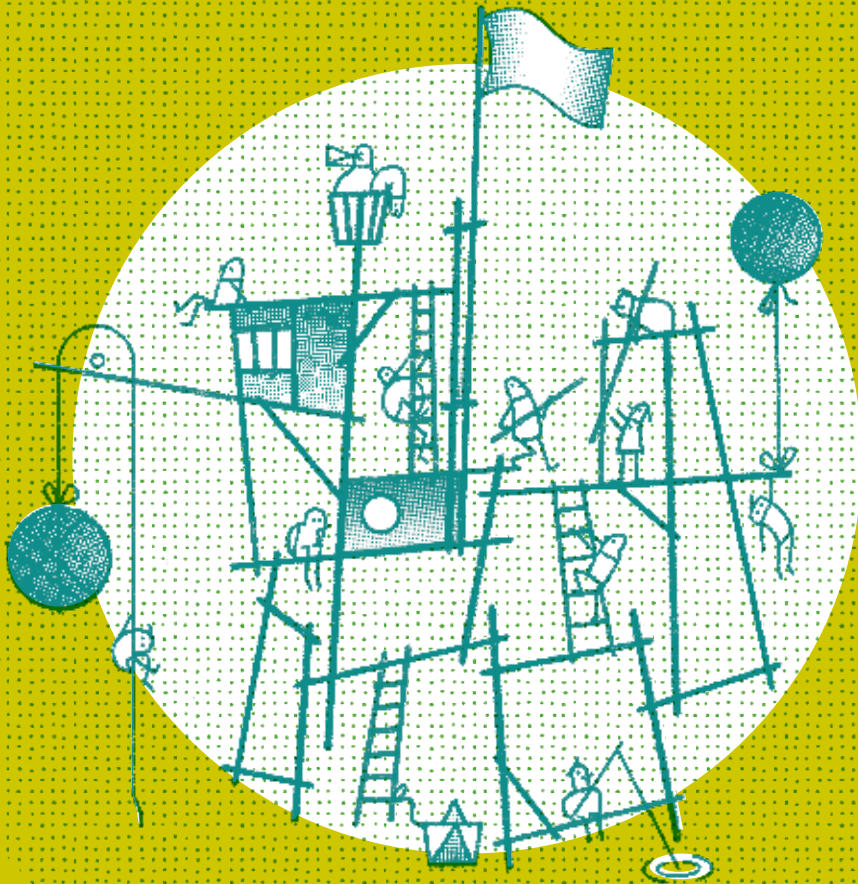


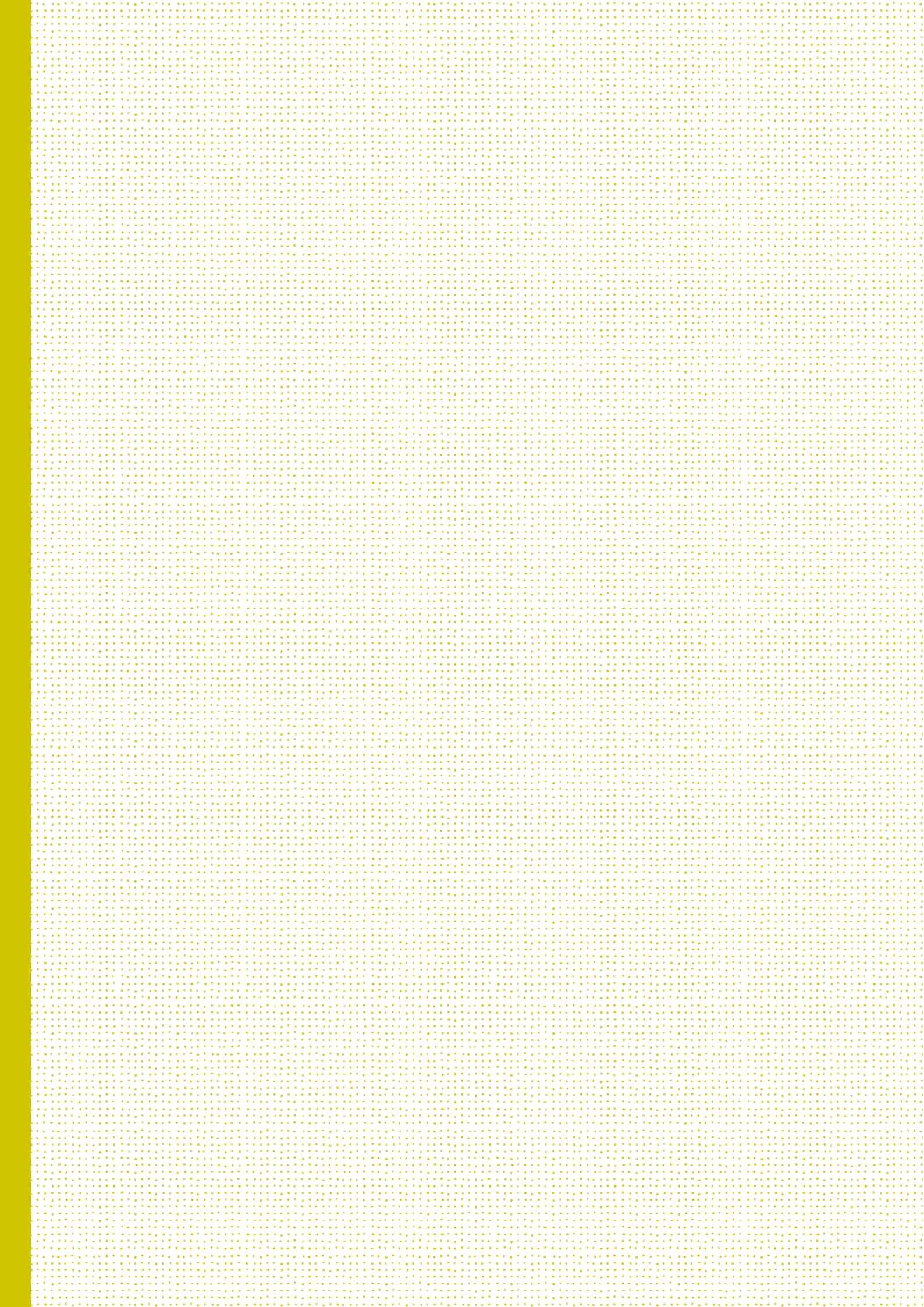
#Engagement neu gedacht



Ein Handbuch für
Organisationsentwicklung
im Verein.



Stiftung für Ehrenamt und
bürgerschaftliches Engagement
in Mecklenburg-Vorpommern





Ein Handbuch für
Organisationsentwicklung
im Verein.



Stiftung für Ehrenamt und
bürgerschaftliches Engagement
in Mecklenburg-Vorpommern

Gutes tun in MV

Grußwort

Manuela Schwesig,
Ministerpräsidentin des Landes Mecklenburg-Vorpommern



Ohne das große Engagement vieler Bürgerinnen und Bürger wäre unser Land nicht so liebens- und lebenswert wie wir es alle kennen. Vieles von dem, was uns in unseren Städten und Dörfern wichtig ist – gemeinsame Veranstaltungen, Feste, soziale Angebote, Sport, Kunst und Kultur – das wäre ohne den selbstlosen Einsatz von Ehrenamtlichen nicht möglich. Für Ihren Einsatz danke ich Ihnen allen von Herzen.

Ich danke Ihnen auch dafür, dass sie gerade in Krisenzeiten, wie wir sie mit der Corona-Pandemie erleben, nicht nachlassen in ihrem Engagement. Sie haben viele kreative Wege gefunden, um trotz der vielen Beschränkungen an Ihrem Ehrenamt festzuhalten.

Ich weiß, dass viele Vereine und Initiativen in dieser Zeit sehr unter Druck geraten sind, deshalb ist der Landesregierung die zusätzliche finanzielle Unterstützung sehr wichtig, zum Beispiel mit den Soforthilfen für das Ehrenamt, dem Sozialfonds und dem Schutzfonds Kultur. Aber Geld ist nicht alles. Die Ehrenamtsstiftung MV leistet auch Unterstützung für die praktischen Herausforderungen, wie Sie z.B. Ihr Vereinsteam krisenfest machen, die digitale Mitgliederversammlung organisieren oder dafür, wie junge Leute für das Ehrenamt begeistert werden können.

Natürlich wünschen wir uns alle, dass das Ehrenamt wieder in seiner ursprünglichen Form gelebt werden kann – von Mensch zu Mensch, zusammen mit

anderen, sich einbringen, sich engagieren, Dinge voran zu bringen, gemeinsam für unser Land. Die räumliche und soziale Distanz ist besonders im Ehrenamt sehr einschneidend. Aber vielleicht haben Sie in den vergangenen Monaten auch kreative Mittel und Wege gefunden, sie zu überbrücken. Vielleicht regen einige Erfahrungen an, manche Dinge in Zukunft anders anzugehen und zu organisieren.

Was auch immer Sie in Ihrem Vereinsteam bewegt und herausfordert, die Ehrenamtsstiftung des Landes Mecklenburg-Vorpommern wird Sie unterstützend begleiten – so wie mit diesem Praxishandbuch zur Organisationsentwicklung im Verein.

Ich wünsche Ihnen viele gute Anregungen und neue Ideen in diesem Entwicklungsprozess. Bleiben Sie mit Freude engagiert.

A handwritten signature in black ink that reads "Manuela Schwesig". The script is cursive and elegant.

Manuela Schwesig
Ministerpräsidentin des Landes Mecklenburg-Vorpommern

Vorwort

Dr. Adriana Lettrari,
Geschäftsführerin Ehrenamtsstiftung MV



Gutes tun in MV – mit einer Engagementquote von 42,8 Prozent gehören wir in Mecklenburg-Vorpommern zu den Spitzenreitern der ostdeutschen Bundesländer. Fast die Hälfte aller Bürgerinnen und Bürger MVs sind ehrenamtlich engagiert. Damit auch in postpandemischen Zeiten weiterhin viel Gutes getan werden kann, haben wir die Engagierten im Land in Kooperation mit der Hochschule Neubrandenburg und der Hochschule Luzern Anfang 2021 gefragt: Wo drückt der Schuh?

Um es kurz zu sagen:

- 59 % der Vereine sind auf der Suche nach neuen Mitgliedern und Engagierten, die die Vereinsarbeit mittragen und neue Impulse einbringen
- 50 % der Vereine fehlt es an Know-how und der nötigen Ausstattung zur zeitgemäßen Modernisierung und Digitalisierung ihrer Arbeitsstrukturen
- 65 % nutzen Veranstaltungen für die Öffentlichkeitsarbeit, zur Ansprache von Nachwuchs und zur Einwerbung von Spenden und Sponsorengeldern. Finden sie nicht statt, gehen den Vereinen nicht nur die Einnahmen zur Finanzierung ihrer Aktivitäten verloren. Auch die Bindung der Mitglieder an den Verein lässt nach, neue kommen nicht dazu.

Diese Herausforderungen der ehrenamtlichen Teams wollen und müssen konkret gelöst werden. Als Ehrenamtsstiftung MV haben wir den Ball aufgegriffen und ein maßgeschneidertes Programm zur Organisationsentwicklung

(OE) für Vereine in Mecklenburg-Vorpommern entwickelt: als Antwort auf die formulierten Bedarfe. Denn als Organisationsberaterin weiß ich: durch Organisationsentwicklung werden die Dinge immer nur besser, nie schlechter.

Die konzeptionelle Grundlage unseres Programms #Engagement neu gedacht – Organisationsentwicklung im Verein bildet das Praxishandbuch, welches Ihr in den Händen haltet. Unser Beratungsansatz bietet Euch in neun Bausteinen kreative Methoden durch welche Euer Team den nächsten Entwicklungsschritt gehen kann.

Katrin Schübel und Nadja Bauer, den Autorinnen des Handbuches, sagen wir ein herzliches Dankschön für die innovative Umsetzung dieser Idee.

Alleine loslegen oder sich durch die geschulten Beraterinnen und Berater begleiten lassen – das entscheidet Ihr. Wenn Ihr mögt, lasst Euch dazu gerne beraten von unserer Referentin für Qualifizierung und Organisationsentwicklung Maria Acs, die unser OE Programm leitet. Auch ihr sowie Susann Plant, unserer Leiterin Kommunikation und Franz-Martin Schäfer, unserem Justiziar gilt mein allerherzlichstes Dankeschön dafür, dass dieses so notwendige zeitgemäße Vorhaben so schnell das Licht der Welt erblickt hat. Inspiriert wurden wir durch unseren Kooperationspartner Neue Narrative – auch ihnen unser Dankeschön.

Möge unser OE-Programm mit diesem Handbuch Euch, liebe Engagierte, die Möglichkeit eröffnen, über Euch hinauszuwachsen, so dass Ihr weiterhin Gutes tun könnt in MV, damit MV gut tut.

Nachgefragt!

Sebastian Klein,
Co-Founder *Neue Narrative*



Neue Narrative ist unser Kooperationspartner für dieses Handbuch. Es ist ein Wirtschaftsmagazin, das sich mit einer neuen, egofreien Arbeitswelt, die zum Anpacken, Nachmachen und Weiterdenken einlädt, auseinandersetzt.

? Engagierst du dich selber ehrenamtlich? Wenn ja, warum?

Aktuell fehlt mir die Zeit, mich aktiv ehrenamtlich zu engagieren. Beim Aufbau unseres Unternehmens ist einfach zu viel zu tun. Ich bewundere aber soziales und politisches Engagement und unterstütze zumindest einige Initiativen finanziell. Wenn ich mehr Zeit hätte, würde ich in Berlin definitiv einige Initiativen stärker unterstützen, die sich für die Mobilitätswende, bezahlbaren Wohnraum, mehr Nachhaltigkeit und mehr Chancengleichheit einsetzen.

? Warum ist der Ansatz des NEUEN ARBEITENS auch für den Bereich des zivilgesellschaftlichen Engagements relevant?

Ich denke, wo immer Menschen sich zusammentun, um an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten, macht es auch Sinn, sich über die Art des Zusammenarbeitens Gedanken zu machen. Gerade im Ehrenamt ist ja oftmals viel Motivation vorhanden, und ich kann mir vorstellen, dass es dann auch helfen kann, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie diese Motivation bestmöglich in Taten kanalisiert werden kann.

? Was macht für dich eine gute Organisation/ einen guten Verein aus?

Am Ende macht eine gute Organisation, egal ob es sich dabei um ein Unternehmen oder einen Verein handelt, aus, dass es einen gemeinsamen Sinn gibt, dem sich alle verbunden fühlen. Dass die Menschen sich mit ihren Potenzialen und Stärken einbringen können. Dass Kommunikation und Abstimmungen so genutzt werden, dass sie zu mehr Klarheit führen. Oftmals hakt es ja daran, dass zwar guter Wille da ist, aber die Strukturen und die Art, wie miteinander kommuniziert wird, zu mehr Reibung statt zu mehr Klarheit führen. Wenn das der Fall ist, macht es für mich Sinn, sich der Frage zu widmen, welche Art von Organisation man eigentlich sein möchte und wie sich das dann auch in die Praxis umsetzen lässt.

? Wie sollte ein erfolgreicher OE-Prozess für Vereine gestaltet sein?

Ich denke, der sollte ähnlich sein wie in einem Unternehmen: idealerweise von innen heraus getragen, also durch die Menschen, die am Ende auch betroffen sind. Er sollte das bewahren, was gut funktioniert, also nicht jedes Rad neu erfinden und auch nicht jedem Trend hinterherlaufen. Da, wo es Optimierungspotenziale gibt, sollten diese iterativ, also Schritt für Schritt gesucht, um umgesetzt zu werden. Das ganze sollte für mich auch immer so spielerisch gedacht werden, dass es den Beteiligten auch Spaß macht.

Was hat dieses Handbuch mit eurem ehrenamtlichen Engagement zu tun?

CHECK-IN

Dieses Handbuch soll sich wie eine gute und verständliche Gebrauchsanweisung für euch anfühlen, in deren Kapitel ihr je nach Bedarf einfach einsteigen und losarbeiten könnt.

Fast täglich begegnen uns allen die Themen Globalisierung, Digitalisierung, Transformation, Generationswechsel. Veränderung ist – jüngst durch Corona – zu einem unserer ständigen Begleiter geworden und beschäftigt uns sowohl im privaten als auch im beruflichen und ehrenamtlichen Kontext.

Um besser verständlich machen zu können, in welchen Bereichen eures Vereins Veränderungen stattfinden können und in welchen wir euch mit diesem Heft unterstützen wollen, haben wir diese Form der sehr praxisnahen Gebrauchsanweisung gewählt.

Es wird also nicht zu theoretisch und die Inhalte haben sehr viel mit euren täglichen Herausforderungen zu tun. Denn, die Erkenntnisse aus den telefonischen Befragungen, der Onlinebefragung und das Vorwissen aus den vergangenen Jahren gemeinsamer Arbeit sind Grundlage dieser Handreichung. Aus all diesem Wissen haben wir den Beratungsansatz für den Bereich Organisationsentwicklung in Vereinen in Mecklenburg-Vorpommern entwickelt. Dafür möchten wir euch an dieser Stelle noch einmal ein großes Dankeschön aussprechen, denn ohne eure Unterstützung wäre dieses Handbuch nicht so maßgeschneidert zustande gekommen.

? Warum ist es eine Sammlung von Übungen und Methoden geworden?

Die eingangs beschriebenen Herausforderungen fordern von uns allen andere und neue Lösungsansätze. Wir sind überzeugt davon, dass sich Veränderung und Herausforderungen im Arbeitsprozess am besten im Team und mit Hilfe gemeinsamer Übungen angehen lassen. Vielleicht ist das für den Ein oder Anderen von euch noch ungewohnt und eine neue Art zu denken und zu arbeiten. Aber aus unserer Erfahrung heraus können wir sagen, dass die Methoden und Übungen, wovon einige spielerisch angelegt sind, sehr wirkungsvoll sind und sich mit ihnen sehr gut neue Arbeitsabläufe einführen oder optimieren lassen. Durch sie könnt ihr auch etablierten und alten Mustern frischen Wind einhauchen.

Die Inhalte des Handbuchs sollen zum Nach- und Selbermachen anstiften. Ihr könnt damit loslegen, um so in eurer eigenen Vereinsarbeit etwas zu verändern.

Wir freuen uns, wenn das Heft dazu seinen Beitrag leisten und euch in eurem Vereinsalltag, bei der ein oder anderen Hürde, behilflich sein kann. Das wäre toll.

! Also – Los geht es.

Nutzt die Inhalte in euren Vereinen und überall dort wo ihr glaubt, dass sie nützlich sein und die Welt ein kleines bisschen besser machen könnten.



Und hier ein kleiner Beipackzettel, zum erfolgreichen Arbeiten mit den Übungen.

1. Das Handbuch ist in neun Kapitel unterteilt. Ihr müsst diese nicht der Reihenfolge nach abarbeiten. Ihr könnt einsteigen, wann immer und wo immer ihr wollt. Schaut, was sich für euch passend anfühlt und legt einfach los.
2. Viele der Übungen und Methoden sind sehr vereinfacht und sollen euch helfen, schnell eine gemeinsame Sprache zu finden.
3. Vermeidet am Anfang über die Übungen zu diskutieren – fangt erst einmal an und probiert sie aus. Im nächsten Schritt könnt ihr darüber sprechen, wie und ob sie hilfreich für euch sind.
4. Die Übungen sind auch dazu da abgewandelt zu werden. Also nutzt die empfohlenen Übungen und wandelt sie gern so um, dass sie für euch passen.
5. Nicht jede Übung funktioniert für jeden Verein oder für jedes Mitglied. Das ist völlig ok.
6. Die Übungen werden nicht auf einmal eure Probleme lösen, sie können euch aber auf dem Lösungsweg unterstützen.

Inspirationsquellen für unser Handbuch

Es gibt viele neue Ansätze für Organisationsentwicklung und die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Unser Handbuch für Engagierte baut im Wesentlichen auf vier größeren Konzepten auf, denen spezifische Denkweisen zugrunde liegen. Gemeinsam haben alle, dass sie die Menschen mit ihren Bedürfnissen und Voraussetzungen in den Mittelpunkt stellen und Hilfe zur Selbsthilfe leisten.

Neues Arbeiten, auch als *New Work* bekannt, stärkt euch in eurem Engagement als sinnstiftende Gemeinschaft zu agieren und ermöglicht es gleichzeitig euch dezentral auszurichten. Wichtig ist auch, dass ihr offen kommuniziert und eure Arbeitsbedingungen individuell anpassen könnt, so dass sie zu eurem Berufs- und Privatleben passen.

Systemische Organisationsentwicklung stärkt und aktiviert euch durch Impulse, eure Probleme von innen heraus zu erkennen, zu reflektieren und letztendlich auch zu lösen. Dabei werden alle Betroffenen in den Prozess mit eingebunden, vorhandene Expertisen und Ressourcen wertgeschätzt, das Vertrauen auf eure eigene Problemlösungsfähigkeit gestärkt und eine gute Balance zwischen Bewahren und Verändern gefunden.

Design Thinking hilft euch dabei verschiedenste Problemstellungen kreativ und mit der Einbindung verschiedener Perspektiven zu lösen. Es geht dabei maßgeblich um eine gemeinschaftliche Arbeits- und Denkkultur und das Generieren und Ausprobieren von Ideen.

Agiles Arbeiten unterstützt euch dabei mit der zunehmenden Komplexität eures Arbeitsalltags umzugehen, indem ihr eure vielschichtige Arbeit auf mehrere kleinere Häppchen – oder Mini-Projekte – herunterbrecht und regelmäßig reflektiert. Es geht auch darum, eigenständiges Handeln und Entscheiden von einzelnen Teams sowie Einzelpersonen zu fördern.

Ein Organisations- entwicklungsbaukasten

für Engagierte in Mecklenburg-Vorpommern

Immer mehr Vereine und Engagierte stehen, wie wir in den Befragungen herausgefunden haben, vor ähnlichen Herausforderungen und müssen sich teilweise „neu“ erfinden.

Dabei können euch vor allem Methoden und Übungen sehr helfen, die einfache Strukturen vorgeben und die richtige Fragen stellen – aber euch auch Raum lassen, eigene Antworten zu finden.

? Wie kann der Baukasten für Engagierte euch bei eurer alltäglichen Arbeit behilflich sein?

Der Baukasten besteht aus insgesamt 9 Bausteinen. Jeder Baustein behandelt ein eigenes Thema und ist mit verschiedenen Übungen, Hilfestellungen und Methoden unterfüttert. Ihr könnt die Bausteine ganz individuell nach Bedarf nutzen. Vielleicht beschäftigt euch nur ein Thema, vielleicht aber auch mehrere gleichzeitig. Startet einfach mit dem Baustein, wo ihr gerade am dringendsten nach Antworten und Lösungen sucht.

In den Kapiteln geht es dann um einfache Fragestellungen, Übungen, Hilfestellungen und Methoden, die jeweils einen anderen Fokus haben und zu denen ihr ganz individuell eure Antworten finden werdet. Von der ganz grundlegenden Frage, warum es euch als Verein überhaupt gibt über wie ihr die Arbeitsprozesse intern effektiver gestalten könnt, bis zu Fragen zur Antragsstellung für z.B. das nächste Projekt.

Wir haben insgesamt über 40 Übungen, Hilfestellungen und Methoden für euch zusammengestellt – da ist für jeden Verein etwas dabei.

Die 3 Bausteine **Sinn & Vision, Menschen und Rollen & Führung**

definieren die Basis eures Engagements, beziehen sich darauf, warum es den Verein gibt.

Die 3 Bausteine **Strategie, Interne Kommunikation & Beziehungen und Werkzeuge & Prozesse**

sind etwas praktischer. Wenn ihr hier Antworten gefunden habt, seid ihr gut aufgestellt, um aus euren Zielen Ergebnisse zu generieren.

Die 3 Bausteine **Werte & Prinzipien, Partner, Netzwerke & externe Kommunikation sowie Finanzen**

sind etwas fortgeschrittener von den Inhalten aber ebenso wichtig für einen gesunden zukunftsgerichteten Verein. Auch hier haben wir Übungen und praktische Hilfestellungen für euch zusammengetragen.



BAUSTEIN 1 Sinn & Vision

- Warum gibt es uns als Verein?
- Was macht unser Engagement aus?
- Welche Vision haben wir?

SEITE 11



BAUSTEIN 2 Menschen

- Wer sind die Menschen, die sich mit uns engagieren wollen?
- Welche Stärken, Fähigkeiten und Potentiale bringen sie mit?
- Was treibt die Nachwuchsgenerationen an?

SEITE 19



BAUSTEIN 3 Rollen & Führung

- Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Rolle“?
- Warum ist rollenbasiertes Arbeiten im Verein sinnvoll?
- Warum braucht es Führungsrollen im Engagement?

SEITE 29



BAUSTEIN 4 Strategie

- Wie erreichen wir unsere Vision?
- Auf was fokussieren wir uns jetzt und in naher Zukunft?

SEITE 39



BAUSTEIN 5 Interne Kommunikation & Beziehungen

- Warum ist interne Kommunikation auf Augenhöhe ein Schlüssel für mehr Erfolg und Zufriedenheit in unserem Engagement?
- Warum sind interne Beziehungen wichtig für unsere alltägliche Zusammenarbeit im Verein?
- Was sind Spannungen im Arbeitsalltag und warum können sie uns im Engagement voranbringen?

SEITE 55



BAUSTEIN 6 Werkzeuge & Prozesse

- Wie können wir unsere Ziele und Vorhaben in erfolgreiche Ergebnisse übersetzen?
- Wie arbeiten wir effizient im Team und für uns selbst?

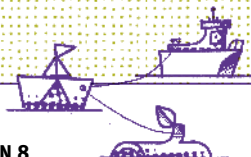
SEITE 89



BAUSTEIN 7 Werte & Prinzipien

- Was sind grundlegende Werte in unserem Engagement?
- Warum ist es sinnvoll sich mit Prinzipien auseinanderzusetzen?

SEITE 125



BAUSTEIN 8 Partner, Netzwerke & externe Kommunikation

- Wer sind wichtige Partner und Netzwerke für unser Engagement?
- Wie kommunizieren wir mit wem nach außen?

SEITE 133



BAUSTEIN 9 Finanzen

- Wie bekommen wir finanzielle Mittel zur Umsetzung unserer Vorhaben?
- Wie können wir unseren Verein langfristig auf finanziell sichere Füße stellen?

SEITE 149



BAUSTEIN 1

Sinn & Vision

Leitfragen des Kapitels:

Warum gibt es uns als Verein?

Was macht unser Engagement aus?

Welche Vision haben wir?



BAUSTEIN 1

Sinn & Vision

Der erste Baustein Sinn und Vision ist eurer Fundament und gerade im Bereich des gesellschaftlichen Engagement ganz fest in eurer täglichen Arbeit verankert. In den Gesprächen mit euch kam oft der Wunsch nach Unterstützung bei der Visionsentwicklung im Bezug auf eine zeitgemäße Neuausrichtung, den Generationswechsel und die Neugewinnung von Mitgliedern. *Wie können wir unser Engagement so gestalten, dass es für die jüngeren Generationen attraktiv ist, dabei zu sein?*, war eine oft gestellte Frage.

In diesem Kapitel haben wir Übungen und Methoden ausgewählt, die euch bei diesen Fragen ein Stück weiterhelfen werden.

? Was verstehen wir unter

→ SINN im Vereinsalltag

Der Sinn und auch der Zweck eures Engagements beschreibt, warum ihr als Verein existiert und warum sich jede*r einzelne von euch engagiert. Er beantwortet die Frage danach, wofür ihr jeden Morgen aufsteht, was für euch von wichtiger Bedeutung ist. Somit ist der Sinn euer innerer Kompass, der euch Orientierung gibt – auch in stürmischen Zeiten. Könnte der Sinn Geschichten erzählen, würde er davon berichten, warum Mecklenburg-Vorpommern euch braucht. Ihr könnt wahrscheinlich schnell für euch beantworten, was den Sinn eures Vereins und eures Engagements ausmacht.

→ VISION im Vereinsalltag

Die Vision im Vereinsalltag beschreibt ein konkretes Bild in der Zukunft, wie für euch die Welt in Mecklenburg-Vorpommern in etwa drei bis fünf Jahren aussehen wird, welche Rolle dabei euer Engagement spielt und welchen Beitrag dieses geleistet haben wird. Sie basiert auf euren Sinn und Zweck. Ihr könnt euch eure Vision als eine Insel am Horizont vorstellen, die ihr schon seht und die ihr euch konkret ausmalt.

ÜBUNG

Superhelden

Diese Übung wird euch dabei helfen, euren Vereinszweck gemeinsam zu formulieren. Denn genau wie in jedem Unternehmen, hilft auch euch in eurem Verein ein gemeinsames Verständnis von eurem Zweck, um euch verändern zu können.

? Was sich dahinter verbirgt

Viele Marken und Unternehmen suchen lange nach ihrer Bedeutung, ihrem Zweck in der Welt. Da habt ihr als Verein einen großen Vorteil: Ihr wisst genau, wofür ihr euch engagiert und welchen Zweck euer Verein hat. Aber habt ihr das auch schon einmal konkret im Team besprochen? Habt ihr euch gemeinsam die Antwort auf diese Frage gegeben? Wie sieht euer Verein als Superheld*in eigentlich aus und was ist das „Böse“, von dem die Welt befreit werden muss?

Diese Übung wird euch dabei helfen, diese Fragen gemeinsam zu beantworten. Denn, wenn ihr als Verein wisst, was ihr „bekämpfen“ wollt, ist es viel einfacher zu formulieren, wofür ihr steht. Viel Spaß dabei.

! Gut zu wissen

- Diese Übung hilft dabei, sich als Team den Zweck des Vereins noch einmal ganz klar zu machen.
- Traut euch und legt alle Zweifel beiseite – es gibt kein richtig oder falsch.
- Denkt an eure Helden in eurer Kindheit und Jugend.

Viel Spaß dabei.

Wie ihr die Übung anwenden könnt

1. Stellt euch vor, euer Verein, euer Engagement ist ein*e SUPERHELD*IN.
2. Um mit Lust und etwas mehr Bildern im Kopf in den Workshop starten zu können, kann eine Person vorab Bilder von Superhelden*innen sammeln und die auf einem Blatt aufkleben.
3. Stellt euch als Team euren Verein als Superheld*in vor und das Böse, von dem ihr die Welt befreien wollt.
4. Jede Person aus dem Team schreibt auf Klebezettel die Übel auf, von denen er/sie glaubt, dass euer Verein sie bekämpft. Wichtig: Immer nur ein Übel pro Klebezettel.
5. Nun werden alle Klebezettel an die Wand geklebt.
6. Gemeinschaftlich wird nun diskutiert und abgestimmt, welches das größte Übel ist, das ihr Superheld*innen im Verein bekämpfen und besiegen sollt.

Gut zu haben:



keine Vorgabe



max. 45 Minuten



Spaß, Klebezettel,
Stifte, Kaffee, Tee
oder Brause

Das „bekämpfen“



Das „bekämpfen“ wir



Dafür stehen wir



ÜBUNG

Titelgeschichte

Gut zu haben:



max. 5 Personen



max. 60 - 90
Minuten



Stifte, Mut, um
groß und frei zu
denken

Diese Übung hilft euch dabei, spielerisch eine Vision für euer Engagement zu entwickeln und Zweifel einmal beiseite zu schieben.

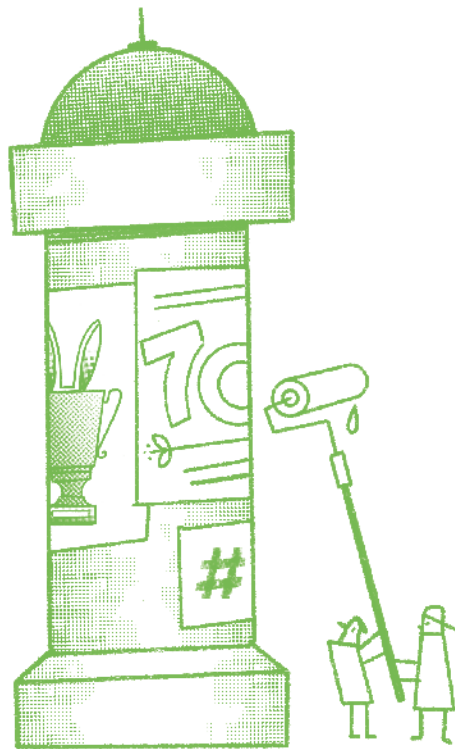
? Was sich dahinter verbirgt

Die Titelgeschichte ist eine Übung zum Entwickeln eurer Vision. Sie wird euch dabei helfen eine gute Grundlage für eure Zukunft zu schaffen, die vielleicht ohne diese gar nicht denkbar wäre. Es geht darum, dass ihr euch Gedanken um einen zukünftigen Idealzustand für euer Engagement macht. Denkt euch für euren Verein eine Zukunft aus, die so grandios ist, dass sie es auf die Titelseite einer bekannten Zeitschrift, zum Beispiel der Ostseezeitung oder sogar der ZEIT, schafft. Lasst bei der Übung eure wildesten Träume wahr werden und tut so, als ob diese Zukunft schon Realität geworden ist.

Wie ihr die Übung anwenden könnt

- 1.** Druckt euch die Vorlage von der übernächsten Seite aus oder zeichnet diese sinngemäß nach. Es werden so viele Vorlagen gebraucht, wie es Mitmachende gibt. Macht euch dann mit dem Ablauf und den Regeln vertraut, so dass alle wissen, worum es geht.
- 2.** Überlegt euch nun das bestmögliche Zukunftsszenario für euren Verein, eure Initiative oder euer Engagement, für einen Zeithorizont von beispielsweise drei oder fünf Jahren.
Wo wollt ihr dann stehen? Was wollt ihr erreicht haben? Alle Teilnehmenden überlegen zunächst circa 10 Minuten lang in Ruhe für sich selbst.
- 3.** Diskutiert nun eure Szenarien in der Gruppe und einigt euch auf eine oder führt die verschiedenen Ideen zusammen. Dafür habt ihr etwa 30 Minuten Zeit.
- 4.** Entwickelt nun auf dieser Basis „die Geschichte des Jahres“ für eine bekannte Zeitschrift oder Zeitung eurer Wahl und stellt diese auf der Vorlage als große Erfolgsgeschichte auf der Titelseite dar.





a In der Überschrift steht auf den Punkt gebracht, was eure Erfolgsgeschichte ausmacht.

b Für das Bild auf der Titelseite überlegt ihr euch, wie ihr eure Geschichte bebildern wollt.

c Im Text tragt ihr stichpunktartig die Kerninhalte zusammen, die in eurer Titelgeschichte erscheinen sollen.

d Im Zitat wird eine Meinung dazu von einer bekannten, für euch wichtigen Person wieder gegeben.
Ergänzend oder alternativ könnt ihr das auch noch für Twitter als Tweet schreiben und drei Schlagworte vergeben.

5. Wenn mehrere Gruppen an der Übung teilnehmen, präsentiert ihr euch gegenseitig eure Ergebnisse und schaut dann gemeinsam, welche Übereinstimmungen es gibt.

! Gut zu wissen

- Lasst alle Zweifel beiseite und denkt in großen Maßstäben.
- Fangt nicht an zu analysieren, denn es geht nicht um Logik und Zahlen, sondern um kreatives, freies Denken und das, was möglich sein kann.
- Hängt euch die Titelgeschichte anschließend in eure Vereinsräume oder Büros.

ÜBUNG Titelgeschichte

Erscheint wo?

Die Überschrift

Das Coverbild

Der Text:

Ein Zitat von:

Tweet:

#



BAUSTEIN 2

Menschen

Leitfragen des Kapitels:

Wer sind die Menschen, die sich mit uns engagieren wollen?

Welche Stärken, Fähigkeiten und Potentiale bringen sie mit?

Was treibt die Nachwuchsgenerationen an?



BAUSTEIN 2

Menschen

Wisst ihr eigentlich, mit wem ihr in eurem Engagement Zeit verbringt? Wie eure Mitstreiter*innen wirklich ticken und was sie umtreibt?

In diesem Baustein soll es um euch gehen. Um euch als Mitglieder, die sich in einem Verein oder in einer Initiative engagieren – um eure Fähigkeiten, Interessen, Stärken und Potentiale, die für euer tägliches Engagement sehr kostbar sind. Es geht um euch als Team und um euch als einzelne Person.

Wir haben in den Befragungen viel von vorhandenen und fehlenden Fähigkeiten gehört und deshalb wird es in der ersten Übung auch um die Fähigkeiten, Stärken und Potenziale eines jeden Einzelnen im Engagement gehen. Die Übung soll euch dabei helfen, die Stärken jedes Einzelnen im Team zu erkennen und euch darüber auszutauschen; vorhandene Stärken noch sichtbarer zu machen und noch fehlende Fähigkeiten besser zu erkennen.

Ein weiteres Thema, was sich in den Befragungen deutlich zeigte, ist der Umfang des Engagements, in das ein Großteil von euch mehr als 15 Stunden wöchentlich investiert. Zu diesem Thema möchten wir euch eine Übung an die Hand geben, in der es darum gehen soll, wie sich euer Engagement mit allen anderen, ebenso wichtigen beruflichen und privaten Lebensbereichen, vereinbaren lässt.

Auch das Thema Nachwuchsgewinnung wurde in den Gesprächen mit euch oft als große Herausforderung benannt. Folgende Fragen erreichten uns oft: *Was treibt die jungen Generationen um? Wie können wir diese für unser Ehrenamt gewinnen?* Aus diesem Grund haben wir uns überlegt, euch in diesem Kapitel eine gute Zusammenfassung zu den Lebenswelten der sogenannten Generationen Y (*1981-1999) und Z (*2000-heute) an die Hand zu geben.

? Was verstehen wir unter

→ FFÄHIGKEITEN, STÄRKEN UND INTERESSEN im Vereinsalltag

Für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit im Team ist es wichtig, die Stärken, Fähigkeiten und Interessen der Mitstreiter*innen zunächst zu kennen und dann auch bestmöglich zum Einsatz zu bringen.

→ NACHWUCHSGENERATIONEN im Vereinsalltag

Bei den Nachwuchsgenerationen fokussieren wir uns in diesem Handbuch auf die Generationen Y und Z. Beide Generationen sind für eure zukunftsfähige Arbeit im Ehrenamt sehr relevant. Daher ist es wichtig, sich einmal etwas genauer mit ihren Lebenswelten zu beschäftigen.

Die Nachwuchsgenerationen

Im Folgenden werden wir euch einen kleinen Einblick in die Lebenswelten der Generationen Y und Z geben und darlegen, was diese von den vorherigen Generationen unterscheidet. Verschiedene Generationen haben unterschiedliche Werte, Normen und Ziele. Wenn ihr diese kennt, könnt ihr eure Ansprache ansprechender gestalten und so gezielter neue Mitstreiter*innen und Vereinsmitglieder gewinnen.

Generation Y in Deutschland 2021

Als Generation Y – auch Millennials genannt – werden junge Menschen bezeichnet, die zwischen 1981 und 1999 geboren sind. Was diese Generation besonders ausmacht? Sie ist bereits mit E-Mail und Handy aufgewachsen. Zudem hat diese Generation die ersten Schritte der Digitalisierung und des Internet-Booms in vollen Zügen miterlebt.

Die Generation Y sucht nicht nur privat, sondern auch beruflich nach Selbstverwirklichung. Das unterscheidet sie deutlich von den vorherigen Generationen. Die Verschmelzung von Arbeit und Freizeit ist deutlich spürbarer. Zudem bringt sie ein enormes technisches Know-How mit.



Was sind die wichtigsten Werte dieser Generation?

66% Gesundheit, 63% Vertrauen,
63% Familie, 17% Leistung/Karriere
9% Glaube/Religion



Was motiviert diese jungen Menschen?

45% Geld, 42% Spaß,
31% Etwas Sinnvolles zu tun,
29% Gute Arbeit zu leisten, 10% Karriere

Generation Z in Deutschland 2021.

Diese Generation ist nach 1999 geboren und wird oft auch als „Generation YouTube“ und „Generation Digital“ bezeichnet. Das liegt daran, dass die nach 1995 Geborenen die Digitalisierung in die Wiege gelegt bekommen haben. Für sie gibt es eine Welt ohne Internet nicht.

Die Generation Z nutzt ganz selbstverständlich andere Wege der Informationsbeschaffung und sie erwarten von Unternehmen und Organisationen, dass sie von diesen auch auf digitalen Kanälen angesprochen werden. Die Generation Z besteht überwiegend aus Schüler*innen, Auszubildenden, Studierenden und jungen Berufstätigen.



Was sind die wichtigsten Werte dieser Generation?

65% Vertrauen, 64% Gesundheit,
64% Freiheit, 26% Ökologische
Nachhaltigkeit, 13% Glaube/Religion



Was motiviert diese jungen Menschen?

44% Spaß, 39% Geld, 32% Ziele
erreichen, 27% Leidenschaft,
20% Karriere

Was beide Generationen vereint

Sie wollen Sinnvolles tun und sich mit ihren Aufgaben identifizieren können. Das belegen auch gut die Antworten auf die Frage, was junge Menschen von der Politik im Jahr 2021 erwarten:

1. Junge Menschen mehr beteiligen und das Wahlalter senken.
2. Die Schulen und das Schulsystem modernisieren und besseres Internet bereitstellen
3. Den Klimaschutz ernst nehmen und entschlossener handeln
4. Mehr Miteinander schaffen und das Wir-Gefühl in der Gesellschaft stärken
5. Die Wirtschaft zu einer öko-sozialen Wirtschaft umbauen



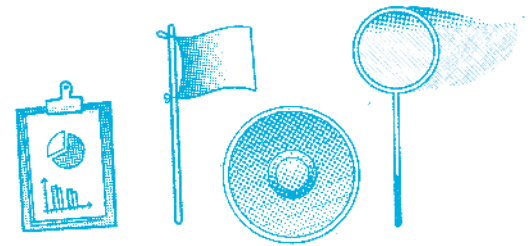
Zwei Tipps von uns, zur Ansprache der Nachwuchsgenerationen

1. Kommuniziert eure Werte und das Wir-Gefühl noch offener und lauter, so bekommen diese jungen Generationen mehr von euch mit und können sich besser und aktiver dafür entscheiden, euch im Engagement zu unterstützen.
2. Beteiligt die Generationen an eurem Prozess, zum Beispiel eure Vereins-Vision und eure Werte neu zu definieren, zu kommunizieren und erlebbar zu machen.

ÜBUNG

16 Persönlichkeitstypen

Alle Menschen sind verschieden. Doch wie lässt sich etwas so Komplexes wie die Persönlichkeit eines Menschen erfassen? Bereits vor vielen Jahrhunderten haben Psychologen begonnen verschiedene psychologische Modelle zu ergründen. Der 16 Persönlichkeitstypen-Test (auch MBTI genannt) ist einer der bekanntesten Tests und wird viel im Bereich Personalwesen eingesetzt.



Der Analyst Der Diplomat Der Wächter Der Forscher

Gut zu haben:

keine Vorgabe



ca. 60-90 Minuten



Handy, Laptop, Lust
auf diesen Test,
Kaffee oder Tee

? Was sich dahinter verbirgt

Ihr fragt euch jetzt vielleicht, welche verschiedenen Persönlichkeitstypen es in eurem Engagement gibt. Auf diese Frage liefert euch der kurzweilige, schnell zu absolvierende Test recht ausführliche Ergebnisse. Es geht in dem Test nicht um Kategorien, wie z.B. gut oder schlecht. Es geht darum, dass wir Menschen die Welt im Wesentlichen in vier Kategorien wahrnehmen: Sensitivität, Intuition, Denken und Fühlen. Diese Kategorien sind bei allen Menschen angelegt. Nur die individuellen Ausprägungen können sehr unterschiedlich sein.

In dem von uns empfohlenen 16 Persönlichkeitstypen-Test werden die vier Kategorien in Analysten, Diplomaten, Wächter und Forscher eingeordnet. Als kleiner Gag werden am Ende Vergleiche zu prominenten Persönlichkeitstypen je Typus aufgemacht.

Schaut selbst, lasst euch einfach mal darauf ein und habt viel Spaß dabei.



Wie ihr die Übung anwenden könnt

1. Nehmt euer Handy oder euren Laptop zu Hand und gebt den folgenden Link ein:
www.16personalities.com/de
2. Nun führt jede*r für sich den Test durch. Der Test dauert ca. 10 Minuten.
3. Im Anschluss an den Test stellt ihr euch gegenseitig eure Persönlichkeitstypen vor.

! Gut zu wissen

- Seid ganz offen und beantwortet die Fragen spontan ohne lange darüber nachzudenken.
- Über diese Übung könnt ihr spielerisch entdecken, welche Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten es bei euch im Team gibt.

ÜBUNG

Stärken im Team

Diese Übung wird euch dabei helfen, die Fähigkeiten, Stärken und Potentiale aller Mitglieder im Verein noch besser kennenzulernen. Wenn alle im Verein wissen, was wer am besten kann und welche Themen zum Beispiel auf großes Interesse stoßen, könnt ihr noch gezielter zusammenarbeiten und Projekte den Fähigkeiten entsprechend gestalten und umsetzen.

? Was sich dahinter verbirgt

Ihr kennt es bestimmt aus eigener Erfahrung. Es bringt euch sicherlich auch mal in Verlegenheit, wenn ihr nach euren größten Stärken gefragt werdet. Wir tun uns manchmal schwer damit, diese klar zu benennen. Dabei kann es, gerade in der Teamarbeit, so hilfreich sein vorhandene Stärken zu kennen, um sie in der gemeinsamen Arbeit zu nutzen und ausbauen zu können.

Eine Zusammenarbeit, die auf Stärken fußt, ist eine gute Basis für das Wir-Gefühl in eurer Organisation, denn sie schätzt und würdigt Talente und Fähigkeiten.

Alle Mitglieder in eurem Engagement bringen verschiedenste Fähigkeiten und Begabungen mit. Aber habt ihr in der Vergangenheit schon einmal genau hingeschaut und gemeinsam überlegt, welche Person was mitbringt und ob diese Person in dem Bereich, in dem sie tätig ist, richtig eingesetzt ist?

Um besser einordnen zu können, wo eure eigenen Stärken und die der anderen Mitglieder liegen, erstellt ihr in dieser Übung ein Personenprofil.

Diese Übung wird euch dabei helfen, die bestehenden Fähigkeiten und Stärken der Mitglieder gemeinsam zu benennen und ggf. noch effektiver zum Einsatz zu bringen.

Viel Spaß dabei.

Wie ihr die Übung anwenden könnt

1. Ihr startet damit, dass zunächst jede*r Teilnehmer*in ihre eigenen drei Super-Stärken auf einen Klebezettel oder ein weißes Blatt Papier schreibt. Dabei können die folgenden zwei Fragen hilfreich sein: *Was kann ich wirklich gut? Worin bewirke ich etwas?* Beschreibt die Stärken gern etwas genauer. Beispiel: *Kommunikation – Ich kommuniziere verständlich, ich kann Inhalte auf den Punkt bringen, ich kann gut auf andere Mitglieder eingehen.*

2. Im nächsten Schritt legt jede*r Teilnehmer*in einen Zettel für sich an mit dem Satz *Ich schätze an (eigener Name), dass...*, der dann einmal reihum durch die Runde geht. Darauf ergänzen alle Teilnehmer*innen nach einander den Satz und knicken den Zettel jeweils um, so dass das Geschriebene nicht mehr zu sehen ist. Der Zettel wird nun an die nächste Person weitergegeben. Die nächste Person fügt eine neue Zeile hinzu und knickt den Zettel wieder um. Die Runde endet, wenn der Zettel wieder bei der Person ankommt, deren Namen auf diesem steht.

