

Joachim Burmeister / Ilona Stehr

***seniorTrainerinnen* – Weiterbildung**

Teil A: Handbuch für die Kursleitung

Editorial

Herausgeber:

EFI Bayern e.V.
c/o Herbert Schmidt
Antonie-Werr-Str. 4
97082 Würzburg

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung von EFI Bayern e.V. reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Das Kurskonzept wurde im Auftrag von EFI Bayern e.V. erstellt. Für den Inhalt tragen die Autorinnen und Autoren die Verantwortung.

© 1. Auflage Würzburg 2012
ISBN: 978-3-9814957-0-6

Layout & Satz: Herbert Schmidt - wueDesign.de
Druck: Steffen GmbH - 17098 Friedland

Diese Publikation wurde gefördert durch:



Bayerisches Staatsministerium für
Arbeit und Sozialordnung,
Familie und Frauen

Artikel Nr.: 10010385

Vorwort

Während des Bundesmodellprogramms „Erfahrungswissen für Initiativen“ in den Jahren 2002 bis 2006 wurde ein Curriculum erstellt. Dieses wurde im Rahmen der ISAB-Schriftreihe: Berichte aus Forschung und Praxis Nr. 104 im Dezember 2007 veröffentlicht.

Ab 2007 wird die Weiterbildung älterer Menschen für Bürgerschaftliches Engagement zu *seniorTrainerinnen* durch das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen gefördert. Im Rahmen von sogenannten „Train-The-Trainer“ Workshops wurden die dezentralen Bildungsträger und die Anlaufstellen mit Inhalt und Form der durchzuführenden Qualifizierungsmaßnahmen vertraut gemacht.

Dieses Verfahren soll nun ab 2012 mit den beiden vorliegenden Handbüchern verbessert werden. Damit liegt für alle Bildungsträger eine einheitliche Unterlage für die Weiterbildungsmaßnahmen vor. Die Handbücher werden den Anlaufstellen für die Kursleitung (Teil A) und den Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern (Teil B) zur Verfügung gestellt.

Mit Prof. Dr. Joachim Burmeister und Dr. Ilona Stehr konnten wir zwei der ursprünglichen Autoren für die Überarbeitung und Neuauflage gewinnen. Die Texte wurden angereichert mit Beiträgen von Expertinnen und Experten, die viel Erfahrung in der Erwachsenenbildung und insbesondere in der Weiterbildung älterer Menschen zu *seniorTrainerinnen* mitbringen.

Neu hinzugekommen ist der Baustein 11 „Mit dem Internet umgehen“. Damit tragen wir der Entwicklung auf diesem Gebiet Rechnung.

Dem Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen danken wir an dieser Stelle für die finanzielle Förderung des Projektes, ohne diese Hilfe wären diese Handbücher nicht realisierbar gewesen.

Würzburg, im Januar 2012

Herbert Schmidt Dr. Wolfgang Stodieck Gerd Schmücker
Vorstand der Landesarbeitsgemeinschaft EFI Bayern e.V.

Inhaltsverzeichnis

Editorial	2
Vorwort	3
Einführung	6
1. Baustein: Die Verantwortungsrolle <i>seniorTrainerin</i>	10
1.1 Kennen lernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Motive und Erwartungen klären	10
1.2 Besonderheiten der <i>seniorTrainerin</i> – Rolle im Vergleich zu anderen Ehrenamtlichen	11
1.3 Lerninhalte und Struktur der Weiterbildung, Ausblick auf die Kursgestaltung	14
Kursmaterialien für den 1. Baustein.....	15
2. Baustein: Drei Rollenprofile als <i>seniorTrainerin</i>	20
2.1 Die Rollen(bei)spiele werden vorgestellt.....	20
2.2 Die Rollenprofile werden spielerisch erprobt	22
2.3 Reflexion der Rollenerfahrungen	22
2.4 Austausch individueller Rollensympathien und Engagementinteressen.....	24
Kursmaterialien für den 2. Baustein.....	25
3. Baustein: Alter im gesellschaftlichen Wandel	40
3.1 Demografisches Altern.....	40
3.2 Alters(leit)bilder	42
3.3 Erfahrung und Kompetenz einbringen	43
Kursmaterialien für den 3. Baustein:.....	45
4. Baustein: Bürgerschaftliches Engagement und seine Unterstützungsformen	50
4.1 Was ist Bürgerschaftliches Engagement ?	50
4.2 Freiwilliges Engagement in Deutschland und Bayern.....	51
4.3 Bürgerengagement in ländlichen Räumen.....	56
4.4 Engagementunterstützung.....	58
4.5 Anerkennungskulturen im Bürgerschaftlichen Engagement	60
Kursmaterialien für den 4. Baustein.....	62
5. Baustein: Kommunikation mit Einzelnen und Gruppen	66
5.1 Kommunikation, Gesprächsführung und Moderation.....	66
5.2 Beratung und Konfliktmoderation.....	74
5.3 Gruppe und Gruppenprozesse	79
5.4 Vortrag und Präsentation	85
Kursmaterialien für den 5. Baustein.....	87

6. Baustein: Projekte planen, Konzepte entwickeln	126
6.1 Projekte und ihre Merkmale	126
6.2 Schritte zur Konzeptentwicklung	128
6.3 Wir schreiben ein Konzept	129
Kursmaterialien für den 6. Baustein	130
7. Baustein: <i>senior</i>Trainerin als Netzwerker	140
7.1 Was sind Netzwerke?	140
7.2 Handlungsleitende Basisprinzipien in Netzwerken	142
7.3 Stadien des Netzwerkens	143
7.4 Ein Netzwerkteam „Stadt Teil Kultur“ bilden	144
Kursmaterialien für den 7. Baustein	145
8. Baustein: Die Erfahrungsphasen	150
8.1 Die 1. Erfahrungsphase	151
8.2 Die 2. Erfahrungsphase	154
Kursmaterialien für den 8. Baustein	155
9. Baustein: Bürgerschaftliches Engagement finanzieren	162
9.1 Unterstützung des Ehrenamtes durch Förderung auf Bundes- bzw. Landesebene ..	162
9.2 Fundraising: Spenden und Sponsoring	164
9.3 Programme, Wettbewerbe und Förderpreise	167
9.4 Andere Formen	168
9.5 Stiftungen	168
9.6 Unternehmerisches Spendenwesen / Corporate Citizenship	169
Kursmaterialien für den 9. Baustein	172
10. Baustein: Medien- und Öffentlichkeitsarbeit	178
10.1 Flyer, Flugblatt, Plakat	178
10.2 Die Pressemitteilung	181
10.3 Umgang mit Fotos und Bildern	182
10.4 Veranstaltungen als Instrument der Pressearbeit	183
Kursmaterialien für den 10. Baustein	184
11. Baustein: Mit dem Internet umgehen	190
11.1 Ein theoretischer Ausflug in die digitale Welt	191
11.2 Das persönliche digitale Profil erstellen	192
11.3 Mit dem Internet arbeiten: Praktische Übungen	192
11.4 Mit dem Internet arbeiten: Was ist ein Forum?	193
11.5 Mit dem Internet arbeiten: Was ist ein Wiki?	194
Kursmaterialien für den 11. Baustein	195
Literaturverzeichnis	209

Einführung

Fünf Jahre nach dem Erscheinen des Kurskonzeptes für die „Weiterbildung älterer Menschen für Bürgerschaftliches Engagement als *senior*Trainerin“¹ legen wir eine von Grund auf überarbeitete Fassung vor, die von EFI - Bayern, dem bayerischen Bildungsträger für die *senior*Trainerinnen- Weiterbildung, angeregt und mit Unterstützung des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen ermöglicht wurde. Mit der Aufgabe, ein unter Modellbedingungen entstandenes und von Bildungsträgern in verschiedenen Bundesländern wertgeschätztes Konzept zu modernisieren und in manchen Hinsichten auch zu regionalisieren, war die konkrete Aufgabe verbunden, die bisherigen Bausteine auf den Prüfstand zu bringen und die zu den jeweiligen Themen geführten engagement- und bildungsbezogenen Diskurse sowie umfängliche Erfahrungen in der Weiterbildung Älterer zu berücksichtigen.

Das Weiterbildungskonzept versteht sich in der Tradition der zentralen Zielsetzungen des früheren EFI- Bundesmodellprogramms „Erfahrungswissen für Initiativen“ des BMFSFJ (2002- 2006). Dessen Intentionen lagen nicht nur darin begründet, ältere Bürgerinnen und Bürger zum freiwilligen, Bürgerschaftlichen Engagement anzuregen und weiterzubilden, sondern vielmehr auch darin, ihnen Strukturen für neue Formen der gesellschaftlichen Teilhabe anzubieten.

Mit der Vorstellung, dass Ältere als *senior*Trainerinnen ihr Reservoir an Erfahrungswissen Initiativen, Vereinen und interessierten Akteuren in Kommunen zur Verfügung stellen und mit ihrem Engagement gezielt Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen, schließen wir damals wie heute gleichermaßen an senioren- und engagementpolitische Diskurse und Erkenntnisse an. Auch bildungspolitische Überlegungen spielen eine Rolle: denn interessierten Älteren sollte durch eine passende Weiterbildung ermöglicht werden, ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und Interessen für die neue Verantwortungsrolle im Freiwilligensektor bzw. im kommunalen Bereich zu erproben. Seither haben sich sowohl die Förderbedingungen für die Weiterbildung verändert, als auch länderspezifische Weiterbildungsansätze für *senior*Trainerinnen weiter entwickelt.

In der Weiterbildung Älterer zu *senior*Trainerinnen spielt das Erfahrungswissen eine maßgebliche Rolle. Mit diesem Leitbegriff werden, wie es in der früheren Fassung des EFI-Curriculums hieß, „das im Laufe des Lebens gesammelte personengebundene Wissen und Können verstanden, das sich in vielfältigen Formen zeigt: als Gebrauchswissen für die Alltagsgestaltung, sodann als erlernte, ausgebildete Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen sowie als persönliche Urteilskraft, mit deren Hilfe Kenntnisse und Fertigkeiten eingesetzt werden können“ (ebd.:9).

Hiervon ausgehend ist die hier vorliegende Weiterbildungskonzeption (weiter-) entwickelt worden, in der es sowohl um eine Selbstvergewisserung von individuellen Erfahrungen und Erwartungen, als auch um eine Vermittlung praktischer Begleitungs- und Beratungskompetenzen geht, die für Initiativen und Vereine, für die Entwicklung von selbstorganisierten Projekten - als Einzelne oder zum Beispiel in *senior*Kompetenzteams - und für netzwerkende Tätigkeiten im sozialen Nahraum bzw. in der Kommune nützlich sind.

1 Vgl. Burmeister, J.; Heller, A.; Stehr, I. 2007²: Weiterbildung älterer Menschen für Bürgerschaftliches Engagement als *senior*Trainerin. Ein Kurskonzept für lokale Netzwerke. ISAB - Schriftenreihe: Berichte aus Forschung und Praxis Nr. 104. Köln.

Hinweise für Kursleiterinnen und Kursleiter

Die *seniorTrainerinnen* – Weiterbildung umfasst nunmehr 11 Bausteine, in denen Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer sich neben kontakt- und kommunikationsförderlichen Impulsen ausführlich mit ihren Vorstellungen und Ideen für ihr Engagement in der Kommune befassen können. Im ersten Teil des Kurses werden sie dazu angeregt, sich neues Wissen z.B. zum Alter(n) und zu den neueren Entwicklungen im Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements und seinen Unterstützungsformen anzueignen, die in den folgenden Kursabschnitten systematisch und ausführlich durch kompetenzförderliche Übungen in den „methodischen Bausteinen“ sowie durch zwei Erfahrungsphasen ergänzt werden.

Dem Wandel gesellschaftlicher Themen, den sich verändernden Erwartungen älterer Menschen sowie den Erfahrungen von aktiven *seniorTrainerinnen* und Bildungseinrichtungen folgend, wurden die meisten Bausteine völlig umgearbeitet bzw. ausgebaut, wie etwa Netzwerkarbeit, Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit. Neu aufgenommen wurde der Baustein „Mit dem Internet umgehen“. Bewährte Kursmaterialien wurden durch aktuelle ergänzt. Zudem wurden umfassende Informationen zu den Rahmenbedingungen und Besonderheiten des *seniorTrainerinnen* – Engagements in Bayern eingearbeitet.

Die *seniorTrainerinnen* – Weiterbildung findet in der Regel in kompakten jeweils 2-3 tägigen Kursmodulen statt, die insgesamt einen Umfang von bis zu 50 Stunden haben können. Ein oder zwei Erfahrungsphasen von bis zu 14 Tagen Dauer ermöglichen es den angehenden *seniorTrainerinnen*, sich im Freiwilligensektor „ihrer Kommune“ umzuschauen, Kontakte zu knüpfen, Netzwerke kennenzulernen sowie ihre Rollenvorstellungen und (ersten) Projektideen zu präzisieren.

Wichtig für die gesamte Kursgestaltung ist dabei der Hinweis, dass keinesfalls alle Bausteine im Rahmen einer Weiterbildung „abgehandelt“ werden müssen. In jedem Fall müssen die Kursleitungen im Vorfeld - möglichst gemeinsam mit den Anlaufstellen und Bildungsträgern bzw. -einrichtungen - vereinbaren, welche inhaltlichen und zeitlichen Schwerpunkte gesetzt werden sollen und können.

In der folgenden Übersicht werden Empfehlungen zur zeitlichen Strukturierung von Kursen gegeben. Kursleitungen, die z.B. 35 Stunden zur Verfügung haben, wird empfohlen, die Bausteine in der 1. Zeitvariante zu behandeln. Kursleitungen, die bis zu 50 Stunden planen können, wird empfohlen, die Bausteine in der 2. Zeitvariante zu behandeln.

Verteilung der Weiterbildungsinhalte auf ein 35 - oder 50 Stundenkontingent

Baustein	Inhalt	Variante 35 Std.	Variante 50 Std.
1	Die Verantwortungsrolle <i>seniorTrainerin</i> : Darstellung einschließlich Anregungen zum Kennenlernen	3	3
2	Drei Rollenprofile als <i>seniorTrainerin</i> (Rollenerprobung)	3	4
3	Alter im gesellschaftlichen Wandel (Theorie und Erfahrungswissen)	2	3
4	Bürgerschaftliches Engagement und seine Unterstützungsformen (Theorie und Praxiserfahrungen)	2	3

Baustein	Inhalt	Variante 35 Std.	Variante 50 Std.
5	Kommunikation mit Einzelnen und Gruppen (Theorie und personale Praxiskompetenzen)	6	8
6	Projekte planen, Konzepte entwickeln (Handwerkszeug)	3	4
7	<i>senior</i> Trainerinnen als Netzwerker (Theorie und Handwerkzeug)	3	3
8	Praxisphase (Auswertungsgespräche)	3	3
9	Bürgerschaftliches Engagement finanzieren (Theorie und Handwerkzeug)	3	5
10	Medien- und Öffentlichkeitsarbeit (Theorie und Handwerkszeug)	4	8
11	Mit dem Internet umgehen (Theorie und Handwerkszeug)	3	6

In vielen Kommunen Bayerns unterstützen Anlaufstellen (z.B.: Freiwilligenagenturen und Seniorenbüros) mit ihrem Know-how bei der Auswahl der Kurseilnehmenden, bei der Kontaktaufnahme und -pflege zwischen (angehenden) *senior*Trainerinnen und den Vereinen und Organisationen sowie den Akteuren im sozialen Nahraum sowie bei der Projektarbeit der „EFIs“.

Das vorliegende Konzept mit dem Titel „*senior*Trainerinnen – Weiterbildung“ umfasst zwei Teile: mit dem Teil A bekommen Kursleiterinnen und Kursleiter ein Handbuch für die Planung und Durchführung von Weiterbildungskursen. Mit dem Teil B erhalten die an Weiterbildungskursen teilnehmenden älteren Bürgerinnen und Bürgern ein Handbuch mit Lern- und Arbeitsmaterialien, anhand dessen sie für ihre Verantwortungsrolle als *senior*Trainerin lernen und vertiefend weiterlesen können.

Schließlich sind beide Handbücher auf einer beigelegten CD zusammengefasst und durch weitere Materialien ergänzt worden.

Dank

Unser Dank geht an: Benjamin Krämer (Baustein 10) und Bärbel Triller (Baustein 11), die eigenständige Beiträge geschrieben haben; Bernhard Eder (zu Bausteinen 3, 4, 5) und Claudia Leitzmann – Glaser (zu Baustein 9), die beide insbesondere Informationen zu bayerischen Engagementbesonderheiten eingebracht haben.

Herbert Schmidt gebührt großer Dank für das Projektmanagement, für Gestaltung und Layout. Rolf - Hermann Geller für den Entwurf und die Realisierung der Baustein-Symbole (vgl. Folgeseite). Weiter bedanken wir uns bei Heinz Pfuschi Pfister aus Bern für die Karikaturen auf den Seiten 19, 139, 161 und 208 in Teil A sowie 33, 43, 51 und 157 in Teil B.

Joachim Burmeister und Ilona Stehr
Neubrandenburg und Bielefeld im Januar 2012

Erläuterungen zu den Symbolen:

Baustein



Thema / Themenbeschreibung



Aufgabenbeschreibung / Gruppenarbeit



Gesprächsimpuls



Zum Weiterlesen / Vertiefung eines Themas





1. Baustein: Die Verantwortungsrolle *seniorTrainerin*



Themen

Im 1. Baustein geht es darum, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer miteinander bekannt zu machen und sie an den Begriff „*seniorTrainerin*“ heranzuführen. Hier erfahren sie, was das Besondere an der *seniorTrainerin*-Rolle ist und welche Voraussetzungen sie brauchen, um diese Rolle kompetent ausfüllen zu können.

Die folgenden Themen des Bausteins können in der vorgestellten Abfolge bearbeitet werden. Die jeweiligen Aufgaben und Arbeitsblätter für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befinden sich im Teil „Kursmaterialien“ im Anschluss an diese Ausführungen.

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen sich kennen und klären ihre Motive und Erwartungen.
- Die Besonderheiten der *seniorTrainerin*-Rolle im Vergleich zu anderen Ehrenamtlichen werden vermittelt.
- Die Lerninhalte und die Struktur der Weiterbildung werden erläutert und es wird ein Ausblick auf die Kursgestaltung gegeben.



1.1 Kennen lernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Motive und Erwartungen klären

„Wer sind die anderen und was wollen sie hier?“ Eine Antwort auf diese Frage zu bekommen, ist zu Beginn einer Weiterbildung das vorrangige Interesse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Dem dienen die nachfolgenden Übungen und Gesprächsrunden. Diese kann die Kursleitung durch entsprechende Aufgaben- oder Fragestellungen so gestalten, dass sie nicht nur dazu beitragen, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer näher kommen und Vertrauen gewinnen, sondern auch zum eigentlichen Thema, der *seniorTrainerinnen*-Rolle, hingeleitet werden.

Begrüßungsübung¹: Bei dieser Übung geht es darum, dass sich Teilnehmerinnen und Teilnehmer miteinander bekannt machen und ihre Beziehungen anwärmen („warming up“), das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und das gemeinsame Arbeiten und Lernen vorbereitet wird, körperliche Verspannungen und geistige Verkrampfungen sich lösen. Leichte Kontakte, wie z.B. Hände schütteln oder sich auf die Schulter klopfen können dazu gehören (vgl. Arbeitskreis Lungershausen 2000: 105f).

1 Siehe Kursmaterialien zu 1.1

Steckbrief ausfüllen²: Diese Übung bietet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Vorstellungsrunde, die „erste Orientierungen über die anderen ermöglicht, Gelegenheit bietet, Teil der Lerngruppe zu werden, Vorverständnisse und Erwartungen zu klären; die Möglichkeit, Teambildung mit zu gestalten“ (a.a.O: 114). Die Vorstellung kann spielerisch, themenunabhängig sein oder aber bereits zum Thema hinführen. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer soll im Prozess des Kennenlernens genügend Raum haben, um mit persönlichen Lernwünschen, Erfahrungen, Fähigkeiten, Kenntnissen und Fragen Teil der Lerngruppe zu werden (vgl. a.a.O: 115). Erfahrungen haben gezeigt, dass die Älteren durchaus offen und bereit sind, sich in spielerischen Formen (z.B. Bewegung im Raum mit Musik) miteinander bekannt zu machen.

„**Als wär's ein Stück von mir**“³: Eine weitere Möglichkeit der ersten Kontaktaufnahme bieten biografische Aspekte. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, von sich etwas zu erzählen. Dieses „von sich etwas erzählen“ meint in diesem Abschnitt der *seniorTrainerinnen*-Weiterbildung insbesondere Rückblicke auf das eigene Leben, auf Rollenerfahrungen und Erfahrungswissen, das man in den verschiedenen Rollen gewonnen hat. Bereits hier mögen sich Elemente des bisherigen Lebens zeigen, die für ihre Rolle als *seniorTrainerin* wichtig sein können. Die Kursleitung kann diese im Gruppengespräch als Möglichkeiten noch einmal deutlich hervorheben.



Aufgaben:

- Begrüßungsübung
- Steckbrief ausfüllen
- „Als wär's ein Stück von mir“ (erzählte Lebensgeschichte)

Am Ende dieser Kurseinheit haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Heterogenität der Gruppe erfahren und konnten gleichzeitig entdecken, dass es Gemeinsamkeiten und Verbindendes innerhalb der Gruppe gibt. Sie haben sich mit ihren (unterschiedlichen) Motiven und Interessen an der Weiterbildung wahrgenommen und konnten erkennen, dass die Anderen ebenfalls Interesse an neuen - auf Freiwilligkeit gründenden - Tätigkeiten und an der Mitgestaltung der *seniorTrainerin*-Rolle in einer neuen Lebensphase haben.



1.2 Besonderheiten der *seniorTrainerin* – Rolle im Vergleich zu anderen Ehrenamtlichen

In dieser Kurseinheit setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Begriff „*seniorTrainerin*“ auseinander und lernen die Besonderheiten der *seniorTrainerin*-Rolle kennen.

2 Siehe Kursmaterialien zu 1.1

3 Siehe Kursmaterialien zu 1.1

1. Baustein - Die Verantwortungsrolle *seniorTrainerin*

Dies wird im Wesentlichen in einer darstellenden und vortragenden Form durch die Kursleitung erfolgen müssen. Um sicherzustellen, dass sich nach und nach ein gemeinsames Verständnis des Begriffs und der Rolle entwickelt und um die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zum aktiven Mitdenken anzuregen, wird empfohlen, Verständnisfragen zu stellen und wenn möglich, den Vortrag mit praktischen Beispielen anzureichern.

Folgende Aspekte sind bei der Vermittlung wichtig:

Begriffsklärung *seniorTrainerin*

Der Begriff „*seniorTrainerin*“ kennzeichnet eine besondere gesellschaftliche Verantwortungsrolle für ältere Erwachsene (Seniorinnen und Senioren, Personen im Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand, Menschen in der nachberuflichen Phase) im Freiwilligensektor eines Gemeinwesens. Damit verbunden ist nicht nur die Übernahme von ehrenamtlichen Aufgaben, sondern ein zentrales Interesse an persönlicher Mitwirkung und an der Mitverantwortung für die Weiterentwicklung, Förderung und Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements in einer Kommune. Durch Letzteres unterscheiden sich *seniorTrainerinnen* von anderen ehrenamtlich Tätigen.



Gesprächsimpuls: Fragen hierzu könnten sein:

- Was stellen Sie sich unter dieser gesellschaftlichen Verantwortungsrolle vor? Oder: Wie könnte eine Verantwortungsrolle *seniorTrainerin* für Sie aussehen?
- Was meinen Sie, ist mit „Mitwirkung und Mitverantwortung“ gemeint? (Statements nur kurz kommentieren, dann Vortrag fortsetzen)

Erfahrungswissen als Kern der *seniorTrainerin*-Rolle

Das Erfahrungswissen bildet den Kern der *seniorTrainerin*-Rolle. Als Leitbegriff wird darunter das im Laufe des Lebens gesammelte personengebundene Wissen und Können verstanden, das sich in vielfältigen Formen zeigt: als so genanntes Gebrauchswissen für die Alltagsgestaltung, als erlernte, ausgebildete Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen sowie als persönliche Urteilskraft, mit deren Hilfe Kenntnisse und Fertigkeiten eingesetzt werden können. Konkret ist damit das Erfahrungswissen aus Beruf, Hobby, Familie, sozialem Umfeld, bürgerschaftlichem Engagement, Aus- und Fortbildung und anderen Bereichen gemeint.



Gesprächsimpuls: Frage hierzu könnten sein:

Welche drei Dinge aus Ihrem Erfahrungsschatz fallen Ihnen ein, die Sie gut können?

Die Handlungsprofile der *seniorTrainerin*-Rolle

Die *seniorTrainerin*-Rolle ist dadurch gekennzeichnet, dass sie verschiedene Profilausprägungen (oder: Handlungsprofile) hat. Diese Profilausprägungen (Handlungsprofile) sind ein weiteres Unterscheidungskriterium zum üblichen Ehrenamt. Die „Rollenprofile“ beschreiben die spezifischen Handlungsformen von *seniorTrainerinnen*.

Nach zehn Jahren Erfahrung in der EFI-Weiterbildung haben sich drei (idealtypische) Rollenprofile herauskristallisiert:

- Initiativenberaterin / Initiativenberater,
- Projektentwicklerin / Projektentwickler
- Netzwerkerin / Netzwerker

In der Praxis mischen sich diese Rollenprofile gelegentlich. So kann es z.B. im Rahmen einer Initiativenberatung auch zu Projektentwicklungen und Vernetzungsleistungen kommen.



Gesprächsimpuls: Frage hierzu könnte sein:

- Was meinen Sie, was könnte eine Initiativenberaterin, ein Initiativenberater, eine Projektentwicklerin, ein Projektentwickler, eine Netzwerkerin, ein Netzwerker konkret tun?

Anschließend erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Arbeitspapier⁴, in dem die drei Rollenprofile ausführlich beschrieben sind. Die einzelnen Textpassagen werden im Plenum besprochen. Erfahrungsgemäß ergeben sich zu diesem Zeitpunkt, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schon ein erstes Bild vom *seniorTrainerin* gewonnen haben, viele neue Fragen.

Tätigkeiten und Handlungsfelder für *seniorTrainerinnen*

Grundsätzlich steht der gesamte Freiwilligensektor einer Kommune als mögliches Handlungsfeld für *seniorTrainerinnen* zur Verfügung. Als konkrete Handlungsfelder für bürgerschaftliches Engagement stehen so z.B. zur Auswahl: Soziales und Gesundheit, Jugend- und Bildungsarbeit, Freizeit und Geselligkeit, Kultur und Musik, politischer Bereich, kirchlich/religiöser Bereich, Sport und Bewegung, Schule und Kindergarten, Umweltschutz usw. (vgl. dazu im 4. Baustein die Ausführungen zum Freiwilligensurvey 2009).

Ihre konkreten Aktionsfelder finden und definieren *seniorTrainerinnen* selbst, etwa indem sie mit offenen Augen durch die Gemeinde gehen und gesellschaftlichen Bedarf entdecken, der durch das bürgerschaftliche Engagement bearbeitet werden kann⁵. Oder es werden durch den Kontakt zu Gruppen und/oder Freiwilligenagenturen Aufgaben an die *seniorTrainerinnen* herangetragen.

⁴ Siehe Kursmaterialien zu 1.2

⁵ Hier ist darauf zu achten, dass dem Markt keine Konkurrenz gemacht wird auch keine bezahlten Stellen durch ehrenamtliche Tätigkeiten gefährdet werden. Wo hier die Grenzen liegen, ist oft eine Frage, die die Teilnehmer/innen an dieser Stelle beantwortet haben möchten.

Das persönliche Engagement von *seniorTrainerinnen* ist vielfach aufgaben- und projektbezogen sowie mit einem selber definierten Zeithorizont verbunden, um sich danach wieder anderen Aufgaben zuzuwenden. Auch darin unterscheiden sie sich von anderen Ehrenamtlichen, die – etwa als Gewählte – in Gruppen, Vereinen Funktionen übernehmen bzw. selbst verpflichtet mitarbeiten.

Die beratenden, begleitenden und netzwerkbezogenen Tätigkeiten richten sich so z.B. auf bestehende Initiativen, auf neue lokale Projekte und gemeinwesenbezogene Aufgaben wie z.B.:

- Die Unterstützung einer bestehenden Initiative, eines Vereins o.ä. bei der Lösung eines Problems durch Beratung und Begleitung,
- die Entwicklung eines neuen Projektes oder einer neuen Gruppe im Freiwilligenbereich, wodurch die Lebensqualität in der Gemeinde verbessert wird oder
- die Stärkung der Vernetzung bestehender Initiativen des Bürgerschaftlichen Engagements in einer Kommune.

Aufgabe von *seniorTrainerinnen* ist es also, andere im Gemeinwesen tätige Gruppen, Initiativen und Vereine zu unterstützen, gesellschaftlichen Bedarf aufzuspüren und (mit anderen) zu bearbeiten. Gesellschaftspolitisch verbindet sich mit der Verantwortungsrolle *seniorTrainerin*, das „Erfahrungswissen älterer Menschen für die Gesellschaft einzusetzen und damit die öffentliche Anerkennung des Alters zu stärken“ (BMFSFJ 2001).



Gesprächsimpuls: Fragen hierzu könnten sein:

- Was meinen Sie, welchen Beratungsbedarf könnte ein Verein haben?
- Was könnte in Ihrer Kommune durch ein neues Projekt verbessert werden?
- Gibt es in Ihrer Kommune Beispiele für Vernetzungen im Freiwilligen-sektor?

Am Ende dieser Kurseinheit haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein erstes gemeinsames Verständnis vom Begriff „*seniorTrainerin*“ entwickelt und wissen, wie die verschiedenen Rollenprofile aussehen und worin sich *seniorTrainerinnen* von anderen Ehrenamtlichen unterscheiden.



1.3 Lerninhalte und Struktur der Weiterbildung, Ausblick auf die Kursgestaltung

Wenngleich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Vorfeld der Weiterbildung ein Programm erhalten haben und bereits über die Inhalte der ersten drei Tage informiert sind, bietet es sich hier an, die Struktur und die Lerninhalte der Weiterbildung insgesamt darzustellen. Auf diese Weise erfahren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht nur was sie lernen werden,

sondern können jetzt auch erkennen, warum sie sich ganz bestimmtes Wissen aneignen und ganz bestimmte Kompetenzen erwerben bzw. weiterentwickeln sollen.

Ebenfalls kann über die Voraussetzungen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mitbringen sollten, noch einmal gesprochen werden. Hier wäre darauf hinzuweisen, dass das individuelle Erfahrungswissen und die Bereitschaft, es für das Bürgerschaftliche Engagement nutzbar zu machen, die Basis für die Lernangebote zum/zur *seniorTrainerin* bilden.

Darüber hinaus sollte es ein vitales Interesse daran geben, die Verantwortungsrolle *seniorTrainerin* mit Leben zu füllen. Dabei können Erfahrungen im Bürgerschaftlichen Engagement nützlich sein, sind aber nicht Voraussetzung. Wichtiger ist das Interesse, mitgebrachtes Erfahrungswissen zu reflektieren und neue Kompetenzen zu erwerben, die in den verschiedenen *seniorTrainerinnen*-Rollen gebraucht werden.

Die Lerngruppe wird sich erfahrungsgemäß aus Personen zusammensetzen, die zum Teil bereits ehrenamtlich tätig sind und anderen, die erst ins Bürgerschaftliche Engagement am Beginn ihres Ruhestandes einsteigen wollen.

Kursmaterialien für den 1. Baustein



zu 1.1: Begrüßungsübung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewegen sich zwanglos bei beschwingter Musik im Raum. Die Kursleitung stellt verschiedene Aufgaben:

- Allen, die einem begegnen, einen „guten Tag“ zu wünschen.
- Allen, die einem begegnen, zur Begrüßung die Hand schütteln.
- Dann wird die Musik unterbrochen.

Die Kursleitung bittet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich in Paaren zusammenzustellen. Sie stellt eine Frage, die sich die beiden gegenseitig beantworten sollen: „Von wem oder was habe ich mich heute Morgen verabschiedet?“

Nach kurzer Zeit setzt die Musik wieder ein und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehen wieder zwanglos durch den Raum. Die Musik stoppt wieder, die Kursleitung bittet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich in Gruppen von 3, 4, oder 5 Personen zusammenzustellen. Dann wird wieder eine Frage gestellt. Dieser Teil kann einige Male wiederholt werden. Weitere Fragen könnten z.B. sein:

- Worüber haben Sie sich in der letzten Woche besonders gefreut?
- Mit welchen Erwartungen sind Sie heute hierher gekommen?
- Was haben Sie gedacht, als Sie das erste Mal das Wort *seniorTrainerin* hörten?



zu 1.1: Steckbrief ausfüllen

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fertigen einzeln einen vorbereiteten „Steckbrief“ (siehe nachfolgendes Arbeitsblatt) an, d.h. sie tragen auf einem Bogen Papier Stichpunkte ein.

„Steckbrief“	
Name	
Alter	
Kinder	
Enkel	
Beruf	
Wenn Sie nicht den genannten Beruf ausgeübt hätten, was wären Sie dann gern geworden?	
Welche Hobbys haben Sie?	
Für meinen Ruhestand ist mir ganz besonders wichtig, dass ...	
Wie lange sind Sie schon ehrenamtlich tätig?	
Was machen Sie konkret im Bürgerschaftlichen Engagement?	
Was ist für Sie das Wichtigste an Ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit?	
Warum ist die Fortbildung zum/zur <i>seniorTrainerin</i> für Sie interessant?	
Wenn Sie an Ihre neue Rolle als <i>seniorTrainerin</i> denken, dann freuen Sie sich auf ...	
Wenn Sie an Ihre neue Rolle als <i>seniorTrainerin</i> denken, dann befürchten Sie, dass ...	
Für unseren Weiterbildungskurs wünschen Sie sich	

Wie z.B. Name, Alter, Beruf, Tätigkeit, ggf. Dauer des Bürgerschaftlichen Engagements, Tätigkeitsbereich usw. Natürlich können diese Merkmale variiert werden.

Wichtig ist, dass in einem solchen Steckbrief bereits auf das Thema *seniorTrainerin* Bezug genommen wird, d.h. auf die Beweggründe zur Teilnahme an der Fortbildung sowie auf die neue Rolle.

In wenigen Minuten haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diese Aufgabe erfüllt. Dann stellt sich jede Person mit ihrem Steckbrief den anderen vor. Die Steckbriefe können anschließend an einer Wand aufgehängt werden und dienen in den folgenden Kurstagen als Erinnerungsstücke und zum Nachfragen. Der Kursleitung ist zu empfehlen, nach Möglichkeit Verbindungen zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufzuzeigen, auf Ähnlichkeiten hinzuweisen etc.



zu 1.1: „Als wär's ein Stück von mir“

(erzählte Lebensgeschichte)

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden im Vorfeld der Ausbildung gebeten, einen „Gegenstand“ mitzubringen, der für jede einzelne Person eine besondere Bedeutung hat und etwas biografisch „Wichtiges“ symbolisiert, etwas das ihr Leben nachdrücklich geprägt hat: z.B. einen Gegenstand aus der (früheren) Arbeitswelt, aus dem Hobbybereich, aus der Familie usw.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen sich im Plenum vor und erzählen eine Geschichte, die sie mit dem mitgebrachten Gegenstand verbinden. Die Gegenstände können als Symbole individueller Geschichte(n) für die Dauer des Kurses in Form einer kleinen Ausstellung im Raum verbleiben. Sie werden immer wieder Anlass sein für kleine Gespräche am Rande.

Aufgabe der Kursleitung ist es in dieser Gesprächsrunde, wann immer es möglich ist, eine Verbindung von erzählter Lebensgeschichte mit Erfahrungswissen und Bürgerschaftlichem Engagement herzustellen und Anknüpfungspunkte für die *seniorTrainerin*-Rolle zu finden. Um die Diskussion auf den Punkt bringen zu können, helfen z.B. folgende Fragen:

- Was hat die Person in der dargestellten Situation erfahren, gelernt?
- Was könnte davon im Bürgerschaftlichen Engagement nützlich sein, könnte die *seniorTrainerin*-Rolle unterstützen?
- Wo könnten Interessenschwerpunkte liegen, bzw. was wird strikt abgelehnt?

Erfahrungen mit dieser Methode haben gezeigt, dass durch sie Selbst- und Rollenreflexionsprozesse in Gang gesetzt werden können, die sich förderlich auf den Rollenfindungsprozess als *seniorTrainerin* auswirken. Das heißt, in der Auseinandersetzung mit sich selbst und eigenen Rollenerfahrungen werden mögliche Anknüpfungspunkte für eine zukünftige *seniorTrainerin*-Rolle deutlich.



zu 1.2: Die Rollenprofile der *seniorTrainerin*

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Die Rollenprofile der *seniorTrainerin*

Die Rolle *seniorTrainerin* kann verschiedene Profile bzw. Handlungsformen ausbilden. Sie lassen sich im Zusammenhang mit konkreten Tätigkeiten *idealtypisch* genauer beschreiben und voneinander abgrenzen. In der Praxis werden sie sich gelegentlich überschneiden oder auch wechseln.

I. Rollenprofil: *Initiativenberaterin / Initiativenberater (unterstützen/beraten)*

seniorTrainerinnen in dieser Rolle beabsichtigen, ihr Erfahrungswissen bei bestehenden, lokalen Gruppen, Initiativen und Vereinen des bürgerschaftlichen Engagements einzusetzen und diese zu beraten: bei der Gestaltung von Kommunikations- und Gruppenprozessen, bei der Lösung von Konflikten, Struktur- und Finanzierungsfragen, in der Öffentlichkeitsarbeit, bei der Gewinnung von Mitstreiterinnen und Mitstreitern sowie bei der Entwicklung neuer Gruppenprojekte. Ihre Beratungs- und Unterstützungsleistungen haben Prozesscharakter und werden in der Regel zeitlich begrenzt sein.

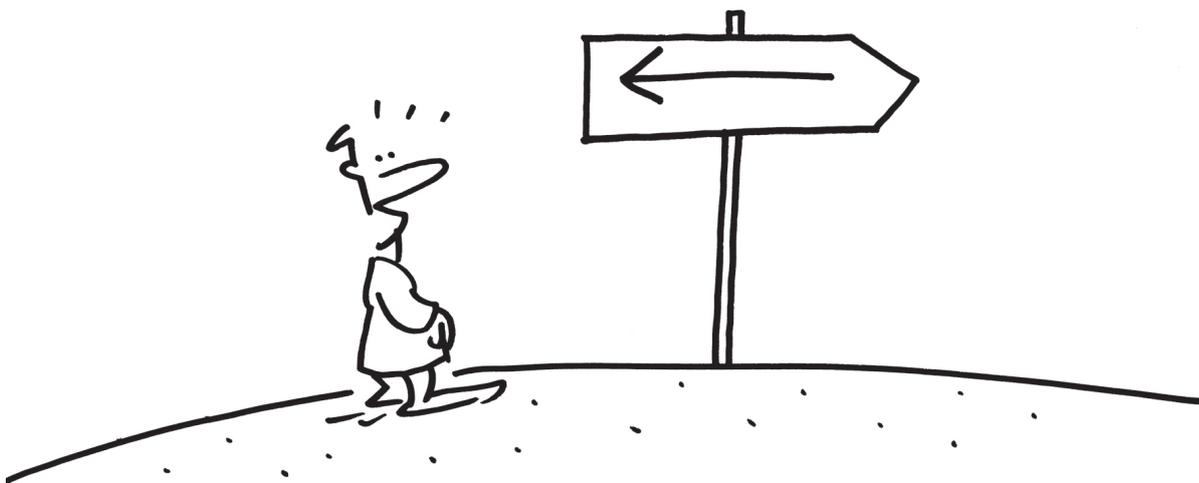
II. Rollenprofil: *Projektentwicklerin / Projektentwickler (initiieren/gründen)*

seniorTrainerinnen in dieser Rolle erkennen einen gesellschaftlichen Bedarf vor Ort und bringen eine neue Gruppe, Initiative oder einen neuen Verein an den Start. Projektentwickler können aber auch innerhalb von bestehenden Gruppen, Initiativen und Vereinen neue Projekte anregen oder auch einer Idee zur Umsetzung verhelfen. Sie entwickeln – gemeinsam mit anderen - dafür die Konzepte, suchen Mitstreiterinnen und Mitstreiter, indem sie andere zum bürgerschaftlichen Engagement im eigenen Gemeinwesen anregen, machen Öffentlichkeitsarbeit. Nach einer gewissen Anlaufzeit übergeben sie die Leitung (falls sie sie am Beginn hatten) in verantwortungsvolle Hände innerhalb des neuen Projektes bzw. innerhalb der bestehenden Initiative und können sich einer neuen Aufgabe zuwenden.

III. Rollenprofil: *Netzwerkerin / Netzwerker (anregen/vernetzen)*

seniorTrainerinnen in dieser Rolle nehmen in einer Art „Außenorientierung“ die Vielfalt des bürgerschaftlichen Engagements einer Kommune in den Blick. Sie beobachten gleichsam „mit *seniorTrainerinnen*-Augen“ ihr *Gemeinwesen*, in dem sie Zuhause sind, und interessieren sich für örtlich tätige Initiativen und Gruppen, für deren Ziele und Probleme. Sie nehmen (lokale) Handlungsbedarfe und -potentiale im Sozialraum (Nachbarschaft, Stadtteil, sozialer Brennpunkt, im Dorf...) wahr, regen andere Bürger an, sich für das Gemeinwohl zu engagieren und tragen dazu bei, dass Bürger, Gruppen, Vereine und weitere lokale Akteure miteinander kommunizieren und kooperieren. Damit wirken sie direkt in das Gemeinwesen hinein. Nach dem Motto „das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ schaffen sie als Netzwerker durch neue Formen der Zusammenarbeit Synergieeffekte und helfen so das lokale bürgerschaftliche Engagement weiter zu entwickeln.

...WIR SIND AUF DEM RICHTIGEN WEG



PFSCHi-CARTOON

Die Karikaturen auf den Seiten 19, 139, und 161 hat Heinz Pfütschi Pfister (<http://www.pfuschki-cartoon.ch/>) während der Veranstaltung von innovage.ch⁶ am 2. Juli 2007 erstellt. Er hat die wichtigsten Aussagen aus den einzelnen Vorträgen karikiert. Hier werden nur einige der Karikaturen wiedergegeben. Ein Booklet zu der Veranstaltung gibt es im Internet unter der Kurz-Url: <http://tiny.cc/d9jyg>

Die Karikatur auf Seite 208 wurde zu einem anderen, mir aber unbekanntem Anlaß, gezeichnet. (Anmerkung: Herbert Schmidt)

⁶ innovage.ch: Innovage besteht seit 2006 und wurde von Migros-Kulturprozent in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit konzipiert und realisiert. Seit Sommer 2010 sind die regionalen Innovage-Netzwerke als selbständiger Verein innovage.ch mit einer eigenen Geschäftsstelle organisiert. Innovage wird weiterhin von Migros-Kulturprozent finanziell unterstützt.



2. Baustein: Drei Rollenprofile als *seniorTrainerin*



Themen

Nachdem der Begriff „*seniorTrainerin*“ und die damit verbundene besondere Verantwortungsrolle eingeführt wurden, geht es im 2. Baustein um die Entwicklung erster Rollenorientierungen und Rollenideen. Zu diesem Zweck erproben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den verschiedenen (idealtypischen) Rollenprofilen und erfahren sich und andere in den unterschiedlichen Handlungsformen. Die Rollenerprobung erfolgt in Form von Rollenspielen. Am Ende des 2. Bausteins sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Lage, eine erste eigene „Profilskizze“ für ihr zukünftiges Engagement anzufertigen.

Für die thematische Bearbeitung des Bausteins wird folgende Struktur vorgeschlagen:

- Die Rollen(bei)spiele werden vorgestellt
- Die Rollenprofile werden spielerisch erprobt
- Die Erfahrungen aus den Rollen(bei)spielen werden reflektiert
- Die individuellen Rollensympathien werden ausgetauscht und Engagementinteressen formuliert



2.1 Die Rollen(bei)spiele werden vorgestellt

Um ein erstes konkretes Bild von den „idealtypischen“ Profilen der *seniorTrainerinnen*-Rolle zu erhalten, wurden für die Weiterbildung Rollen(bei)spiele mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen entwickelt, die Situationen im Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements beschreiben. Durch diese Beispiele erfahren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mehr über mögliche Aufgaben im Freiwilligensektor und werden bei der Entwicklung eigener Engagementinteressen unterstützt.

Die Form des Rollenspiels trägt dazu bei, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den verschiedenen Als-Ob-Situationen ganz konkret selbst erfahren und aus eigenem Erleben heraus entscheiden können, welche Rolle ihnen sympathisch ist und welche nicht, welche Rolle ihnen „liegt“, in welche Rolle sie „mitgebrachte“ Erfahrungen und Kompetenzen einbringen können.

Für die praktische Annäherung an die *seniorTrainerinnen*-Rolle werden sechs Rollen(bei)spiele angeboten, in denen typische Tätigkeitsprofile spielerisch dargestellt werden. Die Rollen(bei)spiele¹ entstammen teilweise der Realität, teilweise sind sie mit dem Bemühen um Praxisnähe konstruiert.

Die nachfolgenden Rollenszenarien stellen Angebote an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dar. Es können auch eigene Rollen(bei)spiele entwickelt werden, die diese Rollenprofile vermitteln. Wichtig ist dabei, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den verschiedenen Rollen erproben können und sich mit den verschiedenen Profilen praxisnah auseinandersetzen. Zur Unterstützung dieses Prozesses können auch in der Praxis tätige *seniorTrainerinnen* eingeladen werden, die von ihrer derzeitigen Aufgabe berichten, oder auch darüber, wie sie zu ihrem jetzigen Rollenprofil gelangt sind.

Die Kursleitung gibt einen **Überblick über die Rollenprofile** und die dazugehörigen Rollenspielthemen:

Initiativenberatung: „Seniorentreffpunkt“

Konstruiert wird eine Beratungssituation bei einer Initiative, die unter Mitarbeiterschwund zu leiden hat und von *seniorTrainerinnen* beraten wird. Gemeinsam wird nach Lösungswegen aus der Krise gesucht.

Initiativenberatung: „Grüne Damen“

Bei den „Grünen Damen“ kriselt es im Miteinander. Mitglieder der Gruppe sind unzufrieden mit der Art und Weise, wie die Leiterin mit ihnen umgeht. *seniorTrainerinnen* führen ein Beratungsgespräch mit der Gruppe und der Leiterin. Gemeinsam versuchen sie das Problem zu klären.

Projektentwicklung „Seniorenvertretung“

seniorTrainerinnen wollen eine Seniorenvertretung initiieren und haben die politischen Spitzen einer Kommune zum Gespräch eingeladen, um diese von ihrer Idee zu überzeugen. Ein/e *seniorTrainerin* hält einen Kurzvortrag zur Einführung, eine andere bzw. ein anderer moderiert.

Projektentwicklung: „Hausaufgabenhilfe“

seniorTrainerinnen haben ein Konzept für eine Hausaufgabenhilfe entwickelt, stellen dieses Projekt der Rektorin/dem Rektor einer Grundschule vor und suchen hier Unterstützung.

Netzwerken: „Freiwilligenagentur im ländlichen Raum“

Ein/e *seniorTrainerin* möchte durch die Gründung einer ehrenamtlich geführten Freiwilligenagentur dem Abbau von Lebensqualität im Dorf entgegenwirken und lädt zu einer Bürgerversammlung ein.

Netzwerken: „Sommerbad“

Die drohende Schließung des kommunalen Sommerbades veranlasst *seniorTrainerinnen* zur

1 Siehe Kursmaterialien zu 2.1

Mobilisierung der Bevölkerung, um Ehrenamtliche für die Weiterführung zu finden. Sie laden zu einer Bürgerversammlung ein. Ein/e *seniorTrainerin* moderiert das Treffen.



2.2 Die Rollenprofile werden spielerisch erprobt

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden nun an die skizzierten Rollenprofile im Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements spielerisch herangeführt. Kenntnisse über die Rollenprofile innerhalb der *seniorTrainerinnen*-Rolle ermöglichen ihnen in Verbindung mit ihrem individuellen Erfahrungswissen eine schrittweise Gestaltung eines eigenen Rollenprofils.

Folgende Schritte werden empfohlen:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wählen ein Rollenprofil und ein dazugehöriges Rollenspielszenario aus, mit dem sie sich als erstes beschäftigen wollen:

- Das Rollenspielszenario wird im Plenum gelesen und besprochen.
- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entscheiden sich zur Übernahme von bestimmten Rollen.
- Ein Zeitrahmen für die Spieldauer wird festgelegt. Es wird in Kleingruppen gearbeitet.

Die übrigen Rollenprofile können in ähnlicher Weise praktisch erprobt werden.



Aufgabe: Rollenspiele:

- „Seniorentreffpunkt“
- „Grüne Damen“
- „Kommunale Seniorenvertretung“
- „Hausaufgabenhilfe“
- „Freiwilligenagentur“
- „Sommerbad“



2.3 Reflexion der Rollenerfahrungen

Nachdem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die *seniorTrainerinnen*-Rolle in ihren verschiedenen Profilen kennen gelernt und sich in ihnen spielerisch erprobt haben, geht es jetzt darum, die neuen Erkenntnisse und Erfahrungen in Verbindung mit ihrem individuellen Erfahrungswissen zu reflektieren.

Bei der nun folgenden Auswertung der Rollen(spiel)erfahrungen kommt es nicht so sehr darauf an, welche Lösung für das konkrete Problem gefunden wurde, vielmehr sollte es darum gehen, wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Rolle erlebt haben und was vielleicht dabei schwierig war.

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer überlegen, welche der soeben gemachten Rollenerfahrungen ihnen bereits vertraut waren, welche ihnen neu und fremd vorgekommen sind. Sie werden angeregt zu einer ersten Auswahl von Rollenprofilen nach dem Kriterium der individuellen Sympathie und zum Weiterdenken in Richtung eines eigenen Rollenprofils.
- Die Reflexion der Rollenerfahrungen kann zugleich dazu anregen, individuellen Lernbedarf zu erkennen und zu benennen und in einem Themenspeicher² zu sammeln.



Gesprächsimpuls: Frage hierzu könnte sein:

Welche Kompetenzen müssten erweitert werden?

Da sich die Themen der Rollen(bei)spiele eng am Feld des Bürgerschaftlichen Engagements orientiert haben, können sich ggf. eine Reihe weiterführender Fragen ergeben. Auch sie können gesammelt werden und zu einem späteren Zeitpunkt, wenn „Bürgerschaftliches Engagement“ Thema ist (vgl. 4. Baustein), wieder aufgenommen werden.



Gesprächsimpuls:

Im Plenum berichten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über ihre Rollenspielerfahrungen und für sie wichtige neue – oder auch überraschende – Erkenntnisse.

Die Ergebnisse werden etwa anhand folgender Fragen in Stichpunkten festgehalten:

² Der „Themenspeicher“ bietet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Instrument, mit dem sie selbst Einfluss auf die Weiterbildung nehmen können. Hier können sie eigene Lernerwartungen, -interessen und -themen sichtbar machen, die der Kursleitung zur Planung des nächsten Seminarblocks als Orientierung dienen können. Das heißt, wenn die Kursgruppe an einem bestimmten Thema, das nur am Rande behandelt wurde, ein nachdrückliches Lerninteresse formuliert, sollte im nächsten Block Zeit gefunden werden, dieses intensiver zu bearbeiten. Für den Themenspeicher kann zu Beginn der Weiterbildung eine Pinnwand bereitgestellt werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tragen dann im Laufe der Kurstage ihre Lerninteressen nach und nach dort ein. Am Ende des Kursblocks wird er selbst zum Thema der Reflexion und kann weiter ergänzt werden. Eine weitere Möglichkeit, den Themenspeicher zu füllen, besteht am Ende des Kursblocks. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, mindestens drei eigene Lerninteressen zu notieren. Erfahrungen haben gezeigt, dass sich der Themenspeicher bereits nach dem 2. Baustein füllt. Stichworte wie „Beratung lernen“, „Gruppenleitung“, „Moderation“ tauchen immer wieder auf.

- Haben die Rollenspiele dazu beigetragen, Ihr Bild von einem / einer *seniorTrainerin* zu klären?
- Haben Sie durch das Hineinschlüpfen in eine neue Rolle über sich selbst etwas Neues erfahren?
- Haben Sie bei den Rollenspielen etwas Wichtiges für sich erkannt, das auch für die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Bedeutung sein kann?
- Gibt es eine *seniorTrainerinnen*-Rolle, die Sie besonders mögen?



2.4 Austausch individueller Rollensympathien und Engagementinteressen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden bei diesem Schritt besonders dazu angeregt, (erste) „Rollensympathien“ auszutauschen.



Gesprächsimpuls:

Folgende Fragen können richtungsweisend sein:

- Welche der - beobachteten oder selber gespielten - Rollen ist mir sympathisch bzw. könnte zu meinen Interessen, meinem Erfahrungswissen bzw. Kompetenzen passen?
- Welches Rollenprofil könnte ich mir als aktive/r *seniorTrainerin* vorstellen?
- Was brauche ich dafür an weiteren Informationen und Kompetenzen?

Anschließend werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, eine erste Profilskizze ihrer persönlichen *seniorTrainerinnen*-Rolle in Verbindung mit einer eigenen Engagementidee zu entwerfen.

Für diese Aufgabe arbeiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einem Arbeitsblatt,³ das einige Fragen enthält, die ihnen helfen, ihre Engagementidee und ihr Rollenprofil zu beschreiben. Sie arbeiten dabei in Gruppen, stellen sich gegenseitig ihre Ideen vor und halten die Ergebnisse schriftlich fest. In einer abschließenden Plenumsrunde können einzelne Profilskizzen vorgestellt werden.



Aufgabe: Profilskizze

Am Ende dieses Bausteins haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine erste Orientierung für ihr persönliches Rollenprofil gefunden und möglicherweise bereits eine konkrete Engagementidee im Blick. Beides wird sich im Verlauf der Weiterbildung zunehmend präzisieren, oder aber auch wieder verändern. Neuorientierungen sind zu jedem Zeitpunkt möglich.

Kursmaterialien für den 2. Baustein



Szenarien für Rollen(bei)spiele

Auf den folgenden Seiten befinden sich die Szenarien für die Rollen(bei)spiele, die als Kursmaterialien den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden können. Kopiervorlagen befinden sich auf der CD.

Kurserfahrungen haben gezeigt, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Regel den Rollenspielen offen gegenüber stehen. Allerdings haben nur wenige darin Erfahrung, und sie sind zu Beginn manchmal etwas gehemmt, sich spielerisch mit einer Rolle auseinanderzusetzen. Empfohlen wird deshalb, dass die Kursleitung in die Kleingruppen geht und verstärkt zum Spielen anregt.

Mit wachsender Spielerfahrung entwickeln die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein gutes Gespür dafür, wie ein/e *senior* Trainerin in seiner/ihrer Rolle handeln sollte, was „gut“ gemacht wurde, welche Fähigkeiten noch entwickelt werden sollten.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einschlägigen ehrenamtlichen Vorerfahrungen können unter Lerngesichtspunkten ermuntert werden, aus den nun folgenden Rollen(bei)spiele Aufgaben zu wählen, die ihnen nicht schon vertraut sind.



zu 2.1

Rollenprofil I: Initiativenberaterin / Initiativenberater

Beratung einer Initiative zur Lösung eines Problems am Beispiel eines „Seniorentreffpunktes“.

(Rollenspiel für 3 bis 7 Personen)

Situation und Aufgabe

In Ihrer Kommune gibt es einen offenen Treffpunkt für Seniorinnen und Senioren in der

2. Baustein - Drei Rollenprofile als *seniorTrainerin*

Innenstadt. Das gesamte Personal arbeitet ehrenamtlich. Der Treffpunkt hat werktags von 15.00 – 18.00 Uhr geöffnet. In dieser Zeit können sich ältere Menschen treffen, um miteinander bei Kaffee und Kuchen im großzügig gestalteten Eingangsbereich zu klönen und zu spielen. Daneben gibt es eine Werkstatt für Kreativangebote und einen Mehrzweckraum, der für Tanz, Sport und Spiel sowie für Gesprächsrunden, Diavorträge usw. genutzt wurde.

Es waren bisher 10 Personen, die die Arbeit mit Freude organisiert und geleitet haben. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren mindestens zweimal pro Woche im „Einsatz“, mal um Kaffee, Kuchen und Spiele auszugeben, mal um ein inhaltliches Angebot wie zum Beispiel Seidenmalerei zu leiten.

Nun aber sind drei Ehrenamtliche ausgestiegen. Der Kreativbereich ist geschlossen, und auch die sonstige Arbeit überfordert die restlichen Freiwilligen. Unlust macht sie breit. Die Gruppe leidet unter dem Personalschwund und will eine/n *seniorTrainerin* um Rat fragen.

Vorgehen

Verteilen Sie in Ihrer Gruppe die Rollen. Bereiten Sie sich in den nächsten 5 - 10 Minuten (wie ein Schauspieler) auf Ihre Rolle vor. Versetzen Sie sich in die Rolle der Person, die berät oder in die, die Rat sucht oder in die, die beobachtet. Dann beginnen Sie mit dem Rollenspiel.

In diesem Rollenspiel gibt es 3 verschiedene Rollen:

- 1 bis 4 Ratsuchende aus dem Seniorentreff,
- 1 bis 2 Personen, die beraten und von den Ehrenamtlichen eingeladen wurde(n) und
- 1 Person, die beobachtet.

Die Spielzeit kann 20 Minuten betragen. Dann wechseln Sie bitte die Rollen, so dass weitere Personen Ihrer Gruppe die Beratungsrolle übernehmen können.

Rolle *seniorTrainerin* als Beraterin / Berater: Überlegen Sie, welche Fragen die Ratsuchenden haben könnten. Machen Sie sich im Gespräch ein Bild von den Problemen und versuchen Sie zu ergründen, ob schon selbst Schritte zur Sicherung des Angebots und zur Personalgewinnung unternommen wurden. Überlegen Sie dann im Beratungsgespräch gemeinsam mit den Ratsuchenden, welche Möglichkeiten es geben könnte und wen man vielleicht noch einbeziehen könnte.

Rolle Ratsuchende: Sie sind ehrenamtlich Mitarbeitende des Seniorentreffs und können von Situationen erzählen, in denen Personal gefehlt hat. Trotz Ihres Frusts wollen Sie nicht aufgeben und Wege kennen lernen, wie neue Mitwirkende gewonnen werden können, um den Treff insgesamt am Laufen zu halten und die inhaltlichen Angebote wieder aufzustocken. Welche Fragen könnten Sie in der Beratung stellen? Notieren Sie diese.

Rolle Beobachterin / Beobachter: Beobachten Sie die Situation und notieren Sie, was Ihnen aufgefallen ist. Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei:

- Wie eröffnet die Beraterin / der Berater die Gesprächssituation?
- Geht er/sie auf das Gesagte ein?
- Lässt er/sie seine Gesprächspartnerinnen und -partner ausreden?
- Ist sie/er freundlich, offen, zugewandt?
- Will sie/er ein Patentrezept „verkaufen“ oder wird gemeinsam mit den Ratsuchenden nach Lösungen gesucht?
- Wie sind Mimik und Gestik?
- Was macht die/der Beraterin/Berater, wenn sie/er auf eine Frage mal keine Antwort hat?
- Wie schließt sie/er das Gespräch?

Reflexion

In einem ersten Schritt berichten Sie als Beraterin/Berater darüber, wie es Ihnen in Rolle ergangen ist. Auch die Ratsuchenden und die Beobachterin / der Beobachter teilen ihre Wahrnehmungen mit. In einem nächsten Schritt überlegen Sie gemeinsam, welches Angebot ein/e *senior*Trainerin als Beraterin/Berater machen könnte. Welche Kompetenzen wären für Sie hierfür notwendig und hilfreich?



zu 2.1

Rollenprofil I: Initiativenberaterin / Initiativenberater

Konfliktberatung in einer Initiative am Beispiel der „Grünen Damen“

(Rollenspiel für 4 bis 6 Personen)

Situation und Aufgabe

Die „Grünen Damen“ sind ehrenamtlich arbeitende Frauen, die in Krankenhäusern Patienten besuchen, die keine Angehörigen haben, sich mit ihnen unterhalten, sich ihre Sorgen anhören, sie trösten, ihnen Mut zusprechen und auch gelegentlich kleine Erledigungen für sie machen. Einmal im Monat treffen sich die Frauen, um über den letzten Monat zu berichten und die weitere Arbeit zu besprechen: wann wer welche Personen besucht usw. Die Leiterin der Gruppe – eine vielseitig engagierte Frau – führt die Gruppentreffen straff. Die Besuchspläne werden abgesprochen und verteilt. Nach einer Stunde weiß jedes Gruppenmitglied immer, was es im nächsten Monat tun soll. Diskutiert wird wenig. Wenn jemand länger über etwas berichten möchte, das ihn geärgert oder auch tief bewegt hat, dann wird er oft durch die Leiterin „abgewürgt“: „Dafür haben wir jetzt keine Zeit! Man darf das alles eben nicht so dicht an sich herankommen lassen“!

So hat sich nun Unmut in der Gruppe breit gemacht: Mehrere Mitglieder möchten gern länger über ihre Erlebnisse mit den Patienten und Patientinnen sprechen, darüber wie es sie belastet, das Leid zu sehen, die Schicksale der Menschen zu hören, aber auch darüber, wie dankbar manche Kranke für die Besuche sind und was sie an der Arbeit freut. Dieser Wunsch wurde der Leiterin vorgetragen und sie war der Meinung, dass dies bei den Treffen ausreichend Raum hat.

2. Baustein - Drei Rollenprofile als *seniorTrainerin*

Damit gibt es nun zwei unterschiedliche Sichtweisen von ein und derselben Sache und damit einen Konflikt, bei dem ein/e *seniorTrainerin* beratend gefragt sein könnte.

Vorgehen

Verteilen Sie in Ihrer Gruppe die Rollen. Nutzen Sie die folgenden 5 - 10 Minuten, um sich auf Ihre Rolle vorzubereiten. Dann beginnen Sie mit dem Spiel. In diesem Rollenspiel gibt es folgende Rollen:

- 1 *seniorTrainerin*, die/der für eine Konfliktberatung eingeladen wurde,
- 1 Leiterin der Gruppe, die den Konflikt eigentlich gar nicht versteht. Jedoch sieht, dass sich das Klima in der Gruppe verschlechtert hat und an einer Klärung interessiert ist,
- 1, 2 oder 3 Mitglieder der Gruppe, die gern mehr Zeit zum intensiveren Austausch haben möchten und
- 1 Person, die beobachtet.

Die Spielzeit kann 20 Minuten betragen. Dann wechseln Sie bitte die Rollen, so dass weitere Personen Ihrer Gruppe die Beratungsrolle übernehmen können.

Rolle *seniorTrainerinnen* als Konfliktberaterin/Konfliktberater: Sie sind zu einem Klärungsgespräch eingeladen worden. Überlegen Sie Fragen, die Sie den Beteiligten stellen, um das Problem auf den Punkt zu bringen. Klären Sie am Beginn des Gesprächs Ihre Rolle als unparteiischer Vermittler. Achten Sie darauf, dass alle Beteiligten ihre Sicht der Dinge vortragen können und dabei sachlich bleiben. Gestalten Sie die Situation so, dass niemand „sein Gesicht verliert“. Suchen Sie gemeinsam nach einer Lösung. Vielleicht können Sie als *seniorTrainerin* der Gruppe auch ein Angebot machen?

Rolle Leiterin der Gruppe: Sie als Leiterin der Gruppe sind der Meinung, Sie tun Ihr Bestes und fühlen sich dabei ziemlich belastet. Die Organisation der Gruppentreffen und die Erarbeitung der Arbeitspläne sind schließlich nicht Ihre einzigen Aufgaben. Auch Sie besuchen Kranke, aber Sie halten auch Kontakt zum Krankenhaus, bemühen sich durch Öffentlichkeitsarbeit um weitere Ehrenamtliche usw. Sie sind der Meinung, dass Menschen, die sich für diese Aufgabe engagieren, Leid und Schicksale von anderen „wegstecken“ können müssen. Insofern verstehen Sie auch gar nicht das Problem der anderen. Außerdem sind Sie der Meinung, dass die Gruppenmitglieder schon viel Zeit für die konkrete Arbeit opfern, und sie möchten ihnen durch die Treffen nicht noch mehr Zeit „rauben“.

Rolle(n) Gruppenmitglied(er): Ihnen macht die Arbeit mit den Patienten Freude, sie gibt Ihnen das Gefühl gebraucht zu werden. Aber manchmal ist es auch belastend, wenn man von den Krankheiten und Schicksalen der Menschen hört. Das möchten Sie dann dort loswerden, wo Sie glauben, dass man Sie versteht und Sie stärkt. Und das wünschen Sie sich von der Leitung und durch die Gruppe selbst. Sie haben auch die Erfahrung gemacht, dass man Ihnen das in der Familie oder im Freundeskreis nicht geben kann. Die sagen nur: „Wenn Dich das so belastet, dann lass es doch einfach sein.“

Rolle Beobachterin/Beobachter: Beobachten Sie die Situation und notieren Sie, was Ihnen aufgefallen ist. Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei:

- Wie eröffnet die/der Konfliktberaterin/Konfliktberater die Gesprächssituation?
- Macht sie/er ihre/seine Rolle in der Situation klar?
- Lässt sie/er seine Gesprächspartnerinnen und -partner ausreden?
- Geht sie/er auf das Gesagte ein, fragt sie/er nach?
- Ist sie/er freundlich, offen, zugewandt?
- Will sie/er ein Patentrezept „verkaufen“ oder wird gemeinsam mit den Ratsuchenden nach Lösungen gesucht?
- Wie sind Mimik und Gestik?
- Wie schließt sie/er das Gespräch?

Reflexion

In einem ersten Schritt berichten Sie als Konfliktberaterin/Konfliktberater darüber, wie es Ihnen in der Rolle ergangen ist. Auch die Gruppe der „Grünen Damen“ und die/der Beobachterin/Beobachter teilen ihre Wahrnehmungen mit. In einem nächsten Schritt überlegen Sie gemeinsam welches Angebot ein/e *senior*Trainerin als Konfliktberaterin/Konfliktberater weiterhin machen könnte. Welche Kompetenzen wären für Sie hierfür notwendig und hilfreich?



zu 2.1 Rollenprofil II: Projektentwicklerin /Projektentwickler

Entwicklung einer neuen Initiative und Anregung von Bürgerschaftlichem Engagement am Beispiel einer „Kommunalen Seniorenvertretung“

(Rollenspiel für bis zu 7 Personen)

Situation und Aufgabe

In Ihrer Kommune wurde schon häufiger in Gruppen und Vereinen über die Einrichtung einer Seniorenvertretung (Seniorenbeirat) diskutiert. Einige Gruppen halten ein Gremium, das die Interessen der älteren Menschen vertritt, für wichtig. Bisher hat sich aber niemand für die Umsetzung dieser Idee stark gemacht.

