

PRAXIS -

HANDBUCH

ZUR WEITERBILDUNGSREIHE
»WIR BETEILIGEN UNS.«



**Qualifiziert
: handeln!**

PRAXIS -

HANDBUCH

ZUR WEITERBILDUNGSREIHE
»WIR BETEILIGEN UNS.«

Praxishandbuch zur Weiterbildungsreihe „Wir beteiligen uns.“

IMPRESSUM

Herausgeber:

Evangelische Akademien in Deutschland e. V. (EAD)

Auguststr. 80

10117 Berlin

Tel: 030 – 283 95 403

Redaktion: *Christine Dotterweich, Alexander Ruoff, Christiane Schidek*

Layout & Grafik: *Claudia Medrow*

Satz & Druck: *werbeproduktion bucher*

Evangelische Akademien in Deutschland e. V. 2016

Die Weiterbildung »Wir beteiligen uns.« ist ein Element des umfassenden Fortbildungskonzepts »Qualifiziert handeln!«, das die Bundeszentrale für politische Bildung/bpb in Zusammenarbeit mit drei bundesweit arbeitenden Trägern der politischen Bildung in Deutschland anbietet. Das DGB Bildungswerk Bund und der Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben bieten jeweils Fortbildungen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Prävention von Rechtsextremismus beziehungsweise abwertenden Haltungen an. Die Evangelischen Akademien in Deutschland führen Weiterbildungen zur Qualifizierung Ehrenamtlicher durch.



INHALTSVERZEICHNIS PRAXISHANDBUCH

QUALIFIZIERT HANDELN – VORWORT <i>Hanne Wurzel</i> 07	01
DIE WEITERBILDUNG „WIR BETEILIGEN UNS.“ <i>Christine Dotterweich</i> 11	02
MEIN ENGAGEMENT: GEDACHT, GEPLANT UND UMGESETZT. <i>Oliver Reifenhäuser</i> 17	03
HURRA – EIN KONFLIKT?! KREATIV UND DEMOKRATISCH ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN <i>Susanne Ulrich</i> 33	04
DEMOKRATISCHE KOMMUNIKATION ANREGUNGEN ZUR SELBSTREFLEXION <i>Florian Wenzel</i> 43	05
DIE ANALYTISCHE METHODE – DEMOKRATISCHE KOMMUNIAKTION IN DER PRAXIS <i>Florian Wenzel</i> 57	06
DIE AUTORINNEN UND AUTOREN..... 63	07



QUALIFIZIERT HANDELN – VORWORT

„RECHTSEXTREMISMUS UND ABWERTENDEN HALTUNGEN BEGEGNEN, ZIVILGESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT STÄRKEN“

Viele Menschen in Deutschland zeigen die Bereitschaft, gegen Rechts-
extremismus und menschenfeindliche Ideologien in der Gesellschaft
vorzugehen. Ihr Engagement – sei es ehrenamtlich oder professionell
ausgerichtet – ist beeindruckend und stärkt die Zivilgesellschaft. Die
Anerkennung ihres Einsatzes und die öffentliche Würdigung ihrer Lei-
stungen passiert nach wie vor viel zu selten. Oft fühlen sich gerade die
Personen allein gelassen, die sich immer wieder gegen abwertende Hal-
tungen einsetzen und unsere Demokratie verteidigen. Durch mangelnde
Unterstützungsangebote ist allerdings ihr Wirken begrenzt.

Die Bundeszentrale für politische Bildung hat dies zum Anlass genommen,
um gemeinsam mit ausgewählten Partnern ein passgenaues und umfas-
sendes Professionalisierungsangebot zu entwickeln und umzusetzen.

„Qualifiziert handeln“ setzt sich derzeit aus drei unterschiedlichen
Schwerpunktsetzungen zusammen:

1. Der Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben bietet mit „Breit aufge-
stellt“ eine aus mehreren Modulen bestehende Fortbildung für Mul-
tiplikatorinnen und Multiplikatoren zu Aspekten gruppenbezogener
Menschenfeindlichkeit an.
2. Das DGB Bildungswerk Bund bearbeitet in einem ebenfalls modular
aufgebauten Angebot „Prävention und Intervention“ Einstellungen
und Verhaltensweisen des organisierten Rechtsextremismus.
3. Die Evangelischen Akademien in Deutschland möchten durch ihre
Weiterbildung „Wir beteiligen uns.“ insbesondere Ehrenamtliche in
ihrem Engagement stärken.

„Wir beteiligen uns.“ ist – anders als die anderen Angebote der beiden
Träger – nicht thematisch ausgerichtet, sondern zielgruppenorientiert.
Die Bemühungen der ehrenamtlich und hauptamtlich arbeitenden

Präventionskräfte sollen in ihrem Einsatz gewürdigt werden und es wird deutlich vermittelt, dass jedes ehrenamtliche Engagement die Zivilgesellschaft stärkt und fördert. Neben Projektmanagement im Ehrenamt und der Problematik von Gruppenentscheidungen, sowie des Umgangs mit Minderheiten, geht es um Fragen im Zusammenhang mit Kommunikation, Selbsteinschätzung und der Herangehensweise an extreme Standpunkte. Es wird besonders geschätzt, dass diese speziellen Fortbildungsangebote in einem geschützten Raum einen intensiven Erfahrungsaustausch ermöglichen, Vernetzungsangebote schaffen und eine kollegiale Beratung erlauben. Geschulte Fachkräfte professionalisieren das eigene Handeln und unterstützen die Teilnehmer/Innen in ihrer Haltung gegen demokratiefeindliche Einstellungen.

Die Vermittlung von Kenntnissen und praktischen Handlungskompetenzen kennzeichnet das Angebot von „Wir beteiligen uns.“ und bilden somit den Rahmen für ein wirkungsvolles Gestalten des politischen und ehrenamtlichen Engagements, auf die eine aktive Zivilgesellschaft angewiesen ist.



Hanne Wurzel
Leiterin des Fachbereiches Extremismus/bpb



Ich
beteiligte
mich.

DIE WEITERBILDUNG „WIR BETEILIGEN UNS.“

„WIR BETEILIGEN UNS.“ ALS TEIL VON „QUALIFIZIERT HANDELN!“

Die Evangelischen Akademien in Deutschland e. V. (EAD) führen die Reihe „Wir beteiligen uns.“ mit wechselnden Zielgruppen seit 2011 durch. 2015 wurde die Reihe Teil des Programms „Qualifiziert handeln!“ der Bundeszentrale für politische Bildung. Die Bundeszentrale für politische Bildung hat in Kooperation mit drei ausgewählten Partnern ein umfassendes Fortbildungskonzept entwickelt, welches Menschen, die sich haupt- und ehrenamtlich gegen Rechtsextremismus und abwertenden Haltungen engagieren, unterstützen soll. Das DGB-Bildungswerk Bund, der Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben und die Evangelischen Akademien in Deutschland führen Fortbildungen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren mit jeweils besonderen Schwerpunkten durch.

Das Angebot der Evangelischen Akademien in Deutschland richtet sich insbesondere an Ehrenamtliche bzw. Hauptamtliche, die in ihrem Hauptamt überwiegend mit Ehrenamtlichen arbeiten. Ziel von „Wir beteiligen uns.“ ist es, die Engagierten in ihrem Engagement zu stärken und zu fördern und ihnen gezielt Handwerkszeug für ihr alltägliches Tun zu vermitteln.

Das vorliegende Praxishandbuch dient als Arbeitsgrundlage und möchte das in der Weiterbildung vermittelte Wissen für den weiteren Gebrauch nutzbar machen.

Die Durchführung 2015

2015 wurde „Wir beteiligen uns.“ in zwei Bundesländern durchgeführt: in Mecklenburg-Vorpommern, im Tagungshaus der Ev. Akademie der Nordkirche, und in Sachsen, in der Ev. Akademie Meißen.

Die Nachfrage war groß: Mehr als 65 Personen bewarben sich um einen Platz, pro Tagungsort konnten 20 Personen aufgenommen werden. Die

Zusammensetzung derer, die einen Platz bekommen haben war sehr bunt: von der engagierten 23-jährigen Studentin bis zum hochaktiven 75-jährigen Rentner, von Engagierten aus religiösen Verbänden, Justizvollzugsanstalten, Friedensrichtern, Paten und Mentoren, Seniortrainern, Selbsthilfegruppen bis zu Hauptamtlichen, die Freiwilligendienstler betreuen. Die Palette war so unterschiedlich, wie Engagement und Menschen nun einmal sind. „Ich finde es toll, dass hier mal Menschen unterschiedlichen Alters zusammenkommen“ oder „so unterschiedlich sind unsere Anliegen und Fragen gar nicht“ sagten die Teilnehmenden zur Heterogenität der Gruppe.

Folgenden Themen und Inhalten haben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gestellt:

Modul 1: Projekte für gesellschaftliche Vielfalt entwickeln und umsetzen.

Projektmanagement im Ehrenamt; Erstgespräche: Wie erkenne ich, ob es passt?; Anerkennungskultur leben; Umgang mit schwierigen Situationen.

Modul 2: Hurra – ein Konflikt?! Kreativ und demokratisch Entscheidungen treffen.

Demokratie und Ehrenamt – wo sind die Schnittmengen?; 5 Wege, mit einer Minderheit umzugehen; Vier Schritte der demokratischen Entscheidungsfindung.

Modul 3: Ist Kommunikation wirklich alles?

Vermittlung wichtiger Kommunikations- und Konfliktmodelle; Einüben neuer Kommunikationswege; Chancen und Grenzen beziehungsorientierter Kommunikation.

In drei mal drei Tagen diskutierten die Teilnehmenden, tauschten sich aus, erprobten neue Methoden und waren kollegiale BeraterInnen füreinander. Dass die Module dabei methodisch so verschieden waren wie die Teilnehmenden, belebte die Module noch auf besondere Weise.

BETEILIGUNG ERMÖGLICHEN – DANK UND GELINGENS-BEDINGUNGEN

Das ist sicher auch den Trainerinnen und Trainern zu verdanken: Oliver Reifenhäuser von der Beratergruppe Ehrenamt, Susanne Ulrich vom Centrum für angewandte Politikwissenschaften und Florian Wenzel von periphèria sowie Jürgen Heckel, Kommunikationstrainer, haben sich der Herausforderung gestellt, ihre Themen so zu vermitteln, dass sie der Heterogenität gerecht wurden. Mit dem Wechsel der Trainer von Modul zu Modul ging auch ein Wechsel der Methoden einher: von Übungen in „Triaden“, zu „betzavta“ hin zu Vorträgen vor der ganzen Gruppe: Auch hier bot „Wir beteiligen uns.“ Vielfalt an. An dieser Stelle einen ganz herzlichen Dank an alle Trainerinnen und Trainer für die hervorragende Zusammenarbeit, die Flexibilität und die Leichtigkeit, mit der auch schwierige oder zunächst sperrig erscheinende Themen wie beispielsweise die technischen Hilfsmittel beim Projektmanagement, die Demokratie und die „freie Rede“ nahbar gemacht wurden – und am Ende Spaß gemacht haben.

Dank geht auch an die Menschen vor Ort, die uns so angenehm in ihren Tagungshäusern empfangen und versorgt haben: an die KollegInnen des Tagungshauses „Siedbrand Siegbert“ der Ev. Akademie der Nordkirche in Güstrow und an die KollegInnen der Ev. Akademie Meißen. Es waren Aufenthalte in historischen Gebäuden mit ländlichem Ambiente und viel Ruhe, gutem Essen und gemütlichen Ambiente für die Abende, die zur guten Atmosphäre der Weiterbildung beigetragen haben.

Der Dank gilt auch den Direktoren der jeweiligen Akademie, Herrn Kaiser und Herrn Bilz, die neben Organisatorischem auch die Zeit fanden, als „Fremdenführer“ durch die Akademie zu führen oder wunderbare Abende im Dom gestalteten. An dieser Stelle möchten wir uns auch ganz herzlich bei den pädagogischen Begleiterinnen und Begleitern in Mecklenburg-Vorpommern, die für die EAD die Gruppen begleitet haben, bedanken. Besser hätte es nicht laufen können!

Dass die Weiterbildungsreihe so gut durchgeführt werden konnte, liegt außerdem an den Helferinnen und Helfern, die im Hintergrund aktiv waren: sie stellen die Materialien zusammen, packten fleißig Kisten, sorgten dafür, dass die Fotoprotokolle so schnell fertig gestellt werden konnten, dass Unterkunft und Verpflegung gebucht waren und dass die Reisekosten

und Honorare schnell ankamen. Herzlichen Dank für die gute und reibungslose Unterstützung und den Spaß an der Arbeit!

Schließlich möchten wir uns bei der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) bedanken, die die Weiterbildungsreihe in das Programm „Qualifiziert handeln!“ integriert hat. Ohne die Unterstützung der bpb und die helfenden Telefonate mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern würde es „Wir beteiligen uns.“ so nicht geben.

Und zu guter Letzt möchten wir uns bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bedanken: Ihr konntet euch nicht, habt euch auf 19 fremde Menschen eingelassen, mit ihnen diskutiert, miteinander gearbeitet, Beispiele aus eurer Praxis berichtet, euch gegenseitig kollegial beraten und habt den Grundgedanken der Weiterbildung, wertschätzend und anerkennend miteinander umzugehen, vom ersten Moment an eingebracht und mitgetragen. Ohne euch wäre die Weiterbildung nicht mit Leben gefüllt worden. Ohne euer Engagement wäre die Welt weniger bunt. Ohne euer Engagement würde vieles, was anderen gut tut, nicht funktionieren. Vielen Dank dafür! „Wir beteiligen uns.“ – das ist nicht nur das Motto der Weiterbildung, sondern das Motto der Menschen, die sich beteiligt haben!

NOTIZEN

A series of 20 horizontal dashed lines for taking notes.



MEIN ENGAGEMENT: GEDACHT, GEPLANT UND UMGESETZT.

03

Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren tun dies meist in einem organisierten Rahmen. Dies kann ein Verein, eine Organisation oder Einrichtung sein. Sehr häufig läuft freiwilliges bzw. ehrenamtliches Engagement auch in einem sogenannten Projekt ab.

