

Beratungskompetenz zur Demokratiestärkung im Sport

Praxishilfe für die (systemische) Beratungsarbeit
in Sportvereinen und -verbänden





” In die Zukunft
der Jugend investieren –
durch Sport ”

Inhalt

Vorwort	4
Einleitung	5
Hintergrund und Ziel der Handreichung	5
Inhaltsüberblick	6
Rahmenbedingungen der Vereinsberatung im Kontext Demokratiestärkung	7
Teil 1 Grundlagen der Beratung	9
1.1 Formen der Beratung	9
1.2 Rolle und Rollenklärung	12
1.3 Kernmerkmale von Prozessberatung/systemischer Beratung	13
1.4 Systemische Organisationsberatung	14
1.5 System und Systembeschreibung	14
1.6 Systemische Beratung: Eine Sache der Haltung	16
Teil 2 Grundstruktur von Beratungsprozessen	18
2.1 Erstkontakt	18
2.2 Auftragsklärung	19
2.2.1 Dreiecksvertrag in der Beratung	19
2.2.2 Phasen im Auftragsklärungsgespräch	20
2.3 Entwicklung von Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten	23
2.3.1 Architektur von Beratungsprozessen	23
2.3.2 Beispiel einer Prozessarchitektur für eine Leitbildentwicklung	25
2.4 Abschluss der Beratung	26
Teil 3 Handwerkszeug in der Beratung	28
3.1 Systemische Interventionen	28
3.2 Systemische Schleife	29
3.3 Hypothesen bilden	30
3.4 Systemische Gesprächsführung	30
3.4.1 Rapport herstellen	31
3.4.2 Systemische Fragetechniken	31
3.4.3 Aktives Zuhören	36
3.4.4 Feedback als Gesprächsführungsinstrument	37
Teil 4 Veränderungsmanagement	39
4.1 Anlässe für Veränderungen in Sportvereinen	39
4.2 Energie für Veränderungen	39
4.3 Was bedeutet Veränderungsmanagement?	40
4.4 Menschen in Veränderungsprozessen	42
4.5 Der Umgang mit Widerstand	44
4.6 Ablauf von Veränderungsprozessen	45
Anhang	50
Quellen	50
Weiterführende Literatur im Z:T-Kontext	51
Kontaktdaten der Z:T-Sportprojekte	52
Selbstverständnis	54
Impressum	57

Vorwort



Stefan Raid
Deutsche Sportjugend
1. Vorsitzender



Benny Folkmann
Deutsche Sportjugend
2. Vorsitzender

Liebe Sportfreund*innen,

der Sport verfügt über ein starkes soziales und demokratisches Potenzial. Er vermittelt Werte wie Respekt und Fairness, löst Begeisterung aus und verbindet Menschen. Der gemeinnützige, organisierte Sport in Deutschland ist aber nicht vor Phänomenen wie Ausgrenzung, Rassismus, Antisemitismus oder Rechtsextremismus und der damit verbundenen Gewalt gefeit. Sportvereine bieten unter Umständen sogar Gelegenheitsstrukturen für Rechtsextremist*innen, Rechtspopulist*innen und Antidemokrat*innen, um ihr Gedankengut zu verbreiten.

Die Deutsche Sportjugend ist sich neben der vielen positiven Effekte des Sports auch der möglichen Gefahren bewusst und stellt sich als freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe dieser Verantwortung, indem sie inklusive und integrative Förderprogramme, Präventionsangebote und Engagementformate bereitstellt und somit Vielfalt und Teilhabe fördert. In ihrem Handlungsfeld „Sport mit Courage“ ist es das Ziel der Deutschen Sportjugend, die Lebenskompetenz von (jungen) Menschen zu fördern. Dazu gehört das Schaffen von Grundlagen für ein langfristiges, demokratisches Denken genauso wie die nachhaltige Förderung der demokratischen Teilhabe. Sie ist davon überzeugt, dass Demokratiebildung gegen rassistisches Gedankengut, Ausgrenzungen und Gewalt wirken kann. Mit diesem Wissen und Selbstverständnis sowie der Unterstützung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T) setzt sich die Deutsche Sportjugend gemeinsam mit dem DOSB und den zahlreichen Mitgliedsorganisationen für den „Zusammenhalt durch Teilhabe im Sport“ ein.