In der Kommunalverfassung ist die Einrichtung einer Seniorenvertretung eine Kann-Bestimmung. Wenn die gewählten Ratsvertreter eine Seniorenvertretung nicht wollen, gibt es kaum eine Chance eine Interessenvertretung für Senioren einzurichten, die von Politik und Verwaltung akzeptiert wird, geschweige denn Rederecht im Sozialausschuss bekommt. Das bedeutet also: Politik und Verwaltung müssten zunächst von der Idee „Seniorenvertretung“ überzeugt werden.

Sie als *senior*Trainerin halten die Gründung einer Seniorenvertretung für wichtig. Sie haben sich schlau gemacht über die Ziele und Aufgaben eines solchen Gremiums und haben heute ein Gespräch mit dem Bürgermeister, den Fraktionsvorsitzenden der Parteien und dem

2. Baustein - Drei Rollenprofile als *seniorTrainerin*

zuständigen Vertreter der Verwaltung. Ihre Aufgabe ist es, die politische Spitze der Kommune von der Notwendigkeit einer Seniorenvertretung zu überzeugen. Viel Glück!

Vorgehen

Verteilen Sie in Ihrer Gruppe die Rollen. Nutzen Sie die folgenden 5 - 10 Minuten, um sich auf Ihre Rolle vorzubereiten. Dann beginnen Sie mit dem Spiel.

In diesem Rollenspiel gibt es folgende Rollen:

- 2 *seniorTrainerinnen*, die im Rathaus um das Gespräch gebeten haben und sich für eine Seniorenvertretung stark machen wollen,
- 1 Bürgermeisterin/Bürgermeister (parteilos), die/der dieser Idee erst mal offen gegenüber steht,
- 1 Vorsitzende/Vorsitzender der Oppositionspartei, die/der sich schon mal positiv zu dieser Idee geäußert hat,
- 1 Vorsitzende/Vorsitzender der Mehrheitsfraktion, die/der strikt gegen ein solches Gremium ist,
- 1 Verwaltungsvertreterin/Verwaltungsvertreter, die/der zwar nichts zu entscheiden hat, aber die Mehrarbeit fürchtet und deshalb nicht viel von der Idee hält und
- 1 Beobachterin/Beobachter.

Sollte die Spielgruppe kleiner sein als 7 Personen, kann auf die eine oder andere Rolle verzichtet werden, nicht jedoch auf die „Kontra-Rolle“.

Die Spielzeit kann bis zu 20 Minuten betragen. Dann wechseln Sie bitte die Rollen, so dass weitere Personen Ihrer Gruppe die Projektentwicklungsrolle übernehmen können.

Rolle *seniorTrainerin* (Projektentwicklerin/Projektentwickler) 2 Personen: Sie wissen, dass Sie mit Widerstand zu rechnen haben, denn nicht alle Gesprächspartnerinnen und -partner wollen eine Seniorenvertretung. Suchen Sie gute Argumente, weshalb eine Seniorenvertretung für die Stadt gut ist: Ältere als großes Wählerpotential, kompetente Beratung der Politiker in Seniorenfragen, Partizipation, aktive Mitwirkung von Älteren an der Lösung seniorenpolitischer Aufgaben, in anderen Städten haben sich Seniorenvertretungen bewährt usw. Außerdem: Seniorenvertretung ist überparteilich und unabhängig. Die Wahl könnte kostengünstig gestaltet werden, die Landesseniorenvertretung bietet Erfahrungswissen und Modelle an. Ihr Ziel ist es, aus dem Gespräch mit der Botschaft herauszugehen: Die Idee Seniorenvertretung ist gut. Wenn wir genauere Informationen haben, wie sie aussehen soll, wollen wir prüfen, ob wir es tatsächlich machen.

Rolle Bürgermeisterin/Bürgermeister (parteilos): Als Bürgermeisterin/ Bürgermeister geben Sie sich „offen“, schließlich wollen Sie wieder gewählt werden. Sie haben Bedenken, denn eine Wahl kostet Geld und der Aufwand ist groß, und dann gibt es noch ein Gremium mehr, das gehört werden muss. Andererseits haben Sie auch schon Gutes über Seniorenvertretungen gehört und könnten sich vorstellen, dass sich dieses Gremium um die kommunale Altenarbeit, wo die Gelder gestrichen werden, ehrenamtlich etwas kümmern könnte.

Rolle Vorsitzende/Vorsitzender (Opposition): Als Oppositionsvertreterin/ -vertreter sind Sie für eine Seniorenvertretung und begrüßen die Initiative der *seniorTrainerinnen*. Woanders haben sich Seniorenvertretungen bewährt und die Mitwirkung von Bürgerinnen und Bürgern ist erwünscht. Wenn bekannt wird, dass die Oppositionspartei dafür ist, bringt es vielleicht Stimmen bei der nächsten Wahl.

Rolle Vertreterin/Vertreter (Mehrheitsfraktion): Sie halten als Vertretung der Mehrheitsfraktion eine Seniorenvertretung zwar für eine gute Idee im Allgemeinen, aber hier in der (kleinen) Stadt für völlig überflüssig, denn im Rat sitzen fast ausschließlich Menschen, die die Interessen der Senioren schon recht gut vertreten. Außerdem habe man das Ohr am Volk in den Gruppen und Vereinen. Und man findet zudem sicher niemanden, der das machen möchte. Andererseits möchten auch Sie wieder gewählt werden und wissen, dass Seniorenstimmen wichtig sind.

Rolle Verwaltungsvertreterin/ -vertreter: Sie dürfen sowieso nichts entscheiden, fürchten aber die Mehrarbeit, die durch die Betreuung der Seniorenvertretung auf Sie zukommen könnte, wenn Sie die Sitzungen begleiten müssen und das Protokoll machen und die Ausschussunterlagen weiterreichen müssen.

Rolle Beobachterin Beobachter: Achten Sie auf folgende Punkte:

- Wie bringen die *seniorTrainerinnen* ihre Argumente vor?
- Gelingt es Ihnen, die Gegner der Idee zu überzeugen?
- Wie gehen die *seniorTrainerinnen* mit dem Konflikt um?

Reflexion

In einem ersten Schritt berichten die Projektentwicklerinnen/ -entwickler darüber, wie es ihnen in der Rolle ergangen ist. Auch die/der Beobachterin/Beobachter und die anderen Gesprächsteilnehmer und -teilnehmerinnen teilen ihre Wahrnehmungen mit. In einem nächsten Schritt überlegen Sie gemeinsam, wie ein *seniorTrainerin* als Projektentwicklerin / Projektentwickler weiterhin vorgehen könnte, um ihr/sein Ziel zu erreichen. Welche Kompetenzen wären hierfür notwendig und hilfreich?



zu 2.1

Rollenprofil II:

Projektentwicklerin / Projektentwickler

Entwicklung eines neuen Projektes am Beispiel einer „Hausaufgabenhilfe“

(Gruppenarbeit zur Konzeptentwicklung und Rollenspiel für 5 Personen)

Situation und Aufgabe

Sie als *seniorTrainerin* möchten gemeinsam mit zwei anderen Personen eine ehrenamtliche Hausaufgabenhilfe für Kinder einer Grundschule ins Leben rufen. Hier könnten all jene

2. Baustein - Drei Rollenprofile als *seniorTrainerin*

Kinder eine Hilfe bekommen, die nicht in den Hort gehen und zu Hause nur unzureichend gefördert werden. Sie wissen bereits, dass dies für etwa 25 Kinder der Klassen 2 – 4 zutrifft. Sie haben auch schon in Erfahrung gebracht, dass wahrscheinlich die Mehrheit davon Kinder ausländischer Herkunft mit zum Teil schwachen bis mäßigen Deutschkenntnissen sind. Ihre Initiativgruppe, zu der auch einige Eltern gehören, braucht ein Konzept für die Hausaufgabenhilfe. Sie trifft sich, um dieses zu entwickeln. Dann wollen Sie das Konzept der/dem Rektorin/Rektor der Schule vorstellen, sie/ihn überzeugen, dass eine Hausaufgabenhilfe nötig ist und um Unterstützung bitten.

Vorgehen

Verteilen Sie in Ihrer Gruppe die Rollen:

- 3 Personen einer Initiativgruppe, darunter ein/e *seniorTrainerin*,
- 1 Rektorin/Rektor und
- 1 Person, die beobachtet.

Das Spiel besteht aus zwei Teilen, einem theoretischen und einem praktischen Rollenspielteil.

1. Teil: In diesem Teil fertigen Sie in den nächsten 30 Minuten in Ihrer „Initiatorengruppe“ eine grobe Konzeption für eine Hausaufgabenhilfe an. Verlieren Sie sich dabei nicht in Kleinigkeiten, sondern skizzieren Sie nur das Wesentliche. Als Arbeitsgrundlage dient das Arbeitsblatt „Zehn W's zum Projekt“. Wenn Sie zu jedem Punkt einen Satz schreiben, dann reicht das hier völlig aus.

2. Teil: In diesem Teil stellen Sie Ihr Konzept für die „Hausaufgabenhilfe“ der/dem Rektorin/Rektor der Schule vor. Sie/er hat sich dafür bis zu 30 Minuten Zeit genommen.

Rollen *seniorTrainerin* und Initiativgruppe:

1. Teil: Verständigen Sie sich in Ihrer Gruppe auf die Grundzüge einer Hausaufgabenhilfe. Dann beantworten Sie die Fragen zu den „Zehn W's“ mit einem Satz. Dafür haben Sie 30 Minuten Zeit. (Macht nichts, wenn nicht alles ganz stimmig ist).

2. Teil: Ihre Gruppe hat einen Termin mit der/dem Schulrektorin/Schulrektor vereinbart, um sie/ihn von der Notwendigkeit einer Hausaufgabenhilfe zu überzeugen, ihr/ihm ein Grobkonzept vorzustellen und um ihre/seine Unterstützung zu bitten. Sie sind von Ihrer eigenen Idee voll begeistert und das versuchen Sie auch „rüberzubringen“. Führen Sie das Gespräch.

Rolle Rektorin/Rektor der Schule: Sie haben einen Termin mit der Initiativgruppe „Hausaufgabenhilfe“ vereinbart. Überlegen Sie Fragen, die Sie der Gruppe stellen können, um sich ein Bild von der Hausaufgabenhilfe zu machen. Vielleicht haben Sie auch Kritik und Bedenken, ob das überhaupt ehrenamtlich klappt? Kann die Initiativgruppe Sie überzeugen?

Rolle Beobachterin/Beobachter:

1. Teil: Beobachten Sie die Initiativgruppe und achten Sie auf Folgendes:

- Wie diskutieren die Beteiligten die Fragen?
- Wie finden sie einen Konsens?
- Geht es „demokratisch“ zu oder gibt es einen, der bestimmt?
- Bleiben die Beteiligten beim Thema?

2. Teil: Beobachten Sie die Situation und notieren Sie, was Ihnen aufgefallen ist. Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei:

- Wie eröffnet die Initiativgruppe die Gesprächssituation?
- Gelingt es ihr die Informationen rüber zu bringen?
- Gelingt es ihr zu überzeugen?
- Wie geht die Gruppe mit kritischen Fragen um?
- Wie schließt die Gruppe das Gespräch?

Reflexion

In einem ersten Schritt berichten die Projektentwicklerinnen/ -entwickler darüber, wie es ihnen in der Rolle ergangen ist. Auch die/der Beobachterin/Beobachter und die andere Gesprächsteilnehmerinnen/ -teilnehmer teilen ihre Wahrnehmungen mit. In einem nächsten Schritt überlegen Sie gemeinsam, wie ein/e *senior*Trainerin als Projektentwicklerin/ -entwickler weiterhin vorgehen könnte, um ihr/sein Ziel zu erreichen. Welche Kompetenzen wären hierfür notwendig und hilfreich?



Arbeitsblatt zu 2.1 Zehn W's zum Projekt⁴

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Beim Übergang von der Projektidee zur Realisierung stellen sich u.a. folgende Fragen:

1. Wer sind wir? Wie setzen wir uns zusammen?
2. Warum wollen wir etwas tun? Welche Notlagen, Probleme und Missstände fordern uns heraus? Welchen Bedarf wollen wir abdecken?
3. Für wen bzw. mit wem wollen wir etwas tun? Welches sind die Adressaten und Zielgruppen unseres Vorhabens?
4. Wohin sollen unsere Aktivitäten führen? Was ist unser Ziel, was wollen wir erreichen?

⁴ Fragen nach: Mayrshofer, Daniela; Kröger, Hubertus A. (1999): Prozeßkompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozeßbegleiter und Berater. Hamburg: 188f.; vgl. auch Knopf: Rahmencurriculum 2002.

5. Was wollen wir tun? Welche Leistungen wollen wir erbringen? Welche Einrichtungen wollen wir schaffen? Welche Veranstaltungen wollen wir durchführen, welche Programme anbieten?
6. Wie wollen wir arbeiten? Welche Arbeitsformen, Methoden und Vorgehensweisen sind angemessen? Welche Kooperationspartner brauchen wir?
7. Wo soll unsere Arbeit stattfinden? An welchem Standort und für welches Umfeld? In was für Räumen?
8. Wann sollen bestimmte Aktivitäten erfolgen? In welcher Abfolge sollen die einzelnen Arbeiten durchgeführt werden? Welche Fristen oder Termine sind zu beachten, an denen bestimmte Ergebnisse vorliegen müssen?
9. Durch wen soll die Arbeit geschehen? Wie viele haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen brauchen wir dafür? Was sollen die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter/innen sein?
10. Womit wollen wir arbeiten? Welche sachlichen und finanziellen Mittel brauchen wir?



zu 2.1

Rollenprofil III: Netzwerkerin/Netzwerker

Vernetzung von Bürgerschaftlichem Engagement am Beispiel der Gründung einer „Freiwilligenagentur im ländlichen Raum“

(Rollenspiel für 5 bis 8 Personen)

Situation und Aufgabe

Im Kreisblatt lesen Sie als *senior*Trainerin über das Dorf, in dem Sie wohnen, und das 1500 Einwohner/innen hat, folgenden Artikel:

„Lebensqualität in Dingsdorf schwindet weiter

Die Bewohner von Dingsdorf sorgen sich immer mehr um die Lebensqualität in ihrer Gemeinde. Erst wurde die Buslinie in die Kreisstadt eingeschränkt, dann die Hausarztpraxis geschlossen, weil kein Nachfolger gefunden wurde und nun wird auch noch der kleine Supermarkt, der zu Fuß erreichbar war, aufgegeben. Insbesondere für ältere Menschen werde es immer schwieriger, den Alltag ohne fremde Hilfe zu bewältigen. „Die Nachbarschaftshilfe ist bei uns schon ganz gut, aber die wird dann nicht mehr reichen, wenn ich auch noch einen brauche, der mich zum Einkaufen fährt“, meinte Anna S. (82 Jahre).“

Für Sie als *senior*Trainerin ist diese Pressenotiz eine Aufforderung zum Handeln! Sie wollen die Bürgerinnen und Bürger und die Vereine mobilisieren und versuchen, eine Freiwilligenagentur (FWA) zu gründen, in der das vorhandene Bürgerschaftliche Engagement

gebündelt wird, neuen Handlungsbedarf erkannt und Interessierte für Engagement gewonnen werden. Deshalb haben Sie alle Vereine und die Öffentlichkeit zu einer Versammlung eingeladen. Heute findet sie nun statt.

Vorgehen

Verteilen Sie in Ihrer Gruppe die Rollen. Nutzen Sie die folgenden 5 - 10 Minuten, um sich auf Ihre Rolle vorzubereiten. Dann beginnen Sie mit dem Spiel. In diesem Rollenspiel gibt es bis zu 8 verschiedene Rollen:

- 1 *seniorTrainerin*,
- 1 Dorfbürgermeisterin/ -bürgermeister (ehrenamtlich), die/der unterstützen möchte,
- 2 Rentner, die ihre Sorgen vortragen wollen,
- 1 junger Vater, der die Interessen der Zugezogenen vertritt und
- 3 Vereinsvorsitzende, die helfen möchten, aber meinen, eine Freiwilligenagentur nicht zu brauchen.

Das Rollenspiel kann bis zu 30 Minuten dauern, dann wechseln Sie bitte die Rollen, damit weitere Gruppenmitglieder die Vernetzungsrolle übernehmen können.

Rolle *seniorTrainerin* als Netzwerkerin/Netzwerker: Sie möchten einen zentralen „Punkt“ in Ihrer Gemeinde schaffen, wo Bürgerschaftliches Engagement gebündelt wird sowie Angebot von und Nachfrage nach Unterstützung ehrenamtlich organisiert werden. Sie leiten die Diskussion und wollen dabei die Beteiligten motivieren, sich in der ehrenamtlichen Freiwilligenagentur zu engagieren. Bereiten Sie sich auf Ihre Rolle vor, indem Sie sich einige Stichpunkte notieren. Die folgenden Punkte könnten für Sie vielleicht hilfreich sein:

- Fragen Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, warum sie zur Versammlung gekommen sind.
- Machen Sie Ihr eigenes Anliegen klar.
- Erklären Sie sich bereit, die Hauptverantwortung für den Aufbau einer FWA zu übernehmen.
- Lassen Sie eine Diskussion zu.
- Fragen Sie nach der Bereitschaft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sich persönlich zu engagieren.
- Legen Sie die ersten Schritte gemeinsam fest.

Rolle *Bürgermeisterin/Bürgermeister*: Sie machen deutlich, dass Sie die Dorfinteressen auf Kreisebene vertreten haben, dabei aber leider nicht erfolgreich waren und die negativen Entwicklungen nicht abwenden konnten. Nun sehen sie aber die Möglichkeit, sich auf Kreisebene für die Unterstützung einer Freiwilligenagentur im Dorf stark zu machen. Für den laufenden Betrieb könnten hier vielleicht Mittel eingeworben werden.

Rolle 2 *Rentner*: Sie leben schon ihr ganzes Leben in Dingsdorf, haben kein Auto mehr, aber durch eigene Vereinsmitgliedschaften viele Kontakte. Dennoch, auch Sie haben ge-

merkt, dass Nachbarschaftshilfe an ihre Grenzen stößt, wenn es darum geht, dass man regelmäßig zum Arzt muss oder einkaufen will.

Rolle junger Vater (zugezogen): Sie haben auf billigem Land ein Häuschen für die Familie gebaut und hatten sich für Dingsdorf entschieden, eben weil es vor wenigen Jahren noch eine recht gute Infrastruktur gab. Jetzt sind Sie ungehalten über die Entwicklung des Dorfes. Andererseits haben Sie bisher kaum Kontakte zu den alteingesessenen Dorfbewohnern knüpfen können. Hier sehen sie nun die Chance dafür und sind bereit, sich selbst auch einzubringen.

Rolle 3 Vereinsvorsitzende (Sportverein, Schützenverein, Landfrauen): Sie sehen auch die Notwendigkeit, dass drohende Defizite im Dorf irgendwie ausgeglichen werden müssten. Sie wollen auch helfen, sind aber darüber im Zweifel, ob man dafür nun unbedingt eine Freiwilligenagentur braucht.

Rolle Beobachterin/Beobachter: Beobachten Sie die Diskussion und achten Sie auf Folgendes:

- Wie eröffnet die/der *senior*Trainerin die Bürgerversammlung?
- Wie leitet sie/er die Diskussion?
- Gelingt es ihr/ihm die Beteiligten zu begeistern?
- Kommt eine Gruppe Ehrenamtlicher zusammen?
- Wie geht sie/er mit kritischen Fragen um?
- Wie schließt sie/er die Diskussion?

Reflexion

In einem ersten Schritt berichten Sie als Diskussionsleiterin/ -leiter darüber, wie es Ihnen in der Rolle ergangen ist. Auch die Mitglieder der Gesprächsrunde und die/der Beobachterin/ Beobachter geben Rückmeldung. In einem nächsten Schritt überlegen Sie gemeinsam, welchen konkreten Bedarf es vielleicht in Ihrer Kommune gibt, für die sich ein/e *senior*Trainerin als Projektentwicklerin/ -entwickler stark machen könnte. Welche Kompetenzen wären für Sie hierfür nötig und hilfreich?



zu 2.1

Rollenprofil III: Netzwerkerin/Netzwerker

Anregung von Bürgerschaftlichem Engagement im Gemeinwesen am Beispiel eines kommunalen „Sommerbades“

(Rollenspiel für bis zu 8 Personen)

Situation und Aufgabe

Sie lesen als *senior*Trainerin die folgende Notiz in der örtlichen Tageszeitung:

„**Sommerbad bleibt zu**“: „Im kommenden Sommer werden viele Bürgerinnen und Bürger

auf die Badefreuden im Sommerbad verzichten müssen, denn die Stadt kann den Betrieb nicht mehr finanzieren. Wie der Kämmerer mitteilte, hat sich der Finanzausschuss im Rahmen der Beratungen über Einsparungen im öffentlichen Haushalt schweren Herzens zu diesem Schritt entschlossen. Es bleibt zu hoffen, dass sich - wie in anderen Städten auch - ein neuer Träger findet, der den Betrieb weiterführen möchte. Der Bürgermeister räumte ein, dass kommunale Zuschüsse in vertretbarem Umfang möglich wären, wenn ein tragfähiges Wirtschaftskonzept vorgelegt werden würde. Erst vor zwei Jahren hat die Stadt umfangreiche Modernisierungsarbeiten vorgenommen, die das Bad attraktiver machten (mit Saunalandschaft) und zu Umsatzsteigerungen geführt haben.“

Für Sie als *seniorTrainerin* ist diese Pressemitteilung eine Aufforderung zum Handeln! Sie wollen die Bürgerinnen und Bürger und Vereine mobilisieren und versuchen, eine Gruppe von Ehrenamtlichen auf die Beine zu stellen, die das Sommerbad weiterführt. Deshalb haben Sie mit einer Pressemitteilung zu einer Bürgerversammlung eingeladen. Heute findet sie statt.

Vorgehen

Verteilen Sie in Ihrer Gruppe die Rollen. Nutzen Sie die folgenden 5 - 10 Minuten, um sich auf Ihre Rolle vorzubereiten. Dann beginnen Sie mit dem Spiel. In diesem Rollenspiel gibt es 8 verschiedene Rollen:

- 1 *seniorTrainerin*, die/der unbedingt das Sommerbad erhalten möchte, die Diskussion leitet und sich schon einige Fragen überlegt und Gedanken gemacht hat.
- 1 Vertreterin/Vertreter der Stadt, die/der Informationen über Finanzen und Kürzungen geben kann.
- 1 Rentnerin/Rentner, die/der das Bad täglich genutzt hat
- 1 Elternteil von Kindern aus dem Stadtteil, die häufig das Bad genutzt haben
- 1 Parteimitglied der Opposition, das hofft, Stimmen zu gewinnen
- 1 Ärztin/Arzt, die/der ein Sommerbad als Pflichtaufgabe der öffentlichen Hand gesehen haben möchte und den Platz zum Protest nutzt.
- 1 Schülervertretung der Gesamtschule, die auch gegen die Schließung protestieren möchte, aber auch aktiv mit anderen Schülerinnen und Schülern dagegen etwas tun möchte.
- 1 Person, die beobachtet.

Das Rollenspiel kann bis zu 30 Minuten dauern, dann wechseln Sie bitte die Rollen, damit weitere Gruppenmitglieder die Vernetzungsrolle übernehmen können.

Rolle *seniorTrainerin* als Netzwerkerin/Netzwerker: Sie leiten die Diskussion und wollen dabei die Beteiligten motivieren, sich einen Sommer lang ehrenamtlich zu engagieren. Bereiten Sie sich auf Ihre Rolle vor, indem Sie sich einige Stichpunkte notieren. Die folgenden Punkte könnten für Sie vielleicht hilfreich sein:

- Fragen Sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, warum sie zur Bürgerversammlung gekommen sind.
- Machen Sie Ihr eigenes Anliegen klar.

2. Baustein - Drei Rollenprofile als *seniorTrainerin*

- Lassen Sie eine Diskussion zu.
- Fragen Sie nach der Bereitschaft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sich persönlich zu engagieren.
- Legen Sie die ersten Schritte gemeinsam fest.

Rolle Vertreterin/Vertreter der Stadt: Lesen Sie noch einmal die Pressenotiz. Ihr können Sie die Position der Kommunalvertreter entnehmen. Sie könnten vielleicht anbieten, die Vermittlung zwischen Initiativegruppe und Stadt zu übernehmen. Überlegen Sie für die Diskussion vielleicht auch eine kritische Frage.

Rolle Rentnerin/Rentner: Sie haben das Bad fast täglich genutzt und schwärmen davon. Um dies zu erhalten, könnten Sie sich vorstellen, sich ehrenamtlich zu engagieren. Man müsste Ihnen nur sagen, was Sie zu tun hätten.

Rolle Elternteil: Sie sind ungehalten über den Beschluss der Stadt, weil Sie der Meinung sind, es trifft immer wieder nur die Schwächsten. Sie könnten sich aber vorstellen, ehrenamtlich mitzumachen, wenn das Bad damit erhalten bleiben kann.

Rolle Oppositionsvertreterin/ -vertreter: Sie schimpfen auf die Beschlüsse des Rates und machen deutlich, dass das mit Ihrer Partei nie passiert wäre und finden es eine Frechheit von der Stadt, dass sie auf Bürgerengagement aus ist, nur um Geld zu sparen. Und die Bürgerinnen und Bürger fallen auch noch darauf rein, wie man hier sieht.

Rolle Ärztin/Arzt: Ihre Meinung ist, dass die Schließung des Bades eine Körperverletzung durch die öffentliche Hand ist. Um der Gesundheit der Bevölkerung willen, würde er/sie sich vielleicht auch ein wenig engagieren.

Rolle Schülervvertretung: Im Politikunterricht wollen die Schülerinnen und Schüler nicht nur trockenen Stoff lernen, sondern auch mal was Praktisches machen. Man könnte sich vorstellen, als Schulprojekt die Überführung des kommunalen Bades zum freien Träger mit Wirtschaftsplan usw. aktiv mitzugestalten. Die Schülervvertretung ist begeistert von der Idee.

Rolle Beobachterin/Beobachter: Beobachten Sie die Diskussion und achten Sie auf Folgendes:

- Wie eröffnet die/der *seniorTrainerin* die Bürgerversammlung?
- Wie leitet sie/er die Diskussion?
- Gelingt es ihr/ihm die Beteiligten zu begeistern?
- Kommt eine Gruppe Ehrenamtlicher zusammen?
- Wie geht sie/er mit kritischen Fragen um?
- Wie schließt sie/er die Diskussion?

Reflexion

In einem ersten Schritt berichten Sie als Diskussionsleiterin/ -leiter darüber, wie es Ihnen in

der Rolle ergangen ist. Auch die Mitglieder der Gesprächsrunde und die/der Beobachterin/ Beobachter geben Rückmeldung. In einem nächsten Schritt überlegen Sie gemeinsam, welchen konkreten Bedarf es vielleicht in Ihrer Kommune gibt, für die sich ein/e *senior*Trainerin als Projektentwicklerin/ -entwickler stark machen könnte. Welche Kompetenzen wären für Sie hierfür nötig und hilfreich?

Arbeitsblatt zu 2.4

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Profilskizze für meine Rolle als *senior*Trainerin

Für welches/welche Rollenprofil(e) interessiere ich mich?

Was möchte ich tun, was könnte mein Angebot sein?

An wen möchte ich mein Angebot richten?

Was möchte ich damit erreichen?

Von wem wünsche ich mir Hilfe und Unterstützung?

Warum ist gerade diese Tätigkeit so interessant für mich?



3. Baustein: Alter im gesellschaftlichen Wandel



Themen

Der Blick auf gesellschaftliche Veränderungen und deren Folgen für das Verständnis vom Alter(n) ist für die Ausarbeitung der Verantwortungsrolle *senior*Trainerin ein wichtiges Hintergrundthema. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden in diesem Baustein mit folgenden Themen bekannt gemacht:

- Alter(n) in demografischer Perspektive,
- wie Alter(n) im öffentlichen Bewusstsein gesehen wird und
- wie die Auffassung von den Potenzialen und der Erfahrung des Alters seniorenpolitisch aufgenommen wird.

Die Vermittlung erfolgt in zwei Formen:

Einführende Texte und Daten zu den einzelnen Themen (Input Kursleitung) und anhand von Aufgaben und Materialien.



3.1 Demografisches Altern

Das 21. Jahrhundert wird ein Jahrhundert des „demografischen Alterns“ (Kocka 2008: 217) sein. Während sich die Weltbevölkerung im vergangenen Jahrhundert etwa vervierfacht hatte (von 1,5 auf ca. 6 Mrd. Menschen), wird sich die Wachstumsrate in Zukunft deutlich verlangsamten bzw. stagnieren. Was für Europa bereits Realität ist, dass es mehr Menschen über 60 Jahre als unter 15 Jahren gibt, wird sich Prognosen zufolge bei gleichzeitigem Anwachsen der Lebenserwartung bis zur Mitte des Jahrhunderts auch in anderen Kontinenten zeigen.

Das demografische Altern hat im Allgemeinen zwei entscheidende Komponenten: wachsende Lebenserwartung und abnehmende Geburtenrate, die beide gleichermaßen mit Chancen und Risiken verbunden sind und sowohl die Entwicklung der Gesellschaft im Ganzen betreffen als auch – in der Folge - ihr Verständnis als Zivilgesellschaft (Daten zu Bayern¹).

In allen relevanten Diskursen wird auf die tiefgreifenden gesellschaftlichen Folgen des demografischen Alterns hingewiesen.

1 Siehe Kursmaterialien zu 3.1

Chancen werden gesehen in:

- den Gewinnen der Lebenszeit und den damit verbundenen medizinischen Fortschritten,
- der hierdurch möglich werdenden intergenerationellen Beziehungen und den
- individuellen Partizipationsmöglichkeiten (z.B. im Bürgerschaftlichen Engagement).

Aber es werden auch die riskanten Folgen der demografischen Entwicklungen dargestellt, so etwa in wirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht (denkbares Absinken des ökonomischen Wachstums und fiskalische Einbußen) sowie wachsende regionale Unterschiede und Ungleichheiten, die gemeinsam mit weiteren Geburtsrückgängen und Mobilitätsentwicklungen - etwa Abwanderung von Familien - zur (weiteren) Ausdünnung ländlicher Räume führen können. Eben diese Problematik des demografischen Wandels in ländlichen Räumen stellt in großen Teilen Ostdeutschlands und in manchen westlichen Regionen (auch Bayerns) ein wichtiges Thema für die weitere Entwicklung des Bürgerschaftlichen Engagements dar (vgl. Kocka 2008: 228 ff).



Gesprächsimpuls²

Meine Erfahrungen: Demografischer Wandel in der eigenen Familie

Auswirkungen des Megatrends für ältere Menschen (Diskussion)

- Noch nie in der Geschichte hatten die Menschen in Bayern eine derart hohe Lebenserwartung. Heutzutage verbringen viele Menschen in ihrer nachberuflichen Lebensphase 20 bis 30 Jahre. Das ist ein ausgedehnter Lebensabschnitt, geprägt von einer „späten Freiheit“, losgelöst von beruflichen und familiären Verpflichtungen und Zwängen. „Innerhalb der älteren Generationen vollzieht sich ein sozialer Wandel. Die heutigen Generationen der ‚jungen Alten‘ sind im Gesamtbild gebildeter, gesünder, finanziell besser ausgestattet als jemals zuvor“ (Engels u.a., 2007:159). Das ist ein historisches Novum.
- Da mit zunehmendem Alter das Risiko, pflegebedürftig zu werden, wächst, nimmt mit steigender Zahl an Hochbetagten der Bedarf an Pflegedienstleistungen erheblich zu. Dazu kommt, dass sich gleichzeitig das familiäre Beziehungsgeflecht wandelt. Die zunehmende Vereinzelung im Alter bringt mit sich, dass künftig immer mehr Ältere auf sich allein gestellt und isoliert leben. Die Integration pflegebedürftiger Angehöriger in den Familienverbund nimmt ab. Schon heute wird die Pflege häufig mit Hilfe Dritter geleistet. Der Bedarf an außerfamiliärer Versorgung und institutioneller Pflege wird erheblich wachsen.
- Durch die räumliche Trennung von Familienverbänden leben immer seltener mehr als zwei Generationen einer Familie im selben Haus, in der unmittelbaren Nach-

² Siehe Kursmaterialien zu 3.1

barschaft oder zumindest in einer räumlichen Nähe. Somit werden intergenerative Beziehungen zwischen der Generation der Großeltern und der Enkel immer weniger ein selbstverständlicher Bestandteil des Alltagslebens. Damit gehen wichtige Elemente der Auseinandersetzung und der Verständigung zwischen den Generationen verloren. Insofern bilden Projekte des intergenerativen Dialogs wichtige Transferbrücken zwischen Jung und Alt.



3.2 Alters(leit)bilder

Vorstellungen über das Alter(n) wandeln sich. Während im Zuge des demografischen Wandels zu sehen ist, dass der Anteil der Älteren und Alten an der Gesamtbevölkerung mit erwartbaren Folgen steigt, wandeln sich gleichermaßen auch die Vorstellungen über das Alter(n).

Man geht von zwei **Perspektiven** aus:

Einerseits geht der Blick auf die „normativen Überzeugungen“ (d.h. die Überzeugungen „der Anderen“, der Gesellschaft) über das Alter(n) und andererseits auf die „selbstbezogenen Überzeugungen“, also solche Einstellungen, die Ältere selber zu ihrem eigenen Altern haben. Während sich hierzu auf der normativen Seite vielfach Überzeugungen von der Defizitität des Alter(n)s mit dem Focus insbesondere auf der nachlassenden Leistungsfähigkeit und gesundheitlichen Abbauprozessen halten, zeigen sich Beobachtern bei den selbstbezogenen Bildern andere Entwicklungen.

Denn ältere Menschen betonen selber offenbar immer häufiger die positiven Aspekte des Alters wie „mehr Freiheiten, Unabhängigkeit, Entspannung, Selbstakzeptanz und Familienbezug“, die sie den negativen Aspekten wie „eingeschränkten Aktivitäten, Isolation und Einsamkeit, Angst vor Abhängigkeit, Vergesslichkeit und wirtschaftlichen Probleme“ (Backes/ Clemens 2008³: 58) gegenüberstellen. Die Einschätzung eines Menschen als „alt“ wird in der Selbstwahrnehmung zudem deutlich auf das höhere Alter der über 75-Jährigen verlagert. Ein positives Altersbild wird vielfach von den „jüngeren Alten“ - auch unter den *senior*Trainerinnen - vertreten, findet sich aber auch bei hochaltrigen Menschen.

Welche gesellschaftlich vermittelten Vorstellungen tatsächlich übernommen werden, ist abhängig von den im Lebenslauf entwickelten Grundüberzeugungen über sich selber, die auf Überzeugungen vom eigenen Altersbild und der Gestaltung des Lebens im Alter übertragen werden.



Gesprächsimpuls:

An dieser Stelle bietet es sich an, von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein kurzes Statement zu ihren Erfahrungen und Vorstellungen einzuholen:

- ob und inwieweit sie selber in ihrem Alltag mit positiven und /oder negativen Altersbilder konfrontiert werden (worden sind);
- ob und welche Ideen sie selber über ihr eigenes Alter(n) haben.



Aufgaben³:

- Altersleitbild Selbst- und Mitverantwortung in der Zivilgesellschaft
- Mein Altersleitbild
- Lebenslinie und Perspektiven



3.3 Erfahrung und Kompetenz einbringen

In den Wissenschaften sind auch sehr unterschiedliche Konzepte zu finden, mit denen das Alter als sogenannte „dritte Phase im Lebenslauf“ beschrieben und Kriterien der Abgrenzung von anderen Phasen bestimmt sowie wichtige Themen und Problemlagen älterer und alter Menschen gekennzeichnet werden. Während lange Zeit der Übergang in den Ruhestand aufgrund des chronologischen Alters als Ausgliederung aus der Arbeitsgesellschaft mit dem Beginn des (rentenversicherten) Alters in direkte Verbindung gebracht wurde, kann dies heute nicht mehr gelten.

Abgrenzungen und Klassifizierungen der Lebensphase Alter müssen nach dem heutigen Stand der Erkenntnisse für eine „Definition“ des Alters vielmehr eine ganze Reihe von Faktoren und Prozessen in den Blick nehmen, da das „Altern als Prozess körperliche, psychische, soziale und gesellschaftliche Aspekte umfasst“ (Backes/Clemens 2008³: 14). So spielen in jeder Generation je verschiedene schichten- und milieuspezifische Erfahrungen, unterschiedliche Bildungskarrieren aber auch ethnische und geschlechtsspezifische Entwicklungen sowie sich wandelnde Altersleitbilder eine Rolle, die das Verständnis vom Alter(n) und die Erfahrung und Gestaltung des Ruhestandes beeinflussen.

In der gerontologischen Debatte wird dem sog. **Defizitmodell des Alters** ein „**Kompetenzmodell**“ entgegengestellt: dieses „beinhaltet nicht nur die positiven Seiten des Alters als Freiheit von Verpflichtungen und Arbeitsbelastungen, das Bild von Vitalität, Konsum und Ungebundenheit, wie sie sich im Konstrukt des ‚neuen Alten‘ finden. Gezeigt wird auch die ‚Kompetenz‘ des Alters, die Möglichkeiten, bei – gegenüber früheren Zeiten – besserer Gesundheit auch im Alter noch belastbar und lernfähig zu sein sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten für ein zufriedenstellendes, selbstbestimmtes Leben zu erhalten oder zu entwickeln“ (Backes/Clemens 2008³:15).

Das **positive Leitbild von den Potenzialen des Alters** und vom kompetenten und produktiven älteren Menschen, der seine Fähigkeiten bzw. Erfahrungen zur Gestaltung seines Lebensganges nutzen und weiterentwickeln möchte, bildet auch einen maßgeblichen Teil

3 Siehe Kursmaterialien zu 3.2

des seniorenpolitischen Hintergrundes, der dem EFI – Konzept und der „Verantwortungsrolle“ (Klages) *seniorTrainerin* sowie der Weiterbildung älterer Menschen zu *seniorTrainerinnen* als Ausgangspunkt gilt.



Gesprächsimpuls

Im EFI - Konzept und anderen seniorenpolitischen Programmen („Aktiv im Alter“) geht es eben darum, „Älteren neue Formen der gesellschaftlichen Teilhabe zu eröffnen. Es soll ihnen ermöglicht werden, ihre Erfahrungen, Fähigkeiten und Interessen in ein Engagement für und mit anderen Menschen einzubringen, das neben einer gemeinwohlbezogenen Ausrichtung auch persönliche Sinnstiftung, soziale Einbindung und Anerkennung geben kann“ (Burmeister u.a. 2007²: 9).

Erfahrungsaustausch: Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer überlegen zu dieser Aussage, ob es „Erfahrungen, Fähigkeiten und Interessen“ gibt, die sie – über die ganz persönlichen Themen hinaus - als Angehörige einer Generation gemeinsam haben bzw. teilen.

Bürgerschaftliches Handeln von und für Seniorinnen und Senioren

Bürgerschaftliches Handeln von und für Seniorinnen und Senioren ist angesichts der demographischen Entwicklung „zu einem immer wichtiger werdenden Handlungsfeld geworden“ (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen o.J: 21).

Die Menschen in der nachberuflichen Phase verfügen über wichtige und wertvolle Kompetenzen und Erfahrungen sowie über ausgeprägte Engagementbereitschaft und (grundsätzlich) umfangreiche Zeitressourcen, die sie in ein freiwilliges Engagement zugunsten des Gemeinwesens einbringen können. In der politischen und wissenschaftlichen Diskussion wird betont, welche wichtige und kostbare Ressource in dem Engagementpotenzial der Menschen im 3. Lebensalter liegen. Diese Beobachtung wird verbunden mit einem Appell an diese Personengruppe, Verantwortung für das Gemeinwesen zu übernehmen, indem sie ihren Erfahrungsschatz und ihre Fähigkeiten in ein freiwilliges Engagement für andere – und für sich selber - einfließen zu lassen.

So wichtig das Bürgerschaftliche Engagement für die Lebensqualität in der alternden Gesellschaft ebenso wie den gesellschaftliche Zusammenhalt und die Solidarität der Generationen ist, so sehr ist darauf zu insistieren, dass die Aktivitäten freiwillig sind, einer eigenen Logik der Selbstbestimmung folgen und nicht verzweckt werden dürfen. Das gilt auch und gerade für das Engagement von *seniorTrainerinnen*, die eine neue Verantwortungsrolle wahrnehmen wollen.

Ältere Menschen sind Nutznießerinnen und Nutznießer des freiwilligen Engagements von Seniorinnen und Senioren. Viele von ihnen sind in ihrem Einsatz für ihre Altersgruppe tätig. Der wachsende Versorgungsbedarf von mobilitätseingeschränkten älteren Menschen bietet Chancen für ein breites Spektrum an Projekten von *seniorTrainerinnen*, von Dorfläden über

Hol- und Bringdiensten hin zu Vernetzungen von haushalts- und pflegebezogenen Dienstleistungen.



Aufgabe⁴:

Im Garten meines Lebens

Kursmaterialien für den 3. Baustein:



zu 3.1

Demografischer Wandel in Bayern

Die **Gesellschaft in Deutschland altert**, und dies in mehrfacher Hinsicht: zum einen absolut in der Gesamtzahl der älteren Menschen, zum anderen relativ im Verhältnis der Generationen untereinander und letztlich bezogen auf ein höheres Durchschnittsalter und eine deutlich zunehmende Hochaltrigkeit.

Der bundesweite Trend trifft Bayern wegen des innerdeutschen Zuzugs derzeit etwas abgeschwächt, denn die Bevölkerungszahl in Bayern wird noch leicht ansteigen, von derzeit rund 12,5 Millionen auf 12,7 Millionen im Jahr 2020. Ab diesem Zeitpunkt wird aber mit einer kontinuierlichen Bevölkerungsabnahme auf unter 11 Millionen im Jahre 2060 gerechnet.

Bereits jetzt sind gravierende **Umschichtungen in der Altersstruktur** im Gange. Während heute in den meisten Landkreisen und kreisfreien Städten weniger als 20% der Menschen über 65 Jahre alt sind, wird der Anteil dieser Altersgruppe im Jahr 2028 bereits 25 bis 30% der Gesamtbevölkerung ausmachen. Das Durchschnittsalter wird von 2009 auf 2029 von 42,7 auf 46,3 Jahre ansteigen.

Die zunehmende Alterung der Gesellschaft lässt sich plastisch am sogenannten **Altenquotient**, am Anteil der Menschen über 65 Jahre je 100 Personen im erwerbstätigen Alter von 20 bis 64 sehen. Der Altenquotient steigt von 32,3 im Jahre 2009 auf 45,0 im Jahre 2029. Dabei wird der Anteil der Hochbetagten an der Gesamtbevölkerung erheblich zunehmen: von 4,3% im Jahre 2006 auf 12% im Jahr 2050.

Die demografische Entwicklung vollzieht sich in Bayern mit erheblichen **regionalen Unterschieden**. Wenn man die prognostizierten Entwicklungen bis zum Jahre 2029 betrachtet, wird in vielen Gebieten die Bevölkerungszahl weitgehend konstant bleiben. In Oberbayern, vor allem in dem Ballungsraum München wird sie zunehmen, während es in Nord- und Ostbayern (Landkreise an der Grenze zu Hessen, in weiten Teilen Oberfrankens und den

4 Siehe Kursmaterialien zu 3.2

Landkreisen an der Grenze zu Tschechien) Regionen gibt, die bereits heute mit einem Bevölkerungsrückgang konfrontiert sind. Die Spannweite reicht für den Zeitraum bis 2028 von +15,5% im Landkreis Erding bis -21,7% im Landkreis Wunsiedel.

Größere Unterschiede gibt es auch auf der **kleinräumlichen Ebene**. Für den Landkreis Schwandorf beispielsweise wird bis zum Jahr 2029 ein Bevölkerungsrückgang um 4,1% prognostiziert. Dabei wird das Teilgebiet in räumlicher Nähe zum urbanen Zentrum Regensburg eine Bevölkerungszunahme erfahren, während vor allem für die nordöstlichen Regionen um die Orte Pfreimd, Nabburg, Oberviechtach und Schönsee ein erheblicher Bevölkerungsschwund angenommen wird.

Bayern steht somit vor erheblichen demografischen Veränderungen. Dies hat **Auswirkungen auf alle Bereiche von Gesellschaft und Politik**. Ob in der Regionalentwicklung, im Städtebau, in der Arbeitswelt, bei Verkehrskonzeption oder in der Betreuung und Pflege von Betagten, der demografische Wandel muss bedacht werden. Vor allem Kommunen in strukturschwachen Regionen stehen vor der Aufgabe, hierzu integrierte Zukunftsperspektiven zu entwickeln. Die Sensibilität für diese Herausforderung ist weitestgehend vorhanden. Auch wurden an einigen Orten konkrete Zukunftsprojekte entworfen. Dennoch bleibt nach wie vor viel zu tun, um gleichwertige Lebensbedingungen in allen Landesteilen zu schaffen und um alle Regionen Bayerns für alle Generationen lebenswert und attraktiv zu gestalten.



zu 3.1: **Meine Erfahrungen: Demografischer Wandel in der eigenen Familie**

An persönlichen Beispielen kann der demografische Wandel deutlich gemacht werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, ihre eigene Generation, die der Eltern und (Enkel-) Kinder im Hinblick auf den demografischen Wandel zu vergleichen.

- Welches Alter haben die eigenen Eltern / Großeltern erreicht,
- In welchen Familienformen leb(t)en die Eltern / Großeltern, Geschwister?
- Anzahl der Kinder, Geschwister in der eigenen und in früheren Generationen?

- In welcher Familienform lebe ich?
- Habe ich bedeutende Veränderungen erlebt (z.B. durch das Zusammenleben mit und ohne Kindern (etwa nach deren Auszug); durch Ausscheiden aus dem Erwerbsleben, ggf. durch Erwerbslosigkeit; durch Trennung, Scheidung, Tod, neue Partnerschaft o. ä.)?

- Wie zeigt sich dieser Wandel bei anderen Familien, Verwandten, Freunden und Bekannten?

Es können Vergleiche angestellt werden in Bezug auf frühere Formen des Zusammenlebens, der Rollenverteilung innerhalb von Familien und von Alten in Familien, sinnstiftenden Institutionen wie Kirche, Vereine etc.



zu 3.2: Altersleitbild Selbst- und Mitverantwortung Äterer

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschäftigen sich ausgehend vom folgenden Textausschnitt mit einem von mehreren Altersleitbildern aus dem 6. Altenbericht der Bundesregierung.

„Selbst- und Mitverantwortung in der Zivilgesellschaft fördern

„Solidarität muss über die Familiengrenzen hinausgehen. Es gilt deshalb, älteren Menschen neue Wege für Selbst- und Mitverantwortung in der Zivilgesellschaft zu ebnen. Die Sorgefähigkeit und Sorgequalität der Zivilgesellschaft muss insbesondere in den Kommunen gestärkt werden. Ältere Menschen sind aufgefordert, in ihrer Lebensgestaltung die Möglichkeiten der Zivilgesellschaft zu nutzen. Die Kommunen müssen in eine Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement investieren und damit die Voraussetzung für die Entwicklung und Entfaltung von differenzierten Altersbildern schaffen. Dazu gehören Bildungsangebote, die dazu beitragen, dass Kompetenzen für ein selbstverantwortliches und mitverantwortliches Leben im Alter erhalten und umgesetzt werden können. Bildungsangebote sollten das bürgerschaftliche Engagement älterer Menschen unterstützen. Bildungsträger sollten in die Qualifizierung älterer Menschen zum bürgerschaftlichen Engagement einbezogen werden. Ältere sind in der Bildungsarbeit stärker in der Rolle als Kompetenz- und Wissensvermittler einzubinden“ (BMFSFJ 2010: 16).



zu 3.2: Mein Alters(leit)bild

Für viele Ältere ist „aktives Alter(n)“ ein Teil ihres Lebenskonzeptes. Aktivität meint hier nicht nur das Verfolgen von Freizeitinteressen, sondern umfasst auch das Engagement in sozialen Netzwerken, Vereinen usw. für andere und die Gesellschaft.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten im Anschluss an die Vorüberlegungen zum Wandel von Alters(leit)bildern die Aufgabe, ein ‚richtiges‘ **Bild mit ihren Vorstellungen vom eigenen „Alters-Leit-Bild“** herzustellen. Dafür werden DIN A-3-Blätter und viele verschiedene Materialien zur Verfügung gestellt: Farben, Stifte, buntes Papier, bunte Illustrierte, Woll- und Stoffreste, Gefundenes aus der Natur, Klebstoff usw. Von der Bleistiftskizze bis zur aufwändigen Collage ist alles möglich.

Am Ende erhält jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer ein Passepartout, um „seinem Altersleitbild“ einen Rahmen zu geben. Danach stellen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Bilder einander vor.

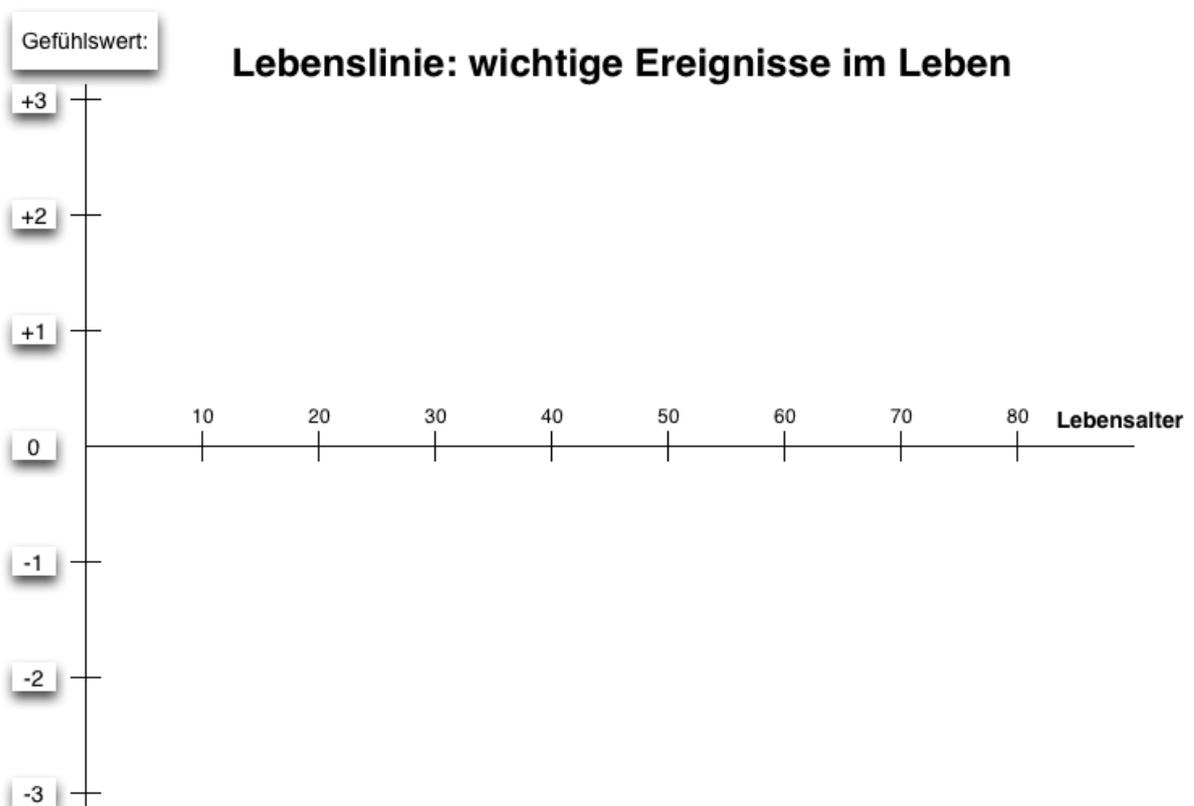


zu 3.2: Lebenslinien und Perspektiven

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

In der **Übung „Lebenslinien und Perspektiven“** vergewissern sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihrer gegenwärtigen Lebenssituation. Ihnen gemeinsam ist, dass sie – früher oder später - das Erwerbsleben abgeschlossen haben bzw. sich in einer Übergangsphase befinden. Eine Auseinandersetzung mit dem Ende eines Lebensabschnittes und dem Beginn eines neuen macht ihnen bewusst, dass sie mit der Übernahme neuer Verantwortungsrollen im Bürgerschaftlichen Engagement eine Orientierung für die Gestaltung des neuen Lebensabschnitts vornehmen. Sie reflektieren ihre Situation und ihre Planung für die Zukunft.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten ein quer liegendes A4-Blatt. In der Mitte befindet sich eine waagerechte Linie, die in 10-jahres-Abschnitten unterteilt ist. Sie beschreibt die einzelnen Lebensalter. Am linken Rand befindet sich eine senkrechte Linie, die von +3 (sehr gut) bis -3 (sehr schlecht) reicht und am 0-Punkt auf die Lebensalterslinie trifft. Sie beschreibt die Gefühlswelt.



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten die Aufgabe, die verschiedenen Ereignisse ihres Lebens mit einem Punkt auf dem Blatt zu markieren (z.B. Heirat mit 20 Jahren sehr gut – Punkt bei 20/+3, mit 40 Jahren Auszug der Kinder eher schlecht – Punkt bei 40/-2 usw.). Anschließend werden die Punkte miteinander verbunden, und es entstehen individuelle Kurven. Die Blätter werden an die Wand gehängt und erläutert. Anschließend können im Grup-

pengespräch Ähnlichkeiten und Unterschiede diskutiert werden. Die Kurseinheit schließt ab mit einem Blick auf die Gegenwart:

- Wie erlebe ich den Ausstieg aus der Erwerbsarbeit?
- Wie erlebe ich die erwartete Zukunftsperspektive
- Was erwarte ich im Bürgerschaftlichen Engagement?

(Quelle: Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung e.V. (1988): Leben nach der Erwerbsarbeit. Arbeitshilfen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Erwachsenenbildung. Karlsruhe).



zu 3.3: Garten meines Lebens

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Wie aus komplexen Zusammenhängen eine Auswahl getroffen werden kann, lässt sich mit der folgenden Übung darstellen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen sich ihr Leben als einen Garten vor und überlegen, wie der „eigene Garten“ jetzt im Ruhestand aussehen könnte. Sie werden angeregt auf einem Arbeitsblatt darzustellen, wie der neue „Ruhestands-garten“ aussehen soll, was erneuert oder verändert werden soll, was es zu erhalten lohnt. Es können hier Zeichnungen und Collagen entstehen, vieles ist möglich.

Folgende Fragen dienen zur Orientierung:

Was möchte ich säen, was möchte ich ernten?

Was möchte ich nicht mehr anbauen?

Was möchte ich umgraben/ abschneiden?

Wofür möchte ich Platz schaffen?

Wo möchte ich mich ausruhen?



4. Baustein: Bürgerschaftliches Engagement und seine Unterstützungsformen



Thema

Mit dem Begriff des Bürgerschaftlichen Engagements wird eine Vielzahl ehrenamtlicher, freiwilliger Tätigkeiten gefasst, die von Bürgerinnen und Bürgern in Vereinen, Organisationen oder in öffentlichen Einrichtungen unentgeltlich und gemeinwohlorientiert ausgeführt werden. Dazu zählt auch das Bürgerschaftliche Engagement von *senior*Trainerinnen.

In diesem Baustein wird genauer vermittelt,

- was unter Bürgerschaftlichem Engagement zu verstehen ist,
- wie es derzeit in Deutschland und Bayern verbreitet ist (Freiwilligensurvey),
- welche Besonderheit das Bürgerschaftliche Engagement in ländlichen Räumen hat,
- wie Handlungsprofile von engagementfördernden Infrastrukturen beschrieben werden und
- wie Formen der Anerkennung des Bürgerschaftlichen Engagements aussehen.



4.1 Was ist Bürgerschaftliches Engagement?

Bürgerschaftliches Engagement in der Zivilgesellschaft „bezeichnet die Tätigkeiten, die in einem öffentlichen, gemeinnützigen Raum - weder durch wirtschaftliche Zweckmäßigkeit motiviert oder staatliche Gebote verpflichtet, noch innerhalb der Familie geleistet - unentgeltlich, freiwillig und gemeinwohlorientiert ausgeübt werden. Es bildet eine Energie, die sich nicht nur auf das individuelle Wohlbefinden, sondern auch auf die Stabilität und den Zusammenhalt einer Gesellschaft auswirkt.

Bürgerschaftliches Engagement umfasst dabei das ‚klassische‘ Ehrenamt, die Freiwilligenarbeit und die Selbsthilfe sowie das Engagement von Organisationen, Initiativen, Verbänden Unternehmen und Stiftungen. Bürgerschaftlich ist das Engagement deshalb, weil es durch Mitgestaltung und Mitverantwortung gekennzeichnet ist. Es hat seinen Ursprung in der Freiheit, dem Eigensinn und der Bereitschaft zur Solidarität der Bürgerinnen und Bürger“ (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen 2011: 2).

In dieser Definition wird unter anderem deutlich, dass Bürgerinnen und Bürger in ihrem En-

gagement Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen können und sollen. Dafür steht insbesondere die *seniorTrainerinnen*-Rolle.

„Freiwilliges Engagement kann nicht verordnet werden: Menschen suchen sich je nach Motiv und Interessenlage ihre Tätigkeiten. Vereine, Organisationen und Institutionen agieren zunehmend auch als mehr oder weniger attraktive Anbieter auf einem „Markt“ der Engagementmöglichkeiten. Die Zivilgesellschaft ist von Freiwilligkeit geprägt und politisch nur eingeschränkt beeinflussbar. Freiwillige suchen sich Tätigkeiten, die sie interessieren und die etwas mit der besonderen Typik ihrer Lebensphase und Lebenssituation zu tun haben.

Der demografiebedingte Mangel an jungen Menschen und der Zustrom älterer Menschen in den Freiwilligensektor können zu Ungleichgewichten führen, da ältere Freiwillige oft andere Themen besetzen als jüngere. Wenn in typischen Engagementfeldern junger Menschen wie dem Sport, der Freiwilligen Feuerwehr und den Rettungsdiensten Nachwuchs fehlt, können ältere Menschen diese Lücken nur bedingt füllen“ (BMFSFJ 2010b: 23).



Aufgabe¹:

Erfahrungsaustausch: Meine ehrenamtlichen / bürgerschaftlichen Erfahrungen



4.2 Freiwilliges Engagement in Deutschland und Bayern

In Deutschland sind zwischen 2002 – 2011 ca. 4.000 Bürgerinnen und Bürgern, davon allein in Bayern rund 850, zumeist im Altersspektrum 55+ zu *seniorTrainerinnen* ausgebildet worden. Sie bilden eine maßgebliche Gruppe Engagierter, die in den Kommunen vieler Bundesländer freiwillig tätig ist.

Eine empirisch verlässliche Quelle für die Darstellung von Fakten zum gesamten bürgerschaftlichen Engagement in Deutschland stellen die Freiwilligensurveys von 1999, 2004, 2009 dar, in denen die Befragungsergebnisse aus 20.000 Interviews (2009) zu Ehrenamt, freiwilligem bzw. bürgerschaftlichem Engagement ausgewertet wurden (vgl. BMFSFJ 2010a).

Hierzu folgen einige **Kernergebnisse** (Input Kursleitung)

a) Engagementbereiche und Tätigkeitsfelder:

Der Freiwilligensurvey (FWS) 2009 gibt an, dass sich, wie schon 2004, 36% der Bürgerinnen und Bürger in Deutschland in unterschiedlichen Formen freiwillig engagieren, 1999 waren es 34%.

4. Baustein - Bürgerschaftliches Engagement und seine Unterstützungsformen

Es sind 14 Bereiche, in denen freiwilliges Engagement ausgeübt wird. Dazu zählen in dieser Rangfolge: Sport und Bewegung, Freizeit und Geselligkeit, Kultur, Kunst, Musik, Sozialer Bereich, Religion und Kirche, Kindergarten und Schule, berufliche Interessenvertretung, Natur und Umweltschutz, Jugendarbeit und Erwachsenenbildung, lokales Bürgerengagement, Freiwillige Feuerwehr und Rettungsdienste, politische Interessenvertretung, Gesundheit, Kriminalität. Quelle: (BMFSFJ 2010a:7)



Bemerkenswert ist dabei die geschlechtsspezifische Betrachtung des Bürgerschaftlichen Engagements. Bereits die früheren Freiwilligensurveys zeigten, dass die Bereiche Sport / Freizeit und Geselligkeit / Kultur und Musik zu denen gehören, die sowohl von Männern als auch von Frauen ähnlich stark genutzt werden.

Frauen sind besonders während der Familienphase deutlich stärker in den Bereichen Kindergarten und Schule vertreten. Überproportional hoch ist dagegen der Anteil von Männern in den Bereichen Unfall / Rettungsdienst / Freiwillige Feuerwehr/ Politik und politische Interessenvertretung. Insgesamt sind lt. Freiwilligensurvey 2009 mehr Männer (40%) freiwillig tätig als Frauen (32%).

b) Warum engagieren sich Bürger freiwillig?



Gesprächsimpuls

Die Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer werden gebeten, Vermutungen zu der Frage anzustellen,

- warum „sich Bürgerinnen und Bürger engagieren“ (ab ca. 14 Jahren aufwärts)?
- warum sich immer häufiger Ältere ab ca. 64 Jahren engagieren?
- Welche Unterschiede in den Motivlagen der Jüngeren (bis Mitte 30) und älteren Menschen festgestellt werden?

Der FWS 2009 zeigt zwei deutlich ausgeprägte Motivlagen: jeweils mehr als 60% der Befragten stimmten den Aussagen zu, durch ihr Engagement

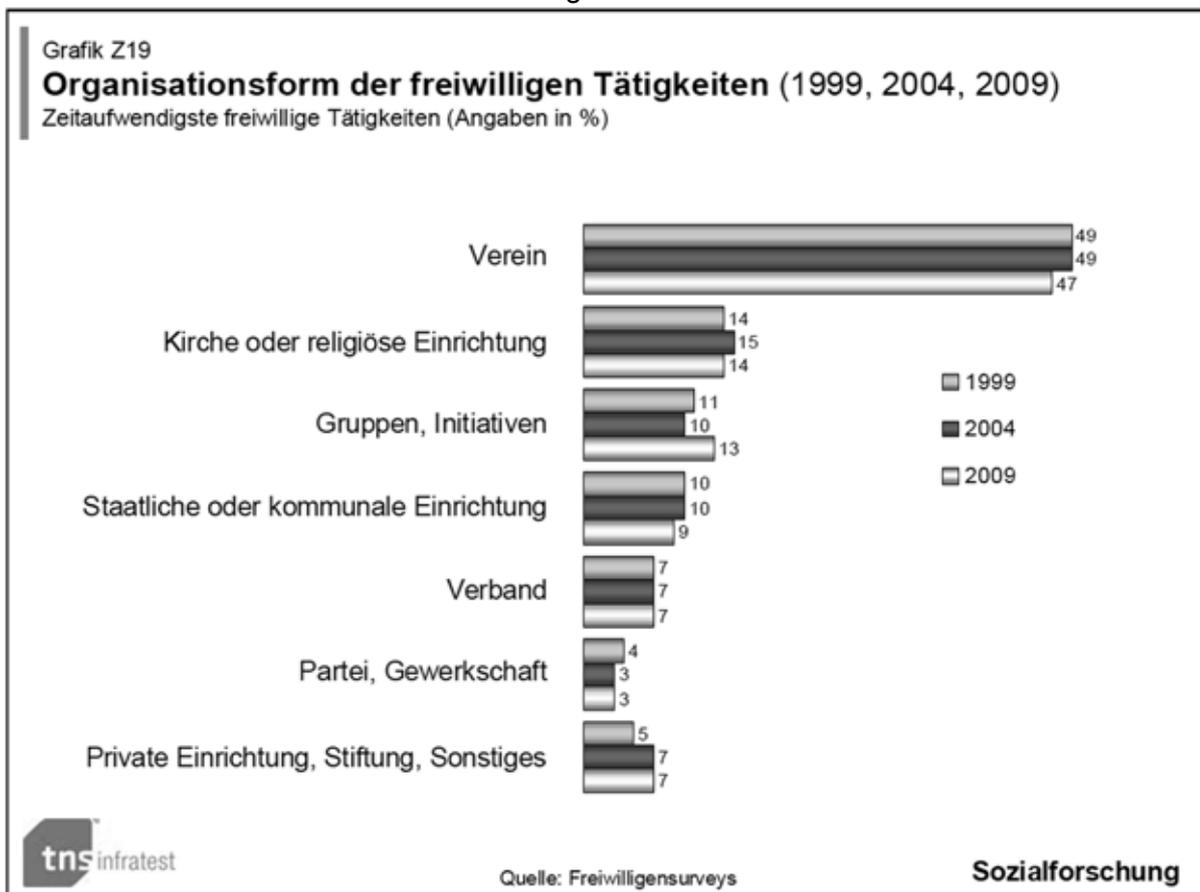
- „zumindest die Gesellschaft im Kleinen mitgestalten zu wollen bzw.
- vor allem mit anderen Menschen zusammenkommen zu wollen“ (BMFSFJ 2010a:12).

Weniger ausgeprägt sind die Motive nach Qualifikationserwerb, nach mehr Ansehen und nach beruflichen Vorteilen durch freiwilliges Engagement.

c) Organisationsformen des Bürgerschaftlichen Engagements:

„Der Verein ist weiterhin die ungleich wichtigste Organisationsform des freiwilligen Engagements. Mit 47 % war 2009 fast die Hälfte der freiwilligen Tätigkeiten in Vereinen angesiedelt. Quelle: (BMFSFJ 2010a:28)

Das war zwar etwas weniger als 2004 und 1999 und betraf ganz besonders den Sport, aber auch die Bereiche Freizeit und Geselligkeit sowie Kultur und Musik. Im Anteil fast unver-



ändert ist das Engagement unter dem Dach der Kirchen und Religionsgemeinschaften (2009: 14 %).

Engagement in Gruppen, Initiativen oder Selbsthilfegruppen hat etwas zugenommen (1999: 11 %, 2009: 13 %), zu beobachten besonders in den Bereichen Schule und Kindergarten und Jugendarbeit und Erwachsenenbildung“ (BMFSFJ 2010a: 28)

Erfahrungen aus den Bundesländern zeigen, dass in ländlichen Räumen das Engagement in Vereinen (noch) höher ist als in den Städten. Im Zuge des demografischen Wandels (vgl. 3. Baustein), der u.a. zu erheblichen Nachwuchsproblemen in Vereinen und bei der Gewinnung neuer Mitglieder bzw. ehrenamtlich Tätiger führt, ist zu erwarten, dass sich Modernisierungsdiskussionen um neue Organisationsformen und Vernetzungen zwischen den Akteuren und Organisationen sowie um neue Unterstützungsformen für Bürgerschaftliches Engagement – z.B. Unterstützungsstellen / Freiwilligenagenturen im ländlichen Raum - verstärken.

d) Umfang des freiwilligen Engagements (Zeitliche Strukturen):

Bürgerschaftliches Engagement findet in der Regel über einen längeren Zeitraum statt, durchschnittlich über 10,2 Jahre. Die Dauer der freiwilligen Tätigkeit steht in engem Zusammenhang mit dem Alter der Aktiven. So ist die Altersgruppe der 46-65 – Jährigen durchschnittlich 12,4 Jahre und mehr als 42% über 66- Jährigen sind mehr als 17 Jahre aktiv tätig.

