

NAH DRAN –

GEMEINSAM FAHRT AUFNEHMEN

Dokumentation der Fachtagung

November 2013



IMPRESSUM

Veranstalter: Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern e. V.

Wittenburger Str. 116 · 19059 Schwerin

Tel.: (0385) 76 17 60

Web: www.lsb-mv.de

Die Fachtagung wurde gefördert durch das Bundesministerium des Innern im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“.

Regiestelle des Bundesprogramms:

Bundeszentrale für politische Bildung

Regiestelle „Zusammenhalt durch Teilhabe“

Friedrichstraße 50 · 10117 Berlin

Tel: (030) 25 45 04 441

E-Mail: regiestelle@bpb.de

Web: www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de

Konzept und Organisation: Corinna Korb und Thomas Köster,

Parts – Gesellschaft für soziale Praxis und Projekte mbH

Gestaltung, Grafik und Layout: heilmeyerundsernaeu gestaltung

Text: Kai Schmidt, kont3xt

Fotos: Peter van Heesen

Foto Wolf Lotter: Sarah-Esther Paulus

Graphic Recording: Mathias Weitbrecht



INHALTSVERZEICHNIS

Impressum

- 1 Inhaltsverzeichnis
- 2 Editorial von Wolfgang Remer
- 4 NAH DRAN – Tagungsprogramm
- 6 Grußwort von Dr. Jörg Bentmann
- 10 Grußwort von Thomas Krüger
- 14 Das Bundesprogramm ZUSAMMENHALT DURCH TEILHABE
- 20 Vortrag von Wolf Lotter LEINEN LOS. ERMÖGLICHEN STATT FÜHREN.
- 34 Workshop WARUM WIR WAS TUN
- 39 Workshop GUTER WILLE IST ZU WENIG
- 44 Workshop SINNVOLL STREITEN
- 50 Workshop REDEN IST SILBER...
- 55 Workshop DIE PERSPEKTIVE VERÄNDERN
- 61 Workshop UND WAS MACHEN SIE SO?
- 67 Workshop VEREIN 2.0
- 72 Workshop MITMACHEN – UM WELCHEN PREIS?
- 78 Workshop HILFE MÖGLICH MACHEN
- 84 Workshop JEDEN TAG EIN BISSCHEN BESSER
- 89 Referentinnen und Referenten

EDITORIAL

von Wolfgang Remer, Präsident des Landessportbundes
Mecklenburg-Vorpommern e. V.



Gemeinsam nehmen wir Fahrt auf. Das ist ein schönes Bild, eines, das sehr gut zur alten Hansestadt Rostock passt. Obwohl unsere Reise mitunter durch schwere See führt, kommen wir gut voran. Weil wir viele Verbündete, Helferinnen und Helfer, Mitstreiterinnen und Mitstreiter haben: Vereine und Verbände, Kirchen, soziale und gesellschaftliche Institutionen, ehrenamtliche und hauptamtliche Funktionäre. Wir haben uns sehr darüber gefreut, dass wir, der Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern e. V., Sie alle in Rostock zur dritten bundesweiten Fachtagung „Nah dran – gemeinsam Fahrt aufnehmen“ begrüßen konnten.

Es war eine ereignis- und abwechslungsreiche Veranstaltung, bei der viele wichtige Themen der vom Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ geförderten Projekte weiterentwickelt und lebhaft diskutiert wurden. Mit dieser Dokumentation geben wir einen inhaltlichen Ausschnitt der Tagung wieder: Berichte aus den Workshops, manche Reden im Wortlaut, viele Fotos und Illustrationen. Auch Menschen, die nicht persönlich teilnehmen konnten, wollen wir damit einen Einblick in das umfangreiche Programm dieser beiden Tage ermöglichen.

Obwohl unsere Reise mitunter durch schwere See führt, kommen wir gut voran.

Der Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern e. V. hat mit dem Projekt „Mobile Beratung im Sport“ (MoBiS) in den vergangenen Jahren ein wichtiges Angebot zur demokratischen Teilhabe und gegen Extremismus im Sport etabliert. Wiederholt wurden und werden im Land Vereine, Verbände sowie einzelne Sportlerinnen und Sportler oder Übungsleiterinnen und Übungsleiter mit Unterwanderungs- und Vereinnahmungsversuchen der rechtsextremistischen Szene konfrontiert. Gerade wenn die Sportvereine mit Politik nicht viel zu tun haben wollen – und das ist allzu oft der Fall –, sind sie dafür sehr anfällig.

Umso besser, dass wir hier nicht allein stehen. Wir haben als Landessportbund einen Ehrenkodex beschlossen, in dem wir uns verpflichten, dass keiner unserer ehrenamtlichen Funktionäre rechtsextremem Gedankengut anhängen darf. Diesen Kodex haben inzwischen viele Verbände, Vereine und Kreissportbünde übernommen, worüber wir sehr froh sind. Und beim 15. Landessporttag (2012) wurde die Satzung des LSB geändert: Wir können fortan Vereine, deren Funktionäre rechtsextreme Ansichten vertreten, aus dem Verband ausschließen bzw. oder wir nehmen sie erst gar nicht auf. Im Interesse aller Sporttreibenden mussten wir diesen Schritt gehen. Wir werden ihn zu verteidigen wissen.

Viel Spaß bei der Lektüre – und weiterhin viel Erfolg bei Ihrer täglichen Arbeit „an Bord“!



TAGUNGSPROGRAMM



Mittwoch, 6. November 2013

Gesamtmoderation: Miriam Janke

- ab 10.00 Uhr [Check-in und Begrüßungskaffee](#)
- 11:00 Uhr [Begrüßung](#)
durch **MinDir Dr. Jörg Bentmann**, Abteilungsleiter im Bundesministerium des Innern, und **Wolfgang Remer**, Präsident des Landessportbundes Mecklenburg-Vorpommern e. V.
- 11:45 Uhr [Vortrag „Leinen Los! Ermöglichen statt führen.“](#)
Wolf Lotter, Gründungsmitglied und Leitartikler von brand eins
- 13:00 Uhr [Mittagessen](#)
- 14.30 Uhr [Workshops](#)
- 19:00 Uhr [Abendessen](#)
- 20:00 Uhr [Themenarena](#)
[Alternativ:](#) Geführter Stadtrundgang durch Rostock
offener Treffpunkt an der Bar

Donnerstag, 7. November 2013

- 09.00 Uhr [Begrüßung](#)
durch **Thomas Krüger**, Präsident der Bundeszentrale für politische Bildung
- 09.15 Uhr [Gespräch](#)
mit **Ute Seckendorf**, Projektleiterin des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“,
Dr. Axel Lubinski, Referatsleiter „Politische Bildung und politische Stiftungen, Prävention, Gesellschaftlicher Zusammenhalt“
beim Bundesministerium des Innern, **Resa Memarnia**, Referent
Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit bei der Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V. und **Eckhard Schimansky**, Projektleiter
„Mobile Beratung im Sport“ (MoBiS) beim Landessportbund Mecklenburg Vorpommern e.V.
- 10:00 Uhr [Kaffeepause](#)
- 10:30 Uhr [Workshops](#)
- 12:30 Uhr [Mittagessen](#)
- 13:30 Uhr [Fortsetzung der Workshops](#)
- 15:00 Uhr [Kaffeepause](#)
- 15:30 Uhr [Zusammenführung der Ergebnisse aus den Workshops](#)
- 16.00 Uhr [Verabschiedung](#)
Andreas Bluhm, Vizepräsident des Landessportbundes Mecklenburg-Vorpommern e.V.

GRUSSWORT

**Ministerialdirektor Dr. Jörg Bentmann, Abteilungsleiter
im Bundesministerium des Innern**



Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich freue mich sehr, Sie heute in Rostock zur Tagung des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ im Namen meines Ministers herzlich zu begrüßen. Ursprünglich war vorgesehen, dass Herr Dr. Friedrich selbst kommt, und das hätte er auch sehr gerne gemacht, aber im Augenblick sind in Berlin Koalitionsverhandlungen. Deshalb bitte ich um Verständnis, dass Sie mit mir vorlieb nehmen müssen.

Aber das ändert nichts an der Bedeutung dieser Veranstaltung. „Nah dran“ ist der Titel der Tagung. Genau das wollen wir mit dem Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ erreichen: Die Menschen vor Ort. Es war von Anfang an unser Anliegen, dass wir sie dazu bekommen, sich für Demokratie, für ihre Gesellschaft, für ihren Verein, für ihre Region, für ihr unmittelbares Umfeld einzusetzen. Darum geht es: Vor Ort Lösungen zu entwickeln, vor Ort die Probleme anzugehen, und damit zum Zusammenhalt beizutragen. Wir wollen – und das war der Ausgangspunkt – mit diesem Programm das Engagement für Demokratie, für demokratische Teilhabe in Ihren Vereinen, in Ih-

rer Kommune unterstützen. Nur durch Ihre Beteiligung funktioniert dieses Programm überhaupt. Sie haben die fachliche Kompetenz in Ihren jeweiligen Tätigkeitsbereichen. Wir wollen alles Weitere dazu tun, dass Sie sich darüber hinaus mit den anstehenden gesellschaftlichen Fragen auseinandersetzen können, und so die Kompetenz erlangen, sich aktiv für demokratische Teilhabe einzusetzen.

*Unser Ansatz ist präventiv.
Wir sind für etwas.*

Nur so kann ehrenamtliches Engagement funktionieren. Nur so kann unsere Gesellschaft auch langfristig funktionieren. Es bedarf des gesellschaftlichen Engagements jedes Einzelnen. Der Ruf nach dem Staat ist durchaus richtig. Der Staat muss die Rahmenbedingungen setzen. Aber ohne die Menschen vor Ort funktioniert es nicht. Für den Einsatz, den Sie bereits gezeigt haben, möchte ich mich ausdrücklich ganz herzlich bedanken. Wir engagieren uns mit dem Programm ganz bewusst im ländlichen, strukturschwachen Raum. Denn gerade in diesen Regionen kommt einem aktiven Vereinsleben, egal ob Sportverein, Feuerwehr oder anderen Vereinen, eine ganz besondere Bedeutung für das Gemeinwesen zu. Soziale Netze, lebendige Nachbarschaften stärken den Zusammenhalt vor Ort und sind das Bollwerk gegen extremistische Einflüsse und extremistische Einstellungen.

Auf diesem Weg können wir gesellschaftliche, demokratische Strukturen entwickeln, um dem Ansatz der Extremisten – „Wir kümmern uns auch darum, wir bieten etwas an“ – entgegenzutreten. Auch die Bundes- und Landesämter für Verfassungsschutz leisten einen ganz wichtigen Beitrag zum Schutz der Demokratie und gegen extremistische Bestrebungen. Aber allein mit derartigen repressiven Maßnahmen schaffen wir es nicht, eine aktive und verantwortungsbewusste Bürgergesellschaft zu erhalten. Dazu bedarf es jedes Einzelnen. Und das wollen wir erreichen.

Damit haben Sie auch gleich den wichtigen Punkt vernommen: Unser Ansatz ist präventiv. Wir sind für etwas. Wir wollen diese positive Gesellschaft stärken und damit Extremismus und extremistische Einstellungen vor Ort verhindern. Wir haben uns dabei ganz bewusst für Partnerschaften mit Vereinen, Verbänden und Organisationen entschieden. Und – das möchte ich betonen – nicht weil wir glauben, dass diese Verbände, diese Vereine gefährdet sind, sondern weil wir wissen, dass diese Vereine die Stütze für die gesellschaftlichen Strukturen in den Orten und Regionen sind, und deshalb gemeinsam vorgehen. Ich danke ganz besonders den Verbandspräsidenten,

den Vereinsvorsitzenden, dass sie sich diesem Programm öffnen. Denn es gehört auch Mut dazu, zu sagen: Jawohl, Extremismus und Rechtsextremismus ist auch bei uns ein Problem. Und nicht weil der Verein extremistisch ist. Der Mut, sich dazu zu bekennen, ist sehr wichtig. Ich danke Ihnen dafür, dass Sie sich dieser Frage öffnen und damit auch die Grundlage für den Erfolg unseres Programms schaffen.

Wir haben sehr vielfältige Vereinsstrukturen und ein ganz wichtiger Partner in diesem Programm ist natürlich der Sport – mit seinen Werten: Fairness, Respekt, Gleichberechtigung und Anerkennung jedes Einzelnen, in seiner Art und Weise, wie er sich einbringt. Und deshalb freue ich mich ganz besonders, dass diese Veranstaltung vom Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern ausgerichtet wird. Es zeigt anschaulich, wie gut eine solche Partnerschaft funktionieren kann.

Das Bundesministerium des Innern hat dieses Programm 2010 begonnen. Ich glaube, wir haben es geschafft, dass es zu einem Erfolg geworden ist. Es ist uns gelungen, – auch Dank der Projektbegleitung, der wissenschaftlichen Evaluation und ihren Ergebnissen – das Programm auszuweiten. Bis zum Jahre 2016 sind die haushalterischen Voraussetzungen für seine Fortführung geschaffen. Und es war in den Neuen Ländern so erfolgreich, dass wir es auf die gesamte Bundesrepublik ausdehnen und auch dort im Bereich von Sport, Feuerwehren und THW umsetzen werden. Wir haben eine gute



Bilanz vorzuweisen, in jedem einzelnen Projekt und ebenso in den Zahlen. Das Entscheidende sind aber nicht die 140 Einzelprojekte, sondern was dahintersteckt: Die Menschen, die erreicht worden sind, die sich mit diesen Ideen vertraut machen und die sich in diesen Fragestellungen engagieren. Das zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind und so weiter voranschreiten wollen, um den Vereinen die notwendige Unterstützung zukommen zu lassen.

In der neuen Programmphase stehen die Beraterinnen und Berater vor Ort im Mittelpunkt unserer Aktivitäten. Mit der Supervision werden wir in der neuen Förderperiode ein weiteres Angebot machen, um den Aktiven Unterstützung zu gewährleisten und ihnen die notwendige Kraft zu geben, ihre wichtigen Aufgaben fortzusetzen. Ich möchte Sie motivieren und aufrufen, sich im Gespräch untereinander zu vernetzen und Erfahrungen auszutauschen. Das ist ein ganz wichtiger Faktor für den Erfolg. So erfährt man, dass man nicht alleine ist mit seinen Problemen. Manche Kollegin, mancher Kollege hat in ähnlich gelagerten Fällen vielleicht Ansätze, auf die man noch nicht gekommen ist, die einem aber helfen können. Daraus wächst das Programm weiter fort. Also nutzen Sie diese Tagung, seien Sie „Nah dran“ – auch an Ihrem Nebenmann, an Ihrer Nebenfrau – im Austausch der Gedanken.

Ich möchte mich bei den Veranstaltern der Tagung noch einmal ganz ausdrücklich bedanken. Und außerdem die Gelegenheit nutzen, der Regiestelle des Programms und den dortigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausdrücklich meinen Dank auszusprechen. Wir im Ministerium haben es relativ einfach, wir haben eine Idee, wir beschließen ein Programm und sagen: „So, und jetzt stellen wir Euch das Geld zur Verfügung.“ Aber es muss auch an den Mann, an die Frau gebracht werden, und das ist das wichtige Geschäft. Deshalb mein Dank an die Kolleginnen und Kollegen der Regiestelle für Ihre sehr gute Arbeit, nur im Zusammenwirken mit Ihnen konnte das Programm so laufen.

Ich wünsche Ihnen allen viel Spaß bei der Tagung, viel Spaß beim Gedankenaustausch. Nehmen Sie Fahrt auf in weitere interessante Diskussionen. Viel Erfolg!

GRUSSWORT

Thomas Krüger, Präsident der Bundeszentrale für politische Bildung



Meine sehr verehrten Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

„Zusammenhalt durch Teilhabe“ ist ein Programm des Bundesministeriums des Innern, wie Sie alle wissen, und wir, die Bundeszentrale für politische Bildung/bpb, sind eine Behörde im Geschäftsbereich des BMI. Wir unterstützen und organisieren dieses Programm. Die Bundeszentrale für politische Bildung ist, wie das Wort schon sagt, eine Zentrale. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in Bonn und Berlin. Deshalb sind wir auf Partner und Kooperationen in der gesamten Bundesrepublik angewiesen, um unseren Aufgaben voll nachkommen zu können. Und das ist durch Projekte, wie Sie sie realisieren, tatsächlich der Fall – in vielfacher Hinsicht.

Ein Beispiel: Ich bin in Berlin, rede über das Thema Europawahlen und komme mit meinem Gegenüber ins Gespräch: „Wo arbeiten Sie denn?“ – „Ich arbeite in einem Projekt, das sich „Zusammenhalt durch Teilhabe“ nennt.“ Solche Situationen gibt es ständig. Leute, die in verschiedenen Bereichen arbeiten, haben mit dem Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ zu tun. Genau das macht es so relevant und wichtig: Dass es im Alltag präsent und vor Ort aktiv ist und tatsächlich etwas zu der Vielfalt und

Pluralität in unserem Land beiträgt. Und zwar vor allem in den ländlichen Regionen, in denen das keineswegs selbstverständlich ist, sondern viel Mühe und Engagement erfordert. Man muss aus sich herauskommen, aktiv werden und Flagge zeigen. Genau das tun Sie mit Ihren Projekten, mit ehrenamtlicher und professioneller Arbeit in den verschiedenen Vereinen und Verbänden. Das ist wichtig und davon lebt die Demokratie – vor allem im ländlichen Raum.

Wir hoffen, dass wir am Ende dieses Programms anders herauskommen, als wir reingegangen sind.

Dies hier ist die dritte Fachtagung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. An der Bar konnte ich gestern Abend sehr gut beobachten, wie dieses Programm zu konkreter Vernetzung führt und langsam so etwas wie einen familiären Charakter erhält. Die Leute kennen sich, entwickeln in diesen zwei Tagen neue Ideen oder tauschen sich über neue Projekte aus. Das schweißt zusammen und ich denke, dass gerade dieser Gedankenaustausch nicht unterschätzt werden sollte. Es ist von großer Bedeutung, wenn man mit neuen Impulsen, Rückenwind und in einer guten Stimmung wieder nach Hause und an seine Arbeit zurückkehrt, und dann ein Jahr später – sozusagen auf der nächsten Sprosse – diese Gespräche aus dem Vorjahr vertiefen kann. Wenn man sich gegenseitig versichert, wie relevant und wie wichtig die Arbeit ist, die man vor Ort im letzten Jahr getan hat und in der Zukunft weiter tun wird. Ich kann Sie nur ermutigen: Machen Sie weiter und schreiten Sie auf diesem Weg voran. Es ist gut, diesen Austausch und diese Vernetzung zu stärken.

Besonders wichtig ist, dass die Professionalisierung Ihrer Arbeit durch Fortbildungen, Reflexion und durch Coaching unterstützt wird. Diese Professionalisierung werden Sie dann nicht nur an sich selbst beobachten: In der Bundeszentrale für politische Bildung habe ich in den letzten Jahren Kolleginnen und Kollegen erlebt, die heimlich um die Ecke gelinst und geguckt haben, wie wir von diesem Programm profitieren können. Das ist sehr spannend, weil auf diese Art neue Kommunikationskanäle entstehen. Man gibt Impulse und Ratschläge in Institutionen weiter, die eigentlich einen ganz anderen Auftrag haben, wie zum Beispiel Publikationen und Informationen bereitzustellen. Durch den Bezug zur Praxis werden wirklich brauchbare Inhalte produziert. Das ist keineswegs selbstverständlich. Wir sind vornehmlich in der schulischen und außerschulischen Bildung tätig. Aber politische Bildung findet auch in der Zivilgesellschaft

und informell statt: Bei 20 engagierten Menschen, in Vereinen oder in Verbänden. Da ist noch unglaublich viel Luft nach oben, da kann weit mehr gemacht werden, als das bisher der Fall ist. Mit den Produktwerkstätten sind wir erste Schritte gegangen, um hier gemeinsam daran zu arbeiten, was Sie vor Ort in der Praxis tatsächlich brauchen und wie wir unsere Praxis in der bpb an Ihre Bedürfnisse anpassen können.

Das ist jetzt nicht just for the show gesagt, das ist ein ureigenes, eigennütziges Interesse. Glauben Sie nicht, dass ich nur zur Morgenandacht zu Ihnen komme. Ich komme aus Eigennutz hierher, um Ihnen zu sagen, dass wir Sie, Ihre Informationen, Ihren Ratschlag und Ihre Hinweise brauchen, um in unserer Arbeit tatsächlich besser zu werden. Das Prinzip der Partizipation, der Teilhabe, das in diesem Programm steckt, ist auch ein Prinzip unserer Arbeit in der bpb. Wir wollen politische Bildung nicht von oben herab organisieren. Politische Bildung braucht eine Situation der Augenhöhe, sie braucht den Austausch, die Partizipation, das Miteinander beim Entwickeln von Bildungs- und Lernprozessen. Ich bin mal gefragt worden, was mich in meiner eigenen Bildungsbiografie besonders geprägt hat, welche Bildung die erfolgreichste war. Das war eigentlich immer dann der Fall, wenn ich selbst zu lernen angefangen habe. Das Spannendste an Bildung ist, Autodidakt zu sein. Sich nicht nur zwangsweise zum Beispiel in der Schule in der Rolle des Lernenden wiederzufinden, sondern selbst zu beschließen, zu lernen. Dann passieren die nachhaltigsten Bildungseffekte. Dazu ist Partizipation sehr wichtig, die zulässt, dass man miteinander bestimmte Themen bearbeitet oder reflektiert. An diesem Punkt wird es richtig spannend, dann geht die Dynamik des Lernens und der Bildung los. Ich hoffe sehr, dass dieses Prinzip der Partizipation in Bildungsprozessen, in den formalen Bildungseinrichtungen und auch in der außerschulischen Bildung in Zukunft einen größeren Platz einnehmen wird, als dies bisher der Fall war. Denn da, wo jemand motiviert ist, selbstständig zu lernen, finden nachhaltige Bildungseffekte statt.

Für uns ist es sehr wichtig, mit unseren Angeboten auch eine Infrastruktur für Sie bereitzustellen, die Sie in Ihrer Arbeit unterstützt. Wir haben das Thema „Rechtsextremismus“, aber auch „gesellschaftlicher Zusammenhalt“, schon seit vielen Jahren bearbeitet. Sie finden in Ihren Tagungsunterlagen Hinweise zu Publikationen und zu Online-Angeboten der bpb. Nutzen Sie diese, aber nehmen Sie sie wenn möglich nicht nur auf, sondern beschäftigen Sie sich auch mit dem dazugehörigen Evaluationsbogen. Sie werden gefragt, was wir in unserer Arbeit besser machen können, wo wir die Angebote schärfen und stärker auf Ihre Bedürfnisse hin ausrichten können. Bei der nächsten Jahreskonferenz 2014 werden wir abgleichen und evaluieren, ob das tatsächlich was gebracht hat.

Ihre Projekte sind wichtig, davon lebt die Demokratie.