Ein Baustein von Z:T ist die Qualifizierung freiwillig engagierter Berater*innen, die im Konfliktfall vor Ort beraten und Sportvereine beim Erkennen antidemokratischer Haltungen und bei strategischen Entwicklungsprozessen, wie Leitbild- und Satzungsentwicklungsprozesse, unterstützen. Gemeinsam mit der Führungs-Akademie des DOSB und den in Z:T beteiligten Sportverbänden hat die dsj die Qualifizierungsmodule „Beratungskompetenz für Sportvereine und -verbände im Kontext Demokratieförderung“ entwickelt. Diese Qualifizierungsreihe bildet die Basis für diese Handreichung. Sie soll den bereits qualifizierten und aktiven Berater*innen als Nachschlagewerk dienen. Neben den Grundlagen und Formen der Beratung befasst sich diese Veröffentlichung mit der Grundstruktur von Beratungsprozessen (vom Erstkontakt bis zum Abschluss einer Beratung). Sie gibt den Leser*innen Werkzeug für Beratungsprozesse wie die systemische Intervention und die systemische Gesprächsführung an die Hand und behandelt ausführlich das Veränderungsmanagement in Sportvereinen und -organisationen.

Allen ehrenamtlich und hauptberuflich Engagierten, die mit ihrem unermüdlichen Einsatz zum friedlichen, demokratischen Zusammenleben in unserer vielfältigen und lebenswerten Gesellschaft beitragen, danken wir herzlichst. Wir möchten Ihnen Mut machen und unsere Unterstützung anbieten. Sie sind es, die die Werte des Sports vor Ort leben und mitgestalten. Dafür wünschen wir weiterhin viel Erfolg.

Ganz herzlich bedanken wir uns bei der Führungs-Akademie des DOSB, der Bundeszentrale für politische Bildung, dem Bundesministerium des Innern und für Heimat, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie allen weiteren Personen, die dazu beigetragen haben, diese Arbeitshilfe zu verwirklichen und jetzt bereits in die 2. Auflage zu gehen.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie aus dieser Handreichung viele neue Erkenntnisse und Impulse für Ihre Aktivitäten gewinnen können.

Mit freundlichen Grüßen

Stefan Raid

Benny Folkmann

Einleitung

Hintergrund und Ziel der Handreichung

Die vorliegende Handreichung geht hervor aus der von der Deutschen Sportjugend (dsj) im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T) initiierten Qualifizierungsreihe „Beratungskompetenz in der Demokratiestärkung“, die sie als gemeinsame Grundqualifikation für Demokratieberater*innen im Sport mit der Führungs-Akademie des DOSB und interessierten Z:T-Sportprojekten konzipiert hat.

Die dsj ist seit Beginn des Jahres 2017 als Bundesträgerin in einer Koordinationsfunktion für den Sportbereich im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T) tätig. Das Programm wird gefördert durch das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI). Mit dem Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T) fördert das BMI Projekte für demokratische Teilhabe in ländlichen und strukturschwachen Gegenden. Von einer ehrenamtlichen Struktur getragene Vereine und Verbände stehen dabei im Zentrum des Programms. Vor Ort sollen innovative Konzepte, Methoden und Instrumente zur Förderung einer demokratischen Kultur und Teilhabe entwickelt werden. „Zusammenhalt durch Teilhabe“ will zudem aufmerksame und kompetente Demokratieberater*innen vor Ort ausbilden, begleiten und stärken. Die Demokratieberater*innen sollen in der Lage sein, vielfältige Anliegen mit Bezug zu gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, strukturellen Entwicklungen oder demokratiegefährdenden Vorkommnissen in Vereinen und Verbänden zu identifizieren und zu bearbeiten. Die Projekte sollen darüber hinaus präventiv, vor allem im Vorfeld möglicher demokratiefeindlicher Gefährdungen, agieren und die grundlegenden Bedingungen für ein gleichwertiges und gewaltfreies Zusammenleben schaffen.



Das Netzwerk „Zusammenhalt durch Teilhabe im Sport – vereint in Vielfalt“ besteht aus elf Z:T-Projektträgern von im gemeinnützigen, organisierten Sport tätigen Verbänden auf Landesebene und der Deutschen Sportjugend als Koordinierungsstelle auf Bundesebene. Die dsj unterstützt die im Bundesprogramm engagierten Sportverbände dabei, die Ziele von Z:T in den Sportstrukturen zu verankern. Das geschieht durch die Förderung des Wissenstransfers und die Vernetzung der Z:T-Projekte im gemeinnützigen, organisierten Sport.