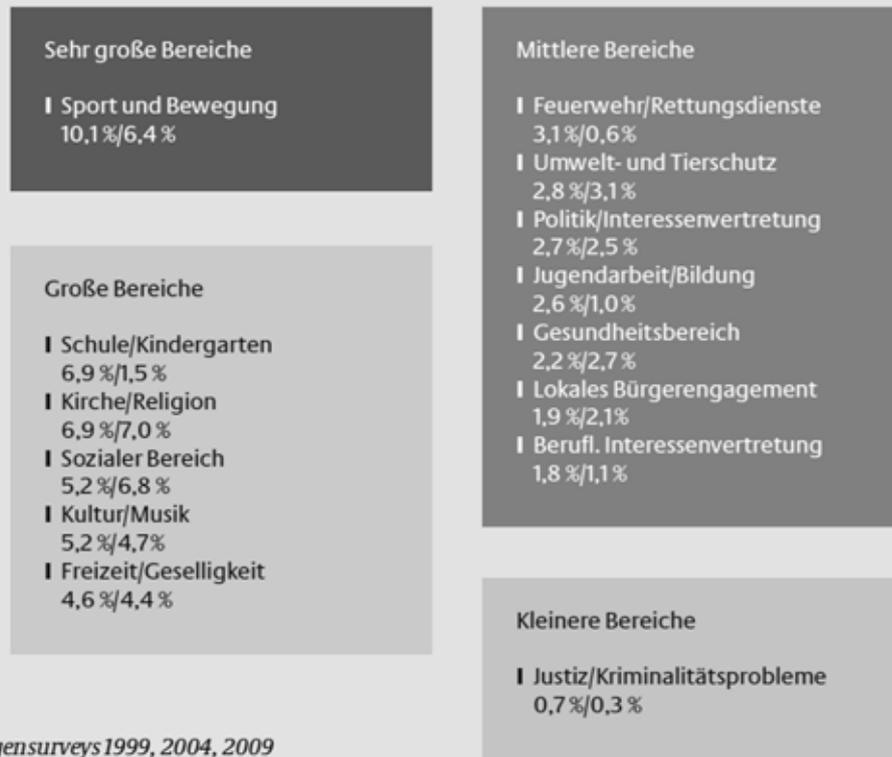
e) Ältere Bürgerinnen und Bürger

„Der auffälligste und interessanteste Trend des Freiwilligensurveys war bereits zwischen 1999 und 2004 der deutliche Anstieg des freiwilligen Engagements bei den älteren Menschen. Engagierten sich von den über 65Jährigen 1999 erst 23%, so waren es 25% im Jahr 2004 und bereits 28% im Jahr 2009. Besonders eindrucksvoll erscheint zwischen 1999 und 2004 der Sprung bei den jüngeren Seniorinnen und Senioren im Alter von 60 bis 69 Jahren von 31% auf 37%. Bei den 70 bis 75Jährigen erhöhte sich das Engagement zwischen 1999 und 2009 von 24% auf 30% (besonders deutlich bis 2004) bei den 76 bis 80Jährigen im gesamten Zeitraum wesentlich langsamer und auf einem deutlich niedrigeren Niveau (von 19% auf 21%). Das zeigt, wie sich die Grenze, bis zu der sich ältere Menschen noch recht aktiv in die Zivilgesellschaft einbringen, in Richtung des Alters von etwa 75 Jahren hinausgeschoben hat“ (BMFSFJ 2010b: 32).

In der Modellphase des EFI- Programms (2002-2006) hatte sich gezeigt, dass ein großer Teil der *senior*Trainerinnen bereits sowohl über langjährige ehrenamtliche Erfahrungen als auch über gehobene (Aus-)Bildungskarrieren verfügte (vgl. Engels u. a. 2007: 50 ff.).

Grafik 15:**Engagement nach Engagementbereichen – Bevölkerung und ältere Menschen im Alter von über 65 Jahren (2009)**

Bevölkerung ab 14 Jahren (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen)



Quelle- Grafik 15: (BMFSFJ 2010b:33)

**Gesprächsimpuls:**

Dieses Thema kann an dieser Stelle mit Teilnehmerinnen und Teilnehmer im aktuellen Kurs als „biografische Nachfrage“ aufgenommen werden (vgl. Aufgabe zu 4.1).

f) Bürgerschaftliches Engagement in Bayern**Engagementbereiche und Tätigkeitsfelder**

Nach dem Freiwilligensurvey Bayern 2009 sind ca. 3,8 Millionen, das sind 36,27% der Bürgerinnen und Bürger in Bayern freiwillig engagiert, etwa ebensoviel wie bei der letzten Umfrage im Jahre 2004 (36,99%). Trotz engagementhinderlicher Umstände, wie beispielsweise die jüngste Wirtschafts- und Finanzkrise blieb das Niveau an Einsatzbereitschaft erhalten.

Bemerkenswert ist die **geschlechts- und altersspezifische Verschiedenheit** des freiwilligen Engagements:

„In Kirche/Religion, im sozialen Bereich, in Schule und Kindergarten sind wesentlich mehr Frauen als Männer engagiert, während die Männer in den Bereichen Sport und Bewegung, bei den Rettungsdiensten und in der Politik dominieren. In allen anderen Bereichen zeigen

sich kaum Unterschiede“ (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen 2010: 21).

Beim Freiwilligensurvey 2009 wurde gefragt, in welchem Alter sich besonders viele Menschen engagieren bzw. engagieren wollen (vgl. ebd.). Die höchste Engagementquote von 44% liegt in den mittleren Altersklassen, zwischen 35 und 44 vor; dicht dahinter die Altersklasse der 45- bis 54-jährigen mit 42%. Fast ebenso groß ist in beiden Alterskohorten die Einsatzbereitschaft der noch nicht Engagierten. Die niedrigste Engagementquote (29%) und die höchste Ablehnung eines freiwilligen Einsatzes (48%) finden sich bei den über 65-jährigen. Hier wäre aber noch zu differenzieren zwischen den Menschen im 3. Lebensalter, die sich in der unmittelbaren nachberuflichen Phase befinden und den Hochbetagten.

Mehr Zulauf bekommen haben **selbstorganisierte Gruppen** (2009: 7%), sowie Initiativen und Projekte (2009: 5%), also weniger formal strukturierte Organisationsformen. Dies lässt sich als Indiz deuten, dass das sogenannte „Neue Ehrenamt“, das eher zeitlich befristet, projektförmig und strukturärmer angelegt ist, neben dem traditionellen, vereins- und ämterbezogenen Engagement an Bedeutung gewonnen hat.

Auch die Verantwortungsrolle der *senior*Trainerin ist ein Ausdruck des Neuen Ehrenamts. Sie ergänzen somit das Ensemble an Organisationsformen um einen wichtigen Aspekt, die neue Engagementrolle erfahrener Älterer, die ihre Kompetenzen für Initiativen im Freiwilligensektor zur Verfügung stellen.



4.3 Bürgerengagement in ländlichen Räumen

Bundesweite Entwicklungen

Freiwilliges Engagement ist in der **ländlichen Fläche stärker verbreitet** als in großstädtischen Kernbereichen und dieser Vorsprung hat sich seit 1999 weiter verstärkt. Auch weil auf dem Lande weniger institutionelle und kommerzielle Angebote verfügbar sind, ermöglicht hier das Bürgerengagement ein besonders wichtiges Stück sozialer Lebensqualität (BMFSFJ 2010a: 26).

Freiwilliges Engagement findet auch in ländlichen Räumen **überwiegend in Vereinen** statt. Regionale Studien und Erfahrungen sprechen davon, dass Vereine über Nachwuchsprobleme klagen. Es fehlen gleichermaßen Zugänge von neuen Mitgliedern als auch das Interesse von Mitgliedern an der Übernahme ehrenamtlicher Verantwortung im Verein. Gleichermäßen ist festzustellen, dass das freiwillige Engagement in ländlichen Regionen vergleichbaren Wandlungsprozessen unterliegt wie in Städten: (Potenziell) Engagementinteressierte suchen seltener ein vereinsmilieubezogenes Engagement auf Dauer. Vielmehr sind Engagementthemen und -formen gefragt, in denen Akteure sich mit abschätzbaren Zeithorizonten und projektbezogen „für sich, mit Anderen gemeinsam für Andere“ engagieren.

Im Zuge des Wandels ländlicher Räume, der mit hoher Mobilität, mit Abwanderungen, sich verändernden Familienstrukturen, mit einem erheblichen Zuwachs Älterer und alter Menschen und weiteren Faktoren zu tun hat, stellen sich in vielen Gemeinden perspekti-

vische Fragen an die Weiterentwicklung und eine **zeitgemäße Förderung des freiwilligen Engagements**, z.B.:

- Wie sind neue Akteure zu gewinnen, die gemäß Freiwilligensurvey „potenziell“ durchaus vorhanden sind,
- wie können Vereine, Gruppen und neue Formen des Engagements (Projekte) besser (miteinander) kooperieren bzw. sich vernetzen,
- welche Formen der Anerkennung Bürgerschaftlichen Engagements sind zeitgemäß und passend für die verschiedenen (Alters-) gruppen und
- wie sieht eine modernisierte Engagementunterstützung aus (z.B. in Form von professionell arbeitenden Freiwilligenagenturen im ländlichen Raum)?

Entwicklungen in Bayern

Unterschiede im Engagement in Stadt und auf dem Land

Bayern ist ein Flächenstaat mit einigen wenigen urbanen Verdichtungsräumen (München, Nürnberg, Augsburg, Regensburg, Würzburg) und zahlreichen ländlich bzw. kleinstädtisch geprägten Gebieten. Welchen Einfluss haben die unterschiedlichen Siedlungsgebiete auf die Engagementbereitschaft? Engagieren sich die Menschen eher auf dem Land oder in der Großstadt?

Nach dem Freiwilligensurvey Bayern 2009 sind prozentual **mehr Menschen in den ländlichen Gebieten tätig** (49%) als in den städtischen Kerngebieten (2009: 30%) und in den städtischen Randgebieten und Kleinstädten (2009: 38%). Die Anzahl der Engagierten hat dort in den letzten Jahren zugenommen, von 41% im Jahre 1999 auf 46% in 2004 bis hin zu 49% in 2009 (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen 2010: 32). Eine derartige Steigerung haben die anderen Siedlungsgebiete nicht aufzuweisen.

Allen Unkenrufen des Rückgangs des traditionellen Vereinswesens zum Trotz, das vor allem im ländlichen Bereich tief verwurzelt und weit verbreitet ist, hat das freiwillige Engagement dort ein beachtliches **Entwicklungspotenzial**. Das „klassische Ehrenamt“ hat nach wie vor eine zentrale integrative Funktion. Zu einer ähnlicher Einschätzung kommt der bundesweite Freiwilligensurvey 2009: „Auch weil auf dem Lande wenige institutionelle und kommerzielle Angebote verfügbar sind, gewährleistet hier das Bürgerengagement ein besonders wichtiges Stück sozialer Lebensqualität“ (BMFSFJ 2010a: 26).

Aber neben den herkömmlichen Strukturen haben im ländlichen Raum in den vergangenen Jahren Initiativen des Neuen Ehrenamts qualitativ und quantitativ an Bedeutung gewonnen. Die demografische Entwicklung ist eine große Herausforderung für den ländlichen Raum. Neben prosperierenden Gebieten - vor allem in den „Speckgürteln der großen Städte - gibt es Regionen, die von Auszehrung und Abwanderung bedroht sind. Für die Aufrechterhaltung einer bewohneradäquaten Infrastruktur und wohnortnahen Versorgung ist das freiwillige Engagement eine wesentliche Ressource. Ein intelligent verzahnter und vernetzter Mix aus traditionellen Vereinen und neuen Initiativen kann hierbei wertvolle Dienste leisten.

In den **Ballungsräumen** gibt es weniger gewachsene Vereinsbindungen. Hier sind neue niedrigschwellige zeitlich begrenzte und projektbezogene Engagementformen gefragt, die vor allem Zugezogenen und Singles ermöglichen, sich in ihr Lebensumfeld zu integrieren.

*senior*Trainerinnen erfüllen sowohl im urbanen wie auch im ländlichen Bereich eine wichtige Rolle im Gesamtspektrum des freiwilligen Engagements.



Gesprächsimpuls:

Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer tauschen sich über die genannten Entwicklungen aus und benennen ggf. Beispiele und Erfahrungen für sich ändernde Engagementformen in ländlichen Räumen.



4.4 Engagementunterstützung

In der Weiterbildung wird über die Handlungsprofile von engagementfördernden Anlaufstellen bzw. Agenturen informiert:

Engagementfördernde Einrichtungen

Vor dem Hintergrund des sich verändernden Engagements von Bürgerinnen und Bürgern ist auch die Entwicklung neuer Wege und Instrumente der Engagementförderung mit einer **beachtlichen Vielfalt von Organisationsformen** zu beobachten. Lokal oder regional tätige Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Kontakt- und Koordinationsstellen für Selbsthilfe, die neu geschaffenen Koordinierungszentren „Bürgerschaftliches Engagement“ in Bayern sowie vergleichbare Unterstützungsstrukturen haben sich bundesweit teils in Abgrenzung teils in Zusammenarbeit mit anderen wohlfahrtsstaatlichen Trägern und Einrichtungen zur Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements in Kommunen etabliert:

Sie beraten und unterstützen interessierte Bürger, Gruppen, Projekte, Netzwerke, organisieren Veranstaltungen und bieten eine Engagement unterstützende Öffentlichkeitsarbeit für anfragende Nutzer.

Mit diesem Kernprofil stellen sie für die in Kommunen - zumeist ohne Vereins- und Organisationsanschluss - operierenden *senior*Trainerinnen bzw. *senior*Kompetenzteams bedeutende Knotenpunkte dar, mit deren Hilfe und Know-how sie ihre eigenen begleitenden, planenden oder eher netzwerkbezogenen Vorhaben zunächst in den Erfahrungsphasen und dann nach dem Abschluss der Weiterbildung durchführen können.

Daneben wurden vor allem in den vergangenen 5-10 Jahren, oftmals initiiert durch (Modell-) Programme, weitere lokale Profile der Engagementförderung entwickelt, die sich in Form von Bündnissen (für Familien), lokalen Bürgerstiftungen, quartiersbezogenen bzw. lokalen oder regionalen Netzwerken zeigen. Sie fokussieren ihre Tätigkeiten vor allem auf bestimmte Zielgruppen und Handlungssegmente wie: Familien, Vereinbarkeit Familie und

Beruf, Zusammenspiel der Generationen oder auf eingegrenzte soziale Räume (Stadtteilarbeit) usw.

Aufgabenprofile

Bei allen lokalen Verschiedenheiten zeigen insbesondere Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros und Selbsthilfekontaktstellen Gemeinsamkeiten in ihrem Selbstverständnis (vgl. Jakob 2010). Es handelt sich um eigenständige Einrichtungen mit professionellen Beraterinnen und Beratern, die jenseits von partikularen Vereins- und Organisationsinteressen bürgerschaftliches Engagement in seiner Vielfalt und am Bedarf der vielfältigen Nutzer orientiert fördern.

Die folgenden fünf Aufgabenbereiche gehören zum allgemeinen Profil von Anlaufstellen dieses Typus´ (v.a. Freiwilligenagentur, Seniorenbüro, Selbsthilfekontaktstelle).

Diese Einrichtungen

- informieren, aktivieren, beraten und vermitteln interessierte Bürgerinnen und Bürger über den Freiwilligensektor bzw. Selbsthilfesektor,
- unterstützen Vereine, (Selbsthilfe-) Gruppen, Projekte, Initiativen im Freiwilligensektor bei ihren Tätigkeiten sowie deren Kooperation untereinander,
- beraten und kooperieren mit lokalen Akteuren aus Verwaltung, Politik, Verbänden, Organisationen zur Engagementförderung,
- fördern das bürgerschaftliche Engagement in seiner Vielfalt durch Öffentlichkeitsarbeit und
- bieten sachliche, räumliche, technische Serviceleistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Gruppen / Initiativen usw.

In Abhängigkeit von lokalen, regionalen oder länderbezogenen Besonderheiten variieren die Aufgabenschwerpunkte. Anlaufstellen und andere Unterstützungseinrichtungen können auch Träger von eigenen Projekten sein oder zumeist in größeren Städten (Ballungsgebieten) Engagementförderung durch Freiwilligenbörsen im Internet anbieten (Beispiel: aktivoli.de in Hamburg).

Neben Kerngemeinschaften haben diese engagementfördernden Einrichtungen gleichsam ihre eigenen Schwerpunkte. So werden Selbsthilfekontaktstellen bevorzugt in der gesundheitsbezogenen und sozialen Selbsthilfe gefragt (vgl. NAKOS 2006; vgl. auch nakos.de) und Seniorenbüros stehen für vielfältige Angebote und Formen der professionellen Beratung und Begleitung älterer Menschen (vgl. www.seniorenbueros-bayern.de)

Die **gegenwärtigen Diskurse um die Fortentwicklung der Engagementförderung** sieht – unter Wahrung ihrer eigenständigen Profile - Handlungsbedarf sowohl in der Verbesserung der Vor-Ort- Kooperationen aller Anbieter – gerade in ländlichen Räumen - als auch in der Mitwirkung und Einbindung in kommunale Entwicklungsstrategien, in der Daseinsvorsorge und Selbstorganisation aufeinander abgestimmt werden.



Aufgaben und Arbeitspapiere²:

- Was tun Anlaufstellen für Bürgerengagement in meinem Umkreis?
- Interview: Besonderheiten in der Aktivierung und Unterstützung älterer Menschen bzw. von *seniorTrainerinnen*
- Arbeitspapier: Profil bayerischer Freiwilligenagenturen/Freiwilligenzentren



4.5 Anerkennungskulturen im Bürgerschaftlichen Engagement

Menschen, die sich für andere einsetzen, erwarten Bestätigung und Wertschätzung. Freiwillig Engagierte fühlen sich anerkannt, wenn ihre Tätigkeiten gewürdigt und sie ernst genommen werden. Bürgerschaftliches Engagement sollte nicht bloß pro forma zu kalendarisch feststehenden Terminen geschehen, sondern in eine nachhaltige Anerkennungskultur eingebettet sein. Das gilt sowohl für einzelne Organisationen als auch für den öffentlichen Raum. Sieht man auf die vielfältigen Formen der Anerkennung auf lokalen Ebenen, so stehen im Vordergrund:

- Urkunden, Zertifikate, Ehrennadeln, Plaketten, Medaillen.
- Kleinere regelmäßige Anerkennungen (Blumen, Geburtstagskarten, Dankeschön).
- Fort- und Weiterbildung und Kompetenznachweise.

Besondere Formen der Anerkennung in Bayern

Hierzu ist in Bayern einiges geschehen und gleichzeitig noch manches zu tun. So sind der „Bürgerkulturpreis des Bayerischen Landtags“ und der „Ehrenamtsempfang des Ministerpräsidenten“ wichtige Formen öffentlicher Würdigung. Weitere Formen der Anerkennung sind:

Ehrenamtskarte (EhrenamtsCard)

Ein Meilenstein ist die aktuelle Einführung einer Bayerischen Ehrenamtskarte. Sie ist, wie auch in anderen Bundesländern, eine besondere Anerkennung für ein hohes Maß an freiwilligem Engagement. Bayernweit bekommen deren Inhaberinnen und Inhaber Vergünstigungen, deren genauer Umfang von den beteiligten Landkreisen und kreisfreien Städten abhängt. So gibt es dort etwa Ermäßigungen im öffentlichen Personennahverkehr und bei den Schwimmbädern.

Diese Karte bekommt, wer ein freiwilliges unentgeltliches Engagement von durchschnittlich fünf Stunden pro Woche oder bei Projektarbeiten mindestens 250 Stunden jährlich leistet, wer mindestens seit zwei Jahren gemeinwohlorientiert aktiv im Bürgerschaftlichen Engagement, wer mindestens 16 Jahre alt ist oder Inhaberin bzw. Inhaber einer Juleica (Jugendleicard).

2 Siehe Kursmaterialien zu 4.4

Bayernweit gibt es ermäßigte Eintrittsgebühren beim Besuch aller Schlösser und Burgen, deren Träger die Bayerische Schlösser- und Seenverwaltung ist sowie einen Rabatt von ca. 10% bei Schifffahrtlinien auf den oberbayerischen Seen. Dazu kommen Vergünstigungen bei der Privatwirtschaft, beispielsweise durch Rabatte und Freikarten.

Ehrenamtsnachweis Bayern

Eine Verbindung von Anerkennungskultur und Kompetenznachweis wurde mit dem Ehrenamtsnachweis Bayern geschaffen. Zum einen wird damit das freiwillige Engagement der Bürgerinnen und Bürger in Bayern gewürdigt und wertgeschätzt. Zum anderen werden damit deren Kompetenzen, die sie dort eingesetzt haben, dokumentiert.

Den Ehrenamtsnachweis bekommt, wer folgende **Voraussetzungen** erfüllt:

- Bürgerschaftliches Engagement oder entsprechende Mitarbeit an einem zeitlich befristeten Projekt in einer dem Gemeinwohl dienenden Tätigkeit.
- Pro Jahr mindestens 80 Stunden.
- Für Schülerinnen und Schüler: Pro Jahr mindestens 60 Stunden.
- Mindestalter: 14 Jahre.
- Ohne Entgeltzahlung: Nicht bescheinigt werden Tätigkeiten, die wie eine vergleichbare berufliche Aktivität vergütet werden. Der Ersatz tatsächlich entstandener, nachgewiesener Auslagen steht der Ausstellung eines Ehrenamtsnachweises ebenso wenig entgegen wie Aufwandspauschalen und geringfügige, nicht dem „marktüblichen“ Entgelt entsprechende Vergütungen, wenn die Steuerfreibeträge des § 3 Nr. 26, § 3 Nr. 26a Einkommensteuergesetz (EStG) nicht überschritten werden. Der Steuerfreibetrag für die Übungsleiterpauschale beträgt derzeit 2.100 € im Jahr (§ 3 Nr. 26 EStG). Für Einkünfte aus ehrenamtlichen Tätigkeiten, die nicht unter die Übungsleiterpauschale fallen, beläuft sich der Steuerfreibetrag aktuell auf 500 € im Jahr (§ 3 Nr. 26a EStG).

Freiwillig Engagierten nützt der Ehrenamtsnachweis in mehrfacher Weise:

- Er macht ihnen bewusst, welche Aufgabe sie in welchem zeitlichen Umfang mit welchen Tätigkeitsschwerpunkten und eingebrachten Kompetenzen erfüllen. So wird deutlich, wie wichtig ihr Einsatz für das Gemeinwohl ist und welche Leistung sie dabei erbringen.
- Beruflich Tätige nützt der detaillierte Nachweis über ihre freiwilligen Tätigkeiten bei der Bewerbung für einen Ausbildungsplatz, ein Praktikum oder einen Arbeitsplatz, denn er dokumentiert ihre persönlichen und fachlichen Qualifikationen in offizieller Form.

Zur Beantragung des Ehrenamtsnachweises Bayern wenden sich freiwillig Engagierte aus Bereichen, die dem „Trägerkreis Ehrenamtsnachweis“ angehören, an die Organisation, bei der sie tätig sind, alle ändern an ihr Landratsamt oder ihre Kommune. Weitere Informationen enthält die Website: www.ehrenamtsnachweis.de.

Andere Formen der Anerkennung

Für **Jugendliche** sind Formen der Anerkennung ihres freiwilligen Engagements interessant,

die sie für ihre berufliche Karriere nützen können. Beispielsweise bekommen im Projekt „**Ehrenamt macht Schule**“ Schülerinnen und Schüler, die sich während eines Schuljahres mindesten 80 Stunden ehrenamtlich betätigen, ein „Ehrenamtszeugnis“, das sie bei künftigen Bewerbungen beifügen können.

Generell ist die Berücksichtigung von **im freiwilligen Engagement erworbenen Kompetenzen** für die berufliche Weiterentwicklung ein wichtiges Element einer Anerkennungskultur. Hierzu wurden in den vergangenen Jahren Projekte der Kompetenzerfassung und des Transfermanagements durchgeführt.



Gesprächsimpuls

Für *senior* Trainerinnen ist beispielsweise die **Erstattung der Kosten für die Teilnahme an einem Fortbildungskurse jenseits der EFI - Weiterbildung** eine wichtige Maßnahme der Wertschätzung, da sie für ihr Engagementprojekt und für ihre bayernweite Vernetzung einen Bildungsbedarf haben.

In Auswertung der verschiedenen Informationen zur „Anerkennung des Bürgerschaftlichen Engagements“ diskutieren die Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer, was ihnen selber an Anerkennung bei der Beratung und ihren Projekten wichtig ist.

Kursmaterialien für den 4. Baustein



zu 4.1 Erfahrungsaustausch: Meine ehrenamtlichen Erfahrungen

In einer (oder mehreren) Gesprächsrunde(n) berichten im Ehrenamt bzw. Bürgerschaftlichen Engagement erfahrene Teilnehmerinnen und Teilnehmer von ihren Aktivitäten.

1. Gesprächsrunde:

- In welchem Feld / Bereich bin ich - allein oder mit anderen gemeinsam - tätig?
- In welchem Rahmen sind Sie tätig (Verein, Initiative, „(soziales) Netzwerk“, z.B. im Stadtteil oder....?)
- Wie sehen meine bzw. unsere konkreten Aktivitäten aus?

- Sprechen Sie und die Anderen eher von ehrenamtlichen Tätigkeiten, freiwilligem oder Bürgerschaftlichem Engagement?

2. Gesprächsrunde:

Bei Interesse kann nachfolgend einmal der Wandel des Ehrenamtes zum Thema im Kurs gemacht werden. Insbesondere Teilnehmer, die bereits über einen längeren Zeitraum ehrenamtlich tätig waren bzw. sind, könnten Veränderungen wahrgenommen haben, die sich im Freiwilligensektor „vor Ort“ vollziehen. Sie äußern sich zu folgenden Fragen:

- Welche Veränderungen gibt es im lokalen Freiwilligenbereich (neue Strukturen, mehr oder weniger Ehrenamtsaktivitäten, besondere Ereignisse...)?
- Gibt / Gab es Veränderungen in meiner ehrenamtlichen Arbeit?

Um die (erwartbare) Vielfalt möglichst anschaulich zu machen und für anschließende Diskussionen festzuhalten, bietet sich die Metaplan©-Methode an. Die Teilnehmer stellen auf Karten ihre Tätigkeitsfelder dar und kommen so in einen informellen Austausch miteinander.



zu 4.4:

Was tun Anlaufstellen für Bürgerengagement in meinem Umkreis?

Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer tragen zusammen, an welchen Orten sie Anlaufstellen für Bürgerengagement (Freiwilligenagenturen, Unterstützungsstellen, Seniorenbüros, Kontaktstellen für Selbsthilfe o. ä.) kennen und was diese Einrichtungen bzw. Büros ihrer Meinung bzw. Erfahrung nach tun.

Sie erhalten hierzu auch Informationen über Anlaufstellen aus der Region oder ihrem Bundesland in Form von Informationsbroschüren, -zeitungen / Flyern, (Monats-) Programmen, Zeitungsausschnitten etc., die sie gemeinsam lesen und miteinander vergleichen. Informationen dieser Art sind mit Hilfe von Suchmaschinen auch aus dem Internet beschaffbar.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer richten bei der Sichtung der Materialien ihre besondere Aufmerksamkeit:

- auf die gemeinsamen **Kernaufgaben** dieser Anlaufstellen,
- auf Unterschiede in den Aufgabenprofilen und bei der Ausstattung bzw. den (personellen) Kapazitäten,
- auf die Verschiedenheiten der Unterstützung in **Städten / Ballungsräumen und ländlichen Regionen**. Dabei werden Vermutungen darüber geäußert - und mit ggf. anwesenden Agenturmitarbeiterinnen und Agenturmitarbeitern erörtert -, „warum es in manchen Gegenden, etwa ländlichen Räumen, überhaupt keine Unterstützungsstelle gibt“.



zu 4.4

Interview: Besonderheiten in der Aktivierung und Unterstützung älterer Menschen bzw. von *senior-Trainerinnen*

Die Kursleitung lädt Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter aus Anlaufstellen und anderen Engagement unterstützenden Einrichtungen zur Veranschaulichung ihrer Tätigkeiten in den Weiterbildungskurs ein. Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer bereiten einen **Interviewleitfaden** für ein Gespräch mit den Gästen aus den Anlaufstellen vor.

Mögliche Nachfragen:

Gibt es Besonderheiten bei der Aktivierung und Unterstützung von

- älteren Bürgerinnen und Bürgern bzw. von *seniorTrainerinnen* ?

Arbeitspapier zu 4.4

Zum Profil bayerischer Freiwilligenagenturen / Freiwilligenzentren

Die nachfolgenden fünf Punkte zum Profil bayerischer Freiwilligenagenturen /Freiwilligenzentren (FA / FZ) eignen sich nach der Lektüre für eine Diskussion mit der Frage nach ihrer besonderen Bedeutung für das Bürgerschaftliche Engagement von *seniorTrainerinnen*:

FA / FZ informieren und beraten interessierte Bürgerinnen und Bürger über Engagementmöglichkeiten und vermitteln sie zu einer passenden Einsatzstelle. FA/FZ geben Menschen einen einfachen Einstieg in eine Vielfalt von Engagementmöglichkeiten, so dass sie sich durch Bürgerschaftliches Engagement in ihre Kommune einbringen und zur Verbesserung der Lebensqualität in ihrer Heimat beitragen können.

FA / FZ unterstützen gemeinwohlorientierte Initiativen und Organisationen bei einer effektiven Freiwilligen- Koordination. FA / FZ helfen gemeinnützigen Initiativen und Organisationen, die von Freiwilligen/ Ehrenamtlichen getragen werden oder mit Freiwilligen / Ehrenamtlichen arbeiten, die Zusammenarbeit mit Freiwilligen/ Ehrenamtlichen und die Freiwilligenkoordination zu verbessern.

FA / FZ fördern die Qualität von Bürgerschaftlichem Engagement. FA / FZ bieten Fortbildungen an, organisieren den Erfahrungsaustausch von Freiwilligen / Ehrenamtlichen und unterstützen Freiwillige / Ehrenamtliche wie Einsatzstellen durch Information und Fortbildung. Sie sammeln Erfahrungen im Bürgerschaftlichen Engagement und informieren alle interessierten Partner darüber.

FA / FZ setzen neue Ideen mit Bürgerschaftlichem Engagement um. Neue Ideen und Ansätze, die für die lokale Situation wichtig erscheinen, werden gemeinsam mit Freiwilligen / Ehrenamtlichen und lokalen Partnern umgesetzt. Dabei werden neue Formen der Kooperation von Kommune, Wirtschaft und Bürgerschaft geschaffen.

FA / FZ treten öffentlich für Bürgerschaftliches Engagement ein. FA / FZ steigern die öffentliche Aufmerksamkeit und Anerkennung für die Leistungen des Bürgerschaftlichen Engagements. Sie mischen sich in die öffentliche und (kommunal-) politische Diskussion ein und vertreten die Interessen von freiwillig engagierten Bürgerinnen und Bürgern. In der Vernetzung mit lokalen Initiativen und Organisationen wirken sie als Katalysator für eine aktive Bürgerschaft“.

(aus:

Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen/Freiwilligenzentren Bayern o.J.: 3).



5. Baustein: Kommunikation mit Einzelnen und Gruppen



Thema

In diesem Baustein geht es um die theoretische und praktische Auseinandersetzung mit kommunikativen Prozessen, weil *seniorTrainerinnen* sich häufig in sozialen Situationen befinden, in denen Fähigkeiten zur „richtigen“ Kontaktgestaltung, Gesprächsführung, Beratung, Moderation und Präsentation gebraucht werden.

Erfahrungen bereits tätiger *seniorTrainerinnen* haben gezeigt, dass sie regelmäßig Kontakte zu neuen Partnern, Initiativen und Gruppen herstellen, Gespräche führen, in schwierigen Gesprächssituationen beratend tätig sind und nach Lösungsvorschlägen gefragt werden. Sie moderieren Veranstaltungen und sind gelegentlich gefordert, auch das eigene Auftreten und die Wirkung auf andere auf den Prüfstand zu stellen.

Die Fähigkeit zur „kompetenten“ Gestaltung von Kommunikationsprozessen mit Einzelnen und Gruppen ist in allen Rollenprofilen von großer Bedeutung.

Dieser Baustein hat vier Schwerpunkte:

- Kommunikation, Gesprächsführung, Moderation
- Beratung und Konfliktmoderation
- Gruppe und Gruppenprozesse
- Vortrag und Präsentation



5.1 Kommunikation, Gesprächsführung und Moderation

In dieser Kurseinheit lernen die zukünftigen *seniorTrainerinnen* die Grundelemente der Kommunikation kennen und werden durch Übungen darin geschult, die eigene Kommunikation und die der anderen bewusst wahrzunehmen.

1. Einstimmung: Bevor sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer theoretisch mit dem Thema „Kommunikation“ beschäftigen, wird zur Einstimmung eine kleine Übung mit grafischen Darstellungen¹ empfohlen, durch die sie erfahren können, wie genau sie etwas beschreiben können und wie das Gesagte vom anderen verstanden wird.



Aufgabe:

Ich sehe was, was du nicht siehst – aber zeichnen sollst

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzen sich paarweise Rücken an Rücken. Alle haben Papier und einen Stift.

Eine der beiden Personen erhält nun auf einem Blatt eine grafische Darstellung. Die Person, die im Rücken sitzt, darf die Grafik nicht ansehen. Aufgabe der Person mit Grafik ist es nun, der anderen Person die Grafik so zu beschreiben, dass sie diese zeichnen kann – nur nach mündlichen Anweisungen. Ist die nachgezeichnete Grafik fertig, vergleichen die Paare das Ergebnis mit dem Original. Anschließend werden die Rollen getauscht. Eine andere Grafik ist zu beschreiben und zu zeichnen.

Die Auswertung der Erfahrungen erfolgt im Plenum:

- Wie sehen unsere Ergebnisse aus?
- Warum haben sich manche verstanden oder auch missverstanden?
- Welche Fähigkeiten braucht man, um verstanden zu werden?

2. Grundlagen der Kommunikation: Nachdem die Kursgruppe für das Thema Kommunikation sensibilisiert wurde, bietet sich ein Input durch die Kursleitung an, in dem erklärt wird, wie Kommunikation funktioniert und was dabei schief gehen kann.

Darzustellen und zu erläutern sind in diesem Zusammenhang die fünf, von Watzlawick (1969) entwickelten Axiome, die „Vier Seiten einer Nachricht“ (Schulz von Thun, 1981) und wie es zu Kommunikationsstörungen kommen kann. Verschiedene Beispiele und ihre Analyse können das Verständnis für den Ablauf von Kommunikationsprozessen fördern².

Bei den fünf Axiomen nach Watzlawick handelt es sich um folgende:

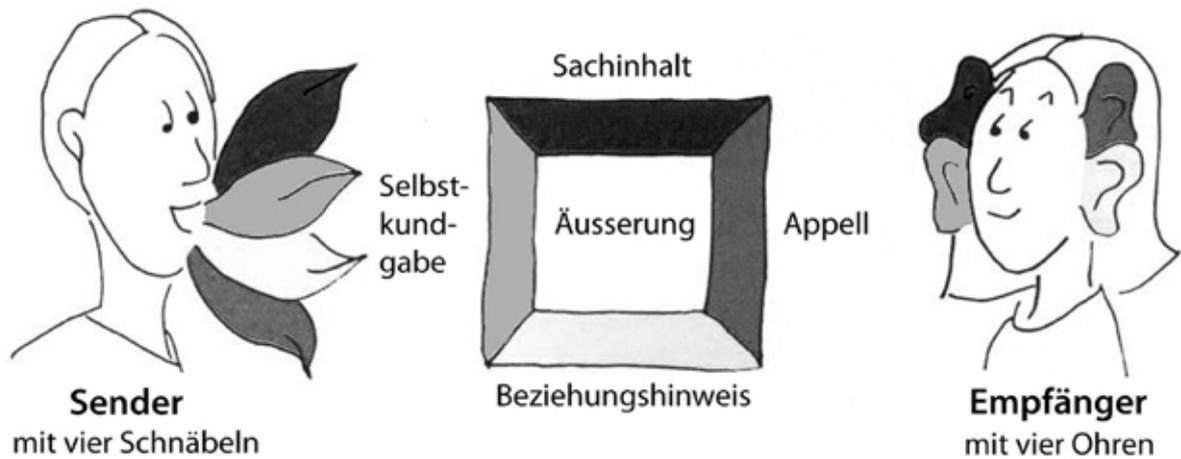
1. „Man kann nicht nicht kommunizieren!“
2. „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersteren bestimmt.“
3. „Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.“
4. „Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.“
5. „Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär.“

Die „Vier Seiten einer Nachricht“ nach Schulz von Thun:

Schulz von Thun hat die Theorie von Watzlawick weiterentwickelt. Danach hat eine Nachricht nicht nur einen Inhalt- und einen Beziehungsaspekt, sondern darüber hinaus auch einen Aspekt der Selbstoffenbarung und des Appells.

² Siehe Kursmaterialien zu 5.1

Kommunikationsquadrat



Bildquelle: Schulz von Thun-Institut für Kommunikation, Hamburg



Aufgabe:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, selbst erlebte Beispiele zu nennen, in denen eine Nachricht beim Empfänger ‚anders‘ angekommen ist, als sie der Sender ‚gemeint‘ hat. Diese werden im Plenum analysiert.

3. Zuhören: Für *senior*Trainerinnen, die sich besonders für die Beratungsrolle interessieren, aber auch für alle anderen ist es wichtig, den Blick auf das eigene Kommunikationsverhalten zu richten. Hier soll der Schwerpunkt auf das Zuhören gelegt werden, um dafür zu sensibilisieren, die Botschaft ‚richtig‘ aufzunehmen und welche Schwierigkeiten es dabei geben kann.

Die Kursleitung informiert über die „Vier Formen des Zuhörens“ (Arbeitspapier³). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten dann ein Arbeitspapier und die Aufgabe, zu einem Thema einen Pro- und Kontrialog⁴ zu führen. Die besondere Herausforderung besteht darin, dass die eigene Position erst vorgetragen werden darf, wenn die Äußerungen des Gegenübers mit eigenen Worten wiederholt wurden.



Aufgabe:

Pro- und Kontrialog führen
Umschreibendes Zuhören

Bei der Auswertung im Plenum sind folgende Fragen weiterführend:

- Wie ist die Einhaltung der Gesprächsregeln gelungen?
- Welche persönlichen Erfahrungen wurden damit gemacht?
- Welchen Nutzen haben diese Erfahrungen für die Praxis als *senior*Trainerin?

3 Siehe Kursmaterialien zu 5.1

4 Siehe Kursmaterialien zu 5.1

4. Selbst- und Fremdwahrnehmung: In einem weiteren Schritt geht es um die Selbst- und Fremdwahrnehmung. Der Erfolg und die Anerkennung von *seniorTrainerinnen* wird nicht zuletzt davon beeinflusst, wie viel „Fingerspitzengefühl“ und Einfühlungsvermögen sie für unterschiedliche soziale Situationen mitbringen, in denen sie gefragt sind und um Unterstützung gebeten werden. Ein sensibler Umgang mit sich selbst und anderen schließt das Wissen darüber ein, wie man auf andere wirkt und von ihnen wahrgenommen wird / werden könnte.



Aufgabe:

Sich selbst und andere wahrnehmen⁵

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer üben sich darin, sich selbst und ihr Gegenüber wahrzunehmen bzw. einzuschätzen. Hier ist ein gutes Maß an Sensibilität und Fingerspitzengefühl gefragt. Die Paare tauschen sich untereinander aus und gleichen ihre Einschätzungen miteinander ab.

5. Aufbau von Gesprächssituationen: Zu den wichtigsten Aufgaben von *seniorTrainerinnen* gehört es, Gespräche mit einzelnen oder Gruppen zu führen. Der Erfolg dieser Gespräche „ist ganz wesentlich von gelingender Kommunikation und kompetenter Gesprächsführung“ abhängig (vgl. Knopf 2002). Zunächst lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wie ein Gruppengespräch geführt werden kann. Das Arbeitspapier „Die Phasen eines Gesprächs“⁶, wird gelesen und besprochen.

6. Schwierige Gesprächssituationen: Da *seniorTrainerinnen* auch in schwierige Gesprächssituationen kommen können, sollen diese nun Thema der Kurseinheit sein. Es wird eine „schwierige“ Gesprächssituationen am Beispiel einer „chaotischen Vereinsversammlung“⁷ vorgestellt. Das Beispiel wird im Plenum gelesen. Die Bearbeitung kann sowohl in Kleingruppen oder auch in Partnerarbeit erfolgen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer überlegen, welche Lösungsansätze sie in der vorgestellten Situation empfehlen würden. Ehrenamtliche Erfahrungen können hier nützlich sein. Zur Unterstützung der Aufgabe werden zwei weitere Arbeitspapiere „Schwierige Kommunikation“⁸ und „Lösungsvorschläge“⁹ zur Verfügung gestellt.



Aufgabe:

Analyse der Störungsquellen
Suche nach Lösungen

Die Ergebnisse werden im Plenum zusammengetragen.

5 Siehe Kursmaterial; diese Übung setzt ein positives Gruppenklima voraus.

6 Siehe Kursmaterial zu 5.1

7 Siehe Kursmaterialien zu 5.1

8 Siehe Kursmaterialien zu 5.1

9 Siehe Kursmaterialien zu 5.1

7. Moderation: Für künftige *senior*Trainerinnen wird es nützlich sein, über einen Fundus an Moderationstechniken zu verfügen, derer sie sich in verschiedenen Situationen bedienen können. In dieser Kurseinheit wird ein Überblick über einzelne Techniken und Grundelemente der Moderation gegeben sowie eine Übung angeboten. Erfahrungen haben gezeigt, dass manche Teilnehmerinnen und Teilnehmer hier bereits über ein gewisses Know-how verfügen, an das angeschlossen werden kann.

In der folgenden Aufgabe beschäftigen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den Grundelementen der Moderation anhand eines Arbeitspapiers.¹⁰

Als (Übungs-)Beispiel für eine Diskussionsrunde, die im Plenum stattfinden kann, steht die Frage: Wie kann Bürgerschaftliches Engagement zur Verbesserung der Lebensqualität in der Kommune beitragen?



Aufgaben:

- Sammlung und Visualisierung von Ideen, Vorschlägen und thematischen Aspekten
- Ordnung und Clusterung von Themenbeiträgen
- Bewertung durch Punktfragen
- Planung von Maßnahmen

8. Verhandlungsführung: Verhandlungsführung ist eine besondere Form der Kommunikation, bei der viele der zuvor thematisierten Fähigkeiten gebraucht werden, wie z.B. zuhören können, Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen, Moderation etc.

Eine typische Gesprächskonstellation von *senior*Trainerinnen ist die Verhandlung mit Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern, mit Hauptamtlichen in Kommunalverwaltungen und Wohlfahrtsverbänden, mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern in Stiftungen. Gemeinsam ist all solchen Kommunikationssituationen, dass die *senior*Trainerinnen dabei mit mächtigeren Personen verhandeln, von denen sie etwas „wollen“: in der Regel Ressourcen oder eine politische Unterstützung für ihr Projekt. Um hier erfolgreich sein zu können, sollte das Thema Verhandlungsführung in der Weiterbildung behandelt werden.

Gemeinsam ist diesen Gesprächen eine asymmetrische Gesprächskonstellation. Die *senior*Trainerinnen verhandeln nicht auf derselben Augenhöhe mit ihren Gesprächspartnern, da diese über eine größere Fülle an Ressourcen, Macht und Einfluss verfügen. Die Macht der *senior*Trainerinnen, genauer deren Chance, das eigene Anliegen durchzusetzen, liegt in ihrem überzeugenden Gesprächsverhalten.

Deshalb ist es unerlässlich, darauf bei der Vorbereitung und Durchführung solcher Gespräche ein großes Augenmerk zu legen. Dabei empfiehlt es sich, Elemente der Verhandlungstechnik anzuwenden, die unter dem Namen Harvard-Prinzip bzw. Harvard-Konzept von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton, entwickelt worden ist¹¹. Das Harvard-Prinzip ist ein strategisches Kommunikationskonzept für faire und zugleich lösungsorientierte Verhand-

10 Siehe Kursmaterial; diese Übung setzt ein positives Gruppenklima voraus.

11 Fisher, R. u.a. 2001: Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt a.M.; New York.

lungen. Auf diese Weise können selbst bei ungünstigen Gesprächskonstellationen positive Ergebnisse erzielt werden. Kernelemente des Harvard-Konzepts sind:

- die Sach- und die Beziehungsebene zu trennen,
- sich bei der Verhandlung eher auf Interessen statt auf Positionen zu konzentrieren,
- unterschiedliche Interessen auszugleichen bzw. kompatibel zu machen
- sowie Entscheidungsalternativen unter Anwendung neutraler, von beiden Verhandlungsseiten akzeptierter Beurteilungskriterien zu finden.

Auf diese Weise wird ein Gewinn für alle Beteiligten erzielt. Auch wenn die Konzeption für den Business-Bereich entwickelt wurde, lässt es sich gut in die Praxis der *seniorTrainerinnen* übertragen. Im Folgenden werden die einzelnen Punkte näher erläutert:

Sach- und Beziehungsebene trennen

Die Sach- und die Beziehungsebene zu trennen bedeutet, hart in der Sache, aber fair im Umgang und verbindlich im Ton zu agieren. Dazu gehört auch Verständnis zu haben und zu zeigen für die Interessen der Gegenseite, auch wenn es schwer fällt. Aber oft ist es wichtig und insgesamt profitabler, eine gute Beziehung aufrecht zuhalten als ein bestimmtes Verhandlungsergebnis zu erreichen.

Sich bei der Verhandlung eher auf Interessen statt auf Positionen zu konzentrieren und einen Perspektivwechsel vollziehen

Es macht Sinn, sich bei Verhandlungsgesprächen auf Interessen und Bedürfnisse zu konzentrieren, auf die eigenen und die des Gegenübers. Auch und gerade wenn man als *seniorTrainerin* von der Qualität des eigenen Anliegens überzeugt ist, ist es wichtig, hier einen Perspektivwechsel zu vollziehen und zu versuchen, sich in die Situation des Gegenübers hineinzusetzen. Die entscheidende Frage ist dabei: Was kann den Gesprächspartner bewegen, dem Anliegen der *seniorTrainerinnen* Rechnung zu tragen, es zu unterstützen und zu fördern? Wenn er für sich und seine Bedürfnisse und Interessen daraus einen Nutzen zieht.

Für die Vorbereitung und Durchführung des Gesprächs seitens der *seniorTrainerinnen* bedeutet dies, genau zu überlegen, welchen Nutzen die Kontaktperson aus der Kooperation mit ihnen hat. Beispielsweise sehen Bürgermeister darin eine Chance, ihr Ansehen als innovative Leitungsperson der Kommune zu erhöhen. Wann immer die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner überzeugt ist, dass das Anliegen der *seniorTrainerinnen* ihr bzw. ihm nützt, wird er/sie geneigt sein, ihm zuzustimmen.

Es ist vorteilhafter, sich bei Verhandlungsgesprächen auf Interessen statt auf Positionen zu konzentrieren. Wer sich auf Positionen versteift, etwa auf einen bestimmten Geldbetrag, den man vom Gegenüber erwartet, begibt sich in eine starre und unflexible Situation. Denn wenn diese bzw. dieser sagt, dass ein solcher nicht zur Verfügung gestellt wird, stehen sich unvereinbare Positionen gegenüber. Dabei sind unter Umständen auch das kostenfreie Bereitstellen bestimmter Dienstleistungen wie Catering, Räume, Marketingaktionen für das Gelingen des Anliegens sinnvoll.

Unterschiedliche Interessen auszugleichen bzw. kompatibel zu machen

Das oben beschriebene Beispiel zeigt: Ebenso wichtig wie die eigenen Interessen deutlich zu machen, ist es, gemeinsame bzw. ausgleichbare Interessen zu suchen und dabei Lösungen zum beiderseitigen Vorteil zu finden.

Entscheidungsalternativen unter Anwendung neutraler, von beiden Verhandlungsseiten akzeptierter Beurteilungskriterien zu finden

Selbst wenn man die Bedürfnisse des Gegenparts noch so gut versteht, immer wird man mit der Realität einander widerstreitender Interessen konfrontiert. Mit dem Ergebnis, dass eine Zustimmung zum Anliegen der *seniorTrainerinnen* unmöglich erscheint.

In solchen Situationen ist es wichtig, auf die Anwendung neutraler Beurteilungskriterien zu bestehen. Gemeint sind damit nachvollziehbare und legitime Gesichtspunkte, die für alle Beteiligten beachtlich sind. Das können sein: Gesetze, Richtlinien, Traditionen, das Prinzip der Gleichbehandlung. Das Insistieren auf neutrale Kriterien bietet per se keine Erfolgsgarantie. Aber sie sind nicht so leicht beiseite zu wischen und als unbeachtlich abzutun.

Gesetze werden eher selten in Betracht kommen, da es bei der Frage der staatlichen Förderung von Projekten der *seniorTrainerinnen* um freiwillige Leistungen und nicht um gesetzlich vorgegebene Pflichtaufgaben geht. Aber die Landkreise und die kreisfreien Städte in Bayern sind nach Art. 69 des Gesetzes zur Ausführung der Sozialgesetze verpflichtet, seniorenpolitische Gesamtkonzepte zu entwickeln, in denen das Bürgerschaftliche Engagement älterer Menschen eine wichtige Rolle spielt. Diese Vorgabe kann für *seniorTrainerinnen* ein Anker sein für ihre Projekte.

Traditionen können insofern beachtlich sein, wenn etwa die angesprochene Organisation bislang in regelmäßigen Abständen ein vergleichbares Projekt gefördert hat. Dann wäre es naheliegend, nun das Anliegen der *seniorTrainerinnen* zu fördern. Das Kriterium der Gleichbehandlung kann im Vergleich mit anderen Generationen von Belang sein. So könnte man argumentieren, dass für die Förderung von Projekten der aktiven älteren Menschen ein etwa ebensolches Budget wie für Projekte von Jugendlichen zur Verfügung stehen soll.

Neben den eben beschriebenen Elementen einer inhaltlich-strategischen Gesprächsführung ist es sinnvoll, bestimmte gesprächsförderliche kommunikative Instrumente einzusetzen. Dazu gehören: das aktive Zuhören, der gezielte Einsatz von Fragetechniken und Techniken des Umgangs mit Einwänden. Diese Werkzeuge werden im Folgenden erläutert.

Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören ist eine Grundhaltung. Sie drückt aus, dass man die Ansichten des Gegenübers verstehen möchte. Das aktive Zuhören ist ein Königsweg gelingender Kommunikation. Wer aktiv zuhört, erfährt präzise die Ansichten, Absichten und Wünsche der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners. Sie bzw. er gewinnt wichtige Anhaltspunkte für die eigene Kommunikation und zeigt eine wertschätzende Haltung gegenüber der Dialogpartnerin bzw. dem Dialogpartner. Ferner werden Missverständnisse vermieden oder ausgeräumt.

Ausgedrückt wird das aktive Zuhören durch nonverbale (Blickkontakt, zugewandte Körperhaltung) und verbale Kommunikation. Ein zentrales Werkzeug ist dabei, die Aussagen der Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners mit eigenen Worten wiedergeben (para-

phrasieren). Das gilt vor allem bei schwierigen Gesprächssituationen. Hier ist es unerlässlich, die Ansichten des Gegenübers genau zu kennen. Die Wiedergabe dessen bzw. deren Ansichten („Verstehe ich Sie richtig, dass Sie ...“) gewährt den *senior*Trainerinnen mehr Zeit, eine passende Antwort zu geben. Gleichzeitig ergibt sich der Nebeneffekt, dass die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner sich verstanden fühlt, was den Verlauf des Dialogs günstiger stimmen kann.

Fragetechniken

Das Sprichwort „wer fragt, führt“ drückt es sehr deutlich aus. Fragen dienen dazu, Informationen zu erschließen, Interesse zu signalisieren und den Gesprächsverlauf zu steuern. Genau das sind wichtige Anliegen der *senior*Trainerinnen. Deshalb ist es sinnvoll, Fragetechniken einzusetzen, vor allem wenn man mehr Informationen vom Gegenüber erfahren möchte, wenn dessen Aussagen nicht verstanden werden und wenn die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner vom Thema abweicht.

Techniken im erfolgreichen Umgang mit Einwänden und Bedenken

*senior*Trainerinnen müssen damit rechnen, dass der Gegenpart nicht sofort ihrem Anliegen vorbehaltlos positiv gegenüber steht. Oft werden ihnen Einwände und Bedenken entgegengehalten werden, wie: die Kommune ist in höchsten Finanznöten, das Projekt ist nicht finanzierbar, zu überdimensioniert, hat es schon mal gegeben etc.

Bestimmte Gesprächstechniken können helfen, dass das eigene Anliegen angesichts eines solchen Gegenwinds nicht Schiffbruch erleidet. Dazu gehören: die Technik der bedingten Zustimmung, die Vorteile-Nachteile-Technik und die so genannte Offenbarungstechnik.

Technik der bedingten Zustimmung

Für den Einwand der anderen Seite wird Verständnis gezeigt. Aber durch ein gutes Gegenargument wird er entkräftet („Ja, aber ...“).

Vorteile-Nachteile-Technik

Auch hier wird der Einwand des Gegenübers als wichtig und beachtlich gewürdigt. Im nächsten Schritt erfolgt eine Güterabwägung („Einerseits sagen Sie zurecht, dass... Andererseits gilt, ...“), die mit dem Vorrang des eigenen Arguments endet.

Offenbarungstechnik

Sie ist geeignet bei Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern, die das eigene Anliegen und die ihm zugrunde liegenden Argumente rigoros ablehnen. Hier ist es sinnvoll mit Fragen wie „Unter welchen Umständen wären Sie bereit, ...?“ auszuloten, ob ihre ablehnende Haltung ein kategorisches Nein bedeutet oder ob unter gewissen Bedingungen eine Zustimmung möglich ist.

Die hier aufgeführten Hinweise zum Verhandlungsgespräch gewähren keine Erfolgsgarantie, denn die andere Seite sitzt am längeren Hebel. Erfahrungsgemäß können sie aber helfen, die Anliegen der *senior*Trainerinnen zum Erfolg zu verhelfen.



Aufgabe

Für die Kursarbeit ist es sinnvoll, ein Verhandlungsgespräch als Rollenspiel zu trainieren. Ideal ist es, wenn eine *seniorTrainerin* oder ein *seniorTrainer* in naher Zukunft ein reales Verhandlungsgespräch vorhat, das im Kurs simuliert werden kann. Zur Vorbereitung dient die „Checkliste für Verhandlungsgespräche mit politisch Verantwortlichen, mit Behörden und anderen Geldgebern“¹²

Wer das Rollenspiel vorschlägt, erklärt die Gesprächssituation, den Hintergrund, den Gesprächsanlass und die beteiligten Personen. Danach wird das Gespräch als Rollenspiel durchgeführt und ausgewertet. Für die Auswertung ist wichtig, zu prüfen, inwieweit es gelungen ist, die Anregungen und Tipps zur Führung von Verhandlungsgesprächen umzusetzen.



5.2 Beratung und Konfliktmoderation

Für die Rolle als Initiativenberaterin/ -berater, aber auch für alle anderen Rollenprofile werden Fähigkeiten zur Gestaltung von Beratungs- und Konfliktsituationen gebraucht. Dabei kann es um Sachthemen gehen, aber auch um Störungen des Miteinanders in Gruppen.

5.2.1 Beratung bei Sachthemen

Wenn *seniorTrainerinnen* Initiativen, Vereine und Projekte beraten und begleiten, bedeutet dies für die Weiterbildung nicht, „... für die angehenden *seniorTrainerinnen* Maßstäbe professioneller Beratung verbindlich zu machen. Vielmehr soll die Auseinandersetzung mit Modellen der (professionellen) Beraterrolle Gelegenheit bieten, die Entwicklung eines eigenen Rollenverständnisses zu unterstützen“ (Knopf 2002).

In dieser Kurseinheit macht die Kursleitung die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit verschiedenen Beratungsmodellen bekannt, die von *seniorTrainerinnen* für die Unterstützung von Gruppen und Initiativen eingesetzt werden können.

Als inhaltlicher Zugang eignet sich die Auseinandersetzung mit Beratungsmodellen, die ursprünglich von E.H. Schein¹³ entwickelt und dann von G. Fatzer¹⁴ vorgestellt wurden:

- das Doktor-Patienten-Modell,
- das Expertenmodell (oder „Kauf-von-Expertise-Modell“),
- das Prozess-Beratungs-Modell.

Das „**Doktor-Patient-Modell**“ dürfte für die im Zusammenhang ehrenamtlichen Engagements zu erwartenden Beratungskontexte zwar nicht hilfreich, aber gleichwohl verführe-

12 Siehe Kursmaterialien zu 5.1

13 Schein, Edgar H.: Prozeßberatung für die Organisation der Zukunft, Köln: Edition Humanistische Psychologie 2000.

14 Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Supervision und Beratung. Köln: Edition Humanistische Psychologie.

risch sein: Ein Berater/ eine Beraterin im Sinne des Doktor-Patient-Modells übernimmt die Verantwortung für die richtige Diagnose der Probleme und die angemessenen Lösungen. Unerfahrene Berater und Beraterinnen und solche, denen die Beteiligung der „Klienten“ an Problemdiagnose und -lösung kein systematisches Anliegen ist, geraten in Gefahr, in einem problematischen Maße Verantwortung zu übernehmen: „Ich bin dein Berater, nehme dein Problem auf meine Schulter und werde es für dich lösen.“¹⁵ Die Kursleitung sollte auf diese Gefahr hinweisen und Tendenzen, die in Richtung dieser Rollenverständnisse gehen, zur Diskussion stellen.

Das **Expertenmodell** (Beratung als Beschaffung von Information und Professionalität) kann relevant werden, wenn ein Projekt, eine Initiative einen Experten/ eine Expertin für die Lösung eines vom Projekt bereits diagnostizierten Problems sucht. Es geht also darum, für eine bestimmte Fragestellung die passende Lösung zu finden. Allerdings kann dieses Modell nur funktionieren, wenn der Klient/ die Klientin:

- das Problem richtig diagnostiziert hat,
- die Fachlichkeit des Beraters/ der Beraterin kennt,
- das Problem klar beschreibt, ebenso wie die gewünschte „Dienstleistung“ und
- die Auswirkungen der „Dienstleistung“ des Beraters/ der Beraterin bedacht hat.

Das **Prozessberatungsmodell** unterscheidet sich vom Expertenmodell dadurch, dass die Beziehung zwischen Klient/ Klientin und Berater/ Beraterin anders gestaltet wird. Prozessberatung beruht auf der Annahme, dass das anfragende Projekt/ die Initiative das Problem „hat“ und während des gesamten Beratungsprozesses die volle Verantwortung dafür behält. Wichtige Grundannahmen sind hier insbesondere:

- dass der Klient/ die Klientin den Prozess der Diagnose mit dem Berater/ der Beraterin gemeinsam durchführt
- dass Diagnose und Intervention nie voneinander getrennt werden können
- dass der Berater/ die Beraterin das Engagement und Beteiligtsein des „Klienten“/ der „Klientin“, sich selbst zu helfen, stärkt und vermeidet, unbeabsichtigt in die „Doktor“- oder Expertenrolle hineingedrängt zu werden.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Prozessberatung sind:

- dass der Klient/ die Klientin ein Problembewusstsein (Wunsch nach Veränderung) hat, aber nicht weiß, wie er das Problem exakt definieren und lösen soll,
- dass der Klient/ die Klientin nur unzureichende Kenntnis von der Art der benötigten Hilfe und der geeigneten Beratung hat,
- dass das Problem so beschaffen ist, dass der Klient/die Klientin von einer aktiven Beteiligung am Diagnoseprozess profitieren kann,

15 Fatzer, G.: Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der neunziger Jahre. In: Wimmer, Rudi (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden 1992: 116

- dass das anfragende Projekt eine konstruktive Absicht hegt, Ziele und Werte verfolgt, die der Berater/ die Beraterin akzeptieren kann und sich auf eine helfende Beziehung einlassen kann,
- dass letztendlich der Klient/ die Klientin weiß, welche Intervention für sein Projekt sinnvoll ist,
- dass er/ sie lernen kann, die Probleme seiner/ ihrer Organisation zu diagnostizieren und anzugehen.

Das Modell der Prozessberatung ist womöglich besonders geeignet für die Auseinandersetzung mit den künftigen Aufgaben der *senior*Trainerinnen. Sie sollten sich im Sinne der Gestaltung von Beratungsbeziehungen besonders intensiv mit dem Prozessberatungsmodell auseinandersetzen.

Die **Gestaltung der Beratungsbeziehung** entscheidet sich ganz wesentlich im Verlauf der frühen Phase der Kontraktfindung, in der Aufgaben, Verantwortlichkeiten beider Seiten (beratende Person und Rat suchende Person) geklärt werden. Sie ist eine der wichtigsten Phasen des Beratungsprozesses. Fehler und Versäumnisse, die in dieser Phase gemacht werden, wirken sich in aller Regel auf die Folgephasen der Beratung aus.

- Welche Erwartungen sind vorhanden?
- Welche Voraussetzungen sind vorhanden?
- Was erwarten Berater/ Beraterin und Klient/ Klientin voneinander?
- Wie wollen die Partner zusammenarbeiten?

Notwendige Grundvoraussetzungen für den Berater/ die Beraterin sind:

- Einblick in die Organisation, Partnerschaft
- Zugang zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zu notwendigen Informationen
- Zeit, die sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nehmen
- Gelegenheit, innovativ sein zu dürfen.



Aufgabe: Beratungsübung

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern werden als Arbeitspapiere die „Beratungsmodelle“ und „Der Beratungsprozess in vier Phasen“¹⁶ zur Verfügung gestellt. Im Plenum werden Verständnisfragen geklärt; da sich die Texte auf Managementaufgaben in der Wirtschaft beziehen, sind vermutlich auch Fragen der Übertragbarkeit zu beachten.

In den Kleingruppen beschäftigen sich nun die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den vorgestellten Beratungsmodellen sowie mit der Gestaltung von Beratungsbeziehungen. Als

16 Siehe Kursmaterialien 5.2.1

Themen bieten sich die geplanten oder bereits laufenden Projekte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an. Eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer könnte in der Kleingruppe nach einer Beratung für das eigene Projekt nachfragen. Beispiele: Wie gewinne ich Mitstreiter? Wie bringe ich mein Projekt in die Öffentlichkeit? Wie kann ich mein Projekt vernetzen? Je nach persönlichen Vorstellungen und Erwartungen wird die Beratung sich dem einen oder anderen Modell annähern. Die übrigen Gruppenmitglieder fungieren als Beobachter.

Die Aufgabe an die Beobachtergruppe lautet: Finden Sie heraus, welches Beratungsmodell der *senior*Trainerin/ dem *senior*Trainer angeboten wird? Achten Sie auf die Vereinbarungen der Vertragspartner.

Im Anschluss wertet die Gruppe das Gespräch zwischen Beraterin/ Berater und Klientin/ Klient aus und gibt ein Feedback.

Diese Übung kann mit mehreren Teilnehmerinnen und Teilnehmern in der Kleingruppe durchgeführt werden. Am Ende berichtet die Gruppe im Plenum von den gemachten Erfahrungen und diskutiert die Eignung der jeweiligen Beratungsmodelle für ihre (künftige) Praxis.

5.2.2 Konfliktmoderation

Erfahrungen aus der Praxis der *senior*Trainerinnen haben gezeigt, dass es Schwierigkeiten und Konflikte in Bezug auf Institutionen, Gruppen, Trägern und auch Einzelpersonen geben kann. So funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen nicht immer problemlos. Auch in Gruppen kann es zu Unstimmigkeiten kommen, die sich nicht nur sachlich begründen lassen. Gelegentlich ist sogar von Mobbing unter Ehrenamtlichen die Rede, von Konkurrenzdenken und dem Gefühl mangelnder Anerkennung. Diese Konflikte brauchen kompetente Moderation und Wege der Schlichtung: eine Aufgabe für *senior*Trainerinnen.

Teller und Longmuß (2007) haben sich mit dem Konfliktmanagement in Netzwerken auseinandergesetzt. Sie weisen darauf hin, dass es insbesondere in Netzwerken, die sich ‚freiwillig‘ gebildet haben, besonders darauf ankommt, dass Konflikte frühzeitig erkannt und gelöst werden, weil eine erfolgreiche Zusammenarbeit eben nicht ‚von oben‘ (wie in der Arbeitswelt) diktiert werden kann. Im schlimmsten Fall kann die Gruppe zerfallen.

Konfliktsymptome, die sich relativ leicht erkennen lassen, können sein:

- Partner sprechen nicht mehr miteinander oder werden ausfällig,
- an Punkten, die nicht wirklich wichtig sind, entzünden sich erbitterte Diskussionen,
- Einzelne werden ausgegrenzt,
- es bilden sich Gruppen, die nicht miteinander oder sogar gegeneinander arbeiten,
- Aussagen von (bestimmten) Anderen werden generell in Zweifel gezogen oder schlicht ignoriert“ (a.a.O.: 161).

Schwerwiegender und oft nicht so leicht erkennbar, sind Konfliktsymptome wenn etwa

- “Entscheidungen verschleppt werden (aus Angst vor Auseinandersetzungen)
- Diskussionen sich im Kreise drehen
- fällige Richtungsentscheidungen nicht getroffen werden, etwa weil die Partner heillos

zerstritten sind

- generell positive Impulse nicht mehr zum Tragen kommen“ (a.a.O.).

Als Lösung wird empfohlen:

- Beobachten und spüren, ob sich Symptome eines Konfliktes zeigen.
- Konfliktpartner einzeln und in Ruhe ansprechen und eigene Wahrnehmungen mitteilen. Die möglichen Konfliktpartner um ihre Sicht der Situation bitten. Gegebenenfalls mit weiteren Beteiligten sprechen.
- Klären, ob und wenn ja, mit welchen Mitteln, in welchem Rahmen (bilateral, im kleinen Kreis, im Netzwerkplenum, mit oder ohne Netzwerkmoderator oder einer dritten Person) der Konflikt bearbeitet werden soll (Verfahrensvorschlag).
- Einholen des Einverständnisses der Beteiligten, den Konflikt in vorgeschlagener Weise zu bearbeiten (vgl. a.a.O.: 164).