Gut zu haben:



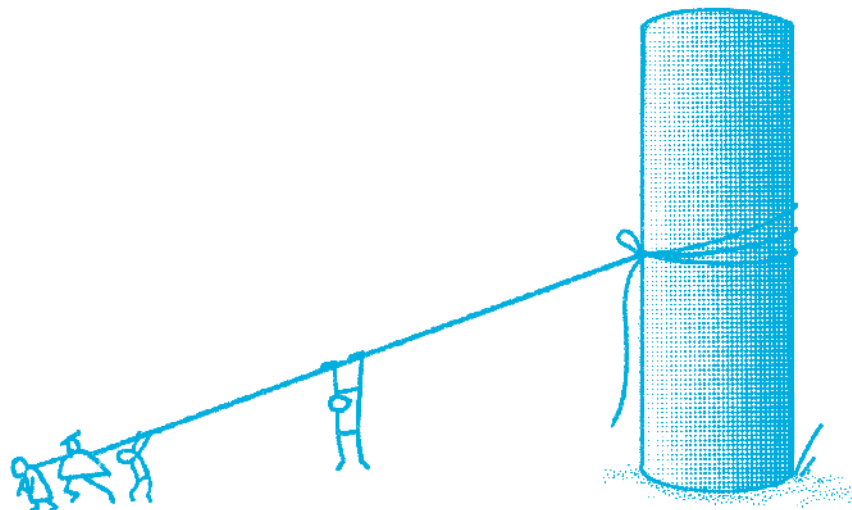
keine Vorgabe



60-90 Minuten,
je nach Teilnehmerzahl



Papier, Stifte,
Kaffee, Tee, Lust
& Laune



3. In diesem Schritt wird für jede*n Teilnehmer*in ein Personenprofil ausgefüllt. Ihr bildet Paare und tauscht euch jeweils über die eigenen Stärken aus. Nutzt dazu gern die Vorlage auf der gegenüberliegenden Seite (*Das kann ich gut, Sprich mit mir über, Sprich mit mir bitte niemals über*). Wenn wir besser verstehen, was den anderen Mitgliedern Spaß oder keinen Spaß macht, haben wir ein besseres Verständnis füreinander und können leichter zusammenarbeiten.

Jede Person spricht über sich selbst und die andere Person füllt den Zettel aus. Jeder teilt dabei nur das, was er oder sie teilen möchte. Hierbei können auch die Inhalte aus Schritt 1 und 2 einfließen.

4. Was nun folgt, ist die allgemeine Vorstellungsrunde. Keine Teilnehmer*in spricht über sich selbst. Stattdessen stellen die Personen aus den Zweiergruppen sich gegenseitig vor. Es soll in dieser Übung darum gehen, als Team näher zusammenzurücken und sich auch mal aus der Perspektive einer anderen Person zu sehen. Nach der Vorstellungsrunde darf gefragt und auch ergänzt werden.

5. Schaut euch zum Abschluss der Übung alle Personen noch einmal gemeinsam an und überlegt, ob die benannten Stärken aktuell auch zielgerichtet eingesetzt werden. Sollte dem nicht so sein, kann diese Übung eine gute Grundlage für das Überdenken von Aufgabenfeldern und Verantwortungsbereichen sein.

6. Zum Abschluss könnt ihr nun entscheiden, ob und wo die Profile bei euch aufgehängt werden.

! Gut zu wissen

- Diese Übung hilft euch dabei, alle Mitstreiter*innen hinsichtlich ihrer Stärken zu betrachten.
- Seid ganz offen und benennt alle Fähigkeiten und Stärken voller Freude.
- Seid aber auch ganz ehrlich zu euch und benennt auch die Stärken und Kompetenzen die euch momentan im Engagement noch fehlen.

ÜBUNG Stärker im Team

Name:

Das kann ich gut:

(Stärken & Kompetenzen)

Sprich mit mir über:

(Über was redest du gern? Was sind die Themen, über die du stundenlang diskutieren kannst?)

Sprich mit mir bitte niemals über:

(Was interessiert dich überhaupt nicht?
Worüber möchtest du lieber nicht sprechen?)

ÜBUNG

Das Leben jonglieren

Diese Übung wird dir dabei helfen, all deine wichtigen Lebensbereiche – Familie, Beruf, soziales Engagement – zu überblicken und diese gut aufeinander abzustimmen. Sie soll sicherstellen, dass hinter all deinem Tun die Ausrichtung klar ist und deine kostbare Zeit gut eingesetzt und genutzt werden kann.

Gut zu haben:



Einzelübung



ca. 15-20 Minuten

Papier und Stift
oder die Vorlage

? Was sich dahinter verbirgt

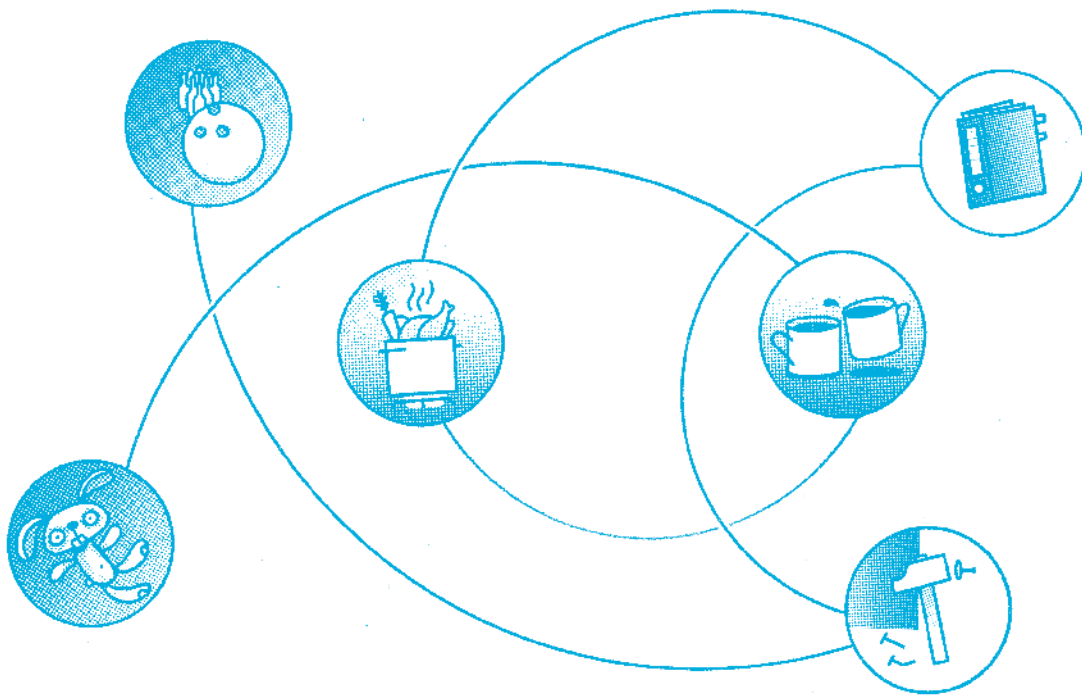
Familie, Beruf, soziales Engagement und Sport. In dieser Übung geht es nicht um das gesamte Team, sondern es geht um dich als einzelne Person. Es geht darum, achtsam mit dir und deinen persönlichen Ressourcen umzugehen.

In vielen der Gespräche mit euch ging es um die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Engagement. Wir haben uns für diese Übung entschieden, weil sie euch auf eine ganz einfache Art und Weise dabei helfen kann, die oben angesprochenen Lebensbereiche zu überblicken und zu koordinieren. Hast du beispielsweise in den Lebensbereichen, in denen du dir Veränderung wünschst, die richtigen Ziele definiert? Bist du in den Bereichen, wo es vielleicht gerade keine klaren Projekte oder Ziele gibt, zufrieden oder braucht es da Veränderung?

Legen wir einfach mal los.

Wie du diese Übung anwenden kannst

1. Schreibe deine Fokusbereiche aus deiner Lebens- und Arbeitswelt auf – angelehnt an die Vorlage auf der übernächsten Seite.
2. Trage nun die Fokusbereiche ein, für die du momentan deine Energie verwendest. Ergänze diese durch die Rollen, die du in jedem Bereich ausfüllst.
3. Im nächsten Schritt stellst du dir folgende Fragen: *Was sind meine Stärken? Was macht mir Freude? Wofür werde ich gebraucht? Womit kann ich das Geld verdienen, das ich brauche?* Du trägst die Ergebnisse in die Zeile SINN & PRINZIPIEN ein.
4. Anschließend: *Wo stehe ich in jedem der Bereiche in drei bis fünf Jahren?* Diese Antworten trägst du ebenfalls pro Bereich in die Zeile VISION ein.
5. Nächste Zeile: *Was werde ich in den verschiedenen Bereichen in diesem Jahr erreichen?* Diese Antworten trägst du in der Zeile ZIELE ein.
6. Nächste Zeile: *Was sind meine nächsten Schritte?* Diese Antworten wandern in die Zeile NÄCHSTE SCHRITTE.



Hier findest du Beispiele für persönliche Fokusbereiche und Rollen:

Fokusbereiche	Familie	Freunde	Beruf	Engagement	Gesundheit Sport
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> • Mutter • Schwester • Tochter • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegelklub • enge Freunde • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Angestellte • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Sportverein • Heimatverein • Lebenshilfe • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanzen • Pilates • ...



Gut zu wissen

- Du musst nicht alle Bereiche bis zum Ende durchplanen. Aber du bekommst so einen guten Überblick, wo gerade deine Prioritäten liegen. Diese kannst du dann das nächste Mal auch wieder verschieben.
- Unsere Empfehlung ist es, dass du diese Übung in regelmäßigen Abständen wiederholst, um so immer wieder einen groben Überblick über dein aktuelles Leben und die verschiedenen Bereiche und deren Prioritäten zu bekommen.

 Fokus							
 Rolle							

Was sind meine Stärken?
 Was macht mir Freude?

Wofür werde ich gebraucht?
 Womit kann ich Geld verdienen?

Wo stehe ich in 2-3 Jahren?

Was werde ich dieses Jahr erreichen?

Was sind die nächsten Schritte?

Sinn & Prinzipien

Vision

Ziele

Schritte



BAUSTEIN 3

Rollen & Führung

Leitfragen des Kapitels:

Was verbirgt sich hinter dem Begriff Rolle?

Warum ist rollenbasiertes Arbeiten im Verein sinnvoll?

Warum braucht es Führungsrollen im Engagement?



BAUSTEIN 3

Rollen & Führung

Die Befragungen mit euch haben gezeigt, dass Aufgabenbereiche, wie beispielsweise Öffentlichkeitsarbeit, Digitalisierung oder Nachwuchsgewinnung, momentan oftmals schwer ausgefüllt werden können, weil mit diesen Themengebieten wiederum vielfältige und neue Anforderungen und Fähigkeiten zusammenhängen. Wir möchten euch in diesem Baustein einen Weg aufzeigen, die Ausfüllung eurer Aufgabenbereiche einmal anders anzugehen.

In diesem Kapitel wird sich alles um rollenbasiertes Arbeiten auf Grundlage von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen drehen. Wir möchten euch ermutigen, diesem Thema etwas mehr Zeit zu schenken, denn es wird euch dabei helfen, eure Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zu analysieren, neu zu ordnen und ggf. effektiver zu gestalten.

Des Weiteren werden wir auf eine konkrete Rolle – die Führungsrolle – eingehen. Denn diese ist, gerade für eine effiziente Arbeit im Ehrenamt, von großer Relevanz.

! Ein Tipp für euch

Das Thema *Rolle* ist ganz eng mit den Stärken, Fähigkeiten und Interessen einer Person verknüpft, denn alle drei Punkte sind wichtige Voraussetzungen für die Besetzung von Rollen. Daher empfehlen wir an dieser Stelle, die Übung *Stärken im Team* Seite 23 aus dem Baustein 2 „Menschen“ als Grundlage für die Übungen dieses Kapitels zu nutzen.

? Was verstehen wir unter

→ ROLLENBASIERTES ARBEITEN im Vereinsalltag

Unter rollenbasiertem Arbeiten verstehen wir eine Arbeitsweise, bei der die Arbeitsbereiche bei euch im Verein über verschiedene Rollen, anstatt durch Positionen, organisiert werden. Eine Rolle kann verschiedene Tätigkeiten in sich vereinen, die sich ähneln bzw. sehr eng beieinander liegen. Rollen geben euch die Möglichkeit, Aufgabenbereiche anhand von Fähigkeiten und Interessen zu verteilen und individueller auszufüllen. Sie können sich, je nach Bedarf und Verfügbarkeit, immer wieder verändern.

Ihr als Vereinsmitglieder könnt mal mehr und mal weniger Rollen erfüllen, das hängt ganz von den anfallenden Aufgaben aber auch eurer Zeit ab. Durch rollenbasiertes Arbeiten wird es euch auch leichter fallen, neue Mitstreiter*innen zu gewinnen.

→ FÜHRUNG im Vereinsalltag

Das Thema Führung in eurem Vereinsalltag ist eine alltägliche Aufgabe, die von verschiedenen Personen in unterschiedlichen Bereichen bereits gelebt wird. Ihr bestimmt oftmals ganz intuitiv, in welche Richtung sich Themen im Engagement entwickeln sollen. Und damit übernehmt ihr schon Führungsaufgaben. Gerade im ehrenamtlichen Engagement ist es wichtig, ein Verständnis davon zu haben, welche Personen welche Führungsrolle(n) übernehmen und welche Aufgaben- und Verantwortungsbereiche damit verbunden sind.

Etwas ausführlicher

Da die Themen Rollen und Führung nicht unbedingt selbsterklärend und für viele von euch vielleicht neu sind, möchten wir euch an dieser Stelle zu beiden Themen etwas mehr inhaltliches „Futter“ an die Hand geben.

A Rolle

Fangen wir erst einmal damit an, zu hinterfragen, **was sich hinter dem Begriff „Rolle“ verbirgt** und was die Begriffe **Rolle und Position miteinander zu tun** haben.

Wir alle erfüllen täglich verschiedene Rollen in unserem Leben. Wie sind Freund*in, Bekannte*r, Nachbar*in, Arbeitskollege*in oder Vereinsmitglied und Ehrenamtler*in. Das sind sehr verschiedene Rollen, die von uns ganz selbstverständlich auf unterschiedliche Art und Weise ausgeführt werden. **Die Stärke bei der Arbeit mit Rollen liegt vor allem darin, dass Rollen sehr flexibel und anpassungsfähig sind**, denn sie entstehen aus einem konkreten Bedarf heraus. Mögliche Rollen im Engagement bei euch können sein: *interne Kommunikation im Team, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Nachwuchs- und Mitgliedergewinnung oder Mitgliederkommunikation*. Hinter jeder Rolle verbergen sich verschiedenste Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche.

Eine Person kann **mehrere Rollen gleichzeitig ausführen**, die aber beispielsweise unterschiedlich viel Zeitaufwand erfordern. Oftmals wird eine Rolle schon ganz selbstverständlich von einer Person ausgeführt, die für die Rolle aufgrund ihrer Fähigkeiten am besten geeignet ist. Ähnlich verhält es sich bei der Besetzung einer neuen Rolle. Passt hingegen eine Rolle nicht mehr in euer Engagement und wird in der täglichen

Arbeit nicht mehr benötigt, kann sie aufgelöst werden, ohne negative Auswirkungen auf das Team zu haben. Die Person bleibt trotzdem Teil des Teams, sie wird frei für eine neue Rolle oder kann sich in eine andere, schon vorhandene, vertiefen.

Als Gegensatz zur Rolle ist eine Position eher starr. Sie wird, besonders im beruflichen Kontext, oftmals einmal festgelegt, dann selten hinterfragt und nicht aus der Person und ihren Fähigkeiten heraus gedacht. Frei nach dem Motto „einmal Vorstand immer Vorstand“. Und genau das möchten wir mit euch aufbrechen. Denn die Position Vorstand kann ganz verschiedene Rollen ausüben.

Gerade wenn es um **ehrenamtliches Engagement** geht, ist es wichtig, **die anstehenden Aufgaben flexibel und effizient auszuführen** und **auf starre, unflexible Positionen weitestgehend zu verzichten**. Es wird jedoch immer ein paar planbare Standard-Rollen brauchen, zum Beispiel kann eine von eurem Vorstand ausgeführte Rolle die strategische Steuerung und Führung des Engagements sein.

Die Übung *Jackentausch* auf Seite 33 wird euch dabei helfen, in Zukunft mehr mit den Stärken und Fähigkeiten eurer Mitglieder zu arbeiten – und euch dem Rollenmodell etwas anzunähern.

B Führung

Wir haben eben schon einmal kurz das Thema Vorstand als eine wichtige strategische Position in jedem Verein angesprochen. Auch in den Befragungen habt ihr das Thema Führung thematisiert. Denn oftmals übernimmt der*die Vorstandvorsitzende die alleinige Führungsrolle im Engagement. Daher haben wir uns entschieden, euch an dieser Stelle eine **kleine Einleitung zu Führungsrollen** zu geben.

Aber gehen wir noch einmal einen Schritt zurück. Dass Führung Sinn macht, dahinter möchten wir an dieser Stelle einen Haken setzen. Wir möchten eher die Fragestellung „**Welche Art von Führung macht im Engagement Sinn?**“ mit euch bearbeiten.

In Zeiten, in denen alles agiler, schneller und digitaler wird – auf Veränderungen also anders reagiert werden muss –, **braucht es auch in Vereinsstrukturen weniger starre Positionen und mehr flexible Rollen**. Das heißt aber nicht, dass es keine oder weniger Führung braucht. Im Gegenteil, die Führungsrolle ist und bleibt wichtig. Die Frage ist eher, wie die Führungsrolle aussieht und gestaltet ist. Denn gute Führung macht Menschen glücklich und motiviert. Und das ist ganz besonders im ehrenamtlichen Engagement wichtig.

Besonders hervorheben möchten wir an dieser Stelle das Thema der „**verteilten Führung**“. Gerade im Bereich der ehrenamtlichen Arbeit kann es sinnvoll sein, **die Führungsverantwortung innerhalb eines Teams nicht auf einer Person zu belassen, sondern auf mehreren Schultern zu verteilen** und diese bestmöglich nach den Fähigkeiten eurer Mitstreiter*innen auszurichten. So könnt ihr eure Ressourcen wirksamer einsetzen.

Wir haben drei Beispiele für euch, welche Führungsrollen im Engagement Sinn machen können:

→ **Führungsrolle VISION & STRATEGIE**
Die Person verantwortet die gemeinsame Laufrichtung und dass die große Vision mit einer Strategie und Zielen unterfüttert wird.

→ **Führungsrolle WERKZEUGE & ARBEITSPROZESSE**
Die Person verantwortet, dass es sinnvolle Prozesse und Werkzeuge gibt und das Team mit diesen gut arbeiten kann.

→ **Führungsrolle MENSCHEN, INTERNE KOMMUNIKATION & BEZIEHUNGEN**
Diese Person ist für das Herzstück der Organisation verantwortlich. Sie kümmert sich um das Wachstum und Wohlergehen der Mitglieder. Sie sorgt dafür, dass Potenziale sich entfalten können und Fähigkeiten und Stärken gut eingesetzt sind.

Die Übung *Führungsrollen unter die Lupe genommen* auf Seite 37 wird euch dabei helfen, Führungsrollen bei euch im Engagement zu analysieren und nachvollziehbar zu machen.

ÜBUNG

Jackentausch

Entwicklung einer gemeinsamen Rollenstruktur

Diese Übung wird euch dabei helfen, die Rollen in eurem Verein zu analysieren und gemeinsam eine nachhaltige und flexible Rollenstruktur zu entwickeln, mit der ihr den strukturellen Herausforderungen eurer ehrenamtlichen Tätigkeit selbstbewusst begegnen könnt.

? Was sich dahinter verbirgt

Sicherlich ist euch schon aufgefallen, dass ihr in eurem Engagement nicht nur eine Rolle einnehmt, sondern oftmals mehrere Rollen gleichzeitig. Ihr alle übt täglich verschiedene Tätigkeiten im Verein aus, trefft Entscheidungen, tragt in verschiedenen Bereichen Verantwortung und wechselt ganz natürlich zwischen verschiedenen Rollen hin und her. Stellt euch diesen Prozess wie das Wechseln eurer Jacken je nach Jahreszeit oder Anlass vor. Mal tragt ihr den langen Mantel „Finanzen“, mal die kurze Lederjacke „Kommunikation mit der Presse“. Auch wenn das Wechseln der Jacken unbewusst passiert, stehen dahinter ganz unterschiedliche Tätigkeiten die verschiedenen Rollen zuzuordnen sind.

Im ersten Schritt wird es in dieser Übung darum gehen, den Ist-Zustand der Rollenstruktur über die verschiedenen Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche bei euch im Verein sichtbar zu machen. Im zweiten Schritt werdet ihr die verschiedenen Rollen gemeinsam besprechen, schärfen, den Wunschzustand formulieren und daraus ableitend Rollen bestätigen, anpassen oder sogar neu denken.

Je klarer ihr euch selber, aber auch als Team, über die Rollen der einzelnen Personen seid, desto effektiver könnt ihr eure tägliche Arbeit im Engagement gestalten.

! Gut zu wissen

- Nehmt euch für diese Übung genügend Zeit. Legt die Übung idealerweise so, dass ihr im Anschluss keinen weiteren Termin habt und die Ergebnisse noch etwas nachbesprechen könnt.
- Seid ganz offen und habt Freude daran, den Status quo gemeinsam zu diskutieren und euch als Verein auf eine gute Art und Weise zu hinterfragen.
- Wenn es eine neue Rolle braucht, tritt meistens eine Person hervor, die für die Rolle und deren Verantwortlichkeiten am besten geeignet ist, bzw. hat diese Person eine Vorstellung von einer Person, die die Rolle ausfüllen könnte. Oft ist das die Person, die die Notwendigkeit der Rolle erkannt hat.
- Es ist sinnvoll, dass ihr diese Übung in regelmäßigen Abständen (1x jährlich) wiederholt.

WICHTIG: Wenn das Team zu groß ist, könnt ihr die Übung auch in kleineren Gruppen durchführen.

Gut zu haben:



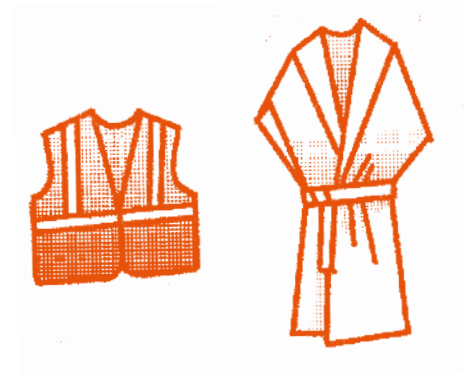
4 +



ca. 3 -4 Stunden



Zeit, Offenheit,
Lust am konstruktiven
Austausch, Klebe-
zettel und Stifte



Wie ihr diese Übung anwenden könnt

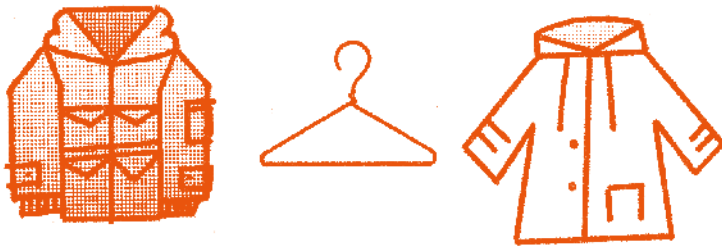
- 1.** Der Abend vor dem Teamworkshop: Um die wirklich wichtigen und wiederkehrenden Tätigkeiten zu identifizieren, ist es sinnvoll euch im Vorfeld zu notieren, welchen Aufgaben ihr in eurer Vereinsarbeit regelmäßig nachgeht. Schreibt jede Aufgabe auf einen Klebezettel. Mit dieser kleinen Vorbereitung seid ihr bestens für die Übung am nächsten Tag vorbereitet.
- 2.** Der Teamworkshop: Alle Teilnehmer*innen kleben ihre mitgebrachten Klebezettel mit den verschiedenen Tätigkeiten, wie zum Beispiel *Presse kontaktieren, Spendengelder einsammeln, Förderanträge stellen oder Social Media Postings erstellen*, an eine Wand oder auf ein großes Blatt Papier. An dieser Stelle könnt ihr schon anfangen pro Person aus ähnlichen Tätigkeiten Gruppen zu bilden. Gegebenenfalls könnt ihr diese auch schon zu einer Rolle zusammenfassen. Ziel ist es, auf Basis der Tätigkeiten die eine Person bei euch im Team ausführt, eine oder mehrere Rolle(n) zu finden.
- 3.** Ihr habt nun alle Tätigkeiten soweit es geht in Gruppen zusammengefasst. Jetzt geht es darum, für die Tätigkeitsfelder einen übergeordneten Rollen-Namen zu finden. Hier kann euch der Vergleich mit den Jacken hilfreich sein und stellt euch zudem die Fragen: *Was ist der Sinn und Zweck der jeweiligen Rolle?* und *Warum brauchen wir diese Rolle?* Schreibt den Namen auf einen andersfarbigen Klebezettel und klebt diesen über die Tätigkeitsfelder.

Beispiele für mögliche Rollen: *Teamkommunikation/interne Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzverwalter*in, Nachwuchs/Mitgliedergewinnung, Mitgliederkommunikation*
- 4.** Die einzelnen Rollen, die pro Person gefunden wurden, werden nun in der gesamten Runde vorgestellt und besprochen. Der Fokus liegt dabei auf folgenden Fragen: *Welche Person hat welche Rolle(n) und welche Tätigkeiten sind damit verbunden? Gibt es Überschneidungen bei den Rollen mit anderen Teilnehmer*innen?*

Das sind jetzt möglicherweise sehr viele Klebezettel an der Wand oder auf einem Blatt Papier. Andererseits zeigt euch das sehr gut, wie ihr aktuell in eurem Team aufgestellt seid und wie ihr Tätigkeiten und Verantwortungen auf Personen und Rollen verteilt.

Also, Glückwunsch. Ihr habt nun ein perfektes Abbild eurer Realität vorliegen. Zudem war die Übung eine gute erste Annäherung, um mit dem Thema Rolle(n) etwas vertrauter zu werden.
- 5.** Nun überträgt jede*r Teilnehmer*in seine Rollen-Inhalte auf ein Blatt Papier. Nutzt hierfür die Vorlage am Ende der Übung. Jede Rolle bekommt ein extra Blatt Papier.

Wichtig ist, dass ihr alle Felder ausfüllt:
 - a** **Jede Rolle braucht einen Namen.** Übertrag hier die Namen der Rolle(n), wie ihr diese in Punkt 3 festgelegt habt.
 - b** **Jede Rolle braucht eine ganz klares Ziel** bzw. Ziele. *Unsere Öffentlichkeitsarbeit läuft sehr gut, wir haben monatlich einen Artikel in den regionalen Medien.*



5. Jeder Rolle werden ganz klare Verantwortlichkeiten in Form von Tätigkeiten zugeordnet. Zum Beispiel: *Verschicke regelmäßig einfache Presseinformationen zu unseren Aktivitäten an die regionalen Medien, Veröffentliche 4x im Monat ein Posting auf Instagram oder Facebook, Als Vorstand treffe ich die strategischen Entscheidungen im Verein und stelle damit die Weichen.*

6. Wir sind nun beim letzten gemeinsamen Schritt angekommen. Nehmt euch alle ausgefüllten Rollen-Blätter vor und schaut euch diese gemeinsam an.

Wichtig ist es an diesem Punkt, die Rollen von der Person, der sie aktuell zugeordnet ist, gedanklich zu lösen. Ordnet die Rollen so, wie es für euch im Verein momentan Sinn macht – gegebenenfalls auch neu. Dieser Schritt wird euch dabei helfen, eure Rollen-Struktur weiterzuentwickeln, eure Ressourcen effektiver zu verteilen und euch zukunftsgerichtet aufzustellen.

Folgende Fragen helfen euch: *Sind die aktuellen Rollen mit den passenden Personen besetzt? Haben Personen zu viele Rollen und kann ggf. eine andere Person eine der Rollen übernehmen? Welche Rollen werden momentan wirklich gebraucht, um unsere Zielsetzungen erreichen zu können? Gibt es Bereiche, die wir erst einmal pausieren können? Fehlen uns momentan noch Rollen?*

An dieser Stelle kann alles passieren. Rollen können dazu kommen, Rollen können zusammengelegt oder auch zweigeteilt werden. Vertraut hier auf euer Gefühl und passt das so an, wie es für euch als Verein Sinn macht.

WICHTIG: Es braucht immer ein paar Standard-Rollen, damit ihr im Engagement gut miteinander arbeiten könnt.

Wir empfehlen folgende Rollen als Standard-Rollen mit zu bedenken:

- Führung Menschen/interne Kommunikation
- Strategie & Vision
- Öffentlichkeitsarbeit
- Interne Kommunikation – z.B. Prozesse und Strukturen
- Digitale Kommunikation und Social Media
- Buchhaltung
- Fundraising
- Führung Werkzeuge und Arbeitsprozesse (Empfehlen wir bei größeren Vereinen)

7. Ihr seid bestens gerüstet. Alle Teilnehmer*innen kennen nun ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche und haben diese in klaren Rollen formuliert. Die Rollen sind für alle im Verein nachvollziehbar und transparent, voneinander abgegrenzt und die einzelnen Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche klar zugeordnet.

NAME der Person

<p>NAME der Rolle</p> <hr/>
<p>ZIELE der Rolle</p>

TEAM – wer gehört zum Team?

--

VERANTWORTLICHKEITEN – ich bin verantwortlich für ...

--

ÜBUNG

Führungsrollen unter die Lupe genommen

Eine schöne Übung, die euch helfen wird, die Führungsrollen bei euch im Verein sichtbarer zu machen und sinnvoller zu priorisieren.

? Was sich dahinter verbirgt

Um sich dem Thema Führung nähern zu können, ist es wichtig, sich damit auseinander zu setzen, was Führung eigentlich bedeutet. Es soll in dieser Übung jedoch nicht um die abstrakte Definition gehen. Es soll vielmehr darum gehen zu verstehen, was die tatsächlichen Aufgaben eurer Führungsperson(en) im Verein sind. Welche verschiedenen Rollen bedienen diese Personen? Die Klarheit darüber ist ein wichtiger Schritt, um Rollen und Prozesse überdenken und verändern zu können.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Im ersten Schritt soll es darum gehen, Personen bei euch im Team zu benennen, die Führungsaufgaben übernehmen.
2. Wenn ihr diese Person(en) identifiziert habt, findet ihr euch als Führungsrunde zusammen und nehmt die Führungsrollen pro Person einmal genau unter die Lupe. Solltet ihr nur eine Person identifiziert haben, sucht sich diese Person eine vertraute zweite Person für diese Übung.
3. Jetzt heißt es „alle Karten auf den Tisch legen“. In diesem Schritt sammelt ihr auf Klebezetteln alle Tätigkeiten zusammen, was die Person in ihrer Rolle als Führungskraft die ganze Woche über tut.

WICHTIG: Bitte notiert pro Klebezettel nur eine Tätigkeit und formuliert diese aus der Ich-Perspektive und aktiv. Zum Beispiel: *Ich führe Feedbackgespräche mit Teammitgliedern, ich gebe Budgets frei, ich steuere Gespräche, ich gebe Workshops in Schulen.*

Diese Überlegungen können einen Moment dauern. Nehmt euch die Zeit. Als Gedankenstütze könnt ihr euch Kalender oder E-Mails zur Hilfe nehmen, um die Aufgaben gut rekonstruieren zu können und die Frage zu beantworten: *Für welche Aufgaben habe ich als Führungskraft meine Zeit verwendet?*



Wichtig: Auf jeden Klebezettel kommt nur eine einzige Tätigkeit

4. Teilt nun alle Klebezettel aus dem 3. Schritt in sinnvolle übergeordnete Gruppen ein. Ein bis zwei Tätigkeiten sind für eine Gruppe zu wenig – drei bis sieben sind ideal. Schaut bei der Gruppierung, ob es für die Tätigkeiten eine geeignete Klammer gibt, die diese verbindet. Jede Gruppe bekommt nun einen passenden Namen, der gut auf den Punkt bringt, was alle Tätigkeiten verbindet.

Gut zu haben:



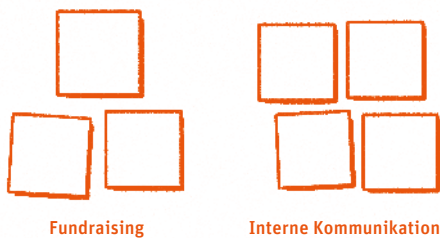
mindestens
2 Personen



ca. 2 Stunden



Offenheit, Zeit,
Konzentration,
Klebezettel und
Stifte, Wasser &
Obst.



5. Die Führungsrollen sind an diesem Punkt fast fertig definiert. Sie haben einen Namen und ihr habt ihnen wiederkehrende Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten zugeordnet. Was jetzt noch fehlt, ist das Ziel hinter den Rollen der Führungskraft.

*Wofür wird jede dieser Rollen im Verein gebraucht?
Was ist das große Ziel hinter jeder Rolle?*

Wir empfehlen euch, hier Beschreibungen zu nutzen, die einen wünschenswerten Idealzustand beschreiben, wie alle *Mitarbeiter*innen sollen glücklich sein, alle politischen Partner unterstützen uns.*

6. Im letzten Schritt geht es um die Bewertung der einzelnen definierten Rollen. Die Bewertung erfolgt auf zwei Dimensionen:

a Zeitaufwand: Wieviel Zeit wird für die jeweilige Rolle aufgewendet?

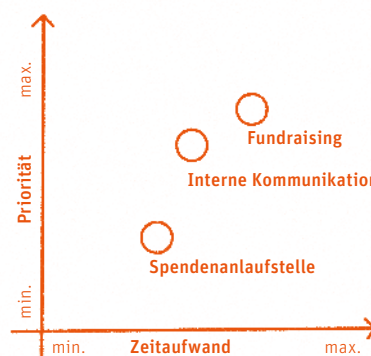
Ihr könnt hierbei einfach die Anzahl der Stunden pro Woche schätzen oder ihr bildet eine Rangreihenfolge ab. Das heißt, ihr sortiert die Rollen danach, welche die meiste Zeit in Anspruch nimmt, welche die zweitmeiste, drittmeiste usw.

b Priorität: Wie wichtig sind die einzelnen Rollen für den Erfolg des Vereins?

Welche Rolle sollte in einer idealen Welt die meiste Aufmerksamkeit bekommen, welche die zweitmeiste, welche die drittmeiste usw.

Hierbei ist es wichtig, dass ihr immer die „Engagement-Brille“ aufsetzt und so eure Einschätzungen trefft.

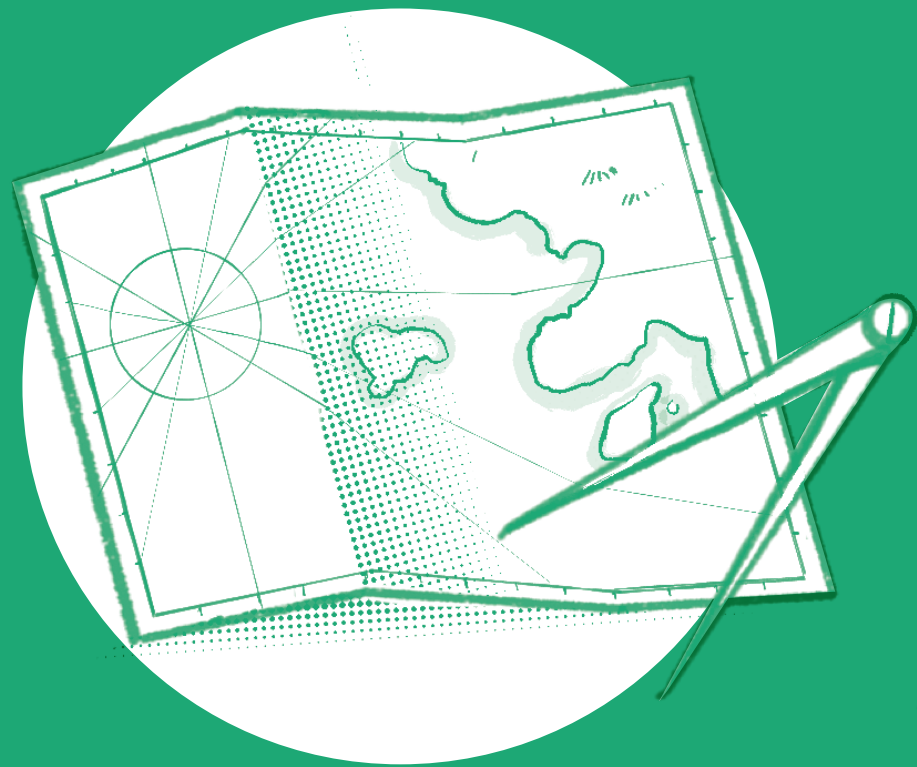
7. Anhand der Einordnung aller Rollen einer Person in die Matrix sollte es euch nun leichter fallen, die folgende Frage zu beantworten: *Verwendet die Führungskraft das richtige Maß an Zeit für ihre verschiedenen Rollen? Welche Rollen brauchen welche Zeit und haben wir die Prioritäten richtig gesetzt? Müssen wir Rollen vielleicht neu verteilen bzw. ihnen eine andere Priorität geben?*



Lasst diese Erkenntnisse ruhig ein oder zwei Nächte ruhen und nachwirken. Geht dann noch einmal gemeinsam ins Gespräch und schaut was ihr pro Person und Rollen optimieren könnt.

! Gut zu wissen

- Tauscht euch in dieser Übung ganz offen und ehrlich zu den wichtigen Aufgaben in der Vereinssteuerung aus.
- Diese Übung hilft euch dabei, die Führungsrollen in eurem Verein zu analysieren und ggf. zu optimieren und neu zu denken.



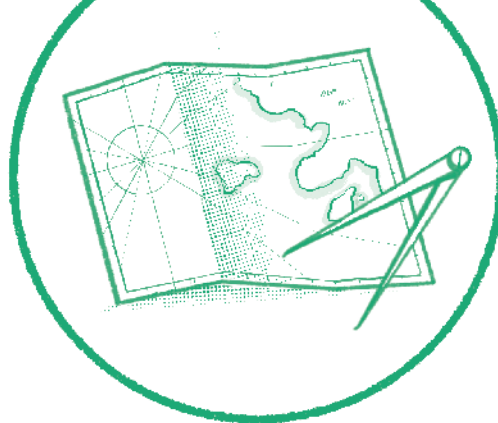
BAUSTEIN 4

Strategie

Leitfragen des Kapitels:

Wie erreichen wir unsere Vision?

Auf was fokussieren wir uns jetzt und in naher Zukunft?



BAUSTEIN 4

Strategie

Dieser Baustein wird euch helfen, den Weg zu beschreiten, um eure Vision wahr werden zu lassen und zukünftige Herausforderungen strukturierter angehen zu können. Strategien sind wie eine Landkarte mit Routenplanung. Damit könnt ihr euch verorten und sinnvolle Zielpunkte mit Routen und Zwischenstopps festlegen, die euch dann durch euren Vereinsalltag leiten. Mit einer klaren strategischen Ausrichtung könnt ihr effektiv und wirksam handeln.

Eine Strategie für euer Engagement zu entwickeln bedeutet heutzutage nicht mehr, dass ihr euch für mehrere Monate in ein stilles Kämmerlein einschließen müsst. Im Gegenteil. Wir werden euch dabei unterstützen, schnell ins Machen zu kommen. Mit der ersten strategischen Hilfestellung dieses Bausteins könnt ihr euch ein stabiles Rahmengerüst bauen und darin zielgerichtet und dennoch flexibel Maßnahmen festlegen, die ihr schnell testen könnt. Wir empfehlen euch, nehmt euch den Raum des Machens und Ausprobierens, um gegebenenfalls schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Außerdem haben wir weitere Hilfestellungen, Methoden und Übungen für euch zusammengestellt, mit denen ihr wirkungsvolle Ziele definieren und euer strategisches Fundament weiter ausarbeiten könnt. Damit seid ihr bestens für alle weiteren Aufgaben, Herausforderungen und die Kommunikation in eurem Vereinsalltag gewappnet.

? Was verstehen wir unter

→ STRATEGIE im Vereinsalltag

Die Strategie ist euer Plan oder eure Landkarte, mit dem ihr eure Vision erreichen und große Herausforderungen angehen könnt. Strategien helfen euch, entsprechend eurer Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im Engagement klare Ziele zu formulieren und Prioritäten zu setzen. Wir betrachten Strategien in diesem Handbuch immer aus dem Blickwinkel der Menschen und Lebewesen, für die ihr euch engagiert.

→ ZIELE im Vereinsalltag

Ziele beantworten vor allen Dingen die Frage, was ihr erreichen wollt. Im Vereinsalltag verstehen wir darunter vor allem das, was ihr bei euren Zielgruppen bewirken wollt, verbunden mit den sinnvollen konkreten Meilensteinen. Wir möchten euch dabei unterstützen, dass ihr in eurem Engagement noch mehr Wirkung erzielt. Und das kann man planen.

Da wir oft auf die Fragen stoßen, wie sich die Begriffe *Sinn & Zweck*, *Vision*, *Strategie* und *Ziele* voneinander abgrenzen lassen, verwenden wir diese Metapher. So könnt ihr besser einordnen, welche Instrumente ihr wann zum Einsatz bringen könnt und wie diese sich voneinander abgrenzen lassen oder auch miteinander zusammenhängen.

VISION

**Wo stehen wir in 3-5 Jahren?
Wie sieht die Welt dann aus?**

ZIELE

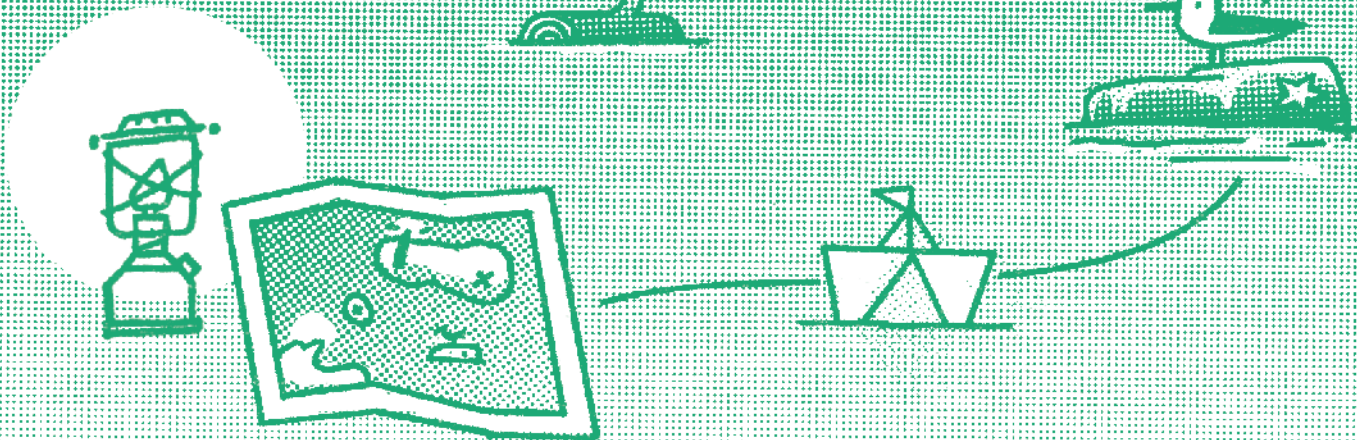
**Was sind die nächsten sinnvollen
Meilensteine, die wir erreichen
können?**

SINN

**Wozu braucht uns die Welt?
Was zieht uns?**

STRATEGIE

**Was ist unser Plan, um die Vision
zu erreichen?**



HILFSTELLUNG

Strategie-Gerüst

Gut zu haben:



2 - 5 Personen



3 Stunden bis 2 Tage



Vorlage oder
großes Blatt Papier,
Stifte, Klebezettel,
Tasse Kaffee oder
Tee, Enthusiasmus,
neue Gebiete zu
erobern

Diese Hilfestellung wird euch durch die Entwicklung einer tragfähigen Strategie – egal ob groß oder klein – leiten.

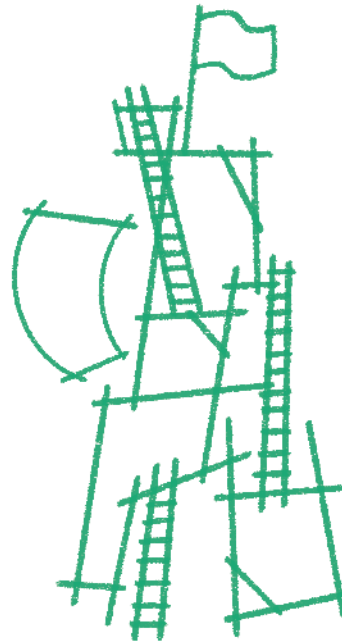
? Was sich dahinter verbirgt

Strategien sind oft komplex in ihrer Entwicklung und Anwendung – das muss aber nicht so sein. Hier hilft das Prinzip Klarheit: Es ist wichtig, dass ihr euch ein paar spezifische Fragen beantwortet, um darauf aufbauend passende strategische Lösungsansätze zu definieren. Die Fragen sind immer gleich, die Antworten jedoch verschieden. Wir möchten euch eine Hilfestellung an die Hand geben, mit der ihr diese Fragen beantwortet und eure Strategie individuell erarbeiten könnt.



Gut zu wissen

- Nehmt euch zur Formulierung eurer Problemstellung so viel Zeit wie nötig. Es ist sehr wichtig, dass ihr hierfür gemeinsam im Team Klarheit erlangt.
- Je nach Tragweite und je nachdem, wie weit ihr in eurem Prozess seid, kann die Strategieentwicklung unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nehmen. Ihr könnt diese in einem zusammenhängenden Workshop entwickeln oder über ein paar Tage verteilen. So könnt ihr eure Zwischenergebnisse auch mal setzen lassen.
- Schaut für die konkrete Planung, Umsetzung und Überprüfung eurer strategischen Maßnahmen in den Baustein 6 *Werkzeuge & Arbeitsprozesse*. Die dort vorgestellten Methoden und Übungen helfen euch dabei.



Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch die Vorlage oder zeichnet diese auf einem großen Blatt Papier nach.
2. Zuerst gebt ihr eurer Strategie einen Namen (ihr könnt ihn später auch noch mal ändern) und legt den Zeitrahmen fest. Empfehlenswert ist hier nicht unter ein Jahr zu gehen und nicht über fünf Jahre hinaus zu denken.
3. Verständigt euch gemeinsam darüber, was das Problem ist, für das ihr eine Strategie entwickeln wollt und formuliert dieses in einem Satz. Seid hierbei sehr genau und nehmt euch Zeit. Wenn zum Beispiel verschiedene Problemstellungen bei euren Überlegungen herauskommen, braucht ihr vielleicht auch verschiedene Strategien.
4. Überlegt nun, welche wichtigen äußeren Einflussfaktoren auf eure Strategie einwirken, die ihr bedenken müsst. Ihr müsst hier nicht alles erfassen. Bedenkt nur das, was euch in eurem Kontext wichtig erscheint. Ihr könnt euch dafür auch der *Brainstorming*-Methode aus dem Baustein 6 bedienen (S. 105).
5. Legt nun fest, für welche Zielgruppen ihr eure Strategie entwickeln wollt und überlegt euch dabei genau, was deren Bedürfnisse, aber auch Problemstellungen und Herausforderungen sind. Diese Vorarbeit wird euch später bei der Formulierung eurer strategischen Maßnahmen helfen.
6. Definiert nun die Ziele, die ihr erreichen wollt. Hilfreich kann hier die nachfolgende Übung zu Wirkungszielen sein (S. 45). Beantwortet die Fragen, was ihr bei euren Zielgruppen bewirken wollt und welche Meilensteine ihr auf eurem Weg erreichen wollt.
7. Nun habt ihr das Gerüst für die Entwicklung eurer strategischen Maßnahmen. Überlegt euch auf der Basis der vorherigen Schritte, was eure sinnvollen Maßnahmen wie Angebote, Programme oder Projekte sind, mit denen ihr eure Problemstellung lösen könnt.
8. Nun könnt ihr in die Planung und Umsetzung eurer Maßnahmen gehen. Da Strategien meist längerfristiger angelegt sind, nehmt euch auch unbedingt die Zeit, sie viertel- oder halbjährlich zu überprüfen, ob ihr noch auf Kurs seid oder ob ihr noch an ein paar Stellschrauben drehen müsst.