Wie man ein Projekt auf die Beine stellt, wie wichtig das Projektziel ist und wie man den Projektablauf zeitlich plant, soll Thema der nachfolgenden Ausführungen sein. Es wird auch darum gehen, welche unterschiedlichen „Engagementtypen“ es gibt und wie man mit diesem Wissen die passenden Mitstreiter für sein Projekt gewinnen kann.

Schließlich soll die Rolle der Projektleitung näher beleuchtet werden. Sie organisiert, koordiniert und motiviert die Ehrenamtlichen bzw. Aktiven und hält sie so über längere Zeit. Eine Möglichkeit sind regelmäßige vier Augengespräche, in denen die Ehrenamtlichen Rückmeldung zu sich und ihrem Engagement bekommen. So ein Feedbackgespräch muss aber auch gelernt sein um hier den richtigen Ton zu treffen, gerade wenn etwas Kritisches gesagt werden muss.

EHRENAMTLICHE „LIEBEN“ PROJEKTE

Ein Projekt ist eine spezielle Organisationsform, die ideal auf die Bedürfnisse und Erwartungen von ehrenamtlich Engagierten eingehen kann, da innerhalb eines Projekts die Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten individuell und flexibel gestaltet werden können. Hier gibt es klare Hierarchien und Strukturen und die Abläufe sind von Effizienz und Zielerreichung geprägt. Ein Projekt ist zwar meist eng an eine Trägerorganisation angebunden, es muss aber nicht zwingend deren Aufbau und Abläufe übernehmen. Die Anbindung eines Projektes erfolgt meist über eine/n MitarbeiterIn der Trägerorganisation, der bzw. die als ProjektleiterIn verantwortlich für die Umsetzung und Steuerung des Projektes ist.

Auch in Vereinen setzt sich langsam durch, die Verantwortung für bestimmte Aufgaben zeitlich zu befristen und als Projekt zu organisieren. Beispielsweise können Mitgliederversammlungen als Projekt von einem Team organisiert werden, das sich nur zu diesem Zweck zusammenge-

funden hat und nach Abschluss wieder auflöst. So ist also nicht nur die Binnenwelt von Projekten für ehrenamtlich Engagierte attraktiver, sondern es gibt auch die Möglichkeit, sich zeitlich befristet zu engagieren. Dies kommt dem allgemeinen Trend entgegen, dass sich Menschen nicht mehr langfristig an eine Organisation bzw. ein Engagement binden wollen.

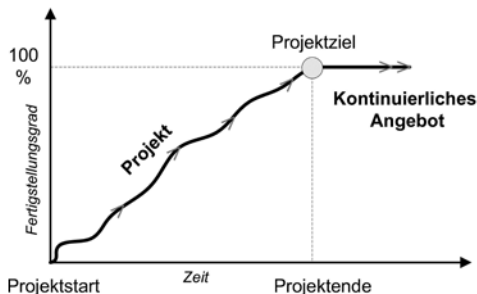
WAS IST EIN PROJEKT?

Ein Projekt hat laut Definition einen festgelegten Starttermin und einen geplanten Endtermin, an dem ein vorher bekanntes Projektziel erreicht sein soll¹. Es handelt sich zudem um ein einmaliges und komplexes Vorhaben, bei dem der Lösungsweg nicht bekannt ist.

Strenggenommen erfüllen viele Projekte im gemeinnützigen Sektor die oben genannten Kriterien nicht, denn sie sind nicht zeitlich befristet und es geht nicht darum, zu einem bestimmten Zeitpunkt ein bestimmtes Projektziel erreicht zu haben. Dennoch hat sich der Begriff Projekt für diese Angebote durchgesetzt. Nicht zuletzt, um zu zeigen, dass es sich um eine temporäre Organisation handelt, die wieder aufgelöst werden kann, wenn die Finanzierung bzw. Förderung endet.

Im Weiteren wollen wir Projekte als temporäre Vorhaben betrachten, die den Aufbau eines Angebots zum Ziel haben, die nach Erreichen des Projektziels in kontinuierliche Angebote überführt werden.

Nachfolgendes Bild verdeutlicht noch einmal, was genau ein Projekt ist.



¹ Freese, E. [2000]: Grundlagen der Organisation. 8. Auflage, Wiesbaden.

VON DER IDEE ZUM ZIELFOTO

Will man ein neues Projekt in die Welt bringen, braucht man nicht nur Zeit, Geduld und Begeisterung, sondern man braucht auch eine konkrete Vorstellung, was am Ende herauskommen soll. Dabei kann man unterscheiden in das, was am Ende sichtbar geschaffen wird, z. B. dass eine Gruppe von Ehrenamtlichen gewonnen wird, die Angebote für Bewohner eines Seniorenpflegeheimes unterbreiten, und das was eigentlich bei den Nutzern, also den Bewohnern bewirkt werden soll. Man kann also zwischen dem Realisierungsziel (Aufbau einer Ehrenamtsgruppe) und dem Wirkungsziel (z. B. Aktivierung der BewohnerInnen) unterscheiden und beide beschreiben.

Um nun eine konkrete Vorstellung vom Projektziel, also dem Realisierungs- und Wirkungsziel zu bekommen, eignet sich die Methode der Zielfotografie ganz besonders.

Hierbei stellt man sich vor dem „inneren Auge“ den zukünftigen Zustand vor, wie man ihn sich beim bzw. kurz nach dem Erreichen des Projektziels wünscht, z. B. eine Situation nach der Eröffnung der Kleiderkammer oder den ersten Tag in der neuen Freiwilligenagentur. Dieser Zustand wird als „Zielfotografie“ festgehalten. Das innere Bild wird nun in der Gegenwart in allen Einzelheiten vor dem inneren Auge betrachtet. Hat sich ein genaues Bild abgezeichnet, kann man darauf vieles sehen, fühlen, riechen, was entscheidend sein könnte für die Planung des Projektes und die Formulierung des eigentlichen Projektziels. Man hat buchstäblich eine Vorstellung davon bekommen, was man erreichen will.

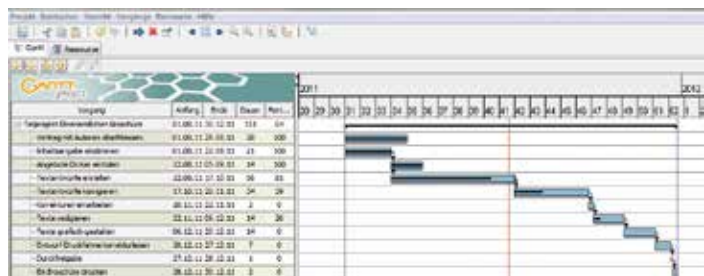
Praxistipp

Die Methode ist besonders geeignet, um in einem Team die unterschiedlichen Vorstellungen in einer Gruppe von Menschen transparent zu machen und diese abzugleichen. Man kann auch ein gemeinsames Zielfoto malen und in dem Raum aufhängen, in dem sich das Projektteam regelmäßig trifft.

PROJEKTE PLANEN

Manchmal ist eine Vielzahl von zeitlich und inhaltlich voneinander abhängenden Tätigkeiten notwendig, um das Projektziel zu erreichen. In anderen Projekten ist es die Vielzahl von Akteuren, die das Vorhaben so schwierig erscheinen lassen. In jedem Fall macht es bei komplexen Projektvorhaben Sinn, sich vorab einen genauen Zeitplan zu erstellen, in dem das Zusammenspiel der Akteure, also das Wer-macht-was-wann, deutlich wird. Um das bildlich darzustellen eignet sich das Projektplanungsinstrument von Gantt.² Vor allem lassen sich mit einem Gantt-Projektplan die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aufgaben einfach und übersichtlich durch Verknüpfungen mit einem Pfeil darstellen. Nutzt man zur Erstellung noch eine passende Planungssoftware, lassen sich dann sogar die Auswirkungen bei Terminverzögerungen sehr einfach simulieren. Für ProjektleiterInnen von terminkritischen, komplexen oder ergebniskritischen Projekten sind diese Planungsmethodik und eine entsprechende Software sehr zu empfehlen.

Nachfolgendes Bild zeigt exemplarisch einen Projektplan, der mit der Software GanttProject³ erstellt wurde.



Die Bildsprache eines Gantt-Projektplans ist denkbar einfach: Im Zeitplan gibt es Balken, die zeigen, wie lange an einem Vorgang/ einer Aufgabe gearbeitet werden muss bevor er/sie abgeschlossen ist. Hat eine Aufgabe also eine Dauer von vier Wochen, bedeutet das nicht, dass an dieser Aufgabe vier Wochen kontinuierlich und zu 100% gearbeitet werden soll, sondern nur, dass die Aufgabe nach vier Wochen abgeschlossen ist.

² Henry Laurence Gantt (1861–1919) US-amerikanischer Maschinenbauingenieur und Unternehmensberater.

³ kostenfreie Planungssoftware GanttProject [ca. 12 MB] auf <http://ganttproject.biz/>

Eine Raute kennzeichnet einen Meilenstein innerhalb des Projektes, also ein Ereignis wie z. B. ein Freigabetermin oder das Ende einer Projektphase, das eine besondere Bedeutung im Projekt hat. Zudem gibt es noch Sammelbalken, welche die Dauer einer kompletten Projektphase anzeigen. Sammelbalken werden in der Software automatisch erstellt.

Die Erstellung eines Gantt-Projektplans erfolgt grundsätzlich in vier aufeinanderfolgenden Schritten:

1. Schritt:

Alle zur Erreichung des Projektziels notwendigen Aufgaben und Tätigkeiten werden in der Vorgangstabelle aufgelistet. Dabei ist zu empfehlen, die Tätigkeiten mit einem aussagekräftigen Verb zu beschreiben und nicht nur mit einem Schlagwort. Eine Aufgabe sollte also nicht nur z. B. „Flyer“ heißen, sondern „Flyer grafisch gestalten“.

2. Schritt:

Im Anschluss daran muss abgeschätzt werden, wie lange (in Tagen bzw. Wochen) man an einer Aufgabe arbeiten muss, bis sie abgeschlossen ist. Für das Beispiel aus Schritt 1 hieße das, wie viele Tage/Wochen der/die GrafikerIn braucht, um den Flyer grafisch zu gestalten.

3. Schritt:

Im nächsten Schritt werdend nun die logischen Verknüpfungen zwischen den Aufgaben erstellt. Z. B. kann die Erstellung der Druckfahne erst dann beginnen, wenn die grafische Gestaltung abgeschlossen ist.

4. Schritt:

Der letzte Schritt im Planungsprozess dient der Anpassung des nun entstandenen Zeitplans (Idealplan) an die äußeren zeitlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben. Um die Gesamtdauer eines Projektes zu verkürzen, kann man nun entweder einzelne Aufgaben schneller bearbeiten und den Vorgang damit beschleunigen, oder man macht Aufgaben parallel, die idealerweise hintereinander folgen sollten. Durch diese Anpassungen ergibt sich dann ein „Realplan“. Also ein Plan, der nun realistisch umgesetzt werden kann.

Praxistipp

Beim Erstellen eines Zeitplans für ein Projekt sollte darauf geachtet werden den Plan nicht zu überfrachten und nicht jede kleinste Aufgabe aufzunehmen. Lieber bildet man logische Aufgabenpakete und beschreibt die Details und Unteraufgaben als Notiz. Je übersichtlicher ein Projektplan bleibt, desto größer ist der Nutzen für die Projektleitung.

PROJEKTTEAMS ZUSAMMENSTELLEN

Menschen gehen sehr unterschiedlich an ihr Engagement heran und unterscheiden sich nach ihren Wünschen, Bedürfnissen und persönlichen Vorlieben. Mit etwas Selbsterkenntnis und Menschenkenntnis ist es leichter, gemeinsam den jeweils passenden Rahmen für den freiwilligen Einsatz zu finden und weiter zu entwickeln. Sozialpsychologische Persönlichkeitsmodelle stellen hierfür ein Instrumentarium zur Verfügung. Der Psychoanalytiker Fritz Riemann⁴ hat ein sehr bekanntes Modell zur Einschätzung der Persönlichkeit entwickelt, das von der niederländischen Organisation *Movisie* und im Weiteren von der *beratergruppe ehrenamt* speziell zur Einschätzung von Ehrenamtlichen und Freiwilligen entwickelt wurde. In diesem Modell werden Engagierte nach ihren Engagementstilen unterschieden.

Je nach Engagementstil bevorzugen Ehrenamtliche bestimmte Herangehensweisen, Arbeitsschwerpunkte und Wege des Kontakts. Zum Beispiel lieben es temperamentvolle Menschen in der Regel, bei Veranstaltungen öffentlichkeitswirksam mitzuwirken, wohingegen persönliche Beratungsgespräche oft nicht zu ihrer Stärke gehören. Deshalb ist es sinnvoll, bei allen Aufgaben der Projektleitung auch die Persönlichkeit und Begabungen der Engagierten zu kennen und im Projekt zu berücksichtigen.

Das Konzept der Engagementstile unterstützt sie bei der Gewinnung und dem passgenauen Einsatz von Freiwilligen. Elemente des Modells lassen sich auch gut für Entwicklungsgespräche mit Engagierten nutzen. Darüber hinaus ist es hilfreich, sich im Konfliktfall über die unter-

schiedlichen Charaktere im Team, ihre Vorlieben, Ähnlichkeiten und Unterschiede Klarheit zu verschaffen.

Das Modell unterscheidet vier Engagementstile. Sie sind gekennzeichnet einerseits durch das Bedürfnis nach Beständigkeit oder Wandel und andererseits durch den Wunsch nach Nähe oder Distanz.

