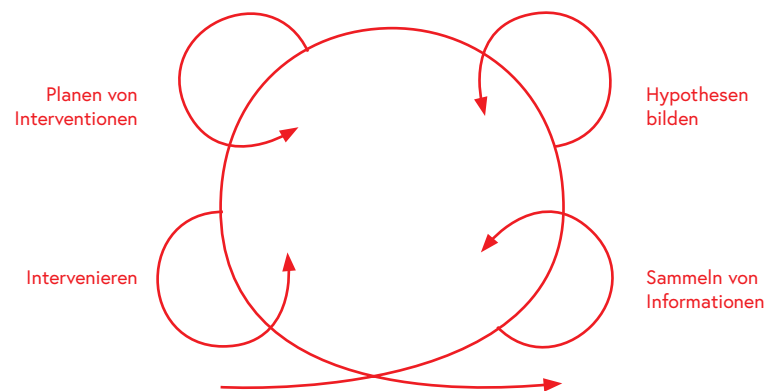
- Jede Ordnung – Systemstruktur – macht Sinn
- Systeme streben nach Stabilität
- Es gibt keine einfache »Ursache – Wirkung«-Beziehung
- Blick auf:
  - Beteiligte
  - Strukturen
  - Interaktionen
- Keine Suche nach Schuld
- Was kann ich erkennen? ≠ Was ist?

## Haltung

- Erweiterung von Sichtweisen
- Verstehen statt verändern wollen
- Wertschätzung der Person und des Problems
- Verhalten ist abhängig von Kontext/Rollen
- Nicht-Wissen/Neugier
- Orientierung auf Ziele und Ressourcen
- Verantwortung für Lösung liegt bei Auftraggeber\*in
- Neutralität gegenüber Lösungen
- Ziel: »Handle stets so, dass sich die Zahl deiner Möglichkeiten erweitert.«

## Systemische Schleife

Die Systemische Schleife symbolisiert die systemische Haltung als Prozess- und Denkmolell. Auf einer geradlinigen Zeitachse geht es »spiralförmig« zu. Jeder Schritt enthält eine Schleife von Informationssammlung, Hypothesenbildung und Intervention. Also enthält auch der Schritt »Informationssammlung« oder »Hypothesenbildung« das Moment der »Intervention« und umgekehrt. Es ist also vielmehr »Schleifen in der Schleife«.



Beachten und Nutzen der Auswirkungen (für die nächste systemische Schleife).

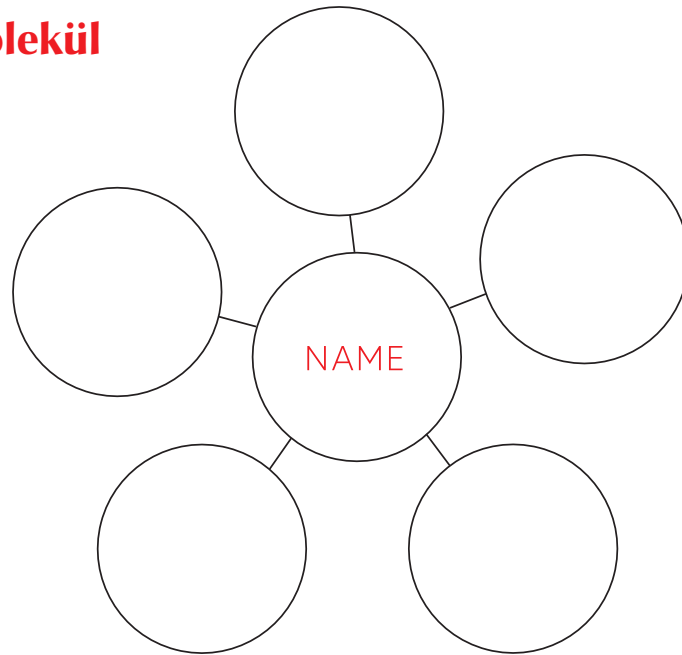
## Modelle der Beratung

- **Ärzt\*in – Patient\*in**
  - Auftraggeber\*in weiß nicht, was sie braucht
  - Analyse und Diagnose liegt bei Berater\*in
  - Verantwortung für Lösung liegt bei Berater\*in
- **Expert\*innenberatung**
  - Person hat konkrete Fragen
  - Berater\*in stellt konkrete Infos und Wissen zur Verfügung
  - Ratsuchende wählt aus und setzt um
- **Prozessberatung**
  - Person (Gruppe) hat Problem und weiß nicht, wie sie zur Lösung kommt
  - Berater\*in stellt Fragen und gibt Ideen
  - Person (Gruppe) entwickelt eigene Lösungsvorschläge
  - Verantwortung für die Umsetzung liegt bei Person (Gruppe)

## Beratungsarten

- **Kurzberatung:**
  - Maximal drei Beratungstermine
  - Lösung eines Konflikts finden
  - Impulse für Veränderungsprozess geben
  - Situationsanalyse
  - Fachliche Beratung
  - Auswertung mit Auftraggeber\*in
- **Verweisberatung**
  - Ein Beratungstermin
  - Erstberatung → Problem- und Situationsanalyse
  - Beratungsfall wird an Expert\*innen vermittelt
  - Weitere Beratung durch Externe
- **Prozessberatung**
  - Längerer Unterstützungsbedarf → Mehr als drei Termine
  - Bearbeitung eines komplexen Themas
  - Analyse
  - Konzeption
  - Wissensvermittlung
  - Handlungstraining
  - Austausch und Reflexion

## Identitätsmolekül



Auf einem Blatt Papier schreiben die Teilnehmenden in die Mitte ihren Namen und in weiteren kleinen Kreisen rundherum Zugehörigkeiten, die für sie von Bedeutung sind. Durch unterschiedliche Entfernungen können Prioritäten gesetzt werden. Dabei können sowohl positive als auch negativ assoziierte Zugehörigkeiten genannt werden.

### Kleingruppenarbeit

Die Teilnehmenden stellen sich in Zweiergruppen jeweils der anderen Person vor und erläutern, warum diese momentan wichtig sind und welche positiven und negativen Erfahrungen mit dieser Gruppenzugehörigkeit verbunden sind.

### 1. Auswertung

»Wie war die Übung für euch? Was es einfach oder schwierig, sich für Zugehörigkeiten zu entscheiden? Wie war der Austausch darüber?«

### Aufstehübung

Die Teilnehmenden lesen der Reihe nach eine ihrer Zugehörigkeiten im Stehen vor. Wer sich der Gruppe ebenfalls zugehörig fühlt, steht ebenfalls auf. Danach setzen sich wieder alle und der\*die nächste Teilnehmende steht auf und liest eine Zugehörigkeit vor.

### 2. Auswertung

»Wie war es, gemeinsam mit vielen aufzustehen? Wie war es alleine oder mit wenigen aufzustehen? Gab es überraschende Gemeinsamkeiten? Macht es einen Unterschied, ob es sich um freiwillige Zugehörigkeiten (beispielsweise Mitglied Sportverein) oder unveränderbare Zugehörigkeiten (beispielsweise Nicht-Muttersprachler\*in)? Wie ist es mit Gruppenzugehörigkeiten, die von anderen zugeschrieben werden (Selbstverortung vs. Fremdwahrnehmung)?«

## Wie im richtigen Leben

Es bedarf etwas Platz, damit die Teilnehmenden sich nebeneinander in einer Reihe aufstellen und sich ungefähr zehn bis fünfzehn Schritte nach vorne bewegen können.

Die Teilnehmenden bekommen jeweils eine Rollenkarte ausgeteilt. Die Teilnehmenden sollen sich nun in ihre Rolle hineinversetzen. Dazu kann eine Art Traumreise mit folgenden Fragen gemacht werden: Wie war deine Kindheit? Was haben deine Eltern gearbeitet? Wie hast du gewohnt? Wie sieht dein Alltag heute aus? Wo leben sie? Wie viel verdienst du? Wie sieht deine Freizeitgestaltung aus? Was findest du aufregend? Wovor hast du Angst?

Die Teilnehmenden stellen sich in einer Reihe nebeneinander auf. Nun werden ihnen die Fragen vorgelesen. Wenn sie diese mit »Ja« beantworten können sie einen Schritt nach vorne gehen.

### 1. Auswertung (10 Minuten)

Noch in der Position nach letzter Frage.

- Wie hast du dich in deiner Rolle gefühlt? Wie ist es als Erste\*r im Ziel zu sein? Wie ist es nicht immer voran zu kommen? Bei welchen Fragen war das? Welche Fragen sind euch besonders im Gedächtnis geblieben?
- Rollenausstieg (2 Minuten)
- Symbolhaftes Aussteigen aus der Rolle. Die Teilnehmenden ziehen pantomimisch ihre Kleidung aus und schütteln sich danach kurz.

### 2. Auswertung (15 Minuten)

Zurück im Stuhlkreis.

- Was für ein Gefühl war es, einen Schritt vorwärts zu kommen beziehungsweise zurückzubleiben?
- Wann haben diejenigen, die häufig einen Schritt nach vorn machten, festgestellt, dass andere nicht so schnell vorwärts kamen wie sie?
- Hatte jemand irgendwann das Gefühl, dass seine grundlegenden Menschenrechte missachtet wurden? Kann jemand die Rollen der anderen erraten? (In dieser Phase dürfen die Rollen bekanntgegeben werden.)
- Wie leicht oder schwer war es, die verschiedenen Rollen zu spielen?
- Wie haben sie sich die dargestellte Person vorstellen können?
- Spiegelt die Übung die Gesellschaft wider? Inwiefern?
- Welche Menschenrechte sind für die einzelnen Rollen jeweils in Gefahr?
- Kann jemand sagen, dass seine Menschenrechte nicht respektiert wurden oder dass er/sie davon ausgeschlossen war?
- Welche Schritte müssten als Erstes unternommen werden, um gegen die Ungleichheiten in der Gesellschaft anzugehen?

## »Wie im richtigen Leben«-Fragen

- Hast du dich in deinem Leben meistens finanziell abgesichert gefühlt?
- Kannst du eine Familie planen?
- Kannst du eine Lebensversicherung abschließen?
- Kannst du dein\*e Partner\*in auf der Straße küssen?
- Kannst du im örtlichen Tennisverein Mitglied werden?
- Weißt du, wo du dich hinwenden kannst, wenn du Rat und Hilfe brauchst?
- Hast du das Gefühl, dass deine Sprache, Religion und Kultur in der Gesellschaft, in der du lebst, respektiert wird?
- Holen andere Menschen zu verschiedenen Problemen deinen Rat?
- Hast du das Gefühl, dass deine Meinung über soziale und politische Fragen eine Rolle spielt und dass man dir zuhört?
- Ist die Polizei »dein Freund und Helfer«? (Du hast keine Angst, in eine Polizeikontrolle zu geraten.)
- Wird deine Herkunft anerkannt und respektiert?
- Werden deine sozialen und medizinischen Bedürfnisse ausreichend abgedeckt?
- Kannst du einmal im Jahr verreisen und Urlaub machen?
- Kannst du Freunde und Freundinnen nach Hause zum Essen einladen?
- Hast du ein interessantes Leben und bist zuversichtlich, was deine Zukunft betrifft?
- Hast du das Gefühl, du kannst studieren und deinen Wunschberuf ergreifen?
- Kannst du dich auf der Straße und den Medien frei bewegen ohne Angst zu haben angegriffen oder belästigt zu werden?
- Kannst du bei nationalen und kommunalen Wahlen deine Stimme abgeben?
- Kannst du die wichtigsten religiösen Feste mit deinen Verwandten, Freunden und Freundinnen feiern?
- Kannst du an einem internationalen Seminar im Ausland teilnehmen?
- Kannst du mindestens einmal pro Woche ins Kino oder ins Theater gehen?
- Bist du zuversichtlich um die Zukunft deiner Kinder?
- Kannst du mindestens alle drei Monate einmal neue Sachen zum Anziehen kaufen?
- Kannst du dich verlieben, in wen du willst?
- Hast du das Gefühl, dass dein Wissen und deine Fähigkeiten in der Gesellschaft, in der du lebst, Anerkennung finden?
- Hast du Zugang zum Internet und profitierst davon?
- Kannst du deinen Wohnort frei wählen?
- Kannst du dein Kind im städtischen Kindergarten anmelden?
- Kannst du Sympathie und Unterstützung von deiner Familie erwarten?
- Kannst du ein Bankdarlehen zur Renovierung einer Mietwohnung bekommen?
- Kannst du einen Urlaub in deiner Heimat verbringen?

## »Wie im richtigen Leben« – Rollenkärtchen

Hinweis: Diese vorgeschlagenen Rollen sind Beispiele. Je nach Zusammensetzung der Gruppe müssen einige oder viele der Rollen verändert oder ersetzt werden. Es ist wichtig, das Spiel gut vorzubereiten und sowohl die Rollen als auch die Fragen auf die Seminargruppe sowie das Seminarthema zuzuschneiden.



45-jähriger Elektromeister, Deutscher, verheiratet, 2 Kinder	42-jährige ledige philippinische Krankenschwester	Computer-Spezialist, indische Nationalität, 33 Jahre, ledig
17-jähriger Tischlerei-Azubi aus Thüringen, verlobt	35-jährige ledige deutsche Krankenschwester, 1 Kind	19-jährige jüdische Schülerin der 12. Klasse
30-jähriger Facharbeiter, befristeter Arbeitsvertrag (18 Monate), ledig, deutsch	35-jährige Reinigungskraft, iranischer Flüchtling, männlich, ledig	26-jähriger ghanaischer Asylbewerber, keine Arbeitserlaubnis, ledig
19-jährige türkische Abiturientin mit muslimischem Hintergrund	20-jährige Telekom-Auszubildende, wird nach der Ausbildung nicht übernommen	28-jährige nicht erwerbstätige thailändische Ehefrau eines deutschen Omnibusfahrers
75-jährige Rentnerin	19-jährige Punkerin, jobbt in der Kneipe, ledig	32-jähriger deutscher Inhaber eines Friseursalons
40-jähriger polnischer Saisonarbeiter, verheiratet	40-jährige Schwarze Deutsche, Lehrerin, 2 Kinder	32-jähriger wohnsitz- und arbeitsloser Fliesenleger
23-jährige Bankkauffrau, türkischer Herkunft, Muslimin, ledig	35-jähriger blinder Musiker, Deutscher, geschieden, 1 Kind	46-jähriger kurdischer Besitzer eines Dönerimbisses
18-jährige deutsche Handelsschülerin mit guten Noten	38-jährige lesbische Mutter von 2 Kindern, Verkäuferin, deutsch	17-jährige Abiturientin, deutsch, ledig, sitzt im Rollstuhl
Schwerbehinderter deutscher Pfortner im Rolli, 51 Jahre, alleinstehend	20-jährige Schwangere im Mutterschutz, deutsch, HIV-positiv, ledig	18-jähriger marokkanischer Hilfsarbeiter mit Hauptschulabschluss, ledig
17-jähriger Azubi der Kommunikationselektronik, kurdischer Herkunft, ledig, schwul	39-jährige angelehrte Metallarbeiterin, gelernte Psychologin, Aussiedlerin aus Kasachstan, alleinerziehend, 1 Kind	Angelehrte Feinmechanikerin, sagt von sich, sie habe eine türkische Mentalität, 56 Jahre, verheiratet, 4 Kinder

## Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit

Aufgrund der Spannweite sprechen wir von einem Syndrom Gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit. Es ist aus Vorurteilen gegenüber einer Reihe ganz unterschiedlicher Gruppen zusammengesetzt, deren Gleichwertigkeit und Unversehrtheit in Frage gestellt wird. Der gemeinsame Kern ist somit eine Ideologie der Ungleichwertigkeit. Welche spezifischen Gruppen jeweils zu dem Syndrom gehören, hängt nicht zuletzt von gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklungen ab. Allerdings lassen sich viele Gruppen erkennen, die über lange Zeit und über unterschiedliche kulturelle Kontexte und Phasen hinweg Adressaten von Abwertung und Ausgrenzung waren und sind. Auf der Basis empirischer Analysen berücksichtigen wir in Deutschland mittlerweile zehn Elemente von Menschenfeindlichkeit: Fremdenfeindlichkeit, Rassismus, Antisemitismus, Islamfeindlichkeit, Sexismus, die Abwertung von homosexuellen, behinderten, obdachlosen und langzeitarbeitslosen Menschen sowie die Demonstration von Etabliertenvorrechten gegenüber Neuankömmlingen. Diese Auswahl ist sicher nicht erschöpfend und kann sich je nach gesellschaftspolitischer Entwicklung ändern.

**Rassismus** umfasst Einstellungen und Verhaltensweisen, die Menschen aufgrund ihres Aussehens, kultureller Eigenarten oder ihrer ethnischen, nationalen oder religiösen Zugehörigkeit in Gruppen einteilen und diese aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit abwerten. Durch die Abwertung der anderen Gruppen wird die eigene Gruppe aufgewertet.

**Fremdenfeindlichkeit** bezieht sich in der Studie auf kulturelle und materielle Aspekte. Gruppenangehörige fremder ethnischer Herkunft werden abgewertet, weil fremde Kulturen von Teilen der Mehrheitsgesellschaft als bedrohlich empfunden werden. Zum anderen spielt materielle Konkurrenz um Ressourcen, wie knappe Arbeitsplätze, eine Rolle.

Kritik am Begriff: [www.zeit.de/die-antwort/2019-03/rassismus-herkunft-identitaet-kommunikation](http://www.zeit.de/die-antwort/2019-03/rassismus-herkunft-identitaet-kommunikation)

**Antisemitismus** bedeutet Abwertung von Menschen jüdischen Glaubens und Herkunft sowie ihrer kulturellen und religiösen Symbole. Die Diskriminierung von Juden basiert zumeist auf Stereotypen. Ein häufiger Vorwurf lautet, Juden nutzten den Holocaust für ihre eigenen Zwecke aus (sekundärer Antisemitismus). Antisemitismus thematisiert vor allem bedrohende »Verschwörungen« und »Ausbeutungen«, die es abzuwehren gelte.

**Etabliertenvorrechte** beziehen sich auf Alteingesessene, gleich welcher Herkunft, die eine Vorrangstellung beanspruchen und anderen gleiche Rechte vorenthalten möchten. Sie verletzen so das Prinzip der Gleichwertigkeit.

**Sexismus** betont die Unterschiede zwischen den Geschlechtern, wobei die angebliche Überlegenheit des Mannes und feste Rollenzuweisungen an die Frau im Mittelpunkt stehen. Sexismus stellt einen Sonderfall innerhalb der Gruppenbezogenen Menschenfeindlichkeit dar. Es handelt sich hierbei um die angebliche Ungleichwertigkeit einer Mehrheit der Bevölkerung und nicht, wie bei den anderen Gruppen, um eine Minderheit.

**Homofeindlichkeit** bezeichnet feindselige Einstellungen gegenüber Homosexuellen. Im Vordergrund steht dabei das von der heterosexuellen Norm abweichende sexuelle Verhalten und Auftreten in der Öffentlichkeit.

**Abwertung von Behinderten** meint feindselige Einstellungen gegenüber Menschen mit körperlicher oder geistiger Behinderung. Diese Einstellungen richten sich gegen die »Normalitätsabweichung« und daraus angeblich abgeleiteten Forderungen nach Unterstützung.

**Abwertung von Obdachlosen** basiert auf einer feindseligen Haltung gegenüber Menschen, die aufgrund ihrer sozialen Situation den Vorstellungen von einem geregelten, bürgerlichen Leben nicht entsprechen.

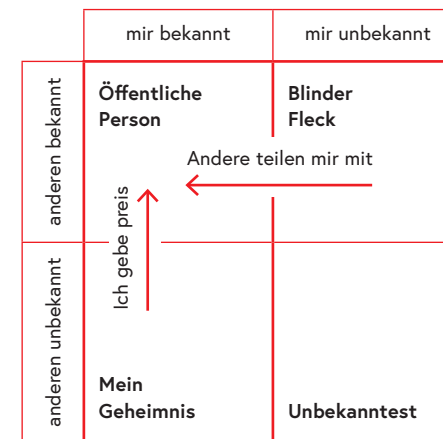
## Feedback und Johari-Fenster

### Was ist ein Johari-Fenster?

Johari ist ein Kunstwort aus den beiden Vornamen Joseph und Harry. Die beiden Wissenschaftler Joseph Luft und Harry Ingham gelten als Erfinder dieser Matrix, sie veranschaulichten als erste im Jahr 1955 anhand einer Vier-Felder-Matrix die Unterschiede zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung.

### Was ist der blinde Fleck und die anderen drei Felder?

Im Johari-Fenster werden folgende Tatsachen auf eine einfache Weise veranschaulicht: Dinge über uns selbst können uns bekannt oder unbekannt sein. Genauso können anderen Menschen Dinge über uns bekannt oder unbekannt sein. Somit lassen sich alle Dinge und Informationen über uns in vier Felder klassifizieren:



### Wozu wird das Johari-Fenster verwendet?

Das vorrangige Ziel des Johari-Fensters ist es, unseren persönlichen und gemeinsamen Handlungsspielraum zu erweitern und so mehr Sicherheit über unsere Stärken zu gewinnen. Indem wir immer mehr anderen von uns preisgeben und Feedback von anderen annehmen, vergrößert sich das linke obere Feld (Öffentliche Person). Der blinde Fleck (mir unbekannt, anderen bekannt) wird so immer kleiner, genauso wie mein Geheimnis immer kleiner wird. Das Fremdfeedback und das Preisgeben helfen uns, auch das Unbewusste bewusster zu machen. Wir können unser eigenes Selbstbild korrigieren oder uns mehr bestätigt fühlen. Zu Feedback siehe das Handout *Feedback* auf Seite 93.

# Phasen der Beratung – Vertiefung

## Auftragsklärung

Zentral in jeder Beratung ist der Auftrag. Keine Beratung ohne Auftrag! Die spezifische Klärung dessen ermöglicht ein zielführendes Beratungsgespräch. Deshalb nehmt euch Zeit für eine optimale Auftragsklärung und definiert gute Ziele. In vielen Auftragsklärungsgesprächen wird den Auftraggebenden erst klar, was sie eigentlich möchten. Oft kann der\*die Berater\*in durch kritische Fragen helfen, den Auftrag gut zu definieren. Manchmal braucht es mehrere Gespräche, um gemeinsam wirklich hinter das zu kommen, was im Augenblick richtig und notwendig für das Team ist. Hier einige Anregungen, die auch mit Diagnose-Modellen und -Methoden visualisiert oder gekoppelt werden können:

### 1. Arbeitstitel

- Wie lautet der Arbeitstitel zu den Anliegen? (nachfolgend: Thema »X«)

### 2. Was ist das Anliegen

- Welche Beobachtungen im Alltag führen dazu, das Thema »X« aufzugreifen?
- Gibt es Entwicklungen aus der Gruppe/dem Team, die Handeln notwendig machen?
- Gibt es ungelöste Widersprüche bei dem Thema »X«, beispielsweise unterschiedliche Meinungen oder Bedürfnisse (Mitglieder, Kolleg\*innen, Kund\*innen) usw.?
- Spielen zwischenmenschliche Spannungen eine Rolle?

### 3. Wunsch

- Wie würde die Situation anders aussehen, wenn sie gelöst wäre?
- Woran würden wir erkennen, dass es anders wäre? Wer würde das auch noch merken?
- Sonstiges

### 4. Prozess dahin:

- Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = absolut nicht zufriedenstellende Situation mit »X«; 10 = 100% Wunschlösung), wo stehen wir heute? 1–2–3–4–5–6–7–8–9–10
- Beschreibung was bedeutet 10 (allerbeste Situation)
- Auf dieser Skala: Bei welchem Punkt würden wir sagen, »das Thema »X« ist gut bearbeitet und wir können jetzt unsere Konzentration anderen Dingen zuwenden?«
- Was müssen wir tun, um von dem Skalenwert a auf a+1 zu kommen? Also was ist der erste kleine Schritt zur Lösung?

### 5. Zeit

- Welchen zeitlichen Rahmen haben wir?

### 6. Ressourcen

- Welche Ressourcen (Mitarbeiterstunden, finanzielle Mittel) können gestellt werden?

### 7. Zusammenfassung (Beispiel)

- Wenn ich unser Gespräch richtig verstanden habe, unterstütze ich... (wen?) darin ... (Thema »X«) zu bearbeiten. Dazu kann ... (Zeit, Ressourcen usw.) nutzen.

## 8. Abschluss

- Wir sprechen uns wieder, wenn ...

### Schlechte Ziele

- Man/jemand müsste mal was machen.
- Alle geben mir Anerkennung.
- Die anderen streiten sich nicht mehr.
- Ich kann immer jeden Konflikt schlichten.
- Wie schaffe ich mehr Arbeit in weniger Zeit?

### Besser

- Konkrete Beschreibung
- Mit eigener Person verbunden
- Attraktiv und anziehend
- Realistisch erreichbar

## Kontext-Erhellung bzw. Problem-Exploration

### Ziele dieser Phase

- Das Thema ist grob umschrieben.
- Relevante Personen und Rahmenbedingungen sind benannt.
- Verschiedene Perspektiven sind einbezogen.
- Sichtweisen auf das Thema sind erweitert (erste »Aha-Erlebnisse«).
- Eine Basis für die Suche nach Ressourcen und Lösungen ist geschaffen.

### Tipps und Hinweise

- Grundhaltung: Berater\*in als neugierige\*r Entdecker\*in
- Bei Beschreibungen der Auftraggeber\*in ruhig genau nachfragen: »Was meinen Sie mit ...?«, »Können Sie mir das noch genauer erklären?«
- Das Problem würdigen und ernst nehmen
- Nicht im Problem verlieren (»Problemtrance«)
- Nicht immer vom Problem sprechen, Alternativen: Konflikt/Thema oder ganz konkret benennen; Sprache des\*r Beratungsnehmer\*in nutzen
- Nicht zu sehr am Frageleitfaden festbeißen, stattdessen aufmerksam zuhören und ausgehend von dem Gesagten entscheiden, welche Fragen für den\*die Auftraggeber\*in und die Perspektiverweiterung relevant sein könnten
- Die Tu-Ebene (Handeln/ Reaktionen) auch in den Blick nehmen
- Landkarte erstellen, gegebenenfalls mitvisualisieren
- Aufkommende Erklärungshypothesen in Fragen umformulieren: »Angenommen, dass...«, »Was wäre, wenn...«, »Stellen Sie sich einmal vor...«

## Fragen für die Problemexploration

### Kurzüberblick zum Beratungsthema

- Bitte beschreibe das Thema in wenigen Sätzen.
- Um was geht es?

### Sammlung von Basisinformationen, zum Beispiel:

- Name, Sitz, Größe der Organisation (Ortsgruppe)
  - Haupttätigkeitsfelder der Organisation (Themen)
  - Gegebenenfalls »Geschichten« der Organisation
  - Wer ist beteiligt? (Personen KURZ benennen, gegebenenfalls Funktion in Ortsgruppe)
- In dieser Phase bieten sich Fragen an, die Unterschiede verdeutlichen sowie Fragen zur Wirklichkeitskonstruktion.

## Kommunikation und Partizipation im Verband und in Organisationen

### Kennzeichen von Organisationen

Organisation sind soziale Systeme, bestehend aus

- »Stellen« (Positionen, Funktionsträger\*innen, Personen etc.),
- Kommunikation,
- Regeln und
- einer Grenze zur Umwelt

Kommunikation ist all das, was in einer Organisation zwischen den »Stellen« stattfindet.

In Organisationen gibt es verschiedene Formen von Regeln der Kommunikation:

- Formale Regeln, beispielsweise Stellenbeschreibungen, schriftliche Festlegung von Arbeitsabläufen. Sie liegen im bewussten Bereich der Organisation. Sie können sinnvoll oder überholt sein.
- Informelle Regeln, beispielsweise »Das Geburtstagskind bringt Kuchen mit.«, »Kritik wird wertschätzend formuliert.«. Sie können im bewussten, aber auch unbewussten Bereich der Organisation liegen. Sie können funktional oder dysfunktional sein.
- Latente Regeln, beispielsweise »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«, Was gut läuft, interessiert nicht«. Sie liegen im nicht bewussten Bereich der Organisation. Sie können nützlich oder schädlich sein.