ÜBUNG Strategie-Gerüst

Name der Strategie

Zeithorizont der Strategie

Autor*innen & Erstellungsdatum

Problemstellung – Welches Problem wollen wir lösen?

Äußere Einflussfaktoren Welche politischen, klimatischen, sozio-kulturellen, ökonomischen oder technologischen Faktoren wirken sich auf unsere Problemstellung aus?

Zielgruppe(n) – Wen wollen wir erreichen? Was sind deren Bedürfnisse und Probleme?

Ziele – Was wollen wir bei unseren Zielgruppen bewirken? Was sind unsere Meilensteine?

Strategische Maßnahmen – Was sind unsere strategischen Angebote, Programme oder Projekte, die unsere Probleme lösen können?

1

2

3

HILFSTELLUNG

Wirkungsziele

Wirkungsziele helfen euch dabei, eure Strategie konkret an euren Zielgruppen auszurichten, Orientierung zu gewinnen und auf Kurs zu bleiben, eure Mitstreiter*innen zu motivieren und auch Fördermittel besser einwerben zu können.

? Was sich dahinter verbirgt

In der Vergangenheit wurden Erfolge von Projekten und Programmen häufig daran gemessen, welche Leistungen erbracht wurden. Das ändert sich nun langsam, denn es ist viel sinnvoller zu wissen, was mit den Aktivitäten tatsächlich bewirkt wurde. Wirkungsziele sind die Ziele, auf die ihr in eurem Engagement ohnedies schon hinarbeitet: die Veränderung oder Verbesserung der Lebenslage eurer Zielgruppen. Sie beschreiben eine angestrebte Wirkung in der Zukunft und müssen so präzise wie möglich formuliert werden. Denn ihr müsst euch die Veränderung konkret vorstellen und die Zielerreichung evaluieren können.

Wie ihr diese Übung anwenden

1. Benennt zunächst eure Zielgruppen, bei denen ihr etwas verändern wollt und die Zeiträume in denen das geschehen soll. Orientiert euch dafür an der Vorlage auf der übernächsten Seite. Es kann auch nur eine Zielgruppe sein.
2. Formuliert nun der Reihe nach für eure Zielgruppen die zentralen Wirkungsziele. Das sollten nicht mehr als ein, zwei oder maximal drei sein. Eine Leitfrage könnte sein:
Wie wäre die Lebenssituation für eure Zielgruppen, wenn das gesellschaftliche Problem, dem ihr euch widmet, gelöst ist?

Achtet dabei auf Folgendes:

- a Benennt eure Zielgruppe und den Zeithorizont bei der Formulierung.
- b Formuliert aktiv und drückt aus, wie sich die Lebenssituation eurer Zielgruppe geändert haben wird.
- c Tut so, als ob das Ergebnis, die Wirkung, schon erreicht sein würde.

Ein Wirkungsziel könnte zum Beispiel so formuliert sein:

Alle Menschen mit Beeinträchtigung in unserer Region bekommen in drei Jahren ein inklusives Ausbildungsplatzangebot.

Gut zu haben:



Keine Vorgabe



abhängig von
Anzahl der Ziel-
gruppen, ca.
30-60 Minuten
pro Zielgruppe



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel



3. Überprüft nun eure Ziele noch einmal nach den folgenden **SMART**-Kriterien:

a **Spezifisch:** Die Formulierung muss klar, präzise und konkret genug sein, so dass sie für alle verständlich ist.

b **Messbar:** Es sollte möglich sein, die eingetretene Wirkung der Ziele zu überprüfen.

c **Akzeptiert:** Es muss ein gemeinsames Verständnis bei allen beteiligten Partnern vorhanden sein, denn sie müssen von allen gemeinsam getragen werden.

d **Realistisch:** Die Wirkungsziele müssen erreichbar sein. Das bedeutet nicht, dass ihr euch 100-prozentig sicher sein müsst, aber ihr solltet euch deren Erreichung vorstellen können.

e **Terminierbar:** Legt euch zur Orientierung einen konkreten Zeitrahmen fest, in dem ihr das Ziel erreichen wollt.

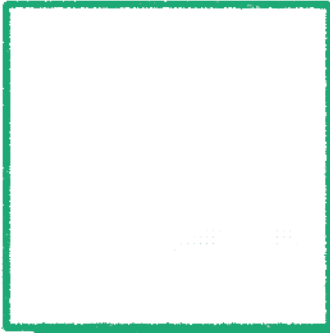
! Gut zu wissen

- Nehmt euch genügend Zeit, eure Wirkungsziele zu formulieren, denn es wird sich auszahlen. Oftmals scheinen die Ziele offensichtlich, so dass man diese vernachlässigt.
- Verwechselt Ziele nicht mit Aktivitäten und Maßnahmen. Diese werden aus Zielen abgeleitet. Ziele beantworten erstmal die Frage:
Was wollen wir erreichen und bewirken?
Maßnahmen und Aktivitäten konzentrieren sich dann auf das *Wie*.
- Wenn ihr nur eine Zielgruppe und ein Wirkungsziel habt, ist das auch in Ordnung. Das ist abgängig von der Größe eures Vereins oder eurer Initiative. Wichtig ist die klare und präzise Ausführung.
- Auch Fördermittelgeber fragen immer häufiger nach Zielen, deren Erreichung und Wirkung.

Leitfrage: Wie wäre die Lebenssituation für eure Zielgruppen, wenn das gesellschaftliche Problem, dem ihr euch widmet, gelöst ist?

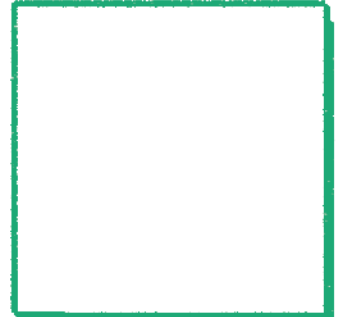
Zielgruppe 1

Zeitraum XY

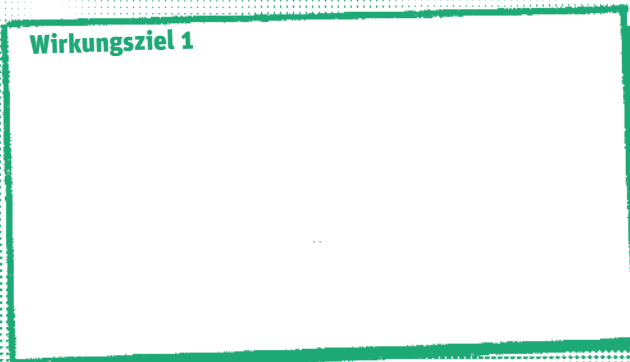


Zielgruppe 2

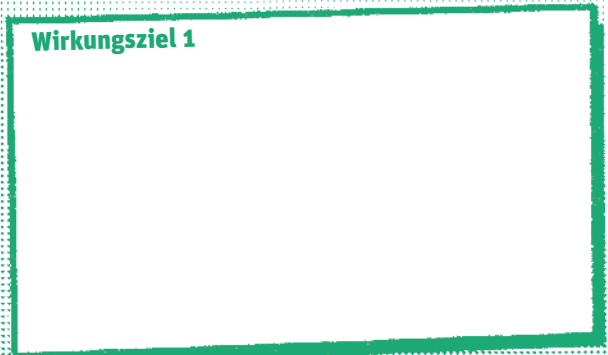
Zeitraum XY



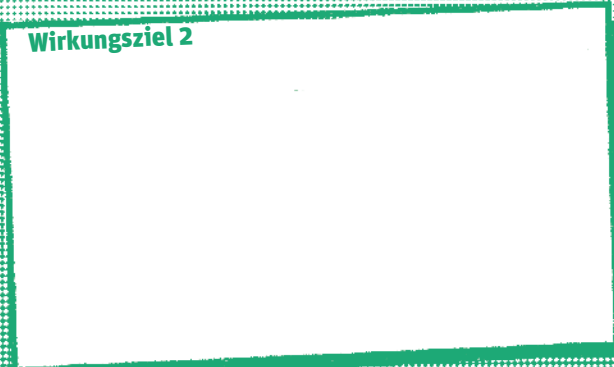
Wirkungsziel 1



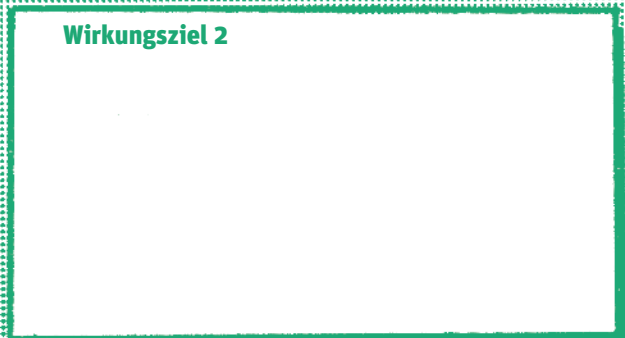
Wirkungsziel 1



Wirkungsziel 2



Wirkungsziel 2



spezifisch

messbar

akzeptiert

realistisch

terminierbar

spezifisch

messbar

akzeptiert

realistisch

terminierbar

METHODE

Der goldene Kreis

Mit dieser wirkungsvollen Methode legt ihr euer strategisches Fundament, auf dessen Basis ihr die richtigen Entscheidungen treffen und sie besser kommunizieren könnt.

Gut zu haben:

max. 5 Personen



max. 90 Minuten

großes Blatt
Papier, Stifte, Tasse
Kaffee

? Was sich dahinter verbirgt

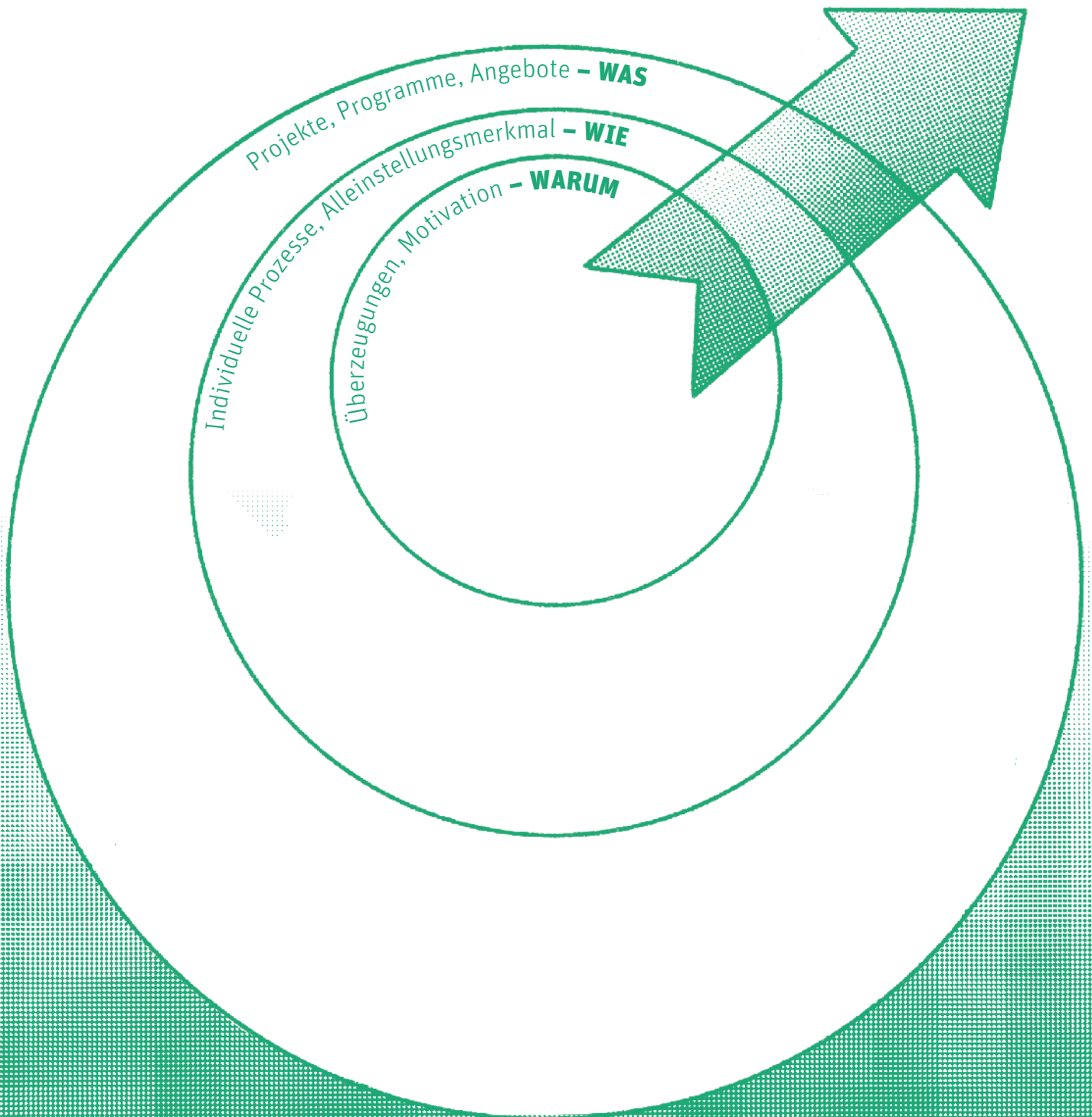
Es ist immer relativ einfach zu sagen, was man tut, aber nicht, warum man etwas tut. Dies führt mitunter dazu, dass man keine gemeinsame Sprache spricht, Überzeugungskraft oder Handlungsmotive fehlen. Da setzt der Goldene Kreis an, indem er eine simple Frage stellt: *Warum tut ihr wie was in eurem Vereinsalltag?* Das *Warum* steht dabei im Mittelpunkt, denn es ist eine sehr wirkungsvolle Frage, die sich auf euer gesamtes weiteres Handeln auswirkt. Wenn ihr klar formulieren könnt, was eure Triebfeder ist, dann könnt ihr auch klarer kommunizieren und andere Menschen überzeugen. Ihr habt dann eine wunderbare Vorlage für eure Kommunikation nach innen und außen sowie für eure Angebote, Programme und Projekte, die ihr immer wieder nutzen könnt.

! Gut zu wissen

Die Prinzipien sind bereits in den Grundsätzen der Entscheidungsfindung von Menschen verankert. Das heißt, der Goldene Kreis macht nur explizit, wie unser Gehirn funktioniert.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Ihr zeichnet euch zunächst die drei Kreise analog zur Vorlage auf ein großes Blatt Papier. Im innersten Kreis, dem Zentrum, steht das *Warum*, im zweiten Kreis das *Wie* und im äußeren Kreis das *Was*.
2. Ihr überlegt zuerst, warum es euch als Verein gibt, warum ihr euch engagiert. Vielleicht habt ihr auch schon die *Superheld*in Übung* aus dem Baustein 1 gemacht? Dann habt ihr eine wunderbare Vorlage. Wenn nicht, dann fragt euch: *Was sind eure grundlegenden Überzeugungen, eure Motivationen, die euch für euer Engagement antreiben?* Formuliert hier am Ende einen Satz. Der könnte zum Beispiel lauten: *Wir wollen, dass alle Menschen mit Beeinträchtigung in Mecklenburg-Vorpommern am gesellschaftlichen Leben teilhaben können.*
3. Nun beantwortet ihr die Frage nach dem *Wie*: *Wie kommt ihr in eurem Engagement dahin, wo ihr hinwollt?* Ihr schaut auf die individuelle Art und Weise, wie ihr handelt und Prioritäten setzt. Formuliert hier am Ende wieder einen Satz. Für unser Beispiel könnte das sein: *Wir vertreten die Rechte von Menschen mit Einschränkungen in Mecklenburg-Vorpommern gegenüber der Landesregierung und machen ihre Bedürfnisse in der Öffentlichkeit sichtbar.*
4. Zu guter Letzt überlegt ihr euch, was ihr genau tun müsst. Zum Beispiel die Entwicklung eines konkreten Angebots oder Programms. Zum Beispiel: *Wir fördern die Selbstständigkeit von Menschen mit Einschränkungen und entlasten Angehörige, indem wir inklusive Freizeitangebote schaffen und Fahrdienste anbieten.*



ÜBUNG

Die fünf WARUMs

Gut zu haben:



max. 7 Personen



ca. 60 Minuten je
nach Anzahl der Teil-
nehmenden



2 große Blätter
Papier, Klebezettel,
Stifte

Mit den fünf WARUMs könnt ihr Probleme an der Wurzel packen. Nutzt sie vor allem zu Beginn eurer strategischen Ausrichtung, oder als Ergänzung zur Methode *Goldener Kreis*.

? Was sich dahinter verbirgt

Mit dieser Übung könnt ihr nicht nur eure Herausforderungen einmal eingehend betrachten, sondern auch eure Vision oder Motivationen und Überzeugungen auf den Zahn fühlen. Vielleicht habt ihr diese schon mit der Methode *Der Goldene Kreis* entwickelt. Die Übung ist sehr simpel. Ihr fragt einfach fünfmal nacheinander *Warum ist das so?* Wir können euch aus Erfahrung sagen: da kommen mitunter spannende Aspekte zum Vorschein. Genaues Hinschauen lohnt sich also.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Legt vor der Übung die Herausforderung fest, die ihr genauer betrachten wollt. Ihr könnt genauso gut eure Vision oder das Warum aus dem innersten Kreis der *Methode Der Goldene Kreis* (siehe Seite 48) zur Hand nehmen. Schreibt dies ganz oben auf ein großes Blatt Papier und hängt es für alle gut sichtbar an eine Wand. Darunter schreibt ihr fünfmal das Wort „Warum?“
2. Verteilt nun Klebezettel. Jeder Teilnehmende nimmt sich fünf und nummeriert diese durch.
3. Schaut euch nun alle die Herausforderung an und überlegt – relativ kurz – warum es diese gibt oder alternativ, warum es diese Vision oder Überzeugung gibt. Die Antwort schreibt ihr dann jeweils auf Klebezettel Nummer 1.
4. Überlegt als nächstes, warum die Aussage auf Zettel 1 zutrifft und schreibt die Antwort auf Klebezettel 2.
5. Überlegt als nächstes, warum die Aussage auf Zettel 2 zutrifft und schreibt die Antwort auf Klebezettel 3.
6. Führt die Prozedur fort, bis ihr auf allen fünf nummerierten Klebezetteln eine Antwort stehen habt.





7. Nun kommen der Reihe nach alle Teilnehmenden nach vorn und kleben ihre fünf Warums, von Nummer 1 ganz oben bis Nummer 5 ganz unten, spaltenweise auf das Blatt Papier.

8. Jetzt schauen sich alle die verschiedenen Warum-Spalten an und diskutieren in etwa 15 Minuten Zeitfenstern Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

9. Nehmt euch zu guter Letzt ein neues Blatt Papier, schreibt wieder eure Herausforderung, Vision oder Überzeugung oben darauf und die fünf Warums untereinander. Das ist euer Ergebnisblatt. Erarbeitet nun gemeinsam in der Gruppe zeilenweise anhand des ersten ausgefüllten Blattes Papier, welches eurer gesammelten Warums den besten Einblick in das Problem liefert. Schreibt eure finalen fünf Ergebnisse – je eines pro Zeile – wieder auf den Zettel und klebt diese der Reihe nach auf das Ergebnisblatt.



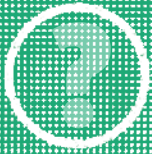
Gut zu wissen

- Es wird euch sehr helfen, wenn ihr eure Knackpunkte ehrlich benennt, denn nur so gelangt ihr zu neuen Ergebnissen die euch in eurer Arbeit weiterhelfen werden.
- Es ist wichtig, dass ihr bei jeder einzelnen Warum-Frage das Erste aufschreibt, was euch in den Sinn kommt, am besten jeweils nur in einem Stichpunkt. Wenn ihr direkt zum Grundübel vorstoßt, bleiben Zwischenschritte unentdeckt, die wichtig sein können, um die Herausforderung auf anderen Ebenen anzugehen.

Quelle: Basiert auf Sakichi Toyoda, in: *Gamestorming*, O'Reilly Verlag, 2011, S. 149-151

ÜBUNG Die fünf WARUMs

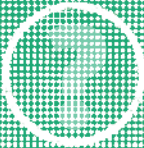
Die Herausforderung, Vision oder Überzeugung, auf die wir schauen wollen – in einem Satz



1

1

1



2

2

2



3

3

3



4

4

4



5

5

5

ÜBUNG

Tonalität eure Vereinspersönlichkeit

Mit dieser Übung könnt ihr euren Verein eine eigene Persönlichkeit – mit eigener Stimme und Tonalität – verleihen. Diese unverwechselbare Stimme wird euch dabei helfen, Beziehungen zu noch mehr Menschen in Mecklenburg-Vorpommern aufzubauen, die euer Engagement unterstützen oder eure Angebote in Anspruch nehmen wollen.

? Was sich dahinter verbirgt

Auch die Stimme, die Tonalität eures Vereins ist ein ganz wichtiger Bestandteil des Strategieprozesses. Wir neigen dazu, uns Rat bei Menschen zu suchen, die ähnliche Werte und Eigenschaften wie wir selbst haben. Ebenso sollten auch Organisationen, Marken und Vereine eine persönliche Beziehung zu ihren Zielgruppen aufbauen, indem sie eine Sprache entwickeln, die sich von anderen unterscheidet, liebenswert und beständig ist. Frei nach dem Motto: Seid einfach ihr selbst, alle anderen sind schon vergeben. Aber woher wissen wir, wer wir sind?

Dabei wird euch diese kreative Übung helfen. Nehmt euch Zeit, um gemeinsam die Stimme eures Vereins zu definieren oder weiterzuentwickeln. Denn erst wenn ihr als Team wisst, ob ihr zum Beispiel eher optimistisch oder pessimistisch, eher Vorreiter oder Nachahmer sein wollt, könnt ihr auch in eine klare und erfolgreiche Kommunikation mit eurer Umwelt gehen.

! Gut zu wissen

Traut euch, seid kreativ und legt alle Zweifel beiseite – es gibt kein Richtig oder Falsch.

Quelle: Simon Sinek, *Frag immer erst: Warum*, Redline Verlag, 2014

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch alle einen Block mit Klebezetteln und farbige Stifte.
2. Schreibt alle ein Adjektiv, das euren Verein beschreibt, auf einen Klebezettel. (Beispiele: *ernst, mutig, humorvoll, leise, zuverlässig, jung, offen, modern, anspruchsvoll, ...*)
3. Wiederholt die Runde so lange, bis euch die Adjektive ausgehen.
4. Überlegt euch nun den Gegensatz zu dem Adjektiv, wie zum Beispiel: *ernst – humorvoll, mutig – zweifelnd, optimistisch – pessimistisch, ...*
5. Klebt nun die Gegensatzpaare – einmal ganz rechts und einmal ganz links – auf ein großes weißes Blatt Papier. Verbindet die Worte mit einer feinen Linie. Orientiert euch hierbei an der Vorlage auf der folgenden Seite.
6. Nehmt euch nun einen Stift und nutzt die Symbole, wie auf der Vorlage, zur Einordnung in das HEUTE und die ZUKUNFT. Das * steht für das HEUTE. Der • steht für die ZUKUNFT.
7. Alle Teilnehmenden vergeben nun einen * und einen • und beschreiben kurz, wo und warum sie den Verein HEUTE und in der ZUKUNFT einordnen.
8. Im Anschluss wird gemeinschaftlich diskutiert und abgestimmt, was sich nach dieser Übung an der Kommunikation ändern muss.

Gut zu haben:



keine Vorgabe



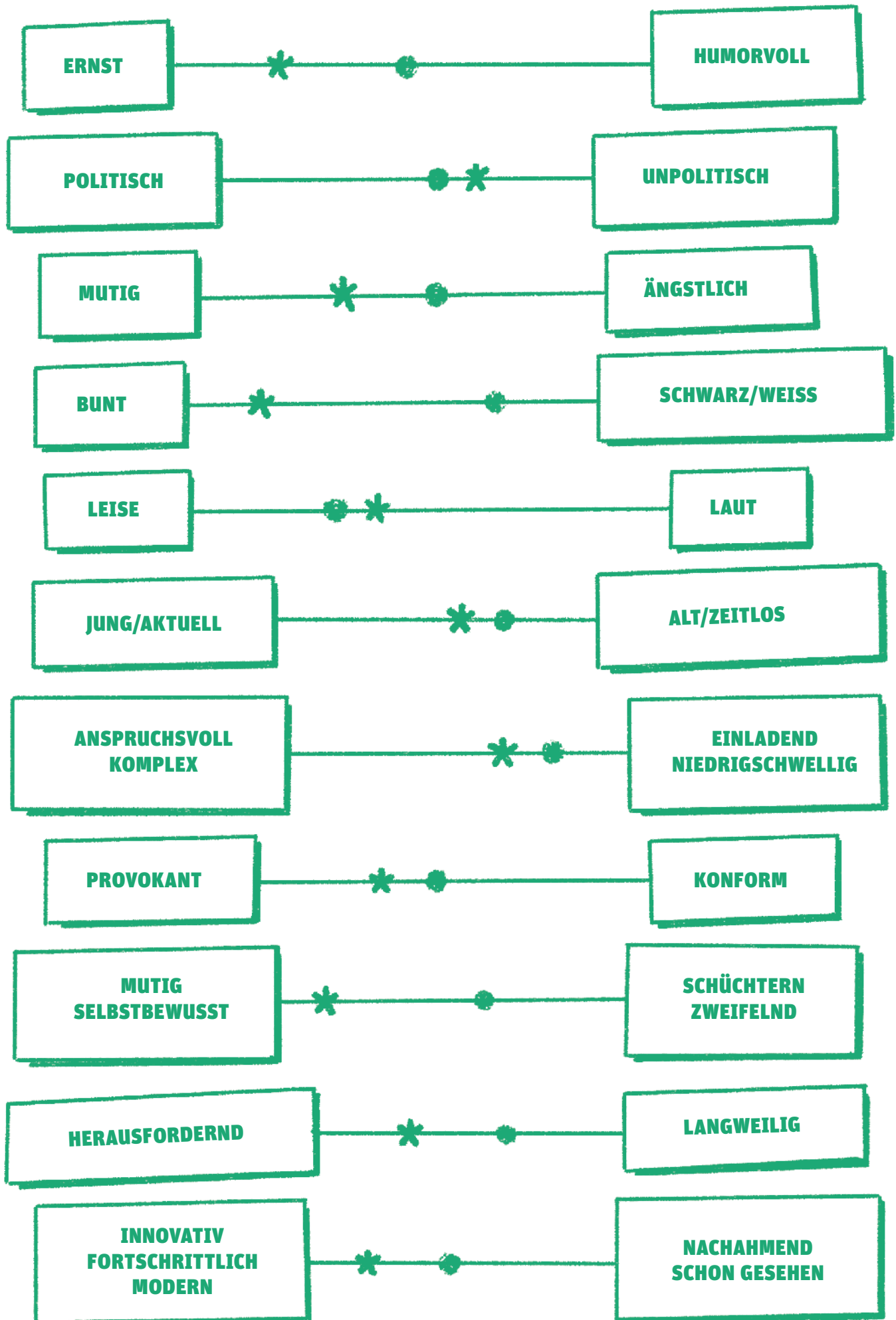
ca. 60 Minuten je nach Anzahl der Teilnehmenden

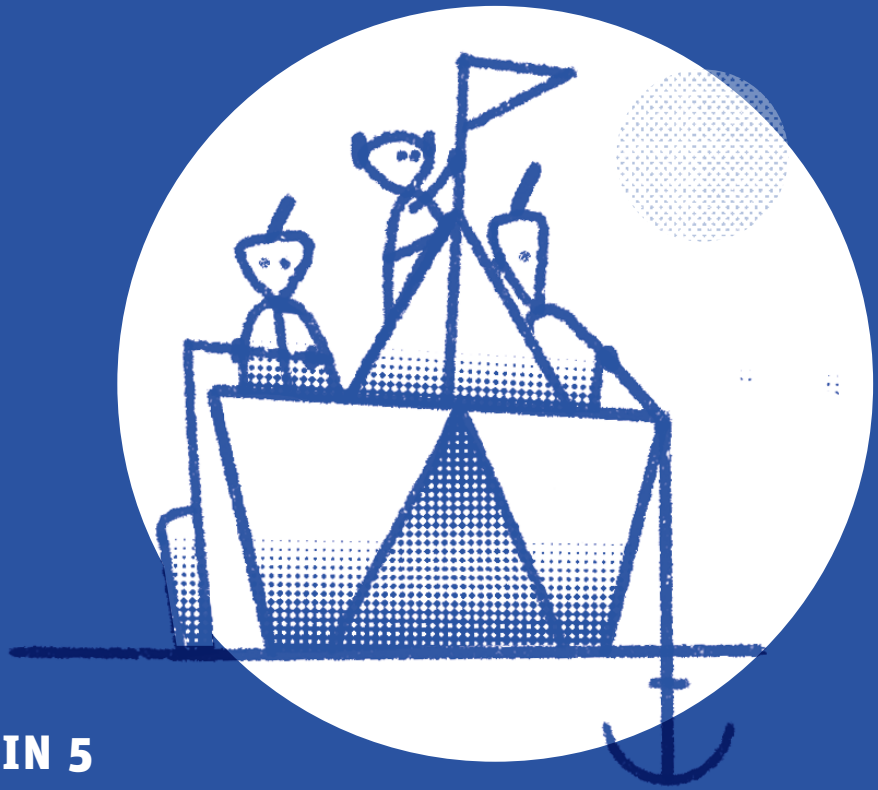


1 großes Blatt Papier, Klebezettel, Stifte, Tee, Kaffee & Kuchen, Habt Spaß!

ÜBUNG Tonalität

Inspirationsbeispiel von Gegensatzpaaren. Begeht euch gerne auf die Suche nach euren eigenen Pärchen.





BAUSTEIN 5

Interne Kommunikation & Beziehungen

Leitfragen des Kapitels:

Warum ist interne Kommunikation auf Augenhöhe ein Schlüssel für mehr Erfolg und Zufriedenheit in unserem Engagement?

Warum sind interne Beziehungen wichtig für unsere alltägliche Zusammenarbeit im Verein?

Was sind Spannungen im Arbeitsalltag und warum können sie uns im Engagement voranbringen?

BAUSTEIN 5

Interne Kommunikation & Beziehungen

In diesem Baustein dreht sich alles um die interne Kommunikation, die Zusammenarbeit und die Beziehungen bei euch im Verein. Wusstet ihr eigentlich, dass wir Menschen im Schnitt in der Lage sind, mit 180 Personen stabile soziale Beziehungen zu pflegen? Das erforschte der britische Anthropologe Robin Dunbar. In den 1990er-Jahren waren es noch 30 Kontakte weniger, was Dunbar vor allem auf das Internet und soziale Medien zurückführt.

Wir können gar nicht anders, als in Beziehungen zu stehen – sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld. In einer Welt, die globaler und damit auch unübersichtlicher geworden ist, ist es wichtiger denn je, die Fähigkeit zu besitzen, Beziehungen zu knüpfen, aktiv zu gestalten und zu pflegen. Beziehungen wollen nicht aber nur im privaten und beruflichen Umfeld, sondern auch im Engagement gepflegt werden.

Als Verein versammelt ihr motivierte, starke und handlungsfähige Menschen, die mit viel Herzblut und Zeit ihrer Freiwilligenarbeit nachgehen. Deshalb ist es wichtig, dass ihr als Team effektiv, wertschätzend und transparent miteinander kommuniziert und aufkommende Probleme selbst lösen könnt. Die Basis dafür sind eine gute interne Kommunikation und funktionierende Beziehungen im Team. Was es dafür genau braucht, erfahrt ihr auf den folgenden Seiten. Die ausgewählten Übungen und Methoden werden euch dabei helfen, euer Miteinander und die Beziehungen im Team zu stärken und noch besser zu gestalten.

? Was verstehen wir unter

→ BEZIEHUNGEN im Vereinsalltag

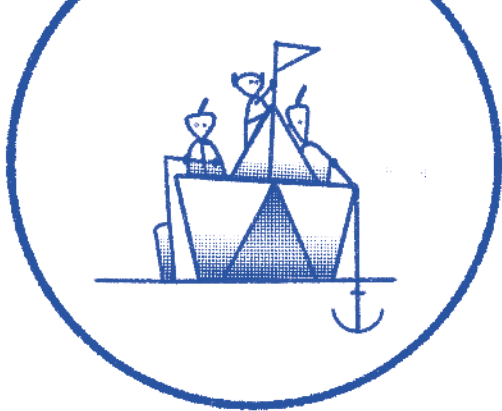
Beziehungen sind vielfältig und bunt, wie auch ihr als Personen es seid.

Arbeitsbeziehungen unterscheiden sich von unseren privaten Beziehungen, denn die privaten können wir uns aussuchen, die im Beruf und Verein weniger. Beziehungen zu führen, heißt, mit einer anderen Person zu interagieren und das Gemeinsame, aber auch die Grenzen ständig weiterzuentwickeln und immer wieder neu auszuhandeln. Es ist wichtig, die Pflege von Beziehungen als festen und wichtigen Bestandteil in eurer Vereinsarbeit anzuerkennen und an ihnen zu arbeiten.

→ INTERNE KOMMUNIKATION im Vereinsalltag

Die interne Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil einer offenen und wertorientierten Engagementkultur und ein wichtiger Erfolgsfaktor eures Vereins.

Eine zielgerichtete und durchlässige Kommunikation ermöglicht euch die Sicherstellung des so wichtigen Informations- und Wissenstransfers sowie den anhaltenden Austausch mit allen Engagierten im Verein. Es geht dabei vor allem um eine gute und wertschätzende Zusammenarbeit im Team, eine sinnvolle und effektive Meetingstruktur und einen sicheren und souveränen Umgang mit Spannungen sowie Feedback- und Konfliktsituationen.



Der Baustein *Interne Kommunikation & Beziehungen* ist in drei Bereiche untergliedert, zu denen wir euch auf den folgenden Seiten Hilfestellungen, Methoden und Übungen zusammengestellt haben.

A Zusammenarbeit im Team & Meetingkultur

In diesem Bereich soll es darum gehen, euch Methoden und Übungen an die Hand zu geben, die euer Miteinander stärken und effektiver gestalten. Wie könnt ihr euch untereinander noch besser kennenlernen? Wie könnt ihr gemeinsam noch bessere Entscheidungen treffen? Dies ist besonders im Kontext eures Engagements wichtig, denn viele Mitglieder und Mitstreiter*innen verwenden einen nicht unerheblichen Teil ihrer Freizeit darauf, an der gemeinsamen Sache zu arbeiten.

Insbesondere die übergreifende Methode der *Gewaltfreien Kommunikation* möchten wir euch ans Herz legen. Sie kann euch bei eurer Kommunikation in allen Lebensbereichen unterstützen. Ihr findet diese auf Seite 59 in diesem Baustein.

B Feedback- & Konfliktkultur

Unter Feedback verstehen wir eine Rückmeldung bzw. eine Antwort auf etwas zu geben.

Zusammenarbeiten bedeutet auch in den Austausch miteinander zu gehen, Inhalte zu besprechen und das Tun und Handeln einer anderen Person zu spiegeln und eigene Beobachtungen und Eindrücke zu teilen.

Kurzum: Feedback zu geben, zu diskutieren und Dinge neu auszuhandeln. Diese Arten der Auseinandersetzung lassen sich unter dem Begriff Feedback- und Konfliktkultur gut zusammenfassen. Ein Konflikt liegt immer dann vor, wenn zwei Personen nicht nur unterschiedlicher Meinung sind, sondern ihre verschiedenen Standpunkte – zumindest auf den ersten Blick – als unvereinbar erscheinen. Ein Konflikt geht häufig auch mit starken emotionalen Reaktionen und einer daraus folgenden möglichen Belastung der Beziehung einher. Wir haben euch zu diesem Thema Übungen zusammengestellt, die euch helfen werden neue Wege im Umgang mit möglichen Konflikten zu finden, bzw. diese erst gar nicht entstehen zu lassen z.B. durch eine neue Art Feedback zu geben. Ihr werdet anhand der Übungen trainieren, wie ihr kraftvolles Feedback geben und somit anders mit Konflikten umgehen und diese am Ende konstruktiv auflösen könnt. Ein ehrliches und offenes Feedback macht die Arbeit zunehmend angenehmer und effektiver.

C Spannungsbasiertes Arbeiten

Wir alle tragen tagtäglich Spannungen in Form von Ideen, Fragen, Problemen und Emotionen in uns. Spannungen werden meist als stärkere Gefühle wahrgenommen und Gefühle sind sehr persönliche Angelegenheiten. Deshalb machen wir Spannungen auch im Arbeitskontext oft mit uns selbst aus oder legen sie in eine Schublade.

Das Wort ist in unserem Sprachgebrauch eher negativ besetzt. Wir hingegen betrachten Spannungen aber als etwas Positives – als Motor von Veränderung und als Treibstoff für euer Engagement. Doch um dieses Treibstoff-Potential auch in der alltäglichen Vereinsarbeit sichtbar zu machen, braucht es ein wenig Übung.

Damit ihr den Motor richtig anwerfen und die Spannungen sichtbar machen, bearbeiten und in sinnvolle Veränderungen übersetzen könnt, haben wir euch einige Übungen dazu zusammengestellt.

Wichtig ist an dieser Stelle noch zu erwähnen – ein Verein oder eine Organisation kann keine Spannungen haben. Ihr als Mitglieder seid diejenigen, in denen Spannungen entstehen und diese können zukunftsweisend für euer Engagement sein. Jede Spannung hat eine Daseinsberechtigung und ist wertvoll.

A

Zusammenarbeit im Team & Meetingkultur

Auf den folgenden Seiten möchten wir euch die Methode der *Gewaltfreien Kommunikation* mit dazugehörigen Übungen und Hilfestellungen für Besprechungen (Meetings) im Rahmen eures Vereinsalltags vorstellen. Es ist wichtig, dass ihr die Methode der *Gewaltfreien Kommunikation* vor der Übung *Anwendung der vier Schritte effektiver Kommunikation* durchgeht und ein gemeinsames Verständnis dafür entwickelt, denn sie ist eine wichtige Grundlage für die Umsetzung. Die anderen Übungen könnt ihr losgelöst – entsprechend eures Bedarfs – anwenden.

Zudem haben wir euch ab Seite 70 und folgende noch eine Hilfestellung zu Meeting-Formaten in eurem Vereinsalltag erstellt. Diese einfach umzusetzenden Formate können eure Besprechungskultur auf eine neue Ebene heben.

METHODE

Gewaltfreie Kommunikation

Diese etwas umfangreichere Methode kann euch als Team helfen, eine gemeinsame wertschätzende Sprache zu entwickeln und eure interne Kommunikation weiterzuentwickeln.

? Was sich dahinter verbirgt

Es wird in eurer täglichen Arbeit immer mal wieder dazu kommen, dass der ein oder anderen Person verbal auf den Fuß getreten wird und Wut, Ärger oder auch Frust entstehen. Für diese Situationen bietet die Methode Gewaltfreie Kommunikation einen wunderbaren Werkzeugkoffer, aus dem ihr euch bedienen könnt, wann immer bei euch in der Vereinsarbeit Probleme oder Ungereimtheiten entstehen, die ein Miteinander auf Augenhöhe verhindern.

Aber ihr könnt diese Methode nicht nur für Konfliktlösung einsetzen. Es geht auch darum, mit sich und seinen Mitmenschen bewusster, achtsamer und freudvoller zu kommunizieren.

Die Methode basiert auf zwei Grundannahmen:

1. Alle Menschen sind grundsätzlich motiviert zum Wohl ihrer Mitmenschen beizutragen.
2. In Punkt 2 geht es um unterschiedliche Bedürfnisse von Personen sowie Strategien. Alle Menschen haben im Grunde die gleichen Bedürfnisse, die sie zu befriedigen versuchen. Diese Bedürfnisse sind jedoch bei unterschiedlichen Menschen zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich gut erfüllt und damit unterschiedlich präsent. Und die Menschen nutzen verschiedene Strategien, um ihre individuellen Bedürfnisse zu befriedigen.

Ist beispielsweise bei einer Person bei euch im Verein das Bedürfnis nach Sicherheit und Verbindung gerade nicht gut erfüllt, weil sie neu bei euch und noch unsicher ist, haben diese Bedürfnisse einen nicht unerheblichen Einfluss auf ihr Verhalten im Vereinsalltag. Bei einer anderen Person im Verein könnte das Bedürfnis nach Klarheit im Vordergrund stehen, weil aufgrund fehlender Zeit zu wenig Absprachen getroffen werden.

Weitere Beispiele für Bedürfnisse können sein: Bedürfnis nach Anerkennung, Gemeinschaft, Vertrauen und Entspannung.

Wenn es euch als Team gelingt, über die unter den Konflikten liegenden Bedürfnisse zu sprechen, lassen sich die meisten von ihnen konstruktiv lösen, was die Beziehungen in einem Team stärkt und eine vertrauensvolle und angenehme Zusammenarbeit ermöglicht.

Wenn ihr auf der Bedürfnisseebene also Verständnis füreinander entwickelt, findet ihr auf der strategischen Ebene fast immer eine Lösung.

Die vier Elemente effektiver Kommunikation

Um euer Gegenüber in schwierigen Situation besser verstehen zu können, müsst ihr auch eure eigenen Beweggründe besser verstehen lernen. Dabei können die folgenden vier Schritte der Gewaltfreien Kommunikation sehr hilfreich sein. Seht sie als einen alltagstauglichen Werkzeugkoffer, der es euch leichter macht, eure Aufmerksamkeit zu steuern.

Warum diese vier Schritte sinnvoll sind, ist nicht schwer nachzuvollziehen. Die richtige und konsequente Anwendung in eurem Alltag ist aber deutlich schwieriger.

Damit jede*r von euch die vier Schritte verinnerlichen und trainieren kann, haben wir im Folgenden einige Übungen ausgewählt. Diese sollen insbesondere die Unterschiede zwischen Interpretation und Beobachtung, verstecktem Urteil und Gefühl, Strategie und Bedürfnis sowie Forderung und Bitte klarmachen.

1.

Meine Beobachtung

Was kann ich beobachten? Was ist, wenn ich es nüchtern betrachte, passiert?

Zum Beispiel: *Du hast meine Mail von gestern noch nicht beantwortet.*

2.

Mein Gefühl

Wie geht es mir damit? Welche Gefühle entstehen bei mir?

Zum Beispiel: *Ich fühle mich frustriert und ärgere mich.*

3.

Meine Bedürfnisse

Um was geht es mir? Welches Bedürfnis ist wirklich zu kurz gekommen?

Zum Beispiel: *Ich möchte respektiert werden und meine Zeit sinnvoll nutzen.*

4.

Meine Bitte

Was hätte ich gern, was du machst?

Zum Beispiel: *Wärst du bereit, mir zuzusagen, immer am gleichen Tag zu antworten?*

!

Gut zu wissen

- Die Methode der *Gewaltfreien Kommunikation* ist ein auf den Psychologen Marshall B. Rosenberg zurückzuführendes Modell der einfühlsamen Kommunikation.
- Auch wenn es am Anfang etwas ungewohnt ist und ihr euch vielleicht fragt, wozu soll das gut sein – probiert es einfach aus. Ihr werdet sehen, wie anders sich euer Miteinander gestaltet, wenn ihr bewusster kommuniziert.
- Die Methode entfaltet ihre beste Wirkung, wenn ihr sie regelmäßig anwendet.

ÜBUNG

Anwendung der vier Schritte effektiver Kommunikation

Sie dient dazu, die vier in der Methode Gewaltfreie Kommunikation beschriebenen Elemente **Beobachtung, Gefühl, Bedürfnisse** und **Bitte** im täglichen Miteinander im Team zu trainieren, um sie im Anschluss in euren Engagement-Alltag integrieren zu können. So könnt ihr eure interne Kommunikation stärken und effektiver gestalten.

? Was sich dahinter verbirgt

Diese Übung baut auf die davor stehende *Methode der Gewaltfreien Kommunikation* auf.

Ziel dieser Übung ist es, dass jede*r aus eurem Verein die vier Schritte der *Gewaltfreien Kommunikation* kennt und er*sie diese in den Alltag integrieren kann.

Setzt euch in eurem Team zusammen und nehmt euch die Zeit, die folgenden vier Themen in kleinen Übungen und Gruppendiskussionen gemeinsam zu erarbeiten.

! Gut zu wissen

Diese Übung wirkt auf den ersten Blick vielleicht etwas umfangreich. Aber wir möchten euch anregen, dass ihr euch die Zeit nehmt und die einzelnen Schritte in der Gruppe gemeinsam durchdenkt und diskutiert. Ein gemeinsames Verständnis davon wird eure interne Kommunikation auf ein nächstes Level heben.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Beobachtung vs. Interpretation

a Es liegt in der Natur des Menschen, dass wir einen Vorgang, den wir beobachten, auch gleich interpretieren. Das wollen wir im Sinne einer besseren Kommunikation künftig verhindern. Um den Unterschied zwischen Beobachtung und Interpretation besser durchdenken zu können, arbeiten wir mit der folgenden Frage: *Wer hat schon einmal ein unaufgeräumtes Kinderzimmer gesehen? Was kommt euch in den Kopf, wenn ihr diese Frage hört?*

b Beobachtet euch selbst und die Runde – alle Anwesenden werden sicherlich nicken. Doch fragen wir an dieser Stelle einmal zurück: Wer legt eigentlich fest, was ein aufgeräumtes und was ein unaufgeräumtes Zimmer ist? Was lässt sich zweifelsfrei beobachten und beschreiben? Ist meine persönliche Interpretation, ob das Zimmer unaufgeräumt ist, überhaupt hilfreich?

Eine Interpretation liegt immer dann vor, wenn jemand anderes darauf erwidern kann: „Das ist nicht wahr.“ Das bietet die beste Vorlage für einen Konflikt – eine Diskussion, die ins Nichts führt und deren Ende meist eine Person wütend oder verärgert zurücklässt.

Gut zu haben:



4 Personen



50 Minuten



Klebezettel, Tasse Tee oder Kaffee, Lust sich auf das Thema einzulassen

c Stoßt an dieser Stelle als Team eine Diskussion darüber an, ob es nicht einfacher ist, sich auf Fakten und konkrete Beobachtungen zu konzentrieren, statt Interpretationen zu nutzen. Sprecht darüber, ob und wo ihr Parallelen zwischen dem Kinderzimmer-Beispiel und eurer eigenen Arbeitswelt seht.

2. Gefühl vs. verstecktes Urteil

Wir sind fühlende Wesen, Gefühle sind ein ständiger Begleiter und es ist wichtig, seine eigenen Gefühle zu erkennen, um mit anderen Personen gut kommunizieren zu können. Sehr oft beurteilen wir Situationen sofort und verdecken so das eigentliche, dahinter liegende Gefühl.