„Zusammenhalt durch Teilhabe“ hat eine neue Laufzeit, die ganz bewusst zwischen die Legislaturperioden gesetzt worden ist, von 2013 bis 2016. Das ist ein Riesenvorteil gegenüber Projekten der anderen Bundesprogramme, weil dort jetzt durch die neue Regierungsbildung und die sogenannte vorläufige Haushaltsführung ein Loch entsteht, das große Verunsicherung schafft. „Zusammenhalt durch Teilhabe“ zeichnet sich zudem dadurch aus, dass es über relativ flexible Förderinstrumente verfügt. Stichwort Kofinanzierung: Die ist nicht so einfach aufzubringen, erst recht nicht im ländlichen Raum. Insofern ist die größere Gestaltungsmöglichkeit des Programms nicht zu unterschätzen. Das ist eine echte Qualität. Auch weil hier Nachhaltigkeit geschaffen wird. Durch Qualifizierung, Fortbildung, durch Coaching oder das Herstellen von Selbstwirksamkeit und auch von Selbstbewusstsein. Wir hoffen alle, dass wir am Ende dieses Programms anders herauskommen, als wir reingegangen sind. Ich glaube, es ist nur eine Hypothese, dass jedes Programm irgendwann ein Eigenleben beginnt. Aber bei „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ist das für meine Begriffe passiert. Dieses Eigenleben macht kenntlich, dass wir es hier nicht mit einem präventiven, sicherheitspolitisch getriebenen Programm zu tun haben, sondern mit einem, das auf die Lebensqualität im öffentlichen Raum abzielt. Und diese Lebensqualität wird durch lebendige, selbstbewusste und engagierte Menschen vor Ort realisiert. Besseres Leben, bessere Arbeit – so hieß das Motto der letzten Weltausstellung in Shanghai, „better life, better work“ – genau das sind die eigentlichen Ziele, die das Programm verfolgt.

Mir gefällt an diesem Programm sehr, dass es eine lebendige Ausstrahlung hat. Diese verdanken wir Ihnen, die hier Mut tanken, Mut sammeln und gleichzeitig auch immer etwas einzahlen: für ein besseres Leben, für mehr Pluralität in unserer Gesellschaft und für mehr Lebensqualität. Dafür möchte ich Ihnen danken. Ich hoffe sehr, dass wir uns im nächsten Jahr wieder sehen. Ich jedenfalls komme wieder, wiederum aus Eigennutz. Ich würde gerne Teil dieser Familie sein. Der Funke ist übergesprungen. Alles Gute.

DAS BUNDESPROGRAMM „ZUSAMMENHALT DURCH TEILHABE“

Nach „Nah dran – wir gestalten Demokratie“ und „Nah dran – wir verbinden Ideen“ fand die dritte Fachtagung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (ZdT) im Jahr 2013 in Rostock unter dem Motto „Nah dran – wir nehmen Fahrt auf“ statt.

Der Titel der Veranstaltungsreihe verdeutlicht, mit welchem Ziel das Bundesministerium des Innern im Jahr 2010 das Programm ins Leben gerufen hat: Das Anliegen war und ist es, Konzepte gegen Extremismus und für demokratische Teilhabe zu entwickeln, die bei den Menschen vor Ort ansetzen. Denn Menschen vor Ort sind „Nah dran“ an den Schwierigkeiten und Herausforderungen, die sich gerade in ländlichen Regionen durch Abwanderung und schrumpfende Bevölkerungszahlen ergeben. Sie sind aber auch „Nah dran“, wenn es darum geht, Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Rund 150 Teilnehmende aus 80 Vereinen und Verbänden tauschten sich am 06. und 07. November 2013 in Rostock intensiv über ihre Erfahrungen aus. Im Mittelpunkt der Tagung standen Workshops und Vorträge zu Qualitätssicherung, Profilbildung, zur zielgruppenspezifischen Gestaltung von Angeboten und zu Zukunftsfragen der eigenen Vereine und Verbände.

ZdT – Starke Verbündete vor Ort

Das demokratische Gemeinwesen vor Ort lebt von Menschen, die sich engagieren und die sich einbringen wollen. Ob Sportwarte, Übungsleiterinnen, Kindergärtner, Zugführer der freiwilligen Feuerwehr, Rettungsschwimmerinnen, Verbandsvorstände – sie alle setzen sich für eine lebendige Bürgergesellschaft und für gesellschaftlichen Zusammenhalt ein.

Das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, diese Akteure aktiv zu unterstützen und zu stärken. Grundlage der Förderung ist die Überzeugung, dass ein Engagement gegen Extremismus eine aktive, tolerante und verantwortungsbewusste Arbeit in den Initiativen vor Ort benötigt. ZdT richtet sich daher insbesondere an Hauptamtliche und Ehrenamtliche in Vereinen und Verbänden.

Seit dem Start der zweiten Programmphase im Jahr 2013 bilden die Projekte schwerpunktmäßig verbandsinterne Beraterinnen und Berater aus. Diese unterstützen die Vereine und ihre Mitglieder in Diskriminierungssituationen sowie bei Konflikten und der Konfrontation mit extremistischer Gesinnung. Daneben sind sie aber auch Ansprechpartner für innerverbandliche Beteiligung und Mitbestimmung und organisieren unter anderem themenbezogene Informations- und Fortbildungsangebote. Die Beraterinnen und Berater verstehen sich als Impulsgeber, Diskussionsführer und vor allem als Ansprechpartner für die Vereins- und Verbandsmitglieder. Für diese Aufgabe braucht es Einfühlungsvermögen sowie fundiertes Wissen und Beratungskompetenz. Im Rahmen von modularen Weiterbildungsreihen im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ erlangen sie das theoretische Fundament für diese anspruchsvolle Arbeit.

Über 100 Demokratietrainer stehen den Vereinen und Verbänden aktuell zur Seite. Bis zum Ende der zweiten Programmphase in 2016 sollen 500 weitere ausgebildet werden – auch in Westdeutschland.

Der Förderschwerpunkt des Programms sind weiter ländliche und strukturschwache Regionen in den Neuen Bundesländern. Seit Anfang 2013 wird das erprobte Modell der Beraterausbildung auch auf westdeutsche Strukturen im Sport und in der Feuerwehr und THW in den alten Bundesländern übertragen. Die Deutsche Sportjugend und die Deutsche Jugendfeuerwehr übernehmen dabei die Koordinierung der Ausbildung sowie die Vernetzung der Akteure.

Für die Programmumsetzung stehen bis Ende 2016 jährlich 6 Millionen Euro an Fördermitteln zur Verfügung. Eine Fortführung des Programms über 2016 hinaus wird angestrebt.

ZdT – Projektübersicht

In der ersten Programmphase (2010 bis 2013) wurden 102 Projekte in drei Förderschwerpunkten unterstützt. Dabei ist es gelungen, eine große Bandbreite von im ländlichen Raum engagierten Akteurinnen und Akteure zu erreichen. Darunter zahlreiche Träger, die mit den Themenfeldern Extremismusprävention und Demokratieförderung bislang keine Berührungspunkte hatten.

Für die zweite Programmphase, die in 2013 startete, wurden zunächst 36 Projekte zur Förderung im Programmbereich 1 ausgewählt. Der Fokus der Projekte liegt darin, Akteure der Vereins- und Verbandsarbeit darin zu qualifizieren, die eigenen institutionellen Strukturen demokratischer zu gestalten und mehr Möglichkeiten für verbandsinterne Beratung, Konfliktbearbeitung und Beteiligung zu schaffen.

Übersicht über die geförderten Projekte im Programmbereich 1

Themenbereich	Träger	Projekttitel
Landessportbünde	Brandenburgische Sportjugend im Landessportbund Brandenburg e. V.	In allen ostdeutschen Bundesländern
	Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern e. V.	Mobile Beratung im Sport (MoBiS)
	Landessportbund Sachsen e. V.	Im Sport verein(t) für Demokratie
	Landessportbund Sachsen-Anhalt e. V.	MuT – Menschlichkeit und Toleranz im Sport
	Landessportbund Thüringen e. V.	Sport zeigt Gesicht! Gemeinsam couragiert handeln
Feuerwehr, Katastrophenschutz und Rettungsdienste	Landesfeuerwehrverband Brandenburg e. V.	Ohne Blaulicht
	Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.	FunkstoFF – Für die Zukunft der Feuerwehr
	Landesfeuerwehrverband Sachsen e. V.	Handeln bevor es brennt!
	Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt im LFV Sachsen-Anhalt e. V.	Teil haben – Teil werden – Teil sein
	Thüringer Feuerwehrverband e. V.	Einmischen, Mitmachen, Verantwortung übernehmen – demokratiestarke Feuerwehren in Thüringen
	THW-Jugend Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt e. V.	Abenteuer Demokratie
	Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.	Hilfe für Helfer – Verantwortung gestalten, Demokratie stärken
	D.L.R.G. Sachsen-Anhalt e. V.	D.L.R.G. - Demokratie.Leiden-schaft.Respekt.Generationen

Wohlfahrtsverbände		
	DRK Landesverband Sachsen e. V.	IMitMischen
	DRK Landesverband Sachsen-Anhalt e. V.	IDEE – Interkulturell – Demokratisch – Ehrenamtlich – Emanzipiert
	Der Paritätische Mecklenburg-Vorpommern	InSchwung
	Der Paritätische Mecklenburg-Vorpommern	Auf- und Ausbau demokratiefördernder Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern
	Der Paritätische Thüringen e. V.	Schau HIN – Handeln-Initiieren, Neugestalten! Beratungsnetzwerk gegen Ideologien der Ungleichwertigkeit und für demokratische Teilhabe
	AWO Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.	AWO-K-A-D-O Kompetenz Aktivierung – Demokratie Orientierung
	AWO Landesverband Sachsen e. V.	MitWirkung – Gesellschaft gestalten durch Engagement und Beteiligung
	AWO Landesverband Sachsen-Anhalt e. V.	Aktivieren.Motivieren.Bestärken.Demokratie ist, was du draus machst!
	AWO Landesverband Thüringen e. V.	Rechts geht's lang? Nicht mit der AWO – Ausbau demokratiefördernder Strukturen bei der AWO in Thüringen

Kirchliche Träger	Diakonisches Werk Berlin Brandenburg – schlesische Oberlausitz e. V.	Demokratie gewinnt! In Brandenburg!
	Diakonisches Werk Mecklenburg-Vorpommern e. V.	Demokratie gewinnt! In Mecklenburg-Vorpommern!
	Diakonie Sachsen	Demokratie gewinnt! In Sachsen!
	Diakonie Mitteldeutschland	Demokratie gewinnt! In Sachsen-Anhalt und Thüringen!
	AG „Tage Ethischer Orientierung“	Kirche stärkt Demokratie
	Katholische Erwachsenenbildung im Land Sachsen-Anhalt e. V. (KEB)	Kompetent für Demokratie – Partizipation in kirchlichen Verbänden
Weitere landesweite Vereine / Verbände	Landmannschaft der Deutschen aus Russland e. V.	Deutsche aus Russland für Demokratie
	NaturFreunde Thüringen e. V.	STÄRKEN-Berater der NaturFreunde
	LandFrauenverband Sachsen-Anhalt	Frauenpower bringt Demokratie aufs Land
	Heimatbund Thüringen	ParTHNeR – Für mehr Partizipation in unserer Thüringer Heimat – Nachhaltige Entwicklung ohne Ressentiments
	Aktion Zivilcourage e. V.	Gemeinsam stark für Demokratie
	Anne Frank Zentrum e. V.	Scouts für Demokratie und Engagement
	Berlin-Brandenburgische Landjugend e. V.	Zentrum für Partizipation im ländlichen Raum
	Arbeitslosenverband – Landesverband Brandenburg e. V.	Fair Play – Ein starker ALV im Brandenburger Land



ZdT – Vernetzungs- und Qualifikationsangebote

Im Programmbereich 2 bietet das Bundesprogramm Fortbildungen für Mitarbeitende aus kommunalen Verwaltungen, politische Verantwortungsträger wie auch zivilgesellschaftliche Akteure an. Dabei sollen die Fragestellungen und Probleme aus den Regionen aufgenommen, gemeinsam Lösungsansätze entwickelt und Beteiligung vor Ort gestärkt werden. In der bundesweiten Weiterbildungsreihe „Wir beteiligen uns“ der Evangelischen Akademien werden beispielsweise Ehrenamtliche zu Themen wie Projektmanagement, Beteiligungsmöglichkeiten und Öffentlichkeitsarbeit geschult.

Zur Vernetzung und zum Ergebnistransfer im Programmbereich 1 und 2 werden zudem bewährte begleitende Maßnahmen umgesetzt: Coaching als Beratungsangebot für die geförderten Projekte; Durchführung von Fach- und Netzwerkkonferenzen; Online-Beratungsangebot zu Diskriminierung im Sport sowie die Erstellung thematisch relevanter Studien und Publikationen. Ab dem Jahr 2014 wird es zudem das Angebot der Supervision für die ausgebildeten Beraterinnen und Berater geben.

Wissenschaftliche Begleitung

Das Bundesprogramm wird durch „proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation“ wissenschaftlich begleitet. Den Abschlussbericht zur ersten Förderphase finden Sie auf unserer Internetseite.

Weitere Informationen zum Bundesprogramm finden Sie hier:

www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de

LEINEN LOS. ERMÖGLICHEN STATT FÜHREN.

Vortrag von Wolf Lotter



Mein Vortrag beschäftigt sich mit dem Wesen und der möglichen Zukunft des vertikalen Gewerbes – den Führungskräften, den Chefs, den Managern, den Leuten also, die anderen Leuten sagen, was sie tun und was sie lassen sollen. Wo fängt man einen solchen Vortrag über Chefs und Menschenführung am besten an? Vielleicht mit der Frage, warum man denn eigentlich Chefs braucht? Wozu?

Diese Frage beantworten nicht nur Chefs blitzschnell, sondern auch viele, viele Menschen, die nicht Chefs sind: Damit jemand sagt, wo es langgeht. Ein Chef ist also jemand, der sagt, wo es langgeht. Er bestimmt den Kurs. Chefs haben etwas mit Orientierung zu tun, mit Navigation, mit Steuern. Führungskräfte sind Menschen, die das Ganze in eine bestimmte Richtung führen, und zwar, wenn's geht, im Vorwärtsgang. Schon jetzt werden die ersten unter Ihnen sich sagen: Aha, das ist ja interessant. Mein Chef ist da ja ganz anders. Orientierung, Navigation, Steuern, das ist irgendwie nicht so sein Ding. Und den Vorwärtsgang kriegt er auch nicht so wirklich rein. Aber tun wir mal so, als ob wir das ändern könnten. Und denken wir mal laut darüber

nach, was alles sein könnte, wenn es nicht so wäre. Dabei ist ein wenig Radikalismus gefragt. Und zwar in dem Sinne des lateinischen *radix*, Wurzel. Radikal sein bedeutet ja, an den Grund der Dinge zu gehen und nachzuschauen, was sie bedeuten, was sie bedeuten könnten.

Wir leben in Zeiten, in denen wir aufgefordert sind, vieles neu zu definieren. Und lassen Sie uns deshalb heute hier ganz radikal und ohne Scheuklappen die Frage stellen: Wer braucht Chefs eigentlich wofür? Und was ist das, ein Chef?

Machen wir dazu ein kleines Gedankenexperiment. Menschen, die führen, die steuern, sagen, wo der Kurs liegt. Wie nennt man die? Kapitäne natürlich. Wenn es einen Beruf gibt, in dem die Anforderungen an eine Führungsperson zusammenlaufen, dann ist es der des Kapitäns. Das Wort Kapitän wird meistens für Menschen gebraucht, die die Befehlshoheit über andere Menschen und Systeme haben, etwa ein Schiff oder ein Flugzeug. Das Wort Kapitän leitet sich vom lateinischen Stamm *caput* ab, also Kopf: Ja, der Kapitän braucht immer Köpfchen, Verstand, denn er trägt in den Unilden der rauen See die Verantwortung für die ganze Mannschaft und für Schiff und Ladung. Er soll alle und alles sicher durch Stürme bringen und gefährliche Klippen umschiffen. Das ist ein hohes Risiko. Der Kapitän hat's nicht immer schön.

Bei einer nachhaltigen Führung spielen nicht Besserwisser die erste Geige, sondern Ermöglicher.

Aber stimmt das eigentlich alles, was ich da erzähle? Sind die Kapitäne wirklich die, die heute, in Zeiten wie diesen, den ganzen Schlamassel im Griff haben? Führen sie uns sicher durchs Leben? Oder wer sind denn die, die da hektisch zwischen Steuer- und Backbord hin- und herwieseln und verzweifelt nach Karten und Kompass suchen, die sie offensichtlich verlegt haben. Wo einst im schlimmsten Sturm ein Käpt'n das Deck regierte, als ob kein Lüftchen wehen würde, ducken sich heute harmoniesüchtige Weicheier vor jeder noch so kleinen Spritzwelle weg. Und wenn der Sturm noch stärker wird und die Gischt und der Schaum die See kochen lassen, dann sind die Kapitäne von heute längst in der Offiziersmesse oder, noch wahrscheinlicher, sie sitzen längst im Rettungsboot und nehmen zügig Kurs auf ruhigere Gewässer. Wenn die Takelage reißt, dann hat sich der Chef meist längst abgeseilt. Seemanns Braut mag die See sein. Aber die Bräute der Kapitäne von heute heißen: Rückversicherung, Spit-

zengehalt, Abfindung, Ziellosigkeit und umfassende Unschuldsvormutung, was immer sie auch tun.

Glauben Sie nicht? Es gibt einen Vorfall, der sehr viel aussagt über unsere Kultur und unsere Welt im Allgemeinen, sicher nicht nur über die Welt der Topmanager, aber vor allen Dingen eben über jene. Der Vorfall hat sich vor fast zwei Jahren im schweizerischen Davos ereignet, dem Schauplatz des alljährlichen Alauftriebs der wichtigsten und teuersten leitenden Angestellten der Welt, also der Topmanager, und der dazugehörigen Wirtschaftspolitiker.

Am Weltwirtschaftsgipfel in Davos stellte der Gründer dieser Veranstaltung, Professor Klaus Schwab, den anwesenden Spitzenkräften eine einfache Frage zu einer naheliegenden Angelegenheit. Seit dem Jahr 2008 wird ja der Begriff der Finanzkrise geprägt, und kurz drauf erblickte auch die Eurokrise das Licht der Welt. Krisen, wohin macht schaut, und da stellte der schlaue Klaus Schwab die Frage an die Weltelite der Topmanager, ob der Kapitalismus eigentlich noch zeitgemäß wäre. Darüber kann man sehr trefflich streiten. Man kann sich für das System aussprechen, oder dagegen, oder man kann, was ein wenig Mühe macht, aber durchaus sinnvoll wäre, überlegen, wie man das ganze System verbessern kann. Man kann also aus Sicht eines Topmanagers auf die Frage von Klaus Schwab einiges sagen.

Niemand kann diese komplexe Welt kontrollieren. Wer das glaubt, ist Größenwahnsinnig.

Nur eines kann man nicht: Nichts sagen. Genau das ist aber in Davos passiert. Die Topmanager guckten sich unverwandt an, so nach dem Motto Kapitalismus, Orientierungskrise. Ja, das ist natürlich nicht schön, aber was hab ich denn damit zu tun, bitteschön? Das ist doch nicht mein Problem!

Ich halte diese Reaktion für unverschämte. Denn das bedeutet soviel wie: Wir wollen mit dem ökonomischen System, das wir betreiben, nichts zu tun haben. Das interessiert uns nicht. Wir sind nicht verantwortlich dafür, in welche Richtung die Welt läuft. Und erst recht nicht tragen wir Verantwortung dafür, wie man diese Welt besser machen könnte. Das ist eine Unverschämtheit, und zwar deshalb, weil die Manager

genau das denken, was die meisten Menschen denken: Mich geht das alles nichts an. Was wollen die eigentlich von mir? Wissen Sie, woran solche Gleichgültigkeit liegt? Wir würden gleich sagen: Denen geht's zu gut. Die haben zu viel Geld. Aber das sind falsche Antworten. Die richtige Antwort ist: Diese Leute fühlen sich nicht verantwortlich, weil sie es tatsächlich nicht mehr sind. Unsere Kultur macht es möglich.

Das glauben Sie nicht? Schauen wir mal! Die Kultur ist das, worin wir alle schwimmen. Wie Schiffe und Mannschaft im Meer umspült die Kultur die Gesellschaft und die einzelnen Menschen. Sie lehrt uns, was wir für richtig und was wir für falsch halten. Von Niklas Luhmann, dem großen deutschen Soziologen, stammt die kluge Einsicht, dass man beim Wort Kultur nicht, wie die meisten Leute es tun, in hehre Verzückung geraten sollte, sondern auch darüber nachdenken muss, was Kultur noch bedeutet.



Kultur, sagte Luhmann, steht oft zwischen uns und der Veränderung. Man muss sich also mit der herrschenden Normalität, den Traditionen und dem, was wir alle für gut und richtig halten, unserer Kultur also, kritisch auseinandersetzen und sogar richtiggehend anlegen, um weiterzukommen. Und dann erkennt man, dass die großen und mächtigen Davoser Manager sich gar nicht so sehr von den Leuten unterscheiden, die in ihren Unternehmen arbeiten, denen Sie, ich, wir alle, im Supermarkt begegnen oder im Parkhaus. Das sind alles keine schlechten Menschen, verstehen Sie mich

bitte nicht falsch. Aber es sind eben Menschen, die sich für andere nicht besonders interessieren – weder für andere Menschen noch für die Probleme, die die haben.

Der Innsbrucker Professor für Unternehmensführung und Autor des Standardwerks „Leadership“, Dr. Hans Hartmann Hinterhuber, hat einmal ganz großartig in meinem Magazin, brand eins, erklärt, was der Job von Kapitänen ist. Die Frage, „Was ist Führung“, beantwortete er so:

„Die Grundaufgabe von Führung ist, sich für Menschen zu interessieren, ihnen zu



helfen, sich zu entwickeln, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und sie anzuregen, vielleicht etwas höher zu streben, als sie es selbst für möglich halten.“

Professor Hinterhuber legt großen Wert darauf, dass diese elementare Definition des vertikalen Gewerbes selbstverständlich nichts mit Management zu tun hat.

„Management ist Optimieren von etwas, was es schon gibt. Das kann man relativ leicht lernen. Leadership aber ist etwas ganz anderes: Denn es gestaltet und verändert das System. Leadership heißt, neue Möglichkeiten zu erschließen oder umzusetzen. Die Voraussetzung dafür ist Respekt und Ehrfurcht vor Menschen. Und dazu braucht es wiederum Führungskräfte mit Anstand und Charakter.“

Und jetzt müssen wir wieder an die Kultur denken. Wenn die Frau oder der Mann an der Spitze eines Unternehmens sich nicht für die Menschen interessiert, mit denen

sie oder er arbeitet, welche Auswirkungen hat das auf die Unternehmenskultur? Was passiert, wenn der Kapitän sich jeden Tag volllaufen lässt? Glaubt wirklich jemand, dass dann alle Matrosen nüchtern bleiben und die Arbeit des Alten mit übernehmen? Wohl kaum. Führung ist immer auch der Maßstab, an dem sich die Geführten messen. Führung ist Kompass, und deshalb ist schlechte Führung auch so gefährlich. Denn sie bedeutet, dass sich Anführer und Mitläufer in einer Komplizenschaft verstricken.

Hinterhuber sagt: *„Unternehmen sind nichts anderes als der verlängerte Schatten des Mannes oder der Frau an der Spitze.“*

Wo einst ein Käpt'n im Sturm das Deck regierte, ducken sich heute harmoniesüchtige Weicheier vor jeder kleinen Spritzwelle weg.