»Organisationskultur kann nicht entschieden werden. Sie ist immer schon da. Sobald eine Organisation entstanden ist, hat sie schon Kultur.«

## Betzavta: Die Notwendigkeit eines Vertrages

### Stuhlkreis

Alle Teilnehmenden erhalten jeweils eine Karte und zusammen folgende Aufgabe ohne weitere Kommentierung: *»Wo 20 Minuten nach Beginn der Übung die meisten Karten sind, darf eine Regel verkündet werden, die für den weiteren Verlauf der Übung für alle Personen in diesem Raum verpflichtend ist. Die Regel muss innerhalb dieses Raumes umsetzbar sein und sie darf die anschließende Auswertung nicht verhindern.«*

Die Teilnehmenden werden erfahrungsgemäß nach weiteren Anweisungen fragen beziehungsweise zum besseren Verständnis weitere Erläuterungen verlangen. Dann kann die erwähnte Regel noch einmal wiederholt oder in andere Worte gefasst werden. Auf keinen Fall sollten Beispiele für mögliche beziehungsweise unmögliche Regeln gegeben werden, die von den Teilnehmenden dann übernommen werden könnten. Es ist wichtig, den Prozess der Regelfindung unbeeinflusst zu lassen. Das Leitungsteam erklärt noch einmal, dass es keine weiteren Regeln oder Hinweise gibt und bittet die Teilnehmenden, mit der Übung zu beginnen.

Die Trainer\*innen beobachten währenddessen von außen.

Zum vereinbarten Zeitpunkt fragt das Leitungsteam, wo die meisten Karten sind und wie die Regel heißt, die für den Rest der verbleibenden Zeit für die gesamte Gruppe gilt. In der anschließenden Diskussion wird zunächst die Frage geklärt, ob alle Teilnehmenden mit der Regel einverstanden sind.

### Auswertung (35 Minuten)

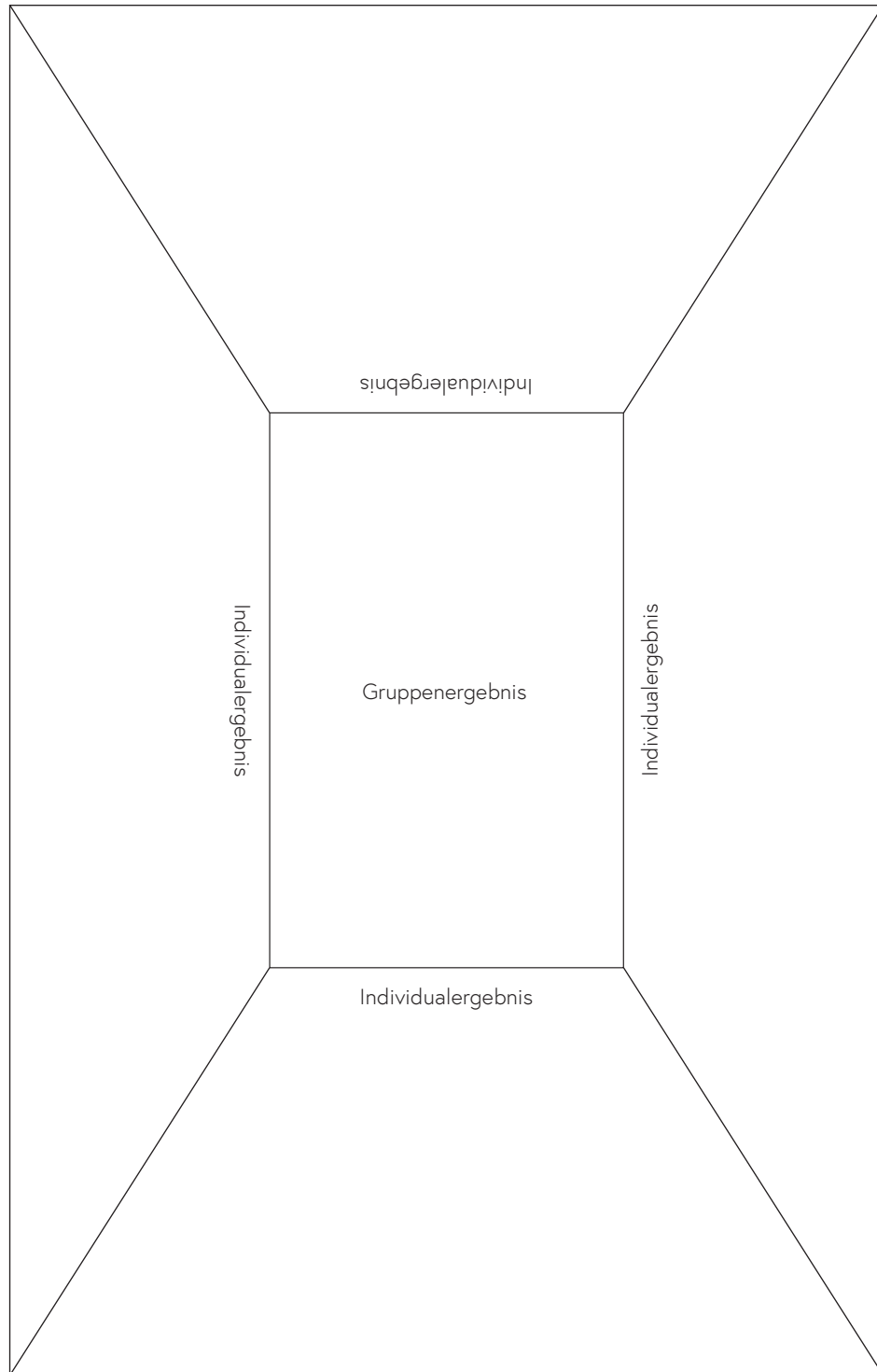
Der äußerst offene Verlauf dieser Übung stellt besondere Anforderungen an die Auswertung. Es ist wichtig, dass durch die anschließende Diskussion kein Bruch entsteht, sondern den Teilnehmenden deutlich wird, dass sie nach wie vor von Ablauf und Ergebnis der Übung betroffen sind. Es sollte bewusst deutlich gemacht werden, dass es sich nicht um eine zu lösende Aufgabe in einem Wettspiel gehandelt hat, sondern um eine reale Situation. Dieses Bewusstsein kann ergänzend durch eine Wiederholung der Übung geschaffen werden. Wir empfehlen zunächst die emotionale Befindlichkeit der Teilnehmenden mit Hilfe eines »Blitzlichts« zu thematisieren, das heißt die Beteiligten werden der Reihe nach aufgefordert, eine erste kurze Stellungnahme zu der Übung abzugeben. In einer zweiten Runde werden alle einzeln danach befragt, wie sie sich während der Übung verhalten haben. Dies muss nicht der Reihe nach geschehen. Es können beispielsweise zuerst diejenigen befragt werden, die keine Karte mehr in der Hand haben.

Im Rahmen der Reflexion sollten folgende Aspekte thematisiert werden:

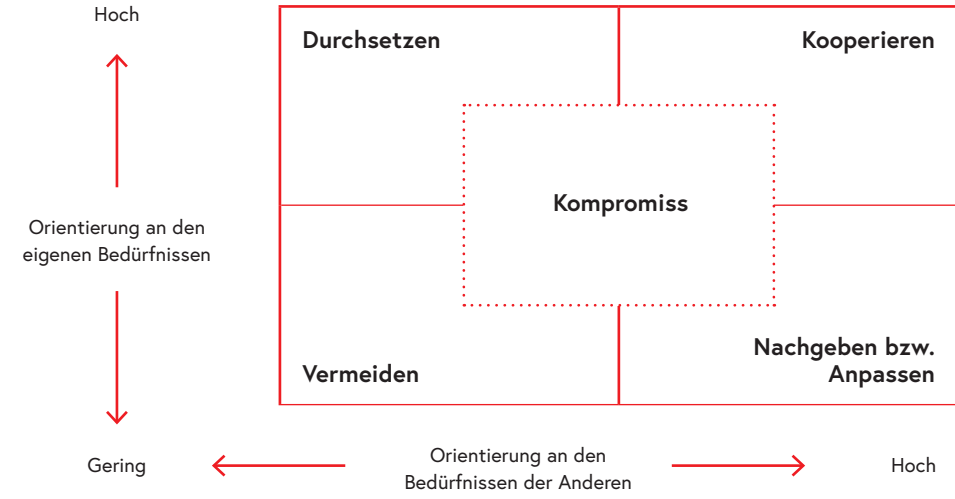
- Die emotionale Befindlichkeit der Teilnehmenden.
- Der Prozess bis zur Verkündung der Regel.
- Der Charakter der Regel.
- Die Verantwortung der Teilnehmenden für den Ablauf der Übung.

Anschließend Übertrag in Stärkenberatung: Was nehme ich aus der Übung dafür mit?

# Placemat



# Konfliktstile



# Sozialer Konflikt

nach Glasl

»Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteur\*innen (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein\*e Akteur\*in Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem\*r anderen Akteur\*in (den anderen Akteur\*innen) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur\*innen (andere Akteur\*innen) erfolge.« (Glasl, 1999: S 14–15)

Mit Hilfe des Modells von Friedrich Glasl ist es möglich, einen Konflikt einzuordnen und so die passende Deeskalations- oder Lösungsstrategie anzuwenden. Glasl verwendet zur Veranschaulichung eine Treppe (am besten aufzeichnen), die aus neun Stufen besteht, wobei jeweils drei Stufen auf derselben Ebene sind (man kann die Ebenen als Stockwerke betrachten). Zusätzlich muss erwähnt werden, dass sich die beiden Konfliktparteien nicht immer auf derselben Stufe befinden müssen.

Friedrich Glasl hatte bei der Erstellung seines Modells vor allem Auseinandersetzungen zwischen Staaten im Auge, die letztlich auf Stufe 9 zum Krieg führen, indem man alles in die Schlacht führt, was man zu bieten hat, ganz egal was aus einem selbst und dem eigenen Staat wird. Dennoch kann das Modell sehr gut auf jegliche Art von Konflikten angewendet werden. Ein sehr anschauliches Beispiel mit nahezu bilderbuchhaftem Durchlaufen aller neun Stufen bietet der Film »Der Rosenkrieg« mit Michael Douglas und Kathleen Turner aus dem Jahr 1989 (Regie: Danny DeVito).

Die unterschiedlichen Stufen und Ebenen eines Konflikts definiert Glasl wie folgt:



**Ebene I (Win-Win)**

Der Konflikt befindet sich noch auf der Sachebene. Eine Einigung mittels Moderation ist noch relativ leicht möglich.

**Stufe 1: Verhärtung**

Ein Konflikt beginnt immer mit Spannungen, es gibt verschiedene Meinungen, die einander (scheinbar) widersprechen. Auf dieser Stufe geht es noch allein um die Sache und die Meinungsverschiedenheiten werden oft nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen.

**Stufe 2: Debatte**

Die Konfliktparteien beginnen sich genauer zu überlegen, wie sie das Gegenüber von ihrer Meinung überzeugen können. Es kommt mitunter bereits zum Streit und man beginnt damit in Schwarz und Weiß zu denken. Man selbst hat jedenfalls Recht, das Gegenüber liegt falsch und er\*sie soll das gefälligst auch einsehen.

**Stufe 3: Taten statt Worte**

Der Konflikt verschärft sich. Man hört möglicherweise auf, miteinander zu reden – bricht Gespräche ab. Man beginnt, sich zu überlegen, wie man den\*die andere\*n auf andere Weise dazu bringen könnte, sein\*ihr Unvermögen einzugestehen und setzt Nadelstiche, indem man den\*die andere\*n durch Taten provoziert.

**Ebene II (Win-Lose)**

Der Konflikt ist bereits auf die Beziehungsebene gerutscht. Moderation reicht nicht mehr aus. Mit Mediation oder anderer Prozessbegleitung kann man noch deeskalieren.

**Stufe 4: Koalitionen**

Man beginnt systematisch, andere Menschen aus der Umgebung für die eigene Position zu gewinnen und gegen den\*die Konfliktpartner\*in.

**Stufe 5: Gesichtsverlust**

Jetzt will man die\*den Gegner\*in vernichten – und schreckt dabei auch vor Verleumdungen nicht zurück. Jegliche Moral wird über Bord geworfen.

**Stufe 6: Drohstrategien**

Um die eigene Macht zu demonstrieren und irgendwie die Kontrolle über die Situation zu behalten, droht man dem Gegenüber und stellt (oftmals unerfüllbare) Forderungen.

**Ebene III (Lose-Lose)**

Auf Stufe 7 kann man mit Mediation eventuell noch weiterkommen. Danach braucht es auf jeden Fall eine Entscheidung durch eine außenstehende Macht (Schiedsverfahren, Gericht oder auch Chef\*in, beispielsweise durch Entlassung einer oder beider Streitparteien).

**Stufe 7: Begrenzte Vernichtung**

Das Gegenüber wird entmenschlicht und man will ihm möglichst schaden. Solange man selbst nicht allzu sehr unter den eigenen Aktionen leidet, wird das bereits als Gewinn angesehen.

**Stufe 8: Zersplitterung**

Jetzt will man die\*den Gegner\*in zerstören – nur Schaden reicht nicht mehr aus (beispielsweise verschärfter Psychoterror, Verleumdung am Arbeitsplatz und in allen anderen Lebensbereichen, Bedrohung der Existenzgrundlage des Gegenübers).

**Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund**

Um die\*den Gegner\*in zu vernichten kalkuliert man den eigenen Untergang mit ein – ab jetzt ist alles erlaubt (beispielsweise nimmt man eine Gefängnisstrafe in Kauf, Verletzungen oder sogar den eigenen Tod – solange man nur die\*den andere\*n ebenfalls vernichtet).

## Reflecting Team

Die Methode »Reflecting Team« kommt aus der systemischen Therapie. Ziel ist es, einen Freiraum für die Entwicklung vielfältiger Perspektiven und Lösungsmöglichkeiten zu schaffen.

Dazu nehmen einige Mitglieder eines pädagogischen, therapeutischen, beratenden oder Coaching-Teams eine reflektierende Position ein. Sie verfolgen das Coaching-Gespräch normalerweise, indem sie direkt mit im Raum sitzen, sich jedoch nicht aktiv beteiligen. Das Reflecting Team führt zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Gespräch über das Coaching-Gespräch und berichtet über seine Wahrnehmungen bezüglich des\*der Klient\*in (oder im Falle eines Team-Coachings: bezüglich der Klient\*innen).

In einem Beratungsgespräch der Stärkenberatung (Co-Beratung) kann das Reflecting Team aber auch von den beteiligten Berater\*innen eingebracht werden.

Dazu unterbrechen sie die Beratung und erklären den Fallgeber\*innen, was sie nun tun und wie der Ablauf aussieht. Dann bilden sie gemeinsam Hypothesen über den bisherigen Gesprächsverlauf und den Auftrag oder das Problem. Währenddessen hört der\*die Fallgeber\*in lediglich zu. Hierzu kann es hilfreich sein, sich vorher etwas von der Fallgeber\*in physisch abzuwenden, sodass deutlich ist, dass dies gerade ein Gespräch zwischen Berater\*in und Co-Berater\*in ist, welches der\*die Beratungsnehmer\*in erstmal nur beobachtet. Anschließend nimmt der\*die Beratungsnehmer\*in eine Auswertung des von ihm\*ihr Gehörten vor. Was macht die ratsuchende Person nachdenklich, was möchte sie verwerfen beziehungsweise für den weiteren Erkenntnisprozess mitnehmen?

**Ablauf**

Beratung → Unterbrechung und Erklärung des Reflecting Teams → Hypothesen bilden  
→ Auswertung des Gehörten → Beratung

**Regeln des Reflecting Teams**

Das Reflecting Team achtet darauf, Aussagen wertschätzend zu formulieren.

Beobachtungen oder Erklärungen für Verhaltensweisen sind Konstrukte des\*der Beobachter\*in – der\*die Beobachter\*in gibt aus diesem Grund relativierende Erklärungen wie »Ich habe wahrgenommen ...«.

Beobachtungen werden als Angebot verstanden, um neue Lösungen zu finden.

## Beratungsquiz

- Frage Welche drei Kompetenzen braucht ihr nach Abschluss der Ausbildung als Berater\*innen?  
 Frage Welche Beratungsformate gibt es bei den NaturFreunden?  
 Antwort **Kurzberatung · Prozessberatung · Verweisberatung**
- Frage Welche Beratungsphasen gibt es? – Bitte in der richtigen Reihenfolge.  
 Antwort **Beziehung aufbauen · Auftragsklärung · Kontext klären · Ziele finden · Ressourcen und Lösungen suchen · Ausstieg**
- Frage Woran erkennst du, dass jemand dir aktiv zuhört?  
 Antwort **Fokus auf sprechender Person · Folgen, nicht führen · Zuhören, nicht reagieren  
 Keine: Ich, Aber, Appelle · Körpersprache im Kontakt · Telefonlaute · Zusammenfassungen · Nachfragen**
- Frage Nennt drei Grundhaltungen, die wichtig in einem systemischen Beratungsansatz sind.  
 Antwort **Erweiterung von Sichtweisen · Wertschätzung der Person und des Problems  
 Nichtwissen und Neugier · Verantwortung für Lösung liegt bei Klient\*in · Verstehen statt Verändernwollen · Verhalten ist abhängig vom Kontext und Rollen  
 Orientierung auf Ziele und Ressourcen · Neutralität gegenüber Lösungen**
- Frage Nenne zwei Beispiele für systemische Fragen.  
 Frage Nenne möglichst viele Elemente, die zum Gelingen einer Beratung beitragen.  
 Frage Nenne drei Prinzipien von Edgar Schein.  
 Antwort **Versuche stets zu helfen · Verliere nie den Bezug zur aktuellen Realität · Setze dein Nichtwissen ein · Alles, was du tust, ist eine Intervention · Das Problem und seine Lösung gehören der Klient\*in · Gehe mit dem Flow · Das Timing ist entscheidend · Sei konstruktiv opportunistisch und arbeite mit konfrontativen Interventionen · Alles liefert Daten (auch Fehler) · Teile im Zweifelsfall das Problem mit anderen**
- Frage Wozu sind Hypothesen gut und welche beiden Arten gibt es?  
 Antwort **Hauptsächlich: Eigene Sichtweise in Beratungsprozess einbringen · Erweiterung der Perspektiven · Erklärungs- und Gestaltungshypothesen**
- Frage Was ist demokratisch an Beratung?

## Systemische Intervention

### Prozessarchitektur

Planung langfristiger Prozesse. Wie kann eine umfangreiche Beratung mit mehreren Sitzungen gestaltet werden? Wie sieht der Übergang zwischen einzelnen Beratungssitzungen aus? Prozessarchitektur ist also der Rahmen des Beratungsprozesses. Dabei wird ein Aktionsplan oder die Gliederung des Ablaufes geplant, welche auf Hypothesen und Analysen besteht, die dynamisch im Prozess und neue Erfahrungen angepasst werden sollten.

### Designs

Konkrete Interventionsformate

### Werkzeuge

Konkrete Methoden

### Fünf Dimensionen systemischer Intervention

- Sachlich → Was? (Ziel der Beratung)  
 Sozial → Wer? (Beteiligte Akteure)  
 Zeitlich → Wann? Wie lange?  
 Räumlich → Wo?  
 Symbolisch → Wie?

### Nach Auftragsklärung/erster Beratungssitzung

#### Informationen sammeln

Was sind zentrale Aspekte?

Welche Themen müssen bearbeitet werden?

Welche Ziele erkenne ich bereits?

#### Erklärungs- und Gestaltungshypothesen

Interventionen/Maßnahmen sammeln, Aktionen formulieren und Akteur\*innen sammeln

#### Prozessverlauf komponieren

Zeiträume, Phasen, Punkte benennen

### Einstieg in Folgeberatung

Was ist seit dem letzten Mal passiert?

Nützen wir euch noch?

Was ist der Auftrag für heute?

# House of Change

Das Konzept der »Vier-Zimmer der Veränderung« kommt ursprünglich von Claes Janssen und beschreibt anhand der Analogie einer Wohnung sehr anschaulich den emotionalen Ablauf von Veränderungen in vier Phasen. Dabei wird vor allem aufgezeigt, dass ein Veränderungsprozess nicht nur Freude bereitet, sondern unter anderem auch Verleugnung und Verwirrung durchlebt werden müssen. Welche emotionale Berg- und Talfahrt erleben Menschen »typischerweise« bei Veränderungen?

## 1. Zimmer der Zufriedenheit

Hier – im Bereich der vertrauten Komfortzone – fühlen sich Menschen wohl und geborgen. Alles ist prima und unter Kontrolle. Die Welt ist sicher. Die Beteiligten sind zufrieden, genießen den Zustand und möchten das Erreichte erhalten. Dieser Status wird ungern verlassen, es sei denn, ein Ereignis wirft uns aus unserer Bequemlichkeit heraus. Durch eine Einbahnstraße gelangt man ins ...

## 2. Zimmer der Verleugnung

Der Veränderungsprozess hat begonnen. Es gibt kein direktes Zurück ins Zimmer 1. Die erste Reaktion darauf: »Das kann nicht wahr sein. Das kann ich nicht glauben. Das darf es doch nicht geben!« Die Betroffenen möchten an dem Bisherigen festhalten und sich nicht eingestehen, was da Unvorhergesehenes und vielleicht Unangenehmes vor sich geht. Sie befinden sich in einem Zustand der Verleugnung, tun so als ob alles in Ordnung sei und halten an dem Alten fest. Im Inneren empfinden sie jedoch Unbehagen, Unsicherheit sowie Ärger. Nach außen werden dann oft Widerstand und Trotz sichtbar. Sei es emotional oder rational. Sei es wegen des Loslassens der bestehenden Dinge oder wegen des Einlassens auf die neuen Dinge. Irgendwann sind die Betroffenen jedoch so weit und erkennen, dass sie sich etwas vormachen. Damit öffnet sich die Drehtür zum ...

## 3. Zimmer der Verwirrung

Hier fehlt die Orientierung. Der Boden unter den Füßen ist weg und es steht noch nicht fest, wie es weitergehen soll. Die Menschen sind ratlos, fühlen sich hilflos und frustriert. Nur langsam wächst die Erkenntnis, dass Abschied von vertrauten Aufgaben, Rollen oder Menschen ansteht. Erst am Tiefpunkt angekommen, sind die Betroffenen bereit, sich auf das Neue einzulassen. Das ist der emotionale Wendepunkt. In dieser Phase braucht es Klarheit. Menschen werden nur dann vorwärts gehen, wenn sie sicher sind, dass das Vergangene wirklich nicht weiterhilft und wenn es zumindest eine Ahnung des Neuen gibt – so etwas wie ein Bild der gewünschten Zukunft. Ist das nicht der Fall, besteht die Gefahr, dass Menschen zwischen den Zimmern der Verleugnung und der Verwirrung hin- und herwandern, so dass der Aufenthalt in diesen Zimmern sehr lange andauern kann. Nur für diejenigen, die das Bisherige loslassen, die anstehenden Veränderungen akzeptieren und »Ja« sagen zu der ungewissen Zukunft, ist der Weg frei für das ...

## 4. Zimmer der Erneuerung

Auf einmal taucht ein Silberstreifen am Horizont auf. Es eröffnen sich neue Möglichkeiten, an die bisher nie gedacht wurde. Also: Ärmel hochkrempeln und los geht's. Das Neue wird angepackt, in die Tat umgesetzt und ausprobiert. Es werden neue Erfahrungen gemacht und es wird aus Rückschlägen gelernt. So kehren langsam aber sicher die Orientierung und das Gefühl der Handlungsfähigkeit zurück. Das Stressniveau wird allmählich reduziert. Durch die Umsetzungserfolge erntet man die Früchte, die bei der Erneuerung gepflanzt wurden und geht mit gestärkter Zuversicht und Leistungskraft in das Zimmer der Zufriedenheit.

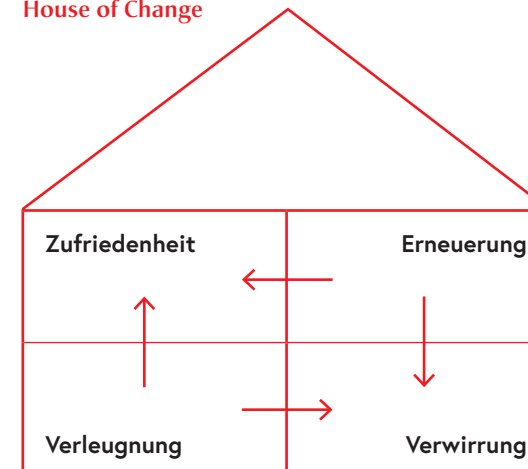
Von außen erzwungene Veränderungen verlaufen meist in anderer Intensität als selbst ausgelöster Wandel. Doch die grundlegende Dramaturgie bleibt immer dieselbe. Und auch wenn wir uns wünschen, den Durchgang durch die Zimmer abzukürzen und direkt von der Zufriedenheit zur Erneuerung zu gelangen, so ist dies in der Realität nicht möglich. Alle Zimmer müssen durchlaufen werden. Ein gut begleiteter Veränderungsprozess beschleunigt jedoch den Durchlauf durch die Zimmer der Verleugnung und Verwirrung und verhindert Rückschritte im Prozessverlauf.

Das beste Teamrezept für stürmische Zeiten ... damit der Kopf möglichst schnell wieder für die eigentliche Arbeit frei wird.

### Benötigte Zutaten

- 1 Portion Selbstreflexion,
- 10 g Akzeptanz für abweichende Sichtweise,
- 1 Prise Anteilnahme für die unterschiedlichsten Gemütsverfassungen,
- sowie etwas Zeit.

### House of Change



# Handouts

## Basismodule 1–4

## Stärkenberatung und Ich



### Reflexionsübung und Übung »Aktives Zuhören«

Geht in Paaren zusammen. Zunächst ist nur eine Person an der Reihe, die untenstehenden Fragen zu beantworten. Die andere Person soll dabei im Klärungsprozess unterstützen, den Fokus aber vor allem auf das aktive Zuhören legen. Nach 20 Minuten wechselt ihr die Rollen.

1. Welche Erfahrungen hast du mit Beratung?
2. Welche Ziele verbindest du mit dieser Ausbildung oder dem Projekt?
3. Was möchtest du als Stärkenberater\*in in Bewegung bringen?
4. Was sind zwei Kompetenzen, die du für die Ausbildung oder das Projekt mitbringst?
5. Was muss zum Ende der Ausbildung erfüllt sein, damit sich die Ausbildung zur Stärkenberater\*in gelohnt hat?
6. Um zu diesem Zustand zu kommen, was sollte passieren?  
Was darf gar nicht passieren?



## Verbandskultur NaturFreunde I



### Präambel der Satzung der NaturFreunde

1. Die NaturFreunde sind als Umwelt-, Kultur- und Freizeitorganisation den Idealen des demokratischen Sozialismus verpflichtet.
2. Sie wollen mithelfen an der Schaffung einer Gesellschaft, in der niemand seiner Hautfarbe, Abstammung, politischen Überzeugung, seines Geschlechts oder Glaubens wegen benachteiligt oder bevorzugt wird und in der alle Menschen gleichberechtigt sind und sich frei entfalten können.
3. Die NaturFreunde verstehen sich als Verband für nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit gilt ihnen als Handlungsmaxime, in der wirtschaftliche Entwicklung dauerhaft mit sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Verträglichkeit verbunden wird. Sie orientieren ihre Aktivitäten als Umwelt-, Kultur-, Sport- und Freizeitorganisation am Prinzip der Nachhaltigkeit.
4. Ihr Ziel ist es, dazu beizutragen, dass die Menschen sich ihrer Einbindung in die soziale und natürliche Umwelt bewusst werden und erkennen, dass sie nur dadurch in sozialer Gerechtigkeit und in Frieden leben und sich entwickeln können.
5. Die NaturFreunde befassen sich mit sozial-, wirtschafts- und kulturpolitischen sowie sport-, naturschutz- und umweltpolitischen Fragen und nehmen zu ihnen öffentlich Stellung.
6. Die NaturFreunde arbeiten mit allen zusammen, die gleiche oder ähnliche Zielsetzungen verfolgen.

## Perspektiven »Ehrenamt«



Findet euch in Gruppen zusammen. Diskutiert die Fragen aus den zwei Perspektiven – Freiwillige und Begleiter\*innen von Freiwilligen – zum Ehrenamt. Erstellt jeweils einen Steckbrief.

### Ich als Freiwillige....

- Was motiviert mich zum Engagement?
- Was ist mir wichtig?
- Welche positiven Erfahrungen habe ich gemacht?
- Womit war oder bin ich nicht zufrieden?
- Mit welchen Problemen war oder bin ich konfrontiert?

### Ich als Hauptamtliche\*r/Begleiter\*in von Ehrenamtlichen...

- Worin sehe ich meine Aufgabe?
- Was ist mir wichtig?
- Welche positiven Erfahrungen habe ich gemacht? Was läuft gut?
- Womit war oder bin ich nicht zufrieden?
- Mit welchen Problemen war oder bin ich konfrontiert?