Ein Beispiel: Sich von einer Person missachtet zu fühlen ist kein Gefühl, sondern eher ein Urteil: „Du missachtest mich.“ Gefühlsäußerungen fangen in der Regel mit „Ich bin ...“ an. Das eigentliche Gefühl hinter dem versteckten Urteil ist also möglicherweise „Ich bin einsam.“ Dieser Unterschied ist fein, aber wichtig. Denn meine eigenen Gefühle kann ich benennen, ohne jemanden anzuklagen oder zu bewerten. Gefühle sind einfach da und können Klarheit bringen, ohne einen Konflikt zu verschärfen.

Den feinen Unterschied zwischen Gefühlen und versteckten Urteilen arbeitet ihr nun als Team mit einer Pantomime-Übung heraus.

a Bereitet im Vorfeld Klebezettel mit verschiedenen Gefühlen und versteckten Urteilen vor.

Beispiele dafür können sein:

- Gefühl: *Ich bin fröhlich.*
- Gefühl: *Ich bin müde.*
- Gefühl: *Ich bin wütend.*
- Gefühl: *Ich bin traurig.*

- verstecktes Urteil: *Ich fühle mich ausgeschlossen.*
- verstecktes Urteil: *Ich fühle mich ausgenutzt.*
- verstecktes Urteil: *Ich fühle mich missachtet.*
- verstecktes Urteil: *Ich fühle mich ungehört.*

Ergänzt hier gern noch eure eigenen Ideen.

b Alle Teilnehmer*innen ziehen nun einen der Klebezettel und spielen nacheinander das Gefühl oder Urteil pantomimisch vor. Der Rest der Gruppe rät, welches Gefühl oder welches Urteil gemeint ist. Besprecht euch gemeinsam, ob es sich jeweils um ein Gefühl oder verstecktes Urteil handelt.

3. Bedürfnis vs. Strategie

Ein Bedürfnis beschreibt einen Wunsch, ein menschliches Verlangen. Eine Strategie im Sinne der *Gewaltfreien Kommunikation* ist alles, was wir konkret tun, um uns ein Bedürfnis, einen Wunsch oder ein Verlangen zu erfüllen. Wir handeln täglich strategisch, wenn auch oft unbewusst, um an unsere gewünschten Ziele zu kommen.

a Um sich dem Thema etwas anzunähern, notiert jede Person aus der Runde eine Sache, die sie gestern getan hat – also eine (unbewusste) Strategie im Sinne der Gewaltfreien Kommunikation – und das dahinter stehende Bedürfnis auf einen Klebezettel.

b Nun stellt der Reihe nach jede Person ihr Bedürfnis mit einer kurzen Erklärung vor.

c Im nächsten Schritt sollt ihr als Gruppe gemeinsam reflektieren, indem ihr verschiedene Bedürfnisse sammelt und gemeinsam nach Strategien sucht, wie sich diese befriedigen lassen.

Beispiele können sein:

Wie kann das Bedürfnis nach Ruhe befriedigt werden?

Wie kann das Bedürfnis nach Verbindlichkeit befriedigt werden?

Wie kann das Bedürfnis nach Verbindung befriedigt werden?

Wie kann das Bedürfnis nach mehr Respekt und Wertschätzung befriedigt werden?

4.

Bitte vs. Forderung

Es passiert nicht selten, dass wir Forderungen aussprechen, anstatt Bitten zu äußern und so können schnell Konflikte entstehen.

Auch in diesem Fall ist eine Unterscheidung nicht leicht. Anbei ein paar Merkmale, die euch helfen werden zu erkennen, ob ihr es eher mit einer Bitte oder Forderung zu tun habt:

- Eine Bitte bezieht sich auf ein ganz konkretes Verhalten, während eine Forderung eher abstrakt ist.
Eine Bitte könnte sein: *Ich bitte dich darum, nicht auf dein Smartphone zu schauen, während ich im Meeting rede.* Dahingehend ist eine Forderung allgemeiner: *Sei mal respektvoller.*
- Eine Bitte ist grundsätzlich positiv, eine Forderung oft negativ formuliert.
- Eine Bitte räumt auch die Möglichkeit ein, *Nein* sagen zu können. Die Forderung dagegen vermittelt oft, dass ein *Nein* keine Option ist. Das schränkt die Eigenständigkeit der anderen Person stark ein.

a

Um Bitte vs. Forderung im Team zu trainieren, diskutiert ihr nun gemeinsam in der Gruppe, wie bewusst ihr bisher im Team mit dem Thema Bitte umgegangen seid.

b

Besprecht nun in der Gruppe, wie es sich für jeden einzelnen von euch anfühlt, bewusst auch einmal Nein zu sagen.

ÜBUNG

6 x 6 Fragen

Diese Übung soll euch dabei helfen, mit guten Fragen den Smalltalk zu überwinden und mehr voneinander zu erfahren. Gerade wenn neue Personen im Verein dazustoßen oder das Teamgefühl gestärkt werden soll, kann diese Übung sehr hilfreich sein.

Gut zu haben:

max. 6 Personen



90 Minuten



einen Würfel,
ein großes, weißes
Blatt Papier,
Klebezettel, Tee
und Kaffee

? Was sich dahinter verbirgt

Gute Beziehungen im Team sind nur möglich, wenn wir mehr über die Personen erfahren, als das, was unmittelbar mit der Vereinsarbeit im Zusammenhang steht. In unseren Interviews haben wir euch gefragt, warum ihr euch engagiert. Dabei haben fast alle sehr emotionale, persönliche Geschichten erzählt. Geht einmal in euch: Kennen bei euch im Verein wirklich alle die persönlichen Beweggründe der Mitglieder?

Je besser ihr euch kennt, und wisst was eure Mitstreiter*innen bewegt, was für Macken, Wünsche und Träume sie haben – und welche Erfahrungen und Vorlieben ihr teilt – desto einfacher und schöner ist es, miteinander zu arbeiten.

Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass alle Menschen interessant und liebenswürdig sind, wenn man sie nur gut genug kennt. Ihr könnt dies auch auf natürlichem Wege – ohne Struktur – in Erfahrung bringen. Unsere Erfahrung ist es jedoch, dass ein wenig Struktur hier sehr hilfreich sein kann. Gerade auch wenn die Kommunikation oder eure Treffen häufiger digital stattfinden oder mehr als zwei Personen beteiligt sind.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

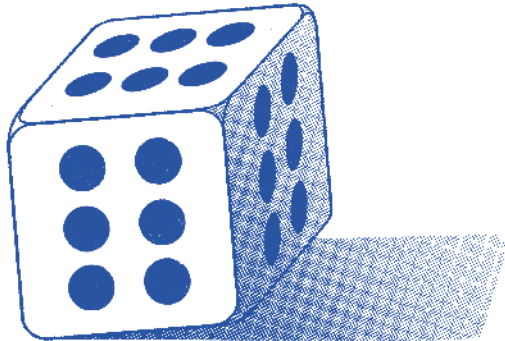
1. Ihr startet die Übung mit einem Check-In, die genaue Beschreibung der Methode Check-in & Check-Out findet ihr auf der Seite 72, in dem alle in der Runde teilen, wie es ihnen gerade geht und mit welchen Gedanken und Gefühlen sie heute in diesem Meeting sitzen. Nutzt gern die Vorlage auf der übernächsten Seite und legt euch einen Würfel bereit.

Bestimmt nun eine Person, die die Moderation übernimmt. Die moderierende Person zeigt der Gruppe das Fragen-Set der Vorlage.

Es gibt sechs Spalten mit den verschiedenen Würfelaugen und mehrere Reihen. Wieviele Reihen ihr braucht, hängt am Ende davon ab, wie lang ihr die Fragerunde gestalten wollt. Ihr seid eingeladen, im Vorfeld der Übung eigene Fragen einzureichen, bzw. das Fragen-Set zu ergänzen.

2. Nun nehmt ihr euch als Gruppe ein paar Minuten Zeit, schaut euch die Fragen an und überlegt euch, was ihr jeweils antworten würdet. Dieser Zwischenschritt soll euch dabei helfen, dass gleich während der Übung alle zuhören, anstatt sich nach dem ersten Hören der Fragen erst einmal selbst in Gedanken eigene Antworten zu überlegen.





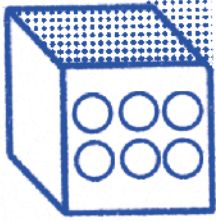
3. Nun wird reihum im Uhrzeigersinn gewürfelt. Ihr startet mit der Frage aus der Spaltennummer, deren Zahl auf dem Würfel erscheint und mit der ersten Reihe. Wenn ihr eine Frage würfelt, die ihr bereits beantwortet habt, zum Beispiel Spalte 3, Reihe 1, dann springt ihr in die nächste Reihe und beantwortet diese, also Spalte 3, Reihe 2. Das macht ihr so lange bis alle Personen alle Fragen einmal beantwortet haben oder ihr legt im Vorfeld eine Anzahl an Runden fest.

4. Ihr beendet diese Übung mit einem Check-Out. Hier teilt die gesamte Runde ihre Eindrücke zu der Übung. Wie war das Spiel für mich? Was würde ich mir für das nächste Mal wünschen?



Gut zu wissen

- Wenn eine Person eine Frage nicht beantworten möchte, könnt ihr diese Frage einfach überspringen. Die Person kann sich dann eine andere Frage aussuchen.
- Fühlt euch generell dazu eingeladen, das Spiel so umzuwandeln, dass es für euch am meisten Sinn macht.
- Nicht jede Frage passt zu jedem Verein. Lasst euch gern von unserem Fragen-Set inspirieren. Aber stellt euch ein Set zusammen, das sich für euch als Gruppe gut anfühlt.



JOKER

Such dir eine Frage deiner Wahl aus.

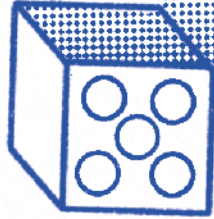
JOKER

Stelle jemand anderem eine Frage deiner Wahl.

JOKER

Such dir eine Frage deiner Wahl aus.

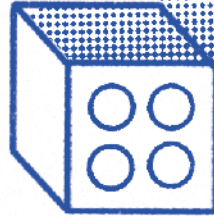
JOKER



Wenn du unsichtbar sein könntest, was würdest du machen?

Was war das schlimmste oder beste Geschenk, das du jemals bekommen hast?

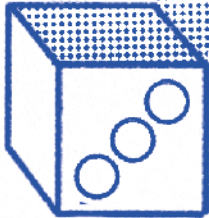
Was war deine erste Reise (ohne Eltern)?



Welche deiner Verhaltensweisen würdest du gerne ändern?

Wie sieht dein perfekter Tag aus?

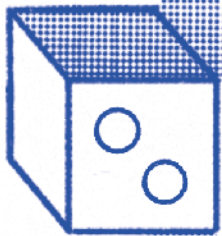
Um welches deiner Bedürfnisse würdest du dich gerne kümmern?



Was ist dein Lieblingsgericht? Gibt es dazu eine Geschichte?

Mit wem würdest du gerne bei einem Abendessen ein Gespräch führen?

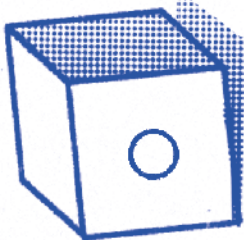
Wie sieht für dich ein perfekter Teamausflug aus?



Würdest du lieber in einem anderen Land leben? In welchem?

Was würdest du auf jeden Fall auf eine einsame Insel mitnehmen?

Womit kann man dich richtig wütend machen?



Bist du lieber allein oder unter Menschen?

Was ist deine schönste Kindheitserinnerung?

Welche Superkräfte hättest du gern und warum?

Ergänzt gerne die leeren Felder mit eigenen Fragen.

ÜBUNG

Der Beziehungskompass

Diese Einzelübung wird euch dabei helfen, all eure Beziehungen in eurem Engagement neu einzuordnen und zu bewerten, welche Beziehungen gut laufen und welche mehr Pflege bedürfen.

? Was sich dahinter verbirgt

Wir alle kennen und leben unterschiedliche Arten von Beziehungen mit unterschiedlichen Menschen. Es gibt auch unterschiedliche Arten, Beziehungen sichtbar zu machen. In dieser Übung soll es um den wichtigen Aspekt der Wechselseitigkeit gehen. Gesunde Beziehungen zeichnen sich durch ein Nehmen und Geben aus. Auf der einen Seite investieren wir etwas in eine Beziehung, wie zum Beispiel Aufmerksamkeit, Zeit oder Unterstützung. Auf der anderen Seite bekommen wir auch etwas. Eine Beziehung sollte das Leben bereichern, irgendwie verbessern oder glücklicher machen.

Das Nehmen und Geben muss kurzfristig gesehen nicht immer ausgeglichen sein. In den meisten Beziehungen entstehen Situationen, in denen eine Person mehr investiert, als die andere. Auch eine solche Beziehung kann am Ende ausgeglichen sein. Aus dem Akt des Helfens könnt ihr am Ende genauso viel positive Energie ziehen, wie ihr dafür an Zeit und Energie aufgewendet habt.

Diese Übung soll helfen, eure unterschiedlichen Beziehungsstrukturen zu reflektieren.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Leg dir der Einfachheit halber einen Zeitraum fest, für den du deine Beziehungen unter die Lupe nehmen möchtest, zum Beispiel die letzten sechs oder zwölf Monate.
2. Nun leg dir eine Liste mit den wichtigsten Beziehungen aus deinem ehrenamtlichen Engagement an. Dies können deine direkten Mitstreiter*innen sein, aber auch Personen, die im weiteren Umfeld mit deiner ehrenamtlichen Arbeit zu tun haben und mit denen du in einer Beziehung stehst. An der Stelle lohnt sich auch ein Blick in die Übung *Stakeholder-Analyse* auf Seite 136.
3. Überleg dir nun für jede einzelne Person, wie viel du in diese Beziehung investierst und wie viel du aus ihr ziehst. Nimm dir hierbei die Abbildung auf Seite 69 zur Hilfe und ordne dort deine Personen ein.

Der Kreis in der Mitte ist der durchschnittliche Bereich. Alles, was sich im inneren Kreis befindet, ist bezüglich Geben und Nehmen in etwa ausgeglichen.

Gut zu haben:



Einzelübung



ca. 20 - 40
Minuten



Zettel, Stift
& Kaffee

4.

Nachdem du alle Personen eingeordnet hast, sieh dir nun vor allem die Personen an, die nicht im ausgeglichenen Bereich – dem inneren Kreis – liegen.

*Wie fühlst du dich aktuell mit diesen Beziehungen?
Bei welchen gibt es aus deiner Sicht Handlungsbedarf?*

Handlungsbedarf kann hier Verschiedenes bedeuten:

- Vielleicht denkst du, dass du in dieser Beziehung zu wenig gegeben hast.
- Oder du hast das Gefühl, wenig aus der Beziehung gezogen, aber viel gegeben zu haben.

Das beides kann für dich vollkommen in Ordnung sein. Merkst du aber, dass etwas für dich mit der Beziehung nicht stimmt, solltest du dich fragen, ob du eine Änderung herbeiführen möchtest und kannst. Eine Änderung kann beispielsweise durch folgende Schritte erreicht werden:

- ein klärendes Gespräch,
- den Vorsatz, mal wieder auf die Person zuzugehen und mit ihr das Gespräch zu suchen,
- die Erkenntnis, dass die Beziehung dir aktuell nicht gut tut und daher weniger Aufmerksamkeit verdient als bisher.

!

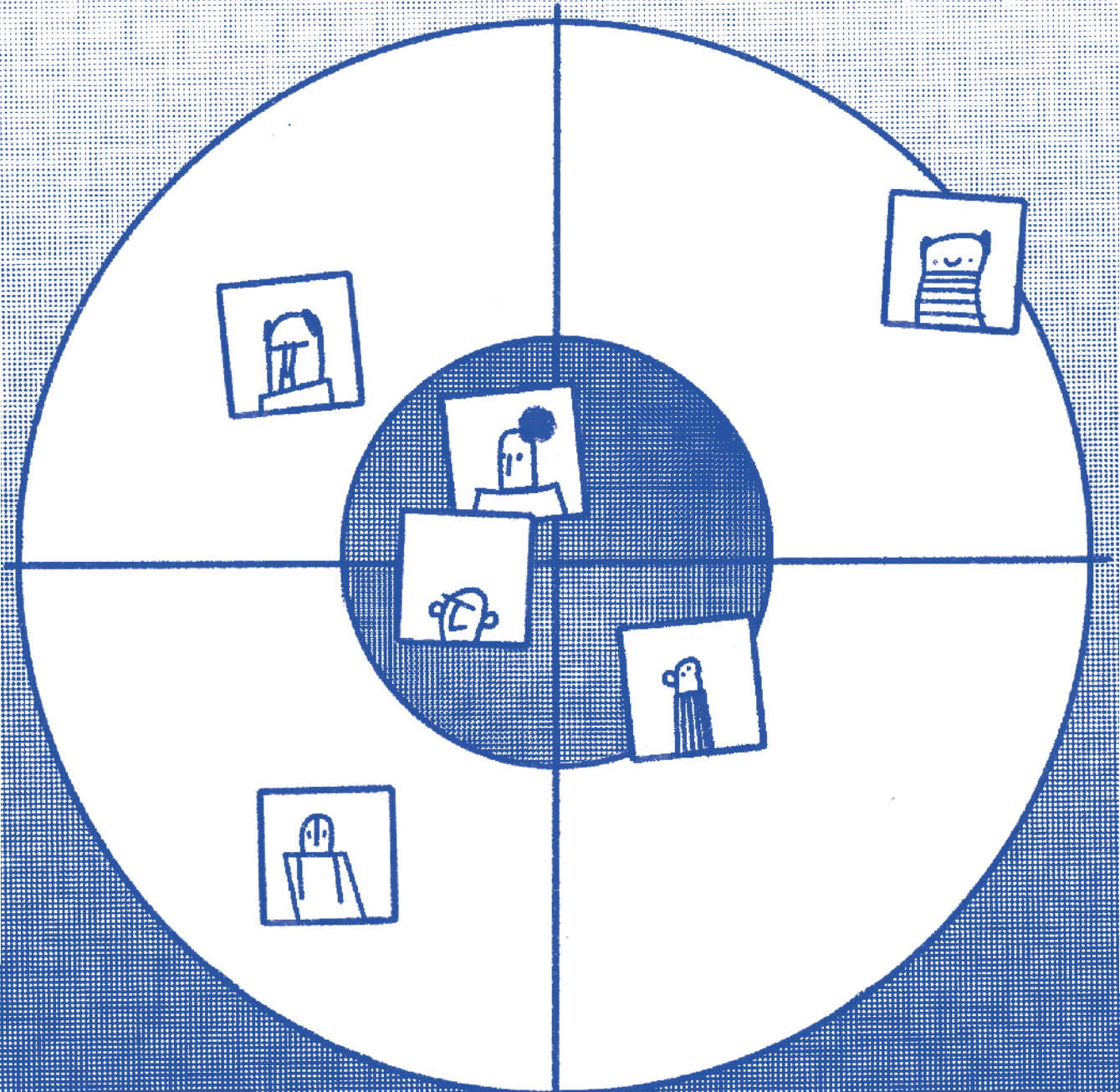
Gut zu wissen

- Mach dir diese Übung zur Routine in deinem Alltag, denn Beziehungen verändern sich ständig und die Übung wird noch nützlicher, wenn du sie regelmäßig durchführst und die Veränderungen bewusster wahrnimmst.
- Du kannst diese Übung auch sehr gut für den privaten und hauptberuflichen Gebrauch nutzen.

Ich gebe viel mehr in die Beziehung als die andere Person.

Ich bekomme viel weniger von der Beziehung als die andere Person.

Ich bekomme viel weniger von der Beziehung als die andere Person.



Ich gebe viel weniger in die Beziehung als die andere Person.

HILFSTELLUNGEN

Meetingformate für den Vereinsalltag

Es gibt verschiedene Formen der Zusammenarbeit bei euch im Engagement. Ein großer Teil des Austauschs und Miteinanders findet in persönlichen Gesprächen, Terminen oder Meetings statt. Es gibt unterschiedlichste Meeting-Formate und jedes verfolgt ein eigenes Ziel – von Meetings, die darauf abzielen die anderen Vereinsmitglieder zu informieren oder bisherige Projektverläufe zu reflektieren bis zu strategischen Terminen, wo es um die Zukunft des Vereins geht.

Gerade weil eure Tätigkeit im Engagement nicht die einzige in eurem Alltag ist, ist es wichtig, diese Termine so effektiv wie nur möglich zu gestalten. Daher haben wir euch im folgenden einige hilfreiche Meeting-Formate zusammengestellt.

Info-Meeting

Das Info-Meeting zeichnet sich dadurch aus, dass alle Vereinsmitglieder zu allen wichtigen aktuellen und zukünftigen Themen und Projekten auf den gleichen Stand gebracht werden, ihr euch auf dem Laufenden haltet und Fragen klärt. Dieser Termin kann auch dazu genutzt werden, am Ende anfallende Aufgaben direkt zu verteilen.

Der Termin ist ein fester Bestandteil im Kalender eines jeden Mitglieds.

Teilnehmer*innen: Alle Vereinsmitglieder
Dauer: 60 Minuten
Häufigkeit: 1x wöchentlich
oder 1x zweiwöchentlich

Wie ihr das Meeting-Format anwenden könnt:

Bestimmt jeweils vor dem Termin eine Person, die sich dafür verantwortlich fühlt, eine Agenda mit den zu besprechenden Projekten und Themen zu erstellen. Wechselt euch hier gern im wöchentlichen oder monatlichen Rhythmus ab. Ihr als Team arbeitet der Person entsprechend zu und bringt eure Themen und Projekte ein. Nun werden die Punkte auf der Agenda nacheinander durchgesprochen. Während des Meetings teilt jede*r Teilnehmende seine Punkte zu den

wichtigen Themen und Projekten jeweils selbst mit der Gruppe. Es gibt immer Raum für Fragen und die Klärung wichtiger Themenpunkte.

Die wichtigsten Erkenntnisse und Inhalte des Termins werden in einem Protokoll festgehalten. Die Protokollierung übernimmt – immer abwechselnd – eine andere Person aus dem Team.

Rückblick-Meeting

In vielen Terminen dreht sich oft alles um Projekte oder Themen die in der Zukunft anstehen. Aber es kann auch sehr hilfreich sein, gerade abgeschlossene Projekte und Themen rückblickend unter die Lupe zu nehmen, daraus zu lernen und die Erkenntnisse in zukünftige Projekte zu integrieren. Die folgenden drei Fragen sollten Bestandteil des Termins sein: *Was lief gut? Was könnte besser laufen? Was können wir in Zukunft tun, dass unser Prozess noch besser wird?* Als Vorbereitung auf das Meeting sammelt jede teilnehmende Person ihre Gedanken zu den drei Fragen.

! **Teilnehmer*innen:** Alle Personen, die an dem Projekt beteiligt waren

Dauer: 60 Minuten

Häufigkeit: 1x monatlich

Ablauf: Den Ablauf des Rückblick-Meetings könnt ihr der Methode *Rückblick/Ausblick* aus dem Baustein 6 auf den Seiten 120 entnehmen.

Strategie-Meeting

Wenn ihr im Verein an den großen übergreifenden Themen abseits des Tagesgeschäftes arbeitet, zum Beispiel an der Vision des Vereins oder der strategischen Ausrichtung, dann kann euch das Strategie-Meeting weiter helfen.

Wählt je nach eurer strategischen Zielsetzung für dieses Meeting-Format eine passende Übung aus den Bausteinen 1 und 4 aus. Folgende Übungen bieten sich hierfür sehr gut an: *Titelgeschichte* aus Baustein 1 auf Seite 16, *Der goldene Kreis* aus Baustein 4 auf Seite 48, *Die fünf Warums* aus Baustein 4 auf Seite 50 oder die Übung *Tonalität – Eure Vereinspersönlichkeit* ebenfalls aus Baustein 4 auf Seite 53.

! **Teilnehmer*innen:** Alle Vereinsmitglieder

Dauer: siehe Übungen aus den Bausteinen 1 und 4.

Häufigkeit: 1x vierteljährlich, aber mindestens 2x jährlich

Ablauf: Orientiert euch hier an den jeweiligen Übungen aus den Bausteinen 1 und 4.

ÜBUNG

Check-In & Check-Out

Mit dieser kleinen, aber sehr wirkungsvollen Methode könnt ihr eure Besprechungskultur grundlegend verbessern, indem ihr gemeinsam eine gute Grundstimmung schafft und in Erfahrung bringt, was wen und wie gerade beschäftigt.

? Was sich dahinter verbirgt

Ein Check-In und Check-Out gehört an den Anfang und das Ende einer jeden Besprechung – egal um was es geht. Bei beidem tauschen sich alle Meeting-Teilnehmer*innen zu Beginn und am Ende eines Termins kurz auf einer persönlichen Ebene – unabhängig von dem eigentlichen Besprechungsthema – aus. Jede*r in der Runde bekommt die Möglichkeit, sich den Kopf frei zu reden. Es ist immer gut zu wissen, ob ein Teammitglied schlecht geschlafen hat, weil das Kind die ganze Nacht geweint hat oder jemand aus einem bestimmten Grund abgelenkt ist. Die Teilnahme ist jedoch freiwillig.

Zwei Dinge sind bei dieser Methode sehr wichtig:

- Dass ihr euch selber darüber bewusst werdet, welche Emotionen und Gedanken gerade in euch aktiv sind.
- Dass ihr lernt, diese Emotionen und Gedanken auch mit den anderen zu teilen, so dass sie wissen, wie ihr gerade gestimmt seid und so euer Verhalten besser einordnen können.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

CHECK-IN

Das Check-In ist eine gute Möglichkeit eine gemeinschaftliche Grundstimmung für den Termin zu schaffen.

1. Eine Person aus der Runde übernimmt die Moderation.
2. Ihr kommt als Team zum Beispiel zu eurem wöchentlichen Vereinsmeeting zusammen. Zu Beginn der Sitzung stellt ihr euch im Team eine, maximal zwei Fragen, die dann von allen Teilnehmer*innen reihum beantwortet werden.

Typische Fragen für ein Check-In können sein:
Gibt es heute etwas, das mir nicht aus dem Kopf geht?

Wie bin ich heute drauf, was hat gerade meine Aufmerksamkeit?

Wie geht es mir heute, was beschäftigt mich?

Was sind meine Gedanken und Erwartungen zu diesem Termin?

Abhängig von der Art des Termins können die Fragen, die dabei helfen können, euch gemeinsam auf den bevorstehenden Termin einzustimmen, ganz unterschiedlich sein.

Hier haben wir noch weitere Beispielfragen für euch gesammelt:

Welche Sache wissen die anderen hier nicht von dir?

Das ist eine gute Frage für einen Team-Workshop, wo es zum Beispiel um Stärken und Fähigkeiten der Mitglieder geht.

Gut zu haben:



keine Vorgabe



jeweils 5-10
Minuten



Offenheit und
Geduld beim
Zuhören

In welcher Rolle bist du heute hier?

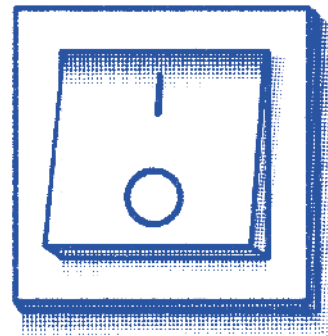
Eine gute Frage, wenn es um einen Rollen-Workshop geht.

Wofür bin ich dankbar, was feiere ich, was bedauere ich?

Eine gute Frage zum Start von Konflikt-Terminen oder einer Team-Feedbackrunde.

3.

Die moderierende Person behält die Zeit im Blick. Länger als zehn Minuten sollte der Check-In nicht dauern. Die Fragen werden kurz und knapp beantwortet. Wenn die Übung irgendwann zur Routine geworden ist, reicht es, einen Zeitstopper auf den Tisch zu stellen. Wenn die Zeit abgelaufen ist, startet ihr euren Termin.



1.

CHECK-OUT

Das Check-Out ist ein schöner, transparenter Abschluss für jeden gemeinsamen Termin.

Das Check-Out rundet jeden Termin sehr gut ab. Es übernimmt wieder eine Person aus der Runde die Moderation, wie am Anfang des Meetings.

2.

Zum Ende des Termins stellt ihr euch im Team wieder eine, maximal zwei Fragen, die dann von allen Teilnehmer*innen reihum beantwortet werden, bevor ihr den Termin beendet.

Diese Fragen geben euch die Möglichkeit, Überraschungsmomente des Treffens, besondere Ergebnisse sowie für euch offen gebliebene Punkte anzusprechen.

Typische Fragen für ein Check-Out können sein:

Was hat dich heute am meisten überrascht?

Was war ein Highlight für dich?

Auf einer Skala von 1 bis 5, wie nützlich war das Treffen für dich?

Auf einer Skala von 1 bis 5, wie fühlst du dich nach dem Meeting?

Was war für dich der Tief- oder Höhepunkt des Tages/der Woche – wenn das Meeting am Ende der Woche liegt?

3.

Wie beim Check-In behält die moderierende Person die Zeit im Blick. Länger als fünf bis zehn Minuten sollte auch der Check-Out nicht dauern.

!

Gut zu wissen

- Auch wenn es am Anfang etwas ungewohnt ist und ihr euch vielleicht fragt, wozu soll das gut sein: probiert es einfach aus. Ihr werdet sehen, wie anders sich ein Termin gestaltet, wenn ihr einen gemeinsamen Start und ein gemeinsames Ende integriert.
- Besonders stilleren Teammitgliedern helfen diese Formate zu zeigen, dass sie da sind. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sie später im Termin etwas sagen werden.
- Manchen Menschen hilft das Check-In dabei, überhaupt einmal in sich hinein zuspüren und herauszufinden, wie es ihnen gerade geht.
- Wenn, gerade am Anfang zu wenig geteilt wird, seid nicht enttäuscht. Für viele ist es sicherlich neu, so zu arbeiten. Alle müssen sich erst einmal mit der Übung anfreunden. Versteht das eher als kreative Herausforderung und verändert die Check-In-Fragen so, dass sie zu eurem Team passen.
- Wenn Gruppen schon länger zusammen arbeiten bietet es sich an, die Check-In und Check-Out Fragen zu variieren.

ÜBUNG

Spazieren & Zuhören

Diese Besprechungs-Variante kombiniert mit einem Spaziergang, soll dazu beitragen einander mehr und besser zuzuhören.

? Was sich dahinter verbirgt

Diese Übung ist eine schöne Art einmal ganz anders miteinander ins Gespräch zu kommen und abseits des klassischen „wir sitzen und reden am Tisch“ miteinander zu sprechen.

Diese Übung wird immer zu zweit durchgeführt – natürlich können auch mehrere Gruppen parallel spazieren gehen.

Wir haben euch ein paar Fragen zusammengestellt, die Grundlage des Gesprächs sein können:

Was bewegt mich im Bezug auf die Vereinsarbeit?

Was bewegt mich im Bezug auf die aktuelle Teamsituation?

Was bewegt mich gerade als Privatperson?

Was fällt mir gerade schwer und was fällt mir gerade leicht?

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Das Zweier-Team hat sich eine Frage als Grundlage gewählt und macht sich auf den Weg. Zu Beginn einigen sich beide, wer mit dem Sprechen beginnt.
2. Die Person, die mit dem Sprechen beginnt – Person A – erzählt in einem Monolog etwa fünf Minuten lang, was ihr in diesem Moment zu der Frage einfällt. Es geht weniger darum, die Frage konkret zu beantworten, sondern mehr darum, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Die zweite Person – Person B – stellt die Uhr und hört die fünf Minuten lang schweigend zu. Es soll kein Dialog entstehen – konzentriert euch voll und ganz auf das bewusste Zuhören.
3. Nach diesen fünf Minuten gönnt ihr euch einen Moment der Stille und lauft einfach nebeneinander her. Entscheidet für euch selbst, wie lang dieser Moment für euch sein soll.
4. Nun spricht Person B fünf Minuten und Person A schweigt und hört zu. Person B geht nicht zwingend auf das Gesagte von Person A ein, sondern lässt ihren eigenen Gedanken zu der Frage freien Lauf.
5. Auch nach diesen fünf Minuten gönnt ihr euch einen Augenblick der Stille und setzt dabei den Spaziergang fort. Es entsteht so ein schöner Moment des Nachsinnens.
6. Abschließend sprechen nun beide Personen miteinander über das Erlebnis und tauschen sich zu wichtigen Momenten und Inhalten aus.

Gut zu haben:**2 Personen****30 Minuten****To-Go-Becher
Tee oder Kaffee,
wetterbedingte
Kleidung**

B Feedback- & Konfliktkultur

Auf den folgenden Seiten findet ihr eine Methode und zwei darauf aufbauende Übungen zum Thema Feedback- und Konfliktkultur.

Die einführende Methode empfehlen wir als eine wichtige Grundlage für die darauf folgenden Übungen. Die Übungen können jedoch losgelöst voneinander angewendet werden.

METHODE

Richtig gutes Feedback geben

Diese Methode wird euch als Team helfen, eine gemeinsame Feedbackkultur zu entwickeln und eure interne Kommunikation offener und nachhaltiger zu gestalten.

Was sich dahinter verbirgt

Ein wichtiger Bestandteil für eine gute Zusammenarbeit ist es, gutes Feedback geben zu können. Offenes Feedback im Sinne der *Gewaltfreien Kommunikation* (Methode auf Seite 59) ist ein Geschenk für alle Beteiligten, denn es trägt sowohl maßgeblich zur Weiterentwicklung der Personen und ihrer Beziehungen bei, als auch der Inhalte. Gutes Feedback beschönigt nicht, tut aber auch nicht weh.

Die Person, die das Feedback gibt, kann sich darin selbst ausdrücken. Für die Person, die das Feedback empfängt, ist dies eine gute und wichtige Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Durch das Feedback erhält sie eine wertvolle Außenperspektive zu ihrem Verhalten und kann so möglicherweise blinde Flecken entdecken und durch deren Überwindung den eigenen Horizont erweitern. In einem Feedbackgespräch bietet dir eine Person also Informationen an und du entscheidest selbst, ob du diese annimmst und etwas mit ihnen tust – oder auch nicht.

Für das gemeinsame Arbeiten in Teams brauchen wir die folgenden beiden Arten von Feedback:

Feedback aus der Situation heraus geben und bekommen wir in unserem Alltag ständig. Wir spiegeln damit, wenn wir etwas besonders gut fanden oder etwas nicht so gut bei uns ankam. Bei dieser Art des Feedbacks empfehlen wir euch, die *Vier Schritte der effektiven Kommunikation* aus der Methode *Gewaltfreie Kommunikation* von der Seite 61 anzuwenden.

Geplantes Feedback geben wir einander zu festgelegten Zeiten in einem klar dafür angedachten Termin. Diese Art des Feedbacks braucht mehr Zeit und Raum und hilft euch dabei, als Team im Verein zu wachsen. Eine Moderation kann hier unter Umständen hilfreich sein.

Zwei Arten von Feedback

Feedback aus der Situation heraus

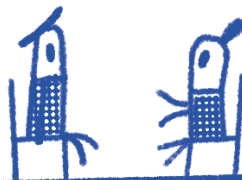
(z.B. nach einer gemeinsamen Aktivität/Situation)

- bei Bedarf
- situationsbezogenes Feedback
- zeitnah
- direkt im 1:1-Gespräch

Geplantes Feedback

(z.B. bei der Übung *Der heiße Stuhl*, S. 79)

- zu vorher definierten Zeiten
- übergreifendes Feedback
- rückblickend
- in der Gruppe



ICH MAG ...
ICH WÜNSCHE MIR ...

In beiden Fällen ist es wichtig, dass

- die Gespräche mit Wertschätzung beginnen
- nützliches Feedback in Form von ICH-Botschaften formulieren

ÜBUNG

Feedback-Speedating

Diese Übung bezieht sich auf das spontane Feedback. Sie soll euch dabei helfen, formloses Feedback, das aus einer Situation heraus entsteht, zu trainieren.

? Was sich dahinter verbirgt

Offenes und ehrliches Feedback ist ein enorm wichtiges Instrument, um im Umgang mit Konflikten und Meinungsverschiedenheiten offener zu werden und somit eure Zusammenarbeit im Verein zu stärken. Offenes und konstruktives Feedback zu geben ist etwas, das nicht jeder Person leicht fällt, aber ihr könnt es sehr gut trainieren. Zu einer ersten Trainingsstunde möchten wir euch mit dieser Übung einladen.

! Gut zu wissen

- Feedback ist nur sinnvoll, wenn die andere Person auch offen dafür ist.
- Beschreibt die Situationen so konkret wie möglich, denn allgemeine und vage Aussagen stiften eher Verwirrung oder lösen sogar Widerstand aus.
- Es geht hierbei immer um den Dialog untereinander, die jeweiligen persönlichen Wahrnehmungen sowie den Außenblick auf das konkrete Verhalten. Es geht hier nicht um Debatten und darum, dass jemand Recht hat.
- Was beim Feedback sehr schnell passiert und auch natürlich ist, ist das Rechtfertigen. Die Person möchte dem Feedback-Geber nur kurz erläutern, warum etwas so und so passiert ist. Versucht Rechtfertigungen unbedingt zu vermeiden und hört an der Stelle einfach nur zu. Am Ende entscheidet ihr ja selbst, ob der Hinweis hilfreich war oder nicht.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Findet euch in ersten Zweier-Konstellationen zusammen.

2. Nun gibt Person 1 drei Minuten lang Feedback an Person 2.

Diese zwei Leitfragen können euch helfen, eigene Einfälle zu bekommen:

Was hast du in letzter Zeit gemacht, das mir besonders gut gefallen hat?

Was hast du in letzter Zeit gemacht, das mich irritiert hat und das du eventuell ändern könntest.

3. Die nächsten drei Minuten läuft es umgekehrt – Person 2 gibt Feedback an Person 1.

Wichtig ist es bei dieser Übung, dass bei den Punkten 2 und 3 nur jeweils eine Person spricht. Die andere Person hört zu.

4. Die Runde endet damit, dass sich beide Partner im Dialog über das Gesagte austauschen. Damit ist die erste Runde abgeschlossen.

5. Beide Partner wählen sich nun einen neuen Partner und die Übung geht von vorne los.

Gut zu haben:



4+ Personen



45 Minuten



Offenheit, Lust & Laune, Tasse Tee oder Kaffee

ÜBUNG

Der heiße Stuhl



In dieser Übung geht es darum, die zweite Art des Feedback gebens – das geplante Feedback – zu üben und darin sicherer zu werden.

? Was sich dahinter verbirgt

Alle Teilnehmer*innen lernen in dieser Übung, sich in einer Gruppe gegenseitig geplant Feedback zu geben. Wir empfehlen euch, diese einfache Übung in eure regelmäßigen Teammeetings zu integrieren. Sie erfordert nicht viel Vorbereitung, sollte allerdings immer moderiert durchgeführt werden.

! Gut zu wissen

- Traut euch – auch wenn es am Anfang etwas irritierend sein kann – und lernt euch gegenseitig gutes Feedback auf Augenhöhe zu geben.
- Je größer die Gruppe ist, desto länger dauert die Übung. Wir empfehlen die Übung daher mit maximal zehn Personen durchzuführen.
- Es geht bei dieser Übung auch um den strukturierten Austausch untereinander, die jeweiligen persönlichen Wahrnehmungen und den Außenblick auf das entsprechende Verhalten sichtbar zu machen. Es geht nicht um eine Debatte oder darum, dass jemand Recht hat.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Wählt eine Person aus, die die Moderation übernimmt.
2. Alle Teilnehmer*innen nehmen nun in einem Stuhlkreis Platz. Dieser ist jedoch nicht ganz geschlossen, sondern lässt eine Lücke. In diese Lücke stellt ihr den heißen Stuhl. Auf diesem Stuhl wird immer die Person sitzen, die das Feedback bekommen soll.
3. Eine Person ist eingeladen anzufangen und sich auf den heißen Stuhl zu setzen, um aus der Gruppe Feedback zu empfangen. Eine zweite Person erklärt sich bereit, Notizen zu machen, somit kann die Person auf dem Stuhl sich voll und ganz auf das Zuhören konzentrieren.
4. Im Folgenden geht es um wertschätzendes Feedback untereinander im Verein. Ihr tauscht euch dazu aus, was schon super läuft, aber auch darüber, was noch besser laufen könnte. Nehmt euch dafür zwei Minuten Zeit und notiert euch, was für ein Feedback ihr der Person auf dem Stuhl geben wollt. Orientiert euch hierbei an den folgenden Fragen:
Was schätze ich an der Arbeit mit der Person sehr?
Was wünsche ich mir im Bezug auf unsere zukünftige Zusammenarbeit von der Person?
5. Reihum geben nun alle Teilnehmer*innen der Person auf dem heißen Stuhl ihr Feedback.
6. Wenn die letzte Person ihr Feedback abgegeben hat, bedankt sich die Person auf dem heißen Stuhl bei der Gruppe und kann an dieser Stelle kurze Kommentare abgeben. Sie erhält nun auch die Mitschriften und verlässt den heißen Stuhl. Anschließend setzt sich die nächste freiwillige Person auf den heißen Stuhl.

Gut zu haben:



4-10 Personen



30-45 Minuten



Klebezettel, Stifte, weißes Blatt Papier, Mut, Neugierde

C

Spannungsbasiertes Arbeiten

Auf den folgenden Seiten findet ihr eine Methode und zwei darauf aufbauende Übungen zum Thema *Spannungsbasiertes Arbeiten*. Es ist wichtig, dass ihr die Methode und die darauf aufbauenden Übungen nacheinander angeht und euch Zeit für diese nehmt. Die Methode und die Übungen können nicht losgelöst voneinander angewendet werden.

ÜBUNG

Wo Spannungen hingehören: 4 Räume

? Was sich dahinter verbirgt

Diese Methode dient als inhaltliche Grundlage für die folgenden Übungen zu dem Thema *Spannungsbasiertes Arbeiten* und ist somit keine Methode zur direkten Anwendung, sondern eher ein Gerüst, das ihr später sehr gut für die Einordnung eurer Spannungen nutzen könnt.

Erinnert euch an dieser Stelle noch einmal an die Einführung zum *Spannungsbasierten Arbeiten* am Anfang dieses Bausteins, auf Seite 57. Um eure Spannungen in Form von Ideen, Fragen und Herausforderungen besser nutzen und Veränderungen anstoßen zu können, braucht es einen offenen und natürlichen Umgang mit diesen. Nicht jede Idee, Frage oder jedes Problem hat in jedem Termin oder Gespräch einen Platz. Wenn es beispielsweise in einem Meeting um eine zeitliche Absprache gehen soll, macht es an der Stelle keinen Sinn das Thema Vision des Vereins anzusprechen. Daher ist es wichtig, dass es sinnbildlich verschiedene Räume für die verschiedenen Spannungen gibt. Im Folgenden stellen wir euch diese vier Räume vor.

Der Raum für Alltägliches

Hier versammeln sich alle Inhalte, die mit eurer alltäglichen, operativen Arbeit zu tun haben. Dazu gehören beispielsweise der Austausch von Ideen oder Informationen zum Verteilen von Aufgaben und Projekten. Spannungen, die an diesem Ort landen, sind beispielsweise *Mir fehlen hier noch Informationen.* oder *Ich brauche dringend noch Unterstützung in diesem Projekt.*

Der Raum für Übergeordnetes im Verein

In diesem Bereich geht es um alle Spannungen, die sich um die Arbeit im und am Verein drehen. Hier geht es um Strukturen und Prozesse – wie beispielsweise eine Rolle, die neu vergeben wird oder Meetingregeln für das Team. Hier versammelt ihr also alle Spannungen, die mit vorhandenen Regeln und fehlenden oder neu zu vergebenden Rollen zu tun haben.

Der Raum für Persönliches

Hier geht es um euch als individuelle Person und die Arbeit mit euch selbst. Fragen, die an diesen Ort gehören sind beispielsweise: *Warum hat es mich eigentlich so gestört, dass die Mail an Max nach zwei Tagen noch immer nicht beantwortet war?* oder *Was ist mir eigentlich wichtig an meiner Arbeit im Engagement?*

Das heißt aber nicht, dass ihr euch keine Hilfe holen könnt, um diese Themen zu bearbeiten. Fühlt euch frei in der Entscheidung, auch zu diesen Themen mit Bekannten oder Personen aus dem Verein zu sprechen.

Der Raum für Beziehungen und Konflikte im Team

Hier geht es um Beziehungen in der Gruppe, also beispielsweise um zwischenmenschliche Konflikte. *Du bist zu den letzten zwei Terminen zu spät gekommen und das macht mich wütend,* könnte eine Spannung sein, die an diesen Ort gehört. Aber auch Ideen und Bedürfnisse nach mehr gemeinsamen Aktionen und mehr Zusammenhalt im Team gehören an diesen Ort.

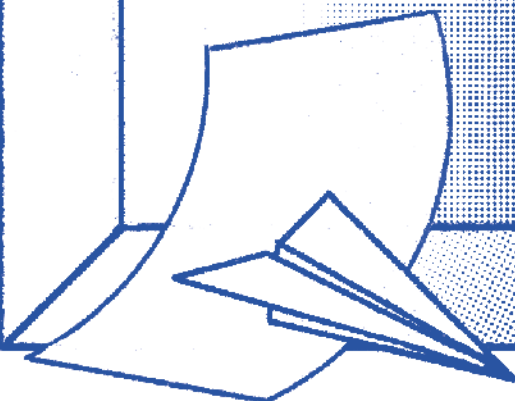
**1. Der Raum für
Alltägliches**



**2. Der Raum für
Übergeordnetes
im Verein**



**3. Der Raum für
Persönliches**



**4. Der Raum für
Beziehungen und
Konflikte im Team**



ÜBUNG

Spannungen richtig zuordnen

Diese Übung soll euch dabei helfen, die vier Räume, die wir euch eben beschrieben haben, auch anwenden und nutzen zu können.

? Was sich dahinter verbirgt

Die Übung wird euch dafür sensibilisieren, eure Spannungen wie Ideen, Fragen, Probleme sowie damit verbundene Emotionen, in eurem Engagementalltag besser wahrzunehmen und selber ausdrücken zu können.

! Gut zu wissen

- Nehmt euch Zeit zum Nachdenken und zu entscheiden, was ihr braucht, um eure Spannung aufzulösen. Gerade wenn diese Arbeitsweise für euch neu ist, kann es hilfreich sein, darüber zum Beispiel eine Nacht zu schlafen.
- Auch wenn es am Anfang etwas ungewohnt ist und ihr euch vielleicht fragt, wozu soll das gut sein: probiert es einfach aus. Ihr werdet sehen, wie wichtig diese Art der Kommunikation für eure Zusammenarbeit sein kann.
- Seht den Umgang mit Spannungen als eine

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

- 1. Spannungen sammeln**
 Alle Teilnehmer*innen sammeln für sich die Spannungen, die sich auf ihre Arbeit im Verein beziehen, auf Klebezetteln. Es soll darum gehen, aus euren Rollen heraus Spannungen zu erkennen und Impulse für Veränderungen setzen zu können. Schaut dazu gern in eure E-Mails, Notizen oder auch Termine und notiert euch alles, was in letzter Zeit Freude, Frust oder Irritation ausgelöst hat.
- 2. Spannungen austauschen**
 Nachdem jede Person ihre Spannungen für sich notiert hat, tauscht sie sich nun mit dem*der Sitznachbar*in dazu aus, in welchen der vier Räume jede der Spannungen am besten aufgehoben wäre, um bearbeitet zu werden. Zeichnet euch dafür die vier Räume analog zur Darstellung auf Seite 82 auf ein Blatt Papier.
- 3. Austausch in der Runde**
 Im letzten Schritt stellt nun jedes Zweierteam zwei bis vier seiner Zuordnungen in der Runde vor. Durch diesen Schritt entsteht ein gemeinsames Verständnis darüber, welche Spannung in welchen Raum gehört und dort auch aufgelöst werden kann. Die Teilnehmer*innen haben außerdem konkrete Praxisbeispiele zu jedem der vier Räume kennengelernt.