Sie kennen vielleicht das alte deutsche Sprichwort: „Wie der Herr, so's Gescherr“. Es ist eine alte Geschichte: Schlechte Führungskräfte werden schlechte Manager einstellen, die schlechte Mitarbeiter einstellen. Das kann man bestreiten, das kann man bezweifeln, aber man wird es nicht ändern können. Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken. Das stimmt. Aber umgekehrt gilt auch: Die Meisten machen mit. Es ist kein einseitiges Herrschaftsverhältnis. Unternehmen, die schlecht geführt werden, haben auch eine schlechte Unternehmenskultur. Sie fokussieren nicht auf das, was zählt, und so abgedroschen es klingt, es wird immer stimmen: Der Mensch ist die wichtigste, zentrale, entscheidende, alles bestimmende ökonomische Einheit. Das Wohlbefinden des Menschen, das Lösen von Problemen, die Menschen haben, sind der Grund, warum es überhaupt Gesellschaft, Organisationen, Unternehmen, Vereine gibt.

Sie denken vielleicht wie ich bei diesen Worten an jene Manager und Politiker, an jene falschen Führungskräfte, die sich sofort in die Rettungsboote verfrachten, wenn es brenzlig wird. Die einen bestehen dann mit Hilfe ihres Anwalts auf Vertragsklauseln und Zusicherungen von gestern, die anderen sichern sich noch schnell ein Pöstchen hier, ein Ämtlein dort, damit die Rente nicht zum harten Aufprall wird. Jeder weiß, dass politische Führungskräfte im Wahlkampf das eine versprechen, um nach der Wahl das andere zu tun. Jeder weiß, dass die vielen guten Vorsätze, mit denen junge Führungskräfte in Organisationen reingehen, Stück für Stück abbröckeln, wenn man erst mal verantwortlich ist im Job. Vielleicht ist es einfach so: Es gibt einfach nicht genug gute Leute, die sich wirklich für andere und anderes interessieren. Vielleicht gibt es einfach

nicht genug Führungskräfte, die das System wirklich zum Besseren verändern wollen und das auch durchziehen.

Ein Begriff, der heute ja sehr populär ist, ist der der flachen Hierarchie. Damit hat man ursprünglich eine Organisationsstruktur gemeint, bei der die Distanz zwischen der Führung, dem Management, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch den Lieferantinnen und Lieferanten, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern nicht durch große Höhenunterschiede und komplizierte Zugänge geprägt ist, sondern durch ein Klima der Offenheit – im wahrsten Sinn. Man sollte miteinander reden können, um Probleme so gut, so schnell und so unbürokratisch wie möglich zu lösen. Vom Begriff der flachen Hierarchie ist aber in der Praxis etwas anders geworden: Das Regiment der Flachwurzler, einer Form von Führungskraft also, die es bei der geringsten Sturmbelastung wegweht.

Organisationen aller Größen sind heute durchlässiger als noch vor einigen Jahrzehnten. Das ist gut, hat aber auch seinen Preis. Denn viele Führungskräfte und Manager, die mittlerweile ansehnlich große Schiffe steuern, haben ihr Kapitänspatent in ruhigen Binnengewässern gemacht, nicht im stürmischen Atlantik. Sie sind das Steinhuder Meer gewohnt, nicht die Nordsee. Diese Süßwasserkapitäne sind natürlich überfordert. Wie kann das geschehen?

Die Statistik weist unter dem Begriff Führungskraft in Deutschland mittlerweile mehr als zwei Millionen Menschen auf. Das sind gut fünf Prozent der werktätigen Bevölkerung.

Wie kommen die nun alle in Führungspositionen? Eine auf den ersten Blick einleuchtende Erklärung wäre es, wenn man den Amerikanern die Schuld gibt. Das macht sowieso seit vielen Jahren jeder. Die Führungskräfte-Inflation wäre dann die Folge jener in den USA gelebten Praxis, Menschen, die Butterbrote in Kombüsen streichen, zu Service Managern zu erklären. Aber das ist es ja nicht. Die Führungs-Inflation müssen wir einer ganz anderen Entwicklung zurechnen, der Pseudodemokratisierung und der falsch verstandenen flachen Hierarchie.

Wie Eugene Ionesco so richtig sagte: „*Wir glauben, wir machen Erfahrungen, aber die Erfahrungen machen uns.*“

Der Führende sollte ein primus inter pares sein, ein Erster unter Gleichen.

Das trifft auf unser Verhältnis zur Führung ganz besonders zu. Das Wort Führer ist in Deutschland zu recht auf ewig verpönt.

Nach den dramatischen Erfahrungen der jüngeren Geschichte – und nicht nur jene mit dem Nationalsozialismus – sollten totale Führung und totale Führungsansprüche nie wieder eine Rolle spielen dürfen. Der Führende sollte vielmehr ein *primus inter pares* sein, ein Erster unter Gleichen, der navigiert und steuert, koordiniert und plant, aber unter Einbezug auch anderer Haltungen und Meinungen. Führung sollte sich demokratisieren. Das ist gut und richtig, solange man nicht, was leider sehr häufig der Fall ist, demokratisch mit populistisch verwechselt. In der demokratischen Variante stehen die Kapitäne am Steuerrad, die von der Mannschaft als dafür am besten geeignet ausgewählt wurden. Bei der populistischen Spielart hingegen kommt jeder irgendwann mal dran. Nicht nur altgediente Grüne Bundestagsabgeordnete wissen, dass das Rotationsprinzip einen ganz schön ins Rotieren bringen kann. Was rauskommt, ist nicht etwa ein guter Konsens, sondern ein fauler Kompromiss, ein Zickzack-Kurs, der die Mannschaft nervt. Die Folge: Sie ruft nach mehr Autorität, nach Durchgreifen.

Das ist der Preis des Nivellierens, des Verzichts auf Unterschiede: Anfangs hat es den Vorteil, dass man sich bei allen beliebt machen kann. Bald zeigt sich jedoch, dass eben nicht alle alles können – und übrigens auch gar nicht können müssen. Derlei Pseudogleichheit geschieht, weil man schlechte Erfahrung mit einem Nebeneffekt aller Führung gemacht hat, der Macht und damit der Möglichkeit, sie zu missbrauchen. Auch das ist ein zweischneidiges Schwert. Denn die meisten nehmen sich die Macht nicht einfach, sie bekommen sie leichtfertig von anderen überantwortet. Man gibt Verantwortung und Macht ab, damit andere was erledigen. Aber jeder weiß auch, dass Teilhabe und Teilnahme zusammengehören. Wer es sich so leicht macht und die Gestaltung von Politik und Gesellschaft – wie auch den Kurs in der eigenen Organisation – immer nur anderen überlässt, der muss sich nicht wundern, wenn früher oder später der Wind rauer weht.

An der eigenen Selbständigkeit, am selbstbewussten Mitmachen- und Gestalten-Wollen, führt in einer wirklichen Demokratie kein Weg vorbei. Hier liegen die wirklichen Herausforderungen an uns alle: Möglichst viele mit den Fähigkeiten auszustatten, das auch zu können. Das ist der springende Punkt. Es geht um Selbständigkeit. Natürlich winken da wieder einige ab. Wieso denn das? Es gibt doch durchaus gute Modelle für Führung, die sich sehr bewährt haben! Nun ja, es gibt Modelle, die aus der alten Zeit stammen, die seit vielen Jahrhunderten, genau genommen Jahrtausenden die Führungsrollen geprägt haben.



Übersetzt in die Welt der Kapitäne würde ich dazu drei Hauptgruppen ausmachen. Welche Führungskräfte – Kapitänstypen – stehen denn zur Auswahl?

Da haben wir einmal **den alten, erfahrenen Kapitän**, der seit vielen Jahren mit seiner Mannschaft durch die raue See segelt. Dieser Typus ist als Kapitän und Mensch eine natürliche Autorität. Er entscheidet nicht allein aufgrund von aktuellen Daten und Fakten, sondern vor allen Dingen aufgrund seiner Routine und seiner Erfahrung. Das ist der **Erfahrungskapitän**.

Der nächste Typ ist einer, der sich in vielen Organisationen und Unternehmen durchsetzt, einer, der jung, dynamisch und kompromisslos ist, schneidig und schnell, und der nur aufgrund rationaler, vernünftiger Motive entscheidet. Er verlangt von seinen Leuten alles, aber auch von sich selbst sehr viel. Fleiß und Disziplin, Genauigkeit und Plan stehen über allem. Ich nenne diesen Typen den **Leistungskapitän**.

Dann haben wir noch Nummer Drei. Das ist einer, den Werte treiben. Der eine starke moralische Triebfeder hat. Der die Welt durchaus in Gut und Böse unterscheidet. Einer, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert und der seine Mannschaft mit enormen Charisma mitzieht. Er kann einem Mut machen, auch in einer Situation, wo alle anderen schon längst aufgegeben haben. Ich nenne ihn den **Charismakapitän**.

Diese drei Führungstypen finden Sie in der Geschichte immer wieder, auf dem Meer, in Konzernzentralen, als Chefs von Parteien, Verbänden und Gewerkschaften, auf Schlachtfeldern und in Regierungen. Der Erfahrungskapitän, der Leistungskapitän und der Charismakapitän. Mit wem würden Sie am liebsten aus dem Hafen raussegeln? Bei wem würden Sie sich am wohlsten fühlen? Ich kann, damit Ihnen die Entscheidung nicht so schwer fällt, gerne drei Namen zu den drei Kapitänstypen sagen, drei Persönlichkeiten aus der Welt der Kapitäne, die für jeweils einen dieser Typen stehen:

Der erste, der **Erfahrungskapitän**, ist ein erfahrener Mann, der gegen alle Fakten und alle Warnungen nur aus dem Bauch und aus der Erfahrung heraus handelt, aus der langjährigen Routine, und zwar in einer Aprilnacht des Jahres 1912 im eisigen Atlantik weit vor der Küste Neufundlands, wo Kapitän Edward John Smith auf der letzten Fahrt vor seiner Pensionierung das große Schiff Titanic mit voller Geschwindigkeit in die Katastrophe steuert. Die zahlreichen Warnungen vor Eisbergen verwarf er. Es ist ja alles immer gut gegangen.

Ich denke nicht, dass Sie mit einem Smith ruhig aus dem Hafen fahren sollten.

Aber wie steht es um die Alternativen? Der ehrgeizige, dynamische Jungmanager Marke Controller-Zahlenfresser-Ganz-Genau-Betriebswirt, der **Leistungskapitän** vielleicht? Immerhin: Menschen, die auf Fakten bauen, sind zwar meistens humorlos, gelten aber als besonders zuverlässig. Ja, dann fahren Sie doch eine Runde mit Kapitän William Bligh, der 1787 als Kommandant des Segelfrachters Bounty die berühmteste Meuterei der christlichen Seefahrt ausgelöst hatte. Er managte sein Schiff methodisch, aber miserabel, presste aus Mannschaft und Material alles heraus und begnügte sich auch damit nicht.

Die Smiths und die Blighs waren vielen Jahre lang die Alternative, die man unter Führungskräften haben konnte. Der Bauchmensch oder der Zahlenfresser. Ist es nicht super, dass wir heute auch wieder nach Charismatikern mit Werten rufen! Vorsicht. Langsam. Obacht geben. Die dritte Führungspersönlichkeit, den **Charismakapitän**, dessen Typus ich oben skizzierte habe, entspricht dem berühmten Kapitän Ahab aus Herman Melvilles Meisterwerk Moby Dick. Besessen von dem Ziel, den bösen weißen Wal zu töten, riss er alle ins Unglück. Das sind die Moralisten. Die Charismatiker.

Nur, weil es heute so populär ist: Es ist schon richtig, mit Werten zu führen. Aber man muss sich halt trotzdem fragen: Mit welchen? Und um welchen Preis? Denn einfach zu behaupten, man würde nun die zahlengetriebene oder alte traditionalistische Führung durch ein neues Modell von Führungskraft ersetzen, das irgendwie „weicher“ und

„harmonischer“ ist, halte ich persönlich eher für einen Grund, vorsichtig zu sein – denn Führung hat eben nicht die Aufgabe, die subjektiven Weltbilder einzelner Leute, ihre Gesinnung, ihre Meinung und ihr subjektives Gefühl zu transportieren. Was man früher Gesinnungsdruck nannte, kommt oft heute unverdächtig, weil freundlicher lackiert als „Unternehmenskultur“ daher. Das ist ein Begriff, der ebenfalls kritisch und zweifelnd betrachtet werden muss. Es ist schon gut, wenn eine Organisation ihre eigene Haltung hat. Aber wenn diese Haltungen nicht mehr sind als die Vorlieben und Positionen der Chefs und des Managements, nach denen sich alle Anderen richten sollen, dann ist diese Führung und ihre Kultur wertlos.

Ich halte übrigens den Kapitän Ahab für den mit Abstand gefährlichsten Kapitänstypus. Bei ihm gibt es praktisch keine Überlebenden. Keiner dieser drei Typen sollte

Lassen Sie uns die Frage stellen: Wer braucht Chefs eigentlich wofür?

heute in Führungsetagen zu sehen sein. Aber sie sind dort. Und wir müssen die Frage stellen, warum wir nicht von unserer Kultur lassen können, die ihnen die Möglichkeit gibt, dort ihr Unwesen zu treiben. Wirkliche Führung ist, lassen Sie mich darauf zurückkommen, Führung zur Selbstständigkeit.

Es gibt den scheußlichen Begriff des Humankapitals, der aber auch etwas Gutes hat, nämlich den Hinweis darauf, dass der Wert der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen im Steigen begriffen ist. Da geht es mal zwei Schritte nach vorn, manchmal auch einen zurück, aber wer sich die Rolle von gut ausgebildeten Leuten heute in Unternehmen ansieht und das mit der Lage vor 40, 50 Jahren vergleicht, kann kaum übersehen, wie groß die Unterschiede geworden sind. Die Fähigkeiten und Talente der Mitarbeitenden sind das, was ein Unternehmen ausmacht, ganz gleich, ob es etwas produziert, eine Dienstleistung anbietet oder Wissen generiert.

Denken sie an den alten Satz von Francis Bacon: *Wissen ist Macht*. Das heißt, bezogen auf unser Thema, dass die an der Macht sind, was können und was wissen. Und das sind zunehmend Menschen in Organisationen, die als Spezialisten, als Fachleute, als Expertinnen und Experten arbeiten. Das verändert das Verhältnis zwischen Oben und Unten gewaltig. Jetzt ist es wirklich so, dass die Zeit reif wird für den *primus inter pares*, den Ersten unter Gleichen, dem man die Führung kontrolliert und bewusst überträgt, und der eine Aufgabe hat: Nicht sich selbst nach vorn zu bringen, sondern

die Fähigkeiten und Talente der anderen. Denn darum geht es, ganz gleich, ob Sie in einer Non-Profit-Organisation arbeiten oder in einem Computerkonzern.

Der 1963 ermordete amerikanische Präsident John F. Kennedy, der vielen vor allen jungen Menschen als wichtige Identifikations- und Leitfigur galt, hat einmal sein Credo als Führungskraft so beschrieben: „*Ein guter Anführer ist einer, der jemanden auswählen kann, der etwas besser macht als er selbst.*“ Genau das ist das Kapitänspatent, das wir brauchen: Menschen, die anderen die Möglichkeit geben, sich weiterzuentwickeln. Und, eins weitergedacht in der Kette von Gesellschaft, Gemeinschaft und Teilnahme, ist das ja auch der Sinn der ganzen Übung. Denn die, die von der guten Führungskraft stärker und besser gemacht werden, lernen dadurch wiederum die Probleme anderer Menschen besser zu verstehen und zu lösen. Das ist übrigens (das sage ich, weil mir im Gegensatz zu einigen Managern in Davos die positive Veränderung des Wirtschaftssystems nicht wurscht ist) der Sinn und Zweck von Wirtschaft und Gesellschaft – und, nicht zu vergessen, die eigentliche Aufgabe von Politik. Es geht darum, dass fähige Menschen andere Menschen dazu befähigen, sich und ihre Talente besser zu entwickeln, damit wiederum andere etwas davon haben. Ich nenne



das allerdings jetzt nicht mehr Kapitänswesen, sondern nachhaltige Führung. In ihr spielen nicht Befehlshaber und Besserwisser die erste Geige, sondern Ermöglicher.

Wem das Bild zu optimistisch erscheint, dem sage ich etwas sehr einfaches: Wer die Welt so, wie sie ist, nicht gut genug findet, der sollte sie besser machen wollen. Dazu reicht es nicht aus, alles schlechtzureden. Und auch Respekt und Anstand für Menschen reichen noch nicht aus, man braucht nämlich auch noch Vertrauen. Wenn ich Menschen grundsätzlich nicht vertrauen kann, dann bin ich mit Sicherheit eine schlechte Führungskraft, ganz gleich, ob ich zwei oder zweitausend Mitarbeiter habe. Allerdings ist das bis heute deshalb möglich, weil viele Führungskräfte eben doch nur Manager geblieben sind. Wissen Sie, woher die frühen Industriebetriebe in England sich ihre ersten Manager holten? Aus Gefängnissen, wo die als Wärter und Aufseher arbeiteten, als Gefängnisdirektoren auch. Denn die waren Spezialisten darin, andere Menschen unter Kontrolle zu halten – und das brauchte die alte Fabrik ja, die alte Welt von gestern. Heute aber ist das unangebracht. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? Das ist ein dummer Spruch. Denn niemand kann eine so komplexe Welt wie diese kontrollieren. Wer das glaubt, ist schlicht Größenwahnsinnig – übrigens eine jener Sachen, die ein echter Ausschlussgrund für eine Führungsaufgabe im 21. Jahrhundert sein sollten.



Jede Organisation lebt davon, dass Leute ihre Arbeit tun – und ja, es gibt welche, die dieses Vertrauen missbrauchen. Aber die große überwiegende Zahl an Menschen, mit denen Sie jeden Tag zu tun haben, betrügt Sie nicht, belügt Sie nicht, haut Sie nicht übers Ohr. Es sind die Leute, die mit Ihnen und für Sie arbeiten, auch dort, wo Sie es gar nicht merken, als Busfahrerinnen und Busfahrer, Pilotinnen und Piloten, bei Energieversorgern, in unzähligen Vereinen und Organisationen. Sie könnten in unserer Welt keine fünf Schritte tun, wenn Sie sich nicht auf andere blind verlassen könnten. Und wenn Sie das neue Prinzip der Führung ernst nehmen und sagen: Ich fördere die Talente der Leute, und ich stelle Leute ein, die besser sind als ich, weil das für die Organisation richtig ist – dann müssen Sie vertrauen. Führung ist also Vertrauenssache. Viele mögen auch noch Angst davor haben, ob die neue Selbständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann nicht zu weit geht. Wir gehen in eine Arbeitswelt, in der Expertinnen und Experten, Facharbeiterinnen und Facharbeiter rar sein werden. Es wird schwer sein, die Leute zu halten. Und das hat in vielen Bereichen schon begonnen. Wie lang darf die Leine da sein? Es gibt eine Erfahrung, die ich selbst gemacht habe und mit vielen Personalverantwortlichen teile. Die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die, die am wenigsten vom Unternehmen abhängig sind und die trotzdem bleiben. Deshalb muss das Bestreben der Führungskraft natürlich sein, dass sich die Leute am besten entwickeln können. In den meisten Fällen wird Vertrauen mit Vertrauen belohnt. Es ist kein Argument, dass es gelegentlich auch andersrum läuft. Respekt ist keine Einbahnstraße. Respectus bedeutet im Wortsinn, sich selbst in den Augen eines anderen wiederzuerkennen. Genau darum dreht sich alle Orientierung und Navigation, alle Seefahrt. Legen wir das alte Tau zur Seite, mit dem Führung allen – den Chefs und den Mitarbeitenden – Fesseln anlegte. Und tun wir, was wir können, damit andere unabhängig, selbständig und ihren Talenten gerecht arbeiten und leben können.

Leinen los, meine Damen und Herren!

Das nützt uns allen. Und dann ist auch wieder Land in Sicht. Ahoi!

WORKSHOPS

Workshop 1.1 (Mittwoch, 6.11.2013)

WARUM WIR WAS TUN

Organisationskultur – die unerkannte Wirkgröße

Die Kultur einer Organisation ist ein ebenso wichtiges wie schwer greifbares Thema. In der narrativen Psychologie gilt sie als Summe der Geschichten, die man sich in einer Organisation erzählt. Ein rationaler und betriebswirtschaftlicher Blick fasst sie als nicht quantifizierbares Phänomen auf, das sich jeglicher Bearbeitung entzieht. Systemtheoretisch betrachtet, ist sie eine unentscheidbare Entscheidungsprämisse, das heißt eine Art Hintergrundfolie, die die in einer Organisation zu treffenden Entscheidungen beeinflusst. Dabei kann Organisationskultur nicht entschieden werden; sie kann also nicht direktiv gesteuert und nur über Umwege, über Erkenntnis und Diskurs, langfristig verändert werden.

Organisationskultur braucht Vorbilder

Eine Organisation kann sich nicht dafür oder dagegen entscheiden, eine Kultur zu haben. Sie entsteht im Moment ihrer „Geburt“, sie ist quasi schon vorhanden. In diesem Sinne hat eine Organisation keine Kultur, sondern sie ist eine Kultur. Kultur entsteht vor allem durch primäre kulturprägende Elemente wie die Art der Reaktion der Führung auf kritische Ereignisse und Krisen, wie die Formung des Verhaltens der Mitarbeitenden durch Unterweisung oder durch helfende Unterstützung, wie die Kriterien für die Zuweisung von Ressourcen und Status oder wie die Kriterien für den Personaleinsatz. Besonders prägend ist die Rolle der Führung, weil ihr Verhalten als gelebter Inhalt wesentlich stärker wirkt als ein verschriftlichter Wert wie etwa ein Leitbild, das ein trostloses Dasein in der Schublade führt.

Wie kann man dieser immer schon vorhandenen, unvermeidbaren Kultur auf die Spur kommen? Nach Ed Schein zeigt sich Organisationskultur auf drei verschiedenen Ebenen: Zum einen in einer Art Oberflächenstruktur als so genannte Artefakte, das heißt als manifestierte gemeinschaftlich gepflegte Verhaltensweisen, Sitten und Gebräuche, zum Beispiel in Form der Architektur der Gebäude, der sichtbaren Organisationsstrukturen und -prozesse, der Formalitäten des Umgangs der Mitarbeitenden, aber auch als Symbole, Mythen, Rituale und Erzählungen. Eine zweite Erscheinungsweise von Kultur zeigt sich als öffentlich propagierte Werte wie Strategien, Ziele und Unter-

nehmensphilosophie. Und schließlich sind grundlegende unausgesprochene Annahmen – also von den Organisationsmitgliedern nicht mehr hinterfragte Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle – eine dritte Erscheinungsform von Kultur in Organisationen. Die Unterscheidung dieser drei Ebenen erleichtert es, die Kultur der eigenen Organisation in einer ersten Annäherung erkennbar zu machen.