## Systemische Beratung



### Der systemische Ansatz in der Beratung

Der\*die Berater\*in...

- richtet den Blick auf Beziehungen, Strukturen und Interaktionen innerhalb eines »Systems« (Team, Verein, Organisation etc.) welches durch Rahmenbedingungen, Rollen, Aufgaben, Themen, Organisationskultur, Zweierbeziehungen und Individuen beeinflusst ist.
- hört zu, fragt nach, bewertet nicht.
- arbeitet geleitet von eigenen Hypothesen.
- bringt keine eigenen Lösungen als »Ratschläge« ein.
- stellt Sichtweisen, Wahrnehmung und – dosiert – auch Expertise zur Verfügung.
- dient als zusätzliche Ressource.
- unterstützt so die Erweiterung von Sichtweisen auf ein System, Problem, Lösung etc.
- erkennt und stärkt somit vorhandene Ressourcen und Potenziale.

### Das Selbstverständnis als Berater\*in nach dem systemischen Ansatz

#### Grundhaltungen

- Nicht zu schnell verstehen, neugierig sein.
- Das Verhalten ist abhängig vom Kontext (unter anderem Rollen).
- Wirkungen sind nicht vorhersehbar.
- Die Verantwortung für die Lösung liegt beim Gegenüber.

#### Handlungsleitsätze

- Verstehen statt verändern wollen
- Orientierung auf Ziele, Ressourcen und Lösungen
- Erhöhung der Chancen auf Veränderung
- Neutralität gegenüber den Lösungen des Gegenübers
- Erweiterung von Perspektiven und des Handlungsspielraumes des Gegenübers

## Systemisches Werkzeug Hypothesen



Hypothesen sind Annahmen, die als Grundlage für Überlegungen und weiteres Fragen getroffen werden, ohne Berücksichtigung ihrer Richtigkeit. Sie sind ein Teil eines vorläufigen, experimentellen und prozessorientierten Vorgehens. Sie sind aus Beobachtungen der bisherigen Beratung abgeleitet und sollen anregen, Neues wahrzunehmen und alternative Perspektiven aufzugreifen.

Hypothesen sind keine Diagnosen, sondern eine vorläufige hypothetische Konstruktion einer Wirklichkeit, die für den\*die Klient\*in anregend sein soll. Als begründete Annahmen sind sie nur so lange gültig, bis es eine bessere Erklärung gibt. Berater\*innen können Hypothesen »lieben«, sollten sich jedoch nicht mit Hypothesen »verheiraten«, sondern offen bleiben und sich von Klient\*in korrigieren lassen.

### Erklärungshypothesen

Wie erkläre ich mir, was beim Kunden vorgeht?

### Gestaltungshypothesen

Was sind meine Annahmen darüber, wie das Ziel am besten zu erreichen ist oder welches Vorgehen hilfreich sein kann?

### Hypothesen...

- sind vorläufige Annahmen über das, was ist (vorrangiges Ziel ist nicht, die eine richtige Hypothese zu finden, sondern immer wieder neue vielfältige Möglichkeiten zu eröffnen).
- sind Angebote oder Ideen und NICHT die Wahrheit.
- regen Klient\*innen an.
- müssen in einer wertschätzenden und nicht wertenden Sprache formuliert werden.
- müssen nicht angenommen werden.
- sind im weiteren Verlauf zu überprüfen.
- können helfen, um die aktuelle Beratungssituationen widerzuspiegeln oder Themen hinter dem Thema zu sehen oder sich als Klient\*in mal zurückzulehnen und sich selbst neu betrachten zu können.

Der Wert einer Hypothese liegt darin, ob sie nützlich ist:

- Hilft sie, die vielen Informationen zu ordnen? (Ordnungsfunktion)
- Bietet sie neue Sichtweisen? (Anregungsfunktion)

Eine Hypothese sollte neben dem »Leiden« an dem Problem auch die positiven Nebenwirkungen verdeutlichen und die bisherige Problemerkklärung durch Alternativen in Frage stellen. Berater\*innen können sich fragen: Was ist hier los? Was ist das eigentliche Problem? Was sind die Haupteinflussfaktoren aus meiner Sicht zu dem Thema? Wo stecken noch Ressourcen, die noch nicht benannt worden sind? Weshalb tut diese Person das? Was ist noch hilfreich?

# Phasen der Beratung



## Phase 1 Beziehung aufbauen

**Ziel** Vertrauensvolle Atmosphäre schaffen. Sicherheit geben, damit Kund\*in sich öffnet.

**Tipps** Angenehmen Ort schaffen (Ruhe, Beleuchtung, Sauerstoff, Schreibmaterial)  
Positive persönliche Begrüßung, Blickkontakt. Sitzplatz wählen lassen und Getränke anbieten. Kennenlernen über allgemeines Thema (Anfahrt, »Wie war der Tag?« etc.).

**Indikatoren** (Nonverbale) Entspannung, lächeln, offene zugewandte Sitzhaltung

**Überleitung** Zeitrahmen benennen. Dank für das Vertrauen. Einstieg, um was soll es gehen.

## Phase 2 Auftragsklärung

**Ziel** Eingrenzung des Themas. Finden Fragestellung für die Weiterarbeit.  
Sicherheit, dass Auftrag von Kund\*in gewünscht ist.  
Zustimmung Berater\*in, dass das Thema bearbeitet werden kann.

**Tipps** »Was muss passieren, damit du nach der Beratung sagst, es hat sich gelohnt?« Berater\*in fasst Gehörtes zusammen und macht Vorschlag für Auftragsformulierung. Schriftlich Auftrag formulieren und Zustimmung einholen. Sicherstellen, dass Kund\*in Auftraggeber\*in ist (nicht externe Person). Nicht in das Thema einsteigen (abstrakt bleiben).  
Aushalten, wenn Auftrag anfangs noch unklar oder zu allgemein ist.

**Indikatoren** Klare Gesprächsführung gefunden (Rollen klar). Vertrauen und Lust auf die weitere Beratung.  
Auftrag erscheint allen konkret, positiv und realistisch.

**Überleitung** Thema (Problem) auf Skala von 1 (worst case) und 10 (super) einschätzen lassen: »Und jetzt versuchen wir etwas höher auf der Skala zu kommen.«

## Phase 3 Kontexterhellung

**Ziel** Sichtweisen auf das Thema erweitern.  
Blick von außen ermöglichen (Außenperspektiven einbeziehen).

**Tipps** Problem würdigen (ernst nehmen, normalisieren und bisher geleistetes sehen), nicht im Problem verlieren (Problemtrance), Systemische Fragen (was denken andere), Gegenstände für Personen aufstellen lassen. Fragen nach Sinnhaftigkeit des Problems (Wem nützt oder schadet es?). Prozess betrachten (Entstehung, Verschärfung oder Entspannung)  
Hypothesen durch Berater\*in (Was könnte noch dahinter stecken?)

**Indikatoren** Thema grob beschrieben. Relevante Personen und Rahmenbedingungen benannt.  
Entwicklungsgeschichte präsent. Erste kleine Aha-Effekte bei Kund\*in (»So habe ich das noch nicht gesehen.«)

**Überleitung** Blick nach vorne wenden, da es in der Beratung um Verbesserung geht:  
»Was würde es bedeuten, wenn das Problem weg wäre?«

## Phase 4 Zielvision der Kund\*in

**Ziel** Kund\*in hat Ziel vor Augen (Blick nach vorn statt auf Problem),  
Motivation und Identifikation mit Ziel (Hoffnung).

**Tipps** Berater\*in leitet Gedankenreise an (Wunderfrage, Fantasiereise).  
»Stell dir vor, dass Problem ist in [...] Jahren weg – was wäre anders?«  
Konkret ausmalen lassen, was mit Kund\*in passiert, wenn Ziel erreicht ist.  
»Wer bin ich dann? Was kann ich dann tun? Wie sehen mich dann andere?«  
Positive Unterstützung durch Berater\*in (verbal wie nonverbal).

**Indikatoren** Bejahende Ausstrahlung, lächeln, positive Energie.

**Überleitung** Wünsche und Bedürfnisse sind solide Basis für Suche nach Lösungsschritten.  
Nun Ideen finden, wie Kund\*in der Zielvision näherkommt

## Phase 5 Lösungs- und Ressourcensuche

**Ziel** Passende Lösungsschritte, Stärken und Ressourcen finden und bewusst machen.

**Tipps** Lösungssuche in Vergangenheit (Gab es bereits Elemente der Zielvision? Gab es ähnliche Probleme, die bereits bewältigt wurden? Wie wurde dies geschafft? Was wurde getan, dass sich Problem nicht verschlimmert hat und wie ist dies weiter nutzbar?).  
Lösungssuche in Gegenwart (Fähigkeiten, Eigenschaften, Unterstützung), Stärken erkennen und als solche spiegeln). Ideen als Wirklichkeiten erleben lassen (»Was passiert, wenn du dies versuchst?«).  
Hypothesen durch Berater\*in (Was könnte eventuell noch hilfreich sein?). Alle Ideen visualisieren und zusammenfassen.

**Indikatoren** Mehrere Lösungsschritte sind erarbeitet. Zufriedene, interessierte und positive Ausstrahlung (Zeit geht zu Ende).

**Überleitung** 48-Stunden-Regel – Welches ist der erste Schritt in den nächsten drei Tagen?

## Phase 6 Ausstieg und Hausaufgabe

**Ziel** Konkrete nächste Schritte benennen. Motivierender Ausstieg aus Gespräch (mit gutem Gefühl nach Hause gehen).

**Tipps** Zusammenfassung der Ergebnisse. Nächste Schritte benennen und auf Realisierbarkeit überprüfen. Hausaufgabe geben (»Wenn ich dir eine Aufgabe geben könnte, würde ich ...«). Beratungs-Auftragsreicherung überprüfen (neuer Skalenwert für Problem). Komplimente/Anerkennung für das Erarbeitete und dem Willen zur Änderung. Schriftlich die erarbeiteten Ideen und Schritte sowie Hausaufgabe übergeben.  
Falls gewünscht, neuen Termin klären.

**Indikatoren** Lachen und Motivation für nächste Schritte, emotionale Stabilität.

**Überleitung** Abschied: Dank für Vertrauen, Ehrlichkeit, Offenheit und persönliches Statement, welches Lösung bestärkt.

Idealtypischer Verlauf einer Beratung. Phasen können übersprungen oder wiederholt werden.

# Beratungsübung

## Sprung ins kalte Wasser



### Rolleneinteilung

A = Fallgeber\*in

B = Berater\*in

Anschließend Rollentausch

### Ablaufvorschlag

Die angegebenen Zeiten dienen zur Orientierung

#### 1. Beziehung aufbauen bzw. Joining (5 Minuten)

Nimm dir kurz Zeit, unabhängig vom Inhalt eine entspannte und vertrauensvolle Atmosphäre aufzubauen. Erkläre kurz, was jetzt folgt und zeige deine positive Erwartung auf das Gespräch.

#### 2. Auftragsbündnis (5–10 Minuten)

Um welches Problem geht es? Was soll in der Beratung erreicht werden? Mit welchem Ergebnis wäre Fallgeber\*in zufrieden? Wo befindet sich das Problem auf einer Skala von 1–10 (1 bedeutet schlimmster Zustand und 10 »Problem gelöst«)?

#### 3. Kontextklärung (10 Minuten)

Welche Personen sind beteiligt (gegebenenfalls Visualisierung durch Papier auf dem Tisch)? Welche Sicht haben sie auf das Problem? Wie würden sie es beschreiben? Wie schauen die Beziehungen aus? Welche Lösungsversuche gab es? Ist das Problem immer gleich stark? Wenn nicht, was ist anders, wenn es beispielsweise nicht so schlimm ist? Welche Personen sind noch in das Problem involviert? Welche Sicht haben sie darauf? Was ist das Gute am Problem? Was könnte ein (heimlicher) Nutzen der momentanen Situation sein?

- Zielformulierung
- Ressourcen- und Lösungssuche
- Nächste Schritte und Ausstieg

Nach Ablauf der ersten drei Phasen Austausch mit Reflexion und Feedback zum Gelaufenen. Dann Wechsel der Rollen und Neustart.

# Feedback



Das Feedback ist eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe beziehungsweise zu lernen, wie andere mich sehen. Eine andere Formulierung ist: *»Feedback ist eine Rückmeldung, die Dir zeigt, wie andere etwas wahrgenommen haben. Es sind Geschenke – und wie bei allen Geschenken entscheidest du, was du davon annehmen und behalten möchtest.«* (Maaß, Ritschl 2008)

Feedback besteht aus zwei Komponenten: Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen.

### Die Umsetzung anhand der drei W's

**Wahrnehmung** »Ich habe das und das wahrgenommen...«

**Wirkung** »Das hat den und den Eindruck bei mir hinterlassen...«

**Wunsch** »Ich würde mir wünschen, dass du beim nächsten Mal...«

### Geben von Feedback

- Ich gebe kein ungefragtes, unerbetenes Feedback.
- Ich halte mich an Beschreibungen und vermeide Bewertungen (das heißt, ich trenne Beobachtung von Interpretation und formuliere entsprechend).
- Ich beziehe mich auf konkrete Einzelheiten und vermeide Verallgemeinerungen wie »immer«, »nie«, »man«, »alle«, »typisch«, »natürlich« und ähnliches.
- Ich beziehe mich auf tatsächlich veränderbares Verhalten (beispielsweise pünktlich kommen, Abfall wegwerfen etc.)
- Ich gehe von meinen eigenen Wahrnehmungen aus und formuliere sie aus meiner persönlichen Sicht. Ich biete dir meine Information an und zwingt sie dir nicht auf.
- Ich gebe bloß dann Tipps, wenn ich danach gefragt werde, denn Ratschläge sind auch Schläge und ungefragte Tipps wirken arrogant und bevormundend.
- Ich melde sowohl Positives wie auch Negatives zurück.

### Best practice

Kurz und knackig · Ich-Botschaften · Nachfragen zulassen · Rechtfertigungen nicht zulassen

### Nehmen von Feedback

- Ich bitte um Feedback und sage, was in der Rückmeldung erhalten sein soll und warum.
- Ich höre zu und frage nach, wenn etwas wenig konkret ist oder ich gerne einen Tipp hätte.
- Ich brauche mich nicht zu rechtfertigen, denn das, was die anderen wahrnehmen, ist eine persönliche Sicht und darf von meinem eigenen Selbstbild abweichen.
- Ich muss nicht alles, was andere sagen, als für mich richtig erkennen. Ich überlege, was das Feedback für mich bedeutet und teile später mit, ob und was ich »gelernt« habe.
- Ich teile mit, wie ich mich jetzt fühle und was ich mit der Rückmeldung anfangen werde.

### Best practice

Zuhören und wirken lassen · keine Rechtfertigungen · innere Haltung:

»Liebe\*r Feedbackgeber\*in. Danke, dass du dir die Zeit genommen hast, mir eine Rückmeldung zu geben. Was ich mit der Rückmeldung anfangen werde, ist meine Sache.«

# Systemisches Werkzeug

## Systemische Fragen



**Zirkuläre Fragen** ermöglichen einen Perspektivwechsel, was andere Personen über eine Situation denken oder welche Lösungsmöglichkeiten sie sehen, ohne dass der\*die Klient\*in diese Standpunkte vertritt.

- Was würde dir eine nahestehende Person raten?
- Wie würde deine Kollegin die Situation einschätzen?
- Angenommen, ich könnte einen Streit durch's Fenster beobachten, was würde ich sehen?
- Wenn ich deinen Chef frage, was er über dich denkt, was würde er antworten – Positives wie Negatives?
- Wenn du mit deinem Kollegen streitest, wie würde er dich in einer solchen Situation beschreiben?
- Was denkt dein\*e Partner\*in, wenn du eine Absprache nicht einhältst? Was würde er sich wünschen?

Mit gezielten Fragen kann ein **Unterschied in vereinfachten Aussagen** aufgezeigt werden. Die Realität verhält sich meist nicht nach dem Entweder-oder-Prinzip. Ein Codewort, um nachzufragen, ist das Wort »immer«.

- Du sagst, dass es immer so ist. Gab es nie eine Ausnahme?
- Ordne bitte deine Mitarbeiter\*innen nach »am wenigsten« bis »am meisten« offen für Veränderungen ein!
- Wie viel Prozent deiner Energie möchtest du für den Job und wie viel andere Dinge (Familie, Freizeit etc.) widmen?
- Wenn es dir schlecht geht, wann geht es etwas besser? Weshalb ist dies so?
- Einige sagen, dass du keine Verantwortung übernimmst und andere sagen, dass du mit deiner Verantwortung überlastet bist. Welche Sicht hast du?

Ein Ziel von einer guten Beratung ist es, den Blickwinkel auf Problemlagen zu erweitern. Wichtig sind daher ungewöhnliche Fragen, die zum Nachdenken anregen – die wahrgenommene Realität, die **Wirklichkeitskonstruktion verändern**.

- Was ist vielleicht das Gute am Problem?  
Weshalb sollte das Problem vielleicht noch eine Weile bestehen bleiben?
- Wenn das Problem gelöst wäre, wer würde sich ärgern oder dir gar böse sein?
- Was müsstest du tun, damit die schwierige Situation noch lange bleibt?
- Wer würde am ehesten bestreiten, dass es ein Problem gibt?  
Wie sieht seine Sichtweise aus?
- Für wen ist das Problem am leichtesten und für wen am schwersten?  
Gibt es Ideen, weshalb?
- Wie hast du es bisher geschafft, dass das Problem nicht eskaliert ist bzw. sich verschlimmert hat?
- Beachte auch zirkuläre Fragen!

Nach der Analyse des Ist-Zustandes geht es in Beratungsprozessen vor allem um das Finden von neuen Wegen und Möglichkeiten.

### Verschlimmern

- Wer könnte dir helfen, das Problem zu behalten und zu verschlimmern? Was wäre wenn die Person keinen Einfluss mehr hat?
- Was müsstest du tun, um dein Problem zu verewigen oder es dir so richtig schlecht damit gehen zu lassen? Welche anderen kannst du noch dazu einladen?

### Ausnahmen

- Wie hast du es geschafft, dass das Problem manchmal nicht so schlimm war?
- Wie hast du es bisher hinbekommen, dass das Problem nicht schlimmer wurde?

### Ressourcen finden

- Hattest du in deinem Leben schon eine ähnliche Situation, die du gemeistert hast? Wie hast du das damals gemacht?
- Welchen Rat würde dir eine nahestehende Person in deiner jetzigen Situation geben? Was solltest du tun oder an wen dich wenden?
- Was wäre ein sehr kleiner Schritt, der das Problem zum jetzigen Zeitpunkt minimal verbessern würde?
- Wann ist der früheste Zeitpunkt, zudem das Problem realistisch besser werden könnte?

Unabhängig von den bisherigen Beispielen bieten sich einige systemische Fragen zum Ein- und Ausstieg aus einem Gespräch an. **Anfangsfragen** dienen zur Kontaktaufnahme und der Klärung, was in diesem (kurzen) Gespräch erreicht werden soll.

- Was vermutest du oder andere, worin das Problem besteht?
- Was muss passieren, damit diese Beratung für dich erfolgreich ist?
- Angenommen, das Gespräch verläuft gut, woran würde ich das merken?
- Womit würde ich dich enttäuschen?
- Was ist bereits zwischen dem Zeitpunkt der Vereinbarung dieses Gespräches und jetzt passiert?
- Wenn du das Problem so beschreibst, wie schlimm ist es auf einer Skala von 1 (worst case) und 10 (alles gelöst)? Was muss passieren, damit wir um eine oder zwei Stufen höher kommen?

Der **Abschluss des Gespräches** ist enorm wichtig, um auf das Erreichte zu verweisen und möglicherweise die nächsten Schritte zu untermauern. Wirkungsvoll sind **Komplimente zu dem Erreichten und eine Idee/Aufgabe für die\*den Klient\*in**.

- Auf welchem Punkt von 1 (worst case) und 10 (alles gelöst) befindet sich dein Problem jetzt?
- Welche drei kleinen Dinge/Schritte wirst du in den nächsten Tagen angehen?
- Wie viel Zeit wird es noch brauchen, bis dein Problem etwas besser wird?
- Wenn ich dir eine Hausaufgabe geben könnte, würde ich dir empfehlen...
- Mal angenommen, wir würden uns in zwei Jahren wieder treffen und du würdest mir sagen, welche Bedeutung dieses Gespräch für dich hatte. Was wäre das?



# Das Kommunikations-Quadrat

## Die vier Seiten einer Nachricht



nach Friedemann Schulz von Thun

### Sach-Seite – »Sach-Botschaft«

- **Beim Senden = Sachinformationen, die vermittelt werden**
- **Beim Empfangen = Sachinformationen, die aufgenommen werden**
- Menschen haben ein mehr oder weniger unterschiedliches Verständnis vom Gebrauch bestimmter Wörter oder Begriffe.
- Wie wir Inhalte aufnehmen, hängt von Stimmungen, Erwartungen, Interessen ab.
- Projektionen und Selektionen können Inhalte entstellen.

### Selbstkundgabe-Seite – »Ich-Botschaft«

- **Beim Senden = Informationen, welche die sendende Person über sich preisgibt**
- **Beim Empfangen = Informationen über die sendende Person, welche die empfangende Person heraus hört**
- Nicht jede\*r kann oder will sich selbst darstellen, manche haben auch (je nach Kontext) Angst davor.
- Es gibt aber auch Imponierer\*innen, die sehr stark diese Seite in ihre Kommunikation einbinden sowie sogenannte Verschleierungskünstler\*innen, welche diese Seite in der Kommunikation eher versuchen zu vermeiden.

### Beziehungs-Seite – »Du-Botschaft«

- **Beim Senden = Mitteilung über die Beziehung aus Perspektive der sendenden Person**
- **Beim »Empfangen« = Wahrnehmungen zu dem Bild, das die sendende Person zu unserer Beziehung oder zu mir hat**
- Es braucht ein gut ausgeprägtes Beziehungsohr, um Klarheit über die Beziehung zu gewinnen.
- Dadurch wird das gegenseitige Verstehen in der Kommunikation gefördert.
- Betrachtet man die »Extreme«, so gibt es »Menschen ohne Antennen« sowie »Hochempfindsame«.

### Appell-Seite – »Appell-Botschaft«

- **Beim Senden = Aufforderung an die empfangende Person, etwas zu tun oder lassen**
- **Beim Empfangen = herausgehörte Aufforderung von der sendenden Person an mich**
- Wir verfolgen in Gesprächen meist Ziele, wollen das Gegenüber beeinflussen.
- Es ist dabei wichtig darauf zu achten, dass die Sprache nicht zu sehr von Aufforderungen durchsetzt ist.
- Es braucht Transparenz zu eigenen Interessen und es ist wichtig die Interessen und Bedürfnisse des Gegenübers zu achten.
- Schwierig wird es, wenn Appelle unklar vorgetragen werden, indirekt formuliert sind (zum Beispiel durch Hierarchien, den Wunsch nach Harmonie oder Angst vor Zurückweisung). Das kann sich in »man-sollte«- oder »wir-sollten«-Formulierungen ausdrücken.

## Kommunikationsquadrat

### Ein Beispiel:

Ein Paar sitzt beim Essen, B hat gekocht, A fragt: »Was ist das Grüne in der Soße?«

Sachinhalt	Selbstoffenbarung
A meint: Da ist was Grünes in der Soße.	A meint: Ich weiß nicht, was das Grüne ist.
B hört: Da ist was Grünes in der Soße.	B hört: Mir schmeckt das nicht.
Appell	Beziehung
A meint: Sag mir, was das Grüne in der Soße ist! Indikatoren	A meint: Du wirst wissen, was das Grüne in der Soße ist und es mir erklären.
B hört: Lass nächstes Mal das Grüne weg!	B hört: Du hast keine Ahnung vom Kochen!

Oder doch so?

Sachinhalt	Selbstoffenbarung
A meint: Da ist was Grünes in der Soße.	A meint: Mir schmeckt das nicht.
B hört: Da ist was Grünes in der Soße.	B hört: A weiß nicht, was das Grüne ist.
Appell	Beziehung
A meint: Lass nächstes Mal das Grüne weg!	A meint: Du hast keine Ahnung vom Kochen!
B hört: Sag mir, was das Grüne in der Soße ist!	B hört: Du wirst wissen, was das Grüne in der Soße ist und es mir erklären.

Was tatsächlich gesendet und empfangen wird, entscheidet wesentlich über den weiteren Verlauf der Kommunikation!

## Stufen der Partizipation



Die Intensität der Beteiligung der Organisationsmitglieder ist ein zentrales Merkmal der Organisationskultur. Es gibt verschiedene Stufenmodelle der Beteiligung, unter anderem Sherry Arnstein (1969), Roger Hart (1992) und Wolfgang Gernert (1993). In Anlehnung daran hier die Darstellung. Die zu beteiligenden Personen oder Gruppen sind hier als »Zielgruppe« benannt. Partizipation kann sich auf Maßnahmen (wie hier benannt), aber auch auf die gesamte Organisation beziehen.

<b>Instrumentalisierung</b>	Die Belange der Zielgruppe spielen keine Rolle. Entscheidungen werden ohne sie getroffen, die Interessen der Entscheidungsträger*innen stehen dabei im Mittelpunkt. Die Zielgruppe fungiert als »Dekoration«.	<b>Nicht-Partizipation</b>
<b>Anweisung</b>	Die Lage der Zielgruppe wird wahrgenommen, das Problem und deren Lösung jedoch ausschließlich aus der Sicht der Entscheidungsträger*innen definiert. Die Meinung der Zielgruppe wird nicht berücksichtigt. Die Kommunikation ist direktiv.	
<b>Information</b>	Die Entscheidungsträger*innen informieren die Zielgruppe über Probleme und Lösungsansätze aus ihrer Sicht. Handlungsmöglichkeiten werden empfohlen. Das Vorgehen der Entscheidungsträger*innen wird erklärt und begründet. Die Sichtweise der Zielgruppe wird berücksichtigt, um die Akzeptanz des Handelns der Entscheidungsträger*innen zu erhöhen.	<b>Vorstufen der Partizipation</b>
<b>Anhörung bzw. Konsultation</b>	Die Entscheidungsträger*innen interessieren sich für die Sichtweise der Zielgruppe auf ihre eigene Lage. Die Mitglieder der Zielgruppe werden angehört, haben jedoch keine Kontrolle darüber, ob ihre Sichtweise Beachtung findet.	
<b>Einbeziehung</b>	Die Organisation lässt sich von ausgewählten Personen aus der Zielgruppe (oft Personen, die den Entscheidungsträger*innen nah stehen) beraten. Die Beratungen haben jedoch keinen verbindlichen Einfluss auf den Entscheidungsprozess.	
<b>Mitbestimmung</b>	Die Entscheidungsträger*innen halten Rücksprache mit Vertreter*innen der Zielgruppe, um sich mit ihnen abzustimmen. Es kann zu Verhandlungen zwischen der Zielgruppenvertretung und den Entscheidungsträger*innen zu wichtigen Fragen kommen. Die Zielgruppe hat ein Mitspracherecht, jedoch keine alleinigen Entscheidungsbefugnisse.	<b>Partizipation</b>
<b>Teilweise Übertragung von Entscheidungskompetenz</b>	Ein Beteiligungsrecht stellt sicher, dass die Zielgruppe bestimmte Aspekte einer Maßnahme selbst bestimmen kann. Die Verantwortung für die Maßnahme liegt jedoch in den Händen von anderen, beispielsweise bei Leitungspersonen.	
<b>Entscheidungsmacht</b>	Die Zielgruppe bestimmt alle wesentlichen Aspekte einer Maßnahme selbst. Dies geschieht im Rahmen einer gleichberechtigten Partnerschaft mit der Organisation oder anderen Akteur*innen. Diese spielen keine bestimmende, sondern eine begleitende oder unterstützende Rolle.	<b>Geht über Partizipation hinaus</b>
<b>Selbstorganisation</b>	Eine Maßnahme beziehungsweise ein Projekt wird von der Zielgruppe selbst initiiert und durchgeführt. Häufig entsteht die Eigeninitiative aus eigener Betroffenheit. Die Entscheidungen trifft die Zielgruppe eigenständig und eigenverantwortlich. Die Verantwortung für die Maßnahme liegt bei der Zielgruppe. Alle Entscheidungsträger*innen sind Mitglieder der Zielgruppe.	