Gut zu haben:



4+ Personen



45 Minuten



ein Blatt Papier,
Stifte, Zeit, Lust
auf Veränderung,
Tasse Tee oder
Kaffee

4.

Spannungen auflösen

Um Spannungen auflösen zu können, ist es aber nicht nur wichtig zu wissen, in welchen Raum sie gehören. Es ist auch wichtig für euch zu wissen und zu lernen, wie sie sich lösen lassen. Entscheidend ist hier die Leitfrage:

Was brauchst du?

Das scheint auf den ersten Blick vielleicht wie eine einfache Frage – ihr werdet aber sehen, ihre Wirkung ist enorm.

Wer von euch persönlich oder auch als Gruppe mit einer Spannung konfrontiert wird, fragt also zurück: *Was brauchst du, um diese Spannung aufzulösen?*

Die Antwortmöglichkeiten könnten sein:

Ich möchte eine Information mit dir teilen.

Ich brauche eine Information von dir.

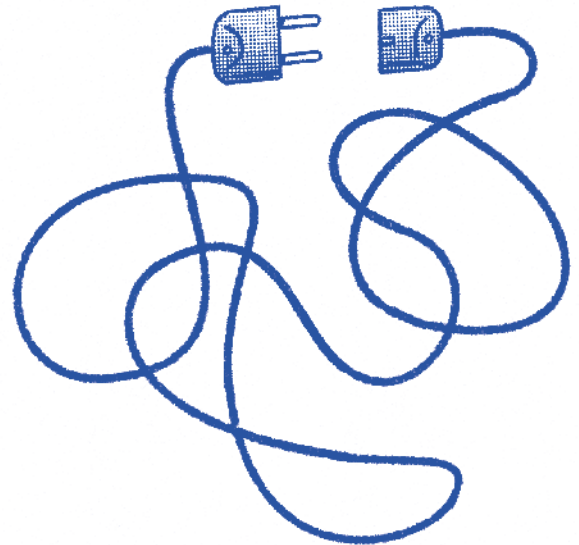
Ich möchte dir eine Aufgabe übergeben.

Ich hätte gern ein größeres Projekt.

Ich möchte gern über die Vision des Vereins reden.

Ich möchte gern über unsere Kommunikationswerkzeuge sprechen und diese verbessern.

Ich möchte gern eine neue Rolle für den Bereich Social Media einführen.



Nach diesem Austausch besteht für die verschiedenen Seiten Klarheit darüber, was nötig ist, um die jeweilige Spannung aufzulösen. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass die Person, welche die Spannung angemeldet hat, auch das bekommt, was sie braucht.



ÜBUNG

Spannungsbasiertes Arbeiten

Diese Übung geht noch einen Schritt weiter und schließt an die vorhergehende Übung an, indem ihr jetzt die Arbeit mit Spannungen in euren Vereinsalltag integriert.

? Was sich dahinter verbirgt

Wie im einleitenden Text schon erwähnt, sind Spannungen ein wichtiger Treibstoff einer jeden Organisation. Eine Spannung ist die Differenz zwischen dem was ist und dem was in Zukunft sein könnte. Sie sind euer positiver Wegweiser in Richtung Veränderung. Aber wie können wir all unsere Spannungen sammeln und vor allem bearbeiten? Hierbei wird euch wieder die Frage *Was brauchst du?* sehr helfen.

! Gut zu wissen

Auch wenn es am Anfang etwas ungewohnt ist und ihr euch vielleicht fragt, wozu soll das gut sein: probiert es einfach aus. Ihr werdet sehen, wie dieser Umgang mit Spannungen und deren Auflösung eure Vereinsarbeit, aber vor allem auch den aufmerksamen Umgang miteinander befruchten wird.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Spannungen brauchen einen Ort, an dem ihr sie sammeln und entsprechend bearbeiten könnt. Legt euch im ersten Schritt einen Spannungsspeicher an. Ein Spannungsspeicher kann ein weißes Blatt Papier sein, auf den ihr die Spannungen auf Klebezetteln sammelt. Es kann aber genauso gut eine Excelliste sein, auf die alle problemlos zugreifen können. Wichtig ist, dass ihr den Ort wählt, der für euch am meisten Sinn ergibt. Ihr müsst schnell und einfach darauf zugreifen können, um eure Spannungen wie Ideen, Fragen, Probleme und die damit zusammenhängenden Emotionen, die zwischendurch aufkommen, schnell notieren und für einen Moment zurückstellen zu können. So geht nichts verloren und ihr könnt eure Spannungen dann bearbeiten, wenn es an der Zeit ist. Die Zeit ist eingeplant, weil ihr Räume dafür geschaffen habt. Ihr werdet sehen, wie gut es auch tut, eure Spannungen schon einmal aufzuschreiben und dann erst zu gegebener Zeit zu bearbeiten. Das macht erstmal euren Kopf freier und kann in der jeweiligen Situation enorm entlasten.
2. Findet euch nun allein oder auch in der Gruppe zusammen. Es geht jetzt darum, den bereits vorhandenen Spannungsspeicher zu bearbeiten und ihn zu leeren.

Gut zu haben:



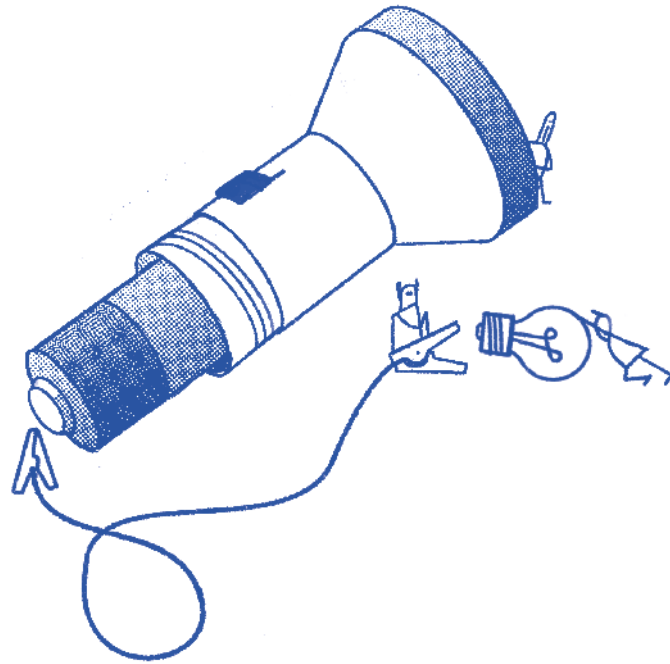
2 Personen



30 Minuten



Lust auf Veränderung,
Tasse Tee
oder Kaffee



3. Geht der Reihenfolge nach alle notierten Spannungen durch und stellt euch immer wieder die Frage: *Was brauchst du?* Diese Frage richtet sich immer an die Person, die die Spannung – Idee, Frage oder Problem – geäußert hat, denn nur die Person kann wissen, was benötigt wird, um die Spannung zu lösen.

4. Ihr seid nun mitten im Prozess, die Spannungen zu lösen. Es gibt meistens nicht unendlich viele Möglichkeiten, die für die Lösung in Betracht kommen.

Lösungsansätze für verschiedene Arten von Spannungen können sein:

a **Informationen teilen**

Manche eurer Spannungen lösen sich schon allein dadurch, dass eine Information geteilt wird: *Ich muss jetzt einfach mal loswerden, dass ...*
Eine andere Spannung könnte sich lösen, indem jemand anderes aus der Gruppe eine Information beisteuert zur Frage:
Ich müsste noch folgendes für das Projekt XY wissen.

b **Aufgaben vergeben**

Bei manchen Spannungen ist eine Handlung einer anderen Person erforderlich.
Es würde mir helfen, wenn du folgendes für mich tun könntest.

c **Neues Projekt anschieben**

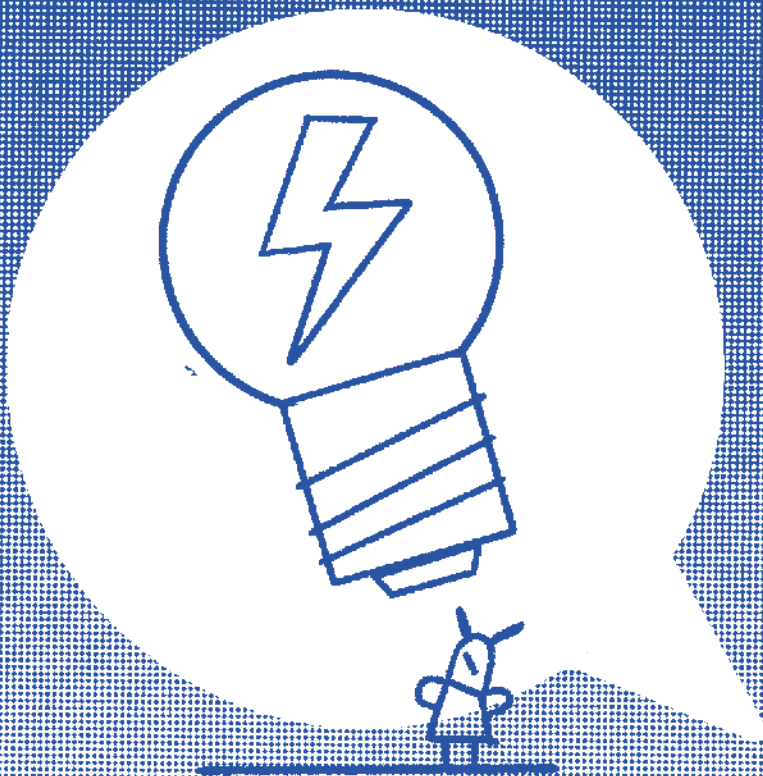
Diese Spannung fordert ein komplexeres Ergebnis:
Ich möchte, dass wir zu dem Thema XY ein gesondertes Projekt andenken.

d **Struktur- und Prozessveränderungen**

Bei dieser Art von Spannung ist das Handeln des ganzen Vereins erforderlich:
Ich bin der Meinung, dass wir eine zusätzlich Rolle im Bereich XY benötigen.

Die bedeutendste Frage für deine tägliche Arbeit
und 5 Handlungsmöglichkeiten für den Umgang
mit Spannungen.

- A** Stehe zu deinen Spannungen.
- B** Erachte sie als wertvoll.
- C** Denke an Lösungen.



Was brauchst du?

- 1** Informationen teilen
- 2** Informationen erhalten
- 3** To-Dos anfordern
- 4** Komplexes Ergebnis anfordern
- 5** Neue Erwartungen festhalten



BAUSTEIN 6

Werkzeuge & Prozesse

Leitfragen des Kapitels:

Wie können wir unsere Ziele und Vorhaben in erfolgreiche Ergebnisse übersetzen?

Wie arbeiten wir effizient im Team und für uns selbst?

BAUSTEIN 6

Werkzeuge & Prozesse

In *Werkzeuge und Prozesse* geht es um die praktische Umsetzung eurer Vision, Ziele oder Strategie. Wenn ihr mit den Bausteinen 1 oder 4 bereits gearbeitet habt, dann könnt ihr hiermit sehr gut an eure konkreten Maßnahmen anknüpfen. Wenn nicht, habt ihr mit diesem Baustein trotzdem ein sehr gutes Instrumentarium für die erfolgreiche Planung und Umsetzung all eurer Maßnahmen, Projekte und praktischen Vorhaben.

Wir sprechen in diesem Baustein viel über Projekte und Projektarbeit als Oberbegriff. Wir verstehen darunter alle eure konkreten Vorhaben, Angebote, Programme und Initiativen, die ihr an eure Zielgruppen richtet, aber auch eure internen Projekte zählen dazu.

Projekte zeichnen sich immer durch einen zeitlichen Anfang und ein Ende, ein Ergebnis sowie einem oder mehreren Zielen aus. Versucht doch einmal, neben euren kurz- und mittelfristigen Projekten, auch eure verstetigten und langfristigen Angebote und Programme unter der „Projekt-Brille“ zu betrachten – ebenso wie eure kommunikativen Maßnahmen oder eure internen Vorhaben, zum Beispiel die Einführung einer Software. Ihr werdet sehen, ihr könnt diese so viel selbstsicherer planen und umsetzen.

Die von uns ausgesuchten Übungen und Methoden unterstützen euch vor allem dabei, wie ihr effektiv gute Ergebnisse erzielen könnt. Mit Effektivität meinen wir eure Wirksamkeit. Also der Grad, zu dem eine bestimmte Maßnahme oder ein bestimmtes Mittel zu einem gewünschten Ergebnis führt. Das ist im Ehrenamt ein wichtiges Thema, denn die meisten von euch investieren – neben ihrem Privat- und Berufsleben – viel Zeit und Energie hinein. Unterscheiden möchten wir zwischen individueller Effektivität und Effektivität im Team. Um in eurem Verein als Gruppe wirksam Ergebnisse erzielen zu können braucht es als Grundlage, dass jede*r Einzelne in der Lage ist, sich selbst gut organisieren zu können. Das trägt letztendlich zur Zufriedenheit aller bei.

? Was verstehen wir unter

→ INDIVIDUELLE EFFEKTIVITÄT im Vereinsalltag

Hierunter verstehen wir, wie jedes einzelne Mitglied oder Unterstützer*in für sich selbst im Engagement gut sorgen und auch wirksam sein kann. Dabei geht es um die Einschätzung und Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit und die Ordnung und Priorisierung anfallender Tätigkeiten und Aufgaben.

→ EFFEKTIVITÄT im Team im Vereinsalltag

Mit Effektivität im Team meinen wir, wie ihr zusammen im gesamten Verein oder in einzelnen Teams wirksam sein könnt. Das bedeutet, dass ihr in der Lage seid, für vielfältige Bereiche gemeinsam gute Entscheidungen zu treffen und eure Projekte und Vorhaben erfolgreich umsetzt.



Der Baustein *Werkzeuge und Prozesse* ist in vier Rubriken untergliedert, zu denen wir euch Methoden und Übungen zusammengestellt haben.

1. Sich selbst organisieren

In dieser Rubrik haben wir euch zwei Übungen und Methoden ausgewählt, die euch dabei helfen den Überblick zu bewahren und eure Zeit gut zu nutzen – selbst in verschiedenen Rollen und mit vielen Aufgaben. Denn um als Team eine hohe Wirksamkeit entfalten zu können, ist es wichtig, dass ihr für euch selbst in der Lage seid effektiv arbeiten zu können.

2. Gemeinsam gute Entscheidungen treffen

Oftmals treffen wir Entscheidungen aus dem Bauch heraus oder aufgrund unserer Rolle. Wir machen viele Kompromisse oder verschieben Entscheidungen auch mal gern. Das fühlt sich nicht immer richtig an. Aber die gute Nachricht ist: es gibt sehr gute Übungen und Methoden dafür. Wir haben euch drei Methoden zusammengestellt, die euch in verschiedenen Aspekten der Entscheidungsfindung unterstützen werden: alle Beteiligten mitzunehmen, eure Vorhaben nach Aufwand und Wirkung zu bewerten und eure Projekte zu priorisieren.

3. Ideen entwickeln

Ideen entwickeln muss man immer wieder, in ganz verschiedenen Bereichen. Sei es für ein neues Projekt oder für eine kommunikative Maßnahme zur Ansprache neuer Mitstreiter*innen. Manche Menschen können das sehr gut aus dem Bauch heraus, andere wiederum brauchen dafür mehr Unterstützung. Wir haben euch zwei Methoden ausgesucht, die ihr vielfältig anwenden könnt, um schnell Ideen entwickeln und diese auch testen zu können. Ihr werdet sehen, jede*r kann gute Ideen entwickeln und gemeinsam seid ihr stärker.

4. Projekte planen und umsetzen

Eine neues Projekt konzeptionell zu entwickeln und es in die Praxis umzusetzen, sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Diese Rubrik wird euch beim zweiten – der Planung und Umsetzung eurer Projekte unterstützen. Mit den fünf hier vorgestellten Methoden geben wir euch ein wirkungsvolles Instrumentarium für die erfolgreiche Planung und Umsetzung all eurer Vorhaben an die Hand.

SICH SELBST ORGANISIEREN METHODE

Sammelbox für alle Anfragen

Mit Hilfe dieser Methode könnt ihr alle Anfragen und Dinge, die im Engagement eure Aufmerksamkeit benötigen, sinnvoll kategorisieren und euch dementsprechend organisieren.

Gut zu haben:

1 bis 5 Personen



ca. 60 Minuten



Notizheft, Stifte
oder Ablagebox,
Zettel, großes Blatt
Papier, Tasse Tee

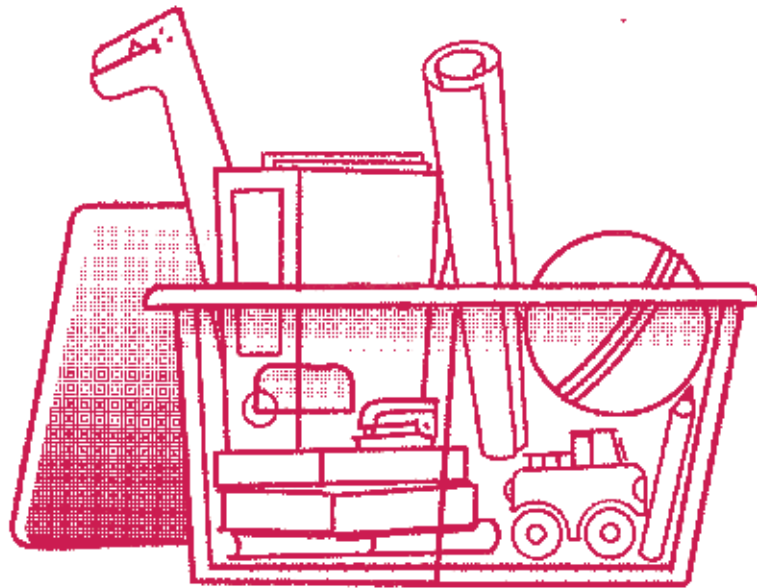
? Was sich dahinter verbirgt

Mit dieser Methode sammelt und organisiert ihr alles, was in einem bestimmten Zeitraum bei euch aufläuft. Wir verstehen darunter eine zusätzliche Ablage in die alles, wirklich alles „Zeug“ gesammelt wird. Diese Ablage nennen wir Sammelbox. Was genau das Zeug ist, ist zunächst einmal nicht genauer definiert. Das können Ideen, E-Mails, Telefonate oder eben alle Dinge in eurem Engagement sein, die eure Aufmerksamkeit beanspruchen. Die Sammelbox ist eure zentrale Ablage, so dass nichts verloren gehen kann. Diese Sammelbox müsst ihr natürlich regelmäßig leeren, um euch zu sortieren und auch Platz für Neues zu schaffen.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch ein neues Notizheft oder eine Ablagebox und macht es zu eurer Sammelbox. Darin bündelt ihr in einem Zeitraum, wie zwei Wochen oder einen Monat, alle Dinge und Anfragen mit Bezug zu eurem Engagement, die bei euch ankommen und eure Aufmerksamkeit benötigen.
2. Alle zwei Wochen oder einmal im Monat nehmt ihr euch die Zeit, eure Sammelbox zu leeren. Stellt euch dazu am besten einen regelmäßigen Termin ein. Nun zeichnet ihr auf eine Doppelseite oder ein großes Blatt Papier die vier Kategorien als Kästchen, analog zur Vorlage auf Seite 94: *Unwichtiges*, *Informationen*, *Termine* und *Ausführbares*. Dann geht ihr eure Sammelbox Anfrage für Anfrage durch und sortiert diese jeweils in eine der Kategorien ein.
3. In dem Kästchen **Unwichtiges** sammelt ihr alle Dinge und Anfragen, die irrelevant und unwichtig sind – die werft ihr weg.
4. Unter **Informationen** legt ihr alle Dinge so ab, dass sie für euch wieder auffindbar sind. Zum Beispiel könntet ihr die Information erhalten haben, dass sich eure Ansprechpartnerin in der Kommune geändert hat und ihr notiert euch ihren Namen und Kontaktdaten.





5. Unter **Termine** fallen die Dinge und Anfragen, die an eine Zeit gebunden sind. Diese trägt ihr in euren Kalender ein.

6. **Ausführbares** ist die komplexeste Kategorie und hat zwei Unterkategorien. Zunächst fragt ihr euch aber, ob ihr Dinge und Anfragen in weniger als zwei Minuten erledigen könnt – diese solltet ihr sofort erledigen. Für alles andere unterscheidet ihr zwischen Aufgaben oder Projekten:

Eine **Aufgabe** ist ein einzelner Schritt und dauert nicht länger als 60 Minuten. Ihr erkennt Aufgaben daran, dass ihr sie eindeutig und schnell formulieren könnt, zum Beispiel: *Liste mit Ideen für Aktionen gegen das Insektensterben brainstormen*. Um den Unterschied deutlicher zu machen: *Insektensterben verhindern* wäre keine Aufgabe, auch wenn ihr sie auf eine To-Do-Liste schreiben könntet.

Die Aufgaben könnt ihr im Übrigen im Anschluss mit der Methode *Kanban* abarbeiten, die wir euch auf Seite 117 in diesem Baustein vorstellen.

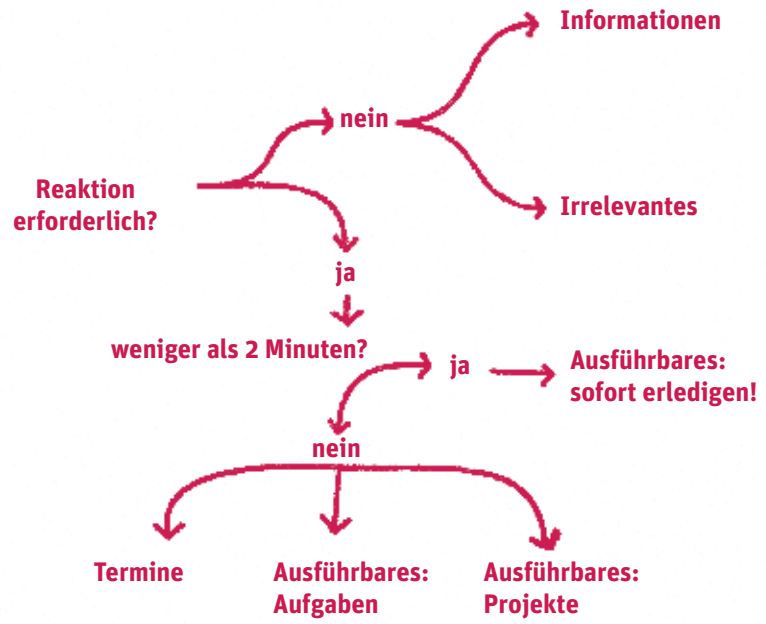
Ein **Projekt** besteht immer aus einer Vielzahl von Aufgaben und hat ein definiertes Ergebnis wie zum Beispiel: *FSJler*in für Insektenschutz-Programm ist eingestellt*. Für die konkrete Planung und Umsetzung eurer Projekte könnt ihr dann wiederum die Hilfestellung *Projektplan* auf Seite 110 aus diesem Baustein verwenden.

! Gut zu wissen

- Die Sammelbox muss nicht unbedingt ein Notizheft oder eine Ablagebox sein, sondern kann auch ein digitales Werkzeug wie digitale Notizen sein. Wichtig ist, dass ihr schnell und flexibel darauf zugreifen könnt.
- Es ist sinnvoll, dass ihr die Methode regelmäßig anwendet. Findet für euch einen Zeitraum, der zu euch passt.

Quelle: Die Übung basiert auf *Getting Things Done* von David Allen in Loop Approach, campus, 2019, S. 44, 125 - 127

METHODE Sammelbox für alle Anfragen



Irrelevantes

Empty box for recording irrelevant requests.

Informationen

Empty box for recording information requests.

Termine

Empty box for recording deadline requests.

Ausführbares

Aufgaben **Projekte**

Empty box for recording executable tasks and projects.

SICH SELBST ORGANISIEREN **METHODE**

Das Eisenhower-Prinzip

Diese Methode hilft euch dabei eure Zeit besser zu strukturieren, indem ihr Prioritäten setzt und Wichtiges von Unwichtigem und Dringliches von nicht Dringlichem unterscheidet.

? Was sich dahinter verbirgt

Ihr kennt sicher alle das Gefühl an manchen Tagen, einfach nichts geschafft zu haben. Ihr wollt euch um ein Konzept und die Finanzierung eines neuen Projekts kümmern, aber das Telefon klingelt ständig. Am Ende des Tages habt ihr viel geredet und euch um viele Dinge gekümmert – das was ihr eigentlich tun wolltet, aber nicht gemacht.

Das Eisenhower-Prinzip soll euch dabei unterstützen, euch nicht zu verzetteln. Mit der simplen aber sehr wirkungsvollen Vier-Felder-Matrix sortiert ihr eure Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit. Über die Visualisierung anhand der vier Quadranten könnt ihr schnell Prioritäten setzen und erkennen, was wirklich wichtig ist, was dringend angegangen werden sollte und was zunächst keiner Aufmerksamkeit bedarf.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nutzt die Vorlage auf Seite 97 oder zeichnet euch die Matrix auf ein Blatt Papier oder in ein Notizheft. Wichtig ist, dass die Matrix für euch gut sichtbar ist und ihr gut darauf zugreifen könnt.
2. Nehmt euch nun eure To-Do-Liste oder eure Aufgaben und ordnet diese jeweils anhand des Grades der Dringlichkeit und Wichtigkeit in einen der vier Quadranten ein:
 - a **Ignorieren:** Den Quadranten links unten könnt ihr schnell abhaken. Das sind die nicht dringlichen und nicht wichtigen Aufgaben. Hier sortiert ihr die Dinge ein, die ihr irgendwann mal erledigen oder in den Papierkorb werfen könnt.
 - b **Delegieren:** In den Quadranten oben links ordnet ihr eure eiligen, aber nicht so wichtigen Aufgaben ein. Für diese solltet ihr euch Unterstützung holen, wenn das möglich ist oder Mitstreiter*innen fragen, ob das jemand übernehmen kann.

Gut zu haben:



Einzelübung



ca. 30 Minuten



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel,
Organisationslust

Y
C

Terminieren: In den Quadranten unten rechts ordnet ihr eure wichtigen, aber nicht eiligen Aufgaben ein. Am besten tragt ihr diese in eure Kalender ein und arbeitet sie schnellstmöglich ab, wenn die Aufgaben aus dem Quadranten rechts oben erledigt sind.

d

Sofort erledigen: In diesen Quadranten kommen eure wichtigen und dringlichen Aufgaben. Diese solltet ihr gleich bearbeiten.

Ihr könnt den Grad der Dringlichkeit und Wichtigkeit mit Hilfe der folgenden zwei Fragen feststellen:

Dringlichkeit: Was passiert, wenn ich die Aufgabe erst später erledige?

Wichtigkeit: Kann die Aufgabe auch von jemand anderen übernommen werden?

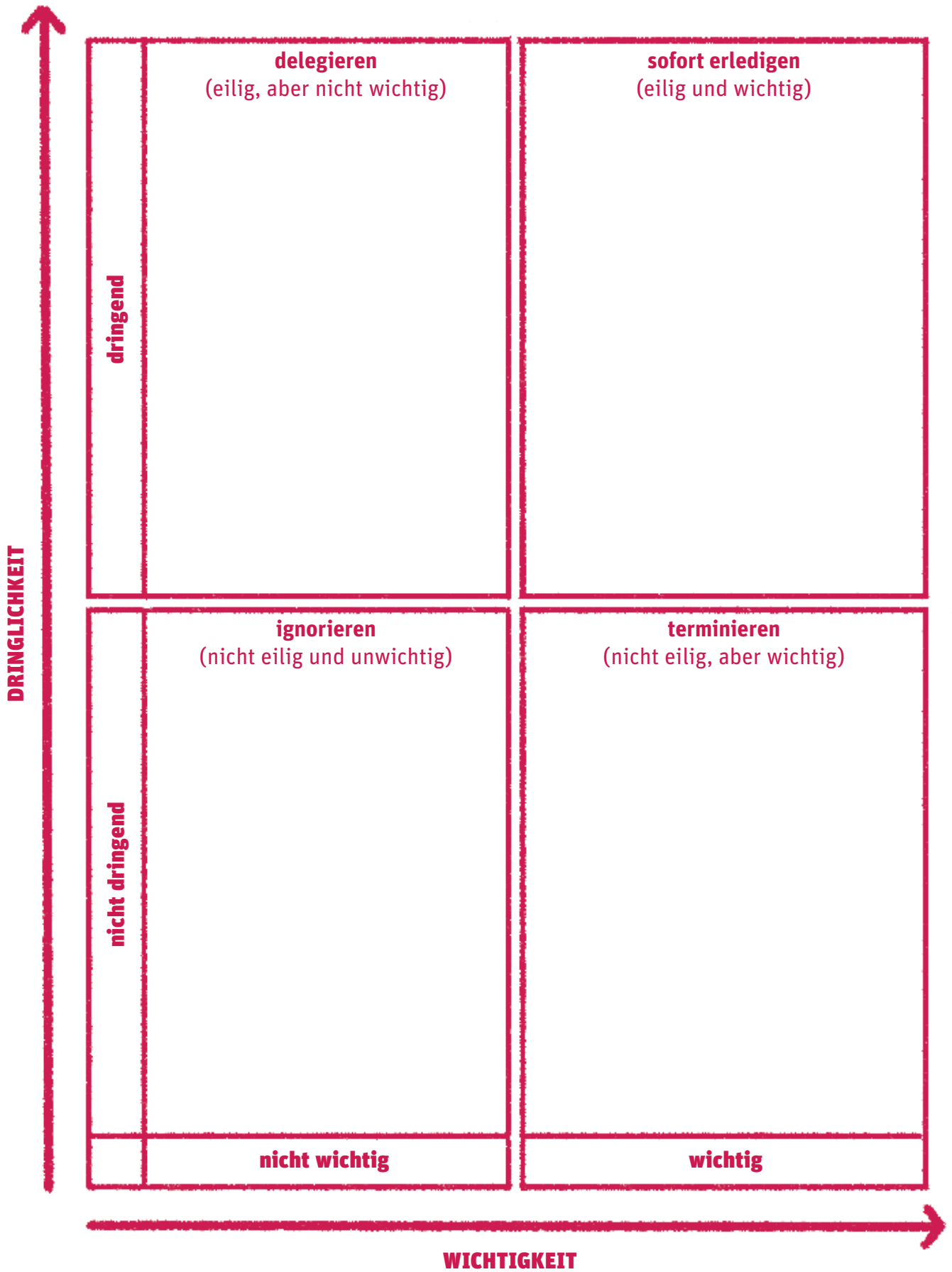
3.

Arbeit nun eure Aufgaben nach diesem Prinzip ab. Wenn neue Aufgaben reinkommen wie Anrufe oder E-Mails, sortiert ihr diese direkt ein, so dass sie euch nicht unterbrechen. Mit ein wenig Übung geht das bald ganz schnell.

!

Gut zu wissen

- Die Methode ist in der Managementliteratur bereits viel zitiert und nach dem ehemaligen US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower benannt, der das Zitat formulierte: „Ich habe zwei Arten von Problemen, die dringenden und die wichtigen. Die dringenden sind nicht wichtig, und die wichtigen sind niemals dringend.“
- Die Methode entfaltet ihre beste Wirkung, wenn ihr sie regelmäßig anwendet.



GEMEINSAM GUTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN **METHODE**

Integratives Entscheiden

Mit dieser Methode könnt ihr gemeinsam im Team effektive Entscheidungen zu komplexen Fragestellungen treffen und die Standpunkte und Einwände aller Beteiligten mit einbeziehen.

Gut zu haben:

kleine und mittlere Gruppen



ca. 30 Minuten bis etwa 2 Stunden



Moderator*in, Notizzettel, Stifte, Kanne Tee, Vertrauen in den Prozess

? Was sich dahinter verbirgt

Integratives Entscheiden ist eine wichtige Methode, wenn es darum geht, alle Beteiligten aus einem Team in Entscheidungsprozesse zu integrieren. Die Methode basiert auf dem Konsent-Gedanken aus der Soziokratie: Eine Entscheidung ist gültig, solange keiner einen schwerwiegenden Einspruch erhebt. Die Übung wird euch dabei helfen, Lösungsvorschläge schnell weiterzuentwickeln und verschiedene Standpunkte und Einwände in die Entscheidungsfindung zu integrieren. Für diese Methode braucht ihr allerdings eine*n Moderator*in. Es wird außerdem vorausgesetzt, dass es eine Person gibt, die eine Fragestellung oder ein Problem für sich zur Entscheidung bringen möchte, die aber auch das ganze Team betrifft.

! Gut zu wissen

- Der Prozess fühlt sich vielleicht etwas starr und zäh an. Wir möchten euch aber anregen ihn auszuprobieren und dem Prozess zu vertrauen: Spätestens, wenn ihr das erste früher unlösbar erscheinende Problem geknackt habt, werdet ihr die Methode lieben.
- Achtet darauf, dass im Prozess wirklich jede*r nur für sich spricht – kein Wir bzw. man genutzt wird.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Legt zunächst eine*n Moderator*in fest. Diese Person konzentriert sich wirklich nur auf die Aufgaben der Moderation und des Mitschreibens. Wählt für diese Rolle also eine Person aus, die nicht unmittelbar von der Problemstellung betroffen ist.
2. Nun stellt die Person, die ein Thema oder ein Problem zur Entscheidung bringen möchte, dieses kurz vor. Es ist wichtig, dass die Person für sich selbst spricht – warum sie ein Problem hat oder über ein Thema entscheiden möchte – und dass sie nicht für andere spricht. Die Person könnte zum Beispiel folgendes Problem besprechen wollen: *Ich bekomme ganz viele Informationen im Verein nicht mit.* Zulässig wäre dann zum Beispiel nicht: *Meine Mitstreiter*innen haben geäußert, dass ihnen immer wieder wichtige Informationen fehlen.* Wenn letzteres der Fall ist, dann müssten entweder diese, die es betrifft, das Problem zur Sprache bringen oder der Prozess muss an der Stelle schon abgebrochen werden.
3. Ist die Problemstellung allen klar, wird ein möglichst konkreter Vorschlag gemacht, der das Problem lösen könnte. Dabei geht es nicht darum, dass die Runde jetzt schon den perfekten Lösungsansatz diskutiert, sondern dass eine erste Idee zur Lösung in den Raum gestellt wird. Dieser Lösungsvorschlag wird sich dann im weiteren Prozess, durch die Perspektiven aller Teilnehmenden, noch verändern und verbessern.

Im Beispiel könnte ein Lösungsvorschlag sein:
Wir führen den Messenger-Dienst „Whatsapp“ für die Vereinskommunikation ein.

4. Im nächsten Schritt können alle in der Runde klärende Fragen zum Lösungsvorschlag stellen, um diesen besser zu verstehen. Hierbei ist es wichtig, dass ihr nicht eure Meinung äußert, sondern wirklich nur Fragen stellt.

Zum Beispiel könnte das sein: *Ich nutze kein Whatsapp, kann es auch ein anderer Messenger-Dienst, SMS oder E-Mail sein?*

Die Person, die den Vorschlag gemacht hat, kann direkt darauf antworten oder auch sagen, dass sie dazu noch keine Antwort hat.

5. Nach der Fragerunde äußern nun alle Teilnehmenden nacheinander, was sie zum Vorschlag denken. Achtet darauf, dass jede*r für sich spricht und keine Debatten entstehen. Es geht hier um eure persönliche Meinung, die ihr wertschätzend hervorbringt. Wichtige Punkte sollten durch den oder die Moderator*in notiert werden.

Im Beispiel könnten einige aus der Runde den neuen Vorschlag befürworten und benennen, dass sie ähnliche Probleme haben. Andere könnten noch einen weiteren Vorschlag machen, zum Beispiel *dass es eine Teambesprechung geben sollte, und eine Teilnehmerin könnte sagen, dass sie gar kein Handy hat.*

6. Haben sich nun alle Teilnehmenden zu Wort gemeldet, ist die Person, die den Vorschlag gemacht hat, wieder am Zug. Sie kann nun den Vorschlag auf Basis des Gehörten anpassen, erweitern und auch zu gewissen Aussagen Stellung beziehen.

Zum Beispiel könnte die Person vorschlagen:
*Alle Informationen werden jeden Mittwoch 18.00 Uhr in einer Besprechung mit allen Mitstreiter*innen geteilt.*

7. Nun sind wir schon (fast) am Ende des Prozesses angelangt. Alle Teilnehmenden können jetzt noch mal erhebliche Einwände gegen den angepassten Vorschlag äußern. Einfach nur den Lösungsvorschlag nicht ideal zu finden, wäre kein Einwand in diesem Sinne.

Zum Beispiel könnte eine Engagierte einwenden, *dass sie am ersten Mittwoch im Monat immer um 18 Uhr im Ehrenamt mit den Gruppen arbeitet, für sie die Infos aber essentiell sind.*

Es kann aber auch gut sein, dass es an dieser Stelle keinen Einwand mehr gibt. Dann: Herzlichen Glückwunsch, ihr habt gemeinsam eine gute Entscheidung treffen können.

8. Wenn im vorherigen Schritt doch ein schwerwiegender Einwand benannt wurde, muss der Lösungsvorschlag zu guter Letzt noch einmal angepasst werden. Die Leitfrage lautet hier: *Wie können wir den Vorschlag so anpassen, dass der Einwand aufgehoben, aber das ursprüngliche Problem aus Schritt 1 trotzdem gelöst wird?*

Die Moderatorin oder der Moderator achtet darauf, dass beide Personen – die, die das Problem ursprünglich artikuliert hat und die Person, die einen wichtigen Einwand hervorgebracht hat –, bekommen was sie brauchen. Der Lösungsvorschlag sollte daher auch nur von diesen beiden angepasst werden. Die anderen aus der Gruppe können mit einbezogen werden, müssen aber nicht. Wenn es mehrere Einwände gibt, dann werden diese nacheinander abgearbeitet. Der Prozess endet erst, wenn alle potenziellen Einwände aufgelöst sind und ein finaler Lösungsansatz im Raum steht.

Im Beispiel können sich die beiden auf die Versendung eines Protokolls einigen.

An den folgenden Schritten müsst ihr euch entlang hangeln.



Moderator*in bestimmen

Wer kann moderieren und ist nicht von der Problemstellung betroffen?



Problem erklären

Welches Problem soll gelöst werden?



Konkreter Vorschlag

Vorstellen eines Lösungsvorschlags.



Klärende Fragen

Teilnehmende stellen relevante Fragen.



Reaktionsrunde

Jede*r gibt Input und Feedback.



Anpassen oder Präzisieren des Vorschlags

Auf Basis des Feedbacks wird Vorschlag präzisiert oder erweitert.



Einwandrunde

Jede*r kann relevante Einwände äußern.



Integration

Alle Einwände werden integriert.

Entscheidung für Lösungsvorschlag

ist gefällt und kann nun ausprobiert werden.

GEMEINSAM GUTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN ÜBUNG

Entscheidungen treffen nach Aufwand und Wirkung

Mit dieser Übung könnt ihr eure Projektideen und Maßnahmen abwägen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, aber auch um Entscheidungen zu treffen, bevor ihr größeren Aufwand hineinsteckt. Dadurch spart ihr wertvolle Zeit und gewinnt gemeinsam mehr Klarheit.

Gut zu haben:



keine Vorgabe



ca. 30 bis Minuten



großes Blatt Papier,
Klebezettel, Stifte,
Kaffee oder Tee

? Was sich dahinter verbirgt

Manche Projekte und Maßnahmen sind zwar sehr aufwendig, zahlen sich aber langfristig aus. Andere wiederum sind einfach und schnell umzusetzen, haben aber auch eine geringere Wirkung. Bei dieser Übung schlüsselt ihr mögliche Projekte und Maßnahmen für eine bestimmte Zielerreichung, anhand der zwei Faktoren „potentielle Wirkung“ und „benötigter Umsetzungsaufwand“, auf. So könnt ihr gegeneinander abwägen, bewerten und eine plausible Entscheidung treffen, bevor ihr in die Umsetzung geht.

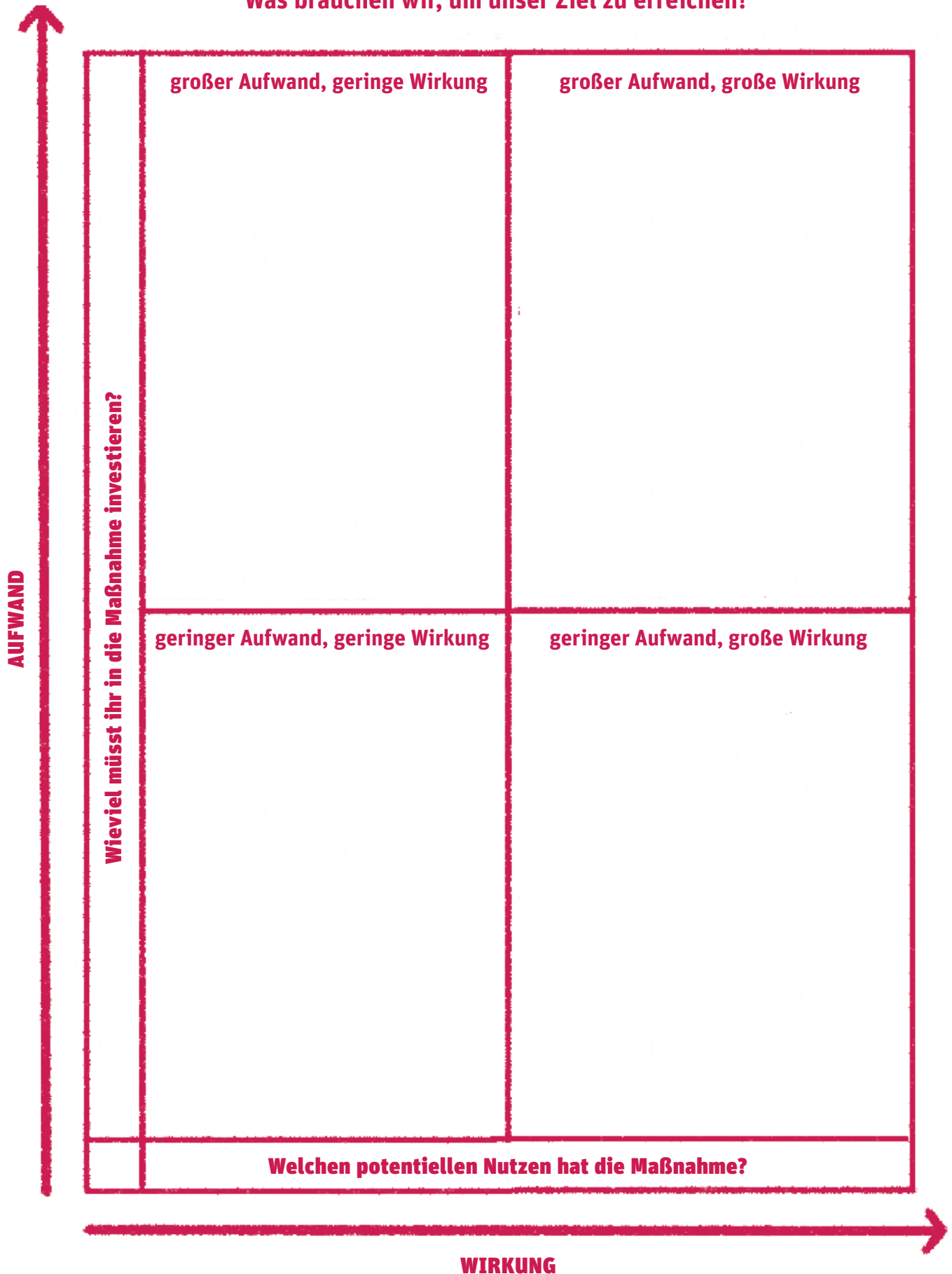
! Gut zu wissen

In der Kategorie „geringer Aufwand, große Wirkung“ befinden sich meist die Elemente, über die in der Gruppe die größte Einigkeit herrscht.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Zeichnet eine Vier-Felder-Matrix analog zur Vorlage auf der folgenden Seite ein großes Blatt Papier und beschriftet die Achsen mit den beiden Kriterien Aufwand und Wirkung.
2. Schreibt nun eure konkrete Fragestellung darüber, für die ihr euch für ein bestimmtes Projekt oder eine Maßnahme entscheiden wollt. Ihr könnt dafür die Leitfrage nutzen: *Was brauchen wir, um unser Ziel zu erreichen?*
3. Nun sammeln alle Teilnehmenden in Einzelarbeit für sich ihre Ideen, um die Fragestellung zu beantworten bzw. mit denen das Ziel erreicht werden kann. Jede*r schreibt diese Ideen auf je einen Klebezettel.
4. Diese Ideen werden nun von jedem aus der Gruppe einzeln vorgestellt und in die Matrix eingeordnet. Währenddessen kann das Plenum gleich über die richtige Positionierung der Elemente diskutieren.
5. Diskutiert zu guter Letzt anhand der fertigen Visualisierung in der Gruppe, welche Maßnahmen und Projekte die größte Wirkung entfalten – gemessen am Aufwand, der leistbar wäre. Auf dieser Basis könnt ihr nun gemeinsam eine sinnvolle Entscheidung treffen.

Was brauchen wir, um unser Ziel zu erreichen?



GEMEINSAM GUTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN **METHODE**

Durchblick

Mit dieser Methode gewinnt ihr Klarheit darüber, welchen Angeboten, Projekten, Programmen oder sonstigen Maßnahmen ihr größere Prioritäten einräumen solltet als anderen. Schaut euch als Gruppe eure Projekte sorgfältig an und setzt gemeinsam Prioritäten.

? Was sich dahinter verbirgt

Im Vereinsalltag ist die Aufmerksamkeit der einzelnen Engagierten oft auf verschiedene Projekte und Maßnahmen verteilt. Hin und wieder macht es Sinn, den Blick von oben darauf zu richten und zu überlegen, wo ihr eure Energie und Zeit am sinnvollsten einsetzen könnt. Mit dieser Methode blickt ihr gemeinsam auf eure Angebote, Projekte, Programme und Maßnahmen und stellt einmal scharf. Die zentrale Frage dieser Übung ist: *Wo soll unser Fokus liegen?*

Es soll darum gehen, gemeinsam eine Priorisierung im Sinne eurer Vision oder Ausrichtung als Verein vorzunehmen und dafür einen Konsens im Team zu erzielen.