Dieses behutsame und gut sondierende Vorgehen wird empfohlen, weil nicht ausgeschlossen werden kann, dass mit den Konflikten möglicherweise schwere menschliche Verletzungen entstanden sind oder tief unter der Oberfläche (wie bei einem Eisberg, das Sichtbare ist der kleinste Teil des Vorhandenen) liegende Probleme aufgebrochen werden (vgl. a.a.O.).

Sind die „Vorarbeiten“ zur Lösung eines Konfliktes geleistet, gibt es nun einen Termin, an dem sich alle Beteiligten an einen Tisch setzen und den Konflikt bearbeiten.

Für die Auseinandersetzung mit dem Thema erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Arbeitspapier „Fünf Phasen einer Konfliktmoderation“¹⁷. Im Plenum werden die einzelnen Phasen besprochen und Verständnisfragen geklärt.

Bei den fünf Phasen der Konfliktmoderation geht es darum:

- einen Auftrag zu vereinbaren - Rollen und Richtungen zu klären
- Kontakt unter den Beteiligten zu stiften
- Themen zu sammeln und festzulegen
- Sichtweisen zu klären und
- Lösungen zu vereinbaren

Möglicherweise können Teilnehmerinnen und Teilnehmer eigene Erfahrungen mit Konflikten und ihren Lösungen beitragen.

Dem theoretischen Teil folgt nun eine Übung, in der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anhand einer konkreten Situation (Rollenspiel im Plenum) die Darstellung eines „Konfliktes“ erleben. (Darstellung des Problems)

In einem ersten Schritt analysieren die Kleingruppen anhand eines Arbeitspapiers „*Konfliktanalyse: Wer hat eigentlich das Problem?*“¹⁸ die Konfliktsituation und überlegen, wie dieser Konflikt bearbeitet werden könnte und welche Lösungen es gäbe.

In einem zweiten Schritt wird das Rollenspiel „zu Ende gespielt“ (Lösung des Problems), d.h.

17 Siehe Kursmaterialien zu 5.2.2

18 Siehe Kursmaterialien zu 5.2.2

im Plenum wird eine Konfliktmoderation vorgespielt. Die übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer beobachten und geben anschließend der Moderatorin / dem Moderator ein Feedback.



Aufgaben:

Rollenspiel: „Ehrenamt contra Hauptamt“ (Problem)

- Analyse des Konfliktes
- Konfliktmoderation (Rollenspiel: Lösung)
- Feedback



5.3 Gruppe und Gruppenprozesse

Im Freiwilligensektor, wie in vielen anderen Bereichen auch, finden sich Gruppen zusammen und arbeiten miteinander. „Sie können Projekte tragen, Energie für soziale Anliegen mobilisieren, sie verbinden Sozial- und Selbstveränderung. Die *senior*Trainerinnen werden mit Gruppen kooperieren, sie werden sie beraten, vielleicht auch selbst initiieren“ (Burmeister et al 2003).

Das Wissen um Gruppenprozesse und Rollenfunktionen in Gruppen kann hilfreich sein, selbst als *senior*Trainerinnen in Gruppen bestehen und auch andere Gruppen beraten und unterstützen zu können. Nicht selten gibt es Probleme und Auseinandersetzungen in Gruppen, die die Mitglieder in ihrer jeweiligen sozialen Position, die sie in der Gruppe einnehmen, miteinander „ausfechten“. Die Kenntnis dieser Positionen und deren jeweiliger Charakteristik ist ein Schlüssel, um Gruppenprozesse verstehen und beeinflussen zu können. Sie können auch bei ernsthaften Problemen, wie z.B. Mobbing, handlungsleitend sein.

Gruppenerfahrungen

Zu Beginn dieser Kurseinheit setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit eigenen Gruppen- und Leitungserfahrungen auseinander. Viele könnten sicher über ein gelungenes Miteinander berichten. Für das Verstehen von Gruppenprozessen weiterführend sind jedoch Situationen und Verhaltensweisen von Leitung und Gruppenmitglieder, die der Motivation, sich ehrenamtlich zu engagieren, abträglich sind. Deshalb werden folgende Fragen für den Einstieg in diese Kurseinheit gewählt (vgl. Maaß; Ritschl 1997: 65f).



Gesprächsimpuls:

- Was kann ein Gruppenleiter tun, damit man überhaupt keine Lust mehr hat, wiederzukommen und weiter zusammenzuarbeiten?
- Was können Gruppenmitglieder tun, damit der Gruppenleiter keine Lust mehr hat, wiederzukommen und mit der Gruppe zusammenzuarbeiten?
- Was können Gruppenmitglieder untereinander tun, wie können sie sich ver-

halten, damit die Freude an der Zusammenarbeit und ihre Effektivität auf den Nullpunkt sinkt?

Die Teilnehmer fertigen in Kleingruppen für jede dieser Fragen ein eigenes Plakat an, auf dem die Verhaltensweisen aufgelistet werden. Nach einer halben Stunde werden die Ergebnisse im Plenum vorgestellt und verglichen. Den Abschluss dieser Kurseinheit bildet die Frage nach möglichen eigenen „negativen“ Gruppen- und Leitungserfahrungen und den daraus folgenden Konsequenzen.

Gruppenkommunikation

Eine Erkenntnis, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der vorangegangenen Übung gewinnen, ist die, dass es eine Frage des Umgangs und der Kommunikation untereinander ist, ob Gruppenprozesse gelingen oder nicht. Deshalb wird in einem nächsten Schritt die Kursgruppe mit der Methode „Themenzentrierte Interaktion (TZI)“ nach Ruth C. Cohn bekannt gemacht (Arbeitspapier).

Die Methode **Themenzentrierte Aktion (TZI)**¹⁹ bietet Regeln an, um Gruppenkommunikation zu steuern. „Bei der TZI handelt es sich um ein Modell der Gruppenarbeit, das durch die Gleichgewichtigkeit von Beziehungs- und Sachebene Prozesse des Lebendigen - Miteinander- Lernens ermöglichen will, in denen die Lernenden sowohl in ihren kognitiv - rationalen als auch in ihren emotional - sozialen Fähigkeiten ernst genommen und gefördert werden“ (Löhmer, Standhardt 1993: 13).

Bei der TZI – Methode handelt es sich nicht „nur“ um ein recht schnell nutzbares Können. Vielmehr wird von erfahrenen Anwendern darauf hingewiesen, dass zu dieser Methode gleichsam „eine Haltung“ gehört. Derjenige, der sie vermitteln möchte, wird wirksam sein, wenn er - für die Gruppenmitglieder erkennbar - „hinter dieser Methode steht“ und die Interventionen glaubhaft erscheinen.

Das Thema kann vorbereitend oder auch ergänzend für das Thema Moderation bearbeitet werden.

Grundbedürfnisse von Gruppen

Für die erfolgreiche Leitung eigener Gruppen, aber auch für die Unterstützung anderer ist es für *senior*Trainerinnen wichtig, die Grundbedürfnisse von Gruppen zu kennen. Dafür erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Arbeitspapier „Grundbedürfnisse einer Gruppe/ eines Teams“²⁰.

Hier werden zehn Punkte genannt:

1. Ein gemeinsam vereinbartes Ziel
2. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung
3. Partnerschaftliche Leitung
4. Einbringen und Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen
5. gegenseitiges Vertrauen

19 Siehe Kursmaterialien zu 5.3

20 Siehe Kursmaterialien zu 5.3

6. Überschaubarkeit der Aufgaben
7. Gemeinsame Erfolge
8. Gemeinsame Feste
9. Gemeinsame Ordnung
10. Weiterentwicklung

Die einzelnen Punkte werden im Plenum oder in Kleingruppen besprochen und mit gelungenen oder auch misslungenen Beispielen angereichert.



Aufgabe:

Im Anschluss daran erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Arbeitsblatt „Grundbedürfnisse von Gruppen - wie werden sie bei uns erfüllt?“²¹, in dem sie bezogen auf ihre eigene Engagementgruppe auf einer Skala von sechs Feldern bewerten können, inwieweit die Gruppenbedürfnisse erfüllt werden.

Bei der anschließenden Vorstellung der Ergebnisse sollte der Schwerpunkt des Interesses auf Bewertungen jenseits des dritten Feldes liegen, d.h. in den Bereichen, die als verbesserungsbedürftig angesehen werden.

Gruppenpositionen

Für die Arbeit als *senior*Trainerin kann es hilfreich sein, die Dynamik, die innerhalb von Gruppen auftritt, einzuschätzen und zu verstehen. Die Kursleitung gibt dazu einen Input.

„Gruppendynamik - bezeichnet die Entstehung von Verhaltensweisen, Wert und Einstellungen, die sich ausschließlich aus der Interaktion mehrerer Personen (der Gruppe) ergeben und bei Einzelindividuen nicht auftreten. In der Gruppendynamik spielen bei Interaktion und Kommunikation neben dem Sachinhalt und emotionalen Aspekten der Beteiligten auch soziale Zusammenhänge und anthropologisch bedingte Prozesse eine bedeutende Rolle, vor allem:

- Rollenverhalten
- die Entstehung sozialer Hierarchien
- die Entwicklung einer Gruppenstruktur
- der Herausbildung von Leit- oder Führungsverhalten
- die Herausbildung von Gruppenstandards (Do's and Don'ts)
- die Herausbildung von Verhaltensnormen

Gruppendynamik bezeichnet das Zusammenwirken und die Beziehungen von Mitgliedern einer Gruppe. Sie beschreibt, wie sich die Einzelpersonen in der Gruppe verhalten, wie sich die Gruppe formiert, wie sie funktioniert und wie sie sich gegebenenfalls wieder auflöst“ (www.sdi-research.at/lexikon.html - (Dezember 2011))

In jeder Gruppe gibt es charakteristische Rollen. Raoul Schindler²² nannte sie:

- Alpha (der Anführer),
- Beta (die Spezialisten),
- Gamma (die Arbeiter),
- Omega (der Sündenbock).

Manche Rollen werden immer besetzt. Wenn beispielsweise der Sündenbock ausgeschlossen wird, tritt ein anderes Gruppenmitglied an dessen Stelle. Dies gilt nicht für die Spezialisten (Beta). Diese Rolle muss in einer Gruppe nicht unbedingt besetzt sein.

Daneben gibt es noch weitere Rollen, die bestimmte Funktionen im Gruppenprozess erfüllen. Bekannt sind: der "Klassenkasper", der "Intrigant", der "Mitläufer", der "Beliebte". Solche Rollen werden im Gruppenprozess einzelnen Mitgliedern zugewiesen, sie haben erst in zweiter Linie auch mit den Persönlichkeitseigenschaften der Rollenträger zu tun" (Wikipedia 2011).



Aufgabe:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten ein Arbeitspapier „Gruppenpositionen“²³ und die Aufgabe (in Kleingruppen), die Rollenposition herauszufinden, die sie in der eigenen Gruppe, Initiativen oder im eigenen Verein einnehmen, bzw. gern einnehmen würden²⁴ und begründen ihre Auswahl. Von den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Kleingruppe erhalten sie ein Feedback.

Im Plenum werden die Ergebnisse der Gruppendiskussion zusammengetragen.

Besondere Gruppen- und (Kommunikations)probleme

In den vorangegangenen Kurseinheiten wurden die zukünftigen *senior* Trainerinnen für Kommunikation und deren Störungen, für Gruppenprozesse, Gruppenpositionen und Bedürfnisse von Gruppen sensibilisiert. Hier soll nun ein besonderes Problem angesprochen werden, das aus der Arbeitswelt seit langem bekannt ist und mit einiger zeitlicher Verzögerung nun auch den Freiwilligensektor erreicht hat: Mobbing. Damit verbunden sind auch Konkurrenzdenken und mangelnde Anerkennung untereinander.

In einem ersten Schritt werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch einen Input der Kursleitung über das Phänomen „Mobbing“ informiert. In einer anschließenden Gesprächs-

22 Siehe http://de.wikipedia.org/wiki/Raoul_Schindler

23 Siehe Kursmaterialien zu 5.3

24 Erfahrungen aus der Weiterbildung haben gezeigt, dass die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Gruppenpositionen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer persönlich sehr aufschlussreich ist. Manche fühlen sich in ihrer „Führungsrolle“ wohl, andere würden ‚lieber‘ aus „der zweiten Reihe“ heraus agieren. Hier ist Ermutigung wichtig.

runde erhalten sie Gelegenheit, über eigene Mobbing Erfahrungen, oder über Beispiele aus ihrer Ehrenamtspraxis zu berichten und anhand des Arbeitspapiers „Checkliste gegen Mobbing“²⁵ zu diskutieren.

Dass Mobbing nicht als Einzelfall auftritt, lässt sich daran erkennen, dass sich der „bundesverband deutscher vereine & verbände e.V.“ mit dieser Problematik ausführlich beschäftigt hat. Auch in den Kirchen werden Mobbing und die damit verbundenen Folgen für die Betroffenen sowie Hilfsmöglichkeiten breit diskutiert.

Was ist Mobbing?

“Der Begriff Mobbing beschreibt negative kommunikative Handlungen, die gegen eine Person gerichtet sind (von einer oder mehreren anderen) und die über einen längeren Zeitraum hinaus vorkommen“, definiert Leymann. Da Kommunikation der wesentliche Bestandteil sozialer Beziehungen ist, zielt das Mobbing in erster Linie auf deren Zerstörung.

Die Merkmale sind Konfrontation, Belästigung, Nichtachtung der Persönlichkeit und Häufigkeit der Angriffe über einen längeren Zeitraum. Das wiederum geschieht nach Leymann²⁶ durch:

- Angriffe auf die Möglichkeit, sich mitzuteilen,
- Angriffe auf die sozialen Beziehungen,
- Angriffe auf das soziale Ansehen,
- Angriffe auf die Qualität der Berufs- und Lebenssituation,
- Angriffe auf die Gesundheit.

Auf diese Weise können auch Allerweltshandlungen, denen man mobbende Effekte gar nicht zutrauen sollte, einen Menschen zerbrechen. Sie machen ihn müde, erzeugen dauernde Angst. Nackte Existenzangst.

Und diese ist gewollt. In dem sich aufbauenden System von Mobbing soll die Persönlichkeit weitestgehend zerstört werden. Methodisch nutzen die Betreibenden zum Ausbau ihrer Vernichtungsstrategie normale Schwächen und/oder »wunde Punkte« der Persönlichkeit – solche sind bei jeder, bei jedem zu finden. Sie suchen und provozieren Fehler, schikanieren, verleumden, verbreiten Lügen und Falschaussagen, sie verbreiten ehrenrührige Gerüchte, schneiden die Person vom Informationsfluss ab und setzen sie immer neuen und völlig unerwarteten Attacken in unregelmäßigen Abständen aus. Über Einflussnahme und Druck auf das personelle Umfeld durch Einschüchterung und andere Methoden wird der/die Betroffene isoliert. Eine Person, die keine Chance hat, mit ihren Argumenten aufgenommen zu werden, wird nach Leymann »ungehört hingerichtet.« ... Die Folgen von Mobbing beginnen „mit Verunsicherung, Befindlichkeits- und Schlafstörungen sowie ersten Anzeichen von Angst vor dem Arbeitsplatz. Schleichend entwickeln sich ernsthafte Krankheitssymptome wie Herzrasen und Herzrhythmusstörungen, Kopf- und Magenschmerzen, Übelkeit, Durchfall und Erbrechen, Bewegungsschwäche in den Gliedern sowie Muskel- und Nervenschmerzen. Und dies alles weitet sich aus zu manifesten Krankheitsbildern. Das Selbstwertgefühl sackt auf einen Tiefpunkt, im schlimmsten Fall endet Mobbing mit Suizid“ (Sabine Sunnus 2006).

25 Siehe Kursmaterialien zu 5.3

26 Siehe: Die 45 Mobbing-Handlungen nach Leymann <http://tiny.cc/x8wzb>

Wann tritt Mobbing auf?

Die Gründe für Mobbing sind vielfältig. Hauptsächlich „spielen hier eine undurchsichtige Organisation, Kompetenzanhäufung bzw. -mangel bei einer Person sowie unzureichende Kommunikation eine große Rolle. Diese Ursachen können auf allen Ebenen liegen, sowohl beim Vorstand also auch bei den (ehrenamtlichen) Mitarbeitern. Daneben spielt manchmal auch Neid, dass jemand etwas besonders gut kann, Rache oder Antipathie eine Rolle.“ ... Häufig trifft man „auf unklare Vereinsstrukturen bzw. unklare Kompetenzen im Vorstand bzw. zwischen Vorstand und ehrenamtlichen Mitarbeitern. Dies führt zu Verschiebungen im System, dies heißt, dass Kompetenzen nicht dort wahrgenommen werden, wo sie hingehören. Dann reißt einer aus dem Verein diese Kompetenz quasi „an sich“, um dieses Loch zu füllen, um einen Ausgleich herzustellen. Dieser Ausgleich misslingt aber, weil jemand, der nicht zuständig ist, eine Aufgabe einfach übernimmt. Das ist häufig der Anfang vom Mobbing“ (Christiane Prieß-Heimann, bdvv o.J.).

Was kann man gegen Mobbing tun?

Eine „Rettung ist dann möglich, wenn den Beteiligten eine solche Rettung noch sinnvoll erscheint und sie dies wollen. Ob dies im Einzelfall so ist, kläre ich in Vorabgesprächen. Stabilisierend kann schon die Tatsache wirken, dass jemand sich des Problems annimmt. Wenn das ein neutraler Dritter ist, ist dies meistens besser, da er Täter und Opfer einbeziehen kann, also nicht einseitig handelt oder kommuniziert. Wichtig ist hier die kurzfristige Intervention. Über einen langen Zeitraum geplante Treffen oder Termine wirken kontraproduktiv und können im schlimmsten Fall die Situation (wieder) verschärfen“. ... „Wenn unter den ehrenamtlichen Mitarbeitern gemobbt wird, sollte der Vorstand jede Beschwerde über Mobbing ernst nehmen. Mobbing heißt, dass es einen Konflikt gibt, der gelöst werden muss. Der Vorstand sollte nicht nur das Opfer im Blick haben, sondern genauso den oder die Täter, mit dem oder denen er sofort das Gespräch suchen sollte. Außerdem sollte sich der Betroffene Rückhalt außerhalb des Vereins holen, das heißt mit Freunden und Familie über das Thema immer wieder sprechen. Runterschlucken wäre das Falsche“ (a.a.O.).



Gesprächsimpuls:

Gruppendiskussion zum Thema Mobbing
Arbeitspapier „Checkliste gegen Mobbing“



5.4 Vortrag und Präsentation

*senior*Trainerinnen werden in der Praxis immer wieder in die Situation kommen, in denen sie vor einem (größeren) Publikum etwas vortragen oder präsentieren müssen, sei es im Rahmen der Weitergabe von Erfahrungs- und Fachwissen, oder wenn sie ihr Projekt einer breiteren Öffentlichkeit vorstellen. Deshalb werden im Rahmen der Weiterbildung Grundkenntnisse über den Aufbau von Vorträgen und Präsentationen vermittelt und Übungen angeboten.

In einem ersten Schritt lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einige grundlegende Regeln zur Vorbereitung und Durchführung von Vorträgen und Präsentationen kennen. Das Arbeitspapier „Checkliste für die Vorbereitung von Vorträgen“ wird in der Kursgruppe gelesen und besprochen. Dann folgt eine Einstiegsübung.



Aufgabe:

Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer bereitet sich 15 Minuten lang auf einen Kurzvortrag von 5 Minuten vor. Das Thema können sie frei wählen²⁷. Zur Verfügung stehen außerdem ausreichend Medien (Flipchart, Overheadfolien, Pinnwände etc.), zu deren Einsatz die Teilnehmerinnen und Teilnehmer angeregt werden. Aus Zeitgründen muss hier auf den Einsatz von computergestützten Präsentationsformen (PowerPoint) verzichtet werden.

Wer nicht in der Rolle der/des Vortragenden ist, übernimmt die Beobachtungsrolle.

Vor den Kurzvorträgen können Beobachtungsregeln festgelegt werden:

- Hat die/der Referentin/ Referent eine Sprache gefunden, mit der er die Zielgruppe erreicht?
- Hat sie/er Blickkontakt gehalten?
- Konnte sie/er sein Anliegen wirklich deutlich machen?
- Waren Mimik und Gestik der Situation angemessen?
- Was drückte die Körperhaltung aus?
- War die Sprache (Klarheit, Lautstärke, Tempo) angemessen?
- Waren Einleitung, Hauptteil und Schluss erkennbar?
- Welche Emotionen wurden sichtbar?
- Waren die Medien passend eingesetzt?

Nach jedem Vortrag erfolgt ein kurzes Feedback aus der Kursgruppe. An die Vortragenden richtet sich die Frage, wie sie sich in dieser Rolle gefühlt haben. Wichtig ist, dass beim Feedback aus der Gruppe immer mit dem Positiven begonnen wird.

²⁷ Erfahrungen aus der Kurspraxis haben gezeigt, dass manche Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits über Vortragserfahrungen verfügen. An ihren Beispielen können sich die übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer gut orientieren. Für diejenigen, die in diesem Bereich noch keine Erfahrungen haben, bietet der Kurs ein gutes Übungsfeld. Manchmal bedarf es diesbezüglich der Ermutigung.

Vortragsübungen in den Gruppen können auch gut mit Videokameras aufgenommen werden. Obwohl dies verhältnismäßig zeitaufwendig ist, bietet diese Variante den Vorteil, dass sich die Vortragenden auch einmal selbst sehen, Gestik, Mimik und Verhalten aus Sicht des Publikums wahrnehmen können.

Das vorliegende Arbeitsmaterial wird durch ein Mindmap „Vortrag und Präsentation“²⁸ ergänzt, das einen schnellen Überblick über die zu bedenkenden Aspekte ermöglicht. Außerdem wird eine „Checkliste für die Selbstanalyse nach dem Vortrag“²⁹ angeboten, mit deren Hilfe die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr Vortragsverhalten selbst einschätzen können.

Präsentation der eigenen Rollenprofile

Wenn das Thema „Vortrag und Präsentation“ gegen Ende der Weiterbildung angeboten wird, und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr *senior*Trainerinnen-Profil bereits gefunden haben, kann nach der vorstehenden Übung der Versuch unternommen werden, das eigene Rollenprofil darzustellen und zu präsentieren. Zur Vorbereitung dienen wiederum die o.g. Arbeitspapiere. Diese werden ergänzt durch ein weiteres „Mein *senior*Trainerinnen-Profil“³⁰



Gesprächsimpuls:

Zur Einstimmung auf diese Aufgabe können folgende Fragen im Plenum stehen:

- Wie habe ich mein Rollenprofil gefunden?
- Wer oder was hat mir geholfen, meine Engagementidee zu finden?
- Wer oder was fehlt mir noch, um meine Idee umzusetzen?



Aufgabe:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, ihr Rollenprofil mit Hilfe des o.g. Arbeitsblattes schriftlich zu formulieren. Zur Verfügung stehen wiederum ausreichend Medien (Flipchart, Overheadfolien, Pinnwände etc.).

In einem 2. Schritt tragen sie dieses in der Kursgruppe vor und richten, falls sie Mitstreiter, Förderer, Unterstützer, Geld, Räume, Material etc. brauchen, einen Appell an das Publikum, das in den jeweiligen Fällen die „Ansprechpartner“ sind.

Anschließend gibt die Gruppe den Vortragenden ein Feedback nach den Kriterien, die in der o.g. Übung verwendet wurden.

Wenn diese Übung am Ende der Weiterbildung stattfindet, kann überlegt werden, ob erfahrene *senior*Trainerinnen und/oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Anlaufstellen eingeladen werden.

28 Siehe Kursmaterialien zu 5.4

29 Siehe Kursmaterialien zu 5.4

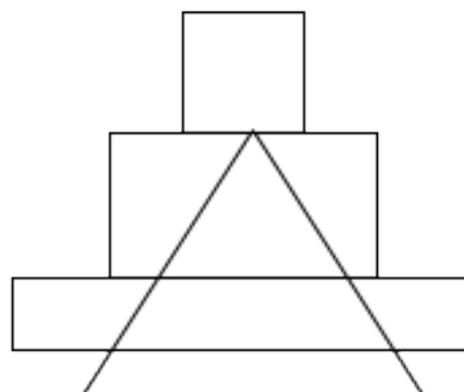
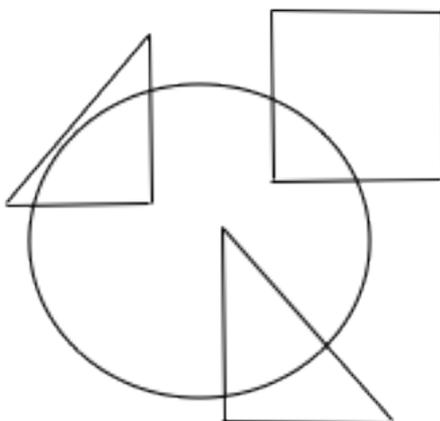
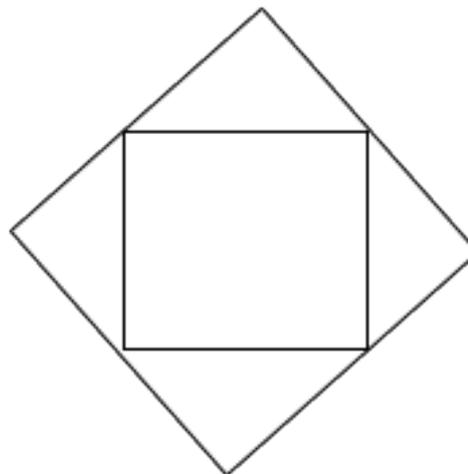
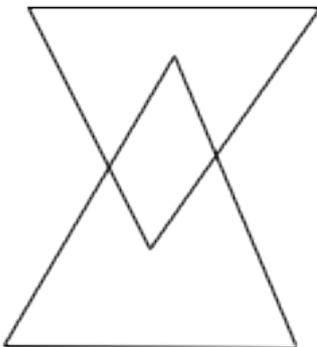
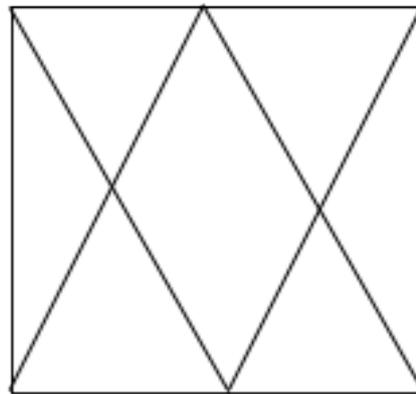
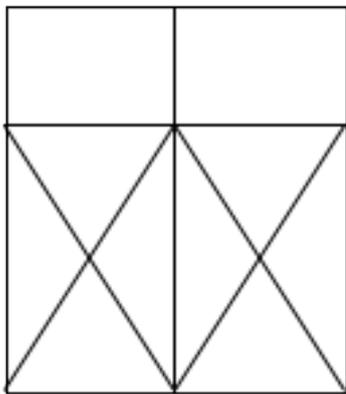
30 Siehe Kursmaterialien zu 5.4

Kursmaterialien für den 5. Baustein

zu 5.1: Arbeitsblatt

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes.

Weitere Zeichnungen lassen sich leicht am Computer selbst erstellen





Zu 5.1: Kommunikation

Die menschliche Kommunikation ist vergleichbar einem Sender, der eine Nachricht von sich gibt und einem Empfänger, der diese Nachricht erhält. Der Sender seinerseits verschlüsselt die Nachricht, der Empfänger muss die Nachricht entschlüsseln, um sie zu verstehen. Dies funktioniert erfahrungsgemäß nur mehr oder weniger gut. Deswegen machen Sender und Empfänger oft von der Möglichkeit Gebrauch, die Güte der Verständigung zu überprüfen, indem der Empfänger dem Sender rückmeldet, wie er die Nachricht entschlüsselt, verstanden hat, wie sie bei ihm angekommen ist und was sie bei ihm angerichtet hat (Feedback).

Schulz von Thun³¹ spricht in diesem Zusammenhang von einem Nachrichtenquadrat, dessen vier Seiten:

- einen Sachinhalt (worüber ich informiere),
- eine Selbstoffenbarung (was ich von mir selbst kundgebe),
- die Beziehung (was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen),
- einen Appell (wozu ich dich veranlassen möchte) transportieren.

Am Beispiel eines Autofahrers, dem von seinem Beifahrer mitgeteilt wird, dass die Ampel, der sie sich nähern, auf „grün“ steht erläutert Schulz v. Thun die vier Seiten des Nachrichtenquadrats:

Der Beifahrer (Sender) versendet mit seiner Nachricht erst einmal eine Sachinformation, hier die Information über den Zustand einer Ampel: sie steht auf grün.

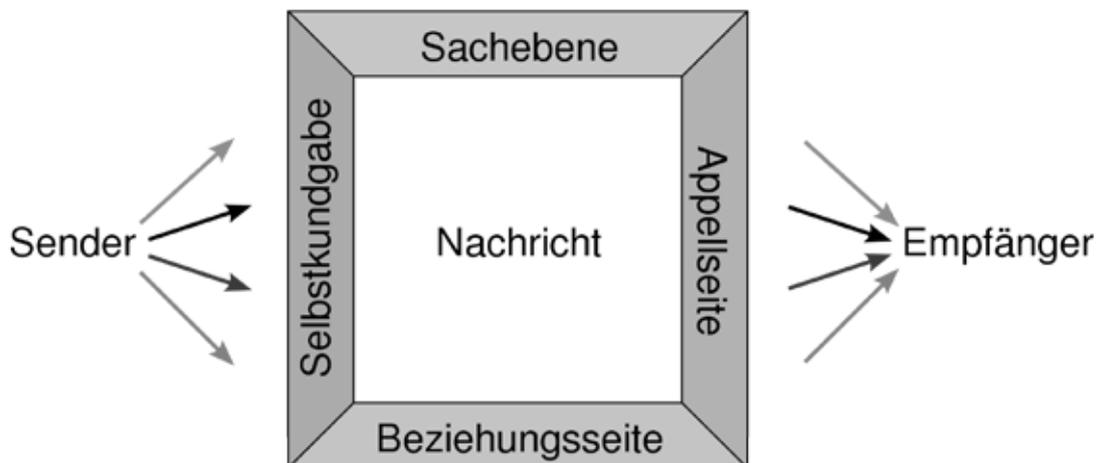
Aber in jeder Nachricht stecken nicht nur Informationen über die übermittelten Sachinhalte, sondern ebenso auch Informationen über die Person des Senders (Selbstoffenbarung); in diesem Fall handelt es sich um jemand, der offenbar deutschsprachig und vermutlich farbtüchtig ist, überhaupt, dass er wach und innerlich dabei ist, vielleicht auch, dass er es eilig hat.

Ferner geht aus der Nachricht hervor, wie der Sender zum Empfänger steht (Beziehung). Dies zeigt sich oft in der gewählten Formulierung, im Tonfall und anderen nichtsprachlichen Begleitsignalen. Für diese Seite der Nachricht hat der Empfänger ein besonders empfindliches Ohr, hier fühlt er sich als Person in bestimmter Weise behandelt bzw. misshandelt.

Kaum etwas wird eben „nur so“ gesagt. In der Regel haben fast alle Nachrichten neben den ersten drei Aspekten auch noch die Funktion, auf den Empfänger Einfluss zu nehmen (Appell). Im obigen Beispiel könnte der Appell vielleicht lauten: „Gib ein bisschen Gas, dann schaffen wir es noch bei grün!“

31 Schulz von Thun, ebenda, S. 26 ff

Die vier Seiten (Aspekte) einer Nachricht, ein psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation. (Quelle der nachfolgenden Grafik: Wikipedia)

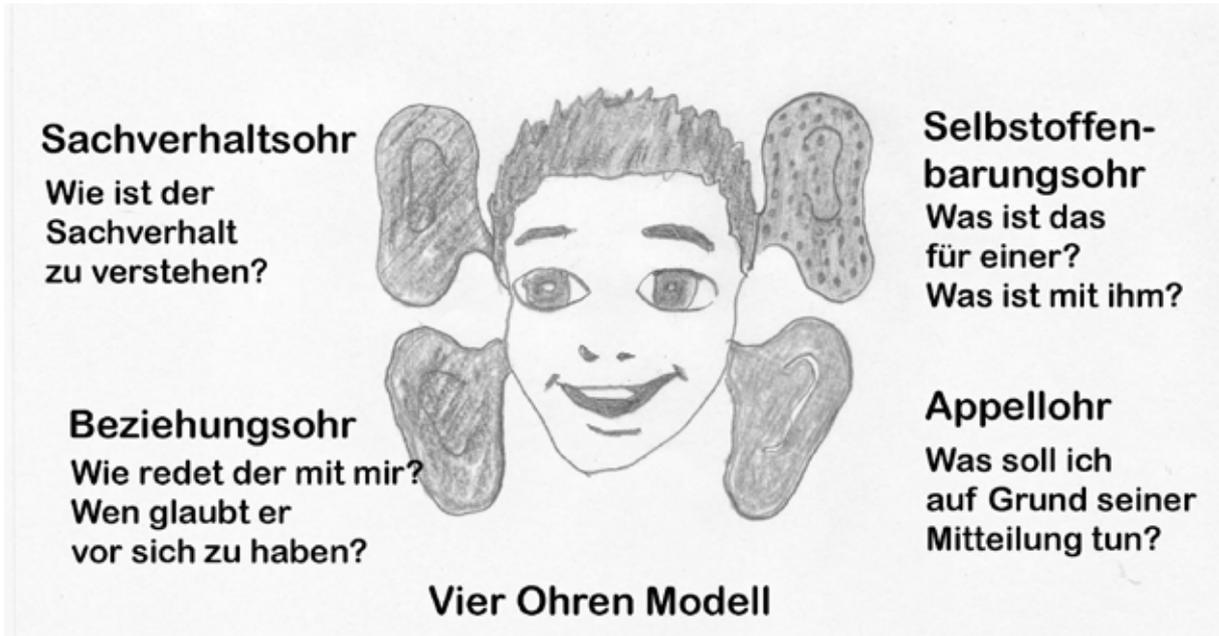


So sieht das Nachrichten-Quadrat aus der Sicht des Senders aus: „Er teilt Sachinformationen mit; stellt sich dabei gleichzeitig selbst dar; drückt aus, wie er zum Empfänger steht, so dass sich dieser in der einen oder anderen Weise behandelt fühlt; und versucht Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln des anderen zu nehmen.

Da alle vier Seiten immer gleichzeitig im Spiel sind, muss der kommunikationsfähige Sender sie sozusagen alle beherrschen. Einseitige Beherrschung stiftet Kommunikationsstörungen. So nützt es z. B. wenig, sachlich Recht zu haben, wenn man gleichzeitig auf der Beziehungsseite Unheil stiftet. Genauso wenig nützt es, auf der Selbstoffenbarungsseite eine gute Figur zu machen, z. B. sich als geistreich und gelehrsam zu präsentieren, und dabei unverständlich in der Sachbotschaft zu bleiben.

Betrachten wir das Quadrat aus der Sicht des Empfängers. Je nachdem auf welche Seite er besonders hört, ist seine Empfangstätigkeit eine andere: Den Sachinhalt sucht er zu verstehen. Sobald er die Nachricht auf die Selbstoffenbarungsseite hin „abklopft“, ist er personaldiagnostisch tätig („Was ist das für eine(r)?“ bzw. „Was ist im Augenblick los mit ihm/ihr?“). Durch die Beziehungsseite ist der Empfänger persönlich besonders betroffen („Wie steht der Sender zu mir, was hält er von mir, wen glaubt er vor sich zu haben, wie fühle ich mich behandelt?“). Die Auswertung der Appellseite schließlich geschieht unter der Fragestellung „Wo will er mich hin haben?“ bzw. in Hinblick auf die Informationsnutzung („Was sollte ich am besten tun, nachdem ich dies nun weiß?“).

Der Empfänger ist mit seinen zwei Ohren biologisch schlecht ausgerüstet: Im Grunde braucht er „vier Ohren“ - ein Ohr für jede Seite (s. Abb.- Seite 90). Je nachdem, welches seiner vier Ohren der Empfänger gerade vorrangig auf Empfang geschaltet hat, nimmt das Gespräch einen sehr unterschiedlichen Verlauf. Oft ist dem Empfänger gar nicht bewusst, dass er einige seiner Ohren abgeschaltet hat und dadurch die Weichen für das zwischenmenschliche Geschehen stellt.“³²



Der „vierohrige“ Empfänger. Quelle: Nach Schulz von Thun, Institut für Kommunikation, Hamburg. Grafik: www.vier-ohren-modell.de



zu 5.1 Die Kommunikationsregeln Watzlawicks

Die Kommunikationstherapie versucht, menschliche Probleme als Kommunikationsstörungen zu analysieren.

Quelle: Ernst Heiko: Was ist Kommunikationspsychologie? Psychologie heute, Oktober 1976, S. 62.

Watzlawick, Beavin & Jackson verwenden manchmal dafür den Begriff Axiom, daher nicht in der üblichen Begriffsbedeutung, nämlich als unbeweisbare oder unbewiesene Grundannahme, auf der eine Theorie aufbaut. Die Autoren verstehen darunter Eigenschaften der Kommunikation, die im Bereich des Zwischenmenschlichen wirksam sind. Es sollte daher richtig von „Regeln“ der Kommunikation gesprochen werden.

Watzlawick und seine Mitarbeiter gewannen die Kommunikationstheorie bei der therapeutischen Arbeit mit schizophrenen Patientengruppen, insbesondere mit Familien, in denen die Schizophrenie mehrfach auftrat. Sie gingen den Kommunikationsstrukturen von Schizophrenen nach und kamen zu dem Schluss, dass sie im Grunde bestimmte Formen der Alltagskommunikation, die den normalen Menschen davor bewahren, in ausweglose Situationen zu kommen, nicht leisten können. Im Grunde sei die Schizophrenie als eine grundlegende Kommunikationsstörung zu begreifen, und dass eine Therapie bei der krankmachenden Kommunikation anzusetzen habe.

- Man kann nicht nicht kommunizieren. Auch Schweigen und Nichthandeln haben Mitteilungscharakter.

-
- Jede Kommunikation hat einen Inhaltsaspekt (Informationen, Daten, Fakten) und einen Beziehungsaspekt (die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Sender und Empfänger). Auf der "sachlichen Ebene werden also die Inhalte mitgeteilt, auf der "Beziehungs-Ebene wird kommuniziert, wie Inhalte aufzufassen sind. Ein einfaches Beispiel: Jemand sagt: Du hast im Lotto gewonnen! (Inhalt) und grinst dabei (Beziehung). Der Empfänger schätzt die Nachricht auf der Basis des Grinsens ein und weiß, dass er auf den Arm genommen werden soll. Beziehungsaspekte drücken sich also unter anderem in Mimik, Gestik, Tonfall aus. Siehe dazu im Detail: Die vier Seiten einer Nachricht.
 - Menschliche Kommunikation ist **nicht in Kausalketten auflösbar**. Niemand kann genau angeben, wer beispielsweise bei einem Streit wirklich "angefangen hat". Anfänge werden nur subjektiv gesetzt, als sogenannte "Interpunktionen". Es gibt eine digitale und eine analoge Kommunikation.
 - Die **digitale Kommunikation** bezieht sich auf Worte und Sätze, die bestimmten Objekten zugeordnet sind. Diese Sprache ist logisch, abstrakt und repräsentiert den Inhaltsaspekt. Die digitale Sprache vermittelt in erster Linie Informationen. Sie bietet keine Hinweise dafür, wie diese Information bewertet und interpretiert werden soll. Der Extremfall einer digitalen Kommunikation: ein sprechender Computer.
 - Die **analoge Kommunikation** hat eine viel direktere, engere Beziehung zu den Objekten, die sie repräsentiert. Sie basiert auf archaischen Kommunikationsformen und besitzt daher eine allgemeinere Gültigkeit und Verbreitung als die viel jüngere digitale Kommunikation. Analoge Kommunikation bezieht sich nicht auf Dinge (wie die digitale [Image] Kommunikation), sondern auf die Beziehung zwischen den Dingen (oder Menschen).
 - Man muss als Teilnehmer und Empfänger von Kommunikation ständig zwischen den beiden "Sprachen übersetzen und rückübersetzen. Besonders die analoge Kommunikation birgt zahlreiche Fehlermöglichkeiten. Empfindungen werden in analoger Sprache ausgedrückt, weil sie sich der logischen digitalen Kommunikation entziehen. Hier liegt der Kernpunkt für das Entstehen von Störungen bei zwischenmenschlichen Beziehungen. Solche Kommunikationsstörungen, wie sie sich aus den oben geschilderten Annahmen der Kommunikationstheorie ergeben, treten besonders häufig auf,
 - wenn Inhalts- und Beziehungsaspekte nicht übereinstimmen. Diese im Extremfall, schizophrenogene Situation ist beispielsweise gegeben, wenn eine Mutter verbal (digital) Liebe von ihrem Kind verlangt, im Verhalten und im Ausdruck jedoch (analog) zu verstehen gibt, dass sie die Liebesbezeugungen des Kindes ablehnt. Sie wird beispielsweise bei Umarmungen, die sie zuvor als erwünscht signalisiert hat, steif wie ein Stock und kommuniziert dadurch: "ich will deine Liebe nicht". Das Kind lebt somit in einer Doppelbindung (doublebind): Es soll die Mutter lieben, darf das aber nicht;
 - wenn bestimmte Inhalte nicht wirkungsvoll digital kommuniziert werden können (aus welchen Gründen auch immer), kann eine Kommunikationsweise im Analogen gesucht werden, die oft in körperlichen Symptomen zum Ausdruck kommt ("Ich brauche Liebe, siehst du nicht, wie krank ich bin?").

Viele Kommunikationsprobleme können erst dann von den Beteiligten durchschaut und gelöst werden, wenn sie aus dem eingefahrenen System heraustreten und über ihre Art, miteinander zu reden, reden ("Meta-Kommunikation").“

Quelle: <http://stangl-taller.at> <http://tiny.cc/yojkn>



zu 5.1 Vier Formen des Zuhören

Christian-Rainer Weisbach ³³ beschreibt vier Formen des Zuhörens und ihre Wirkung auf den Gesprächspartner:

„Ich-verstehe“-Zuhören

Im Grunde handelt es sich beim „Ich-verstehe-Zuhören“ gar nicht um Zuhören, sondern vielmehr um den Auftakt zum eigenen Sprechen. Da es aber als unhöflich gilt, dem Gesprächspartner direkt ins Wort zu fallen wird gern ein „Trick“ angewandt. Mit einer höflichen Floskel wie z.B.: „Ich verstehe, ...“ oder auch das „Ja, da haben Sie recht, aber ...“ oder das sehr beliebte „Ja, da bin ich ganz deiner Meinung, weißt du, ich...“ wird schließlich der Gesprächspartner zum Schweigen gebracht. Diese Floskeln werden übrigens zumeist mit einem nichtverbalen Auftakt eingeleitet, wie z.B. mit einem Kopfnicken, einem leichten Vorbeugen oder Aufrichten bzw. einem Luftholen. Dies sind alles sicht- und wahrnehmbare Zeichen, dass ich bzw. der Andere nun zum Zuge kommen will. Aber mit echtem Zuhören und wirklichem Bemühen um Verstehen hat das wenig zu tun. Pseudo-Zuhören ist weit verbreitet; es ist immer wieder verwunderlich, wie unbekümmert die Beteiligten aneinander vorbeireden, sich mit konventionellen Redewendungen abspeisen bzw. ein Zuhören vorgaukeln lassen.

Aufnehmendes Zuhören

Damit der Gesprächspartner auch wahrnimmt, dass ihm aufnehmend zugehört wird, muss ihm diese Aufmerksamkeit hör- und sichtbar gezeigt werden. Dazu gehört zunächst einmal das Schweigen. Dabei muss aber zwischen „Schweigen“ und „echtem Schweigen“ unterschieden werden. Auch ohne zu sprechen sind wir ja in der Lage, einen Kommentar zum Gehörten abzugeben (z.B. durch hörbar lautes Ausatmen oder auch Kopfschütteln), unsere Ungeduld zum Ausdruck bringen (z.B. durch rasches Luftholen und Nach-vorn-beugen), oder aber auch unser Desinteresse zu bekunden, indem wir uns mit etwas anderem beschäftigen bzw. interessiert woanders hinschauen.

Dieses Schweigen ist beim „aufnehmenden Zuhören“ aber nicht gemeint, sondern vielmehr das „echte Schweigen“. Ein Schweigen, bei dem wir unsere ganze Aufmerksamkeit auf

³³ Vgl. Weisbach, Christian-Rainer (2001): Professionelle Gesprächsführung, München, 5. Auflage, S. 37ff.

den Gesprächspartner richten. Die tatsächliche Intensität der Aufmerksamkeit wird insbesondere an unserem Blickkontakt sichtbar; z.B. dem Gesprächspartner in die Augen sehen, ohne ihn anzustarren und mit leichtem Kopfnicken signalisieren, dass ihm aufnehmend zugehört wird. Dabei drückt das Kopfnicken keine Zustimmung aus, sondern lediglich das Signal, dass wir gedanklich mitgehen. Findet aber kein Blickkontakt statt (z.B. bei einem Telefonat), bedarf es eines hörbaren Ausgleichs durch kleine Zuhörfloskeln wie „Mhm“, „Ach“, „Ja“ bzw. „Nein“ etc. Jedem ist schon einmal aufgefallen, dass, wenn eine Weile solche Zuhörfloskeln ausbleiben, irgendwann die Frage vom anderen Ende der Leitung kommt: „Sind Sie noch dran?“.

Aber auch hier kann sich hinter Zuhörfloskeln ein Pseudo-Zuhören verbergen. Das passiert z.B. oft in Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, wenn der Vorgesetzte beim Zuhören die Post sichtet oder ähnliche Aufgaben wahrnimmt und mit Zuhörfloskeln den Mitarbeiter am Sprechen hält. Mimik und Körpersprache drücken also sichtbar aus, ob tatsächlich aufnehmend zugehört wird, gedanklich mitgegangen wird oder nicht. Anteilnehmendes, geduldig aufnehmendes Zuhören macht oftmals erst überhaupt möglich, dass der Gesprächspartner zu dem tief in ihm verborgenen Thema findet und es dann auch besprechen kann. Pseudo-Zuhören verhindert dies aber.

Umschreibendes Zuhören

Das umschreibende Zuhören ist die einfachste und sicherste Möglichkeit, von Beginn an Missverständnisse zu vermeiden. Das Gehörte mit eigenen Worten zu wiederholen fördert aktiv das Gespräch. Durch sein Umschreiben des Gehörten gibt der Gesprächspartner zu verstehen, nicht nur zugehört zu haben, sondern auch das Wesentliche der Aussage erfasst zu haben und bereit zu sein, weiterhin über das begonnene Thema zu sprechen. Die folgenden Formulierungen eignen sich gut für das umschreibende Zuhören: „Ihnen ist wichtig, dass...“, „Ich habe jetzt verstanden, dass Sie...“, „Wenn ich das richtig verstanden habe, dann geht es Ihnen um...“.

Eine große Schwierigkeit beim umschreibenden Zuhören liegt darin begründet, dass es uns – bedingt durch die relativ hohe Aufnahmekapazität von gesprochenen Worten – schwer fällt, die im Verlauf des Zuhörens sich bildende eigene Meinung, Ansicht oder Bewertung oder Fragen und Ratschläge für einen Moment zurückzuhalten. Jeder weiß aber, dass im Verlauf des Zuhörens und des gleichzeitigen Entwickelns der eigenen Meinung bzw. Antwort das Interesse für das Eigene schnell größer wird als das Interesse für das Gehörte. Wenn sich das Interesse für die eigene Antwort dominiert lässt die Aufmerksamkeit für den Gesprächspartner genauso rapide nach und es kann passieren, dass wir dann nur noch gerade mitbekommen, dass der andere (endlich) aufgehört hat zu sprechen und wir mit unserer Erwiderung loslegen können.

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören bildet die hohe Kunst des Zuhörens. Hierbei wird nicht nur auf das geachtet, was der andere sagt, sondern auch wie der andere spricht und sich verhält. Gefühle, Hoffnungen und Wünsche werden meist nicht direkt formuliert, doch schwingen sie in fast jeder

Äußerung mit. Der aktive Zuhörer fragt sich im Stillen: „Was empfindet mein Gesprächspartner?“, „Was ist ihm an dem, was er gerade sagt, so wichtig?“, „Welches Interesse verfolgt er?“ etc. Im Unterschied zum umschreibenden Zuhören wird beim aktiven Zuhören versucht, nicht die ganze Aussage mit eigenen Worten wiederzugeben, sondern knapp das in Worte zu fassen, was gefühlsmäßig mitschwingt. Aktives Zuhören signalisiert, dass die Empfindungen des Gesprächspartners wahrgenommen werden. Insofern ist aktives Zuhören der Schlüssel zum Gesprächspartner. Aktives Zuhören schafft ein Klima der Verbundenheit und des Vertrauens. Ziel professioneller Gesprächsführung ist die Schaffung einer Atmosphäre, in der sich der andere verstanden fühlt. So lautet die Grundeinstellung des aktiven Zuhörens, sich dem anderen uneingeschränkt zuzuwenden; es ist eine Haltung, die Respekt und Achtung vor dem anderen zum Ausdruck bringt. Die meisten Menschen erleben es als ungewohnte Wohltat, wenn sie wahrnehmen, dass ihnen ernsthaft und geduldig zugehört wird.



zu 5.1 Pro- und Kontrialog Umschreibendes Zuhören

Drei Personen sind in einer Gruppe. Jeweils zwei Personen führen das Gespräch, die dritte Person beobachtet. Ein Gespräch kann bis zu 10 Minuten dauern. Anschließend wird das Gespräch 5 Minuten ausgewertet.

Dann werden die Rollen gewechselt, so dass jedes Gruppenmitglied einmal die Pro-, die Kontra- und die Beobachtungsrolle eingenommen hat.

Die Übung dauert insgesamt 45 Minuten.

Für jede „Runde“ wird eines der unten genannten Themen (oder auch ein eigenes) ausgewählt. Legen Sie fest, wer die Pro- und wer die Kontrarolle einnimmt. Dann beginnen Sie mit dem Dialog.

Dabei beachten Sie bitte folgende Regel:

- Jeder darf seine Position erst sagen, wenn er das Gesagte des Gegenübers sinngemäß wiederholt hat. Der Beobachter achtet auf die Regeleinhaltung, auf Mimik, Gestik Körperhaltung und Zeit.

Beispiele für Gesprächsthemen:

- Pro und Kontra Führerschein ab 16,
- Pro und Kontra Rente ab 67,
- Pro und Kontra Eigenbeteiligung bei der Krankenversicherung,

- Pro und Kontra EU-Erweiterung,
- Pro und Kontra Sport,
- Pro und Kontra Fernsehen,
- Pro und Kontra Diäten

Gutes Gelingen!



zu 5.1 Sich selbst und andere wahrnehmen³⁴

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer üben sich darin, sich selbst und ihr Gegenüber wahrzunehmen bzw. einzuschätzen. Hier ist ein gutes Maß an Sensibilität und Fingerspitzengefühl gefragt.

Zunächst wird auf Kärtchen folgende Frage beantwortet:

- Wie wirke ich auf andere?

Im Anschluss finden sich Paare zusammen. Jeder hält schriftlich fest:

- Was denke ich (glaube ich), was ich zum Gruppenklima beitrage?
- Was möchte ich zu einem guten Gruppenklima beitragen?

Die Paare tauschen sich untereinander aus und gleichen ihre Einschätzungen miteinander ab.



zu 5.1 Die Phasen eines Gesprächs:³⁵

Phase I: Aufbau einer Gesprächsbeziehung

Eröffnung (Problemschilderung und Zuhören, gegenseitige Information, Aufbau einer Vertrauensrelation, allmähliche Klärung).

Phase II: Problembeschreibung

Erhellung (Entwicklung gegenseitigen Verstehens, Klarstellung über Bedeutung und Richtung des Gesprächs).

³⁴ Diese Übung setzt ein positives Gruppenklima voraus.

³⁵ Vgl. Schmid, Peter F. (1973): Das beratende Gespräch, Wien: 22 ff.

Phase III: Problemlösung

Konfrontation und Entscheidung (Durchsprechen des Wesentlichen, Entscheidungsmöglichkeiten werden in Betracht gezogen und abgewogen). Integration (Schluss, Ausblick in Zukunft, eventuell Ausblick auf weiteren Kontakt / Ende des Gesprächs).

Gute Gesprächsführung zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie die jeweilige Reaktion des Gesprächspartners als Rückmeldung auffasst (vgl. Schulz v. Thun's „vier Ohren-Kommunikation“). Kontinuierliche Abstimmung des Gesprächsverhaltens auf die jeweiligen Reaktionen des Gesprächspartners führt schließlich zum erfolgreichen Gespräch. In diesem Sinne zielt professionelle Gesprächsführung darauf ab, dass die Beteiligten zu einer übereinstimmenden Interpretation der Information finden.



zu 5.1 Eine chaotische Vereinsversammlung

Ausgangssituation

Ein langjährig existierender örtlicher Verein beklagt enormen Mitgliederschwund. Der ehrenamtlich tätige Verein engagiert sich bei der Verbrechensprävention Jugendlicher und arbeitet mit Polizei, Jugendamt, Schulen und anderen Vereinen eng zusammen.

Man plant, mit neuen Konzepten und Ideen auch neue Mitglieder zu gewinnen, ist sich in der Strategie aber noch uneinig.

In einem ersten Termin mit *seniorTrainerinnen* soll es um eine Art Bestandsaufnahme gehen, in der Ressourcen aber auch Probleme benannt werden.

Zwei *seniorTrainerinnen* wurden hierzu eingeladen, kannten jedoch weder Tagesordnung noch Zusammensetzung der Runde.

Die Vereinsversammlung

18.30 Uhr. Der Vereinsvorsitzende eröffnet mit halbstündiger Verspätung die Sitzung. Sie beiden *seniorTrainerinnen* werden gebeten, sich vorzustellen. Das taten sie und wiesen gleichzeitig auf den Grund ihrer Anwesenheit hin. Doch leider war es noch so unruhig, dass die Einlassungen der *seniorTrainerinnen* in allgemeinen Gesprächen untergingen. Weitere Vereinsmitglieder trudelten nach und nach ein. Es blieb sehr unruhig.

Ein vorbereiteter Beitrag eines Mitglieds zur personellen Situation des Vereins beschäftigte sich fast ausschließlich mit privaten Querelen Einzelner und wurde zunehmend unsachlich. Daraufhin kam es zu Auseinandersetzungen mit Anwesenden, die schließlich laut schimpfend den Raum verließen.

Ein *seniorTrainer* versuchte, sich Gehör zu verschaffen, scheiterte jedoch daran, da gerade eine Pause vorgesehen war. Die Diskussion zog sich bereits über zwei Stunden hin, und ein Ende war nicht absehbar. Einige lasen mittlerweile Zeitung, andere besprachen Privates. Um die Sache ging es schon lange nicht mehr. Der Termin endete am späten Abend ohne Ergebnis, aber mit umso mehr Frustration auf Seiten der Beteiligten.

Die *senior*Trainerinnen fragten sich anschließend, ob sie an der Situation etwas hätten ändern können. Dazu schien zunächst eine Analyse dieses Treffens notwendig.

Frage:

- Aus welchen Gründen ist die Vereinsversammlung so chaotisch verlaufen?
- Wie hätte man die Störungen verhindern können?

Bei der Analyse der Situation kann das Arbeitsblatt „Schwierige Kommunikation“ Orientierung bieten.



zu 5.1 Schwierige Kommunikation

Nachfolgend sind schwierige Gesprächssituationen angedeutet, die immer wieder auftreten können. Als Gesprächsleitung sollte man auf solche Situationen eingestellt sein und wissen, wie man sie überwinden und positiv gestalten kann.

Wie würden Sie in folgenden Situationen reagieren?

- Die Diskussion kommt nicht in Gang
- Die Diskussion fließt über bzw. ufer aus
- Zwischenrufe
- Mangelnde bzw. nachlassende Konzentration
- Unklarer, nicht verständlicher Redebeitrag
- Nebenunterhaltungen
- Angriffe auf den Gesprächsleiter/ Moderator
- Persönliche Angriffe in der Teilnehmerrunde
- Widersprüchliche Einstellungen und Haltungen
- Vorbringen unlösbarer Probleme



zu 5.1 Schwierige Kommunikation: Lösungsvorschläge³⁶

Die Diskussion kommt nicht in Gang

- Vorbereitung mehrerer Eröffnungsfragen, dazu gehören auch gewagte Thesen, die zum Widerspruch reizen.
- Notfalls provozieren durch eine zugespitzte Formulierung, durch die Schilderung

³⁶ Aus: Lehmann, Günther (1998): Grundlagen der Kommunikation. Die Moderation. Frankfurt.

eines praktischen Falls oder durch das Einfließen lassen der Meinung eines Außenstehenden.

- Vorabgespräche der ersten Diskussionsbeiträge mit vertrauten Teilnehmern, evtl. in der Pause vor Beginn der Diskussion. Die vorbereiteten Beiträge sollten die Atmosphäre etwas aufheizen.
- Direktes Ansprechen eines Teilnehmers aus der Runde. Vorsicht! Es kann den Betroffenen "kalt erwischen". Man sollte sich an einen reddegewandten Teilnehmer mit einer relativ leichten Frage wenden.
- Bringt auch dies die Diskussion nicht in Gang, dann kann nur noch die freundliche Frage helfen: Was ist geschehen? Habe ich jemanden oder Sie alle unbeabsichtigt vor den Kopf gestoßen? Warum können wir nicht zusammenarbeiten?"

Die Diskussion fließt über bzw. ufer aus

- Appell an die Diskussionsdisziplin - Hinweis, dass so kein befriedigendes Ergebnis erreichbar ist. Achtung! Vermeidung persönlicher Kritik.
- Einblenden von Sachlichkeit - Darstellen von unwiderlegbaren Tatbeständen, von Fakten und Zahlen.
- Zitieren eines Fachmanns in Bezug zum Besprechungsgegenstand, der den Teilnehmern bekannt ist und von ihnen anerkannt wird.
- Hinweis auf das gemeinsame Ziel, verbunden mit der Bitte, das gemeinsame Handeln darauf zu konzentrieren.
- Konzentration zunächst auf einen Prototyp, besonders bei komplexen Themen, an dem das Für und Wider diskutiert wird, z. B. eine Abteilung im Unternehmen oder eine Niederlassung. Anschließend systematisches Feststellen der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu anderen Fragen.
- Nicht zum Thema gehörende Fragen entweder völlig ausklammern oder zurückstellen und später abhandeln - den Fragesteller bitten, sich die Frage kurz zu notieren, um sie später erneut zu stellen.

Zwischenrufe

- Zwischenrufe einfach überhören - vor allem, wenn Unsinniges, Belangloses zwischen gerufen wird. Dieser Zwischenrufer ist keiner Entgegnung würdig, man wertet ihn nur unnötig auf.
- Sofort reagieren, kurz und schlagkräftig kontern, sachliches Gegenargument knapp und höflich vorbringen.
- Zunächst übergehen und später an passender Stelle auf Zwischenruf eingehen - allerdings Zwischenrufer etwa so vorbereiten: Warten Sie bitte, ich gehe später darauf ein."
- Einen Zwischenrufer während des Vortrages auf die Diskussion verweisen.

Mangelnde bzw. nachlassende Konzentration

- Zwischenzusammenfassungen zur Klärung des bereits Besprochenen und des gegenwärtig zur Debatte Stehenden.
- Einsatz von Beispielen zur Erfassung des Sachverhaltes.

-
- Visualisierung komplizierter Sachverhalte oder Zusammenhänge.
 - Verkürzung der Schritte bei der Behandlung eines Themas.
 - Einbau mehrerer kurzer Pausen.

Unklarer, nicht verständlicher Diskussionsbeitrag

- Wiederholen lassen, verbunden mit der Bitte um Darstellung des Kerngedankens („Was soll im Protokoll festgehalten werden?“)
- Ablaufen lassen, bewusst eine falsche Schlussfolgerung ziehen.
- Danach die Richtigstellung herausfordern und die Präzisierung verlangen.
- Passendes Beispiel dann erläutern lassen.
- Einen anderen Teilnehmer um Interpretation bitten.

Nebenunterhaltungen

- Prüfen, ob die betreffenden Teilnehmer bisher ausreichend zu Wort gekommen sind.
- Gesprächsleiter spricht selbst leiser oder unterbricht mitten im Satz seine Rede solange, bis die Betreffenden die Unterhaltung einstellen.
- Sofern die Betreffenden nicht reagieren, sollte einem von ihnen das Wort erteilt bzw. eine Frage an ihn gerichtet werden.
- Für den Fall der Zuspitzung unterbrechen und in der Pause die Betreffenden zur Rede stellen.

Angriffe auf den Leiter der Besprechung

- Betreffenden Teilnehmer um ein Beispiel zu seiner provozierenden Bemerkung bitten.
- Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, mit der der geschilderte Fall eintritt.
- Provozierende Frage von sich abprallen lassen und die Gruppe um Stellungnahme bitten.
- Im Übrigen: Verbindlich und konsequent sein, damit die Diskussion sachlich bleibt.
- Prüfen, auf welcher Ebene die Kommunikationsbarrieren liegen: - Bin ich inhaltlich anderer Meinung als mein Partner? - Besteht zwischen meinem Partner und mir ein Beziehungskonflikt? Werden Fragen bejaht, ist Klärung erforderlich.

Persönliche Angriffe in die Teilnehmerrunde

- Sofern sich ein persönlicher Angriff andeutet, sofort den Betroffenen unterbrechen, Beitrag zurückweisen und zur Ordnung rufen.
- Unterbinden von Sticheleien und Spott - sie verhindern sachliche und ruhige Besprechungsatmosphäre - und in die Pause verweisen.
- Auflösen defensiver Prozesse (blockierter Situationen) durch Stellen der so genannten Prozessfrage: „Was hat sich während der Diskussion abgespielt, wie haben wir uns verhalten?“ Solche Prozessfragen führen von der Personenorientierung weg und wieder hin zur Sachorientierung. Die Prozessfrage gilt dem methodischen Fehler bei der Diskussion, der zur blockierten Situation führte.
- Durch Wiederholung mit anderen Worten persönlichen Angriff herausnehmen.

Anträge zur Geschäftsordnung

- Wortmeldungen mit dem Zusatz „Antrag zur Geschäftsordnung“ sind sofort außer der Reihe zu berücksichtigen
- Möglichst vorher vereinbaren, Wortmeldungen zur Geschäftsordnung durch das Heben beider Hände zu signalisieren.
- Prüfen, ob sich der Antrag tatsächlich auf die Änderung des normalen Ablaufs bezieht.
- Wird zum Thema selbst gesprochen, ist zu unterbrechen und das Wort der Reihenfolge entsprechend zu erteilen.
- Anträge zur Geschäftsordnung sind zur Diskussion zu stellen, bei offensichtlichem Dissens ist eine Abstimmung zu empfehlen.
-

Widersprüchliche Einstellungen und Haltungen

- Aufmerksamkeit der ganzen Gruppe auf den Konflikt lenken.
- Gruppe dazu motivieren, Gedanken und Handlungen zu ändern, wenn sich deutlich zeigt, dass diese im Konflikt zu anerkannten Normen oder Erfahrungen stehen.
- Suche nach Autoritäten, die Konflikte bereinigen könnten. Gibt es Personen in der ähnlichen Situation, deren Geschichte einem Teil oder der ganzen Gruppe helfen kann, den Standpunkt zu ändern?
- Vermeiden, dass durch Ausweichen vor der Konfliktlösung Entscheidungen hinausgezögert werden.

Vorbringen unlösbarer Probleme

- Keine Probleme diskutieren lassen, die in der versammelten Gruppe nicht lösbar sind.
- Unterbinden von Vorwürfen gegen nicht Anwesende und Zurückführen zum Thema.
- Hartnäckige Forderungen nach Behandlung unlösbarer Probleme oder persönliche Angriffe an anderen Ort verweisen; hier wird sachlich diskutiert.



zu 5.1 Grundelemente der Moderation³⁷

Sammlung und Visualisierung von Ideen, Vorschlägen und thematischen Aspekten

Für die Themenfindung, Problemdefinition, Ursachenanalyse oder Maßnahmenplanung wurden im Rahmen der Moderation verschiedene Verfahren ausgearbeitet. Am bekanntesten ist wohl die Abfrage mit Hilfe von Moderationskarten. „Ziel ist es, spontane Ideen, Gedanken, Meinungen oder Standpunkte der einzelnen Gruppenmitglieder zu sammeln und sie der gesamten Gruppe zur Weiterbearbeitung anzubieten“ (Neuland 1999: 102). Es gibt dabei eine Verbindung zur kreativen Technik des „Brainstorming“. Die Abfrage auf Karten kann schrift-

37 Aus Brinkmann, Dieter (2000): Moderne Lernformen in der Erwachsenenbildung, Bielefeld.

lich oder auch auf Zuruf erfolgen. Für alle Teilnehmenden ergibt sich dadurch ein gemeinsamer Ideenpool, auf den sich die weitere Arbeit beziehen kann.

Im Rahmen der Weiterentwicklung der Methode wurden Regeln für eine Optimierung erarbeitet, die bis in die Wahl von Schrifttyp, Farbe und Größe der Aufzeichnungen hineinreichen:

- für jede Aussage nur eine Karte benutzen,
- maximal drei Zeilen je Karte,
- mit Moderations-Markern in schwarzer oder dunkelblauer Farbe schreiben,
- Stift so halten, dass beim Schreiben eine Struktur in der Schrift entsteht (...)
- Groß-/Kleinschrift (nicht nur Großbuchstaben) verwenden,
- beim Schreiben sollte nicht gesprochen werden. (ebd.:104).

Ordnung und Clusterung von Themen-Beiträgen

Der zweite wichtige Komplex der Moderationstechniken bezieht sich auf die Ordnung und Bewertung von thematischen Stichwortsammlungen. Hierzu werden Themengruppen (Cluster) gebildet. Die Themen werden gebündelt und mit Oberbegriffen versehen. „Durch die Sortierung gleicher oder ähnlicher Aussagen erhalten der Moderator und die Gruppe eine Übersicht darüber, welche Aspekte das Problem oder die Fragestellung beinhaltet. Zudem sind die Teilnehmer noch einmal dazu aufgefordert, ihre Äußerungen zu durchdenken, indem sie Oberbegriffe finden und Einsprüche markieren“ (ebd.:106). Auch hierfür gibt es wieder eine Reihe von Regeln, damit alle Teilnehmer an der Zuordnung der Beiträge beteiligt sind und der Prozess optimiert wird.

