



Instrumente und Methoden zur fachlichen
Reflexion der Beratung im Themenfeld
Rechtsextremismus zur Stärkung
demokratischer Kultur

Ein Leitfaden mit methodischen Hinweisen

Irina Bohn/Ludger Klein (Hrsg.)

verfasst von Christian Baier und Norbert Poppe

Impressum

Die Handreichung wurde gefördert im Rahmen des Bundesprogramms
„kompetent. für Demokratie – Beratungsnetzwerke gegen Rechtsextremismus“.

„kompetent. für Demokratie – Beratungsnetzwerke gegen Rechtsextremismus“
ist ein Förderprogramm des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Redaktion:

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, Frankfurt am Main,
Zeilweg 42, 60439 Frankfurt am Main, Telefon 069- 95789-0
Fax 030-95789-190, E-Mail info@iss-ffm.de Website www.iss-ffm.de

Bearbeitung:

Christian Baier, SOCIUS Organisationsberatung gemeinnützige GmbH, Berlin
www.socius.de; baier@socius.de

Norbert Poppe, Transformhaus, Berlin
www.transformhaus.de, norbert.poppe@transformhaus.de

Redaktionsschluss:

Oktober 2010



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Einleitung | 5 |
| Kollegiale Beratung – interne Reflexion und ständige Qualitätssicherung | 7 |
| Ziele und Handlungsfelder | 7 |
| Methodendarstellung Kollegiale Beratung | 7 |
| Vor und Nachteile/Schwierigkeiten | 8 |
| Fallbeispiel | 8 |
| Links und Literatur | 9 |
| Aufstellungen – „Spot on...“ zur Wahrnehmungsschärfung | 11 |
| Ziele und Handlungsfelder | 11 |
| Methodendarstellung Aufstellungen | 11 |
| Vor und Nachteile/Schwierigkeiten | 12 |
| Fallbeispiel | 13 |
| Links und Literatur | 13 |
| Rollenspiel – Erfahrungen nachstellen und sinnlich verarbeiten | 15 |
| Ziele und Handlungsfelder | 15 |
| Methodendarstellung Rollenspiel | 15 |
| Vor und Nachteile/Schwierigkeiten | 16 |
| Fallbeispiel | 16 |
| Links und Literatur | 17 |
| PEST-Analyse – relevante Umfeldeinflüsse und Erfolgsfaktoren benennen | 18 |
| Ziele und Handlungsfelder | 18 |
| Methodendarstellung PEST-Analyse | 19 |
| Vor- und Nachteile/Schwierigkeiten | 19 |
| Fallbeispiel | 19 |
| Links und Literatur | 20 |
| Kontaktaufnahme und Auftragsklärung – Fundament für Beratung schaffen | 21 |
| Der erste Kontakt – den Zugang finden | 21 |
| Kontrakt – eine Vereinbarung über Inhalt und Arbeitsweise treffen | 22 |
| Unterstützende Methoden: Gesprächsführung | 23 |
| Fallbeispiel | 23 |
| Links und Literatur | 24 |
| Kommunikation der Krise – ein Fahrplan für Öffentlichkeitsarbeit | 25 |
| Methodendarstellung: Ein Kurzfahrplan in vier Schritten | 25 |
| Fallbeispiel | 27 |
| Links und Literatur | 28 |
| Literaturverweise und weitere Literaturanregungen | 29 |
| Internet-Tipps zur Fachlichen Reflexion | 30 |

Einleitung

Die vorliegende Handreichung ist im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Bundesprogramms „kompetent. für Demokratie – Beratungsnetzwerke gegen Rechtsextremismus“ durch ISS-Frankfurt a.M. und Camino gGmbH Berlin, im Auftrag der Stiftung Demokratische Jugend entstanden. Sie richtet sich an Berater/innen im Themenfeld Rechtsextremismus zur Stärkung demokratischer Kultur.

Fachliche Reflexion der Beratung im Themenfeld Rechtsextremismus dient der Qualitätsentwicklung und -sicherung in diesem sich zunehmend ausdifferenzierenden und sich fortschreitend professionalisierenden Arbeitsfeld. Möglichkeiten zum Fachaustausch sind – wie auch Gelegenheiten zur Weiterbildung und zur externen Beratung – erforderliche Rahmenbedingungen für eine „gute“ Beratung im Themenfeld.¹ In diesem Sinne soll die Handreichung einige praktische Hilfsmittel für die professionelle Arbeit in diesem vergleichsweise jungen Beratungsfeld anbieten. Gegenstand der fachlichen Reflexion können – mit Blick auf unterschiedliche Aspekte der eigenen Professionalität – bspw. Fragen zur Klärung der eigenen professionellen Rolle, zur Klärung möglicherweise unterschiedlicher, mitunter verdeckter Aufträge, des zugrundegelegten Wertekanons, der eigenen Haltung und des Auftretens, mit denen Berater/innen an ihre Arbeit gehen, und nicht zuletzt auch Fachfragen im Zusammenhang der Entwicklung von Handlungsstrategien sein.

Generell ist es hilfreich, das eigene Handeln von Kolleg/innen aus dem eigenen Team, die im Idealfall über zusätzliche, die eigenen Kompetenzen ergänzenden Qualifikationen verfügen, spiegeln und ggf. hinterfragen zu lassen. Oftmals kann auch ein distanzierterer Blick von außen bzw. die Einbeziehung externer Expertise weiterhelfen. Vor diesem Hintergrund können die in der Handreichung aufgeführten Instrumente auch für die Zusammenarbeit sowohl im (Beratungs-)Team als auch im Beratungsnetzwerk nützlich sein.

Christian Baier und Norbert Poppe haben für diese Handreichung praxiserprobte Methoden ausgewählt, die ganz unterschiedlich anwendbar sind: Einige Methoden können selbständig und in eigener Verantwortung angewendet und eingeübt werden. Voraussetzung hierfür ist, dass sich die Beteiligten auf eine klare Rollenverteilung und Verantwortungen einigen (Wer übernimmt bspw. die Moderation?). Andere Methoden bedürfen größerer Erfahrung und sollten beim ersten Mal nicht ohne professionelle Anleitung, bspw. mit erfahrenen (Ko-)Moderator/innen, bzw. nicht ohne vorangegangene Fortbildung zum Einsatz kommen. Und schließlich können die aufgeführten Methoden durchaus auch in der gemeinsamen Reflexion des Beratungsprozesses bzw. der Fallbearbeitung mit den Beratungsnehmer/innen Anwendung finden. In diesem Kontext erscheint indes ein umso sorgsamere Umgang damit angeraten.

Diese Handreichung eignet sich für einen Einstieg in die Thematik und liefert deshalb einen kompakten und praxisorientierten Überblick zu Instrumenten und Methoden der fachlichen Reflexion. Anliegen ist es, anhand konkreter Methoden und Praxisbeispiele Vorgehensweisen vorzustellen, die auch mit geringeren personellen und zeitlichen Ressourcen durchge-

¹ Vgl. AG Qualitätsstandards (2010): Qualitätsstandards für die Mobile Beratung im Themenfeld Rechtsextremismus zur Stärkung demokratischer Kultur, Frankfurt/M./Berlin (pdf in der Endredaktion), S.8.

führt werden können. Die angeführten Beispiele orientieren sich an Beratungserfahrungen im Themenfeld, sind aber verfremdet. In der Darstellung sind die Instrumente mit dem höchsten „Reflexionspotential“ an den Anfang gestellt, sie werden demnach nicht aufeinander aufbauend vorgestellt. Die Handreichung kann also auch kapitelweise genutzt werden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Frankfurt/M. Oktober 2010

Irina Bohn, Ludger Klein

Kollegiale Beratung – interne Reflexion und ständige Qualitätssicherung

Ziele und Handlungsfelder

Die „Kollegiale Beratung“ hat als Instrument, mit dessen Hilfe laufende oder abgeschlossene Beratungsprozesse reflektiert werden können, in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Sie kann extern moderiert werden, entfaltet ihren Charme jedoch insbesondere in der Möglichkeit, einen methodischen Rahmen bereitzustellen, in dem ein Fall, eine Beratungssituation oder eine offene Frage auch ohne externe Berater/innen thematisiert werden können.² Für den Kontext dieses Leitfadens ist sie somit aus zwei Gründen interessant: Einerseits kann sie Berater/innen selbst als Instrument dienen, die eigene Beratungstätigkeit und -haltung im Team zu reflektieren. Aufgrund ihrer methodischen Handhabbarkeit kann sie aber auch an Klient/innen vermittelt werden, die – zunächst angeleitet, später selbständig – dieses Instrument auch in ihren Arbeitszusammenhängen als Reflexionsinstrument nutzen können.