## Beratungsübung mit Schatten



### Rolleneinteilung

A = Fallgeber\*in

B = Berater\*in

C = Schatten (beobachtet nur den Prozess und gibt im Anschluss Feedback)

### Ablaufvorschlag (Die angegebenen Zeiten dienen zur Orientierung)

#### 1. Beziehung aufbauen/Joining (5 Minuten)

Nimm dir kurz Zeit, unabhängig vom Inhalt eine entspannte und vertrauensvolle Atmosphäre aufzubauen. Erkläre kurz, was jetzt folgt und zeige deine positive Erwartung auf das Gespräch.

#### 2. Auftragsbündnis (5–10 Minuten)

Um welches Problem geht es? Was soll in der Beratung erreicht werden? Mit welchem Ergebnis wäre Fallgeber\*in zufrieden? Wo befindet sich das Problem auf einer Skala von 1–10 (1 bedeutet schlimmster Zustand und 10 »Problem gelöst«)?

#### 3. Kontextklärung (10 Minuten)

Welche Personen sind beteiligt (gegebenenfalls Visualisierung durch Papier auf dem Tisch)? Welche Sicht hast du auf das Problem? Wie würdest du es beschreiben? Wie schauen die Beziehungen aus? Welche Lösungsversuche gab es? Ist das Problem immer gleich stark? Wenn nicht, was ist anders, wenn es beispielsweise nicht so schlimm ist? Welche Personen sind noch in das Problem involviert? Welche Sicht haben sie darauf? Was ist das Gute am Problem? Was könnte ein (heimlicher) Nutzen der momentanen Situation sein?

#### 4. Zielformulierung (5 Minuten)

Nachfrage, für welche Dinge Zeit wäre, wenn das Problem weg wäre. Was würde Fallgeber\*in dann tun? Was wäre in den Beziehungen zu den anderen anders?

#### 5. Ressourcen- und Lösungssuche (10 Minuten)

Welche Ressourcen (eigene Fähigkeiten, Unterstützung durch andere) stehen Fallgeber\*in zur Verfügung? Gab es in der Vergangenheit schon ähnliche Probleme, die von Fallgeber\*in verbessert wurden? Falls ja, wie wurde das geschafft? Was hat Fallgeber\*in bisher getan, damit das Problem nicht schlimmer wurde? Lassen sich davon Ideen für die Zukunft ableiten?

#### 6. Nächste Schritte und Ausstieg (5 Minuten)

Was sind die nächsten drei kleinen Schritte für Fallgeber\*in in der nächsten Zeit, um Richtung Lösung zu gehen? Wo befindet sich das Problem jetzt auf einer Skala von 1–10 (1 bedeutet schlimmster Zustand und 10 »Problem gelöst«)?

### Auswertung und Feedback

Vorerst emotionale Auswertungsrunde aller Beteiligten: »Wie geht es euch gerade?«. Danach gibt Schatten Feedback zu Gesprächsführung (Positives hervorheben). Das Abschlusswort hat Fallgeber\*in zur Einschätzung des Prozesses und des erreichten Ergebnisses.

**Beobachtungsfragen (Schatten) für Beratungsgespräche:**

- Wie ist der Einstieg gestaltet worden?
- Wie ist die Körpersprache? Was soll beibehalten/verändert werden?
- Ist es eine empathische Beratung? Wenn ja, was macht es genau dazu?
- Ist das Verhältnis auf Augenhöhe? Wie wird das deutlich?
- Gibt es eine gemeinsame Sprache? Wodurch wird das erreicht?
- Wer steuert das Gespräch?
- Wie klar ist/wurde der Auftrag geklärt? Was kann verbessert werden?
- Bleibt die\*der Berater\*in in ihrer\*seiner Rolle? Vermeidung von Ratschlägen?  
Wenn ja, wie macht er\*sie das?
- Welche Interventionen/Fragetechniken wurden angewandt und waren hilfreich?
- Wie wurde mit Irritationen (fehlende oder unpassende Fragen) umgegangen?
- Wie werden auftretende Bedürfnisse seitens der Beratungsnehmenden beachtet?
- Welche spannenden »Wendepunkte« gab es innerhalb der Beratung?
- Wie empfindest du das Zeitmanagement?



## Stärkenberatung und Ich II



Nimm dir bitte Zeit, die unten stehenden Fragen für dich persönlich zu beantworten. In welcher Reihenfolge du dies tun möchtest, kannst du natürlich selbst entscheiden.

### 1. Meine persönlichen Stärken und Kompetenzen

Über welche Erfahrungen, Haltungen, methodischen, fachlichen, sozialen Kompetenzen hast du schon vor dem Start der Ausbildung verfügt?  
Was hast du für die Stärkenberatung sozusagen schon »mitgebracht«?

### 2. Mein bisheriger Lernprozess als Stärkenberater\*in

Welche Kompetenzen konntest du innerhalb der Ausbildung bisher erwerben beziehungsweise vertiefen?

### 3. Meine weiteren Lernfelder als Stärkenberater\*in

Was brauchst du noch an weiterem Wissen oder Kompetenzen um als Stärkenberater\*in aktiv zu werden?  
In welchen Bereichen möchtest du gern deine Kompetenzen vertiefen beziehungsweise erweitern?

### 4. Mein Profil als Stärkenberater\*in

Mit Blick auf deine zukünftige Tätigkeit als Stärkenberater\*in:  
Welche Themen, Formate, Aktivitäten kannst du dir gut vorstellen?  
Wie möchtest du deine Rolle als Stärkenberater\*in mit Leben füllen?

## Moderation



Die Grundidee der Moderation besteht darin, die Erfahrungen und das Wissen aller Teilnehmenden einer Gruppe zu nutzen, um Probleme selbstständig zu lösen und um sich neues Wissen aktiv anzueignen. Moderation ist unter diesem Gesichtspunkt ein sehr mächtiges Instrument, welches die Autonomie der Gruppen achtet und auf die Kräfte der Gruppenmitglieder setzt. Moderation ist dabei eine Methode, ein Weg der Zusammenarbeit und gemeinsamen Erarbeitung von Lerninhalten, Themen, Problemen, sozialen Prozessen. Durch diese Methode wird jedes Gruppenmitglied beteiligt, es wird auf seine Bedürfnisse, Interessen und Erfahrungen geachtet; es kann sich einbringen und (besser) entfalten. Die ganze Gruppe ist an den Umsetzungsprozessen beteiligt. Damit diese Methode authentisch und wirksam ist, setzt sie eine spezifische Grundhaltung des\*der Moderator\*in, im Idealfall aller Gruppenmitglieder voraus. »Gute« Moderation ist dabei so unauffällig, dass die Gruppenmitglieder überzeugt sind, eigentlich keine Moderation gebraucht zu haben, um zu ihrem Ergebnis zu kommen.

Diese Grundhaltung der Moderation wird im Verhalten sichtbar.

Sie zeigt sich darin, dass der\*die Moderator\*in ...

- den Gruppenteilnehmer\*innen gegenüber Achtung und Wertschätzung zeigt.
- der Gruppe ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit lässt.
- sich Zeit nimmt – und der Gruppe Zeit lässt.
- sich und andere wahr- und ernst nimmt.
- feinfühlig (taktvoll) ist und dementsprechend handelt.
- zu den Mitgliedern der Gruppe in Beziehung tritt.
- an sich und den Erfolg glaubt.

### Drei Grundsätze

#### Eigentümer\*innen des Problemlöse-, Lern- und Veränderungsprozesses

Die Teilnehmenden der Gruppe sind – und bleiben – Eigentümer\*innen des Veränderungsprozesses.

#### Trennung der Probleme

Probleme auf der Sachebene müssen von den Problemen auf der Beziehungsebene getrennt werden.

#### Passung der Methoden

Die Methode muss zum\*r Moderator\*in, zur Gruppe und zum Problem passen.

Die Grundhaltung in der Moderation hat eine große Nähe zur Beratung. Auch in der Beratung ist »Auftraggeber\*in« die Gruppe, und eine gute Beratung fördert einen Prozess, der den Ratsuchenden oder die ratsuchende Gruppe in der eigenen Selbstständigkeit und Autonomie unterstützt. So wie in der Beratung geht es in der Moderation um eine angemessene Balance von Information, Steuerung und Unterstützung. Wenn ich in der Moderation zu viel »informiere«, beginne ich zu belehren (oder zu unterrichten). Ich steuere nur in Bezug auf den Prozess, die Methodenauswahl. »Steuere« ich zu viel, was die Inhalte des Prozesses betrifft, wird aus der Moderation eine Manipulation und »unterstütze« ich eine Gruppe zu stark, mache ich sie nicht unabhängig sondern abhängig von mir.

## Konfliktstile: Mein Profil



In dem vorliegenden Selbsteinschätzungsbogen geht es darum, zu entscheiden, ob du der jeweiligen Aussage eher zustimmst oder eher nicht zustimmst. Bitte kreuze möglichst spontan eine der beiden Möglichkeiten an.

	Aussage	Ja	Nein
1	Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach.		
2	Der*die Klügere gibt nach.		
3	Der Satz »Der Stärkere gewinnt im Leben« trifft großteils zu.		
4	Die meisten Konflikte lösen sich in der Regel von selbst auf, wenn man etwas wartet.		
5	Die meisten Menschen lassen sich zu viel gefallen.		
6	Ich habe schon mehrfach die Erfahrung gemacht, dass es eine Beziehung bereichert, einen Konflikt ausgetragen zu haben.		
7	Ich mag es nicht, wenn Menschen in Konflikten gleich emotional werden.		
8	In Auseinandersetzungen sollte man versuchen, sich möglichst in der Mitte zu treffen.		
9	In der Regel macht es keinen Sinn, sich mit seinem Chef auseinanderzusetzen.		
10	In Diskussionen fällt es mir eher schwer, meine Meinung zu vertreten.		
11	Ich kann in Konflikten auch mein Gegenüber eine gewisse Wut zugestehen.		
12	In Spielen und Wettkämpfen möchte ich immer gewinnen.		
13	Selbst, wenn mir mein Anliegen wichtig ist, versuche ich stets, meinem Gegenüber Zugeständnisse zu machen.		
14	Mir fällt es eher leicht, einen Konflikt anzusprechen.		
15	Mir fällt es eher schwer <i>Nein</i> zu sagen.		
16	Mir ist es nicht so wichtig, meinen Kopf durchzusetzen.		
17	Mir macht es Spaß, mich durchzusetzen.		
18	Selbst wenn einen etwas stört, muss man nicht jeden kleinen Konflikt gleich ansprechen. Man muss auch mal Fünfe gerade sein lassen.		
19	Wenn es einen Konflikt gibt, bin ich neugierig, die Wahrnehmung meines Gegenübers zu erfahren.		
20	Wenn man einen Konflikt vernünftig bespricht, findet man in der Regel eine Lösung, mit der alle Seiten leben können.		
21	Oft merke ich es gar nicht, dass es um mich herum einen Konflikt gibt.		
22	Wenn es in Auseinandersetzungen hart auf hart kommt, werde ich auch mal ungemütlich.		
23	Wenn es Streit gibt, habe ich oft instinktiv das Gefühl, etwas falsch gemacht zu haben.		
24	Ärgere ich mich über das Verhalten eines Freundes, teile ich ihm meinen Ärger mit.		
25	Wenn jeder ein Stück weit auf den anderen zugeht, lassen sich fast alle Probleme lösen.		

### Auswertungsbogen

Jede Aussage ist einem Konfliktstil zugeordnet: A, B, C, D und E.

Damit du erkennen kannst, wie stark die jeweiligen Konfliktstile bei dir ausgeprägt sind, schau in der Tabelle nach, welche Aussage welchem Konfliktstil zugeordnet ist.

Zähle zusammen, wie häufig du bei den Aussagen des jeweiligen Konfliktstils »Ja« angekreuzt hast und trage diese Anzahl in der Tabelle in die dritte Spalte ein.

Multipliziere die Anzahl der jeweiligen Ja-Antworten mit 20. Dadurch erhältst du die jeweilige Prozentzahl. Bitte trage diese in die vierte Spalte ein.

Um dein Profil nun sichtbar zu machen, übertrage die jeweiligen Prozentwerte auf die Prozentleiste in der fünften Spalte ein. Zeichne bei jedem Konfliktstil einen waagrechten Balken ein, so dass dein Konfliktlösungsprofil deutlich wird.

Konfliktstil	Aussage	Anzahl ja	× 20	Dein Konfliktlösungsprofil
A: Durchsetzen	3, 5, 12, 17, 22			
B: Nachgeben bzw. Anpassen	2, 10, 15, 16, 23			
C: Vermeiden	4, 7, 9, 18, 21			
D: Kompromiss	1, 8, 13, 20, 25			
E: Kooperation	6, 11, 14, 19, 24			

## Motivationsdreieck

### Ein Werkzeug für die Auftragsklärung



**Gemeinsam mit den Beratungsnehmer\*innen werden innerhalb der Auftragsklärung drei Aspekte des Konfliktes eingeschätzt**

- Dringlichkeit der Bearbeitung
- Relevanz der Bearbeitung
- Zuversicht zur Lösung

Es geht um die Intensität der drei Aspekte.  
Diese geben uns Hinweise für die weitere Bearbeitung.

#### Hier ein paar Beispiele

- Hohe Zuversicht: Woher kommt die Zuversicht? → Dies als Ressource nutzbar machen.
- Geringe Zuversicht: Suche nach Möglichkeiten, welche die Zuversicht erhöhen.
- Hohe Dringlichkeit: Möglichst frühzeitige Suche nach ersten kleinen Lösungsschritten.
- Geringe Dringlichkeit: Ermöglicht Raum für entschleunigten Beratungsprozess. Hier geht es gegebenenfalls eher um langfristig angelegte Lösungen.
- Hohe Relevanz der Bearbeitung: Fragen nach Auswirkungen einer Nicht-Bearbeitung, Frage nach Einschätzung der Relevanz durch andere Beteiligte. Wird die Relevanz von vielen gesehen, hat man vermutlich viele Verbündete bei der Umsetzung einer Lösung.
- Geringe Relevanz der Bearbeitung: Sehen das andere genauso? Muss der Konflikt bearbeitet werden? Geht es gegebenenfalls um etwas anderes?

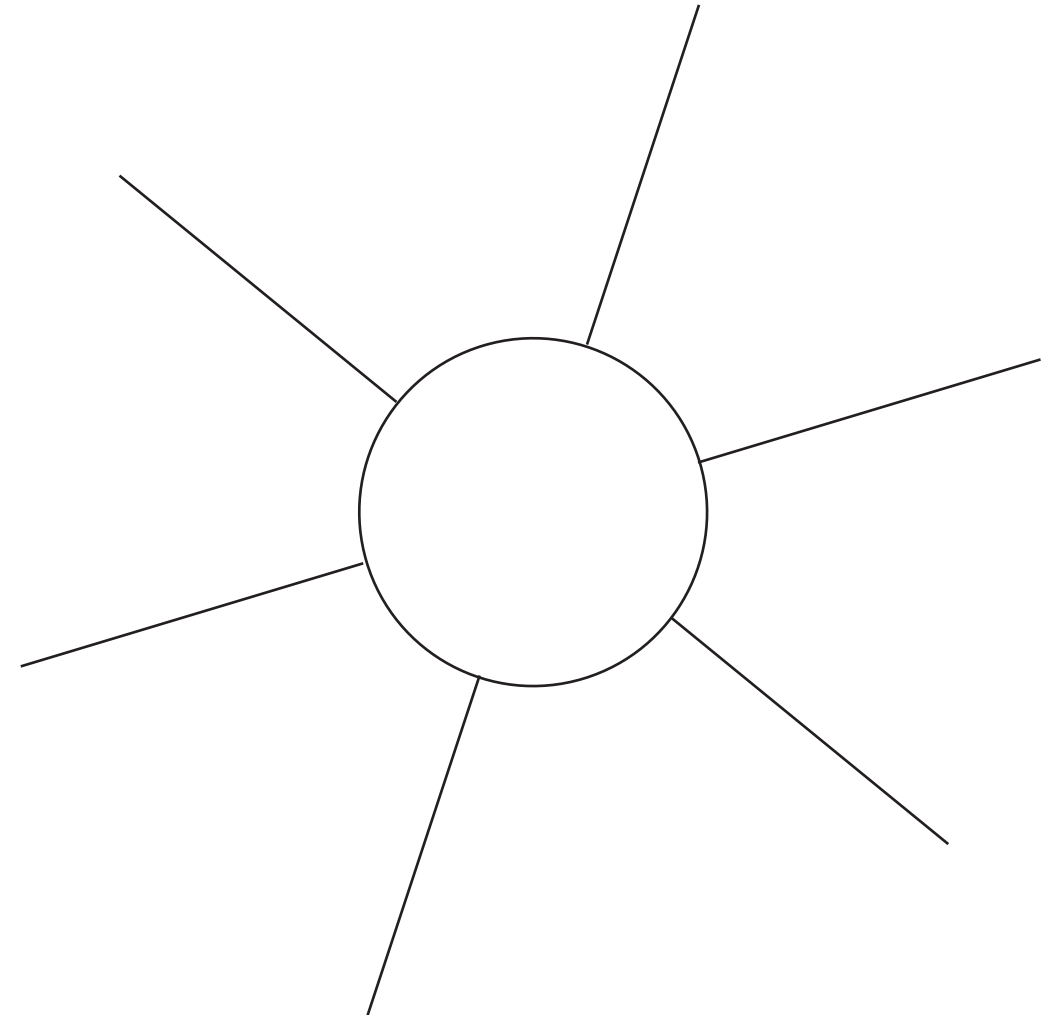


## Konfliktsonne



#### Konfliktdiagnose

- 1. Die Streitpunkte:** Worum geht es in diesem Konflikt?  
Welche (unterschiedlichen) Interessen stecken hinter dem Konflikt?
- 2. Die Anderen:** Wer sind die Konfliktbeteiligten? Wer steht im Konflikt gegeneinander?
- 3. Die Form:** Wie äußert sich der Konflikt?
- 4. Der Verlauf:** Wie hat sich der Konflikt entwickelt?
- 5. Das Ergebnis:** Was hat der Konflikt gebracht?
- 6. Meine Rolle:** Wie stehe ich zum Konflikt? Was macht das mit mir?



## Konfliktlösungstool 1

### Eine starke Basis!

#### Eine gemeinsame Grundeinstellung formulieren



##### Ziele:

- Formulierung einer gemeinsamen Sichtweise oder Lösungsidee im Hinblick auf das Konfliktthema → Identifikation des Verbindenden
- Aktivierung der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Verständnisses
- Unterstützung der Blickrichtung in die Zukunft, von Zuversicht und Handlungssicherheit

##### Rahmen:

- Geeignet für alle Gruppengrößen ab zwei Personen
- Vorher müssen die Beratungsnehmer\*innen ausreichend Zeit gehabt haben, um ihre jeweiligen unterschiedlichen Positionen auszutauschen. Die Atmosphäre sollte sich etwas entspannt haben.

##### Ablauf

###### 1. Einzelreflexion

- Notiert euch – jede\*r für sich – ungefähr fünf bis maximal sieben Prinzipien eurer Zusammenarbeit, die für euch wichtig sind:
  - Schreibt zunächst fünf bis sieben Schlagworte auf (maximal drei Worte) und formuliert dann daraus maximal drei Sätze. Berücksichtigt dabei bitte die bisher formulierten Interessen und Bedürfnisse.

###### 2. Austausch und Zusammenführung in Kleingruppen (oder bei kleinen Gruppen unter fünf Personen direkt im Plenum)

- Stellt euch gegenseitig eure formulierten Sätze vor.
- Entwickelt aus der Sammlung wiederum fünf bis sieben gemeinsame Prinzipien und schreibt sie als Schlagworte (maximal drei Worte) auf Flipchartpapier oder Moderationskarten.

###### 3. Gemeinsame Formulierung

- Vorstellung der Ergebnisse aus 2. im Plenum, die Flipcharts oder Moderationskarten werden ausgelegt oder aufgehängt.
- Alle gehen herum und schreiben ihren Formulierungsvorschlag zu den einzelnen Prinzipien dazu. Die Vorschläge können gegenseitig ergänzt werden.
- Anschließend wird im Plenum gemeinsam ein Endprodukt für die gemeinsam formulierten Prinzipien entwickelt.

## Konfliktlösungstool 2

### Ein guter Vorschlag für dich

#### Den Perspektivwechsel in der Lösungsfindung unterstützen



##### Ziele

- Durch Perspektivwechsel sollen vielseitige, unerwartete und überraschende Lösungsansätze geschöpft werden.
- Das gegenseitige Verständnis soll gestärkt werden.

##### Rahmen

- Er ist geeignet für alle Gruppengrößen ab zwei Personen.
- Bei sich abzeichnenden Untergruppen mit gleichen Interessen, empfiehlt sich zunächst eine Bearbeitung in diesen Kleingruppen.
- Das gegenseitige Wissen und Verstehen der Positionen der anderen sollte vorher hergestellt sein.

##### Ablauf

1. »Aus meiner Sicht ist der Punkt gekommen, an dem wir uns der Lösungsfindung zuwenden können. Dafür ist es wichtig, zunächst möglichst viele Ideen zu sammeln und dabei zu berücksichtigen, was euch jeweils wichtig ist. Vielleicht kommt es jetzt überraschend, aber schlag doch mal eine Idee vor, die eine gute Lösung für dein Gegenüber (anwesende Personen xy) wäre.«
2. Gegebenenfalls kann der\*die Berater\*in unterstützen, indem er\*sie nochmal darauf verweist, was von dem Gegenüber bisher an Interessen etc. benannt wurde. »Wenn du dir das in Erinnerung rufst, was könnte wohl für Person xy eine Lösung sein, zu der sie sagt ›Das ist eine gute Lösung!‹?«
3. So werden reihum alle Personen jeweils zu den Ideen für die anderen befragt. Alles kann zunächst unkommentiert aufgeschrieben werden.
4. Nach dieser Sammlung kann an die jeweiligen Gegenüber rückgefragt werden: »Ist das für dich wirklich eine gute Lösung? Was möchtest du gegebenenfalls ändern oder ergänzen?« Der\*die Berater\*in ergänzt entsprechend in der Visualisierung der Vorschläge.
5. Wenn relevante Personen nicht anwesend sind, können auch für sie Vorschläge für gute Lösungen entwickelt werden.
6. Die entstandene Sammlung kann nun diskutiert, bewertet und ausgehandelt werden.

## Konfliktlösungstool 3

### Die Lösung springt im Dreieck

#### Mehr Lösungsideen entwickeln inspiriert vom Wirkfaktorendreieck



#### Ziele

- Die Lösungs-Blickrichtung soll erweitert werden – nicht nur auf Verhalten, sondern auch auf subjektive Wahrnehmungen und strukturelle Rahmenbedingungen.
- Die Vielfalt an Lösungsansätzen soll erhöht werden.

#### Rahmen

- Er ist geeignet für alle Gruppengrößen ab zwei Personen.
- Die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse sollten gut ausgearbeitet sein.

#### Grundannahme

Konflikte sind durch das Zusammenspiel von drei Faktoren beziehungsweise Ebenen bestimmt:

- Bestimmte Rahmenbedingungen (Kontext)
- Konkretes Verhalten der Beteiligten (Handlungsebene)
- Jeweils subjektive Wahrnehmungen und Interpretationen der Beteiligten

Da alle beim Zustandekommen eines Konfliktes eine Rolle spielen, kann eine Veränderung der Faktoren zur Konfliktlösung beitragen.

#### Ablauf

1. Es werden im Brainstorming Lösungen für den Konflikt gesammelt.
2. Wenn die Lösung schwerpunktmäßig nur auf einer Ebene liegt (beispielsweise Verhalten) wird gezielt nach Lösungen auf den anderen Ebenen gefragt:
  - Fragen zum Kontext: Wie könnte man die Rahmenbedingungen verändern, damit die Interessen erfüllt werden?
  - Fragen zur Wahrnehmung: Wie könnte man das störende Verhalten positiv interpretieren? Was brauchst du, um diese Sichtweise einnehmen zu können?
  - Fragen zum Verhalten: Was könnten wir (ich/die anderen) an unserem Verhalten ändern, damit der Konflikt nicht mehr weiter besteht?
3. Die entstandene Sammlung kann nun diskutiert, bewertet und ausgehandelt werden.

## Zehn Prinzipien der Prozessberatung



nach Edgar H. Schein

Der Begründer der modernen Organisationsentwicklung, Edgar Schein (2010), stellte zehn Prinzipien für die Beratung auf. Diese bilden für uns eine Orientierung in der Beratungsarbeit.

#### 1. Versuche stets zu helfen

Zweifelsohne wird sich kaum eine helfende Beziehung entwickeln, wenn ich nicht die Absicht habe, zu helfen und nicht daran arbeite. Allgemein gesprochen habe ich in zwischenmenschlichen Beziehung festgestellt, dass die Absicht zu helfen die beste Garantie für eine lohnende Beziehung ist, die wechselseitiges Lernen ermöglicht.

#### 2. Verliere nie den Bezug zu der aktuellen Realität

Ich kann nicht helfen, solange ich nicht entschlüsseln kann, was in mir selbst, in der Situation und in dem\*r Klient\*in vorgeht.

#### 3. Setze dein Nichtwissen ein

Ich kann meine innere Realität nur entdecken, wenn ich das, was ich weiß, davon zu unterscheiden lerne, was ich zu wissen glaube, und davon, was ich wirklich nicht weiß. Und die Erfahrung hat mich gelehrt, dass es in der Regel am hilfreichsten ist, die Bereiche zu bearbeiten, in denen ich wirklich nichts weiß. Das Einsetzen des eigenen Nichtwissens ist der Schlüssel – und zwar in dem Sinn, dass ich gelernt habe, dass ich Erwartungen und Annahmen nur überwinden kann, wenn ich mich bemühe, in mir selbst herauszufinden, was ich wirklich nicht weiß und durch Fragen klären sollte. Das ist, als scanne man die innere Datenbank und könne auf leere Bereiche zugreifen. Wenn ich die Antwort tatsächlich nicht kenne, werde ich eher als kongruent und aufrichtig herüberkommen, wenn ich danach frage.

#### 4. Alles, was du tust, ist eine Intervention

So wie durch jede Interaktion diagnostische Informationen ans Tageslicht kommen, so zieht sie Konsequenzen sowohl für den\*die Beratungsnehmer\*in als auch für mich nach sich. Daher muss ich für jede meiner Handlungen die Verantwortung übernehmen und die Konsequenzen abschätzen, um sicherzugehen, dass sie meinem Ziel dienen, eine helfende Beziehung aufzubauen.

#### 5. Das Problem und seine Lösung gehören dem\*r Beratungsnehmer\*in

Es ist meine Aufgabe, eine Beziehung zu schaffen, in der der\*die Beratungsnehmer\*in Hilfe erhalten kann. Es ist weder meine Aufgabe, mir die Probleme des\*der Beratungsnehmer\*in selbst aufzuschultern, noch ist es meine Aufgabe, für eine Situation, in der ich nicht selbst lebe, Ratschläge und Lösungen anzubieten.

### 6. Geh mit dem Flow

Angesichts der Tatsache, dass ich die Realität des\*der Beratungsnehmer\*in nicht kenne, muss ich den natürlichen Flow in dieser Realität respektieren und darf der mir unbekanntem Situation nicht einen mir angemessen erscheinenden Flow aufzwingen. Hat die Beziehung einmal ein bestimmtes Vertrauensmaß erreicht und teilen des\*der Beratungsnehmer\*in und Berater\*in ihre Ansichten über das Geschehene, nehmen sie beide in gleichem Maß am Prozess des Flows Anteil.

### 7. Das Timing ist entscheidend

Immer wieder machte ich die Erfahrung, dass die Einführung meiner Perspektive, das Stellen einer klärenden Frage, der Vorschlag einer Alternative oder was immer ich von meiner Warte aus einbringen möchte, sich danach richten muss, wie aufmerksam der\*die Beratungsnehmer\*in gerade ist. Dieselbe Bemerkung kann sich, je nach dem Zeitpunkt, zu dem sie geäußert wird, ganz verschieden auswirken.

### 8. Sei konstruktiv opportunistisch und arbeite mit konfrontativen Interventionen

Signalisiert der\*die Beratungsnehmer\*in einen Augenblick der Offenheit, einen Augenblick, in dem er\*sie für neuen Input ansprechbar scheint, versuche ich diesen Moment so gut wie möglich zu nutzen. Während man auf diese Momente wartet, erscheint es mir am wichtigsten, auf die Bereiche mein Augenmerk zu richten, in denen ich mir die Stärken und positiven Motivationen des\*der Beratungsnehmer\*in zunutze machen kann. Ein solcher Augenblick bietet sich auch dann, wenn Äußerungen des\*der Beratungsnehmer\*in eine Bereitschaft andeuten, sich für neue Standpunkte zu öffnen.