Bewertung durch Punktfragen

Anschließend an die Ordnung der Themenbeiträge kann sich eine Bewertung durch die Lerngruppe anschließen. Eine Fragestellung könnte z.B. die Reihenfolge sein, in der die gefundenen Themenbereiche weiter bearbeitet werden sollen. Für die Durchführung solcher Gruppenbewertungen wurden im Rahmen der Moderation eigene Verfahren entwickelt. Ein einfaches und vielfach bekanntes Verfahren ist die „Punktfrage“. Bei dieser Methode beantworten die Gruppenteilnehmer eine Frage mit Hilfe von Selbstklebepunkten auf einem Plakat. Bei der Auswahl aus einer Themenliste können z.B. von jedem Teilnehmer ein Punkt oder mehrere Punkte für das von ihm bevorzugte Thema vergeben werden. Aus der Verteilung der Punkte ergibt sich sehr schnell ein Bild der Gruppenmeinung. Punktfragen können aber auch für „Stimmungsbilder“, die Beantwortung von Einschätzungsfragen mit einer Skala oder komplexe Abfragen von mehreren Aspekten eingesetzt werden.

Planung von Maßnahmen (Ziel- und Zeitpläne)

Die Moderationsphasen werden in der Regel durch eine konkrete Erarbeitung von Maßnahmen-, Ziel- und Zeitplänen abgeschlossen. Hierbei geht es um die Konkretisierung der gefundenen Lösungen und um die Festlegung von Eckpunkten für die Umsetzung (Verantwortliche Personen, Beiträge, Kosten, Widerstände usw.) Hierbei kann sehr gut mit Analyse- und Planungsrastern gearbeitet werden. Nicht zuletzt geht es am Ende einer Moderation auch um die kritische Bewertung des gesamten Prozesses durch alle Beteiligten.



zu 5.1

Checkliste für Verhandlungsgespräche mit politisch Verantwortlichen, mit Behörden und anderen Geldgebern

Die Checkliste macht deutlich: Es ist wichtig, jedes Verhandlungsgespräch gründlich vorzubereiten und dezidiert nachzubesprechen. Sie dient dazu, auf alle zu beachtenden Punkte in allen Phasen, der Vorbereitung, der Durchführung und der Nachbesprechung hinzuweisen.

Vorbereitung einer Verhandlung

- Was will ich erreichen, was ist mein Ziel? – eine Genehmigung, eine Unterstützung, eine Beratung, Werbung um Sympathie, eine Finanzierung, eine einmalige Spende etc.: Das eigene Ziel muss vollkommen und eindeutig klar und mit kurzen und klaren Worten darstellbar sein.
- Wie begründe ich mein Ziel? – Wichtigkeit, Nutzen und klare Beschreibung des Anliegens, vermutetes Interesse beim Verhandlungspartner, Auflistung der zu erwartenden Kosten etc.
- Wie stelle ich mich auf meinen Verhandlungspartner ein? – Was weiß ich bereits von ihm? – Welche Informationen muss ich ihm über mich geben? - Welche Vorteile biete ich ihm an? – Welche Bedenken könnte er vorbringen, wie könnte ich sie entkräften? – Welchen Verhandlungsspielraum habe ich (Mindest- und Höchstforderung)?
- Wie nehme ich mit meinem Verhandlungspartner Kontakt auf? Zunächst schriftlich, dann telefonische Terminvereinbarung, dann persönliches Gespräch.
- Welche Rahmenbedingungen sind bekannt? – Sind nur schriftliche Anträge möglich?
- Wer von unserer Initiative sollte zum Verhandlungspartner gehen? – möglichst nicht mehr als zwei Personen, damit es nicht zu einem einseitigen Übergewicht kommt. Die Personen der Delegation der *senior*Trainerinnen sollte unterschiedliche Rollen einnehmen. Eine Person übernimmt die Verhandlungsführung, eine andere die Rolle der Fachperson, die die Details des Anliegens erläutern kann.

Verhalten während einer Verhandlung

- Nicht als "Bittsteller" kommen, sondern als "Geschäftspartner", der etwas anzubieten hat: Ehrenamtliche Arbeit hat ihren Wert.
- Sich und seine Initiative kurz vorstellen, falls nicht schon vorher schriftlich geschehen
- möglichst bald das Ziel des Gesprächs nennen und begründen durch ein zentrales Argument.
- Vermutete Vorteile für den Verhandlungspartner nennen.
- Nicht alle Argumente auf Einmal vortragen: ihre Wirkung würde sonst verpuffen.
- Alle Nachfragen vollständig beantworten.
- Für Bedenken Verständnis zeigen, aber versuchen, sie zu entkräften:
- Auf das Ziel zurückkommen und nach der Möglichkeit einer Realisierung fragen.
- Möglichkeit einräumen, die Entscheidung noch zu verschieben – nach einem neuen Termin fragen.

- Bei Zustimmung die nächsten zu erledigenden Schritte besprechen und festlegen sowie eine schriftliche Vereinbarung vorschlagen.
- Bei Ablehnung den Dissens klar benennen und strittige Punkte zusammenfassen, wenn möglich Übereinkommen über eine erneute Verhandlung in absehbarer Zeit, wenn eine andere Situation eingetreten ist:
- Für das Gespräch bedanken, auch bei Nichterreichen des Verhandlungsziels.

Nachbesprechung / Auswertung einer Verhandlung

- Wie hilfreich war die Vorbereitung? Welche "Vorhersagen" sind eingetroffen?
- Welche Argumente haben überzeugt, welche nicht? Welche Gegenargumente waren überraschend?
- Wie ist es gelungen, Gesprächsförderer einzusetzen?
- Bei Erfolg: Was ist jetzt zu tun?
- Bei Misserfolg: Was waren die Gründe? - Lohnt sich ein neuer Versuch?
- Was kann für weitere Verhandlungen aus dem Gespräch gelernt werden?



zu 5.2 Beratungsmodelle: Expertenmodell, Prozessberatung³⁸

1. Modell: Der Einkauf von Informationen oder das Expertenmodell:

Telling and Selling

Das Telling-and-selling-Modell der Beratung geht davon aus, dass der Klient vom Berater Informationen und eine Expertendienstleistung erwirbt, die er selbst nicht erbringen kann. Der Käufer, gewöhnlich ein einzelner Manager oder der Vertreter einer Gruppe in der Organisation, definiert ein Bedürfnis und folgert, dass die Organisation weder über die Ressourcen noch über die Zeit verfügt, dieses Bedürfnis zu befriedigen. Daher wird ein Berater eingeschaltet, um diese Informationen oder diese Dienstleistung zu erbringen. Möglicherweise möchte ein Manager mehr über das Befinden einer bestimmten Kundengruppe herausfinden, oder er will wissen, wie eine Gruppe seiner Angestellten auf eine neue Personalpolitik reagieren wird oder wie das Arbeitsklima in einer bestimmten Abteilung beschaffen ist. Dann wird er einen Berater beauftragen, eine Erhebung mittels Interviews oder Fragebögen durchzuführen und die Daten zu analysieren.

Es kann auch sein, dass der Manager eine bestimmte Gruppe neu organisieren und vom Berater wissen will, wie solche Gruppen in anderen Unternehmen organisiert werden - zum Beispiel wie in Anbetracht der modernen Informationstechnologie die Buchhaltung und das Controlling organisiert werden können. Oder der Manager möchte das eine oder andere

³⁸ Text aus: Edgar H. Schein (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 25 bis 30 (zitiert mit freundlicher Genehmigung des Verlages). Textpassage zit. nach Knopf 2002

über Konkurrenzunternehmen in Erfahrung bringen, wie etwa ihre Marketingstrategie oder welcher Anteil ihrer Produktpreise durch die Produktionskosten bestimmt wird, wie sie ihre Forschungs- und Entwicklungsfunktionen organisieren, wie viele Beschäftigte sie in einer typischen Fabrik haben usw. Er beauftragt dann vielleicht einen Berater, um diese anderen Unternehmen zu studieren und ihm die entsprechenden Daten zu liefern. In all diesen Fällen wird davon ausgegangen, dass der Manager weiß, welche Informationen oder Dienstleistung er wünscht und was der Berater ihm bieten kann.

Wie wahrscheinlich es ist, dass diese Art von Hilfe funktioniert, hängt von folgenden Gegebenheiten ab:

- Ob der Manager seine eigenen Bedürfnisse richtig erkannt hat.
- Ob er diese Bedürfnisse dem Berater klarmachen konnte.
- Ob er richtig eingeschätzt hat, inwiefern der Berater diese Information neu schaffen bzw. diese Dienstleistung erbringen kann.
- Ob er die Konsequenzen dieser Entscheidung bedacht hat, einen Berater diese Informationen einholen zu lassen oder die Veränderungen einzuleiten, die von diesen Informationen nahegelegt oder von dem Berater empfohlen werden.
- Ob es eine externe Realität gibt, die sich objektiv studieren und übertragen lässt in Wissen, das dem Klienten dienlich ist.

Die häufige Unzufriedenheit mit Beratern und die niedrige Umsetzungsrate ihrer Empfehlungen sind leicht zu erklären, wenn man sieht, wie viele der obigen Annahmen erfüllt sein müssen, damit das Telling-and-selling-Modell effektiv sein kann. Des Weiteren sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass der Klient in diesem Modell Macht abgibt. Der Berater wird beauftragt oder ermächtigt, für den Klienten wichtige Informationen oder wichtiges Know-how einzuholen. Doch sobald dieser Auftrag erteilt ist, wird der Klient abhängig von dem, was der Berater ihm liefert. Ein Großteil des Ressentiments gegenüber dem Berater in den späteren Stadien stammt vielleicht aus dieser anfänglichen Abhängigkeit und dem unangenehmen Gefühl, das dieses bewusst oder unbewusst beim Klienten hervorruft.

Dazu kommt, dass der Berater sich in diesem Modell versucht fühlen wird, alles zu verkaufen, was er weiß und worin seine Stärken liegen - für jemanden, der nur einen Hammer hat, scheint die ganze Welt aus Nägeln zu bestehen. Was die Gefahr in sich birgt, dass der Klient nicht richtig darüber informiert wird, welche Informationen oder Dienstleistungen ihm tatsächlich weiterhelfen würden. Und natürlich wird unterschwellig vermittelt, es gäbe "da draußen" dieses Wissen, das in das Klientensystem geholt werden muss, und dass der Klient diese Informationen oder dieses Wissen verstehen und für sich einsetzen kann. Zum Beispiel geben Organisationen häufig Umfragen in Auftrag, in denen die Einstellung ihrer Angestellten zu bestimmten Themen ermittelt oder die Unternehmenskultur "diagnostiziert" werden soll. Treffen dann die "Experten"-Daten in quantitativer Form ein, brüten die Manager nach meiner Erfahrung oft über den Balkendarstellungen und quälen sich damit ab, herauszufinden, was sie jetzt wissen, wenn sie schwarz auf weiß vor sich haben, dass 62 Prozent der Angestellten das System der Karriereentwicklung ihres Unternehmens als mangelhaft einstufen. Welchen Informationswert besitzt eine solche Aussage in Anbetracht der Probleme, ein Sample zu wählen, einen Fragebogen zu entwerfen, der Semantik von Wörtern wie Karriere und Ent-

wicklung, der Frage, ob nun 62 Prozent in einen größeren Zusammenhang gestellt eher als gut oder schlecht zu bewerten sind, der Schwierigkeit, sich darüber klar zu werden, was die Angestellten sich bei der Beantwortung der Frage dachten, usw.? In dieser Situation ist Wirklichkeit ein schwer zu fassendes Konzept.

2. Modell: Die Prozessberatungsalternative

Im Gegensatz dazu geht es nach der Prozessberatungs-Philosophie darum, den Klienten und den Berater in einen Prozess der wechselseitigen und gemeinsamen Diagnose einzubinden, was nur die Realität widerspiegelt, dass zu diesem Zeitpunkt der Kontaktaufnahme weder Klient noch Berater genug wissen können, um zu definieren, welches Wissen und Know-how in der gegebenen Situation relevant sind. Der Berater ist bereit, mit einem einzelnen Klienten oder einer Organisation zu arbeiten, ohne einen klaren Auftrag zu erhalten, ein Arbeitsziel oder ein fest umrissenes Problem genannt zu bekommen. Denn er geht davon aus, dass bei jedem Menschen, jeder Gruppe oder Organisation Prozesse verbessert und effizienter werden können, falls es gelingt, die Prozesse herauszufiltern, die die Gesamtleistung entscheidend beeinflussen. Es gibt keine perfekte Organisationsstruktur und keinen perfekten Prozess. Jede Organisation hat ihre Stärken und Schwächen. Daher sollte ein Manager, wenn er das Gefühl hat, etwas liege im Argen, da Leistung und Moral zu wünschen übrig lassen, nicht überstürzt handeln, bevor er sich über die Stärken und Schwächen der gegenwärtigen Struktur und Prozesse seiner Organisation im Klaren ist.

Die Prozessberatung zielt vor allem darauf ab, dem Manager bei dieser Diagnose und der Entwicklung eines geeigneten, entsprechend dieser Diagnose ausgearbeiteten Handlungsplanes zu helfen. Dazu gehört implizit, dass weder Klient noch Berater Macht abgeben. Die beiden müssen sich die Verantwortung über die erlangten Erkenntnisse und geplanten Vorgehen teilen. Aus Sicht der Prozessberatung darf der Berater dem Klienten nicht das Problem abnehmen, sondern er muss sich darüber klar sein, dass dieses Problem ausschließlich das des Klienten ist und niemand sonst die Verantwortung dafür übernehmen kann. Der Berater kann nur die Hilfestellung geben, die der Klient braucht, um dieses Problem selbst zu lösen.

Eine gemeinsame Diagnose und Planung der Vorgehensweise ist allein deshalb unumgänglich, da der Berater so gut wie nie genug über eine Organisation in Erfahrung bringen kann, um wirklich sagen zu können, welche Vorgehensweise die beste ist oder welche Informationen wirklich weiterhelfen würden, denn die Art und Weise, wie die Mitglieder einer Organisation eine Information gedanklich verarbeiten und darauf reagieren, ist geprägt durch ihre Traditionen, ihre Werte und ihre unausgesprochenen Annahmen - d. h. durch die Kultur ihrer Organisation und den Stil und die Persönlichkeit ihrer entscheidenden Vertreter und Mitglieder. Allerdings kann der Berater dem Klienten dabei helfen, selbst eine gewisse Diagnosefertigkeit zu erlangen und so Probleme besser lösen zu können. Es ist ein wesentlicher Gedanke der Prozessberatungsphilosophie, dass die Lösung von Problemen länger Bestand hat und effektiver ist, wenn die Organisation lernt, diese Probleme selbst zu lösen. Eine Aufgabe des Beraters besteht darin, Diagnose- und Problemlösungsmethoden zu vermitteln, er sollte jedoch nicht versuchen, die Probleme selbst zu lösen, es sei denn, er ist überzeugt, über die entsprechende Information und Erfahrung zu verfügen. Der Berater muss sich stets

mit der Realität auseinandersetzen, wie sie sich durch die Zusammenarbeit mit dem Klienten herauschält und es vermeiden, sich auf seine eigenen a priori gewonnenen Annahmen zu verlassen.

Auch in anderen Situationen, in denen Hilfe gesucht wird, muss bei näherer Betrachtung, dieselbe Entscheidung zwischen Expertenmodus und Prozessberatungsmodus getroffen werden. Wenn mich mein Kind bittet, ihm bei einer Rechenaufgabe zu helfen; wenn mich ein Student nach einer bestimmten Auskunft bei einem Managementproblem bittet; wenn ich an einer Straßenecke nach dem Weg gefragt werde; wenn ein Freund von mir wissen will, welchen Film ich ihm empfehlen könnte; wenn mich meine Frau fragt, was sie zu einer Party anziehen soll, muss ich umgehend verarbeiten, worum es bei dieser Frage oder Bitte wirklich geht und welche Antwort oder Reaktion tatsächlich weiterhilft. Wie sieht die Realität in der jeweiligen Situation gerade aus?

Am einfachsten ist es, jede Bitte wortwörtlich zu verstehen und das Telling-and-selling-Modell anzuwenden - das heißt, auf die eigene Erfahrung zurückzugreifen und einfach die vorliegende Frage zu beantworten. Doch nicht selten verbirgt sich hinter der vorliegenden Frage ein tieferes Anliegen. Vielleicht will das Kind mit mir zusammen sein und ihm fiel nichts anderes ein, als das Rechenproblem vorzuschieben, um meine Aufmerksamkeit zu gewinnen. Vielleicht bewegt den Studenten eine ganz andere Frage, die er nicht zu stellen wagt. Vielleicht sucht der Fremde, der mich nach dem Weg fragt, etwas ganz anderes, ohne es zu wissen. Mein Freund möchte sich vielleicht vorsichtig danach erkundigen, ob ich mit ihm ins Kino gehe. Meiner Frau geht es möglicherweise darum, mir etwas über ihre Garderobe mitzuteilen, oder die Party bereitet ihr aus irgendeinem Grund Kopfzerbrechen.

Die Gefahr bei der Beantwortung der vorliegenden Frage liegt darin, dass das Gespräch dadurch beendet wird und der verborgene Anlass niemals ans Tageslicht kommen kann. Will ich helfen, muss ich ausreichend nachforschen, um entscheiden zu können, wo die Hilfe wirklich benötigt wird. Und das bedeutet, den Prozessberatungsmodus einzuleiten. Erst nachdem ich die Situation gemeinsam mit dem anderen ausgelotet habe, befinde ich mich in einer Position, um zu beurteilen, ob mein Expertenwissen oder meine Informationen tatsächlich relevant und hilfreich sind. Verallgemeinernd lässt sich also voranschicken, dass der Prozessberatungsmodus zu Beginn eines jeden helfenden Prozesses unabdingbar ist, da sich nur durch diesen Modus herausfinden lässt, was wirklich vorgeht und welche Art von Hilfe benötigt wird.

Die Realität sieht so aus, dass der Berater zu Beginn keiner Beziehung weiß, was wirklich verlangt und benötigt wird. Und genau dieser Zustand der Ignoranz ist die wichtigste Richtschnur für den Berater, um zu entscheiden, welche Fragen er stellen und welchen Rat er geben muss oder, allgemein gesprochen, wie der nächste Schritt auszusehen hat. Der Berater muss in der Lage sein zu erspüren, was er oder sie noch nicht weiß, und dieser Prozess kann nur ein aktives Suchen aus den Tiefen des Nichtwissens sein, da wir voller Vorurteile, Abwehr, unbewusster Annahmen, Hypothesen, Klischees und Erwartungen stecken. Herauszufinden, auf welchen Gebieten wir ignorant sind, kann sich als schwierig erweisen. Wir müssen uns dazu durch unsere Vorurteile arbeiten und so manche Abwehrmauer überwinden. Das aktive Wort "zugreifen" drückt daher das dritte übergreifende Prinzip aus - anderen zu helfen. Durch den erfolgreichen Zugriff auf die Bereiche unserer Ignoranz können wir uns auf eine echte gegenseitige Erforschung einlassen. Und durch die schrittweise Besei-

tigung dieser Bereiche des Nichtwissens werden ständig neue Schichten der Wirklichkeit erkennbar, was uns eine genauere Definition von Hilfe ermöglicht. (zit. nach Knopf 2002)



zu 5.2 Der Beratungsprozess in vier Phasen³⁹

Im folgenden Text wird der Beratungsprozess in vier Phasen gegliedert. Damit werden folgende Absichten verfolgt: Die Beraterin/ der Berater soll sich klar machen, durch welche Aktivitäten oder Prozesse er mit seinen Klienten in Kontakt treten, arbeiten und sich wieder trennen will. Eine Reihe von Arbeitsfragen zu jeder der vier Phasen des Gesamtprozesses werden vorgestellt. Dabei lernt sie/ er Lücken und Schwierigkeiten im eigenen Beratungsprozess erkennen und stellt sich einen individuellen Entwicklungsplan zusammen; schließlich werden Hindernisse und Fallen innerhalb von Beratungsprozessen deutlich. Um effizient zu sein, sollte jede Beraterin/ jeder Berater ihren/ seinen persönlichen Arbeitsstil entwickeln. Stil und Prozess sollten möglichst die Stärken der Beraterin/ des Beraters berücksichtigen, aber auch Schwächen und Schwierigkeiten anerkennen. Techniken und Instrumente, die ja auch im Verlauf der Weiterbildung zur *senior*Trainerin bzw. zum *senior*Trainer vermittelt werden, sind nur dann sinnvoll, wenn sie mit dem natürlichen persönlichen Beratungsstil übereinstimmen.

„Die Beratungsarbeit⁴⁰ besteht meistens aus Aktivitäten, Meetings mit dem Klienten und Unterlagen, welche in einer Arbeitsbeziehung oder in einem Projekt zusammenfließen. Aus analytischen Gründen finde ich es hilfreich, eine solche Beratungsbeziehung in vier Phasen zu unterscheiden, welche sich zwar überschneiden und zusammenkommen, die aber doch unterscheidbar sind:

Diese vier Phasen sind:

- Vorbereitungsphase: (Pre-work) - der angewandte Prozess dient dem Berater dazu, sich für die Arbeit mit dem Klienten bereitzumachen.
- Einstieg in den Vertrag: Wie der Berater ins Klientensystem eintritt und einen Arbeitsvertrag mit dem Klienten abschließt.
- Arbeitsphase: Wie der Berater mit dem Klienten Problemlösung und andere Lernprozesse erarbeitet und etabliert.
- Trennungsphase: Wie der Berater das Projekt oder die Beratung zu einem guten Abschluss bringt, so dass der Klient selbst fortfahren kann.

Arbeitsfragen zu den vier Phasen

Wenn der Berater mit einem Klienten(system) arbeitet, durchläuft er die vier Phasen und

³⁹ aus: Sherman W. Grinell: Der persönliche Supervisionsprozeß. In: Fatzer, Gerhard; Eck, Claus D. (Hrsg.): Supervision und Beratung. Köln: Edition Humanistische Psychologie 1991, S. 115ff. (zitiert mit freundlicher Genehmigung des Verlages). - Textpassage zit. nach Knopf 2002

⁴⁰ Im Gegensatz zum Originaltext, der auch Supervisor(inn)en nennt, wird im Zitat nur von Beratern gesprochen

kann eine Anzahl von Antworten für die nachfolgenden Arbeitsphasen entwickeln. Es ist sowohl für den Berater als auch für den Klienten wichtig, diese Fragen zu beantworten und zu überlegen. Häufig ist es so, dass der Berater die Hauptverantwortung für diese Fragen und das gemeinsame Erarbeiten von Antworten übernehmen muss. Im Folgenden sind die wichtigsten Arbeitsfragen zu den einzelnen Phasen zusammengestellt, zusammen mit den Zielen jeder Phase und den häufigsten Hindernissen oder Fallen.

Phase 1: Vorbereitung (Pre-Work)

Diese Phase bildet die Periode vor dem ersten Kontakt zwischen Berater und Klient. Der Berater bereitet sich vor, in die Arbeit einzusteigen. Sie endet mit der Bereitschaft des Beraters, zu beginnen.

Schlüsselfragen sind:

Ich als Berater

- Wer bin ich?
- Was sind meine Stärken und Schwächen bezüglich der Aufgaben?
- Was traue ich mir zu? Worüber bin ich mir im Klaren?
- Was traue ich mir nicht zu? Worüber bin ich im Unklaren?
- Beziehung zu meiner eigenen Organisation
- Was erwartet meine Organisation von mir als Berater? (für interne Berater)
- Welche Unterstützung für meine Beraterrolle kann ich von der Organisation erwarten?
- Wer sonst von meiner Organisation arbeitet mit meinem Klienten?
- Welche Art von Verbindung haben wir?

Wer ist mein Klient?

- Was muss ich über meinen Klienten wissen?
- Was benötigt mein Klient (mein Klienten-System)?
- Was kann ich anbieten? Welche hilfreichen Rollen kann ich einnehmen?
- Wie kann ich die Verbindung zu meinem Klienten aufrecht halten?

Fallen und Schwierigkeiten sind:

- Zu gut vorbereitet sein, mit Klischees über mich selbst, über meine Organisation und über meinen Klienten.
- Zu viele Lösungen und zu wenig Fragen für die Arbeit mit dem Klienten vorbereiten.
- Eine geschlossene ‚Sichtweise‘ bezüglich der wirklichen und unvorhersehbaren Probleme und Bedürfnisse des Klienten entwickeln.
- Sich vornehmen, man müsse jedes Problem lösen, das vom Klienten vorgelegt wird.
- Die Probleme des Klienten nach den Methoden ‚definieren‘, die man zur Verfügung hat (‚der Hammer für alle Fälle!‘)
- Die Wichtigkeit und die Rolle seiner Selbst und die Entwicklung wichtiger Beziehungen unterschätzen.

Phase 2: Einstieg und Vertrag

In dieser Phase sollten folgende Ziele erreicht werden: Aufbau einer guten Arbeitsbeziehung mit dem Klienten und Austausch von Erwartungen, Bedürfnissen und Angeboten auf beiden Seiten. Arbeitsvertrag als Abschluss der Phase.

Schlüsselfragen sind:

- Was beschäftigt den Klienten wirklich? Was sind seine Interessen, Vorannahmen, Befürchtungen und Orientierungen?
- Sind die 'präsentierten' Probleme die wirklichen Probleme oder sind sie Symptome anderer Probleme?
- Was benötigt der Klient wirklich?
- Was kann ich anbieten?
- Wie werden wir meine Angebote und seine Bedürfnisse zusammenbringen? Ist das möglich, oder braucht er einen anderen Berater?
- Fühlt sich der Klient wohl mit mir? Fühle ich mich wohl mit ihm?
- Kann er mich einsetzen (von mir lernen)? Wenn nein, kann ich ihm beibringen, wie er mich einsetzen kann?
- Was sind die Grundlagen unserer Arbeitsbeziehung?
- Welche Rollen werde ich einnehmen, welche wird der Klient einnehmen?
- Haben wir einen klaren Vertrag - formell und psychologisch?

Fallen und Schwierigkeiten sind:

- Sich zu stark 'verkaufen' wollen und nicht genug hinhören.
- Defensiv reagieren auf Fragen des Klienten bezüglich ihrer Kompetenz und Möglichkeit, seine Probleme zu lösen.
- Zu wenig Zeit, um herauszufinden, 'wo der Klient steht', was seine Bedürfnisse sind, welches seine Zweifel oder Vorbehalte bezüglich ihrer Expertise sind.
- Unrealistische Erwartungen in die Welt setzen, dass Sie als Berater 'zaubern' können.
- Lösungsvorschläge zu stark durchdrücken mit dem Ziel, 'ihr Geld wert zu sein' oder einen weiteren Auftrag zu bekommen.
- Annehmen, dass der Klient weiß, warum sie hier sind, was sie anzubieten haben, worüber sie reden, ohne das wirklich fortlaufend zu testen.
- Keinen klaren Vertrag bezüglich der Zusammenarbeit zu haben, um gemeinsam ausgehandelte Erwartungen zu erreichen.
- Der Tendenz des Klienten nachzugeben, schnelle Lösungen zu suchen statt bei einer genauen Diagnose zu bleiben.
- Zu stark 'eine Rolle spielen' statt sich persönlich einzugeben.

Phase 3: Arbeitsphase

Ziele dieser Phase sind: ausgehandelte Zielsetzungen zu erreichen, z.B. bestimmte Probleme zu lösen oder ein Programm aufzubauen.

Schlüsselfragen sind:

- Was sind unsere Zielsetzungen?
- Was sind die Verantwortlichkeiten des Klienten? Werden sie erfüllt?
- Was sind meine Verantwortlichkeiten? Werden sie erfüllt?
- Was muss ich tun? Was muss der Klient tun?
- Bin ich Lehrer, Problemlöser, Experte, Koordinator? Was sonst?
- Welche dieser Rollen muss ich wie lange übernehmen?
- Welche dieser Rollen sind ‚eingebaut ins System‘? Welche müssen ‚eingebaut‘ werden?
- Wie gehen der Klient und ich zusammen vor im Arbeitsprozess? Welches sind die kritischen Punkte, was sind Fortschritte, wie ‚messen‘ wir das?

Fallen und Schwierigkeiten sind:

- Keine Klarheit über die Ziele erreichen und behalten - was, wann, wo, wer, wie?
- Wichtige Leute im Klienten-System nicht einbeziehen.
- Keine Möglichkeiten zur Korrektur des Vorgehens, des Plans einbauen, obwohl sich neue und unvorhergesehene Probleme oder Bedürfnisse ergeben.
- Wenn der Supervisor oder Berater Rollen oder Aufgaben übernimmt, welche der Klient entwickeln sollte.
- Mangelnde Geduld mit dem Klienten (oder Klientensystem) in der Umsetzung meiner Anstöße.
- Einfach ‚da sein‘, statt sich in einer sinnvollen Aktivität zu engagieren.
- zu ‚großzügige und nachlässige‘ Einschätzungen der Risiken, die der Klient eingeht.

Phase 4: Trennungs-Phase

Erfahrungsgemäß möchten die meisten Berater die Beziehung mit ihrem Klienten fortsetzen. Es ist allerdings so, dass die Trennung genau geplant und durchgespielt sein muss. Eine gute Bewältigung der Trennungsphase kann den Klienten dazu bewegen, in ein nächstes Projekt mit dem Berater einzusteigen.

Schlüsselfragen sind:

- Was sollte ich dem Klienten noch vermitteln, bevor er selber fortfahren kann?
- Was könnte er von den Dingen übersehen, die wir zusammen erarbeitet haben?
- Habe ich unsere Abmachungen erfüllt? Ist dies dem Klienten klar? Was ist noch offen? Wie gehen wir damit um?
- Habe ich mich selber überflüssig gemacht?
- Weiß der Klient alles, was er wissen muss, bevor wir die Beratung beenden?

Fallen und Schwierigkeiten sind:

- Die Trennung nicht planen, sondern einfach ‚geschehen‘ lassen.
- Eine Lücke hinterlassen, die der Klient füllen muss, wenn er von Ihrer Beratung profitieren will.
- Den Klienten ‚überraschen‘, indem man eines Tages nicht mehr zur Verfügung steht.“



zu 5.2 Fünf Phasen der Konfliktmoderation

Begriffsklärungen⁴¹:

Moderation ist eine strukturgebende Einflussnahme einer inhaltlich neutralen, außenstehenden Person auf den Kommunikationsprozess der Gruppe

Konfliktmoderation ist Moderation mit dem Ziel der Lösung eines Konfliktes zwischen den Mitgliedern einer Gruppe oder zwischen Gruppen.

Mediation ist eine Konfliktmoderation zwischen zwei Personen ohne weitere Gruppenmitglieder.

Fünf Phasen der Konfliktmoderation⁴²

Auftrag vereinbaren – Rollen und Richtung klären

Der Moderator als außen stehende, neutrale Person muss zunächst klären, wohin die Reise gehen soll: Passen die Zielvorstellungen der Beteiligten hinsichtlich der Lösung des bzw. der Konflikte zusammen, welche Themen sind zu bearbeiten? Handelt es sich etwa um Konflikte zwischen Teammitgliedern und Leitungen müssen die jeweiligen Themen und Zielvorstellungen so klar formuliert und gegenüber gestellt werden, dass Übereinstimmungen und Gegensätze erkennbar werden. Es muss sichergestellt werden, dass der Auftrag so formuliert und koordiniert wird, dass alle daran mitarbeiten können. Bei mangelnder Klärung kann die Arbeit im „Nebel falscher Vorstellungen“ stecken bleiben.

Kontakt stiften

Die Auftragsklärung mündet in die nächste Phase ein: Zwischen allen Konfliktbeteiligten muss Kontakt gestiftet werden. Es muss mit Angst, Abwehr u.a. gerechnet werden. Wenn alle nur darauf bedacht sind, keine Blöße zu zeigen und nur formal geredet wird, kommt es zu keinem Kontakt und die Personen agieren fassadenhaft. Es muss versucht werden, Zugänge zu schaffen, durch die die Personen sich einmal von einer ungewohnten Seite kennen lernen und die helfen können, eine aufgeschlossenerere Atmosphäre zu schaffen.

Themen sammeln und festlegen

Eine Themensammlung zu erstellen ist nicht zuletzt deshalb wichtig, weil Gruppen oder Teams dazu neigen, sich sofort beim ersten Thema festzubeißen – bei dem sich nicht selten zeigt, dass es sich um ein vorgeschobenes handeln kann. Eine ausführliche Sammlung von Themen bietet die Möglichkeit, einen Überblick zu erarbeiten, Oberthemen zu formulieren. Es wird empfohlen, die Themen als Wünsche an andere Gruppenmitglieder, die Leitung etc. zu formulieren. Es können dann solche ausgewählt werden, die den jeweiligen Gesprächs- oder Konfliktpartnern besonders wichtig erscheinen. Damit wird Ziellosigkeit vermieden.

41 a.a.O., S. 28ff.

42 Rabenstein, Reinhold; Reichel, René; Thanhoffer, Michael: Das Methoden-Set. 5. Konflikte. Münster: Ökotopia Verlag 1996. 8. Auflage, S. 5.C1 ff.

Sichtweisen klären

Bei der jetzt anschließenden Bearbeitung der Konflikte und Themen besteht immer die Gefahr, dass man sich im Hin und Her der Argumente verliert, dass Teilnehmer sich argumentativ durchsetzen wollen, ohne einander zuzuhören. Moderatoren können diese Gefahr dadurch reduzieren, dass sie dafür sorgen, dass die Konfliktparteien ihre Sichtweise getrennt, ungestört und vollständig darstellen können. Scheinen sich die Parteien nicht zu verstehen oder zu übergehen, übersetzt der Moderator das Gesagte in verständlicher und akzeptabler Form. Auch Vorwürfe oder harte Aussagen werden in fairer Form zum Ausdruck gebracht, Eskalationstendenzen unterbunden.

Lösungen aushandeln

Können sich die Konfliktparteien nicht in der vierten Phase verständigen, gilt es Energie für das Entwickeln und Aushandeln von Kompromissen, manchmal neuen Lösungen aufzuwenden. Dafür können Kreativmethoden wie Brainstorming u.a. benutzt werden. Die Kompromisse und Lösungen sollen helfen, stures Beharren auf den eigenen Interessen zu überwinden. Besonders günstig ist es, wenn die Lösungen gemeinsam formuliert und am Ende im Rahmen einer Vereinbarung festgehalten werden.



zu 5.2 Ehrenamt contra Hauptamt

(Rollenspiel für drei Personen)

1. Teil: Problemdarstellung (Spielszene im Plenum)

Ein ehrenamtlicher Mitarbeiter des Vereins „Kultur e.V.“ hat einen wichtigen Termin (**der verschoben worden war**) verpasst. Es ging hier um einen vereinsinternen Workshop, bei dem die Programmplanung für das kommende Jahr gemacht werden sollte.

Der **hauptamtliche** Mitarbeiter spricht ihn daraufhin an und meint, dass die Teilnahme wirklich wichtig gewesen wäre, immerhin müsse das Programm bald geschrieben werden. Der ehrenamtliche Mitarbeiter rechtfertigt sich damit, dass er von der Terminverschiebung nichts wusste, da er **mal wieder nicht** informiert wurde. Als Ehrenamtlicher würde man **sowieso immer zuletzt informiert und in seiner Tätigkeit für den Verein überhaupt nicht ernst genommen, außerdem gäbe es ähnliche Beschwerden von anderen Ehrenamtlichen**, so der Mitarbeiter.

Der Hauptamtliche versucht, sich mit seiner Arbeitsbelastung zu rechtfertigen und die Situation zu entspannen, was jedoch nicht gelingt. Das Gespräch endet mit der Androhung des ehrenamtlichen Mitarbeiters, die **„ganze Arbeit hinzuwerfen“**.

Als *senior* Trainerin, die/ der diesen Verein bereits mehr als ein halbes Jahr kennt und unterstützt, wird ihnen diese Situation vom ehrenamtlichen Mitarbeiter geschildert, der immer noch sehr aufgebracht ist und keinerlei Bereitschaft zur Weiterarbeit für den Verein signalisiert.

Es gibt vier Rollen zu besetzen:

- 1 hauptamtliche Mitarbeiterin/ hauptamtlicher Mitarbeiter
- 1 ehrenamtliche Mitarbeiterin/ ehrenamtlicher Mitarbeiter
- 1 *seniorTrainerin*
- Kursgruppe als Beobachterinnen und Beobachter.

Nach der Spielszene Weiterarbeit in Kleingruppen

- Analysieren Sie den Konflikt und überlegen Sie wie Lösungsmöglichkeiten aussehen könnten. Benutzen Sie dafür das Arbeitspapier „Konfliktanalyse: Wer hat eigentlich das Problem?“
- Teilen Sie Ihre Ergebnisse im Plenum mit.

2. Teil: Konfliktmoderation zur Lösung des Problems (Spielszene im Plenum)

Sie als *seniorTrainerin* haben mit der/ dem Hauptamtlichen und der/ dem Ehrenamtlichen gesprochen und einen Termin zur Beilegung des Konfliktes vereinbart. Die Rollenspieler des 1. Teils führen nun das Rollenspiel im Plenum zu ende. Der/die *seniorTrainerin* übernimmt nun die Aufgabe der Moderation. Die übrigen Mitglieder der Kursgruppe beobachten den Prozess und achten auf folgendes:

- Wurde Auftrag vereinbart, Rolle und Richtung geklärt?
- Wurde Kontakt gestiftet?
- Wurden Themen gesammelt und festgelegt?
- Wurden die Sichtweisen geklärt?
- Wurden Lösungen ausgehandelt?

Anschließend berichten die Spielerinnen und Spieler, wie es ihnen in den Rollen ergangen ist und die Kursgruppe gibt ein Feedback.



zu 5.2 Konfliktanalyse: Wer hat eigentlich das Problem?

Im Umgang mit Konflikten besteht auch für nicht unmittelbar Beteiligte immer die Gefahr, so involviert zu werden oder sich selbst einzulassen, dass notwendige Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt werden. Dies kann – auch - unbewusst geschehen. Eine nahezu klassische Konstellation ist die, dass der zunächst nicht Beteiligte einen Konfliktpartner als „Täter“, den anderen entsprechend als „Opfer“ sieht: Leicht entsteht dann eine Dynamik, die für den Dritten (deshalb finden sich jeweils Dreieckskonstellationen) stets nur noch die Rolle des „Retters“ bereit hält und die nur sehr schwer zu unterbrechen ist.

Wann immer möglich ist Gelassenheit angeraten, damit man sich die folgende Frage vorlegen kann: Worin besteht der Konflikt? Wer hat überhaupt das Problem?

Wenn es sich um Gruppen oder Teams handelt: Ist es eine Person oder sind es mehrere? Hat die gesamte Gruppe das Problem? Haben es der Leiter oder die Leitungskräfte? Oder – was nicht ausgeschlossen ist – haben nur Sie als Beobachter eines?

Es empfiehlt sich, in aller Vorsicht Vermutungen anzustellen über mögliche Ursachen. Ein Methodenbuch⁴³ listet im Hinblick auf Gruppen zum Beispiel die folgenden Ursachen auf:

- Widerspruch der Interessen
- Leiterverhalten
- Beziehungsprobleme zwischen den Teilnehmern
- Meinungsverschiedenheiten – Sachkonflikte – Informationsmangel
- Störungen von außen
- Mangelnde Selbstklärung
- Unpassende Methoden bzw. Arbeitsweisen – Widersprüche
- Müdigkeit
- Anwesenheit auf Druck, Unfreiwilligkeit
- Gruppennormen stehen im Widerspruch zu den Botschaften und Zielen des Leiters
- Die Gruppe ist zu heterogen

Vor diesem Hintergrund lassen sich Vermutungen anstellen, welches Problem ursächlich sein mag für die aufgetretenen Konflikte. Ein Konflikt ist ein Gegensatz zwischen Vorstellungen bzw. Vorstellungsinhalten von Personen, Gruppen oder Institutionen, die tatsächlich oder in der Wahrnehmung der Beteiligten nicht vereinbart werden können. Es bleibt zu klären, wer von den Problemen wie betroffen ist. Und: Wie gehen die Beteiligten mit dem Problem um?

Halten Sie Ihre Beobachtungen und Überlegungen kurz schriftlich, als Skizze oder anders in einer geeigneten Weise fest.



zu 5.3 Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Themenzentrierte Aktion (TZI): Die Methode TZI bietet Regeln an, um Gruppenkommunikation zu steuern. „Bei der TZI handelt es sich um ein Modell der Gruppenarbeit, das durch die Gleichgewichtigkeit von Beziehungs- und Sachebene Prozesse des Lebendigen - Miteinander- Lernens ermöglichen will, in denen die Lernenden sowohl in ihren kognitiv - rationalen als auch in ihren emotional - sozialen Fähigkeiten ernst genommen und gefördert werden“ (Löhmer, Standhardt 1993:13).

Bei der TZI – Methode handelt es sich nicht „nur“ um ein recht schnell nutzbares Können.

43 Rabenstein, Reinhold; Reichel, René; Thannhoffer, Michael: Das Methoden-Set. 5. Konflikte. Münster: Ökotopia Verlag 1996. 8. Auflage, S. 5. C1 ff.

Vielmehr wird von erfahrenen Anwendern darauf hingewiesen, dass zu dieser Methode gleichsam „eine Haltung“ gehört. Derjenige, der sie vermitteln möchte, wird wirksam sein, wenn er - für die Gruppenmitglieder erkennbar - „hinter dieser Methode steht“ und die Interventionen glaubhaft erscheinen.

Das Thema kann vorbereitend oder auch ergänzend für das Thema Moderation bearbeitet werden. Die TZI beruht im Kern auf folgenden Annahmen:

Die existentiellen Postulate

- „Sei dein eigener chairman / deine eigene chairwoman, sei die chairperson deiner selbst“
- „Beachte Hindernisse auf deinem Weg, deine eigenen und die von anderen. Störungen und Betroffenheiten haben Vorrang; ohne ihre Lösung wird Wachstum verhindert oder erschwert“.

1. Das Strukturmodell TZI

- Jede Gruppeninteraktion enthält vier Faktoren, die man sich bildlich als die Eckpunkte eines Dreiecks in einer Kugel vorstellen kann:
- Das ICH (die Person und ihre Anliegen),
- das WIR (die Gruppe und ihre Interessen),
- das ES (das Thema oder die gemeinsame Aufgabe) und
- der GLOBE (das Umfeld der Gruppe, natürliche Gegenwartsumgebung inklusive der Bedingtheiten durch Vergangenheit und Zukunftsaspekte).

2. TZI-Hilfsregeln (Kommunikationshilfen und Interventionstechniken)

- Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen.
- Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sprich für dich selbst und vermeide das Interview.
- Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst, fühlst und glaubst, und überdenke vorher, was du sagst und tust.
- Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.
- Beachte Signale aus deiner Körpersphäre, und beachte diese auch bei anderen Teilnehmern (ebd.).



zu 5.3 Grundbedürfnisse von Gruppen

1. Ein gemeinsam vereinbartes Ziel

Trotz der vielen unterschiedlichen Motive, Interessen, Begabungen, Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder kann eine Gruppe nur ein gemeinsames Ziel haben. Alle Mitglieder müssen dieses Ziel kennen und anerkennen.

An der Vereinbarung und Formulierung dieses Zieles sollten nach Möglichkeit alle Mitglieder beteiligt sein. An diesem gemeinsamen Ziel kann sich die Gruppe wie an einem Leitbild immer wieder orientieren, bei der Verteilung von Aufgaben, bei Erfolgen und Misserfolgen, bei der Bilanz der Arbeit und bei Konflikten, bei der Aufnahme und beim Ausschluss von Mitgliedern, beim Zusammenschluss mit anderen Gruppen oder bei der Abgrenzung von anderen Gruppen. Von ihrem Ziel her bestimmt sich der "Geist" einer Gruppe.

2. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung

Alle Mitglieder, auch die Leitung, brauchen das Gefühl, dass der Wert ihrer Arbeit von allen anderen geschätzt wird, dass ihre persönliche Leistung anerkannt wird, mögen diese Arbeiten auch noch so unterschiedlich sein. Gerade in der ehrenamtlichen Arbeit, wo die Anerkennung durch einen Lohn fehlt, ist eine solche Anerkennung besonders wichtig.

3. Partnerschaftliche Leitung

Leitung ist nicht "vorgesetzt", sondern wird von den Mitgliedern getragen, vor allem wenn sie gewählt wurde. Sie übernimmt eine Dienstleistung für das Ganze, zum Wohle aller. Leitung ist auch nicht "abgehoben", sie bleibt Mitglied in der Gruppe, wenn auch mit einer gewissen Distanz zu allen anderen Mitgliedern. Leiten darf nicht heißen: An der Gruppe, in der Gruppe, unter der Gruppe leiden.

4. Einbringen und Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen

Eine Gruppe als Gemeinschaft lebt von der Einmaligkeit ihrer Mitglieder, mit ihren unterschiedlichen Talenten und Temperamenten, Erfahrungen und Kompetenzen, Motiven und Gefühlen. Einheit wird nur durch Vielfalt interessant. Nur wer in einer Gruppe richtig aus sich herausgehen kann, kommt auch hinein und bleibt drin.

5. Gegenseitiges Vertrauen

Durch regelmäßige Information, Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation, durch gewährte Vertraulichkeit nach außen und bei persönlich/privaten Angelegenheit entsteht ein Klima des Vertrauens, der Verlässlichkeit, der Mitverantwortung aller für das Ganze.

6. Überschaubarkeit der Aufgaben

Nach einer Gesamtaufstellung aller sich aus der Zielsetzung ergebenden Aufgaben sollten diese auf die Mitglieder verteilt werden. Dabei sind die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig zu klären, Zeiten für die Erledigung festzusetzen, Rückmeldungen zum Gelingen zu vereinbaren. Beim Übernehmen von Aufgaben sollte man sich allerdings nicht übernehmen.

7. Gemeinsame Erfolge

Nichts motiviert mehr als der Erfolg. Erfolge kann man planen, durch bescheidene Aufgaben, durch Teilziele, die auch zu "schaffen" sind, durch Rückmeldungen nach erfüllten Aufgaben. Hoch motivierte Menschen neigen dazu, sich ständig zu übernehmen, zu überfordern, zuviel zu verlangen. Wer sich zuviel auf die Schultern lädt, kann sich nie auf die Schulter klopfen oder klopfen lassen.

8. Gemeinsame Feste

Nicht nur, wenn Erfolge zu feiern sind, sollte sich eine Gruppe zusammenfinden zu festlichen Anlässen. Eine Gruppe lebt auch von gemeinsamen Gefühlen und Erlebnissen, vom gemeinsamen Essen und Trinken, Singen, Tanzen, Wandern, Frotzeln... In einer Gruppe soll sich der Mensch mit Kopf, Herz und Bauch angesprochen fühlen.

9. Gemeinsame Ordnung

Um Vielfalt und Gemeinsamkeit, Eigenwohl. und Gemeinwohl für alle erträglich auszubalancieren, braucht eine Gruppe Regeln, klare Absprachen und Vereinbarungen, Verlässlichkeit und Verbindlichkeit. Niemand kann sich in eine Gruppe wirklich einbringen, wenn er nicht weiß und wissen kann, ob und wie lange er sich auf die übrigen Mitglieder verlassen kann.

Eine Gruppe gibt nur dann dem Einzelnen einen Halt, wenn alle in der Gruppe wissen, woran sie sich zu halten haben, und sich auch daran halten. Hier bekommen die "bürgerlichen Tugenden" auch wieder ihren ursprünglichen Wert: Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Pflichtbewusstsein, Loyalität und Solidarität.

10. Weiterentwicklung

Zwischenbilanzen zur Arbeit und zum Wohlbefinden der Mitglieder, eine angemessene Regelung der in jedem Gruppenleben unvermeidlichen Konflikte, Verbesserungsvorschläge und Umstrukturierung von Arbeiten, Aufnahme neuer Mitglieder, Anpassung der ursprünglichen Zielsetzung an veränderte Verhältnisse, alles kann einer Weiterentwicklung einer Gruppe dienen und einer Stagnation vorbeugen.



**zu 5.3
Grundbedürfnisse von Gruppen – wie werden sie bei uns erfüllt**

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

1. Ein gemeinsam vereinbartes Ziel

völlig	gar nicht

2. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung

völlig	gar nicht

3. Partnerschaftliche Leitung

völlig	gar nicht

Gamma 1

Identifiziert sich mit Alpha. Benötigt deshalb keinen eigenen Standpunkt, ist eine „fleißige Arbeitsbiene“. Problem für Gamma 1 ist der häufige Wechsel der Alpha-Position, weil er sich immer an neue „Führer“ anlehnen muss. Nicht selten wird er dabei als „Anbiederer“ entlarvt.

Gamma 2

Ist der „Helfer des Alpha. Macht sich so nützlich und unentbehrlich, er kennt keinen Feierabend, nimmt auf seine Familie keine Rücksicht, ist immer für den Chef da. Sein Schicksal: Er wird nie belohnt, immer nur benutzt.

Gamma 3

„Außenminister“ der Gruppe, er blickt nach außen zu anderen Gruppen und signalisiert seinen Leuten, ob Gefahr droht. Gamma 3 macht sich so um den Erhalt und die Integration der Gruppe verdient. Kein eigener Führungsanspruch.

Omega

Oft als „Schwarzes Schaf“, „Sündenbock“ oder „Prügelknabe“ bezeichnet. Omega ist von seiner Persönlichkeit her nicht der Stabilste. In Leistung und Verhalten genügt er selten den gestellten Anforderungen. Neigt zur Fluktuation.



zu 5.3 Checkliste gegen Mobbing

Der Verein »D.A.V.I.D. gegen Mobbing in der evangelischen Kirche e. V.« stellt sich der Aufgabe, das Mobbing in der evangelischen Kirche transparent zu machen, Menschen zu beraten, Fälle zu dokumentieren und je nach Absprache bei den Leitungen zu intervenieren. Sein Name ist das Programm: D. steht für Dokumentation, A. für Aufklärung, V. für Vertrauen, I. für Intervention und D. für Deeskalation. D.A.V.I.D. arbeitet ausnahmslos ehrenamtlich und bundesweit mit Schwerpunkt in der Landeskirche von Hessen und Nassau.

Der Verein D.A.V.I.D. hat eine Checkliste angefertigt, was zu tun ist, wenn es nach Mobbing riecht. Hier die wichtigsten Punkte:

- Eine Rechtsschutzversicherung abschließen, falls nicht vorhanden.
- Tagebuch über die Angriffe führen, mit Datum, Uhrzeit, Situation, Namen. Das erleichtert den eigenen Durchblick und kann im Rechtsfall zum Nachweis nötig sein.
- Personen des Vertrauens von den Beobachtungen erzählen und mit ihnen darüber sprechen.
- Gespräche mit Vorgesetzten nicht unter 4 Augen führen, Gesprächsnotizen gegenseitig abzeichnen.
- Professionelle Hilfe suchen.
- Juristischen Rat einholen.

- Gutachten vom Arzt einholen.
- Öffentlichkeit herstellen.

Diese Maßnahmen gelten nicht nur für Betroffene, auch Beobachter können in die Schusslinie von Mobbingbetreibern geraten, das gehört zur Taktik. Doch: Wie auch immer betroffene Personen brauchen Menschen an ihrer Seite, die sie unterstützen, ihnen beistehen, zu Schritten ermutigen und bereit sind, gegen das Unrecht anzukämpfen. Jedes Zeichen von Solidarität gibt Kraft. Das kann aber auch nur funktionieren, wenn der/die Betroffene »Gewalt schreit« und bereit ist, sich zu wehren.



zu 5.4 Checkliste für die Vorbereitung von Vorträgen⁴⁴

- 1. Welche Ziele** verfolgen Sie mit dem Vortrag? Was ist mir und womöglich dem Publikum wichtig? Überprüfen Sie, ob sich die Ziele realistischerweise erreichen lassen (Vorbereitungszeit, Interesse des Publikums, Rahmenbedingungen etc.): Formulieren Sie die Ziele so konkret wie möglich in einem oder wenigen einfachen Sätzen!
- 2. Welche Vorgeschichte** gibt es? Wer hat Sie eingeladen? Oder haben Sie das selbst getan? In welchen institutionellen und personellen Zusammenhängen findet der Vortrag statt? Wie wirkt sich die Vorgeschichte vermutlich aus?
- 3. Mit welchen Zuhörern** bzw. Adressaten können Sie rechnen? Was wissen Sie über deren Vorkenntnisse, Erwartungen, was geht ihnen vermutlich im Hinblick auf das Thema im Kopf herum? Dafür die „SIE-Formel“: Wie ist die Situation der Teilnehmer, wer sind sie? Welche Interessen mögen sie haben, welche Konsequenzen haben meine Ausführungen? Welche Einstellungen bringen sie mit, in welcher Form sind sie betroffen?
- 4. Welche Inhalte bzw. Themen** wählen Sie aus? Welche Informationen, Kenntnisse, Geschichten u.a. gehören zum Thema? Welche Inhalte sind notwendig, um Ihr Ziel zu erreichen, Ihr Publikum anzusprechen und die Zeit einzuhalten? Gewichten Sie nach Kernaussagen und Hintergrundinformationen: Erfahrungsgemäß sind nur maximal drei Kernaussagen möglich, die auf eine klare Botschaft hinauslaufen.
- 5. Wie können Sie den Nutzen** des Vorgetragenen für die Zuhörer prägnant verdeutlichen: Thesen, Fragen, die die Adressaten berühren?

⁴⁴ Benutzte Literatur u.a.: Will, Hermann: Mini-Handbuch Vortrag und Präsentation. Weinheim; Basel: Beltz 2001 2. Aufl.; Hartmann, Martin; Funk, Rüdiger; Nietmann, Horst: Präsentieren: zielgerichtet und adressatenorientiert. Weinheim; Basel: Beltz 1995 3. Aufl. (aus RC Knopf 2002)

6. Gliedern Sie Ihren Vortrag: Der Einleitungsteil (15 %) soll Kontakt aufbauen, neugierig machen, Orientierung geben. Der Hauptteil (75 %) kann drei bis fünf Unterpunkte enthalten, die natürlich in einer sinnvollen Reihenfolge präsentiert werden müssen. Der Schlussteil (10%) fasst die wichtigsten Inhalte und Aussagen zusammen, greift Eingangsgedanken noch einmal auf und gibt Ausblicke.

7. Strukturieren Sie Ihren Vortrag jeweils nach den Gesichtspunkten:

- Inhalte (Hauptgedanken, Unterpunkte, „Puffer“)
- Inszenierung (Zeit, Effekte, Merk-Anker für Zuhörer, ggf. Aktivitätsphasen)
- Medien (Pinnwand, Flipchart, Overheadprojektor, Objekte, Video u.a.).

8. Erstellen Sie ein Stichwortmanuskript, in dem Sie Kernaussagen, Begründungen, Hintergrundinformationen schriftlich notieren, ebenfalls Regieanweisungen („Pause machen“, „Beispiel erzählen“, „Foto zeigen“ etc.) festhalten. Formulieren Sie die Einleitung und die Schlusssatz schriftlich aus. Es eignen sich Spaltenmanuskripte mit Spalten für Haupt- und Unterpunkte u.a. oder feste Kartenmanuskripte, vielleicht auch Folien und Plakate als Manuskriptersatz.

9. Drücken Sie durch Ansprache und Körpersprache (Blickkontakt u.a.) Wertschätzung des Publikums aus. Überlegen Sie, in welcher Weise Sie ihren eigenen persönlichen Bezug zum Thema darstellen können und wollen.

10. Entscheiden Sie sich für eine nachvollziehbare Argumentationsfigur:

Frage / Problem – Antworten – Folgerungen

Behauptung von A – Behauptung von B – Gemeinsamkeiten oder Differenzen als Ausgangsbasis für eine Kompromiss oder eine Lösung – Folgerungen

„Wir reden über“ – „Bisher ging es nur um..“ – „Übersehen wurde..“ – „Gerade dies ist aber besonders wichtig.“

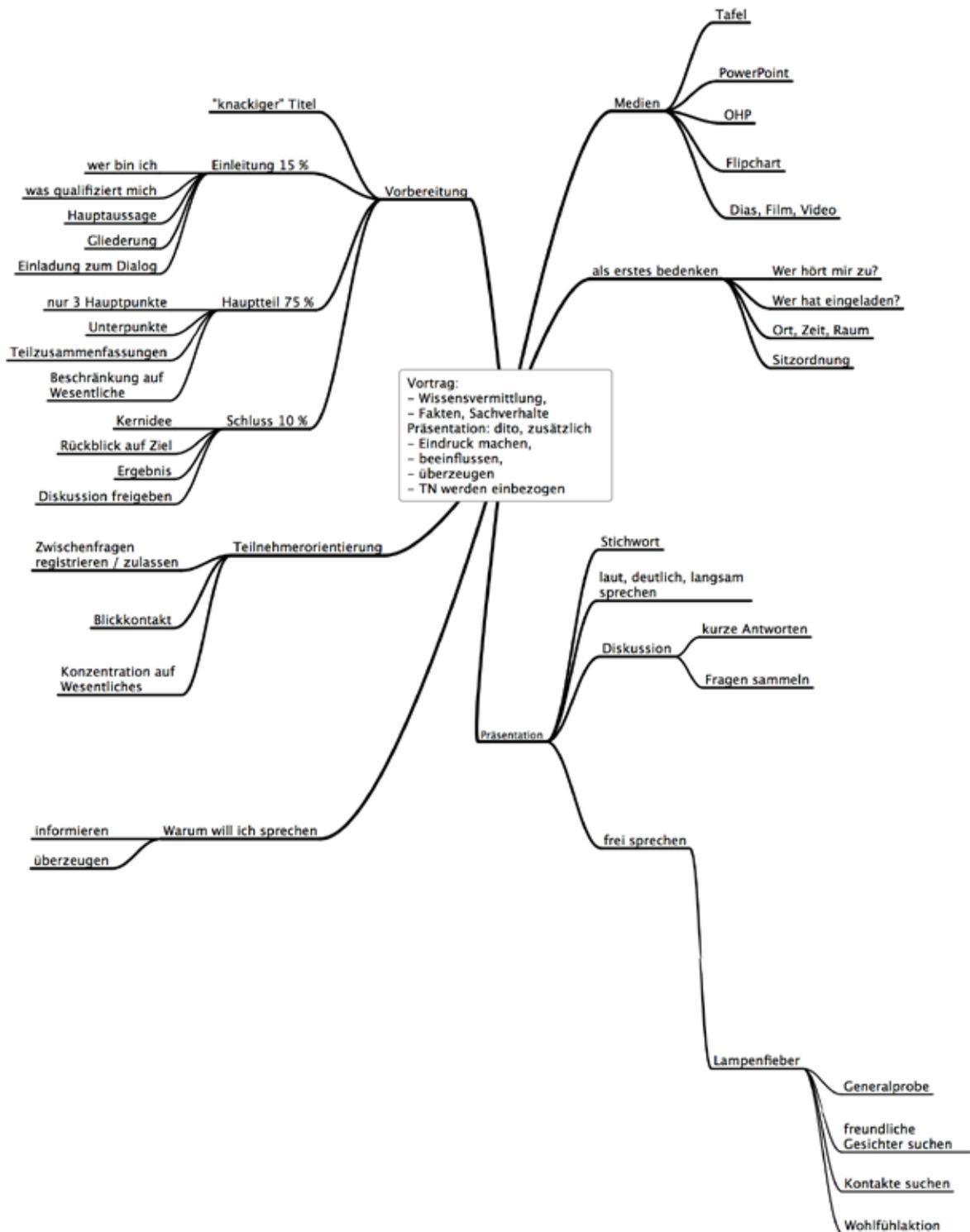
Problem – bisher war nicht bedacht/bekannt – ich dagegen meine/weiß – das führt zu der neuen Interpretation – die Konsequenz daraus ist..

11. Wählen Sie geeignete Formen der Visualisierung (Texte, Schaubilder, Bilder, Symbole u.a.). Achten Sie unbedingt darauf, dass sie auf einen Blick aufnehmbar und verständlich sein sollten (konkret, anschaulich, nur wenige Details haben). Unter Umständen können Sie auch dem Publikum Material aushändigen (nicht mehr 3 bis 4 Seiten).

12. Klären Sie vorab, ob und in welchem Umfang eine Abschlussdiskussion stattfinden soll. Planen Sie Zeit dafür ein, klären Sie, ob es einen Moderator oder Diskussionsleiter gibt. Halten Sie Fragen stichpunktartig (ggf. auf dem Flipchart) fest.



zu 5.4 Vortrag und Präsentation (Mindmap)





zu 5.4 Checkliste für die Selbstanalyse nach dem Vortrag

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

	ja	nein
1. Ist mir ein sicherer Abgang gelungen?		
2. War meine Aktivität ausreichend?		
3. Habe ich zuviel angeboten?		
4. War meine Aussprache deutlich?		
5. Wurden genügend Beispiele gebracht?		
6. Habe ich genügend Blickkontakt gehalten?		
7. War meine Darbietung verständlich?		
8. War mein Einstieg zufrieden stellend?		
9. War meine äußere Erscheinung korrekt?		
10. Habe ich große Fehler begangen?		
11. Habe ich zu viele Fremdwörter verwendet?		
12. Wirkte ich gehemmt?		
13. War die Geschwindigkeit der Aussagenfolge zu groß?		
14. Stimmt meine Gesten mit dem gesprochenen Wort überein?		
15. War eine gute Haftwirkung vorhanden?		
16. War der Hauptteil des Vortrags gut gegliedert und aufgebaut?		
17. Habe ich genügend technische Hilfsmittel eingesetzt?		
18. Habe ich genügend neue Informationen geboten?		
19. War der Inhalt meiner Rede informativ?		
20. War meine Körperhaltung in Ordnung?		
21. War meine Lautbildung korrekt? Klebte ich zu sehr am Manuskript?		
22. Stimmt meine Mimik mit dem gesprochenen Wort überein?		
23. War meine Modulation genügend ausgeprägt?		
24. Habe ich genügend Pausen eingehalten?		
25. War die Redelautstärke dem Raum angepasst?		
26. Hatte ich das richtige Redetempo?		
27. War der rote Faden stets zu erkennen?		
28. Waren meine Sätze verständlich?		
29. War mein Schluss gut?		
30. Strahlte ich genügend Sicherheit aus?		
31. Hat es mir Spaß gemacht vorzutragen?		
32. Konnte ich ein Steckenbleiben überspielen?		
33. Wirkte ich sympathisch?		
34. Beherrschte ich das Thema?		
35. Interessierte die Thematik die Zuhörer?		
36. Wirkte ich überheblich?		
37. Wirkte ich überzeugend?		
38. Wirkte ich unruhig?		

5. Baustein - Kommunikation mit Einzelnen und Gruppen

	ja	nein
39. Gibt es noch irgendwelche Verbesserungsmöglichkeiten?		
40. War die Visualisierung ausreichend?		
41. War meine Vorbereitung ausreichend?		
42. War der Vortrag lebendig genug?		
43. Konnte man den Vortrag gut verfolgen?		
44. Habe ich die Zeit eingehalten?		
45. Habe ich Zwischenfragen gekonnt beantwortet?		
46. Bin ich genügend auf die Zuhörer eingegangen?		

Quelle: Ebeling, Peter 1990: Rhetorik – der Weg zum Erfolg. Humboldt-Verlag München.



zu 5.4 Mein *senior*Trainerinnen - Profil

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Was bin ich als *senior*Trainerin?

- Initiativenberaterin/ -berater,
- Projektentwicklerin/ -entwickler,
- Netzwerkerin/ Netzwerker

Mein Projekt (Angebot) umfasst folgende Tätigkeiten:

Meine Tätigkeit richtet sich an:

Meine Zielgruppe will ich erreichen durch:

Für meine Zielgruppe soll mein Projekt (Angebot) letztlich bewirken, dass...

Ich halte mein Projekt gesellschaftlich wichtig, weil...

Das Neue oder Besondere meines Projektes besteht darin, dass...

Der Ort meiner Tätigkeit soll sein:

Für mein Vorhaben brauche ich folgende Rahmenbedingungen:

Um erfolgreich sein zu können, wünsche ich mir Unterstützung von...:

Was befähigt mich zu diesem Vorhaben, welches Erfahrungswissen bringe ich mit?

Zu meiner Person:



6. Baustein: Projekte planen, Konzepte entwickeln



Thema

Viele *senior*Trainerinnen entscheiden sich für das Rollenprofil der Projektentwicklerin bzw. des Projektentwicklers. Aber auch Initiativenberaterinnen und -berater, Netzwerkerinnen und Netzwerker werden immer wieder mal in Situationen kommen, in denen eine Idee zu einer Konzeption weiter entwickelt werden soll. Deshalb ist es wichtig, dass das entsprechende „Handwerkszeug“ in der Weiterbildung vermittelt wird.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden mit **folgenden Themen** bekannt gemacht:

- Projekte und ihre Merkmale
- Kennen lernen der „Schritte zur Konzeptentwicklung“
- Wir schreiben ein Konzept

Die Vermittlung erfolgt zunächst durch einen Input der Kursleitung. Anschließend erproben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Schreiben einer Projektkonzeption.



6.1 Projekte und ihre Merkmale

Informationen¹ zum Begriff „Projekt“

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen die wichtigsten Merkmale kennen, die sie von anderen Vorhaben unterscheiden, wie z.B. „Linienarbeit“, die dauerhafte Routinetätigkeiten beinhaltet.

Projekt „lat. *proiectum*, Neutrum zu *proiectus* ‚nach vorn geworfen‘, Partizip Perfekt von *proicere* ‚vorwärts werfen‘“. Bei Projekten wird unter ‚vorwärts‘ eine zeitliche Dimension verstanden. Zur Durchführung von Projekten werden Projektteams gebildet, die Steuerungsaufgaben obliegen dem Projektmanagement (vgl. Wikipedia, Fassung vom 27.9.2011).

Nach DIN 69901 wird **„Projekt“ wie folgt definiert**: „Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. durch Zielvorgabe, durch zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, durch Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und durch projektspezifische Organisation“.

1 Siehe Kursmaterialien zu 6.1

Neun Projektmerkmale sind herausgearbeitet worden:

„Einmaligkeit:

Ein Projekt darf in dieser konkreten Form noch nicht durchgeführt worden sein, d.h. es darf keine exakte Wiederholung eines anderen Projektes sein.

Zielvorgabe:

Für das Projekt liegen konkrete Ziele vor

Begrenzte Ressourcen:

Für das Projekt gibt es einen Endtermin, ein begrenztes finanzielles Budget und damit auch eine begrenzte Anzahl von Teammitgliedern

Abgrenzung von anderen Vorhaben:

Ein Projekt muss in sich geschlossen sein

Projektorganisation:

Für ein Projekt muss eine eigene Organisationsstruktur bereitgestellt werden

Komplexität:

Das durch ein Projekt zu lösende Problem muss komplex sein

Aufwand:

Der Aufwand für das Projekt (Zeit, beteiligte Personen, benötigte Ressourcen) soll einen gewissen Umfang haben

Fachübergreifender Charakter:

Zur Lösung des durch das Projekt zu lösende Problems werden Mitarbeiter verschiedener Fachdisziplinen benötigt

Teamarbeit:

Für die Bearbeitung des Projektes wird ein Team zusammengestellt“
(Quelle: webinar tube.de - <http://tiny.cc/j4aih>).