Methodendarstellung Kollegiale Beratung

Das Instrument „Kollegiale Beratung“ wird in der Literatur unterschiedlich ausdifferenziert und in verschiedenen methodischen Varianten vermittelt. Wir schlagen hier einen niedrigschwelligen Zugang vor.³ Neben der klaren zeitlichen Orientierung aufeinanderfolgender Phasen, wie unten dargestellt, ist die Rollenklärung wesentliches Merkmal. Folgende Rollen sind zu besetzen:

- der/die Fallgeber/in (zuweilen auch eine Gruppe), der/die mit einem Anliegen bzw. einer offenen Frage um Kollegiale Beratung nachsucht,
- die Gruppe der Berater/innen,
- eine/n Zeitnehmer/in.

1. **Fallbeschreibung und Verständnisfragen** (etwa 10 Minuten): Der/die Fallgeber/in bringt das Anliegen vor und stellt das Problem dar. Die Berater/innen können anschließend Rückfragen zum Verständnis stellen, bringen aber noch keine eigenen Eindrücke oder Lösungsvorschläge ein.
2. **Wahrnehmung der Berater/innen und Ergänzungen** (etwa 10 Minuten): Die Berater/innen sagen, was sie gehört und gespürt haben und welche Bilder und Phantasien sie damit in Verbindung bringen; in dieser Phase gibt es noch keine Ratschläge, keine

² So wird Kollegiale Beratung – methodisch angepasst – in vielen psychosozialen Berufsfeldern als selbstorganisiertes Reflexionsinstrument angewendet.

³ Möglichkeiten der Differenzierung sind beispielsweise: eine noch stärkere Rollenaufteilung, eine methodische Festlegung über die Art der Fallzahl oder des Feedbacks. So berechtigt diese Fragestellungen sicherlich sind, erscheinen sie uns in diesem Zusammenhang zweitrangig. An entsprechenden Vertiefungen Interessierte werden bei Kim-Oliver Tietze ausführlich bedient.

Diskussion, keine Wertung. Der/die Fallgeber/in kann im zweiten Teil dieser Phase auf die Fragen und Wahrnehmungen reagieren. Vorher ist sie/er Zuhörer/in.

- Lösungsideen – Austausch zwischen Berater/innen und Fallgeber/in** (etwa 10 Minuten): Die Berater/innen sammeln Hinweise, Ideen und Vorschläge und tauschen sich über das Anliegen und mögliche Lösungen aus. Auch hier diskutieren zunächst die Berater/innen unter sich, anschließend kann der / die Fallgeber/in auf die Vorschläge und Hinweise im Gespräch reagieren und eingehen.
- Rückmeldungen Fallgeber/in – Auswertung** (etwa 5 Minuten): Hier kann der / die Fallgeber/in abschließend darstellen, welche der möglichen Schritte und Lösungsansätze er/sie weiter verfolgen will.

Anschließend können alle Teilnehmer/innen – wenn sie wollen – zurückmelden, was sie für sich aus der Beratungsrunde mitgenommen haben. Wichtig ist hier, nicht nochmal neue Möglichkeiten anzuregen, sondern die stattgefundene Diskussion abzurunden.

Vor und Nachteile/Schwierigkeiten

Eine der wesentlichen Herausforderungen liegt bei der/dem Zeitnehmer/in: Ihm/ihr kommt die Rolle zu, einerseits die zeitliche Abfolge einzuhalten (und so auch die Spannung im Beratungsprozess aufrecht zu erhalten), andererseits indes notwendige Diskussionen nicht abzuwürgen. Im Zweifelsfall scheint es sinnvoller, sich – mit der gebotenen Höflichkeit – an den zeitlichen Rahmen zu halten. Nicht selten werden die jeweiligen Phasen mit Hilfe einer kleinen Pause – manchmal auch mit etwas Musik – voneinander getrennt.

Andererseits fließt die dargestellte Trennung der Phasen in der Realität stärker ineinander. So ist man schnell von der „Erklärung von Rückfragen“ bei der „Problemlösung“. Hier kommt der/dem Zeitnehmer/in auch eine moderierende Stellung zu, auf den Kern der aktuellen Frage- oder Feedbackschleife zu verweisen. Wichtig ist in jedem Fall: zunächst verstehen und Eindrücke spiegeln, dann erst Rückmeldungen und Lösungsvorschläge anbieten.

Die Auswertung des Beratungsprozesses ein Ort, eigene Erkenntnisse aus dem Gespräch den anderen Kolleg/innen mitzuteilen.

Fallbeispiel

In der kollegialen Beratung eines Trägers im Themenfeld schildert ein Berater einen Beratungsfall aus dem Ort G: Der dortige Sportverein hat zusammen mit der lokalen Feuerwehr und den Kirchengemeinden ein Geschichtsprojekt angestoßen, das Zwangsarbeit osteuropäischer Kriegsgefangener beleuchtet. Nach einem eigentlich guten Anfang und intensiven Diskussionen mit den Jugendlichen haben deren Eltern verboten, das Projekt weiter zu besuchen. Der Hintergrund: Zu ihrem Votum gegen die Projektarbeit werden sie von lokalen Größen aus der rechtsextremen Szene massiv beeinflusst. R.S. ist als Berater zu Hilfe gerufen worden und war schon dreimal dort – er ist total frustriert, weil er mit seinen Ideen und Hinweisen jedes Mal auf „taube Ohren“ stößt.

In der ersten Runde der Wahrnehmung teilen die Kolleg/innen den Frust von R.S. haben aber gleichzeitig das Gefühl, dass er sich zu stark vom „Erfolg“ seiner Beratung abhängig macht. Weitere Rückmeldungen:

- Es hat schon drei Sitzungen gegeben, was auch bereits ein Erfolg ist, weil es das Interesse der beteiligten Akteur/innen zeigt.
- Die Intervention ist bisher stark auf die direkt beteiligten Organisationen bezogen.
- Die beteiligten Akteur/innen scheinen „mutlos“ zu sein – und gehen vielleicht deshalb nicht auf Vorschläge von R.S. ein.

R.S. dankt für die Rückmeldungen und stimmt ihnen weitgehend zu; vor allem den bisherigen Gesprächsverlauf an sich als „Erfolg“ zu bewerten, war für ihn eine neue Sicht der Dinge. Als mutlos würde er die Akteur/innen nicht bezeichnen, wohl aber als ratlos, weshalb sie im Moment „handlungsunfähig“ seien.

In der zweiten Runde entwickeln die Berater/innen Ideen für mögliche Vorgehensweisen. R.S. hört zunächst zu und beteiligt sich in der zweiten Hälfte der Gesprächsrunde. Hier werden folgende strategische Vorschläge erarbeitet:

- Die Frage der „Handlungsunfähigkeit“ könnte direkt mit den Beteiligten thematisiert werden, evtl. auch in einem Tandem: R.S. mit einem/einer anderen Berater/in.
- Die jeweiligen Vereins- bzw. Verbandsstrukturen (Sportverein, Feuerwehr, Kirchengemeinden) könnten in die weitere Beratung einbezogen werden, schließlich sind hier auch einige Eltern organisiert.
- Zumindest auf informellem Wege könnten sowohl die politische Ebene als auch das weitere Beratungsnetzwerk als Ideengeber in die Gespräche eingebunden werden. Vielleicht gab es ja bereits anderenorts ähnliche „Fälle“.

Schließlich sind sich die Beteiligten einig, dass R.S. aus der „Vorschlagsecke“ herauskommen und wieder mehr zuhören muss, um was es eigentlich geht. Daher überlegt die Runde, wie der erste Vorschlag am sinnvollsten umgesetzt werden kann.

Abschließend wird die kollegiale Beratung gemeinsam ausgewertet.

Links und Literatur

- Kim-Oliver Tietze: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2008. Das Buch ist eine ausführliche "Bedienungsanleitung" zur erfolgreichen kollegialen Beratung. Dabei stellt es gut die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen dieses Instruments dar, und erweitert den Methodenkoffer deutlich mit ca. 20 Elementen, die in dem Beratungskontext hilfreich sein können. Der Autor ist gleichzeitig Betreiber der Website <http://www.kollegiale-beratung.de>.
- <http://www.kollegiale-beratung.de> – Website mit einer differenzierten Darstellung der kollegialen Beratung, die über den hier geschilderten Überblick hinausgeht und die genannten Phasen und Rollen weiter ausdifferenziert.

- Fred Schmidt: Die Methode der ‚Kollegialen Beratung‘. Die Aktivierung des Selbstlernens als Reflexion der pädagogischen Praxis. Bonn 2002 (Magisterarbeit; s. nachfolgenden Hinweis auf die Website des ISB).
- Für diejenigen, die das Thema aus wissenschaftlicher Perspektive interessiert: Zusätzliche Informationen (kostenlose Downloads von Examensarbeiten) finden sich auf der Website des Instituts für Systemische Beratung (ISB) Wiesloch unter: <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/194/250/> (aufgerufen am 29.10.2010).