Stadt, Dorf, Dschungel, Wandern – die Vierertypologie der Organisationskultur

Die Vierertypologie der Organisationskultur bietet mit ihrer grundlegenden Unterscheidung in Dorfkultur, Dschungelkultur, Stadtkultur und Wanderkultur auf anschauliche Art und Weise eine Annäherung an die Kultur. In der Dorfkultur kennt jeder jeden; man weiß, was der andere macht und hilft sich gegenseitig; geführt wird patriarchalisch durch den Bürgermeister; es gibt eine hohe Identifikation mit der Organisation, und Jüngere bzw. solche, die noch nicht lange in der Organisation sind, müssen sich den alten Hasen unterordnen. Die Dschungelkultur ist gekennzeichnet durch verworrene, ungeklärte Strukturen bzw. dadurch ausgelöste Macht- und Ohnmachtsverhältnisse; es existiert kein Gemeinschaftsgefühl, sondern es überwiegt der individuelle Überlebenskampf. In der Stadtkultur, die häufig bei Organisationen in der Postpionierphase auftritt, sollen Undurchsichtigkeit und Ineffizienz durch formale Strukturen überwunden werden. Es gibt eine Vielzahl definierter Prozesse und Verfahren, schriftliche Regeln und Formulare etc. Die Wanderkultur schließlich zeichnet sich durch eine

hohe Beweglichkeit aus bei gleichzeitigem Fehlen tieferer Bindungen. Es gibt kaum langjährig Mitarbeitende; die Belegschaft weist ein niedriges Durchschnittsalter auf; Teamwork ist wichtig, gemeinsame Ziele existieren auf Zeit, gerade so lange, wie ein Projekt dauert; Kooperationen über die Grenzen von Hierarchien und Fachgebieten hinweg sind üblich.

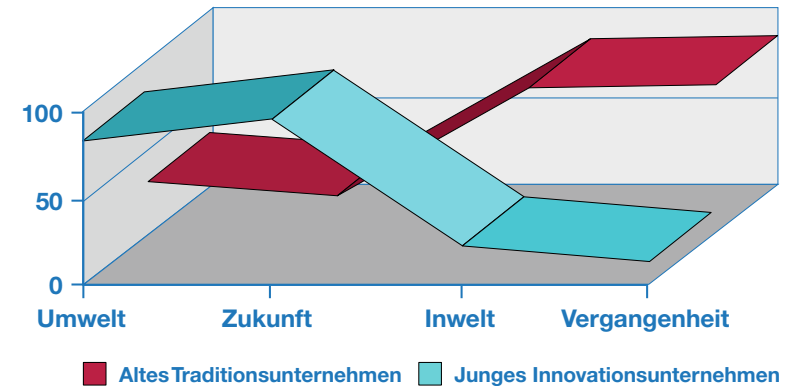
In einer ersten Arbeitsphase versuchten sich die Teilnehmenden des Workshops in Zweiergruppen an einer Zuordnung ihrer Organisation zu dieser Vierertypologie. Bei der anschließenden Auswertung im Plenum stellte sich heraus, dass die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer Anteile mehrerer Typen in ihrer Organisation erkennen. Eine eindeutige Zuordnung zu nur einer Typologie war kaum möglich, was nach den Erfahrungen der Workshopleiterin bei andern Organisationsarten, zum Beispiel bei



Wirtschaftsunternehmen oder Bildungsorganisationen, deutlich leichter fällt. Möglicherweise müssen sich Organisationen im sozialen Bereich aufgrund der Unterschiedlichkeit ihrer Mitarbeitenden, Mitglieder, Kooperationspartnerinnen bzw. Kooperationspartner, Auftrag- und Geldgeber etc. verschiedener Funktionslogiken bedienen, um den unterschiedlichen Erwartungen, mit denen sie sich konfrontiert sehen, gerecht werden zu können. Das könnte bedeuten, dass die von den Teilnehmenden repräsentierten Organisationen besser ausbalanciert sind und situativ auf verschiedene subkulturelle Ausprägungen zurückgreifen können.

In diesem Zusammenhang diskutierten die Anwesenden auch die Auswirkung der Lebensphase, in der sich eine Organisation befindet, auf ihre Kultur. Während sich junge Organisationen stark an der Umwelt und an der Zukunft orientieren, funktionieren ältere Organisationen meistens eher inwelt- und vergangenheitsgeleitet (siehe Abbildung). Um eine Balance herzustellen, sollten sich jüngere Organisationen auch ihrer Inwelt

(zum Beispiel in Form klarer Prozesse und definierter interner Kooperations- und Kommunikationsstrukturen) widmen. Während traditionsreiche, etablierte Organisationen ihre Offenheit für Umweltveränderungen und Kundenerwartungen erhöhen müssen, um zukunftsfähig zu bleiben.



Darstellung nach Nagel (2007, S. 281)

Nagel, Claudia (2007). Psychodynamisches Change Management - Theorie und Praxis. In Frank Keuper & Heinz Groten (Hrsg.), Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven (S. 275-293). Wiesbaden: Gabler

Geheime Spielregeln in Organisationen

Die Kultur einer Organisation kann durch die Aufdeckung ihrer geheimen oder latenten Spielregeln erkennbar gemacht werden. In jeder Organisation gibt es sie. Sie können schädlich oder nützlich, dysfunktional oder funktional sein. Zu den formalen Regeln gehören zum Beispiel Rollen in Form von Stellenbeschreibungen und formalisierte Kommunikationswege. Informelle Regeln umfassen den „kurzen Dienstweg“ und andere Verfahrensweisen, die sich als Alternative zu häufig – zeitlich und strukturell – aufwändigerem Vorgehen bewährt haben. Latente Regeln sind nicht durch formale Regeln abgesichert und den Organisationsmitgliedern nicht bewusst: Dinge, die „man eben bei uns so macht“, die subkutan wirken und erst durch spezielle Methoden der Latenz entrissen werden können. Beispiele für latente Regeln einer Organisation sind: „Vertrauen ist gut, Misstrauen ist besser.“ – „Sei wie du bist, aber vergiss die Maske nicht.“ – „Transparenz über alles, aber bitte mit verdeckten Karten.“ – „Wenn du allein stehen willst, sprich aus, was viele denken.“ – „Jammern schafft Gemeinschaft und ist allemal besser als Handeln.“ Es hat sich bewährt, latente Regeln möglichst überspitzt, fast ein bisschen satirisch und in Form einer Paradoxie zu formulieren, um die für Reflexion nötige Distanz und eine spielerische Haltung bewahren zu können.

Geheime oder latente Spielregeln gibt es überall.

Im Workshop wurde das gesamte Verfahren zur Aufdeckung latenter Regeln vorgestellt. Die Teilnehmenden wurden dadurch befähigt, diese Methode in der eigenen Organisation anzuwenden. Im ersten Schritt füllte jede Person einzeln einen speziellen Fragebogen aus, der die kulturellen Besonderheiten verdeutlichen soll. Der nächste Schritt bestand darin, dass jeder zur Verdichtung seiner durch den Fragebogen angeregten Erkenntnisse eine latente Regel formulierte und auf eine Moderationskarte schrieb. Die Karten wurden auf einer Pinnwand angebracht und allen vorgelesen. Anschließend ging es darum, die Regeln in einen systematischen Zusammenhang zu bringen, um die latente Funktionsgrammatik der Organisation zu enthüllen. Dabei machten die Teilnehmenden die Erfahrung, dass die Zuordnung der Karten zu Clustern alles andere als eindeutig ist und darum eines Diskurses bedarf. Je nach Perspektive können Regeln nämlich als funktional oder dysfunktional eingeschätzt werden, was wiederum auf ihre Gruppierung Einfluss nimmt. Die Clusterbildung ist in hohem Maß organisationsspezifisch: Weniger ein Abbild der Wahrheit einer Organisation im ontologischen Sinn, sondern eine auf Aushandlung basierende gemeinsame Sichtweise auf die Organisation. Bei der Aufdeckung der latenten Regeln gilt, wie bei anderen Verfahren der Analyse einer Organisationskultur, dass der Prozess ebenso wichtig wie das Ergebnis und die Diagnose bereits eine Intervention ist.

In einem letzten Schritt des Verfahrens geht es darum, das vorhandene Regelsystem zu analysieren und gegebenenfalls zu ändern. Dabei können folgende Fragestellungen hilfreich sein: Welchen Nutzen stiftet das Regelsystem für die Einzelnen und für die Organisation als Ganzes (funktionale Regeln)? Welcher Schaden entsteht durch dieses Regelsystem (dysfunktionale Regeln)? Soll etwas geändert werden und wenn ja, was? Wie können schädliche Regeln so umformuliert werden, dass sie förderlich wirken? Welche neuen Regeln sollen aufgestellt werden? Was kann die Organisationsleitung tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden (Anreize, Sanktionen etc.)? Was kann jede/-r Einzelne tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden?

Resumée

Organisationskultur ist immer (schon) da und kann nicht direktiv verändert werden. Zugleich ist ein funktionaler Umgang mit ihr möglich.

Dokumentation + Moderation: Claudia Dehn

Workshop 1.2 (Donnerstag, 7.11.2014)

GUTER WILLE IST NICHT GENUG

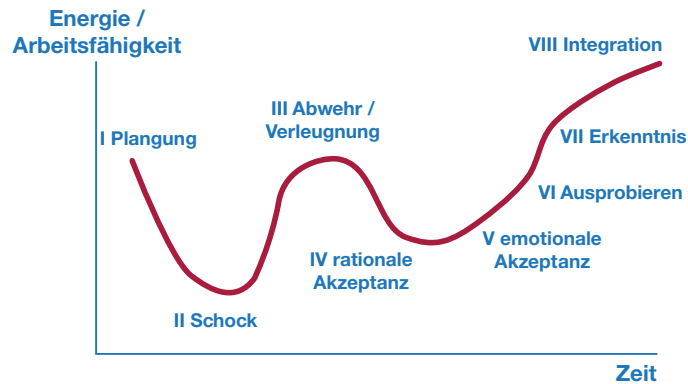
Veränderungsprozesse gelingend gestalten

Auch wenn Veränderung für Organisationen Normalität ist, ist nicht jede Reaktion auf Veränderungen mit Change Management gleichzusetzen. Dieses meint den geplanten Wandel einer gesamten Organisation (oder eines relevanten Subsystems) im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes, der strategische, strukturelle und kulturelle Aspekte umfasst, sich eines systematischen Vorgehens und professioneller Methoden bedient und Mitarbeitende selektiv einbezieht. Es befähigt Organisationen dazu, sich bewusst zu den sich verändernden Erwartungen der Umwelt zu verhalten und eine spezifische Antwort darauf zu finden, die der eigenen Historie, den eigenen Ressourcen, den eigenen Stärken und Entwicklungsfeldern gerecht wird. Langfristig betrachtet gibt es keine überzeugende Alternative zu gestaltendem Veränderungsmanagement. Zwar kann eine Organisation eine Zeit lang durch kontinuierliche Verbesserung der üblichen Vorgehensweisen versuchen, mit dem externen Wandel Schritt zu halten. Über kurz oder lang kommt es dabei allerdings zu einem strategischen Drift, in dem sich Organisation und Umwelt(-erwartungen) so weit auseinander entwickeln, bis Krisen auftreten und die Organisation vor der Entscheidung steht, entweder den Wandel zu gestalten oder die stärkste denkbare Veränderung überhaupt zu akzeptieren: ihren eigenen Tod.



Das Phasenmodell der Veränderung

Veränderungsprozesse provozieren bei den Mitarbeitenden Reaktionsphasen, die sich unterschiedlich auf deren Arbeitsfähigkeit bzw. das in der Organisation herrschende Energielevel auswirken (siehe Abbildung).



Darstellung in Anlehnung an Bleicher (2004, S.246)

Bleicher, Knut (2004): *Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme.* 7. Aufl., Frankfurt/Main, New York: Campus

Nach der Planung erfolgt der Schock. Mängel werden sichtbar, die Veränderungsnotwendigkeit wird unterschwellig erahnt und mit Angst und Bedrohungsgefühlen erlebt. In der Phase von Abwehr und Verleugnung wird die Veränderungsnotwendigkeit unter hohem Energieeinsatz verleugnet, die Mitarbeitenden halten an Gewohntem fest, neue Impulse werden abgewehrt, Interessenkonflikte brechen auf, es kommt zu Koalitionsbildung und Aufruhr. Die rationale Akzeptanz der Veränderung geht einher mit einer Auseinandersetzung auf breiter Ebene, einer realistischeren Wahrnehmung des Notwendigen, die Zustimmung wächst, Veränderungsgegnerinnen und Gegner „bunkern sich ein“. Wenn sich der Blick allmählich nach vorn richtet und Neugier auf das Neue entsteht, ein Umlernen stattfindet, ist dies ein Zeichen für beginnende emotionale Akzeptanz. In der Phase des Ausprobierens werden erste Änderungen umgesetzt, die Mitarbeitenden erproben Neuerungen unter „innerem Vorbehalt“. Die Erkenntnisphase ist geprägt von einer positiven Bewertung; die Überzeugung, dass der Veränderungsprozess notwendig und sinnvoll ist, wächst. Sind die Veränderungen schließlich selbstverständliche Routine geworden und ist die Entwicklung fest verankert, so ist der Veränderungsprozess der Organisation in der letzten Phase der Integration angekommen.

Psychologische Empfehlungen: Transparenz und Vermittlung des Nutzens

Zu zweit untersuchten die Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer, in welcher Phase des Veränderungsprozesses sich ihre eigene Organisation befindet und ob ihr Prozess den psychologischen Empfehlungen folgt. In der anschließenden Diskussion im Plenum wurde deutlich, dass es nützlich ist, sich anhand des vorgestellten Phasenmodells zu orientieren. Dadurch lässt sich ein Bewusstsein für die Wechselhaftigkeit des Prozesses ebenso entwickeln wie auch dafür, dass Veränderung nicht immer – und schon gar nicht für alle Beteiligten – angenehm ist. Um möglichst alle Mitarbeitenden für den Prozess zu gewinnen, sollte er so transparent und vorhersehbar wie möglich gestaltet sein und immer wieder den Nutzen der Veränderung kommunizieren. Die Teilnehmenden betonten, dass es bei ihren Veränderungsvorhaben vor allem darum gehe, die Leitung der Vereine und Verbände zu motivieren, die durch das Projekt entstehenden Veränderungsimpulse für die gesamte Organisation zu nutzen. Die jeweiligen Phasen eines Veränderungsprozesses erfordern unterschiedliche Maßnahmen. Insbesondere der Start und die anschließende Schockphase sollten so gestaltet werden, dass die Veränderungsnotwendigkeit auf möglichst breiter Ebene verstanden wird. Hierfür eignen sich eine Umweltanalyse, die den Blick nach außen wendet und die für eine Organisation relevanten Umweltveränderungen untersucht, und die Organisationsanalyse, die nach den derzeitigen und künftig erforderlichen Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren fragt. Die Workshopleiterin stellte Interventionsverfahren vor, die auch dann noch sinnvoll sind, wenn sich die Organisation schon in einer späteren Phase des Veränderungsprozesses befindet, es aber vorher versäumt hatte, gewisse Grundlagen herzustellen. Um eine neue Strategie für die Organisation zu entwickeln, eignen sich partizipativ angelegte Leitbildprozesse bzw. ein Visionsworkshop. Da Organisationen nur über Strukturveränderungen dauerhaft lernen, ist die Einführung neuer, die gewünschte Veränderung befördernde Strukturen (zum Beispiel veränderte Teamstrukturen, neue Arbeitsplatzbeschreibungen, angepasste Kommunikationswege) unerlässlich für gelingende Veränderungsprozesse.

Der Prozess sollte so transparent und vorhersehbar wie möglich gestaltet sein.

Pläne als Abweichungsbeobachtungsinstrument

Phasenmodelle legen zwar einen linearen Ablauf von Veränderungsprozessen nahe, doch die Umsetzung verläuft alles andere als linear. Vielmehr sind Organisationsveränderungen nichtlineare Prozesse und daher nie vollständig vorhersehbar. Nicht an-

tizipierbare Entwicklungen in Veränderungsprozessen müssen daher analysiert und durch neue Zielklärungen, neue Pläne und neue Maßnahmen bewältigt werden. Planen ist in Veränderungsprozessen zwar notwendig, aber nicht als Serie einfacher Planungszyklen darstellbar. So kann es – was die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus ihrer Erfahrung bestätigten – auch passieren, dass von einer Phase wieder in frühere Phasen gesprungen wird, dass sich zum Beispiel wieder Abwehr und Verleugnung zeigt, obwohl man die Akzeptanz schon erreicht geglaubt hatte. All das ist normal und kann bewältigt werden, indem in dieser aktuellen Phase empfohlene Maßnahmen ergriffen werden. Pläne sind – und das gilt für Veränderungsprozesse in besonderem Maß – eben keine Anweisungen, die um jeden Preis in einer feststehenden linearen Reihenfolge befolgt werden müssen, sondern Abweichungsbeobachtungsinstrumente, die es erlauben, den Kurs einer Organisation im Blick behalten und ggf. Kurskorrekturen vornehmen zu können.

Eine besondere Herausforderung in Veränderungsprozessen ist eine fehlende Zielsetzung. Wenn nicht klar ist, wohin gesteuert wird, ist verständlich, dass die Beteiligten sich desorientiert und hilflos fühlen und die Veränderung nach Kräften sabotieren. Doch wie verträgt sich eine klare Zielsetzung mit der in Veränderungsprozessen notwendigen Flexibilität und der Fähigkeit, von ursprünglichen Planungen abweichen zu können, wenn es für den weiteren Prozess sinnvoll ist? Dies war eine Frage, die den Workshop-Teilnehmerinnen und -teilnehmern besonders am Herzen lag. Die Workshopleiterin führte dazu aus, dass es verschiedene Ebenen der Zielformulierung gibt, die sich auch durch den Grad ihrer sinnvollen kurzfristigen Veränderbarkeit unterscheiden. Die obere Ebene der Zielsetzung (Globalstrategie, Vision und Leitziele) weist einen höheren Abstraktionsgrad als die unteren auf und sollte deshalb zeitlich stabiler



sein. Die daraus abgeleiteten strategischen Ziele (Mittlerziele) und insbesondere die folgende Ebene der Maßnahmen bzw. Handlungsziele müssen flexibler definiert sein, weil sie stärker von anfänglich nicht vorhersehbaren Faktoren beeinflusst werden. Während des Veränderungsprozesses bleibt die Zeit nämlich nicht stehen, die In- und Umwelt verändert sich, sodass Anpassungen erforderlich sein können. Wichtig ist, dass die orientierende Funktion der Globalstrategie bzw. der Vision im Veränderungsprozess deutlich bleibt und keinen kurzfristigen Schwankungen unterworfen wird.

Resumée

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer reflektierten den Veränderungsprozess in ihrer Organisationseinheit und stellten sich Fragen wie: Was sehen Sie positiv? Welche Herausforderungen haben Sie gemeistert? Was sehen Sie kritisch? Wo sehen Sie Anpassungsbedarf? Im Plenum wurde deutlich, dass sich die Bedeutung sowohl der Herausforderungen – z.B. zu viele Aktivitäten ohne Priorisierung oder kein Commitment des Vorstands – als auch der Erfolgsfaktoren – z.B. gemeinsames Problembewusstsein und die Schaffung von Prozesskoalitionen – in den eigenen Veränderungsprozessen deutlich abbildet, und dass deren Kenntnis für eine bewusste Gestaltung des Veränderungsprozesses überaus hilfreich ist. Übereinstimmend wurde das Fazit gezogen, dass Veränderung ein sehr komplexer Prozess ist und dass das Wissen um Phasen der Veränderung, Interventionsmöglichkeiten, psychologische Empfehlungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren die eigene Handlungsfähigkeit bei der Gestaltung des Wandels erhöht.

Dokumentation + Moderation: Claudia Dehn



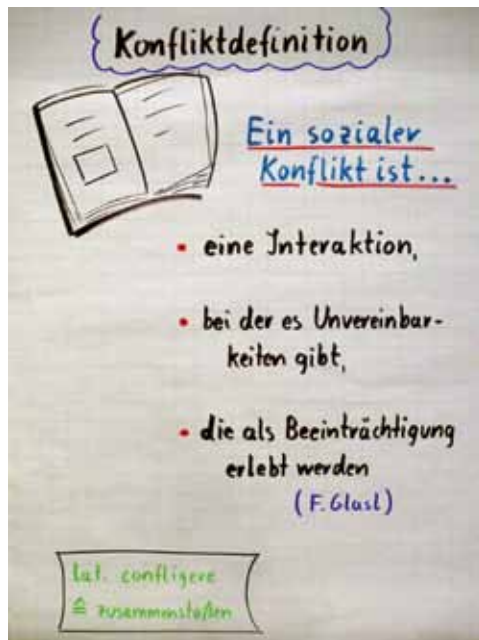
Workshop 2

SINNVOLL STREITEN

Fallorientierte Konfliktbearbeitung

Interessenunterschiede, Reibereien und Konflikte sind eine normale Erscheinung im sportlichen wie organisationspolitischen Alltag und konstitutiv für die demokratische Auseinandersetzung. Sie eröffnen immer auch die Chance zu positiven persönlichen und strukturellen Veränderungen.

In der Konfliktforschung wird zwischen unterschiedlichen Ursachen und Arten des Konflikts unterschieden. Die Palette reicht von Sach- und Beziehungskonflikten über Ziel-Mittel-Konflikte, der wichtigen Unterscheidung zwischen inter-personellen (sozialen) und intra-personellen (inneren) Konflikten bis hin zu strukturellen Organisationskonflikten. Ein zentrales Definitionselement ist dabei, dass „ein zwischenmenschlicher Konflikt auf Unvereinbarkeiten – sei es im Handeln, aber auch im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen – beruht.“ (Friedrich Glasl)



Bei der Konfliktregelung gibt es drei grundsätzlich unterscheidbare Konfliktbewältigungsstrategien: Der Einsatz von Macht, der Einsatz von Recht (wobei die gerichtliche Klärung häufig „Gewinner“ und „Verlierer“ hinterlässt) und schließlich die Interessenstrategie, die bei den wahren Ursachen und echten Bedürfnissen der Konfliktbeteiligten ansetzt. Die Interessenverhandlung und die Suche nach einem Konfliktreduzierenden oder gar zukünftig Konflikte verhinderndem Interessenausgleich kann in den meisten Fällen als die effektivste und nachhaltigste Strategie der Konfliktregelung bezeichnet werden. Ihre Umsetzung erfordert allerdings die richtige Einstellung und einige Fähigkeiten sowohl im direkten Umgang mit dem Konflikt als auch auf der Ebene des Prozesses, mit dessen Hilfe der Konflikt bearbeitet wird.

Warum fallorientierte Konfliktbearbeitung?

Die meisten konkreten Konfliktfälle aus der Praxis stellen sich als komplexer dar als die Konflikttheorie. Vor allem wenn sich eine Konfliktkonstellation über Jahre hinweg entwickelt hat, also der Konflikt seiner eigenen Eskalationsdynamik gefolgt ist, genügt es häufig nicht, nur analytisch zwischen den vorgegebenen Konfliktarten, Regulationsstrategien und Bearbeitungsformen zu unterscheiden. Über Jahre gewachsene konkrete Konflikte bilden in der Regel eine komplexe Gemengelage, die es ganzheitlich zu betrachten und in ihren wechselseitigen Verknüpfungen sowie alternativen Lösungsmöglichkeiten aus unterschiedlichen Perspektiven auszuloten gilt. Dafür eignen sich am besten Verfahren der am konkreten Fall orientierten Konfliktbearbeitung. Schließlich erfordert eine nicht nur oberflächliche sondern nachhaltigere Lösung des Konflikts, dass die treibenden Faktoren auf allen Konfliktebenen betrachtet und geregelt werden und dadurch die erlebte Unvereinbarkeit reduziert oder gar aufgehoben wird.