Grundlage für den Text ist das Fortbildungskonzept „Beratungskompetenz und systemische Gestaltung“ von der Führungs-Akademie des DOSB in Kooperation mit Beate Lock (Beratung Training Mediation – Hamburg). Die Broschüre orientiert sich an dem Camino-Impulspapier „Grundlage für die Etablierung eines verbandsinternen Beratungsangebots zur Demokratiestärkung“. Ziel der in den Landessportverbänden, Landessportbünden und -jugenden durchgeführten Qualifizierungsreihen war es, engagierten Personen aus dem gemeinnützigen, organisierten Sport ein erstes Rüstzeug für die (systemische) Beratungsarbeit in Sportverbänden und -vereinen zu vermitteln und sie zu befähigen, Entwicklungsprozesse in den Sportorganisationen anzustoßen sowie sie im Kontext der Demokratiestärkung zu begleiten.

Inhaltsüberblick

Das Trainingshandbuch greift die in den Qualifizierungsreihen vermittelten Inhalte auf, vertieft und erweitert diese, liefert Beispiele aus der Beratungspraxis und unterstützt die Absolvent*innen der Fortbildung und darüber hinaus weitere Interessierte dabei, sich das notwendige Rüstzeug für die Beratungspraxis im Themenfeld Demokratiestärkung anzueignen. Darüber hinaus kann die Handreichung auch erfahrenen Berater*innen einen Mehrwert bieten, indem sie hilfreiche und auf den Kontext abgestimmte Ansätze und Methoden für die Praxis liefert.

Der erste Teil der Handreichung behandelt die Grundlagen von Beratung, wobei insbesondere der systemische Beratungsansatz beschrieben wird und seine zugrundeliegenden Prinzipien und Grundhaltungen erläutert werden.

Im zweiten Teil wird die Grundstruktur von Beratungsprozessen vorgestellt und die einzelnen Phasen vom Erstgespräch über die Auftragsklärung bis hin zur Auswertung der Beratung beschrieben.

Im dritten Teil werden geeignete Instrumente und Interventionen aus der systemischen Beratung vorgestellt und das notwendige Handwerkszeug für die Beratung vermittelt. Dazu zählen zum einen Gesprächssteuerungstechniken, wie das gezielte Fragenstellen, aktives Zuhören und Feedback geben, und zum anderen typische und auf den Kontext abgestimmte systemische Interventionen.

Die Weiterentwicklung von Sportorganisationen im Sinne einer Stärkung ihrer demokratischen Strukturen ist ein Prozess, der als Organisationsentwicklung zu verstehen und mit Veränderungen verbunden ist. Teil vier der Handreichung nimmt deshalb das Thema Veränderungsmanagement in den Blick und beschreibt, worauf es bei der Umsetzung von Veränderungen ankommt.

Die hier vorliegende Handreichung unterstützt den*die Leser*in dabei, ein erstes Prozess- und Methodenwissen aufzubauen, das es braucht, um Entwicklungsprozesse in Sportvereinen und -verbänden zielgerichtet gestalten und steuern zu können. Zum Aufbau von Fachkompetenz im Themenfeld Extremismusprävention und Demokratiestärkung sollten ergänzend weitere Werke hinzugezogen werden.

Diese Handreichung lässt sich verwenden als

- Trainingsbuch zum Aufbau von erster Beratungskompetenz,
- Nachschlagewerk für einzelne Themen rund um die Beratung, zum Beispiel zu einzelnen Beratungsschritten,
- Methodenheft zur Nutzung im Rahmen von Beratungsprozessen.

Wir wünschen denjenigen, die ihr Handwerkszeug bereits in den Organisationen erproben, sowie denen, die gerade erst damit beginnen, die Grundlagen der Vereins- und Verbandsberatung zu erlernen, viel Erfolg beim Aufbau, bei der Erweiterung und Vertiefung ihres Wissens sowie ihrer Methoden- und Handlungskompetenz für die Beratung von Sportorganisationen. Wir freuen uns, wenn diese Handreichung bei der Gestaltung und erfolgreichen Umsetzung von Beratungsprozessen unterstützt und somit einen Beitrag zur Stärkung der demokratischen Strukturen im Sport leistet.