Aufstellungen – „Spot on...“ zur Wahrnehmungsschärfung

Ziele und Handlungsfelder

Aufstellungsmethoden als Beratungsinstrumente zur Reflexion von Fällen, Strukturen oder Prozessen gehören mittlerweile zum „Handwerkskoffer“ von Berater/innen. Hierzu gibt es unterschiedliche Ansätze.⁴ Wir stellen einen unseres Erachtens für diesen Kontext gut handhabbaren Ansatz vor.

In einer „Momentaufnahme“ werden Kommunikationswege und Beziehungen in einem System – einer Organisation, einem Team oder einer Projektgruppe – sinnbildlich erleb- und diskutierbar gemacht.⁵ Dabei fungieren andere Teilnehmer/innen als Stellvertreter/innen für die im Prozess handelnden Personen und werden von dem/der Fallgeber/in einander zugeordnet und „aufgestellt“. Überraschend häufig stellen die Reaktionen der Stellvertreter/innen – bezüglich der Wahrnehmung der Situation und der eigenen körperlichen oder geistigen Reaktion darauf – eine realitätsnahe und dadurch weiterführende Reaktion auf die Problemlage dar. Auf der Grundlage dieser Wahrnehmung kann möglicherweise eine passende Strategie entwickelt werden.

Methodendarstellung Aufstellungen

1. Die Aufstellung wird von einem/einer Moderator/in mit Erfahrung in dieser Methode angeleitet.
2. Der/die Fallgeber/in schildert die Situation und die Fragestellung, die er/sie mit der Aufstellung bearbeiten möchte. Detailtiefe ist hier nicht notwendig, jedoch eine Orientierung, so dass alle Beteiligten sich die Situation vorstellen können.
3. Der/die Fallgeber/in identifiziert „Stellvertreter/innen“ aus dem Kreis der Teilnehmenden für in der Situation beteiligte Personen und stellt diese im Raum so auf, dass sie den realen Arbeits- und Beziehungskontext widerspiegeln. Personen können sich hier an- oder voneinander wegschauen, stehen stolz aufrecht oder gebückt in einer Ecke etc. Beginnen sollte der/die Fallgeber/in mit einem/einer Stellvertreter/in für sich selbst, dann werden die weiteren Beteiligten ausgewählt. Die betreffenden Personen werden gefragt, ob sie die Rolle übernehmen wollen. Bei Zustimmung werden sie im Raum von dem/der Fallgeber/in platziert. Es kann mitunter auch sinnvoll sein, externe Faktoren, die das Problem verbessern oder verschlimmern (z.B. eine bestimmte Emotion wie Wut oder Furcht oder auch eine Erwartungshaltung wie: „Du sollst das schnell lösen“), in der Aufstellung zu berücksichtigen, ebenfalls verkörpert durch eine/n Teilnehmer/in.

⁴ Unterschieden werden beispielsweise systemische Strukturaufstellungen von soziodramatischen Organisationsaufstellungen. Wir ordnen uns einem konstruktivistisch, beobachtendem Ansatz zu.

⁵ Grundlage für den Austausch ist hier also eine – wie auch immer geartete – subjektive „zeitlose“ Skulptur, während in der kollegialen Beratung (mit der Erzählung und den Rückfragen) bzw. im Rollenspiel die zeitliche Dimension einen anderen Raum einnimmt.

4. Sobald nach Ansicht des/der Fallgeber/in alle richtig aufgestellt sind, formulieren die Stellvertreter/innen ihre Befindlichkeiten und Wahrnehmungen aus ihrer Rolle heraus („mir geht es so und so ...; ich spüre, dass ...; ich sehe ...“).
5. Unter Anleitung des/der Moderator/in können die Stellvertreter/innen nun eine Position oder Haltung suchen, in der sie sich „wohler“ fühlen. Nicht selten spiegelt diese Entspannung auch eine Entspannungsoption im realen Arbeitsalltag und verweist auf neue Wege für das eigene Handeln des/der Fallgeber/in. Wenn es für die Stellvertreter/innen sinnvoll ist, können sie auch verschiedene Positionen kurz ausprobieren, um sich dann für eine, die sich „richtig“ anfühlt, zu entscheiden. Daher wird empfohlen, dass nicht alle Stellvertreter/innen gleichzeitig, sondern nacheinander agieren.
6. Nach einer nochmaligen Feedbackrunde in der neuen Position schlüpft der/die Fallgeber/in, der/die bis dahin den Verlauf von außen betrachtet hat, in die Rolle seines/ihrer Stellvertreter/in und erhält so selbst einen „inneren Eindruck“.
7. In einer abschließenden Runde werden Möglichkeiten gesucht, wie die dargestellte Positionierung in die Arbeitswirklichkeit des Fallgebers/der Fallgeberin übertragen werden kann und welche strategischen Konsequenzen sich hieraus für ihn/sie ergeben.

Vor und Nachteile/Schwierigkeiten

Für eine Aufstellung sollten ein bis zwei Stunden zzgl. einer strategischen Auswertung eingeplant werden. Die kognitiven und emotionalen Prozesse, die innerhalb dieses Zeitraumes auch bei den Stellvertreter/innen stattfinden, sind nicht zu unterschätzen. Daher ist es empfehlenswert, diese Methode erst anzuleiten, wenn man selbst an einer Fortbildung dazu teilgenommen und sie dabei an sich selbst erprobt hat.⁶

Niedrigschwelliger ist der Ansatz Aufstellung, wenn statt mit Personen mit Figuren oder Karteikarten als „Stellvertreter/innen“ gearbeitet wird. Auch hier sollte man die Methode jedoch selbst einmal erfahren haben, bevor man sie selbst anwendet. Beispielsweise könnte man nach folgendem Muster vorgehen:

1. Der/die Fallgeber/in legt bzw. stellt aus unterschiedlich geschnittenen farbigen Papierstücken, Playmobilfiguren o.ä. ein Bild der Organisation bzw. des Prozesses oder der Situation. Die Darstellung soll kein reines Organigramm sein, sondern auch die Alltagsrealität und die Beziehungsstrukturen der Akteure spiegeln.
2. Die (kollegialen oder externen) Berater/innen betrachten die Darstellung und geben ihre Eindrücke und Interpretationen wieder.
3. Der/die Fallgeber/in erläutert das Bild und schildert die eigene Problemsicht und das Veränderungsanliegen.
4. Gemeinsam werden Veränderungsoptionen generiert und am Modell durchgespielt.

⁶ Es gibt verschiedene Fortbildungen für die Methode Aufstellungen. Wir empfehlen, an solch einer Fortbildung teilzunehmen, um die Methode qualifiziert einsetzen zu können. Die Fortbildungen dauern in der Regel ein Wochenende bis zu einer Woche oder mehreren Wochenenden.

In beiden Fällen und insbesondere in der ersten Aufstellungsvariante profitiert der oder die Fallgeber/in von einem externen Blick – repräsentiert durch die Aufstellung und die Emotionen und Eindrücke der Stellvertreter/innen, der die gegebene Situation überraschend häufig adäquat widerspiegelt. Dadurch fließen unterschiedliche Perspektiven ein und werden neue Handlungsoptionen generiert. Hier ist die Distanz zum Arbeitsalltag durchaus ein Potential. Daher ist zu fragen, ob dieses Potential der Methode teamintern voll ausgeschöpft werden kann. Im Zweifelsfall würden wir die Nutzung externer Partner/innen vorziehen.

Fallbeispiel

Ein Projekt zur Stärkung der Demokratie vor Ort hat seine Arbeit aufgenommen und geht nun auf Jugendliche zu, um mit diesen über kulturelle und sportliche Aktivitäten ein „gemeinsames Miteinander“ zu schaffen und so die Persönlichkeitsentwicklung „gegen Rechtsextremismus und Menschenfeindlichkeit“ zu unterstützen. Nur: Es kommt keine/r zu den Angeboten. Dabei ist der Träger – eine kulturelle Einrichtung aus der Region – von der Politik extra für dieses Projekt „angefragt“ worden.

Nach vier Wochen entschließt sich der Träger, über eine Darlegung der Strukturen und bisher stattgefundenen Prozesse/Aktivitäten mit Hilfe von Karten und Figuren das Ganze anzuschauen. Hier stellen die Beteiligten fest:

- Die Kontaktaufnahme mit möglichen Multiplikator/innen hat nicht funktioniert. Das ist umso relevanter, als dass der Träger nicht traditionell im Kreis verwachsen ist und als Konkurrenz wahrgenommen wurde.
- Die Politik hat den Träger zwar eingeladen, dann aber die weitere Projektentwicklung nicht wirklich unterstützt – „böse Zungen“ deuten dies dahingehend, dass hier ein externer Träger gerufen wurde, um die lokale Trägerlandschaft „schwach“ zu halten.
- Die Ansprache und Vernetzung mit lokalen Trägern ist in der Projektentwicklung deutlich unterbelichtet.
- Bei den Jugendlichen, mit denen bisher gearbeitet wird, kommt das Angebot gut an.

