

## 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

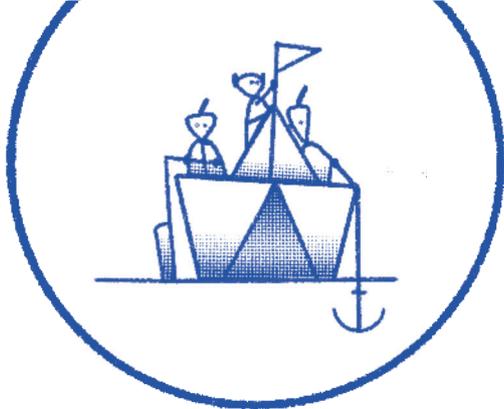
Beziehungen sind vielfältig und bunt, wie auch ihr als Personen es seid.

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.

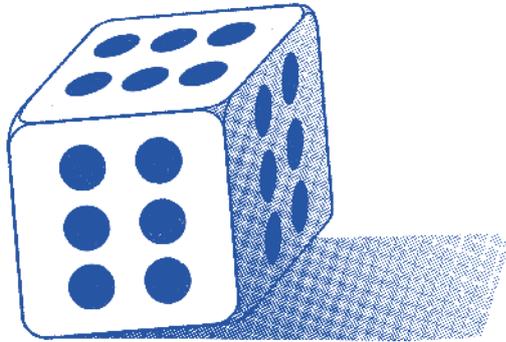
## Wie ihr diese Übung anwenden könnt

**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.



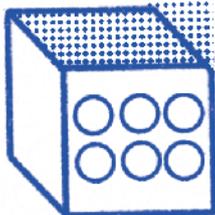
**3.** Nun wird reihum im Uhrzeigersinn gewürfelt. Ihr startet mit der Frage aus der Spaltennummer, deren Zahl auf dem Würfel erscheint und mit der ersten Reihe. Wenn ihr eine Frage würfelt, die ihr bereits beantwortet habt, zum Beispiel Spalte 3, Reihe 1, dann springt ihr in die nächste Reihe und beantwortet 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.

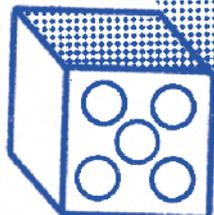
JOKER

Stelle jemand anderem eine Frage deiner Wahl.

JOKER

Such dir eine Frage deiner Wahl aus.

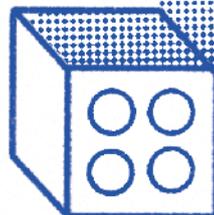
JOKER



Wenn du unsichtbar sein könntest, was würdest du machen?

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

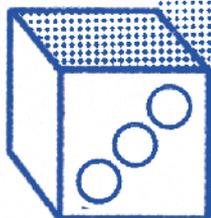
Was war deine erste Reise (ohne Eltern)?



Welche deiner Verhaltensweisen würdest du gerne ändern?

Wie sieht dein perfekter Tag aus?

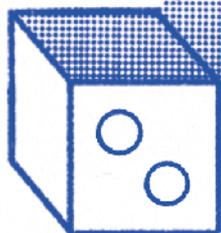
Um welches deiner Bedürfnisse würdest du dich gerne kümmern?



Was ist dein Lieblingsgericht? Gibt es dazu eine Geschichte?

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

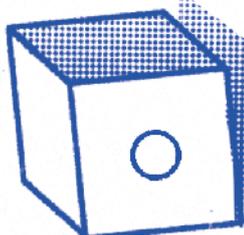
Wie sieht für dich ein perfekter Teamausflug aus?



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



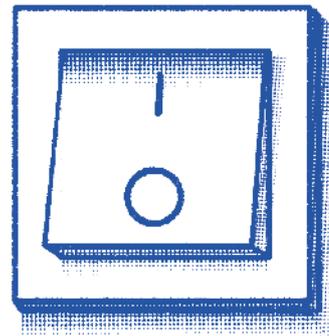
Offenheit und  
Geduld beim  
Zuhören

*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.

!

### 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.

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.

**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

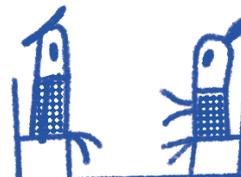
(z.B. nach einer gemeinsamen Aktivität/Situation)

- 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 haben:



4+ Personen



45 Minuten



Offenheit, Lust & Laune, Tasse Tee oder Kaffee

### ! 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. Euer Team bildet im Verlauf dieser Übung mehrere wechselnde Zweierkombinationen, in denen sich die jeweiligen Partner spontanes Feedback geben.
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.