Die Handreichung stellt im Folgenden die Beratung von Sportvereinen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dementsprechend beziehen sich die Inhalte und Beispiele auf die Beratungsarbeit mit Vereinen und müssen für die Beratung von Sportverbänden entsprechend übertragen werden.

Rahmenbedingungen der Vereinsberatung im Kontext Demokratiestärkung

Die Anforderungen an die Sportvereine sind vielfältig und komplex. Im gemeinnützigen, organisierten Sport geht es nicht allein um das gemeinsame Sporttreiben. Vielmehr trägt der gemeinnützige, organisierte Sport als bedeutender zivilgesellschaftlicher Akteur zur Integration in das Gemeinwesen bei. Insbesondere in den ländlichen Regionen sind Vereine teilweise stark mit dem lokalen Gemeinwesen verwurzelt, leisten einen wesentlichen Beitrag zum Freizeitangebot und beteiligen sich an der Gestaltung von Aktivitäten vor Ort. Der gemeinnützige, organisierte Sport verfügt, basierend auf seinen Werten, über demokratisches Potenzial. Er löst Begeisterung aus und kann Menschen verbinden, die sonst wenige Anknüpfungspunkte zueinander finden. Allerdings entfalten sich die positiven und integrativen Wirkungen des Sports nicht allein nur durch die gemeinsame sportliche Aktivität an sich. Denn der gemeinnützige, organisierte Sport ist auch ein Abbild der Gesellschaft. Phänomene wie Diskriminierung, gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit, Rassismus, Antisemitismus, Antiziganismus, Sexismus oder Rechtsextremismus und damit verbundene Gewalt bleiben nicht vor dem Vereinsheim stehen, sondern werden auch hier reproduziert. Nicht vergessen werden darf, insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen politischen Situation: Sportvereine bieten unter Umständen auch eine Gelegenheitsstruktur für rechtsextreme Personen, ihr Gedankengut „unter die Leute“ zu bringen. Wenngleich Extremismus und menschenfeindliche Gefährdungen im Sport nicht dominant sind, stellen sie einige Vereine vor echte Herausforderungen. Externe Beratung kann, wenn die Voraussetzungen stimmen, Vereine zielgerichtet unterstützen, ihre eigenen demokratischen Strukturen nachhaltig zu stärken.



Sportorganisationen weisen strukturelle Besonderheiten auf, die es in der Beratung zu berücksichtigen gilt. So sind Sportvereine durch eine starke Binnenorientierung gekennzeichnet. Die Interessen der Mitglieder stehen im Mittelpunkt und bestimmen, was Thema im Verein ist. Und das ist in aller Regel das Sporttreiben, dessen Ermöglichung die originäre Aufgabe des Sportvereins ist. Andere Themen haben nicht automatisch Anschluss an die Handlungslogik der Vereine. Problematische Entwicklungen im lokalen Gemeinwesen und deren Korrespondenz mit der eigenen Situation werden deshalb teilweise nicht wahrgenommen. Dennoch gibt es viele Vereine, die bewusst die Entscheidung getroffen haben, über das Anbieten von Bewegungsangeboten hinaus Verantwortung zu übernehmen bei der Bearbeitung gesellschaftspolitischer Herausforderungen. Wenn Sportvereine die Zuständigkeit für die Problembewältigung annehmen und darüber hinaus aktiv Maßnahmen entwickeln und umsetzen, um dieser Zuständigkeit auch gerecht zu werden, können diese einen erheblichen Beitrag für Extremismusprävention und Demokratieförderung im eigenen Verein, aber auch über die Grenzen des Vereinsgeländes hinaus leisten. Voraussetzung dafür ist eine bewusste Entscheidung der Vereinsverantwortlichen, die entsprechenden Themen zu besetzen, sich den Herausforderungen offen und selbstreflektierend zu stellen und ihre demokratischen Strukturen dahingehend weiterzuentwickeln, dass Extremismus und Diskriminierung wirkungsvoll vorgebeugt werden kann.

Wie intensiv sich die Sportvereine im Rahmen der Beratung mit dieser Verantwortung auseinandersetzen, hängt vor allem von der Haltung der Vereinsverantwortlichen und der damit einhergehenden Position des Vereins ab. Becker/Ribler (1999, S. 188–189) unterscheiden idealtypisch zwei Typen von Vereinsverantwortlichen:

Der „Typ passiv“ lässt sich eher zögerlich und nur aufgrund hohen Drucks von außen auf eine Beratung ein. Er sieht die Verantwortung für die Problembewältigung bei Vorfällen nicht beim Verein, sondern sieht die „Schuld“ eher bei Einzelnen.