Schnell wurde klar, dass die Multiplikator/innen vor Ort und die bestehende Trägerlandschaft in den Fokus der weiteren Arbeit genommen werden müssen und auch überlegt werden sollte, wie Projekte gemeinsam angestoßen werden können.

Links und Literatur

- Falko von Ameln/Josef Kramer: Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Berlin, 2007. Das Buch bietet eine Vielzahl methodischer Hinweise und konzeptioneller Hintergründe für interaktive Methoden im Beratungsgeschäft – gut und nachvollziehbar erklärt und in die jeweiligen Kontexte eingeordnet. Ein Kapitel setzt sich ausführlich mit Strukturaufstellungen auseinander. Eine weniger komplexe Form der Aufstellung, die immer wieder als Einstieg in Gruppenprozesse gewählt wird, ist die Soziometrie, ebenfalls in dem Buch erläutert. Zum Buch ist auch eine Website geschaltet unter: <http://www.organisationen-in-bewegung.com>.
- Insa Sparrer: Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Heidelberg 2006. Nachvollziehbar werden theoretische Hintergründe und Abgrenzungen zu unterschiedlichen Aufstellungsformen erläutert und mit den entsprechenden Methoden verknüpft. Nutz- und übertragbar für oder persönliche oder organisationsbezogene

Beratungsangelegenheiten; der Lesegenuss ist höher, wenn Grundkenntnisse bereits vorhanden sind. Die Autorin betreibt ein Institut, das im Netz viele weitere Informationen bereithält unter: <http://www.syst.info>.

Rollenspiel – Erfahrungen nachstellen und sinnlich verarbeiten

Ziele und Handlungsfelder

Von den drei bisherigen Instrumenten ist das Rollenspiel wohl dasjenige, welches gemachte Erfahrungen am sinnlichsten thematisiert. Hier werden die Teilnehmenden aufgefordert, in einem Beratungssetting erlebte Prozesse nachzuspielen und aus der Wirkung heraus (entweder als Zuschauer/in, als bisher unbeteiligte/r Mitspieler/in oder als bereits beteiligte/r Mitspieler/in, der/die die Situation nun aus einer anderen Perspektive wahrnimmt) mögliche Schwierigkeiten zu identifizieren und Strategien des weiteren Umgangs zu entwickeln.

Rollenspiele⁷ werden im Bereich „Beratung gegen Rechtstextremismus“ bereits vielfältig eingesetzt – als Instrument der Intervention, aber auch zur Reflexion von Beratungsprozessen. Auch in der Bildungsarbeit finden sie immer wieder – unter Bezugnahme auf fiktive oder anonymisierte Settings – Anwendung.

Methodendarstellung Rollenspiel

1. Der/die Fallgeber/in schildert die Situation, die im Rollenspiel nachgestellt werden soll. Die Genauigkeit liegt in seinem/ihrem Ermessen, die Wirkung von Simulationen entfaltet sich vor allem an der – meist unerwarteten – Einfühlung der „Schauspieler/innen“ in die ihnen zugeordneten Rollen.
2. Die Stellvertreter/innen der tatsächlich am Beratungsprozess Beteiligten werden in ihre Rollen eingewiesen. Möglicherweise können sie hierfür auch ein bisschen Bedenk- und Vorbereitungszeit erhalten, oft können sie sich aber spontan während der Simulation in ihre Rolle hineinfinden. Wesentlich ist, dass sie bereit sind, die ihnen vorgeschlagene Rolle zu übernehmen. Ebenso verständigen sich alle am Rollenspiel Beteiligten über die gemeinsame Ausgangslage – gleichsam als „Bühne“ zum Start der Simulation.
3. In der Regel entwickelt ein Rollenspiel eine eigene Dynamik. Der/die Moderator/in kann das Spiel von außen unterbrechen oder beenden. Beides sollte aber vorher verabredet werden und nur nach einer entsprechenden Ankündigung erfolgen, damit die „Schauspieler/innen“ noch ihre Rollen beenden können.
4. Ist das Rollenspiel beendet, sollten die Beteiligten die Möglichkeit haben, aus ihren Rollen heraus zu gehen (Applaus, Platzwechsel etc.), bevor die Auswertung erfolgt.
5. Die Auswertung eines Rollenspiels ist so wichtig wie die Durchführung selbst, da sie die wahrgenommenen Eindrücke verbalisiert und so für einen selbst wie auch für die anderen Beteiligten nachvollziehbar macht. Es ist sinnvoll, dass die an der Simulation Beteiligten zuerst zu Wort kommen, dann die Zuschauer/innen. Als Grundregel sollte hier gel-

⁷ In der Literatur finden sich in der Familie der Rollenspiele auch „Simulationen“ und „Planspiele“. Simulationen dienen dabei eher einem reflexiven Setting, während Planspiele eher fiktiv und für die Strategieentwicklung bzw. in Trainings herangezogen werden. Weitere Differenzierungen sind in der angegebenen Literatur zu finden.

ten: Erst die Widergabe der Wahrnehmung, dann die Möglichkeiten des Umgangs mit der dargestellten Situation bzw. strategische Hinweise.

Vor und Nachteile/Schwierigkeiten

Rollenspiele können unterschiedliche Wirkungen entfalten. Es ist immer wieder überraschend, wie sehr in Rollenspielen die – von dem/der Fallgeber/in oft nicht mitgeteilten – Dynamiken der zu spielenden Situation „durchschlagen“ und wie ein Spiegel wirken. Wie in vielen Fällen liegt die Herausforderung darin, einerseits diese Dynamiken offen zu legen bzw. sie nicht durch zu rigides Zeitmanagement zu verflachen. Gleichzeitig muss darauf geachtet werden, dass die Auswertung für den/die Fallgeber/in und die anderen Teilnehmer/innen tatsächlich ein zufriedenstellender Abschluss der Arbeitssitzung ist. Insbesondere bei komplexeren Situationen sollten Rollenspiele daher von Personen angeleitet werden, die bereits etwas Erfahrung damit gesammelt haben. Auch diesen methodischen Zugang kann man selbstverständlich in Fortbildungen erfahren.

Die Fragestellung für ein Rollenspiel kann allgemein („Wie kann ich in dem Beratungsprozess weiterarbeiten?“) oder auch spezifisch („Wie können wir den Bürgermeister von dem Projekt überzeugen und unser Verhandlungsziel erreichen?“) formuliert werden.

Fallbeispiel

In einem Ausbildungsgang zur Beratung gegen Rechtsextremismus wird folgender Beratungskontext nachgestellt: Auf einer Schulung für Jugendgruppen-Leiter/innen fällt ein Teilnehmer mit rechtsextremen Sprüchen, Szeneklamotten usw. auf. Die Referentin gegen Rechtsextremismus des Verbandes und ein ebenfalls anwesender Berater des Mobilien Beratungsteams bitten den Jugendlichen zu einem Gespräch, das nun im Rahmen der Ausbildung als Rollenspiel nachgestellt und von anderen Berater/innen beobachtet wird. In der nachgestellten Version wurden folgende Schwierigkeiten identifiziert:

- Sowohl der Jugendliche als auch die Referentin wurden in dem nachgestellten Kontext von den Berater/innen relativ schnell moralisch „hinterfragt“.
- Ebenso schnell waren die Berater/innen mit Lösungsvorschlägen bei der Sache.
- Eine tiefergehende Situationsanalyse hat nicht stattgefunden.
- Beide – Jugendlicher und Referentin – wurden im Rahmen der nachgestellten Beratung in eine Rolle gedrängt, in der sie letztlich ihr Gesicht verlieren mussten.

Nicht wenige Berater/innen waren anschließend in der Auswertungsrunde selbst überrascht angesichts der Dynamik und der schnellen moralischen Interpretation der Ausgangslage durch die Berater/innen, ohne die tatsächliche Situation in der Tiefe überhaupt wahrgenommen zu haben. Viele sind mit der eigenen Vorgabe, „behutsamer in Gespräche zu gehen“, nach Hause gefahren.