### 9. Alles liefert Daten:

#### Fehler gibt es immer; sie sind die wichtigste Quelle neuer Erkenntnisse

Wie sehr ich die obigen Prinzipien befolgen mag, ich werde immer wieder etwas sagen oder tun, was bei dem\*der Beratungsnehmer\*in unerwartete oder unerwünschte Reaktionen hervorruft. Aus diesen Reaktionen muss ich lernen; Abwehr, Scham- oder Schuldgefühle gilt es um jeden Preis zu vermeiden. Ich weiß nie genug über die Realität des\*der Beratungsnehmer\*in, um Fehler ganz auszuschließen, doch jeder Fehler ruft Reaktionen hervor, aus denen ich sehr viel über meine Realität und die des\*der Beratungsnehmer\*in erfahren kann.

### 10. Teile im Zweifelsfall das Problem mit anderen

In jeder Beziehung kommt der Zeitpunkt, wo mir die Kraft ausgeht, wo ich nicht weiß, wie der nächste Schritt aussehen könnte, frustriert und aus anderen Gründen gelähmt bin. In solchen Situationen ist es meiner Erfahrung nach am hilfreichsten, mein »Problem« mit dem\*der Beratungsnehmer\*in zu teilen. Warum sollte ich davon ausgehen, dass ich immer weiß, was als nächstes zu tun ist? Angesichts der Tatsache, dass wir es mit dem Problem und der Realität des\*der Beratungsnehmer\*in zu tun haben, ist es vollkommen angebracht, wenn ich den\*die Beratungsnehmer\*in in meine Hilfsbemühungen einbeziehe.

Aus diesen Prinzipien kann ich keine Handlungsanweisungen ableiten. Vielmehr handelt es sich dabei um Merkmalszeichen, mir ständig die Situation zu vergegenwärtigen, in der ich mich befinde. Sie bieten mir Richtlinien, wenn die Situation zweideutig wird. Und sie erinnern mich daran, was ich zu erreichen suche.

## Die Wunderfrage und ihre Varianten



Die Wunderfrage kann immer dann eingesetzt werden, wenn Menschen über Probleme sprechen und sich dadurch in einer Art Problemtrance bewegen, in welcher jegliche Lösungsidee und -energie fehlt. Diese Methode ist gut geeignet, die gewünschten Zustände und die notwendigen Handlungsschritte zu visualisieren und festzuhalten. Sie erlaubt dem\*der Klient\*in, sich vorzustellen, was sie\*er erreichen möchte, wie sie\*er leben will und wie das aussehen soll! Außerdem wird das Gehirn dazu angeleitet, die einzelnen Schritte, die dafür nötig sind, vorzubereiten!

Die von Steve de Shazer entwickelte Wunderfrage greift auf die Kristallkugeltechnik nach Milton Erickson zurück. Sie hilft dem\*der Klient\*in, der über die Art der Fragestellung (Inhalt und Sprachmodulation) in eine leichte Trance versetzt wird, in einem entspannten Zustand neue Möglichkeiten für seine Probleme zu finden. Über ein vertieftes Nachfragen, wie sich die Lösung des Problems nach dem Wunder präsentieren würde, wird diese Lösung – stark vereinfacht ausgedrückt – im Kopf dem\*der Klient\*in vorentwickelt, neue neuronale Verknüpfungen werden aktiviert und Lösungsenergie freigesetzt. So kann die neue Lösung, zuerst gedacht, imaginiert und in der Folge kreierte werden.

Entscheidende Bedeutung hat die Art, wie die Wunderfrage formuliert wird. Sie sollte nicht direkt auf ein Thema bezogen gestellt sein, sondern dem\*der Beratungsnehmer\*in den Raum lassen, ein ganzes Spektrum von Antworten auf die Frage zu finden. Wir werden nämlich bei vielen direkten und problemorientierten Fragen kaum eine Antwort bekommen (beispielsweise: »Haben Sie aufgehört, Ihre Frau zu schlagen?«). Es geht darum, die Ausnahme von der Regel des Ungewollten zu finden. In der Ausnahme liegt die Ressource. Die meisten der Klient\*innen kennen Ausnahmen vom Problem. Es scheint am einfachsten zu sein, nach Ausnahmen zu fragen, nachdem man die Wunderfrage gestellt hat.

Sogenannte Kopfmenschen, tun sich manchmal schwer damit, Impulse außerhalb ihrer Gedanken, wie zum Beispiel intuitive und kinästhetische Sinneseindrücke wahrzunehmen oder anzuerkennen. Deshalb ist es für die erfolgreiche Durchführung der Wunderfrage hilfreich, dass der\*die Beratungsnehmer\*in in einen entspannten Zustand gebracht und dafür in einen leichten Trancezustand versetzt wird. Damit kommt der\*die Beratungsnehmer\*in leichter an neue Möglichkeiten in seinem Kopf, ohne diese mit Willensanstrengung und Gedankenkraft aktiv zu konstruieren.



### Die Wunderfrage

Nehmen wir einmal an, du gehst nach unserem Termin irgendwann nach Hause. Du schläfst abends ein und über Nacht passiert ein Wunder. Das Problem, das du lösen wolltest, ist schon gelöst, oder das Ziel, das du erreichen wolltest und weswegen du hier bist, ist schon erreicht worden. Einfach so. Du hast es nicht einmal gemerkt. Und du weißt auch nicht, dass und wie das Wunder geschehen ist; weil du geschlafen hast! Woran wirst du am Morgen, wenn du aufwachst, als erstes erkennen, dass ein Wunder passiert ist? Und woran kannst du es noch erkennen?

Bevor wir die Wunderfrage stellen, die nach dem Beginn wie auch für unsere Alltagskonversation merkwürdig wirken mag, hilft oft ein kleiner Vorspann, wie: Ich habe eine seltsame Frage... vielleicht eine schwierige Frage... es braucht etwas Fantasie, sie zu beantworten. Dann sollte die Wunderfrage mit sanfter, langsamer Stimme gestellt werden.

#### Charakteristika eines Wunders

- Es tritt plötzlich ein.
- Es kommt überraschend.
- Es ist alles möglich.
- Der Weg dorthin ist unwichtig; es passiert einfach so.

Deshalb fragen wir nie nach, wie es passiert ist, sondern interessieren uns nur für das Wunder selbst und wie es sich im Alltag zeigt. Achte auf die Erzeugung positiver und die Vermeidung negativer Unterschiede: Wenn du nicht mehr (negierende Beschreibung) tust, was tust du stattdessen? Wenn (negierende Beschreibung) nicht mehr geschieht, was wird stattdessen geschehen?

## Co-Beratung



### Bei der Vorbereitung zu zweit

- Gemeinsame Bildung von Hypothesen entlang der vorhandenen Informationen
- Planung des Vorgehens in der Beratung
- Klärung der Rollenaufteilung in der Beratung inklusive Wünsche aneinander, gegebenenfalls »Signale« absprechen
- Empfehlung: Ein\*e Hauptberater\*in und ein\*e Co-Berater\*in

### Bei der Nachbereitung zu zweit

- Gemeinsame Dokumentation möglichst direkt nach der Beratung, um Informationsverlust zu vermeiden – gegenseitige Ergänzung
- Gegenseitiges Feedback
- Gemeinsame Hypothesenbildung in Vorbereitung auf den weiteren Beratungsprozess
- In der Beratung zu zweit:
  - Transparenz gegenüber dem\*r Fallgeber\*in zu den jeweiligen Rollen
  - Bei klarer Rollenaufteilung bleiben

### Der\*die Hauptberater\*in ...

- trägt die Hauptverantwortung für die Gesprächsführung beziehungsweise den roten Faden
- hält regelmäßigen Blickkontakt zur Co-Berater\*in

### Der\*die Co-Berater\*in ...

- begleitet den Beratungsprozess und beobachtet genau.
- kann mitvisualisieren oder mitschreiben (nicht zu viel, damit Aufmerksamkeit gewahrt wird).
- behält den Beratungsprozess und Auftrag im Auge und kann bei Bedarf einhaken, zum Beispiel wenn der Auftrag nicht klar genug formuliert ist oder aus dem Blick geraten ist.
- nutzt Blick von außen, um ergänzende Fragen zu stellen und neue Perspektiven einzubringen,
  - Hierbei unbedingt sensibel gegenüber der Hauptberatung und deren roten Faden sein!
  - Nicht »reinpfuschen«, sondern sich das »Ok« für die Ergänzung einholen, beispielsweise: »Ich würde gern eine Frage stellen; passt das gerade?«
- zieht sich nach einer Intervention wieder in die Co-Beratungs-Rolle zurück.
- kann von der Hauptberatung aktiv einbezogen werden, beispielsweise wenn die Beratung ins Stocken gerät oder man sich in der Problemtrance befindet.
- kann von der Hauptberatung am Ende einer Beratungsphase aktiv einbezogen werden:
  - Am Ende der Auftragsklärung (»Ist der Auftrag aus deiner Sicht klar umrissen?«)
  - Oder am Ende der Kontexterhellung (»Hast du noch eine Frage zu dem Beratungsthema?«)
- kann am Ende oder zwischendurch spiegeln, was er\*sie wahrgenommen, gehört, verstanden hat.
- kann gemeinsam mit der Hauptberater\*in im »Reflecting Team« Wahrnehmungen austauschen und Hypothesen entwickeln.
- kann nach der Beratung der Hauptberater\*in ein ausführliches Feedback geben.

### Redeanteile während einer Beratung

- 80% Beratungsnehmer\*in    • 15% Berater\*in    • 5% Co-Berater\*in

## Beratungsübung mit Reflecting Team



### Rolleneinteilung

A = Fallgeber\*in, B = Berater\*in, C = Co-Berater\*in,

D = eventuell Schatten (beobachtet nur den Prozess und gibt im Anschluss Feedback)

### Ablaufvorschlag (Die angegebenen Zeiten dienen zur Orientierung)

#### 1. Beziehung aufbauen/Joining (5 Minuten)

Nehmt euch kurz Zeit, unabhängig vom Inhalt eine entspannte und vertrauensvolle Atmosphäre aufzubauen. Erklärt, was nun folgt und zeigt eine positive Erwartung auf das Gespräch.

#### 2. Auftragsbündnis (5–10 Minuten)

Um welches Problem geht es? Was soll erreicht werden? Mit welchem Ergebnis wäre Fallgeber\*in zufrieden? Wo befindet sich das Problem auf einer Skala von 1–10?

#### 3. Kontextklärung (15–20 Minuten)

Wer ist beteiligt (gegebenfalls Visualisierung durch Papier)? Welche Sicht hast du auf das Problem? Wie schauen die Beziehungen aus? Welche Lösungsversuche gab es? Wenn nicht, was ist anders, wenn es beispielsweise nicht so schlimm ist? Was ist das Gute am Problem? Was könnte ein (heimlicher) Nutzen der momentanen Situation sein? Reflecting Team: Tauscht im Beratungsteam Hypothesen zum Gehörten aus. Keine Scheu, das ist eine Übung! Der\*die Fallgeber\*in setzt sich ein Stück zurück und der\*die Berater\*in und Co-Berater\*in formulieren Hypothesen, was bei dem Problem eigentlich los ist und was dahinter stecken könnte. Nicht diskutieren, was besser oder schlechter ist! Der\*die Fallgeber\*in entscheidet am Ende, was passt und kann sagen, was er\*sie interessant und bedenkenswert findet.

#### 4. Zielformulierung (5 Minuten)

Nachfrage, für welche Dinge Zeit wären, wenn das Problem weg wäre. Was würde der\*die Fallgeber\*in dann tun? Was wäre in den Beziehungen zu den anderen anders?

#### 5. Ressourcen- und Lösungssuche (10–15 Minuten)

Welche Ressourcen (eigene Fähigkeiten, Unterstützung durch andere) stehen dem\*der Fallgeber\*in zur Verfügung? Gab es in der Vergangenheit schon ähnliche Probleme, die von dem\*der Fallgeber\*in verbessert wurden? Falls ja, wie wurde das geschafft? Was hat der\*die Fallgeber\*in bisher getan, damit das Problem nicht schlimmer wurde? Lassen sich davon Ideen für die Zukunft ableiten?

Reflecting Team (erneut anwenden): Das Beratungsteam formuliert abwechselnd ihre Hypothesen zu möglichen Ressourcen und/oder Lösungen. Der\*die Fallgeber\*in hört zu und gibt am Ende seine\*ihre Rückmeldung.

#### 6. Nächste Schritte und Ausstieg (5 Minuten)

Was sind die nächsten drei kleinen Schritte für den\*die Fallgeber\*in in der nächsten Zeit, um Richtung Lösung zu gehen? Wo befindet sich das Problem jetzt auf einer Skala von 1–10 (1 bedeutet »schlimmster Zustand« und 10 »Problem gelöst«)?

### Auswertung

Ausatmen des\*der Fallgeber\*in: Wie war der Prozess? Was war gut? Was war irritierend?

Austausch im Team: Wie lief es? Was schien gut? Was war schwierig? Wie war die Zusammenarbeit? Feedback Schatten, wenn dabei: Rückmeldung vom Schatten zum Prozess.

## Die Kollegiale Fallberatung



### Vorbereitung

Unter den Gruppenmitgliedern werden folgende Rollen bestimmt:

- Fallgeber\*in (eine Person)
- Moderator\*in (eine Person, behält auch Zeit im Blick)
- Zuhörer\*in beziehungsweise Berater\*in

### Ablauf der Fallberatung

1. Schilderung des Falles: Die fallgebende Person beschreibt die Situation und wird dabei nicht unterbrochen. Die Zuhörenden/Beratenden sind aufmerksam und achten auch auf Stimme oder Körpersprache des/der Vortragenden. (5 Minuten)
2. Die Zuhörenden stellen Informations- und Verständnisfragen, auch zum Kontext des Geschehens. Dies dient ausschließlich der Klärung des Falls. Keine Diskussion. (10 Minuten)
3. Nun werden Lösungsideen und Verhaltensvorschläge gesammelt. Die fallgebende Person hält sich dabei zurück und hört aufmerksam zu, was den Beratenden zu ihrer Schilderung alles einfällt. Die Ideen können auch über den engen Bereich der direkt beteiligten Akteur\*innen und jeweiligen Institutionen hinausgehen. Die fallgebende Person kann Vorschläge und Ideen notieren. (10 Minuten)
4. In der Rückmeldung der fallgebenden Person und einer Abschlussrunde haben alle Beteiligten (fallgebende Person zuerst) die Gelegenheit ein Feedback zu geben und zu reflektieren, was sie aus der Runde mitnehmen. (10 Minuten)

# Die Zusatzmodule

Die Zusatzmodule ergänzen die Basismodule. Sie können bereits vermittelte Kompetenzen vertiefen oder Neues aufgreifen. Auch sind sie eine gute Möglichkeit, um Weiterbildungswünsche der Teilnehmenden aufzugreifen. Die hier vorliegenden Module vertiefen zum einen Moderation und stellen die Methode »Zukunftswerkstatt« vor. Zum anderen setzen sie sich mit Transkultur und Argumentation auseinander. Der zeitliche Rahmen entspricht dem der Basismodule. Die benötigten Hintergrundmaterialien zur Umsetzung der Zusatzmodule sowie gegebenenfalls Handouts für die Teilnehmenden müssen mit Hilfe der weiterführenden Informationen, welche am Ende des Buches zu finden sind, von den Trainer\*innen selbst erarbeitet und erstellt werden.



Ziel



Inhalt



Methode

## Zusatzmodul 1 Moderation und Zukunftswerkstatt

In diesem Modul möchten wir tiefer in die Begleitung von Gruppenprozesse gehen. Wie kann ich ein Kennenlernetreffen gut vorbereiten und gestalten? Kann ich dies mittels Visualisierung unterstützen? Schwerpunkt bildet in diesem Modul dabei die Moderation. Wir vertiefen unsere Kernkompetenzen als Moderator\*in, lernen dabei aber auch die Methode »Zukunftswerkstatt« kennen. Sie möchte die Fantasie anregen, um mit neuen Ideen Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln.

### Inhalte

- Reflexion zu möglichen Tätigkeitsfeldern der Stärkenberatung
- Beteiligung und Rollen in Gruppenprozessen
- Kernkompetenzen als Moderator\*in
- Ziel und Techniken der Visualisierung
- Grobe Vorstellung der Methode Zukunftswerkstatt
- Methodische Gestaltung von Kennenlernetreffen
- (inklusive Veranstaltungs-Planung und Erhebung von Beratungsbedarf)

### Ziele

Die Teilnehmenden ...

- haben für die Moderation von Gruppenprozessen und Kennenlernetreffen hilfreiche Moderationskompetenzen erworben.
- haben Handlungsstrategien für die Moderation entwickelt.
- sind ermutigt, Gruppenprozesse zu moderieren und verfügen über die notwendigen Grundkenntnisse.
- kennen und üben die Grundlagen guter Visualisierung.
- kennen Ansatz, Ziele, Rahmenbedingungen und groben Ablauf von Zukunftswerkstätten.
- sind ermutigt, sich in Beratung innerhalb des Verbands zu erproben.

### Material

- DIN A4-Papier
- Flipchart-Papier
- Schwarze und farbige Moderationsmarker
- Stifte
- Pinwand + Pinnadeln
- Wachsmalblöcke
- Bikablo-Bücher
- Visualisierungsbücher



**Die Teilnehmenden haben einen guten Start ins Seminarwochenende gefunden. Eine positive Seminaratmosphäre ist geschaffen.**



**Einstieg und Organisatorisches**



**Abfrage  
Input**



**Die Teilnehmenden kennen sich und können sich auf Seminarinhalte einlassen; Erwartungen an das Wochenende sind bekannt.**



**Runde zum Ankommen**

- Kennenlernen
- Austausch:
  - »Wie bist du da?«
  - »Wie bist du hergekommen?«
  - »Wie geht es dir gerade?«
- Erwartungen:
  - »Was war eine letzte große Sache, die du vor der Ankunft hier erledigt hast oder erledigen wolltest?«
  - »Was ist eine Stärke von dir?«
  - »Was ist deine Erwartung an das Seminar?«



**Schneeballaktion**

- Jede\*r Teilnehmende erhält Blatt Papier und notiert darauf seinen\*ihren Namen
- Die Teilnehmenden knüllen das Papier zu einem »Schneeball« und werfen ihn in die Mitte des Sitzkreises.
- Die Teilnehmenden suchen sich neuen »Schneeball« und beantworten darauf schriftlich die Frage der Moderation, indem sie die entsprechende Person, der der Zettel gehört, befragen.
- Erneutes Werfen, Einsammeln, Befragen und Beantworten, Werfen



**Die Teilnehmenden kennen die Inhalte des Moduls. Ihnen ist transparent, welche Lernziele das Seminar verfolgt.**



**Vorstellung des Seminarplans**

- Inhalte des Seminars
- Zeiten



**Input**



**Die Teilnehmenden haben Aspekte ihrer Verbandskultur diskutiert und Ableitungen für die Stärkenberatung getroffen.**



**Verbandskultur und Einsatzfelder für die Stärkenberatung**

- Selbstverständnis
- Sozialer Wandel
- Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit
- Stärkenberatung und Ortsgruppen



**WorldCafé**

Die Teilnehmenden finden sich an Tischen zusammen und diskutieren je eine der Thesen an einem der Tische. Sie halten ihre Diskussionspunkte auf den Plakaten an den Tischen fest. Nach etwa 15 Minuten wechseln sie zu einem zweiten Tisch. Nach weiteren 15 Minuten wechseln an einen dritten Tisch.

Vier Thesen:

- Das linke beziehungsweise sozialistische Selbstverständnis der NaturFreunde kommt überhaupt nicht mehr zur Geltung.
- Die NaturFreunde als Organisation sind nicht mehr zeitgemäß und werden in zehn Jahren vermutlich nicht mehr existieren.
- Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit wie Sexismus und Rassismus existiert bei den NaturFreunden nicht.
- In den Ortsverbänden gibt es viel Widerstand dagegen, beraten zu werden.

Die Ergebnisse werden im Plenum gemeinsam betrachtet, gegebenenfalls ergänzt und insbesondere sollte die Rolle der Stärkenberatung diskutiert werden.



**Die Teilnehmenden kennen den Entstehungshintergrund und den Ansatz der Zukunftswerkstatt. Sie haben einen Überblick zum Ablauf einer Zukunftswerkstatt und wissen, was diese bewirken kann.**



**Vorstellung Ziele**

**Ansatz Zukunftswerkstatt**

- Grundlagen (Herkunft, Ansatz) mit Flipchart
- Phasen der Zukunftswerkstatt, kurz umrissen mit Karten
- Was Zukunftswerkstatt bewirken können (mündlich)



**Input**

Siehe Quellen und weiterführende Informationen, S. 158



**Die Teilnehmenden kennen Möglichkeiten der ansprechenden und funktionalen Visualisierung von Inhalten und Methoden. Sie sind motiviert, in ihren Einsätzen als Stärkenberater\*innen Visualisierungen einzusetzen.**



**Moderationstechniken**

**Visualisierungsübung**

Schrift in Verbindung mit Bildchen bzw. Zeichnungen

Kein neuer Inhalt, nur visuelle Umsetzung!



**Einzelarbeit**

Erstellung einer kleinen Präsentation zu Zielen und Ansätzen der Zukunftswerkstatt (Teilaspekte!) beispielsweise Ablauf, Willkommens-Flipchart, Grundgedanken ...



Die Teilnehmenden haben persönliche Fantasien für die Zukunftswerkstatt-Themen und ihre Gedanken zum Start des Moduls geäußert.

#### Auswertung erster Modultag

- Wunschthemen Zukunftswerkstatt
- Jetziges Befinden

#### Blitzlichttrunden

1. Runde:  
»Wenn ich mir eine Zukunftswerkstatt wünschen könnte – zu einem mir wichtigen Thema – dann wäre es folgendes...« (in Stichworten)
2. Runde:  
»So geht es mir gerade...«  
(Anzeigen mit Ampelkarten: grün = gut, gelb = mittelmäßig, rot = schlecht)



Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert für den Tag.

#### Auflockerung

#### Offene Runde

##### Warming Up/Energizer

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.



Die Teilnehmenden kennen verschiedene Instrumente der Moderation in der Theorie.

#### Moderationsinstrumente

- TOP-Liste und Redner\*innenliste
  - Kartenabfrage und Clustern
  - Maßnahmenplan
- Siehe Quellen und weiterführende Informationen, S. 158

#### Input

Moderationstechniken werden anschließend noch geübt in Verbindung mit der Zukunftswerkstatt. Die entsprechenden Slots können dafür bereits gesammelt werden und unter den Teilnehmenden aufgeteilt werden, sodass jede Person einen Aspekt üben kann. Die Durchführung kann in Teams erfolgen.



Die Teilnehmenden wissen, was in der Vorbereitungsphase einer Zukunftswerkstatt passiert und worauf sie als Moderation achten sollten. Sie kennen Formen von Kennenlernmethoden.

#### Kurzvorstellung Phase 1

##### »Vorbereitung«

- Vorstellung, worauf es in der Phase ankommt und was da geschieht:
- Herrichten des Arbeitsrahmens (Raum und Atmosphäre)
  - Gestaltung des Einstiegs in die Zukunftswerkstatt (von der Plauderei bis zur Zeitplanung)

#### Input

##### Zurufabfrage

»An welche Kennenlernmethoden erinnert ihr euch?«



Die Teilnehmenden kennen einen idealtypischen Ablauf der Kritikphase und die Herausforderungen und Ziele der Moderation in dieser Phase.

#### Durchführung Phase 2

##### »Kritikphase«

»Die NaturFreunde Landesverband X«

Wichtig: Visualisierung!  
Anwendung der Moderationsmethode Kartenabfrage und Clustern durch ein bis zwei Teilnehmende im Plenum.

#### Input

Einführung in Phase und Erläuterung des thematischen Bezugs

##### Plenum

- Sammeln von Kritik, Beschwerden, Unzufriedenheiten auf Karten (Zu NaturFreunde-Landesverband oder Ortsgruppe zuordnen)
- Clustern der Ergebnisse auf Fußboden, Einigung auf Themenbereiche
- Auswählen der Themenbereiche, die weiterbearbeitet werden sollen

##### Kleingruppenarbeit

Kritikaussagen formulieren zu einzelnen Themenkreisen

##### Plenum

- Sichtung der Ergebnisse
- Erneutes Punkten/Auswählen von zwei Themenkreisen/Aussagen für die Fantasiephase



Die Teilnehmenden, die eine Moderation durchgeführt haben, können äußern, wie es ihnen damit erging und erhalten dazu ein Feedback.

#### Auswertung Moderationsübung

#### Auswertungs- und Feedbackrunde

- Wie haben sich die Teilnehmenden bei der Moderation gefühlt?
- Feedback der anderen Teilnehmenden



Die Teilnehmenden sind auf Anforderungen der Fantasiephase eingestimmt und haben die ersten Schritte der Fantasiephase der Zukunftswerkstatt erlebt. Sie haben einen lebendigen Überblick, was in dieser Phase geschieht und wichtig ist.

#### Durchführung Phase 3

##### »Fantasiephase«

Wie wäre der Idealzustand?  
Aufgrund von Zeitmangel:  
Wie würde Zukunftswerkstatt nun weiter gehen?

- Sortieren der Lösungsansätze zu Bereichen
- Karten für Überschriften

#### Warm Up »Das Gute daran...«

Fantasieanregende Einstimmung in die Phase: Ein\*e Teilnehmende\*r beginnt, wirft einen Ball einer anderen Person zu und stellt eine Frage, die mit »Das Gute daran...« beginnt. Die andere Person muss dann den Satz ergänzen und wirft den Ball mit einer anderen »Das Gute daran...«-Aufforderung weiter.

- Auswahl der Bereiche für die Entwicklung der utopischen Entwürfe
- Entwicklung konkreter utopischer Entwürfe (mehrere Gruppen möglich, die das gleiche oder verschiedene Themenbereiche bearbeiten)

- Vorschläge:  
Schlechtes Wetter, zu spät kommen, verschlafen, Langeweile, Mitgliederschwund, demografischer Wandel
- Stationen (rotierende Kleingruppen)**
- Brainstorming: Umformulieren (Kopfstand) zu den Kritikpunkten der ausgewählten Themenbereiche: gewünschter Idealzustand (in Kleingruppen)
  - Auf neues Flipchart daneben: Brainstorming zu Lösungsansätzen (»Wie kann es anders sein?«) ohne Rücksicht auf Sachzwänge auf Karten ergänzen

#### Plenum

Kurze Sichtung der Ergebnisse

#### Input

Vorstellung, wie es in der Zukunftswerkstatt nun weiter gehen würde

00:30

**Die Teilnehmenden haben ihre Eindrücke aus der Kritik- und Fantasiephase geäußert. Sie haben Potenziale und Herausforderungen dieser Phasen herausgearbeitet und kennen Variationsmöglichkeiten. Sie sind ermutigt, sich Ideen zur Gestaltung eigener Zukunftswerkstätten zu machen und haben gegebenenfalls weitere Aspekte ergänzt.**

#### 💡 Metareflexion: Kritikphase und Fantasiephase

Moderation und Anwendung der Moderationsmethode *Kartenabfrage* und *Redner\*innenliste* durch zwei Teilnehmende

#### 🗂️ Plenum

- Klärung von Fragen
- Besprechung von Potenzialen und Herausforderungen: Diese werden jeweils auf unterschiedlich farbigen Karten mitgeschrieben.
- »Was findet ihr im eigenen Erleben besonders bemerkenswert?«
- »Welche Fragen habt ihr zu den beiden Phasen?«
- »Wo seht ihr Potenziale und Herausforderungen der Kritikphase?«
- »Wo seht ihr Potenziale und Herausforderungen der Fantasiephase?«

00:05

**Die Teilnehmenden, die eine Moderation durchgeführt haben, können äußern, wie es ihnen damit erging und erhalten dazu ein Feedback.**

#### 💡 Auswertung Moderationsübung

#### 🗂️ Auswertungs- und Feedbackrunde

- Wie habt ihr euch bei der Moderation gefühlt?
- Feedback der anderen Teilnehmenden

00:40

**Die Teilnehmenden kennen einen idealtypischen Ablauf der Verwirklichungsphase sowie Herausforderungen und Ziele der Moderation in dieser Phase. Sie kennen zudem verschiedene Techniken zur Projektentwicklung beziehungsweise zur Konkretisierung von Projektvorhaben.**

#### 💡 Vorstellung Phase 4

##### »Verwirklichungsphase«

Ansprüche an die Moderation in dieser Phase:

- Erläuterung von Sinn und Zweck (Ergebnis)
  - Aufstellung eines Zeitplans
  - Achten auf Bezug zum Thema und auf Angemessenheit der Schritte
- Erläuterung zum Ablauf und den Verwirklichungsschritten:
- Prüfung und Auswahl
  - Strategieüberlegungen
  - Aktion/Projekt → Werkstattergebnisse
- Techniken zur Projektentwicklung:
- Verweis auf Stakeholder-/Kraftfeldanalyse!
  - Meilensteinplanung
  - Maßnahmenplan/»W-Fragen«

#### 🗂️ Input 00:10

##### Plenum 00:30

Abfrage und Einbindung weiterer Teilnehmenden-Ideen

Moderation und Anwendung der Moderationsmethode *Redner\*innenliste* durch zwei Teilnehmende

00:05

**Die Teilnehmenden, die eine Moderation durchgeführt haben, können äußern, wie es ihnen damit erging und erhalten dazu ein Feedback.**

#### 💡 Auswertung Moderationsübung

#### 🗂️ Auswertungs- und Feedbackrunde

- Wie haben sich die Teilnehmenden bei der Moderation gefühlt?
- Feedback der anderen Teilnehmenden



Die Teilnehmenden wissen, was für den Prozess nach einer Zukunftswerkstatt wichtig ist, welche Verantwortung die Moderation in der Nachbereitung hat und was im Verantwortungsbereich der Gruppe liegt.