Arbeitspapier:

Projektmanagement - Einführung in die Projektarbeit²



6.2 Schritte zur Konzeptentwicklung

Wann ist Konzeptentwicklung gefragt?

Konzeptentwicklung ist immer dann gefragt, wenn *seniorTrainerinnen* mit einer Idee an die Öffentlichkeit gehen wollen. Diese Situation tritt ein, wenn:

- *seniorTrainerinnen* einen Bedarf im sozialen Umfeld aufgespürt haben und eigene Projekte initiieren und starten wollen,
- innerhalb von bestehenden Gruppen, Vereinen oder Initiativen neue Arbeitsbereiche aufgebaut werden sollen und *seniorTrainerinnen* um Unterstützung gebeten werden,
- *seniorTrainerinnen* sich in ihrer Rolle als Initiativenberaterin/ -berater oder als Netzwerkerin/ Netzwerker den anderen im Freiwilligensektor vorstellen wollen,
- sich im Rahmen von Beratungs- oder Netzwerkarbeit die Notwendigkeit ergibt, konzeptionell zu arbeiten.

Warum braucht man eine Konzeption?

Eine schriftliche Konzeption wird immer dann gebraucht, wenn es darum geht, sich selbst und anderen klar zu machen, wie ein Projekt aussehen soll, welche Ziele man verfolgen will und was man ganz konkret tun will. Man braucht sie um:

- Mitstreiterinnen und Mitstreiter zu gewinnen,
- die Zielgruppe anzusprechen,
- die Öffentlichkeit zu informieren,
- als Teil des Bürgerschaftlichen Engagements identifizierbar zu sein,
- Fördermittel einwerben zu können und
- selbst überprüfen zu können, ob die Ziele erreicht werden.

Einführung in die „Schritte zur Konzeptentwicklung“

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden zunächst mit einem Phasenmodell „Schritte zur Konzeptentwicklung“³ vertraut gemacht, das ihnen hilft, Projekte in ihrem sozialen Umfeld zu konzipieren. In diesem Phasenmodell werden verschiedene Punkte genannt, wie z.B. Vision, Situationsanalyse, Ideen, Zielfindung, Umsetzung der Ziele, die mit Fragen verbunden sind. Diese Fragen dienen der gemeinsamen Klärung der jeweiligen Projektidee und der Vorgehensweise.



Arbeitspapier:

Schritte zur Konzeptentwicklung

Zum besseren Verständnis dieser konzeptionellen Schritte wird empfohlen, diese am Beispiel eines bereits gelaufenen realen Projektes zu besprechen. Dabei kann man auf Projekterfahrungen aus der Gruppe zurückgreifen; es kann aber auch eine Vertreterin oder ein Vertreter einer Initiative eingeladen werden, die/ der anhand der Fragen über das Zustandekommen und den Verlauf eines Projektes berichtet.



Gesprächsimpuls:

Beispielhafte Anwendung des Phasenmodells auf ein Projekt aus der Kursgruppe oder einer Initiativenvertretung

In einem nächsten Schritt werden die „10 W's zum Projekt“⁴ eingeführt. Diese können am Beispiel des Projektes „Bildungspaten“⁵ anschaulich dargestellt und diskutiert werden. Für die Entwicklung einer Konzeption für das eigene Projekt stellt dieses Beispiel eine wichtige Hilfe dar.



Arbeitspapier:

10 W's zum Projekt „Bildungspaten“



6.3 Wir schreiben ein Konzept

Es kann davon ausgegangen werden, dass der 6. Baustein im zweiten oder dritten Block behandelt wird. Zu diesem Zeitpunkt haben die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits eine eigene Rollen- und Projektidee. Diese kann Grundlage für die Konzeptentwicklung sein.

Am Beispiel der eigenen Engagementidee üben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Schritt für Schritt die Konzeptentwicklung. Einzelarbeit wird hier empfohlen. Sollte es Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben, die noch keine Engagementidee haben, unterstützen diese andere bei der Entwicklung ihrer Konzeption. Im anschließenden Plenum werden einige oder auch alle Beispiele vorgestellt⁶.

4 Siehe Kursmaterialien zu 6.2

5 Siehe Kursmaterialien zu 6.2

6 Die Kursleitung sollte für die Präsentation der Projektkonzepte ausreichend Zeit einplanen. Erfahrungen zeigen, dass die Kursgruppe oft Fragen und Hinweise hat, die für die weiterführende Konzeptentwicklung hilfreich sein können.

Am Ende dieser Kurseinheit haben die (meisten) Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Projektidee in eine schriftliche Konzeption gebracht. An dieser können sie nun in der zweiten Erfahrungsphase oder auch nach Abschluss der Weiterbildung weiterarbeiten und ihr Projekt zur Realisierung bringen.

Bei der Konzeptentwicklung ist der Projektsteuerung, d.h. der Kontrolle, ob man sich noch auf dem „richtigen“ Weg befindet, besondere Bedeutung beizumessen. Hierzu befindet sich auf der CD ein Artikel „Projektsteuerung bei ehrenamtlich geleiteten Projekten“.

Kursmaterialien für den 6. Baustein



zu 6.1 Projektmanagement - Einführung in die Projektarbeit

Definition des Begriffes „Projekt“ nach DIN 69901:

„Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. durch Zielvorgabe, durch zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, durch Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben und durch projektspezifische Organisation“.

Die 9 Projektmerkmale mit kurzer Erläuterung:

- 1. Einmaligkeit:**
Ein Projekt darf in dieser konkreten Form noch nicht durchgeführt worden sein, d.h. es darf keine exakte Wiederholung eines anderen Projektes sein.
- 2. Zielvorgabe:**
Für das Projekt liegen konkrete Ziele vor
- 3. Begrenzte Ressourcen:**
Für das Projekt gibt es einen Endtermin, ein begrenztes finanzielles Budget und damit auch eine begrenzte Anzahl von Teammitgliedern
- 4. Abgrenzung von anderen Vorhaben:**
Ein Projekt muss in sich geschlossen sein
- 5. Projektorganisation:**
Für ein Projekt muss eine eigene Organisationsstruktur bereitgestellt werden
- 6. Komplexität:**
Das durch ein Projekt zu lösende Problem muss komplex sein
- 7. Aufwand:**
Der Aufwand für das Projekt (Zeit, beteiligte Personen, benötigte Ressourcen) soll einen gewissen Umfang haben

8. Fachübergreifender Charakter:

Zur Lösung des durch das Projekt zu lösende Problem werden Mitarbeiter verschiedener Fachdisziplinen benötigt

9. Teamarbeit:

Für die Bearbeitung des Projektes wird ein Team zusammengestellt.

Der Unterschied zwischen „Linienarbeit“ und „Projektarbeit“:

Der Begriff Linienarbeit ist aus den Bezeichnungen für Aufbauorganisationsformen (Einliniensystem, Mehrliniensystem) abgeleitet. Er steht für die Durchführung von sich wiederholenden Routinetätigkeiten, die auf Dauerhaftigkeit angelegt ist in einer linienförmig aufgebauten Organisationsstruktur. Im Vergleich dazu ist die Projektarbeit eine Tätigkeit, in der ein Prozess vom Start bis zur Fertigstellung abläuft und befristet ist.

Anhand der Projektmerkmale kann man entscheiden ob man von einem Projekt sprechen kann oder nicht, hier ein paar kleine Beispiele:

- Ein Unternehmen bestellt eine Spezialmaschine zu einem festen Termin und einem vorher vereinbarten Preis (ja ist ein Projekt, die wichtigsten Projektmerkmale sind vorhanden).
- Für eine Website wird ein Standardwebshop dieser Branche realisiert (nein kein Projekt, die wichtigsten Projektmerkmale werden nicht erfüllt).
- Ein Unternehmen führt eine komplexe kaufmännische Software ein und muss dafür ihre Aufbau- und Ablauforganisation ändern (ja ist ein Projekt, die wichtigsten Projektmerkmale sind vorhanden).
- Ein Unternehmen zieht von einem Standort nach einem anderen Standort. Der eigentliche Umzug soll an einem Wochenende durchgeführt werden (ja ist ein Projekt, die wichtigsten Projektmerkmale sind vorhanden).
- In der Schweiz wird ein Autobahn- und Eisenbahntunnel durch die Alpen gebaut (ja ist ein Projekt, die wichtigsten Projektmerkmale sind vorhanden).
- Ein PKW-Hersteller baut die PKWs nach Kundenauftrag und berücksichtigt die individuellen Ausstattungswünsche der Kunden (nein kein Projekt, die wichtigsten Projektmerkmale werden nicht erfüllt).

Die verschiedenen Arten von Projekten:

Projekte werden in vielen Bereichen und mit sehr unterschiedlichen Zielstellungen eingesetzt. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit Kriterien, nach denen Projekte in verschiedene Arten eingesetzt werden.

Projekte können beispielsweise in die folgenden Arten unterteilt werden.

- Wesen des Auftragnehmers (Mit oder ohne Gewinnerzielungsabsicht).
- Wesen des Auftraggebers (extern, intern)
- Umfang des Projekts (klein, mittel, groß)

- Art des Projektes (z.B. Forschungs-, Entwicklungs-, Planungs-, Organisations-, Rationalisierungsprojekt)

Unterscheidungsmerkmale „Wesen des Auftragnehmers“

Auftragnehmer führen das Projekt durch. Auftragnehmer für Projekte können beliebige Organisationen oder auch Einzelpersonen sein. Die Auftragnehmer können in Hinblick auf ihre Gewinnerzielungsabsicht unterschieden werden. Organisationen ohne Gewinnerzielungsabsicht sind z.B. Behörden, kommunale Unternehmen, öffentliche Schulen und Universitäten sowie eingetragene Vereine. Private Unternehmen verfolgen eine Gewinnerzielungsabsicht.

Unterscheidungsmerkmale „Rolle des Auftraggebers“

- Auftraggeber beauftragen das Projekt. Sie werden in interne und externe unterschieden.
- Der Auftraggeber ist intern, wenn er aus demselben Unternehmen stammt, das das Projekt durchführt.
- Wenn der Auftragnehmer und der Auftraggeber aus verschiedenen Unternehmen stammen, ist der Auftraggeber intern.

Wann kann man davon sprechen, dass ein Projekt klein, mittel oder groß ist?

- Für eine solche Einteilung gibt es keine einheitlichen Richtlinien.

Bedeutung von Projekten für die Wirtschaft

- Die Bedeutung der Projektarbeit nimmt in der Wirtschaft zu. Gründe für diese Entwicklung sind:
 - Komplexe Aufträge erfordern fachübergreifende Zusammenarbeit .
 - Die Umfeldbedingungen ändern sich.
 - Der Druck durch den internationalen Wettbewerb nimmt zu.

Warum ist die Projektarbeit für komplexe, fachübergreifende Aufgaben besonders geeignet?

- Projektarbeit ist speziell für die Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen vorgesehen.
- Projektteams können aus Fachleuten der benötigten Bereiche zusammengestellt werden. Damit sind die benötigten fachlichen Kompetenzen vorhanden.

Warum unterstützt die Projektarbeit die Reaktion eines Unternehmens auf sich ändernde Bedingungen des betrieblichen Umfeldes wie neue IT-Technologien und staatliche Auflagen?

- Die Projektarbeit ermöglicht, die Änderungen des betrieblichen Umfeldes zielgerichtet auf die Belange des Unternehmens hin zu analysieren.
- Auf dieser Basis können Konzepte erarbeitet und eingeführt werden, mit denen auf diese Änderungen reagiert werden kann.

Warum unterstützt die Projektarbeit Unternehmen dabei, den Druck durch den internationalen Wettbewerb standzuhalten?

- Der internationale Druck äußert sich in dem gleichzeitig auftretenden Druck auf die Kosten, die Zeit und die Qualität.
- In der Projektarbeit können für diese drei Bereiche konkreter Ziele aufgestellt werden, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit bei der Entwicklung neuer Erzeugnisse oder Dienstleistungen sichergestellt werden kann.

Welche Vorteile bringt die Projektarbeit für ein Unternehmen?

- Für die Aufgabe liegt eine klare Zielsetzung vor mit einem vorgegebenen Termin.
- Für die Aufgabe liegt ein sorgfältig detaillierter Plan vor.
- Personen aus verschiedenen Facharbeiten arbeiten direkt zusammen ohne lange Leitungswege.
- Die Organisationsstruktur ist optimal auf die Aufgabenstellung angepasst.
- Die Ressourcen werden optimal eingesetzt.

Quelle: webinartube.de <http://tiny.cc/j4aih>



zu 6.2 Schritte zur Konzeptentwicklung⁷

1. Unsere Vision - unsere Mission

- Was hat uns als Gruppe zusammengebracht?
- Was wollen wir erreichen?
- Was sind die Bilder oder was ist unsere Vision?
- Welche grundlegenden Interessen / Werthaltungen verbinden uns?

2. Situationsanalyse

bezogen auf die Gruppe:

- Welche Aktionen, Aufgaben, Projekte haben wir schon durchgeführt?
- Waren wir erfolgreich, wo gab es Enttäuschungen, Misserfolge?
- Wie ist die Struktur unserer Gruppe: Wer trägt Verantwortung, wer sind die Aktivist*innen?

bezogen auf die Umwelt/die Aufgabe:

- Gibt es ähnliche Gruppen im Gemeinwesen?
- Wie reagieren die Bürger auf unsere Initiative?
- Gibt es eine Nachfrage, gibt es Interesse an der Arbeit unserer Gruppe?

⁷ Kontaktstelle für praxisorientierte Forschung e.V. an der EFH Freiburg (Hrsg.) (1996): Das Praxishandbuch der ARBES (Arbeitsgemeinschaft Bürgerschaftliches Engagement / Seniorengeniessen Baden-Württemberg). Freiburg: 171ff.

3. Neue Ideen – Phantasiephase

- Wer hat Ideen - Wie entwickeln wir Ideen für unsere Arbeit in der Zukunft?
- Welche Ideen passen zu unserer Vision, zu unseren Aufgaben?
- Welche Ideen sind am interessantesten, sprechen die Gruppenmitglieder am meisten an?

4. Zielfindung (Differenzierungsphase)

- Welche Ideen wählen wir für welche Aktionen aus?
- Welche Ziele formulieren wir für diese Aktion (was soll wann erreicht worden sein?)

5. Umsetzung der Ziele (Realisierungsphase)

- Welche Arbeitsschritte sind notwendig, um die gesetzten Ziele zu erreichen?
- Wer macht was (müssen Untergruppen gebildet werden)?
- Wer trägt wofür Verantwortung?
- Wer behält den Überblick, und wie wird der Zusammenhalt der Gruppe sichergestellt?
- Vernetzung: Gibt es Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Initiativen, Gruppen, Verbänden: Wir wollen keine Konkurrenz, sondern Synergie.

Konzeptionen haben einen Verwendungszweck: Sie können Vorarbeiten darstellen für die Verfassung einer schriftlichen Satzung, für die Verstetigung der Arbeit einer Initiative, sie können Grundlage eines Förderantrages oder aber einer Selbstdarstellung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit dienen.

Die genannten Arbeitsschritte dienen der Konzeptionsentwicklung, sie ersetzen kein Konzept.

Weitere Leitfragen dienen zur qualifizierten Projektplanung

1. Thema und Bedarf

- Zu welchem Thema möchten Sie ein Projekt durchführen?
- Sind bereits Projekte zu diesem Thema durchgeführt worden?
- Ist Ihr Vorhaben in ein regionales Konzept inhaltlich, strategisch, zeitlich eingebunden?
- Was macht dieses Vorhaben für Sie notwendig?
- Welche Anhaltspunkte sprechen für diesen Bedarf?
- Kann der Bedarf durch Daten belegt werden?
- Haben Sie versucht, den Bedarf durch eigene Erhebungen oder Gespräche mit Experten genauer zu fassen?
- Welche Kooperationspartner haben Sie oder streben Sie an?
- Wer kann Ihnen weitere Informationen liefern?
- Welche Einrichtungen etc. haben mit diesem Thema zu tun? Ist es sinnvoll, sie am Projekt zu beteiligen?

2. Ziele und Zielerreichung

- Was wollen Sie konkret erreichen?
- Welche (übergeordneten) Ziele haben Sie?
- Über welche Etappen (Zwischenziele) wollen Sie das/die Projektziele erreichen? (In welchem Verhältnis stehen die Ziele zueinander?)
- Wen wollen Sie erreichen?
- Welchen Zugang haben Sie zu Ihrer Zielgruppe (können auch Einrichtungen/Institutionen etc. sein)? Wer verfügt über einen guten Zugang? Wer genießt das Vertrauen der Zielgruppe? Ist es möglich, ihn als Kooperationspartner zu gewinnen?
- Durch welche Einzelmaßnahmen wollen Sie Ihr Ziel erreichen?
- Welche Anhaltspunkte/Erfahrungen etc. sprechen für die Wirksamkeit der gewählten Maßnahmen? Haben Sie alternative Möglichkeiten, Ihr Ziel zu erreichen geprüft? Welche?
- Welche Einflussfaktoren können die Wirksamkeit verstärken? Welche Einflussfaktoren/Rahmenbedingungen können die Wirksamkeit gefährden? Ist es sinnvoll, auf die Veränderung, dieser Einflussfaktoren hinzuarbeiten? Wer könnte dafür gewonnen werden?
- Wie haben Sie die Öffentlichkeit geplant? Welche Funktion soll sie haben? Wen soll die Öffentlichkeit erreichen? Wie kann erreicht werden, dass die Werbung die Zielgruppe direkt erreicht? Wie sind die Werbemittel gestaltet bzw. werden die Werbemittel gestaltet? Haben Sie oder Ihre Projektpartner gute Kontakte zur Presse? Wer könnte Ihr Anliegen besonders öffentlichkeitswirksam vertreten?“



Arbeitspapier zu 6.2 Zehn W's zum Projekt⁸

Beim Übergang von der Projektidee zur Realisierung stellen sich u.a. folgende Fragen:

Thema und Bedarf

1. **„Wer sind wir?** Wie setzen wir uns zusammen? Welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Zeitressourcen bringe/n ich/wir mit?
2. **Warum wollen wir etwas tun?** Welche Notlagen, Probleme und Missstände fordern uns heraus? Welchen Bedarf wollen wir abdecken?
3. **Für wen bzw. mit wem wollen wir etwas tun?** Welches sind die Adressaten und Zielgruppen unseres Vorhabens?

⁸ Fragen nach: Mayrshofer, Daniela; Kröger, Hubertus A. (1999): Prozeßkompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozeßbegleiter und Berater. Hamburg: 188f.; vgl. auch Knopf: Rahmencurriculum 2002.

Ziele und Zielerreichung

4. **Wohin sollen unsere Aktivitäten führen?** Was ist unser Ziel, was wollen wir erreichen?
5. **Was wollen wir tun?** Welche Leistungen wollen wir erbringen? Welche Einrichtungen wollen wir schaffen? Welche Veranstaltungen wollen wir durchführen, welche Programme anbieten?
6. **Wie wollen wir arbeiten?** Welche Arbeitsformen, Methoden und Vorgehensweisen sind angemessen? Welche Kooperationspartner brauchen wir?
7. **Wo soll unsere Arbeit stattfinden?** An welchem Standort und für welches Umfeld? In was für Räumen?
8. **Wann sollen bestimmte Aktivitäten erfolgen?** In welcher Abfolge sollen die einzelnen Arbeiten durchgeführt werden? Welche Fristen oder Termine sind zu beachten, an denen bestimmte Ergebnisse vorliegen müssen?
9. **Durch wen soll die Arbeit geschehen?** Wie viele haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter/innen brauchen wir dafür? Was sollen die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter/innen sein?
10. **Womit wollen wir arbeiten?** Welche sachlichen und finanziellen Mittel brauchen wir?“



zu 6.2

Zehn W's zum Projekt Bildungspaten⁹

Thema und Bedarf

1. **„Wer sind wir?** Wie setzen wir uns zusammen? Welche **Fähigkeiten, Kompetenzen** und **Zeitressourcen** bringe/n ich/wir mit?
 - 3 Männer zwischen 35 und 50 Jahren
 - berufstätig
 - mit Familie, 2-3 Stunden in der Woche Zeitressource
 - alleinstehend, 5 -8 Stunden in der Woche Zeitressource
 - Kreativität, Durchhaltevermögen, Kenntnisse über Jugendliche, Kenntnisse über Ausbildung in mittelständigen Betrieben, Freude im Umgang mit Jugendlichen
2. **Warum wollen wir etwas tun?** Welche Notlagen, Probleme und Missstände fordern uns heraus? Welchen **Bedarf** wollen wir abdecken?
 - immer weniger Jugendliche finden einen Ausbildungsplatz

-
- steigende Kriminalität bei Jugendlichen
 - erhöhter Drogenkonsum
 - Eltern kümmern sich nicht mehr um Ausbildung ihrer Kinder
 - „Profis“ haben zu wenig Zeit

Ziele und Zielerreichung

3. Für wen bzw. mit wem wollen wir etwas tun? Welches sind die Adressaten und Zielgruppen unseres Vorhabens?

- Jugendliche im Übergang Schule - Beruf
- Jugendliche ohne Qualifikation und Abschluss
- Jugendliche in besonderen Lebenslagen
- Jugendliche in Berufsqualifizierenden Maßnahmen

4. Wohin sollen unsere Aktivitäten führen? Was ist unser Ziel, was wollen wir erreichen?

- Jugendlichen soll geholfen werden einen Praktikumsplatz und/oder eine Lehrstelle zu finden.
- Mehr Jugendlichen einen Ausbildungsplatz beschaffen.

5. Was wollen wir tun? Welche Leistungen wollen wir erbringen? Welche Einrichtungen wollen wir schaffen? Welche Veranstaltungen wollen wir durchführen, welche Programme anbieten? Welche Ergebnisse sollen am Ende der Entwicklung stehen?

- Beratung und Begleitung von Jugendlichen in der Übergangszeit Schule - Beruf in Bezug auf adäquate Berufe, Praktikumsstellen, Verhaltensweisen, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit.
- Kontakt zu Lehrern, Eltern, Betreuern, Ausbildern, Praktika.
- Bewerbungstraining.
- Niederschwelliges Angebot mit persönlicher Begleitung.
- Aufbau eines Vertrauensverhältnisses.
- Informationsveranstaltungen.

6. Wie wollen wir arbeiten? Welche Arbeitsformen, Methoden und Vorgehensweisen sind angemessen? Welche Kooperationspartner brauchen wir?

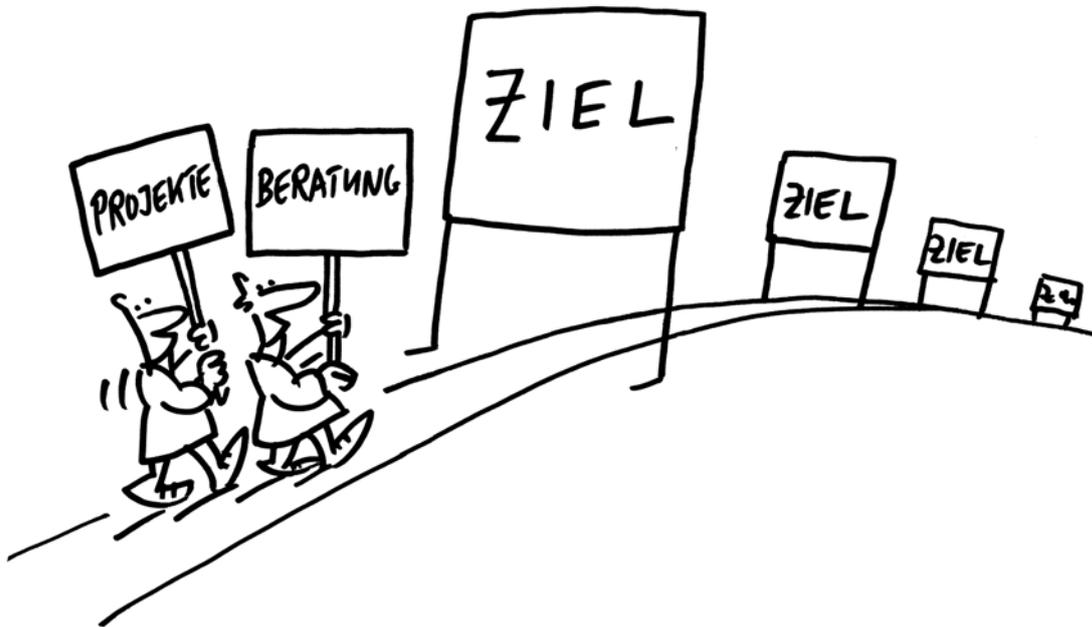
- Arbeitsform: gleichberechtigtes Team von EA und HA, als gut funktionierende Projektgruppe von Freiwilligen, die mit professioneller Unterstützung arbeitet.
- Methoden: Beratung, Begleitung, Coaching, Kollegiale Beratung, Supervision.
- Kooperationspartner: Zentrum Aktiver Bürger (ZAB), Kompetenzagentur, Schulen, Internationaler Bund Kinderarche, Arge, Arbeitsamt, Volkshochschule, IHK.

7. Wo soll unsere Arbeit stattfinden? An welchem Standort und für welches Umfeld? In welchen Räumen?

- Fürth (hier natürlich jeder andere Ort frei wählbar).
- In den Räumen des ZAB, der Kompetenzagentur Stadtteil „Westliche Innenstadt“.
- Schulen X,Y,Z.

- 8. Wann sollen bestimmte Aktivitäten erfolgen?** Wie sieht unser **Zeitplan** aus? In welcher Abfolge sollen die einzelnen Arbeiten durchgeführt werden? Welche Fristen oder Termine sind zu beachten, an denen bestimmte Ergebnisse vorliegen müssen?
- Entwicklung eines Konzeptes bis Ende Mai.
 - Kooperationsgespräche mit ZAB und Kompetenzagentur Mai bis Juni.
 - Kooperationsgespräche mit Schulen und weiteren Partnern Mai bis Juli (vor den Ferien).
 - Werbung von Mitstreitern September (nach dem Urlaub).
 - Start Anfang Oktober (neues Schuljahr).
- 9. Durch wen soll die Arbeit geschehen?** Wie viele haupt- und ehrenamtliche **Mitarbeiter/innen** brauchen wir dafür? Was sollen die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter/innen sein?
- hauptamtliche Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen (MA) bei ZAB, 10 Std., coaching der EAs, Passung EAs und Jugendliche,
 - hauptamtlichen MA, Kompetenzagentur, Schule 10 Std., wählen Jugendliche aus, führen Gespräche, erstellen Profil der Jugendlichen,
 - 10 bis 15 Freiwillige, begleiten Jugendliche bei den Patenschaften.
- 10. Womit wollen wir arbeiten?** Welche sachlichen und finanziellen **Mittel** brauchen wir?“
- Büroraum 2x wöchentlich.
 - Gruppenraum 1x monatlich.
 - Besprechungsraum nach Absprache.
 - PC, Drucker, Scanner, Kopierer für Bewerbung punktuell, nach Absprache.
 - Büromaterialien.
 - Bewerbungsmappen.
 - Auslagenersatz, Versicherungsschutz, Verköstigung, kleine Gratifikationen für Ehrenamtliche.
 - Fortbildungen, Supervision, Anleitung.“

WER ENTWICKELT EIN PROJEKT
WER BIETET BERATUNG AN



PfUSCHI-CARTOON



7. Baustein: *senior*Trainerin als Netzwerker



Thema

Um als *senior*Trainerin in der eigenen Kommune mit eigenen (Projekt-) Anliegen aktiv werden zu können, ist es nützlich, sich mit Akteuren, Strukturen und (sozialen) Netzwerken näher vertraut zu machen, die im lokalen Umfeld als wichtige Einflussfaktoren anzusehen sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn Projektvorstellungen darauf ausgerichtet sind, die Verhältnisse in der umgebenden, „nahen“ Lebenswelt zu beeinflussen und dies ohne einen Zusammenschluss von Verbündeten zu „Netzwerken“ wenig erfolversprechend erscheint.

In diesem Baustein erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die im öffentlichen Raum tätig werden wollen als **Input durch die Kursleitung** einen Einblick in Erkenntnisse aus der Netzwerkforschung. Die Einführung umfasst - jeweils ergänzt durch teilnehmerbezogene Aufgaben - folgende Themen:

- Was sind Netzwerke? - Definitive und typologische Aspekte
- Handlungsleitende Basisprinzipien für die Netzwerkarbeit
- Stadien des Netzwerkens
- Ein Netzwerk „Stadt - Teil – Kultur“ bilden



7.1 Was sind Netzwerke?

In dieser Frage kann man zwar nicht von einer einzigen „richtigen“ **Definition** ausgehen, es herrscht aber Konsens, dass es sich bei(m) Netzwerken um ein Zusammenwirken von Akteuren handelt, die ganz besondere Beziehungen miteinander aufbauen. „Akteure“ können neben Personen (Freunden, Bekannten, Nachbarn, an einem gemeinsamen Thema Interessierte) auch Gruppen und Organisationen sein, ihnen gemeinsam ist die Vorstellung, ein Netz von Beziehungen zwischen Partnern (Netzwerkknoten) in einer Sache so zu weben, dass alle Beteiligten gleichermaßen einen Ertrag davon haben und ihre jeweiligen Kompetenzen zum Nutzen auch aller Beteiligten einbringen wollen und können. (vgl. Teller/Longmuß 2007).

Die soziale Netzwerkforschung geht mit einer ganzheitlichen Sicht an ihren Gegenstand heran. Sie sucht Muster und Geflechte, in die Menschen eingebunden sind, zu erkennen, um daraus ggf. Interventions- oder Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln. In der Literatur werden etwa **fünf klassifikatorische Ebenen** unterschieden:

1. Primäre Netzwerke (Freunde, Verwandte, Nachbarn usw.).
2. Sekundäre Netzwerke (Selbsthilfe-, Nachbarschafts-, Freizeitgruppen usw.).

Primäre und sekundäre Netzwerke sind geringgradig organisiert.

3. Nicht-professionelle sekundäre Netzwerke (Vereine, Vereinigungen). Sie sind höhergradig organisiert.
4. Tertiäre Netzwerke (Wohlfahrtsverbände). Das ist der so genannte gemeinwohlorientierte „Dritte Sektor“.
5. Netzwerke mit marktwirtschaftlichem Charakter (vgl. Straus 2001:281).



1. Aufgabe:

Erfahrungsaustausch zur persönlichen Netzwerkeinbindung:
Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tauschen sich über ihr eigenes Beziehungsnetz aus (Arbeitspapier)¹.

Warum Netzwerke schaffen?

Netzwerke werden „auf lokaler und überregionaler Ebene immer wichtiger. Hier können etwaige Vorurteile abgebaut und auf einer pragmatischen Arbeitsebene die Kooperationschancen der wachsenden Zahl von Akteuren im Feld des Bürgerschaftlichen Engagements ausgelotet werden“ (LBE 2011:21).

Netzwerke ermöglichen Erfahrungsaustausch und gemeinsame Beratungs- und Projektarbeit „auf Augenhöhe“ und bieten somit auch *seniorTrainerinnen* eine soziale Form an, für ihre (Projekt-) Vorstellungen interessierte und passende Partner anzusprechen und Kooperationsmöglichkeiten aushandeln.

Einer Einteilung von Teller / Longmuß (2007) folgend, kann man von **drei verschiedenen Typen von Netzwerken** ausgehen: markt- und gemeinwohlorientierte sowie intermediäre Netzwerke, von denen insbesondere die beiden zuletzt genannten Typen in den Freiwilligensektor und zum Bürgerschaftlichen Engagement passen. So sind beispielsweise gemeinwohlorientierte Netzwerke „darauf ausgerichtet, einer Gruppe, Gemeinschaft oder einer Region einen Nutzen anzubieten.“ (Teller/ Longmuß: 61). Hierzu zählen zum Beispiel gemeinschaftliche Einrichtungen (wie Bürogemeinschaften) oder sogenannte „Akteursnetzwerke“ - wie etwa bürgerschaftliche Initiativen oder *seniorTrainerinnen* -, die in einer Region kooperieren und sich für lebensweltliche Veränderungen einsetzen.

Das Handeln (wollen) in Netzwerken ist im gemeinwohlorientierten Sektor mittlerweile recht weit verbreitet. Mit Netzwerken haben sich gleichsam neue **Formen des Kooperierens** herausgebildet, die weder den Prinzipien des freien Marktes noch des regelnden hierarchischen Staates folgen.

¹ Siehe Kursmaterialien zu 7.1



2. Aufgabe:

Welche Netzwerke gibt es bei uns im örtlichen Freiwilligensektor, welche Akteure kennen wir, wie funktionieren sie? (Arbeitspapier)²



3. Aufgabe:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer analysieren die Netzstruktur des „Landesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement Bayern“ (Arbeitspapier)³



7.2 Handlungsleitende Basisprinzipien in Netzwerken

Die folgenden Basisprinzipien stellen wichtige Handlungsmaßstäbe insbesondere für vernetzende (Projekt-) Tätigkeiten im Sozialraum dar, unter deren Beachtung es „prinzipiell“ gelingen kann, wichtige Akteure (Bürgerinnen und Bürger, Fachleute, Vereine, Organisationen, Kommunalvertreter usw.) als gleichberechtigte Mitwirkende an einen Tisch zu bringen und Vernetzungen zu starten und zu pflegen (Auswahl nach Teller / Longmuß 2007):

1. Eine Gemeinschaft von Gleichberechtigten

- Gleichgestellte Partner entwickeln auf Augenhöhe gemeinsame und klare Ziele.
- Sie besprechen die Teilnahmemotive und den Nutzen, den das Netzwerk für die Beteiligten haben soll (Auswahl der Partner).
- Die Partner achten auf eine gute Emotionalität im Netzwerk und pflegen direkte vertrauensvolle Kontakte und Kommunikationsformen.
- Die Partner tauschen sich über ihre Erwartungen regelmäßig aus, würdigen gemeinsame Erfahrungen und Erfolge der Netzwerkarbeit und legen Misserfolge offen (Transparenz).

2. Teilen und Ausbalancieren

Gleichgestellte Partner bringen das Bewusstsein und die Bereitschaft mit, dass Macht, Ressourcen, Wissen, Verantwortlichkeiten geteilt und ausbalanciert werden und - derart - gemeinsam gedeihen können.

3. Kooperation statt Konkurrenz

- Die Partner handeln in dem Willen, dass Kooperationsdenken und -handeln vor Konkurrenzdenken und -handeln steht. Kooperativ und arbeitsteilig handelnde Partner können schneller auf Veränderungen von Rahmenbedingungen reagieren;

2 Siehe Kursmaterialien zu 7.1

3 Siehe Kursmaterialien zu 7.1

- Konflikte müssen ausgesprochen werden, je verborgener sie bleiben, desto mehr schaden sich die Partner.

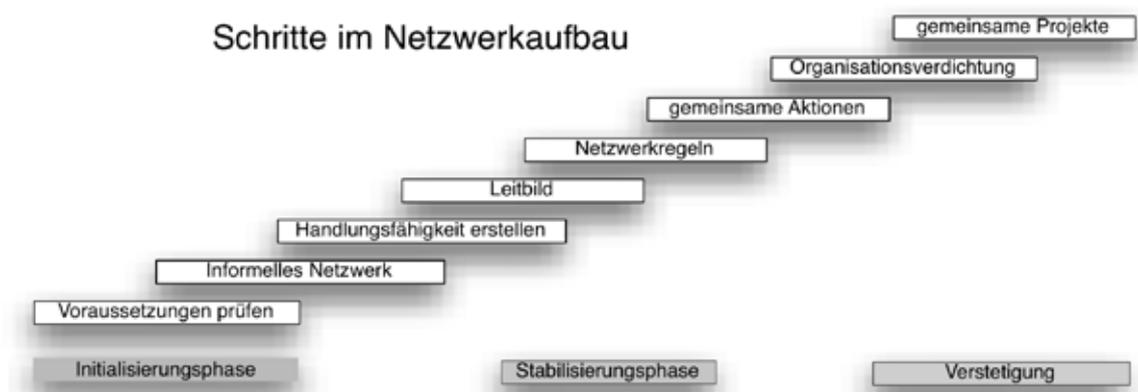


7.3 Stadien des Netzwerkens

Netzwerke brauchen Klarheit über gemeinsame Ziele und notwendige Handlungsschritte. Netzwerkarbeit ist vielschichtig, und gerade in der informellen Anfangsphase – etwa bei „runden Tischen“ - geht es gleichermaßen um den Aufbau von Vertrauen in die Funktions- und Entwicklungsfähigkeit in der Sache und in die Form der Kooperation (als Netzwerk).

Die wichtigsten Schritte der Netzwerkentwicklung (nach Teller/ Longmuß 2007: 72 ff.)

1. *senior*Trainerinnen, die Projekte im kommunalen Raum zur Verbesserung der örtlichen Lebensverhältnisse und des Zusammenlebens planen, müssen zunächst die **Voraussetzungen prüfen**: besteht für ihr Vorhaben eine plausible Notwendigkeit, gibt es einen Problemdruck in der Gemeinde (der Nachbarschaft, dem Stadtteil...), ist Motivation zur Veränderung vorhanden?
Welche **Mitwirkende** (Personen, Organisationen...) kommen - potenziell - zum Aufbau eines Netzwerkes in Frage? Hier können persönliche Beziehungen – aus primären und sekundären Netzwerken - ebenso wertvoll sein wie die Gewinnung und Unterstützung von Akteuren, die entweder selber themennah tätig sind oder aber wiederum Leute (z.B. „Betroffene“) bzw. Organisationen kennen, die ein Mitwirkungsinteresse haben könnten. Soweit vorhanden, können bestehende örtliche Netzwerke, Anlaufstellen und Freiwilligenagenturen o. ä. hierbei eine vermittelnde Funktion einnehmen.
2. Es folgen **regelmäßige Treffen** zum Kennenlernen, Klärung von Erwartungen und Kompetenzen (Informelles Netzwerk).



3. Handlungsfähigkeit herstellen: es werden **Vereinbarungen** über die Rollen und Leistungsmöglichkeiten der Partner getroffen: gerade im Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements geht es um eine angemessene Verteilung und ein realistisches Ausbalancieren von Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten. Unterschiede werden dabei nicht nur deutlich, sondern müssen geprüft und akzeptiert werden: *senior*Trainerinnen, die – wie andere Engagierte - freiwillig und nicht beruflich / professionell tätig sind, haben andere Kooperationswünsche-, -möglichkeiten und -grenzen wie etwa Netzwerkakteure, die in Organisationen und ihre Strukturen eingebunden sind.
4. Klare gemeinsame Beschreibung des erwarteten Ergebnisses bzw. Nutzens, den die Kooperation im Netzwerk sowohl für die Öffentlichkeit, die Bürgerinnen und Bürger, Organisationen usw. in der Kommune als auch für die Netzwerkpartner selber im Netzwerk erbringen soll.
5. Die **Netzwerkregeln** festlegen: gemeinsame Aufgaben hinsichtlich der Projektschritte als auch für die Zusammenarbeit mit einander beschreiben.
6. Gemeinsames **Handeln in verschiedenen Formen beginnen**: zum Beispiel mit einem Event bzw. Aktionen, die Öffentlichkeit herstellen und weitere Bürgerinnen und Bürger in der Kommune zur Mitgestaltung, zum gemeinsamen Handeln anstiften.
7. „**Realitäts-Check**“: d.h. eine erste Überprüfung (Evaluation) der bisherigen Netzwerkentwicklung. Reichen der „derzeitige Grad an Selbstorganisation“ (S.74) und die bisherigen Netzwerkregeln, Aufgabenteilungen, Ressourcen, Vorbereitungen für die (weitere) Projektentwicklung aus?
8. Das Netzwerk hält sich angesichts einer **Vergewisserung** seiner bisher erreichten Kooperationskultur (vgl. Basisprinzipien und Handlungsschritte) dafür gerüstet - oder auch nicht -, das gemeinsame Projekt mit den Partnern durchzuführen.



7.4 Ein Netzwerkteam „Stadt Teil Kultur“ bilden

*senior*Trainerinnen können - nicht nur im Rollenprofil als Netzwerkerinnen und Netzwerker - die Form des sozialen Netzwerkes für ganz verschiedene Projektideen nutzen, um etwas im lokalen Umfeld zum Nutzen von Mitbürgerinnen und Mitbürgern zu bewirken. In jedem Fall geht es darum, Verbündete zu finden, Teams zusammenzustellen und Schritte zu bestimmen, die - etwa gemäß der zu diesem Thema eingeführten Prinzipien - gegangen werden sollen, um ein Netzwerk „mit starken Knoten und lockeren Bindungen“ (sog. weak ties) zu formen.

An dem folgenden Thema versuchen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die zuvor in 7.3 genannten Handlungsschritte für „ihr“ Vorhaben zu konkretisieren⁴.



Aufgabe:

Ein Netzwerkteam „Stadt Teil Kultur“ bilden (Arbeitspapier)⁵

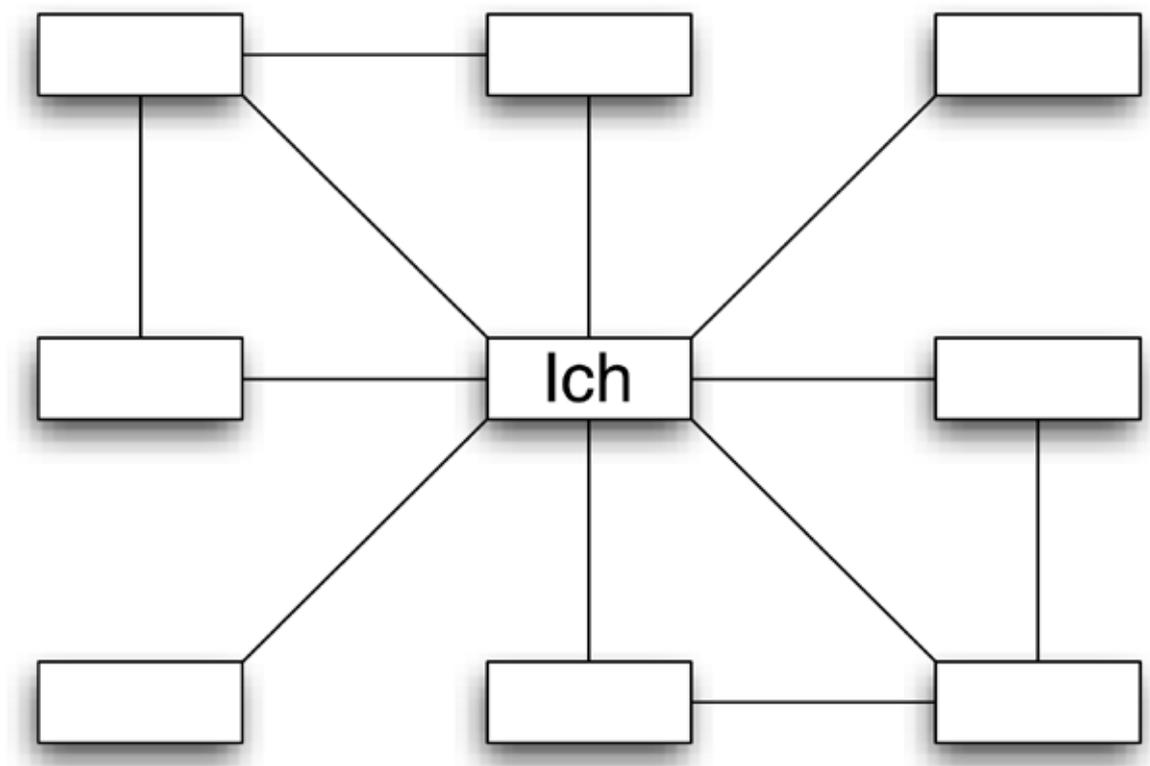
Kursmaterialien für den 7. Baustein



1. Aufgabe zu 7.1:

Erfahrungsaustausch: Die Teilnehmenden tauschen sich über ihr eigenes Beziehungsnetz aus⁶

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes



4 Im Kurs können je nach Interesse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch andere Themen bearbeitet und - somit - andere „Netzwerkteams“ zusammengestellt werden. Es können auch die im 2. Baustein vorgestellten Rollenbeispiele zum Netzwerkprofil weiter entwickelt werden.

5 Siehe Kursmaterialien zu 7.4

6 Nach: Thomas Röbbke, ISKA Nürnberg



2. Aufgabe zu 7.1

Welche Netzwerke gibt es bei uns im Freiwilligensektor, welche Akteure kennen wir, wie funktionieren sie?

Die Teilnehmer werden angeregt, verschiedenartige Netzwerke in ihrer Kommune aufzuspüren. Dafür werden in den Kurs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Anlaufstellen für Bürgerengagement und Ehrenamtliche aus Vereinen und Initiativen mit lokalen bzw. regionalen Netzwerkerfahrungen bzw. -aufgaben eingeladen. Sie erläutern ihre Tätigkeitsprofile, sprechen über ihre Ziele, Zielgruppen, Probleme, Entwicklungsaufgaben usw.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen so mit den Akteuren in einen Austausch und erfahren genauer, wie es vor Ort mit Vernetzungsmöglichkeiten und -formen aussieht. Damit bietet sich eine gute Gelegenheit, Informationen aus erster Hand mit ihren eigenen Erfahrungen im Ehrenamt zu vergleichen. Mit Blick auf ihre zukünftigen Tätigkeitsfelder interessiert sie „alles“ zum Thema Netzwerk(en).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer überlegen im Vorfeld dieses Gesprächs in der Gruppe, was sie zum Thema wissen möchten?

Sie bereiten Fragen vor, die ihnen als „roter Faden“ auch zur Gesprächsauswertung dienen:

- Welche Netzwerke gibt es hier in der Kommune? Wie haben sie sich entwickelt?
- Wer ist daran beteiligt, wen kennen wir (persönlich)?
- Was tun die Netzwerke? (Beispiele)
- Was befördert bzw. behindert ihre Tätigkeiten?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit Dritten? Bedarf es einer besonderen „Netzwerkpflege“?
- Welche Rolle spielen die Anlaufstellen / Agenturen als Förderer von Netzwerken?



3. Aufgabe 7.1

Netzwerkstruktur des Landesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement Bayern

Die Netzwerkpartner:

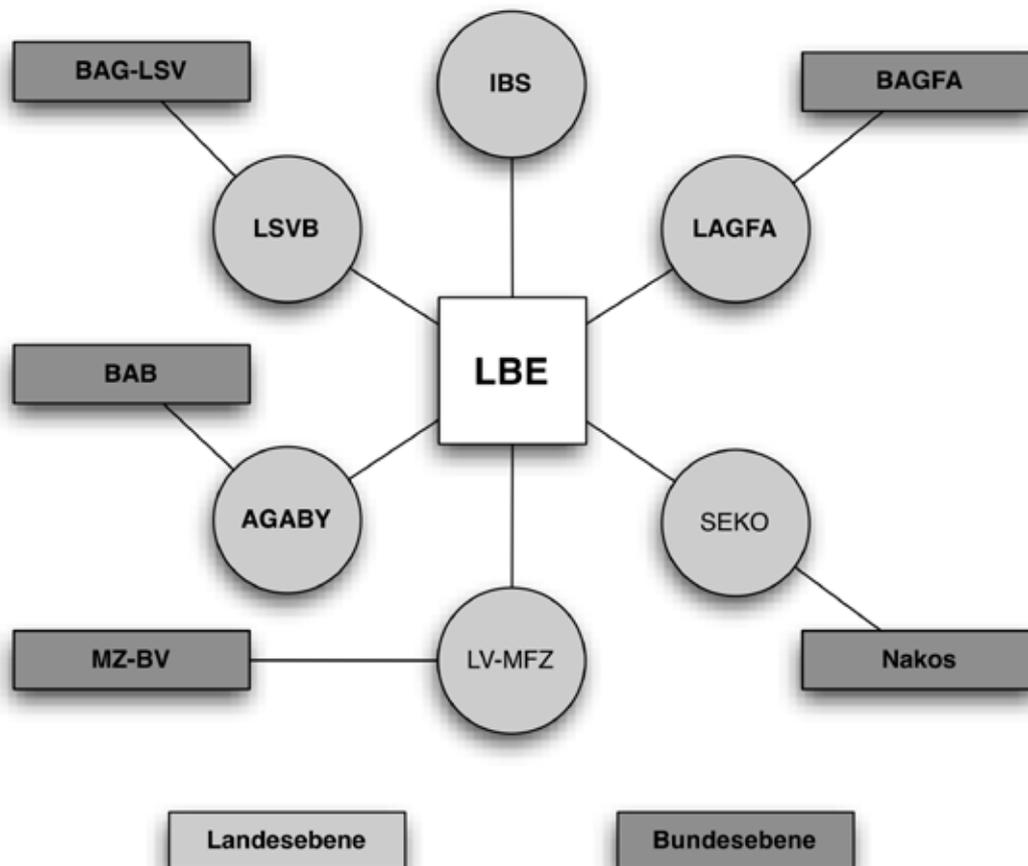
- Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligen-Agenturen/Freiwilligen-Zentren in Augsburg - LAGFA.
- Arbeitsgemeinschaft der Ausländer-, Migrantinnen- und Integrationsbeiräte Bayerns AGABY in Nürnberg.
- Initiative Bürgerstiftungen mit bayerischer Anlaufstelle in Fürstfeldbruck - IBS.
- Landesverband Mütter- und Familienzentren in Bayern e.V. in München -LV-MFZ.
- Selbsthilfekoordination Bayern in Würzburg - SEKO.
- Landessenorenvertretung Bayern in Aichach.- LSVB.

Hinzu kommt die geschäftsführende Servicestelle in Nürnberg, die rechtlich am Institut für soziale und kulturelle Arbeit (ISKA) angesiedelt ist.

Das Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (LBE) ist ein gesellschaftliches Anliegen und keine staatliche Organisation. Das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen unterstützt seine Arbeit als Ermöglicher bürgerschaftlicher Strukturen. Engagement wächst von unten, wird aber im Rahmen von Subsidiarität staatlich unterstützt.

Das LBE will bürgerschaftliche Aktivitäten bündeln und zusammenführen. In dieser Hinsicht betreibt es auch Beratung, um dazu beizutragen, dass sich die rechtlichen Rahmenbedingungen und die staatlichen Strukturen neu ausrichten, um Bürgerinnen und Bürger zum freiwilligen Engagement zu ermuntern. Gelegenheitsstrukturen für freiwilliges Engagement schaffen heißt auch, die bestehenden Hemmnisse politischer, bürokratischer und rechtlicher Art anzugehen.

Struktur des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern





Aufgabe zu 7.4

Ein Netzwerkteam „Stadt Teil Kultur“ bilden

Zwei *senior*Trainerinnen, die beide mit nahen Familienangehörigen gemeinsam und lange schon in einem Stadtteil wohnen, haben es sich zur Aufgabe gesetzt, das **kulturelle Bild ihres Stadtteils zu verbessern** und dafür Mitdenkende und Mitwirkende zu gewinnen, von denen sie glauben, dass sie hieran ebenfalls Interesse bzw. einen Nutzen hätten und mit einsteigen wollten.

Folgende Ausgangssituation besteht:

Die „Nordstadt“, in dem Sie als *senior*Trainerinnen leben, ist ein typisches Produkt aus den Siebziger Jahren, in denen vielerorts große Schlafstädte mit einer Einkaufsmeile sowie Park- und Rasenflächen geschaffen wurden. Zwar hat die Wohnungsgesellschaft das ganze Umfeld nicht verkommen lassen und gerade erst großflächig die Häuser saniert, aber es gibt weder einen „Kiez“ mit Kneipen und einer lebendigen Alltagskultur noch besondere kulturelle Angebote, zu denen die Bürgerinnen und Bürger gerne und zahlreich hingehen würden. Auch wohlfahrtsstaatliche Einrichtungen wie das Seniorencafe, das recht neue Mehrgenerationenhaus oder die kirchlichen Angebote (meist sonntags) tragen kaum dazu bei, die Leute zu locken und zusammenkommen zu lassen. Die Kommune ist mit einer Außenstelle ihrer Verwaltung vertreten, ansonsten gibt es ausreichend Schulen und Kindergärten für die ca. 6.000 Bewohnerinnen und Bewohner.

Sie als *senior*Trainerinnen kennen sich hier aus, wollen das kulturelle (Negativ-) Bild verändern und überlegen in den folgenden drei Schritten, wie sie vorgehen können.

1. Voraussetzungen prüfen:

Sie überlegen und halten, bevor sie Mitstreiterinnen und Mitstreiter suchen, nochmals genau schriftlich die Voraussetzungen ihres Vorhabens fest:

- Welche Notwendigkeit sehen Sie für Ihr Vorhaben? Was könnte die Sichtweise anderer Personen, Organisationen im Stadtteil zu dem Vorhaben „Stadt Teil Kultur“ aussehen?
- Gibt es einen „kulturellen Problemdruck“ in dem Stadtteil, wie lässt er sich beschreiben (Situation, Meinungen, Beispiele)?
- Welche Motivation zur Veränderung ist bei Ihnen und anderen vorhanden?

2. Mitwirkende / Team zusammenstellen:

- Welche **Mitwirkende** (Personen, Organisationen...) kommen - potenziell – zum Aufbau eines Netzwerkes „Stadt Teil Kultur“ in Frage?
- Könnte die Unterstützungsstelle für Bürgerengagement uns unterstützen?
- Macht es Sinn, die Kommune (Verwaltung) und die örtlichen Geschäftsleute anzusprechen?

- Kennen Sie (einige) diese(r) zu vernetzenden Personen persönlich?
- Welche Rolle könnte wer in einem Netzwerkteam spielen?

3. Formen der Kommunikation:

- Wie treten Sie an die Öffentlichkeit: persönlich ansprechen und/oder in schriftlichen Formen (Zeitung, Informationen in Geschäften...)?
- Welche Form des informellen Austausches bieten Sie an, z.B. Runder Tisch, Freundeskreis?

Die Gruppenergebnisse werden im Plenum schriftlich vorgestellt und verglichen.



8. Baustein: Die Erfahrungsphasen



Themen

Dieser Kursbaustein umfasst die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der:

- 1. Erfahrungsphase und der
- 2. Erfahrungsphase.

Zeitlich liegen die Erfahrungsphasen zwischen dem ersten und zweiten Block und zwischen dem zweiten und dritten Block. Sie umfassen jeweils einen Zeitrahmen von vier bis sechs Wochen.

In den Erfahrungsphasen lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die „Welt des bürgerschaftlichen Engagements“ in ihrer Kommune näher kennen. Sie begegnen der Praxis in ihren verschiedenen Formen und erhalten so einen Einblick in die konkreten Angebots- und Organisationsstrukturen. Der Kontakt mit der Praxis fördert dabei auch die Suche nach einem individuell passenden Tätigkeits- und Rollenprofil bzw. bietet sich als Anker für eine bereits gefundene Engagementidee an. Darüber hinaus dienen die Erfahrungsphasen der Stärkung des Gruppengefühls der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

In den Erfahrungsphasen kommen die Anlaufstellen bzw. Unterstützungsstellen für Bürgerengagement¹ verstärkt ins Spiel. Sie stellen vor Ort die Betreuung und Unterstützung der zukünftigen *senior* Trainerinnen sicher. Je nach zeitlichen Kapazitäten kann eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter in den Kurs eingeladen werden, um über ihre Arbeit zu berichten. Ist dies nicht möglich, sollte jedoch gewährleistet sein, dass Kursleitung und Unterstützungsstelle über den Stand der Dinge miteinander im Gespräch sind: Kursinhalte, Profilinteressen, Treffen, Entwicklungsstand der Aufgaben, Probleme etc. In den Fällen, in denen die Unterstützungsstellen selbst die Initiatoren und Anbieter der Weiterbildung sind, dürfte der Austausch gesichert sein.

Erfahrungsphase als Lernphase

Die Erfahrungsphasen sind ebenfalls als Lernphasen zu verstehen. In ihnen erkunden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Bürgerschaftliche Engagement vor Ort und nehmen es

¹ Erfahrungen haben gezeigt, dass die Betreuung und Begleitung der Kursgruppen während der Weiterbildung in der Regel gut funktioniert. Für die Zeit danach sollten, so die konzeptionelle Überlegung, Treffen in Selbstorganisation stattfinden. Dies gelingt in manchen Fällen, jedoch nicht immer und überall. Häufig wird es die Aufgabe von Hauptamtlichen bleiben, zu solchen Gruppentreffen einzuladen. Die Zeitabstände, in denen die Gruppentreffen stattfinden, sind sehr unterschiedlich: im Sechswochen-Rhythmus, vierteljährlich, alle fünf Wochen ein Stammtisch, alle zwei Monate.

damit aus einer (und das gilt insbesondere auch für erfahrene Ehrenamtliche) neuen Perspektive wahr – nicht als Aktive, sondern als Lernende.

Erfahrungen haben gezeigt, dass dieser Perspektivenwechsel für *senior*Trainerinnen wichtig ist, um Bürgerschaftliches Engagement als Ganzes sehen zu lernen. Viele Aktive kennen oft nur den kleinen Ausschnitt, in dem sie selbst tätig sind. An einem Engagement erstmals Interessierte verfügen meist kaum über systematische Kenntnisse in diesem Bereich.

Um die Erfahrungsphasen als Lernphasen gestalten zu können, wird empfohlen, Praxiskontakte und Lernaufgaben gemeinsam vorzubereiten, die die Selbstlernkompetenz der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, das Lernen miteinander und die Selbstorganisation als Gruppe fördern.



8.1 Die 1. Erfahrungsphase

Vorbereitung am Ende des 1. Kursblocks

Am Ende des 1. Weiterbildungsblocks haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einer ersten „Profilskizze“ ihre Rollensympathien und Engagementinteressen formuliert. Diese Profilskizze kann ihr Handeln in der Erfahrungsphase leiten. Das heißt, die Aufgaben, die in der Erfahrungsphase zu erfüllen sind, können mit Blick auf die eigene Rollenperspektive inhaltlich gefüllt werden.

Manche Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden bereits mehrere Engagementideen haben und verschiedene Rollenprofile spannend finden. Für sie kann die Erfahrungsphase nützlich sein, um Klarheit zu gewinnen. Andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich das eine oder andere Rollenprofil zwar vorstellen, haben aber noch keine konkrete Engagementidee. Sie werden die Erfahrungsphase zur weiteren Orientierung nutzen.

Die Kursleitung informiert die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Ende des 1. Weiterbildungsblocks genauer über die Ziele der Erfahrungsphase: Sie dient der Felderkundung allgemein und der Rollenorientierung im Besonderen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden ermuntert, mit gezielten Fragen und Beobachtungen in das Bürgerschaftliche Engagement ihrer Kommune hineinzugehen, um zu recherchieren, zu erkunden, vielleicht selbst etwas zu erproben, Selbstorganisation zu praktizieren, Erfahrungen auszutauschen.

Die Kursleitung stellt den nachfolgenden „Aufgabenkatalog“ vor, aus dem sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Aufgabe heraussuchen sollen, mit der sie sich während der 1. Erfahrungsphase beschäftigen möchten.



Aufgabenkatalog für die 1. Erfahrungsphase²

1. Besuche von Einrichtungen für Gruppeninterviews

In vielen Kommunen gibt es Häuser, Einrichtungen und Begegnungsstätten, wo bürgerschaftliches Engagement ganz praktisch stattfindet, wo sich Gruppen, Initiativen und Vereine regelmäßig treffen, gemeinsam an ihren Aufgaben arbeiten, gemeinsam lernen, die Freizeitbeschäftigung anderer inhaltlich gestalten, Aktionen organisieren, beraten, informieren usw. Ein Besuch solcher Einrichtungen und Gespräche mit Akteuren vermittelt einen lebendigen Einblick in die Praxis des bürgerschaftlichen Engagements. Die Anlauf- oder Unterstützungsstelle kann bei der Vereinbarung von Besuchsterminen behilflich sein. Für Gruppen- und Einzelinterviews werden Frageleitfäden angeboten.

2. Besuch von Vereinen / Initiativen für Einzelinterviews

Vereine und Initiativen haben jeweils einen eigenen Entstehungszusammenhang und eine eigene Geschichte. Manche *senior*Trainerinnen wollen mehr darüber zu erfahren, wie sich Vereine und Initiativen im Laufe der Zeit verändern, welche Höhen und Tiefen sie erlebt haben und wie die Zukunftsperspektiven aussehen. Langjährige Mitglieder oder auch Vorsitzende geben darüber meist gern Auskunft. Die Aufgabe ist das Führen eines Interviews mit Hilfe eines Frageleitfadens und die Dokumentation des Gesprächs.

3. Hospitation in Vereinen/Initiativen zur Beobachtung von inhaltlicher Arbeit und Gruppenprozessen

Nach vorheriger Absprache können Initiativen gewonnen werden, die einer Hospitantin / einem Hospitanten die Möglichkeit geben, an einer oder mehreren Veranstaltungen und/oder Sitzungen teilzunehmen. Hospitationen bieten sich z.B. an, wenn es im Team der Akteure um die Organisation der Arbeit geht, um neue Vorhaben oder um Fragen der Öffentlichkeitsarbeit, aber auch um ganz konkrete Angebote und Aktionen. Als Aufgabe kommt hier die Beobachtung von Abläufen, Gruppenprozessen und -aktivitäten, zur Moderation und Gruppenleitung in Frage.

4. Kleines Praktikum zur allgemeinen Orientierung und/oder Absicherung der persönlichen Engagementidee

Die zukünftigen *senior*Trainerinnen können während der Erfahrungsphase an einigen Tagen in der einen oder anderen Initiative vor Ort mitwirken. Die Mitwirkungsmöglichkeiten für Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer wären im Vorfeld mit den Initiativen abzustimmen. Möglicherweise bietet sich hier für Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einer klaren Engagementidee bereits eine Möglichkeit, ihre Idee probeweise in die Praxis umzusetzen. Während

2 Siehe Kursmaterialien zu 8.1

des Praktikums lernen sie Arbeitsweisen, Strukturen und Bedingungen einer Gruppe des Bürgerschaftlichen Engagements genauer kennen. Die Praktikantinnen und Praktikanten fertigen im Anschluss daran einen kurzen Bericht über ihre Erfahrungen an.

5. Strukturerkundung des Bürgerschaftlichen Engagements, um sich einen Überblick über den örtlichen Freiwilligensektor zu verschaffen

Für zukünftige *seniorTrainerinnen* kann es durchaus von Interesse sein, sich einen Überblick über die verschiedenen Vereine, Gruppen und Initiativen in der Kommune und mögliche Netzwerkstrukturen zu verschaffen. Stadtverwaltung und die Anlaufstelle können dafür Material zur Verfügung stellen. Aus dem Datenmaterial können wichtige Erkenntnisse für die eigene Engagementidee gewonnen werden. Die Daten und Erkenntnisse werden für einen kurzen Bericht zusammengefasst.

6. Sozialraumanalyse: Erkundung örtlicher Lebenslagen und Bürgerinteressen

Hierbei suchen sich die zukünftigen *seniorTrainerinnen* eine Methode der Sozialraumanalyse oder auch mehrere aus, durch die sie neue Erkenntnisse über einen Stadtteil, die Bewohner und das Bürgerschaftliche Engagement gewinnen. Die verschiedenen Methoden sind im Arbeitspapier beschrieben. Über das Vorgehen, die Erfahrungen und Erkenntnisse wird ein kurzer Bericht angefertigt.



Gesprächsimpuls:

Aufgabenkatalog für die 1. Erfahrungsphase

Der Aufgabenkatalog für die 1. Erfahrungsphase wird im Kurs gemeinsam gelesen und besprochen. Die konkrete Auswahl der Aktivitäten kann in Absprache mit der Anlaufstelle erfolgen.

Gestaltung der 1. Erfahrungsphase in der Anlaufstelle

In der Regel werden die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer während der 1. Erfahrungsphase von den jeweiligen Anlaufstellen betreut und bei der Umsetzung ihrer Aufgaben unterstützt. Das heißt, sie erhalten z.B. Informationen und Kontaktadressen, werden mit Praxispartnerinnen und Praxispartnern persönlich bekannt gemacht und bekommen weitere Materialien an die Hand. Wenn nötig, stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Anlaufstellen als „Türöffner“ zur Verfügung. Auch können *seniorTrainerinnen*, die bereits als solche tätig sind, hier hilfreich zur Seite stehen.

Treffen der Kursgruppe

Während der Erfahrungsphase sollte es mindestens ein Treffen der Kursgruppe geben, das

dem Austausch von Erkenntnissen und Erfahrungen sowie der Stärkung des Gruppengefühls dient. Thema könnte auch die individuelle Rollenorientierung sein. Erfahrungen haben gezeigt, dass manche Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach der Begegnung mit der Praxis eine Neuorientierung vornehmen. Dies miteinander zu klären, kann die individuellen Entscheidungen absichern helfen. Die Treffen werden entweder seitens der Anlaufstelle oder durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selber organisiert (Absprachen im Kurs oder ggf. übers Internet).

In dieser ersten Erfahrungsphase können die Anlaufstellen bereits darauf hinarbeiten, dass die Selbstorganisationsfähigkeit der Gruppe gestärkt wird, um später selbst die Organisation dieser Treffen übernehmen zu können.

Nachbereitung am Beginn des 2. Blocks

Wenn sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach ihrer 1. Erfahrungsphase im 2. Weiterbildungsblock wieder treffen, erhalten sie gleich zu Beginn Gelegenheit, ihre persönlichen Eindrücke und Erkenntnisse, die sie in der Zwischenzeit gewonnen haben, einander mitzuteilen und in einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch einzutreten. Das Gespräch in der Gruppe ermöglicht es, die Erfahrungen der anderen kennen zu lernen und diese mit den eigenen abzugleichen.



Aufgabe:

Berichte aus der Erfahrungsphase³:

Was wurde in der Erfahrungsphase gelernt?

Stand der Dinge.



8.2 Die 2. Erfahrungsphase

Vorbereitung am Ende des 2. Kursblocks

Nach dem zweiten Kursblock gehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die 2. Erfahrungsphase. Diese steht nun ganz im Zeichen der Vorbereitung oder schon des Starts eines eigenen Projektes. Zu diesem Zweck haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine (vorläufige) Konzeption im Kurs entwickelt (6. Baustein) und ihr Rollenprofil stärker präzisiert.

Gestaltung der 2. Erfahrungsphase in der Anlaufstelle

Den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Anlaufstelle kommt in der zweiten Erfahrungsphase die Aufgabe zu, die zukünftigen *senior*Trainerinnen bei den ersten Schritten zum eigenen

3 Siehe Kursmaterial zu 8.1

Projekt zu unterstützen. Diese Unterstützungsleistungen werden je nach Projekt und Person sehr unterschiedlich sein. Manche werden nur eine Kontaktadresse brauchen und die weiteren Schritte selber gehen, andere müssen möglicherweise „an die Hand genommen werden“, um die Vorhaben in Gang zu bringen.