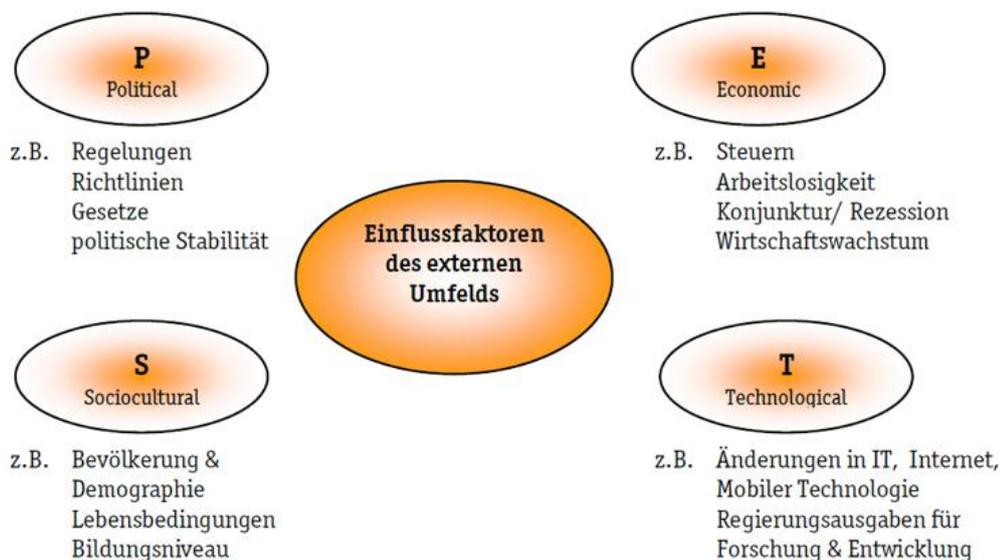
Links und Literatur

- Falko von Ameln/Josef Kramer: Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Berlin, 2007. Das Buch bietet eine Vielzahl methodischer Hinweise und konzeptioneller Hintergründe für interaktive Methoden im Beratungsgeschäft - gut und nachvollziehbar erklärt und in die jeweiligen Kontexte eingeordnet. Ein Kapitel setzt sich ausführlich mit Rollenspielen auseinander, diverse weitere beschäftigen sich mit jeweiligen Variationen. Zum Buch ist auch eine Website geschaltet unter: <http://www.organisationen-in-bewegung.com>.
- „Unternehmenssimulationen: Spielend Erkenntnisse gewinnen“ Schwerpunktthema des gleichnamigen PDF-Newsletters von www.business-wissen.de. Verschiedene Varianten des Rollenspiels – beispielsweise Planspiel und Simulation – werden erläutert und die jeweiligen Vor- und Nachteile benannt. Abrufbar unter: <http://www.business-wissen.de/fileadmin/doc/DruckdateiPDF/UnternehmenssimulationPlanspiele.pdf> (aufgerufen am 30.07.2010)
- <http://www.bpb.de/methodik/UXJHNV> (aufgerufen am 30.07.2010). Das Dossier der Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) stellt die Methode Rollenspiel vor allem im Bildungskontext vor. Daneben ist eine Datenbank mit verschiedenen Planspielen auch zum Thema Rechtstextremismus/Nationalsozialismus geschaltet.

PEST-Analyse – relevante Umfeldeinflüsse und Erfolgsfaktoren benennen

Ziele und Handlungsfelder

Die PEST-Analyse ist ein recht leicht anwendbares Instrument, das einen schnellen Überblick über die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Projektimplementierung im Umfeld entwickelt. So stellt sie im Kolleg/innenkreis eine Möglichkeit dar, bereits im Vorfeld kritische Faktoren zu identifizieren und so die erfolgreiche Projektarbeit abzusichern. Die vier Buchstaben stehen für die Untersuchungsebenen politisch, wirtschaftlich („Economy“), soziokulturell und technologisch.



(Quelle: www.ngo.de/images/stories/organisationsentwicklung/strategieentwicklung/pest-analyse.pdf; Socius Organisationsberatung gGmbH)

Die Methode⁸ kann beispielsweise unter folgenden Fragestellungen angewandt werden:

- Welche politische Unterstützung erfährt das Projekt?
- Welche zukünftigen Trends/politischen oder soziokulturellen Entwicklungen könnten das Vorhaben beeinflussen bzw. den Erfolg unterstützen oder möglicherweise behindern?
- Wie könnte die Bevölkerung für das Projekt gewonnen werden?
- Wie können neue Erkenntnisse beispielsweise aus der Forschung in das Projekt einbezogen werden?

Die Faktoren sollen nicht nur aufgelistet werden. Ziel ist es vielmehr, die treibenden Kräfte dahinter zu identifizieren und strategische Möglichkeiten des Umgangs damit zu entwickeln. Desweiteren ist zu beachten, dass die Faktoren wechselseitig voneinander abhängig sind.

⁸ Die PEST-Analyse ist mit der bekannteren SWOT-Analyse verwandt. Während letztere mit Fragen nach „Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren“ das Binnenverhältnis einer Organisation, einer Abteilung oder eines Projektvorhabens auslotet, richtet sich die PEST-Analyse auf das Umfeld des entsprechenden Vorhabens.

Eine Änderung in dem einen Gebiet kann zu mitunter unerwarteten Verschiebungen in einem anderen Gebiet führen.

Über die Sammlung der Einflussfaktoren hinausgehend kann eine Matrix mit den Achsen Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen des Einflussfaktors auf das geplante Vorhaben angelegt werden. Je nach Verortung der Faktoren ergeben sich hieraus Hinweise auf ihre Relevanz für das weitere Vorgehen.

Methodendarstellung PEST-Analyse

1. Für das konkrete Projekt wird im Brainstorming eine Liste formuliert, die die einzelnen Faktoren der jeweiligen Felder darstellt. Dabei sollte das gesamte Team eingebunden werden. Wichtig ist es auch, den passenden Bezugsrahmen in Bezug auf das geplante Vorhaben zu finden: also lokaler Bezug bis hin zu internationalen Zusammenhängen.
2. Unter den identifizierten Faktoren werden Gewichtungen von 1 (gering) bis 5 (sehr hoch) zugeordnet. Kriterien der Gewichtung sind die Bedeutung für den Projekterfolg (Auswirkung) und die Eintrittswahrscheinlichkeit.
3. Auf dieser Basis lassen sich die Umfeldfaktoren priorisieren. Damit ist es anschließend möglich, unter Berücksichtigung der kritischen Elemente eine mögliche Erfolgsstrategie zu entwickeln.
4. Auch im weiteren Projektverlauf kann die PEST-Analyse als Kontrollinstrument angewandt werden, um zu schauen, ob die wesentlichen Umfeldfaktoren weiterhin „im Blick“ sind.

Vor- und Nachteile/Schwierigkeiten

Nicht unbedeutend für eine erfolgreiche methodische Anwendung ist die Gewichtung der im Brainstorming ermittelten Faktoren. Oft wird bei einer Uneinigkeit über die Gewichtung (auf einer Skala von 1 bis 5; s.o.) von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung der rechnerische Mittelwert kalkuliert. Das wird dem Potential dieser Methode jedoch nicht gerecht. So bringen die Zahlen häufig unterschiedliche Einschätzungen in Bezug auf die relevanten Faktoren zutage – die Eintrittswahrscheinlichkeit politischer Unterstützung gewichtet bspw. Kollegin A mit 1, Kollege B mit 5 – und können somit eine Grundlage schaffen, um die Gewichtung, eventuell erforderliche Nachrecherchen und strategische Handlungsoptionen zu diskutieren.

Fallbeispiel

Im bürgerlich geprägten Ort L will die Antirassistische Initiative einen Projektantrag im Rahmen des Lokalen Aktionsplans stellen. Schwierigkeiten in der Vergangenheit lassen vermuten, dass der Verein nicht die notwendigen Ko-Finanzierungsmittel wird erhalten können. Hier ist es notwendig, die Zusammenarbeit mit der Verwaltung/öffentlichen Hand zu verbessern.

- Mit Hilfe der PEST-Analyse werden auf politischer Ebene mögliche Zugänge zum Oberbürgermeister und zu relevanten Stadträt/innen gesucht.

- Der Begriff „Ökonomie“ wird bei der Projektplanung eng mit dem Fundraising verbunden. Hier werden mögliche strategische Partnerorganisationen identifiziert, die als Geldgeber – neben der öffentlichen Hand – auftreten können. Gleichzeitig wird auf mögliche Konfliktlinien zwischen diesen und der Verwaltung geachtet.
- In Bezug auf die Trägerlandschaft wird die mögliche Konkurrenz um die beantragten Gelder gesehen. Zur Überwindung des vorherrschenden Konkurrenzgefühls wird überlegt, wie möglicherweise andere Träger in das Projekt einbezogen werden können.
- Nach einer weiteren Sammlung wesentlicher Aspekte wird die entstandene Liste geschlossen und die wesentlichen Risiko-Faktoren, aber auch chancenreiche Faktoren bewertet.

Links und Literatur

- <http://www.ngo.de/images/stories/organisationsentwicklung/strategieentwicklung/pest-analyse.pdf>. Kurze methodische Darstellung des Analysetools auf einem Methodenblatt (aufgerufen am 29.10.2010).
- <http://www.provenmodels.com/32/pest-analysis/>. Englischsprachige Darstellung des Modells mit einer knappen Zusammenfassung von Vor- und Nachteilen (aufgerufen am 29.20.2010).
- http://www.themanager.org/Models/PEST_Analysis.htm. Ebenfalls Englischsprachige Vorstellung, die aber stärker die strategische Orientierung – x/y-Matrix – darstellt (aufgerufen am 29.10.2010).