#### Vorstellung Phase 5

##### »Nachbereitende Phase«

- Praxisanwendung des in der Zukunftswerkstatt Erarbeiteten
- Instrument: Werkstattprotokoll (Dokumentation):  
Fotodokumentation durch Moderation als Standard
- Reflexion und Evaluation der Umsetzung



#### Input

##### Plenum

Ergänzung weiterer Aspekte auf Karten, die aus Sicht der Teilnehmenden für die nachbereitende Phase relevant sind



Die Teilnehmenden kennen die Moderationstechniken und Ideen für den Umgang mit typischen Verhaltensweisen von Seminarteilnehmenden und haben Möglichkeiten im Umgang damit entwickelt. Sie haben sich in den Handlungsmöglichkeiten erprobt und fühlen sich bestärkt, in entsprechenden Situationen als Moderation aktiv zu intervenieren.

#### Moderationstechniken 2

##### »Typische Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern und Förderung von Beteiligung«

- Verschiedene Rollen innerhalb von Gruppen
- Umgang mit verschiedenen Rollen
- Förderung von Beteiligung

Siehe Quellen und weiterführende Informationen, S. 158



#### Input

##### Gruppenarbeit

Einteilung der Teilnehmenden nach Interesse zum Brainstorming:  
Wie könnte ein produktiver und kreativer Umgang aussehen?  
Fokus: Beteiligung aller fördern!  
Die Gruppe wählt zwei Zweier-Konstellationen aus und sammelt Handlungsstrategien auf Karten.

##### Präsentation

Darstellendes Spiel:  
Trainer\*innen übernehmen die zwei Rollen (»Troublemaker«) und spielen diese in einem Kleingruppenkontext. Aus den Arbeitsgruppen erproben je zwei Teilnehmende die entwickelten Handlungsstrategien

##### Plenum

Reflexion des Darstellenden Spiels, Mitschrift weiterer Hinweise für die Moderation auf Karten



Die Teilnehmenden haben Feedback zum Seminartag geäußert. Die Trainer\*innen wissen, wie es den Teilnehmenden gerade geht. Verabredungen für den Abend sind getroffen.

#### Tagesauswertung

- Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Tag



#### Positionierung

Die Teilnehmenden positionieren sich auf einem Flipchart entlang einer Skala von 1 (überaus unzufrieden) bis 10 (höchst zufrieden) zu folgenden Fragen:  
Mit Blick auf den heutigen Seminartag, wie zufrieden bist du ...

- mit dem Prozess?
- mit dem Ergebnis?
- mit der Moderation?

Variationen: Die Positionierung kann offen oder verdeckt an einem vorbereiteten Flipchart sowie offen oder anonym auf Karten vorgenommen werden.



Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert für den Tag.

#### »Is' was?« und Auflockerung



#### Offene Runde

##### Warming Up/Energizer

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.



Die Teilnehmenden sind für die Bedeutung ihrer Haltung gegenüber Widerständen sensibilisiert und kennen Grundzüge eines konstruktiven Umgangs damit.



#### Moderationstechniken 3: Umgang mit Widerständen und Störungen

- Störungen, Widerstände, Schwierigkeiten
- Gründe
  - Haltung
  - Umgang

Siehe Quellen und weiterführende Informationen, S. 158



#### Plenum

Die Teilnehmenden schreiben jeweils auf eine Moderationskarte, was ihnen als erstes einfällt, wenn sie das Wort *Widerstand* hören. Wenn alle fertig geschrieben haben, lesen sie sich gegenseitig ihre Karten vor und legen sie in der Mitte ab.

##### Interaktiver Input

- Meine Grundhaltung gegenüber Widerständen (mündlich)
- Gründe und Äußerungsformen von Widerständen (Die Teilnehmenden nach Beispielen fragen, weitere Beispiele mündlich ergänzen)

- Das Störungspostulat und der konstruktive Umgang mit Widerständen (Visualisierung)
- Mögliche Reflexionsfragen für eine konstruktive Haltung (DIN A4-Karten)

00:45

**Die Teilnehmenden sind sensibilisiert für Potenziale und Grenzen der Methode Zukunftswerkstatt. Sie kennen aussichtsreiche Anwendungsfelder von Zukunftswerkstätten in ihrem Verband.**

#### **Möglichkeiten, Grenzen, Anwendungsfelder für Zukunftswerkstätten**

- Mangelnde Zeit
  - Eingefahrene Denkmuster
- Handlungsansätze auf Karten mitschreiben

#### **Fishbowl-Diskussion**

- Mit vier Beteiligten, Personen aus dem »Publikum« können sich jederzeit per Schulterklopfen einwechseln.
- 1. Thema: Die Zeit reicht nicht aus, um die Zukunftswerkstatt in geplanter Weise durchzuführen.
  - 2. Thema: Die Teilnehmenden der Zukunftswerkstatt fällt es schwer, sich von Denkmustern zu lösen.

00:20

**Die Teilnehmenden wissen, was gerade im Projekt läuft.**

#### **Neues aus dem Projekt** News und Veranstaltungen

#### **Input**

00:30

**Die Teilnehmenden kennen verschiedene Feedbackvarianten, haben ihre Erwartungen rekapituliert und sich zu deren Erfüllung positioniert Sie haben den Trainer\*innen ein schriftliches Feedback gegeben und ihre Gedanken zur Zukunftswerkstatt geäußert.**

#### **Seminarbewertung in drei Schritten**

- Feedbackmethoden
- Hintergrund, Reflexion und Durchführung
- Sowie tatsächliches Feedback zum Wochenende

#### **Plenum**

- Kurze Erläuterung der Methode und Durchführung
- Feedback zu erfüllten Erwartungen: Zielscheibe mit Kommentarfeld
- Feedback an Trainer\*innen: SMS (maximal 160 Zeichen) auf Moderationskarte
- Gedanken zur Zukunftswerkstatt: offenes Gedankenäußern
- Hinweise auf Metaebene zu den verschiedenen Feedbackmethoden

## Zusatzmodul 2

### Transkultur und Argumentation

Im diesem Zusatzmodul wollen wir uns mit den Themenfeldern *Transkultur, Vielfalt und gerechte Teilhabe* und *Argumentation* beschäftigen. Wir wollen erfahren und uns darüber austauschen, wie Veranstaltungen, Aktionen und Verbandsarbeit im Allgemeinen offen für alle gestaltet werden können und wie Ortsgruppen beraten werden können, um dies zu erreichen. Außerdem werden wir uns damit beschäftigen, wie mit Konfliktfällen umgegangen werden kann und welche Besonderheiten dabei zu beachten sind.

#### **Inhalte**

- Kennenlernen von verschiedenen Ansätzen zu Veränderungsprozessen für mehr Vielfalt und gerechte Teilhabe
- Interkulturelle Öffnung
- Transkulturelle Öffnung
- Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung
- Vertiefung Beratung
- Inneres Team
- Systemische Intervention und Prozessarchitektur
- Beratungsübung
- Argumentation

#### **Ziele**

Die Teilnehmenden ...

- lernen verschiedene Ansätze zu Veränderungsprozessen für mehr Vielfalt und gerechte Teilhabe kennen.
- reflektieren gerechte Teilhabe und Vielfalt im eigenen Verband.
- erarbeiten eigenes Verständnis von diesem Veränderungsprozess und wie sich dies in ihrer Haltung als Stärkenberater\*innen widerspiegelt.
- erarbeiten konkrete Handlungsansätze für mehr Vielfalt und gerechte Teilhabe.
- vertiefen ihre Beratungskompetenzen und können längere Veränderungsprozesse planen.
- lernen Veränderungsprozesse für mehr Vielfalt und gerechte Teilhabe zu planen und mit Konfliktfällen in solchen Situationen umzugehen.
- lernen das Argumentationsdreieck kennen und üben klare Statements abzugeben.

#### **Material**

- DIN A4-Papier
- Flipchart-Papier
- Schwarze und farbige Marker
- Stifte
- Pinnwand





Die Teilnehmenden haben einen guten Start ins Seminarwochenende gefunden. Eine positive Seminaratmosphäre ist geschaffen.



Einstieg und Organisatorisches



Abfrage  
Input



Die Teilnehmenden kennen sich und können sich auf Seminarinhalte einlassen. Die Erwartungen an das Wochenende sind bekannt.



Runde zum Ankommen

- Kennenlernen
- Austausch
- Erwartungen



Partner\*innen-Interview

**Drei Wahrheiten – Eine Lüge**

- Die Teilnehmenden finden sich in Paaren zusammen.
- Die Paare interviewen sich gegenseitig zu vier Aspekten: Ortsgruppe, Aktivität bei den NaturFreunden, Erwartungen an das Seminar, ein weiterer wichtiger Aspekt, den die Gruppe über die Person kennen sollte.
- Zu allen Aussagen werden Notizen auf bereitgestelltem Schreibzeug gemacht.
- Nach Ablauf einer vereinbarten Zeit stellen die Paare das Interview der Großgruppe vor.
- Eine Einzelheit soll dabei gelogen beziehungsweise erfunden werden.
- Die Gesamtgruppe hat den Auftrag zu erraten, welche die erfundene Information war.



Die Teilnehmenden wissen, was sie an diesem Wochenende erwartet.



Ablauf



Input



Die Teilnehmenden finden Anknüpfungspunkte an die vorangegangenen Module. Sie lernen kreative und assoziative Methoden kennen, die im Beratungsprozess eingesetzt werden können.



Inneres Team

Siehe Quellen und weiterführende Informationen, S.158



Input



Die Teilnehmenden lernen ihre eigenen verschiedenen inneren Stimmen zu erkennen und zu reflektieren.



Reflexion eigenes inneres Team

»Es braucht kommandes Wochenende eine Person, die einen eskalierten Konflikt der NaturFreunde begleitet. Kannst DU die Begleitung übernehmen?«



Einzelarbeit 00:20

- Welche Stimmen werden laut? Was sagen sie?
- Gib diesen Stimmen einen Namen.
- Bewerte diese Stimmen.

**Austausch in Paaren**

Tauscht euch zu zweit über die jeweiligen Anteile in euch zur Entscheidungsfindung aus.

**Plenum** 00:20

Bezugnahme zu vorangegangenen Modulen



Die Teilnehmenden haben Feedback zum ersten Tag gegeben. Verabredungen für den Abend sind getroffen.



Tagesauswertung



Blitzlicht

- Wie geht es dir gerade?
- Wie gut bist du angekommen?
- Was möchtest du heute Abend noch machen?



Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert für den Tag.



»Is' was?« und Auflockerung



Offene Runde

**Warming Up/Energizer**

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S.14ff.



Die Teilnehmenden setzen sich mit gesellschaftlichen Mehrheiten und Minderheiten auseinander und spüren in sich hinein, wie es sich anfühlt, Teil der jeweiligen Gruppe zu sein und entwickeln ein Bewusstsein für den Umgang mit Macht.



Gesellschaftliche Machtverhältnisse

- Macht
- Mehrheiten/Minderheiten



Betzavta-Methode »Drei Freiwillige«

Siehe Quellen und weiterführende Informationen, S.158

00:45

Die Teilnehmenden lernen verschiedene Ansätze zu Veränderungsprozessen für mehr Vielfalt und gerechte Teilhabe kennen.

#### Vielfalt und gerechte Teilhabe

- Interkulturelle Öffnung
- Integration/Inklusion
- Transkulturelle Öffnung
- Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung
- Eigene Vision

#### Plenum

**Input**  
Siehe Quellen und weiterführende Informationen, S. 158

01:30

Die Teilnehmenden reflektieren die Bedeutung der Begriffe aus dem Input und die Anwendung der verschiedenen Konzepte für die NaturFreunde sowie die Stärkenberatung und gleichen sie mit den Rückmeldungen der anderen ab.

#### Vielfalt, gerechte Teilhabe und die Stärkenberatung

- Auseinandersetzung mit der Haltung als Stärkenberater\*innen, die in diesem Bereich tätig sind
- Konsequenzen für die beraterische Praxis

#### Gruppenarbeit 00:40

Welches Verständnis wollen wir bei den Stärkenberater\*innen haben?  
Wie spiegelt sich dieses Verständnis in unserer Haltung als Berater\*innen wider?  
Welche Aspekte müssen wir beachten, wenn wir Gruppen beraten, die hier aktiv werden sollen?

#### Präsentation der Ergebnisse 00:30

#### Plenum

Abgleich zwischen den Gruppen und Auswertung.

00:45

Die Teilnehmenden wissen, dass zusätzlich zum jeweiligen expliziten Inhalt, tiefere Themen unter der Oberfläche wabern. Sie sind aufmerksam gegenüber diesen Themen.

#### Problem- und Lösungsbaum

Gerade in Bezug auf eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung kann es zu Konflikten kommen. Der Problem- und Lösungsbaum kann ein Tool sein, um an den Konflikten in der Beratung in der Kontexterhellung und der Ressourcen- und Lösungssuche zu arbeiten.

#### Input 00:10

#### Plenum 00:35

Gemeinsames Anwenden des Problem- und Lösungsbaums an einem Beispiel.

Siehe Quellen und weiterführende Informationen, S. 158

01:30

Die Teilnehmenden üben eine Beratung zu dem thematischen Schwerpunkt »(transkulturelle) Öffnung einer Ortsgruppe der NaturFreunde«.

#### Beratungsübung »Öffnung Ortsgruppe NaturFreunde«

Fallvorschläge:

- In einer Einrichtung, in der Menschen mit und ohne Fluchterfahrung einen Raum der Begegnung vorfinden sollen, gibt es einen angestellten Hausmeister, der offenkundig fremdenfeindlich ist und auch fremdenfeindliche Aussagen tätigt. Der Hausmeister ist kein NaturFreund. Durch seine Tätigkeit und auch eigene Probleme, sucht er die Räumlichkeiten häufig auf, mischt sich ein und sucht eine Möglichkeit, Kontakt mit anderen Menschen aufzunehmen. Wie können die Menschen, die vor Ort stundenweise die Einrichtung betreuen, mit dem Hausmeister umgehen?
- Eine Ortsgruppe betreibt eine Integrationsschule. Bisher veranstaltete die Ortsgruppe interkulturelle Picknicks, hat aber noch keinen Weg gefunden, das große Potenzial an Menschen, die Schüler\*innen, stärker anzubinden. Wie kann der Ortsgruppe bei dieser Weiterentwicklung geholfen werden?

#### Beratungsübung mit Rollenspiel

Dazu wird ein abgeschlossener Fall aus dem NaturFreunde-Kontext zum Thema »Öffnung/Vielfalt und gerechte Teilhabe« vorgestellt oder ein Fall wird frei erfunden.

- Vorbereitung im Beratungsteam 00:15
- Durchführung Beratung mit allen Phasen 01:00
- Auswertung und Feedback 00:20

00:30

Die Teilnehmenden haben die eigene Praxis reflektiert und Vorhaben formuliert, mit denen es gelingt, am Thema dranzubleiben.

#### Auswertung Beratungsübung

Eventuell Formulierung von eigenen Schritten für die weitere Praxis als Berater\*in: Was sind meine Lernschritte auch außerhalb der Ausbildung, um als Stärkenberater\*in in der Beratungspraxis zu bleiben?

#### Plenum



Die Teilnehmenden haben ihr Feedback zum Seminartag geäußert. Die Trainer\*innen wissen, wie es den Teilnehmenden gerade geht. Verabredungen für den Abend sind getroffen.



#### Tagesauswertung

Auswertung und Feedback für den Tag



#### Streichholzrunde

Eine Schachtel Streichhölzer geht reihum. Jede\*r Teilnehmende zündet ein Streichholz an und darf über Brenndauer des Streichholzes den Tag reflektieren.



Die Teilnehmenden haben für sie wichtige Punkte angesprochen und sind aufgelockert für den Tag.



#### »Is' was?« und Auflockerung



#### Offene Runde Warming Up/Energizer

Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Verschiedene Auflockerungsmethoden, S. 14ff.



Die Teilnehmenden wissen, was eine Prozessarchitektur ist und auch, wie sie aufgebaut ist.



#### Prozessarchitektur

Siehe Hintergrundmaterial: Systemische Intervention, S. 83



#### Input



Die Teilnehmenden haben selber eine Prozessarchitektur entwickelt und sind motiviert, dies auch in der Praxis umzusetzen.



#### Übung Prozessarchitektur

- Blick auf:
  - Zentrale Aspekte, Themen, (Zwischen-)Ziele, Akteure
  - Hypothesen: Verwerfen, ergänzen
  - Interventionen und Aktionen sammeln
- Prozessverlauf skizzieren:
  - Interventionen: Wer, wann, wo zu welchem Thema?
  - Design: Wie?
  - Symbolische Wirkung mitbedenken
  - Meilensteine planen



#### Kleingruppenarbeit 01:00

Entwerft eine Prozessarchitektur für einen selbst gewählten Fall (gegebenenfalls können Fälle aus vorheriger Beratungsübung genommen werden)

#### Präsentation 00:15

#### Plenum 00:15

Reflexion und Austausch



Die Teilnehmenden üben anhand des Argumentationsdreiecks, klare Statements zu formulieren und vorzutragen.



#### Argumentations-Dreieck

- Motiv: Was ist Auslöser meiner Aussage? Was treibt mich an?
- Fakten: Worauf stützt sich meine Aussage?
- Appell: Was soll passieren?



#### Input

##### Einzelarbeit

Formulierung eines Dreiecks:  
»Warum sollten die NaturFreunde inklusive Angebote machen?«

##### Präsentation

Vortragen der erarbeiteten Statements



Die Teilnehmenden reflektieren das Seminar und ihren Lernprozess und wertschätzen sich dafür. Anschließend geben sie Feedback.



#### Seminarauswertung

- Reflexion Lernprozess
- Feedback:
  - »Welche Fähigkeiten und Kompetenzen habe ich erworben, was habe ich gelernt und verbessert?«
  - »Was möchte ich noch lernen?«
  - »Welche Erkenntnisse nehme ich aus dem Workshop mit?«



#### Zertifikat für mich

Die Teilnehmenden schreiben ein Zertifikat für sich, indem sie die Fragen beantworten. Anschließend setzen alle Teilnehmenden ihre Unterschrift auf die Zertifikate der anderen Teilnehmenden. Dabei können Rückfragen gestellt werden.

#### Brief an Trainer\*innen

Die Teilnehmenden können einen anonymen Brief mit ihrem Feedback an die Trainer\*innen schreiben.

# Neue Impulse für die Vereinsarbeit

Die Mitgliederzahlen sinken und die Mitglieder werden im Schnitt immer älter. Darauf müssen die Natur-Freunde antworten, sich bewegen und verändern. Auf dem Bundeskongress 2014 wurde die Steuerungsgruppe *Verbandsentwicklung* gegründet, welche die Entwicklung der Ehrenamtsakademie und der Kampagne *NaturFreunde bewegen* in die Wege geleitet hat. Die Ehrenamtsakademie will die Mitglieder für zeitgemäßes Vereinsmanagement schulen und Handwerkszeug für die Umsetzung in den Ortsgruppen anhand von Praxisbeispielen aus den Ortsgruppen vermitteln. Außerdem sollen die Inhalte zur Umsetzung der Kampagne »NaturFreunde bewegen« vermittelt werden. Des Weiteren können durch die Schulungen Vernetzungen zwischen den Ortsgruppen erfolgen. Die Seminarthemen der Reihe *Neue Impulse für die Vereinsarbeit* der Ehrenamtsakademie sind Führung, Kommunikation, Ehrenamtsmanagement und Projektmanagement sowie Beteiligung. Die Seminare sind zeitlich auf 1,5 Tage angesetzt. In diesen Seminarablaufplänen sollten kleine Energizer oder Warm-Ups und gegebenenfalls Wiederholungen von Inhalten eigenständig gesetzt werden. Weiterführende Literaturtipps sind am Ende des Buches zu finden.

## Seminarreihe *Neue Impulse für die Vereinsarbeit*

### Erfolgreiche Führung und Kommunikation in der Ortsgruppe

Im Fokus des Seminars steht Kommunikation. Wie kommuniziere ich im Team? Wie kann ich gut delegieren? Ihr lernt lernen dabei die Grundlagen guter Vorstandsarbeit und guter Führung kennen. Ebenso werden sich mögliche Rollenkonflikte in und mit dem Vorstand sowie Lösungsansätze angeschaut.

#### Inhalte

- Kommunikation und Konflikte
- Vorstandsarbeit
- Gute Führung/Delegation
- Projekt »Stärkenberatung«

#### Ziele

Die Teilnehmenden ...


- reflektieren über Kommunikation.
- kennen die Grundlagen guter Vorstandsarbeit.
- kennen mögliche Rollenkonflikte im und mit dem Vorstand sowie Lösungsansätze
- wissen, was eine gute Führung ausmacht.
- kennen das Projekt »Stärkenberatung«.

#### Material

- 2 Pinnwände + Papier + Nadeln
- Flipchart + Flipchartpapier
- Schwarze und farbige Marker
- Moderationskarten + DIN A4-Papier
- Beamer + Laptop + Lautsprecherboxen
- Klopapierrollen, Pappe, Schaumstoff, versch. Verpackungsmaterialien, Kordel
- 4 Scheren und 4 Klebertuben
- Kleines Spielzeugauto




Teilnehmende kommen an, werden begrüßt und lernen die Referent\*innen kennen.

 Hallo und Vorstellung

 Input




Die Teilnehmende können das Seminar einordnen.

 Hintergrund Ehrenamtsakademie:  
Warum gibt es die Ehrenamtsakademie? Wer sind die Akteure?

 Input

00:15


Die Teilnehmenden kennen die Eckdaten der anderen Teilnehmenden. Die Seminarleitung und die Teilnehmenden kennen die Erwartungen. Die Seminarleitung gibt Rückmeldung dazu, ob die Seminarinhalte zu den Erwartungen passen.

 **Vorstellung Teilnehmende**  
Klärung Motive und Erwartungen

 **Personalisierte Abfrage mit Zwischendiskussionen**

00:05


Die Teilnehmenden kennen den Ablauf, Pausen und Inhalte. Die Art der internen Kommunikation sowie die Kultur des Umgangs werden besprochen. Sie wissen, dass sie im Nachgang zum Seminar Fotoprotokoll und Handouts per E-Mail erhalten.


 **Organisatorisches und Ablauf**  
· Umgang und Kommunikation miteinander

 **Input**

01:30


Die Teilnehmenden erhalten einen gut nachvollziehbaren Zugang zum Thema Kommunikation durch eigenes Erleben.


 **Einstieg in das Thema Kommunikation.**  
Gruppenarbeit »Brückenbau«  
Teams erhalten die gleichen Materialien (Klopapierrollen, Pappe, Schaumstoff, verschiedene Verpackungsmaterialien, Kordel, Schere und Kleber)

 **Teamübung Brückenbau**  
Zwei Gruppen erhalten den gleichen Auftrag: »Baut eine Brücke über die am Ende dieses Spielzeugauto fahren kann!« Dazu gibt es ein bis zwei Beobachtende. Die Teams werden durch einen Sichtschutz getrennt. Es darf geredet, aber nicht geschaut werden. Die Brückenden sollen gleich groß sein und aneinander passen.  
Beobachtungsfragen:  
Gehen die Beteiligten aufeinander ein?  
Welche Impulse tragen zum Gelingen bei? Übernimmt jemand die Führung?  
Was war positiv? Was hätte geholfen?  
**Auswertung Gruppenübung** 00:30  
· Einbezug der unterschiedlichen Perspektiven: Teilnehmende und Beobachtende  
· Ergebnisse visuell festhalten

01:00


Die Teilnehmenden kennen die Grundlagen der Vorstandsarbeit.


 **Vorstandsarbeit in schweren Zeiten?! Vorstandsarbeit als Führungsaufgabe**

 **Input mit Visualisierung**  
Beispielsweise mit PowerPoint-Präsentation

01:30


Die Teilnehmende lernen die Grundlagen moderner Führung kennen.


 **Was bedeutet Führung?**  
Siehe: Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten. Ein Praxishandbuch für die Arbeit in Vereinen und Verbänden, S. 51–88

 **Gruppenarbeit**  
Bearbeiten der Texte »Macht«, »Meinungsbildung« und »Vorstand« unter Aspekten: Was war wichtig? Was gibt es zu beachten?  
· Probleme und Fragen

01:30


Die Teilnehmenden kennen mögliche Rollenkonflikte im Vorstand oder mit dem Vorstand sowie mögliche Lösungsansätze.


 **Einstieg in das Thema Konflikte**  
Bearbeitung von Konflikten als Rollenspiel anhand eines tatsächlich existierenden Konfliktes (reales Beispiel aus der Gruppe)

 **Rollenspiel**  
Beteiligte und ihre Eigenschaften werden festgelegt und geschildert, Rollenverteilung (Personen ohne Rollen beobachten)  
**Auswertung**  
Wie habt ihr euch gefühlt? Wie hätte man mit der Situation umgehen können? Was wäre lösungsorientiert gewesen? Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?

01:00


Die Teilnehmenden kennen die sechs »Ws« der Delegation.

 **Die hohe Kunst der Delegation**  
Die sechs »Ws« der Delegation:  
Wer? Was? Wie? Wo? Wann? Warum?  
Siehe: Führen, die erfolgreichsten Instrumente und Techniken

 **Gruppenarbeit**  
Welche Erfahrungen gibt es als delegierende Person, als Auftragsempfänger\*in? Welche Gefühle sind damit verbunden?  
**Auswertung im Plenum**

00:30


Die Teilnehmenden kennen das Projekt Stärkenberatung der NaturFreunde.


 **Das Projekt Stärkenberatung**  
Geschichte, Konzept, Wirkung.

 **Input**

01:00

Die Teilnehmenden reflektieren, was sie gelernt haben und geben Feedback.

 **Reflexion und Auswertung**  
Feedback an die Referent\*innen.

 **Auswertung auf Karten**  
Koffer: »Ich nehme mit...«  
Mülleimer: »Ich lasse hier...«  
Briefkasten: »Das möchte ich den Referent\*innen sagen...«  
**Offene Runde**

# Seminarreihe *Neue Impulse* für die *Vereinsarbeit* Ehrenamtsmanagement

Im Seminar »Ehrenamtsmanagement« gehen wir dem Ehrenamt auf die Spur. Warum engagieren sich Menschen ehrenamtlich (bei den NaturFreunden)? Wie können Rahmenbedingungen gestaltet werden, um Engagement zu fördern? Dazu lernen wir verschiedene Analyse und Managementkonzepte kennen.

## Inhalte

- Motive und Rahmenbedingungen zum Ehrenamt
- Analysemodelle
- Freiwilligenmanagement

## Ziele

Die Teilnehmenden...

- kennen die Motive und Beweggründe für ehrenamtliches Engagement.
- kennen förderliche/hinderliche Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement.
- können SWOT- und Stakeholderanalyse auf Fälle ihrer Ortsgruppe anwenden.
- kennen den Prozess des Freiwilligenmanagements und können ein Konzept zum Ehrenamtsmanagement erarbeiten.

