

Joachim Burmeister / Ilona Stehr

***seniorTrainerinnen* – Weiterbildung**

Teil B: Handbuch für Kursteilnehmerinnen und

Kursteilnehmer

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: 978-3-9814957-1-3

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.: 10010386

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	10
Erläuterungen zu den Symbolen:	11

Lern- und Arbeitsmaterialien für den 1. Baustein:

Die Verantwortungsrolle <i>seniorTrainerin</i>	12
Steckbrief.....	13
Die Rollenprofile der <i>seniorTrainerin</i>	14
Begriffserklärung <i>seniorTrainerin</i>	15
Engagiert in Bayern	15

Lern- und Arbeitsmaterialien für den 2. Baustein:

Drei Rollenprofile als <i>seniorTrainerin</i>	16
Rollen(bei)spiele	17
Rollenprofil I: Initiativenberaterin / Initiativenberater	17
Rollenprofil II: Projektentwicklerin / Projektentwickler	20
Rollenprofil III: Netzwerkerin /Netzwerker	26
Profilskizze für meine Rolle als <i>seniorTrainerin</i>	31
Zum Weiterlesen: Aus dem Erfahrungsbericht des AWO Mehrgenerationenhauses in Landsberg am Lech	32

Lern- und Arbeitsmaterialien für den 3. Baustein:

Alter(n) im gesellschaftlichen Wandel	34
Demografischer Wandel in Bayern	35
Zum Weiterlesen: Daten zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und Bayern	36
Bevölkerungsentwicklung in Deutschland	36
Lebenserwartung / Sterbefälle und Geburten in Deutschland.....	36
Alterung der Bevölkerung in Bayern.....	36
Meine Erfahrungen: Demografischer Wandel in der eigenen Familie	38
Altersleitbild Selbst- und Mitverantwortung Äterer	39
Selbst- und Mitverantwortung in der Zivilgesellschaft fördern.....	39
Mein Alters(leit)bild.....	39
Lebenslinien und Perspektiven	40
Garten meines Lebens	40
Zum Weiterlesen: Eine neue Kultur des Alterns	42

Lern- und Arbeitsmaterialien für den 4. Baustein:

Bürgerschaftliches Engagement und seine Unterstützungsformen	44
Erfahrungsaustausch: Meine ehrenamtlichen Erfahrungen	45
Was tun Anlaufstellen für Bürgerengagement in meinem Umkreis?.....	45

Interview: Besonderheiten in der Aktivierung und Unterstützung älterer Menschen bzw. von <i>senior</i> Trainerinnen	46
Zum Weiterlesen: Ehrenamt und freiwilliges Engagement in Deutschland	
Entwicklungslinien, Engagement- und Unterstützungsformen.....	48
Historische Entwicklungslinien	48
Literaturhinweise:	50

Lern- und Arbeitsmaterialien für den 5. Baustein:

Kommunikation mit Einzelnen und Gruppen	52
Die Kommunikationsregeln Watzlawicks	56
Vier Formen des Zuhören	58
„Ich-verstehe“-Zuhören.....	58
Aufnehmendes Zuhören.....	58
Umschreibendes Zuhören	59
Aktives Zuhören	59
Pro- und Konradialog - Umschreibendes Zuhören	60
Sich selbst und andere wahrnehmen.....	61
Zum Weiterlesen: Wahrnehmung	61
Die Phasen eines Gesprächs	67
Phase I: Aufbau einer Gesprächsbeziehung.....	67
Phase II: Problembeschreibung	67
Phase III: Problemlösung	67
Eine chaotische Vereinsversammlung	68
Ausgangssituation	68
Die Vereinsversammlung	68
Schwierige Kommunikation.....	69
Schwierige Kommunikation: Lösungsvorschläge.....	69
Grundelemente der Moderation	73
Sammlung und Visualisierung von Ideen, Vorschlägen und thematischen Aspekten	73
Ordnung und Clusterung von Themen-Beiträgen	73
Bewertung durch Punktfragen	73
Planung von Maßnahmen (Ziel- und Zeitpläne).....	74
Checkliste für Verhandlungsgespräche mit politisch Verantwortlichen, mit Behörden und anderen Geldgebern	74
Vorbereitung einer Verhandlung.....	74
Verhalten während einer Verhandlung	75
Nachbesprechung / Auswertung einer Verhandlung	75
Beratungsmodelle: Expertenmodell, Prozessberatung.....	76
1. Modell: Der Einkauf von Informationen oder das Expertenmodell	76
2. Modell: Die Prozessberatungsalternative.....	77
Der Beratungsprozess in vier Phasen	79
Arbeitsfragen zu den vier Phasen	80
Fünf Phasen der Konfliktmoderation.....	83
Ehrenamt contra Hauptamt.....	85

Konfliktanalyse: Wer hat eigentlich das Problem?	86
Themenzentrierte Interaktion (TZI)	87
Die existentiellen Postulate	87
1. Das Strukturmodell TZI	87
2. TZI-Hilfsregeln (Kommunikationshilfen und Interventionstechniken)	88
Die Metaplan©-Moderationsmethode	88
Grundbedürfnisse von Gruppen.....	89
Ein gemeinsam vereinbartes Ziel.....	89
Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung	89
Partnerschaftliche Leitung.....	89
Einbringen und Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen.....	89
Gegenseitiges Vertrauen.....	89
Überschaubarkeit der Aufgaben.....	89
Gemeinsame Erfolge.....	90
Gemeinsame Feste	90
Gemeinsame Ordnung	90
Weiterentwicklung	90
Grundbedürfnisse von Gruppen – wie werden sie bei uns erfüllt?	91
zu 5.3 Gruppenpositionen.....	92
Soziale Position und Erläuterung	92
Checkliste gegen Mobbing.....	92
Zum Weiterlesen: Mobbing in den Kirchen	93
Anpassung, Einschüchterung, Kontrolle	93
Checkliste für die Vorbereitung von Vorträgen	95
Vortrag und Präsentation (Mindmap).....	97
Checkliste für die Selbstanalyse nach dem Vortrag.....	98
Mein senior Trainerinnen - Profil	100

Lern- und Arbeitsmaterialien für den 6. Baustein:

Projekte planen, Konzepte entwickeln	102
Projektmanagement - Einführung in die Projektarbeit	103
Definition des Begriffes „Projekt“ nach DIN 69901	103
Die 9 Projektmerkmale mit kurzer Erläuterung.....	103
Der Unterschied zwischen „Linienarbeit“ und „Projektarbeit“	103
Die verschiedenen Arten von Projekten	104
Welche Vorteile bringt die Projektarbeit für ein Unternehmen?.....	106
Schritte zur Konzeptentwicklung.....	106
1. Unsere Vision - unsere Mission.....	106
2. Situationsanalyse	106
3. Neue Ideen – Phantasiephase	107
4. Zielfindung (Differenzierungsphase)	107
5. Umsetzung der Ziele (Realisierungsphase)	107
Weitere Leitfragen dienen zur qualifizierten Projektplanung	107
Arbeitspapier: Zehn W's zum Projekt.....	108

Zehn W's zum Projekt Bildungspaten	109
Thema und Bedarf.....	109
Ziele und Zielerreichung.....	110
Zum Weiterlesen und für die Zukunft:.....	112
Checkliste Projekt.....	112
Checkliste Projektziele	112
Beispiel Checkliste Projektmanagement.....	113
Checkliste Problemlösungszyklus	114
Checkliste Projektgruppe	115
Lern- und Arbeitsmaterialien für den 7. Baustein:	
seniorTrainerin als Netzwerker	116
Erfahrungsaustausch:	117
Welche Netzwerke gibt es bei uns im Freiwilligensektor, welche Akteure kennen wir, wie funktionieren sie?	118
Netzwerkstruktur des Landesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement Bayern.....	119
Die Netzwerkpartner.....	119
Ein Netzwerkteam „Stadt Teil Kultur“ bilden.....	120
Zum Weiterlesen: Merkmale von Freiwilligen – Netzwerken	121
Lern- und Arbeitsmaterialien für den 8. Baustein:	
Die Erfahrungsphasen	124
Aufgabenkatalog für die 1. Erfahrungsphase.....	124
Leitfragenkatalog für den Besuch von Einrichtungen.....	124
Interviewleitfaden für Initiativen (Einzelinterview).....	125
Hospitation in einer Gruppe oder Initiative	125
Strukturerkundung des Bürgerschaftlichen Engagements	126
Aufgabenkatalog für die 2. Erfahrungsphase.....	128
Erste Schritte zur Realisierung des eigenen Projektes	128
Treffen der Kursgruppe	128
Was tun, wenn die Projektidee (noch) nicht realisiert werden kann/ soll?.....	128
Lern- und Arbeitsmaterialien für den 9. Baustein:	
Bürgerschaftliches Engagement finanzieren	130
Formen der Kontaktaufnahme	131
Was ist wichtig bei der Spendenakquise?	132
Menschen für Menschen	132
Transparenz	132
Die 10 Goldenen Regeln für deine Spendenaktion.....	133
Beispiel: „Stiftung MITARBEIT“	134
10 Merkmale von Bürgerstiftungen	135
Marktplatz – Methode	136
Zum Weiterlesen: Was sind Stiftungen?	136

Lern- und Arbeitsmaterialien für den 10. Baustein:

Medien- und Öffentlichkeitsarbeit	138
Die Pressemitteilung: Was schreibt man wie?	139
Informationen in der Betreffzeile	141
Bevorzugte Dateiformen	141
Negatives Beispiel für eine Pressemitteilung.....	141
Eine bessere Variante	142
Bei Pressearbeit zu beachten: Presseverteiler	142
Wörter und Formulierungen, die man nicht verwenden sollte.....	143
Checkliste für Veranstaltungen	144

Lern- und Arbeitsmaterialien für den 11. Baustein:

Mit dem Internet umgehen	146
Mein digitales Profil.....	147
Übung 1: Browser starten und einrichten	149
Übung 2: E-Mail schreiben, senden und empfangen.....	150
Übung 3: Suchmaschinen nutzen	150
Übung 4: Aufbau einer Internetseite	151
Übung 5: Webanwendungen im Alltag nutzen	152
Terminplanung online	152
Texte und Tabellen gemeinsam mit anderen online bearbeiten	153
Übung 6: Web 2.0 – Das Mitmach-Web: Was sind Weblogs, Foren, Wikis?.....	153
Was ist ein Weblog?.....	153
Was ist ein Forum?.....	154
Was ist ein Wiki?	154
Fragebogen zum Baustein: „Mit dem Internet umgehen“	155
Zum Weiterlesen: Sicherheit und Datenschutz im Internet.....	156

Zusätzliche Informationen auf der CD

Freiwilligensurvey Bayern 2009 – Ergebnisse und Trends	164
Aufgaben und strategische Entwicklungsfelder des Bürgerschaftlichen Engagements in Bayern	164
Engagiert in Bayern: Einblick in die Bandbreite des Bürgerschaftlichen Engagements im sozialen Bereich in Bayern	164
Seniorenpolitisches Konzept	164
Erfahrungswissen für Initiativen – EFI: Programm in den Jahren 2010 und 2011	165
Zukunftsweisende Seniorenpolitik in Bayern - Preisgekrönte Seniorenpolitische Gesamtkonzepte	165
Der Sechste Altenbericht – Konsequenzen für die Praxis.....	165
Die demografische Lage der Nation - Was freiwilliges Engagement für die Regionen leistet.....	165
Erfolgreiches Fundraising für Nonprofit - Organisationen	165
Erfolgreiche Presse und Öffentlichkeitsarbeit für soziale Themen	166

Das Alter hat Zukunft: Forschungsagenda der Bundesregierung für den demographischen Wandel.....	166
Handbuch zur Gründung von Senioren-Internet-Initiativen	166
Eine neue Kultur des Alterns - Altersbilder in der Gesellschaft. Erkenntnisse und Empfehlungen des Sechsten Altenberichts.....	166
Metaplan©-Moderationsmethode Basiswissen	167
Erfahrungsbericht: AWO-Mehrgenerationenhaus Landsberg am Lech.....	167
Senioren ins Netz - ein Erfahrungsbericht.....	167
Gründung und Aufbau kommunaler Seniorenvertretungen.....	167
Projektsteuerung bei ehrenamtlich geleiteten Projekten	167

Einführung

Dieses Handbuch (Teil B) für Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einer Weiterbildung Älterer zu *seniorTrainerinnen* enthält überwiegend Lern- und Arbeitsmaterialien, die im Kurs von der Kursleitung eingesetzt werden. Es handelt sich einerseits um eine Dokumentation von Aufgaben und Vorlagen für die Gruppenarbeit sowie andererseits um Hinweise und Texte zum Nach- und Weiterlesen zu Hause, nachdem ein Kursblock, mehrere Bausteine oder auch der ganze Kurs abgeschlossen sind.

Themen, Inhalte und die Reihenfolge der verschiedenen Materialien folgen dem Aufbau und der Struktur der 11 Weiterbildungsbausteine, die im Handbuch für die Kursleitung (Teil A) näher erläutert werden und Kursleiterinnen und Kursleitern als Orientierung für die Planung und Gestaltung der „EFI – Weiterbildung“ dienen. Da aus Zeitgründen oder etwa aufgrund gezielter Interessen der Teilnehmenden oder Kursanbieter nicht immer alle 11 Bausteine in der Weiterbildung auch tatsächlich bearbeitet werden können, bietet sich Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern in diesem Handbuch bei entsprechendem Interesse auch die Möglichkeit, ausgelassene Themen nachzulesen.

Von besonderem Nutzen kann dieses praxisbezogene Handbuch auch für die „fertigen“ *seniorTrainerinnen* nach Abschluss der Weiterbildung sein, wenn sie sich ganz konkret

- auf die Begleitung und Beratung von Mitgliedern einer Initiative oder eines Vereins (Organisation) vorbereiten,
- für die Neuentwicklung eines eigenen oder gemeinsamen Projekts interessieren oder
- auf eine die Kooperation von Bürgerinnen und Bürgern bzw. Gruppen oder Organisationen fördernde, vernetzende Aufgabe im sozialen Nahraum einstellen wollen.

In diesem Handbuch wird an vielen Stellen über bayerische Verhältnisse genauer informiert. Dabei geht es um landesbezogene, regionale Aspekte des demografischen Alter(n)s, um Bürgerschaftliches Engagement und seine Unterstützungsformen, um Finanzierungsmöglichkeiten und Öffentlichkeitsarbeit sowie um hilfreiche (Internet-) Adressen, an die man sich wenden kann. Anregend für aktive *seniorTrainerinnen* sind auch jene Materialien, mit deren Unterstützung man das Internet für seine Aktivitäten nutzen (lernen) kann (vgl. auch die CD, die alle Bausteine und Materialien enthält).

Anregungen zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Lern- und Arbeitsmaterialien sind gerne gesehen (Kontaktformular auf der Webseite: www.efi-bayern.de).

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





Lern- und Arbeitsmaterialien für den 1. Baustein: Die Verantwortungsrolle *seniorTrainerin*

- **Steckbrief**
- **Rollenprofile der *seniorTrainerinnen***
- **Engagiert in Bayern**



Arbeitspapier:

Steckbrief

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

„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 *seniorTrainerin* für Sie interessant?

Wenn Sie an Ihre neue Rolle als *seniorTrainerin* denken, dann freuen Sie sich auf ...

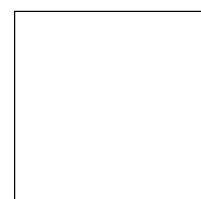
Wenn Sie an Ihre neue Rolle als *seniorTrainerin* denken, dann befürchten Sie, dass ...

Für unseren Weiterbildungskurs wünschen Sie sich

Zu einem richtigen Steckbrief gehört auch ein Bild. Vielleicht möchten Sie sich kurz porträtieren?



Wie fühlen Sie sich gerade?
Zeichnen Sie bitte ein Symbol oder ein Bild, das Ihre gegenwärtige Stimmung wiedergibt.





Arbeitspapier

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.



Begriffserklärung *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.



Zum Weiterlesen: Engagiert in Bayern

„Kurse für *seniorTrainerinnen*: „Erfahrungswissen für Initiativen“ (EFI) hieß ein Bundesmodellprogramm, mit dem von 2002 bis 2006 an verschiedenen Standorten in Deutschland rund 1.000 so genannte *seniorTrainerinnen* ausgebildet wurden: Menschen, die sich nach Abschluss des Berufslebens oder der Familienphase vor Ort für das Gemeinwesen engagieren wollten – sei es als Berater, Initiatoren oder Vernetzer von Projekten.

Die Ausbildung wurde in Bayern durch die Förderung des Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen und die Kommunen weitergeführt und auf weitere Orte ausgedehnt. *seniorTrainerin* können in den unterschiedlichsten Feldern und Organisationen aktiv werden: In der Jugendarbeit, im Umweltschutz, in Kunst und Kultur, in Museen, Schulen, Altenheimen oder Kindergärten. Voraussetzung sind gute Ideen und das Vertrauen in sich selbst, sie auch in die Tat umsetzen zu können.

Das Rüstzeug dafür ist Inhalt des EFI-Kurses. In neun Tagen bzw. in einem Umfang von 35 - 50 Stunden (je nach lokalen Möglichkeiten) werden die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer von Fachreferenten mit den Feldern sozialer, kultureller und Bildungsarbeit vertraut gemacht und lernen Grundzüge des Managements im „Non-Profitbereich“. Sie bekommen Anregungen, wie sie Mitstreiterinnen und Mitstreiter gewinnen und wirkungsvolle Teams bilden können.

Einer der ersten Absolventen des EFI-Kurses in Bayern war Wolfgang Stodieck, vormals leitender Direktor eines weltweit agierenden Unternehmens. Als überzeugter *seniorTrainer* war er von an Anfang am Konzept der EFI-Kurse sowie an deren Weiterentwicklung interessiert, er begleitet auch die aktuellen EFI-Kurse in Bayern. Derzeit plant er, das umfangreiche EFI-Curriculum um eine Handreichung für *seniorTrainerin* durch eine Art „Gebrauchsanleitung für Projekte“ zu ergänzen, die kompakt die wichtigsten Fragen beantwortet.