Der „Typ aktiv“ hingegen geht selbstreflektierend und offensiv mit seiner Verantwortung um, gesteht bei Vorfällen im Verein ein, dass „etwas falsch gelaufen“ ist und ist offen dafür, Dritte an der Erarbeitung von Lösungsstrategien zu beteiligen. Eine Beratung von „Typ aktiv“ kann große Wirkung entfalten, da die Gefahr von Extremismus und Demokratiefeindlichkeit über das Problembewusstsein und die Haltung der Vereinsverantwortlichen Anschluss an das System findet.

Anhand dieser Typologisierung wird deutlich, dass erfolgreiche Beratung im Z:T-Kontext voraussetzt, dass sich der zu beratende Verein der Gefahr von Extremismus und Demokratiefeindlichkeit bewusst ist und darüber hinaus die Verantwortung für die Bearbeitung des Themenfeldes anerkennt und bereit ist, Dritte in die Bearbeitung einzubeziehen.

Diese Voraussetzungen gilt es zu berücksichtigen, da Vereine in vielen Fällen nicht selbst die aktive Rolle bei der Formulierung eines Beratungsbedarfs einnehmen, sondern viele Beratungsanfragen erst auf Initiative von Außenstehenden wie dem Verband, der lokalen Presse oder von besorgten Eltern formuliert werden.

Berater*innen sollten diese Voraussetzungen überprüfen und in ihre Beratung einbeziehen.

Beratung, insbesondere systemische Beratung, ist eine wirksame Unterstützung für Sportvereine, die sich ihrer Verantwortung zur Bearbeitung gesellschaftspolitischer Themenfelder bewusst sind und kann einen wertvollen Beitrag zur Stärkung der demokratischen Vereinsstrukturen leisten.



Teil 1 Grundlagen der Beratung

Begriff Beratung

Der Begriff Beratung ist ein sehr weitreichender und findet in unzähligen Bereichen Anwendung. Generell wird unter Beratung eine Interaktion zwischen einem*r Ratsuchenden (eine Person, eine Organisation, Abteilung), hier dem Sportverein, und einem*r Berater*in oder einem Beratungsteam verstanden, die die *Sichtweisen und die Handlungsmöglichkeiten des*r Ratsuchenden erweitert*.

In der Beratung gilt der *Grundsatz der Autonomie und der Selbstverantwortung* des*r Ratsuchenden, d.h. Berater*innen können Lösungen für das zugrundeliegende Problem vorschlagen, die ratsuchende Person, der Verein oder Verband allein aber entscheidet, ob der Rat angenommen wird oder nicht. Zudem ist Beratung durch ein *symmetrisches Verhältnis* von Berater*in und Beratendem*r gekennzeichnet. Berater*in und Ratsuchende*r begegnen sich also auf *Augenhöhe*. Beratung ist als *professionelles Handeln* zu verstehen, d.h. es erfolgt methodisch geleitet und auf der Grundlage eines bestimmten Menschenbildes und bestimmter Werte.