## Material

- 2 Pinnwände + Papier + Nadeln
- Moderationskarten + DIN A4-Papier
- Flipchart + Flipchartpapier
- Beamer + Laptop + Lautsprecherboxen
- Schwarze und farbige Marker

00:05


Die Teilnehmenden kommen an, werden begrüßt und lernen die Referent\*innen kennen.


 **Hallo und Vorstellung**

 **Input**

00:10


Die Teilnehmenden kennen die Eckdaten der anderen Teilnehmenden.


 »Ich bin ..., ich komme aus ..., ich engagiere mich als ... bei den NaturFreunden.«

 **Soziometrisches Standbild**  
Die Teilnehmenden stellen sich auf einer imaginären Deutschlandkarte (Ost, Süd, West, Nord) nach dem Parameter »Woher komme ich?« auf und stellen sich vor.

00:10


Die Teilnehmenden kennen die Eckdaten der vertretenen Ortsgruppen.

 **Daten und Fakten meiner Ortsgruppe**  
Kurz und knapp!

 **Standbild – Zahlenstrahl**  
Die Teilnehmenden stellen sich nach Mitgliederzahl der eigenen Ortsgruppen, dem Alter und der Dauer ihrer NaturFreunde-Mitgliedschaft auf.

00:05

Die Teilnehmenden können das Seminar einordnen.


 **Hintergrund Ehrenamtsakademie**  
• Warum gibt es die Ehrenamtsakademie? Zielstellung  
• Wer sind die Akteure?

 **Input**

00:15


Die Seminarleitung und die Teilnehmenden kennen die Erwartungen. Die Seminarleitung gibt Rückmeldung dazu, ob die Seminarinhalte zu den Erwartungen passen.


 **Vorstellung Teilnehmende Klärung Motive und Erwartungen**

 **Personalisierte Abfrage mit Zwischendiskussionen**

00:05


Die Teilnehmenden kennen den Ablauf, Pausen und die Inhalte. Die Art der internen Kommunikation sowie die Kultur des Umgangs werden besprochen. Sie wissen, dass sie nach dem Seminar Fotoprotokoll und Handouts per E-Mail erhalten.


 **Organisatorisches und Ablauf**  
Umgang und Kommunikation miteinander

 **Input**  
Ablaufplan und Angaben zur Methodik (PowerPoint)

00:50

Die Teilnehmenden erkennen, dass es sinnvoll ist, kleine Aufgabenpakete für ehrenamtliches Engagement anzubieten, die weniger Zeit und Spezialisierung erfordern.

 **Sammlung**  
In welchen Feldern sind Menschen bei den NaturFreunden ehrenamtlich aktiv (Funktionen und Aufgaben)?

 **Gruppenarbeit**  
• Beantwortung und Visualisierung der Frage auf Karten  
Einsortierung in Koordinatensystem:  
x-Achse: Kompetenz/Spezialisierung  
Y-Achse: Zeitaufwand

**Auswertung**  
Bei Auswertung auf die Fläche links unten eingehen: Aufgaben, die wenig Zeit und Spezialisierung benötigen bieten Potenzial für Ehrenamtlichkeit.

00:45

**Die Teilnehmenden reflektieren ihre eigenen Motive für ihr Ehrenamt und sind sich über die Beweggründe von anderen Ehrenamtlichen bewusst.**

**Ehrenamtliches Engagement**

- Warum bin ich ehrenamtlich bei den NaturFreunden aktiv?
- Warum denke ich, sind Andere (bei den NaturFreunden) ehrenamtlich aktiv? Was sind Beweggründe?

**Gruppenarbeit**

Zwei Gruppen: Jede bearbeitet eine Frage, danach Gegenüberstellung, Dokumentation durch Teilnehmende auf Pinnwand

00:15

**Die Teilnehmenden kennen die Motive für ehrenamtliches Engagement und wissen, wo es die Studie gibt.**

**Das sagt die Wissenschaft**

Vorstellung von Auszügen aus dem Freiwilligensurvey 2014 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

**GalleryWalk**

Vier Schaubilder/Statistiken zu ehrenamtlichem Engagement werden im Raum großzügig verteilt ausgehängt. Die Teilnehmenden haben Zeit, bei einem Spaziergang, die Schaubilder anzuschauen.

**Auswertung**

- »Was ist euch aufgefallen?«
  - »Was hat euch überrascht?«
- Danach auf einzelne Schaubilder eingehen und Schlüsse daraus ziehen

01:00

**Die Teilnehmenden kennen notwendige Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement und können diese beschreiben.**

**Rahmenbedingungen Ehrenamt**

- Was sind förderliche Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement?
- Was sind hinderliche Rahmenbedingungen?

**Gruppenarbeit 00:30**

Je zwei Gruppen bearbeiten eine Fragestellung. Ergebnisse visualisieren

**Präsentation Ergebnisse 00:30**

Gegenüberstellung der Ergebnisse  
In Vorbereitung zum übernächsten Seminarinhalt »Checkliste«

00:35

**Die Teilnehmenden kennen den Prozess des Freiwilligenmanagements nach dem niederländischen Erfolgsmodell »5 X B-Modell für ein Freiwilligen-Management«.**

**Freiwilligenmanagement als Prozess**

Gewinnen, begleiten, behalten, binden, anerkennen, beenden

Siehe FES-Broschüre »Freiwilligenmanagement professionell gestalten«

**Input**

01:15

**Die Teilnehmenden können konkrete Aufgaben und Umsetzungsschritte beschreiben.**

**Freiwilligenmanagement**

Erarbeitung eines Konzepts zu folgenden Prozessbausteinen des Freiwilligenmanagements: Gewinnen, begleiten, behalten, binden und anerkennen

**Gruppenarbeit 00:30**

Jede Gruppe erarbeitet einen Aspekt  
**Plenum 00:45**  
Vorstellung und Auswertung der Ergebnisse

00:30

**Die Teilnehmenden kennen die Analysewerkzeuge in der Theorie und sind bereit diese anzuwenden.**

**Analysemethoden**

- SWOT-Analyse
- Stakeholder-Analyse

**Input mit Visualisierung**

01:40

**Die Teilnehmenden erproben zwei Analysetypen und können sie anwenden.**

- Durchführung der Analyse anhand von vier Praxisbeispielen aus dem Kreis der Teilnehmenden zum Thema »Installieren eines Ehrenamtsmanagements«: Je zwei Beispiele zur SWOT-Analyse und Stakeholderanalyse

**Gruppenarbeit 01:00**

Jede Gruppe spielt anhand eines Ortsgruppen-Beispiels entweder die Stakeholder- oder die SWOT-Analyse durch  
**Plenum 00:40**  
Präsentation der Ergebnisse und Auswertung

00:40

**Die Teilnehmenden kennen die Notwendigkeit der Kampagne *NaturFreunde bewegen* und ihre Inhalte. Sie wissen wohin sie sich bei Fragen wenden können. Sie kennen das Stärkenberater-Netzwerk und die Möglichkeit, Termine und Berichte der Ortsgruppen und Naturfreundehäuser auf [www.naturfreunde.de](http://www.naturfreunde.de) einzutragen.**

**NaturFreunde bewegen**

Vorstellung der Kampagne und des Stärkenberater-Netzwerkes

**Input**

Zeigen diverser Infomaterialien

00:30

**Die Teilnehmenden kennen die Schritte der Veränderung hin zu einem erfolgsversprechenden Ehrenamtsmanagement.**

**Umsetzung von Veränderung in der Ortsgruppe hin zu zeitgemäßen Vereinsmanagement**

- Erkenntnis zur Veränderungsnotwendigkeit

**Plenum**

Schritte mittels Diskussion gemeinsam ermitteln und festhalten

- Analyse der Ist-Situation (nach Möglichkeit externe Moderation und anderes Tagungsumfeld als üblich in der Ortsgruppe wählen, Bezug zum Kampagnen-Wegweiser Zukunftswerkstatt herstellen)
- Folgeschritte vereinbaren (möglichst kleinteilig)
- Verantwortlichkeiten festlegen
- Zeitplan festlegen
- Finanzielle und strukturelle Rahmenbedingungen klären
- Supervision/Unterstützung klären



**Die Teilnehmenden können ihr theoretisches Wissen zum Ehrenamtsmanagement anwenden.**

**Ehrenamtsmanagement**  
 Gruppe 1: Erarbeitung eines Konzepts zur Aktivierung von Mitgliedern  
 Gruppe 2: Einbindung von Menschen mit Migrationserfahrung über das Naturfreundehaus  
 Gruppe 3: Erstellen einer Stellenbeschreibung für den Vorstandsposten  
 Gruppe 4: Einführung einer funktionierenden Kommunikation zwischen den verschiedenen beteiligten Akteursgruppen der Ortsgruppe

**Gruppenarbeit**  
 Jede Gruppe erarbeitet eines der Themen  
**Plenum**  
 Präsentation Ergebnisse und Auswertung



**Die Teilnehmenden reflektieren, was sie im Seminar gelernt haben und geben ihr Feedback an die Referent\*innen.**

**Reflexion und Auswertung** der Lerninhalte. Feedback an die Referent\*innen.

**Auswertung**  
 Teilnehmende halten auf Metaplankarten ihre Gedanken fest:  
 Koffer: »Ich nehme mit...«  
 Mülleimer: »Ich lasse hier...«  
 Briefkasten: »Das möchte ich den Referent\*innen sagen...«  
**Offene Runde**

# Seminarreihe *Neue Impulse für die Vereinsarbeit*

## Projekte planen und durchführen

Im Seminar »Projektmanagement« widmen wir uns ganz der Projektarbeit. Wir lernen, wie wir gute Projektziele formulieren, welche Phasen ein Projekt idealtypischerweise durchläuft und welche Faktoren, Ressourcen und Rahmenbedingungen zum Gelingen beitragen und probieren dies anhand von selbst ausgewählten Beispielsprojekten aus.

**Inhalte**

- NaturFreunde-Kampagne
- Projektdefinition
- Projektarbeit im Verbandskontext
- Projektmanagement

**Ziele**

- Die Teilnehmenden ...
- wissen, was ein Projekt ist und welche Phasen idealtypisch durchlaufen werden.
  - erhalten Tools, die sie in den jeweiligen Phasen unterstützen.
  - probieren diese Tools an einem selbstgewählten Beispielprojekt (in Anlehnung an Projekte der NaturFreunde-Kampagne) aus.

**Material**

- 2 Pinnwände + Papier + Nadeln
- Flipchart + Flipchartpapier
- Schwarze und farbige Marker
- Moderationskarten
- DIN A4-Papier
- Beamer + Laptop + Lautsprecherboxen



**Die Teilnehmenden kommen an, werden begrüßt und lernen die Referent\*innen kennen.**

**Hallo und Vorstellung** **Input**



**Die Teilnehmenden können das Seminar einordnen.**

**Hintergrund Ehrenamtsakademie** **Input**  
 Warum gibt es sie?  
 Wer sind die Akteure?



00:15

**Die Teilnehmenden lernen sich kennen.**

**Harte Fakten**

- Name, Alter, Wohnort, Beruf oder Studium
- »Was hat mich zu den NaturFreunden gebracht und was hält mich da?«
- »Wenn ich dieses Wochenende nicht hier wäre, würde ich...«

**Vorstellungsrunde**

00:15

**Die Seminarleitung und die Teilnehmenden kennen die Erwartungen. Die Seminarleitung gibt Rückmeldung dazu, ob Seminarinhalte zu den Erwartungen passen.**

**Klärung Motive und Erwartungen**

Erster kurzer Überblick über Projektmanagement.

**Kurzinput Projektmanagement**

Die Teilnehmende bewerten in Stillarbeit, was ihnen leichter/schwerer fällt und worüber sie mehr erfahren wollen  
**Kartenabfrage**  
Weitere Erwartungen

00:10

**Der Ablauf sowie weitere organisatorische Absprachen sind geklärt. Die Wünsche an die Zusammenarbeit sind besprochen.**

- Ablauf**
- Organisatorisches
  - Zusammenarbeit

**Input**  
Visualisierung Ablauf  
**Diskussion**

00:25

**Die Teilnehmenden finden einen ersten thematischen Einstieg in das Thema und kennen die wichtigsten Begriffe und Definitionen.**

**Projektmanagement**

- Definition Projekt und Merkmale, die auf Projekte im Kontext der Verbandsarbeit zutreffen
- Phasen des Projektmanagements
- Definition von Projektmanagement

**Definition auf Zuruf**  
**Input**

00:25

**Die Teilnehmenden lernen das Format *Kindergipfel* der Naturfreundejugend kennen.**

**Jugendbeteiligungsformat**  
**Kindergipfel**

**Input**

01:00

**Die Teilnehmenden lernen drei Projektideen kennen, die im Rahmen der NaturFreunde-Kampagne entstanden sind. Diese planen sie im Anschluss.**

**NaturFreunde bewegen**

- Vorstellung der Kampagne
- Drei Beispielprojekte für vier Kleingruppen

**Input** 00:10

Kurzvorstellung der Projekte  
**Kleingruppenarbeit** 00:30  
Projektplanung: Teilnehmende finden sich in ein Projekt ein, schmücken es gegebenenfalls aus und halten die Ergebnisse visuell fest.

**Präsentation der Ergebnisse** 00:15  
Feedback an Gruppe

00:30

**Die Teilnehmenden wissen, wie sie konkrete Ziele identifizieren können.**

**Ziele**

- Zielpyramide
- Smarte Ziele
- Ziele des Beispielprojekts

**Input**

00:40

**Die Teilnehmenden tauschen sich zu den Zielen ihrer Veranstaltung bei einem Spaziergang aus.**

**Veranstaltungsziele**

**Walk'n'Talk in Kleingruppen**

00:20

**Die Teilnehmenden verschriftlichen ihre Ziele.**

**Veranstaltungsziele**

**Kleingruppenarbeit**

00:30

**Die Teilnehmenden wissen, wie sie einen Überblick über sachliche und soziale Faktoren gewinnen, die für den Erfolg eines Projekts bedeutsam sind.**

**Umfeldanalyse**

- Interne und externe Faktoren
- Finanzielle Ressourcen
- Personelle Ressourcen
- Gegebenenfalls politische Rahmenbedingungen oder Konkurrenz

**Input**  
**Analyse eines Beispielprojekts**


**00:45** Die Teilnehmende analysieren ihre Ressourcen und das Umfeld ihres Beispielprojektes.

 **Umfeldanalyse eigenes Beispielprojekt**


 **Kleingruppenarbeit**

**00:45** Die Teilnehmende erleben eine Zusammenarbeiten in einem (weitgehend) hierarchiefreien Team.

 **Grundlagen für ein erfolgreiches Projektteam**

 **Ball Point Game Turmbau**  
 Siehe: [www.teamworkblog.de/2016/03/spielerisch-lernen-was-agil-bedeutet.html](http://www.teamworkblog.de/2016/03/spielerisch-lernen-was-agil-bedeutet.html)

**00:30** Die Teilnehmenden wissen, wie sie ein Projekt strukturieren.

 **Projektplanung**  
 • Projektstruktur  
 • Meilensteinplanung  
 • Zeit- und Maßnahmenplanung

 **Input**  
**Analyse eines Beispielprojekts**

**01:20** Die Teilnehmenden formulieren einen Projektstrukturplan sowie Meilensteine zur Projektidee und visualisieren diese.

 **Projektstruktur eigenes Beispielprojekt**


 **Kleingruppenarbeit**

**00:10** Die Teilnehmenden wissen, wie ein Pitch funktioniert.

 **Pitchvorbereitung**

 **Input**


**00:30** Die Teilnehmenden bereiten einen Pitch für ihr Beispielprojekt vor.

 **Pitch**  
 Teilnehmende bereiten Pitch für ihr Beispielprojekt vor.


 **Kleingruppenarbeit**

**01:20** Die Teilnehmenden präsentieren ihre Ergebnisse und geben einander Feedback.

 **Präsentation Pitches**

 **Präsentation** **00:05**  
**Feedback** **00:15**


**00:45** Die Teilnehmenden erleben und reflektieren die Teamarbeit. Sie transferieren ihre Erfahrungen zum Projektmanagement.

 **Aufgaben**


- Findet heraus, wie viele Betten das Haus hat.
- Findet heraus, wie viele Schritte man zur nächsten Bushaltestelle braucht.
- Trinkt vier Liter Wasser.
- Schreibt ein kurzes Gedicht über die NaturFreunde, an dem mindestens vier Personen mitschreiben.
- Findet heraus, wer Früh- und wer Spätaufsteher\*in ist.
- Bastelt ein Geschenk für das Naturfreundehaus.
- Motiviert mindestens sechs Personen, für zwei Minuten einen Fisch darzustellen.


Dafür habt ihr 15 Minuten Zeit. Ihr dürft dabei nicht sprechen.

**Alternativ**  
 Tipps und Tricks zu Controlling, Evaluation, Fundraising, Teamarbeit, Partizipation, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

 **Mission (im)possible** **00:30**  
 Die Teilnehmenden müssen die Aufgaben lösen, dürfen dabei aber nicht sprechen.  
**Reflexion** **00:15**  
 Wichtig: Teamarbeit, Kommunikation, Kreativität  
 Aber auch: Planung und Organisation  
 All das gehört zu Projektmanagement dazu

**00:30** Die Teilnehmenden reflektieren das Seminar und geben Feedback.

 **Seminarbewertung**  
 Visualisierter Baum auf Pinnwand

 **Baum der Erkenntnis:**  
 Die Teilnehmenden notieren auf roten Karten die Früchte des Seminars, die sie als Erkenntnisgewinne und Erfolge mitnehmen. Auf grüne Karten werden die Knospen geschrieben, was gut war, wovon noch mehr sein kann, wo Entwicklungsfelder liegen, aber auch Wünsche und offene Themen. Zuletzt wird auf gelben Karten das heruntergefallene Obst im Sinne von *Nicht-gelungen* oder *Soll-nicht-wieder-passieren* festgehalten.

# Seminarreihe *Neue Impulse für die Vereinsarbeit*

## Beteiligung als Schlüssel erfolgreicher Vereinsarbeit

Im Seminar »Projektmanagement« widmen wir uns ganz der Projektarbeit. Wir lernen, wie wir gute Projektziele formulieren, welche Phasen ein Projekt idealtypischerweise durchläuft und welche Faktoren, Ressourcen und Rahmenbedingungen zum Gelingen beitragen. Dies probieren wir anhand von selbst ausgewählten Beispielsprojekten aus.

### Inhalte

- Partizipation
- Ermöglichung von Partizipation
- Möglichkeiten der Beteiligung im eigenen Verband

### Ziele

Die Teilnehmenden ...

- sind zur derzeitigen gesellschaftlichen Situation sensibilisiert, haben Problembewusstsein entwickelt.
- wissen, was Partizipation ist und welche Formen Partizipation annehmen kann.
- haben sich bewusst gemacht, welche Möglichkeiten zum gegenwärtigen Zeitpunkt bestehen, sich einzubringen.  
→ Ist-Zustand

Mitglieder des Verbands und Externe ...

- sind sich darüber bewusst was für Möglichkeiten sie haben möchten, um sich einbringen zu können.  
→ Soll-Zustand

Mitglieder des Verbands und Menschen außerhalb des Verbands ...

- sind sich bewusst, welche Schritte gegangen werden müssen, um die »Soll-Struktur« zu erreichen.
- kennen Methoden.

### Material

- 2 Pinnwände + Papier + Pinnadeln
- Flipchart + Flipchartpapier
- Schwarze und farbige Marker
- Moderationskarten + DIN A4-Papier
- Beamer + Laptop + Lautsprecherboxen

00:05


Teilnehmende kommen an, werden begrüßt und lernen die Referent\*innen kennen.

 Hallo und Vorstellung

 Input

00:15

Die Teilnehmenden können das Seminar einordnen.

 Hintergrund Ehrenamtsakademie

 Input

- Warum gibt es die Ehrenamtsakademie? Zielstellung
- Wer sind die Akteure?

00:45

Die Teilnehmenden lernen sich kennen und gewinnen Sicherheit und Orientierung.

 Kennenlernen

- NaturFreunde Engagement

 Soziometrie

Auf x und y Achsen die eigene NaturFreunde-Geschichte und deren Grad der Partizipation zeichnen und vorstellen.

00:30

Die Teilnehmenden bringen ihre Erwartungen und Wünsche in das Seminar ein und finden einen Einstieg in die Thematik.

 Erwartungen und Wünsche

- »Change Team«
- Fragestellung:  
»Was erhofft ihr euch vom Seminar?«  
»Aus welchem Grund ist das *Change Team* aus eurer Sicht vor Ort?«

 Kartenabfrage

Die Teilnehmenden bekommen Zeit, die Frage für sich zu beantworten und auf Metaplankarten zu schreiben. Zunächst kann Begriff *Change Team* offen bleiben.

### Plenum

Die Teilnehmenden stellen ihre Erwartungen und ihren Bezug zum »Change Team« vor. Dann gibt es eine kurze Diskussion oder eine Zusammenfassung durch die Trainer\*innen.

00:45

Die Teilnehmenden erhalten einen Einstieg in die Themen Partizipation und die dahingehende derzeitige Situation im Verband. Sie analysieren bestehende Strukturen, versetzen sich in die Lage verschiedener Rollen und Funktionen, die im Verband bestehen und hinterfragen die dahinterliegende Beteiligungsstruktur.

 Partizipation

- Einstieg in das Thema
- Analyse Partizipation im Verband
- Rollen und Funktionen im Verband
- Beteiligungsstruktur



Die Teilnehmenden sammeln gemeinsam in der großen Gruppe, welche Rollen und Funktionen es in ihrem Verband gibt: Vorstandvorsitz, Beisitzer, Mitglied, Externe Interessierte, Nichtmitglieder,

Gutes stilistisches Mittel wären hier die Stufen der Beteiligung

Siehe Handout: Stufen der Partizipation, S.98

**Beispielaussagen für Car Park:**

- »Ich plane Angebote des (Jahres-) Programms.«
- »Ich habe das Recht, Wünsche einzubringen, was veranstaltet wird.«
- »Ich packe mit an, wenn es um die konkrete Umsetzung von Dingen geht.«
- »Ich bekomme Informationen über Dinge, die im Verband passieren.«
- »Ich darf Geld in die Hand nehmen, um etwas umzusetzen.«
- »Ich lege fest, was im nächsten Jahr passiert.«
- »Ich habe die Möglichkeit, das letzte Wort zu sprechen.«

Aktive Ehrenamtliche, Kurzfristiges Engagement, Projektinteressierte, Hauptamtliche Koordination.

**Car Park**

Die Teilnehmenden versetzen sich in die vorher gesammelten Rollen hinein (möglicherweise in die Rollen, die sie auch derzeit im Verband übernehmen). Die Teilnehmenden werden aufgefordert, sich in einer Reihe aufzustellen. Nacheinander werden Aussagen vorgelesen, bei denen sie, wenn sie aus ihrer Rolle hinaus zustimmen, einen Schritt nach vorne machen. Ist dies nicht der Fall, bleiben sie auf der Stelle stehen.

**Auswertung**

- Was ergibt sich für euch für ein Bild?
- Wie fühlt sich die Person die an vorderster Stelle steht?
- Wie fühlen sich die Person die an mittlerer und hinterer Stelle stehen?
- Ist dies in euren Augen gerechtfertigt?



**Die Teilnehmenden sind zur Situation sensibilisiert und haben ein Problembewusstsein entwickelt.**

- Vorstellung Seminarablauf
- Klärung Seminarziele
- Abgleich Erwartungen und konzipiertes Seminar



**Input**

Es wird ein Einstieg in die derzeitigen Entwicklungen bei den NaturFreunden gegeben (BuKo, Beschlüsse etc.) Gegebenenfalls einen kurzen über derzeitige gesellschaftliche Entwicklung (Stichwort Mitgliederschwund etc.). Der Seminarablauf wird vorgestellt. Dabei wird auf die Äußerungen aus der Erwartungsabfrage eingegangen.



**Es findet ein Einstieg in das Thema Partizipation statt. Die Teilnehmenden kennen die Dimensionen von Partizipation.**



**Bürger\*innenhaushalte**

Die Unterschiedlichkeit von Partizipationsdimensionen bei den Bürger\*innenhaushalten



**Input** 00:05

Kurze Einführung zu den Bürger\*innenhaushalten

**Einzelarbeit** 00:10

Die Teilnehmenden erhalten Informationsmaterial zu den Bürger\*innenhaushalten und können zusätzlich im Internet recherchieren.

**Plenum** 00:15

Die Dimensionen von Partizipation werden anhand von Bürger\*innenhaushalten zusammengetragen.



**Die Teilnehmenden wissen, was Partizipation ist und kennen ihre möglichen Formen.**



**Partizipation**



**Input**



**Die Teilnehmenden wissen, welche Vorteile Partizipationsprozesse haben und warum Partizipation sinnvoll ist.**



- Politische Entscheidungen
- Partizipationsprozesse



**Kleingruppenarbeit**

Jede Kleingruppe erhält ein Szenario:

- Ihr seid der Vorstand einer Ortsgruppe mit 2000 Mitgliedern. Ein privater Förderer des Vereins spendet 40000 Euro. Das Geld muss bald ausgegeben werden. Was macht ihr mit dem Geld? Warum geht ihr so vor?
- Ihr seid Stadtplaner und müsst den Umbau einer\*s Anwohner\*innenstraße/ Boulevards planen. Betroffen sind 2000 Anwohner\*innen. Soziale Infrastruktur ist vorhanden. Wie gestaltet ihr den Prozess? Warum?



**Die Teilnehmenden sortieren die Ergebnisse des Tages und fassen sie zusammen.**



**Zusammenfassung**

Zusammenfassung der Ergebnisse zum Thema Partizipation





**Plenum**

Ein Schlagwort zu der Frage: Was fällt Euch zur Partizipation ein? Anpinnen, Clustern und Bewerten

01:30


Die Teilnehmenden können in informeller Runde die Inhalte vertiefen und eigene Schwerpunkte setzen.


 **Vertiefung der Inhalte**

 **Kamingespräch am Abend**  
Reflexion und Vertiefung der Inhalte in einer gemütlichen und informellen Runde.

02:00


Die Teilnehmenden analysieren die derzeitige Struktur, den Ist-Zustand und erarbeiten auf der Grundlage des Partizipationsverständnisses den Soll-Zustand ihrer Ortsgruppe.


 **Ist-Soll-Zustand Analyse**  
Ist-Soll-Zustand Analyse der eigenen Ortsgruppe in Bezug auf Partizipationsmöglichkeiten

 **U-Prozedur**  
**Ist-Soll-Analyse**  
Aus den Ergebnissen der vorherigen Methode werden Themenkomplexe entnommen, welche kritisch analysiert werden sollen.  
Beispielsweise:  
Beteiligungsstruktur in der Ortsgruppe; Öffnung der Ortsgruppe. Die Teilnehmenden teilen sich je nach Interesse an Themenkomplex in Kleingruppen auf, analysieren den Ist-Zustand und entwickeln den Soll-Zustand. Dabei sollen sie möglichst konkret Handlungsschritte ableiten, damit der Soll-Zustand erreicht wird.

01:00


Die Teilnehmende kennen die Ergebnisse aller Kleingruppen. Sie kennen Handlungsschritte und Verantwortlichkeiten.


 **U-Prozedur**  
· Auswertung der U-Prozedur  
· Arbeitsaufträge und Verantwortlichkeiten für konkreten zukünftigen Änderungsprozess

 **Präsentation**  
Die Kleingruppen stellen den anderen Teilnehmenden gegenseitig ihre Ergebnisse vor und stellen Rückfragen.  
**Auswertung**  
Die Gesamtgruppe diskutiert im Anschluß die einzelnen Handlungsschritte und leitet daraus gemeinsam Verantwortlichkeiten und einen Zeitplan ab.

01:30


Die Teilnehmenden lernen weitere praktische Methoden für die Umsetzung von Partizipation kennen.


 **Methoden Partizipation**  
Siehe Handbuch 2:  
Im Einsatz für Solidarität.  
Für ein demokratisches und tolerantes Miteinander

 **Input**  
Vorstellung des Handbuchs  
**Kleingruppenarbeit**  
Die Teilnehmenden finden sich in Kleingruppen zusammen und schauen sich ein Veranstaltungsformat oder eine Methode näher an.  
**Präsentation**  
Kleingruppen präsentieren ihr Format/Methode.  
**Auswertung**  
Rückbezug zu den Ergebnissen der U-Prozedur

00:45

Die Teilnehmenden und die Moderation wissen, wie die Veranstaltung gelaufen ist. Die Teilnehmenden werten die Veranstaltung aus und geben Rückmeldungen zu ausgewählten Bereichen (wie sie die Veranstaltung empfunden haben, die Gruppe, die Unterkunft etc.).