An die 450 neue *seniorTrainerinnen* gab es 2010/11 in Bayern, die 30 Standorte sind auf der Homepage von EFI Bayern zu finden. Informationen zur Landesarbeitsgemeinschaft der *seniorTrainer* (EFI Bayern e.V.) finden Sie unter www.efi-bayern.de

Quelle: Engagiert in Bayern 2011/2, S.3



Lern- und Arbeitsmaterialien für den 2. Baustein: Drei Rollenprofile als *seniorTrainerin*

- **Rollen(bei)spiele**
- **Rollenprofil I: Initiativenberaterin / Initiativenberater**

Beratung einer Initiative zur Lösung eines Problems am Beispiel eines „Seniorentreffpunktes“
Konfliktberatung in einer Initiative am Beispiel der „Grünen Damen“
- **Rollenprofil II: Projektentwicklerin/ Projektentwickler**

Entwicklung einer neuen Initiative und Anregung von Bürgerschaftlichem Engagement am Beispiel einer „Kommunalen Seniorenvertretung“
Entwicklung eines neuen Projektes am Beispiel einer „Hausaufgabenhilfe“
- **Rollenprofil III: Netzwerkerin / Netzwerker**

Vernetzung von Bürgerschaftlichem Engagement am Beispiel der Gründung einer „Freiwilligenagentur im ländlichen Raum“
Anregung von Bürgerschaftlichem Engagement im Gemeinwesen am Beispiel eines kommunalen „Sommerbades“
- **Profilskizze für meine Rolle als *seniorTrainerin***
- **Zum Weiterlesen: Aus dem Erfahrungsbericht des AWO Mehrgenerationenhauses in Landsberg am Lech**

Rollen(bei)spiele

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 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 *senior*Trainerin 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)
- 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 *senior*Trainerin 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 ihrer 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?



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 Angehörige 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.

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 *seniorTrainerin* 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?

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

2. Baustein - Drei Rollenprofile als *seniorTrainerin*

Rolle Bürgermeisterin/Bürgermeister (parteilos): Als Bürgermeisterin/ Bürgermeister geben Sie sich „offen“, schließlich wollen Sie wieder gewählt werden, allerdings haben Sie 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 *seniorTrainerin* ihre Argumente vor?
- Gelingt es Ihnen, die Gegner der Idee zu überzeugen?
- Wie gehen die *seniorTrainerin* 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/e *seniorTrainerin* als Projektentwicklerin/Projektentwickler weiterhin vorgehen könnte, um ihr/sein Ziel zu erreichen. Welche Kompetenzen wären hierfür notwendig und hilfreich?

Auf der CD befindet sich eine Abhandlung zum Thema „Gründung und Aufbau kommunaler Seniorenvertretungen“.



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 Kinder eine Hilfe bekommen, die nicht in den Hort gehen und Zuhause 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
- 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:

Teil 1: 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.

2. Baustein - Drei Rollenprofile als *senior*Trainerin

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:

Teil 1: 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?

Teil 2: 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 Zehn W's zum Projekt¹**

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Zehn W's zum Projekt¹

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?
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?“

¹ Fragen nach: Mayrshofer, Daniela; Kröger, Hubertus A. 1999: Prozeßkompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozeßbegleiter und Berater. Hamburg, S. 188f.; vgl. auch Knopf: Rahmencurriculum 2002.

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 *seniorTrainerin* über das Dorf, in dem Sie wohnen, und das 1.500 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 *seniorTrainerin* ist diese Pressemitteilung 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, neuer Handlungsbedarf erkannt und Interessierte für ein 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 FWA 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 Ange-

bot 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 gemerkt, 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 mit der 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?

2. Baustein - Drei Rollenprofile als *seniorTrainerin*

- 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 *seniorTrainerin* als Projektentwicklerin/ -entwickler stark machen könnte. Welche Kompetenzen wären für Sie hierfür nötig und hilfreich?



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

(Rollenspiel für bis zu 8 Personen)

Situation und Aufgabe

Sie lesen als *seniorTrainerin* 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 Pressenotiz 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 Schülervvertretung der Gesamtschule, die/der auch gegen die Schließung protestieren möchte, aber auch aktiv mit anderen Schülerinnen und Schülern dagegen etwas tun möchte und
 - 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.
- 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 Pressemitteilung. Ihr können Sie die Position der Kommunalvertreter entnehmen. Sie könnten vielleicht anbieten, die Vermittlung zwischen Initiativgruppe 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.

2. Baustein - Drei Rollenprofile als *seniorTrainerin*

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 *seniorTrainerin* als Projektentwicklerin/ -entwickler stark machen könnte. Welche Kompetenzen wären für Sie hierfür nötig und hilfreich?



Arbeitsblatt

Profilskizze für meine Rolle als *seniorTrainerin*

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Nachdem Sie sich nun sehr intensiv mit den Rollenmöglichkeiten, die ihre zukünftige Tätigkeit als *seniorTrainerinnen bieten*, auseinandergesetzt haben, können Sie sich mit der Anfertigung einer Profilskizze beschäftigen. Dabei entwickeln Sie ein Bild, wie Sie Ihre Rolle als *seniorTrainerin* sehen.

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?



Zum Weiterlesen: Aus dem Erfahrungsbericht des AWO Mehrgenerationenhauses in Landsberg am Lech

Der komplette Bericht befindet sich auf der CD - unter „Zusätzliche Informationen“.

Welche Projekte sind entstanden, welche Planungen gibt es?

Bei den Projektideen wurden Angebote für Kinder und Jugendliche, Erwachsene und für Senioren erarbeitet. Drei Teilnehmerinnen engagieren sich inzwischen bei den „Grünen Damen“ im Krankenhaus und besuchen kranke Menschen (ehrenamtlicher Krankenhausbesuchsdienst). Zwei Teilnehmerinnen haben einen Spielkreis in der Sozialtherapeutischen Einrichtung Landsberg initiiert. Dabei ergeben sich zahlreiche Kontakte zwischen den Ehrenamtlichen und Bewohnern, Menschen mit psychischen Erkrankungen. Eine Teilnehmerin hat das „Schulprojekt Natur“ ins Leben gerufen. Sie lädt Schulklassen zu Exkursionen in Wald und Flur ein, um die Liebe zur Natur zu entdecken und die Kenntnisse darüber zu erweitern. Naturschutz ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Thema. Das Schulprojekt ist mit sehr großem Erfolg angelaufen. Eine Teilnehmerin hat sich dem Projekt Lesespaten an Grundschulen im Landkreis angeschlossen und kümmert sich um ABC-Schützen einer Grundschule, die zurzeit das Lesen lernen möchten. Diese freundliche Unterstützung kommt sowohl bei den Kindern, aber auch den Eltern und Lehrern sehr gut an. Vier Teilnehmer haben sich bei dem Berufspatenprojekt „Alt hilft Jung - (Ahju)“ im MGH eingeklinkt, um Jugendliche der Haupt- und Mittelschulen im Landkreis bei ihrem Übergang in den Beruf zu begleiten. Eine Teilnehmerin wollte sich noch nicht entscheiden, behält aber die angestoßenen Projekte und Ideen im Auge, um sie punktuell zu unterstützen und zu beraten. Drei Teilnehmer widmen sich dem Projekt „Webseite EFI-Trainer“ und der Erstellung einer Ehrenamtsdatenbank. Eine Teilnehmerin plant ein Projekt „Hilfe im Umgang mit Behörden“ und gewährt Hilfestellung beim Ausfüllen von Anträgen. Ein Teilnehmer leitet einen Seniorenclub. Eine Teilnehmerin organisiert sämtliche Maßnahmen der EFI-Senioren. Mit Zustimmung aller Teilnehmer wurde ein EFI-Kompetenzteam gegründet, das die Aufgaben und Projekte der EFI-Senioren koordiniert und unterstützt.

Einmal im Monat wird außerdem zu einem Arbeitstreffen eingeladen, bei dem sich die Teilnehmer aus der EFI-Qualifizierung 2010 und 2011 vernetzen und kennen lernen. Ein Programmpunkt ist die Vorstellung bereits vorhandener oder neuer Projekte.

Quelle: AWO-Mehrgenerationenhaus Landsberg am Lech
11.09.2011. Erfahrungsbericht 2011, S, 5-6

Auf der Webseite von EFI Bayern e.V. ist der komplette Bericht unter dem Stichwort „Landsberg“ zu finden.

STOLPERSTEINE



Die Karikaturen auf den Seiten 33, 43, und 51 hat Heinz Pfütschi Pfister (<http://www.pfuschicartoon.ch/>) während der Veranstaltung von innovage.ch² 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 157 wurde zu einem anderen, mir aber unbekanntem Anlaß, gezeichnet. (Anmerkung: Herbert Schmidt)

² 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.



Lern- und Arbeitsmaterialien für den 3. Baustein: Alter(n) im gesellschaftlichen Wandel

- **Demografischer Wandel in Bayern**
- **Daten zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und Bayern**
- **Demografischer Wandel in der eigenen Familie**
- **Altersleitbild Selbst- und Mitverantwortung Älterer**
- **Mein Alters(leit)bild**
- **Lebenslinien und Perspektiven**
- **Garten meines Lebens**



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 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.



Zum Weiterlesen: Daten zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und Bayern

Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

Am 31.12.2009 hatte Deutschland rund 81 802 000 Einwohner. Das waren 200 000 beziehungsweise 0,2% weniger als im Jahr davor. Die Entwicklung der Bevölkerungszahl ergibt sich aus der Bilanzierung der Geburten und Sterbefälle einerseits und der Wanderungsbewegungen (Zu- und Fortzüge über die Bundesgrenze) andererseits. Der Bevölkerungsrückgang in 2009 ist auf ein Geburtendefizit von 189 000 Personen in Kombination mit einem Abwanderungsverlust von 13 000 Personen zurückzuführen. Seit der Wiedervereinigung hat es in Deutschland jedes Jahr mehr Sterbefälle als Geburten gegeben. Die Bevölkerung nahm jedoch bis 2002 mit Ausnahme des Jahres 1998 aufgrund eines hohen Zuwanderungsüberschusses zu. In den Folgejahren konnte der Zuwanderungssaldo das Geburtendefizit nicht mehr ausgleichen.

Der Bevölkerungsrückgang verteilte sich auf die neuen (-92 000 beziehungsweise -0,7%) und auf die alten Bundesländer (-119 000 beziehungsweise -0,2%). Nur Berlin verzeichnete einen Bevölkerungszuwachs von 11 000 Personen (Statistisches Bundesamt 2011; vgl. <http://tiny.cc/zf0d3>).

Lebenserwartung / Sterbefälle und Geburten in Deutschland

„Die Lebenserwartung bei Geburt beträgt im Durchschnitt der Jahre 2006 bis 2008 für Jungen 77,2 Jahre und für Mädchen 82,4 Jahre. In den alten Ländern liegt sie insgesamt immer noch etwas höher als in den neuen. Gegenwärtig beträgt der Abstand zwischen alten und neuen Ländern (ohne Berlin) für neugeborene Jungen 1,3 Jahre, für neugeborene Mädchen 0,3 Jahre. Die höchste durchschnittliche Lebenserwartung bei Geburt – für Jungen 78,6 Jahre und für Mädchen 83,3 Jahre – wies Baden-Württemberg auf. Die niedrigste Lebenserwartung wurde in Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern mit jeweils 75,1 Jahre für Jungen und im Saarland mit 81,1 Jahre für Mädchen gemessen.

Der weitere Anstieg der Lebenserwartung für die Bevölkerung Deutschlands wird bis zum Jahr 2030 voraussichtlich für Jungen knapp vier und für Mädchen gut drei Jahre betragen. Die zunehmend ältere Bevölkerung führt unweigerlich auch zu mehr Sterbefällen in allen Bundesländern. Im Jahr 2030 ist gegenüber 2008 mit knapp 150 000 mehr Sterbefällen (+ 17 %) zu rechnen. In den alten Flächenländern werden es voraussichtlich 112 000 mehr sein, in den neuen Ländern 24 000 und in den Stadtstaaten 11 000. Die Differenz zwischen Geburten und Sterbefällen eines Jahres bildet die natürliche Bevölkerungsbilanz. Diese war für Deutschland im Zeitraum von 1991 bis 2008 durchgängig negativ, d. h. die Zahl der Geborenen hat die Zahl der Gestorbenen nicht ausgeglichen. Dieses Geburtendefizit schwankte zwischen rund 50 000 (1997) und 160 000 (2008). (Statistische Ämter 2011, S. 13 ff.).

Alterung der Bevölkerung in Bayern

Die niedrige Geburtenhäufigkeit führt in Kombination mit der zunehmenden Lebenserwartung auch in Bayern zu einer immer älteren Gesellschaft. Davon sind – mit unterschiedlicher Intensität – alle Regionen im Freistaat betroffen. Dieser Trend ist auf absehbare Zeit nicht umkehrbar, da sich die demographische Vergangenheit nicht ändern lässt. Kinder, die in

den 1980er und 1990er Jahren nicht geboren wurden, können später als Erwachsene keine Eltern werden.

Nach Berechnungen des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung wird die Zahl der Kinder und Jugendlichen, d. h. der unter 19-Jährigen, im Zeitraum von 2009 bis 2029 landesweit um -12,3 % abnehmen. Im ländlichen Raum liegt der erwartete Rückgang bei -19,1 %. Bei den Bürgerinnen und Bürgern, die 60 Jahre und älter sind, rechnen die Statistiker dagegen mit einer bayernweiten Zunahme von +35,0 %. Im ländlichen Raum wird ein Anstieg von +38,5 % erwartet. Dies resultiert in erster Linie aus dem Übertritt der stark belegten Baby-Boom-Jahrgänge der 1960er Jahre ins Rentenalter.

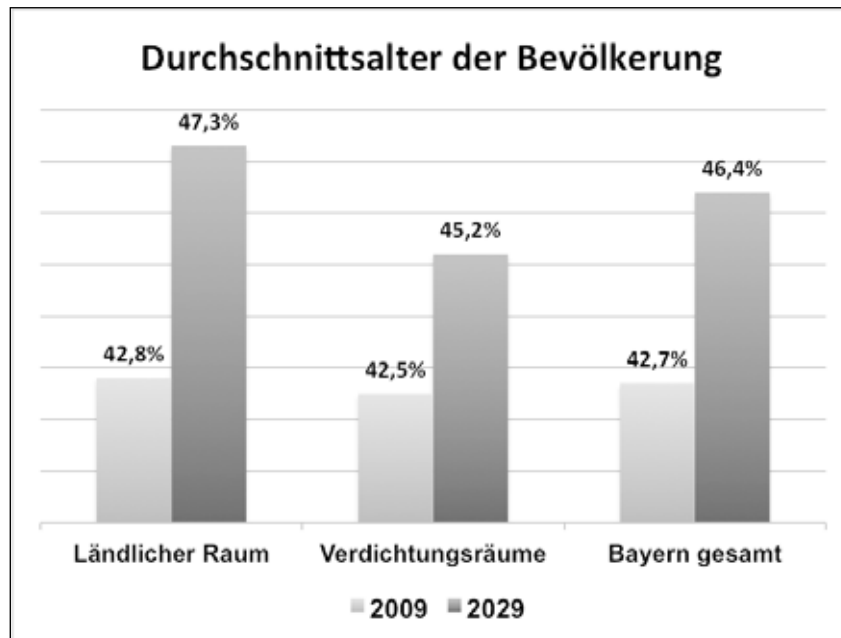
	Ländlicher Raum	Bayern insgesamt
Altersgruppen	Veränderung in %	
unter 3 Jahre	- 8,7	- 4,9
3 bis unter 6 Jahre	- 9,4	- 4,3
6 bis unter 10 Jahre	- 15,5	- 8,7
10 bis unter 16 Jahre	- 23,3	- 16,0
16 bis unter 19 Jahre	- 28,9	- 21,3
19 bis unter 25 Jahre	- 21,9	- 17,2
25 bis unter 40 Jahre	- 5,9	- 2,7
40 bis unter 60 Jahre	- 19,2	- 14,2
60 bis unter 75 Jahre	+ 36,2	+ 29,8
75 Jahre oder älter	+ 43,0	+ 45,0
alle Altersgruppen	- 2,5	+ 0,3

Im Ergebnis wird das Durchschnittsalter der Bevölkerung in Bayern spürbar zunehmen. Lag dieser Wert 2009 landesweit bei 42,7 Jahren, so ist bis 2029 mit einem Anstieg auf 46,4 Jahre zu rechnen.

(Quelle: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie <http://tiny.cc/rsflm> [22. 08. 2011]).



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 Kinder (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.



Altersleitbild Selbst- und Mitverantwortung Älterer

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschäftigen sich ausgehend vom folgenden Textauschnitt 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).



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. mit Anderen und 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 Teilnehmer ihre Bilder einander vor.

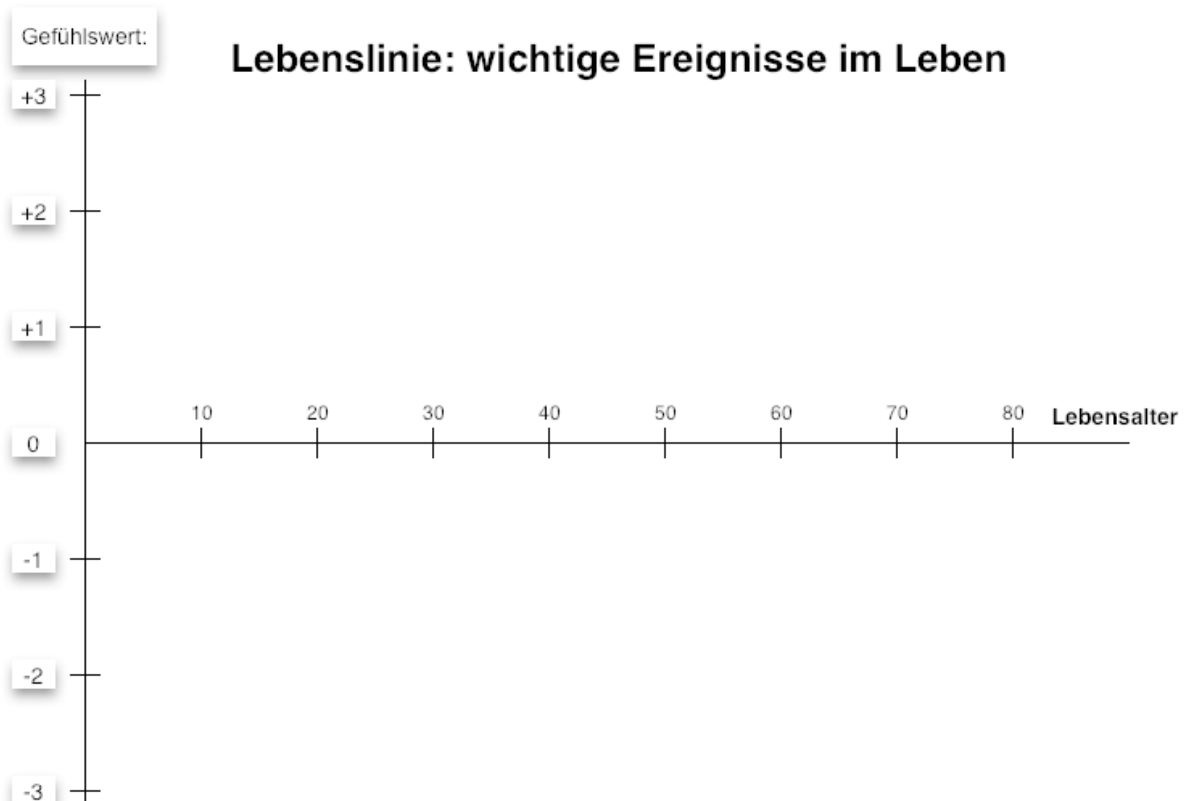


Lebenslinien und Perspektiven

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 den Teilnehmerinnen und Teilnehmern 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 Gruppengespräch Ähnlichkeiten und Unterschiede diskutiert werden. Die Kurseinheit schließt ab mit einem Blick auf die Gegenwart. Wie erlebe ich den Ausstieg aus der Erwerbsarbeit? Wie sieht meine erwartete Zukunftsperspektive aus? Was erwarte ich im Bürgerschaftlichen Engagement?