! Gut zu wissen

- Es kann mühsam sein, die Vorteile der einzelnen Projekte und Vorhaben gemeinsam einzuschätzen. Das Beschreiben jener ist jedoch sehr wichtig, weil sie die Grundlage für das Priorisieren sind – und es euch außerdem bei eurer täglichen Arbeit voranbringen wird.
- Ihr müsst als Gruppe mitunter schwierige Entscheidungen treffen. Manchmal fällt es sehr schwer die einzelnen Projekte gegeneinander abzuwägen, gerade wenn einzelne Engagierte viel Herzblut hinein gesteckt haben. Das ist verständlich. Ihr werdet jedoch sehen, wie hilfreich es sein kann, Projekte gemeinsam zu hinterfragen und auf Grundlage der Priorisierung Entscheidungen zu treffen.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Für diese Methode ist es sinnvoll, dass ihr eine*n Moderator*in benennt. Diese Person sollte sich mit dem Prozess vertraut machen und die Gruppe anleiten.
2. Schreibt nun alle eure anstehenden Angebote, Projekte, Programme oder Vorhaben auf je einen Klebezettel. Durchmischt diese anschließend gut, damit keine implizite Priorisierung entsteht.
3. Nun wird der erste Zettel gut sichtbar an die Wand geklebt. Die Teilnehmer*innen benennen jetzt die Vorteile dieses Projekts. Diese werden auf einen weiteren Klebezettel oder ein Moderationskärtchen geschrieben und unter dem Projekte-Zettel an die Wand geklebt. Wenn in der Gruppe keine Einigkeit über die Vorteile des Projekts herrscht, werden die unterschiedlichen Perspektiven festgehalten. Ziel ist es aber, dass ihr in der Gruppe die Perspektiven herausarbeitet, die die größten Zustimmungen erhalten. Mit denen arbeitet ihr weiter.
4. Schritt 3 wird nun solange wiederholt, bis alle weiteren Projekte-Zettel und deren Vorteile gesammelt an der Wand hängen.
5. Im letzten Schritt geht es nun um die Priorisierung der einzelnen Projekte. Die moderierende Person nimmt zwei zufällig ausgewählte Zettel von der Wand und fragt die Gruppe, welches Projekt für sie die größere Wichtigkeit hat. Wenn es einen Konsens in der Gruppe gibt, werden die beiden Zettel an einer neuen Stelle an der Wand so platziert, dass das Projekt mit der höheren Priorität weiter oben hängt, als das andere Projekt. Generell gilt: Je höher die Priorität, desto höher hängen die Projekte-Zettel. Diesen Vorgang wiederholt ihr so lange, bis alle Projekte und Maßnahmen ausgiebig besprochen und priorisiert worden sind.

Gut zu haben:



5 bis 10
Personen



ca. 30 bis 90
Minuten



Klebezettel oder
Moderationskar-
ten und Klebe-
band, Stifte, Mut
zum Priorisieren,
eine Kanne Tee

Schritte 1 bis 5

Projekte
(gemischt/nicht
priorisiert)



Vorteile



Schritte 6 & 7



Durchblick



Prio 1

Prio 2

Prio 3

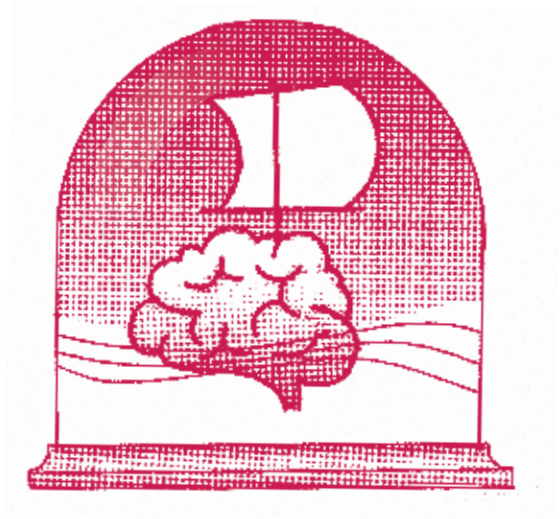
IDEEN ENTWICKELN **METHODE**

Brainstorming

Mit dieser Methode könnt ihr eure kreativen Hirnareale aktivieren, über den Tellerrand schauen und dadurch in kurzer Zeit viele gute Ideen erzeugen.

? Was sich dahinter verbirgt

Das Wort Brainstorming haben vielleicht viele von euch schon einmal gehört. Der Name beschreibt das Ziel der Methode: „using the brain to storm a problem“ (benutze dein Gehirn, um ein Problem zu erfassen und zu lösen). Oftmals wird geglaubt, dass es lediglich um freies Assoziieren geht. Allerdings sind mit der Methode Regeln verbunden, die freies Assoziieren fördern und Blockaden abbauen. Richtig angewendet ist Brainstorming ein wirkungsvolles Instrument, mit dem ihr eure Ideenentwicklung wunderbar anstoßen könnt. Dabei könnt ihr neue Lösungsräume erforschen, die ohne die Methode vielleicht gar nicht denkbar wären.



Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Für diese Methode könnt ihr euch optional eine Person hinzuziehen, die für euch moderiert, die Einhaltung der Regeln überwacht und darauf achtet, dass alle zu Wort kommen.
2. Als erstes schreibt ihr eure Brainstorming-Frage in die Mitte auf ein großes Blatt Papier und hängt es an die Wand. Orientiert euch dabei an der Leitfrage: *Wie können wir das Problem XYZ für unsere Zielgruppe lösen?* Es ist wichtig, dass ihr wisst, für welchen Personenkreis ihr Ideen entwickelt. Wenn das noch unklar ist, macht euch dazu ein paar Gedanken und beschreibt eure Zielgruppe in ein paar Stichpunkten, die die wichtigsten Eigenschaften und Charakterzüge enthalten, auf einem Klebezettel. Es kann auch sehr hilfreich sein, wenn ihr euch eine konkrete Person vorstellt, die eure Zielgruppe repräsentiert.
3. Das Brainstorming folgt nun fünf wichtigen Regeln. Schreibt jede der Regeln auf einen Zettel und klebt sie an eine Seite des Papiers, so dass sie für alle Teilnehmer*innen klar und gut sichtbar sind. Die Regeln lauten:
 - a **Alle Ideen sind willkommen:** Traut euch alle Ideen auszusprechen, die euch in den Sinn kommen – auch die vermeintlich dummen Ideen. Versucht dabei euren eigenen innewohnenden Kritiker auf stumm zu schalten. Seid verrückt, verspielt und wild, denkt groß und auch mal klitzeklein. Alles ist willkommen.

Gut zu haben:



4 bis 10
Personen



ca. 15 bis 45
Minuten



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel,
Klebpunkte,
Offenheit, Tee und
Kaffee

- b** **Viele Ideen entwickeln:** Viele Ideen sind besser, als wenige. Die Wahrscheinlichkeit, aus 50 Ideen eine wirklich Gute zu finden ist viel höher, als beispielsweise aus 10 Ideen. Deshalb ist es gut, wenn ihr eure Ideen auch schnell ausspricht – ohne langes Abwägen. Es ist zweitrangig, ob diese funktionieren können oder nicht.
- c** **Keine Kritik – es gibt keine schlechten Ideen:** Verwendet kein „Nein, das geht nicht ...“, kein „ja, aber ...“ oder ähnliches. Nonverbale Kritik wie Augenrollen ist ebenso nicht willkommen. Das hat einen guten Grund: Es soll eine Atmosphäre geschaffen werden, in der sich euer kreatives Potenzial entfalten kann und spannende Ideen zum Vorschein kommen. Auch auf Diskussionen solltet ihr zunächst verzichten.
- d** **Auf den Ideen von anderen aufbauen:** Die meisten wirklich guten Ideen entstehen aus einem Zusammenspiel verschiedener Perspektiven im Team. Nutzt die Ideen der anderen und denkt diese weiter. Seid andersherum aber nicht enttäuscht, wenn eure Ideen verformt und verändert werden.
- e** **Ideen visualisieren:** Seid kreativ und bebildert eure Ideen, indem ihr einfache schnelle Skizzen dazu zeichnet. Das inspiriert und bringt die Gedanken in Schwung. Strichmännchen reichen, es geht nicht um Schönheit oder Perfektion.
- 4.** Nun geht es los. Alle Teilnehmenden werden aufgefordert, ihre Ideen auszusprechen. Eine Reihenfolge gibt es hierbei nicht. Pro Klebezettel wird immer nur eine Idee aufgeschrieben. Schaut also, dass ihr viele Klebezettel zur Verfügung habt. Denkt daran, die Regeln zu beachten und keine Diskussionen anzufangen. Verständnisfragen sind aber erlaubt. Seid auf jeden Fall wertschätzend zueinander und achtet darauf, dass alle zu Wort kommen. Die Klebezettel werden wild um die Brainstorming-Frage herum geklebt.

- 5.** In diesem Schritt ordnet ihr die Ideen gemeinsam, indem ihr diese in passende Kategorien sortiert. Findet nun für jede Kategorie einen Namen und schreibt diesen auf einen neuen Zettel, am besten in einer anderen Farbe oder mit einem dicken Stift. Die Klebezettel könnt ihr einfach und gut an der Wand umsortieren.
- 6.** Ihr könnt nun entweder mit Schritt 5 enden oder noch die Ideen herausfiltern, die das größte Potenzial in der Gruppe aufweisen. Alle Teilnehmenden nehmen sich dafür drei Klebepunkte und schauen sich noch einmal die Ideenwand an. Die Teilnehmenden verteilen nun ihre drei Klebepunkte oder gemalten Punkte auf die Ideen, die sie am meisten ansprechen. Jeder für sich. Die Ideen, bei denen sich am Ende die meisten Punkte versammeln, haben das größte Potenzial in der Gruppe.

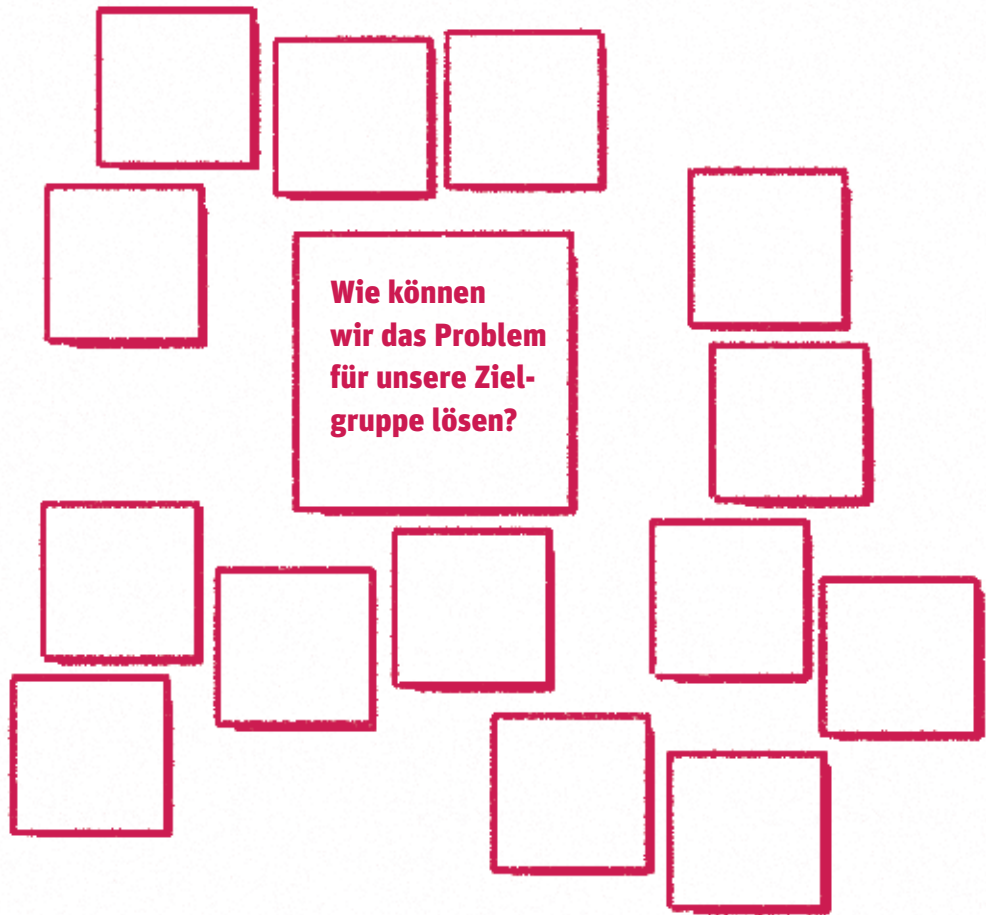
! Gut zu wissen

- Führt die Übung möglichst im Stehen durch, damit ihr in Schwung kommt.
- Oft kommen erst einmal die offensichtlichen Ideen zum Vorschein, damit der Kopf damit nicht verstopft wird. Dann erst die verrückten und abwegigen Ideen. Lasst diese zu, sie sind wichtig, denn sie erweitern eure Denkräume. Da ihr auf den Ideen anderer aufbaut, haben auch die abwegigen Ideen das Potenzial richtig gut zu werden.
- Die Methode wurde vom US-amerikanischen Werbefachmann Alex F. Osborn bereits in den 40er Jahren entwickelt. Die Weiterentwicklung bis in seine heutige Form stammt vom US-amerikanischen Management-Theoretiker Charles Hutchison

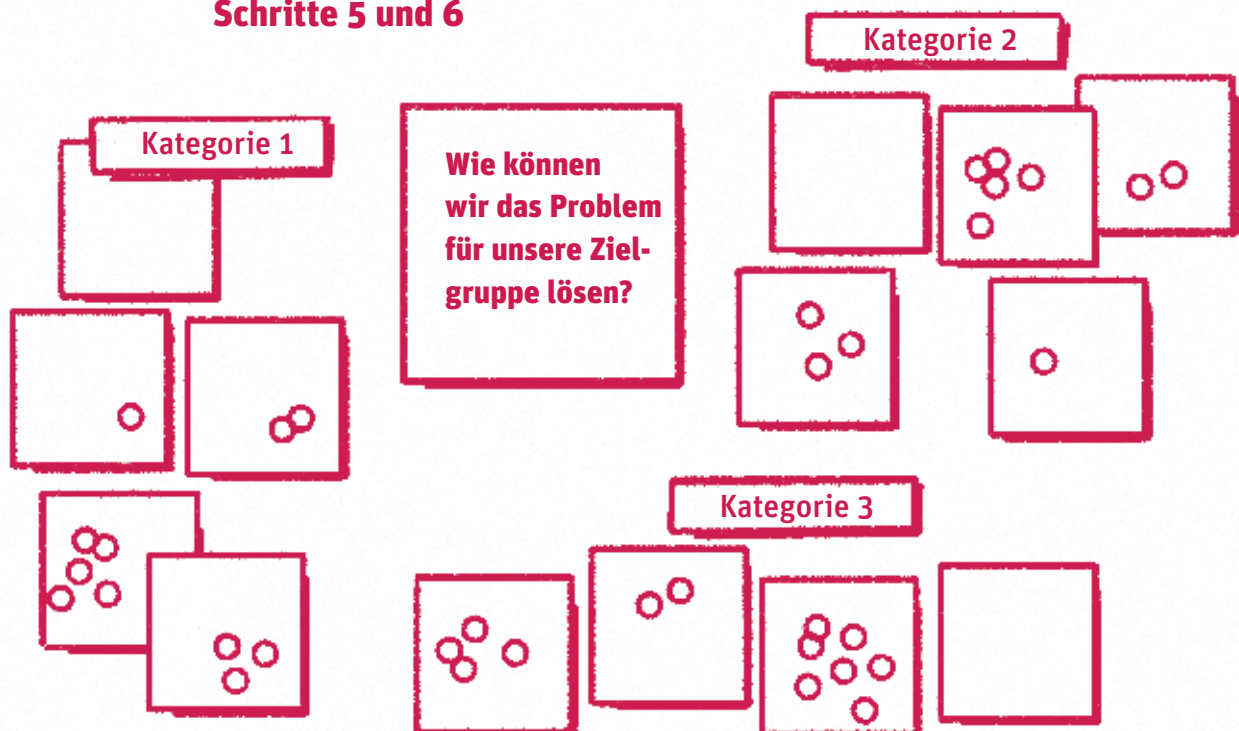
Schritte 1 bis 4

Brainstorming Regeln

- Alle Ideen sind willkommen.
- Viele Ideen entwickeln.
- Keine Kritik – es gibt keine schlechten Ideen.
- Auf den Ideen von anderen aufbauen.
- Ideen visualisieren.



Schritte 5 und 6



IDEEN ENTWICKELN ÜBUNG

Schnelle Prototypen

Diese Übung hilft euch dabei, in kurzer Zeit ein tieferes Verständnis für euer Vorhaben zu entwickeln und dieses mit den Personen zu testen, an die es gerichtet ist – und das bevor ihr viel Zeit hinein investiert.

Gut zu haben:

1 bis 3 Personen

ca. 30 bis
120 Minuten

Stifte, Klebezettel
oder Moderations-
karten, Papier,
Bastelmaterial oder
Lego, Nüsse als
Hirnfutter

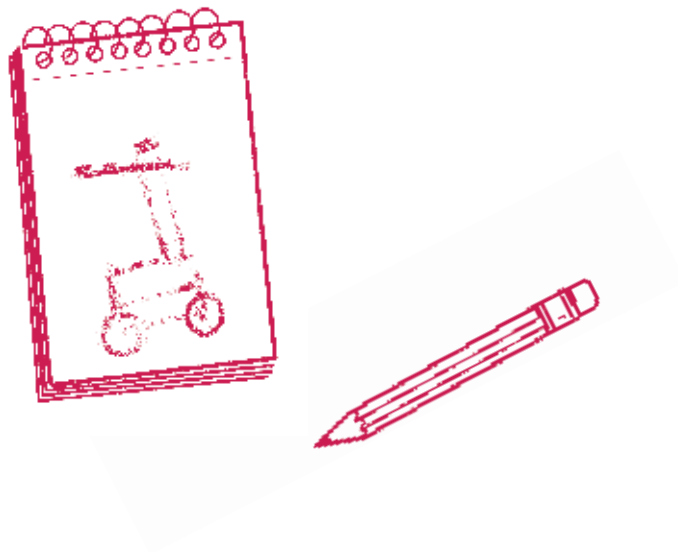
? Was sich dahinter verbirgt

Schnelle Prototypen sind einfache Simulationen von größeren Vorhaben, für das ihr eine Idee entwickelt aber noch nicht genau wisst, ob und wie ihr es in die Tat umsetzen könnt. Diese Vorhaben können vielfältiger Natur sein: von einer neuen Angebots- oder Projektidee bis hin zur Gestaltung einer neuen Webseite. Ebenso vielfältig können dann auch eure Prototypen aussehen: von einfachen Skizzen auf Papier bis hin zu kleinen Formaten, die ihr mit euren Zielgruppen einmal durchspielt.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Je nach Vorhaben könnt ihr die Prototypen vielfältig gestalten. Zunächst müsst ihr eine Idee davon haben, was ihr tun wollt und für wen ihr das tun wollt. Nehmt euch dafür Klebezettel oder Moderationskarten und schreibt die Idee auf einen Zettel und eure Zielgruppe auf einen anderen. Wichtig ist, dass ihr euch über die Zielgruppe und Nutzer*innen eures Vorhabens im Klaren seid. Wenn das nicht der Fall ist, verwendet darauf ruhig noch etwas mehr Zeit. Nehmt euch hierfür Eigenschaften eurer Zielgruppe zur Hilfe, wie Bedürfnisse und Interessen, und notiert diese dem Klebezettel.
2. Nun überlegt ihr euch die Form eures schnellen Prototypen. Wenn ihr zum Beispiel eine neue Webseite erstellen wollt, dann nehmt euch ein paar Blätter Papier und skizziert darauf den Aufbau eurer Webseite mit der Navigation, den inhaltlichen Rubriken sowie wesentlichen Funktionen und Elementen für die Zielgruppen. Ihr könnt alles nutzen, was euch hilfreich erscheint, eure Idee zu simulieren. Seid kreativ und gern auch verspielt bei der Verwendung eurer Hilfsmittel: Nutzt zum Beispiel auch Bastelmaterialien wie Knete oder Bausteine für die Erstellung haptischer Prototypen oder das Lego eurer Kinder. Einfache Rollenspiele eignen sich auch sehr gut, um über die Interaktionen untereinander den Kern eurer Idee deutlich zu machen und auszuprobieren.





3. Jetzt testet ihr euren schnellen Prototypen mit eurer Zielgruppe. Das ist ein sehr wichtiger Schritt, den ihr gut vorbereiten solltet. Ihr stellt ihn eurer Zielgruppe entweder vor oder lasst sie diesen selbst einmal testen, wenn das möglich ist. Fragt eure Tester*innen, was ihnen gut gefällt, was weniger gut gefällt und was ihnen generell noch auffällt und sie sich wünschen. Macht euch dazu Notizen.

4. Dieses Feedback könnt ihr nun nutzen, um eure Idee weiter zu verfeinern und anzupassen, und sie letztendlich effektiv und maßgeschneidert in die Tat umzusetzen.

! Gut zu wissen

- Auch wenn es euch zunächst abwegig und zu verspielt erscheint und ihr denkt, dass ihr zu wenig Zeit dafür habt: diese Übung kann wirklich sehr hilfreich sein und euch hinten raus viel Zeit ersparen.
- Versucht euch bei der Erstellung der schnellen Prototypen immer in die jeweilige Zielgruppe hinein zu versetzen.



PROJEKTE PLANEN UND UMSETZEN **METHODE**

Projektplan

Diese Hilfestellung wird euch dabei unterstützen, die „Logistik“ eurer Projekte, Programme und Vorhaben besser durchdenken zu können, mehr Sicherheit zu gewinnen und sie letztendlich wirksamer umzusetzen.

Gut zu haben:

max. 3 Personen

ca. 60 bis 90
Min.

großes Blatt
Papier oder
Kalenderblatt,
Stifte, Klebezettel,
Vorfreude und
Vertrauen auf ein
tolles Projekt

1. Was sich dahinter verbirgt

Egal ob ihr ein neues Angebot für eure Zielgruppe oder eine Maßnahme zur Gewinnung neuer Mitstreiter*innen startet – der Projektplan ist für beides eine gute Basis und unabhängig von der Größenordnung. Er vereint eine inhaltliche, strukturelle, zeitliche, personelle und finanzielle Planung. Denkt also über eure Zeitachse nach, eure Mitstreiter*innen, das Budget, die Fähigkeiten, die ihr benötigt, und das, was ihr „produzieren“ wollt. Wenn ihr all diese Informationen gut in den Griff bekommen habt, seid ihr bestens vorbereitet und bleibt auf dem Laufenden.

Wir verstehen unter Projekten alle Vorhaben mit einem zeitlichen Anfang und Ende sowie einem oder mehreren Zielen. Ein Projekt hat auch immer ein Ergebnis am Ende, über das ihr euch im Vorfeld verständigen solltet. Wir möchten euch auch anregen, eure langfristigen und verstetigten Angebote und Programme unter der „Projekt-Brille“ zu betrachten, – ebenso wie eure kommunikativen Maßnahmen oder internen Vorhaben, zum Beispiel die Einführung einer neuen Software. Ihr werdet sehen, dass ihr viel effektiver werdet.

Ein Projektplan ist nicht in Stein gemeißelt. Er wird sich mit der Zeit auch verändern und anpassen müssen, wenn sich zum Beispiel Rahmenbedingungen ändern. Trotzdem gibt euch ein Projektplan sehr viel mehr Sicherheit, denn ihr seid viel besser vorbereitet und könnt aktiver agieren und effektiver reagieren. Viel Spaß dabei.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Im ersten Schritt definiert ihr das Was und das Warum eures Projekts: Was ist das konkrete Projektergebnis, das am Ende stehen soll? Was sind die Projektziele? Welche große Herausforderung gilt es zu lösen? Nehmt euch Klebezettel oder andere Notizzettel und haltet eure Gedanken darauf erst einmal fest.

Ein Beispiel: Ihr erstellt ein internes Projekt mit dem Titel *Personelle Verstärkung für Insektenschutz-Programm*. Das Projektergebnis könnte sein: *FSJler*in für Insektenschutz-Programm ist eingestellt*. Ein Ziel wäre: *FSJler*in mit starken Biologie- und Naturschutz-Interesse bis Juni finden*.

Hier haben wir einen starken Bezug zum Baustein 3 – *Strategie*, den ihr auf Seite 39 findet. Ihr könnt zum Beispiel eine strategische Maßnahme in Form eines Projekts umsetzen.

2. Im zweiten Schritt schaut ihr euch eure personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen an. Beantwortet euch dafür folgende Fragen: *Wer ist oder sollte am Projekt beteiligt sein? Wer übernimmt die Leitung und Verantwortung? Wieviel Unterstützung benötigt ihr generell? Was habt ihr an Geld zur Verfügung? Von welchem Zeithorizont sprechen wir?*



Im Beispiel: *Eure zweite Vereinsvorständin Ina kümmert sich um alle Personalangelegenheiten und wird dieses Projekt leiten und durchführen. Ihr könnt monatlich 360 EUR Taschengeld vergeben. Die Einstellung soll im August erfolgen. Ina wird den*die FSJler*in zusammen mit Thomas betreuen.*

3. Wenn ihr eure personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen geklärt habt, schaut ihr noch einmal auf mögliche Hindernisse und Abhängigkeiten, bedenkt auch die Abwesenheiten von Mitwirkenden. Alles das, was euch einfällt, das euren Projektverlauf beeinflussen könnte. Überlegt nun, wie ihr alle darauf reagieren könnt und passt gegebenenfalls Schritt 1 und 2 an.

4. Nun nehmt ihr euch ein großes Blatt Papier. Ihr überträgt darauf die Vorlage mit einem Kalendarium (Woche, Monat, Jahr), das für euer Projekt passend ist. Schreibt zunächst eure Ergebnisse aus den Punkten 1 bis 3 dort hinein.

5. Jetzt geht es in die konkrete Planung: ihr entwickelt die Projektstruktur. Dabei definiert ihr Aufgabenpakete, Meilensteine und, wenn es sich um ein langfristiges Projekt handelt, gegebenenfalls auch Projekt-Phasen. Wenn es ein kleines, kurzes Projekt ist, braucht ihr vielleicht gar keine Meilensteine und Pakete zu schnüren, sondern nur ein paar Aufgaben zu definieren. Tragt nun die möglichen Phasen und Aufgabenpakete mit horizontalen Balken in euer Kalendarium des Projektplans ein. Einzelne Meilensteine könnt ihr mit kleinen Kreisen oder Rechtecken festhalten. Seid kreativ und gestaltet den Plan so, dass ihr damit gut arbeiten könnt.

6. Wenn ihr die Planung soweit abgeschlossen habt, hängt euch euren Plan am besten gut sichtbar an eine Wand in eurem Büro oder Vereinsraum auf, so dass ihr immer wieder gut darauf zugreifen könnt.

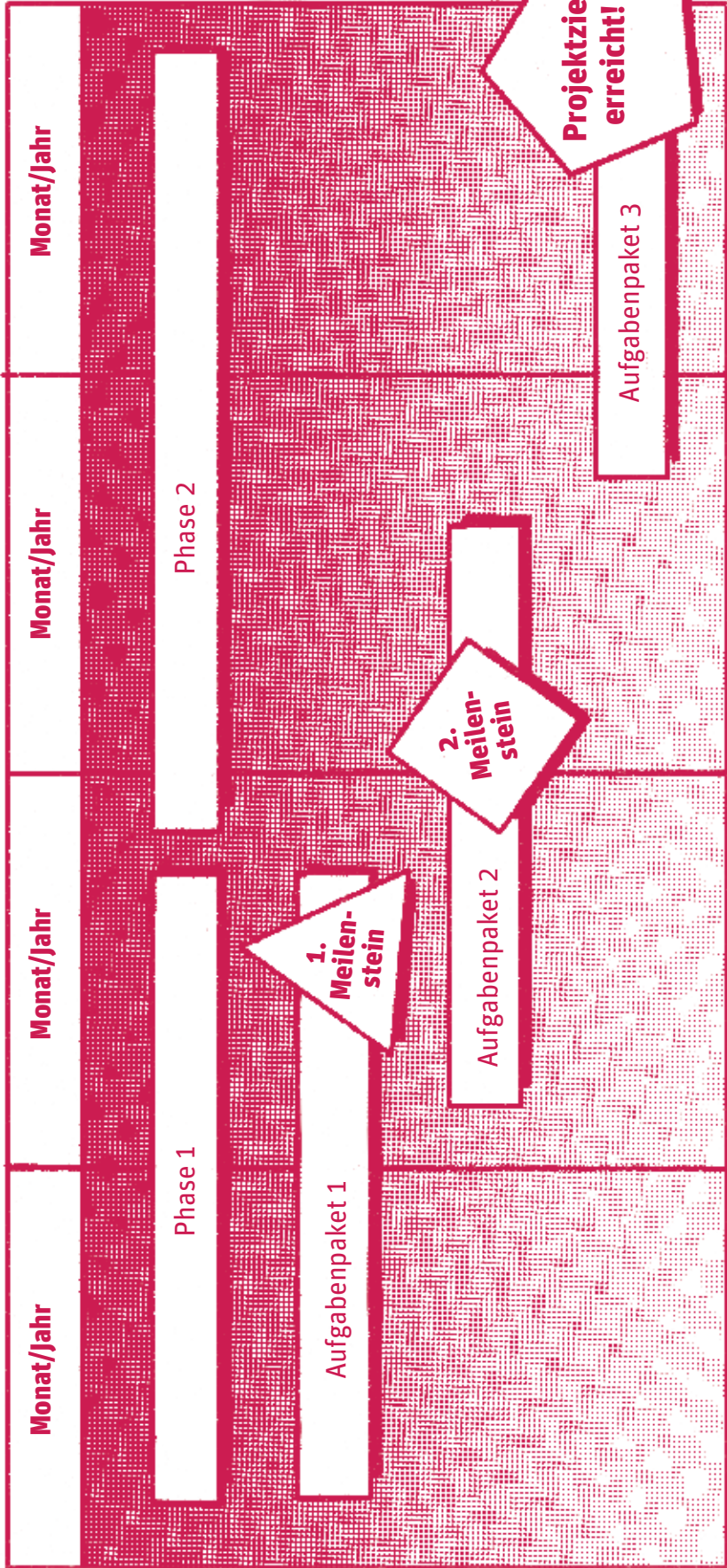
7. Zu guter Letzt legt ihr noch euer Vorgehen für die Umsetzung eures Projekts fest, anhand dessen ihr gut mit allen Beteiligten kommunizieren und auch den weiteren Verlauf auswerten könnt. Mit dieser Basis wärt ihr auch in der Lage einzelne Elemente anzupassen, wenn sich zum Beispiel Rahmenbedingungen ändern sollten. Für die Strukturierung und Erledigung der einzelnen Projektaufgaben empfehlen wir euch die Methode *Kanban*, die ihr auf Seite 117 in diesem Baustein findet. Mit der Methode *Rückblick/Ausblick* auf Seite 120 könnt ihr euren Projektverlauf von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand stellen und schauen, ob ihr noch auf dem richtigen Kurs seid. Auch die Übungen aus dem *Baustein 5 – Interne Kommunikation & Beziehungen* auf Seite 55 können euch mitunter dabei helfen.

! Gut zu wissen

- Die Definition von Projektergebnissen hilft euch dabei, von vagen Projekten und Formulierungen wegzukommen: Als Leitfrage kann euch helfen: *Was muss passiert sein, um das Projekt erfolgreich abschließen zu können?*
- Ihr könnt diese Übung auch für bereits laufende Projekte und Vorhaben anwenden und diese damit noch einmal fein-

Quelle: Die Hilfestellung basiert auf *Resource Assessment in Field Guide to Human-Centered Design*, Ideo.org, 2015, S. 137-139

Projektname:	Gewünschtes Projektergebnis:	Zeitraum:
Projektverantwortliche*r:		Finanzielle Mittel:
Mitarbeiter:		



PROJEKTE PLANEN UND UMSETZEN **METHODE**

Ressourcenplan

Der Ressourcenplan hilft euch dabei, die Machbarkeit eures geplanten Projekts oder Vorhabens besser zu verstehen und festzustellen, ob euch genügend Ressourcen zur Verfügung stehen oder ihr noch zusätzliche Ressourcen benötigt.

? Was sich dahinter verbirgt

Diejenigen von euch, die sich schon einmal mit Projektmanagement beschäftigt haben, sagt Ressourcenplanung vielleicht etwas. Gerade wenn ihr ein größeres Vorhaben plant, ist es sinnvoll, dass ihr euch mit euren zur Verfügung stehenden Mitteln detaillierter auseinandersetzt. Oftmals werden unter Ressourcen vor allen Dingen die menschliche Arbeitskraft und die finanziellen Mittel verstanden. Wir verwenden den Begriff hier etwas breiter und verstehen darunter alle eure materiellen und immateriellen Ressourcen, die euch für die erfolgreiche Umsetzung eures Vorhabens zur Verfügung stehen oder gegebenenfalls noch benötigt werden. Diese Methode kann eine gute Ergänzung zum *Projektplan* auf Seite 110 sein. Wenn ihr dies zusammen nutzt, seid ihr für die Umsetzung eures Projektes bestens vorbereitet.

! Gut zu wissen

Wir empfehlen euch diese Hilfestellung in Ergänzung zum *Projektplan* Seite 110 zu verwenden. Wenn ihr euren Ressourcenplan erstellt habt, schaut am besten noch einmal in euren *Projektplan*, ob ihr da gegebenenfalls noch etwas anpassen oder ergänzen müsst.

Quelle: Die Hilfestellung basiert auf *Resource Assessment in Field Guide to Human-Centered Design*, Ideo.org, 2015, S. 137-139

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch die Vorlage auf der folgenden Seite zur Hand. Falls diese nicht ausreichend ist, könnt ihr die Vorlage auch auf einem großen Blatt Papier nachzeichnen und erweitern.
2. Nun überlegt ihr euch, welche Aufgabenpakete ihr für die Umsetzung eures Projekts benötigt. Vielleicht habt ihr ja schon den *Projektplan* von Seite 110 genutzt. Wenn ja, könnt ihr die Aufgabenpakete aus diesem verwenden und gegebenenfalls erweitern, ergänzen bzw. anpassen.

Ein Beispiel: *Euer Verein möchte ein neues Projekt anstoßen, bei dem Jugendliche Kurzfilme drehen und diese dann öffentlich vorführen können. Einige Aufgabenpakete könnten dann sein: Technik aufreiben, Raum für Vorführungen organisieren, Infomaterial erstellen und verteilen.*
3. Nun schaut ihr auf eure Ressourcen. Welche Mittel stehen euch bereits zur Verfügung? Um welche Mittel müsst ihr euch noch kümmern? Wären noch weitere Mittel hilfreich, um die sich derzeit keiner kümmern kann? An dieser Stelle empfehlen wir euch, die Methode *Brainstorming* auf Seite 105 für eure Ressourcenerfassung zu nutzen. Kategorisiert diese nun nach bereits vorhandenen Ressourcen und noch benötigten Ressourcen.
4. Zu guter Letzt verteilt ihr die Verantwortlichkeiten bei euch im Team so, dass ihr Klarheit findet, wer sich um was kümmert und ihr das Projektvorhaben direkt angehen könnt.

Gut zu haben:



max. 5 Personen



ca.30 - 60 Min



Notizheft, Stifte
oder Ablagebox,
Zettel, großes
Blatt Papier,
Tasse Tee

Ressourcenplan	Projektname:	Erstellt von:	Datum:
Aufgabenpakete Welche Maßnahmen sind erforderlich um eure Projektidee umzusetzen?	Vorhandene Ressourcen Welche Ressourcen habt ihr bereits?	Benötigte Ressourcen Welche Ressourcen braucht ihr noch?	Verantwortlichkeiten Wer kümmert sich um die Umsetzung?
<i>Raum für Vorführung vorbereiten</i>	<i>Raum für 30 Pers. im Rathaus</i>	<i>Bestuhlung</i>	Alex ● Birgit ● Volker ● Achim
	<i>Raumpflege, Auf- und Abschließen</i>		●

PROJEKTE PLANEN UND UMSETZEN **METHODE**

Wer/Was/Wann-Tabelle

Mit dieser Methode könnt ihr gemeinsam Aktionspläne erstellen und eine Verbindung zwischen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Terminierungen herstellen. Die Leitfrage ist hier: WER wird WAS bis WANN erledigen?

? Was sich dahinter verbirgt

Aufgaben erledigen sich nicht von selbst. Oftmals sitzen wir in langen Besprechungen, die einen Aktionsplan oder „nächste Schritte“ am Ende stehen haben. Dabei bleibt oft im Unklaren, wer diese Aufgaben erfüllt und bis wann sie erledigt werden müssen. Gerne gehen wir auch davon aus, dass die Person, die die Besprechung angeleiert hat, sich schon irgendwie darum kümmern wird. Das hat verschiedene Gründe: Entweder hat man zu wenig Zeit oder es herrscht Unklarheit darüber, was die eigene Rolle im Projekt ist und wie diese zum Erfolg des Projektes beitragen kann. Mit Hilfe dieser Methode könnt ihr sicherstellen, dass die notwendigen Aufgaben in die richtigen Hände gegeben werden und am Ende auch erledigt werden; und das, indem sich die Teilnehmenden eigenverantwortlich einbringen.

! Gut zu wissen

- Dadurch, dass ihr über die beteiligten Personen an die Aufgaben und Schritte herangeht, könnt ihr die Aufgaben direkt verantwortlichen Personen zuordnen und somit von einer verbindlichen Ausführung ausgehen.
- Achtet darauf, dass ihr das „Wer“ an den Anfang der Spalten nehmt. Das ist wichtig, denn nur so seht ihr die Aufgaben ganz klar den einzelnen Personen zugeordnet.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch die Vorlage auf der gegenüberliegenden Seite oder zeichnet analog dazu eine Tabelle mit drei Spalten „Wer“, „Was“ und „Wann“ auf ein großes Blatt Papier und hängt es an eine Wand.
2. Alle Teilnehmenden erzählen nun nacheinander, welche konkreten Aufgaben sie für die Maßnahme oder das Projekt übernehmen können. Jede Person hat wahrscheinlich Schritte oder Aufgaben im Kopf, die für sie besonders wichtig sind – und diese soll sie auch übernehmen können. Sammelt eure Gedanken zu möglichen Aufgaben pro Person in der WAS-Spalte. Zusätzlich schreibt die Person, die an der Reihe ist, auch gleich in die WANN-Spalte, bis zu welchem Zeitpunkt sie die Aufgabe erledigen kann. Zu guter Letzt haltet ihr noch den Namen der jeweiligen Person in der WER-Spalte fest. Sollte es bei den Aufgaben zu inhaltlichen und zeitlichen Überschneidungen kommen, könnt ihr diese direkt im Team besprechen und kollegial priorisieren.
3. Schaut nun noch mal gemeinsam darauf, ob noch wichtige Schritte fehlen und verteilt diese auf Personen, die noch wenig übernommen oder auf jene, die darauf mehr Lust und Zeit haben.

Quelle: Die Übung basiert auf *Wer/Was/Wann-Tabelle* in *Gamestorming*, O'Reilly, 2011, S. 263,264

Gut zu haben:



1 bis 10
Personen



ca. 30 Min.



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel,
Kreppband,
Saftschorle

WER?	WAS?	WANN?

PROJEKTE PLANEN UND UMSETZEN **METHODE**

KANBAN

Diese Methode wird euch helfen, eure alltäglichen Aufgaben im Vereinsalltag besser zu strukturieren, mit allen Mitgliedern zu teilen und den Fokus zu behalten.

? Was sich dahinter verbirgt

Kanban ist eine Methode, die ihr für eure alltägliche Teamarbeit, beispielsweise bei wiederkehrenden Teamsitzungen und Aufgabenverteilungen, aber auch für euer persönliches alltägliches Projektmanagement, verwenden könnt. Ziel dieser Methode ist es, einen möglichst gleichmäßigen Arbeitsablauf zu erreichen und Multitasking zu vermeiden. Dies gelingt, indem ihr euren Arbeitsprozess visualisiert und die parallel anstehenden und bereits begonnenen Tätigkeiten von der Anzahl her begrenzt. Dadurch könnt ihr alle eure Aufgaben einfacher überblicken, schneller abarbeiten und mögliche Hürden und Ressourcen-Engpässe schneller erkennen.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Zunächst visualisiert ihr den Arbeitsablauf eures Projekts oder eurer generellen Tätigkeit anhand von Spalten auf einem großen Blatt Papier, einer Tafel oder Ähnlichem. Jede Spalte stellt eine Phase im Arbeitsablauf dar. Verwendet gern die Kategorisierung der Vorlage, wir haben damit gute Erfahrungen gemacht und man kann diese über fast jedes Projekt und viele Tätigkeiten legen. Die erste Spalte „zurückgestellte Aufgaben“ dient als Sammelstelle aller Aufgaben, die noch nicht in einer der aktiven Phasen oder schon erledigt sind. „Anstehende Aufgaben“ sind die Aufgaben, die jetzt oder in Kürze bevorstehen. In die Spalte „In-Arbeit Aufgaben“ kommen jene, die sich gerade in der Umsetzung befinden. In der letzten Spalte „erledigte Aufgaben“ sammelt ihr solche, die ihr bereits abgearbeitet habt.
2. Schreibt nun jede einzelne Aufgabe auf einen Klebezettel. Je nachdem in welchem Stadium sich eine Aufgabe gerade befindet, ordnet ihr sie in eine der vier Spalten ein. Alle Aufgaben wandern während des Arbeitsprozesses schrittweise durch die Spalten, bis sie in der Spalte „erledigte Aufgaben“ angekommen sind.

Gut zu haben:



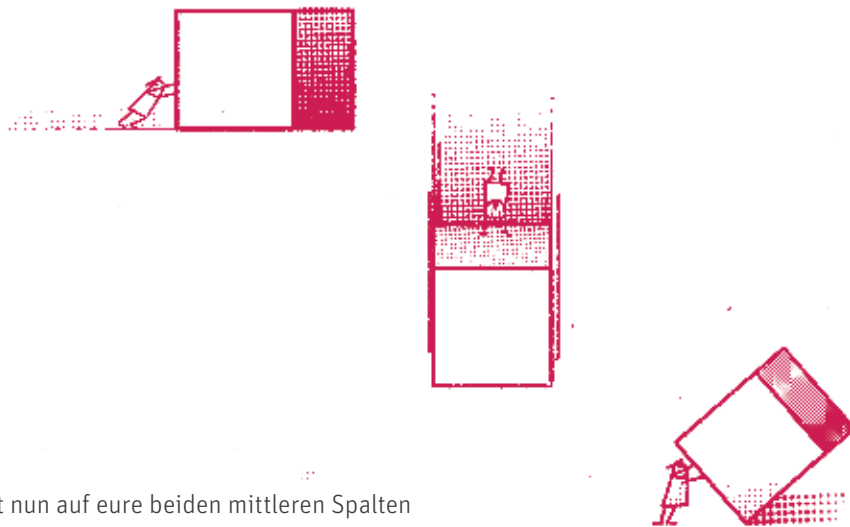
allein oder
Projektteam



ca. 30 bis 60
Minuten



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel

**3.**

Schaut nun auf eure beiden mittleren Spalten „Anstehende Aufgaben“ und „In-Arbeit Aufgaben“. Nun begrenzt ihr die Anzahl der Aufgaben pro Spalte, die sich gleichzeitig darin befinden dürfen, auf einen für euch stimmigen Maximalwert; zum Beispiel fünf Aufgaben pro Spalte. Eine Aufgabe kann nur dann von „Zurückgestellte Aufgaben“ in „Anstehende Aufgaben“ wandern – sowie eine Spalte weiter –, wenn Kapazitäten frei sind. Wenn also beispielsweise schon fünf Aufgaben in der zweiten Spalte „Anstehende Aufgaben“ versammelt sind, dann muss eine neue anstehende Aufgabe erst einmal in der Spalte „Zurückgestellte Aufgaben“ geparkt werden. Sollte diese neue Aufgabe aber sehr wichtig sein, dann könnt ihr sie höher priorisieren und in „Anstehende Aufgaben“ reinziehen und wiederum eine weniger wichtige Aufgabe in „Zurückgestellte Aufgaben“ parken. Hier ist euer Augenmaß gefragt. Das Ziel dahinter ist, dass ihr euch fokussieren und einen guten Arbeitsfluss entwickeln könnt, ohne euch zu verzetteln und aufzureiben.

4.

Es ist wichtig, dass ihr die Methode regelmäßig anwendet, eure Arbeitsabläufe damit beobachtet und offen für Nachbesserungen seid. Aus unserer Erfahrung heraus, empfehlen wir euch eine wöchentliche Anwendung. Schaut dazu auch in Kapitel 5 – *Interne Kommunikation* ab Seite 55. Da haben wir euch Besprechungsformate zusammengestellt, in denen ihr diese Methode sehr gut einbinden könnt.

!

Gut zu wissen

- Nehmt es wirklich ernst, euch auf die aktuell relevantesten anstehenden Aufgaben zu fokussieren und nicht zu viel gleichzeitig zu machen.
- Wenn ihr im Team arbeitet, muss der Arbeitsablauf mit der Benennung der Phasen und Regeln für alle Mitglieder transparent und eindeutig sein. Besonders wichtig ist, dass alle Teammitglieder die gleiche Definition von „Erledigt“ haben. So könnt ihr vermeiden, dass Aufgaben nur teilweise erledigt oder ergebnislos bleiben.
- Ursprünglich wurde Kanban in Japan für die Autoindustrie entwickelt, findet aber mittlerweile eine breite Anwendung in vielen anderen Arbeitsbereichen. Wir sind davon überzeugt, dass sie auch im Ehrenamt sehr hilfreich sein kann.

ZURÜCKGESTELLTE AUFGABEN	ANSTEHENDE AUFGABEN	IN-ARBEIT-AUFGABEN	ERLEDIGTE AUFGABEN

PROJEKTE PLANEN UND UMSETZEN **METHODE**

Rückblick/Ausblick

Mit dieser Methode könnt ihr gemeinsam und regelmäßig euren Projektfortschritt bewerten und die nächsten Schritte planen.

Gut zu haben:



Projektteam



ca. 30 bis 60 Min.



großes Blatt
Papier, Stifte,
Klebezettel,
Tee und Kaffee

? Was sich dahinter verbirgt

Mit der Rückblick/ Ausblick-Methode schaut ihr in regelmäßigen Abständen im Team auf eines eurer Projekte, Angebote oder Programme. Der Einfachheit halber verwenden wir nachfolgend nur noch Projekt als Oberbegriff. Im ersten Teil, dem Rückblick, schaut ihr gemeinsam darauf, wo ihr steht, was gut lief, was weniger gut lief und was ihr daraus lernen könnt. Im zweiten Teil, dem Ausblick, überlegt ihr, was ihr euch für den weiteren Projektverlauf daraus mitnehmen könnt und welche Aufgaben daraus entstehen.

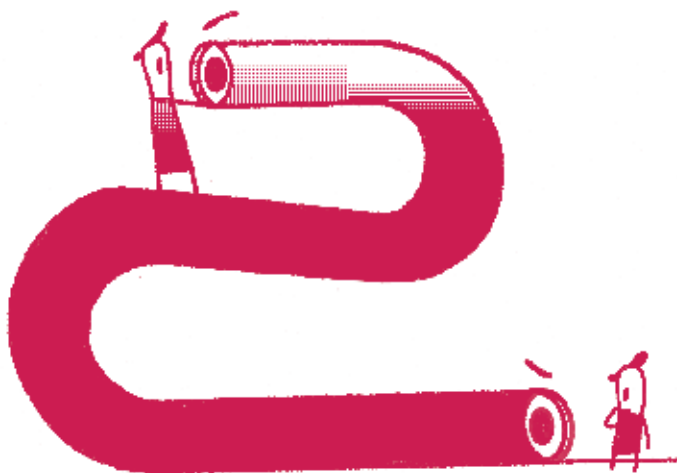
Aus der Erfahrung heraus können wir euch sagen, dass sich diese Methode oft sehr positiv auf das Teamgefühl auswirkt. Euch wird bei der Durchführung dieser Methode schnell klar, was ihr schon alles geschafft habt und ihr entwickelt ein gemeinsames Verständnis dafür, wo ihr steht und wie es weitergehen soll. Indem ihr gewonnene Erkenntnisse in der Gruppe teilt, bekommen alle Mitstreiter*innen wertvolle Hinweise für ihren Arbeitsalltag. Ihr könnt den weiteren Projektverlauf gemeinsam positiv beeinflussen und gegebenenfalls Dinge anpassen.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch ein großes Blatt Papier für den Rückblick und hängt es gut sichtbar an eine Wand. Definiert die Bereiche und Aufgabenpakete, die ihr unter die Lupe nehmen wollt. Das können nach außen gerichtete Maßnahmen für eure Zielgruppen und Partner sein, aber auch nach innen gerichtete Aufgabenpakete wie Kommunikation im Team und interne Prozesse, die ihr betrachten wollt. Schreibt diese je auf einen Klebezettel und positioniert sie untereinander auf dem Blatt Papier.