Kontaktaufnahme und Auftragsklärung – Fundament für Beratung schaffen

Das erste Zusammenkommen zwischen Berater/in und Ratsuchenden – sei es telefonisch oder im – dient in der Regel zwei Zielen: Einerseits erhält der/die Berater/in einen ersten Eindruck von der Situation, von den momentanen Problemen und Herausforderungen, die intern entstehen bzw. von außen an den Verein, die Schule oder die Kommune herangetragen werden. Nicht selten kann es allerdings sein, dass diese Informationen noch nicht offen auf dem Tisch liegen, sondern Ergebnisse der Interpretation des/der Berater/in sind und im laufenden Prozess noch überprüft werden müssen. Neben der ersten Wahrnehmung der Situation dient das Gespräch dazu, eine gemeinsame Kommunikationsbasis zu schaffen, Vertrauen in eine mögliche Zusammenarbeit herzustellen und die Regeln für den Ablauf eines Beratungsprozess abzustecken.

Berater/innen und Ratsuchende gehen häufig mit unterschiedlichen Interessen in ein erstes Gespräch. Für die/den Beratungssuchende/n wird dabei im Vordergrund stehen, das bestehende Problem so schnell, nachhaltig und erfolgreich wie möglich zu lösen und dabei möglichst wenig Aufwand, Zeit und Geld investieren zu müssen. Gleichzeitig möchte der/die Beratungssuchende zumeist selber in einem guten Licht dastehen und als Rufende/r nicht Bestandteil des Problems sein. Der/die Berater/in wiederum möchte (aus vielerlei Motiven) an dem Fall arbeiten – und am Ende schließlich den Auftrag erhalten. Es obliegt dem/der Berater/in, diesen Prozess immer wieder zu reflektieren und zu überprüfen, ob seine/ihre Wahrnehmung tatsächlich Gehörtem oder (und zu welchem Grad) der eigenen Interpretation folgt. Teilweise erfolgt dieser Reflexionsprozess individuell bzw. mit kollegialer Beratung, teilweise kann die/der Ratsuchende einbezogen werden, etwa über Methoden der Gesprächsführung (Spiegelung, absurde Fragestellungen o.ä.).

Der erste Kontakt – den Zugang finden

Wie in jedem Gespräch, so bilden sich auch bei einem ersten Treffen zwischen Berater/in und Ratsuchenden schnell Eindrücke und Vorurteile über die Gesprächspartner/innen und über das Gehörte. Es ist Aufgabe des Beraters/der Beraterin, diese unterschiedlichen Wahrnehmungen voneinander zu differenzieren und nicht vorschnell zu bewerten. Gleichzeitig sollte er/sie eigene Eindrücke spiegeln, Verstandenes aufnehmen und bei Unklarheiten rückfragen. So kann er/sie – zumindest punktuell – die Ratsuchenden auch in die Reflexionsebene einbinden, was eine hilfreiche Grundlage für die weitere Arbeit sein kann.

Worauf in einem ersten Gespräch zu achten ist:

- Inwieweit stellt sich Offenheit im gemeinsamen Gespräch ein?
- Welche Probleme werden dargestellt? Und wie wird werden diese von dem/der Ratsuchenden beschrieben? Wie intensiv ist er/sie emotional involviert?
- Wieweit erwartet der/die Ratsuchende von dem/der Berater/in eine Lösung oder eine Unterstützung für die eigene Lösungssuche bzw. Umsetzung?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? (Auch wenn die Beratungsleistung als kostenloses Angebot konzipiert ist, stellt sich die Frage, welcher eigene Aufwand für die Beratungsarbeit – bspw. Zeit, Koordination – veranschlagt wird.)

Hilfreich ist dabei...

- im Vorfeld neben dem Termin auch einen zeitlichen Rahmen für das erste Gespräch zu vereinbaren und so Verbindlichkeit für den Prozess zu vermitteln;
- darzustellen, worin das Beratungsangebot besteht und welche Hilfen angeboten werden können;
- im Gespräch nachzufragen, wie der Gegenüber sich die (eigene) Situation vorstellt, wenn das Problem gelöst ist;
- voreilige Schlüsse und Lösungsvorschläge zu vermeiden;
- gemeinsam eine genaue Beschreibung des Problems zu erarbeiten und ggf. diese zu visualisieren;
- Fragen zu stellen, die dem Gegenüber helfen, das Umfeld und weitere – möglicherweise bisher nicht bedachte Faktoren – zu erkennen und zu beschreiben;
- von der Seite des Beratenden keine Wertungen des Geschilderten vorzunehmen, die den Betroffenen in seiner Beschreibung beeinflussen könnten;
- Ausführungen über eigene Beratungserfolge und Beschreibungen des eigenen Sendungsbewusstseins zu vermeiden (warum das, was wir tun, gut ist ...);
- dennoch authentisch und transparent zu sein – das Gegenüber hat ein Recht darauf, zu wissen, was den/die Berater/in selbst bewegt und Grundlage der eigenen Handlung ist.

Kontrakt – eine Vereinbarung über Inhalt und Arbeitsweise treffen

Mit der Auftragsklärung geht eine verbindliche Vereinbarung (Kontrakt) zum weiteren gemeinsamen Zusammenarbeiten einher. Er regelt Grundlagen der Zusammenarbeit, des gemeinsamen zeitlichen Aufwandes, die wesentlichen Beratungsziele (die entsprechend vorher zu klären sind) sowie relevante „Zwischenschritte“ usw. Um diese Verabredungen formulieren zu können, können folgende klärende Fragen im Vorfeld hilfreich sein:

| Der sachliche Aspekt des Falls | Anlass - Interesse - Ziel / wem nützt es? |
|--|--|
| Das Umfeld | <ul style="list-style-type: none"> • Welche Widerstände gibt es / sind zu erwarten? intern/extern • Welche Reibungsflächen gibt es? • Welche Konflikte tun sich auf? • Welche Motivationen spielen eine Rolle? • Wer sind mögliche Beteiligte? |
| Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> • Was ist zur Klärung notwendig? |
| Adressat/innen | <ul style="list-style-type: none"> • Wer ist mein/e Auftraggeber/in? • Wer sind die Adressat/innen? |
| Was für eine Beratung/was für ein Hilfsangebot bietet sich an? | <ul style="list-style-type: none"> • Ein Rat/eine Methode/eine Information zur Lösung ist vorhanden: Jemand weiß, wie es geht ... > Expertise ist gefragt. • Ein Rat ist noch nicht vorhanden und niemand weiß, wie es geht: Es muss beraten werden > und ein Prozess wird notwendig > Berater/in als Begleiter/in ist gefragt. |

Unterstützende Methoden: Gesprächsführung

Es gibt verschiedene Techniken, mit denen Beratungsgespräche unterstützt werden können. Ziel ist dabei, dem/der Gesprächspartner/in Wege zu anderen Betrachtungsmöglichkeiten zu eröffnen sowie für sich selbst das Gehörte (und Interpretierte) durch Nachfragen immer wieder zu überprüfen. Eine Methode der Gesprächsführung ist beispielsweise das „Aktive Zuhören“, bei dem durch Rückfragen, Spiegelungen oder Paraphrasen Verstandenes eine weitere Überprüfung erfährt. Auch das zirkuläre Fragen wird gerne genutzt, um über die Fragestellung („Was, glauben Sie, hätte Frau X zu der Situation gesagt?“) dritte Personen in die Situationswahrnehmung einzubinden. Diese Instrumente sind beim Erstkontakt und bei der Auftragsklärung, jedoch auch im weiteren Beratungsprozess hilfreich. Es empfiehlt sich, sie vor dem Einsatz selbst zu erproben. Das ist in den meisten Fällen im eigenen privaten Umfeld möglich, zu den meisten Techniken werden mittlerweile aber auch zahlreiche, zum Teil kostengünstige (Wochenend-)Seminare angeboten.

Fallbeispiel

In einem Jugendverband beobachtet ein Referent in einem Lehrgang von Teamer/innen für die Jugendleiter/innen-Ausbildung, dass eine Teilnehmerin (A) zuweilen eindeutig rechtsextrem orientierte Einstellungen äußert. Der Referent geht auf die Leiterin der Bildungseinrichtung zu und spricht mit ihr darüber. Die Leiterin kennt A schon lange und beschreibt sie als intelligente, fachlich versierte und zuverlässige Teamerin. Sie will A nicht verlieren und begegnet dem Referenten mit dem Argument, dass es schwer ist, so eine gute Teamerin zu bekommen, und dass sie mit ihrem Themengebiet doch gar keinen direkten Schaden bei den Jugendlichen anrichten kann. Gleichzeitig will sie Äußerungen wie die beobachteten

nicht dulden. Der Referent übt Druck aus und die Leiterin – innerlich in einer Zerreißprobe – sucht Unterstützung bei der lokalen Beratungsstelle zum Thema Rechtsextremismus.