Die Mediation hat sich als Prinzip des Umgangs mit Konflikten etabliert.

An welchen Vorgehensweisen kann man sich orientieren?

Die fallorientierte Konfliktbearbeitung ist zwar praxisorientiert, kommt aber natürlich nicht ohne theoretische und methodische Fundierung aus. Eine erste hilfreiche Unterscheidung ist, ob es sich bei der in Frage stehenden Konfliktkonstellation vor allem um personen-, rollen- oder um normbezogene Konflikte handelt – oder gar um eine Mischform mit komplexen Wechselbeziehungen. Diese Klassifizierung zielt vor allem auf die Nähebeziehung zwischen den Beteiligten ab, weil diese eine erhebliche Bedeutung für die Entstehung und Eskalation eines Konfliktes hat – und deshalb natürlich auch für die Suche nach einer tragfähigen Lösung.

Eine zweite hilfreiche methodische Grundlage ist die Unterscheidung zwischen den professionellen Bearbeitungsformen eines Konflikts. Bei der Suche nach Alternativen zum traditionellen Gerichtsprozess haben sich eine Reihe verschiedener Konfliktlösungsmethoden entwickelt, zu deren wichtigsten Verhandeln (Unassisted Negotiation), Moderation (Facilitation), Schiedsverfahren (Arbitration), Schlichtung (Conciliation) und Mediation (Assisted Negotiation) zählen. Grundannahme all dieser Verfahren ist, dass Konfliktparteien oftmals bei sachbezogenem Verhandeln sachgerechtere Lösungen für ihre Konflikte finden als bei rechtsförmiger Behandlung.

Insbesondere die Mediation hat sich mittlerweile als Prinzip des Umgangs mit Konflikten etabliert. Mediationsverfahren sind gekennzeichnet durch die Beteiligung



möglichst aller relevanten Konfliktparteien. Durch dieses Verfahren unterstützten Verhandeln sollen die Konfliktparteien bessere und interessengerechtere Ergebnisse erzielen als ohne neutralen Dritten. Das Mediationsprinzip der Neutralität oder (sozialen) Allparteilichkeit des Mediators hat eine enorme Bedeutung für die fallorientierte Konfliktbearbeitung, insbesondere dann, wenn der/die Fallgeber/-in nicht selbst Teil des Konflikts ist, sondern von den Konfliktparteigen zur Vermittlung, Moderation, Schlichtung herangezogen wird. Manchmal geht es in der Fallbearbeitung auch darum, sich der eigenen Rolle im Konfliktgeschehen zu vergewissern und sich eine professionelle Einstellung anzueignen.

Phasenmodelle für die Fallarbeit

Phasenmodelle befriedigen das Bedürfnis nach einer Struktur des Prozesses, z.B. eines Verhandlungs- oder Konfliktbearbeitungsprozesses. In der Mediation als formalem Verfahren hat sich eine zeitlich-logische Struktur in der Abfolge der zu bearbeitenden Fragestellungen herausgebildet, die zwischen drei und vierzehn Phasen variiert.

Weit verbreitet ist das Fünf-Stufen-Modell von Friedman und Himmelstein:

1. Phase – Abschluss des Mediationsvertrags (vorbereiten)
2. Phase – Bestandsaufnahme (sehen)
3. Phase – Konfliktbearbeitung (klären)
4. Phase – Konfliktlösung/Einigung (lösen)
5. Phase – Fixierung des Ergebnisses (vereinbaren)

Phasenmodelle helfen dem Mediator als Gedächtnisstütze und Strukturierungshilfe. Außerdem nimmt die detaillierte Beschreibung der einzelnen Phasen in der Regel explizit Bezug auf nützliche Methoden und Techniken.

Das gilt auch für die Strukturierung des fallorientierten Konfliktbearbeitungsprozesses. Die Phasenanzahl variiert hier ebenfalls – in der Regel zwischen drei und zehn. Der Referent bevorzugt in der praktischen Arbeit ein mindestens fünfstufiges Verfahren, das je nach konkretem Fall flexibel eingesetzt und erweitert werden kann.

Die Standard-Phasen sind:

1. Phase – Fallschilderung: Die Beraterinnen und Berater konzentrieren sich auf das Zuhören und Verstehen.
2. Phase – Nachfragen: Mit gezielten und offenen Nachfragen das Verständnis des Konfliktgeschehens vertiefen.
3. Phase – Deuten, Erklären, Interpretieren: Beraterinnen und Berater deuten das Konfliktgeschehen aus ihren Perspektiven, versuchen durch Empathie die Motive der Konfliktbeteiligten zu verbalisieren und Muster zu erkennen, bieten Erklärungen und Interpretationen an.
4. Phase – Lösungsalternativen entwickeln: Beraterinnen und Berater generieren und bewerten Optionen im Hinblick auf mögliche Konfliktlösungen.
5. Phase – Empfehlungen an Fallgeberin/ Fallgeber: Sie/er wird ggf. noch in der Systematisierung der Optionen und Entwicklung eines Handlungsplans unterstützt.



Fallbearbeitung im Workshop

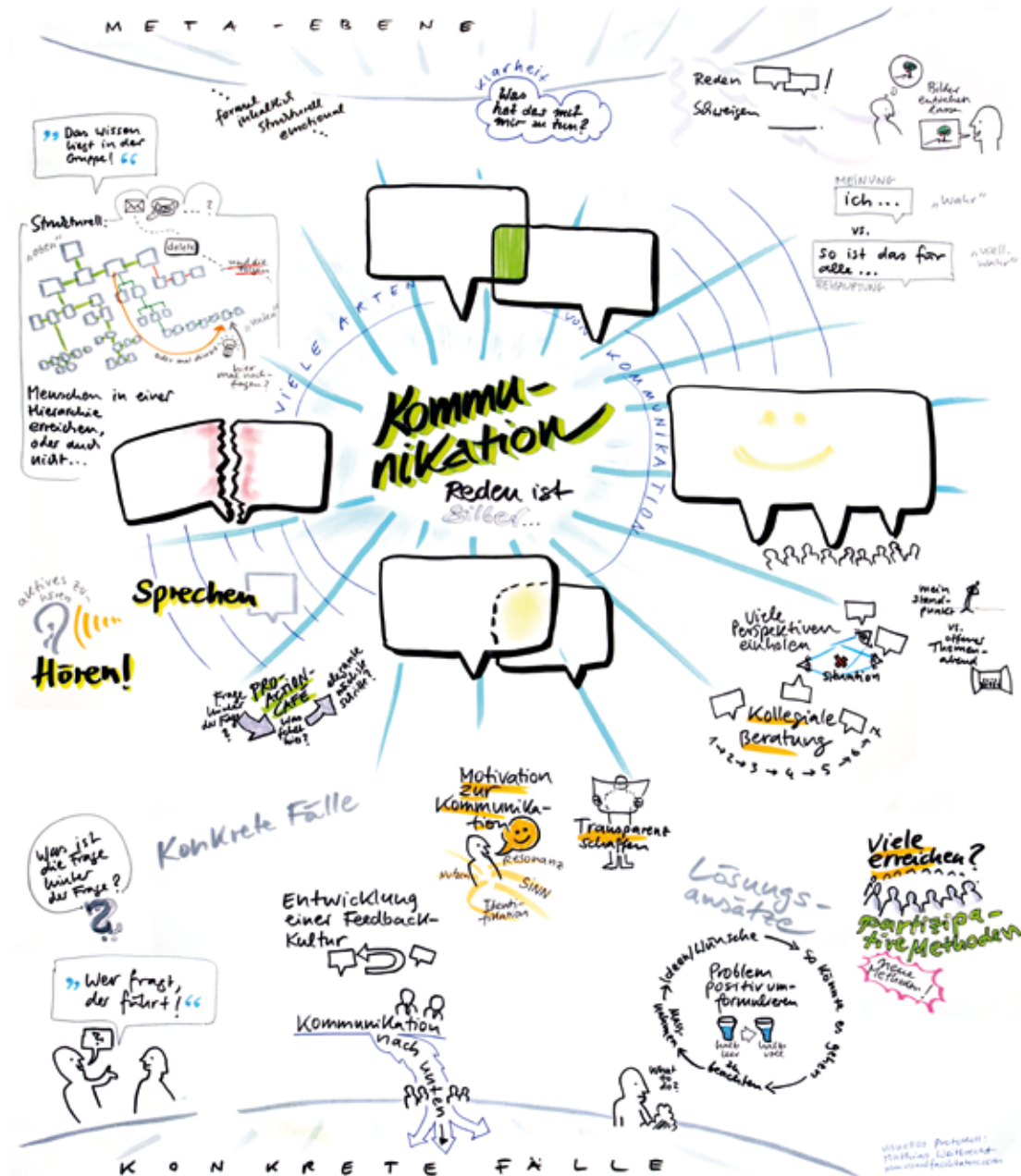
Im Workshop wurde mit einem erweiterten Modell mit acht Phasen gearbeitet, das nicht nur den aktuellen Fall in den Mittelpunkt stellt, sondern auch methodische Nebeneffekte für die Beraterinnen und Berater zeitigt und Kompetenzen schult.

In den Phasen 1 bis 3 wird aktives und einführendes Zuhören, Paraphrasieren und das Stellen lösungsorientierter offener Fragen geübt. In Phase 4 sind die Beraterinnen und Berater angehalten, ihre Eindrücke und Vermutungen als Hypothesen zu formulieren und damit die Interpretationsangebote zum bearbeiteten Konflikt präziser auf den Begriff zu bringen. In der sechsten Phase wird zwischen der Entwicklung von Optionen und ihrer nachfolgenden Bewertung unterschieden, weil eine zu frühe Bewertung das Kreativitätspotenzial für eine weiterführende Konfliktlösung einschränkt. D.h. im Verfahren der fallorientierten Konfliktbearbeitung findet nicht nur eine Lösungssuche für einen konkreten Fall statt, sondern gleichzeitig ein Kompetenztraining der Beraterinnen und Berater sowie eine Suche nach allgemein tauglichen Lösungsideen für strukturell vergleichbare Konfliktsituationen. Alle Beteiligten werden mit Methoden und Techniken lösungsfokussierter Konfliktbearbeitung vertraut gemacht. Handlungsoptionen und Lösungsideen für die Fallgeberin bzw. den Fallgeber können bei Bedarf durch die Moderation ergänzt und erläutert werden, z.B. wenn es darum ginge, eine interne Konfliktregelung durch Gespräche voranzutreiben.

In den anschließenden Diskussionen zeigte sich, dass eine methodische Weiterbildung für Beraterinnen und Berater, die in Praxisfällen zur Konfliktbearbeitung hinzugezogen werden, notwendig ist – z.B. Kenntnis der Konfliktarten, der grundsätzlichen Bearbeitungsformen, Fähigkeiten des aktiven Zuhörens, der lösungsorientierten Fragetechnik sowie der interessenorientierten Verhandlungsführung, um wertschöpfende Ergebnisse in der Konfliktbearbeitung zu erzielen.

Dokumentation + Moderation: **Dr. Siegfried Rosner**

Zwischenmenschliche Konflikte beruhen auf Unvereinbarkeiten im Handeln, Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen oder Wollen.

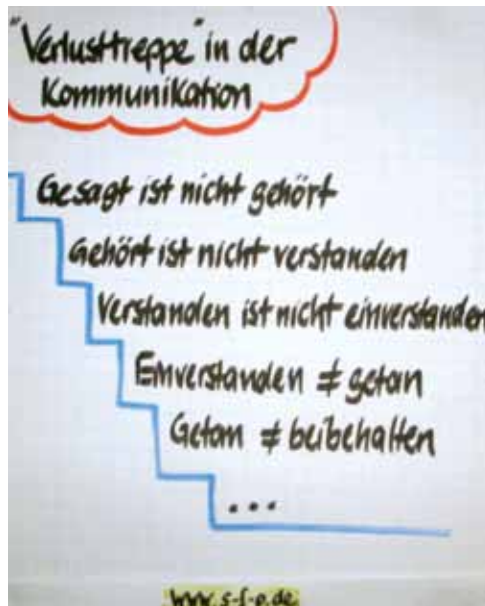


Workshop 3

REDEN IST SILBER...

Methoden der Gesprächsführung

Ehrenamtlich Aktive und hauptamtliche Vertreterinnen und Vertreter aus Organisationen und Vereinen bringen eine große Vielfalt an Interessen und entsprechenden Aufgabenstellungen mit. Um für alle einen hohen und konkreten Nutzen zu erzielen, wurde der Workshop interaktiv gestaltet: Neben dem Input mit grundlegenden Kommunikationsaspekten durch den Referenten sollten die Teilnehmenden auch die Möglichkeit haben, ihre konkreten Anliegen und Fragestellungen einzubringen und ausführlich zu bearbeiten.



„Verlustgeschäft“ Kommunikation?

Es gibt wohl ebenso viele Methoden und Techniken der Kommunikation wie mögliche Probleme, die dabei auftreten können. Zwischen Einzelnen und Gruppen kommt es immer wieder zu Schwierigkeiten und herausfordernden Situationen. Die sogenannte *Verlusttreppe der Kommunikation* hilft zu verstehen, warum eine gelingende Verständigung per se schon erstaunlich ist, angesichts der mannigfaltig auftretenden Hinderungsgründe. Jede dieser Stufen bildet mögliche Schwierigkeiten ab – und sie zeigt zugleich Ansätze auf, wo die kom-

munizierenden Personen ihnen begegnen können.

Wenn man sich dessen bewusst ist, mögliche Fallen erkennt und Verluste vermeidet, so ist Kommunikation ein Gewinn.

Das richtige Feedback

Ein Ansatz, den impliziten Komplikationen zu begegnen, ist das richtige Feedback. Voraussetzung dafür sind eine wertschätzende Haltung und der Wille, die Dinge ge-



meinsam verbessern zu wollen. Das gilt natürlich für beide Seiten. Wenn eine Rückmeldung *richtig* gegeben wird, wird es den Adressaten erheblich erleichtert, sie anzunehmen. Sie sollten darin keinen Angriff, sondern eine tatsächliche Chance für sich sehen können, vom Feedback zu profitieren und Dinge positiv zu verändern.

Regeln für den Sender:

1. Sprechen Sie die Person, der Sie Rückmeldung geben, direkt an.
2. Sprechen Sie nicht per „man“ sondern per „ich“.
3. Urteilen Sie und bewerten Sie nicht, sondern beschreiben Sie Ihre Wahrnehmung.
4. Beziehen Sie sich auf die Situation hier und jetzt.
5. Zerstören Sie nicht, sondern unterstützen Sie – beziehen Sie sich auf veränderbare Verhaltensweisen.
6. Es darf gelobt werden! Sagen Sie bei Ihrer Rückmeldung, was angenehm auf Sie gewirkt hat und wo Sie noch Tipps und Anregungen haben. Zum Beispiel: Ich würde mir mehr/weniger wünschen.

Regeln für den Empfänger:

1. Sie brauchen sich nicht zu rechtfertigen, verteidigen oder erklären, warum etwas so ist, wie es ist. Sie ändern ohnehin nichts mehr.
2. Sie haben Gelegenheit, Ihre Wirkung auf die anderen zu erfragen und somit zu verstehen, was die anderen denken.

Es darf gelobt werden!

Ausgewählte Methoden und Techniken

Aus der Vielzahl entwickelter Methoden zur Kommunikationsführung wurden den Teilnehmenden drei vorgestellt:

Das *Fadenkreuz* wird auch als „papierner Moderator“ bezeichnet und ist als Hilfe zum Brainstorming, zum schnellen und gemeinsamen Sammeln von Ideen und Wünschen, aber auch von möglichen Hindernissen und schließlich konkreten Umsetzungsschritten gedacht.

Wichtig dabei ist, dass die Beteiligten sich von der Struktur leiten lassen, am Ende aber einige Energie darauf verwenden, möglichst konkret zu werden.

Eine weitere Strukturierungshilfe ist das *Problem-Analyse-Raster*, eine Fragefolge, die uns bei der Bearbeitung eines Themas/Problems auf der Basis einer gemeinsamen Analyse zur Entwicklung von Lösungsansätzen führt.

Bei der *Kollegialen Beratung* wird das konkrete Anliegen einer/eines Ratsuchenden in einer Kleingruppe von mindestens drei Personen in sieben Phasen strukturiert und in einem vorgegebenen Zeitrahmen bearbeitet (siehe dazu auch die Dokumentation zum Workshop „Sinnvoll streiten“).



Pro-Action-Café

Das Pro-Action-Café ist eine weitere profunde Methode zur Bearbeitung konkreter Themen. Dabei stellen Fallgeberinnen bzw. Fallgeber eigene Fragen vor und die Beteiligten bearbeiten das Thema anhand folgender Leitfragen:

1. Runde: Was ist die Frage hinter der Frage?
2. Runde: Was fehlt hier?
3. Runde: Was sind die eleganten nächsten Schritte?

Jede Runde dauert 15 bis 20 Minuten und zu jeder Runde rotiert die Teilnehmergruppe zu einer anderen Fragestellung. Die Fallgeberinnen/ Fallgeber bleiben jeweils sitzen, empfangen die neuen Gäste und führen diese zunächst kurz in den jeweiligen Status Quo der Diskussion ein, bevor auf dieser Basis die Folgefrage besprochen wird.

Demokratische Diskussionskultur

Wie kann in einem Verein oder Verband eine demokratische Diskussionskultur entwickelt und gelebt werden?

Es ist eine gleichermaßen bedeutsame und anspruchsvolle Fragestellung, die viele ehrenamtlich getragene Organisationen betrifft. In besonderem Maße Vereine, die aufgrund ihrer Aufgaben und Funktionen eine ausgeprägte Befehlskultur aufweisen, wie zum Beispiel die Feuerwehr. Einerseits wird in diesen Organisationen eine funktionierende Hierarchie und Befehlsstruktur gebraucht, zugleich stoßen diese Mechanismen zunehmend auf sich ändernde Rahmenbedingungen sowie sich verändernde Wünsche und Erwartungen. Die ehrenamtlich tätigen Mitarbeitenden sind gerne engagiert, aber wünschen sich bei vielen Themen der Organisation und Arbeitsgestaltung eine Behandlung auf Augenhöhe, Gleichberechtigung, Hierarchiefreiheit, Wertschätzung und eine offene Diskussions- und Gesprächskultur.

Im Workshop wurden einige praktische Lösungsansätze formuliert, wie die Vereinbarung fester Regeln und Rituale (Gesprächsregeln, Feedbackrunden etc.), die Einrichtung „geschützter“ Räume für Kommunikation und das Engagement eines Moderators. Zunächst müssen aber die Bereiche mit notwendiger Hierarchie identifiziert und abgegrenzt werden, um herauszufinden, wo es tatsächlich Spielraum für demokratische Diskussion und Handlung gibt. Auch müssen alle Beteiligten beachten und lernen (können), in der Kommunikation zwischen Person und Sache zu unterscheiden.

Schweigen kann nur dann Gold sein, wenn damit das Zuhören gemeint ist und der Wille, den anderen verstehen zu wollen.



Veränderungen der Organisationskultur brauchen Zeit und häufig bedarf es bei ihrer Umsetzung Unterstützung von außen. Konkrete Verfahrensweisen zur Kulturveränderung sind der Dialog und das gemeinsame Bearbeiten von Themen in Team-Workshops oder auch – je nachdem, wie viele Menschen erreicht werden sollen – in erprobten Großgruppenverfahren. Solche moderierten Verfahren können auch bei der Ziel- und Leitbildentwicklung in Vereinen und Verbänden angewandt werden. Sie bieten die Möglichkeit zum intensiven Dialog auch in einer großen Gruppe. Sie haben fundierte Ergebnisse und eine breite Akzeptanz zum Ziel. Sie fördern – erfahrungsgemäß und nicht zuletzt – den Zusammenhalt und das Wir-Gefühl. Das ist in jedem Fall eine förderliche Bedingung für gelungene Kommunikation.

Resümée

Das Sprichwort „Reden ist Silber ... Schweigen ist Gold“ wird beim Thema Kommunikation gerne und schnell bemüht, muss aber genau und differenziert betrachtet werden. Ursprünglich war mit dem *Schweigen* meist die mit Wissen verbundene Vertraulichkeit gemeint. Da Kommunikation aber ein aktiver Vorgang zwischen Menschen ist, kann Schweigen nur dann Gold sein, wenn damit das Zuhören gemeint ist und der Wille, den anderen verstehen zu wollen. Erst dann wird eine gelingende Kommunikation möglich.

Ein Teilnehmer brachte es im Feedback zum Workshop auf den Punkt: „Die vorgestellten und angewendeten Methoden waren nicht nur beim Entwickeln von Lösungen und zur Beratung bei persönlichen Schwierigkeiten hilfreich, sie haben uns zum gemeinsamen Arbeiten und in eine konstruktive Kommunikation gebracht.“

Dokumentation + Moderation: Johannes Fulgraff

Workshop 4.1 (Mittwoch, 6.11.2013)

DIE PERSPEKTIVE VERÄNDERN

Krisenkommunikation als Ausweg

Krisenkommunikation oder Kommunikationskrise – das war in diesem Workshop die Frage. Kommunizieren wir die Krise oder ist die Kommunikation in einer Krise, wenn etwas passiert ist? Sowohl als auch, denn beides stimmt. In jedem Fall geht es um die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit, wenn es so weit ist.

Der Begriff Krise leitet sich vom griechischen Wort *krisis* ab. Ursprünglich beschrieb er den Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung. *Communicare* (lat.) bedeutet teilen, teilnehmen lassen, mitteilen, gemeinsam machen und beschreibt damit bereits vieles davon, was zu tun ist, wenn die Krise kommt. Und wann ist das der Fall? Woran ist zu erkennen, ob wirklich eine Krise eingetreten ist?

Unterschieden wird zunächst in Risiko, Krise und Katastrophe. Ein Risiko besteht bei einem Ereignis mit der Möglichkeit negativer Auswirkungen. Es ist mit einem Wagnis verbunden. Die Krise hingegen ist eine problematische, in jedem Fall mit einem Wendepunkt versehene Entscheidungssituation. Wenn ein Geschehen Menschen, Lebensgrundlagen oder Sachwerte in ungewöhnlichem Ausmaß schädigt, dann spricht man gemeinhin von einer Katastrophe. Im Griechischen hieß das Wendung zum Niedergang.



Worauf beruhen Krisen?

In den meisten Fällen beginnen sie mit Missverständnissen, als Ergebnis eigenen oder gegenseitigen Unwohlseins, des Missverstehens von Zielen und Absichten, der Folgen von unbefriedigten Erwartungen und Bedürfnissen, von zu viel oder zu wenig Kommunikation.

Und warum erwischt es Sie? Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ergänzten dazu aus ihrem Alltag:

- Mangelnde Erfahrung
- Mitarbeiter-Aussetzer
- Unpassende Inhalte
- Verstoß gegen Spielregeln
- Schlechte Kontakte zu Meinungsführerinnen und -führern
- Verschleierung von Fakten
- Schwaches Standing

Die Dimensionen einer Krise umfassen das reale Ereignis, das Handeln von Einrichtungen, Organisationen oder Personen in der Krise (die Krisenbewältigung) und das Image und die Wahrnehmung einer Krise.

Ich weiß erst dann, was ich gesagt habe, wenn ich die Antwort meines Gegenübers höre.

Bier ist alle – der Klassiker

Ein Ehepaar sitzt vor dem Fernseher, als der Mann feststellt: „Das Bier ist alle.“

Was passiert hier? Mindestens vier Ebenen bieten Möglichkeiten für Missverständnisse und Interpretationen.