InitiatorInnen sehen ihr freiwilliges Engagement als Herausforderung und als eine Möglichkeit, eigene Ideen zu verwirklichen. Sie wollen ihre Talente einsetzen, Missstände beseitigen und neue Lösungswege finden. Die Meinung und Anerkennung anderer ist ihnen weniger wichtig, als das Erreichen selbst gesetzter Ziele. InitiatorInnen sind sehr aktiv und fühlen sich ihrem eigenen Wertesystem verpflichtet. Sie sind offen und nehmen gerne Einfluss. FreiwilligenmanagerInnen müssen darauf achten, InitiatorInnen die entsprechenden Spielräume zur Verfügung zu stellen, deren Ideenreichtum zu würdigen und zu nutzen. Routineaufgaben haben für InitiatorInnen wenig Reiz.

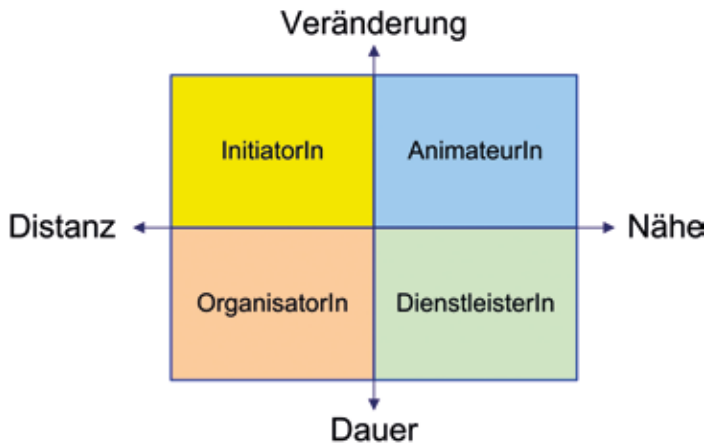
AnimateurInnen möchten ihr Engagement in persönlicher und sachlicher Hinsicht gemeinsam mit anderen gestalten. Kontakt, Anerkennung und gegenseitige Unterstützung sind ihnen besonders wichtig. Sie arbeiten sehr gerne im Team und können sich gut auf Neues einstellen. Gemeinsame Planung, Erfahrungsaustausch und Feedback sind für sie selbstverständliche Grundlage der Zusammenarbeit. AnimateurInnen sorgen für gute Stimmung und sind darauf bedacht, dass sich alle beteiligen können. FreiwilligenmanagerInnen finden in AnimateurInnen Partner auf Augenhöhe. Sie sind der Organisation gegenüber loyal, aber wenn es hart auf hart kommt, ist es gut möglich, dass sie ihren eigenen Verein gründen.

DienstleisterInnen legen Wert auf die Anerkennung durch ihr soziales Umfeld und suchen in ihrem Engagement nach Stabilität. Sie finden sich in den Werten und Zielen der Organisation, für die sie arbeiten, wieder und wollen eingebunden sein. Sich um andere zu kümmern und von anderen respektiert und anerkannt zu sein, ist ihnen besonders wichtig. Sie sind sehr zuverlässig und loyal, brauchen aber klare Aufgaben, Ziele und Strukturen. Die eindeutige Definition ihrer Aufgaben gibt ihnen die Sicherheit, die sie für ihre ehrenamtliche Tätigkeit brauchen. Veränderungen in der Organisation müssen gut vermittelt und behutsam eingeführt werden.

OrganisatorInnen sind, ebenso wie DienstleisterInnen, darauf bedacht, dass alles zuverlässig, systematisch und geordnet zugeht. Sie tragen aber gerne Verantwortung und können auch gut eine Aufsichtsposition einnehmen. Sie sind der Organisation gegenüber loyal und achten darauf, dass die vereinbarten Regeln und Grundsätze auch befolgt werden. Es liegt ihnen, strategische Überlegungen anzustellen und ein planvolles Vorgehen zu gewährleisten. Sie fühlen sich stärker der Aufgabe als der Organisation verpflichtet. Bei sachlich begründeten Neuerungen treffen sie klare Absprachen, die sie auch selbst zuverlässig einhalten.

Kaum ein Freiwilliger wird einen Engagementstil in Reinform verkörpern. Wir alle sind Mischtypen und unser Engagementstil ändert sich je nach Lebenssituation, Kontext und im Lauf des Lebens. Zudem ist zu beachten, dass Freiwillige im Engagement häufig eine Seite von sich ausleben möchten, die sie bisher in Beruf oder Familie nicht verwirklichen konnten. FreiwilligenmanagerInnen sollten deshalb regelmäßig das Gespräch mit den Engagierten suchen, und gemeinsam prüfen, ob Aufgaben und Personen weiterhin zueinander passen.

Engagementstile [eigene Darstellung]⁵



Praxistipp

Schaffen Sie in Ihrem ehrenamtlichen Projektteam eine Kultur der Wertschätzung, indem sich alle über die unterschiedlichen Stärken der Einzelnen bewusst werden. Denn nicht jede/r muss alles können, aber jede/r muss wissen, wer was gut kann. Dazu kann man auch das oben beschriebene Modell nutzen, das man im Team ausprobieren kann.

PROJEKTE LEITEN

Der Rolle der Projektleitung kommt in Projekten eine besondere Bedeutung zu. Bei ihr laufen alle Fäden zusammen und sie zieht auch die Strippen bei der Umsetzung. Sie organisiert und koordiniert das Zusammenspiel der Akteure und sie reagiert, wenn es Störungen gibt oder das Erreichen des Projektziels gefährdet ist. Auch wenn die Rolle im Projekt herausragt, geht es nicht ohne einen partizipativen Führungsstil, bei dem sich alle Beteiligten gut informiert, motiviert und ernst genommen fühlen. Gerade bei Projekten, die zusammen mit anderen Ehrenamtlichen realisiert werden, ist ein modernes Führungsverständnis auf Augenhöhe notwendig, damit diese nicht demotiviert werden. Man muss also als Projektleitung zwischen Planung, Kontrolle und Führung auf der einen Seite und Flexibilität, Delegieren und Mitbestimmung auf der anderen Seite immer gut ausbalancieren. Das macht die Rolle anspruchsvoll und spannend.

WEITERE MITSTREITER FÜR DAS PROJEKT GEWINNEN

Wenn man Ehrenamtliche oder Freiwillige als Aktive für sein Projekt gewinnen möchte, sollte man zunächst einmal überlegen, welche Kompetenzen und Talente jemand mitbringen sollte und für welche Aufgaben man jemanden sucht. Um dies systematisch zu beschreiben, eignet sich eine Beschreibung des Engagements in Form eines Aufgabenprofils. Das Aufgabenprofil für ein Ehrenamt ist nicht nur nützliche Grundlage für eine öffentliche Ausschreibung und Werbung (z. B. durch Presseartikel, Flyer, Website), sondern auch für eine persönliche Ansprache von potentiellen Ehrenamtlichen sinnvoll (ca. drei Viertel der Engagierten werden über persönliche Ansprache gewonnen).

In Vereinen kann eine Beschreibung von Aufgabenprofilen helfen, sehr zeitintensive Aufgaben noch mehr aufzuteilen, z. B. die Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit für den gewählten Pressewart in zuarbeitende Aufgaben zu unterteilen, wie z. B. den Homepagegestalter oder die Medienkontakterin. Eine Auflistung aller Aufgaben verhilft auch dazu, möglicherweise Unnötiges zu streichen oder auszulagern.

Auch greifen manche Vereine dazu, sehr schlecht zu besetzende Vorstandsämter mit attraktiven Aufgaben zu bestücken bzw. mit Privilegien auszustatten, sie also zu „veredeln“ – z. B. bekommt der Notenwart freie Karten für Konzerte oder ist bei Festivitäten mit im Dekorationsausschuss.

Folgende Punkte könnte ein Aufgabenprofil für ein Ehrenamt bzw. ein freiwilliges Engagement beinhalten:

1. Titel des Engagements (sollte die Zielgruppe ansprechen)
2. Ziel des Engagements
3. Konkrete Aufgaben (und ggf.: was gehört explizit nicht in den Aufgabenbereich)
4. Schnittstellen zu anderen Aufgaben/Personen
5. Zeitspende brutto (wie viel Zeit nehmen die Aufgaben in Anspruch? Wie viel Zeit benötige ich noch zusätzlich, z. B. für Fortbildung, Teambesprechung, Vorbereitung etc.?)
6. Fähigkeiten und Fertigkeiten (was muss mindestens für diese Aufgaben mitgebracht werden? Und was wäre wünschenswert?)

Das Aufgabenprofil ist für OrganisatorInnen von Ehrenamtsarbeit und ProjektleiterInnen nützlich, um alle Mitmachmöglichkeiten zu beschreiben, voneinander abzugrenzen und anderen zu vermitteln. Es nutzt aber auch dem/der Freiwilligen, um seine/ihre Arbeit und Aufgaben besser zu verstehen und sich gegen Vereinnahmung schützen zu können. Im Erstgespräch kann das Aufgabenprofil Gegenstand der Klärung der Frage sein, ob man zueinander passt.

Um das Prinzip des Aufgabenprofils in eine Organisation zu bringen, helfen einheitliche Vorlagen. Eine einmal entwickelte Bandbreite von Aufgabenprofilen für Ehrenamtliche und Freiwillige ist eine kostbare Investition.

BEVOR ES RICHTIG LOSGEHT – DAS ERSTGESPRÄCH

Im Erstgespräch (im engl. matching = Passung), auch Kennenlerngespräch genannt, versuchen beide Seiten – die Organisation und der oder die Engagementinteressierte – herauszufinden, ob man zueinander passt bzw. wie man zueinander passt. Der/die am Engagement Interessierte und der/die Projektleitung oder für Engagement Zuständige führen also ein Gespräch auf Augenhöhe und verstehen sich als Partner. Treffen beide Seiten ihre Entscheidung für oder gegen eine Zusammenarbeit, nachdem sie die gegenseitigen Aufgaben und Erwartung geklärt haben und sich besser kennengelernt haben, ist die Wahrscheinlichkeit, eine Enttäuschung zu erleben deutlich geringer. In der Praxis hat sich das Erstgespräch in den meisten Bereichen, in denen mit Ehrenamtlichen und Freiwilligen gearbeitet wird, bewährt und durchgesetzt.

Inhalte des Erstgespräches könnten sein:

- Motive für das Engagement,
- die (möglichen) Aufgaben im Engagement,
- die Persönlichkeit des Freiwilligen (Hobbies, Talente, Beruf etc.), (Zeitressourcen für das Engagement und Zeitnotwendigkeiten),
- die formalen Rahmenbedingungen für das Engagement,
- gegenseitige Erwartungen.

Parallel dazu werden die Gesprächspartner schnell spüren, ob oder wie man zusammen arbeiten kann. Wenn ein Engagement nicht passt, ist es für beide Seiten wichtig, auch „nein“ sagen zu dürfen bzw. eine andere Aufgabe zu finden.

Im Idealfall hat sich der/die AnsprechpartnerIn der Organisation im Vorfeld Gedanken zum Ablauf des Gesprächs gemacht und sich z. B. einen Gesprächsleitfaden erstellt. So wird nichts vergessen und die Gesprächspartner können sich besser entscheiden. Außerdem ist dann auch klar, wer die Gesprächsführung hat. Zum Beispiel könnte in einem solchen Rahmen, wenn eine extreme politische Gesinnung eines/einer Interessierten nicht ausgeschlossen werden kann, auch die Frage danach gestellt werden.

Daneben sollten Fragen, die das freiwillige Engagement betreffen, im Vorfeld geklärt werden.

Vorbereitung:

- Welche Engagementangebote und welche Aufgaben haben wir in unserer Organisation?
- Wie viel Zeitspende, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten erwarten wir?
- Welche sonstigen Erwartungen haben wir?
- Was können wir an Unterstützung bieten?
- ...

Ist bisher noch nie ein Erstgespräch mit Ehrenamtlichen und Freiwilligen geführt worden, sollte das Instrument sensibel eingeführt werden. Die bereits in der Organisation tätigen Engagierten sollten informiert werden, außerdem sollte ihnen erklärt werden, warum das mit „den Neuen“ so gemacht wird. Stellen Sie dar, dass beide Seiten etwas davon haben, beraten zu werden und sich bewusst entscheiden zu können. Wenn Sie wollen bieten Sie auch den „Alten“ ein Gespräch an.

Praxistipp

Alternativ zum Erstgespräch ist auch eine Informationsveranstaltung geeignet, um vor allem mit vielen interessierten Freiwilligen ein Gespräch zu führen. Da jedes Einzelgespräch ca. eine Stunde Zeit in Anspruch nimmt, ist diese Veranstaltung manchmal besser geeignet. Gerade in Situationen bei denen sich viele Interessierte melden (siehe Flüchtlingshilfe) ist eine Informationsveranstaltung gut geeignet, eine erste Einschätzung zu treffen.

FEEDBACK GEBEN

Keine Rückmeldung über die gemachte Arbeit zu bekommen, heißt, keine Wertschätzung zu erhalten und nicht zu wissen, wie die eigene Arbeit und die eigene Person gesehen werden. Deshalb ist es notwendig, Freiwilligen und Ehrenamtlichen regelmäßig in Gesprächen (z. B. innerhalb eines Reflexionsgesprächs) eine Rückmeldung zu ihrer Arbeit zu geben.

Dies ermöglicht weiteres Lernen, eine bessere Einschätzung von Fähigkeiten und bedeutet zugleich Weiterentwicklung der eigenen Person.

Das Feedback „ist eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie und ihre Arbeit sehe bzw. zu lernen, wie andere mich sehen. Feedback besteht daher aus zwei Komponenten, nämlich aus dem *Feedback-Geben* und dem *Feedback-Nehmen*.“⁶ Feedback-Geben hat drei Zielsetzungen:

1. Ich will den/die AndereN darauf aufmerksam machen, wie ich seine/ ihre Arbeit/Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).
2. Ich will den/die AndereN über meine Bedürfnisse und Gefühle informieren, damit er/sie weiß, wie ich den/die AndereN wahrnehme.
3. Ich will dem/r Anderen mitteilen, welche Veränderungen im Verhalten mir gegenüber die gemeinsame Zusammenarbeit erleichtern würden.

Es geht im Feedback also *nicht* darum, den/die AndereN zu verändern, maximal kann ich einen Wunsch formulieren.