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

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



Garten meines Lebens

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?

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

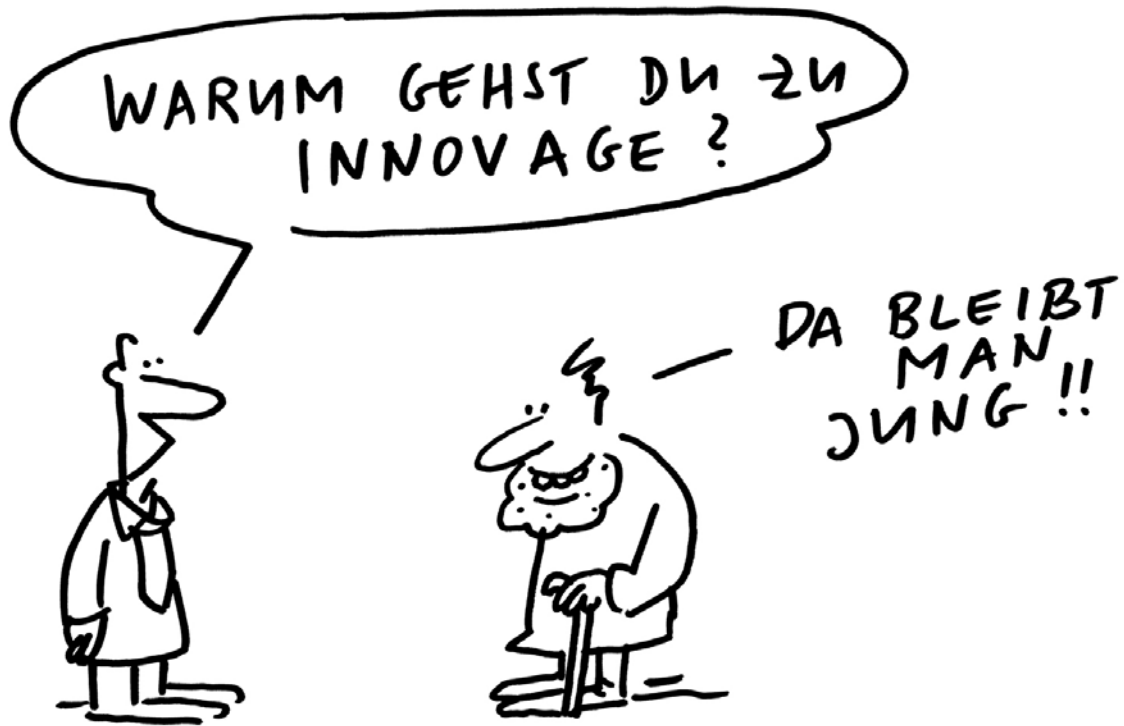


Zum Weiterlesen: Eine neue Kultur des Alterns

Auszug aus: BMFSFJ (Hrsg.) 2010: Eine neue Kultur des Alterns. Altersbilder in der Gesellschaft. Erkenntnisse und Empfehlungen des 6. Altenberichtes. Berlin.

Unter der Überschrift „Altersbilder in der Gesellschaft“ wurde der Sechste Altenbericht im November 2010 veröffentlicht. „Eine neue Kultur des Alterns“ fasst die Erkenntnisse und Empfehlungen dieses Berichts kurz zusammen. Die Broschüre zeigt auf, welchen Einfluss Bilder vom Alter(n) in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen auf uns haben und warum es so wichtig ist, solche Bilder vom Alter in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, die differenziert und realistisch sind und die der Vielfalt des Alters gerecht werden.

Auf der CD befindet sich unter „Zusätzliche Informationen“ der komplette Text der Broschüre **„Eine neue Kultur des Alterns“**



PFLÜSCHLI-CARTOON

„innovage“ in der Schweiz ist durchaus mit EFI Bayern e.V. zu vergleichen.



Lern- und Arbeitsmaterialien für den 4. Baustein: Bürgerschaftliches Engagement und seine Unterstützungsformen

- **Erfahrungsaustausch: Meine ehrenamtlichen Erfahrungen**
- **Was tun Anlaufstellen für Bürgerengagement in meinem Umkreis?**
- **Interview: Besonderheiten in der Aktivierung und Unterstützung älterer Menschen bzw. von *seniorTrainerinnen***
- **Zum Profil bayerischer Freiwilligenagenturen / Freiwilligenzentren**
- **Ehrenamt und freiwilliges Engagement in Deutschland - Entwicklungslinien, Engagement- und Unterstützungsformen**



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 Teilnehmerinnen und 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©-Moderationsmethode an. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen auf Karten ihre Tätigkeitsfelder dar und kommen so in einen informellen Austausch miteinander.



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 (persönlichen) Kapazitäten,
- auf die Verschiedenheiten der Unterstützung in **Städten / Ballungsräumen und ländlichen Regionen**. Dabei werden Vermutungen darüber geäußert - und mit ggf. anwesenden Agenturmitarbeitern erörtert -, „warum es in manchen Gegenden, etwa ländlichen Räumen, überhaupt keine Unterstützungsstelle gibt“.



Interview: Besonderheiten in der Aktivierung und Unterstützung älterer Menschen bzw. von *seniorTrainerinnen*

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* ?



Zum Profil bayerischer Freiwilligenagenturen und Freiwilligenzentren

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

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 *senior*Trainerinnen:

„1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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).



Zum Weiterlesen: Ehrenamt und freiwilliges Engagement in Deutschland - Entwicklungslinien, Engagement- und Unterstützungsformen¹

Der vorliegende Beitrag will einen Überblick über die gegenwärtig verhandelten Themen zum freiwilligen Engagement in Deutschland geben und auf Entwicklungspotenziale sowie Trends hinweisen. Da der Aufbruch und Wandel im Bereich ehrenamtlicher Tätigkeiten nicht voraussetzungslos ist, sondern auf nachvollziehbaren Strukturen und maßgebenden Traditionen ruht, soll für dieses Überblicksreferat auch die historischen Dimensionen ehrenamtlicher Tätigkeiten ins Blickfeld einbezogen werden. Rückblickend wird es zunächst um diese Anfänge und einige Entwicklungsverläufe des Ehrenamts gehen, und es soll dabei nachgezeichnet werden, wie Ehrenamt und Freiwilligenengagement - freilich unter anderen gesellschaftlichen Vorzeichen - im 19. Jahrhundert zu gesellschaftlichen Themen und wie sie über die Jahre salonfähig wurden.

Historische Entwicklungslinien

Wir sehen vier Entwicklungslinien und verschiedene Ehrenamtsprofile. Erstens: bekanntermaßen bilden die Stein-Hardenbergschen Verwaltungsreformen zu Beginn des 19. Jahrhunderts einen maßgeblichen Ausgangspunkt für die Schaffung von Selbstverwaltung und - auch - Ehrenämtern in der preußischen Verwaltung. Freiherr vom Stein, der diese Reformen nach dem Zusammenbruch der Monarchie betrieb, war der Überzeugung, dass der agrarisch - feudale Obrigkeitsstaat mit seinen Klassen verändert werden sollte, da das Verdrängen „der Nation von jeder Teilnahme an der Verwaltung öffentlicher Angelegenheiten den Gemeingeist ersticken“ würde. Missgunst und Unwille würden auf breitem Raum entstehen, wenn man Mitwirkungsmöglichkeiten verweigere und die Menschen, so von Stein, bei der „Verfolgung bloß eigennütziger Zwecke“ belassen würde.

Insbesondere das städtische Bürgertum, also jene die über Grundbesitz verfügten und die Gewerbetreibenden, sollten durch aktives und passives Wahlrecht zu den städtischen Körperschaften und damit über das Ehrenamt an der städtischen Verwaltung teilhaben. Hält man sich vor Augen, wie hoch der Anteil der Bürger an den Einwohnern war, so zählte man etwa in Berlin bei ca. 400.000 Einwohnern im Jahre 1847 nur 22.000, die das Bürgerrecht wirklich besaßen und für die Übernahme eines Ehrenamtes in Frage kamen – so genannte Bildungsbürger, die sich, wie von Stein es ausdrückte, „leeren Hirngespinsten (und) der Metaphysik“ hingaben, waren als „Schutzbefohlene“ von den Mitwirkungsmöglichkeiten damals noch ausgeschlossen. Da ehrenamtlich Tätige sowohl über die erforderliche Zeit verfügen als auch auf irgendwelche finanziellen Entschädigungen verzichten mussten und parallel außerdem das Berufsbeamtentum aufgebaut wurde, bekleideten zu jener Zeit tatsächlich noch relativ wenige Bürger derartige administrative Ehrenämter. Erst nach 1848, nachdem der Übergang vom absoluten zum konstitutionellen Staat erfolgt

¹ Veränderter und gekürzter Beitrag von Burmeister, J. aus: Schleswig – Holsteinischer Gemeindetag (Hrsg.) 2002. Ehrenamtliche Arbeit und Bürgerschaftliches Engagement in den Gemeinden in Schleswig-Holstein. Arbeitsheft des SHGT Nr.16. Kiel, S. 25-32.

war, die Gleichheit der Bürger festgeschrieben und Kontrollmöglichkeiten über die staatliche Verwaltung ermöglicht wurden, wurden auch die Mitwirkungsmöglichkeiten insgesamt erweitert. Es entstand - zweitens - ein richterliches Ehrenamt, das die Berufung von Geschworenen ermöglichte und sich von Vorläuferformen (ehrenamtliche Schiedsmänner) durch mehr Mitwirkung unterschied. Durch Gewerbegerichte wurden seit 1849 Einrichtungen geschaffen, die Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern schlichten sollten. Da man hierzu auch Arbeiter als ehrenamtliche Richter berief, wurden gleichsam „nebenbei“ auch erste Schritte zur Emanzipation der Arbeiterschaft in Gang gesetzt.

Den Charakter einer eher ökonomischen Interessenvertretung der wirtschaftlich bedeutsamen Gruppen hatte - drittens - die Herausbildung eines wirtschaftlichen Ehrenamtes in der Gesellschaft des frühen 19. Jahrhunderts, nachdem die Industrie sich in den preußischen Provinzen stark zu entwickeln begann. Die neu entstehenden Handelskammern bzw. Korporationen der Kaufmannschaft wurden mit ehrenamtlich tätigen Vorständen besetzt, die Einfluss auf die staatliche Politik zu gewinnen suchten.

Insbesondere in den Jahren 1850-1870 wurde das Ehrenamt dann auf verschiedenen Ebenen zu einem Mittel, liberale Politik in den Städten zu betreiben, nachdem nach der neuen Gemeindeordnung von 1850 der Unterschied zwischen Bürgern und Schutzbefohlenen beseitigt wurde, Wahlberechtigung (gegen Steuerentrichtung) eingeführt worden und durch die Zulassung des wohlhabender werdenden „Bildungsbürgertums“ zu Ehrenämtern ein „frischer Wind“ in die Gemeindeverwaltungen eingezogen war. Wie der unter von Bismarck tätige Minister von Ballhausen in den achtziger Jahren einmal ausführte, war allerdings gegen Ende des 19. Jahrhunderts die Bereitschaft administrativ - ehrenamtlich tätig zu werden, nicht mehr so stark ausgeprägt. Er bedauerte, „wie klein im Grunde der Kreis der führenden Notablen des öffentlichen Lebens, der fähigen zur ehrenamtlichen Tätigkeit bereiten Männer in den Staatsverwaltungen wäre“ (zitiert nach von Bissing), so dass sich oft die Ehrenämter auf wenige Honoratioren konzentrierten und sich - eher zum Nachteil für das Gemeinwohl - nicht selten allzu ehrgeizige Personen in die Ehrenämter drängelten. Ehrenamtliche Vorstände gab es außerdem in den diversen in der Bismarckzeit gegründeten Kammern (für Anwälte, Ärzte, Handwerker u.a.), die nach und nach an Einfluss gewannen.

Als höchst bedeutsam für die Entwicklung der Ehrenamtlichkeit kann schließlich die Einführung der Selbstverwaltung in der sozialen Krankenversicherung angesehen werden (1883), wodurch sich den Arbeitern bzw. Arbeitervertretungen / Gewerkschaften die Möglichkeit bot, ehrenamtlich tätig zu werden.

In der Weimarer Verfassung (Art. 132) wurden die wesentlichen strukturellen Bedingungen für ehrenamtliche Tätigkeiten geschaffen und u.a. eine Pflicht für ehrenamtliche Tätigkeit formuliert, wobei sich aber tatsächlich nach dem 1. Weltkrieg wenige Menschen hierzu bereit fanden. Durch die schwierigen ökonomischen Entwicklungen in den Zwanziger Jahren und die damit verbundenen Vermögenszerstörungen schwand auch der „Stand des Rentiers“ dahin. Dem Ehrenamtsgedanken förderlich war allerdings, dass nun auch Frauen zu allen Ehrenämtern zugelassen waren, und bemerkenswert ist weiterhin, dass bis 1933 administrativ - ehrenamtliche Posten vielfach aus Mitgliedern politischer Parteien besetzt wurden, um auf politisch - gesellschaftliche Machtpositionen Einfluss zu nehmen.

Nachdem die NS - Herrschaft dem Ehrenamt seiner Idee und seinem Wesen nach schwer geschadet hatte, schreckten viele Menschen nach 1945 vor ehrenamtlichen Aufga-

ben, zumal im politisch - administrativen Kontext, zunächst zurück - eine Entwicklung, die sich in den Jahren nach 1990 in den Neuen Bundesländern noch einmal in ähnlicher Weise gezeigt hat.

Viertens: das *soziale Ehrenamt*. Parallel zur fortschreitenden Industrialisierung, die zu großen Zusammenballungen von Menschen an Rhein und Ruhr und erheblichen sozialen Problemen führte, wurde im Zuge einer Umgestaltung des bürokratisch geregelten Armenwesens im Jahre 1853 ein neues auf ehrenamtlicher Basis agierendes System der offenen Armenpflege eingeführt, das unter dem Begriff „Elberfelder System“ zuerst örtlich und danach in ganz Deutschland bekannt geworden ist und als soziales Ehrenamt bezeichnet wird (vgl. Müller / Rauschenbach 1988) . Die Überlegung bestand seinerzeit darin, die Verwaltung zu rationalisieren, zu verbilligen und die Hilfen ausgehend von einer Prüfung der persönlichen Verhältnisse von Betroffenen „vor Ort“ wirksamer zu gestalten. Diese zuvor von den Kirchen wahrgenommenen Aufgaben wurden nun von ehrenamtlich tätigen Pflegern und Helfern, die in „Armenpflegebezirken“ tätig waren, ausgeführt. Allerdings ließ es das Wachstum der Städte nicht zu, dauerhaft allein ehrenamtliche Kräfte für die Armenpflege einzusetzen, und so ging man seit 1905 zunächst in Straßburg i.E., später auch andernorts, dazu über, die ehrenamtliche zugunsten der hauptberuflichen, beamteten Armenpflege einzuschränken, bis die Überbleibsel dieses Systems in den 1950er Jahren endgültig aufgegeben wurden. Darauf hinzuweisen ist, dass in der Weimarer Republik die soziale Berufsarbeit einen bedeutenden Aufschwung erfuhr, während die Weltwirtschaftskrise wieder zu einem größeren Bedarf an Ehrenamtlichen führte.

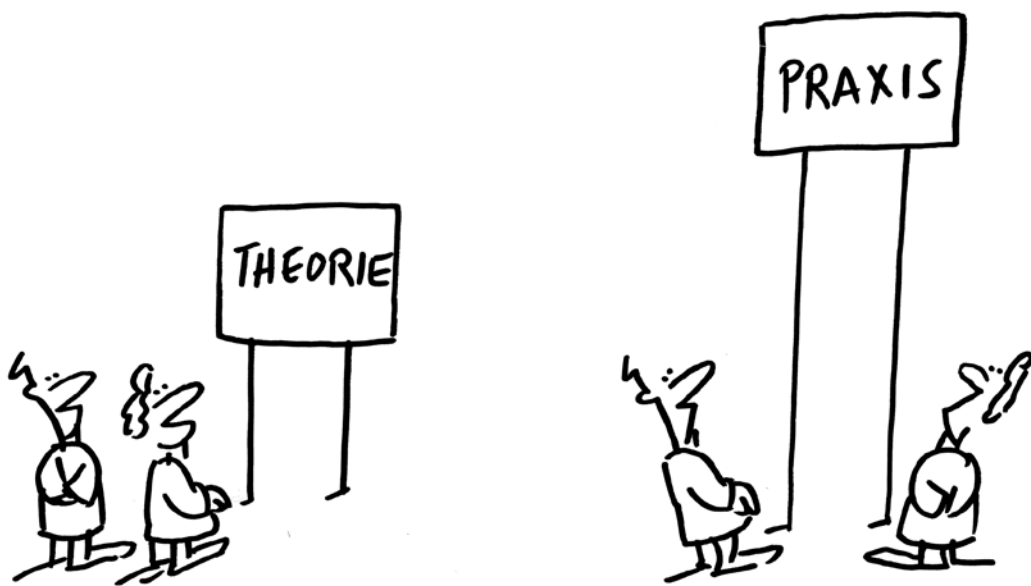
Geblichen als ein Konstituens des heutigen Systems der politischen und sozialen Sicherung ist die Teilung der Aufgaben zwischen der öffentlichen Administration auf der einen Seite und den Wertgemeinschaften und Verbänden, etwa den freien Trägern der Wohlfahrtspflege, auf der anderen Seite, die sich gleichsam parallel zu den staatlichen Strukturen auf lokalen Ebenen (Lokalgemeinschaften) zu professionellen Trägern, Interessengemeinschaften und Großorganisationen mit unterschiedlich hohem Ehrenamtlichenanteil entwickelt haben.