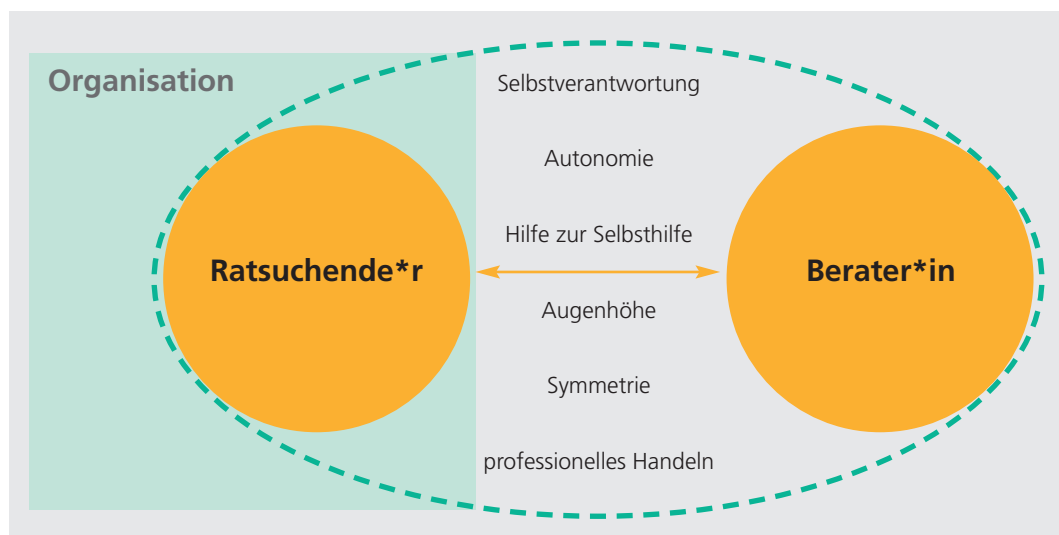


Abbildung: Beratungssystem

1.1 Formen der Beratung

Es werden zwei grundlegende Ansätze von Beratung unterschieden. Die sogenannte Fachberatung (auch Wissensberatung genannt) und die sogenannte Prozessberatung (systemische Beratung). Beide Formen unterscheiden sich voneinander und beide sind gleichzeitig wertvoll und wichtig für die Unterstützung von Sportvereinen im Feld der Demokratiestärkung. Ein dritter Ansatz ist eine Kombination aus beiden Ansätzen, also eine Mischform, die in der Beratung von Sportorganisationen in diesem Kontext häufig vorkommt.

Bei der *Fachberatung* empfiehlt bzw. erklärt eine fachlich kompetente Person eine bestimmte Vorgehensweise, um eine fachlich richtige Lösung zu initiieren. Fachberatung zielt also darauf ab, dem*r Ratsuchenden bei einem Problem als Expert*in zur Verfügung zu stehen, d.h. ihm*ihr durch spezifisches Know-how zu helfen und seine*ihre vorhandenen Wissenslücken auszugleichen – zum Beispiel zu Fragen

von Extremismus und/oder Diskriminierung oder zu Fragen von Förderinstrumenten oder rechtlichen Aspekten. Fachberatung hat also immer einen spezifischen Fach- bzw. Sachbezug. In der Regel findet Fachberatung über einen kurzen Zeitraum statt und führt zu schnellen Lösungen.

Beispiele für Fachberatungen im Kontext Z:T:

Ein Sportverein hat sich zum Ziel gesetzt, eine groß angelegte Sportveranstaltung mit dem Titel „Gemeinsam für Vielfalt und gegen Diskriminierung“ zu organisieren und fragt beim Stadtsportbund Beratung zur Umsetzung an.

Der Vorstand eines Sportvereins überlegt rechtliche Schritte gegen einen erneut als rechtsextrem auffällig gewordenen Vereinstrainer und fragt deshalb über den Kreissportbund Rechtsberatung an.

Ein Sportverein möchte Maßnahmen zur Stärkung seiner demokratischen Strukturen vornehmen und sich dabei klar gegen Diskriminierung positionieren. Dafür wurde ein Konzept ausgearbeitet. Da zur Umsetzung noch finanzielle Ressourcen benötigt werden, fragt der Sportverein Beratung zu möglichen Fördermöglichkeiten beim Kreissportbund an.

Die *Prozessberatung* zielt darauf ab, die Ratsuchenden dabei zu unterstützen, selbstverantwortlich und eigenständig zu einer für sie passenden Lösung zu gelangen. Prozessberatung ist als „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu verstehen. Der*die Ratsuchende selbst wird als Expert*in angesehen, als der*diejenige, der*die sich am besten in der Situation auskennt. Prozessberatung hat in der Regel keinen spezifischen fachlichen Bezug. Stattdessen verfügen Prozessberater*innen über ein hohes Know-how darüber, wie Arbeits- und Lernprozesse gestaltet werden, in denen tragfähige Lösungen entwickelt, Entscheidungen getroffen und Entwicklungs- und Veränderungsprozesse unterstützt werden. Prozessberatungen sind in der Regel längerfristig angelegt und beinhalten mehrere Beratungsgespräche, Workshops und/oder weitere Formate, bis eine für die Ratsuchenden passende Lösung gefunden ist. Prozessberatung umfasst eine große Bandbreite an professionellen Tätigkeiten wie zum Beispiel Coaching, Supervision, Moderation und Organisationsberatung. Zur letzteren Kategorie zählt auch die Beratung bei Vereinsentwicklungsprozessen.