Gutes Feedback bezieht sich immer auf positive Verhaltensweisen, aber auch auf störende. Die *positiven Wirkungen* von Feedback liegen darin, eine Rückmeldung darüber zu bekommen, wie andere mich wahrnehmen bzw. eigene störende Verhaltensweisen zu korrigieren und die Zusammenarbeit effektiver zu gestalten. Allerdings ist es nicht einfach, Feedback zu geben oder zu nehmen. Es kann manchmal wehtun, peinlich sein, Abwehr auslösen oder neue Schwierigkeiten heraufbeschwören, da niemand leichten Herzens akzeptiert, in seinem Selbstbild korrigiert zu werden. Auch muss der offene Umgang mit Gefühlen – um die es beim Feedback meist geht – häufig erst erlernt werden. Eine Feedback-Situation ist daher oft schwierig, so dass es günstig ist, bestimmte Regeln einzuhalten.

⁶ Stangl, W. o.J.: Gutes Feedback – Was ist das? Unter: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Feedback.shtml> [Stand 26.11.2015]

Im Folgenden wird ein Leitfaden vorgestellt, in dem die wichtigsten Regeln zusammengefasst sind. Dieser Leitfaden lässt sich unter dem Namen „das geWIEVte Feedback“ zusammenfassen.

Die Buchstaben WIEV stehen für die vier Elemente, die ein Feedback beinhalten soll:

- W** steht für Wahrnehmung,
- I** steht für Interpretation,
- E** steht für Emotion, Empfindung,
- V** steht für Verhaltenswunsch, Vereinbarung.

Die einzelnen Elemente könnten so in einem Gespräch umgesetzt werden. Wir wählen hier als Beispiel eine Situation, in der jemand ein kritisches Feedback bekommt.

Wahrnehmung der Person/einer Situation = Beschreibung einer konkreten Situation/Beispiel:

Beispiel: Ich habe gehört, dass Du in dem Gespräch mit Frau Müller ihr immer wieder ins Wort gefallen bist und sie fast keinen Satz zu Ende führen konnte. Am Ende hat Frau Müller sich gar nicht mehr an der Diskussion beteiligt und sie saß mit verschränkten Armen auf ihrem Stuhl.

Interpretation der Situation/der Person = Darstellung nur meiner Sicht:

Beispiel: Du wolltest wohl die Argumente von Frau Müller nicht hören und sie zum Schweigen bringen.

Empfinden, eigene Gefühle = Ausdruck Ärger oder Freude/Ich-Botschaft:

Beispiel: Mir hat Frau Müller am Ende leidgetan und ich habe mich über deine Gesprächsführung geärgert.

Vereinbarung, Verhaltenswunsch = wie soll der/die Andere sich meiner Meinung nach verhalten, was können wir vereinbaren:

Beispiel: Ich möchte, dass Du in unserer nächsten Teambesprechung, andere zu Wort kommen und sie ausreden lässt. Ich bitte dich beim nächsten Mal darauf zu achten und dich hier mehr zurückzunehmen.

Die vier Schritte des geWIEVten Feedbacks eignen sich besonders zur Vorbereitung auf eine eher unangenehme bzw. kritische Rückmeldung. Man geht mit dieser Vorbereitung sortiert und sicher ins Gespräch und erreicht im Endeffekt mehr, als mit Kritik, die spontan aus dem Bauch heraus kommt.

Praxistipp

Achten Sie darauf, dass der/die FeedbacknehmerIn in der Lage ist, die Rückmeldung aufzunehmen. Das heißt, nehmen Sie sich Zeit, bereiten Sie sich vor, achten Sie auf Ungestörtheit etc.

Auch sollten die Informationen, die Sie geben, verarbeitet werden können. Das heißt, nicht zu viele Informationen auf einmal und nicht „um den heißen Brei reden“.

Rückmeldung soll sobald wie möglich gegeben werden. Je weiter die Situation oder das Verhalten in der Vergangenheit liegt, umso weniger kann er/sie mit Ihrem Feedback etwas anfangen.

FAZIT

Wir hoffen, dass die in diesem Kapitel vorgestellten Handwerkszeuge allen ProjektleiterInnen als praktische Hilfestellung bei der Umsetzung ihrer Projekte dienen. Zum anderen sollen die Ausführungen auch eine Ermutigung sein und Sicherheit bieten für alle, die ein neues (soziales) Projekt an den Start bringen wollen. Nur durch die Initiative der vielen mutigen Engagierten konnten in den vergangenen Jahren so viele interessante, wert- und wirkungsvolle und mutmachende ehrenamtlich getragene Projekte entstehen. Wir hoffen, hier einen bescheidenen Beitrag dazu leisten zu können.

LITERATURHINWEISE UND LINKTIPP

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung: Von Hürden und Helden. Wie sich das Leben auf dem Land neu erfinden lässt. Berlin 2015 (Berlin- Institut für Bevölkerung und Entwicklung).

Olk, Thomas; Hartnuß, Birger (Hg.): Handbuch Bürgerschaftliches Engagement. Weinheim und Basel 2011 (Juventa).

Rauschenbach, Thomas; Zimmer, Anette (Hg.): Bürgerschaftliches Engagement unter Druck? Analysen und Befunde aus den Bereichen Soziales, Kultur und Sport. Opladen u. a. 2011 (Verlag Barbara Budrich).

Reifenhäuser, Carola; Reifenhäuser, Oliver (Hg.): Praxishandbuch Freiwilligenmanagement. Weinheim und Basel 2013 (Beltz Juventa).

Wefing, Sabine: Der kleine Finanzcoach Ehrenamt. Schutz und Sicherheit ist Ehrensache. Röthenbach a. d. P. 2009 (Thiemo Graf Verlag).

LINKTIPP

Kostenfreie Planungssoftware GanttProjekt (ca. 12 MB) auf <http://ganttproject.biz/>

NOTIZEN

A series of 20 horizontal dashed lines for taking notes.



HURRA – EIN KONFLIKT?! KREATIV UND DEMOKRATISCH ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

04

Als wesentlicher Bestandteil einer lebendigen und starken Zivilgesellschaft leisten Engagierte in Vereinen einen beträchtlichen Beitrag zum Erhalt demokratischer Strukturen und Werte. Sie beziehen Menschen verschiedenster Herkunft und mit ganz unterschiedlichen politischen Standpunkten in die Vereinsarbeit und auch das Vereinsvergnügen ein und sind damit ein ausgesprochen wichtiger Integrationsfaktor für eine bunte und vielfältige Gesellschaft. Unterschiedliche Traditionen und Sichtweisen führen aber häufig – auch intergenerationell – zu Reibungen und Konflikten. Dieses Kapitel nimmt sich der Frage an, wie mit diesen Reibungen und Konflikten umgegangen und wie Vielfalt konstruktiv für ein gutes Vereinsleben genutzt werden kann. Der Umgang mit Minderheiten spielt dabei genauso eine Rolle wie das Zustandekommen von Entscheidungen. Ziel ist, eine bestmögliche allseitige Zufriedenheit und dauerhafte Regelungen für das Engagement zu finden.

1. FÜNF WEGE MIT EINER MINDERHEIT UMZUGEHEN

Eine Übung zur Veranschaulichung und Reflexion des Verhaltens von Mehrheiten und Minderheiten.

Mit dem Begriff „Minderheit“ verknüpfen die meisten Menschen Bilder von ethnischen Minderheiten oder auch von benachteiligten Gruppen in der Gesellschaft. Auch die Mehrheit wird auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene sehr häufig mit der Mehrheit der „Einheimischen“ gleichgesetzt. Dabei befinden wir uns alle im Laufe eines Tages immer wieder in zumeist unausgesprochenen Mehrheits- und Minderheitspositionen. Hierfür gibt es viele Beispiele: Als Fahrradfahrer im Straßenverkehr zumeist in der Minderheit, als jemand der deutschsprachige Schilder im Bürgerbüro lesen und deuten kann in der Mehrheit. In der Minderheit befinden wir uns mehr oder weniger spürbar mit Haltungen und Einstellungen, aber auch Befindlichkeiten, die vom sogenannten Mainstream abweichen. Z. B. als Vegetarier, als Mensch mit Lactose-Intoleranz oder als Mitglied einer spirituellen Gemeinschaft.



Da demokratische Verfahren der Mehrheit dazu verhelfen, ihre Werte und Ideen umzusetzen, sind Kompromissbereitschaft und der Schutz von Minderheiten und ihren Interessen wichtige und notwendige Bestandteile in einem demokratischen Miteinander. In der Übung „Fünf Wege mit einer Minderheit umzugehen“ aus dem israelischen Demokratielernen-Programm „Betzavta“ werden verschiedene Lernerfahrungen ermöglicht:

Die Teilnehmenden

- können erkennen, dass es im Alltag viele verschiedene Möglichkeiten geben kann, einer Minderheit anzuhören.
- Sie erfahren, dass man innerhalb einer Mehrheit plötzlich zur Minderheit werden kann.
- Möglicherweise erleben sie, dass sie bereit sind zum Schutze der einen Minderheit, eine weitere (weniger offensichtliche oder weniger „schützenswerte“) Minderheit zu diskriminieren.
- Sie erleben, welche Konsequenzen Zeitdruck auf Entscheidungsfindung hat und erkennen, wie oft sie im alltäglichen Geschehen, auf verschiedenste Weise mit Minderheiten umgehen, bzw. von Mehrheiten behandelt werden.

Übungsbeschreibung¹

Die Teilnehmenden überlegen sich bis zu drei Situationen aus dem familiären oder dem beruflichen Kontext oder auch aus dem ehrenamtlichen

¹ Quelle: Miteinander – Erfahrungen mit Betzavta, S. Ulrich, Th. Henschel, E. Oswald/Gütersloh 2001: S.137-147.

Engagement, in denen sie selbst die Erfahrung gemacht haben, einer Minderheit anzugehören. Nach dem Zufallsprinzip werden vier bis fünf Personen gebeten, ihr Beispiel zu erzählen. Sie verschweigen jedoch zunächst, wie die Situation endete. Nach jeder Erzählung versetzt sich der Rest der Gruppe² gegenüber der jeweiligen Einzelperson in die Position der Mehrheit in der beschriebenen Situation und wählt nach ca. 5 Minuten Beratung eine der fünf folgenden Entscheidungsmöglichkeiten aus:

Die fünf Wege, mit einer Minderheit umzugehen:

- 1) Die Minderheit aus der Gruppe entfernen.
- 2) Die Minderheit überzeugen, dass das Mehrheitsprinzip gelten soll.
- 3) Die Minderheit übergehen.
- 4) Der Minderheit erlauben, so zu handeln, wie sie will.
- 5) Der Minderheit die Möglichkeit geben, die Mehrheit zu überzeugen.

1. Schritt der Übung:

Vorbereitung:

Ein möglicher Fall aus dem Kontext „Ehrenamt“ könnte lauten: Jemand möchte gerne, dass alle Vereinsmitglieder mehr Zeit für den Verein aufbringen. Die meisten der anderen Vereinsmitglieder möchten das nicht. Die Personen, die sich für diesen Fall in die Lage der Mehrheit versetzen sollen, überlegen nun, welcher der fünf Wege ihnen am angemessensten erscheint. Wenn jemand in der Gruppe einen Weg im Umgang mit der Minderheit vorschlägt, der nicht unter den fünf Vorgaben erscheint, so wird dieser schriftlich formuliert und ergänzt. Es wird überlegt, welcher Weg welche Konsequenz hätte (z. B. in diesem Fall würde Weg Nr. 4 bedeuten, dass alle tatsächlich mehr Zeit für den Verein aufbringen. Häufig interpretieren die Diskutanten allerdings Weg Nr. 4 „in ihrem Sinne“ und sagen, die Minderheit kann ruhig handeln wie sie will – d. h. selber mehr Zeit aufbringen.)

Durchführung:

Zunächst werden alle „Fälle“ bearbeitet. In der anschließenden Diskussionsrunde werden die jeweiligen Entscheidungsprozesse und die Art der Entscheidung besprochen. Im Rahmen eines „Blitzlichts“ sollen sich

² Wenn die Gruppe recht groß ist, empfiehlt es sich, fünf Personen zu bitten, diese Mehrheitsposition zu übernehmen und die anderen zu beauftragen, den Entscheidungsprozess zu beobachten und sich ggf. Notizen zu machen. Beim Wechsel zum nächsten Beispiel sollten die Positionen so gewechselt werden, dass alle die Gelegenheit hatten, an mindestens einem Entscheidungsprozess teilzunehmen.

zunächst alle dazu äußern, wie sie sich entweder als Minderheit gefühlt haben als die Gruppe ihr Beispiel diskutierte oder wie sie sich als Mitglied der Mehrheitsgruppe verhalten haben. Danach kann die Art der Entscheidungsfindung gegenüber der Minderheit diskutiert werden. Die Leitungsperson wiederholt zu jedem Beispiel den Weg, für den sich die jeweilige Mehrheitsgruppe entschieden hat, und fragt nach den Gründen der Entscheidung. Die Person, die sich in der Minderheit befand, wird gefragt, ob sie die Entscheidung der Mehrheit gerechtfertigt empfand oder ob sie sich eine andere Entscheidung gewünscht hätte. Außerdem kann sie den tatsächlichen Ausgang ihrer Geschichte erzählen und erklären, ob sie die Entscheidung der Gruppe für realistisch hält.

2. Schritt der Übung:

In einem zweiten Schritt können der Entscheidungsprozess und – damit verbunden – die Abläufe innerhalb der Mehrheitsgruppe thematisiert werden. Fanden die Teilnehmenden den Entscheidungsprozess demokratisch? Wie wurde diskutiert und entschieden? Welche Ansicht setzte sich durch und warum? Demokratie bedeutet nicht nur, dass die Mehrheitsmeinung gilt, sondern auch, dass Minderheitsmeinungen die gleiche Chance haben müssen, gehört und beachtet zu werden. Im Anschluss kann über Vor- und Nachteile von Mehrheitsentscheidungen in einer Demokratie diskutiert werden. Wann erscheint die Entscheidung einer Mehrheit angebracht? Welche Alternativen gibt es dazu? Hier lassen sich Bezüge herstellen zum Gesetzgebungsprozess, zur Chancengleichheit und zu demokratischen Spielregeln, deren Einhaltung eine faire Diskussion in einer pluralistischen Gesellschaft gewährleistet.