Literaturhinweise:

Bissing, Frhr. W. v. 1968. Das Ehrenamt im historischen und soziologischen Überblick. In: Sozialwissenschaftliches Jahrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 1. Halbband.

Müller, S. / Rauschenbach, Th. (Hrsg.) 1988. Das Soziale Ehrenamt. Weinheim/ München.

... VOM SEMINAR IN DIE SELBSTÄNDIGKEIT



PFSCHI-CARTOON



Lern- und Arbeitsmaterialien für den 5. Baustein: Kommunikation mit Einzelnen und Gruppen

Kommunikation/Gespräch

- **Kommunikation**
- **Die Kommunikationsregeln Watzlawicks**
- **Vier Formen des Zuhörens**
- **Pro- und Konradialog**
- **Sich selbst und andere wahrnehmen**
- **Wahrnehmung**
- **Die Phasen des Gesprächs**
- **Eine chaotische Vereinsversammlung**
- **Schwierige Kommunikation**
- **Lösungsvorschläge**
- **Grundelemente der Moderation**
- **Checkliste für Verhandlungsgespräche**

Beratung

- **Beratungsmodelle**
- **Der Beratungsprozess in vier Phasen**
- **Fünf Phasen der Konfliktmoderation**

- **Ehrenamt contra Hauptamt**
- **Konfliktanalyse**

Gruppe

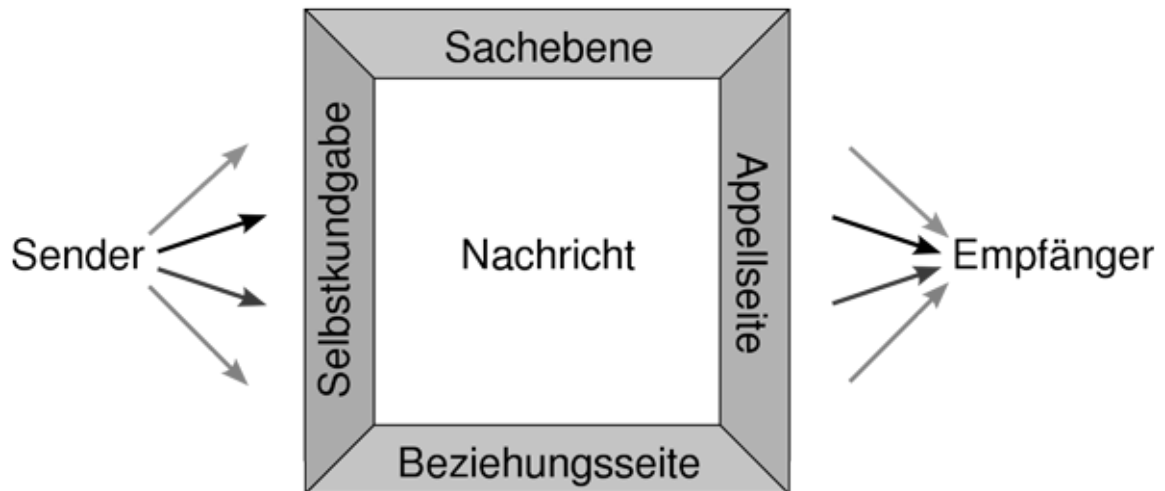
- **Themenzentrierte Interaktion**
- **Grundbedürfnisse von Gruppen**
- **Grundbedürfnisse von Gruppen – wie werden sie bei uns erfüllt?**
- **Gruppenpositionen**
- **Checkliste gegen Mobbing**
- **Mobbing in den Kirchen**

Vortrag und Präsentation

- **Checkliste zur die Vorbereitung von Vorträgen**
- **Vortrag und Präsentation (Mindmap)**
- **Checkliste für die Selbstanalyse nach einem Vortrag**
- **Mein *senior*Trainerinnen - Profil**

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 Thun ¹ 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) und
- 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.

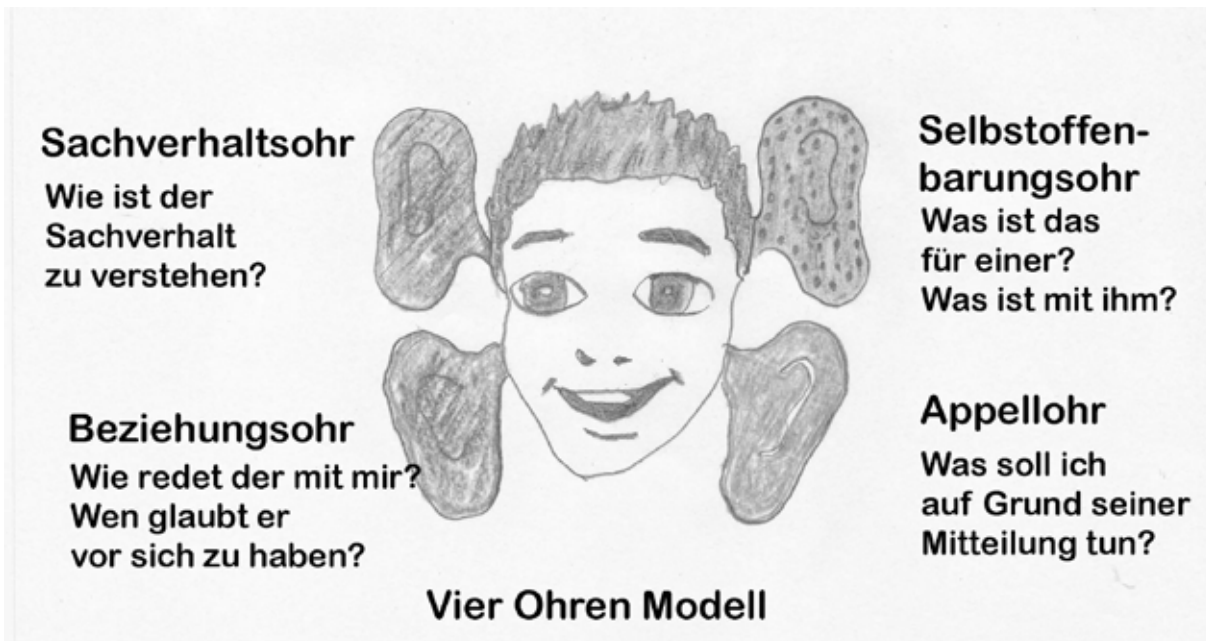
Aber in jeder Nachricht stecken nicht nur Informationen über die übermittelten Sachinhalte, sondern ebenso auch Informationen über die Person des Senders (Selbstoffenbarung); in diesem Fall handelt es sich um jemand, der offenbar deutschsprachig und vermutlich farbtüchtig ist, überhaupt, dass er wach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

1 Schulz von Thun, ebenda: 26 ff

ches 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!“

Die vier Seiten (Aspekte) einer Nachricht, ein psychologisches Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation:



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

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 Spiele 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.). 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.“²



Die Kommunikationsregeln Watzlawicks

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

„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

2 Schulz von Thun, ebenda: 44 ff

sich also unter anderem in Mimik, Gestik, Tonfall aus. Siehe dazu im Detail: Die vier Seiten einer Nachricht <http://tiny.cc/yojkn>

- 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 schizophrogene 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“).



Vier Formen des Zuhören

Christian-Rainer Weisbach ³ 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 nicht-verbalen 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 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 pas-

³ Vgl. Weisbach, Christian-Rainer (2001): Professionelle Gesprächsführung, München, 5. Auflage: 37ff.

siert 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 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 Erwidderung 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.



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 Regeln:

Jeder darf seine Position erst sagen, wenn er das Gesagte des Gegenübers sinn- gemäß 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!



Sich selbst und andere wahrnehmen⁴

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.



Zum Weiterlesen: Wahrnehmung

Definition:

Wahrnehmung ist eine allgemeine Bezeichnung für den Informationsgewinn durch Umwelt- und Körperreize. Dabei wird unterschieden zwischen der inneren und der äußeren Wahrnehmung. Die innere meint die Körperwahrnehmung wie Gefühle, die äußere meint die Umweltwahrnehmung wie die Mitmenschen und Dinge. Die Wahrnehmung ist ein psychophysischer Prozess (Teilgebiet der Sinnespsychologie/ -physiologie) bei dem der Organismus eine anschauliche Repräsentation der Umwelt und des eigenen Körpers erhält, indem er äußere und innere Reize aufnimmt und verarbeitet.

- In der Psychologie und Physiologie bedeutet Wahrnehmung die Aufnahme, Interpretation, Auswahl und Organisation von Informationen. Sie dient der Anpassung an die Umwelt durch z.B. Kommunikation.
- In der Biologie bedeutet Wahrnehmung, die Fähigkeit des Organismus, mit den Sinnesorganen Informationen (Reize) aufzunehmen und zu verarbeiten.
- In der Philosophie bedeutet Wahrnehmung das sinnliche Abbild der objektiven Realität im Zentralen Nervensystem.
-

Die aufgenommenen Reize werden verarbeitet, ausgewertet, zum Teil gespeichert, mit anderen Informationen verglichen und eine Reaktion als Antwort nach außen gesendet.

⁴ Diese Übung setzt ein positives Gruppenklima voraus.

Die verschiedenen Wahrnehmungen:

Die Wahrnehmung erfolgt über verschiedene Sinnesorgane und wird dadurch aufgegliedert in verschiedene Wahrnehmungen:

- **Visuelle Wahrnehmung:** wird auch Gesichtssinn oder Sehen genannt. Über das Auge werden visuelle Reize wahrgenommen wie:
 - Helligkeit - Formen
 - Farben - Gestalten
 - Kontraste - Bewegungen
 - Linien - Räumlichkeiten
- **Auditive Wahrnehmung:** wird auch akustische Wahrnehmung, Gehörsinn, Gehör oder Hören genannt. Das Ohr nimmt auditive Reize wahr, wie:
 - Geräusche - Laute
 - Töne - Worte
 - Rhythmen - Richtungen
 - Klänge - EntfernungenDadurch entsteht die Möglichkeit zu Lauschen, zu hören, zuzuhören und aufeinander zu hören.
- **Gustatorische Wahrnehmung:** wird auch Geschmack oder Schmecken genannt. Die Zunge nimmt gustatorische Reize über ihre Geschmacksknospen auf. Mit Hilfe der Mundflüssigkeit werden die Stoffe aufgelöst und Reize erkannt wie:
 - Süß - Mild
 - Scharf - Herb
 - Bitter - Unreif
 - Sauer - FauligDadurch wird geprüft, was für den Menschen bekömmlich ist und was nicht.
- **Olfaktorische Wahrnehmung:** wird auch Geruch oder riechen genannt. Die Nase nimmt die Riech- und Duftstoffe wahr, beurteilt über angenehm, unangenehm, sympathisch oder unsympathisch. Die Geruchswahrnehmung wird im Gehirn sehr stark mit Emotionen assoziiert.
- **Taktile Wahrnehmung:** wird Tastsinn oder fühlen genannt. Die Haut nimmt Reize auf wie:
 - Berührung - Härte
 - Vibration - Weichheit
 - Temperatur - Gegendruck
 - Widerstand - Zurückweichung
- **Kinästhetische Wahrnehmung:** dient der Stellung der Körperglieder und somit der Körperhaltung. Hierbei sind eine Menge Rezeptoren in den Gelenken, den Muskeln und den Sehnen für die Reizaufnahme zuständig.

- **Haptische Wahrnehmung:** wird auch Tastsinn, Gefühl oder fühlen genannt. Sie ist die Vereinigung von taktiler und kinästhetischer Wahrnehmung.
- **Vestibuläre Wahrnehmung:** wird auch Gleichgewichtssinn genannt. Der Gleichgewichtssinn sitzt im Innenohr und dient der Wahrnehmung von Lageveränderungen, und zusammen mit den Augen und den Muskeln zur Kontrolle von Bewegungen. Durch die vestibuläre Wahrnehmung besitzt man die Fähigkeit, sich in ein bestimmtes Verhältnis zum Raum zu versetzen.
- **Trigeminale Wahrnehmung:** Die freien Nervenenden des Nerv Trigemini enden in der Gesichtshaut und den Schleimhäuten von Nase, Mund und Augen. Sie dient der taktilen Wahrnehmung im Gesicht wie z.B. das Fühlen des Windes. Dabei werden noch die olfaktorische und die gustatorische Wahrnehmung unterstützt.

Die Reizübertragung:

Die Sinnesorgane (Auge, Nase, Ohr, Zunge, Haut, Innenohr, Rezeptoren in den Gelenken, Muskeln, Sehnen) nehmen Reize aus der Umwelt auf. Im Gehirn wird die Reizaufnahme entschlüsselt indem diese Reize eine physikalische Wirkung in den Sinnesrezeptoren anregen. Dies wird als proximaler Reiz bezeichnet. Der proximale Reiz wird über mehrere Stufen analysiert und strukturiert. Im sensorischen Zentrum, also die Großhirnrinde im Gehirn, werden die analysierten und strukturierten Ergebnisse der Reizaufnahme verarbeitet. Es beginnen Prozesse wie:

- Erinnern - Assoziieren,
- Kombinieren - Urteilen,
- Erkennen - Verstehen.

Diese Prozesse führen zum Verständnis des wahrgenommenen und sind die Grundlage für Reaktionen in Form eines bestimmten Verhaltens auf die Reize, wie z.B. die Augenliedbewegung oder das Drehen des Kopfes in die Richtung, aus der bestimmte Geräusche kommen.

Der Wahrnehmungsprozess

Das Gehirn verarbeitet (visuelle) Eindrücke in drei Phasen:

- Globalauswertung,
- Detailauswertung und
- Elaborative Auswertung.

Bei der Globalauswertung, dem ersten Blick also, nimmt der Betrachter seine Umwelt noch nicht im Detail wahr, sondern macht sich einen Gesamteindruck. Der Mensch kategorisiert diese aufgenommenen Informationen und ordnet sie in einem Schema aus seinen Erfahrungen an, die er dann zum weiteren Verständnis benötigt. Der Wahrnehmende sieht also sprichwörtlich zuerst einen Wald und noch nicht einzelne Bäume.

Bei der Detailauswertung macht der Betrachter Blicksprünge über das Bild und fixiert bestimmte Bereiche. Die dabei aufgenommenen Informationen werden wieder kategorisiert und geistig geordnet. Der Betrachter sieht nun also auch die einzelnen Bäume des Waldes.

Nach dieser Grobabtastung von Details springt das Auge automatisch auf Bildbereiche, die das Interesse des Gehirns geweckt haben. Das sind vor allem Bildbereiche die außergewöhnlich gestaltet sind und sich vom Gesamtbild optisch stark abheben. In einem Wald mit nur grünen Tannen würde ein roter Kirschbaum optisch herausragen.

Bei der Elaborativen Auswertung fragt sich der Betrachter, warum er die vorhandenen Informationen auswertet. Zum Wahrnehmen und Verstehen werden so genannte „Mentale Modelle“ vom Wahrnehmenden geschaffen. Er aktiviert unter anderem logische Verknüpfungen, kurze Bilder und Filme aus Erinnerungen und Erfahrungen, die vor dem geistigen Auge des Wahrnehmenden aufgebaut werden, welche für die Problematik und die zu lösende Aufgabe geeignet scheinen, und betrachtet dann nur noch jene Details, die zur Bildung des mentalen Modells benötigt werden. Unwichtige Details werden in diesem Vorgang vom Gehirn ausgeblendet und nicht wirklich vom Bewusstsein wahrgenommen.

Die Wahrnehmung ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich, denn jeder Mensch hat individuelle Gedächtnisinhalte, Stimmungen und Denkprozesse, sowie eine unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Komponenten zueinander. Während einige Menschen eher bildlich denken, orientieren sich andere eher an anderen Sinneseindrücken und Erfahrungen, wie z.B. Schmerz u. Glück.

Wahrnehmungsgesetze:

Es können nicht alle Reize, die auf uns einströmen, wahrgenommen werden.

Wir nehmen Reize wahr, die:

- „stark“ genug sind, um eine Empfindung hervorzurufen,
- die absolute Reizschwelle überschreiten,
- der Beschaffenheit eines bestimmten Sinnesorgans entsprechen (Musik nur über das Ohr, Bilder nur über die Augen):
 - visuell: Figur-Grund-Kontrast Kerzenlicht in einer klaren dunklen Nacht in 45km Entfernung,
 - auditiv: Schwellen-Phänomen Tickende Armbanduhr in sechs Meter Entfernung,
 - gustatorisch: Ein Teelöffel Zucker in sieben Liter Wasser,
 - olfaktorisch: Ein Tropfen Parfüm in einer sechs-Zimmer-Wohnung,
 - taktil: Ein Sandkorn aus einer Höhe von einem cm auf die Wange fallen lassen.

Die Reize strömen spontan und unkontrolliert auf uns ein. Wir nehmen die Reize wahr, die unsere Aufmerksamkeit erregen, aber nicht alle und auch niemals gleichzeitig:

Es ist kalt und ich friere. Im nächsten Augenblick merke ich, dass ich Hunger habe. Für einen kurzen Augenblick habe ich vergessen, dass ich friere, bis die Kälte wieder überwiegt und ich vergesse, dass ich Hunger habe.

Wahrnehmungstäuschungen:

Wahrnehmungstäuschungen üben eine anhaltende Faszination auf uns aus und alle Menschen, unabhängig von Persönlichkeitsmerkmalen wie Leichtgläubigkeit oder Intelligenz, unterliegen ihnen. Selbst wenn das Prinzip der Täuschung durchschaut wurde, tritt sie bei jeder Betrachtung immer wieder erneut auf.