2. Jede*r denkt nun zunächst in circa zehn Minuten Einzelarbeit darüber nach, was in den jeweiligen Bereichen gut lief, was weniger gut gelaufen ist und welche wichtigen Erkenntnisse ihr daraus mitnehmt. Schreibt diese jeweils auf einzelne Klebezettel.

Es gibt hierbei eine wichtige Regel zu beachten: Sprecht nur über Arbeitsbereiche, in die ihr auch selbst involviert seid. Ihr solltet zum Beispiel nicht das Aufgabenpaket einer anderen Person bewerten, bei dem ihr selbst nicht mitgearbeitet habt.



3. Im nächsten Schritt geht ihr die einzelnen Bereiche schrittweise durch. Alle, die zu dem Bereich etwas zu sagen haben, kommen einzeln nach vorn und stellen ihre Punkte kurz vor. Verständnisfragen aus der Gruppe sind jederzeit willkommen. Kritik zu den Ansichten oder Empfindungen des Vorstellenden haben hier keinen Platz.

4. Wenn ihr alle Bereiche für euch durchgesprochen habt, geht es nun mit dem Ausblick weiter. Dafür nehmt ihr euch ein neues Blatt Papier und hängt es neben den Rückblick. Nun geht ihr gemeinsam in der Gruppe, mit Blick auf den Rückblick, schrittweise die Bereiche durch und diskutiert, welche Schritte daraus folgen. Müsst ihr zum Beispiel etwas am Projektverlauf oder der Kommunikation anpassen? Braucht ein Aufgabenpaket noch zusätzliche Ressourcen oder weitere Unteraufgaben? Alle in der Gruppe sind jetzt eingeladen mitzudiskutieren. Legt idealerweise für die neuen Aufgaben direkt auch verantwortliche Personen und konkrete Zeiträume fest. Eine gute Hilfestellung dazu ist die *Wer/Was/Wann-Tabelle* auf Seite 116.

5. Dokumentiert zum Schluss eure Ergebnisse, indem ihr sie abfotografiert. So könnt ihr sie beispielsweise in ein anderes Werkzeug übertragen und immer wieder nachschauen. Verabredet euch zum Schluss für euren nächsten Rückblick/Ausblick.



Gut zu wissen

- Nutzt die Methode regelmäßig und so, wie es für eure Projektstruktur Sinn macht. Gute Erfahrungen haben wir mit einer quartalsweisen Durchführung gemacht.
- Verliert euch nicht in kleinteiligen Aufgaben, sondern bedenkt vor allem größere Aufgabenpakete, wichtige Meilensteine, projektbezogene Abhängigkeiten und aktuelle Herausforderungen.

RÜCKBLICK

Bereiche

Was haben wir erreicht?

Was lief gut und was lief weniger gut?

Welche Erkenntnisse nehmen wir uns mit?

Arbeitspaket 1

Arbeitspaket 2

Arbeitspaket 3

Projektstruktur

Interne
Kommunikation

AUSBLICK

**Was wollen wir uns bewahren?
Was müssen wir tun und was ändern?**

Verantwortlich? Bis wann?



BAUSTEIN 7

Werte & Prinzipien

Leitfragen des Kapitels:

Was sind grundlegende Werte in unserem Engagement?

Warum ist es sinnvoll sich mit Prinzipien auseinanderzusetzen?

BAUSTEIN 7

Werte & Prinzipien

In diesem Baustein geht es um die Werte und Prinzipien, die eurem Engagement zugrunde liegen. Beide Elemente haben sehr viel mit Haltung zu tun – wie eben auch bürgerschaftliches Engagement. Was uns körperlich Haltung gibt, ist das Rückgrat. Dadurch können wir uns aufrichten. Im geistigen Sinne können wir Werte und Prinzipien als unser Rückgrat verstehen. Wenn ihr diese beiden Elemente zusammen betrachtet, dann liegt darin eine große Kraft, mit der ihr eine gemeinsame Haltung aufbauen und festigen könnt. Mit dieser Klarheit werdet ihr von außen weniger beeinflussbar sein und könnt eure Aktivitäten insgesamt besser aufrichten und ausführen.

Werte geben Denk- und Handlungsimpulse vor. Wahrscheinlich werdet ihr euch als Verein oder im Einzelnen auf individueller Ebene schon einmal mit euren Werten auseinandergesetzt haben. Wenn nicht explizit, dann zumindest implizit. Sie schwingen mit bei allem was ihr tut, und eben auch bei der Ausführung eures Engagements. Solche Wertvorstellungen können zum Beispiel Gerechtigkeit, Freundschaft oder Ehrlichkeit sein. Die Übungen zu *Werten* in diesem Baustein auf Seite 128 werden euch helfen, eure oftmals schon innewohnenden Werte direkt zu benennen. So könnt ihr bewusst damit arbeiten und euch gemeinschaftlich für euren Verein oder eure Organisation auf wesentliche Werte einigen.

Jeder Mensch bekommt Werte schon in die Wiege gelegt. Innerhalb von Gesellschaften gibt es immer spezifische Wertesysteme, die eine Summe von charakteristischen Eigenschaften, als moralisch wertvoll

erachten. Gesellschaften können Nationen sein, aber auch kleinere Gruppen, wie Organisationen, eine Gruppe Gleichgesinnter, Vereine oder Familien. Werte spielen besonders im Lebensalltag von Jugendlichen eine wichtige Rolle, da sie für sich bisher bestehende Werte auf individueller Ebene hinterfragen und auch neu für sich sortieren. An dieser Stelle empfehlen wir euch, einen Blick in den Baustein 2 – *Menschen* auf Seite 19 zu werfen, wo wir euch verschiedene Nachwuchsgenerationen vorstellen und beschreiben, was diese ausmachen. Dort geht es auch um Werte und Prinzipien, die die jeweiligen Generationen für sich beanspruchen.

Der Begriff Werte wird in verschiedenen Bereichen wie Politik, Journalismus, Philosophie, Soziologie oder Psychologie unterschiedlich verwendet, – oftmals leider auch pauschalisiert, dass heißt ohne konkrete inhaltliche Betrachtung. Das führt mitunter dazu, dass Werte ihre Funktion verlieren, Orientierung zu schaffen. Deshalb ist es sinnvoll, dass ihr euch auch mit euren Prinzipien befasst, denn Werte allein sind manchmal nur „hohle Luft“. Prinzipien sind stärker handlungsleitend und richtungsweisend als Werte. Um das zu verbildlichen, könnt ihr euch einen starken Baum vorstellen. In dieser Metapher sind die Werte eure Wurzeln und die Prinzipien euer Stamm, der euch aufrichten lässt. Dazu haben wir euch eine schöne Übung auf Seite 131 erstellt, mit deren Hilfe ihr eure Prinzipien im Engagement auf Basis eurer Werte und zugrunde liegenden Annahmen definieren könnt. Prinzipien ergänzen also Werte. Beide zusammen bilden eine gute Grundlage für euer Wirken und geben euch ein starkes Fundament sowie eine klare Orientierung für euer Handeln.



? Was verstehen wir unter

→ WERTE im Vereinsalltag

Hierunter verstehen wir diejenigen Eigenschaften und Qualitäten in eurem Engagement, die ihr für moralisch, wertvoll und erstrebenswert erachtet. Eure Vereinswerte zeigen euch an, woran ihr als Gemeinschaft glaubt und wofür ihr steht. Werte können beispielsweise sein: ökologische Nachhaltigkeit, Teilhabe oder Solidarität. Dadurch geben sie euch eine wichtige Basis und Impulse für euer Tun. Vielleicht denkt ihr jetzt, dass eure Vereinswerte schon für euch und alle anderen Mitstreiter*innen klar sind. Oftmals sind diese aber unausgesprochen und deswegen nicht allen bewusst oder sogar verständlich. Es kann auch sein, dass ihr unterschiedliche Wertvorstellungen habt, denn sie haben viel mit euren persönlichen Werten zu tun und können in eurer Gemeinschaft als Verein oder Initiative unterschiedliche Schwerpunkte haben. Es ist also sinnvoll und wichtig, dass ihr euch persönlich und auch als Verein noch einmal ganz bewusst mit euren Werten im Engagement auseinandersetzt.

→ PRINZIPIEN im Vereinsalltag

Prinzipien bauen auf den Werten eures Engagements auf. Sie geben nicht nur Impulse, sondern konkrete Handlungsrichtungen vor. Prinzipien sind Navigatoren und Entscheidungsgrundlagen für eure Strategien, Projekte und Maßnahmen – für euer Wirken. Ein solches Prinzip auf Basis des Werts „Teilhabe“ könnte zum Beispiel sein: Wir kümmern uns um gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Einschränkungen am kulturellen Leben. Hier könnt ihr die starke handlungsweisende Funktion nachvollziehen, die auch sehr gut eure Kommunikation mit euren Partnern und Netzwerken unterstützen kann.

! Ein Tipp für euch

Vielleicht wollt ihr auch mal euren persönlichen Werten nachspüren. Dafür haben wir euch einen schönen Test rausgesucht, den ihr online machen könnt:

<https://einguterplan.de/werte-test>

ÜBUNG

Werte im Vereinsalltag

Mit dieser Übung könnt ihr die wesentlichen Werte, die eurer Vereinsarbeit oder Initiative zu Grunde liegen, bestimmen oder auf den Prüfstand stellen und neu justieren. Gerade in Zeiten von Veränderungen ist es wichtig, dass ihr euch gemeinschaftlich mit euren Werten auseinandersetzt.

Gut zu haben:



Max. 5 Personen



ca. 60 bis
120 Min.



Klebezettel, Stifte,
Tasse Tee oder
Kaffee, Offenheit,
Klebpunkte

? Was sich dahinter verbirgt

Wie eingangs zu diesem Baustein beschrieben, zeigen euch eure Werte als Verein oder Initiative, woran ihr glaubt und was ihr als Gemeinschaft für euer Engagement als erstrebenswert erachtet. Sicherlich werdet ihr euch schon damit auseinandergesetzt haben – mal bewusst, mal weniger bewusst. Mit dieser Übung macht ihr das Feld eurer Werte einmal komplett und ganz ehrlich auf, sortiert diese für euch in sinnvolle Kategorien und verdichtet sie letztendlich auf etwa drei Werte, die euch für die nächsten Jahre Orientierung geben.



Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch die Vorlage, Klebezettel und Stifte zur Hand: Zunächst wählt jede*r von euch in Einzelarbeit maximal zehn Werte aus, die ihr für euer Engagement als wichtig erachtet. Helfen kann euch dabei die Leitfrage, welche Grundannahme dahinter steckt: *An was glaube ich?* Ihr könnt die Werte aus der Vorlage nehmen oder auch eigene Werte ergänzen. Diese schreibt ihr auf je einen Klebezettel. Nun stellt ihr diese in der Gruppe kurz vor und klebt sie zunächst unsortiert an eine Wand oder auf einen großen leeren Tisch. An dieser Stelle wird noch nicht diskutiert oder kommentiert.
2. Erst im 2. Schritt geht es an das Sortieren und Diskutieren der Werte, die ihr gefunden habt. Fügt nun inhaltlich ähnliche Werte in Gruppen zusammen, so dass ihr kleine Anhäufungen von Klebezetteln habt. So könnten beispielsweise Werte wie Aufgeschlossenheit, Inklusion und Toleranz in eine Gruppe sortiert werden. Schaut was für euch stimmig ist, auch in Abgrenzung zu den anderen Gruppen. Wenn mehrere Personen den gleichen Wert ausgewählt haben, beispielsweise Toleranz, dann ist das ein guter Hinweis darauf, dass dieser Wert für euer Engagement eine besondere Bedeutung hat.

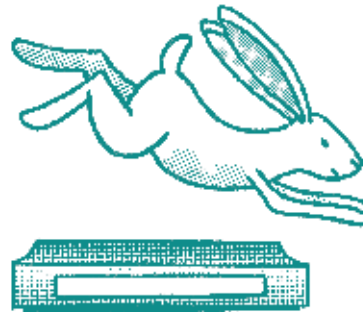


Abbildung 10: Die Wertebank

3. Im letzten Schritt geht es um das Verdichten auf etwa drei Werte. Das Reduzieren hilft euch die Werte zu priorisieren, um sich dann auf die wichtigsten zu konzentrieren und euer Handeln danach auszurichten. Hier gibt es gegebenenfalls zwei Unterschritte:

a Zunächst gebt ihr euren *Werte-Gruppen* je einen Namen. Das kann einer der Werte aus der Gruppe sein, der zu allen passt oder ihr findet einen neuen übergeordneten Begriff. Im Beispiel könnte „Offenheit“ ein Oberbegriff für unsere Gruppe mit den Werten Aufgeschlossenheit, Inklusion und Toleranz sein. Offenheit wäre dann also der Wert, mit dem ihr weiter arbeitet und unter dem die Qualitäten Aufgeschlossenheit, Inklusion und Toleranz eingeordnet sind.

b Wenn ihr nun noch mehr als drei Werte vorliegen habt, wird es jetzt etwas knifflig. Ihr müsst diese nun einzeln gegeneinander abwägen. Nehmt euch zunächst einen Wert heraus, zum Beispiel Offenheit, und fragt euch: Ist dieser Wert euch wichtiger als der nächste Wert? Markiert euch den für euch wichtigeren Wert mit einem Klebepunkt oder erstellt eine Strichliste auf einem Blatt Papier. Dann wägt ihr den Wert Offenheit mit dem zweiten Wert ab, den dritten – bis ihr einmal durch seid. Das macht ihr dann auch noch

mal mit den anderen Werten, bis alle einmal mit allen verglichen wurden. Die drei Werte, die am meisten Klebepunkte oder Striche haben, sind nun eure Vereinswerte. Sie bestimmen euer Handeln solange, bis ihr euch entscheidet die Auswahl neu zu überdenken.



Gut zu wissen

- Es geht darum, dass ihr Werte findet, die euch als Verein oder Initiative wirklich ausmachen und die ihr mit Leben füllen könnt, und nicht die euch gut stehen. Seid also offen und ehrlich zu euch selbst.
- Die nicht ausgewählten Werte verlieren nicht gänzlich an Bedeutung. Sie stehen jedoch nicht unmittelbar im Fokus eures Handelns. Das gibt euch aber insgesamt mehr Kraft und Konzentration auf die drei wichtigsten Werte, auf die ihr euch gemeinsam geeinigt habt.
- Es ist ratsam, dass immer eine oder zwei Personen die jeweilige Projektleitung übernehmen.

WERTE INSPIRATION

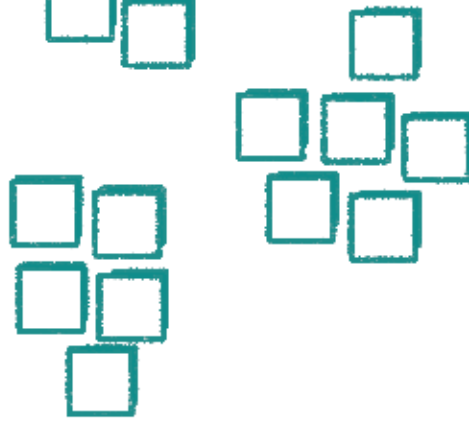
ÜBUNG Werte im Vereinsalltag

Alltags-erleichter-ungen	Acht-samkeit	Akzeptanz	Authen-tizität	Bildung	Dankbar-keit	Demo-kratie	Disziplin	Effizienz	Ehrlich-keit	Empathie	Entwick-lung	Erfolg	Fairness	Flexibili-tät
Geduld	Gerech-tigkeit	Gesund-heit	Intuition	Glauwür-digkeit	Großzü-gigkeit	Harmonie	Herzlich-keit	Hilfsbe-reitschaft	Humor	Indivi-dualität	Kontrolle	Kreativität	Liebe	Leiden-schaft
Loyalität	Mut	Mitgeföhl	Nach-haltig-keit	Neugierde	Nähe	Offenheit	Optimis-mus	Praktika-bilität	Respekt	Selbst-ständig-keit	Sensi-bilität	Sicher-heit	Solidari-tät	Spaß
Spiritu-alität	Teilhabe	Toleranz	Tradition	Transpa-renz	Unab-hängig-keit	Zuverläs-sigkeit	Verant-wortung	Verläs-slichkeit	Vernunft	Vertrau-en	Wissen	Wohl-stand	Zugehö-rigkeit	Zukunfts-oriente-rung

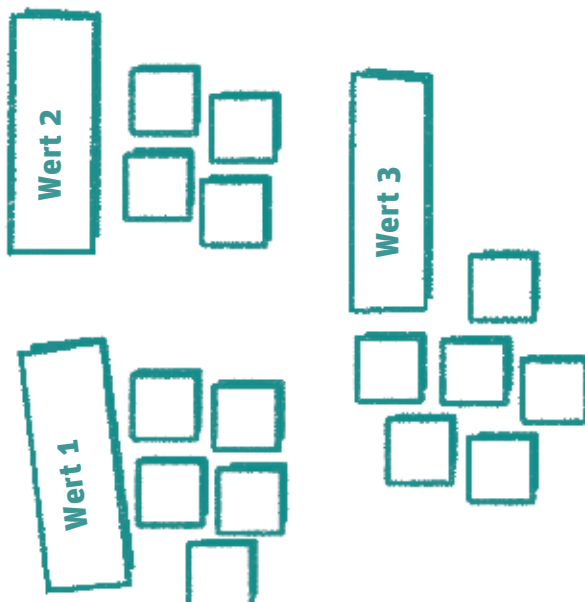
1. ASSOZIIEREN



2. SORTIEREN



3. VERDICHTEN



ÜBUNG

Der Prinzipienbaum

Mit dieser Übung könnt ihr aus euren Vereinswerten heraus Prinzipien formulieren, die euch die Handlungsrichtung für eure Strategien, Maßnahmen und Projekte vorgeben und eure Kommunikation mit euren Zielgruppen, Partnern und Netzwerken unterstützen.

? Was sich dahinter verbirgt

Stellt euch einen Baum vor, zum Beispiel eine schön gewachsene, starke Rotbuche. Diese Rotbuche hat geerdete Wurzeln, die ihr Halt geben, einen starken Stamm, der in den Himmel wächst und viele kleine Äste und Blätter, die sich im Wind bewegen. In dieser Metapher sind die Wurzeln eure Werte, die euch am Boden verankern. Die Prinzipien sind euer Stamm. Beide zusammen geben euch Haltung. Das Geäst und die Blätter sind eure Strategien, Maßnahmen und Projekte, die aus euren Werten und Prinzipien hervorgehen und viel beweglicher sind. Diese werden wir in dieser Übung aber nicht behandeln – schaut dafür in den Baustein 6 – *Werkzeuge & Prozesse* auf Seite 89.

! Gut zu wissen

- Die Prinzipien erscheinen euch vielleicht etwas formalistisch oder als zu viel des Guten. Sie können aber eine wichtige Stütze für die Planung und Umsetzung eurer Vorhaben sein und auch eurer Kommunikation dienen.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

- Nehmt euch die Vorlage auf der nächsten Seite zur Hand oder zeichnet diese auf ein größeres Blatt Papier nach. Schaut nun auf eure Werte in eurem Engagement. Wenn ihr sie für euch noch nicht definiert habt, empfehlen wir euch an dieser Stelle zuerst die vorhergehende Übung auf Seite 128 zu machen. Die *Werte*-Übung ist eine wichtige Grundlage für diese Übung. Schreibt nun eure drei Vereinswerte auf die Vorlage. Das können zum Beispiel sein: *Teilhabe, Offenheit und ökologische Nachhaltigkeit*.
- Im zweiten Schritt notiert ihr die jeweiligen Grundannahmen zur euren Werten auf eure Vorlage. Das ist deshalb sinnvoll, weil sie euch bei der Formulierung eurer Prinzipien helfen werden. Eine Grundannahme ist ein Glaubenssatz, den ihr in eurem Engagement mit einem bestimmten Wert verbindet. Für den Wert *Teilhabe* könnte die Grundannahme folgende sein: *Alle Menschen haben das Recht auf gleichberechtigte Teilhabe am kulturellen Leben*.
- Nun geht es schon um das Formulieren eurer Prinzipien. Orientiert euch dafür an folgender Leitfrage: *Wer tut WAS, WOFÜR oder für WEN?* In unserem Beispiel könnte das sein: *Wir kümmern uns um die gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Einschränkungen am kulturellen Leben. Schreibt die Prinzipien, die ihr zu euren Werten gefunden habt, auf eure Vorlage. Jeder Wert hat ein Prinzip.*

Gut zu haben:



max. 5



etwa 30 - 60 Min



Notizheft, Stifte
oder Ablagebox,
Zettel, großes
Blatt Papier,
Tasse Tee



PRINZIPIEN

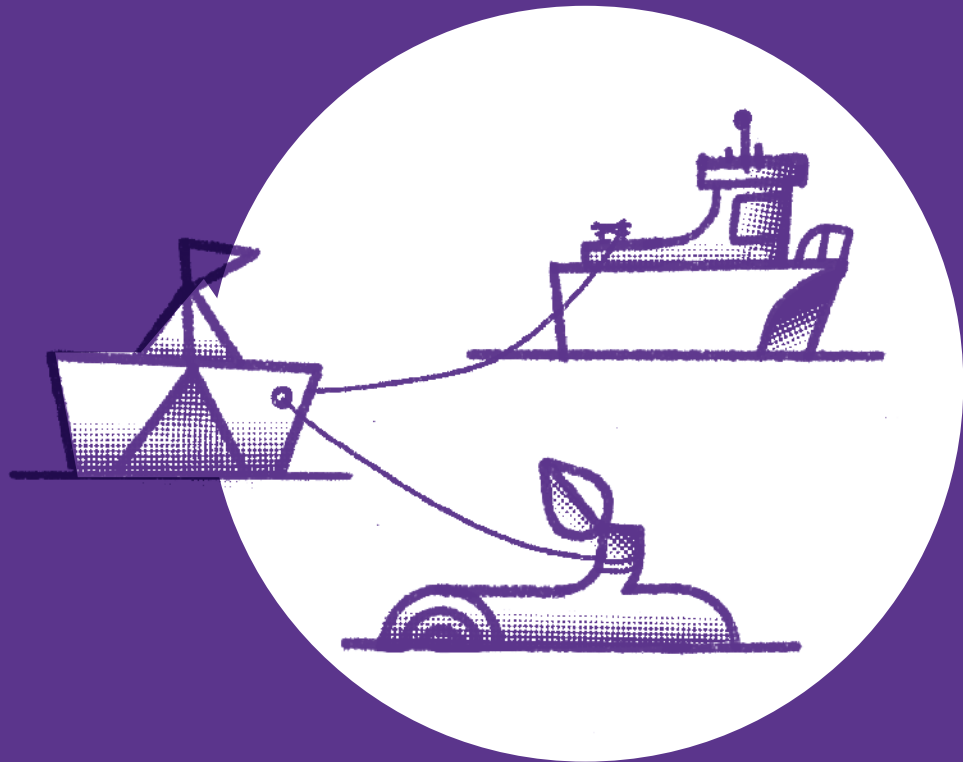
--	--	--	--

WERTE

--	--	--

GRUNDANNAHMEN

--	--	--



BAUSTEIN 8

Partner, Netzwerke & externe Kommu- nikation

Leitfragen des Kapitels:

Wer sind wichtige Partner und Netzwerke für unser Engagement?

Wie kommunizieren wir mit wem nach außen?

BAUSTEIN 8

Partner, Netzwerke & externe Kommunikation

In diesem Baustein nehmen wir eure Partner und Netzwerke unter die Lupe. Es wird auf den folgenden Seiten außerdem darum gehen, wie ihr effektiv mit euren verschiedenen Anspruchs- und Zielgruppen nach außen kommunizieren könnt. Dieser Baustein knüpft an den Baustein 5 – *Interne Kommunikation & Beziehungen* an, in dem die Kommunikation innerhalb eures Vereins oder eurer Initiative im Vordergrund steht.

Gerade im zivilgesellschaftlichen Engagement ist es wichtig, ein funktionierendes Beziehungsgeflecht aus Partnern und Netzwerken zu haben, die euer Engagement stützen, bestärken und idealerweise auch erleichtern. Unsere Befragungen haben gezeigt, dass ihr bereits mit vielen lokalen Partnern auf verschiedenen Ebenen kooperiert. Besonders wichtig mit je über 100 Nennungen sind euch die Ehrenamtsstiftung Mecklenburg-Vorpommern, eure Kommune oder Gemeinde, aber auch eure Spender. Weiterhin wichtig sind euch mit je über 70 Nennungen andere Vereine, Verbände und Organisationen sowie euer Landkreis bzw. die kreisfreie Stadt. Auch die Politik und Unternehmen sind wichtige Kooperationspartner für euch; sie hatten je über 50 Nennungen. Ihr seht, wie unterschiedlich eure Partner sind. Zu allen oder vielen habt ihr auch auf die eine oder andere Art eine Beziehung und sie üben einen Einfluss auf euch aus; und ihr vielleicht auch auf sie.

Mit der Stakeholder-Analyse haben wir euch eine Übung rausgesucht, mit der ihr eure Partner und Netzwerke – sowie eure Zielgruppen – anhand der Faktoren Einfluss und Interesse einmal genau unter die Lupe nehmen könnt. Dadurch könnt ihr herausfinden, wer wie wichtig für eure Arbeit ist und wen ihr an welcher Stelle involvieren solltet.

Des Weiteren schauen wir uns an, wie ihr mit den vielen verschiedenen Gruppen effektiv kommunizieren könnt. Denn oftmals wird das Pferd von hinten aufgezäumt. Das heißt, dass die Medien, über die mit den Zielgruppen kommuniziert werden soll – wie beispielsweise Plakat, Flyer oder Social Media – meist der Ausgangspunkt der Überlegungen sind und dann Entscheidungen für Maßnahmen getroffen werden. Und das geschieht meist, bevor überhaupt über die Menschen nachgedacht wurde, die damit erreicht werden sollen. Das führt oft dazu, dass die Maßnahmen ihre Wirksamkeit verfehlen oder gar ins Leere laufen. Deshalb spricht man heute eher von einer nutzerzentrierten oder menschenzentrierten Kommunikation. Das ist eine Kommunikation, die auf die Bedürfnisse und Interessen der Menschen ausgerichtet ist. Die Medien und Maßnahmen werden dabei entsprechend der Zielgruppen ausgewählt. Mit diesem Vorgehen werdet ihr zudem in die Lage versetzt, die zunehmende Komplexität von Kommunikationsprozessen gut handhaben zu können. Wir haben euch dazu in diesem Baustein die drei Werkzeuge Persona, Botschaften und Kommunikationsplan zusammengestellt, die euch bei einer effektiven menschenzentrierten Öffentlichkeitsarbeit unterstützen sollen.



? Was verstehen wir unter

→ PARTNER im Vereinsalltag

Partner im Vereinskontext sind Akteure, mit denen ihr einen gemeinsamen Zweck verfolgt und euch dafür zusammenschließt. Das Eingehen von Partnerschaften kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden: auf politischer, verwaltender, fördernder und ehrenamtlicher oder auch auf kommunaler, regionaler oder gar nationaler und internationaler Ebene.

→ NETZWERKE im Vereinsalltag

Unter Netzwerke im Vereinsalltag verstehen wir eine Art losen Zusammenschluss mit anderen Vereinen oder Initiativen. Netzwerke bauen also Verbindungen auf und können eine wichtige Unterstützung für euch sein. Ihr könnt euch dadurch gegenseitig helfen, bekräftigen und gemeinsam an wichtigen Themenstellungen arbeiten. So seid ihr als einzelner Verein oder Initiative in euren Anliegen auch viel stärker und besser wahrnehmbar. Die Ehrenamtsstiftung Mecklenburg-Vorpommern wird sich in Zukunft noch stärker als wichtiger Netzwerkpartner und Netzwerkkoordinator aufstellen.

! Ein Tipp für euch

Wer sich engagieren möchte, findet in Mecklenburg-Vorpommern bereits ein breites Unterstützungsangebot. Vor Ort sind oft die Gemeindehäuser, Stadtteilbegegnungszentren und Mehrgenerationenhäuser die ersten Anlaufstellen. Auf regionaler Ebene stehen die Ehrenamtskoodinator*innen bei den MitMachZentralen (MMZ) und beim DRK als Ansprechpartner*innen bereit. Sie bringen Engagement-Interessierte mit Vereinen vor Ort zusammen, informieren und beraten zu allen Fragen rund ums Ehrenamt, der Ehrenamtskarte MV und auch zu Fördermöglichkeiten (inkl. Antragstellung). Auch Kommunen und Landkreise haben in der Regel eine*n Beauftragte*n für das Ehrenamt, die/der die Anerkennung des Einsatzes für das Gemeinwohl organisiert und den Zugang zu kommunalen Fördermöglichkeiten herstellt.

Die Landkreise Ludwigslust-Parchim und Vorpommern-Greifswald haben zudem im Modellprojekt „Hauptamt stärkt Ehrenamt“ (Projektlaufzeit zunächst bis 2023) Anlaufstellen eingerichtet, die sich vor allem um die Vernetzung sowie Beratung von Vereinen kümmern. Nicht zuletzt unterstützt die Ehrenamtsstiftung MV Vereine und gemeinnützige Initiativen durch juristische Beratung, finanzielle Förderung, Vernetzung, Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildung und auch die Organisationsentwicklung Gutes zu tun, damit MV gut tut.

Die Ansprechpartner*innen in Eurer Nähe findet ihr im Überblick unter:

www.ehrenamtsstiftung-mv.de

ÜBUNG

Stakeholder-Analyse

Mit dieser Übung könnt ihr euch einen guten Überblick über eure Partner, Netzwerke und Zielgruppen verschaffen. Durch die Sichtbarmachung der verschiedenen Interessen, Einflüsse und Beziehungen, könnt ihr herausfinden, wer wieviel zu eurem Engagement beitragen kann und wen ihr an welcher Stelle involvieren solltet.

? Was sich dahinter verbirgt

Mit der Stakeholder-Analyse nehmt ihr alle Partner, Netzwerke und Zielgruppen eures Projekts oder eurer ehrenamtlichen Tätigkeit im Allgemeinen einmal genau unter die Lupe, indem ihr diese in einer Matrix visualisiert. Den englischen Begriff „Stakeholder“ möchten wir an dieser Stelle stehen lassen, da er sich weitgehend etabliert hat und es mittlerweile zahlreiche Variationen dieser Übung gibt. Ihr teilt in dieser Analyse eure Partner, Netzwerke und auch Zielgruppen in einer Matrix nach Einfluss und Interesse ein. Der Einfluss beschreibt das Ausmaß an Bedeutung, oder auch Macht und Wirkung, einer Gruppe oder Person auf euer Engagement. Das Interesse beschreibt den Grad der Aufmerksamkeit oder Anteilnahme der Stakeholder an eurem Engagement. Durch die Visualisierung all eurer wichtigen Stakeholder in einer Matrix kommen auch mögliche Beziehungen zum Vorschein, die ihr bisher vielleicht nicht bedacht habt, die aber für euch wichtig sein könnten. Mit dieser Übung könnt ihr euer Vorhaben zum Fliegen bringen und einem Scheitern aus politischen Gründen vorbeugen.

Viel Spaß beim Ausprobieren.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Ihr beginnt mit einer Bestandsaufnahme. Legt euch eine Liste mit allen Partnern, Netzwerken und Zielgruppen an, die eure ehrenamtliche Tätigkeit irgendwie beeinflussen oder auf die ihr einen Einfluss ausübt. Schreibt die einzelnen Gruppen oder Personen auf je einen Klebezettel und heftet diese an eine Wand oder auf einen großen freien Tisch. Sammelt erst einmal alle, die euch einfallen. Je konkreter ihr werden könnt, desto besser. Das heißt, wenn ihr beispielsweise den Beauftragten für Ehrenamt eurer Kommune kennt, dann ist es sinnvoll diese konkrete Person mit Namen als einen Stakeholder aufzuführen, statt „Vertreter Kommune Ehrenamt“ im Allgemeinen. So könnt ihr in den nächsten Schritten spezifische Verbindungen, Einflüsse und Interessen dieser konkreten Person aufzeigen. Dies bringt euch im späteren Verlauf weiter als eine allgemeine Zuschreibung wie beispielsweise „Kommune“ oder „Gemeinde“.
2. Im zweiten Schritt beschreibt ihr kurz deren Rolle bezüglich eures Engagements und Fakten, die wichtig sein könnten. Notiert diese auf weitere Klebezettel und heftet sie dann neben die jeweilige Gruppe oder Person an die Wand oder auf den Tisch.

Gut zu haben:



beliebig



ca. 30
bis 90 Min.



großes Blatt
Papier Klebe-
zettel, Stifte

Am Beispiel unseres Ehrenamtsbeauftragten bei der Kommune könnte das sein:

Rolle: *Türöffner zu lokalen Fördermöglichkeiten und Politik.*

Wichtige Fakten: *Sehr engagiert. Er mag es gern, zu allen Veranstaltungen eingeladen zu werden.*

3. Jetzt geht es an das Verorten eurer Gruppen und Personen anhand der Faktoren Einfluss und Interesse. Zeichnet euch dafür, analog zur Vorlage, die Vier-Felder-Matrix auf einem großen Blatt Papier nach. Nehmt nun eure Klebezettel aus dem vorherigen Schritt zur Hand und integriert diese in die Matrix. Wenn alle Partner, Netzwerke und Zielgruppen ihren Platz in der Matrix gefunden haben, könnt ihr nun noch einmal auf wichtige Zusammenhänge schauen. Leitfragen könnten sein:

Gibt es gemeinsame Ziele und Interessen?

Bestehen Interessenskonflikte?

Gibt es persönliche oder emotionale Verbindungen?

4. Ihr werdet sehen, dass das relativ schnell geht und euch werden durch die Visualisierung spannende Details auffallen. Wir möchten euch an dieser Stelle noch einen Tipp mitgeben. Geht diesen Teil der Übung nicht zu statisch und strategisch an, sondern bezieht Faktoren wie Gefühl der Verbundenheit, soziale Fürsorge oder Ähnliches mit ein.

Zu guter Letzt geht es darum, dass ihr euch überlegt, welche Handlungen ihr daraus ableiten könnt. Tauscht euch dazu in der Gruppe anhand der folgenden Fragen aus:

Wer sollte wann bei was involviert werden?

Wer sollte wann und worüber informiert werden?

Wie kommunizieren wir mit den verschiedenen Stakeholdern? Brauchen wir dafür unterschiedliche Ansprachen und Kommunikationswege?

Wer ist für die Einbindung der jeweiligen Stakeholder verantwortlich?

Diese Handlungsanleitungen aus dem letzten Schritt könnt ihr gut in eure alltägliche Arbeit überführen und in weitere Formate, Methoden und Übungen einbinden wie beispielsweise euer *Kommunikationskonzept*, das wir euch auf Seite 144 in diesem Baustein vorstellen oder eure *Projektplanung*, die ihr auf Seite 110 findet.

Generell lohnt sich an dieser Stelle auch noch einmal einen Blick in die Bausteine 5 – *Interne Kommunikation & Beziehungen* auf Seite 55 und Baustein 6 – *Werkzeuge & Prozesse* auf Seite 89 zu werfen.

Tipp: Wir empfehlen euch diese Stakeholder-Analyse sichtbar in eurem Büro oder Vereinsraum aufzuhängen oder alternativ gut zu dokumentieren, sodass ihr immer wieder darauf zugreifen und leicht zugänglich damit arbeiten könnt.



Gut zu wissen

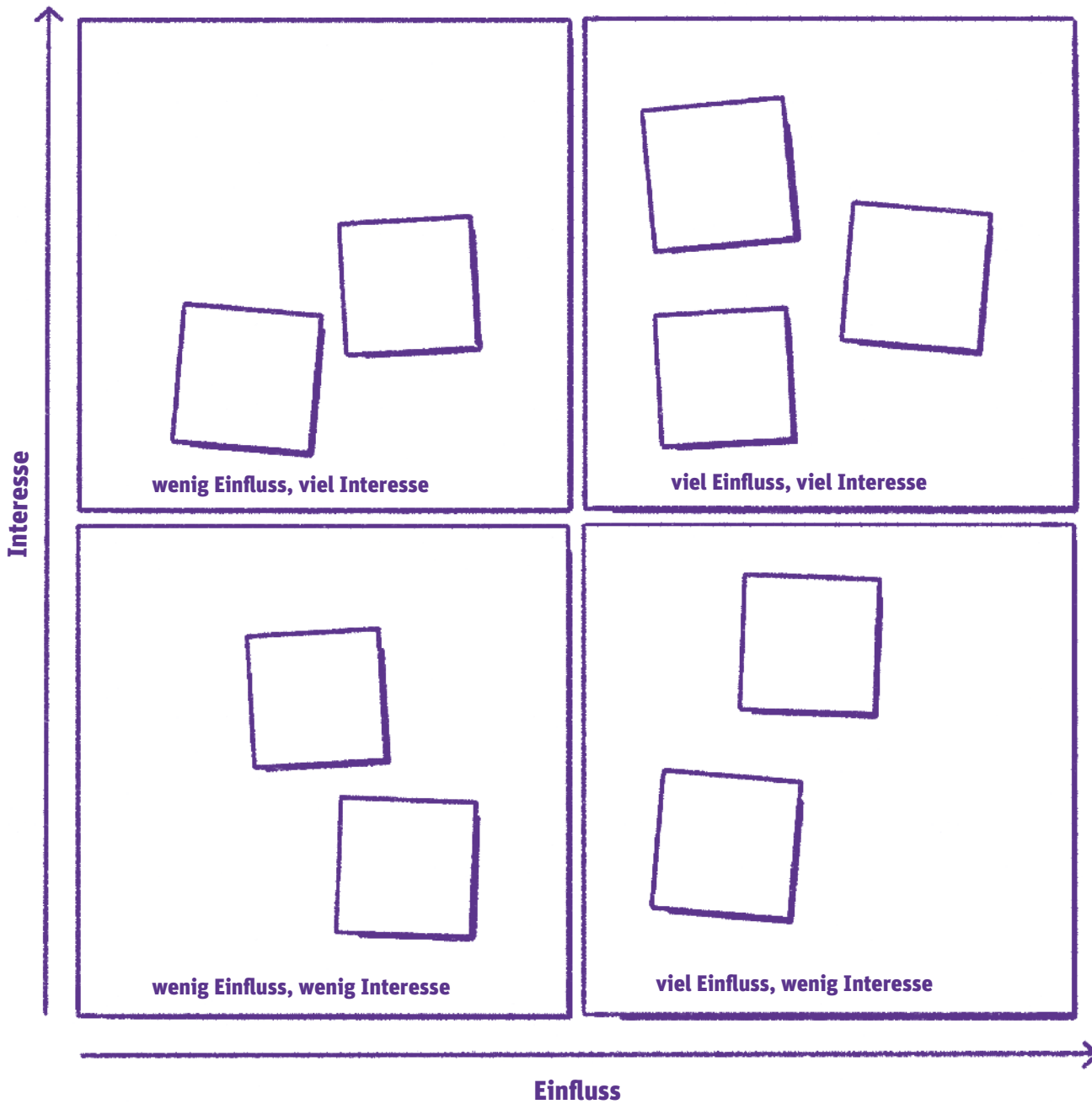
- Die Stakeholder-Analyse ist nicht in Stein gemeißelt, sondern ein lebendiges Dokument, mit dem ihr regelmäßig weiterarbeiten solltet. Ihr könnt sie stets anpassen und verfeinern.
- Der Begriff Stakeholder ist aus den 60er Jahren und geht auf das US-amerikanische Stanford Research Institute zurück und wurde in den 80ern von dem Wirtschaftswissenschaftler R. Edward Freeman theoretisch weiterentwickelt. Weiterführende Informationen dazu findet ihr natürlich im Netz und auch in der hier angegebenen Quelle.

ÜBUNG Stakeholder-Analyse

Schritte 1 & 2

Stakeholder 1	Rolle: Wichtige Fakten:	Stakeholder 4	Rolle: Wichtige Fakten:
Stakeholder 2	Rolle: Wichtige Fakten:	Stakeholder 5	Rolle: Wichtige Fakten:
Stakeholder 3	Rolle: Wichtige Fakten:	Stakeholder 6	Rolle: Wichtige Fakten:

Schritte 3 & 4



ÜBUNG

Persona

Die Persona-Übung hilft euch dabei, euch besser in die Lebensumstände und Perspektiven eurer Partner, Netzwerke und Zielgruppen hineinzusetzen und darauf aufbauend zielgerichteter und vor allen Dingen wirksamer mit ihnen kommunizieren zu können.

? Was sich dahinter verbirgt

Personas sind „komponierte“ Darstellungen von Personen, die eure wichtigsten Zielgruppen, Partner oder Netzwerke repräsentieren und mit ihren jeweiligen Merkmalen beschreiben. Eine Persona wird mit Eigenschaften wie Name, Alter und Geschlecht versehen sowie typischen Verhaltensweisen und Motivationen, alltäglichen Bedürfnissen und Herausforderungen. Ihr könnt eure Persona auch mit einem Zitat unterlegen, für das diese Person steht – dadurch wird sie noch greifbarer. In einer Persona sammelt ihr also all euer Wissen, das ihr über eine bestimmte Zielgruppe, Partner oder Netzwerk habt. Sie kann auch Bezüge zu realen Personen haben, die ihr kennt und die die jeweilige Gruppe repräsentiert. Ihr könnt sie euch als fiktive Filmfigur vorstellen, mit der ihr mitfühlen könnt. Diese Übung ist eine gute Grundlage für die beiden folgenden Übungen in diesem Baustein: *Botschaften* und *Kommunikationskonzept*. Wir empfehlen euch deshalb diese drei Übungen nacheinander durchzuführen.

! Gut zu wissen

Personas sollten sich realistisch anfühlen, auch wenn sie fiktiv erstellt wurden und in euren Köpfen zum Leben erweckt werden.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Überlegt euch zunächst mit welchen Gruppen ihr regelmäßig in eurem Vereinsalltag kommuniziert. Das können zum Beispiel eure kommunalen Partner, Zielgruppen, politische Entscheidungsträger, Journalisten oder Bewohner*innen eures Landkreises sein. Wenn ihr die Übung *Stakeholder-Analyse* auf Seite 136 schon gemacht habt, dann habt ihr hierfür schon eine sehr gute Basis. Wählt euch für die Persona-Übung nicht zu viele Gruppen aus, sondern beschränkt euch auf diejenigen, die strategisch besonders wichtig sind und für die es sinnvoll ist, einen Kommunikationsplan und Botschaften zu entwickeln.
2. Nehmt euch nun die Vorlage von der nächsten Seite und zeichnet diese auf einem Blatt Papier nach oder druckt euch die Vorlage so oft aus, wie ihr Personas entwickeln wollt. Ihr könnt die Vorlage auch noch anpassen und zum Beispiel Felder hinzufügen, die ihr für wichtig erachtet oder auch Attribute weglassen, die für euch nicht relevant sind.
3. Nun überlegt ihr gemeinsam Schritt für Schritt wie ihr eure Personas zum Leben erwecken könnt, das heißt welche Eigenschaften sie auszeichnen. Fangt am besten mit dem Steckbrief an, dann wird es euch leichter fallen die anderen Felder auszufüllen. Versucht euch dabei auch in die jeweilige Persona hineinzusetzen. Stellt euch dazu gerne konkrete Personen vor, die diese Gruppe repräsentieren. Es ist aber auch in Ordnung, wenn ihr eine selbst erdachte Persona entwickelt und Annahmen für sie trefft. Am Ende ist es hilfreich, eurer Persona eine persönliche Aussage in den Mund zu legen. Dieses Zitat bringt euch die Persona näher, ihr könnt euch besser in sie hineinfühlen und sie in der weiteren Arbeit besser erfassen.

Gut zu haben:



max. 5 Personen



ca. 45 bis 90 Min.



einige Blätter
Papier, Stifte,
Spaß und Neugier,
Kaffee und Tee

**Einfaches Bild der Persona,
z.B. als Strichmännchen**

Name:
Alter: Geschlecht:
Wohnort:

Familiestand:

Beruf:

Steckbrief

Zitat

Lebenswelt

Das sind meine Wünsche und Bedürfnisse:

Das sind meine Ängste
und Herausforderungen:

Informations- und Medienverhalten

Wo und wie ich mich informiere und kommuniziere:

Motivation

Das ist meine Motivation mit euch in Kontakt zu treten:

ÜBUNG

Botschaften

Botschaften helfen euch dabei, effektiv mit euren Partnern, Netzwerken und Zielgruppen zu kommunizieren und sicherzustellen, dass ihr diese mit euren Anliegen auch erreicht.

? Was sich dahinter verbirgt

Die Botschaften entscheiden in vielen Fällen darüber, ob sich die Menschen, die ihr adressiert, von euch angesprochen fühlen und weiter mit euch beschäftigen wollen. Sie sind die Brücke zwischen eurer Vision, Strategie und eurer Kommunikation mit euren Partnern, Netzwerken und Zielgruppen. Mit Botschaften drückt ihr euer Alleinstellungsmerkmal aus oder das, was euch auszeichnet und besonders macht. Sie werden nicht direkt kommuniziert, müssen aber in allen Kommunikationsmaßnahmen und Kanälen klar, konsequent und nutzergerecht transportiert werden. Wir empfehlen euch für diese Übung zunächst die beiden vorherigen Übungen *Stakeholder-Analyse* und *Persona* (siehe Seite 136 ff.) zu machen, denn diese bilden eine wichtige Grundlage für die Formulierung von Botschaften.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch in Vorbereitung auf diese Übung als erstes eure Personas zur Hand sowie die Vorlage von Seite 143. Zeichnet diese auf einem oder mehreren Blättern Papier nach, je nachdem wie viele Personas ihr entwickelt habt. Für jede eurer Personas werdet ihr in dieser Übung eine Botschaft entwickeln. Falls die *Persona*-Übung schon ein wenig zurück liegt, lest euch diese zum Einstieg noch einmal in Ruhe durch und vergegenwärtigt euch nochmal die Lebenswelt und Motivationen dieser fiktiven Person.

2. Jetzt startet ihr schrittweise mit der Formulierung eurer Botschaften für die Kommunikation. Die Botschaft besteht jeweils aus einem Satz. Die Leitfrage dafür lautet:
Was soll über euren Verein in den Köpfen eurer Persona oder Zielgruppe verankert werden?