Ein Berater hat nach dem Anruf ein erstes Gespräch mit der Leiterin, in dem sie ihm das Geschehen beschreibt. Im weiteren Verlauf des Gespräches wird deutlich:

- Die Leiterin weiß noch nicht, worin die Beratungsleistung bestehen kann. Sie sucht ja nur Hilfe, weiß jedoch nicht genau welche.
- Aus Sicht der Beratung ist das Problem deutlich und es bieten sich auf den ersten Blick verschiedene Lösungsvorschläge an. Jedoch ist das Ziel der Beratung noch gar nicht geklärt bzw. hat hierüber mit der Leiterin noch kein tatsächlicher Verständigungsprozess stattgefunden.
- Im Zuge der weiteren Auftragsklärung unterstützt die lokale Beratungsstelle die Leiterin bei einer Situationsanalyse. Diese ist eine Grundlage, um mögliche weitere Schritte zu formulieren, die wiederum für den weiteren Beratungsvertrag grundlegend sein können.

Links und Literatur

- Eva Renate Schmidt/Hans Georg Berg: Beraten mit Kontakt. Frankfurt, 2004. Die Autor/innen setzen sich (mit Blick auf die Gemeindeberatung) intensiv mit Einstiegs-szenarien in Organisationsentwicklungsprozesse auseinander. Sie analysieren die Kontakt- und Kontraktphasen auf der Grundlage ihrer Praxiserfahrungen und weisen auf häufig vorkommende Fallstricke hin. Für die Systematik dieses Kapitels haben wir dort viele Anregungen bekommen.
- Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Hamburg, 1990. Ein absoluter „Klassiker“ unter den Kommunikationslehrbüchern, der insbesondere bei verschiedenen Gesprächsführungstechniken Grundlagen vermittelt.
- Maren Fischer-Epe/Friedemann Schulz von Thun: Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Hamburg, 2004. Für Coaching-Einsteiger gibt das Buch einen Einblick ins Coaching, sortiert die psychologischen Grundlagen und stellt verschiedene Werkzeuge für die individuelle Beratung vor.

Kommunikation der Krise – ein Fahrplan für Öffentlichkeitsarbeit

Krisen kommen für die Betroffenen immer unpassend. Sie folgen einer eigenen Dynamik, keinem festgelegten Plan, und keine Krise gleicht der anderen. Berater/innen können Akteure darin unterstützen, Kommunikationshinweise zu formulieren, auf deren Grundlage Krisen gemanagt werden können. Gleichzeitig geht es darum, im Anschluss an eine Krise die stattgefundenen Prozesse und Kommunikationsstrategien zu reflektieren und – wo möglich – für zukünftige Krisen zu verbessern.

Krisenhafte Situationen können eintreten, wenn rechtsextreme Gruppierungen symbolträchtige, rassistisch motivierte Aktionen oder Gewalttaten in Kommunen und Organisationen z.B. im Kontext öffentlicher Veranstaltungen wie Stadtfesten überraschend durchführen. Oft fehlt es den verantwortlichen Veranstalter/innen an Sensibilität und Wissen, Vorzeichen rechtzeitig wahrzunehmen und kommunikativ damit umzugehen. Mit einer medialen Öffentlichkeit, die solche Vorfälle aufgreift, entsteht daraus sehr schnell ein Imageschaden. In diesem Kontext liegt in der positiven Meisterung und der Aufbereitung solcher Situationen durch die Akteure häufig der Beginn für einen tiefgreifenden Veränderungsprozess.

Methodendarstellung: Ein Kurzfahrplan in vier Schritten

1. Auf Krisen vorbereitet sein

Bereits im Vorfeld kann in Organisationen das Bewusstsein dafür geschärft werden, dass während einer Krise das Handeln der Institution selbst verstärkt in die öffentlichen Wahrnehmung rückt. Dann erscheint es den Akteuren auch plausibel, Projekte schon in der Planung und Umsetzung auf Krisenpotentiale hin zu prüfen und sich auf mögliche Krisen vorzubereiten. Spezielle Krisenpläne können entwickelt werden, in denen Handlungsabfolgen, Zuständigkeiten und Erreichbarkeiten geklärt sind.

Bereits im Vorfeld sollten daher folgende Aspekte reflektiert und bedacht werden:

- In Projekten, die in einer kritischen öffentlichen Wahrnehmung stehen können, wird der/die Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit nicht nur in der Umsetzungsphase, sondern bereits in der Konzeptionsphase involviert. Auf diese Weise kann das Krisenpotential des Vorhabens gemeinsam abgeschätzt werden.
- Darauf folgend ist es sinnvoll, sich auf Leitungsebene mit der Themenstellung des Projektes und möglichen Ansatzpunkten der Kritik auseinanderzusetzen, um sich vorab auf eine Darstellung dieser kritischen Faktoren nach innen und außen sowie auf entsprechende sprachliche Regelungen zu einigen.
- Ein aktueller Verteiler (Telefon, Post, Email), der alle relevanten Medien, aber auch potentielle Gesprächspartner/innen (Politik, Polizei, Landesverwaltung etc.) umfasst, hilft schnell und ohne Reibungsverluste Kontakte aufzunehmen und kommunizieren zu können.
- Medien- bzw. Pressespiegel unterstützen den Informationstransfer für aktuelle Entwicklungen im Vorfeld – ob nun die Regionalzeitung oder überregionale Medien ins Blickfeld gehören, hängt von der Größe und dem Arbeitsansatz der Institution ab.

- Eine aktuelle Telefonkontaktliste an zentraler Stelle hilft, um alle intern relevanten Verantwortlichen in kurzer Zeit erreichen können.

2. Den Schaden begrenzen

Ist die Krise da, muss analysiert und gehandelt werden. Im Bezug auf die Kommunikation ist es wichtig, nach innen und außen deutlich zu machen, dass die Institution eine Leitung hat, die sich der Krise bewusst ist und das Krisenmanagement steuert. Eine rechtzeitige und regelmäßige Information und Kommunikation über den aktuellen Stand nach außen und innen ist ein wesentliches Merkmal dafür. Wichtig ist dabei, dass die Botschaften klar und eindeutig sind und den Bezug zur von außen wahrgenommenen Realität nicht vermissen lassen.

Auch hier gibt es einige „Grundregeln“, die beachtet werden sollten.

- Die Sprachregelungen für den Umgang mit der Krise müssen intern und extern geklärt sein.
- Insbesondere intern werden die Information und Hintergründe kommuniziert, um gerade hier Irritationen und unnötige Friktionen zu vermeiden. Dies geschieht vor der Veröffentlichung nach außen.
- Um eine gute externe Kommunikation gewährleisten zu können, muss der/die Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit über alle relevanten Informationen verfügen und für die Presse/Medien erreichbar sein.
- Gleichzeitig sollte der/die Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit in alle relevanten Leitungsentscheidungen einbezogen werden, um eine zeitnahe und realistische Kommunikation sicherzustellen.
- Der strategische Blick sollte darauf gerichtet sein, dass die Organisation von ihrem Umfeld als aktiv handelnd, nicht als nur reagierend wahrgenommen wird („Salami-taktik“ vermeiden!). Dies geschieht u. a. durch nachvollziehbare und auf die Situation abgestimmte Handlungsschritte.

3. Neu durchstarten

Erster Wunsch aller „Krisengeschüttelten“ nach einer Krise ist es, durchzuatmen und den Schaden zu sondieren. Ziel ist zunächst, den Vor-Krisen-Zustand wieder zu erreichen. Allerdings ist davon auszugehen, dass der neue „Nachkrisen-Zustand“ der Organisation auf Grund der gemachten Erfahrungen eine andere, in verschiedener Hinsicht erweiterte Qualität haben wird. Nicht immer sind sich die betroffenen Akteure dieser neuen Erfahrungsebenen bewusst, obwohl hier großes Potential steckt. Es kann eine Aufgabe der Berater/innen (die möglicherweise auch bei der aktuellen Krisenkommunikation unterstützt haben) sein, diese neuen Qualitäten zusammen mit den Akteuren zu formulieren und zu überlegen, was das für die zukünftige Arbeit der Organisation bedeutet.

Grundsätzlich gilt in dieser Phase zu beachten:

- Die Krisen-Kommunikation wird so lange aufrechterhalten, bis von den beteiligten Akteuren die Krise als überwunden bewertet wird. Dies gilt für die Medien, extern Betroffene wie auch für Mitarbeiter/innen in den eigenen Reihen.
- In die Krisen-Kommunikation hinein werden die ersten besonderen Maßnahmen kommuniziert, mit denen man den „Normalzustand“ wieder erreichen will.