Wahrnehmungstäuschungen sind falsche Urteile auf Grund von Missdeutung von Wahr-

nehmung und Vorstellung. Sie sind jedoch keine Fehlinterpretationen von Informationen des Gehirns. Das Gehirn kürzt den Wahrnehmungsprozess durch Schlüsselreize ab, um Umweltreize schneller beurteilen, bewerten und in einen sinnvollen Zusammenhang bringen zu können. Durch die schnellere Verarbeitungsgeschwindigkeit geht jedoch die Flexibilität verloren, mit der eintreffende Informationen offen interpretiert werden können. Dies führt dann zu den Täuschungseffekten.

Der Mensch hat sich ein Gerüst aus Eindrücken und Erfahrungen aufgebaut, die für das Gehirn realistisch sind. Sehen wir nun ein Bild, welches unsere Wahrnehmung täuscht, durchschauen wir es zunächst einmal nicht, da wir unbeirrbar an unseren Überzeugungen festhalten. Wir erleben nur das, was wir – bewusst oder unbewusst – erwarten.

Wahrnehmungstäuschungen werden unterschieden in Halluzinationen und Illusionen.

- Halluzinationen sind Sinnesspiegelungen, die eine Vorstellung für eine Empfindung halten und dies auf ein äußeres Objekt beziehen. Sie können nicht von der Realität unterschieden werden.
 - Nichtvorhandene Objekte können gesehen oder Stimmen gehört werden, ohne dass jemand spricht.
- Illusionen sind reale Empfindungen oder Sachverhalte, die verändert wahrgenommen werden. Sie treten im Informationsverarbeitungsprozess als Produkt zwischen verschiedenen Interpretationen eines Reizes auf.
 - Ein tatsächlich vorhandener feststehender Gegenstand scheint sich zu bewegen oder in irregulären Mustern werden scheinbar Gesichter erkennbar.

Wahrnehmungsstörungen:

Eine Wahrnehmungsstörung ist eine Störung in der Aufnahme, Weiterleitung und/oder Verknüpfung der Informationen von Sinnesreizen. Bei einer gestörten Wahrnehmung existiert ein Widerspruch zwischen dem Reiz und der Wahrnehmung. Die Sinneseindrücke werden dabei zu wenig gefiltert um sinnvoll verarbeitet werden zu können bzw. wirken sie zu stark auf das Gehirn ein. Denn ohne die Tätigkeit des Gehirns können z.B. psychische Funktionen wie Sprache, Denken, Bewegung und Emotionen gar nicht ablaufen. Die Folge sind dann „unangemessene“ Reaktionen und Handlungen wie Entwicklungsauffälligkeiten und/oder Lernstörungen. Das Problem kann aber auch im peripheren Nervensystem liegen.

Durch die gestörte Reizverarbeitung im Gehirn werden die Botenstoffe im Gehirn durch Unebenheiten im Hirnstoffwechsel nicht mehr genügend produziert oder zu rasch wieder abgebaut. Eine geordnete Informationsverarbeitung ist nicht mehr gewährleistet.

Es spielen mehrere Faktoren eine Rolle, die zu einer Wahrnehmungsstörung führen können:

- biologische Faktoren; Interaktion von Biologie mit gearteten Umweltreizen wie Allergien, Reizarmut, Bewegungsmangel, Nahrungsmittelunverträglichkeit oder Geburtschäden,
- soziale Faktoren; frühkindlicher Stress; Traumata; Misshandlungen; Vernachlässigungen oder gestörte Familiensysteme bzw. Umgebungsbedingungen wie Scheidung der Eltern oder schnell wechselnde bzw. unstrukturierte und/oder chaotische Tagesabläufe.
- Die Wahrnehmungsstörungen können sich bemerkbar machen in einer verminderten

Erfassungsspanne: nicht alle Informationen, die auf einen einströmen, werden aufgenommen,

- verminderten Kanalkapazität: Reizüberflutung; es werden mehr Reize aufgenommen, als verarbeitet werden können,
- verminderte Diskriminationsfähigkeit: Unterschiede der Reizeindrücke können nicht mehr wahrgenommen werden; Unwichtiges und wichtiges wird gleich behandelt,
- verlangsamten Umstellfähigkeit: durch unstrukturierten Tagesablauf oder schnell wechselnde Angebote kommt es zu einer Überforderung der Person.
- Serialen Störung: schlechte Erkennung und Reproduzierung von nacheinander folgenden Abläufen; Schwierigkeit zu planen und Handlungsabläufe zu durchschauen.
- Mangelhaften Codierung und Optimierung erlernter Abläufe: komplexe Bewegungen müssen einzeln gelernt und durch Übung gefestigt werden, bis sie zu einem flüssigen Ablauf werden (Schuhe zubinden)
- Gestörten Schall-Lokalisation: Die Schallquelle im Raum kann nicht bestimmt werden.
- Beeinträchtigung der Figur-Grundwahrnehmung: Sprache kann nicht von Störgeräuschen unterschieden werden.
- Verkürzten Hör-Gedächtnis-Spanne: nacheinander eintreffende akustische Informationen können nur begrenzt im auditiven Kurzzeitgedächtnis gespeichert und abgerufen werden.

Diese Wahrnehmungsstörungen können einzeln oder auch zusammengefasst unter den Begriffen ADS (Aufmerksamkeits-Defizit-Syndrom) und ADHS (Aufmerksamkeits-Defizit-Hyperaktivitäts-Syndrom) auftreten. Bei beiden Wahrnehmungsstörungen handelt es sich um eine Störung im Informations-Verarbeitung-Prozess im Gehirn. Dies macht sich bemerkbar durch leichte Ablenkbarkeit, Unaufmerksamkeit, Verträumtheit, Impulsivität, Hyperaktivität.

Literaturverzeichnis:

- Hobmair, H. 2010³: Pädagogik. Troisdorf.
- Meyers Grosses Taschenlexikon; Mannheim; 2003; 9. neubearbeitete Auflage
- www.wikipedia.de
- www.kindergarten-workshop.de
- www.google.de/search
- www.lerntippsammlung.de
- www.uni-protokolle.de/Lexikon/Wahrnehmung.html
- www.socioweb.de/lexikon/lex-geb/begriffe/wahrneh1.htm
- www.familienhandbuch.de/cmain/f_Aktuelles/a_Haeufige_Probleme/s_776.html
- www.gwup.org/themen/texte/wahrnehmungstaeuschungen/
- www.tonbandstimmen.de/skeptik1.htm
- www.twk.tuebingen.mpg.de/twk02/Villusion.html
- www.textlog.de/2066.html

(Für alle Internetquellen gilt das Abrufdatum November 2011)

Anhang:

... Eine mysteriöse Geschichte rankt sich um die Produktion des weltberühmten Albums „The Wall“ der legendären britischen Rock-Gruppe „Pink Floyd“. Kurz nachdem die vier Musiker in einem Studio in London den letzten Song der Platte, „Another brick in the wall“, eingespielt hatten, verschwand der deutsche Tontechniker der Band, ein gewisser Peter Fischer, spurlos. Wie nur Insidern bekannt geworden ist, bemerkte „Pink Floyd“-Sänger Roger Waters zur gleichen Zeit eine merkwürdige Unregelmäßigkeit auf dem Band: Im Refrain von „Another brick in the wall“, der von einem afrikanischen Kinderchor gesungen wird, war deutlich die deutsche Zeile „Holt ihn, holt ihn unters Dach!“ zu vernehmen - obwohl jedes einzelne der Kinder glaubhaft versicherte, nicht vom englischen Originaltext abgewichen zu sein. Der Tontechniker Peter Fischer wurde schließlich gefunden - erhängt auf dem Dachboden des Studios. Die Nachforschungen ergaben, dass der Deutsche früher als Betreuer in einem Waisenhaus gearbeitet und dort mehrere Kinder mißbraucht hatte. Rache aus dem Jenseits? (Keineswegs. Denn die ganze Geschichte um „Peter Fischer“ und die unheimliche Textzeile aus „Another brick in the wall“ ist frei erfunden.)

Quelle: www.lerntippsammlung.de/Wahrnehmung.html [Nov. 2011]



Die Phasen eines Gesprächs⁵

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).

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).

5 vgl. Schmid, Peter F. 1973: Das beratende Gespräch, Wien: 22 ff.

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.



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. Die 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, dabei mit umso mehr Frustration auf Seiten der Beteiligten.

Die *seniorTrainerinnen* 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.



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. ufert 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.



Schwierige Kommunikation: Lösungsvorschläge⁶

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 eines praktischen Falls oder durch das Einfließenlassen der Meinung eines Außenstehenden.
- Vorabsprache der ersten Diskussionsbeiträge mit vertrauten Teilnehmern, evtl. in der

6 Aus: Lehmann, Günther 1998: Grundlagen der Kommunikation. Die Moderation. Frankfurt M.

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. ufert 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.



Grundelemente der Moderation⁷

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 schriftlich 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

⁷ Aus Brinkmann, Dieter 2000: Moderne Lernformen und Lerntechniken in der Erwachsenenbildung. Bielefeld.

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.



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

Die Checkliste macht deutlich. Es ist wichtig, jedes Verhandlungsgespräch gründlich vorzubereiten und genau 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 sein 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?



Beratungsmodelle: Expertenmodell, Prozessberatung

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 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 beschaffen 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 au-

ßer 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 Beispiel zu wählen, einen Fragebogen zu entwerfen, der Semantik von Wörtern wie Karriere und Entwicklung, 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 einer Beziehung nicht 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 Beseitigung dieser Bereiche des Nichtwissens werden ständig neue Schichten der Wirklichkeit erkennbar, was uns eine genauere Definition von Hilfe ermöglicht (zit. nach Knopf 2002).



Der Beratungsprozess in vier Phasen⁸

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 zum *senior*Trainer vermittelt werden, sind nur dann sinnvoll, wenn sie mit dem natürlichen persönlichen Beratungsstil übereinstimmen.

⁸ 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

„Die Beratungsarbeit⁹ 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 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?

⁹ Im Gegensatz zum Originaltext, der auch Supervisor(inn)en nennt, wird im Zitat nur von Beratern gesprochen

- 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 meiner 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.“



Fünf Phasen der Konfliktmoderation

Begriffsklärungen¹⁰:

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 Konfliktmoderation¹¹

Auftrag vereinbaren – Rollen und Richtung klären

Der Moderator als außenstehende, 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

¹⁰ Quelle: Redlich, Alexander; Elling, Jens R.: Potential: Konflikte. Ein Seminarkonzept zur KonfliktModeration und Mediation für Trainer und Lerngruppen. Hamburg: Windmühle 2000: 225f.

¹¹ a.a.O.: 28ff.

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“ steckenbleiben.

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 kennenlernen 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.

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.



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 **so-wieso 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 *seniorTrainerin*, 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

- a) Analysieren Sie den Konflikt und überlegen Sie wie Lösungsmöglichkeiten aussehen könnten. Benutzen Sie dafür das Arbeitspapier „Konfliktanalyse: Wer hat eigentlich das Problem?“
- b) 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.



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 Methodenbuch¹² 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 Vorstellun-

¹² Rabenstein, Reinhold; Reichel, René; Thanhoffer, Michael: Das Methoden-Set. 5. Konflikte. Münster: Ökotopia Verlag 1996. 8. Auflage, S. 5.C1 ff.

gen 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. 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.



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. 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),
- der GLOBE (das Umfeld der Gruppe, natürliche Gegenwärtsumgebung 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.).



Die Metaplan©-Moderationsmethode¹³

Auf der CD befindet sich eine Beschreibung der Metaplan©-Moderationsmethode unter „Zusätzliche Informationen“

Eine weitere Möglichkeit, Gruppengespräche zu moderieren, ist der Einsatz der Metaplan©-Moderationsmethode. Die dafür notwendigen Instrumente, finden sich in den handelsüblichen Moderationskoffern, wie z.B. verschiedenfarbige Karten in unterschiedlichen Größen, dicke Filzstifte, Pinnnadeln, Klebepunkte, Tesakrepp u.ä. Utensilien. Die Kursleitung macht die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dieser Methode bekannt, weil sie sich in mehrfacher Hinsicht für die Arbeit als *seniorTrainerinnen* eignet: Zum einen lässt sich eine Gruppendiskussion mit diesen „Werkzeugen“ gut strukturieren, zum anderen geht nichts, was in der Gruppe gesagt wird, verloren, denn die Gruppenmitglieder notieren ihre Beiträge kurz auf den Karten, die dann an Pinnwände geheftet werden. Und zum Dritten bleiben dadurch alle Gruppenmitglieder im Diskussionsprozess aktiv. Als Beispiel, das *seniorTrainerinnen* betreffen könnte, wäre hier die Entwicklung einer Projektkonzeption zu nennen. So könnte eine erste Frage lauten: „Was muss bei einer Konzeption alles bedacht werden?“ Sind Stichworte auf Karten formuliert, kann weiter ins Detail gegangen werden. Die nächste Frage könnte sein: „Mit welchen konkreten Inhalten sind diese Stichworte zu füllen?“ Nun werden die Inhalte in kurzen Sätzen gesammelt und den Stichworten zugeordnet. Anschließend kann die Aufgabe gestellt werden, dass sich Arbeitsgruppen bilden und entsprechende Texte entwerfen, die anschließend im Plenum zusammengetragen und abgestimmt werden. Im Kurs kann die Metaplan©-Moderationsmethode anhand dieses Beispiels oder auch an einem anderen Thema erprobt werden.

13 Metaplan © - Metaplan GmbH, Goethestr. 16, D-25451 Quickborn



Grundbedürfnisse von Gruppen

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.

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.

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.

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.

Gegenseitiges Vertrauen

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

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.

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.

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.

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 auch die „bürgerlichen Tugenden“ wieder ihren ursprünglichen Wert: Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Pflichtbewusstsein, Loyalität und Solidarität.

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.



Grundbedürfnisse von Gruppen – wie werden sie bei uns erfüllt?

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

völlig					gar nicht
1. Ein gemeinsam vereinbartes Ziel					
2. Gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung					
3. Partnerschaftliche Leitung					
4. Einbringen und Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen					
5. Gegenseitiges Vertrauen					
6. Überschaubarkeit der Aufgaben					
7. Gemeinsame Erfolge					
8. Gemeinsame Feste					
9. Gemeinsame Ordnung					
10. Weiterentwicklung					



zu 5.3 Gruppenpositionen

Soziale Position und Erläuterung

Alpha

Alpha ist Repräsentant seiner Gruppe. Er stellt die fachliche und menschliche Autorität dar. Die Gruppenmitglieder identifizieren sich mit Alpha. Alpha übernimmt Führungsaufgaben.

Beta

Gegenspieler des Alpha. Beta konkurriert mit Alpha, möchte dessen Stelle einnehmen, hat Führungsanspruch. Er „spielt“ nicht immer fair. Er „sägt“ am Stuhl von Alpha und legt Fußschlingen aus. Beta ist in der Gruppe anerkannt, meist hat er einen Expertenstatus.

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.



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:

1. Eine Rechtsschutzversicherung abschließen, falls nicht vorhanden.
2. Tagebuch über die Angriffe führen, mit Datum, Uhrzeit, Situation, Namen. Das erleichtert den eigenen Durchblick und kann im Rechtsfall zum Nachweis nötig sein.
3. Personen des Vertrauens von den Beobachtungen erzählen und mit ihnen darüber sprechen.
4. Gespräche mit Vorgesetzten nicht unter vier Augen führen, Gesprächsnotizen gegenseitig abzeichnen.
5. Professionelle Hilfe suchen.
6. Juristischen Rat einholen.
7. Gutachten vom Arzt einholen.
8. 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.



Zum Weiterlesen: Mobbing in den Kirchen

von Karl Ruhner (Einfügungen / Weglassungen / L.Drat)

Anpassung, Einschüchterung, Kontrolle

Mobbing findet auch in Institutionen statt, in denen man es am wenigsten erwarten würde: **In den beiden großen Kirchen.** Anders als in weltlichen Organisationen, hat das Kirchen-Mobbing ganz spezifische Strukturen. ... Die brennenden Themen von Gesellschaft und Kultur theologisch zu durchdringen, ist in den Gemeinden wenig gefragt. So schmort Johannes B. im eigenen Saft und verbringt den Hauptteil seiner Arbeit mit Herausputzen einer schönen

Fassade mittels Programmheften. Johannes B. ist Opfer einer speziellen Mobbing-Form, die nirgends so wirkungsvoll und eigendynamisch ist wie in den beiden großen Kirchen, insbesondere der katholischen Kirche: das anonyme Mobbing.

Anonymes Mobbing kennt im Unterschied zu gängigen Mobbing kein Subjekt. Es lässt sich niemand dingfest machen, der einen anderen mobbt. Es gibt keine Person, auch keine Führungskraft, die den Psychokrieg entfesselt. Die Methoden des anonymen Mobblings: Qualifizierte Mitarbeiter erhalten in regelmäßigen Abständen Nüsse zum Knacken und zur vermeintlich qualifizierten Beschäftigung. Papiere, Konzepte, Rahmenrichtlinie, Pläne und Materialien müssen ausgearbeitet werden. Beliebt sind auch regelmäßig wiederkehrende Pflichtkonferenzen und Arbeitskreise, die nur den einen Sinn haben, die These der Managementliteratur zu belegen, dass das Besprechungswesen meist nur heiße Luft und sonst nichts produziert. Ihre Funktion: Die Mitarbeiter sind vollauf beschäftigt, an ihren Ergebnissen ist das Kirchensystem nicht wirklich interessiert. Zermürbung, Desillusionierung, Anpassung der kritischen Mitarbeiter. Der System- und Machterhalt integriert die kritischen und loyal-distanzierten Menschen wie die Fürstenhöfe ihre Narren.