Praxistipp

Es geht in dieser Übung in erster Linie darum, deutlich zu machen, dass eine Mehrheitsentscheidung nicht unbedingt die optimale demokratische Entscheidung sein muss.

Die „Vier Schritte demokratischer Entscheidungsfindung“ eignen sich gut als Anschlussübung, weil sie dem Mehrheitsbeschluss (Schritt 4) drei mögliche Alternativen (Schritt 1-3) voranstellen.

2. DIE „VIER SCHRITTE DEMOKRATISCHER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG“ IN DER PRAKTISCHEN UMSETZUNG IM VEREIN³



1. Schritt:

In der Situation eines Interessenkonflikts zwischen zwei oder mehreren Parteien wird zunächst geprüft, ob sich die verschiedenen Bedürfnisse tatsächlich widersprechen.

2. Schritt:

Falls es sich um einen echten Widerspruch handelt, der zu einem Konflikt führt, kommt die Kreativität ins Spiel, d. h. es wird versucht, möglichst viele Annahmen über die Situation zu hinterfragen und sie möglicherweise so zu verändern, dass der Widerspruch (und damit der Konflikt) aufgehoben wird.

³ Quelle: Adaption der Übung „Die Kunst einen Kürbis zu teilen“ durch die Autorin aus: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2001): Miteinander – Erfahrungen mit Betzavta. Ein Praxishandbuch auf der Grundlage des Werks „Miteinander“ von Uki Maroshek-Klarman, Adam Institut, Jerusalem, in der Adaption von Susanne Ulrich, Thomas R. Henschel und Eva Oswald. Praxishandbuch für die politische Bildung. Gütersloh 2001.

3. Schritt:

Nur wenn es sich erweisen sollte, dass eine Veränderung der Situation unmöglich ist, wird gefragt, ob es möglich ist, die Interessen der Konfliktparteien gleichermaßen einzuschränken und ihre Rechte gleichermaßen zu verwirklichen (Kompromiss).

4. Schritt:

Erst wenn auch dies unmöglich ist, zum Beispiel bei einem Ressourcenkonflikt, bei dem die Ressource nicht teilbar ist, geht es darum sich zu einigen, auf welche Weise eine Entscheidung herbeigeführt werden soll (z. B. durch einen Mehrheitsbeschluss).

Die vier Schritte demokratischer Entscheidungsfindung helfen Gruppen, gemeinsame Entscheidungen so zu treffen, dass eine möglichst hohe Zufriedenheit bei allen Beteiligten erzielt werden kann. Das gilt sowohl für den Inhalt der Entscheidung, als auch für den Prozess der Entscheidungsfindung. Das Kürbisbeispiel (vgl. Grafik) im Hinterkopf kann dazu beitragen, dass keine wertvolle Zeit mit der Lösung von Konflikten vergeudet wird, die in Wahrheit gar keine Konflikte sind.

→ *Beispiel: Es besteht die Annahme, dass das Ausschneiden von Getränken bei einer Vereinsveranstaltung eine Aufgabe ist, die gerecht unter allen Mitgliedern aufgeteilt werden muss. Die Prüfung der Bedürfnisse ergibt jedoch, dass es einige Mitglieder gibt, die genau an dieser Aufgabe großen Spaß haben. Sie übernehmen diese Aufgabe mit Freude gemeinsam und erwarten auch keine Ausgleichsleistung.*

1. Die **Prüfung der Bedürfnisse** und Interessen der Beteiligten kann zu einer Kultur des Zuhörens und der gegenseitigen Wertschätzung führen. Im Gegensatz zu einer Vorschlagskultur, die Beteiligung so versteht, dass man seinen Unmut über einen Vorschlag kundtun muss (Wer ist dagegen? Bitte melden!) oder angehalten wird, einen besseren Vorschlag zu machen, werden bei diesem Schritt alle von Anfang an eingeladen, sich zu beteiligen.

Praxistipp

Die Prüfung der Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten kann anfangs noch als sehr zeitraubend empfunden werden. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die einzelnen das Gefühl haben, sie müssten ihr Interesse ausführlich erläutern und auch rechtfertigen. Laden sie ihre Vereinsmitglieder ein, sich zunächst das eigene Bedürfnis zu überlegen, auf einen Zettel zu schreiben und auf jedwede Rechtfertigung zu verzichten. Das Vorlesen der Bedürfnisse kann den ersten Schritt sehr straffen. Wenn das Verfahren erst mal bekannt und eingeübt ist, kann auf das Aufschreiben verzichtet werden.

2. Sind die Interessenlagen kontrovers, wird der zweite Schritt interessant. Welche Annahmen über die Entscheidung und ihre Konsequenzen sind im Raum? Sammeln sie diese und laden Sie Ihre Vereinsmitglieder ein, diese Annahmen zu hinterfragen indem Sie überprüfen, ob das Gegenteil der Annahme nicht auch zutreffen könnte. Fordern Sie das kreative Potenzial der Anwesenden heraus und erlauben Sie – ganz nach Brainstorming Manier – die ausgefallensten Ideen und Vorschläge. Vielleicht gelingt Ihnen eine **Veränderung der Situation** und alle Beteiligten sind mit dieser Entscheidung einverstanden.

➔ *Beispiel: Alle haben gleichermaßen keine Lust auf das Ausschneiden von Getränken bei der Vereinsveranstaltung. Nun werden Annahmen überprüft: 1. Es gehört sich für einen Verein, dass die Mitglieder selber hinter der Theke stehen. 2. Nur den Mitgliedern kann eine Kasse anvertraut werden. 3. Die Gäste sollen sich keinesfalls selbst bedienen müssen. 4. Die Vereinskasse erlaubt es nicht, dass jemand dafür bezahlt wird.*

Praxistipp

Der zweite Schritt erfordert Zeit, damit die Ideen sprudeln können. Wenn Sie den Eindruck haben, dass diese Zeit aktuell nicht zur Verfügung steht, wägen Sie ab, ob Sie entweder besser gleich zu Schritt 3 oder 4 gehen wollen oder den zeitlichen Rahmen durch Absprachen erweitern, bzw. diesen Schritt auf einen späteren Zeitpunkt verschieben wollen.

3. Gesetzt den Fall, die Situation lässt sich nicht verändern oder es gibt nicht genügend Zeit für einen kreativen Prozess: jetzt kommt die Suche nach einem **fairen Kompromiss** zum Einsatz. Überlegen Sie gemeinsam welche Einschränkungen zumutbar und gerecht erscheinen. Könnte gerecht auch bedeuten, dass einzelne oder Untergruppen eher bevorteilt werden, um einen anderen Nachteil auszugleichen?
- *Beispiel: Die Annahme, dass es sich für diesen Verein gehört, dass Aufgaben von den Mitgliedern übernommen werden hat sich als wichtig und von allen anerkannt erwiesen. Die Anwesenheitszeiten hinter der Theke werden jedoch nicht auf alle Mitglieder gleichmäßig verteilt. Es wird stattdessen überprüft, wer wie lange an der Veranstaltung teilnehmen kann. Diejenigen, die nur kurz dabei sein können, erhalten nur kurze „Thekenzeiten“, damit sie auch in den Genuß von „freier Zeit“ auf der Veranstaltung gelangen können.*

Praxistipp

Achten Sie bei der Kompromissfindung darauf, ob Sie selbst oder andere bereits mit sich selbst einschränkenden Vorschlägen in die Entscheidungsfindung gehen. Kompromissbereitschaft muss sich nicht vor, sondern **im** Prozess erweisen. Andernfalls riskieren Sie eine Unzufriedenheit, die sich womöglich erst bei der Umsetzung der Entscheidung bemerkbar macht.

4. Es hat sich herausgestellt, dass ein fairer Kompromiss nur sehr schwer zu bewerkstelligen ist, aber eine Entscheidung muss dennoch getroffen werden. Bitten Sie Ihre Vereinsmitglieder darum, Vorschläge zu formulieren, die zur Abstimmung kommen sollen. Halten Sie diese am besten gut visualisiert für alle fest. Der Vorschlag, der die meisten Stimmen erhält, soll dann umgesetzt werden. Klären Sie nach dem **Mehrheitsbeschluss**, ob alle mit der Vorgehensweise einverstanden waren und verkünden Sie die Entscheidung. Beachten Sie:
- Eine relative Mehrheit hat, wer mehr Stimmen erhält als jeder andere für sich.
 - Eine einfache Mehrheit hat, wer mehr Stimmen erhält als alle anderen in ihrer Gesamtheit.

Fazit

- Eine absolute Mehrheit hat, wer mehr Stimmen erhält als alle anderen in ihrer Gesamtheit unter Berücksichtigung der Enthaltungen.
 - Eine qualifizierte Mehrheit hat, wer einen vorab festgelegten Anteil der Stimmen erhält.
 - Jede absolute Mehrheit ist auch eine einfache, jede einfache Mehrheit ist auch eine relative.
- ➔ *Beispiel: Einige Mitglieder sind mit Aussicht auf Thekendienst so unzufrieden, dass sie dringend dafür plädieren, für diese Aufgabe jemanden einzustellen und die Ausgaben dafür aus der Vereinskasse zu nehmen. Andere schlagen vor, dafür den jugendlichen Nachwuchs einzusetzen und mit der Aussicht auf Trinkgeld zu locken. Die dritte Fraktion findet immer noch, dass diese Aufgabe unter den Mitgliedern verteilt werden soll. Alle drei Vorschläge können gemeinsam zur Abstimmung kommen, das könnte jedoch den dritten Vorschlag bevorzugen. Oder: Der dritte (weitreichendste) Vorschlag wird zunächst abgestimmt. Wenn sich eine Mehrheit dafür findet, brauchen die anderen beiden nicht mehr zur Abstimmung zu kommen.*

Praxistipp

Befragen Sie die in der Abstimmung unterlegenen Mitglieder, ob sie die Entscheidung gut mittragen können und falls das nicht der Fall ist, ob sie einen konkreten Wunsch an die Mehrheit haben, der dies erleichtern könnte.

FAZIT

Demokratie lebt immer von der Beteiligung ihrer Bürgerinnen und Bürger. Dass dabei der Mehrheitsbeschluss nicht die einzige Möglichkeit ist, demokratisch Entscheidungen zu treffen, zeigt dieses Kapitel. Demokratie heißt auch, die Bedürfnisse zu hinterfragen, Situationen zu verändern, oder Kompromisse zu schließen. Dass man dabei der „Minderheit“ ebenso gerecht werden muss und deren Bedürfnisse trotz allem ebenfalls in die Entscheidung einfließen sollten und wie mit Minderheiten umgegangen werden kann, zeigte Teil eins dieses Kapitels. Denn Demokratie ist immer beides: der Umgang mit Mehrheiten und der Umgang mit Minderheiten.

LITERATURHINWEISE

Bertelsmann Stiftung (Hg.): Miteinander – Erfahrungen mit Betzavta. Ein Praxishandbuch auf der Grundlage des Werks »Miteinander« von Uki Maroshek-Klarman, Adam Institut, Jerusalem, in der Adaption von Susanne Ulrich, Thomas R. Henschel und Eva Oswald. Praxishandbuch für die politische Bildung. Gütersloh 2001 (Verlag Bertelsmann Stiftung).

Boeser, Christian; Schnebel, Karin B.: Über »dumme Bürger« und »feige Politiker«. Streitschrift für mehr Niveau in politischen Alltagsgesprächen. Wiesbaden 2013 (Springer Fachmedien).

Büchel, Felix; Glück, Judith; Hoffrage, Ulrich; Stanat, Petra; Wirth, Joachim (Hg.): Fremdenfeindlichkeit und Rechtsextremismus. Dokumentation einer multidisziplinären Vortragsreihe. Opladen 2002 (Leske & Budrich).

Dovermann, Ulrich (Hg.): Linksextremismus in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn 2011 (bpb).

Edelstein, Wolfgang; Frank, Susanne; Sliwka, Anne (Hg.): Praxisbuch Demokratiepädagogik. Sechs Bausteine für die Unterrichtsgestaltung und den Schulalltag. Bonn 2009 (bpb).

Gemeinsame Initiative der Träger politischer Jugendbildung (GEMINI) im Bundesausschuss Politische Bildung: »Demokratie ist nie bequem, macht aber richtig Spaß.« Aktuelle Projekte der politischen Jugendbildung. O. O., o. J. (GEMINI).

Ginsborg, Paul: Wie Demokratie leben. Bonn 2008 (bpb).

Hasse, Julia; Rosenthal, Gregor (Hg.): Wider die Gleichgültigkeit! Aktiv gegen Rechtsextremismus: Perspektiven Projekte, Tipps. Berlin 2013 (bpb).

Landesamt für Verfassungsschutz Brandenburg; Ministerium des Innern des Landes Brandenburg: Kommunen für Freiheit und Demokratie. Ein Handlungsleitfaden für wehrhaften Umgang mit Extremisten. Dresden 2008 (Landesamt für Verfassungsschutz, Dresden).
Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus Berlin (MBR) und Verein

für Demokratische Kultur in Berlin e. V. (VDK) (Hg.): Handlungs-Räume. Umgang mit rechtsextremen Anmietungsversuchen von öffentlich-rechtlichen Veransaltungsräumen. Berlin 2008 (Verein für Demokratische Kultur in Berlin – Initiative für urbane Demokratieentwicklung (VDK) e. V.).

Möllers, Christoph: Demokratie. Zumutungen und Versprechen. Bonn 2008 (bpb).

Nolte, Paul: Was ist Demokratie? Geschichte und Gegenwart. Bonn 2012 (bpb).

Schiele, Siegfried: Demokratie in Gefahr? Schwalbach 2013 (Wochen-schau Verlag).



DEMOKRATISCHE KOMMUNIKATION ANREGUNGEN ZUR SELBSTREFLEXION

05

*Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt.
Ludwig Wittgenstein*

WAS IST DEMOKRATISCHE KOMMUNIKATION?