4. Aus den Erfahrungen lernen

Für die Überwindung wesentlich ist, sich neben den Folgen der Krise auch damit auseinander zu setzen, ob und wie das eigene Handeln funktioniert hat und wie es in der Außenwahrnehmung gespiegelt wurde. Dabei ist es auch hilfreich, die neuen Erfahrungen, die gewonnenen Kompetenzen und die Veränderungen in der internen Zusammenarbeit als Team bzw. externen Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern zu reflektieren und Kenntnisse hieraus in die zukünftige Arbeit einzubeziehen. Hilfreiche Settings hierbei können die schon erwähnten Rollenspiele oder die kollegiale Beratung sein.

Zu überprüfen sind dabei folgende Fragen:

- Hat sich jede/r an die Absprachen und Sprachregelungen gehalten?
- War die interne Kommunikation sichergestellt und kontinuierlich? War die Erreichbarkeit gewährleistet?
- Wie hat die Kommunikation mit den Medien/der Presse und mit den anderen relevanten Akteur/innen funktioniert?
- Wie haben die Krisenpläne funktioniert? Gibt es Überarbeitungsbedarf?
- Welche Rückmeldungen gibt es in Bezug auf unsere externe Wahrnehmung (Presseberichte etc.)?
- Was haben wir gelernt, wie war die Zusammenarbeit mit anderen Initiativen und was sollte beim nächsten Mal anders gemacht werden?

Fallbeispiel

In der kleinen Stadt B stellen die Mitarbeiter/innen des Jugendamtes des Landkreises in einem selbstorganisierten Jugendclub Y zunehmend Anzeichen für rechtsextrem motivierte Aktivitäten fest. Nach einem Bericht im Jugendhilfeausschuss vermehren sich hier Stimmen, den Club schließen zu lassen. Das Jugendamt überzeugt den Ausschuss, im Rahmen der Gebietsjugendpflege ein intensiveres Begleitkonzept für den Jugendclub zu entwickeln. Obwohl sich die Arbeit gut anlässt und es auch zu Vereinbarungen zwischen dem Club-Team und dem Jugendpfleger gekommen ist, findet im Rahmen einer eingemieteten privaten Geburtstagsparty ein Konzert mit rechtsextremer Musik statt. Der Zulauf ist groß und die Presse nimmt sich des Falls intensiv an. Schnell werden Stimmen laut, den Club zu schließen.

Im Jugendamt wird der Vorfall gemeinsam mit dem Jugendpfleger sondiert, und zeitnah kann mit dem Club-Team Kontakt aufgenommen werden. Gemeinsam wird eine Vorgehensweise geplant und mit dem Presseverantwortlichen des Landratsamtes eine Außendarstellung besprochen. Nach interner Absprache der Mitarbeiter/innen mit dem Jugendamtslei-

ter und der Vorsitzenden des Jugendhilfeausschusses wird eine offene Sondersitzung des Ausschusses vor Ort beschlossen. Das Jugendamt beauftragt einen externen Moderator mit der Begleitung der Sitzung. Die Presseabteilung des Landratsamtes übernimmt die Kommunikation mit den Vertreter/innen der Medien, die bereits an dem Vorfall Interesse gezeigt haben. Es wird ein Termin vereinbart, in dem die Sitzung ausgewertet und das weitere Vorgehen besprochen werden soll.

Links und Literatur

- Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.) (2004): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden, Mai 2004. Die mit über 1200 Seiten sehr umfangreiche Publikation vermittelt ein sehr bereites Wissen über Öffentlichkeitsarbeit im Non-Profitbereich allgemein und widmet ein spezielles Kapitel dem Thema Krise und Krisenmanagement.
- http://www.bmi.bund.de/cln_183/SharedDocs/Downloads/BVS/DE/Krisenkommunikation/Krisenkommunikation.html?nn=405372; Bundesministerium des Inneren: Krisenkommunikation – ein Leitfaden für Behörden. Obwohl der Leitfaden nicht speziell auf den Themenkontext zugeschnitten ist, bietet er eine Fülle von Checklisten, die für die speziellen Situationen und Fragen anderer Organisationen angepasst werden können (aufgerufen am 29.10.2010).
- Die Arbeitsblätter von Doktor Werner Stangl (Institut für Pädagogik und Psychologie /Universität Linz) geben eine kurze Übersicht – insbesondere auch über verschiedene Kreativmethoden. Weitere Informationen: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at> (aufgerufen am 29.10.2010).

Literaturverweise und weitere Literaturanregungen

AG Qualitätsstandards (2010): Qualitätsstandards für die Mobile Beratung im Themenfeld Rechtsextremismus zur Stärkung demokratischer Kultur. Frankfurt/M./Berlin (pdf in der Endredaktion)

Ameln, Falko von/Kramer, Josef (2007): Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Berlin

Blötz, Ulrich (Hrsg.) (2005): Planspiele in der Beruflichen Bildung. Auswahl, Konzept, Lernarrangements, Erfahrungen. BIBB/Bonn

Fischer-Epe, Maren/Schulz von Thun, Friedemann (2004): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Hamburg

Groth, Torsten/Stey, Gerhard (Hrsg.) (2007): Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche. Heidelberg

Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hrsg.) (2004): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden

Lippmann, Eric (2009): Intervision - Kollegiales Coaching professionell gestalten. Berlin/Heidelberg

Herbst, Dieter (1999): Krisen meistern durch PR: Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied

Schmid, Bernd/Veith, Thorsten/Weidner, Ingeborg (2010): Einführung in die kollegiale Beratung. Heidelberg

Schmidt, Eva Renate/Berg, Hans Georg (2004): Beraten mit Kontakt. Frankfurt/M.

Schmidt, Fred (2002): Die Methode der ‚Kollegialen Beratung‘. Die Aktivierung des Selbstlernens als Reflexion der pädagogischen Praxis. Bonn (Magisterarbeit; Download s. Internet-Tipp zum ISB)

Schulz von Thun, Friedemann (1990): Miteinander reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Hamburg

Sparrer, Insa (2006): Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis. Heidelberg

Tietze, Kim-Oliver (2008): Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. 3. Auflage, Reinbek bei Hamburg

Internet-Tipps zur Fachlichen Reflexion

Ameln, Falko von/Kramer, Josef: <http://www.organisationen-in-bewegung.com> (Rollenspiel und Rollentraining) (aufgerufen am 29.10.2010)

Bundesministerium des Inneren: http://www.bmi.bund.de/cln_183/SharedDocs/Downloads/BVS/DE/Krisenkommunikation/Krisenkommunikation.html?nn=405372; Krisenkommunikation – ein Leitfaden für Behörden (aufgerufen am 29.10.2010)

Bundeszentrale für politische Bildung: <http://www.bpb.de/methodik/UXJHNV> (Rollen- bzw. Planspiele) (aufgerufen am 30.07.2010)

Business-Wissen: <http://www.business-wissen.de/fileadmin/doc/DruckdateiPDF/UnternehmenssimulationPlanspiele.pdf> (Rollen- bzw. Planspiele) (aufgerufen am 30.07.2010)

Institut für Systemische Beratung (ISB) Wiesloch: <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/content/view/194/250/> (Kollegiale Beratung) (aufgerufen am 29.10.2010)

Kollegiale Beratung (bearbeitet von Kim-Oliver Tietze): <http://www.kollegiale-beratung.de> (aufgerufen am 29.10.2010)

Krisennavigator – Institut für Krisenforschung, „Spin-Off“ der Christian-Albrechts-Universität Kiel (u.a. Fallbeispiele): <http://www.ifk-kiel.de/> (Öffentlichkeitsarbeit) (aufgerufen am 29.10.2010)

ProvenModels: <http://www.provenmodels.com/32/pest-analysis/> (PEST-Analyse) (aufgerufen am 29.10.2010)

Schneider, Regina: Typische Schritte einer systemischen Beratung. http://www.learnline.nrw.de/angebote/schulberatung/main/medio/banlass/gf/gf_sys_check.html (Kontaktaufnahme und Auftragsklärung) (aufgerufen am 29.10.2010)

Socius Organisationsberatung: <http://www.ngo.de/images/stories/organisationsentwicklung/strategieentwicklung/pest-analyse.pdf>. (PEST-Analyse) (aufgerufen am 29.10.2010)

Sparrer, Insa/Varga von Kibéd, Matthias (SySt-Institut Wien): <http://www.syst.info> (Aufstellungen) (aufgerufen am 29.10.2010)

Stangl, Werner (Institut für Pädagogik und Psychologie/Universität Linz): <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at> (Öffentlichkeitsarbeit) (aufgerufen am 29.10.2010)

Themanager: http://www.themanager.org/Models/PEST_Analysis.htm (PEST-Analyse) (aufgerufen am 29.10.2010)