Roswitha S. ist Erzieherin im katholischen Kindergarten eines niederbayerischen Dorfes. Als sie schwanger wird, will sie das Kind behalten, obwohl der Vater des Kindes sich aus dem Staub gemacht hat. Nach ihrem Schwangerschaftsurlaub kehrt sie an ihren Arbeitsplatz zurück und muss feststellen, dass sie nicht mehr erwünscht ist. Der Gemeindepfarrer, die Kindergartenleiterin, der Vertreter des Caritasverbandes geben ihr zu verstehen, eine ledige Mutter sei mit den kirchlichen Moralvorstellungen nicht zu vereinbaren. Entweder sie legalisiere das Kind durch Heirat oder sie solle sich einen anderen Arbeitsplatz suchen:

Moralisches Mobbing gibt es in ausgeprägter Form nur in Kirchen. Anders als beim Anonymen Mobbing lassen sich bei dieser Form des Mobblings meist auslösende Akteure ausmachen. Ist der Ball einmal ins Rollen gekommen, funktioniert das System jedoch wie von selbst. Die inquisitorischen, auf Sozialkontrolle und Entfernung von „Sündenböcken“ geeichten Traditionen der Kirchen erreichen auch in ihrer modernisierten Fassung außerordentliche Effektivität. So mancher Mitarbeiter wird durch das Moral-Mobbing zur Verstellung verleitet. Eine undurchdringliche Moralwand steht um die schätzungsweise 30 bis 40 Prozent homophilen und homosexuellen Pfarrer und Pastoren, um die 30 Prozent alkoholkranken Geistlichen, um die 30 Prozent eß-, arbeits- oder sexsüchtigen Priester (wobei mehrere Merkmale auch auf ein und dieselbe Person zutreffen können). Nur was rauskommt, wird gehandelt, wenn es nicht vertuscht werden kann. Die Methode des Moral-Mobbing: Zensurierung der persönlichen Lebensform und Moral unter vier Augen bis zur skandalisierten Veröffentlichung angeblichen moralischen Versagens. Die Funktion: Die eigene, scheinbare moralische Überlegenheit soll gesichert werden, Zweifel und Emanzipationsversuche sollen abgewehrt werden der Schein der Anständigkeit soll gewahrt werden damit keine „Verfehlungen“ der Kirche bekannt werden. Letztendlich geht es also um Angstabwehr und um Verleugnung des Versagens. Die Wirkung: Anpassung und Einschüchterung von Mitarbeitern. Wer nicht spürt und nicht den kirchlichen Vorgaben folgt, verliert.

Susanne D. hatte nach 20 Jahren kirchlicher Mitarbeit erstmals um eine Gehaltserhöhung gebeten. Der leitende Pfarrer bekundete Verständnis für ihren Antrag, meinte aber, dass Angesichts des Einbruchs der Kirchenfinanzen ihr Antrag zum falschen Zeitpunkt käme. Susanne D. machte den Vorgesetzten auf ihre gestiegene Qualifikation aufmerksam und bestand

auf einer Höhergruppierung. Da wechselte der Pfarrer den Ton. Er erinnert die Mitarbeiterin an ein Gespräch, das mehr als 12 Jahre zurückliegt. Habe sie damals nicht tiefe Zweifel an Gott geäußert? Sagte sie nicht, dass sie Mühe habe, regelmäßig an der Gemeindefeier teilzunehmen? Statt um Gehaltserhöhung zu bitten, solle sie froh sein, dass dieses Gespräch nicht höheren Orts zum Thema gemacht würde.

Susanne D's Vorgesetzter praktiziert Pastoral-Mobbing. Diese Form der Schikane sorgt für nachhaltige Abhängigkeit der im kirchlichen Dienst Beschäftigten. Was in vertraulichen Gesprächen geäußert wurde, ist im Konfliktfall nicht vergessen. Die Methode des Pastoral-Mobbing: Der Vorgesetzte nutzt die Beziehungsebene zum Untergebenen aus. Durch Verhalten, Stimmlage, Kopfhaltung signalisiert er persönliches Verständnis, spielt die Rolle des Seelsorgers (lat. Pastor). Auf diese Weise setzt er die Wünsche und Forderungen des Vorgesetzten geschickt durch. Die Funktion: Anpassung an patriarchale Überlegenheit. Die Wirkung: Der Konflikt wird schon im Vorfeld entschärft und aus der Kirche herausgehalten. Text aus: Verein gegen psychosozialen Stress und Mobbing e.V. www.vpsm.de/psychologieheute_081997.htm (Dez. 2011)



Checkliste für die Vorbereitung von Vorträgen¹⁴

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?

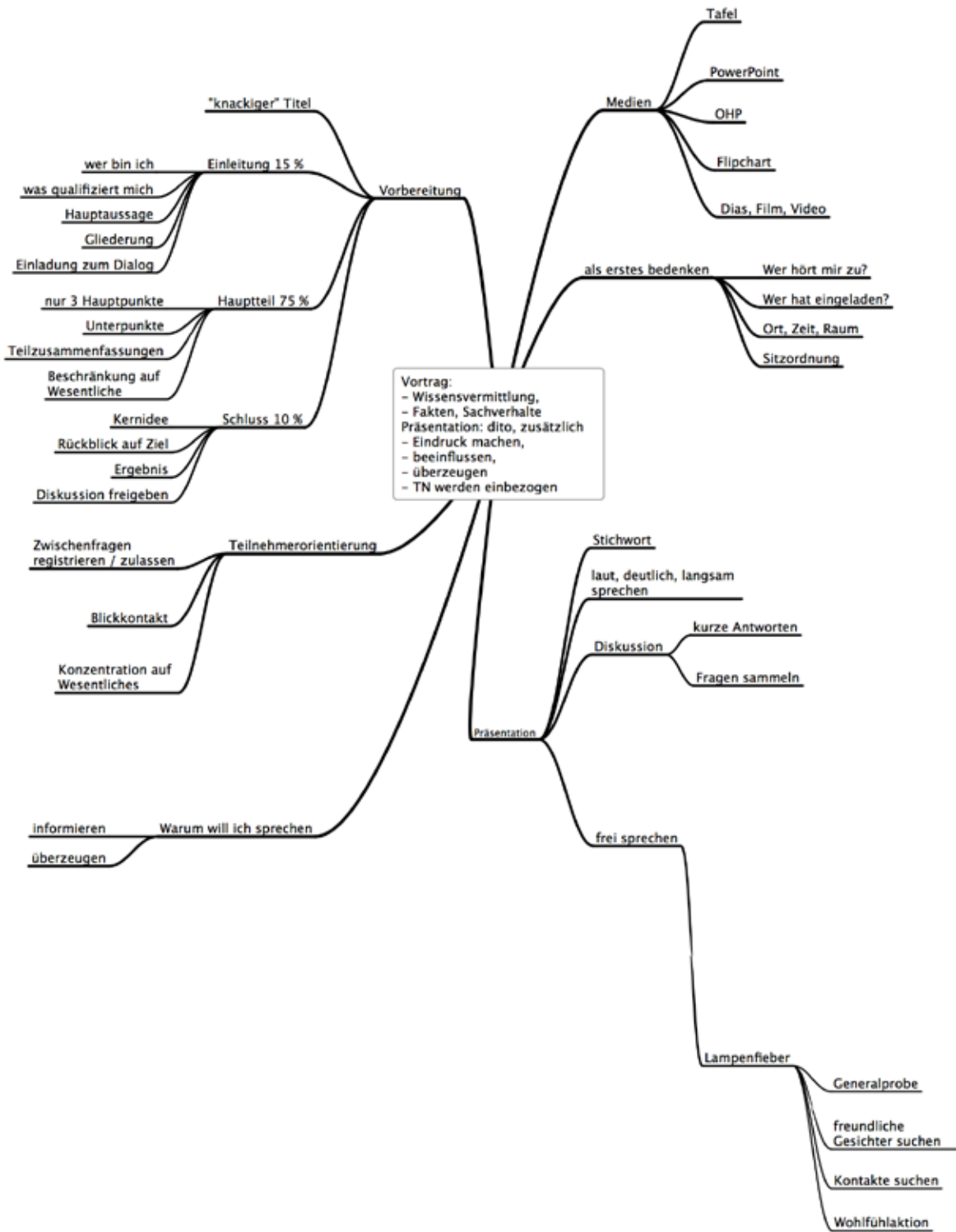
¹⁴ Benutzte Literatur u.a.: Will, Hermann: Mini-Handbuch Vortrag und Präsentation. Weinheim; Basel: Beltz 2001 2. Aufl.; Hartmann, Martin; Funk, Rüdiger; Nietmann, Horst: Präsentieren: zielgerichtet und adressatenorientiert. Weinheim; Basel: Beltz 1995 3. Aufl. (aus RC Knopf 2002)

5. Baustein - Kommunikation mit Einzelnen und Gruppen

- 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 sinnvolle 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 Schlusssatzung 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.



Vortrag und Präsentation (Mindmap)





Checkliste für die Selbstanalyse nach dem Vortrag

	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. Stimmten 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?		
39. Gibt es noch irgendwelche Verbesserungsmöglichkeiten?		
40. War die Visualisierung ausreichend?		
41. War meine Vorbereitung ausreichend?		

5. Baustein - Kommunikation mit Einzelnen und Gruppen

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



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:



Lern- und Arbeitsmaterialien für den 6. Baustein: Projekte planen, Konzepte entwickeln

- **Projektmanagement – Einführung in die Projektarbeit**
- **Schritte zur Konzeptentwicklung**
- **Arbeitspapier 10 W's zum Projekt**
- **10 W's zum Projekt „Bildungspaten“**
- **Checkliste Projekt**
- **Checkliste Projektziel**
- **Checkliste Projektmanagement**
- **Checkliste Problemlösungszyklus**
- **Checkliste Projektgruppe**



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 lösenden Problems 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 u. 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.

In diesem Kapitel sollen diese Gründe genauer untersucht werden.

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 den gleichzeitig auftretenden Druck auf die Kosten, die Zeit und die Qualität.
- In der Projektarbeit können für diese drei Bereiche konkreter Ziele aufgestellt wer-

den, 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 Fachbereichen arbeiten direkt zusammen ohne lange Leitungswege
- Die Organisationsstruktur ist optimal auf die Aufgabenstellung angepasst.
- Die Ressourcen werden optimal eingesetzt.

Quelle: webinartube.de



Schritte zur Konzeptentwicklung¹

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 Aktivisten?

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?

¹ Kontaktstelle für praxisorientierte Forschung e.V. an der EFH Freiburg (Hrsg.) 1996: Das Praxishandbuch der ARBES (Arbeitsgemeinschaft Bürgerschaftliches Engagement / Seniorengenerationen 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 Finanzantrages 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 Projektziel/e 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: Zehn W's zum Projekt²

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?

2 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?



Zehn W's zum Projekt Bildungspaten³

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,

³ Thomas Röbbke, ISKA Nürnberg

- 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: ZAB, Kompetenzagentur, Schulen, Internationaler Bund Kinderarche, Arge, Arbeitsamt, Volkshochschule, IHK.

7. Wo soll unsere Arbeit stattfinden? An welchem Standort und für welches Umfeld? In was für Räumen?

- Fürth (hier natürlich jeder andere Ort frei wählbar),
- in den Räumen des ZAB (Zentrum Aktiver Bürger), 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?

- hauptamtlichen 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, Sanner, Kopierer für Bewerbung punktuell, nach Absprache,
- Büromaterialien,
- Bewerbungsmappen,
- Auslagenersatz, Versicherungsschutz, Verköstigung, kleine Gratifikationen für Ehrenamtliche,
- Fortbildungen, Supervision, Anleitung.“



Zum Weiterlesen und für die Zukunft:

Wenn Projekte starten sollen oder bereits laufen, können folgende Checklisten zur Prozessreflexion hilfreich sein:

Checkliste Projekt⁴

	Ja	Nein
Eindeutige Zielsetzung		
Zeitliche Begrenzung		
einmalig		
Projektorganisation		
Begrenzte personelle Ressourcen		
Neuartig		

Checkliste Projektziele⁵

	Ja	Nein
Eindeutige Zielsetzung		
Zeitliche Begrenzung		
einmalig		
Neuartig		

4 Quelle: Heinrichson, Trygve 2002: Projektmanagement.

5 Quelle: Heinrichson, Trygve 2002: Projektmanagement.

Beispiel Checkliste Projektmanagement⁶

Beispiele:		Wie ist es gelaufen positiv wie negativ
Ziele		
Ziele festgelegt (Gesamtziel / langfristig)		
Teilziele festgelegt (Meilensteine / mittelfristig)		
Arbeitspakete (Ergebnisziele / kurzfristig)		
Zeitplan (Was ist zu tun? / Bis wann?)		
Arbeitsverteilungsplan (Wer? / Was?)		
Zielvereinbarung (Projektgeber/ Projektnehmer)		
...		
...		
Organisation		
Verantwortlichkeiten festlegen		
Materialbeschaffung (Welches Material / Wer beschafft?)		
Schnittstellen festlegen bei Zuarbeit: internen -> internen externen -> internen		
Zeitpuffer einbauen		
Wer ist externer Ansprechpartner?		
Protokoll der Teamsitzungen		
...		

⁶ Quelle: Heinrichson, Trygve 2002: Projektmanagement.

6. Baustein - Konzepte planen, Projekte entwickeln

soziale Strukturen / Team		
Erwartungen und Wünsche		
Regeln für die Zusammenarbeit		
Umgang mit Konflikt – Obmann/-frau?		
Interne Informationsstruktur (wie Schnittstellen)		
Belohnungssystem schaffen (z.B. Incentive bei Meilenstein (Zielerreichung))		
...		


Checkliste Problemlösungszyklus⁷

Projekte zu bearbeiten bedeutet, den Weg zwischen IST-Zustand und dem SOLL-Zustand zu überbrücken. Der Problemlösungszyklus skizziert die notwendige Schrittfolge, wie ein Ziel erreicht werden kann. Er ist ein sich mehrmals wiederholender Prozess und kann auf jede Lebensphase eines Projektes angewendet werden.

1. Stufe	Situationsanalyse:	Was ist los?
2. Stufe	Zielsetzung:	Was soll erreicht werden?
3. Stufe	Konzeptentwurf:	Welche Lösung(en) sind möglich?
4. Stufe	Bewertung:	Welche Lösung(en) sind sinnvoll?
5. Stufe	Entscheidung:	Wie ist die Lösung zu realisieren?

⁷ Quelle: Heinrichson, Trygve 2002: Projektmanagement.

Checkliste Projektgruppe⁸

	
Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen und Wünsche der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	
Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen und Wünsche der Auftraggeberinnen/ Auftraggeber	
Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen und Wünsche der Projektleitung	
Information- und Kommunikationsstruktur (Kommunikationskultur)	
Organisationsstruktur der Gruppe	
Spielregeln vereinbaren	
Rollenverteilen (Kompetenzen und Verantwortlichkeiten)	
Umgang mit Protokoll (Dokumentation)	
Umgang mit Konflikten	
kommunikative Szenarien/„Räume“ schaffen	
Belohnungssystem (Anreizsystem) – („Incentives“)	
(Studentisches Projekt/Praktikum) persönliches Ziel: - Was will ich erreichen/ lernen ...?	
Arbeitsbedingungen und -mittel	

Projektsteuerung

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“.

⁸ Quelle: Heinrichson, Trygve 2002: Projektmanagement



Lern- und Arbeitsmaterialien für den 7. Baustein: *senior*Trainerinnen als Netzwerker

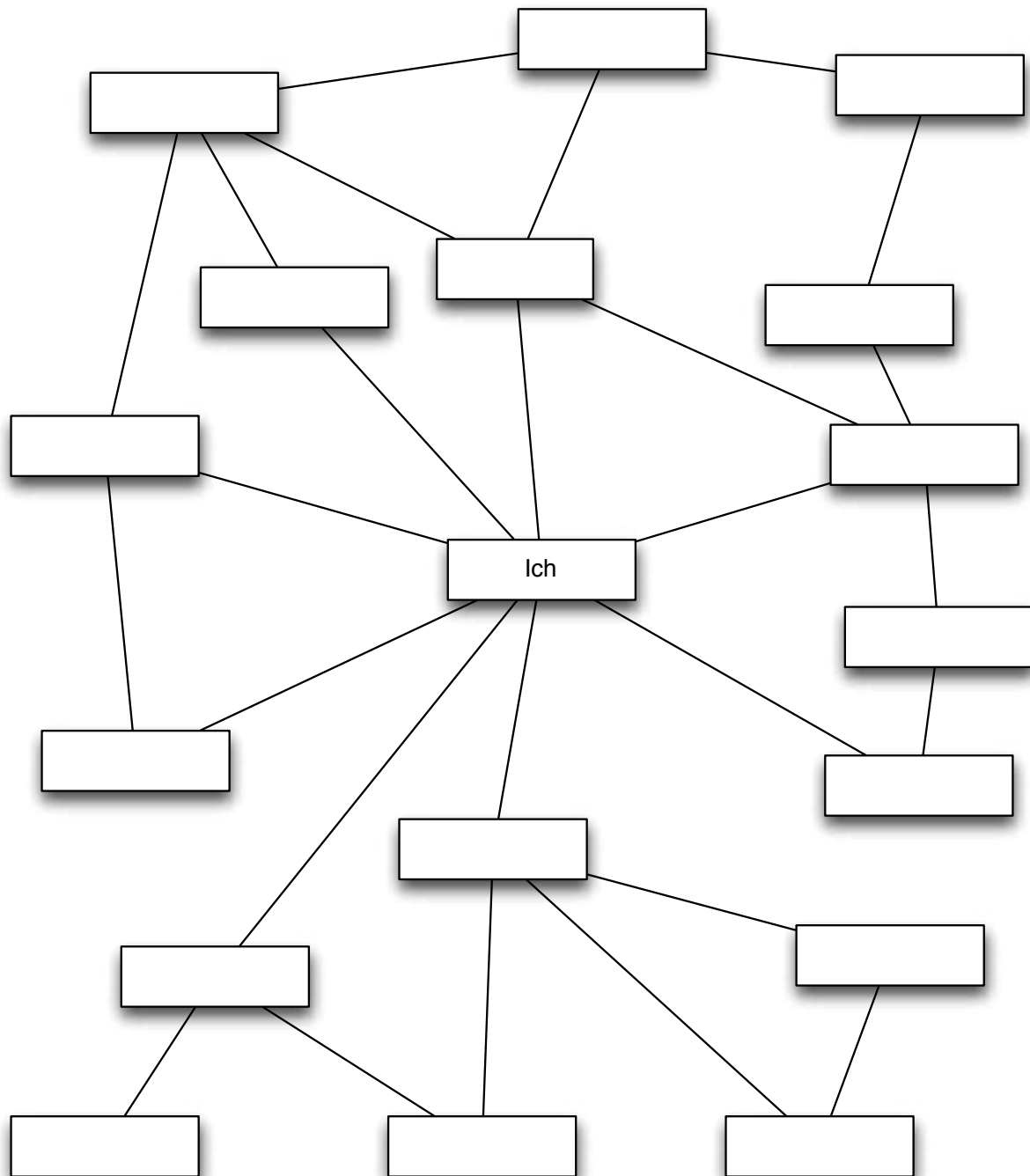
- **Erfahrungsaustausch**
- **Welche Netzwerke gibt es bei uns im Freiwilligensektor, welche Akteure kennen wir, wie funktionieren sie?**
- **Netzwerkstruktur des Landesnetzwerkes
Bürgerschaftliches Engagement Bayern**
- **Ein Netzwerkteam „Stadt Teil Kultur“ bilden**
- **Merkmale von Freiwilligen - Netzwerken**



Erfahrungsaustausch:

Die Teilnehmenden tauschen sich über ihr eigenes Beziehungsnetz aus⁹
Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Das Beziehungsnetz





Welche Netzwerke gibt es bei uns im Freiwilligen- sektor, welche Akteure kennen wir, wie funktio- nieren 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?