Beispiele für Prozessberatungen im Kontext Z:T:

*Nach vereinzelten Vorfällen frauendiskriminierender und homophober Äußerungen entscheidet der Vereinsvorstand, externe Beratung in Anspruch zu nehmen und mit Unterstützung der Berater*innen ein Leitbild zu entwickeln.*

Ein Sportverein hat sich zum Ziel gesetzt, sich über das Vereinsgelände hinaus für Fairplay und demokratische Werte einzusetzen. Gemeinsam mit einem Beratungsteam sollen Ansätze für ein erhöhtes Engagement erarbeitet werden.

*Ein Sportverein möchte sein Angebotsportfolio mit dem Ziel weiterentwickeln, in Zukunft vermehrt auch Menschen mit Migrationshintergrund und/oder Fluchthintergrund zu erreichen. Die Geschäftsführerin fragt Berater*innen an, die den Prozess der Angebotsentwicklung begleiten, bei der Schaffung der Voraussetzungen für die Umsetzung unterstützen und bei der Implementierung helfen.*

Den hier exemplarisch ausgewählten Beratungsanliegen lässt sich kaum ausschließlich mit spezifischem Fachwissen begegnen. Vielmehr müssen die Perspektiven des Vereins und seiner Anspruchsgruppen und das Wissen, über das die Vereinsmitarbeiter*innen und dessen Mitglieder verfügen, im Rahmen eines Beratungsprozesses in die Lösungsentwicklung einbezogen werden, um zu guten und von allen Beteiligten getragenen Lösungen zu gelangen.

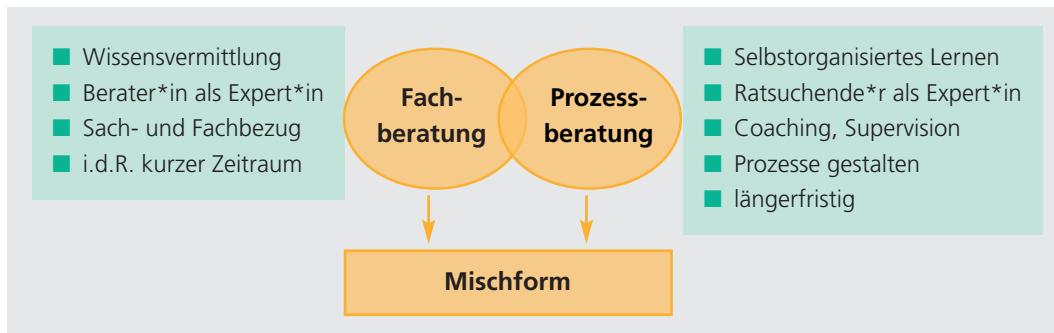


Abbildung: Beratungsformen

Die dritte Beratungsform stellt eine *Mischform aus Prozess- und Fachberatung* (bei Königswieser et al. 2008 Komplementärberatung genannt) dar und ist in der Vereinsberatung durchaus verbreitet. Bei der Komplementärberatung ergänzen sich Fachberatung und Prozessberatung wechselseitig. Dabei bringt der*die Berater*in neben fachlicher Expertise zusätzlich die Kompetenz ein, Erarbeitungsprozesse so zu gestalten, dass die Beteiligten zu gemeinsam getragenen Lösungen kommen. Allerdings stellt diese Beratungsform hohe Anforderungen an die Beratung, da der*die Berater*in gleichzeitig über Fach- und Prozesswissen verfügen muss und zudem vor die Herausforderung gestellt wird, zwischen den Rollen als Prozess- und als Fachberater*in zu wechseln. Deshalb kann es im Falle einer Mischform aus Prozess- und Fachberatung hilfreich sein, die Beratung auf mehrere Schultern zu verteilen, indem Beratungsteams gebildet werden, in denen die verschiedenen Rollen aufgeteilt werden. Nichtsdestotrotz ist es in vielen Fällen unumgänglich, mit ausgewiesenen Fachexpert*innen zusammenzuarbeiten, wenn es zum Beispiel um rechtliche Themen (z.B. Haftung, Gemeinnützigkeit) geht. Die Ergebnisse der Fachberatung fließen dann in den Gesamtprozess zurück.