Treffen der Kursgruppe

Auch in dieser Phase sollte es mindestens ein Kursgruppentreffen geben. Dieses sollte aber nicht nur zum Austausch genutzt werden, sondern auch um gegenseitige Unterstützungsmöglichkeiten zu klären. Zusätzlich zum Anlaufstellenpersonal könnten hier auch *senior* Trainerinnen, die bereits Startphasen eigener Projekte erfahren haben, hilfreich sein. Darüber hinaus wäre es wünschenswert, wenn die zukünftigen *senior* Trainerinnen in die bestehenden Netzwerke aufgenommen werden würden, um nach der Weiterbildung die Kontakte nicht abreißen zu lassen und um eine Basis für die selbst organisierte Weiterentwicklung der Projekte zu schaffen.

Nachbereitung am Beginn des 3. Blocks

Am Beginn des 3. Kursblocks stehen zunächst wieder Erfahrungsberichte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer über ihre Aktivitäten in der Zeit zwischen den Kursblöcken. Die Kursleitung sollte dafür genügend Zeit einplanen. Wenngleich „Erfolgstorys“ sicher für alle motivierend wirken, so sollte das Augenmerk doch auch auf Misserfolge und Rückschläge gelenkt werden. Derartige Erfahrungen zu thematisieren ist nicht nur wichtig, um zu lernen, dass auch im Bürgerschaftlichen Engagement mal was schief gehen kann, sondern auch, um zur Weiterarbeit zu ermutigen.



Aufgabe:

Berichte aus der Erfahrungsphase

Kursmaterialien für den 8. Baustein



zu 8.1

Aufgabenkatalog für die 1. Erfahrungsphase

1. Leitfragenkatalog für den Besuch von Einrichtungen

Aufgabe: Beim Besuch von Einrichtungen, in denen Bürgerschaftliches Engagement stattfindet, lernen Sie die Arbeit von Gruppen, Initiativen und Vereinen kennen. Sie bitten die Gruppen Sie über ihre Arbeit zu informieren. Vielleicht wird das eine oder andere dabei auch vergessen. Die folgenden Fragen helfen Ihnen im Gespräch weiter:

- Seit wann besteht die Initiative?
- Was ist ihre Hauptaufgabe?
- Wie oft findet Ihr Angebot statt?
- Wie viele Mitstreiterinnen und Mitstreiter gibt es?
- Gibt es momentan ein aktuelles Projekt, an dem Sie arbeiten?
- Was tun Sie, wenn es mal Probleme gibt?
- Was bedeutet für Sie „Bürgerschaftliches Engagement“?
- Was wünschen Sie sich für Ihre Initiative für die Zukunft?

Vielleicht haben Sie auch eigene Fragen, die Sie besonders interessieren, dann sollten Sie diese jetzt stellen.

2. Interviewleitfaden für Initiativen (Einzelinterview)

Aufgabe: Lernen Sie eine neue Initiative (Gruppe, Verein o.ä.) kennen. Interviewen Sie ein Mitglied mit den folgenden Fragen und machen Sie sich Notizen. Werten Sie das Gespräch so aus, dass Sie die Ergebnisse später in Ihrer Lerngruppe vortragen können. Viel Erfolg!

Name der Initiative und Interviewpartner bitte eintragen:

- Seit wann gibt es Ihre Initiative?
- Gab es einen bestimmten Anlass, weshalb sie entstanden ist?
- Wie viele Mitstreiterinnen und Mitstreiter haben Sie? Wie haben Sie diese gewonnen?
- Welche Ziele verfolgt Ihre Gruppe und welche Aufgaben hat sie?
- Für wen engagieren Sie sich? Wer ist Ihre Zielgruppe?
- Mit wem kooperieren Sie bei Ihrer Arbeit? Würden Sie gern häufiger mit anderen kooperieren?
- Tauschen Sie sich gelegentlich mit anderen Gruppen über Ihre Arbeit aus? Wie wichtig ist Ihnen der Austausch?
- Wie organisieren Sie Ihre Arbeit? Gibt es eine Arbeitsteilung?
- Wie viel Zeit investieren Sie persönlich in die Initiativenarbeit?
- Warum tun Sie diese Arbeit, was bringt Sie Ihnen?
- Überall gibt es mal Ärger. Gab es in Ihrer Gruppe schon einmal Unstimmigkeiten? Wenn ja, wie haben Sie das Problem gelöst?
- Wird die Arbeit Ihrer Initiative von der Kommune oder einem anderen Träger unterstützt? Wenn ja, sind Sie mit der Unterstützung zufrieden?
- Ein Blick in die Zukunft: Gibt es neue Projekte, die Sie planen?

3. Hospitation in einer Gruppe oder Initiative

Werden Sie „Gastteilnehmerin/Gastteilnehmer“ in einer Gruppe oder Initiative. Nehmen Sie teil an einem oder an mehreren Treffen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder bei Aktionen und beobachten Sie, was passiert.

1. Machen Sie sich ein Bild von der Gruppe/Initiative:

- Wer ist das?
- Worum geht es?
- Was sind die Ziele?

2. Folgende Fragen könnten Sie sich für Ihre Beobachtung stellen:

- Wie leitet die/der Hauptakteurin/ -akteur die Veranstaltung, die Arbeitssitzung, das Gruppentreffen, das Gespräch, die Aktion?
- Hat die Veranstaltung eine Struktur? Wird auf die Zeit geachtet? Bleibt man beim Thema?
- Wie ist die Stimmung? Gibt es vielleicht Spannungen und Konflikte? Wie geht man miteinander um?
- Gibt es „Hauptmacher“ und „Mitmacher“?
- Wenn Sie bei einer Aktion hospitieren, könnten Sie auch fragen, wie kooperieren die Akteure? Werden Absprachen eingehalten? Was klappt, was klappt nicht?

Notieren Sie alles, was Ihnen auffällt, auch Beobachtungen, die hier nicht als Frage vorkommen.

4. Praktikum in einer Initiative

Bei einem Praktikum schnuppern Lernende Praxisluft. Sie erleben hautnah wie die Arbeit in einem bestimmten Bereich abläuft und unterstützen diese durch Mitmachen.

Ihre „Praktikumsstelle“ kann eine Gruppe oder Initiative oder auch eine Institution sein, die sich einer ganz bestimmten Aufgabe im Bürgerschaftlichen Engagement widmet. Machen Sie einfach mit, um die Arbeit genauer kennen zu lernen.

Beobachten Sie die Arbeitsabläufe.

- Was passiert hier eigentlich?
- Wie gestaltet sich die Arbeit? Und!
- Macht es auch Ihnen Spaß??

Fertigen Sie am besten gleich anschließend einen kleinen Praktikumsbericht an. Notieren Sie, was Sie erlebt haben, was Ihnen aufgefallen ist und berichten Sie später im Kurs über Ihre Erfahrungen.

5. Strukturerkundung des Bürgerschaftlichen Engagements

Aufgabe: Versuchen Sie die folgenden Fragen zu beantworten.

- Wie viele (gemeinnützige) Initiativen, Vereine o.ä. sind in unserer Kommune tätig?
- In welchen Bereichen finden sich Initiativen, Vereine o.ä. (sozial, kulturell usw.)?

- Welche Träger leisten hier Anlaufstellenarbeit, d.h. unterstützen Initiativen?
- Warum entstehen überhaupt Initiativen?
- Wie ist die Zusammenarbeit im lokalen Freiwilligenbereich?
- Sehen Ihre Interviewpartner einen „Bedarf“ (eine Chance) für neue Initiativen, z.B. in Hinblick auf lokale Interessen- und Problemlagen?
- ... Weitere Fragen, die Sie interessieren

Für die Fragen 1 bis 3 sichten Sie bitte Datenmaterial und fertigen eine kleine Zusammenstellung an.

Für die Beantwortung der Fragen 4 bis 6 sprechen Sie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ihrer Anlaufstelle und mit Initiativen, halten Sie die Aussagen schriftlich fest und tragen Sie die Ergebnisse im Kurs vor.

6. Sozialraumanalyse: Erkundung örtlicher Lebenslagen und Bürgerinteressen

Die Lebensbedingungen und die Lebensqualität von Menschen in einem Gemeinwesen werden durch sozialstrukturelle und räumliche Rahmenbedingungen geprägt. Hierzu gehören gleichermaßen soziale Merkmale wie Einkommensverhältnisse, Familien- und Alterststrukturen etc. und strukturelle räumliche Gegebenheiten wie Wohnraumverhältnisse, Verkehrsinfrastrukturen oder Bildungs- und Freizeiträume für Kinder, Jugendliche, Ältere und Familien. Es macht für die Anregung von Bürgerschaftlichem Engagement im Gemeinwesen Sinn, sich mit einigen der Instrumente zu befassen (vgl. Deinet 1999; Deinet; Krisch 2002), durch die soziale Räume – die „kleinen Lebenswelten“ (Honer 1993, S.14) – beobachtet und analysiert werden können.

Stadt(teil)- Erkundungen

- Kennen lernen der sozialräumlichen Struktur eines sozialen Raums und verschiedener Treffpunkte aus Sicht der Bürger,
- Stadtpaziergänge: Aufsuchen besonderer, bekannter, markanter, sensibler Orte, die mit Foto oder Video festgehalten werden,
- Austausch und Auswertung der Ergebnisse,
- Dokumentation der Beobachtungen als Grundlagen zum Gespräch mit Dritten: z.B. Bürgern eines Stadtteils.

Nadelmethode

- Überblick zu Wohnplätzen und lieb gewordenen Aufenthaltsorten von Bewohnern und Gruppen (z.B. Jugendlicher),
- mit farbigen Nadeln (differenziert nach Alter und Geschlecht) werden auf einem vorbereiteten Stadtplan die entsprechenden Orte markiert,
- nachfolgende Einschätzung und Interpretation der Ergebnisse ist wichtig.

Fremdbilderkundung

- Untersuchung der Außenwahrnehmung (Meinungen, Vorurteile) des unmittelbaren

- Umfelds eines sozialen Raums aber auch von einzelnen Einrichtungen,
- Ziel ist es herauszufinden, ob „Meinungsbarrieren“ den Zugang von bestimmten Zielgruppen verhindern,
 - möglicher Nebeneffekt: Steigerung der Akzeptanz einer Einrichtung und Gewinnung von Unterstützern,
 - Kurzbefragungen von Bürgern, Einrichtungsnutzern (5 – 6 Fragen), Diktiergerät.

Interviews mit Schlüsselpersonen

- Schlüsselpersonen sind Menschen im Stadtteil, die aufgrund ihres Berufes, ihrer Position und ihrer Erfahrung über spezifisches Wissen zu Strukturen, Veränderungen und Entwicklungen des Stadtteils verfügen,
- Strukturierung der Interviews mit Leitfäden (thematisch geordnete Fragenbereiche, die für alle Befragten gelten),
- Aufnahme und zeitnahe Auswertung und Interpretation der Interviews wichtig.

Sie möchten z.B. erkunden, wo in Ihrem Stadtteil Bürgerschaftliches Engagement stattfindet oder – falls Sie ein Angebot für eine bestimmte Zielgruppe planen - möchten Sie herausfinden, wo und wann sich Ihre Zielgruppe trifft.

Aufgabe: Suchen Sie sich eine Methode aus, mit deren Hilfe Sie neue Erkenntnisse über einen Stadtteil Ihrer Wahl gewinnen möchten, z.B. mit Blick auf die Angebotsstruktur des Bürgerschaftlichen Engagements, oder mit Blick auf die Zielgruppe, für die Sie ein Projekt planen.

Fertigen Sie über Ihre Erkenntnisse einen kleinen Bericht an.



zu 8.1 Was wurde gelernt?

Die Erfahrungsphase wird thematisiert, um individuelle (neue, überraschende) Erfahrungen zu reflektieren und Wissenszuwachs festzustellen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer machen sich vor dem Hintergrund von bisher Bekanntem und Vertrautem neue Eindrücke bewusst und teilen diese den anderen mit. Was sie an neuen Kenntnissen zum Freiwilligen-sektor / Bürgerschaftlichen Engagement gewonnen haben, versuchen sie auf ihre künftige Rolle zu beziehen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gefragt, welche Erfahrungen sie gemacht und was sie gelernt haben. Auf vorbereiteten Metaplanwänden finden sich die Überschriften:

„Gute Erfahrungen – Schlechte Erfahrungen – Chancen – Risiken“.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schreiben Stichworte auf Karten, berichten im Anschluss von ihren Erfahrungen und verteilen die Karten auf die Metaplanwände.



zu 8.1 Stand der Dinge

Neben dem Erfahrungsaustausch geht es hier vor allem darum, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewusst Neues, Ungewohntes, den Kenntniszuwachs und ebenso den Lernbedarf aus der Praxisphase mitteilen und reflektieren. Durch diese Perspektive werden sie erneut für die inhaltliche Arbeit im Kurs angeregt. Außerdem erscheint ihnen die „graue Theorie“ praxisnah in potentiellen Tätigkeitsfeldern zukünftiger *senior*Trainerinnen verortet.

Während die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Erfahrungsphase konkrete Aufgaben zur Bearbeitung bekommen haben, stellen sie jetzt ihre Erkenntnisse in Kleingruppen vor und orientieren sich dabei an folgenden Fragen:

- Welche Erfahrungen und Erkenntnisse haben Sie während ihrer Erfahrungsphase gewonnen?
- Auf welche Weise sind Sie zu ihren Erkenntnissen gekommen (Hospitation, Praktikum, Felderkundung)?
- Gab es für Sie neue, überraschende, ungewöhnliche Erfahrungen und Entdeckungen?

Anschließend präsentieren die Gruppen ihre Ergebnisse.

BEZAHLTE
VOLLARBEITS-
STELLE



WIR BRAUCHEN
NOCH EINEN
FREI WILLIGEN !!!



PFSCHTI-CARTOON



9. Baustein: Bürgerschaftliches Engagement finanzieren



Themen

*senior*Trainerinnen werden für ihr (geplantes) Engagement in manchen Fällen (finanzielle) Mittel benötigen, die sie nicht allein aufbringen können oder wollen. Damit geht es ihnen wie vielen Gruppen, Initiativen, gemeinnützigen Vereinen und Organisationen, die sich um materielle oder nicht-materielle Unterstützung für ihre gute Sache bemühen und dabei nicht selten in Konkurrenz zueinander stehen.

In diesem Baustein soll den Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern im Allgemeinen und Besonderen (d.h. bezogen auf Bayern) genauer vermittelt werden,

- welche **Möglichkeiten und Formen** der „Markt“ bietet, um **Ressourcen zu erschließen (= Fundraising)**,
- wer als **Förderer** in Frage kommt und wie man die passenden Ressourcen (Adressen) findet und darüber hinaus,
- welche **Formen der Kontaktaufnahme und Ansprache** einen Ertrag einbringen können.



9.1 Unterstützung des Ehrenamtes durch Förderung auf Bundes- bzw. Landesebene

Förderung auf Bundes- bzw. Landesebene

Bürgerschaftliches Engagement braucht verlässliche Grundlagen, die das Engagement nachhaltig ermöglichen. Dazu gehören Einrichtungen, die auf die Mitarbeit Ehrenamtlicher bauen, aber auch Anlaufstellen, die über die Möglichkeiten der ehrenamtlichen Arbeit informieren und beraten. Dazu gehören ebenso unterstützende Rahmenbedingungen wie ein ausreichender Versicherungsschutz für Freiwillige, steuerliche und rechtliche Erleichterungen, eine unbürokratische Regelung für den Auslagenersatz, ein möglichst unkomplizierter Zugang zu Fördertöpfen.

Das „**Gesetz zur weiteren Stärkung des Bürgerschaftlichen Engagements**“ (2007) hat die Rahmenbedingungen für gemeinnützige Tätigkeiten in Deutschland deutlich verbessert, zum Beispiel mit der Einführung einer allgemeinen Ehrenamtspauschale, die den Mitarbeitern in Vereinen, Verbänden und ehrenamtlichen Initiativen den steuerfreien Verdienst eines Zusatzbeitrags von bis zu 500 € ermöglicht, die Anhebung der Übungsleiterpauschale auf 2.100 € jährlich sowie die Anhebung der Höchstgrenzen für den Spendenabzug.



9.1.1 Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (StMAS)

Für das Land Bayern ist das Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen federführend für die Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements zuständig. Mit der langjährigen Förderung des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement steht ihm ein zivilgesellschaftlicher Partner zur Seite.

Das StMAS initiierte mit verschiedenen Partnern in den letzten Jahren in Bayern u.a die Einführung einer Ehrenamtsversicherung, eines Ehrenamtsnachweises und der Bayerischen Ehrenamtskarte. Außerdem wurde durch das Ministerium die Einrichtung zahlreicher neuer Koordinierungszentren für das Bürgerschaftliche Engagement im ländlichen Raum angeregt und finanziell unterstützt. (vgl. genauer im Baustein 4).

Das StMAS fördert auch die **Weiterführung des EFI - Programms in Bayern**. So unterstützt es die Landesarbeitsgemeinschaft EFI Bayern e.V., damit diese Fachveranstaltungen durchführen und eine aktive Vernetzung aller Akteure betreiben kann. Außerdem werden die im Rahmen des *seniorTrainerinnen* - Weiterbildung vorgesehenen Schulungseinheiten ab 2012 mit 24 € pro Unterrichtseinheit gefördert. Entsprechende Anträge für das Jahr 2012 können bis zum 31.03.2012 beim Zentrum Bayern Familie und Soziales (www.zbfs.bayern.de) gestellt werden (diese Antragsfrist gilt nur für das Jahr 2012, ansonsten sind die Anträge bis zum 31.10. des Vorjahres einzureichen). Details zum Förderverfahren sind auf der Homepage des Ministeriums zu finden.

Vgl.: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen: www.stmas.bayern.de

Vgl.: Zentrum Bayern Familie und Soziales: www.zbfs.bayern.de



9.1.2 Projektförderung aus öffentlichen Mitteln (Land, Kommune)

Für Projekte können, nach Prüfung der Finanzierungsmöglichkeiten, ggf. Zuschussanträge bei den zuständigen Landesministerien oder Kommunen gestellt werden. Dabei gilt folgendes zu beachten:

Finanzierungsarten

Die öffentliche Förderung unterscheidet verschiedene Finanzierungsarten: Bei der **Festbetragsfinanzierung** werden feste Beträge zu bestimmten Kostenarten (z.B. Personal-, Sach-, Betriebskosten) oder den Gesamtkosten (Haushaltstitel) als Zuschuss gewährt. Festbetragsfinanzierung ist in der Regel dauerhaft angelegt und findet im Rahmen einer institutionellen Förderung statt.

Die **Fehlbedarfsfinanzierung** deckt nur diejenigen Kosten ab, die vom Antragsteller nicht erwirtschaftet oder in Form anderer Zuschüsse erzielt werden können. Nicht verbrauchte Zuschüsse müssen zurückgezahlt werden.

Ähnlich ist die **Defizitgarantie oder Ausfallbürgschaft**. Hier geht der Antragsteller davon aus, dass unter normalen Umständen die Finanzierung gesichert ist und der Zuschuss nur bei Eintreten des Risikofalles benötigt wird.

Bei der **Anteilsfinanzierung** wird ein festgelegter prozentualer Anteil an den als zuwendungsfähig anerkannten Gesamtkosten übernommen.

Verwendungsnachweis

Der Empfänger von Zuschüssen aus öffentlichen Mitteln, von Stiftungen oder Fonds, hat nach Abschluss eines geförderten Projektes oder nach Abschluss seines Jahreshaushalts einen Verwendungsnachweis mit inhaltlichem und rechnerischem Bericht abzuliefern. Der Nachweis der Ausgaben erfolgt durch Belege oder über eine von einem Wirtschaftsprüfer beglaubigte Buchführung. Ergänzt wird der Nachweis durch einen Sachbericht mit Beschreibung aller Aktivitäten und der Auswertung des Projektes.



9.1.3 Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern (LBE)

Das Landesnetzwerk ist ein Bildungs-, Lern- und Informationsnetzwerk und versteht sich als landesweite Servicestelle, die Freiwilligenarbeit vor Ort initiiert und unterstützt. Die Geschäftsstelle betreut ein umfangreiches Internet-Portal, organisiert und vermittelt Fortbildungs- und Beratungsangebote sowie Fachtagungen und veröffentlicht viermal jährlich einen Informationsbrief. Mitglieder des Landesnetzwerks sind verschiedene Landesverbände aus dem Bürgerschaftlichen Engagement.

Vgl.: www.lbe-bayern.de



9.2 Fundraising: Spenden und Sponsoring

Als Fundraising bezeichnet man das systematische und professionelle Sammeln von Spenden für eine bestimmte Einrichtung oder Aufgabe. Häufig wird Fundraising als **Oberbegriff für das Einwerben aller Zuwendungen von privater und öffentlicher Seite** verwendet. Dies entspricht dem amerikanischen Verständnis im Sinne der wörtlichen Übersetzung von „Mittel beschaffen“. In der deutschen Tradition ist Fundraising eher mit „Spenden-Marketing“

zu übersetzen, weil hier das Sammeln von Spenden und damit der mäzenatische, also uneigennützig Charakter im Vordergrund stehen.

Typische **Fundraising-Aktionen** sind der Versand von Spendenbriefen, Sammelaktionen auf Straße oder an Haustüren, Aufrufe in den Medien, Benefizveranstaltungen, Lotterien und Versteigerungen, Bußgeld- oder Erbschaftsmarketing, aber auch die Gründung von Fördervereinen. Erfolgreiches Fundraising erfordert personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen des Trägers; bevor die Spenden fließen, muss zunächst investiert werden.

Wichtige Voraussetzungen sind:

- Überzeugende Darstellung Projekt: Ziele, Zielgruppen, Maßnahmen, Budget,
- gute Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,
- Kontinuität in der Kontaktpflege, regelmäßige Berichte,
- klare Aufgabenverteilung, verlässliche Zeitplanung und
- gepflegte Adressverwaltung mit sorgfältiger Dokumentation der Spendenhistorie.

Was gibt es alles? Mit Fundraising verbindet sich die Aufgabe, in gezielter Weise Spenden für gemeinnützige Einrichtungen und (*senior*Trainerinnen-) Projekte zu sammeln. Zum Fundraising gehört es, sich systematisch auf die Suche nach geeigneten Geldgebern und Förderern zu machen. Dies können Anträge bei Stiftungen und öffentlichen Verwaltungen sein, aber auch Spenden und Sponsorengelder von Unternehmen oder Privatleuten.

Wenn man sich ansieht, welche Möglichkeiten des Fundraisings für gemeinwohlorientierte Organisationen geläufig und häufig sind und somit auch für *senior*Trainerinnen in Frage kommen können, so ist folgende Unterscheidung wichtig:

Spenden und Sponsoring

Während man beim Werben um Spenden davon ausgeht, dass man keine Gegenleistung erbringen muss und eine Spendenbescheinigung vom Geber erhält, der sein Vermögen tatsächlich mindert, so gilt beim Sponsoring, dass z.B. ein Unternehmen (finanzielle) Ressourcen zu Verfügung stellt, um Gegenleistungen zu erhalten. Unternehmen setzen diese Form der Engagementunterstützung oft als ein Marketinginstrument ein, um für sich und die eigenen Produkte zu werben, zu einem positiven Image in der Öffentlichkeit zu kommen oder bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sinne einer Pflege der Unternehmenskultur nach innen und außen zu punkten (vgl. weiter unten: corporate social responsibility).

Neben **Wirtschaftsunternehmen**, die als Spender und Sponsoren auftreten können, und **Privatpersonen**, die den größten Anteil an der Finanzierung von Vereinen usw. haben, gibt es noch folgende Zielgruppen im Fundraising: **Großspender, Erblasser und Erben, Stiftungen** (s.u.), **Gerichte** (vgl. Fundraising.de).

Zu den **Ressourcen**, die zur Verfügung bzw. gespendet werden, gehören sowohl finanzielle Unterstützungen als auch Sachspenden/ Sachmittel, Dienstleistungen, „kostenlose Arbeit“ sowie auch soziale Kontakte und Netzwerke (soziales Kapital).

Bundesweit gesehen ist das Bemühen um Spenden die häufigste Variante der Ressourcenerschließung – allerdings mit dem Trend, dass sowohl das Spendenvolumen als auch die Anzahl der Spenderinnen und Spender derzeit zurückgehen.

Insbesondere für Gruppen, Initiativen, kleinere (lokale) Vereine bzw. *senior*Trainerinnen usw. ist die Erkenntnis wichtig, dass sie „ihre“ Spenderinnen und Spender häufig vor Ort finden.

Im regionalen Bezug liegen große Chancen für kleine Organisationen, denn Geldgeber bzw. Spender entscheiden sich bei einem überzeugenden Projekt eher für ein regionales Engagement (vgl. Netzwerk Selbsthilfe 2011:16).



Gesprächsimpuls

Spenderinnen und Spender kann man u.a. in der Verwandtschaft, unter Freunden, (ehemaligen) Arbeitskolleginnen und -kollegen finden!

Nehmen Sie diesen Gedanken auf, dass gerade im regionalen, örtlichen Nahbereich **Spendenpotenziale** auch für *senior*Trainerinnen und ihre Projektvorhaben (brach)liegen.

Erfahrungsaustausch zu den Fragen:

- Wie sind Ihre Erfahrungen?
- Wer fördert wen durch Spenden?
- Wen könnte man künftig ansprechen?



Aufgabe:

- Formen der Kontaktaufnahme¹
- Was ist wichtig bei der Spendenakquise?²

Online Fundraising

Im Aufwärtstrend befinden sich für alle Formen der Werbung um Spenden verschiedene Online-Plattformen im Internet, mit deren Hilfe Spenden eingeworben werden können.

Die **leitende Idee** ist, dass sich Einzelpersonen bzw. Organisationen bei einem oder mehreren Portalen registrieren lassen, ihre Ideen, Aktionen, Projekte bzw. Organisationsprofile beschreiben (Text, Bilder...) und einen Aufruf zum Spenden mit Hilfe sozialer Netzwerke (facebook, XING usw.) verbreiten.

Dabei wird vorausgesetzt, dass hierfür sowohl die technischen Möglichkeiten zum Spenden sammeln als auch Motivation und Können zum „Online-Handeln“ gegeben sind (vgl. auch den Baustein „Internet“ in diesem Handbuch) sowie eine Registrierung auf einer Seite erfolgt, die Spendenaufrufe und -aktionen managen.

Die verschiedenen Online Fundraising – Portale sehen für Formen des „Spendens 2.0“ Vorteile im Vergleich zu klassischen Formen und werben sowohl mit einer größeren Öffent-

1 Siehe Kursmaterialien zu 9.2

2 Siehe Kursmaterialien zu 9.2.

lichkeit durch Nutzung sozialer Netzwerke als auch mit Transparenz und dem Argument der Kostenersparnis – etwa gegenüber üblichen Werbeformen durch (Spenden-) Briefe. Informationen dazu, wie es geht, findet man über folgende Seiten:

Für persönliche / individuelle Projekte: www.helpedia.de und www.betterplace.org

Für Organisationen: www.helpedia.de und www.spendenportal.org



Aufgabe: Die 10 Goldenen Regeln für Deine Spendenaktion³

Crowdfunding

Geldmittel kann man auch durch das sog. „crowdfunding“ sammeln. Die Besonderheit liegt darin, dass man mit dieser Form zunächst versucht, genügend Projektmittel und Ressourcen einzuwerben, bevor ein Vorhaben begonnen wird. Erst wenn genügend Mittel vorhanden sind, geht ein Vorhaben in die konkrete Planungsphase und Umsetzung. „Es ist wie eine Art Wettbewerb, welches Projekt in der Öffentlichkeit am meisten Zuspruch erhält“ (ebd.).

Auch hierzu können sich *senior*Trainerinnen im Internet umsehen, wie dort Projektmittel zu akquirieren sind, z.B. über die Webseite: www.visionbakery.de



9.3 Programme, Wettbewerbe und Förderpreise

Programmausschreibungen, Wettbewerbe und Förderpreise von Kommunen, Stiftungen, Unternehmen usw. wollen ebenfalls Bürgerschaftliches Engagement auf Bund/ Länder- und kommunaler Ebene ermöglichen und fördern. Dabei zeigt die Erfahrung, dass diese Instrumente – wie etwa manche Förderprogramme der öffentlichen Hand - nicht unbedingt dauerhaft bzw. im wiederkehrenden Rhythmus erfolgen. Häufig werden durch besondere soziale oder kulturelle Programmausschreibungen themenbezogene Akzente für einen eingegrenzten Zeitraum gesetzt.

*senior*Trainerinnen, Vereine usw. erhalten Informationen darüber, wo welche aktuellen Wettbewerbe, Programmausschreibungen, Förderpreise o.ä. angeboten werden, verlässlich z.B. über folgende Webseite: Wegweiser Bürgergesellschaft - <http://tiny.cc/he5d>

³ Siehe Kursmaterialien zu 9.2



9.4 Andere Formen

Neben den öffentlichen und allgemein zugänglichen monetären Fördermöglichkeiten kann man auch mit alltagsnahen Formen (kleinere) Geldmittel für Projektideen einwerben. Dazu gehören etwa Basare, Konzerte, Lesungen, Partys bzw. Feste oder andere Aktionen für einen guten Zweck. Mitstreiterinnen und Mitstreiter können durch unentgeltliches Mitwirken hierbei die Kosten so niedrig wie möglich halten.

Auch nichtmonetäre Formen des Spendens sind zu überlegen, um Ressourcen für eigene Projekte zu gewinnen. Dazu gehören „tauschen, leihen, schenken, sowie Beziehungen und soziale Netzwerke, in denen man sich gegenseitig unterstützt“ (Netzwerk Selbsthilfe 2011:17).



9.5 Stiftungen

In Deutschland gibt es über 18.000 Stiftungen, die mittlerweile eine große Rolle bei der Finanzierung von Vorhaben in sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen Segmenten spielen. Sie kommen als Förderer des Bürgerschaftlichen Engagements in Frage und fördern zumeist - wie andere Unterstützer auch - zeitlich befristete Projekte. Stiftungen sind darauf aus, mit ihren Mitteln gesellschaftliche Impulse aufzunehmen oder zu setzen, die mit dem jeweiligen Stiftungszweck verbunden sind und die sich Antragssteller genau ansehen sollten.

Neben **operativen Stiftungen**, die eigene Stiftungsprojekte finanzieren, stellen **Förderstiftungen** das eigentliche Reservoir für Vereine, gemeinnützige Organisationen usw. dar, um Mittel einzuwerben. Man findet sie in **Datenbanken im Internet** oder auch aufgelistet beim Netzwerk Selbsthilfe e.V. (vgl. Literaturliste).

Stiftungen informieren durch **Broschüren und im Internet** über ihre Satzungen, Stiftungsprofile, Programmaktivitäten und Antragsmodalitäten. Durch Stiftungsgelder wird „Fehlbedarf“ gedeckt bzw. Lücken zwischen vorhandenem Geld (also bereits eingeworbenen Mitteln) und real zu erwartenden Projektkosten geschlossen. Projekte, Vereine, Organisationen usw. – zumeist aber keine privaten Antragsteller – sollten möglichst passgenaue, d.h. den jeweiligen Stiftungsangeboten entsprechende Anträge stellen, um ihre Chancen auf Förderung zu erhöhen.

vgl.: www.stiftungsindex.de (Stiftungssuche bundesweit)

vgl.: www.stiftungen.bayern.de (Verzeichnis der rechtsfähigen Stiftungen in Bayern)



Aufgabe: Beispiel: Stiftung MITARBEIT⁴

Bürgerstiftungen

Eine Besonderheit bilden Bürgerstiftungen „von Bürgern für Bürger“, die sich in einem geografisch begrenzten Raum fördernd und operativ für alle Bürgerinnen und Bürger engagieren.

vgl. www.buergerstiftungen.de



Gesprächsimpuls:

10 Merkmale von Bürgerstiftungen⁵



9.6 Unternehmerisches Spendenwesen / Corporate Citizenship

*senior*Trainerinnen sind aktiv und verantwortlich in ihrem Gemeinwesen tätig. Sie treffen bei ihren Projektideen und -vorhaben auf sehr unterschiedliche Einzelakteure, Gruppen, Zusammenschlüsse, Beziehungsnetzwerke usw., mit denen sie zusammenarbeiten (wollen). Zu den Akteuren in einer Region, die bürgerschaftliches Engagement fördern (wollen), können - aktuellen Entwicklungen und Diskussionen zufolge - neben den Kooperationspartnern aus Kommunen und dem gemeinwohlorientierten Sektor auch die Unternehmen in einer Region gezählt werden. Auch sie fördern häufig durch Spenden bzw. als Sponsoren gemeinnützige Organisationen und verstehen sich nicht selten darin als „Bürger einer Region“, die eine über die eigentlichen Unternehmensziele und -aufgaben hinausgehende Verantwortung für das Gemeinwohl artikulieren und sich als Partner für allgemeine gesellschaftliche Belange empfehlen.

Etwa 90% aller Unternehmen in Deutschland sind in irgendeiner Form gemeinnützig tätig. Während lange Zeit zwischen wohltätigen Unternehmen und „empfangenden“ gemeinwohlorientierten Vereinen, Organisationen usw. ein Geber- Nehmer- Verhältnis bestanden hat, haben sich diese Relationen im Bewusstsein und in der Praxis beider Seiten verändert. Vielfach sind mittlerweile Kooperationen „auf Augenhöhe“ möglich, wenn es darum geht, bürgerschaftliche Anliegen im Gemeinwesen gemeinsam zu ermöglichen und zu unterstützen.

⁴ Siehe Kursmaterialien zu 9.5

⁵ Siehe Kursmaterialien zu 9.5

Corporate Citizenship

Das gemeinnützige Engagement von Unternehmen, unterliegt dabei verschiedenen Ansprüchen und Formen, die von der „einfachen“ Unterstützung des gemeinwohlorientierten Engagements in einem Gemeinwesen (Sozialraum) bis hin zu weitreichenden Konzepten und Formen einer nachhaltigen Verantwortung von Unternehmen für die Gesellschaft reichen und mit dem Begriff „**Corporate Social Responsibility**“ (**CSR**) bezeichnet werden. Wenn man es von unternehmerischer Seite her sieht, so kann man neben dem Spendenwesen und dem Sponsoring (s.o.) weitere Formen des unternehmerischen Spendenwesens unterscheiden: Beispiele für Unternehmen, die sich deutschlandweit im Bereich Bürgerschaftliches Engagement engagieren:

Generali Zukunftsfonds (GZF)

Soziale Förderung hat eine lange Tradition bei Generali Deutschland. Mit dem Corporate Citizenship-Programm „Bürger unternehmen Zukunft“ fördert Generali besonders das Bürgerschaftliche Engagement der Generation 50 plus.

www.zukunftsfonds.generalideutschland.de

betapharm

Soziale Verantwortung ist ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur von betapharm. Das Unternehmen fördert verschiedene soziale Projekte im Gesundheitswesen im Sinne von Corporate Citizenship - also nicht nur finanziell.

www.betapharm.de/soziales_engagement.html

Formen der Förderung durch Unternehmen

Fördermix (Instrumentenmix)

Neben den klassischen monetären Formen des unternehmerischen Engagements werden häufig Geldspenden mit Sachmitteln und Ressourcen kombiniert, indem Unternehmen „materielle Betriebsmittel, Räumlichkeiten, Produkte des Unternehmens, Arbeitskraft und Know-how“ bereitstellen (Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit Schleswig- Holstein 2011:10).

Corporate Volunteering

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens werden während ihrer Arbeitszeit freigestellt, um Vereine, Organisationen mit ihren Kompetenzen zu unterstützen. Möglich sind in diesem Zusammenhang auch Vereinbarungen, dass Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter von Unternehmen über einen längeren Zeitraum „die Seiten wechseln“ (vgl.www.seitenwechsel.com).

Aktionstage bzw. Freiwilligentage

„Aktions- bzw. Freiwilligentage bieten Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeitern die Chance an einem Tag ganz gezielt ein bestimmtes Projekt zu unterstützen, eine konkrete Maßnahme umzusetzen. ... Solch ein tatkräftiges Gemeinschaftserlebnis ist für beide Seiten gewinnbringend und wird von manchen Unternehmen als Teambuildingmaßnahme eingesetzt. Erforderlich für einen erfolgreichen Freiwilligentag ist vor allem eine gute Organisation auf Seiten der gemeinnützigen Einrichtungen, denn der Tageseinsatz muss sinnvoll und ergebnisorientiert angesetzt sein, um zu einem positiven Erlebnis zu werden. Aber auch bei den Unternehmern sollte es eine genaue Klärung des Einsatzes geben, um falsche Erwartungen zu vermeiden. Die Unterstützung solcher Planungs- und Klärungsprozesse durch eine dritte Partei wie eine Freiwilligenagentur oder einen kommunalen Beauftragten für Bürgerschaftliches Engagement kann für beide Seite sehr hilfreich sein“ (ebd.: 11).

Vgl. hierzu auch die Initiative „Unternehmen für die Region“ mit einer Landkarte beteiligter Unternehmen (u.a. aus Bayern): <http://www.unternehmen-fuer-die-region.de/ufdr.0.html>

„Marktplätze“ schaffen

Zur Herstellung von Kontakten und Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen in einer Kommune oder Region wird die Durchführung von „Marktplätzen“ empfohlen. Hier werden Beziehungen, gleichsam „soziale Kooperationen“, zwischen lokalen Akteuren ermöglicht.



Aufgabe: Marktplatz – Methode⁶

Die Idee der Marktplatz-Methode wird in den Kursmaterialien zu 9.6 näher vorgestellt und ist auch für *senior*Trainerinnen, die sich um Kontakte zu Unternehmen bemühen, interessant.

6 Siehe Kursmaterialien zu 9.6

Kursmaterialien für den 9. Baustein



zu 9.2 Formen der Kontaktaufnahme

Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer tauschen sich über die im Folgenden beschriebenen Schritte bei der Kontaktaufnahme und Kontaktpflege zu (potenziellen) Förderern, Spendern und Sponsoren für ihre Projekte aus, bilden Beispiele für ein konkretes Vorgehen in ihrem lokalen Umfeld und berichten im Weiterbildungskurs.

**„Bei der (ersten) Kontaktaufnahme behutsam vorgehen –
Interesse wecken und Verbindung herstellen, anschließend Kontakt pflegen!“**

- 1. Kontakt aufnehmen:** Möglichst persönliche Ansprache, z.B. anrufen, auf Veranstaltungen Dritter Kontakt suchen, zu Veranstaltung einladen, zusätzlich Informationsmaterial zusenden, bei öffentlichen Institutionen und Stiftungen ggf. Fragen zum Antragsprozess stellen.
- 2. Interesse wecken:** Kurz das Projekt umreißen und Erfolgsgeschichten berichten; bei Stiftungen und öffentlichen Institutionen Organisationsziele mit Blick auf Förderschwerpunkte der Institution bzw. des Programms schildern.
- 3. Verbindung herstellen:** Gemeinsame Interessen und Anknüpfungspunkte betonen, z.B. gegenüber einer Privatperson:
„Wir haben gehört, dass Ihre Bekannte als Patin mit Freude einen Jugendlichen begleitet.“ – Oder gegenüber einer öffentlichen Institution: „Als Projekt im Bildungsbereich sind wir hinsichtlich Ihrer Vorgaben und Kriterien förderungswürdig...“.
- 4. Kontakt pflegen:** Nach erster Ansprache Austausch aufrecht erhalten, z.B. durch Newsletter, Telefonat, Einladung zu einer Veranstaltung. Bedenken Sie jedoch auch, dass Ihr Ansprechpartner ggf. viele Projekte betreut. Manchmal, z.B. bei öffentlichen Ausschreibungen, ist Kontaktpflege nicht angemessen“.

(Quelle: Landesseniorenring Mecklenburg-Vorpommern e.V., Schwerin)



zu 9.2

Was ist wichtig bei der Spendenakquise?

Menschen für Menschen

Ein ganz wichtiger Grundsatz ist, dass Menschen für Menschen spenden und nicht für Institutionen, theoretische Ziele oder Projekte. Auch eine umfangreiche Arbeit lässt sich immer an den konkreten Auswirkungen auf einzelne Betroffene zeigen. Versuchen Sie Ihrem Vorhaben »Name und Gesicht« zu geben, denn eine persönliche Problemsituation wird eher verstanden.

Überwinden Sie Ihre Scheu und zeigen Sie nicht nur das Problem, sondern auch die Lösungsansätze bildhaft in Personen: Drucken Sie doch in ihre Spendenwerbung auch ein Photo der Mitarbeiter/innen und eine persönliche Begründung, weshalb Sie diese Arbeit machen. Dies stärkt Ihre Glaubwürdigkeit und die Akzeptanz Ihrer Bitte um Unterstützung und motiviert vielleicht auch andere persönlich mitzuarbeiten.

Machen Sie die Probleme an Beispielen deutlich, ohne die Würde der betroffenen Menschen zu verletzen. Selbstverständlich ist, dass Fotografien nur mit Zustimmung der Abgebildeten verwendet werden. Bei Textbeschreibungen stellen Sie sich am besten die Testfrage, ob Sie persönlich eine solche Formulierung auch einem Betroffenen gegenüber gebrauchen würden.

Transparenz

Kleine Organisationen haben den enormen Vorteil, dass sie direkt und sehr nachvollziehbar agieren können. Nutzen Sie diesen Vorteil! Bringen Sie sowohl Ihre Motivation, Ihre Struktur, Ihre Aktivitäten als auch Ihre Finanzierung Ihren (ehrenamtlichen) Mitarbeitern/innen, Freunden/innen, Kooperationspartnern/innen und Spendern/innen aktiv zur Kenntnis. Jede »Geheimniskrämerei« wird Sie Vertrauen und Unterstützung verlieren lassen, denn keiner will gerne in eine Struktur investieren, die er nicht einschätzen kann.

Gegenüber dem Finanzamt (Gemeinnützigkeit) müssen Sie die satzungsgemäße und zeitnahe (nicht jahrelang auf dem Festgeldkonto geparkte) Verwendung der Spendengelder durch Buchungen nachweisen. Den Spendern und Spenderinnen kommt es auf den erreichten Zweck und die Glaubwürdigkeit Ihrer Organisation an. Dies sind Verpflichtungen auf unterschiedlichen Ebenen, aber beide sollten ernst genommen und erfüllt werden.

Machen Sie es sich zur Regel und Pflicht, die Spender und Spenderinnen regelmäßig über die Einnahmen/Ausgabensituation zu informieren. Zwei Kuchendiagramme mit grober Aufteilung, woher die Gelder kamen, und für was sie verwendet wurden, mit den Gesamtsummen, sind ausreichend und zeigen Ihr Bemühen um Transparenz. Detaillierte Tipps zur Spendenakquise können Sie auf der Webseite »Wegweiser Bürgergesellschaft« <http://tiny.cc/5rxej> nachlesen.



zu 9.2

Die 10 Goldenen Regeln für deine Spendenaktion

1. **Mach es persönlich**

Gute Fundraising Aufrufe erzählen eine Geschichte. Lass die Menschen wissen warum du dir die Mühe machst und Geld sammelst und sie werden viel eher bereit sein zu spenden. Mache deutlich was z.B. 10,- Euro schon bewegen können, also für 10,- bekommt ein Kind in Afrika sein Augenlicht zurück.

2. **Nutze Fotos und Videos**

Eigene Fotos machen deine Seite viel glaubhafter und lebendiger. Oder noch besser stell ein persönliches YouTube Video ein. Das gibt dir die Möglichkeit lustiges, innovatives oder spannendes besser zu transportieren und ist auf jeden Fall ein Grund deinen Aufruf an Freunde weiter zu leiten.

3. **Mache deinen Aufruf bekannt**

Aber bevor du deinen persönlichen Aufruf an deinen gesamten E-Mail-Verteiler sendest, bitte deine besten Freunde und die Familie bereits etwas zu spenden. So sind schon Spenden im „Topf“, das spornt an. Dann sende E-Mails an deinen gesamten Verteiler, alle die du kennst. Personalisiere jede einzelne E-Mail.

4. **Mache deinen Aufruf in der Öffentlichkeit bekannt**

Großer Bekanntheitsgrad bedeutet auch viele potentielle Spender. Mach deine Aktion auf Facebook, Twitter und Co. Bekannt. Hänge Poster auf an deiner Schule, deiner Uni, in der Kirche oder in deiner Firma.

5. **Füge deiner E-Mail Signatur einen Link bei**

Füge einfach in jede deiner versandten E-Mails einen Link zu deiner Aktionsseite ein. So erfährt jeder den du anschreibst von deiner Aktion.

6. **Aktualisiere deine Spenden-Aktions-Seite regelmäßig**

Pflege immer aktuelle Informationen in deine Seite ein, auch Fotos. Halte deine Freunde, Bekannten und Verwandten darüber auf dem Laufenden. Das motiviert sich immer wieder deine Seite anzusehen und sicher auch Freunde darüber zu informieren.

7. **Sende Follow-ups**

Es braucht mehr als eine Information um Menschen zum Spenden aufzufordern. Erinnerung die, die es vergessen haben daran und die, die es überlesen haben bekommen noch einmal eine Information. Danke den Spendern persönlich, die sich bereits für deine Sache engagiert haben.

8. **Verfasse Danksagungen, aber persönlich**

Danke jedem der eine Spende gemacht hat. Und fordere ihn gleich noch einmal auf, den Aufruf auch an seine Freunde weiter zu senden. Denn er unterstützt deine Aktion sonst hätte er nicht gespendet.

9. **Mache deine Aktion auch in den Medien bekannt**

Wende dich an die örtlichen Zeitungen, Radiosender etc. Eine Meldung in diesen Medien kann deine Sache wirklich nach vorne bringen.

10. **Mach ruhig noch weiter auch wenn dein Event schon vorbei ist**

Erfahrungen sagen, dass ein ernstzunehmender Prozentsatz an Spenden sogar noch

nach Abschluss der Aktion generiert wird. Der Abschluss der Aktion ist ein guter Anlass um noch einmal einen letzten Aufruf zu starten.

Quelle: <http://info.helpedia.de/10-goldene-regeln/>



zu 9.5 Beispiel: „Stiftung MITARBEIT“

Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer lesen den folgenden Text und überlegen, ob ihre Projektideen oder Projektvorhaben als *senior*Trainerinnen hierzu passen könnten. Zu beachten ist, dass die im Text genannten „Starhilfeforschüsse“ nicht an Einzelpersonen vergeben werden.

Die „Stiftung Mitarbeit“ vergibt Starhilfeforschüsse an neue Initiativen, Projekte und Gruppen, die im sozialen, pädagogischen, kulturellen oder politischen Bereich innovativ tätig sind und beispielhaft aufzeigen, wie einzelne das Leben in unserer Gesellschaft mitbestimmen und mitgestalten können. Sie will auf diese Weise Bürgerinnen und Bürger ermutigen, sich an Gemeinschaftsaufgaben aktiv zu beteiligen und demokratische Mitverantwortung zu übernehmen.

Gefördert werden können Aktivitäten, die auf freiwilligem und ideellem Engagement beruhen und dazu beitragen,

- einen konkreten Mangel oder Missstand zu beheben,
- gesellschaftliche Konflikte auf demokratischem Wege zu lösen,
- persönliche Eigeninitiative und Handlungskompetenz zu stärken,
- Bürger/innen zur Wahrnehmung ihrer Rechte zu befähigen,
- Vorurteile gegen Minderheiten abzubauen und
- die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis von unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen zu ermöglichen.

Die Starhilfeförderung der Stiftung MITARBEIT richtet sich an solche Gruppen und Initiativen, denen sonst keine oder nur unzureichende Fördermöglichkeiten offenstehen und die keinem finanzstarken Dachverband angeschlossen oder zuordnerbar sind. Sie versteht sich als Hilfe zur Selbsthilfe und kann deshalb niemals Voll-, sondern immer bloß Anschubfinanzierung sein.

Ein und dasselbe Projekt kann in der Regel nur einmal gefördert werden mit einem Höchstbetrag von € 500,-. (www.mitarbeit.de).



zu 9.5 10 Merkmale von Bürgerstiftungen

1. „Eine Bürgerstiftung ist gemeinnützig und will das Gemeinwesen stärken. Sie versteht sich als Einheit einer selbstbestimmten Bürgerschaft.
2. Eine Bürgerstiftung wird in der Regel von mehreren Stiftern errichtet. Eine Initiative zu ihrer Errichtung kann auch von Einzelpersonen oder einzelnen Institutionen ausgehen.
3. Eine Bürgerstiftung ist wirtschaftlich und politisch unabhängig. Sie ist konfessionell und parteipolitisch nicht gebunden. Eine Dominanz einzelner Stifter, Parteien, Unternehmen wird abgelehnt. Politische Gremien und Verwaltungsspitzen dürfen keinen bestimmenden Einfluss auf Entscheidungen nehmen.
4. Das Aktionsgebiet einer Bürgerstiftung ist geografisch ausgerichtet: auf eine Stadt, einen Landkreis, eine Region.
5. Eine Bürgerstiftung baut kontinuierlich Stiftungskapital auf. Dabei gibt sie allen Bürgern, die sich einer bestimmten Stadt oder Region verbunden fühlen und die Stiftungsziele bejahen, die Möglichkeit einer Zustiftung. Sie sammelt darüber hinaus Projektspenden und kann Unterstiftungen und Fonds einrichten, die einzelne der in der Satzung aufgeführten Zwecke verfolgen oder auch regionale Teilgebiete fördern.
6. Eine Bürgerstiftung wirkt in einem breiten Spektrum des städtischen oder regionalen Lebens, dessen Förderung für die im Vordergrund steht. Ihr Stiftungszweck ist daher breit. Er umfasst in der Regel den kulturellen Sektor, Jugend und Soziales, das Bildungswesen, Natur und Umwelt und den Denkmalschutz. Sie ist fördernd und / oder operativ tätig und sollte innovativ tätig sein.
7. Eine Bürgerstiftung fördert Projekte, die von Bürgerschaftlichem Engagement getragen sind oder Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Dabei bemüht sie sich um neue Formen des gesellschaftlichen Engagements.
8. Eine Bürgerstiftung macht ihre Projekte öffentlich und betreibt eine ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit, um allen Bürgern ihrer Region die Möglichkeit zu geben, sich an den Projekten zu beteiligen.
9. Eine Bürgerstiftung kann ein lokales Netzwerk innerhalb verschiedener gemeinnütziger Organisationen einer Stadt oder Region koordinieren.
10. Die interne Arbeit einer Bürgerstiftung ist durch Partizipation und Transparenz geprägt. Eine Bürgerstiftung hat mehrere Gremien (Vorstand und Kontrollorgan), in denen Bürger für Bürger ausführende und kontrollierende Funktionen innehaben.“

Quelle: Landesseniorenring Mecklenburg - Vorpommern e.V., Schwerin



zu 9.6 Marktplatz – Methode

Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer lesen den folgenden Text und tauschen sich dazu aus.

Sie überlegen insbesondere, ob und welche Möglichkeiten sie als *seniorTrainerinnen* in ihrer Gemeinde bzw. Stadt hätten, sich an einem „Marktplatz“ zu beteiligen bzw. ihn für eigene Ideen zu nutzen:

„Die Idee des Marktplatzes ist denkbar einfach: Vertreter/innen von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen kommen für ca. zwei Stunden an einem Ort zu einem „Stehempfang“ zusammen. Innerhalb dieser Zeit verhandeln sie dann mit Vertreter/innen der jeweils anderen Seite über mögliche gemeinsame Projekte. Das Konzept bringt auf diese Weise die Nachfrage nach Unterstützung und das Angebot Bürgerschaftlichen Engagements zueinander. Unternehmen, kommunale Institutionen, Service- Clubs, Schulen, Wohlfahrts-, Kultur-, Umwelt- und andere gemeinnützige Organisationen kommen in informeller Weise so ins Gespräch, dass am Ende zahlreiche und vielfältige formelle Engagementvereinbarungen getroffen sind.

Der Charme der Marktplatz- Methode besteht darin, dass den Formen und Inhalten des vereinbarten Engagements zwischen Unternehmen und Gemeinnützigen nur eine Grenze gesetzt wird: Alles ist möglich, mit der einen – für den Erfolg der Methode entscheidenden Ausnahme -, dass Geld tabu ist. Unternehmen können mit nicht monetären Dingen – Sachleistungen (Räumlichkeiten, Fahrzeugen, Werkzeugen etc.), Personalzeit (dem unentgeltlichen Einsatz von Mitarbeiter/innen) und ihrer Kompetenz (also unentgeltlichen fachlichen Leistungen) – Unterstützung liefern. Dabei machen auch die Non- Profit- Organisationen den Unternehmen mit den ihnen eigenen Aktivposten Gegenofferten“ (Placke 2011: 331 f.).



10. Baustein: Medien- und Öffentlichkeitsarbeit¹



Thema

Öffentlichkeitsarbeit ist die Pflege und Förderung der Beziehungen zu Zielgruppen, Vereinen, Verbänden, Initiativen, Organisationen, Verwaltungen, Politik und Wirtschaft. Die Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit im Allgemeinen und gezielter Presse- und Medienarbeit im Speziellen, wird in den letzten Jahren – zu Recht – immer höher eingeschätzt. Das liegt zum einen an dem Überangebot von Informationsmedien (Tageszeitungen, Fernsehprogramme, Online-Angebote, Soziale Netzwerke etc.) und zum anderen an der immer höheren Geschwindigkeit mit der sich die Öffentlichkeit informieren kann. Dieses riesige Informationsangebot und die steigende Geschwindigkeit von Informationsvermittlung machen professionelle und gezielte Öffentlichkeitsarbeit weitaus notwendiger als noch vor zehn Jahren.

Für *seniorTrainerinnen* gilt dies selbstverständlich in gleichem Maße. Initiativenberaterinnen und -berater müssen ihre Gruppen dabei unterstützen, neue Mitstreiter zu finden, indem Sie die richtigen Medien wählen, um die passende Zielgruppe zu erreichen. Projektentwicklerinnen und -entwickler müssen von ihrer Projektidee überzeugen können. Netzwerkerinnen und Netzwerker werden den Sinn und Nutzen von Kooperationen nach außen darstellen müssen, um sie nachvollziehbar und imagefördernd einsetzen zu können.

In den nächsten Kapiteln sollen die wichtigsten Grundlagen erfolgreicher Medien- und Öffentlichkeitsarbeit im – aufgrund des Umfangs und situativen Einsatzbereichs – speziell eingegrenzten Themenbereich für *seniorTrainerinnen* dargestellt werden.

- Flyer, Flugblatt, Plakat
- Die Pressemitteilung
- Umgang mit Fotos und Bildern
- Veranstaltungen als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit



10.1 Flyer, Flugblatt, Plakat

Für jedes dieser drei Informationsmedien gelten gewisse Grundregeln, deren Befolgung einen qualitativen Sprung gegenüber unprofessionellen Produkten garantieren kann. Aufgrund eines Umfangs, der den Rahmen dieses Abschnittes sprengen würde, sollen hier nur die Grundregeln erläutert werden, die für jedes dieser Medien gilt.

1 Autor des 10. Bausteins ist Benjamin Krämer, Lingen

Anhand der Abbildungen 1 und 2 – eines Beispielflyers – können die wichtigsten Gestaltungsgrundlagen vorgestellt und erklärt werden:

Abb.1: Vorder- und Rückseite



Die Vorderseite benötigt ein ansprechendes Bild oder Foto, das innerhalb eines Augenblickes das Themengebiet des Flyers deutlich macht. Dasselbe gilt selbstverständlich für Flugblätter und Plakate. Denken Sie daran, wie lange Zeit Sie sich lassen, wenn Sie sich einen Flyer anschauen. Meist wird innerhalb weniger Sekunden entschieden: Interesse oder Desinteresse. Also: Das Thema muss sofort klar werden, dazu (falls vorhanden) ein Logo der Institution für die Sie tätig sind mit einem Slogan, der das Thema unterstreicht. Mehr nicht. Kontaktdaten immer auf die Rückseite. Geben Sie nach Möglichkeit nur eine Kontaktperson mit ihren Kontaktdaten an. Gerne auch mit einem kleinen „Thumbnail-Foto“, also einem daumennagelgroßen Bild der Person, damit der Betrachter ein Gesicht zu der Nummer hat. Wann immer möglich, sollten Menschen gezeigt werden, die mit dem beschriebenen Thema zu tun haben (selbstverständlich sollten solche Gesichter gewählt werden, die auf den Betrachter sympathisch wirken).

Ein wiederkehrendes Logo schafft einen Wiedererkennungswert, der nicht unterschätzt werden sollte. Öffentlichkeitsarbeit ist dann gelungen, wenn eine Marke etabliert wurde, mit der die Leute bestimmte Themen und Emotionen verbinden. Dementsprechend sollte das Aushängeschild, nämlich das Logo, häufig genug gezeigt werden.

Abb. 2: Die Innenseite



Ayurveda
wohltuende Massagen

Ayurvedische Ölmassagen und Anwendungen nähren und stärken die Körpergewebe.

Der gesamte Organismus entspannt sich und wird mit neuer Vitalität versorgt. Alle Inneren Kanäle öffnen sich und der Körper wird in seiner Entgiftung und Zellaufbauung angeregt.

Regelmäßige Ölmassagen mit warmem Öl beruhigen das Nervensystem, der Lymphfluss wird gefördert, Erschöpfungs- und Stresszustände werden behoben. Die Haut wird stoff und geschmeidig, Gelenke und Muskeln werden gelockert.

Reiki
für Körper und Seele

Ayurvedische Ölmassagen und Anwendungen nähren und stärken die Körpergewebe.

Der gesamte Organismus entspannt sich und wird mit neuer Vitalität versorgt. Alle Inneren Kanäle öffnen sich und der Körper wird in seiner Entgiftung und Zellaufbauung angeregt.

Regelmäßige Ölmassagen mit warmem Öl beruhigen das Nervensystem, der Lymphfluss wird gefördert, Erschöpfungs- und Stresszustände werden behoben. Die Haut wird stoff und geschmeidig, Gelenke und Muskeln werden gelockert.

Ernährung
ein gesünderes Leben

Gesundheit kommt von Innen. Ich zeige Ihnen Wege, sich gesund und nachhaltig zu ernähren.

Der gesamte Organismus entspannt sich und wird mit neuer Vitalität versorgt. Alle Inneren Kanäle öffnen sich und der Körper wird in seiner Entgiftung und Zellaufbauung angeregt.

Diese ganzheitliche Ernährungsberatung beinhaltet:

- ein Vorgespräch
- ein individuelles Ernährungskonzept mit Beratungsgespräch
- ein Nachgespräch.

Es wird ein speziell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittener Ernährungsplan erstellt.

Alle verwendeten Öle sind ayurvedische Öle aus biologischem Anbau. Das Besondere an den ayurvedischen Ölen ist, dass sie 72 Stunden auf 100 °C erhitzt werden, bevor sie Verwendung finden.

Ein aussagekräftiges und ansprechendes Bild sollte klarer Dreh- und Angelpunkt jeder Flyerseite sein. Es muss thematisch und farblich passend gewählt werden. Es sollte weiterhin darauf geachtet werden, dass die Bilder jeder Seite gleich gesetzt sind in Größe und Form. Der kleine „Balken“ am unteren Rand ist ein Kniff der visuellen Kommunikation: Ohne diesen farblichen Gegenakzent „fällt“ der Text nach unten aus dem Flyer heraus. Empirische Studien haben gezeigt, dass Betrachter das Textfeld dann als unruhig empfinden. Fangen Sie also den „Druck“ des großen Bildes oben mit einem farblich ähnlichen Gegenakzent ab. Wenn etwas einer Erklärung bedarf (und das ist häufig der Fall!), dann sollte ein kleiner Infokasten gestaltet werden, der sich etwas vom Rest abhebt. Das schafft Abwechslung für das Auge.

Mehr Text als in diesem Beispiel sollte niemals gewählt werden. Wenn der Platz nicht reicht, dann ist es kein Thema für einen Flyer, sondern für reichhaltigere Informationsmedien. Der Informationsfluss von Seiten der Verfasser als „Profis“ in ihrem Thema muss unbedingt gebremst werden, da der Betrachter sonst überfordert ist. Wenn etwas stichpunktartig erklärt werden kann, sollte es auch getan werden. Das geht schnell und einfach – beides Dinge, die dem Betrachter von Flyern und Plakaten wichtig sind.

Generell bleibt noch festzuhalten, dass gerade bei Flyern viele so genannte „Pre-Tests“ erforderlich sind: Der Entwurf sollte möglichst vielen Personen zur Durchsicht gezeigt werden, um etwaige Fehler und Stellen, an denen es „hakt“, ausfindig zu machen. Dabei sollten allerdings Personen gewählt werden, die nicht mit der Materie befasst sind und/oder das Interesse haben, in diesem Flyer aufzutauchen.



10.2 Die Pressemitteilung

Die Pressemitteilung ist die grundlegendste und häufigste Form der Öffentlichkeitsarbeit. Ihr soll daher der Schwerpunkt dieses Bausteins gelten, da sie für *senior*Trainerinnen das Werkzeug der Wahl ist. Pressemitteilungen sind im Grunde genommen Zeitungsartikel, die nicht von der Zeitung, sondern von Unternehmen oder anderen Institutionen geschrieben werden, um über etwas zu berichten, das (potentielle) Interessensgruppen dieser Institutionen betreffen oder interessieren könnte. Dabei ist es selbstverständlich das Hauptziel, den eigenen Presseartikel so geschrieben zu haben, dass die Zeitung ihn eins zu eins übernimmt, denn so bleibt die Kontrolle über die Inhalte beim Verfasser. Um zu ermitteln, worauf es ankommt, wenn man dieses Ziel erreichen möchte, lohnt sich ein Blick auf das, was Journalisten nicht sehen wollen:

In einer Studie urteilten 150 Zeitungs- und Magazinredaktionen, sie könnten mit zugeschickten Pressemitteilungen nichts anfangen, denn viele Texte seien:

- 86 % ohne erkennbaren Mitteilungswert,
- 80 % verkappte Werbetexte,
- 75 % uninteressant für das spezifische Medium und seine Leser,
- 49 % unverständlich formuliert,
- 26 % langweilig,
- 26 % ohne aktuellen Bezug und
- 15 % zu lang.

Hier zeigt sich schon deutlich, was den *senior*Trainerinnen vermittelt werden muss: Wer mit der Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit betraut wird, muss seine in Frage kommenden Medien gut kennen. Das heißt in der Praxis, dass er die Lokalpresse, ihr Layout, die durchschnittliche Länge der Artikel, den Schreibstil und die Art der Themen genau beschreiben kann. Denn dann weiß er genau, welches Thema von der Zeitung gewünscht ist und welches nicht, und ob die Leser sich dafür interessieren. Die Bildzeitung wird sich nicht für einen 200 Zeilen langen Artikel über die Versäumnisse der Globalisierungspolitik interessieren, während die Süddeutsche Zeitung schon eher in Frage käme, während die Süddeutsche sich nicht für die verbale Schlammschlacht im heimischen Zoo interessiert, die Bildzeitung aber umso mehr. Dass verkappte Werbetexte in der Presse nichts zu suchen haben, versteht sich von selbst, wird aber von einigen Öffentlichkeitsarbeitern häufig nicht wahrgenommen, da sie sich derart oft in ihrem Thema bewegen, dass einige Aussagen ohne nachzudenken über die Lippen – und in diesem Fall die Finger – gehen. Die *senior*Trainerinnen müssen jederzeit darauf achten, dass sie für Menschen schreiben, die auf das Objektivitätsgebot der Presse vertrauen.

Es ergeben sich folgende Grundregeln für alle *senior*Trainerinnen, die Pressemitteilungen verfassen:

- medienspezifisch informieren und nur Mitteilenswertes/Neues berichten,
- redaktionelle Abläufe kennen und danach handeln,
- Informationen am Nutzen und Vorverständnis der Leser orientieren.

- möglichst druckreif und eindeutig formulieren, präzise Daten nennen,
- kurze, einfache, verständliche Sätze formulieren mit max. 22 Wörtern pro Satz,
- keinen Fachjargon, keine Abkürzungen, keine Fremdwörter verwenden,
- persönliche Meinungen kennzeichnen, Zitate beleben den Text,
- niemals „wir“ schreiben,
- Wertungen oder werbende Äußerungen sind unglaubwürdig,
- Kontakt zu Redakteuren halten und bzgl. der Veröffentlichung nachfassen,
- Aufbau nach dem Nachrichtenprinzip:
 - Sechs-W-Regel: **Wer, was, wann, wo, wie, warum** beantworten,
 - das Wichtigste nach vorne, Details nach hinten,
- sagen, was ist – nicht, wie es sein soll, wie man es haben möchte,
- Belangloses und Binsenweisheiten weglassen,
- Hauptsachen in Hauptsätze, Nebensachen in Nebensätze,
- kurze Hauptsätze, wenig Nebensätze, keine Schachtelsätze,
- kräftige Verben benutzen und Nominalstil (viele Substantive) vermeiden,
- Aktiv- statt Passivkonstruktionen,
- konkret, keinesfalls abstrakt berichten,
- wenig Adjektive, da diese zum Ausschmücken einladen,
- kräftige Substantive mit viel Aussage verwenden,
- positive Begriffe statt Verneinungen.
-

Ist die Pressemitteilung erst einmal verfasst, stellt sich die Frage, welcher „Betreff“ in der E-Mail gewählt werden soll und in welchem Dateiformat man die Meldung anhängt. Bezüglich des Betreffs fällt die Wahl relativ leicht: Der Hinweis, dass es sich um eine Pressemitteilung handelt, das Thema der Mitteilung und der Name der eigenen Organisation. Das könnte dann zum Beispiel lauten: „Pressemitteilung: Podiumsdiskussion mit Bürgermeister, Freiwilligenzentrum München.“²

Die Meldung selbst sollte ohne harte Umbrüche im Textfeld der E-Mail und zusätzlich als Word-Datei im Anhang mitgeschickt werden³.