So besagt die reine Sachinformation, dass kein Bier da ist. Nicht mehr und nicht weniger. Auf der Ebene der Selbstoffenbarung des Senders: Das nervt mich. Die Interpretation der Empfängerin dazu: Er hat schlechte Laune. Die dritte Ebene – der Appell – signalisiert: Hol mir Bier! Auf der Beziehungsebene: Die Beziehung bringt's nicht mehr. Die Frau interpretiert aber nur, dass er unzufrieden ist.

Ich weiß also erst dann, was ich gesagt habe, wenn ich die Antwort meines Gegenübers höre. Im Rahmen einer Krise ist die Situation noch sensibler. Hier müssen in der Kommunikation alle Ebenen und Empfindlichkeiten unbedingt berücksichtigt werden.

Die Wahrnehmung ist die Realität.

Jeder Mensch hat seine eigene Realität. Dafür sorgt unsere Wahrnehmung, die immer eine individuelle ist. Bewusst oder unbewusst werden Teilinformationen zu Gesamteindrücken verarbeitet, die für den Betreffenden sinnvoll sind. Sie ist in jedem Fall subjektiv und besteht aus Reizen der Umwelt sowie dem persönlichen inneren Zustand, die zu einem Ganzen werden.

Das bedeutet: Jeder Mensch empfindet eine Krise und ihre Auswirkungen anders. Wichtig ist, diese unterschiedlichen Realitäten anzuerkennen und nicht auf der eigenen zu beharren. Wer sich in den anderen versetzt, wird mehr Chancen haben, sein Gegenüber zu erreichen. Bei der Kommunikation in der Krise spielt dieser Hintergrund eine entscheidende Rolle. Wer den richtigen Ton trifft, den Informationsoutput sensibel abwägt, weil er oder sie sich vorstellen kann, wie dies auf der anderen Seite ankommt, wird weniger negative Auswirkungen der Krise spüren.

Die 7 Todsünden der Kommunikation

Bitte vermeiden – nicht nur in Krisensituationen:

1. Beschönigen
2. Schweigen
3. Negieren
4. Lügen
5. Bagatellisieren
6. Verkomplizieren
7. Schuld zuweisen



Es gibt keine größere Verschwendung als das Falsche richtig gut zu machen. Krisen kann man nicht planen, so lautet die am häufigsten gebrauchte Ausrede für eine mangelhafte oder fehlende Vorbereitung auf mögliche Krisenszenarien. Krisen kommen in der Regel nicht aus heiterem Himmel. Sie kündigen sich an. Die gute Nachricht: Eine gute Vorbereitung macht die eigentlich folgende schlechte Nachricht nahezu überflüssig. Wer eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit leistet, intern und extern, zahlt auf ein Sympathiekonto ein. Hier vorübergehend „knietief im Dispo“ zu stecken ist dann möglich, ein Verständniskredit wesentlich wahrscheinlicher.

Bereiten Sie sich vor.

Die meisten Fehler passieren vorher.

Diskutieren Sie nicht.

Moderieren Sie.

Zeigen Sie sich.

Lassen Sie von sich hören.

Entschuldigen Sie sich.

Die Beziehung zur anderen Seite ist wichtiger als Ihr Ego.

Persona non grata oder Säulenheilige?

Gemeint sind Journalisten und Journalistinnen, die gefürchtet sind und gleichzeitig gebraucht werden. Journalisten bestimmen mit ihrer Berichterstattung sowohl das Tempo als auch den Umfang der Krise. Sie sind schließlich auch verpflichtet, Schief lagen und Fehlentwicklungen herauszuarbeiten. Damit ist aber auch klar, dass erst durch die Veröffentlichung eines Problems die Einrichtung, die Stadt, die Organisation in die Defensive gerät. Und Nachrichten verbreiten sich heute derart schnell, dass niemand eine Chance hat, zeitnah zu reagieren, wenn er darauf nicht vorbereitet ist. Deshalb sollten Sie mit den Meinungsbildnern und Meinungsmachern, den Vielfältigern und Botschaftern zusammenarbeiten. Zu Ihrem eigenen Nutzen bzw. dem Ihrer Organisation. Darum:

Wählen Sie sich Journalistinnen und Journalisten aus! Zunächst diejenigen, die für die direkte lokale Berichterstattung in Ihrer Zeitung zuständig sind. Nicht die Anzeigenblätter unterschätzen, denn sie werden nachweislich am intensivsten gelesen. Wichtig sind auch Journalistinnen und Journalisten in den jeweiligen Landesstudios von Rundfunk und TV. Halten Sie die Anzahl aber aus Zeitgründen begrenzt. Kommunizieren Sie lieber regelmäßig mit ihnen, vor allem auch über Ihre Erfolge, neue Ideen etc. Haben Sie Geduld und erwarten Sie nicht gleich eine Berichterstattung.

Instrumente für die Zusammenarbeit mit den Medien

Bieten Sie den Journalistinnen und Journalisten ansprechendes und gut vorbereite-

tes Material an, dazu eine seriöse Begleitung: Mediengespräche, Pressemitteilungen, Pressemappen, Interviews, Statements, Grafiken, Fotos, Footage (sendefertige O-Töne und Filmmaterial), Homepage mit eigenem Menüpunkt „Presse“ inklusive der Kontaktdaten, downloadfähigen Bildern oder eine Dark Site. Letztere ist eine Website, die statt des permanenten Webauftritts im Notfall mit aktuellen Presseinformationen und Lagebeschreibungen schnell und gezielt informiert. Die Dark Site hat einen Geschwindigkeitsvorteil. Noch wichtiger sind Facebook und Twitter. Sie werden von Journalistinnen und Journalisten schwerpunktmäßig für Recherche-Zwecke eingesetzt. Nutzen Sie Social Media, wenn Sie genügend Ressourcen haben.

Oberstes Ziel: Entdramatisierung

Was tun? Das Krisenteam zusammenrufen, das Sie prophylaktisch zusammengestellt haben. Die akute Lähmung überwinden, die eigene Handlungsfähigkeit wiederherstellen und raus aus dem mentalen Gefängnis: Das sind gute Grundlagen, die schwierige Situation zu meistern. Analysieren Sie: Was ist passiert? Ist Kritik berechtigt? Verfallen

*Verfallen Sie nicht in Aktionismus!
Versuchen Sie die Situation auszuhalten,
reagieren Sie angemessen und zeitnah!*



Sie nicht in Aktionismus, versuchen Sie vielmehr, die Situation auszuhalten, zugleich angemessen und zeitnah zu reagieren. Befriedigen Sie das Informationsbedürfnis mit Fakten, Inhalten und kompetenten Ansprechpartnerinnen und -partnern. Auch die Behebung von Fehlern will präsentiert sein: Das haben wir jetzt getan.

Nach der Krise ist vor der Krise

Halten Sie nach jeder Krise eine unnachsichtige Manöverkritik: Prüfen Sie, welche Medien wie berichtet haben. Welche Aspekte der Krise – von welchen Medien – verstärkt aufgegriffen wurden. Ebenso auch, welche Aspekte und weshalb nicht aufgegriffen wurden? Finden Sie heraus, was das Gute im Schlechten war! Jede Krise hat ein zweites Gesicht: Sie ist die Chance zur wirklichen Veränderung. Ohne Krise gibt es keine Weiterentwicklung. Oft genug sind Krisen der entscheidende Anstoß zur Selbstbesinnung, zur Qualitätsverbesserung, zur Eliminierung unproduktiver Routinen, zur intensiven Auseinandersetzung mit geänderten Verhältnissen in der Umwelt und zur produktiven Auseinandersetzung mit Partnerinnen, Partnern und Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern.

Resumée

Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man müsse ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen, hat Max Frisch gesagt. Die breite Öffentlichkeit vergisst viel schneller als man meint. Und schon morgen gibt es ein neues Thema.

Dokumentation + Moderation: Sabine Herrmann

Krisen beginnen in den meisten Fällen mit Missverständnissen.

Workshop 4.2 (Donnerstag, 7.11.2013)

UND WAS MACHEN SIE SO?

Marketing für Beratungsangebote



Und was machen Sie so? Diese Frage kannten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Antworten sind schnell parat: Vermittlung von Handlungskompetenzen, Hilfestellungen in Konfliktsituationen, Moderationstechniken, Weiterbildung ... Die Gruppe begab sich erst einmal auf Spurensuche. Woher kommt der Begriff Beratung? Bestimmendes Element ist der Begriff Rat. Begonnen hat alles mit der Erfindung des Rads. Tauschten sich unsere Vorfahren aus, saßen sie im Kreis. Dessen Form definierte den Begriff. Das *Rad* wurde zum *Rat* und der Austausch zum ratslogan, also *ratschlagen*. Im Mittelhochdeutschen waren damit vorhandene Mittel wie *Vorrat* oder *Hausrat* gemeint – Dinge, die von hohem Wert waren. Schon bei den alten Griechen hieß der Berater „Klugheitslehrer“.

Von Bedürfnissen, Wünschen und Nutzen

Jeder Mensch hat Grundbedürfnisse wie Hunger, Durst, Sex, Gemeinschaft. Aus ihnen entwickeln sich jedoch spezielle Wünsche. So wird aus dem Bedürfnis, den Durst zu stillen, der Wunsch nach Wasser, Bier, Cola etc. Alle diese Varianten bringen dem

Menschen diverse Nutzenaspekte, z. B. löscht Leitungswasser ausschließlich den Durst, Bier kann einen Geselligkeitsfaktor haben, Cola trinkt man vielleicht nur im Kino. Wünsche sind also unterschiedlich besetzt durch unterschiedliche Nutzenaspekte. „Was habe ich davon?“ ist die alles entscheidende Frage. Kaufen Sie die Bohrmaschine oder die Löcher in der Wand? Gibt es darauf keine Antwort, entscheidet man sich nicht für das Angebot.

Worin liegt der Nutzen unserer Beratung allgemein? Im Workshop wurden „Bewahren vor Schaden“, das „Ich-bin-nicht-alleine-Gefühl“, „Ansehen erhalten, korrigieren oder verbessern“ und

„Lebensqualität sichern“ genannt. Worin liegt der Nutzen unserer Beratung für den Einzelnen? „Mehr Wertschätzung“, „Höhere Sicherheit“, „Erweitertes Wissen“, „Neue Fähigkeiten“ und „Richtiges Können“ definierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Schon bei den alten Griechen hieß der Berater „Klugheitslehrer“.

Die vier Säulen des Marketing

- 1) Produkt (Beratungsangebot)
- 2) Preis (entfällt)
- 3) Distribution (Wo, wie und wann erhalte ich Beratung?),
- 4) Kommunikation (Was soll man von uns wissen? Was muss man von uns wissen? Wo erfahre ich davon? Wie erfahre ich davon? Welches Image wünsche ich mir?)

Marketing nimmt immer die Perspektive des Verbrauchers, der Kunden, der Klienten ein. Nur deren Bedürfnisse und Wünsche stehen im Mittelpunkt. Was der Anbieter für gut und notwendig befindet, spielt dabei keine Rolle. Gebraucht werden alle Säulen. Das Beratungsangebot kann noch so gut sein, aber wenn ich nichts davon erfahre, nicht meine Sprache gesprochen wird, der Ort zu weit entfernt ist oder ich schlichtweg diese Beratung nicht brauche etc., wird mir meine Leistung nicht abgenommen. Eine Übung aus dem Workshop zum Selbermachen:

Stellen Sie sich vor, Sie besitzen einen Laden mit Schaufenster. Heute ist Markttag und Sie bereiten sich darauf vor. Welches verlockende Angebot stellen Sie ins Schaufenster? Was halten Sie im Laden direkt vor, wenn ich ihn betrete und mehr wissen oder aussuchen will? Mit welchen Ladenhütern halten Sie sich bedeckt?

Verstehen heißt Behalten

Es ist wie beim Malen nach Zahlen. Das Beratungsangebot und die Beratungsleistung



sollten durch inhaltliche, formale und auch visuelle Ankerpunkte nachvollziehbar sein. Sie ermöglichen dem Gegenüber eine Orientierung. Warum ist das so wichtig? Weil jeder Mensch darauf angewiesen ist, seine Welt in Ordnung zu halten und zu sortieren, ob etwas für uns in Frage kommt. Sonst werden wir verrückt. Bleiben in der Wahrnehmung Lücken, reichern wir sie selbst mit unseren Erfahrungen an, bis etwas Ganzes entstanden ist und wir alles erleichtert wieder ablegen können. Nach diesem Prinzip entstehen übrigens auch Gerüchte. Je klarer jedoch Informationen und Emotionen vermittelt werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, im wahrsten Sinne des Wortes richtig verstanden zu werden, so wie es sich der Absender, die Absenderin wünscht. Dazu gehört auch eine sinnvolle Begrenzung der Darstellung. Besser Klasse statt Masse.

Mögliche Ankerpunkte sind

- 1) die Person des Beraters oder der Beraterin, samt Qualifikation und Berufserfahrung
- 2) die Methoden, die sich anhand eines beispielhaften Falles mit Lösung beschreiben lassen
- 3) das Umfeld nebst Netzwerken und Räumlichkeiten
- 4) die Ausstattung, mit Website, Feedbackmöglichkeiten, Tonalität der Texte
- 5) die Angebote, die von Anfang bis zum Ende in allen Stufen beschrieben sein sollten, weil damit die Wertigkeit des Angebots deutlicher wird
- 6) zudem tragen Produktnamen zur schnellen Erfassung und gemeinsamen Begrifflichkeit bei

Die Seele denkt nie ohne ein Bild (nach Aristoteles)

Die Fähigkeit, sich zu erinnern und sich etwas zu merken, hängt eng damit zusammen, ob wir etwas für merk-würdig befinden. Spannende Projektstorys sind interessanter als trockene Prozessabläufe. Auf die Sprünge helfen dabei Geschichten. Sie sind unsere natürliche Sprache und helfen uns auf diese Art, mit Komplexität, wie sie gerade bei der Erklärung von Beratung erforderlich ist, umzugehen. An Infohäppchen sind wir inzwischen gewöhnt, da macht die Geschichte den entscheidenden Unterschied. Zwei Beispiele: Stellen Sie sich folgenden Fall vor ...! Wie hätten Sie entschieden? Oder Sie beginnen mit der Geschichte des Rads/Rats, siehe oben. Es entsteht ein Bild, das im episodischen Gedächtnis verankert bleibt. Wichtig ist, lebendig und anschaulich zu erzählen. Fingierte Beispiele sind erlaubt, sogar erwünscht, weil sie mehr Spielraum lassen. Dennoch reichen Bilder und Geschichten nicht alleine aus. Wer zusätzlich noch mit Zahlen belegt, gewinnt an Glaubwürdigkeit.



Zielgruppen sind keine Zielscheibe

Kommunikationsprozesse laufen immer mehr kreisförmig ab, mit einem ständigen Rollenwechsel. Wir werden von Empfängern zu Absendern, von Kunden zu Empfehlenden. Letztere sind besonders wichtig. Persönlichen Empfehlungen zu folgen ist

Wer nicht auf sich aufmerksam macht, erringt keine Bekanntheit und kein Interesse.

weit verbreitet, denn diese werden als vertrauenswürdig eingestuft. Entwicklerinnen oder Entwicklern von Werbekampagnen macht dies übrigens arg zu schaffen. Auch demographische oder regionale Merkmale tragen kaum noch. Der Begriff Zielgruppe ist zwar weit verbreitet, soll aber an dieser Stelle durch die Bezugsgruppe abgelöst werden. Sowohl für die Entwicklung und Verbreitung von Beratungsangeboten als auch für die gesamte Kommunikation empfiehlt sich als einfachste Unterteilung die Differenzierung in:

- Verbündete
- Vernachlässigte
- Vertraute
- Unterstützer
- Gegner
- Wunschkandidaten
- Redundante (diejenigen, die schon erreicht sind)

Trotzdem ist die Suche noch nicht zu Ende. Der nächste Schritt ist eine genaue Auflistung von Personen mit ihrer Funktion innerhalb einer Organisation. Das kostet Zeit, lohnt sich aber und macht deutlich, mit wem man es eigentlich nahezu täglich zu tun hat. Der Effekt macht sich bezahlt: mehr Achtsamkeit, mehr Anknüpfungspunkte und vor allem mehr Fliegen unter dem Deckel einer einzigen Maßnahme.

In den Mokassins eines anderen gehen

Dieser Teil einer indianischen Redensart umschreibt am besten worum es geht. Die Perspektive wechseln, sich in den anderen, die andere hineinversetzen und seine Wünsche und Bedarfslagen besser erkennen. Finde ich das interessant, wenn ich mir selbst zuhöre? Wenn man im Kopf eines anderen Menschen spazieren geht, gelingt es eher zu fesseln, zu überzeugen oder zu beruhigen. Sich selbst zu verlassen und Wertvorstellungen und Normen der anderen Seite kurzfristig zu übernehmen, ist eine wesentliche Voraussetzung, die Welt, die Beratung erfassen will, wirkungsvoller zu rekonstruieren und zu bedienen. Nicht ich bin entscheidend, sondern mein Gegenüber, das ich erreichen möchte.

Wer besser plant, kommt schneller an

Eine Strategie ist das A und O beim Marketing für Beratungsangebote. Am besten vergleicht man den Weg zum Erfolg mit einer Wanderung. Der Wunschort entspricht der Frage: Was wollen wir erreichen? Die Route wiederum ist die Konzeption, die Auswahl von Inhalten, Angeboten sowie der verbalen „Verpackung“. Schließlich werden als Proviant Maßnahmen eingepackt, die bestimmen wie und ob man den Wunschort erreicht: Verbreiten wir das Angebot über Facebook? Wieder Flyer oder mal etwas anderes? (Allen Ernstes: Lesen Sie Flyer? Verzichten Sie darauf! Sie können mehr, als in einen Flyer passt.) Storytelling oder Daten und Fakten? Vortrag vor Schulleiterinnen, Schulleitern? An welches Ereignis im Ort können wir andocken? Beratung als Foto-story? Ein Projekttag für Journalistinnen und Journalisten oder Tag der offenen Tür? Sicher ist: Wer nicht auf sich aufmerksam macht, erringt keine Bekanntheit und kein Interesse. Wer mich nicht interessiert, über den informiere ich mich nicht. Wer mich nicht reizt oder zufriedenstellt, den empfehle ich nicht weiter.

Resumée

Wer sucht, der findet ... die Antworten auf folgende wesentlichen Fragen:

- Was sind die größten Probleme Ihrer Bezugsgruppen?
- Welche davon können Sie lösen?
- Warum sollte ich Ihre Beratung in Anspruch nehmen?
- Welche Leistungsmerkmale gibt es?
- Was habe ich davon? - Listen Sie den Nutzen auf!
- Was passiert, wenn ich Ihr Angebot nicht annehme?
- Und was machen Sie so?

Dokumentation + Moderation: Sabine Herrmann

Workshop 5

VEREIN 2.0

Partizipation in Organisationen mit sozialer Online-Kommunikation

„Wir arbeiten an mehreren Standorten. Um zu erfahren, womit die anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade beschäftigt sind, mache ich am besten eine Dienstreise.“ „Wenn ich nicht ins Büro gehe, kann ich nichts für den Verein tun, weil ich auf Dokumente und Kalender nicht mehr zugreifen kann.“ „Ich weiß, was meine Vorstandskollegen vor Ort machen, aber von der Landesebene erfahre ich nur einmal im Jahr etwas.“

Ähnlich wie den Teilnehmenden des Workshops „Verein 2.0“ geht es vielen Haupt- und Ehrenamtlichen in Deutschland. Neben regelmäßigen Treffen findet ein Großteil der internen Kommunikation nach wie vor per Telefon, E-Mail oder durch den Austausch von Word-Dokumenten statt. Dabei hat sich die Kommunikation außerhalb der Strukturen in den letzten Jahren stark verändert. Heute besitzen 30 Millionen Menschen in Deutschland ein Smartphone und es gibt 25 Millionen Social-Media-Nutzer. Zugleich deuten sich weitere Innovationen an: Google beispielsweise experimentiert inzwischen mit Datenbrillen, die zwischen dem Träger und seiner Umwelt eine virtuelle Realität projizieren.

Auch in gemeinnützigen Organisationen werden die sozialen Medien mittlerweile vielfältig eingesetzt. Dabei richtet sich die Kommunikation jedoch meist nach außen – mit dem Ziel, möglichst viele Menschen zu erreichen. Offene Kommunikation ist aber auch intern möglich und kann die Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Teams nachhaltig verbessern. Eine verstärkte Kommunikation auf Basis der sozialen Medien ermöglicht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihre Ziele leichter und schneller zu erreichen und auch die Produktivität zu steigern. Im Workshop wurden deshalb verschiedene Kommunikationswerkzeuge vorgestellt und ihre Anwendungsmöglichkeiten im Bereich der vereins- und verbandsinternen Kommunikation erarbeitet. Die Frage „Wie erfahren wir, was die ‚anderen‘ in der Organisation machen?“ war dabei das leitende Motiv.

Offene Kommunikation verbessert nachhaltig die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen.

Die Arbeit im Team erleichtern

Bei der privaten Nutzung mehrerer technischer Geräte – wie Tablet, Smartphone, PC und Notebook – sind Werkzeuge gefragt, die die Daten überall synchronisieren. Das gleiche gilt für Organisationen und Vereine mit vielen Menschen, die an gemeinsamen Projekten arbeiten. Die Teilnehmenden am Workshop zeigten darum ein besonderes Interesse an digitalen Lösungen für Kalender und To-Do-Listen, auf die zu Hause ebenso wie im dienstlichen Einsatz oder auf Reisen Zugriff besteht. Als weitere Möglichkeiten für die interne Kommunikation stehen interne Chats, Videokonferenzen, Projektmanagement mit verteilten Aufgaben sowie intelligente Mitglieder- und Kontaktverwaltungen zur Verfügung.

Bei Kalendern gestaltet sich das Arbeiten mit offenen Formaten mittlerweile recht einfach. Private und berufliche Kalender können in einer gemeinsamen Ansicht angezeigt, jedoch auch verschiedenen Nutzern zugewiesen werden. Durch die Synchronisation ist es allen Akteuren möglich, Dateien ohne lange Korrektur- und Abstimmungsschleifen gemeinsam zu bearbeiten. Der Datenaustausch per E-Mail oder USB-Sticks ist dagegen weit unbequemer und impliziert zudem Sicherheitsrisiken.