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

Quelle: Diese Übung basiert auf *Der heiße Stuhl* in Loop Approach, campus, 2019, S. 163 - 164

**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.

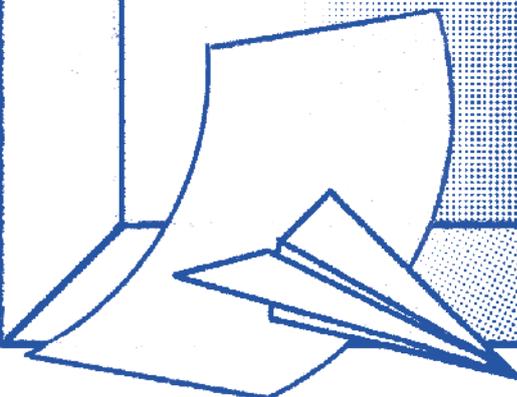
**1. Der Raum für  
Alltägliches**



**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.*

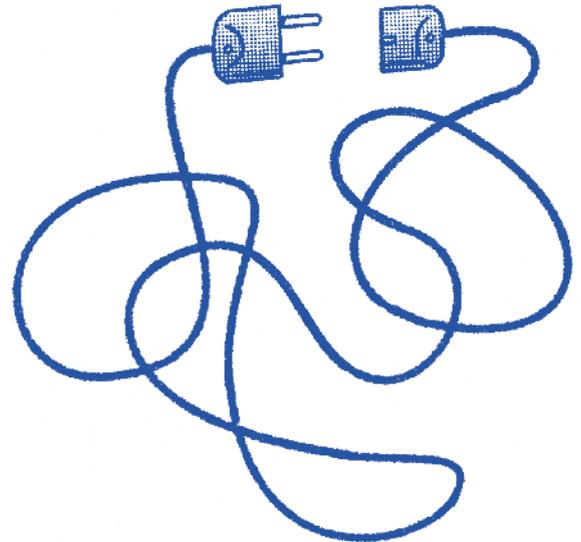
*Ich möchte dir eine Aufgabe übergeben.*

*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:



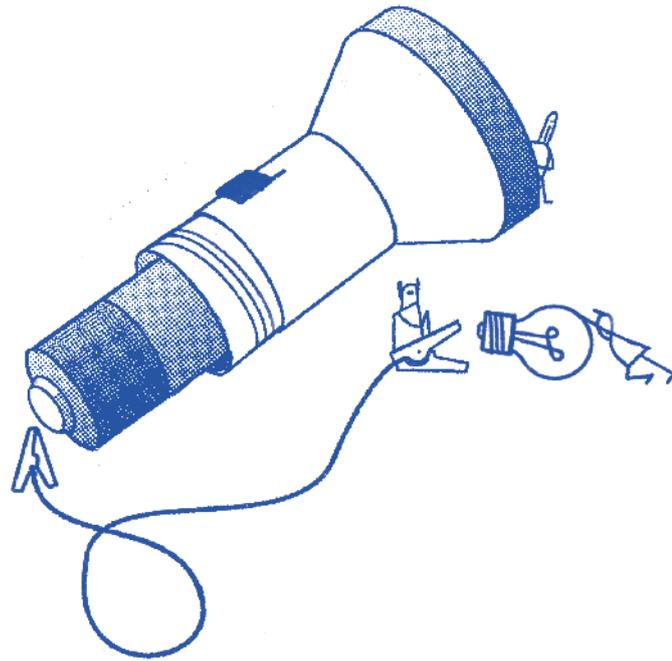
2 Personen



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.*

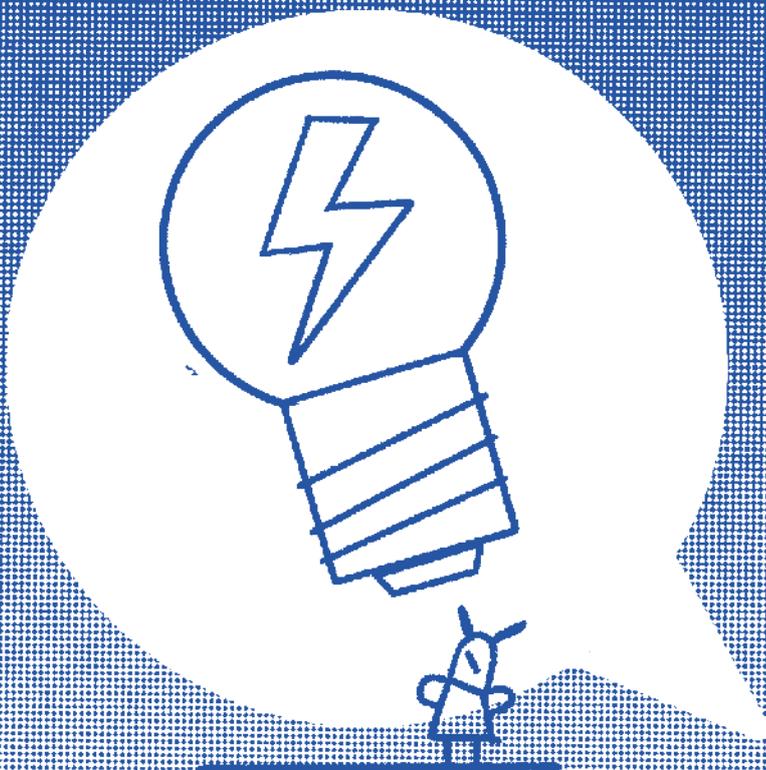
**d**

#### 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