Sich zu engagieren bedeutet, zur Gestaltung gemeinsamer Belange in der Gesellschaft beizutragen. Engagement ist getragen von Handeln, das im öffentlichen Raum stattfindet (Hannah Arendt). Ein wichtiger Teil dieses Handelns besteht aus Kommunikation mit anderen. Diese Kommunikation ist nicht einfach: Perspektiven treffen aufeinander, Grenzen des eigenen Sprechens, Grenzen der Akzeptanz, Grenzen des zivilen Umgangs sind auf allen Seiten oft genug erreicht. Wertvorstellungen darüber, wie unsere Gesellschaft sein soll, drücken sich direkt und auch indirekt in Kommunikation mit anderen aus. Diese Wertvorstellungen werden von verschiedenen Individuen, kulturellen, religiösen, wirtschaftlichen und anderen Gruppen repräsentiert. Sie haben jeweils Vorstellungen einer „guten Gesellschaft“ und möchten ihre Wertvorstellungen umfassend oder zumindest teilweise repräsentiert sehen.

Demokratie muss immer wieder die Freiheit der Entfaltung und des Auslebens der unterschiedlichen Werte fördern. Gleichzeitig bedeutet Demokratie aus dieser Perspektive, dass keiner dieser unterschiedlichen Werte in einer Gesellschaft als absolut betrachtet werden kann und Demokratie auch die Aufgabe hat, die Freiheit aller zu schützen, indem sie die absolute Durchsetzung einzelner Werte verhindert. Demokratie bleibt immer „ein Versprechen für die Zukunft“ (Jacques Derrida) und es gibt in einer pluralen Gesellschaft immer auch verschiedene Formen der Demokratie und Gewichtung zentraler Werte wie Freiheit, Gleichheit, Sicherheit, Verantwortung.

Anders formuliert: Demokratie bedeutet immer und gerade auch die Akzeptanz und sogar prinzipielle Unterstützung einer Opposition. Einer Opposition zu den eigenen Werten, einer Hinterfragung des eigenen Wertehorizonts. Opposition verhindert Erstarrung eines festgefügten Werte-

kanons und öffnet im besten Falle kreative Wege der Weiterentwicklung der Gesellschaft insgesamt. Als „Stachel im Fleisch“ verhindert sie Selbstgenügsamkeit. Der Kern des Politischen ist also die Bereitschaft zur immer neuen und auch konflikthaften Auseinandersetzung mit dem, was gerade nicht innerhalb unserer „Komfortzone“ liegt.

Demokratische Kommunikation bedeutet also, im eigenen Engagement die Standpunkte anderer sehen zu wollen und gleichzeitig für eigene Überzeugungen einzustehen. Sie bedeutet gerade auch, konstruktiv, aber standhaft mit Meinungen anderer umzugehen, die für sich schon „die Wahrheit“ gefunden zu haben scheinen. Demokratie bleibt nur lebendig, wenn wir immer wieder öffentlich einstehen für die Vielfalt der Meinungen, des Hinterfragens anderer aber auch eigener Standpunkte.

Demokratisch zu kommunizieren bedeutet, die Kontingenz eigener Überzeugungen jederzeit zu bemerken und gleichzeitig bereit zu sein, im eigenen Engagement Entscheidungen zu treffen und dafür auch einzustehen. Das erfordert Risikobereitschaft, Mut und das Annehmen von Freiheit ohne Rettungsanker im einzig Eigenen, vermeintlich Richtigen.

SELBSTREFLEXION: WIE KOMMUNIZIERE ICH?

Die folgenden Selbstreflexionen sind eine Einladung, über die eigene Kommunikation nachzudenken und neue Wege der Kommunikation mit der eigenen Weltsicht und mit der anderer Menschen zu erproben. Dies wird die Gegebenheiten in der Demokratie natürlich nicht unmittelbar verändern; aber es ist die Möglichkeit, einmal die eigene Fantasie zu nutzen und jenseits von Zwängen und Fakten (Stichwort „alternativlos“) über den Tellerrand zu blicken und sich selber zu inspirieren und zu motivieren, neue Wege zu gehen. Leitend ist dabei der immer noch aktuelle Leitspruch der Aufklärung, wie ihn Immanuel Kant formuliert hat:

„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschließung und des Muthes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Sapere Aude! Habe Muth,

*dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! ist also der Wahlspruch der Aufklärung.*¹

Bequem ist es sicher nicht, so über das eigene Engagement und die eigene Kommunikation nachzudenken, die Komplexität demokratischen Handelns zu berücksichtigen und zu erkennen, dass es keine einfachen, schnellen und alternativlosen Lösungen gibt. Gleichzeitig werden Sie neue Möglichkeiten sehen, selber auf wertschätzende und konstruktive Art und Weise über Politik nachzudenken. Sie werden erkennen, dass es eine Bereicherung ist, manche Vereinfachungen und stillschweigende Annahmen über Gegebenheiten und Begrenzungen hinter sich zu lassen. Sie werden merken, dass neue Ideen in Ihrem Umfeld bereits Änderungen hervorrufen können.

Wie laden Sie ein, zunächst einmal über Ihre eigenen Perspektiven und „innere Kommunikation“ zur Gestaltung des gesellschaftlichen Miteinanders nachzudenken. In einem zweiten Schritt können Sie ein Modell erproben, sich auch unangenehme und vereinfachende Meinungen anderer zu stellen und eine Balance von kritischer Wertschätzung und eigener Standfestigkeit zu erreichen.

REFLEXION 1

INNERE DEMOKRATISCHE KOMMUNIKATION – WERTSCHÄTZUNG UND VIELFALT

Defizitorientiertes Denken ...

Große Teile des gesellschaftlichen Denkens gründen auf dem Defizitansatz. Dies führt dazu, immer auf das zu sehen, was nicht funktioniert, zu dem wird das Verhalten der anderen sehr schnell als Grund und Ursache für das Versagen interpretiert. Lösungsvorschläge orientieren sich dann häufig an Forderungen und Programmen, die gemacht werden könnten, wenn die anderen es nur endlich begreifen würden. Dementsprechend werden Negativbotschaften vermittelt. Das Sprechen über Politik, die Berichterstattung in den Medien und nicht zuletzt der Zwang von Politikern,

¹ Immanuel Kant [1784]: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? In: Berlinische Monatschrift 4 [1784], S. 481-494.

Dramatisierungen zu inszenieren, orientieren sich an Defiziten. Defizitorientiertes Denken und Handeln fokussiert aber nur immer auf das, was eben nicht funktioniert; dies suggeriert implizit immer, dass es doch schon eine Vorstellung davon gibt, wie es eigentlich sein sollte. Oder, auch nicht so selten, dass es doch so sein sollte, wie es schon einmal war, früher, woanders, in einem imaginierten Land ohne diese Probleme. Das bedeutet also, dass die Perspektive der Defizite eine ist, die sich im nachsorgenden Modus befindet. Das Kind ist ja schon in den Brunnen gefallen, und nun soll es wieder herausgeholt werden. Demokratisches Denken erschöpft sich gerade auch am Stammtisch in der Abhandlung von Problebergen, die endlich einmal abzuarbeiten wären.

So wird Politik natürlich alternativlos und es entsteht eine Haltung des Fatalismus und der versperrten Sicht angesichts all der Dinge, die nicht funktionieren.

... versus wertschätzende Denkperspektive

Eine andere, wertschätzende Perspektive² geht von einem anderen Gesellschaftsverständnis aus, von dem, was bereits funktioniert und was als Basis für die Weiterentwicklung dienen kann. Diese Perspektive sollte nicht mit „Positivem Denken“ oder einer rosa Brille verwechselt werden, die Probleme einfach wegdenkt. Vielmehr kann der Blick auf das was funktioniert, auf das halb volle Glas, befreiend wirken und den Blick öffnen für eigenständiges Weiterdenken. Wenn sich der Fokus auf das richtet, was in der Demokratie und im politischen Betrieb (vielleicht auch nur beispielhaft) funktioniert, kann eine Utopie einer Gesellschaft entstehen, in der dies umfassend verwirklicht wäre. Dabei wird deutlich: Das Vorhandene ist nicht zementiert, es gibt Überschreitungsmöglichkeiten des Status quo. Die Kraft der Ideen ist ein Beitrag zur Weiterentwicklung der Demokratie.

Übung 1:

Schreiben Sie fünf konkrete Beispiele aus den letzten Jahren auf, von denen Sie sagen würden, dass sie zeigen, wie die Demokratie gut funktionieren kann. Welche Ressourcen und Schätze zeigen sich in unserer Demokratie? Überlegen Sie, ob Sie eine Handlung eines Politikers, eines

² Die nachfolgenden Überlegungen sind inspiriert vom Ansatz der „Appreciative Inquiry“: Cooperrider, David L., Diana Whitney und Jacqueline M. Stavros (2004). Appreciative Inquiry Handbook: The First in a Series of AI Workbooks for Leaders of Change. McGraw-Hill.

Bürgers, einer gesellschaftlichen Gruppe, eine Gerichtsentscheidung, eine Gesetzgebung kennen, die sie gut und umfassend demokratisch fanden. Wenn Sie die fünf Dinge aufgeschrieben haben, überlegen Sie, wie solches Handeln umfassend in unserer Demokratie verankert werden könnte. Träumen Sie, stellen Sie sich ein innerliches Bild vor: Wie würde unsere Gesellschaft aussehen, wenn Ihre guten Beispiele umfassend in unserer Demokratie verankert wären? Beschränken Sie sich nicht auf das Existierende, seien Sie kreativ und frei, etwas Neues zu erträumen!

Wenn Sie Ihre Sichtweise in diese Richtung verändern, werden Sie bemerken: Sie werden sich weniger an Daten und Fakten orientieren, sich weniger in mehr oder weniger niveauvoller Analyse der Dinge erschöpfen. Sie werden wegkommen von einem „alternativlosen“ Denken in den Kategorien des Richtigen und Falschen. Stattdessen werden Sie darüber nachdenken, was für unsere Gesellschaft hilfreich ist, ausgehend von positiven Geschichten. Ein lebendiges Bild mit wichtigen Werten entsteht.

Praxistipp

Fokussieren Sie nicht auf die technischen Aspekte der Umsetzung, monetäre Begrenzungen oder zeitliche Limitierungen. Demokratie wird durch Menschen gestaltet, die in Freiheit gestalten können. Sie wird auch davon beeinflusst, wie unsere innere Kommunikation über die Gestaltung der Gesellschaft aussieht.

Übung 2:

Wie sieht Ihr ‚idealer Politiker‘ aus? Welche Eigenschaften kennzeichnen sie oder ihn? Schreiben Sie drei bis fünf Kriterien dafür auf. Was ist Ihnen das Wichtigste, wenn Sie sich einen/n ideale/n Politiker/In vorstellen? Es ist manchmal gar nicht so einfach, diese Erwartungen klar zu formulieren – vielleicht bemerken Sie auch widersprüchliche Erwartungen. Überlegen Sie weiter: Kennen Sie jemanden aus Ihrem Bekanntenkreis, eine Berühmtheit, eine/n Politiker/In, welche/r diese Kriterien erfüllt? Was treibt sie oder ihn an? Was bewundern Sie an dieser Person?

Betrachten Sie die Ebene der Bürger: Welche Verantwortung haben aus Ihrer Sicht Bürgerinnen und Bürger für ihre Demokratie? Gibt es auch so etwas wie einen idealen Bürger? Welche Eigenschaften sollte dieser haben, wie sollte er sich engagieren? Nun sind Sie selber dran: Was von einem idealen Bürger möchten Sie selber in Ihrem Leben verwirklichen? Was davon kann dazu beitragen, dass Sie Ihrer Vision einer demokratischen Gesellschaft näher kommen?

Diese ersten Übungen zur Entwicklung einer neuen Haltung der Demokratie gegenüber können dazu anregen, eine „Kultur der Wertschätzung“ und eine innere demokratische Kommunikation, die kreativ und vielfältig ist, zu entwickeln.

Praxistipp

Wenn Sie sich ernsthaft mit den Leitfragen beschäftigt haben, werden Sie vielleicht feststellen: Probleme werden nicht verschwinden, aber das Vertrauen in die freie Gestaltungsmöglichkeiten der Gesellschaft steigt. Und damit steigt auch das Vertrauen in die eigene Rolle, ein wichtiger Bestandteil der Demokratie zu sein, sich zu engagieren und gegenüber anderen die Chancen für gemeinsame Verantwortung für die Zukunft mitzuteilen.

REFLEXION 2

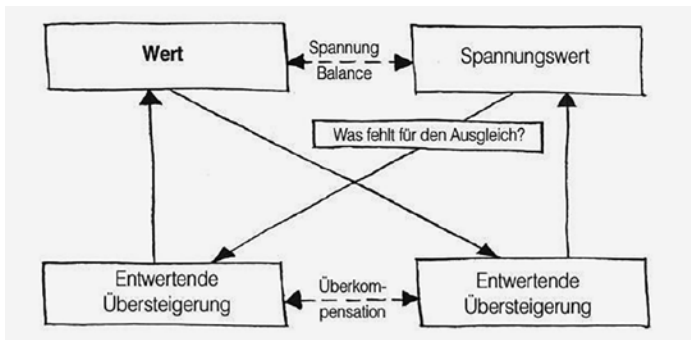
DEMOKRATISCHE KOMMUNIKATION MIT ANDEREN – ANERKENNUNG VON SPANNUNGSFELDERN UND DILEMMATA

Für die demokratische Kommunikation mit anderen wird im Folgenden ein Instrument aus der Kommunikationspsychologie verwendet, das sogenannte Werte- und Entwicklungsquadrat.³ Beispielsweise ist Sparsamkeit nur so lange eine Tugend, wie sie kombiniert ist mit der Schwesterntugend Großzügigkeit. Sparsamkeit alleine würde zum Geiz entarten, Großzügigkeit zur Verschwendungssucht. Zur Erläuterung: Ein Wert, beispielsweise Sparsamkeit, ist nur dann „wertvoll“ wenn er

³ Schulz von Thun, Friedemann (2006): Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek.

in Balance mit seinem Spannungswert, also der Großzügigkeit, gelebt wird. Je nach Situation ist entweder eine Orientierung am Wert oder am Spannungswert, also am positiven Gegenwert, angemessener. So wird beispielsweise bei der Weihnachtskollekte eine Spende von 50 Cent nicht als „sparsam“ bezeichnet werden und ein Catering im Rahmen eines Universitätsseminars, auf dem Champagner und Feinkost serviert werden, nicht als „großzügig“. Vielmehr landet man in beiden Fällen bei der entwertenden Übersteigerung, also dem Geiz beziehungsweise der Verschwendung. Im Falle einer entwertenden Übersteigerung, also wenn einem Geiz oder Verschwendung vorgeworfen wird, liegt die Lösung darin, sich am gegenüberliegenden Wert zu orientieren, der für den Ausgleich benötigt wird („Was fehlt für den Ausgleich?“).