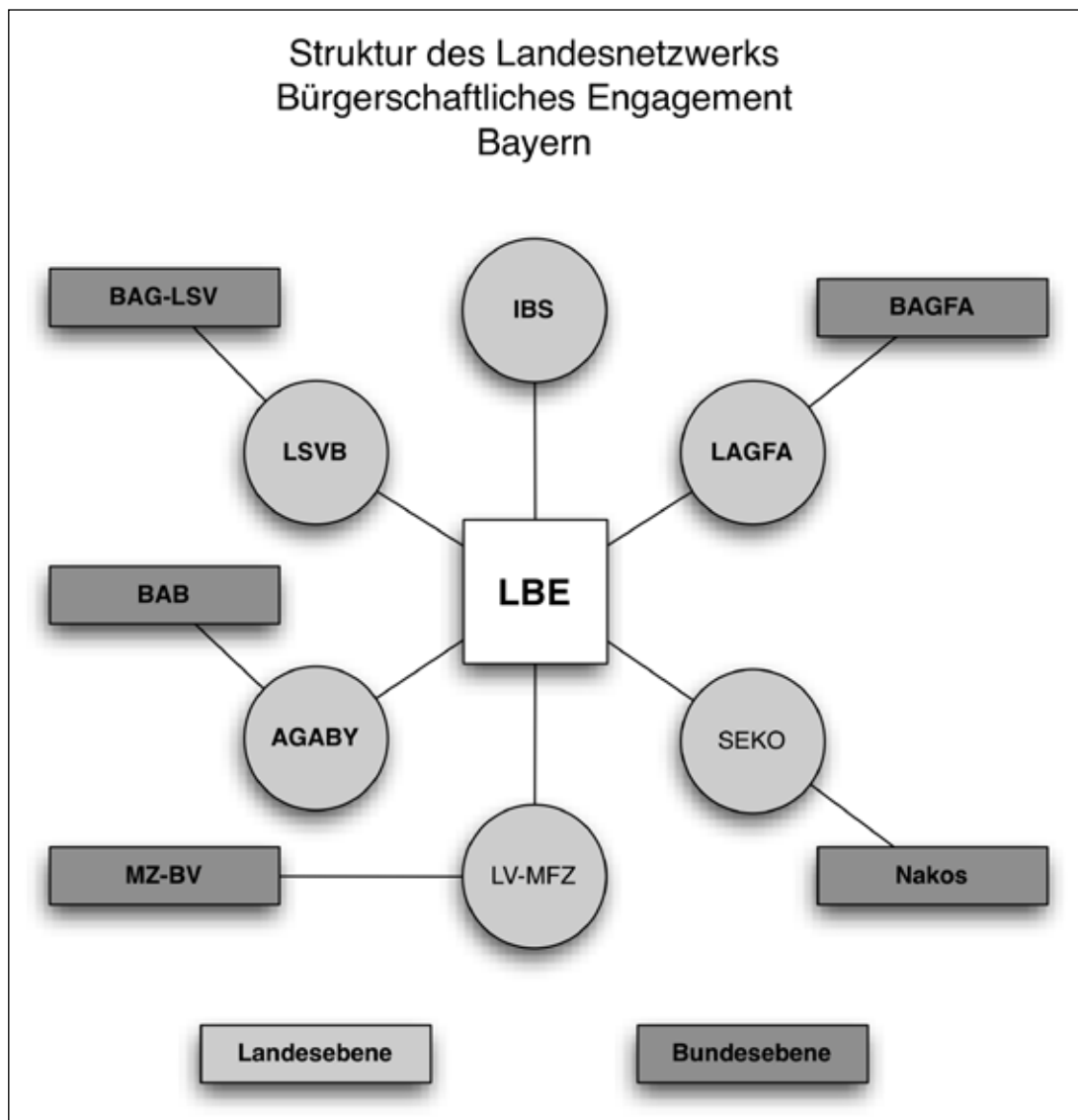


Netzwerkstruktur des Landesnetzwerkes Bürgerschaftliches Engagement Bayern

Die Netzwerkpartner

- Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligen-Agenturen/Freiwilligen-Zentren in Augsburg - LAGFA
- Arbeitsgemeinschaft der Ausländer-, Migranten- und Integrationsbeiräte Bayerns AGABY in Nürnberg
- Initiative Bürgerstiftungen mit bayerischer Anlaufstelle in Fürstenfeldbruck - IBS
- Landesverband Mütter- und Familienzentren in Bayern e.V. in München -LV-MFZ
- Selbsthilfekoordination Bayern in Würzburg - SEKO
- Landesseniorenvertretung 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.



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 kürzlich 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. 6000 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.



Zum Weiterlesen: Merkmale von Freiwilligen – Netzwerken¹⁰

1. Freiwilligkeit

Netzwerke beruhen auf dem freiwilligen Zusammenschluss ihrer Angehörigen. Weder der Netzwerkbeitritt noch die Übernahme von Aufgaben können verordnet oder erzwungen werden. Die Freiwilligkeit ist überhaupt Voraussetzung dafür, dass sich intrinsische Motivation bildet, die die Energie für das Netzwerkengagement darstellt.

2. Symmetrische Beziehungen/ „bargaining“ (Verhandlung)

In Netzwerken sind die Akteure einander gleichgestellt. Keiner hat gegenüber dem anderen Weisungsbefugnisse oder mehr Rechte. Netzwerke funktionieren nur, wenn ein allgemeiner Verzicht auf überproportionalen Einfluss durch Hierarchien besteht und eine gleichberechtigte Teilhabe durch demokratische Strukturen ermöglicht wird. Aufgrund dieser egalitären, auf gleichen Rechten beruhenden Struktur, können Entscheidungen nur durch Prozesse des Aushandelns und der Übereinkunft herbeigeführt werden (bargaining).

¹⁰ Aus: Fischer, Veronika; Eichener, Volker; Nell, Karin 2003 (Hrsg.): Netzwerke – ein neuer Typ Bürgerschaftlichen Engagements. Schwalbach.

3. Informelle Strukturen

Netzwerke haben im Unterschied zu Institutionen und Organisationen einen geringeren Grad an formellen Strukturen, die sich beispielsweise durch einen festen Organisationsaufbau (Abteilungen, Bereiche, Arbeitseinheiten) und verschiedene Hierarchieebenen auszeichnen. Im Unterschied zu einer Mitgliedschaft, die mit entsprechenden Verbindlichkeiten (materieller und ideeller Art) einhergeht, ist der Netzwerkbeitritt weder an finanzielle noch zeitliche Verpflichtungen gekoppelt. Das Netzwerkengagement ist daher vielfach temporär, das heißt, nicht auf eine lebenslange Perspektive ausgerichtet. Entsprechend dynamisch sind die internen Strukturen, die häufig durch Fluktuation, Aufgaben – und Rollenwechsel tangiert sind. Der Vorteil eines solchen Systems liegt in seiner Flexibilität.

4. Selbstorganisation/ Eigeninitiative

Netzwerkaufbau und -entwicklung sind Resultat einer „bottom up“ Strategie. Die Vernetzung erfolgt von unten. Protagonisten sind nicht die professionellen Helfer, sondern die Betroffenen selbst.

5. Produktivität

Im Zusammenspiel von Menschen, die in ihrem Engagement für die Gruppe bzw. das Gemeinwesen unterschiedliche Kompetenzen in die Netzwerkarbeit einbringen, liegt ein hoher Synergieeffekt. Die sozialen Dienstleistungen, die von den Netzwerkerinnen und Netzwerkern erbracht werden, liegen in einem vorprofessionellen Bereich, der z.B. von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern bzw. SozialpädagogInnen und Sozialpädagogen aufgrund der Zeitintensität und Arbeitsinhalte nicht erbracht werden kann (Besuchsdienste, Patenschaften für Heimbewohner, Unterstützung bei der Hausarbeit, Kleinstreparaturen etc.).

6. Ressourcentausch

Ressourcen können folgendermaßen eingeteilt werden: Zuneigung (Bindung, Wärme, Trost), Status bzw. Prestige, Informationen, Geld, Güter, Dienstleistungen. In bestimmten Fällen kann es zu einem Ressourcentausch kommen, indem bestimmte Leistungen, die für andere erbracht werden, durch Gegenleistungen „entgolten“ werden. Darüber hinaus wird in verschiedenen Untersuchungen hervorgehoben, dass solche Formen des Ressourcentauschs – auch als serielle Reziprozität bezeichnet – in der Realität nicht gut funktionieren. Die „serielle Reziprozität stellt sich ... als eine Kette einseitiger Leistungsübertragungen zwischen verschiedenen Personen dar, und dadurch wird der in der praktischen Interaktion auftretende Verpflichtungseffekt zwischen konkreten Einzelnen möglicherweise unrealisierbar. Denn man schuldet eigene Gegenleistung nicht konkreten Personen, sondern einem abstrakten Netzwerk, und darunter leidet möglicherweise der Verpflichtungseffekt“ (Offe/ Heinze 1990: 194).

7. Dezentrale Strukturen/ Stadtteilorientierung/ Gemeinwesenbezug

Netzwerke orientieren sich an der Lebenswelt und den Bedürfnissen der Adressaten und beziehen daher den Stadtteil als sozialen Raum in ihre Aktivitäten ein. Durch die Nähe zum Wohnort werden zum einen kurze Wege zu Netzwerktreffpunkten hergestellt, die für ältere Menschen bedeutsam sind, weil die Mobilität im Alter nachlässt. Zum anderen ergeben sich im Zuge der Arbeit Anknüpfungspunkte im Gemeinwesen, um gestaltend und verändernd wirksam zu werden.



Lern- und Arbeitsmaterialien für den 8. Baustein: Die Erfahrungsphasen

- **Aufgabenkatalog für die
1. Erfahrungsphase**
- **Aufgabenkatalog für die
2. Erfahrungsphase**



Aufgabenkatalog für die 1. Erfahrungsphase

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.

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?

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?

8. Baustein - Die Erfahrungsphasen

- 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.

1. 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?
- 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.

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 – 3 sichten Sie bitte Datenmaterial und fertigen eine kleine Zusammenstellung an. Für die Beantwortung der Fragen 4 – 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.

2. 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 1993:14) – beobachtet und analysiert werden können.

Stadt(teil)- Erkundungen

- Kennenlernen der sozialräumlichen Struktur eines sozialen Raums und verschiedener Treffpunkte aus Sicht der Bürgerinnen und 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. Bürgerinnen und 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 Bürgerinnen und 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.



Aufgabenkatalog für die 2. Erfahrungsphase

Die 2. Erfahrungsphase 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.

Erste Schritte zur Realisierung des eigenen Projektes

Den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Anlaufstelle kommt in der zweiten Erfahrungsphase die Aufgabe zu, die zukünftigen *senior*Trainerinnen bei den ersten Schritten zum eigenen 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.

Was tun, wenn die Projektidee (noch) nicht realisiert werden kann/ soll?

Sollte es Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben, die sich noch nicht sicher sind, ob sie ihre

Projektidee tatsächlich umsetzen können oder wollen, oder andere Umstände einer Realisierung noch im Wege stehen, wird empfohlen, sich zunächst einem anderen Projekt aus der Kursgruppe zuzuordnen, um hier in der Startphase mitzuwirken. Auf diese Erfahrungen kann dann, wenn ein eigenes Projekt in Gang gesetzt werden soll, zurückgegriffen werden.



Lern- und Arbeitsmaterialien für den 9. Baustein: Bürgerschaftliches Engagement finanzieren

- **Formen der Kontaktaufnahme**
- **Was ist wichtig bei der Spendenakquise?**
- **Die 10 Goldenen Regeln für deine Spendenaktion**
- **Beispiel: „Stiftung MITARBEIT“**
- **10 Merkmale von Bürgerstiftungen**
- **Marktplatz-Methode**
- **Was sind Stiftungen?**



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: „Wie 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: Landessenorenring Mecklenburg-Vorpommern e.V., Schwerin)



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.

Mehr Information dazu siehe: <http://tiny.cc/elw23> (bei Wegweiser Bürgergesellschaft)



Die 10 Goldenen Regeln für deine Spendenaktion

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,- Euro bekommt ein Kind in Afrika sein Augenlicht zurück.

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.

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-Mails.

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.

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.

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. Berichte über den Verlauf der Aktion.

Es braucht mehr als eine Information um Menschen zum Spenden aufzufordern. Erinnere 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.

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.

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.

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.

URL: <http://info.helpedia.de/10-goldene-regeln/>



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 „Starthilfeszuschüsse“ nicht an Einzelpersonen vergeben werden.

Die „Stiftung Mitarbeit“ vergibt „*Starthilfeszuschüsse 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 mit gestalten 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 Starthilfeförderung 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).



10 Merkmale von Bürgerstiftungen

Quelle: Landesseniorenring Mecklenburg- Vorpommern e.V., Schwerin

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 ausgeführten Zwecke verfolgen oder auch regionale Teilgebiete fördern.
6. Eine Bürgerstiftung wirkt in einem breiten Spektrum des städtischen oder regionalen Lebens, dessen Förderung für sie 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.“



Marktplatz – Methode

Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer lesen und tauschen sich zu dem folgenden Text 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 Vertretern bzw. Vertreterinnen 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.).



Zum Weiterlesen: Was sind Stiftungen?

Unter einer rechtsfähigen Stiftung versteht man eine Vermögensmasse, die durch den Willensakt des Stifters einem bestimmten Zweck gewidmet wird. Durch staatliche Anerkennung (bisher: Genehmigung) erlangt sie als juristische Person auf grundsätzlich unbeschränkte Dauer rechtliche Selbständigkeit. Die rechtlichen Grundlagen sind im Bürgerlichen Gesetzbuch und in den Stiftungsgesetzen der Länder geregelt.

Stiftungen haben in Bayern eine reiche und lange Tradition. Bayern liegt sowohl bei der Zahl der neu errichteten als auch der insgesamt registrierten Stiftungen bundesweit in der Spitzengruppe (genauere Zahlen enthält die jährliche Pressemitteilung, siehe unten stehenden Link unter „Mehr zum Thema“). Die älteste noch heute bestehende Stiftung in Bayern entstand bereits im 10. Jahrhundert.

Die Errichtung einer rechtsfähigen Stiftung erfordert zwar keinen großen Aufwand, jedoch ein ausreichend großes rentables Vermögen. Potentielle Stifter sollten allerdings möglichst konkrete Vorstellungen über das Stiftungskonzept haben, insbesondere was den vorgesehenen Zweck und die Verwaltung betrifft, bevor ein Antrag auf Anerkennung gestellt wird. Zuständig für die Anerkennung von rechtsfähigen Stiftungen sind in Bayern die Bezirksregierungen. Diese stehen gerne für weitere Auskünfte und Beratungsgespräche zur Verfügung.

Ein ausführliches Merkblatt, ein Muster für ein Stiftungsgeschäft und eine Stiftungssatzung enthalten wichtige Informationen für die Errichtung einer Stiftung:

Zu finden unter: <http://www.stmi.bayern.de/buerger/staat/stiftungen/>



Lern- und Arbeitsmaterialien für den 10. Baustein: Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

- **Die Pressemitteilung**
- **Informationen in der Betreffzeile**
- **Bevorzugte Dateiformen**
- **Formate und Auflösung bei Bildern**
- **Negatives Pressebeispiel**
- **Eine bessere Variante**
- **Bei Pressearbeit zu beachten**
- **Wörter und Formulierungen, die man nicht verwenden sollte**
- **Checkliste für Veranstaltungen**



Die Pressemitteilung: Was schreibt man wie?

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 sind. 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 deutlich, was die *senior*Trainerinnen wissen müssen: 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 beschreiben kann. Dann weiß er, welches Thema von der Zeitung gewünscht ist und welches nicht und ob die Leser sich interessieren. Die Bildzeitung wird sich nicht für einen 200 Zeilen langen Artikel über die Versäumnisse der Globalisierungspolitik interessieren, während die Süddeutsche Zeitung eher in Frage käme, während die Süddeutsche sich nicht für die verbale Schlammschlacht im heimischen Zoo interessiert, die Bildzeitung umso mehr. Dass verkappte Werbetexte in der Presse nichts zu suchen haben, versteht sich von selbst und wird von einigen Öffentlichkeitsarbeitern nicht wahrgenommen, da sie sich derart in ihrem Thema bewegen, dass Aussagen ohne nachzudenken über die Lippen – und in diesem Fall die Finger – gehen. Teilnehmerinnen und Teilnehmer 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,

10. Baustein - Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

- 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.“ Die Meldung selbst sollte ohne harte Umbrüche im Textfeld der E-Mail und zusätzlich als Word-Datei im Anhang mitgeschickt werden .

Hier noch einige Ratschläge für flüssigeren Schreibstil:

Laie	Profi
%	Prozent
1 - 12	eins bis zwölf
CITIBANK	Citibank
Dipl.-Ing.	Karl Meyer
Euro 25.-	25 Euro
dreizehn	13
Frau Schmidt	Antonia Schmidt
Herr Freytag	Peter Freytag
heute	am Donnerstag
Mio.	Millionen



Informationen in der Betreffzeile

Was wünschen sich Redakteure in der Betreffzeile?

- **86 %** Das Thema der Pressemitteilung
- **60 %** Das Wort „Pressemitteilung“ zur leichteren Unterscheidung von anderen Themen
- **56 %** Den Namen des Unternehmens
- **1 %** Sonstige / offene Antwort



Bevorzugte Dateiformen

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 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

Das ist und bleibt eine Notlösung. Dann lieber kein Bild bei einer lokalen Berichterstattung, das ist authentischer. Für Flyer und allgemeine Artikel kann man schon mal auf die oben genannten Quellen zugreifen.



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
	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.