 **Auswertung und Reflexion**  
**Feedback**

 **Fünf-Finger-Auswertungsmethode**  
Siehe Handbuch 2 → Vorstandsarbeit demokratisch gestalten: Auswertung Fünf-Finger, S. 23  
**Kurze Feedbackrunde**  
Jede Person kann noch kurz, für die Brenndauer eines Streichholzes, etwas sagen.

# Hinweise, weiterführende Informationen und Quellen

## Hinweise zu Angeboten

### NaturFreunde-Stärkenberatungskoordination

Es handelt sich dabei um eine bundesweite Vernetzung und strukturelle Verankerung der Stärkenberatung in den Landesverbänden. Ihre Aufgabe ist die Beratung und Unterstützung der Landesverbände bei der Etablierung und Umsetzung des Projekts der Stärkenberatung.  
[staerkenberatung@naturfreunde.de](mailto:staerkenberatung@naturfreunde.de)

### NaturFreunde-Ehrenamtsakademie

Die NaturFreunde-Ehrenamtsakademie qualifiziert engagierte und aufgeschlossene Mitglieder für eine erfolgreiche und moderne ehrenamtliche Verbandsarbeit. Sie entwickelte unter anderem die Seminarreihe »Neue Impulse für die Vereinsarbeit«.  
[www.naturfreunde.de/akademie](http://www.naturfreunde.de/akademie)

### Bundesprogramm »Zusammenhalt durch Teilhabe«

Das Programm »Zusammenhalt durch Teilhabe« (ZdT) des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) fördert in ländlichen und strukturschwachen Gegenden Projekte, die sich für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus einsetzen. Ziel ist es, Vereine und Verbände zu unterstützen, die sich der Etablierung demokratischer Verbandsstrukturen und der Bearbeitung von diskriminierenden und demokratiefeindlichen Vorfällen im Verband widmen.

[www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de](http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de)

### NaturFreunde – FARN

#### Fachstelle Radikalisierungsprävention und Engagement im Naturschutz

FARN identifiziert rechtsextreme und menschenverachtende Ideologien und Denkmuster im Natur- und Umweltschutz und erarbeitet demokratiefördernde Gegenentwürfe. FARN bietet Information, Beratung und Qualifikation für Akteur\*innen des Natur- und Umweltschutzes, der Kinder- und Jugendhilfe sowie für Jugendliche und junge Erwachsene.

[www.nf-farn.de](http://www.nf-farn.de)

### Netzwerk für Demokratie und Courage

Das Netzwerk für Demokratie und Courage (NDC) ist ein bundesweites Netzwerk, das von Menschen getragen wird, die sich für Demokratieförderung und gegen menschenverachtendes Denken engagieren. Das Hauptaufgabenfeld des NDC ist die Ausbildung von jungen Menschen zu Multiplikator\*innen und die Durchführung von Projekttagen, Seminaren und Fortbildungen an Schulen, Berufsschulen, Bildungseinrichtungen sowie für viele andere Gruppen.

[www.netzwerk-courage.de](http://www.netzwerk-courage.de)

### Gegen Vergessen – Für Demokratie

Gegen Vergessen – Für Demokratie e.V. verbindet seit 1993 historische Erinnerungsarbeit mit dem konkreten Einsatz für die Demokratie. Mehr als 2000 Mitglieder in 36 regionalen Arbeitsgruppen stellen jährlich über 400 Veranstaltungen auf die Beine. Die Geschäftsstelle bietet Ratsuchenden Hilfe im Umgang mit Rechtsextremismus und unterstützt Pädagog\*innen bei der historisch-politischen Bildungsarbeit.  
[www.gegen-vergessen.de](http://www.gegen-vergessen.de)

### Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Gegenstand der GesBIT mbH ist die Entwicklung, Beratung und Durchführung von innovativen und sozial orientierten Projekten in den Bereichen Arbeitsmarkt und Beschäftigung, des lebensbegleitenden Lernens sowie der Demokratie- und Integrationsförderung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene.  
[www.gesbit.de](http://www.gesbit.de)

### Mobile Beratungsstellen gegen Rechtsextremismus

Die mobilen Beratungen bieten überall dort Unterstützung an, wo Menschen sich für demokratische Grundwerte und Menschenrechte engagieren und gegen die extreme Rechte vorgehen wollen.

[www.bundesverband-mobile-beratung.de/angebote/vor-ort](http://www.bundesverband-mobile-beratung.de/angebote/vor-ort)

### Bundeszentrale für politische Bildung

Die Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) unterstützt alle interessierten Bürger\*innen dabei, sich mit Politik zu befassen. Ihre Aufgabe ist es, Verständnis für politische Sachverhalte zu fördern, das demokratische Bewusstsein zu festigen und die Bereitschaft zur politischen Mitarbeit zu stärken.  
[www.bpb.de](http://www.bpb.de)

### Landeszentralen für politische Bildung

Neben der bpb auf Bundesebene gibt es die Landeszentrale für politische Bildung auf Länderebene. Sie agiert unabhängig und fördert unter anderem lokale Projekte im Bereich der politischen Bildung.

[www.bpb.de/partner/51452/landeszentralen-fuer-politische-bildung](http://www.bpb.de/partner/51452/landeszentralen-fuer-politische-bildung)

### Bundesprogramm Demokratie-Leben

Zahlreiche Initiativen, Vereine und engagierte Bürger\*innen in ganz Deutschland setzen sich tagtäglich für ein vielfältiges, gewaltfreies und demokratisches Miteinander ein. Bei dieser wichtigen Arbeit unterstützt sie das Bundesprogramm »Demokratie leben!« des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

[www.demokratie-leben.de/bundesprogramm/ueber-demokratie-leben.html](http://www.demokratie-leben.de/bundesprogramm/ueber-demokratie-leben.html)

**Landes-Demokratiezentren/Landesprogramme**

In jedem der sechzehn Bundesländern wurde eine Landeskoordinierungsstelle in einem Landesministerium oder bei fachkompetenten Trägern eingerichtet. Diese bündeln seither die Informationen über die Kompetenzen der Fachkräfte in den staatlichen und nicht-staatlichen Einrichtungen der Länder in der Arbeit gegen Rechtsextremismus, Rassismus und Antisemitismus.

[www.demokratie-leben.de/landes-demokratiezentren.html](http://www.demokratie-leben.de/landes-demokratiezentren.html)

**Partnerschaften für Demokratie (kommunale Ebene)**

Durch das Bundesprogramm (Demokratie Leben!) werden in ganz Deutschland kommunale Gebietskörperschaften (Städte, Landkreise und kommunale Zusammenschlüsse) unterstützt, »Partnerschaften für Demokratie« als strukturell angelegte lokale bzw. regionale Bündnisse aufzubauen. In diesen »Partnerschaften für Demokratie« kommen die Verantwortlichen aus der kommunalen Politik, der Verwaltung und aus der Zivilgesellschaft – aus Vereinen und Verbänden über Kirchen bis hin zu bürgerschaftlich Engagierten – zusammen. Anhand der lokalen Gegebenheiten und Problemlagen entwickeln sie gemeinsam eine auf die konkrete Situation vor Ort abgestimmte Strategie.

[www.demokratie-leben.de/bundesprogramm/ueber-demokratie-leben.html](http://www.demokratie-leben.de/bundesprogramm/ueber-demokratie-leben.html)

**Institut für Demokratie und Zivilgesellschaft**

Das Institut für Demokratie und Zivilgesellschaft – Thüringer Dokumentations- und Forschungsstelle gegen Menschenfeindlichkeit ist eine außeruniversitäre Forschungseinrichtung in Trägerschaft der Amadeu-Antonio-Stiftung. Aufgaben des Instituts sind der Erkenntnistransfer zwischen Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft sowie die Entwicklung, Realisierung und Dissemination von Forschungsprojekten zur Förderung der demokratischen Kultur.

[www.idz-jena.de](http://www.idz-jena.de)

**Amadeu-Antonio Stiftung**

Seit ihrer Gründung 1998 ist es das Ziel der Amadeu-Antonio-Stiftung, eine demokratische Zivilgesellschaft zu stärken, die sich konsequent gegen Rechtsextremismus, Rassismus und Antisemitismus wendet. Dafür unterstützt sie Initiativen und Projekte, die sich kontinuierlich für eine demokratische Kultur engagieren und für den Schutz von Minderheiten eintreten. Die Stiftung fördert unkompliziert und verteilt das Geld gezielt dort, wo es am dringendsten benötigt wird. Die wichtigste Aufgabe über eine finanzielle Unterstützung hinaus: Aufmerksamkeit für engagierte Menschen vor Ort zu schaffen und das Thema Rechtsextremismus dauerhaft auf die Tagesordnung zu bringen.

[www.amadeu-antonio-stiftung.de](http://www.amadeu-antonio-stiftung.de)

**Stiftung Mitarbeit**

Die Stiftung Mitarbeit will mit ihrer Arbeit die Demokratieentwicklung unterstützen und eine Teilhabe von allen Menschen, die in Deutschland leben, stärken. Menschen werden ermutigt, Eigeninitiative zu entwickeln und sich an der Lösung von Gemeinschaftsaufgaben zu beteiligen. Ziel der Arbeit ist es, gesellschaftliches Engagement und Beteiligung umfassend zu ermöglichen und dazu beizutragen, eine alltagstaugliche Beteiligungsstruktur in allen gesellschaftlichen Bereichen zu etablieren.

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

**Partei- und gewerkschaftsnahe Stiftungen**

Die Stiftungen sind alle der politischen Bildung verpflichtet und unterstützen die Mitwirkung an der Gesellschaft auf vielfältigste Weise:

Friedrich-Ebert-Stiftung

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

Rosa-Luxemburg-Stiftung

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

Heinrich-Böll-Stiftung

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

Hans-Böckler-Stiftung

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

## Quellen und weiterführende Informationen

Die Seminarablaufpläne der Basismodule und Zusatzmodule orientieren sich an den Ablaufplänen der Beratungsausbildung des Netzwerks für Demokratie und Courage. Ebenso wurden für die Hintergrundmaterialien und Handouts zentrale Inhalte aus Handouts sowie weiteren zur Verfügung gestellten Materialien des Netzwerks für Demokratie und Courage mit deren Erlaubnis verwendet. Diese sind nicht frei zugänglich.

**Hintergrundmaterial: Aktives Zuhören**

Netzwerk für Demokratie und Courage

Rogers, Carl R. (1985): Die nicht-direktive Beratung. Counseling und Psychotherapy. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.

**Hintergrundmaterial: 3 Ebenen gelungenen****Freiwilligenmanagements**

Netzwerk für Demokratie und Courage

Friedrich-Ebert-Stiftung Hrsg. (2013): Freiwilligen-Engagement professionell gestalten. Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen. Akademie Management und Politik. Bonn. 3. Auflage. Abrufbar unter: <https://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/09534.pdf>

Simonson, Julia/Vogel, Claudia/Tesch-Römer, Clemens (Hrsg.) (2016). Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Zentrum für Altersfragen (DZA): [www.dza.de/forschung/fws.html](http://www.dza.de/forschung/fws.html)

Heinz Janning OptionBE: [www.optionbe.de](http://www.optionbe.de)

**Hintergrundmaterial: Einstieg Beratung**

Netzwerk für Demokratie und Courage

Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag. 6. Auflage. Ursprünglich Heinz von Foerster. Schein, Edgar H. (2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Bergisch-Gladbach: EHP.

**Hintergrundmaterial: Identitätsmolekül**

Getting involved. Identitätsmolekül: [de.getting-involved.net/wiki/Identitätsmolekül](http://de.getting-involved.net/wiki/Identitätsmolekül). Zuletzt abgerufen am: 22.7.2019.

**Hintergrundmaterial: Wie im richtigen Leben**

Deutsches Institut für Menschenrechte (2005):

Kompass – Handbuch zur Menschenrechtsbildung für die schulische und außerschulische Bildungsarbeit. Methode »Ein Schritt nach vorn«. Abrufbar unter: [kompass.humanrights.ch/cms/upload/pdf/ch/ue\\_15\\_schrittnachvorn.pdf](http://kompass.humanrights.ch/cms/upload/pdf/ch/ue_15_schrittnachvorn.pdf). Zuletzt abgerufen am: 22.7.2019.

DGB Bildungswerk Thüringen (2008): Baustein zur nicht-rassistischen Bildungsarbeit. 3. Auflage. Methode »Wie im richtigen Leben«. Abrufbar unter: [baustein.dgb-bwt.de/PDF/B3-ImRichtigenLeben.pdf](http://baustein.dgb-bwt.de/PDF/B3-ImRichtigenLeben.pdf). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Hintergrundmaterial: Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit**

Amadeu-Antonio-Stiftung: Definition

Gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit. Abrufbar unter: [www.amadeu-antonio-stiftung.de/w/files/pdfs/broschuere\\_gmf\\_2.pdf](http://www.amadeu-antonio-stiftung.de/w/files/pdfs/broschuere_gmf_2.pdf). Zuletzt abgerufen am 25.10.2019

Frisse, Juliane: Wer »Fremdenfeindlichkeit« sagt, übernimmt die Sicht der Täter. Online Abrufbar unter: [www.zeit.de/die-antwort/2019-03/rassismus-herkunft-identitaet-kommunikation](http://www.zeit.de/die-antwort/2019-03/rassismus-herkunft-identitaet-kommunikation). Zuletzt abgerufen am 25.10.2019.

**Hintergrundmaterial: Feedback und Johari-Fenster**

Netzwerk für Demokratie und Courage

Getting involved. Feedback: [de.getting-involved.net/wiki/Selbstbestimmte\\_Kommunikation:\\_Feedback](http://de.getting-involved.net/wiki/Selbstbestimmte_Kommunikation:_Feedback). Zuletzt abgerufen am: 22.7.2019.

Luft, Joseph/Ingham, Harry (1955): The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In: Proceedings of the western training laboratory in group development, Los Angeles: UCLA.

Plakos: Johari-Fenster. Abrufbar unter: [www.plakos.de/johari-fenster](http://www.plakos.de/johari-fenster). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

Rosenberg, Marshall B. (2009): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann. Bildquelle: [de.wikipedia.org/wiki/Johari-Fenster](http://de.wikipedia.org/wiki/Johari-Fenster)

**Hintergrundmaterial: Kommunikation und Partizipation im Verband und in Organisationen**

Netzwerk für Demokratie und Courage

**Hintergrundmaterial: Phasen der Beratung**

Netzwerk für Demokratie und Courage.

**Hintergrundmaterial: Betzavta – Die Notwendigkeit eines Vertrages**

Netzwerk für Demokratie und Courage

FGJE. Demokratie – Just do it?: Übung 2. Betzavta. Notwendigkeit eines Vertrages: [materialien.fgje.de/download/demokratie\\_uebung2.pdf](http://materialien.fgje.de/download/demokratie_uebung2.pdf). Zuletzt abgerufen am 6.3.2019

**Hintergrundmaterial: Konfliktstile**

Netzwerk für Demokratie und Courage

Thomas, Kenneth Wayne/Kliman, Ralph (2002): Thomas-Kilmann conflict mode instrument. Mountain View, CA: CPP.

**Hintergrundmaterial: Sozialer Konflikt**

Netzwerk für Demokratie und Courage  
 Glasl, Friedrich (2011): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben. 13. Auflage.  
 Glasl, Friedrich (1999): Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben. 8. Auflage.

**Hintergrundmaterial: Reflecting Team**

Andersen, Tom (1990): Das reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge. Dortmund: Modernes Leben.

**Hintergrundmaterial: Beratungsquiz**

Netzwerk für Demokratie und Courage

**Hintergrundmaterial: Systemische Intervention**

Netzwerk für Demokratie und Courage  
 Königswieser, Roswitha/Exner, Alexander (2008): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 9. Auflage.  
 Königswieser, Roswita/Hillebrand, Martin (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag. 6. Auflage.

**Hintergrundmaterial: House of Change**

Netzwerk für Demokratie und Courage  
 Jansen, Claes: The Four Rooms of Change matrix. Abrufbar unter: [www.claesjanssen.com/four-rooms/matrix/index.shtml](http://www.claesjanssen.com/four-rooms/matrix/index.shtml). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.  
 Kammerer, Elke: Das beste Teamrezept für stürmische Zeiten: Vier Zimmer der Veränderung. Abrufbar unter: [www.kommunikationserlebnisse.de/wp-content/uploads/2007/11/Vier-Zimmer-der-Veränderung.pdf](http://www.kommunikationserlebnisse.de/wp-content/uploads/2007/11/Vier-Zimmer-der-Veränderung.pdf). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Handout: Verbandskultur NaturFreunde I**

NaturFreunde Deutschland: Satzung. Abrufbar unter: [www.naturfreunde.de/sites/default/files/attachments/nfd-satzung-nach-bundeskongress2017.pdf](http://www.naturfreunde.de/sites/default/files/attachments/nfd-satzung-nach-bundeskongress2017.pdf). Stand 2017. Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Handout: Die Wunderfrage und ihre Varianten**

Institute for excellence: Die Wunderfrage. Probleme im Schlaf lösen. Abrufbar unter: [www.froschkoenige.ch/media/pdf/Modelle/Wunderfrage\\_LR.pdf](http://www.froschkoenige.ch/media/pdf/Modelle/Wunderfrage_LR.pdf). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Handout: Das Kommunikations-Quadrat**

Schulz von Thun, Friedemann: Das Kommunikationsquadrat. Abrufbar unter: [www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat](http://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Zusatzmodul: Moderation und Zukunftswerkstatt****Zur Zukunftswerkstatt**

Jungk, Robert/Müllert, Norbert. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München: Heyne.  
 Universität Köln. Methodenpool: Zukunftswerkstatt. Abrufbar unter: [methodenpool.uni-koeln.de/download/zukunftswerkstatt.pdf](http://methodenpool.uni-koeln.de/download/zukunftswerkstatt.pdf). Zuletzt abgerufen am: 22.7.2019.

**Moderation**

Posse, Norbert. IQES online: Methodenkoffer Moderation für Schulleitungen und Beratungspersonen. Abrufbar unter: [www.bug-nrw.de/fileadmin/web/Dateien\\_Netzwerkveranstaltungen/18.03.14\\_Kooperatives\\_Lernen\\_in\\_Konferenzen\\_und\\_Sitzungen/Moderatorenkoffer\\_gesamt.pdf](http://www.bug-nrw.de/fileadmin/web/Dateien_Netzwerkveranstaltungen/18.03.14_Kooperatives_Lernen_in_Konferenzen_und_Sitzungen/Moderatorenkoffer_gesamt.pdf). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Moderation/Störungen**

Hilsenbeck, Thomas: Projektgruppen und Qualitätszirkel moderieren. Handbuch zum Moderationstraining. Abrufbar unter: [www.thomas-hilsenbeck.de/wp-content/uploads/Dr.-Th.-Hilsenbeck-Handbuch-Moderation-Vers-4\\_0.pdf](http://www.thomas-hilsenbeck.de/wp-content/uploads/Dr.-Th.-Hilsenbeck-Handbuch-Moderation-Vers-4_0.pdf). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Rollen in Gruppen/Förderung von Beteiligung**

Teamercard. Modul 3. Gruppenpädagogische und kommunikative Kompetenzen: Rollen in Gruppen. Abrufbar unter: [www.teamercard.de/fix/files/kd.1126000413/M%203.1.%20Rollen%20in%20Gruppen.2.pdf](http://www.teamercard.de/fix/files/kd.1126000413/M%203.1.%20Rollen%20in%20Gruppen.2.pdf). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Zusatzmodul: Transkultur und Argumentation**

**Ansätze Vielfalt und gerechte Teilhabe**  
 Kulturshaker: Interkulturelle Öffnung – oder was? Abrufbar unter: [kulturshaker.de/interkulturelle-offnung-oder-was/](http://kulturshaker.de/interkulturelle-offnung-oder-was/). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Inneres Team**

Schulz von Thun, Friedemann: Das Innere Team. Abrufbar unter: [www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team](http://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**»3-Freiwillige«**

Informations- und Dokumentationszentrum für Antirassismusbearbeitung e.V. (IDA). Methodenbausteine: 3 Freiwillige. Abrufbar unter: [projekt-dimensionen.de/methodenbausteine/suche/drei-freiwillige.html](http://projekt-dimensionen.de/methodenbausteine/suche/drei-freiwillige.html). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Problem- und Lösungsbaum**

Socius – Organisationsberatung: Problembaum – Lösungsbaum. Abrufbar unter: [www.ngo.de/images/stories/projektmanagement/zielentwicklung/problembaum.pdf](http://www.ngo.de/images/stories/projektmanagement/zielentwicklung/problembaum.pdf). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Seminarreihe Neue Impulse für die Vereinsarbeit: Erfolgreiche Führung und Kommunikation in der Ortsgruppe**

Sattler, Johannes/ Förster, Lars/Sailer, Thomas/ Studer, Thomas (2011): Führen, die erfolgreichsten Instrumente und Techniken. Meifert, Matthias T. (Hrsg.). Freiburg: Haufe. 2. Auflage.

Clausen, Gisela (2002): Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten. Ein Praxishandbuch für die Arbeit in Vereinen und Verbänden. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

**Seminarreihe Neue Impulse für die Vereinsarbeit: Ehrenamtsmanagement****Ehrenamt**

Matuschek, Katrin/ Niesyto, Johanna (2016): Ehrenamtliches Engagement professionell gestalten. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.). 5. Aktualisierte Auflage. Abrufbar unter: [www.fes-mup.de/files/mup/pdf/broschueren/brosch\\_freiwilligen-engagement.pdf](http://www.fes-mup.de/files/mup/pdf/broschueren/brosch_freiwilligen-engagement.pdf). Zuletzt abgerufen am 29.7.2019.

Simonson, Julia/Vogel, Claudia/Tesch-Römer, Clemens (Hrsg.) (2016). Freiwilliges Engagement in Deutschland – Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

**Ehrenamtlicher Vorstand**

Matuschek, Katrin/ Lange, Valerie (2013): Ehrenamtlicher Vorstand gesucht. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.). Abrufbar unter: [www.fes-mup.de/files/mup/pdf/broschueren/brosch\\_ehrenamtliche\\_vorstaende.pdf](http://www.fes-mup.de/files/mup/pdf/broschueren/brosch_ehrenamtliche_vorstaende.pdf). Zuletzt abgerufen am 29.7.2019.

**Kampagnenleitfaden; Wegweiser; Zukunftswerkstatt**

Naturfreunde Deutschland: Kampagne. Abrufbar unter: [www.naturfreunde.de/kampagne](http://www.naturfreunde.de/kampagne). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Konfliktmanagement**

Kerntke, Fallner, Wackmann (1996): Konflikte selber lösen. Trainingsbuch für Mediation und Konfliktmanagement in Schule und Jugendarbeit. Mülheim an der Ruhr: Verlag an der Ruhr. S.57f.

**Kommunikation**

Rosner, Siegfried (2008): Wirkungsvolle Kommunikation. Ein Leitfaden für Gespräche, Verhandlungen und Konflikte. Ein Trainingsbuch. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.). 4. Auflage. Abrufbar unter: [library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/06623.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/06623.pdf). Zuletzt abgerufen am 29.7.2019.

**Seminarreihe Neue Impulse für die Vereinsarbeit: Projekte planen und durchführen****Projektmanagement**

Zimmer-Henrich, Werner (2008): Projektmanagement. Verfahren und Instrumente für erfolgreiche Projektarbeit in Vereinen und Verbänden. Ein Trainingsbuch. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) Abrufbar unter: [www.fes-mup.de/files/mup/pdf/trainingsbuecher/buch\\_projektmanagement.pdf](http://www.fes-mup.de/files/mup/pdf/trainingsbuecher/buch_projektmanagement.pdf).

**Kindergipfel**

Naturfreundejugend: Kindergipfel. Abrufbar unter: [www.naturfreundejugend.de/themen/jugendbeteiligung/-/23/kindergipfel](http://www.naturfreundejugend.de/themen/jugendbeteiligung/-/23/kindergipfel). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Seminarreihe Neue Impulse für die Vereinsarbeit: Beteiligung als Schlüssel erfolgreicher Vereinsarbeit Bürgerhaushalt**

Abrufbar unter: [www.buergerhaushalt.org](http://www.buergerhaushalt.org). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Partizipation**

Hucke, Jochen et al. (2012): Handbuch zur Partizipation. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt Berlin (Hrsg.) 2. Auflagen. Abrufbar unter: [www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale\\_stadt/partizipation/download/Handbuch\\_Partizipation.pdf](http://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/download/Handbuch_Partizipation.pdf). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

**Ist-Soll-Analyse/U-Prozedur**

VereinsWiki. Vereinsorganisation: U-Prozedur vom IST zum SOLL. Abrufbar unter: [www.vereinswiki.info/node/127](http://www.vereinswiki.info/node/127). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.

Vereinswiki. Vereinsleben gestalten: U-Prozedur vom IST zum SOLL. Abrufbar unter: [www.vereinswiki.info/node/127](http://www.vereinswiki.info/node/127). Zuletzt abgerufen am 25.10.2019.

**Weitere Literatur**

Arnstein, Sherry R. (1969): A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Planning Association. Vol. 35. No. 4. 216–224.  
 Cohn, Ruth C. (1975): Von der Psychoanalyse zur menzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart: Klett-Cotta.  
 Gerner, Wolfgang (1993): Jugendhilfe – Einführung in die sozial-pädagogische Praxis. München/Basel: UTB.  
 Hart, Roger (1992): Children's Participation: from Tokenism to Citizenship. Florence: UNICEF Innocenti Essays. No. 4. UNICEF/International Child Development Centre.  
 Jungk, Robert./Müllert, Norbert. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München: Heyne.  
 Maaß, Evelynne/Ritschl, Karsten (2008): Teamgeist. Spiele und Übungen für die Teamentwicklung. Junfermann Verlag. 5. Auflage.  
 Knapp, Peter (2017): Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis. Bonn: Manager-Seminare-Verlag. 5. Auflage.

**Weitere Online-Quellen**

Camino – Werkstatt für Fortbildung, Praxisbegleitung und Forschung im sozialen Bereich gGmbH (2017): IMPULS PAPIER. Grundlagen für die Etablierung eines verbandsinternen Beratungsangebots zur Demokratiestärkung. Abrufbar unter: [www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/143690/camino-impulspapier-grundlagen-fuer-die-etablierung-eines-verbandsinternen-beratungsangebots-zur-demokratiestaerkung](http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/143690/camino-impulspapier-grundlagen-fuer-die-etablierung-eines-verbandsinternen-beratungsangebots-zur-demokratiestaerkung). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.  
 Wir trainieren. Werkzeugkoffer: Konfliktmanagement – Eskalationsstufen nach Glasl. Online abrufbar unter: [wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/konfliktmanagement-eskalationsstufen-nach-glasl](http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/konfliktmanagement-eskalationsstufen-nach-glasl). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.  
 Wir trainieren. Werkzeugkoffer: 4-Zimmer-Wohnung. Online abrufbar unter: [wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/media/Handout-zur-4-Zimmer-Wohnung.pdf](http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/media/Handout-zur-4-Zimmer-Wohnung.pdf). Zuletzt abgerufen am 22.7.2019.



## Impressum

### Herausgeber

Koordinierung Stärkenberatung  
NaturFreunde Thüringen e.V.  
Johannesstraße 127  
99084 Erfurt



**Redaktion:** Saskia Scheler und Katharina Raschdorf  
unter Mitarbeit von zahlreichen ehrenamtlichen  
und hauptamtlichen NaturFreund\*innen

**Lektorat:** Barbara Stocker

**Bildnachweise:** ©NaturFreunde Thüringen e.V.

**Gestaltung:** Lena Haubner, Weimar

**Schriften:** Europa ©Fabian Leuenberger  
und Christiana ©Gudrun Zapf-von Hesse

**Papier:** Munken Pure, 120 und 400 g/m<sup>2</sup>

**Druck:** Buch- und Kunstdruckerei Keßler, Weimar

**Bindearbeit:** Buchbinderei Kurt Schirmer, Erfurt

Printed in Germany

Gefördert durch das Bundesministerium des  
Innern, für Bau und Heimat im Rahmen des Bundes-  
programms *Zusammenhalt durch Teilhabe*.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
des Innern, für Bau  
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Zusammenhalt  
durch Teilhabe

Die Veröffentlichungen stellen keine Meinungsäußerung des  
Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat dar. Für  
inhaltliche Aussagen trägt der Herausgeber die Verantwortung.