Abbildung: Die Systematik des Werte- und Entwicklungsquadrats⁴



In politischen Alltagsgesprächen wird häufig eine der beiden oberen Seiten als positiver Wert gesehen und verabsolutiert. Der an sich gleichwertige Gegenwert wird dagegen nur in seiner Übertreibungsform gesehen und damit abgewertet. Das Werte- und Entwicklungsquadrat hilft, hinter der abgelehnten Übertreibungsform den an sich positiven Gegenwert zur eigenen Wertung zu sehen und damit die Verabsolutierung aufzuheben. In Konfliktsituationen wird durch das Erkennen von Dilemmata das Niveau gleichsam bildlich angehoben, indem nicht länger Positionen auf der unteren Ebene wechselseitig bekämpft werden, sondern das Bewusstsein für die notwendigen Spannungsfelder als Dilemma

⁴ Darstellung entnommen aus: Boeser, Christian / Hufer, Klaus-Peter / Wenzel, Florian (2016): Politik wagen. Ein Argumentationstraining. Schwalbach/Ts., S. 37

verinnerlicht wird. Dies sorgt für eine andere Diskussionskultur und die Möglichkeit gemeinsamer kreativer Entscheidungen im demokratischen Prozess, der unaufhebbar und unabgeschlossen bleiben muss.

Praxistipp

Mit dem Instrument des Werte- und Entwicklungsquadrates ist für die Auseinandersetzung gerade mit selbstversicherten ‚Gewissheiten‘ und extremen Aussagen anderer Menschen etwas ganz wesentliches impliziert: Diese Art der Kommunikation ist weder per se unreflektiert noch basiert sie zwingend auf einer geringen Informiertheit, sondern sie ist Folge einer bestimmten, einseitigen Betrachtungsweise.

Kommunikationen auf dem sogenannten „Stammtischniveau“ können also durchaus einen zutreffenden und wichtigen Kerngedanken beinhalten. Natürlich gibt es auch Stammtischparolen, die einfach nur beleidigend oder menschenverachtend sind. Beispielsweise verlassen Aussagen wie: „Die Politiker gehören doch alle ins Arbeitslager“ den Rahmen eines zivilen Gesprächs und erfordern als Reaktion weniger die Einladung zum inhaltlichen Diskurs als eine scharfe Abgrenzung.

Oftmals bietet die Betrachtung mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat die Chance, sich vertiefend mit einer interessanten politischen Problematik auseinanderzusetzen. Manchmal spitzen sie einen wichtigen Gedanken auch einfach nur zu. Die hier dargestellten Werte- und Entwicklungsquadrate dürfen dabei nicht so verstanden werden, als wären sie die einzig denkbare und die ausschließlich richtige Lösung. Vielmehr kann es sehr anregend sein, sich zu den ausgeführten Problemen weitere Werte- und Entwicklungsquadrate zu überlegen.

Praktische Arbeit mit Werte- und Entwicklungsquadraten

In dieser Übung können Sie die Arbeit mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat selbst erproben und damit arbeiten, um wieder Ihre konstruktive Haltung gegenüber Demokratie und ihren Dilemmata zu fördern. Sie kennen vielleicht das Phänomen, dass wir oft das in anderen ablehnen, was eigentlich in uns selbst steckt. Wir lehnen auch häufig das in anderen ab, was wir heimlich eigentlich gerne selbst in unserem Leben ver-

wirklichen möchten, es aber nicht schaffen so zu leben. Wir lehnen z. B. jemanden ab, der sehr unordentlich ist und bewundern ihn doch heimlich dafür, nicht so von Ordnungszwängen wie wir selbst getrieben zu sein und in der Unordnung gelassen leben zu können. In der Ablehnung anderer legitimieren wir unsere eigenen Werte. Auf die gesellschaftliche Ebene übertragen kann dies bedeuten, dass wir Politiker verächtlich machen oder über den politischen Betrieb schlecht reden, weil wir in uns selbst auch keine Bereitschaft und Antrieb finden, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Oder wir träumen eigentlich davon, auch richtige „Macher“ zu sein und schaffen es doch nicht in unserem Leben, sind zu ängstlich, die Freiheit der Gestaltung selbst in die Hand zu nehmen – da ist es einfacher zu behaupten, dass das „alles sowieso nicht funktioniert“. Probieren Sie selber einmal aus, was hinter dieser Sichtweise steht und wie Sie Ihr Denken in Ablehnungskategorien verändern können.

Übung 3: Teil 1

Vorbereitung: Malen Sie sich ein „leeres“ Wertequadrat (siehe Abbildung oben)

Überlegen Sie, was Sie an einem Menschen den Sie kennen, stört. Versuchen Sie, dafür einen passenden Begriff zu finden, der dies auf den Punkt bringt. Schreiben Sie diesen Begriff unten rechts in das Wertequadrat. Nun überlegen Sie, was Sie sich stattdessen von dieser Person wünschen würden. Welchen positiven Gegenwert würden Sie gerne verwirklicht sehen? Schreiben Sie diesen Begriff oben links in das Wertequadrat. Dieser Wert oben links ist wahrscheinlich auch einer, den Sie für sich in Anspruch nehmen. So zeigt sich schon grafisch: Sie sehen sich oben, den oder die andere/n unten. Jetzt überlegen Sie, was passiert, wenn Sie Ihren Wert oben links übertreiben, ihn absolut setzen. Schreiben Sie ihn unten links in das Wertequadrat. Vielleicht wird Sie so jemand anderes sehen, der Ihre Wertvorstellungen ablehnt. Nun fehlt noch der letzte, positive Gegenwert oben rechts. Überlegen Sie: Welcher positive Wert, welches legitime Bedürfnis mag hinter dem stecken, was Sie am anderen ablehnen? Im besten Falle haben Sie nun vier Begriffe gefunden, die zueinander passen, zwei positive Werte, die in ausgehaltener Spannung stehen und zwei Übertreibungsformen.

Wenn Sie ein solches Wertequadrat oder auch mehrere versucht haben, passiert eine wichtige Veränderung: Der Konflikt, den Sie mit der Mei-

nung des anderen haben, nimmt eine neue Qualität an. Sie bleiben im Konflikt und lehnen die Position des anderen ab; sie erkennen jedoch an, dass jeder sich prinzipiell so entfalten kann, wie er oder sie möchte auch und gerade, wenn es Ihnen selber nicht gefällt. Sie trennen die Ablehnung der Position von der Ablehnung der Person und können dadurch besser in einen konstruktiven Dialog eintreten.

Und Sie begreifen, dass möglicherweise andere Menschen Sie auch in der Übertreibung eines Wertes sehen, was Sie für sich natürlich selber nicht so in Anspruch nehmen würden. Sie erkennen, dass es wertvoll ist, dass es andere Menschen gibt, die einen positiven Gegenpol zu Ihren eigenen Werten darstellen. Sie mögen in Ihrem Leben eine Seite des Wertedilemmas stärker leben, andere haben eine andere Entscheidung getroffen. Natürlich ist es komfortabler, einfach die andere Person insgesamt abzulehnen – stattdessen müssen Sie sich mit Ihren eigenen inneren Dilemmata und Widersprüchen auseinandersetzen. Gleichzeitig kann auch dies wieder dazu führen, in Konflikten mit anderen den Ablehnungsmodus zu verlassen und eine Haltung der Wertschätzung für Wertevielfalt zu entwickeln. Im Kleinen kann es so gelingen, in Konflikten mit anderen demokratischer umzugehen und gemeinsam zu überlegen, wie die Vielfalt der Werte und unterschiedlicher Lebensentwürfe gleichermaßen Berücksichtigung finden können. Durch das Wertequadrat merke ich: Nicht nur meine Lebenswerte und -wege sind die einzig richtigen, auch andere Menschen handeln aus ihrem Wertesystem heraus konsistent und können uns Alternativen für unser eigenes Leben aufzeigen. Demokratie im Kleinen heißt hier Gestaltung unseres Miteinanders in Freiheit und wird damit wieder ein kreativer und schöpferischer Prozess. Im zweiten Teil der Übung werden Sie diese Erkenntnisse auf die Gesellschaft und die Demokratie übertragen.

Übung 3: Teil 2

Gehen Sie nun wie im ersten Teil der Übung vor, nur überlegen Sie zunächst eine Sache, die Sie an unserer Demokratie wirklich stört. Versuchen Sie wieder, das mit einem Begriff oder einem knappen Satz auf den Punkt zu bringen. Bleiben Sie bei sich und überlegen Sie ernsthaft, was Sie wirklich stört. Schreiben Sie wiederum diesen Begriff in ein leeres Wertequadrat rechts unten, suchen Sie dann nach dem positiven Gegenbegriff oben links: wie wünschen Sie es sich, wie sollte es eigentlich sein? Dann setzen Sie diesen Wert wieder absolut, schreiben ihn unten

links in das Wertequadrat und suchen schließlich den positiven Wert also das, was möglicherweise ernsthaft hinter dem steht, was Sie ablehnen.

Üben Sie ruhig öfter – manchmal werden die Begriffe noch nicht optimal zusammenpassen – es kommt vor allem darauf an, dass Sie für sich Wortedilemmata finden, die Ihnen einen Mehrwert bieten und die Ihre Haltung der Wertschätzung gegenüber den Dilemmata der Demokratie fördern. Das mag sicher nicht so einfach sein, gerade wenn der abgelehnte Wert etwa Radikalismus, Korruption oder Verachtung ist. Hier müssen Sie ‚Übersetzungsarbeit‘ leisten: der niveauvolle Wert hinter Radikalismus könnte heißen: ‚Für eine Sache unbedingt und klar stehen‘. Bei Korruption könnte es je nach Fall ‚auf stabile Netzwerke zurückgreifen‘ bedeuten. Bei Verachtung möglicherweise ‚kritische Distanz‘. Wichtig ist: dieses Vorgehen bedeutet keinerlei Legitimation der abgelehnten negativen Positionen! Es gilt oft genug, diesen klar entgegen zu treten. Gleichzeitig entstehen ein differenzierteres Bild und eine Klarheit darüber, aus welchen Motiven und Strömungen möglicherweise problematische Übertreibungsformen entstanden sind.

Praxistipp

Sie können dieses Vorgehen auch gut in der Begegnung mit extremen Meinungen anderer Menschen einsetzen und gedanklich bei einer Stammtischparole erfragen, wie es denn idealerweise sein sollte, was passieren würde, wenn dies absolut gesetzt würde und was als Konsequenz eigentlich Positives hinter dem, was abgelehnt wurde, steht.

FAZIT UND AUSBLICK

Mit dieser Vorgehensweise werden Sie nicht unbedingt andere Menschen überzeugen. Vielleicht werden Sie auch selber eher irritiert und merken, dass auch andere Standpunkte noch in Ihnen schlummern. Demokratische Kommunikation ist keine Technik – sie ist eine Haltung der Offenheit sich selbst und anderen gegenüber. Sie ist ein Bewusstsein, dass es immer auch anders sein könnte. Sie überwindet die Grenzen der Welt, indem sie die Grenzen der Sprache überwindet und im eigenen Engagement den Möglichkeitssinn für gemeinsame Zukunft wach hält.

LITERATURHINWEISE

Boeser, Christian / Hufer, Klaus-Peter / Wenzel, Florian (2016): Politik wagen. Ein Argumentationstraining. Schwalbach/Ts.

In diesem Band werden verschiedene Stammtischparolen über Politik und Politiker aufgegriffen. Der ihnen zugrunde liegende Kern von fundamentalen Spannungsfeldern der Demokratie wird jeweils aufgezeigt. Selbstreflexionen bieten eine Möglichkeit der Auseinandersetzung mit diesen Stammtischparolen an und trainieren den demokratischen Umgang mit Vielfalt.

Maroshek-Klarmann, Uki / Rabi, Saber (2015): Mehr als eine Demokratie. Sieben verschiedene Demokratieformen verstehen und erleben – 73 Übungen nach der ‚Betzavta‘-Methode. In der Adaption von Susanne Ulrich, Silvia Simbeck und Florian Wenzel. Gütersloh.

Das sehr umfassende Handbuch stellt Grundbegriffe der Demokratie wie Freiheit, Gleichheit, Rechte vor und analysiert, wie unterschiedlich diese jeweils in verschiedenen Demokratieformen wie liberaler, sozialer oder multikultureller Demokratie verstanden werden. Praktische interaktive Übungen erlauben ein Erleben eigener Dilemmata und fördern die eigene verantwortliche Entscheidungsfindung.



DIE ANALYTISCHE METHODE – DEMOKRATISCHE KOMMUNIKATION IN DER PRAXIS

06

DIE ANALYTISCHE METHODE – EIN KOMMUNIKATIONSMODELL

In der Kommunikation stehen wir vor zwei Herausforderungen: erstens wollen wir anderen klar machen, was uns wichtig ist und zweitens – was vielleicht sogar bedeutsamer ist als Voraussetzung – müssen wir uns darüber klar werden, was uns selber eigentlich wichtig ist. Oft genug ist unsere Kommunikation in sich unklar, weil wir eigene innere Konflikte (Dilemmata) mit pauschalen Argumenten zudecken und versuchen, bei anderen einfache Zustimmung zu erlangen. Eine überzeugende Kommunikation bedarf also der Differenzierung des eigenen Standpunkts und der transparenten Kommunikation an andere.