Dazu ein Beispiel: Wenn ihr als Elterninitiative Eltern mit eurem Angebot ansprechen wollt, dann könnte eine Botschaft lauten: *Wir (der Verein oder die Initiative) unterstützen euch Eltern der Schule XY bei der Betreuung eurer minderjährigen Kinder.*

Für die Ansprache der Lokalpolitiker eurer Kommune würde eine Botschaft anders lauten, zum Beispiel so: *Wir (der Verein oder die Initiative) machen das Leben für junge Familien in der Region einfacher und lebenswerter und unterstützen damit zivilgesellschaftlich auch die Politik.*

Gut zu haben:



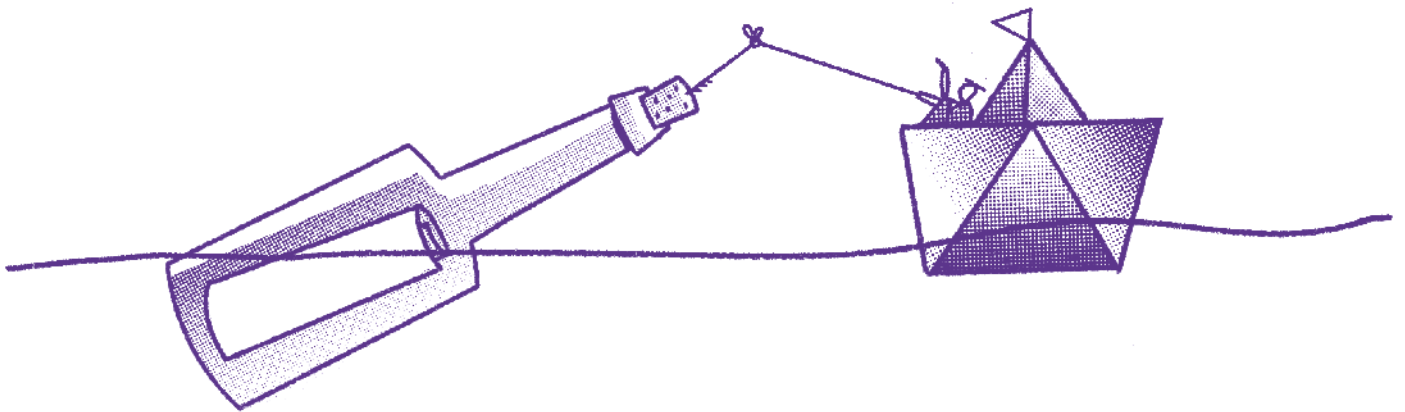
2 bis 6 Personen



ca. 30 bis 90 Min.



ein paar Blätter
Papier, Stifte,
Tasse Kaffee oder
Tee

**3.**

Wenn ihr die Botschaften formuliert habt, könnt ihr diese anhand der folgenden Fragen noch einmal überprüfen und feinschleifen:

Erfüllt unsere ehrenamtliche Tätigkeit ein besonderes Bedürfnis der Persona?

Hat unser Angebot oder Vorhaben einen emotionalen oder faktischen Nutzen für die Persona?

Ist der Beweggrund für unser Tun von besonderer Bedeutung für die Persona?

Nun habt ihr eine gute Basis für eure externe Kommunikation. Nehmt euch diese Botschaften immer dann zur Hand, wenn ihr kommunikative Maßnahmen plant und versucht diese an den entwickelten Botschaften auszurichten.

!

Gut zu wissen

- Wenn ihr mit zwei bis drei Personen an dieser Übung arbeitet, könnt ihr das gut zusammen machen.
- Wenn ihr mehr Personen seid, teilt euch am besten in zwei Gruppen auf, die an verschiedenen Botschaften für verschiedene Personas arbeiten. Anschließend könnt ihr eure Ergebnisse zusammentragen, diese gemeinsam diskutieren und weiterentwickeln.

Leitfrage: Was soll in den Köpfen eurer Persona verankert werden?

Botschaft

Botschaft

Botschaft

Zielgruppe, Partner oder Netzwerke:

Name:

Zielgruppe, Partner oder Netzwerke:

Name:

Zielgruppe, Partner oder Netzwerke:

Name:

**Einfaches Bild der Persona,
z.B. als Strichmännchen**

**Einfaches Bild der Persona,
z.B. als Strichmännchen**

**Einfaches Bild der Persona,
z.B. als Strichmännchen**

ÜBUNG

Kommunikationsplan

Mit dieser Hilfestellung könnt ihr eure Öffentlichkeitsarbeit sowohl langfristig, als auch für einzelne Projekte zielgerichtet und nutzergerecht planen.

? Was sich dahinter verbirgt

„Wir brauchen Facebook“ oder „Wir verteilen Flyer“ – oftmals beginnt der Einstieg in die Kommunikationsplanung mit der Wahl der Medien, über die wir kommunizieren. Man nennt diese auch Kommunikationskanäle. Bei dieser Hilfestellung stellt ihr die Frage nach den geeigneten Kanälen jedoch erst am Ende, nachdem ihr die Fragen zu euren Zielgruppen und den Kommunikationszielen beantwortet habt. Das hat einen großen Vorteil: ihr vermeidet dadurch, schnellen Trends hinterher zu jagen sowie ausgetretene Pfade zu begehen, die gar nicht zur Zielgruppe oder Strategie passen. Wenn ihr euch schon etwas mit den Bausteinen 4 – Strategie und 6 – Werkzeuge und Prozesse auseinandergesetzt habt, dann werdet ihr hier Parallelen erkennen und Synergien nutzen können. Wenn nicht, ist das auch nicht schlimm, wir verweisen an den entsprechenden Stellen darauf.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Nehmt euch die Vorlage von der Seite 147 zur Hand oder zeichnet diese auf einem großen Blatt Papier nach. Zuerst schreibt ihr das Thema auf, für das ihr einen Kommunikationsplan erstellen wollt und den Zeithorizont, in dem dieser umgesetzt werden soll.

Ein Beispiel: *Ein Kulturverein, der Veranstaltungen und Workshops anbietet, möchte diese den umliegenden Gemeinden anbieten und Menschen dazu bewegen, an diesen teilzunehmen. Das Thema für den Kommunikationsplan ist also „Veranstaltungen und Workshops“ und der Zeithorizont könnte „bis Ende des kommenden Jahres“ sein.*

2. Wenn ihr das Thema festgelegt habt, dann ist der nächste Schritt in Richtung erfolgreicher Kommunikationsplan die Festlegung der Zielgruppen, die ihr mit eurem Angebot erreichen wollt. Die Übungen zu *Stakeholder* oder *Persona* auf den Seiten 136 und 139, bieten euch dazu eine wunderbare Grundlage. Solltet ihr beide Übungen noch nicht durchgeführt haben, empfehlen wir euch, auf jeden Fall die *Persona*-Übung an dieser Stelle zu machen. Sie beantwortet nicht nur die Frage, wen ihr erreichen wollt, sondern auch schon welches Medien- und Informationsverhalten eure Zielgruppen auszeichnen und welche Merkmale sie sonst noch kennzeichnen, die für eure Kommunikation wichtig sind.

Gut zu haben:



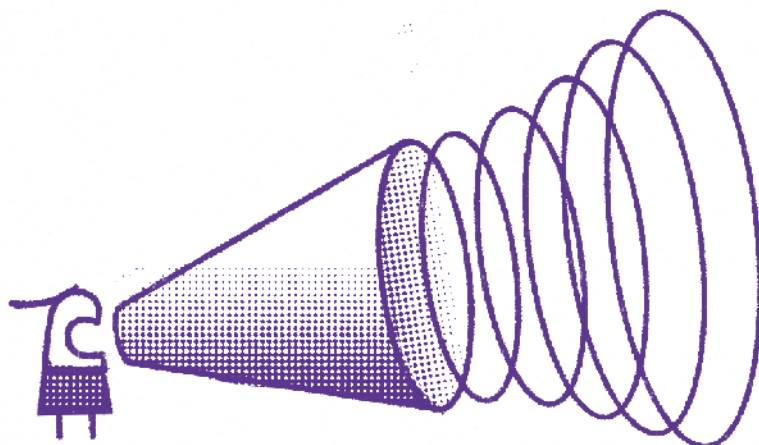
2 bis 6 Personen



ca. 30
bis 90 Min



ein paar Blätter
Papier, Stifte,
Tasse Kaffee oder
Tee



Im Beispiel könnten es zwei Zielgruppen sein: *lokale Presse und Bürger*innen vor Ort*. Hier stellt sich auch gleich eine anschließende Frage: *Soll der Verein die Zielgruppe der Bürger*innen weiter differenzieren, beispielsweise zwischen Jugendlichen, Erwachsenen und älteren Menschen 60+?* Vielleicht ergibt sich das sowieso aus euren Angeboten, vielleicht aber auch nicht. Dann ist es sinnvoll, sich darüber noch einmal Gedanken zu machen, denn die Gruppen unterscheiden sich mitunter sehr in ihren Bedürfnissen.

3. Im nächsten Schritt geht es um die Kommunikationsziele, die ihr verfolgt. Es ist wichtig, dass ihr euch an dieser Stelle darüber Gedanken macht, denn das hat direkte Auswirkungen auf die Wahl der Kommunikationsmaßnahmen und -kanäle. Wenn ihr mehrere Zielgruppen habt, können die Ziele mitunter auch verschieden sein. Die folgende Leitfrage kann euch bei der Formulierung helfen:

Was wollt ihr bei eurer Zielgruppe durch eure Kommunikation bewirken?

Wir geben euch hier eine kleine Auswahl an möglichen Zielen:

- Wir wollen sie über etwas informieren.*
- Wir wollen sie zu einer spezifischen Handlung anregen.*
- Wir wollen mit ihnen gemeinsam in den Dialog treten.*
- Wir wollen zuhören.*

Ihr seht vielleicht schon, dass sich aus diesen verschiedenen Kommunikationszielen auch verschiedene kommunikative Maßnahmen ableiten lassen. Zur Inspiration könnt ihr auch noch mal einen Blick auf die *Methode & Wirkungsziele* in Baustein 4 auf Seite 45 werfen.

In unserem Beispiel des Kulturvereins könnten die Ziele folgende sein:

*50 % mehr Bürger*innen sollen zu unseren Veranstaltungen und Workshops kommen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum*

lokale Presse über unsere Angebote informieren.

4. Nun überlegt ihr euch das eigentliche Konzept, denn mit den Schritten 1, 2 und 3 habt ihr erstmal eine gute Basis und Rahmung für die Planung eurer Maßnahmen gesetzt. Die Leitfrage für diesen Schritt lautet: *Was wollt ihr wo kommunizieren?* Dazu müsst ihr, wenn ihr mehrere Zielgruppen habt, mitunter wieder differenzieren.

Dazu nehmen wir wieder unser Beispiel vom Kulturverein und schauen es uns etwas genauer an, denn mit der lokalen Presse müsst ihr anders kommunizieren als mit den Bürger*innen vor Ort.

Zielgruppe Journalist*innen: Wenn der Kulturverein lokale Journalistinnen und Journalisten kennt, könnte er sie entweder telefonisch oder per E-Mail regelmäßig über seine Angebote zu

Veranstaltungen und Workshops informieren.

In der Regel sind Lokaljournalist*innen auch sehr dankbar über solche Informationen. Man könnte mit Ihnen auch direkt absprechen, welcher Kommunikationskanal der Beste dafür ist und wie sie die Informationen aufbereitet haben wollen.

Zielgruppe Bürger*innen: Bei der Zielgruppe der Bürger*innen sieht ihr spätestens an dieser Stelle, dass es sinnvoll sein kann, sie weiter zu unterscheiden, da sie unterschiedliche Informationsbedürfnisse haben und zum Teil auch verschiedene Medien nutzen. Man muss also auch auf unterschiedliche Art und Weise ansprechen – zum Beispiel wie in Punkt 2 beschrieben in Jugendliche, Erwachsene und Senior*innen. Der Kulturverein könnte in regelmäßigen Abständen über Plakate im Ort und Flyer informieren, die eine wiedererkennbare Gestaltung haben. Für jüngere Zielgruppen zum Beispiel können diese eine andere Gestaltung aufweisen als bei den Senior*innen. Sind bestimmte Gestaltungsvorlagen einmal für verschiedene Zielgruppen angelegt, können diese auch über einen längeren Zeitraum immer wieder verwendet werden. Über Newsletter kann der Verein seine bereits mit ihm verbundenen Leute einladen und auch hier in der Ansprache differenzieren. Über Social Media (zum Beispiel Instagram) könnten die Jugendlichen abgeholt werden, indem kurze Videos oder Fotos gelungener vergangener Workshops oder Veranstaltungen gezeigt werden sowie über kommende informiert wird. Für Social Media bedeutet das aber immer auch, dass der Kanal regelmäßig gepflegt werden muss.



Gut zu wissen

Die Hilfestellung haben wir vom POST-Modell von Charlene Li und Josh Bernoff vom Forrester Research Institute abgewandelt, die 2008 damit das erste umfassende Strategiegerüst für digitale Kommunikation entwickelt haben. Damit beschrieben sie weniger neue digitale Technologien und Mechanismen, sondern tragen der eingangs beschriebenen Tatsache Rechnung, dass wir viel zu oft zuerst an den Kommunikationskanal denken, anstatt an die Zielgruppen mit ihren Bedürfnissen und die Ziele. Mehr als eine Dekade später können wir dieses Modell aber übergreifend anwenden, denn durch die Digitalisierung hat es sich eingebürgert, dass wir viel zielgruppengerechter kommunizieren und danach die Maßnahmen und Kanäle festlegen – egal ob analog oder digital.

Was

Wann

Wer

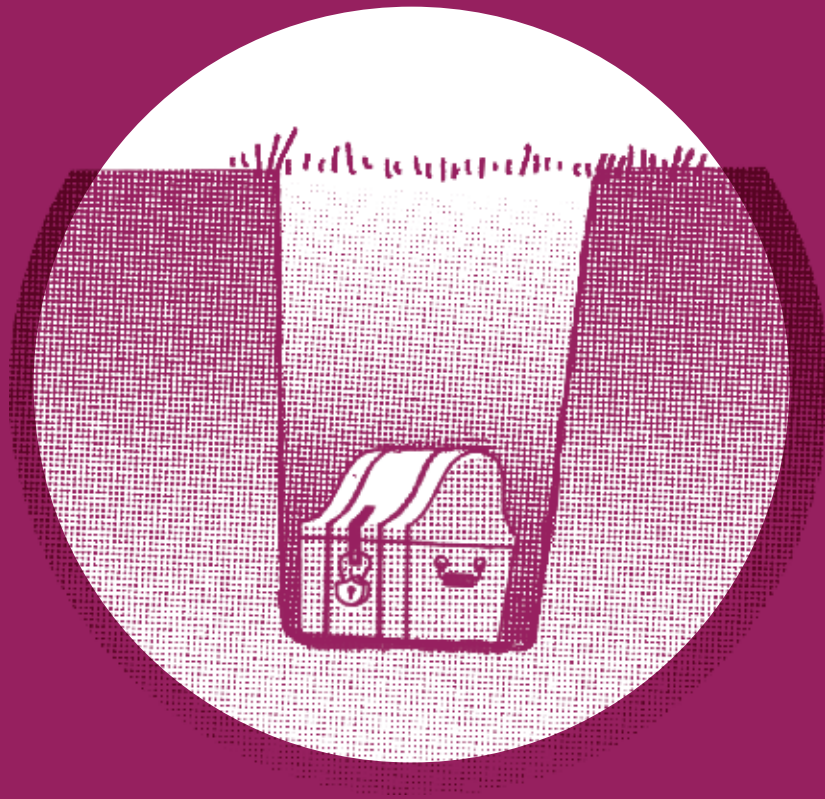
Menschen

Ziele

Warum

Maßnahmen & Kanäle

Was & Wo



BAUSTEIN 9

Finanzen

Leitfragen des Kapitels:

Wie bekommen wir finanzielle Mittel zur Umsetzung unserer Vorhaben?

Wie können wir unseren Verein langfristig auf finanziell sichere Füße stellen?



BAUSTEIN 9

Finanzen

Ideen und Pläne habt ihr zur Genüge, jetzt fehlen nur noch die Mittel zur Umsetzung. In diesem letzten Baustein beschäftigen wir uns mit der Finanzierung eurer ehrenamtlichen Vorhaben. Eine Gretchenfrage? Vielleicht.

Auf den folgenden Seiten werden wir uns mit dem sogenannten Fundraising, also der Beschaffung finanzieller Mittel, und seinen verschiedenen Formen auseinandersetzen. Fundraising ist der Oberbegriff für alle Formen der Geldbeschaffung – strategisch und operativ. Das Wort kommt aus dem Englischen und setzt sich aus zwei Worten zusammen: *fund* – Kapital, *to raise* – beschaffen.

? Was verstehen wir unter

→ FUNDRAISING im Vereinsalltag

Vermutlich wollen sich die meisten von euch viel lieber mit direkten Engagement-Tätigkeiten, also dem eigentlichen Grund und Zweck für euer Engagement auseinandersetzen. Wie ihr sicherlich auch wisst, ist es aber wichtig, dass ihr die Thematik der Finanzen, je nach eurer Größe und Vision, strategisch in eurem Verein fest verankert. Die Beschaffung von Mitteln kann eine sehr zeitaufwendige Angelegenheit sein. Aber sie kann auch viel Spaß machen, denn sie beinhaltet verschiedene Aufgabenfelder und ihr könnt eure Vorhaben am Ende auch wirklich in die Tat umsetzen. Beim Fundraising geht es genau genommen nicht nur um die Beschaffung finanzieller Mittel, sondern auch um die Planung des Einsatzes, die letztendliche Verwendung sowie die Kontrolle über das Gesamtbudget.

Fundraising ist immer auch eine Kommunikationsaufgabe, wobei der Kommunikationsanteil meist sogar mehr Raum einnimmt, als der planende und buchhalterische Anteil. Denn Fundraising richtet sich an verschiedene Zielgruppen, die als Förderer in Frage

kommen. Diese sind wichtige strategische Partner für euren Verein und ihr solltet versuchen, mit ihnen langfristige Beziehungen aufzubauen. Wenn es um den Aufbau langfristiger Beziehungen und Partnerschaften geht, möchten wir euch empfehlen, einen Blick in den Baustein 8 – *Partner, Netzwerke & externe Kommunikation* auf Seite 133 zu werfen.

Die Aufgaben in diesem Bereich sind sehr vielfältig. Es kann mitunter sinnvoll sein, dass nicht nur eine Person das gesamte Finanzthema in einer Rolle verantwortet, sondern ihr je nach Fähigkeiten und Kapazitäten zum Beispiel kommunikative, strategische und buchhalterische Aufgaben auf zwei bis drei Schultern in Form von verschiedenen Rollen verteilt. Werft zum Thema Rollen doch gern einen Blick in den Baustein 3 – *Rollen & Führung* auf Seite 29.

Im Folgenden möchten wir euch einige Finanzierungsformen vorstellen, die für euch eine Rolle spielen können.

! Ein Tipp für euch

Die Ehrenamtsstiftung MV fördert ehrenamtliche Vorhaben ideell und finanziell – ganz einfach und unkompliziert, ohne Fristen das ganze Jahr hindurch. Oft reichen für ein Projekt schon 1.000 Euro, in besonderen Fällen beträgt die Fördersumme auch schon mal bis zu 3.000 Euro. Sollten diese Mittel nicht ausreichen, gibt es viele weitere Fördertöpfe für engagierte Leute. Kommunen, Land, Bund, die EU und viele weitere Stiftungen fördern den Einsatz für das Gemeinwohl in vielfältigster Weise. Geeignete Fördertöpfe findet Ihr – sortiert nach Förderzwecken von A-Z unter www.ehrenamtsstiftung-mv.de/gutes-tun-in-mv/foerdern

Öffentliche Hand

WAS

Je nachdem wie ihr als Verein oder Initiative aufgestellt seid, könnt ihr finanzielle Mittel von der öffentlichen Hand beziehen, also von Gemeinde, Land, Bund oder gar EU. Schaut da am besten nach Beauftragten für Ehrenamt oder entsprechende Ressorts.

WER

Eure spezifischen für euch zuständigen Kommunen, Gemeinden sowie Landkreise, kreisfreien Städte.

Gegebenenfalls lohnt sich auch ein Blick in die Fördertöpfe des Bundes oder der EU.

Stiftungen

Stiftungen, wie die Ehrenamtsstiftung MV, sind wichtige Partner und Förderer von ehrenamtlichem Engagement. Wichtig ist, dass ihr euch mit den Stiftungszwecken, Themen sowie Förderkriterien der jeweiligen Stiftungen auseinandersetzt, um zu wissen, wer zu euch passt. 92 Prozent der deutschen Stiftungen verfolgen gemeinnützige Zwecke und sind in ganz verschiedenen Feldern unterwegs wie z. B. Bildung, Kultur, Umwelt, Demokratie, Wissenschaft, u.v.m..

Die Ehrenamtsstiftung MV ist eure erste Anlaufstelle und hilft euch gerne weiter: ehrenamtsstiftung-mv.de

Eine breite Übersicht über alle Stiftungen in Deutschland mit ihren jeweiligen Stiftungszwecken findet ihr hier: stiftungen.org

Sponsoring

Unter Sponsoring verstehen wir die finanzielle Förderung von euren Projekten und Vorhaben durch Unternehmen. Dies können Zuwendungen in Form von Geldern oder auch Sachmittel, Bereitstellung technischer Infrastrukturen oder andere Dienstleistungen sein. Schaut auch hier, wer zu euch passen könnte und regional und auch thematisch zu euch passt.

Unternehmen

Crowdfunding

Auch kleine Beträge helfen, wenn es viele sind. Auf sogenannten Crowdfunding-Portalen könnt ihr eure Projekte und Ideen (co-)finanzieren lassen. Ihr bewirbt dort meist euer Vorhaben über einen Aufruf mit Video und legt ein Finanzierungsziel fest.

Große Crowdfunding-Portale sind z.B.:

- betterplace.org
- startnext.com

oder auch landeseigene Portale wie:

- crowd.wemag.com/
- 99funken.de/

HILFSTELLUNG

Förderstrategie

Diese Hilfestellung soll euch dabei unterstützen, eure Projekte und Vorhaben in die Tat umsetzen zu können. Ihr könnt eine Förderstrategie für einzelne Projekte oder für euren Verein als Ganzen entwickeln.

Gut zu haben:

2 - 5 Personen



90 Minuten bis ?



Blatt Papier oder Notizbuch, Klebezettel, Stifte, Optimismus, Knabbernüsse

? Was sich dahinter verbirgt

Der Bereich des Fundraisings ist eine strategische und operative Aufgabe. Deshalb ist es wichtig, dass ihr frühzeitig damit beginnt, eine Förderstrategie für ein neues Projekt oder Vorhaben zu entwickeln. Viele Förderer haben mitunter lange Vorlaufzeiten, ihr müsst Antragsfristen und auch längere Kommunikationswege bedenken. Diese Hilfestellung unterstützt euch dabei, wesentliche Punkte eurer Förderstrategie zu durchdenken und ein planvolles Vorgehen zu entwickeln. Wir gehen auch diese Hilfestellung wieder schrittweise durch. Ihr werdet aber an der ein oder anderen Stelle mal vor und zurückspringen müssen, da sich die einzelnen Punkte gegenseitig bedingen. Wir empfehlen euch, diese Hilfestellung in Kombination mit der nachfolgenden Hilfestellung *Pitch-Präsentation* auf Seite 155 anzuwenden, bei der es um die Präsentation und Kommunikation eures Vorhabens für mögliche Förderungen geht.

Wie ihr diese Übung anwenden könnt

1. Im ersten Schritt geht es darum, dass ihr noch mal beschreibt und konkretisiert, für was ihr finanzielle Mittel einsammeln wollt. Soll es zum Beispiel um ein neues Projekt gehen, eine Personalstelle oder eine Grundfinanzierung eurer Tätigkeit. Dabei helfen euch die folgenden Fragen:
Was haben wir vor?
Welche und wie viele Mittel benötigen wir?
Können es auch Sachmittel oder andere Zuwendungen außer Geld sein?
Um welchen Zeitraum geht es?

Nutzt gern unsere Vorlage für diese Übung oder erstellt euch selbst eine auf einem Blatt Papier, in einem Notizheft oder nutzt gern auch digitale Programme wie Word oder Excel. Wichtig ist, dass ihr eure Schritte gut und auffindbar dokumentiert.

2. Im nächsten Schritt beginnt ihr mit einem Brainstorming und gegebenenfalls einer kleinen Recherche, welche Finanzierungsmöglichkeiten ihr angehen könnt. Stellt euch hierfür folgende zwei Fragen:
Wer passt zu uns?
Was sind hilfreiche Kontakte?

Schaut euch dazu auch noch mal die Regeln der *Brainstorming*-Übung auf Seite 105 an. Auch die *Stakeholder-Analyse* auf Seite 136 kann euch hier weiterhelfen, wenn ihr über eure Kontakte nachdenkt. Ihr könnt an dieser Stelle erst mal in



die Breite gehen und später wieder aussortieren. Betrachtet dabei alle Finanzierungsformen, die wir euch eingangs vorgestellt haben und ergänzt gerne noch weitere, wenn euch noch welche einfallen.

3. Jetzt geht es um die Verdichtung eures Brainstormings und eurer Recherche, die Synthese. Schaut euch dafür auch noch mal eure Niederschriften aus Schritt 1 an und diskutiert gemeinsam, welche möglichen Finanzierungsformen ihr angehen könnt und wen ihr konkret ansprechen wollt.

4. Wenn ihr eure potenziellen Fördergeber und Kontaktpersonen festgelegt habt, könnt ihr nun in die konkrete Planung gehen. Hier hilft euch die Frage:

Wen müssen wir bis wann und wie ansprechen?

Priorisiert hier gerne nach einem für euch sinnvollen Schema und schaut euch unbedingt die Fristen für mögliche Fördertöpfe an. Ein kleiner Tipp: Hier kann es durchaus sinnvoll sein, euch eine Excel-Tabelle anzulegen, die ihr nach und nach erweitern und für andere Projekte als Vorlage wiederverwerten könnt.

5. Beendet diese Übung am besten mit der *Wer/Was/Wann-Tabelle*, die ihr auf Seite 116 in Baustein 6 findet. Die Tabelle wird euch dabei helfen, möglichst konkrete Aufgaben und auch Fälligkeitsdaten vergeben zu können.



! Gut zu wissen

- Ihr könnt euch für diese Hilfestellung etwas Zeit nehmen und einzelne Punkte auf mehrere Tage verteilen.
- Je nachdem für was ihr eine Förderstrategie entwickelt, kann es unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nehmen, da die Recherche mitunter aufwendig sein kann. Ihr könnt auch erst einmal ein paar potenzielle Fördermöglichkeiten angehen und bei Bedarf die Recherche und das Brainstorming ausweiten. Schaut einfach, wie es zu euch am besten passt.

Quelle: Die Hilfestellung basiert auf *Funding Strategy* in Field Guide to Human-Centered Design, S. 145

ÜBUNG Förderstrategie

Beschreibung Projekt/Vorhaben

Was haben wir vor?

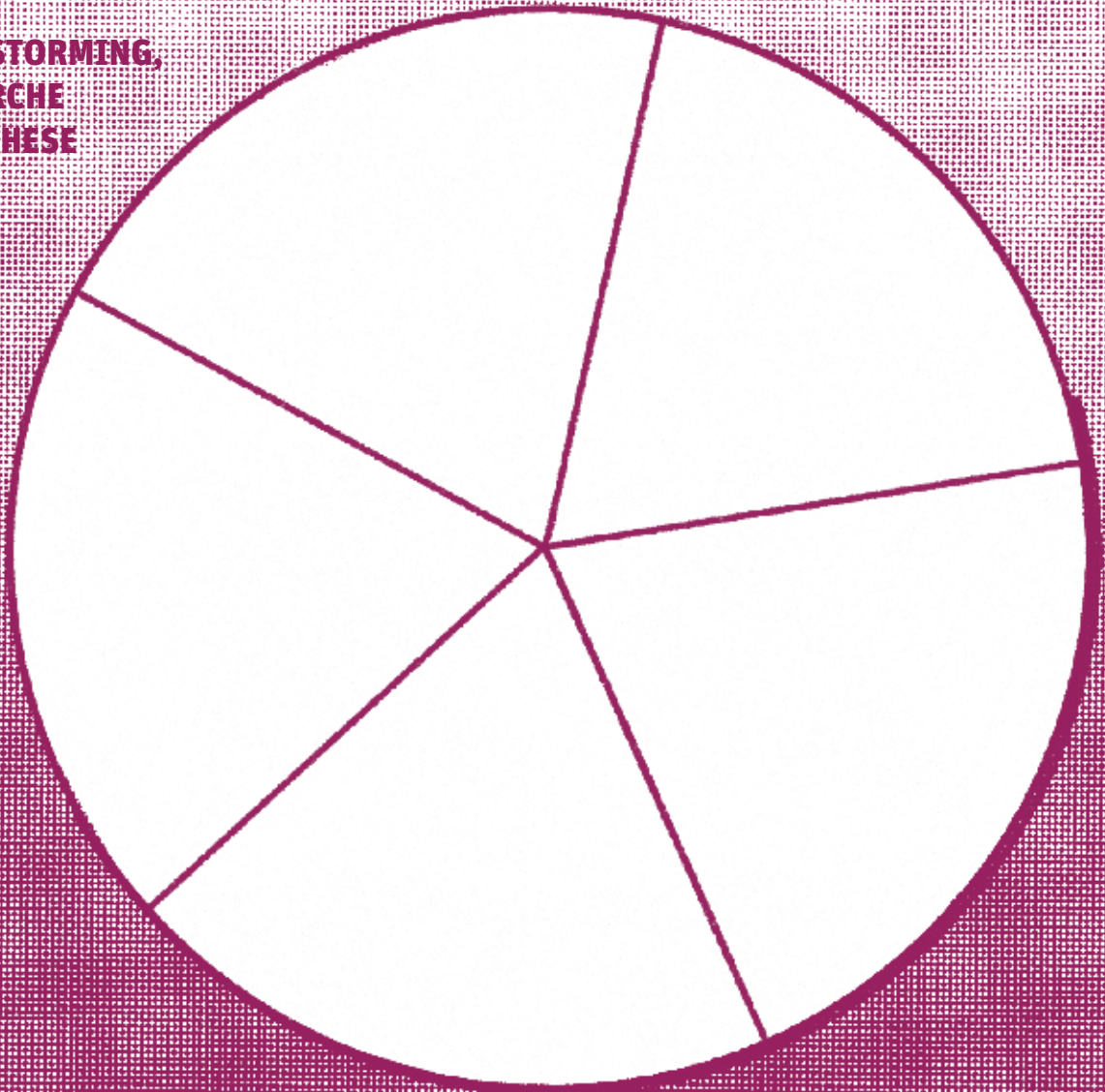
Benötigte Mittel

Welche und wie viele Mittel benötigen wir (Gelder, Sachmittel, Bereitstellung technischer Infrastrukturen, Dienstleistungen, etc.)?

Zeitraum

Um welchen Zeitraum geht es?

BRAINSTORMING, RECHERCHE & SYNTHESE



Planung

Wen müssen wir ansprechen?

Konkrete potenzielle Förderer?

Wie ansprechen?

Form wie Antrag, Präsentation, informell, etc. sowie Eigenheiten der Person falls bekannt

Bis wann?

Fristen

HILFSTELLUNG

Pitch-Präsentation

Mit dieser Hilfestellung könnt ihr die Herzen – und hoffentlich auch die Geldbörsen – eurer potenziellen Unterstützer*innen gewinnen.

? Was sich dahinter verbirgt

Fundraising ist auch immer eine nicht zu unterschätzende Kommunikationsaufgabe. Finanzielle Mittel einzuwerben, bedeutet eben auch, dass ihr mit verschiedenen möglichen finanziellen Unterstützer*innen aus verschiedenen Bereichen reden und eure Vorhaben gut präsentieren müsst.

Aber ihr habt eine gute Ausgangslage, denn mit eurem gemeinnützigen Projekt habt ihr den Zugang zu den Herzen anderer Menschen. Erzählt selbstbewusst und überzeugend, wofür ihr euch einsetzt und warum – und ihr gewinnt Unterstützer*innen, die vielleicht nicht ihre Zeit einbringen können, euch aber mit einem Geldbetrag oder sonstigen Sachmitteln und Dienstleistungen unterstützen wollen.

Wie ihr die Übung anwenden könnt

1. Anders als bei den anderen Übungen empfehlen wir euch hier direkt digital zu arbeiten. Startet damit, dass ihr euch ein für euch passendes Programm auswählt. Nutzt am besten eine Software wie Powerpoint oder alternativ auch Word zur Erstellung eurer Präsentation. Es gibt auch viele Alternativen zu Microsoft wie beispielsweise Google Slides und Docs, Canva oder WPS Office free oder Libre Office. Diese sind auch alle kostenfrei. Wenn ihr eure Pitch-Präsentation direkt digital erstellt, könnt ihr auch sehr gut an verschiedenen Orten und Zeiten zusammen daran arbeiten und diese am Ende direkt an potentielle Förderer verschicken. Zudem habt ihr eine gute Vorlage, die ihr später leicht anpassen und wiederverwenden könnt. Schaut, ob es schön gestaltete Vorlagen gibt, die eure Präsentation in eine ansprechende Gestaltung bringt, je nachdem welches Programm ihr nutzt. Viele Programme haben solche Vorlagen. Durch eine kurze Online-Recherche könnt ihr euch auch etwas Inspiration einholen.

2. Legt nun eine hauptverantwortliche Person für die Präsentation fest. Diese achtet darauf, dass alle Fäden zusammen laufen, gerade wenn mehrere Mitstreiter*innen daran arbeiten. Diese Person macht am Ende auch das Lektorat und achtet auf eine ansprechende Gestaltung des Ganzen. Wenn es eine gestaltungs-affine Person bei euch im Team gibt, kann auch diese den letzten Part übernehmen.

Gut zu haben:



1 bis 5 Personen



ca. 60 - 120 Min.



Laptop/PC mit eurem Präsentationsprogramm, Tee oder Kaffee

3. Startet nun mit eurer Projektbeschreibung oder der Beschreibung eures Vorhabens. Was habt ihr vor? Was zeichnet euch aus und was macht euch besonders, vielleicht auch abgrenzend zu anderen Projekten, die ähnlich sind? Schreibt hier selbstbewusst und aus vollem Herzen, was euer Anliegen ist und warum ihr euch in eurem Verein engagiert.

4. Im nächsten Schritt führt ihr eure Zielgruppen auf, an die sich euer Projekt wendet und eure Ziele, was ihr bewirken und erreichen wollt.

5. Wenn ihr euch an Sponsoren oder die öffentliche Hand wendet, dann ist es sinnvoll, wenn ihr schon mögliche Vorteile für jene beschreibt. Hier hilft euch die Frage: Welchen Mehrwert haben sie davon?

Bei Stiftungen müsst ihr das meist nicht tun, da sie einen spezifischen Stiftungszweck haben, der sich mit eurem Anliegen decken sollte. Schaut da aber noch einmal genau nach, was die Förderkriterien der jeweiligen Stiftungen sind. Diese sind meist gut auf deren Webseiten beschrieben. Ihr könnt auch immer ein direktes Gespräch vorab suchen.

6. Idealerweise integriert ihr auch schon eine grobe Kostenkalkulation. Viele Geldgeber verlangen das, aber nicht alle beim ersten Aufschlag. Je konkreter ihr sein könnt, desto besser.

7. Wenn ihr euch an Sponsoren richtet, ist es hilfreich, dass ihr schon eure konkreten Vorstellungen benennt oder Sponsoringpakete schnürt, aus denen sie auswählen können. Benennt in den Paketen mögliche Leistungen und Gegenleistungen. Eine Leistung, die ihr euch wünscht, kann beispielsweise eine Summe von 500,-€ sein und als Gegenleistungen könntet ihr die Einbindung des Sponsor-Logos auf Flyer und Plakate anbieten sowie die Einladung zu einer eurer Veranstaltungen. Seid hier kreativ und überlegt, was zu euch und euren möglichen Sponsoringpartnern passt und verhältnismäßig ist.

8. Am Ende solltet ihr noch einen groben Zeitplan eures Vorhabens integrieren und ein bis zwei Ansprechpartner*innen für evtl. Rückfragen benennen.



Gut zu wissen

- Diese Hilfestellung ist aus der Marketingbranche entlehnt, wo Pitch-Präsentationen eine gängige Praxis sind, um an Aufträge zu kommen. Marketingfachleute haben so die Möglichkeit, vor Auftraggebern innerhalb kürzester Zeit ihre Ideen zu präsentieren und sie davon zu überzeugen.
- Arbeitet nach der Prämisse: *So lang wie nötig, so kurz wie möglich*. Eure Präsentation sollte am Ende nicht länger als 12 Seiten sein, bei einem Word-Dokument eher 8.
- Achtet darauf, dass ihr nicht nur Fließtext habt, sondern eure Punkte bebildert, wenn möglich und eine ansprechende Gestaltungsvorlage wählt. Ihr werdet sehen, das wirkt Wunder.
- Wenn ihr euch für Crowdfunding entscheidet, müsst ihr wahrscheinlich ein Präsentationsvideo erstellen. Auch da helfen euch die Punkte 3 bis 5 als Leitlinie, die ihr natürlich für die jeweilige Zielgruppe anpassen müsst. Auf den Plattformen findet ihr meistens auch gute Hilfestellungen zur Einreichung eurer Projekte.

Was wir mitnehmen.

CHECK-OUT

Danke. Es war toll mit euch zu arbeiten.

Wir haben dieses Handbuch mit einem Check-In eröffnet und werden es – wie auch in jedem guten Meeting – mit einem Check-Out schließen. Wir gehen nochmal in uns und fragen uns, was wir aus unserer Arbeit an diesem Handbuch mitnehmen. Im Folgenden möchten wir unsere wichtigsten Erkenntnisse mit euch teilen:

1. Engagement in MV braucht eine offenere und vernetztere Art der Zusammenarbeit.

Ihr als Verein und als einzelne Mitglieder habt in den letzten Jahren viele Erfahrungen und auch Wissen gesammelt. Jetzt ist es an der Zeit, dass ihr mehr voneinander profitiert, euch untereinander besser vernetzt und somit zusammen das zivilgesellschaftliche Engagement in MV weiter stärkt. Frei nach dem Motto: Allein ist man stark, gemeinsam unschlagbar.

2. Vereine in MV brauchen Neugierde, Mut und Offenheit für Veränderung.

Alle Arten von Veränderung fordern Offenheit für Neues. Wenn ihr es schafft, euch mit Neugier, Mut und Offenheit internen als auch externen Veränderungen zu stellen und diese Eigenschaften in eurer Vereinsarbeit fest zu verankern, dann seid ihr für bestehende und zukünftige Herausforderungen viel besser aufgestellt.

3. Vereine in MV brauchen flexible Strukturen, in denen ihre Mitglieder und Unterstützer*innen wirksam werden können.

Themen wie Digitalisierung und Globalisierung fordern nicht nur von Unternehmen, sondern auch von euch als Verein Offenheit für einen flexiblen Umgang mit den entsprechenden Herausforderungen. Es braucht unter anderem auch eine neue Art der Anpassungsfähigkeit hinsichtlich gelernter und gelebter Strukturen. Den stetigen Wandel von euch selbst sowie eures Umfeldes könnt ihr auch als große Chance nutzen und damit eure Wirksamkeit sichtbar erhöhen.

4. Vereine in MV brauchen eine zeitgemäße Ansprache, um jüngere Generationen besser zu erreichen und für ihr Engagement gewinnen zu können.

Um eine eurer größten Herausforderungen – die Nachwuchsgewinnung – angehen zu können, braucht ihr eine bewusster Auseinandersetzung mit den jüngeren Generationen in eurem Umfeld, um sie erfolgreich anzusprechen und für euer Engagement gewinnen zu können. Geht mit ihnen ins Gespräch, tauscht euch mit ihnen aus, hört ihnen zu, stellt ihnen Fragen. Denn nur im direkten Austausch erfahrt ihr, was junge Menschen antreibt und motiviert unsere Gesellschaft mitzugestalten.



Zum Abschluss des Check-Outs wollen wir natürlich auch hören, wie es euch nach der Arbeit mit diesem Handbuch geht. Wie hat es euch insgesamt gefallen? Was haben die Veränderungen mit euch bzw. mit eurer Organisation gemacht? Wie seid ihr mit den Übungen und Methoden zurecht gekommen? Was hat euch eventuell noch gefehlt oder was würdet ihr euch zusätzlich noch wünschen? Wir sind sehr neugierig, was ihr zu sagen habt und was ihr uns von euren Erfahrungen mit auf den Weg geben könnt.

Wir freuen uns auf euer Feedback unter:
oe@ehrenamtsstiftung-mv.de

Ihr habt es bis hierher geschafft oder auch nur die ein oder andere Übung im Team ausprobiert. In jedem Fall: Toll! Ihr habt euch auf den Weg gemacht. Und darum geht es. Die Ehrenamtsstiftung MV begleitet euch nach Kräften dabei – ob mit der gebührenden Anerkennung, juristischer Beratung, den finanziellen Mitteln, der passenden Weiterbildung, dem/der Vereinsberater*in für die Organisationsentwicklung oder dem kollegialen Austausch im Netzwerk mit anderen Vereinen - um euer nächstes Etappenziel zu erreichen. Der Weg ist das Ziel.

Inspirierende Einsichten und spannende Aussichten unterwegs wünscht euch eure Ehrenamtsstiftung MV.



Gut zu wissen

Ein gutes Glossar mit den wichtigsten Begriffen rund um das Thema Neues Arbeiten und Organisationsentwicklung findet ihr bei unserem Partner Neue Narrative unter:

<https://newworkglossar.de/>



Wir sehen uns auf

www.ehrenamtsstiftung-mv.de

www.facebook.com/ehrenamtsstiftung.mv

www.instagram.com/ehrenamtsstiftung_m_v/

Beratungsprogramm

Organisationsentwicklung im Verein

→ Was wird gefördert?

Unser Förder-Programm Organisationsentwicklung im Verein gibt Euch die nötigen Mittel an die Hand, um die ein oder andere Herausforderung mit Hilfe einer/s externen Vereinsberater*in zu bearbeiten. Ihr bekommt eine Förderung von bis zu 3.000 Euro – das entspricht 10 Beratungseinheiten à 2,5 Stunden mit einem/r Berater*in Eurer Wahl.

Bei der Auswahl der/des passenden helfen wir Euch gern.

Sie begleiten Euch mit dem klaren Blick von außen und geben Euch mit ihrer Expertise Orientierung – natürlich entlang unserer 9 Bausteine

1. Sinn & Vision
2. Menschen
3. Rollen & Regeln
4. Strategie
5. Beziehungen
6. Werkzeuge & Prozesse
7. Werte & Prinzipien
8. Netzwerke & Partner
9. Finanzen

→ Wie funktioniert das?

Ihr könnt Euch bewerben. Wir vergeben 3000 € als Beratungsstipendium an Vereine und gemeinnützige Organisationen, die sich weiterentwickeln wollen. Mit einem guten Plan und etwas Glück, habt ihr damit ein Jahr lang Zeit euren Verein – von uns begleitet – genauer unter die Lupe zu nehmen.

Die Themen und Fragestellungen bestimmt allein ihr! Das Geld setzt ihr direkt für geschulte Vereinsberater*innen ein, die euch bei euren dringlichsten Fragen

zur Seite stehen. Im Rahmen von maximal 10 x 2,5 Stunden Workshops könnt ihr gemeinsam Lösungen erarbeiten, um euren Verein/eure Organisation weiterzuentwickeln. Außerdem könnt ihr euch mit anderen Engagierten austauschen, die sich auf den gleichen Weg gemacht haben. Am Ende habt ihr hilfreiche Ideen entwickelt, realistische Pläne gemacht und konkrete Ergebnisse in der Hand, die euren Verein und damit auch euer Engagement besser machen.

→ Wer wird gefördert?

Gemeinnützige Vereine und Organisationen mit Mut zur Veränderung und Sitz in Mecklenburg-Vorpommern

Ihr engagiert Euch als **lose Initiative ohne einen rechtlichen Träger**? Kommt auf uns zu, wir finden einen Weg auch Euch zu unterstützen.

! Ihr habt Fragen?

Die beantwortet Maria Acs, unsere Referentin für Qualifizierung und Organisationsentwicklung gern.

Tel.: 03843 77499 14
E-Mail: acs@ehrenamtsstiftung-mv.de

Mehr erfahrt Ihr hier:
www.ehrenamtsstiftung-mv.de/gutes-tun-in-mv/qualifizieren/organisationsentwicklung/programm/

Die Autorinnen



Katrin Schübel lebt als systemische Organisationsberaterin – mit starkem Fokus auf das Digitale – in Berlin.

Seit ihrem Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation realisiert sie Projekte im Spannungsfeld zwischen Mensch, Gesellschaft, Transformation und Wirtschaft. Katrin unterstützt Unternehmen, Organisationen und Teams dabei, ihre Veränderungsvorhaben nach innen und außen zu meistern.

In den Jahren vor ihrer Selbstständigkeit war Katrin Schübel als Business Unit Lead & Client Direktor in der Digitalagentur TLGG Berlin tätig.



Nadja Bauer arbeitet freischaffend als strategische Beraterin für digitale Transformation und Kommunikation, als Innovationscoach und Kuratorin.

Vor ihrer Selbstständigkeit leitete die studierte Medienmanagerin ein großes Digitalprojekt der Staatlichen Museen zu Berlin im bundesweiten BKM-Projekt museum4punkt0.

Literaturangaben

Das agile Mindset – Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten;
Svenja Hofer; Springer Gabler; 2018

Der Loop Approach – Wie Du Deine Organisation von innen heraus transformierst;
Sebastian Klein, Ben Hughes; Campus; 2019

Die neue Gewaltfreie Kommunikation – Empathie und Eigenverantwortung ohne Selbstzensur;
Markus Fischer; BusinessVillage; 2021

Digital Innovation Playbook – Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager;
Dark Horse Innovation; Murmann; 2017

Frag immer erst: Warum – Wie Führungskräfte zum Erfolg inspirieren;
Simon Sinek; Redline Verlag; BIS Publisher; 2016

Gamestorming – Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren;
Dave Gray, Sunni Brown & James Macanuff; O'Reilly; 2011

Groundswell – winning in a world by social technologies;

Charlene Li, Josh Bernoff; Harvard Business Review Press; 2011

Neue Narrative – Arbeit, Wirtschaft, Wir; #1 - #11; NN Publishing GmbH; 2017 - 2021

The Field Guide to Human-Centered Design; Ideo.org; PDF-Version; 2015

This is Service Design Thining. Basics – Tools – Cases; Marc Stickdorn, Jakob Schneider
& 21 weitere Co-Autoren; BIS Publishers; 2016

www.wirkung-lernen.de/wirkung-planen/ziele/wirkungsziele/, Abruf: 04.05.2021

Impressum



Stiftung für Ehrenamt und
bürgerschaftliches Engagement
in Mecklenburg-Vorpommern

Gutes tun in MV

#Engagement neu gedacht – Ein Handbuch für Organisationsentwicklung im Verein

1. Auflage

Herausgeber: Stiftung für Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement
in Mecklenburg-Vorpommern

Burgstraße 9

18273 Güstrow

Tel: 03843 77499 0

Mail: kontakt@ehrenamtsstiftung-mv.de

Web: www.ehrenamtsstiftung-mv.de

Autorinnen: Katrin Schübel und Nadja Bauer

Lektorat: Maria Acs, Nadja Bauer, Susann Plant und Katrin Schübel

Endredaktion: Susann Plant, Ehrenamtsstiftung MV, Güstrow

Satz, Layout und Illustrationen: Gertrud Fahr, progress4, Greifswald

Druck: Stadtdruckerei Weidner

Für die freundliche Unterstützung danken wir:



Neue Narrative
DAS MAGAZIN FÜR NEUES ARBEITEN

JACKLE & HEIDI
Wir brechen das Eis