10.3 Umgang mit Fotos und Bildern

Jede Pressemitteilung sollte mit ein oder zwei Fotos ausgestattet werden, die separat im Anhang mitgeschickt werden. Darauf sollten (nur) für das Thema der Meldung wichtige Personen und beschreibende Situationen zu sehen sein, die inklusive einer Bildunterschrift mitgeschickt werden. Die Bildunterschrift sollte maximal zwei bis drei Sätze lang sein, je nach Gewohnheit der angeschriebenen Zeitung. Darin sollten alle Personen von links nach rechts (v.l.n.r.) namentlich und in ihrer Funktion genannt werden. Die Bilder sollten eine Auflösung

2 Siehe Kursmaterialien zu 10.2

3 Siehe Kursmaterialien zu 10.2

von 300 dpi haben und im jpeg/jpg- oder tiff-Format abgespeichert sein. Das spart Speicherplatz für die E-Mail bei gleichzeitig guter Bildqualität. Sollten einmal keine passenden Bilder vor Ort gemacht werden, liefern folgende Webseiten größtenteils lizenzfreie, weit reichende Bildangebote für jeden Anlass:

de.fotolia.com - www.bajstock.com - amygdela.com - www.freefoto.com



10.4 Veranstaltungen als Instrument der Pressearbeit

Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer sollten lernen, dass Öffentlichkeitsarbeit selbstverständlich mehr ist als „nur“ Pressearbeit. Auch Veranstaltungen verschiedenster Art – vom Seniorenstammtisch bis zur Podiumsdiskussion – gehören zum Repertoire von Öffentlichkeitsarbeitern. Denn Beziehungspflege funktioniert am besten im direkten Kontakt mit den Zielgruppen. An dieser Stelle sollen einige Grundregeln für erfolgreiches Veranstaltungsmanagement aus Sicht der Öffentlichkeitsarbeit vorgestellt werden, die den *senior*Trainerinnen geläufig sein sollten:

1. Denken Sie aus Sicht Ihrer Zielgruppe, was ist interessant, was nicht.
2. Finden Sie aktuelle Anlässe für Ihr Thema.
3. Nutzen Sie nach Möglichkeit andere Veranstaltungen für sich und ihr Anliegen.
4. Suchen Sie Kooperationspartner, die auch ein Interesse an ihrer Zielgruppe haben.
5. Binden Sie Prominente in Aktionen ein, wann immer das geht.
6. Die Gesellschaft will unterhalten werden, seien Sie konkret
7. Seien Sie konkret und kompakt, damit keine Langeweile aufkommt.
8. Suchen Sie einen treffsicheren, kurzen Slogan.
9. Überprüfen Sie, was ihr Budget hergibt und was nicht.
10. Das Thema Ihrer Veranstaltung muss Emotionen wecken, denn Emotionen erzeugen Handlungen.

Um organisatorisch auf der sicheren Seite zu sein, sollten die Teilnehmer außerdem mit der Checkliste für Veranstaltungen⁴ vertraut gemacht werden.



Aufgabe:

Die Teilnehmer schreiben eine Pressemeldung
Thema ist z.B. das Märchen Hänsel und Gretel⁵

⁴ Siehe Kursmaterialien zu 10.4

⁵ Siehe Kursmaterialien: Hinweise zur Gestaltung der Kurseinheit

Kursmaterialien für den 10. Baustein

Hinweise zur Gestaltung der Kurseinheit

Die Erfahrung zeigt, dass Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer fast immer Flyer der eigenen Organisation bei sich haben und diese von dem Referenten redigiert haben möchten und dies auch gleich zu Beginn der Einheit äußern. Da das allerdings vom Zeitaufwand nicht möglich ist, sollte mit der Einheit „Flyer, Flugblätter, Plakate“ begonnen werden. So hat jede Kursteilnehmerin und jeder Kursteilnehmer schnell das nötige Grundlagenwissen, um den eigenen Flyer selbst bewerten zu können, und es kehrt etwas Ruhe ein, nachdem jeder Antworten auf seine drängendsten Fragen erhalten hat. Dazu bietet es sich auch an, die vermittelten Inhalte anhand von Beispielen darzustellen, indem man einige Flyer von der Gruppe mit ihrem neu gewonnenen Wissen kritisch betrachten lässt.

Als nächstes sollten dann die Grundregeln für Pressemitteilungen detailliert besprochen werden, da ohne das nötige Handwerkswissen über Pressemitteilung keine Veranstaltung bekannt gemacht werden kann, keine Neuigkeit verbreitet werden kann und kurzum keine große Öffentlichkeit erreicht werden kann. Hier sollte ausreichend Platz für Diskussionen eingeräumt werden, da die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer gerne und häufig anhand eigener Erfahrungen das Gehörte reflektieren.

Wenn die Grundregeln vermittelt wurden, sollte eine (negativ-) beispielhafte Meldung gemeinsam analysiert und korrigiert werden, um das neue Wissen direkt anzuwenden und zu festigen. Die „bessere Variante“ kann dann direkt im Anschluss, als eine mögliche Lösung zur Verbesserung der stark fehlerhaften Pressemitteilung gezeigt und besprochen werden. Im Anschluss sollte dann eine eigene Meldung verfasst werden (siehe Aufgabe).

Wenn diese Aufgabe gelöst und ausreichend besprochen wurde, kann – je nach verfügbarer Zeit – gesammelt werden, welche Arten von Veranstaltungen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und ihre Organisationen ins Leben rufen können, um Interesse und Engagement bei ihren Mitbürgerinnen und Mitbürgern zu wecken. Die Diskussion in der Gruppe bringt dabei hilfreiche Brainstormings zutage, die wichtige Hinweise für zukünftige Projekte liefern können.



Was schreibt man wie?

Laie	Profi
%	Prozent
1 - 12	eins bis zwölf
CITIBANK	Citibank
Dipl.-Ing.	Karl Meyer
Euro 25.-	25 Euro
dreizehn	13
Frau Schmidt	Antonia Schmidt

Laie	Profi
Herr Freytag	Peter Freytag
heute	am Donnerstag
Mio.	Millionen
Prof.	Professor



zu 10.2

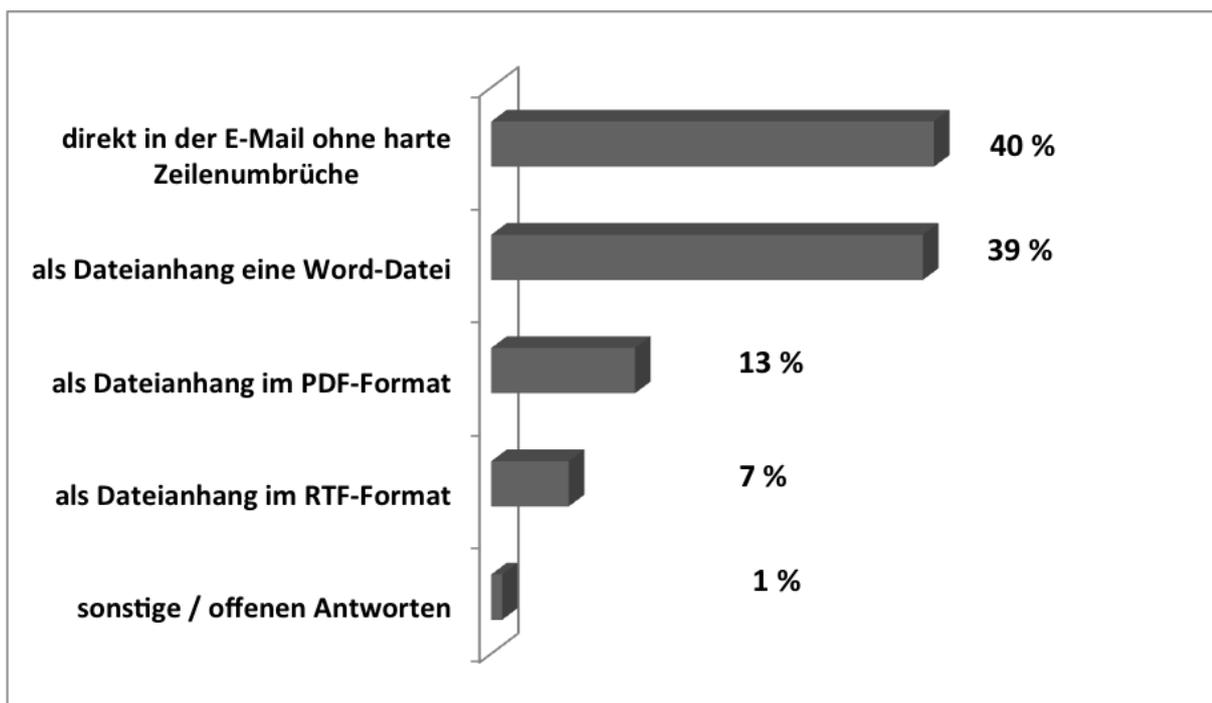
Welche Informationen wünschen Sie sich in der Betreffzeile wenn Sie Pressemitteilungen per E-Mail erhalten?

- **86 %** Das Thema der Pressemitteilung
- **60 %** Das Wort „Pressemitteilung“ zur leichteren Unterscheidung von anderen Themen
- **56 %** Den Namen des Unternehmens
- **1 %** Sonstige / offene Antwort



zu 10.2

In welcher (Datei)-Form erhalten Sie Pressemitteilungen per E-Mail bevorzugt?





Negatives Beispiel für eine Pressemitteilung

„Wir können 1 € immer nur einmal auslegen.“

Prof. Dr. Kurt Kurtens, im Kommentieren und Moderieren von größter Brillanz und Millionen von Fernsehzuschauern durch seine spätabendlichen Talkshows bekannt, wurde gestern zum neuen Intendanten des NOR gewählt. Vor zweiundvierzig Jahren wurde der gelernte Dipl. Ing. zunächst in der Sendetechnikabteilung des Senders eingestellt. Schon dort wurden seine Kenntnisse im Führen von Menschen und in der Planung hochkomplexer Prozesse von allen bewundert und geachtet. Im Laufe der Jahre machte er einen Abstecher in die Unternehmensführung der CITIBANK, wo er als technischer Direktor begann, später für die Logistik der Bank zuständig gewesen ist und internationale Aufgaben wahrgenommen hat, bevor er im Vorstand der CITIBANK eine verantwortungsvolle Position ausfüllte. Auch als Kunstsammler hat sich Herr Kurtens einen Namen gemacht: als Sammler von Gemälden, Grafiken, Skulpturen usw. ist er weltbekannt! Zu Beginn seiner Tätigkeit als Intendant für den Nordostdeutschen Rundfunk kündigte er gestern an, allergrößten Wert auf wirtschaftliche Haushaltsführung zu legen: „Wir können 1 € immer nur einmal auslegen. Und jede Ausgabe werde ich sorgfältig prüfen.“



Eine bessere Variante

Der Nordostdeutsche Rundfunk (NOR) hat einen neuen Intendanten

Seit Montag ist der bekannte Talk-Show-Moderator Kurt Kurtens Intendant des NOR. Er kündigte an, allergrößten Wert auf wirtschaftliche Haushaltsführung zu legen. „Wir können einen Euro immer nur einmal auslegen. Und jede Ausgabe werde ich sorgfältig prüfen“, so Kurtens. Vor 42 Jahren begann er seine Karriere beim NOR. Als ehemaliges Vorstandsmitglied der Citibank bringt Kurtens zudem Erfahrungen auf dem Gebiet der Unternehmensführung mit.



Bei Pressearbeit zu beachten: Presseverteiler

	Sind in der Verteilerdatei folgende Information enthalten?
	Titel des Mediums
	Art des Mediums (Radio, Fernsehen, Print, Internet)
	Adresse des Verlages bzw. der Redaktion
	Name des Ansprechpartners
	Adresse: Telefonnummer, Faxnummer, E-Mail - Adresse

	Sind in der Verteilerdatei folgende Information enthalten?
	Themen
	Zielgruppe
	Erscheinungsweise (täglich, wöchentlich, monatlich)
	Redaktionsschlussstermine und Vorlaufzeiten
	Notizen (z.B. persönliche Notizen, Geburtstage, Hobby)
	Reichweite (lokal, regional, überregional)
	Datum der letzten Aktualisierung des Verteilers



Wörter und Formulierungen, die man nicht verwenden sollte

Die vollständige Liste ist auf der CD unter Arbeitsunterlagen zu Baustein 10

Eine sehr gute Möglichkeit Ihren Text auf sogenannte „Unwörter“ zu prüfen und diese aus dem Text zu entfernen bietet das Internet.

Unter: <http://www.philognosie.net/index.php/tests/testsvew/135/> bzw. unter der Kurz-URL: <http://tiny.cc/inkhh> finden Sie eine entsprechende Webseite, die Ihnen dabei hilft.

aber	beinahe	damals	einigermaßen
fast	geradezu	gewissermaßen	kaum
ohne Zweifel	sonst	ungefähr	unmaßgeblich
vielleicht	wahrscheinlich	wenigstens	zugegeben

Diese Füllwörter sind schon in einer Liste enthalten, die Goethe 1817 in seiner Zeitschrift „Ober Kunst und Altertum“ veröffentlichte (drittes Heft, S. 52–54). Die Liste ist betitelt mit Redensarten welche der Schriftsteller vermeidet, sie jedoch dem Leser beliebig einzuschalten überläßt.

Goethes Schwarze Liste enthält, außer den genannten Füllwörtern, Redensarten wie die folgenden:

Ich glaube

Ich möchte sagen

Man könnte sagen

Ohne Umschweife gesagt

Aufrichtig gesprochen

Wie man sich leicht vorstellen kann

Ich möchte sagen

Man könnte sagen

Ohne Umschweife gesagt

Aufrichtig gesprochen

Wie man sich leicht vorstellen kann



zu 10.4 Checkliste für Veranstaltungen

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Quelle: FAU⁶ - Zentrale Universitätsverwaltung, Marketing

Titel: _____

Termin: _____ (Beginn) _____ (vorauss. Ende)

Ort: _____

Verantwortlicher Ansprechpartner: _____

Zeitplan		Bestellt am:	erledigt:	Kommentar
Plan Rahmenprogramm Reihenfolge der Redner				
Pausen				

Teilnehmer				
Einladung inkl. (Text, Graphik) <ul style="list-style-type: none"> • Rückmeldeformular • Anfahrtsskizze, Stadtplan • Parkberechtigung • Übernachtungshinweise Versand organisieren				
Zusageliste Teilnehmerzahl Versand an Mitwirkende, Referenten,..				

Organisation				
Hotelreservierung				
Sonstiges: <ul style="list-style-type: none"> • Gastgeschenke • Transfer • Parkplatzreservierung, ggf. Zufahrtsgenehmigung <ul style="list-style-type: none"> • Informationsmaterial 				

Veranstaltungsort				
Raumbuchung				
Mobiliar: Sitzplätze, Sitzplan, Tische Rednerpult				

Zeitplan		Bestellt am:	erledigt:	Kommentar
Technik: • Mikrofon • Beamer, Laptop • CD-Player • Leinwand • Flipchart				
Garderobe (bei vielen Gästen m. Bewachung), ggf. Schirmständer				
WCs				
Wegweiser, Beschilderung				
Check Belüftung, Heizung, Beleuchtung/Verdunklung				
Namensschilder (Z. Aufstellen oder Anstecken)				
Tischvorlagen, Informationsmaterial, Broschüren				
Büromaterial				
Programm				
Aschenbecher				

Personal				
Haustechniker				
Sicherheitsdienst				
Sanitätsdienst				
Fahrer				
Hilfskräfte				
Personaleinsatzplan, Briefing des Personals				

Catering				
Vor Veranstaltungsbeginn				
Während der Veranstaltung				
Pause				
Tischkarten				
Menü, Buffet, Getränke				
Catering organisieren				

Rahmenprogramm				
Terminplan				
Kultur				
Reservierung, Kartenbestellung				
Transport organisieren				



11. Baustein: Mit dem Internet umgehen¹



Thema

Internetkenntnisse sind heute für die meisten Menschen eine unverzichtbare Voraussetzung, um am gesellschaftlichen und beruflichen Leben teilzuhaben. Die eigene Internetkompetenz rundet das individuelle Profil als *seniorTrainerin* ab.

Sie können ihre Internetkompetenz in verschiedenen Feldern einsetzen:

- Kommunikation per E-Mail,
- Aufbau und Pflege von Online-Netzwerken,
- Informationsrecherchen und
- Internetneulinge auf ihren ersten Schritten ins Netz unterstützen.

Darüber hinaus können *seniorTrainerinnen* mittels ihrer Internetkompetenz Gruppen und Initiativen in ihrer Arbeit kompetent unterstützen beziehungsweise Gruppen in Gründung beraten.

Der „Baustein Internet“ richtet sich an *seniorTrainerinnen*, die bereits PC -Erfahrungen und Internet-Kenntnisse gesammelt haben. Es ist unerheblich, ob diese Erfahrungen im Beruf oder in der Freizeit erworben wurden. Der Fokus liegt auf der Bewusstmachung dieser Kompetenz und die Verwendung dieser Kenntnisse als *seniorTrainerin* beziehungsweise auf dem Aufzeigen von Möglichkeiten, die eigene Internetkompetenz in die Arbeit als *seniorTrainerin* zu integrieren.

Die Kursleitung bespricht vorbereitend mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, welche Internetkompetenzen im Rahmen der Weiterbildung vermittelt und welche zeitlichen Ressourcen dafür ausgewählt werden sollen (und können).

Praktische Übungen, die im Abschnitt 11.3 genannt werden, finden sich sowohl in den „Kursmaterialien“ als auch im Handbuch für Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer (vgl. *seniorTrainerinnen – Weiterbildung*, Teil B). Sie können auch zu Hause zum Selbstlernen genutzt werden.

Hinweise für die Kursleitung zu den Rahmenbedingungen des „Bausteins Internet“ finden sich in diesem Baustein zu Beginn des Teils „Kursmaterialien“.

¹ Autorin des 11. Bausteins ist Bärbel Triller, Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V., Bielefeld



11.1 Ein theoretischer Ausflug in die digitale Welt

Wer ist online und wer nicht?

Der (N)ONLINER Atlas, Deutschlands größte Studie zur Internetnutzung in Deutschland, informiert seit dem Jahr 2001 jährlich über die aktuelle Entwicklung. Herausgegeben wird der (N)ONLINER Atlas von Initiative D21 in Zusammenarbeit mit TNS Infratest.

Alle Ergebnisse können unter <http://www.nonliner-atlas.de> eingesehen und abgerufen werden. Die nachfolgenden Zahlenbeispiele sind dem (N)ONLINER Atlas 2011 (<http://www.nonliner-atlas.de>) entnommen. Je nach Interessen der Teilnehmenden können Zahlenbeispiele für die Nutzung differenziert nach Alter, Geschlecht, Bildung und Bundesländern dargestellt werden.

Zentrale Ergebnisse aus dem (N)ONLINER Atlas 2011 sind:

- 74,7 Prozent der Deutschen sind online.
- Mit knapp 2,7 Prozentpunkten Wachstum steigt der Onliner-Anteil erneut deutlich.
- Inzwischen sind 52,7 Millionen Personen über 14 Jahren online.

Internetnutzung nach Altersgruppen

- Der Onliner-Anteil nimmt in allen Altersgruppen zu.
- Größter Zuwachs bei 50plus, insbesondere bei den 50- bis 59-Jährigen.

Jahr	14-29 Jahre	30-49 Jahre	50+ Jahre
2010	95,8 %	87,1 %	49,6 %
2011	97,3 %	89,7 %	52,5 %

Genutzte Online-Anwendungen 2011

Die ARD-/ZDF-Online-Studie 2011 gibt Auskunft über die meist genutzten Online-Anwendungen, aufgeschlüsselt nach Alter und Geschlecht. Die Ergebnisse der Studie können unter <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/> eingesehen werden. Genutzte Onlineanwendungen 2011 (Auszug), mindestens einmal wöchentlich genutzt, Angaben in Prozent

	Gesamt	Frauen	Männer	14-29 J.	30-49 J.	50-69 J.	ab 70 J.
E-Mails versenden und empfangen	80	79	82	80	83	78	70
Suchmaschinen nutzen	83	78	87	95	80	75	77
bestimmte Angebote suchen	43	40	45	43	44	41	43
einfach so im Internet surfen	47	43	50	66	42	36	27
Homebanking	32	27	37	27	38	31	22
Onlinecommunitys nutzen	36	37	35	71	28	14	10

Quelle: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=onlinenutzungenwend0>,
Wenn Sie diese Seite besuchen wollen, hilft Ihnen die Kurz-URL sicher weiter:
<http://tinyurl.com/6fh6khm> Stand: 12.10.2011.



11.2 Das persönliche digitale Profil erstellen

Die *seniorTrainerinnen* gehören nicht zu den sogenannten Digital Natives, also zu den Personen, die im Zeitalter der digitalen Technologien mit Computer, Internet und Handys aufgewachsen sind. Diese Techniken und Arbeitsmittel haben sie erst als Erwachsene entweder im Beruf oder in der Freizeit kennengelernt. Oftmals können die Frauen und Männer dieser Generation nicht genau einschätzen, wie gut ihre PC- und Internetkenntnisse sind.

Anhand von Arbeitsmaterialien entwickeln die *seniorTrainerinnen* ihr persönliches digitales Profil. Ziel ist es, ihnen mehr Klarheit über ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Interessen zu vermitteln. Im Anschluss können die Teilnehmenden das persönliche digitale Profil in der Gruppe vorstellen.



Aufgabe

Persönliches digitales Profil²



11.3 Mit dem Internet arbeiten: Praktische Übungen

In den folgenden praktischen Übungen üben und vervollständigen die *seniorTrainerinnen* ihre Internet-Kenntnisse. Dafür müssen auf allen Rechnern bereits ein funktionsfähiges E-Mail-Programm und ein Internetbrowser installiert sein. Je nach Vereinbarung zwischen Kursleitung und den Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern (und ihren in 11.2 festge-

² Siehe Kursmaterialien zu 11.2

stellten digitalen Profilen) werden folgende praktische Übungen angeboten. Beschreibungen hierzu in den „Kursmaterialien“ und im Handbuch für die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer.



Aufgaben

Praktische Übungen zur Internetnutzung³

- Übung 1 – Browser starten und einrichten
- Übung 2 – E-Mail schreiben, senden und empfangen
- Übung 3 – Suchmaschinen nutzen
- Übung 4 – Aufbau einer Internetseite
- Übung 5 – Webanwendungen im Alltag nutzen
- Übung 6 – Web 2.0 – Das Mitmach-Web: Was sind Weblogs, Foren, Wikis?



11.4 Mit dem Internet arbeiten: Was ist ein Forum?

Was ist ein Forum?⁴

Ein Internetforum ist ein Platz zum Austauschen von Gedanken, Meinungen, Statements. Die Kommunikation findet dabei nicht in Echtzeit statt, sondern die Mitglieder hinterlassen zu bestimmten Themen ihre Beiträge im Forum oder kommentieren bereits Verfasstes. Foren werden häufig von Moderatoren geleitet, alle Mitglieder müssen sich an die Regeln der Netiquette halten. Eine Netiquette ist eine Vereinbarung zu den Umgangsformen im Forum. Ein Internetforum wird in der Regel zu einem bestimmten Thema (= Thread) geführt. Es gibt vielfältige Foren zu den unterschiedlichsten Themen wie zum Beispiel Musik, Reisen, Haustiere, Hard – und Software. Innerhalb des Forums kann das Thema in Unterforen weiter aufgefächert werden. So kann es zum Beispiel in einem Forum zum Thema Musik diverse Unterforen zu Musikrichtungen wie zum Beispiel Klassik, Pop oder Jazz geben. Bei Bedarf können die Nutzerinnen und Nutzer innerhalb eines Forums selber ein Unterforum eröffnen oder auch ein Thema zu einer neuen Fragestellung eröffnen. Über Fragen und Antworten entwickeln sich sogenannte Threadbäume, aus deren Struktur sich die Entwicklung der Diskussion ablesen lässt. Ebenso ist zu erkennen, von wem die Fragen und von wem die Antworten stammen.

Für *senior*Trainerinnen kann der Einsatz von Foren wichtig sein, um den Austausch über Projekte, Themen, Termine und Veranstaltungen zu fördern. Dabei kann auf

³ Siehe Kursmaterialien zu 11.3

⁴ Siehe Kursmaterialien zu 11.4

bereits bestehende Foren zugegriffen werden oder es kann ein neues Forum eingerichtet werden.

Für ihre Arbeit können folgende bestehenden Foren interessant sein:

- Feierabend.de - www.feierabend.de
- Seniorentreff.de - www.seniorentreff.de
- Forum Seniorenarbeit NRW - www.forum-lernen.de

In den oben genannten Foren können speziell für *seniorTrainerinnen* eigene Unterforen eröffnet werden.

Ist die Entscheidung gefallen und es soll speziell ein Forum für *seniorTrainerinnen* aufgebaut werden, so gibt unter <http://forensoftware.de/> eine Auswahl an spezieller Software.



Gesprächsimpuls

Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer

- tragen zusammen, was sie ggf. für Foren kennen und
- überlegen, ob und wofür sie (miteinander) ein Forum brauchen könnten.



11.5 Mit dem Internet arbeiten: Was ist ein Wiki?

Was ist ein Wiki?⁵

Ein Wiki ist eine im World Wide Web verfügbare Seitensammlung, die von den Benutzern online geändert werden kann. Das bekannteste Beispiel ist das Wikipedia, das Online-Lexikon. Von dem Wikipedia stammt auch die Definition (vgl. über die Kurz-URL⁶ <http://tinyurl.com/6x4y5rk> kommen Sie zu der Definition).

Die Grundidee ist das gemeinsame Arbeiten an Texten, um Sachverhalte, Begriffe, Personen etc. zu erläutern und ihrer Bedeutung zu erklären. Mitarbeiten kann jede und jeder, der sich zuvor bei als Autor angemeldet hat.

5 Siehe Kursmaterialien zu 11.5

6 Die Kurz-URL ist eine Abkürzungsmöglichkeit von sonst sehr langen Zeichenfolgen, bei denen man dann ganz leicht Tippfehler machen kann und dann nicht zu der gewünschten Seite gelangt

Ein Wiki funktioniert auch im „Kleinen“. Das Wiki für den Hausgebrauch kann überall eingesetzt werden: im Büro, im Verein, in der Initiative. Alle Beteiligten oder Zugangsberechtigten können ihr Wissen und Erfahrungen in dem Wiki anderen zur Verfügung stellen. - Eine Software - Übersicht gibt es unter: <http://tinyurl.com/3mcseqm>.



Gesprächsimpuls Gesprächs- und Abschlussrunde

- In einer abschließenden Runde können die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer gemeinsam Ideen sammeln, wie sie ihre Internetkompetenz einsetzen können.
- Sie füllen bei Interesse außerdem einen Fragebogen⁷ zum „Internet- Baustein“ aus und evaluieren ihn.

Kursmaterialien für den 11. Baustein

Rahmenbedingungen und Hinweise für die Kursleitung zur Durchführung:

Der Baustein „Mit dem Internet arbeiten“ ersetzt keinen EDV- und Internet- Einführungskurs!

Methodische Empfehlungen

Der Workshop „Baustein Internet“ ist als eintägige Veranstaltung konzipiert. An die Teilnehmenden werden folgende Arbeitsmaterialien ausgegeben:

- ein Arbeitsblatt zur Erstellung des persönlichen digitalen Profils und
- ein Fragebogen zur Evaluierung der Veranstaltung.

Alle weiteren Übungsmaterialien stehen im Internet zur Verfügung. Die entsprechenden Links sind bei den jeweiligen Übungen genannt. Es ist zu empfehlen, die Links vor der Veranstaltung als Lesezeichen im Browser des Vorführgerätes zu speichern und auf ihre Funktion zu testen.

⁷ Siehe Kurzmateriale zu 11.5

11. Baustein - Mit dem Internet umgehen

Exemplarischer Ablauf für einen eintägigen Workshops mit Zeiten:

Zeitraumen in Std.	Aufgaben
00:30	Eintreffen der <i>senior</i> Trainerinnen Begrüßung, Ausgabe der Namensschilder und Workshop-Unterlagen, Vorstellen des Workshopleiters, Organisatorisches und Bekanntgabe des Tagesprogramms
00:30	TN- Vorstellungsrunde, Erwartungen formulieren und auf Flipchart notieren
00:30	Theoretischer Ausflug in die digitale Welt
00:45	Das persönliche digitale Profil erstellen
01:00	Mittagspause
03:00	Praktische Übungen (je Übung rund 30 Minuten, die Dauer kann nach Interessenlage und Kenntnissen der TN variieren)
00:30	Abschlussrunde, Evaluationsfragebogen einsammeln, Verabschiedung
06:75	Geschätzter Zeitaufwand

Bei der Planung des Kurses „Baustein Internet“ ist auf die Auswahl von geeigneten Schulungsräumen zu achten. Der Veranstaltungsort, in dem die Schulungsräume liegen, sollte einen uneingeschränkten LAN/WLAN Zugang zur Verfügung stellen können. Es können angefragt werden: Bibliotheken, Mehrgenerationshäuser, Schulen, Volkshochschulen, soziale Einrichtungen (AWO, DRK), Computerschulen/-clubs.

Die genannten Einrichtungen verfügen in der Regel über Schulungsräume, die bereits mit PCs ausgestattet sind. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden PCs sollten im Vorfeld erfragt werden, damit die Zahl der Teilnehmenden festgelegt werden kann. Für jeden Teilnehmenden sollte ein PC zur Nutzung eingeplant werden.

Ist die Nutzung von internetfähigen PCs nicht möglich, ist zu klären, ob die Teilnehmenden über eigene Geräte verfügen und bereit sind, diese zum Kurs mitzubringen. Aus praktischen Gründen kann es sich in diesem Fall nur im Laptops/ Netbooks mit bereits eingerichteten Internetzugängen handeln. (Hinweis auf verfügbare Internetzugänge bei den Anlaufstellen).

Beide Optionen – die Nutzung von vorhandenen Rechnern oder die Nutzung von eigenen Rechnern - bieten Vor- und Nachteile, die den Ablauf des Workshops „Baustein Internet“ entscheidend beeinflussen können.

Nutzung von...	Vorteil	Nachteil
gestellten PCs/ Laptops	<p>Betriebssystem, Software, Internetzugang bereits eingerichtet und getestet</p> <p>Alle Kursteilnehmenden arbeiten unter identischen Bedingungen</p> <p>Kein Transportaufwand für die Teilnehmenden</p> <p>Kein Zeitverlust während des Workshops</p>	<p>Verschiedene Standards auf dem gestellten Rechner im Vergleich zum eigenen PC</p> <p>Erkenntnisse aus dem Workshop können eventuell nicht 1:1 auf den eigenen Rechner übertragen werden</p>
Eigene Laptops/ Netbooks	<p>Das Gerät und wesentliche Funktionen der Hardware, des Betriebssystems und der Software sind bekannt, deshalb keine Neuorientierung der TN erforderlich</p> <p>Erkenntnisse aus dem Workshop können sofort auf dem eigenen Gerät umgesetzt und fortgeführt werden</p>	<p>Die mitgebrachten Geräte sind unterschiedlich eingerichtet und ausgestattet</p> <p>Hoher zeitlicher Aufwand für das Einrichten von notwendigen Funktionen muss einkalkuliert werden. Der Zeiteinsatz geht zu Lasten des Workshops.</p> <p>Gerät nicht immer vorhanden</p> <p>Transportaufwand für die TN erforderlich</p>

Welche Option gewählt wird, ist abhängig von den Rahmenbedingungen vor Ort. Empfehlenswert ist es, gestellte PCs zu nutzen. So bleibt der zeitliche Aufwand für die Organisation und die Planung des Workshops im Vorfeld überschaubar.

Weitere Empfehlungen zur Vorbereitung auf den Workshop „Baustein Internet“

- Im Schulungsraum sind vorhanden: Stellwände, Flipcharts mit ausreichend Papier, passende Stifte, Beamer und Laptop für Präsentationszwecke.
- Handouts und Arbeitsmaterialien sind in ausreichender Zahl ausgedruckt und vorhanden
- Alle gestellten Rechner, Laptops und Beamer sind getestet.
- Mögliche Stolperfallen durch umherliegende Kabel sind beseitigt.
- Alle Arbeitsplätze sind gut ausgeleuchtet und bieten ausreichend Platz für die Teilnehmenden. Falls vorhanden, können runde Tische eingesetzt werden. Dadurch erhöht sich die Kommunikation der Teilnehmenden untereinander.
- Von wichtigen Präsentationsunterlagen ist zusätzlich eine Sicherheitskopie auf einem USB-Stick gespeichert.

Empfehlung: Bei der Kurs- bzw. Workshopleitung sollte es sich um eine erfahrene EDV-/und Internet-Trainerin bzw. Trainer handeln, die/der bereits Erfahrungen im Umgang mit Seniorinnen und Senioren sammeln konnte.



zu 11.2 Mein digitales Profil

11.2.1: Kenntnisse und Fähigkeiten

Einzelarbeit: Vervollständigen Sie Ihr Profil, indem Sie als erstes die Fragen jeder für sich beantworten. Anschließend fassen Sie Ihr Profil in einigen wenigen Sätzen zusammen.

Aufgabe: Beantworten Sie den Fragebogen

Beantworten Sie den Fragebogen

1. Internetkompetenzen

Anwendungen im Netz	Kann ich erklären	Nutze ich	Habe ich eine Vorstellung	Liegt mir nicht, kein Interesse
E-Mail versenden, empfangen und verwalten				
Suchmaschinen nutzen				
Fotos / Videos ins Netz stellen				
YouTube nutzen				
Soziale Netzwerke: Feierabend.de, Facebook, MyVZ, XING...				
Internettelefonie: VoIP bzw. Skype				
bloggen				
chatten				
Newsletter, RSS Feed abonnieren				
einkaufen im Netz				
Tauschbörsen				
Reisebuchung online				
Online-Banking				
Immobilien suche online				
Website ins Netz stellen				
sichere Passwörter				
Software installieren				
Firewall				

Anwendungen im Netz	Kann ich erklären	Nutze ich	Habe ich eine Vorstellung	Liegt mir nicht, kein Interesse
Antivirens Scanner				
Betriebssystem Windows				
MAC OS andere _____				

2. Beratungs- Erfahrung

2.1 Ich habe Erfahrungen in der Vermittlung von

Wissen (allgemein):	Ja:	Nein:
Computer- und Internetkenntnissen:	Ja:	Nein:

2.2. Falls Sie schon Erfahrungen als Lehrende haben, in welcher Form?

Kursangebote	Ja:	Nein:
Informell in sozialen Netzwerken mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen, Freunde, Bekannte, Nachbarn:	Ja:	Nein:
Weiteres:		

3. Soziale Kompetenzen

	trifft völlig zu trifft gar nicht zu				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ich bin geduldig					
Ich bin offen und kontaktfreudig					
Ich bin kritikfähig					
Ich kann gut zuhören					
Ich kann mich gut in andere (Bedürfnisse) einfühlen					

4. Eigene Erfahrungen:

Ich kann mich noch gut an meine ersten Schritte im Internet erinnern. Mir fiel schwer:

	trifft völlig zu trifft gar nicht zu				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Umgang mit der Maus					
Viele englische und technische Begriffe					
Die Technik ist nicht selbsterklärend. Sie war mir zu kompliziert					
Hatte Angst, etwas kaputt zu machen					
Hatte Angst vor Abzocke oder Abofallen					
Hatte Angst vor Datenmissbrauch					

11. Baustein - Mit dem Internet umgehen

5. Vorkenntnisse im Verein/ Initiative/ Lernpartnerin/Lernpartner

Folgende Vorkenntnisse erwarte ich:

	Ja	Nein	Ich bin offen
Keine oder geringe Computerkenntnisse			
Sollte mindestens Mauskenntnisse besitzen			
Kenntnisse in nur einer Online-Anwendung (z.B. E-Mail), Grundkenntnisse mit dem Internet			
Ausbaufähige PC- und Internetkenntnisse, Bereitschaft zum aktiven Lernen			

6. Beschreiben Sie in einigen wenigen Sätzen Ihr persönliches Profil!

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes



zu 11.3: Übung 1 Browser starten und einrichten

(am Beispiel von Mozilla Firefox 9.0.1)

Ein Browser oder genauer ein Webbrowser ist ein spezielles Computerprogramm zur Darstellung von Webanwendungen. Zu den bekanntesten Webbrowsern gehören Mozilla Firefox, Internet Explorer von Microsoft, Opera und Safari (nur für Apple-Computer).

Durch ein Doppelklick auf das Symbol auf dem Desktop öffnet sich das Browserfenster. Wurden noch keine Voreinstellung vorgenommen, öffnet sich ein leeres Fenster. Die Übung besteht darin, dass vom Nutzer gewünschten Einstellungen hinterlegt werden.

Im Menüpunkt <Extras>, <Einstellungen> können die gewünschten Angaben dauerhaft gespeichert werden. Die Karteikarten können von <Allgemein> bis <Erweitert> gezeigt und erklärt werden.

Übung: feste Startseite einrichten, z.B. <http://efi-bayern.de>
Schritte: Menüleiste <Extras>, <Einstellungen>, <Allgemein>



Übung: Schriftgröße einrichten

Schritte: Menüleiste <Extras>, <Einstellungen>, <Inhalt>, Standard-Schriftart <Erweitert>

Alternativ kann auch über [Strg] + [+] oder [Strg] + [-] die Schriftgröße angepasst werden. [Strg] + [0] stellt die ursprüngliche Darstellung der Webseite wieder her.

Tipp: Bei Problemen mit der Handhabung der Maus kann ein Maustraining vorgeschaltet werden. Ein Beispiel finden Sie unter <http://training.kompetenzz.net/maustraining/>

Besteht seitens der Teilnehmenden der Wunsch grundlegende Internetbegriffe zu erfahren, finden Sie ein Beispiel unter <http://tinyurl.com/66q262f>⁸



zu 11.3: Übung 2 E-Mail schreiben, senden und empfangen

Zu den bekanntesten und meist genutzten Online-Anwendungen gehört die E-Mail, die electronic mail oder auch die elektronische Post. Vergleichbar mit der Briefpost benötigen Absender und Empfänger eine E-Mail-Adresse. Diese Adresse ist weltweit eindeutig zugeordnet.

Die Teilnehmenden erfahren wie eine E-Mail aufgebaut ist und wo beziehungsweise wie man eine E-Mail-Adresse bekommt.

Beispiel: Eine E-Mail-Adresse kann so aussehen: Muster@t-online.de (Beispiel). Die Adresse besteht aus einem Namen = Muster, dem Klammeraffen = @ (ausgesprochen ätt), der Domain = t-online und der Topleveldomain = de.

Anbieter von E-Mail-Adressen können sein: Provider wie im Beispiel genannt T-online oder es kann auf die kostenfreien Angebote von Internetportalen wie zum Beispiel **web.de**, **gmx.de** oder **mail.google.com** hingewiesen werden.

Ziel der Übung ist, das Versenden, Empfangen, Antworten, Verschieben und Löschen von E-Mails. Im zweiten Schritt kann das Anhängen von Dateien an eine E-Mail geübt werden.

⁸ Auch hier ist die Kurz-URL einfacher zu handhaben, denn die ungekürzte URL http://www.internetpaten.info/Digitale-Integration/Lernraum/Internet-Mail#adas_internet ist doch recht schwierig in den Browser zu übertragen.

Sinnvoll wäre in diesem Zusammenhang eine kurze Erläuterung zu den Kurz-URLs

11. Baustein - Mit dem Internet umgehen

Exemplarisch kann sich jeder Teilnehmende eine kostenfreie E-Mail-Adresse bei einem Anbieter anlegen und eine Test E-Mail schreiben. Eine Auswahl über potentielle Anbieter bietet die Stiftung Warentest

Den kompletten Testbericht finden Sie unter: <http://tinyurl.com/5w6aedf>

Anbieter und Dienst	Webseite	Preis pro Monat in Euro	Handhabung	Schutz	Transparenz	Mängel in den AGB	test -QUALITÄTSURTEIL
			45%	35%	20%	0%	
Kostenlos							
Google Mail	☒ ...	0	+	+	⊖	sehr gering	BEFRIEDIGEND (2,7)
Arcor Pia basic	☒ ...	0	○	○	○	keine	BEFRIEDIGEND (3,0)
freenet Mail Basic	☒ ...	0	+	○	+	deutlich *	BEFRIEDIGEND (3,1)
GMX FreeMail	☒ ...	0	+	⊖	○	gering	BEFRIEDIGEND (3,2)
Yahoo! Mail	☒ ...	0	○	+	○	sehr deutlich *	AUSREICHEND (3,6)
directBox free	☒ ...	0	⊖	○	○	deutlich *	AUSREICHEND (3,8)
T-Online eMail Basic 1	☒ ...	0	⊖	⊖	○	sehr gering	AUSREICHEND (3,8)
Web.De FreeMail	☒ ...	0	○	⊖	○	deutlich *	AUSREICHEND (3,9)
AOL eMail	☒ ...	0	—	○	⊖	gering	AUSREICHEND (4,1)
Windows Live Hotmail	☒ ...	0	○	○	⊖	sehr deutlich *	AUSREICHEND (4,4)
1email.eu Standard	☒ ...	0	—	—	—	sehr gering	MANGELHAFT (5,2)

Übung:

Verfügt jeder Teilnehmende über eine eigene E-Mail-Adresse können sich die TN untereinander E-Mails zu Testzwecken schreiben. Eine Test E-Mail-Adresse ist lernraum@kompetenz.de. An diese Adresse kann jeder TN eine Test-E-Mail senden. Innerhalb kürzester Zeit erhält der Absender eine automatisierte Antwort-E-Mail.



zu 11.3: Übung 3 Suchmaschinen nutzen

Die vielfältigen Informationen, die im Internet bereit stehen, sind nicht sofort zu erkennen. Suchmaschinen helfen bei der Recherche nach relevanten Informationen. Google ist mittlerweile zum Synonym für die Suche im Internet geworden. Und das Verb googeln ist mittlerweile im Duden verzeichnet.

Ziel dieser Übung ist es, Unterstützung bei der Suche im Internet zu geben. Darüber hinaus können weitere Suchmaschinen wie vorgestellt werden. Zusätzlich sollen gefundene Informationen im Browser als Lesezeichen gespeichert und damit das Suchergebnis gesichert werden.

Beispiele für Suchmaschinen sind:

- **metager** ist ein Service des Regionalen Rechenzentrums Niedersachsens und wird von der Leibniz Universität Hannover betrieben. Metager.de bietet auch eine Zitat-suche an
<http://metager.de>
- **Clewwa** – der schlaue Service für Verbraucher - wird vom Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (BVL) angeboten.
<http://www.clewwa.de/>
- **Ixquick** ist eine werbefreie Suchmaschine.
<http://ixquick.com/deu>
- **Google** ist eine Suchmaschine mit umfangreichen Zusatzangeboten.
<http://www.google.de>
- **Bing** ist eine Suchmaschine von Microsoft und wurde 2009 in Betrieb genommen.
<http://www.bing.com>

Die beiden letzten Beispiele dürften zur Zeit die am häufigsten Benutzten sein. Die Teilnehmenden können die Suchmaschinen testen. Dabei geben sie zum Beispiel den vorgegebenen Begriff „seniorTrainerin“ in die Masken der Suchmaschinen ein und vergleichen die Ergebnisse. Alternativ können die Teilnehmenden auch nach selbst gewählten Begriffen suchen.

Im zweiten Schritt werden die Suchergebnisse als Lesezeichen gespeichert.

Schritte: Menüleiste <Lesezeichen>, <Lesezeichen hinzufügen> oder <Lesezeichen-Symbolleiste>



zu 11.3: Übung 4 Aufbau einer Internetseite,

zum Beispiel <http://efi-bayern.de> ⁹

Jede Internetseite stellt Informationen zur Verfügung. Die Information kann ein Text, ein Bild, eine Grafik, ein Video oder ein MP3-Datei sein. Damit diese Informationen möglichst schnell von den Interessierten erfasst werden können, sind sie in der Regel in Kategorien abgelegt. Die Kategorien sind auf der Internetseite durch eindeutig bezeichnete Reiter in der Menüleiste aufgeführt. Umfangreiche Internetseiten bieten über ein spezielles Suchfeld die Möglichkeit gezielt nach Informationen zu recherchieren.

Ziel der Übung ist, gezielt nach Informationen auf einer Internetseite zu suchen und diese auch zu finden. Es können Suchaufgaben gestellt werden, die TN in Einzelarbeit oder in Kleingruppen zu lösen versuchen. Die Suchergebnisse können als Lesezeichen unter einem neu angelegten Ordner gespeichert werden. Suchaufgaben auf der Internetseite

⁹ Die Webseite der Landesarbeitsgemeinschaft EFI Bayern e.V. wird zur Zeit bei Wordpress.com gehostet, deshalb wandelt sich die URL um in <http://efibayern.wordpress.com>

<http://efi-bayern.de> können sein:

Suchaufgabe	Lösungsschritte
In welchen Orten gibt es Projekt zum Thema „Wohnungsanpassung, Neue Wohnformen“?	Menüleiste <Projekte>, <Projekt suchen> oder <Alle anzeigen>
Wer ist der Herausgeber der Internetseite?	Menüleiste <Impressum>
Wieviele Mitglieder hat der Vorstand?	Menüleiste <Satzung>
Sie möchten Mitglied im Verein EFI Bayern e.V. werden. Wie gehen Sie vor?	Menüleiste<Aufnahmeantrag>, Download starten, Dokument am Bildschirm ausfüllen und ausdrucken

Weitere interessante Internetseite, die sich zum Ausprobieren eignen, können zum Beispiel surfer-haben-rechte.de

<http://www.surfer-haben-rechte.de> und [feierabend.de](http://www.feierabend.de)

<http://www.feierabend.de> sein.

Auf <http://efi-bayern.de> kann auch die Möglichkeit geübt werden, einen RSS-Feed, ein dynamisches Lesezeichen, zu abonnieren.



zu 11.3: Übung 5 Webanwendungen im Alltag nutzen

Terminplanung online

Fast alle Gruppen und Initiativen kennen das Problem mit der Terminabsprache. Es gibt ein einfaches Tool, das die Planung erheblich vereinfachen kann: <http://www.doodle.com>

Ziel der Übung ist, dass die gesamte Teilnehmerrunde einen gemeinsamen Termin für ein nächstes Treffen (Thema? Ort?) findet. Es muss in der Gruppe festgelegt werden, wer verantwortlich die Aufgabe der Terminfindung übernimmt. Das beinhaltet auch, dass ein E-Mail-Verteiler angelegt werden muss.

Texte und Tabellen gemeinsam mit anderen online bearbeiten

Informationen gemeinsam aufbereiten ist unkompliziert möglich. Egal ob der Rechner zu Hause steht, in der Bibliothek oder eventuell das Internetcafé im Urlaub genutzt wird.

Google bietet dieses Tool in der Basisversion kostenfrei an. Nach Anmeldung eines Benutzerkontos können Tabellen, Texte, Präsentationen und Formulare gemeinsam mit anderen bearbeitet werden. Änderungen sind sofort sichtbar, aufwendige Absprachen können zeitlich minimiert werden.

Ziel der Übung ist, den Umgang mit diesem Tool in der Testversion vorzustellen. Die TN verfassen gemeinschaftlich Texte und können direkt am Bildschirm Änderungen verfolgen. Themen können von den TN vorgeschlagen werden. Eine kurze Terminankündigung als Übungstext ist ausreichend.

In der Testversion ist es nicht erforderlich, dass die TN ein Benutzerkonto bei Google führen. Über diesen Link kommen Sie zu Testseite, unten links sehen Sie:

GOOGLE TEXT & TABELLEN JETZT TESTEN!

Neue Funktionen



zu 11.3: Übung 6

Web 2.0 - Das Mitmach-Web: Was sind Weblogs, Foren, Wikis?

Das Internet hat sich in den letzten Jahren zum Mitmach-Web, dem sogenannten Web 2.0, entwickelt. Interessierte können sich in Weblogs und Foren zu bestimmten Themen austauschen, eigene Beiträge verfassen, Kommentare zu Artikeln abgeben. Dieses Web 2.0 – Anwendungen können Privatpersonen, Vereine, Gruppen und Initiativen für sich nutzen.

Was ist ein Weblog?

Das Wort Weblog ist eine Zusammensetzung World Wide Web und Log für Logbuch. Ein Weblog ist ein öffentlich geführtes Internet-Tagebuch. In den deutschen Blogcharts werden monatlich die meist besuchten Blogs aufgelistet. <http://www.deutscheblogcharts.de/archiv/2011-8.html> Kurz-URL hierzu. <http://tiny.cc/wftkq>

Es gibt spezielle Websoftware zum Betreiben von Weblogs. Ein sehr bekanntes Programm ist Wordpress. Die Internetseite efi-bayern wurde auch mit Wordpress erstellt. Unter <http://de.wordpress.com> kann das Anlegen und Einrichten eines Weblogs ausprobiert werden.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Anbieter, die Interessierten das kostenfreie Führen eines Weblogs ermöglichen. Google bietet ein Einführungsvideo zu dem Thema an. Wie man ein Weblog anlegt, ist in einem einfachen Video erklärt. <http://tiny.cc/jis3p>



zu 11.4 Was ist ein Forum?

Ein Internetforum ist ein Platz zum Austauschen von Gedanken, Meinungen, Statements. Die Kommunikation findet dabei nicht in Echtzeit statt, sondern die Mitglieder hinterlassen zu

bestimmten Themen ihre Beiträge im Forum oder kommentieren bereits Verfasstes. Foren werden häufig von Moderatoren geleitet, alle Mitglieder müssen sich an die Regeln der Netiquette halten. Eine Netiquette ist eine Vereinbarung zu den Umgangsformen im Forum. Ein Internetforum wird in der Regel zu einem bestimmten Thema (= Thread) geführt. Es gibt vielfältige Foren zu den unterschiedlichsten Themen wie zum Beispiel Musik, Reisen, Haustiere, Hard – und Software. Innerhalb des Forums kann das Thema in Unterforen weiter aufgefächert werden. So kann es zum Beispiel in einem Forum zum Thema Musik diverse Unterforen zu Musikrichtungen wie zum Beispiel Klassik, Pop oder Jazz geben. Bei Bedarf können die Nutzerinnen und Nutzer innerhalb eines Forums selber ein Unterforum eröffnen oder auch ein Thema zu einer neuen Fragestellung eröffnen. Über Fragen und Antworten entwickeln sich sogenannte Threadbäume, aus deren Struktur sich die Entwicklung der Diskussion ablesen lässt. Ebenso ist zu erkennen, von wem die Fragen und von wem die Antworten stammen.

Für *seniorTrainerinnen* kann der Einsatz von Foren wichtig sein, um den Austausch über Projekte, Themen, Termine und Veranstaltungen zu fördern. Dabei kann auf bereits bestehende Foren zugegriffen werden oder es kann ein neues Forum eingerichtet werden.

Für ihre Arbeit kann folgendes bestehendes Forum interessant sein: **Forum Seniorenarbeit NRW** <http://www.forum-lernen.de> In diesem können speziell für *seniorTrainerinnen* eigene Unterforen eröffnet werden.

Ist die Entscheidung gefallen und es soll speziell ein Forum für *seniorTrainerinnen* aufgebaut werden, so gibt unter <http://forensoftware.de/> eine Auswahl an spezieller Software. Der Einfachheit halber sei aber hier gleich auf die Softwar zum „phpBBForum“ hingewiesen. Die Plattform Forensoftware urteilt dazu wie folgt:

Ist phpBB empfehlenswert?

phpBB eignet sich daher vor allem für Einsteiger mit relativ wenig Erfahrung im Bereich Foren. Zumal phpBB wirklich kostenlos ist, geht man hier absolut kein Risiko ein, falls das Vorhaben (Projekt) keinen Erfolg haben sollte. Für den Anfang daher **absolut zu empfehlen**.



zu 11.5 Was ist ein Wiki?

Ein Wiki ist eine im World Wide Web verfügbare Seitensammlung, die von den Benutzern online geändert werden kann. Das bekannteste Beispiel ist das Wikipedia, das Online-Lexikon. Von dem Wikipedia stammt auch die Definition (vgl. <http://tiny.cc/suwxh>).

Die Grundidee ist das gemeinsame Arbeiten an Texten, um Sachverhalte, Begriffe, Personen etc. zu erläutern und ihrer Bedeutung zu erklären. Mitarbeiten kann jede und jeder, der sich zuvor bei als Autor angemeldet hat.

Ein Wiki funktioniert auch im „Kleinen“. Das Wiki für den Hausgebrauch kann überall eingesetzt werden: im Büro, im Verein, in der Initiative. Alle Beteiligte oder Zugangsberechtigten können ihr Wissen und Erfahrungen in dem Wiki anderen zur Verfügung stellen. - Eine Software - Übersicht gibt es unter: <http://tiny.cc/mryay>.

EFI Bayern nutzt selbst ein Wiki, zu dem Thema „Darstellung von EFI Bayern e.V.“. Dieses Wiki ist zu sehen unter:

<http://efi-bayern-srs.wikispaces.com>



zu 11.5 Fragebogen zum Baustein: „Mit dem Internet umgehen“

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes.

Sind die Inhalte der heutigen Veranstaltung insgesamt interessant für Sie?

vollständig	überwiegend	teilweise	gar nicht

Welche Inhalte interessieren Sie besonders?

Kreuzen Sie bitte an	Interessiert mich			
	sehr	überwiegend	teilweise	gar nicht
Theoretischer Ausflug in die digitale Welt				
Das persönliche digitale Profil erstellen				
Praktische Übungen insgesamt				
Übung 1: Browser starten				
Übung 2: E-Mail schreiben, senden				
Übung 3: Suchmaschinen nutzen				
Übung 4: Aufbau einer Internetseite				
Übung 5: Webanwendungen im Alltag nutzen				
Übung 6: Web 2.0 – Das Mitmach-Web				

Fehlten Ihnen spezielle Inhalte

ja	nein

Wenn ja, welche weiteren Inhalte wünschen Sie sich?

11. Baustein - Mit dem Internet umgehen

Sind Sie mit der Seminarleitung zufrieden? Kreuzen Sie bitte an:

vollständig	überwiegend	teilweise	gar nicht

Sind Sie mit den bereitgestellten Unterlagen zufrieden? Kreuzen Sie bitte an:

vollständig	überwiegend	teilweise	gar nicht

Wurden Ihre Erwartungen erfüllt? Kreuzen Sie bitte an:

vollständig	überwiegend	teilweise	gar nicht

Ist der Workshop „Baustein Internet“ aus Ihrer Sicht sinnvoll für Ihre Aufgabe als *senior*Trainee? Kreuzen Sie bitte an:

vollständig	überwiegend	teilweise	gar nicht

Sind Sie

männlich	weiblich



Pfuschli-CARTOON

Literaturverzeichnis

Literatur zum 1. Baustein

Arbeitskreis Dr. Lungershausen 2000: ABC der Kurs- und Seminargestaltung. EUROPA-FACHBUCHREIHE Bibliothek der Schulpraxis. Europa-Nr. 77762. Haan-Gruiten.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2001: Ausschreibung zum Multiplikatorenprogramm „Erfahrungswissen für Initiativen“ (EFI) vom 30. Mai 2001. Bonn.

Burmeister, J.; Brauers, S. 2008: Neue Verantwortungsrolle für Ältere. In: ZS f. Erwachsenenbildung Heft II/2008, S. 34-36.

Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern (Hrsg.): Engagiert in Bayern. Informationen aus dem Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (vierteljährlich und kostenlos).

Literatur zum 2. Baustein

Mayrshofer, D.; Kröger, H. A. 1999: Prozeßkompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozeßbegleiter und Berater. Hamburg.

Schaller, R. 2006²: Das große Rollenspiel-Buch. Grundtechniken, Anwendungsformen, Praxisbeispiele. Weinheim.

Literatur zum 3. Baustein

Backes, G.; Clemens, W. 2008³: Lebensphase Alter. München.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2010: Eine neue Kultur des Alterns. Altersbilder in der Gesellschaft. Berlin.

Burmeister, J. u.a. 2007²: Weiterbildung älterer Menschen für Bürgerschaftliches Engagement als *senior*Trainerin. Köln.

Kocka, J. 2008: Chancen und Herausforderungen einer alternden Gesellschaft. In: Staudinger, U.; Häfner, H. (Hrsg.): Was ist Alter(n)? Heidelberg, S.217-236.

Künemund, H. 2006: Tätigkeiten und Engagement im Ruhestand. In: Tesch-Römer, C. u.a. (Hrsg.) 2006. Altwerden in Deutschland. Wiesbaden, S.289-323.

Naegele, G.; Tews, H.P. (Hrsg.) 1993: Lebenslagen im Struktur Wandel des Alters. Opladen.

Rosenmayr, L.; Böhmer, F. (Hrsg.) 2003: Hoffnung Alter. Wien.

Schwentker, B.; Vaupel, J.W. 2011: Eine neue Kultur des Wandels. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Heft 10-11, S.3-10.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) 2011: Demografischer Wandel in Deutschland. Heft 1, Ausgabe März 2011. Wiesbaden.

Tesch-Römer, C. u.a. (Hrsg.) 2006: Altwerden in Deutschland. Wiesbaden.

Literatur zum 4. Baustein

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen 2011: Aufgaben und strategische Entwicklungsfelder des Bürgerschaftlichen Engagements in Bayern. Grundsatzpapier des „Runden Tisches Bürgerschaftliches Engagement“ im Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen .

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen 2010: Freiwilligensurvey Bayern 2009. Ergebnisse und Trends. München.

Bischoff, S.; Braun, J.; Olbermann, E. (Hrsg.) 2005: Leitfaden für die Gewinnung und Begleitung von *senior*Trainerinnen durch Agenturen für Bürgerengagement (ISAB- Berichte zur Forschung und Praxis; Nr.90). Leipzig.

Bissing, Frhr. W. v. 1968: Das Ehrenamt im historischen und soziologischen Überblick. In: Sozialwissenschaftliches Jahrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 1. Halbband.

BMFSFJ (Hrsg.) 2011: Monitor Engagement, Ausgabe Nr.4. Wie und wofür engagieren sich ältere Menschen. Berlin.

BMFSFJ (Hrsg.) 2010a: Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 - 2009. Vorgelegt von TNS Infratest. München.

BMFSFJ 2010b: Monitor Engagement, Ausgabe Nr.2. Kurzbericht des 3.Freiwilligensurveys. Berlin.

BMFSFJ 2002: Freiwilligenagenturen in Deutschland. (Band 227). Berlin.

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.) 2009: Ideenhandbuch für die Anerkennung Bürgerschaftlichen Engagements in Patenschafts- und Mentoringprojekten. Berlin.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (Hrsg.) 2011: Fachlexikon der sozialen Arbeit. 7. Auflage. Baden-Baden.

Engels, D.; Braun, J.; Burmeister, J. (Hrsg.) 2007: *SeniorTrainerinnen* und *seniorKompetenzteams* (ISAB- Schriftenreihe Nr.102). Köln.

Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ 2002: Bericht: Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft (Schriftenreihe der Kommission; Band 4). Opladen.

Gensicke, Th. u.a. 2009: Entwicklung der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland. Wiesbaden.

Jakob, G. 2010: Infrastrukturen und Anlaufstellen zur Engagementförderung in den Kommunen. In: Olk, Th./ Klein, A./ Hartnuß, B. (Hrsg.): Engagementpolitik in Deutschland. Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. Wiesbaden 2010, S. 233-259.

Klein, A. u.a. (Hrsg.) 2011: Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. Berlin.

Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen/ Freiwilligenzentren Bayern o.J.: Standards für Freiwilligenagenturen / Freiwilligenzentren. Augsburg.

Müller, S.; Rauschenbach, Th. (Hrsg.) 1988: Das Soziale Ehrenamt. Weinheim/ München.

NAKOS (Hrsg.) 2007: Familien und Bürgerschaftliches Engagement. NAKOS EXTRA Heft 36. Berlin.

NAKOS (Hrsg.) 2006: Selbsthilfe unterstützen. Fachliche Grundlagen für die Arbeit in Selbsthilfekontaktstellen und anderen Unterstützungseinrichtungen. Berlin.

Roose, J. 2010: Bürgerschaftliches Engagement in Europa. Ein Vergleich. In: Forschungsjournal NSB Jg. 23, 4/2010, S. 19-30.

Literatur zum 5. Baustein

Brinkmann, D. 2000: Moderne Lernformen und Lerntechniken in der Erwachsenenbildung. Bielefeld.

Burmeister, J. u.a. 2003: Rahmencurriculum 2003. ISAB Info Nr. 14. Köln.

Ebeling, P. 1990: Rhetorik – der Weg zum Erfolg. München.

Ernst, H. 1976: Was ist Kommunikationspsychologie? Psychologie heute. Oktober

Fatzer, G. (Hrsg.) 1991: Supervision und Beratung. Köln.

Fatzer, G. 1992: Prozeßberatung als Organisationsberatungsansatz der Neunziger Jahre. In: Wimmer, Rudi (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden

Fischer, V.; Eichener, V.; Nell, K. (Hrsg.) 2003: Netzwerke – ein neuer Typ Bürgerschaftlichen Engagements. Zur Theorie und Praxis der sozialen Netzwerkarbeit mit Älteren. Schwalbach.

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. 2001: Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Frankfurt/Main, New York.

Grinell, S. W. 1991: Der persönliche Supervisionsprozeß. In: Fatzer, Gerhard; Eck, Claus D. (Hrsg.): Supervision und Beratung. Köln.

Hartmann, M.; Funk, R.; Nietmann, H. 1995: Präsentieren: zielgerichtet und adressatenorientiert. 3. Auflage Weinheim; Basel.

Hildebrandt, H.-J. 1996: Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung. Ethnologisch-soziologische Beiträge zur Wissenschaftsgeschichte und Theoriebildung.

Knopf, D. 2002: Rahmencurriculum 2002. Neubrandenburg. <http://tiny.cc/gcxwa>.

Landesjugendpfarramt der Evangelischen Kirche der Pfalz/ Ev. Jugend Pfalz / Baier, H.; Porz, E. (Red.) o.J. (2009): Handbuch für die Qualifizierung von SeniorTRAINERinnen in Rheinland-Pfalz. Kaiserslautern.

Landesjugendpfarramt der Evangelischen Kirche der Pfalz/ Ev. Jugend Pfalz / Baier, H.; Porz, E. (Red.) o.J. (2009): Handbuch für SeniorTRAINERinnen in Rheinland- Pfalz. Kaiserslautern.

Landesjugendpfarramt der Evangelischen Kirche der Pfalz/ Ev. Jugend Pfalz / Baier, H.; Porz, E. (Red.) 2011: SeniorTRAINERinnen in Rheinland- Pfalz – eine Handreichung zur Unterstützung der Anlaufstellen. Kaiserslautern.

Lehmann, G. 1998: Grundlagen der Kommunikation. Die Moderation. Frankfurt M.

Löhmer, C.; Standhardt, R. 1993 : TZI. Pädagogisch- therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn. Stuttgart.

Prieß-Heimann, C. o.J.: Mobbing im Ehrenamt. Interview. bundesverband deutscher vereine & verbände e.V. (www.bdvv.de)

Rabenstein, R.; Reichel, R.; Thanhoffer, M. 1996: Das Methoden-Set. 5. Konflikte. Münster.

Redlich, A.; Elling, J. R. 2000: Potential: Konflikte. Ein Seminarkonzept zur Konfliktmoderation und Mediation für Trainer und Lerngruppen. Hamburg.

Schein, E. H. 2000: Prozeßberatung für die Organisation der Zukunft. Köln.

Schmid, P. F. 1973: Das beratende Gespräch. Die Phasen eines Gesprächs. Wien.

Schulz von Thun, Friedemann 1981: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Reinbek.

Sunnus, S. 2006: Mobbing in der Kirche: Es gibt nur Verlierer. In: Deutsches Pfarrerberblatt - Heft: 5/2006

Watzlawick, P.; Beavin, J. H.; Jackson, D. D. 1982: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 6.unveränderte Auflage. Bern, Stuttgart, Wien.

Weisbach, Ch.- R. 2001: Professionelle Gesprächsführung. Vier Formen des Zuhörens. München.

Will, H. 2001: Mini-Handbuch Vortrag und Präsentation. Weinheim; Basel.

Literatur zum 6. Baustein

Kontaktstelle für praxisorientierte Forschung e.V. in der EFH Freiburg (Hrsg.) 1996: Das Praxishandbuch der ARBES (Arbeitsgemeinschaft Bürgerschaftliches Engagement / Seniorenengagementschaften Baden-Württemberg). Freiburg.

Mayrshofer, Daniela; Kröger, Hubertus A. 1999: Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Hamburg.

Literatur zum 7. Baustein

Fischer, V.; Eichener, V.; Nell, K. (Hrsg.) 2003: Netzwerke – ein neuer Typ Bürgerschaftlichen Engagements. Zur Theorie und Praxis der sozialen Netzwerkarbeit mit Älteren. Schwalbach. Landesinstitut für Qualifizierung (Hrsg.) 2006: Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Hagen.

Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement Bayern (Hrsg.) 2011: Engagiert in Bayern. Nürnberg.

Straus, F. 2001: Netzwerkanalyse. In: Keupp, H.; Weber, K. (Hrsg.): Psychologie. Ein Grundkurs, S.276-285.

Sydow, J. 2001²: Management von Netzwerkorganisationen. Wiesbaden.

Teller, M.; Longmuß, J. 2007: Netzwerkmoderation. Augsburg.

Literatur zum 8. Baustein

Riege, M.; Schubert, H. (Hrsg.) 2005: Sozialraumanalyse. Grundlagen - Methoden – Praxis. 2. Auflage. Wiesbaden.

Literatur zum 9. Baustein

Ministerium für Arbeit, Soziales und Gesundheit des Landes Schleswig- Holstein (Hrsg.) 2011: Unternehmen als Partner für die Region. Corporate Citizenship – gemeinsam für Schleswig- Holstein. Handreichung für Unternehmen, gemeinnützige Organisationen und Kommunen. Kiel.

Naehrlich, St. 2011: Bürgerstiftungen: privates Engagement für die Gemeinschaft. In: Klein, A. u.a. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. Frankfurt/M., S.336-345.

Netzwerk Selbsthilfe e.V. (Hrsg.) 2011 (11. Aufl.): Fördertöpfe für Vereine, selbstorganisierte Projekte und politische Initiativen. Berlin.

Pichert, D. 2011: Erfolgreich Fördermittel einwerben – Tipps und Tricks für das Schreiben von Projektanträgen. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 42. Stiftung Mitarbeit. Bonn.

Placke, G. 2011: Das Engagement von Unternehmen in der Kommune. In: Klein, A. u.a. (Hrsg.): Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Bereich. Frankfurt/M., S.324-335.

UPJ (Hrsg.) 2002²: Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Bonn, Hamburg.

Literatur zum 10. Baustein

Clarke, R. P. 2008: Die 50 Werkzeuge für gutes Schreiben – Handbuch für Autoren, Journalisten, Texter. Berlin.

Schneider, Wolf: Deutsch für Profis. 2001. Wilhelm Goldmann Verlag. München.

Schulz-Bruhdoel, N.; Fürstenau, K. 2010: Die PR- und Pressebibel. Ein Praxisbuch für Ein- und Aussteiger: Zielgerichtete Medienarbeit. Frankfurt.

Wäger, M. 2010: Grafik und Gestaltung. Das umfassende Handbuch. Bonn.

Literatur zum 11. Baustein

Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisation (BAGSO) Hrsg. 2010 (4.Aufl.): Wegweiser durch die digitale Welt. Bonn.

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz 2010: Internet-SeniorInnenkurse – Leitfaden für Trainerinnen. Wien. www.saferinternet.at

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz o.J.: Kurssequenzen. Wien. www.saferinternet.at

Österreichisches Institut für angewandte Telekommunikation 2010 (3.Aufl.): Das Internet sicher nutzen. Informationen und Tipps für SeniorInnen. Wien. www.saferinternet.at

Weitere Quellen:
www.internetpaten.info
www.wikipedia.org