Die Analytische Methode¹ dient dazu, sich über seine eigene Sichtweise klar zu werden und einen eigenen Standpunkt klar anderen gegenüber zu vertreten. Diese Technik kann dabei helfen, Argumente zu differenzieren und in der Kommunikation mit anderen zu klären, wo Felder der Übereinstimmung vorhanden sind und wo Dissens besteht. Sie dient dazu, im Sinne des Bewusstseins für Dilemmata in der Kommunikation eine gute Balance zwischen Empathie und Konfrontation zu finden. Damit gelingt es, in einer differenzierten Art und Weise konfliktfähig zu werden, in dem einem selbst sowie anderen klar wird, was die eigentlichen Punkte der Auseinandersetzung sind.

Bei der analytischen Methode geht es konkret darum, dass drei Ebenen auseinander gehalten werden:

- Die Situationsanalyse
- Das Ziel
- Die Strategie

Die Analytische Methode kann in zweifacher Art und Weise angewendet werden: einerseits zur Darlegung eigener Positionen und andererseits zur Hinterfragung von Positionen anderer Menschen.

¹ Adaptiert aus: Ulrich, Susanne unter Mitarbeit von Jürgen Heckel, Eva Oswald, Stefan Rappenglück und Florian Wenzel (2005): Achtung (+) Toleranz. Wege demokratischer Konfliktregelung. Praxishandbuch für die politische Bildung, 3. überarbeitete Auflage, Gütersloh.

Darlegung einer eigenen Position

Ein Mensch kann seinen Standpunkt gut darlegen, wenn er weiß, wovon er redet (Analyse), was er damit gerne erreichen möchte (Utopie oder Ziel) und wenn er dafür Lösungsschritte aufzeigen kann (Strategie). Wenn ein Kommunikationsbeitrag auf diesen drei Säulen ruht, dann wurde der Sachverhalt oder das Problem umfassend durchdacht. Die analytische Methode ist eine Gliederungsmethode, die einen Redebeitrag strukturiert und einen Spannungsbogen enthält.

Praktisch sollte die Darlegung eines eigenen Standpunktes deshalb nach diesem Schema erfolgen, das wichtige Fragen stellt, die Sie sich schriftlich beantworten und notieren können, um danach zu einer umfassenden eigenen Position zu gelangen, die Sie auch angemessen vertreten können.

1. Einleitung

- Was habe ich mit dem Thema zu tun?
- Warum ist es mir so wichtig (persönliche Betroffenheit)?

2. Analyse

- Was liegt vor?
- Wie sehe ich das Problem?
- Wie sind die Umstände?
- Was sind aus meiner Sicht Gründe und Ursachen?

3. Ziel/Wunsch/Vision

- Was müsste statt dessen sein?
- Wie wäre die Welt ohne dieses Thema?
- Was stelle ich mir vor?
- Was wünsche ich mir?

4. Strategie

- Mit welchen Mitteln, auf welche Weise könnten die Zustände geändert werden?
- Was würde ich konkret tun?
- Was könnte mein praktischer Beitrag zu diesem Thema sein?

5. Schluss

- Was ist zusammengefasst der Kern meines Anliegen?
- Welchen Appell will ich damit an Andere senden?

Wenn Sie diese Fragen zu einem Thema, das Sie beschäftigt, konkret beantworten, werden Sie möglicherweise unterschiedliche Erfahrungen machen: Ihr Standpunkt wird klarer und differenzierter und damit auch komplexer – das Niveau der eigenen Auseinandersetzung mit dem Thema erhöht sich. Das kann auch bedeuten, dass Sie merken, dass es gar nicht so einfach ist, sich mit schwarz-weiß-Denken von anderen abzugrenzen. Vielleicht entdecken Sie plötzlich in sich auch andere Schattierungen. Sie werden bemerken, dass es gar nicht so einfach ist, im Sinne einer Strategie eigene Verantwortung für mögliche Veränderungen zu übernehmen, statt andere für das Versagen zu einem bestimmten Thema verantwortlich zu machen. Statt auf andere zu zeigen, fangen Sie bei sich selbst an.

Wenn es gelingt, die eigene Position in dieser Differenzierung anderen zu vermitteln, wird die Gefahr verhindert, im Falle einer Gegenrede in holzschnittartige Vereinfachungen oder Verabsolutierungen zu verfallen. Es besteht die Chance, Kritik z. B. auf der Ebene der Strategie anzunehmen, ohne das eigene Ziel zu verlassen, und gemeinsam zu überlegen, welche alternativen Strategien möglich wären. Die analytische Methode dient nicht der rhetorisch geschickten, d. h. subtilen Durchsetzung der eigenen Interessen, sondern der Ermöglichung eines partnerschaftlichen Dialoges.

Hinterfragung von Positionen anderer Menschen

Wenn ich die Position anderer Menschen hinterfragen möchte, kann ich natürlich nicht davon ausgehen, dass diese sich der Trennung von Analyse, Ziel und Strategie bewusst sind. Deshalb empfiehlt es sich, mit konkreten Fragen² zu arbeiten. Bei der Situationsanalyse frage ich den anderen, wie er die Situation betrachtet, also was das zugrundeliegende Problem ist. Beispielsweise könnte unser Gegenüber beschreiben, warum er das gegenwärtige Steuersystem für ungerecht hält. Im zweiten Schritt fragen wir nach dem Ziel, also danach, was unserem Gesprächspartner wichtig ist, was er möglicherweise auch hier für persönliche Interessen hat. Im Idealfall würden wir hier sein Verständnis von Steuergerechtigkeit verstehen und nachvollziehen können (z. B. die Forderung nach mehr Leistungsgerechtigkeit oder die nach mehr Bedürfnisgerechtigkeit). Und im dritten Schritt können wir fragen, wie er sein Ziel erreichen möchte,

² Adaptiert aus: Boeser, Christian / Hufer, Klaus-Peter / Wenzel, Florian (2016): Politik wagen. Ein Argumentationstraining. Schwalbach/Ts., S.

welche politische Strategie hier also angemessen wäre, mit welcher konkreten politischen Entscheidung dieses Ziel verwirklicht werden soll. Der Vorteil dieser analytischen Trennung ist, dass wir feststellen können, wo genau ein möglicher Dissens besteht: Bereits bei der Situationsanalyse, bei den Zielen oder erst auf der Ebene der Strategie?

**Was ich noch nicht verstanden habe ... –
Wie durch Fragen ein Gespräch geöffnet werden kann**

Da die Hinterfragung einer anderen Person gerade bei umstrittenen Themen jedoch oft sofort als persönlicher Angriff gewertet wird, können bestimmte Fragetechniken angewendet werden.

Wenn ich ein aufrichtiges Interesse am Kennenlernen der Ansichten meines Gegenübers habe und tatsächlich von ihm und mit ihm lernen möchte, kann der Einsatz von sogenannten *Präzisierungsfragen* sinnvoll sein, die eine pauschale Aussage nicht in Frage stellen, sondern sich für eine genauere Erläuterung interessieren. Präzisierungsfragen sollen dazu dienen, den anderen besser zu verstehen, sie sind nicht einfach mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten, sondern fordern eine komplexere Erläuterung ein. Hierzu zwei Beispiele:

- Das ist eine Unverschämtheit von den Politikern. – Was genau findest Du unverschämt?
- Dieses Ergebnis hat fatale Konsequenzen. – Für wen hat das Ergebnis fatale Konsequenzen?
- Das ist ungerecht. – Was wäre Deiner Ansicht nach hier gerecht?

Problematisch kann natürlich sein, dass der Einsatz von Präzisierungsfragen als inquisitorische Befragung empfunden wird, dass der andere sich unter Rechtfertigungsdruck und damit möglicherweise auch bedroht fühlt. Hilfreich können hier sogenannte *Weichmacher* sein, die unser Interesse an den Gedanken des anderen zum Ausdruck bringen:

- Ich bin neugierig, warum Du das so siehst.
- Ich bin mir nicht ganz sicher, wie ich es verstehen soll, wenn Du sagst: „...“ – Was genau meinst du damit?
- Ich überlege mir gerade, was genau findest Du so schlimm an dem konkreten Verhalten der Politiker?

Unbedingt beachten sollte man aber das folgende: Präzisierungsfragen und Weichmacher als reine Inszenierung unseres Interesses funktionieren nicht, da sie vom anderen als manipulativ wahrgenommen werden. Wenn wir uns nicht wirklich für den anderen und seine Ansichten interessieren und wir ihn nur in Sicherheit wiegen wollen um ihn anschließend darüber belehren zu können, was die Wahrheit ist, handeln wir darüber hinaus auch unredlich.

Legitim ist es allerdings durchaus, Präzisierungsfragen auch im Rahmen einer bewusst konfrontativen Strategie zu wählen, um den anderen zu stellen, oder die Fragwürdigkeit seiner Überzeugungen offen zu legen. Das ist auch in öffentlichen Situationen sinnvoll, wo es explizit um Distanzierung geht. Gerade in sehr kontroversen gesellschaftlichen Diskursen, die mit Vielfalt und Integration zu tun haben, ist es durchaus notwendig, mit eigener Standhaftigkeit Pauschalisierungen aus verschiedenen Richtungen entgegen zu treten.

Bestandteil einer konfrontativen Strategie kann auch sein, bewusst neue Perspektiven einzubringen – damit schliesst sich der Kreis zur differenzierten Darlegung eigener Positionen.

Kopiervorlage Analytische Methode
(Nur Stichworte! – Schlusssatz immer aufschreiben)

1.
(Einleitung)

2.
Was liegt vor?
Wie sind die Zustände?
(Analyse)

3.
Gründe und Ursachen dafür?
(Analyse)

4.
Was müsste statt dessen sein?
(Utopie / Vision \geq Ziele)

5.
Mit welchen Mitteln können die Zustände geändert werden?
(Strategie)

6.
(Schluss: Handlungsaufruf oder Kerngedanke /n)

Schlusssatz immer aufschreiben!!!



DIE AUTORINNEN UND AUTOREN



**CHRISTINE
DOTTERWEICH**

Christine Dotterweich ist Diplom-Pädagogin und systemische Beraterin. Sie hat in verschiedenen Institutionen zu den Themen Zivilgesellschaft und Demografischer Wandel gearbeitet, unter anderem als Projektkoordinatorin und Tagungsleitung bei der Stiftung Demokratische Jugend und beim Bundesnetzwerk für Bürgerschaftliches Engagement (BBE). Nach einem 3-jährigen Ausflug in das Themengebiet ESF und Jugendsozialarbeit ist sie nun wieder zu ihren „Ursprungsthemen“ zurückgekehrt: Seit 2011 ist sie im Dachverband der Evangelischen Akademien in Deutschland e. V. (EAD) verantwortlich für die Konzeption und Umsetzung der Weiterbildungsreihe „Wir beteiligen uns.“.



**FLORIAN
WENZEL**

Florian Wenzel studierte Sozialwissenschaften, politische Theorie und Philosophie am King's University College in Edmonton/Canada [BA] und der University of Essex/England [MA]. Darauf aufbauend absolvierte er das Zusatzstudium Erwachsenenpädagogik an der Hochschule für Philosophie SJ in München. 2011 gründete er peripheria.de mit einem breiten Beratungs- und Moderationsangebot. Er ist freier Mitarbeiter der Akademie Führung & Kompetenz am CAP München und hat dort u. a. die Ausbildungsleitung für das Programm Betzavta inne. Er arbeitet als Kooperationspartner des Netzwerks politische Bildung Bayern und ist Mitglied bei LebensMutig-Gesellschaft für Biografiearbeit.



OLIVER REIFENHÄUSER

Oliver Reifenhäuser ist Dipl. Ing. Energietechnik mit einer 2-jährigen Zusatzqualifikation in Gestalt-Organisationsberatung (IGG Berlin). Heute arbeitet er als selbstständiger Trainer und Berater und ist Mitbegründer der Beratergruppe ehrenamt. Er hat langjährige Berufserfahrung in der Beratung von Projekten, Konzernen und Veränderungsprozessen. So war er tätig

als Entwicklungsingenieur, Interner Berater in einem Elektronikkonzern und als Projektleiter von Veränderungsprojekten. Seine Schwerpunkte in der Beratergruppe ehrenamt liegen in der Beratung bei der Einführung und Verbesserung von Freiwilligenarbeit in Organisationen, in der Projektsupervision sowie seiner Tätigkeit als Programmleiter und Referent im Ausbildungsteam Freiwilligen-Management.



SUSANNE ULRICH

Susanne Ulrich arbeitet seit 1995 am Centrum für angewandte Politikforschung, kurz C·A·P, im Themenfeld Demokratie- und Toleranzerziehung. Seit 2003 leitet sie die Akademie Führung & Kompetenz. Sie zeichnet verantwortlich für die Adaption internationaler und die Entwicklung eigener Programme und Konzepte für

die schulische und außerschulische Bildungsarbeit. In allen Programmen der Akademie bildet sie Trainer/innen und Ausbilder/innen aus. Außerdem bietet sie Führungskräftebildungen, Prozessbegleitungen und Partizipative Evaluationen für verschiedene Institutionen an. Bildungseinrichtungen berät sie bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Konzepte. Sie studierte Politik- und Verwaltungswissenschaften in Konstanz.

Die Weiterbildung »Wir beteiligen uns.« ist ein Element des umfassenden Fortbildungskonzepts »Qualifiziert handeln!«, das die Bundeszentrale für politische Bildung/bpb in Zusammenarbeit mit drei bundesweit arbeitenden Trägern der politischen Bildung in Deutschland anbietet. Das DGB Bildungswerk Bund und der Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben bieten jeweils Fortbildungen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zur Prävention von Rechtsextremismus beziehungsweise abwertenden Haltungen an. Die Evangelischen Akademien in Deutschland führen Weiterbildungen zur Qualifizierung Ehrenamtlicher durch.