Nur wenige Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten von praktischen Erfahrungen im Organisationsalltag berichten. Für viele ist es leichter, informelle Kanäle zu benutzen als auf den flächendeckenden Einsatz in der Organisation zu warten. So kommt es



Wenn ich von meinen Kolleginnen oder Kollegen etwas wissen will, melde ich mich über Facebook oder WhatsApp.

immer häufiger vor, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigenen Geräte mitbringen oder ungefragt eigene Software installieren. Ein Teilnehmer formulierte es so: „Wenn ich von meinen Kolleginnen oder Kollegen etwas wissen will, melde ich mich über Facebook oder WhatsApp. Das ist schneller und bequemer, auch wenn ich mein privates Telefon dafür nehmen muss.“

Gemeinsam im Ehrenamt

Die Nutzung von Social-Media im Team öffnet die Kommunikation für Ehrenamtliche und Teilzeit-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie bekommen einen Einblick in die Tätigkeit der anderen und können sich an den passenden Stellen mit einbringen. Ein organisationsinternes Wissensmanagement, mit dem Arbeitsabläufe, Best Practice und bisher ungeschriebene Gesetze dokumentiert werden können, schafft weitere Optionen für eine dichtere und stärkere Zusammenarbeit. Die aus Wikipedia bekannten Wikis bieten hier eine Möglichkeit. Noch einfacher zu handhaben sind Plattformen und Gruppen, bei denen jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin aktuelle Statusupdates senden kann. Vorgestellt wurden hier beispielhaft das firmeninterne Netzwerk Yammer sowie Gruppen in bestehenden sozialen Netzwerken. Der Vorteil dieser Werkzeuge ist, dass sie einfach auf eine größere Gruppe z.B. alle Mitglieder ausgeweitet werden können. Richtig angewendet, wird so ein einfacher Einstieg in die Organisation ermöglicht. Von immensum Vorteil ist eine solche Plattform, wenn eine Organisation vor Ort nicht stark vertreten ist und manche Mitglieder und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter weiter entfernt wohnen. Bestehende Intranets können auch zur Kommunikationszentrale werden und einen Austausch unter Mitarbeitenden, Mitgliedern und Alumni ermöglichen. Dies eignet sich insbesondere für föderale Vereine und Fachverbände. Für mitgliederstarke Organisationen wie Sozial-, Sport- und Naturschutzverbände oder Kirchen ist die Beschränkung auf die Vereinsangehörigen hingegen oft nicht zielführend. Die Beschränkung eines Mitgliedsbereiches führt zu einem geringeren Nutzen dieser Werkzeuge. Selbst für interne Informationen wie Mitarbeiterkontakte, Logos oder Presstexte wird oft zuerst in Suchmaschinen nachgeschlagen. Offene Medien eignen sich da besser, um eine breite Zielgruppe zu erreichen. Viele Blogs, Facebook- und Twitter-Accounts sowie eigene soziale Netzwerke haben deshalb Ehrenamtliche und Förderer als Zielgruppe.



Erreichbarkeit und Sicherheit von Online-Diensten

Ein Großteil der Dienste wird als Online-Software gemietet (Software-as-a-Service) oder in einer kostenlosen Variante zur Verfügung gestellt. Dadurch liegen die jeweiligen Daten auf den Servern des Anbieters, der Anbieterin, die häufig ihren Hauptsitz in den USA haben. Bei sensiblen Daten sollte man sich deshalb Anbieter genau anschauen oder eine Open-Source-Lösung in Betracht ziehen. Dies gilt insbesondere für E-Mails und den Dokumentenaustausch.

Organisationen sollten darauf achten, sich nicht von einzelnen Diensten abhängig zu machen. Gerade bei Lösungen auf die nur im Browser zugegriffen werden kann, ist ein Arbeiten ohne eine gute Internetverbindung oft nicht mehr möglich. Für den Fall, dass ein Dienst komplett eingestellt wird, müssen ebenso Vorkehrungen getroffen werden: Gibt es Backups, Alternativlösungen, wie weit sind organisationsinterne Abläufe betroffen oder gar gefährdet?

Resumée

Durch den Medienwandel werden Organisationen vor viele neue Herausforderungen gestellt. Viele Veränderungen lassen sich nicht mehr vollständig in lokalen Gruppen kompensieren, zudem tun sich potenzielle Mitglieder schwerer, sich langfristig an eine Organisation zu binden. Ohne diese Bindung haben Ehrenamtliche oft weniger Erfahrung und benötigen mehr Informationen für ihr Engagement. Die Diskussion im Workshop hat bestätigt, dass dieser Wandel viele Organisationen überfordert und sie darum eine größere Unterstützung, z.B. durch übergeordnete Strukturen, benötigen.



Zugleich ergeben sich, wenn man es richtig anpackt, neue Möglichkeiten – z.B. sich auch unabhängig vom Wohnort in die Vereinsarbeit einzubringen. Digitale Werkzeuge bahnen Interessierten einen schrittweisen Weg in die Organisation. Hierfür braucht es unterschiedliche Stufen des Engagements, vom unverbindlichen Micro-Volunteering bis hin zu echter Beteiligung. Wenn mehr Menschen in Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen werden, können sie auch selbst aktiv werden. Zudem ist jedes Mitglied auch Multiplikatorin, Multiplikator mit teilweise beträchtlichen Reichweiten, die für neue Interessierte authentische Ansprechpartnerinnen und -partner sein können.

Das alles erfordert einen gewissen Aufwand. Und dieser ist nur zum Teil technischer Art: Ein Werkzeug allein bringt noch keine Veränderung. Möglicherweise braucht es im Verband, im Verein, in der Organisation einen Kulturwandel hin zu mehr Kommunikation. Je offener, desto besser für alle Beteiligten.

Dokumentation + Moderation: Jona Hölderle

Nur wer in Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen wird, kann auch selbst aktiv werden.

Workshop 6

MITMACHEN – UM WELCHEN PREIS?

Professionelles Freiwilligenmanagement



Die Erwartungen der Vereine, Verbände und Organisationen an ein professionelles Freiwilligen-Management sind durch zwei Kernfragen geprägt:

1. Wie kommen wir an neue Freiwillige heran? – und wenn sie dann da sind?
2. Wie können wir diese Freiwilligen möglichst lange an uns binden?

Der Wunsch, Ideen und konkrete Maßnahmen zur Personal- oder Mitarbeiterentwicklung für und von Freiwilligen vermittelt und damit Impulse zur Gewinnung und Integration von engagierten Akteuren für die eigenen Ziele zu bekommen, ist nachvollziehbar. Daraus entwickelten Organisationen dann zum Teil außergewöhnliche Kampagnen zur Akquisition und auch zur öffentlichen Anerkennung von Engagierten. Solche Vorgehensweisen sind keineswegs falsch, aber aus unserer Sicht nicht ausreichend, um genügend Freiwillige zu akquirieren und erfolgreich mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Nachwuchssorgen

Seit über zehn Jahren wird in Umfragen ein außerordentlich großes Potenzial an Engagementbereitschaft ausgemacht (über ein Drittel der Deutschen über 14 Jahren bekunden ihr Interesse), trotz groß angelegter Kampagnen bestehen aber bedenkliche Nachwuchsprobleme. Vielen Verbänden laufen Mitglieder und Aktive weg. Zum Beispiel im Sport: 1999 engagierten sich dort, im größten aller Bereiche, noch 11,2 Prozent der Bevölkerung. Zehn Jahre später waren es nur noch 10,1 Prozent, das bedeutet: 650.000 weniger. Fast die Hälfte der Sportvereine sieht daher in der Gewinnung und Bindung der Ehrenamtlichen ihr größtes Problem. Und für die Feuerwehren stellte schon vor einem Jahrzehnt ein leitender Funktionär für sein Bundesland fest, dass die Zahl der aktiven Feuerwehrangehörigen um ein Zehntel zurückgegangen sei. Identische Erfahrungen sammeln Organisationen wie Wohlfahrtsverbände, Parteien, Gewerkschaften und Kulturvereine.

Zugleich haben andere immensen Zulauf: Genannt sind die „Tafeln“, Hospiz-Gruppen, Bürgerstiftungen und Fördervereine. Und da diese gegenläufigen Entwicklungen schon seit mehr als 20 Jahren zu beobachten sind, lohnt es sich genauer hinzuschauen, wie sich diese Phänomene erklären lassen.

Wie müssen wir denken?

Das Hauptanliegen des Workshops war es, neben den zwei Aspekten der Gewinnung und Integration von Freiwilligen auf zwei zusätzliche Gesichtspunkte aufmerksam zu machen, die unverzichtbar zu einem erfolgreichen Freiwilligen-Management gehören:

1. Freiwilligen-Management ist zunächst Organisationsentwicklung.
 2. Erfolgreiche Arbeit mit Freiwilligen basiert auf einer bestimmten Grundhaltung.
- Bei allem Aktionismus macht es Sinn, sich die veränderte Ehrenamtslandschaft anzusehen. Wir folgten damit einer grundlegenden Empfehlung des Aktionskünstlers Joseph Beuys: Vor der Frage „Was können wir tun?“ sollte man zunächst der Frage nachgehen: „Wie müssen wir denken?“.

Material für ein solches Denken finden wir in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen über den „Strukturwandel des Ehrenamtes“.

Das Engagement in den Freiwilligenorganisationen lässt sich – so die Forscherinnen und Forscher – zugespitzt in ein „altes“ und ein „neues“ Ehrenamt oder in „traditionelles“ und „modernes“ Engagement unterscheiden. Diese Beobachtungen bezogen

*Die Schlüsselkompetenz heißt
Perspektivwechsel.*

Willst Du einen Menschen verstehen, gehe eine Zeit lang in seinen Mokassins.

sich auf den teilweise elementaren Einstellungswandel der Engagierten selbst. Immer weniger engagieren sich nur aus altruistischen Motiven (Helfen, Pflicht, Gemeinwohl), immer mehr handeln auch selbstbezogen, sie wollen: Spaß haben, mit sympathischen Menschen zusammen sein, Anerkennung bekommen. Das eher traditionelle Engagement fußt demnach auf Pflicht- und Akzeptanzwerten mit einer hohen Bereitschaft zur Einpassung in die Vorgaben der Organisation, während auf der anderen Seite Werte wie Selbstverwirklichung, Partizipation, Betroffenheit und Selbstgestaltung Priorität haben.

Zugang finden

Das hat Folgen für den Alltag des Freiwilligen-Managements. Während sich die „Traditionellen“ gerne durch leitende Verbandsvertreterinnen bzw. -vertreter oder Angehörige ansprechen und gewinnen lassen, suchen sich die „Modernen“ den Zugang zu einem zu ihnen und ihrer Lebenswelt passenden Engagement lieber selbst. Sie nutzen längere Reflexions- und Entscheidungsprozesse und wählen stufenförmige Formen der Annäherung an die Aufgabe, an die Menschen in der Organisation und an die Organisation selbst. Vor diesem Hintergrund nutzen Interessierte gerne neue Formen der Ansprache durch sogenannte Freiwilligentage oder Ehrenamtsmessen, in denen sie eine zunächst unverbindliche Gelegenheit des Kennenlernens nutzen, dessen Ausgang sie selber steuern können.

Der Sozialwissenschaftler Helmut Klages hat nach den ersten Untersuchungsergebnissen des Freiwilligensurveys (1999) den Versuch unternommen, den Typus des „Neuen Freiwilligen“ und seine Erwartungen näher zu charakterisieren. Er fasste diese Merkmale als „Leitgesichtspunkte für die zukünftige Gestaltung ehrenamtlichen Engagements“ zusammen.

Die Neuen erwarten die Chance,

- eigene Neigungen und Fähigkeiten einzubringen,
- etwas für sich selbst, d.h. subjektiv „Sinnvolles“ zu tun,
- zum ergebnisorientierten Handeln,
- Tätigkeitsziele mitzuentwickeln und mitzubestimmen,
- zum Wechsel und zum Austritt („Untreue“) ohne Rechtfertigungszwang,
- mit anderen selbstorganisiert zusammen zu arbeiten,

außerdem

- Spielraum für selbständiges und eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden,
- die Zuerkennung von Verantwortlichkeit,
- Angebote zur Weiterentwicklung (durch Begleitung, Unterstützung u. Qualifizierung),
- großzügige Flexibilität in zeitlicher Hinsicht (Zeitsouveränität).

Organisationen, die sich auf diese veränderten Motivlagen und Erwartungen von potenziell Engagierten einlassen und ein darauf ausgerichtetes Personalmanagement betreiben, haben damit größere Chancen, Nachwuchs zu gewinnen und zu integrieren. Es ist darum immer gut zu wissen, wie Menschen und damit auch (potenzielle) Freiwillige ticken, was sie zu ihrem Engagement treibt und mit welchen Erwartungen sie darauf zugehen. Die Schlüsselkompetenz in diesem Sinne heißt Perspektivwechsel und meint für die Organisatoren des Freiwilligen Engagements die Grundhaltung, zunächst vom Freiwilligen aus denken und handeln zu lernen.

Für ein Vorgehen in diesem Sinne helfen diese drei Leitfragen:

1. Was denkt, fühlt, wünscht, erhofft sich ein potenzieller Freiwilliger/ eine Freiwillige von seinem/ ihrem Engagement?
2. Was benötigt dieser potenzielle Freiwillige, diese Freiwillige, damit er sich für das Anliegen unserer Organisation engagiert ?
3. Was könnte unsere Organisation dieser interessierten Person (an-)bieten, damit sie sich tatsächlich engagiert?



Das Haus richten

Die Motive, Fähigkeiten, Gaben, Bedürfnisse und Erwartungen der Freiwilligen bilden eine Art Leitfaden für die Gestaltung des Engagements. Dieser Prozess wird Matching genannt und hat das Ziel, eine möglichst optimale Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Organisation und denen der Freiwilligen herzustellen.

Ein solches Vorgehen führt nun unmittelbar zu der Frage, wie es denn um Bereitschaft und die Fähigkeit der Organisation steht, sich dieses Prinzip, diese Haltung zu eigen zu machen. Der Verantwortliche einer großen Freiwilligenorganisation veränderte die zunächst geplante Strategie zur Gewinnung neuer Freiwilliger im Wissen um den Strukturwandel des Ehrenamtes. Er stellte der bereits vorbereiteten Kampagne einen Katalog von Fragen voraus:

- Wie „ehrenamtstauglich“ sind wir als Organisation eigentlich?
- Sind wir als Freiwilligenorganisation bekannt und attraktiv genug?
- Sind unsere Strukturen und Abläufe so, dass Neue eine Chance auf Integration und Beteiligung in ihrem Sinne finden?
- Sind wir eigentlich bereit und in der Lage, die notwendigen Ressourcen für einen gelingenden Ablauf zur Verfügung zu stellen?
- Passen unsere Rahmenbedingungen zu den Erwartungen der potenziellen Freiwilligen?

Anlässlich des „Internationalen Jahres der Freiwilligen“ 2001 hat ein großer Wohlfahrtsverband seine Kampagne mit einer Phase zur „Sensibilisierung und Motivation nach innen“ gestartet, bevor er sich mit „neuen Wegen der Gewinnung und Integration neuer Ehrenamtlicher“ widmete. Im Mittelpunkt stand zunächst die Analyse der eigenen Organisation und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten, orientiert an qualitativen Standards eines Freiwilligenprogrammes. Der Verband bereitete sich intensiv vor, um dadurch „Fit (zu) werden für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen“. Zur Beschreibung dieser Phase entwickelte er seine programmatische Metapher „Das Haus richten“.

Die Menschen verstehen

Um insbesondere für die beiden elementaren Gesichtspunkte des Freiwilligen-Managements – Perspektivenwechsel und Organisationsentwicklung – sensibilisiert zu sein, untersuchten die Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Organisationen unter der Fragestellung: Wie müsste (nun) unser „Haus gerichtet sein“, um für möglichst viele neue Freiwillige so attraktiv zu sein, dass sie kommen, mitmachen und dann gerne bleiben? Eine Indianerweisheit sagt: „Willst Du einen Menschen verstehen, gehe eine Zeit lang in seinen Mokassins“. Die Teilnehmenden waren eingeladen,

sich in die Rolle „neuer“ Freiwilliger hineinzusetzen und ihre eigene Organisation daraufhin zu untersuchen, wie „ehrenamtstauglich“ sie denn bereits ist – oder eben auch noch nicht.

Sie fanden zahlreiche positive Merkmale:

basisdemokratisch; Themen können selbst gesetzt werden; respektvoller Umgang miteinander; Jede/r wird gehört; es gibt Zeit zum Kennenlernen, Beteiligungsmöglichkeiten und themenbezogene temporäre Angebote; man kann sich ausprobieren; projektbezogene Mitarbeit ist möglich; auf Bedarfe wird eingegangen; Gegenwert des Engagements wird deutlich und kommuniziert; persönliche Bindungen aufbauen; Identifikationsmöglichkeiten anbieten; klare Strukturen schaffen; Hinweis auf Freiwilligkeit des Engagements, Positives am Engagement herausstellen: Spaß, Teamarbeit, Selbstverwirklichung.

Natürlich gibt es auch hinderliche Merkmale:

Führung fehlt; Qualifikationsanforderungen sind zu groß; Organisationszwang; strukturelle Hierarchien (Mitgliedschaft); kein projektbezogenes Engagement; Einstiegschürde zu hoch („Vertrag“); hoher Zeitaufwand; Freiraum für eigene Gestaltung fehlt; Konflikt zwischen alten und neuen Aktiven; wenig Raum für eigene Kreativität; es fehlt ein SprecherInnenrat.

Mit diesen Stichworten markierten die Teilnehmenden, worum es beim erfolgreichen Freiwilligen-Management geht: Sind wir – auch als kleine Gruppe – bereit und fähig, Neue mit ihren Fähigkeiten und Interessen wirklich willkommen zu heißen und sie zu ihrer und unserer Zufriedenheit an der Umsetzung wichtiger Ziele zu beteiligen? Die Schlüsselposition liegt bei der Koordinatorin, dem Koordinator: Hier werden die Erkenntnisse in den Alltag übersetzt, die Dinge ermöglicht, überparteilich vermittelt und bereitgestellt, was die Organisation und die Freiwilligen wirklich brauchen.

Dokumentation + Moderation: Heinz Janning

Die Freiwilligen wollen Spaß haben, mit sympathischen Menschen zusammen sein, Anerkennung bekommen.

Workshop 7

HILFE MÖGLICH MACHEN

Bedarfsorientierte Beratungsangebote



„Ameisen sondern ständig einen bestimmten Duftstoff ab, damit ihre Artgenossen wissen, dass sie noch leben. Sonst werden sie aus dem Bau getragen.“

Mit Beratung verbinden wir umgangssprachlich ausgedrückt ein anlassbezogenes Gespräch oder eine andere geeignete Kommunikationsform, die das Ziel hat, eine Aufgabe oder ein eingetretenes Problem zu lösen. Einfach gesagt, einen personen- oder aufgabenbezogenen Rat zu geben. Unter einem Angebot verstehen wir die beschreibende Zusammenfassung der erörterten Anforderungen und der gemeinsam vereinbarten Ziele. Dazu gehören u.a. Handlungsschritte, Methoden, Formen, Anforderungen finanzieller, materieller oder räumlicher Notwendigkeiten, handelnde Personen sowie die Planung und Realisierung der folgenden Dienstleistung durch das Beraterteam. Der konkrete Bedarf ist das Ergebnis objektiver emotional empfundener Bedürfnisse. Diese können Wunsch oder Verlangen sein, einen Mangel auszugleichen oder ihn zu befriedigen.

Bedarf und Nachfrage

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Projekten stellen in der Praxis immer wieder fest, dass es mehr Beratungsbedarf als konkrete Beratungsnachfragen gibt. Sie wurden in der Ausbildung auf die unterschiedlichen möglichen Fälle vorbereitet, je-

doch bestehen verschiedene Auffassungen darüber, welches Geschehen als Fall gilt; also wann sie aktiv werden und gegebenenfalls eine Intervention oder Hilfestellung anbieten sollten. Ausgehend von der derzeitigen Situation und den Erfahrungen der Teilnehmenden wurden an beiden Tagen aktuelle Fragen zum Thema bearbeitet und diskutiert.

Zur Reflexion der Tätigkeit im Projekt präsentierte der Workshopleiter ausgewählte Ergebnisse aus einer Onlinebefragung zur Beraterausbildung im Projekt „Zusammenhalt durch Teilhabe“. In der anschließenden, sehr angeregten Diskussion wurde klar, dass Einigkeit über das Verständnis und die Aspekte einer guten Beratung bestehen.

Voraussetzungen

Beratung kann nur stattfinden, wenn ein relevantes Problem vorliegt und die Beteiligten sich auf die aktive Suche nach Problemlösungen machen. Hilfe, in diesem Fall Beratung, geht vom Ratsuchenden aus. Versuche, von außen auf Organisationen und die in ihr handelnden Personen einzuwirken, werden als ungerechtfertigte Einmischung empfunden und führen zu Widerstand, Leugnung und Verharmlosung. Anlässe für Beratung können das Thema Demokratie im Allgemeinen, demokratische Prozesse in Vereinen (Vereinsführung), Mitbestimmung, aber auch Unterwanderung, Diskriminierung, Extremismus, Sicherheit und Entwicklung sein.

An die Beraterkompetenz werden hohe Erwartungen gestellt, die für beide Seiten gelten. Wichtig sind der Aufbau von Vertrauen, die kontinuierliche Reflexion und ggf. Korrektur der Einstellung und Ziele, die sorgfältige Auswahl der Methoden, die ständige Weiterbildung und Reflexion, die Sicherung der Akzeptanz und die gegenseitige Wertschätzung.

Dieselben Werte fordern Beraterinnen und Berater auch von Ihren Projektleitungen bzw. Führungsgremien ein.

Gute Beratung ist machbar!

Um einerseits Vertrauen und Akzeptanz aufzubauen und andererseits Hilfe möglich zu machen, ist – neben den vorgenannten Aspekten – die Vernetzung und Nutzung von Synergien stärker in die Projektarbeit einzubeziehen. Das Selbstverständnis, die Möglichkeiten und Grenzen, die Formen, der Ablauf und die Chancen einer gelingenden Beratung müssen der eigenen Organisation und Ratsuchenden bekannt sein bzw. bekannt gemacht werden. Zugleich müssen das Vorgehen und die eigenverantwortlichen Anteile im Handeln und Ergebnisse transparent sein. Die Zusammenarbeit der Beraterinnen und Beratern mit Organisationen und Ratsuchenden gewinnt an Bedeutung, da das Umfeld als Bestandteil der Beratung unmittelbar und aktiv beteiligt werden muss.

Fragestellungen aus den Arbeitsgruppen

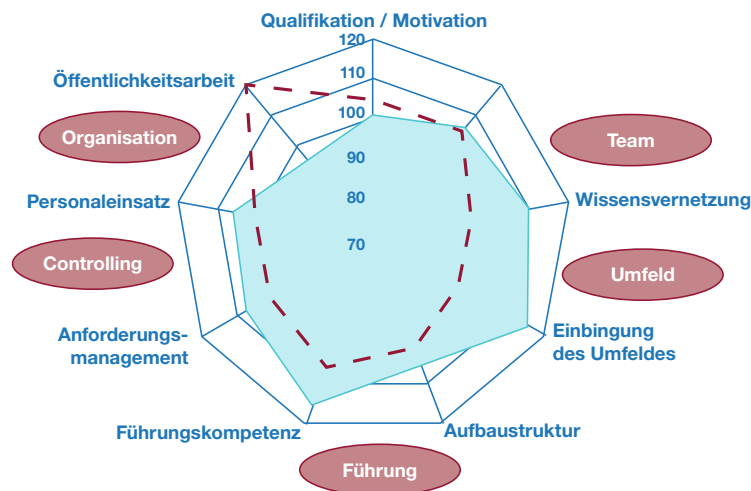
- Welche Kriterien/Symptome weisen auf Beratungsbedarf hin und wer trägt die Verantwortung sie anzufordern?
- Was gibt es hinsichtlich der gegenwärtig bestehenden Strukturen für Beratungsangebote zu beachten?
- Welche Grundvoraussetzungen brauchen Beraterinnen und Berater für ihre Anerkennung?
- Wie kann eine Anerkennungskultur geschaffen werden?