Checkliste für Veranstaltungen

Hinweis: Auf der CD befindet sich eine Kopiervorlage dieses Arbeitsblattes

Quelle: FAU¹ - 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				

1 FAU: Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Schlossplatz 4, 91054 Erlangen

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 (Zum 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				



Lern- und Arbeitsmaterialien für den 11. Baustein: Mit dem Internet umgehen

- **Mein digitales Profil**
- **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?**
- **Fragebogen zum Baustein: „Mit dem Internet umgehen“**
- **Sicherheit und Datenschutz im Internet**



Mein digitales Profil

Kenntnisse und Fähigkeiten

Einzelarbeit: Vervollständigen Sie Ihr Profil, indem Sie als erstes die Fragen jede/r für sich beantworten. Anschließend fassen Sie Ihr Profil in einigen wenigen Sätzen zusammen. Bitte

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				
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:

11. Baustein - Mit dem Internet umgehen

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					

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!

**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.

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/>

Um grundlegende Internetbegriffe zu erfahren, finden Sie ein Beispiel unter <http://tiny.cc/tmlmo>

auf der Webseite vom Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.



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.

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.



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 googlen ist bereits im Duden verzeichnet.

Ziel dieser Übung ist es, Unterstützung bei der Suche im Internet zu geben. Darüber hinaus können weitere Suchmaschinen 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-Symboleiste>



Übung 4: Aufbau einer Internetseite

zum Beispiel <http://efi-bayern.de>¹

¹ Die Webseite der Landesarbeitsgemeinschaft EFI Bayern e.V. wird zur Zeit (12/2011) noch bei Wordpress.com gehostet, deshalb wandelt sich die URL um in <http://efibayern.wordpress.com>

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 <http://efi-bayern.de> können sein:

Suchaufgabe	Lösungsschritte
In welchen Orten gibt es Projekte 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 Internetseiten, die sich zum Ausprobieren eignen, können zum Beispiel sein: [surfer-haben-rechte.de](http://www.surfer-haben-rechte.de) - <http://www.surfer-haben-rechte.de> und

[feierabend.de](http://www.feierabend.de) <http://www.feierabend.de>

Auf <http://efi-bayern.de> kann auch die Möglichkeit geübt werden, einen RSS-Feed, ein dynamisches Lesezeichen, zu abonnieren.



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



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. Diese 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> (Weblog auf Wordpress.com anlegen).



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 Software 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**.



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/suwxxh>).

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 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/ue6c0>.



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

11. Baustein - Mit dem Internet umgehen

Wenn ja, welche weiteren Inhalte wünschen Sie sich?

Sind Sie mit der Seminarleitung zufrieden? Kreuzen Sie bitte an:

vollständig	überwiegend	teilweise	gar nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sind Sie mit den bereitgestellten Unterlagen zufrieden? Kreuzen Sie bitte an:

vollständig	überwiegend	teilweise	gar nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wurden Ihre Erwartungen erfüllt? Kreuzen Sie bitte an:

vollständig	überwiegend	teilweise	gar nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ist der Workshop „Baustein Internet“ aus Ihrer Sicht sinnvoll für Ihre Aufgabe als *senior*Train-*erin*? Kreuzen Sie bitte an:

vollständig	überwiegend	teilweise	gar nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sind Sie

männlich	weiblich
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Zum Weiterlesen: Sicherheit und Datenschutz im Internet

Im Internet sollte man bestimmte Sicherheitsvorkehrungen treffen. Die Verbreitung von schädlichen Programmen und E-Mails, die Betrugsversuche enthalten, nehmen zu. Der eigene PC sollte durch eine Firewall und die Installation einer Anti-Viren-Software geschützt sein. Die Sicherheitssoftware muß immer auf dem neuesten Stand sein.

Auf der Internetseite <http://tiny.cc/4p8y1> sind Beispiele für das Einrichten und Installieren von Sicherheitsmaßnahmen zu finden.

Ein bekanntes Schutzprogramm ist **Antivir**. Es kann in der Basisversion unter www.free-av.de kostenlos heruntergeladen werden.

In einer Übung kann der eigene PC einen Sicherheitscheck durchlaufen. In einer weiteren Übung lernen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Viren-Scan durchzuführen.

Die **Betrugsversuche** mit sogenannten **Phishing²** - Mails, also gefälschten E-Mails, nehmen zu. Aber wer kann eine echte E-Mail von einer Bank von der einer Fälschung unterscheiden.

Wichtiger Hinweis dazu:

Keine Bank der Welt fordert seine Kunden per E-Mail auf, Kontodaten, Benutzernamen und Passwort, zur Überprüfung einzugeben.

Eine Übung zu diesem Thema gibt es unter http://www.sonicwall.com/phishing_de/. Die TN testen ihr Wissen durch die Beantwortung von zehn Fragen. Anschließend wird die Lösung angezeigt.

Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) informiert auf der Internetseite <http://www.buerger-cert.de> schnell und kompetent über die aktuellen Gefahren, die von Viren, Würmern und Sicherheitslücken ausgehen. Ein Informationsdienst kann per E-Mail bestellt werden.

Grundsätzlich kann sich jeder in Sicherheitsfragen auch an den regionalen Verbraucherschutz beziehungsweise an den Fachhandel wenden. Hier entstehen gegebenenfalls Kosten für Beratung, Installation und Einrichtung.



² Phishing ist ein Kunstwort. Das Wort setzt sich aus „Password“ und „fishing“ zusammen, zu Deutsch „nach Passwörtern angeln“.

Auf der Webseite des Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) gibt es unter <http://tiny.cc/ccfid> eine ausführlichere Beschreibung.

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: 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 *seniorTrainerin*. 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 Strukturwandel 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 seniorTrainerinnen 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: Bürger-schaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft (Schrift-reihe 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 Kommu-nen. In: Olk, Th./ Klein, A./ Hartnuß, B. (Hrsg.): Engagementpolitik in Deutschland. Entwick-lung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. Wiesbaden 2010, S. 233-259.

Klein, A. u.a. (Hrsg.) 2011: Handbuch Kommunale Engagementförderung im sozialen Be-reich. Berlin.

Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen/ Freiwilligenzentren Bayern o.J.: Stan-dards 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 Selbst-hilfekontaktstellen 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/1976

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.). 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. www.seniortrainer.de.

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/ehrenamt-sponsoring-satzung)

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.

Sunnus, S. 2006: Mobbing in der Kirche: Es gibt nur Verlierer. In: Deutsches Pfarrerblatt - 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/ Seniorengenossenschaften 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



Zusätzliche Informationen auf der CD

Zur Abrundung des gesamten Themas haben wir auf der CD eine Reihe von Veröffentlichungen zusammengestellt. Diese Artikel empfehlen wir zum Nachlesen. Sie enthalten Hintergrundinformationen und vertiefen das Thema.

Freiwilligensurvey Bayern 2009 – Ergebnisse und Trends

Das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen ist sich der Bedeutung des Bürgerschaftlichen Engagements für unsere Gesellschaft und der Notwendigkeit einer öffentlichen Förderung bewusst. Um für Bayern Daten zum freiwilligen Engagement zur Verfügung stellen zu können, hat das Bayerische Staatsministerium – wie schon 1999 und 2004 – den Freiwilligensurvey 2009 für das Land auswerten lassen.

Allen Interessierten stellt diese Broschüre Daten rund ums Bürgerschaftliche Engagement zur Verfügung.

Dateiname: Freiwilligensurvey Bayern 2009-Ergebnisse und Trends.pdf

Aufgaben und strategische Entwicklungsfelder des Bürgerschaftlichen Engagements in Bayern

Grundsatzpapier des "Runden Tisches Bürgerschaftliches Engagement", Mai 2011

Dateiname: strategische Entwicklungsfelder.pdf

Engagiert in Bayern: Einblick in die Bandbreite des Bürgerschaftlichen Engagements im sozialen Bereich in Bayern

Vor zehn Jahren, im Jahr 2001, hatte die UN das Internationale Jahr der Freiwilligen ausgerufen. In der Zwischenzeit ist viel passiert: Die Rahmenbedingungen für das Bürgerschaftliche Engagement haben sich deutlich verbessert, die Engagementlandschaft in Bayern ist heute größer und vielfältiger denn je. Zum Jahr der Freiwilligentätigkeit 2011, das von der Europäischen Kommission initiiert wurde, kann man eine durchaus positive Zwischenbilanz ziehen. Die vorliegende Publikation will einen Einblick in die Bandbreite des Bürgerschaftlichen Engagements im sozialen Bereich in Bayern geben, angefangen von den ehrenamtlichen Unterstützungsformen rund um die Geburt bis hin zur Hospizarbeit. Beispiele aus der Praxis zeigen Unterschiede und Vielfalt der Ideen und Möglichkeiten, der Träger, Unterstützer und Förderer des Engagements vor Ort.

Dateiname: Engagiert in Bayern.pdf

Seniorenpolitisches Konzept

Im Auftrag des Bayerischen Landtags, den Landesaltenplan zu einem „Seniorenpolitischen Konzept Bayern“ weiterzuentwickeln, kommt die durch Demographie und medizinischen Fortschritt vorgegebene Dynamik im Bereich Seniorenpolitik zum Ausdruck. Das vorgelegte seniorenpolitische Konzept ist deshalb mehr als eine bloße Fortschreibung des Vierten Bayerischen Landesplans für Altenhilfe: Es ist fachlich breit angelegt und soll die Vielfalt der Lebenswelten bayerischer Senioren widerspiegeln. Zugleich ist es Ausdruck einer für frühere

Generationen unvorstellbar gestiegenen Bedeutung des Alters, verbunden mit vielfältigen neuen Chancen, aber auch mit einem quantitativ und qualitativ völlig neuartigen Bedarf an Hilfe und Versorgung. Das Konzept kann – wie im Beschluss des Bayerischen Landtags vorgesehen – im Rahmen der im Staatshaushalt vorhandenen (Plan-)Stellen und Mittel realisiert werden.

Dateiname: Seniorenpolitisches Konzept.pdf

Erfahrungswissen für Initiativen – EFI: Programm in den Jahren 2010 und 2011

Flyer

Dateiname: Erfahrungswissen fuer Initiativen-EFI.pdf

Zukunftsweisende Seniorenpolitik in Bayern - Preisgekrönte Seniorenpolitische Gesamtkonzepte

Die Zielsetzung integrativer Seniorenpolitischer Gesamtkonzepte ist es, die Potentiale und Ressourcen älterer Menschen zu berücksichtigen und zur Entfaltung zu bringen, ohne gegebenenfalls entstehenden Hilfe- und Unterstützungsbedarf außer Acht zu lassen. Die Broschüre soll die vielfältigen Ideen zur Entwicklung von Seniorenpolitischen Gesamtkonzepten einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen, um die Neuausrichtung der kommunalen Seniorenpolitik weiter zu unterstützen. Die Publikation kann hierzu einen Einblick geben und als Orientierungsrahmen für weitere Entwicklungen dienen.

Dateiname: Zukunftsweisende Seniorenpolitik in Bayern.pdf

Der Sechste Altenbericht – Konsequenzen für die Praxis

Dokumentation: Fachtagung am 17. Juni 2011 in Bonn

Dateiname: Dokumentation 17.Juni 2011.pdf

Die demografische Lage der Nation.

Was freiwilliges Engagement für die Regionen leistet

Dies ist die dritte Studie des Berlin-Instituts zur demografischen Lage der Nation. Der Ausblick, der im Jahr 2004 zum ersten Mal gegeben worden ist, hat sich nicht eben verbessert. Die demografischen Rahmendaten haben sich eher verschlechtert. Die jährliche Zahl der Neugeborenen ist noch einmal kräftig gesunken, um rund 40.000. Die Zuwanderung ist in den vergangenen Jahren vollkommen zum Erliegen gekommen. Sollte die heutige Entwicklung anhalten, wäre die erst im Jahr 2009 publizierte „mittlere“ Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes schon wieder Makulatur: demnach soll sich die Bevölkerungszahl in Deutschland bis Mitte des Jahrhunderts um 8 bis 12 Millionen vermindern. Doch nach heutigem Stand könnte der Schwund auch noch größer sein. Das heißt, der eigentliche Wandel steht uns noch bevor.

Dateiname: Die demografische Lage der Nation.pdf

Erfolgreiches Fundraising für Nonprofit - Organisationen

Wenn jemand über Fundraising spricht und dabei nicht über Geld redet, hat er etwas Wesentliches vergessen. Aber wenn jemand beim Fundraising nur über Geld redet, so spricht

er ebenso wenig über richtiges Fundraising. Sie merken bereits, Fundraising ist ein komplexes Thema. Und der Ruf „Wir brauchen einen Sponsor“, wie er in vielen nichtkommerziellen Organisationen angesichts leerer Kassen ertönt, greift als Lösung häufig zu kurz. Dennoch kann geplantes und zielgerichtetes Fundraising auf lange Sicht eine gesicherte Grundlage bereiten. Spendengelder, Sponsoren oder öffentliche Fördermittel kommen allerdings nicht von alleine. Dieser Leitfaden gibt Ihnen Anregungen und praktische Tipps für den Aufbau des strategischen Fundraisings in Ihrer Organisation.

Dateiname: Fundraising Leitfaden.pdf

Erfolgreiche Presse und Öffentlichkeitsarbeit für soziale Themen

Der vorliegende Leitfaden konzentriert sich auf die Techniken der Presse- und Medienarbeit. Wir wünschen uns, dass dieses Arbeitshandbuch dazu beiträgt, Ihre Projekte stärker in den Medien und bei Ihren Interessengruppen bekannt zu machen. Damit kommen wir unserem Ziel, einer breiteren Anerkennung des freiwilligen Engagements in der Öffentlichkeit, ein großes Stück näher.

Dateiname: Pressearbeit Leitfaden.pdf

Das Alter hat Zukunft: Forschungsagenda der Bundesregierung für den demographischen Wandel

Mit der Forschungsagenda legt erstmals eine Deutsche Bundesregierung ein ressortübergreifendes Forschungskonzept zum demographischen Wandel vor. Die Bundesregierung bündelt hierin die Forschungsprogramme der Ressorts und richtet sie konsequent auf die Herausforderungen und Chancen einer Gesellschaft des längeren Lebens aus.

Dateiname: Alter hat Zukunft.pdf

Handbuch zur Gründung von Senioren-Internet-Initiativen

E-Mails, Weblogs, Podcasts - alles zu modern für ältere Leute? Mit diesem Vorurteil räumt das Institut für Lern-Innovation (FIM-NeuesLernen) der Universität Erlangen-Nürnberg auf. Denn Computer und Internet erleichtern nicht nur Berufstätigen die Arbeit oder sind Spielzeug von Jugendlichen. Neue Medien bieten gerade der „Generation 60plus“ die Chance, ihre Kompetenzen auszubauen und unkompliziert Kontakte zu pflegen. Mit einem Handbuch zur Gründung einer Senioren-Internet-Initiative wollen die Mitarbeiter des Instituts für Lern-Innovation Senioren für die Nutzung der neuen Technologien begeistern. Das Handbuch ist Teil des Projekts „Strategien zur Erschließung und Entwicklung neuer IKT-Initiativen für Ältere in Bayern“. Engagierten Seniorinnen und Senioren, die gemeinsam von den Vorteilen des weltweiten Netzes profitieren wollen, liefert das Handbuch eine praktische Anleitung zur Gründung von Internet-Gruppen.

Dateiname: Handbuch zur Gruendung einer Senioren-Internet-Initiative.pdf

Eine neue Kultur des Alterns - Altersbilder in der Gesellschaft. Erkenntnisse und Empfehlungen des Sechsten Altenberichts

Unter der Überschrift „Altersbilder in der Gesellschaft“ wurde der Sechste Altenbericht im November 2010 veröffentlicht. „Eine neue Kultur des Alterns“ fasst die Erkenntnisse und Empfehlungen dieses Berichts kurz zusammen. Die Broschüre zeigt auf, welchen Einfluss Bilder

vom Alter(n) in den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen auf uns haben und warum es so wichtig ist, solche Bilder vom Alter in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, die differenziert und realistisch sind und die der Vielfalt des Alters gerecht werden.

Dateiname: Eine neue Kultur des Alterns.pdf

Metaplan©-Moderationsmethode Basiswissen

Die Metaplan-Moderationsmethode ist ein bewährtes Mittel, um Verständigungen in Gruppengesprächen effektiv zu gestalten. Das Wort effektiv hat zweierlei Bedeutung. Zum einen meint es rationell, sparsam im Umgang mit der Zeit. Mit der Metaplanmethode kommen Gespräche rascher zu Ergebnissen als andere Formen der Aussprache. Zum anderen ist die starke Einbeziehung der Teilnehmer in das gemeinsame Nachdenken gemeint. Die Berücksichtigung aller Meinungen bietet die besten Chancen für gemeinsam getragene Ergebnisse.

Dateiname: Metaplan Basiswissen.pdf

Erfahrungsbericht: AWO-Mehrgenerationenhaus Landsberg am Lech

Nach dem erfolgreichen Start von EFI in Landsberg am Lech im Jahr 2010 war es überhaupt kein Problem, erneut für diese Qualifizierung zu werben. So konnte das Mehrgenerationenhaus (MGH) im Ausbildungsjahr 2011 sogar 23 Teilnehmer gewinnen, die ihre Zeit und ihr Engagement zur Verfügung stellen wollten.

Dateiname: Erfahrungsbericht des AWO MGH Landsberg.pdf

Senioren ins Netz - ein Erfahrungsbericht

Das Internet wird immer mehr zur Selbstverständlichkeit.

Dateiname: Senioren ins Netz.pdf

Gründung und Aufbau kommunaler Seniorenvertretungen

LSVB - Broschüre für Städte und Gemeinden in Bayern, die Interesse haben, eine Seniorenvertretung zu gründen. Genauso ist sie auch ein Nachschlagewerk für bereits bestehende Seniorenvertretungen und Seniorenbeiräte. Eine Pflichtlektüre für Jedermann, der mit der Vertretung von Senioren in Bayern zu tun hat!

Dateiname: Gründung und Aufbau kommunaler Seniorenvertretungen.pdf

Projektsteuerung bei ehrenamtlich geleiteten Projekten

Bei der Konzeptentwicklung ist der Projektsteuerung, d.h. der Kontrolle, ob man sich noch auf dem „richtigen“ Weg befindet, besondere Bedeutung beizumessen. In diesem Artikel wird die Projektsteuerung anhand des „8er Prozesses“ dargestellt und erläutert.

Dateiname: Projektsteuerung bei ehrenamtlich geleiteten Projekten.pdf

Wege zum Aufbau einer Freiwilligenagentur

Freiwilligenagenturen begeistern, ermutigen und beraten Menschen, sich mit ihren vielfältigen Fähigkeiten für die Gesellschaft zu engagieren. In einem Leitfaden werden Wege zum Aufbau beschrieben.

Dateiname: Leitfaden zum Aufbau von Freiwilligenagenturen.pdf