Beratung ist kein in Stein gemeißeltes Programm.

Anforderungen

Anhand einer Grafik wurden einleitend die Bereiche und Kriterien vorgestellt, die für die Erstellung und Durchführung bedarfsorientierter Beratungsangebote entscheidend sind. Sie stehen erkennbar in Beziehung zueinander und bedingen sich. Der Erfolg ist nicht allein von den Beraterinnen und Beratern abhängig – weitere Faktoren müssen berücksichtigt werden.

Die unterschiedliche Farbgebung der Kriterien soll hier deren Beeinflussbarkeit durch Maßnahmen verdeutlichen.



Übersicht der Anforderungen an das Projekt

Der Aufbau einer funktionierenden Projektstruktur, die Ausbildung der Beraterinnen und Berater, die Bildung des Teams sowie die Sicherung des finanziellen Rahmens sind Aspekte, die Beratung vor Ort möglich machen. Sie wirken zunächst mehr nach innen.

So kann Hilfe möglich und Beratung bedarfsorientiert angeboten werden:



Miteinander reden

Anlässe, wie z. B. Ausgrenzung, Anhäufungen von Konflikten, ungewollte Veränderungen bis hin zu Krisen, müssen stärker wahrgenommen und reflektiert werden. Um diesen aktiv begegnen zu können, sind die Wahrnehmenden ebenso wie die Betroffenen, auch die Führungskräfte der Organisationen, aufgerufen, Lösungen anzustreben. Beratung ist nie ein in Stein gemeißeltes Programm, sondern ein gemeinsames abgestimmtes Handeln zur Wiederherstellung der Teilhabe.

Miteinander reden bedeutet zunächst zu sensibilisieren und Partner vor Ort zu finden.

Schwäche zeigen

Das ist in der gegenwärtigen Gesellschaft leider ein großes Tabu. Zunächst bedeutet das, alle Möglichkeiten zu nutzen, um über Angebote, Ansprechpartnerinnen und Partner sowie Chancen einer einvernehmlichen möglichen Lösung zu informieren; Vertrauen durch Präsenz und Zuverlässigkeit aufzubauen; sich zu vernetzen, gemeinsame Stärken bewusst machen; sich auszutauschen und Synergien zu finden und zu nutzen; auf aktuelle Geschehnisse und Veränderungen reagieren.

Der inhaltliche Schwerpunkt sollte im gegenwärtigen Projektstadium nicht allein nur auf Beratung und „Fälle“ gerichtet sein. Davor gilt es, das Beratungsumfeld näher kennenzulernen und zielgruppenspezifisch zu kommunizieren.

Aufmerksam sein

Beratung beginnt nicht mit einem fertigen Konzept, sondern mit der Bedarfsermittlung. Dabei handelt es sich um einen begleitenden Prozess, der sich den Veränderungen angleichen muss. Bedarfe ergeben sich aus der Beraterpraxis (Auftragsklärung). Sie können durch Hilfesuchende, Projektleitungen oder Vorstände von außen und anlassbezogen formuliert bzw. durch Beraterinnen bzw. Berater aus dem Prozess heraus identifiziert werden. Das bedeutet im persönlichen Kontakt: ausreden lassen und aktiv zuhören; Beteiligte und z.B. lokale Eliten einzubeziehen und unbedingt Teil der Lösung werden lassen; Beratungen durch eine Evaluation z. B. zum Verlauf und zu Ergebnissen begleiten; Transparenz durch klare Kriterien schaffen; eigene Grenzen von Beratung erkennen und Netzwerke nutzen. Aufmerksamkeit bedeutet: sich Zeit nehmen, vor der eigentlichen Beratung zuhören, Kontakte knüpfen und Vertrauen aufbauen. Dazu gehört auch den Nutzen in allen Bereichen aufzuzeigen.

Die Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Problemen des Inhaltes des Projektes und des Teams muss auch in der Führung und in der eigenen Organisation geführt werden, um wichtige Entscheidungen zu treffen.

Die Beteiligten müssen sich selbst auf die aktive Suche nach Problemlösungen machen.

Wertschätzung leben

Wertschätzung, Respekt, Wohlwollen oder Anerkennung gehören in einer Zeit mit hoher Dynamik zu den Triebfedern des Miteinander - Lebens und sollten zum „Weltkulturerbe“ erklärt werden. Unternehmen und Organisationen kostet es Millionen und den Verlust der Zukunftsfähigkeit, wenn sie an der Wertschätzung sparen wollen.

Für die gelingende Beratung erfordert das:

- Klarheit von Rolle und Aufgaben der Beraterinnen und Berater,
- Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und Abgrenzung der Verantwortungsgebiete, Förderung von Kooperationen,
- Ermutigung bei Misserfolgen (Fehlerkultur) und vor ungelösten Aufgaben,
- Entwicklung einer Feedbackkultur von unten nach oben und umgekehrt,

- Klärung von Entscheidungsgrundsätzen und -wegen für die Akzeptanz,
- Sicherung von Information und Kommunikation als zentrale Aufgabe für die Handlungsfähigkeit aller Beteiligten.

Eine Wertschätzungskultur muss aufgebaut werden und wachsen. Sie ist Führungsaufgabe und kann nur gedeihen, wenn sie von allen als selbstverständlich, angenehm und motivierend empfunden wird. Nicht verwunderlich ist, dass Wertschätzung mit *Aufmerksam sein* und *Miteinander reden* eine Einheit bildet. Wertschätzung ist für die Motivation der Beraterinnen und Berater sowie der Ratsuchenden die wichtigste Grundlage.

Hilfe möglich machen

Ob Hilfe möglich wird, ist nicht allein von bedarfsorientierten Beratungsangeboten abhängig. Vielmehr ist sie Ergebnis eines Prozesses, der sich innerhalb der dienstleistenden Organisation und der Auseinandersetzung mit den Bedingungen der vor Ort Ratsuchenden vollzieht. Ausgangspunkt für Beratung sind die Menschen, die Rat suchen, und ihr unmittelbares Umfeld. Neben dem Aufbau gefestigter Projektstrukturen und der Berater/innen-Ausbildung sind weitere begleitende Maßnahmen notwendig. Diese müssen vor der Beratung bedacht werden.

Dokumentation + Moderation: Clemens Müller



Workshop 8

JEDEN TAG EIN BISSCHEN BESSER

Nachhaltiges Qualitätsmanagement in Organisationen



„Wenn's gut läuft, übersetzt Qualitätsmanagement (QM) die Strategie, Struktur und Kultur einer Organisation in klare Verabredungen.“ Auf dieses Versprechen hatten sich die Teilnehmenden des Workshops eingelassen. Gut 40 Akteure aus Projekt- und Unternehmensleitungen, Wissenschaft und Politik hatten sich zu dieser an beiden Tagen laufenden Veranstaltung angemeldet. Nicht alle kamen, aber die, die kamen, waren (wie immer) die Richtigen. Zum Einstieg galt es zu definieren, was denn Qualität überhaupt und allgemein ist: Der Grad der Übereinstimmung zwischen Ansprüchen und Erwartungen (Soll) an ein Produkt oder eine Dienstleistung und den Eigenschaften der Produkte und Dienstleistungen (Ist). Qualität ist also nie absolut, sondern immer nur relativ. Und Qualität braucht eine Philosophie.

Der Workshopleiter skizzierte die Grundzüge jener Philosophie, die hinter der Idee des Qualitätsmanagements steht: Nicht warten, bis es einen großen Anlass für eine Verbesserung gibt – stattdessen das gelebte Selbstverständnis aller Akteure in einer

Organisation, bei jeder Möglichkeit auch kleine Dinge so verändern, dass das gesamte System der Organisation, die Prozesse in der Organisation und die Ergebnisse der Arbeit stets etwas besser werden.

Auf den drei Ebenen der Qualität – System, Prozess und Ergebnis – kann die Frage, was genau Qualität ist, nur beantwortet werden, wenn das Ziel vereinbart und bekannt ist. Klar, jeder Verein hat in seiner Satzung einige Ziele formuliert. Doch sind sie so klar



und tauglich formuliert, dass sich daraus konkrete operative Anforderungen ableiten lassen? Und: Gibt es klare Indikatoren, also Messgrößen, anhand derer sich der Grad der Zielerreichung feststellen lässt?

Der Workshopleiter plädierte dafür, sich einen Moment Zeit zu nehmen, um festzustellen, ob denn die beteiligten Organisationen eine eindeutige Organisationsphilosophie haben – einen Ausdruck der Führung mit den Komponenten „Organisations-Verfassung“, „Organisations-Politik“ und „Organisations-Kultur“. Zunächst erscheint es meist so, als seien Kompetenzen und Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb („Verfassung“) für alle Beteiligten klar geregelt. Auch die grundsätzliche Ausrichtung der Organisation etwa auf Zielgruppen, Angebote und Maßnahmen zur Sicherung des Erfolgs der Organisation („Politik“) ist unter den Akteuren auf den ersten Blick meist unstrittig. Die Organisationskultur als Nachweis guter Führung ist für die Beteiligten oft schwer erkennbar, obwohl sie eine entscheidende Rolle für den

Qualität braucht eine Philosophie

Erfolg der Organisation spielt. Bei einer genaueren Untersuchung der Organisationsphilosophie wird oft schnell deutlich, dass die scheinbar klar definierten Komponenten so eindeutig gar nicht sind. Jeder Akteur, jede Akteurin setzt eigene Schwerpunkte in der Interpretation von Verfassung, Politik und Kultur. Darüber aber wird selten geredet und noch seltener zielgerichtet gestritten.

Wenn diese Analyse richtig ist, wird auch deutlich, warum häufig unklar ist, was denn die Qualität einer Organisation ausmacht. Denn erst die Verabredung und Entwicklung einer gemeinsamen Philosophie ermöglicht auch die Bestimmung der Qualitätsziele und damit deren Überprüfung. Was eine zwingende Voraussetzung ist, um System, Prozesse und Ergebnisse einer Organisation kontinuierlich verbessern zu können. Dabei geht es gar nicht um einen großen Wurf und um die Etablierung eines normgerechten Qualitätsmanagement-Systems. Häufig reichen fortlaufende Verbesserungen im Detail, um insgesamt in höherer Qualität arbeiten zu können. So ist es hilfreich, die besonders häufig auftretenden, wirkungsreichen Prozesse zu identifizieren und zu beschreiben. Damit lassen sich diese Prozesse schrittweise verbessern. Irritationen und Doppelarbeiten entfallen, alle Akteure kennen das „Warum“ und das „Wie“ und können so wirkungsvoll kollaborieren. In der Sprache des Qualitätsmanagements heißt das „Vermeidung von Verschwendung“, und tatsächlich geht es im Kern ja genau darum: Mit den gegebenen Mitteln soll ein höchstmöglicher Effekt erzielt werden. Wen könnte so etwas mehr interessieren als solche Organisationen, deren Ressourcen stets unter argwöhnischer Kontrolle von Zuwendungsgebern, Mitgliedern und Zivilgesellschaft stehen? Am Beispiel verschiedener Alltagsabläufe von Workshop-Teilnehmenden wurde daher durchgespielt, wie ein komplexer Prozess so gestaltet werden kann, dass ein gewünschtes Ergebnis – also Qualität (!) – in einem hohen Grade erreicht wird.

Besonders intensiv diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Prozess der Ausbildung von Beraterinnen, Beratern für zivilgesellschaftliches Engagement bei einer Jugendorganisation. Welche Prozesse sind hier so relevant, dass eine nähere Betrachtung lohnt? Welche Auswirkungen hat ein Prozess auf andere, nachfolgende Prozesse? Wie sind die Schnittstellen definiert? Ganz konkret: Wie werden die Personen, die an einer Berater/innenausbildung interessiert sind, vor einer Entscheidung informiert? Welche Informationen erhält die Jugendorganisation über die Bewerber bzw. Bewerberinnen? Welche Auswirkungen hat eine „gute“ Bewerberauswahl auf den Erfolg der Ausbildung und die spätere Wirksamkeit?

Diese Fragen konnten dank der Offenheit der Vertreterin einer Jugendorganisation in vielen Details diskutiert werden. Gleichzeitig stellte die Runde immer wieder die Frage



nach dem „Warum“ und „Wozu“, also nach den Zielen der Organisation und denen des Ausbildungsangebots. Je genauer nachgefragt wurde, desto offensichtlicher waren die nächsten Schritte, die zu tun sind. Schlussendlich entstand ein kleines Päckchen möglicher Maßnahmen, die die Jugendorganisation in nächster Zeit daraufhin überprüfen kann, ob sich damit die Qualität der eigenen Arbeit nachhaltig verbessern lässt.

Aber macht so ein Ansatz auch in kleinen Organisationen Sinn? Aus der Diskussion beider Workshop-Tage lassen sich einige Hinweise ableiten, die sich auch in kleineren Vereinen und mit ausschließlich ehrenamtlichen Akteuren umsetzen lassen:

Überprüfen Sie, ob Ihr Leitbild noch mit der Realität übereinstimmt.

Hier geht es nicht um die Zielbestimmung in der Satzung, die sich eher an den Vorgaben der Abgabenordnung zur Gemeinnützigkeit orientieren. Das Leitbild ist eine schriftliche Erklärung der Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien und formuliert einen Zielzustand. Nach innen kann das Leitbild Orientierung geben und damit motivierend auf Organisation und einzelne Akteure wirken. Nach au-

Mit den gegebenen Mitteln soll ein höchstmöglicher Effekt erzielt werden.

ßen (Öffentlichkeit, Kunden) verdeutlicht es, wofür die Organisation steht. Das Leitbild sollte in mittleren Zeiträumen (5–10 Jahre) überprüft und aktualisiert werden.

Leiten Sie aus dem breit diskutierten und im weitgehenden Konsens vereinbarten Leitbild die Ziele Ihrer Organisation ab!

Auch diese werden im Diskurs ermittelt; manche sind strategischer Art und erst in einigen Jahren erreichbar, andere sind operativ und bestimmen den Weg für die kommenden Tage oder Wochen. Und immer gehört zur Zieldefinition die Festlegung eines messbaren Ergebnisses – nur so kann der Grad der Zielerreichung und damit der Qualität ermittelt werden.

Fangen Sie mit der Beschreibung weniger, besonders wichtiger Prozesse an!

Es ist nicht wichtig, dass Ihr Qualitätsmanagement von Beginn an umfassend alle Abläufe in der Organisation umfasst, um die Erreichung Ihrer Ziele zu ermöglichen. Sie haben mehr Erfolg, wenn Sie sich anfangs auf wenige zentrale Prozesse beschränken.

Vermeiden Sie den Aufbau zusätzlicher Bürokratie!

Checklisten und Formulare können sinnvoll sein – können aber auch einfach nur mehr Arbeit machen, ohne zu einer tatsächlichen Qualitätssteigerung zu führen. Die besten Kennzahlen sind die, die Sie ohnehin verfügbar haben. Nur im Notfall sollten spezielle Daten für Ihr Qualitätsmanagement erhoben werden, denn das kostet Zeit und Geld, über die Sie nicht verfügen.

Ihr System muss zu Ihnen, Ihrer Kultur, Ihrer Philosophie passen!

Vermeiden Sie die Übernahme von standardisierten Verfahren, nutzen Sie ihre verfügbaren Potenziale! Denn Qualitätsmanagement ist kein Selbstzweck. Es soll Ihnen helfen, jeden Tag ein bisschen besser zu werden.

Dokumentation + Moderation: Heinrich B. Pieper

*Qualitätsmanagement
ist kein Selbstzweck.*

REFERENTINNEN UND REFERENTEN



Dr. Jörg Bentmann, Ministerialdirektor im Bundesministerium des Innern, leitet seit März 2011 die Abteilung G „Grundsatzfragen, EU- und internationale Angelegenheiten und Neue Bundesländer“. Zuvor führte der Jurist dort Referate für „Organisation“ und „Innenpolitische Aspekte anderer Ressorts“ sowie den Arbeitsstab „Neue Bundesländer“.



Claudia Dehn, soziale Verhaltenswissenschaftlerin und Marketing-Kommunikationswirtin, ist Geschäftsführerin der ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH und zweite Vorsitzende des ArtSet Institutes für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit e. V. in Hannover. Ihre Arbeitsschwerpunkte als zertifizierter Coach (GIK) und Gutachterin sind die Begleitung von Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozessen sowie die Konzeption und Durchführung von Bildungsveranstaltungen und die Sozialforschung.



Johannes Fulgraff, Diplom-Geograph mit dem Abschlussthema „Partizipative Planung“, hat sich als Berater für Personal- und Organisationsentwicklung auf Entwicklungsprozesse in Verwaltungen/Behörden und Verbänden spezialisiert. Seit vielen Jahren ist er als (Großgruppen-)Moderator und als Kommunikationstrainer in der Vereinsarbeit und in der Ausbildung Ehrenamtlicher tätig. Zudem ist er profiliertes Experte für Bürgerbeteiligung bei Entwicklungsmaßnahmen im öffentlichen Raum.



Sabine Herrmann, Informationswissenschaftlerin und Germanistin, hat die strategische Beratung für den sinnvollen Einsatz von Kommunikationsressourcen zu ihrer Profession gemacht. Insbesondere sozialwirtschaftliche Unternehmen unterstützt sie mit ihrer langjährigen Marketingerfahrung in der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit sowie der Imagebildung und ist als Projektentwicklerin und Projektmanagerin für Akteure in verschiedenen Organisationen tätig.



Jona Hölderle interessiert sich seit seiner Jugend für das, was später einmal Non-Profit-Organisationen oder Dritter Sektor heißen sollte. Der studierte Verwaltungswissenschaftler und Leiter der Agentur Pluralog, berät heute gemeinnützige Organisationen und Kommunen bei ihren Social-Media-Aktivitäten. Vor seiner Selbstständigkeit war er beim NABU Bundesverband für den Aufbau sozialer Medien verantwortlich.



Wolf Lotter ist Wirtschaftsessayist und Publizist. Nach langjährigen Tätigkeiten als Redakteur und Wirtschaftsreporter war er 1999 Gründungsmitglied des Wirtschaftsmagazins „brand eins“, für das er bis heute die Einleitungen schreibt. Er ist Autor von Essays, in denen Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Soziales gleichberechtigt als Grundlagen für ökonomisches Handeln und Verhalten beschrieben werden. Er ist Kommentator in zahlreichen Zeitungen, Zeitschriften und bei Rundfunkanstalten.



Dr. Axel Lubinski ist als Referatsleiter im Bundesministerium des Innern verantwortlich für die Entwicklung und Durchführung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“.



Heinz Janning berät und begleitet als Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement OptionBe Non-Profit-Organisationen und Kommunen bei der Implementierung und Gestaltung eines systematischen und nachhaltigen Freiwilligen-Managements. Anfang der 1990er Jahre entwickelte er nach internationalen Vorbildern die Freiwilligen Agentur Bremen. Er ist Mitbegründer des internationalen Netzwerks für Bürgerengagement Fundus und Mitglied des Beirates des Freiwilligen surveys.



Resa Memarnia, hat in Marburg und Hamburg Politik und Soziologie studiert. Seine Themenschwerpunkte sind Rassismusforschung, Totalitarismustheorien, Politische Kommunikation und Kampagnenarbeit. Zuvor Mitarbeiter bei der Zentralen Bildungs- und Beratungsstelle für MigrantInnen in Schleswig-Holstein e. V., ist er seit 2008 Referent Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit beim Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt.



Clemens Müller, Diplomsportwissenschaftler, hat als Ausbildungsbeauftragter die Module der Ausbildung des Projektes MobiS (Mobile Beratung im Sport) beim Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern e. V. entwickelt und verantwortet die begleitende Weiterbildung der Beraterinnen und Berater. Der lizenzierte Structogram® Trainer ist als Coach und Prozessbegleiter in der Personalentwicklung von Non-Profit-Organisationen und Unternehmen der freien Wirtschaft tätig.



Heinrich B. Pieper, Unternehmensberater, war nach dem Studium der Betriebs- und Volkswirtschaft zunächst für die Volkshochschule Berlin-Schöneberg in der Gemeinwesenarbeit tätig. Dann übernahm er im Paritätischen Wohlfahrtsverband die Leitung der Abteilung Mitgliederberatung und anschließend die Geschäftsführung im Pfefferwerk Verbund Berlin. Er ist bundesweit als zertifizierter Fachtrainer für Qualitätsmanagement und als Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen tätig.



Wolfgang Remer ist der dienstälteste Präsident eines Landessportbundes in Deutschland. Seit 1990 steht er dem Verband in Mecklenburg-Vorpommern vor und hat sich als starker Lobbyist für den Sport und als Ideengeber verdient gemacht. So gehen das Sportfördergesetz des Landes und Großveranstaltungen wie Jugend- und Seniorensportspiele und die Baltic Sea Youth Games auf seine Initiative zurück.



Dr. Siegfried Rosner, Sozial-, Wirtschaftswissenschaftler und Autor, ist seit 1992 selbständiger Managementtrainer und Organisationsberater. Der Arbeitsschwerpunkt der Rosner Consult Partnerschaft ist die Durchführung von Beratungs- und Schulungsmaßnahmen für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen in den Bereichen Führung und Zusammenarbeit, Konfliktmanagement und systemdynamische Organisationsberatung, Gesprächs- und Verhandlungsführung, Rhetorik und Coaching.



Ute Seckendorf, Stiftungs- und Kulturmanagerin, hat in der Nachwendezeit ein DDR-Kulturhaus zu einem großen sächsischen soziokulturellen Zentrum umgestaltet und im sächsischen Kunstministerium das Kulturraumgesetz mit auf den Weg gebracht. Seit 2000 setzt sie als Projektleiterin große Bundesprogramme zur Bekämpfung des Extremismus um, aktuell das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“.



Hilf Dr. Jörg Beutmann
BfM

Willkommen!

Lösungen
Menschen vor Ort erreichen
Demoskratie

Staat
Menschen
Vorname/Verb.-aus-Sprache

Bilanz
Werte messen
Erfolge messen
Projekt

Thomas Krüger
BFS
Partizipation

Wolfgang Remer
LSB Mecklenb.-Vorpommern
Projektlaufzeit? Ziel

Gespräch

Demokratie
Lernprozesse
Struktur

Vorleben!



Leinen los!
Wolf Lotter
Brandenburg
Ermöglichen statt Fahren
Was ist eigentlich möglich?
Führung = Wo es lang geht
POTENTIAL

Der Kapitän
Steuern den Weg zeigen
Orientierung
alles im Griff?
Ein Blick auf Mitmachende & sich Ethik-Menschen
die eig. Verantwortung
das **Neue** gestalten
RISIKO
SYSTEM

Führung
Sich für andere interessieren
Trend-Begriff "flache Hierarchie" = Nah dran!
Fokus auf das Wohlergehen des Menschen
Anstand und Charakter
Erfahrungskapitän
Leistungskapitän
Charisma-Kapitän
Respekt = sich in den Augen anderer erkennen können

Also:
Leinen los!

Werkshops
Ländlicher Raum

Wann hat Lila Fun
Guter Wille ist zu wenig
sinnvoll Scheitern
Reden ist Silber
Die Perspektive verändern
Jeden Tag ein bisschen besser
Demografischer Wandel
Und was machen Sie so?
Mitmachen - um welchen Preis?
Hilfe, wie möglich
Graphic Recording
Veron 2.0



LANDESSPORTBUND
MECKLENBURG-VORPOMMERN E.V.



Zusammenhalt
durch Teilhabe



Bundesministerium
des Innern