Beispiel für eine Mischform aus Fach- und Prozessberatung:

*Es kann sinnvoll sein, dass der*die Berater*in neben dem Prozesswissen auch Expertise im Bereich Extremismusprävention und Demokratieförderung in die Beratung einbringt, wie zum Beispiel über die Entwicklung von Extremismus im lokalen Gemeinwesen, über geeignete Maßnahmen der Prävention oder über Förder- und/oder Netzwerkmöglichkeiten.*

1.2 Rolle und Rollenklärung

Aus den beschriebenen Beratungsformen ergeben sich verschiedene Rollen für die Beratung. Während sich Prozessberater*innen eher als *Begleiter*innen* verstehen, die das im System angelegte Wissen zur Lösungsfindung nutzen wollen, verstehen sich Fachberater*innen als *Expert*innen*, die vor allem ihr eigenes Wissen in das System einbringen. Dementsprechend ist die Klärung des jeweiligen Beratungsauftrages und der eigenen Rolle in der Beratung ein zentraler Aspekt in der Beratung, insbesondere dann, wenn es zu einem Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung kommt. Wird eine rein fachliche Beratung angefragt, sind häufig auch die Erwartungen an die Beratung schnell geklärt, wie zum Beispiel das Einbringen von Expertise oder das Vorschlagen einer konkreten Lösung. Anders ist es häufig in der Prozessberatung, die bei komplexeren und vernetzten Problemstellungen angefragt wird. Hier ist eine Auftragsklärung, in der die Ziele der Beratung, das gewählte Vorgehen, die gegenseitigen Erwartungen und die Aufgaben und Rollen des*r Berater*in definiert werden, meist umfangreicher. Die *Auftragsklärung* ist elementar wichtig für das Gelingen einer Beratung (**siehe 2.2 Auftragsklärung**). Bei der Auftragsklärung muss auch klar werden, ob es sich bei der Beratung um eine reine Prozessberatung handelt oder ob der*die Berater*in auch fachliches Wissen mit einbringen soll (Mischform) bzw. an welcher Stelle fachliche Expertise von außen in den Beratungsprozess mit eingespeist werden muss. Entscheidend ist, dass es einen klaren Auftrag für die Beratung gibt. Ein Grundsatz lautet: Keine Beratung ohne Auftrag!

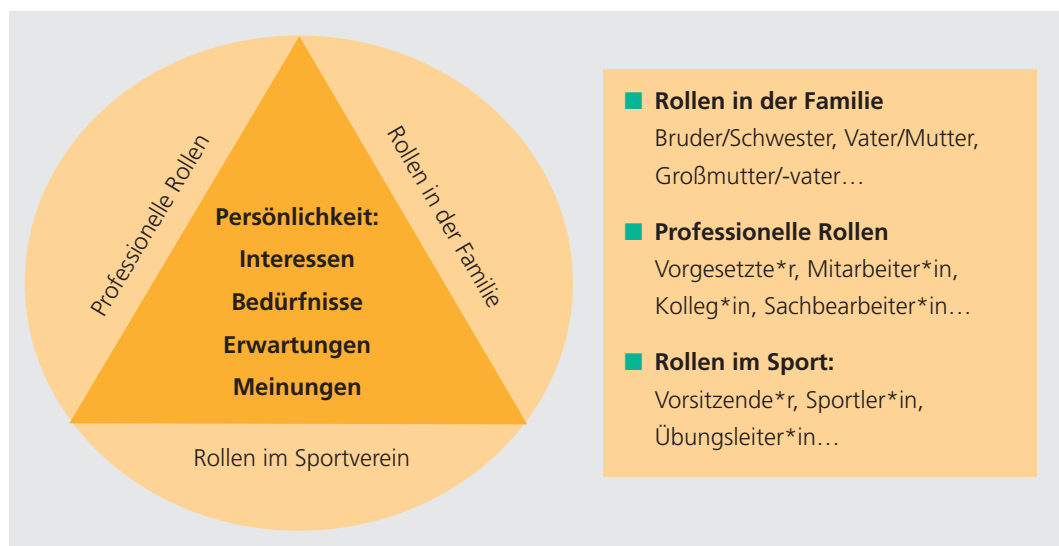


Abbildung: Rollenmodell nach Schmid (1990)

Bereits beschrieben wurde, dass Organisationen einer bestimmten Logik folgen und eine bestimmte Funktion erfüllen. Die Funktion von Sportvereinen ist es primär, Bewegung und Sporttreiben zu ermöglichen und je nach Orientierung die Motive des Sporttreibens aufzunehmen (Breitensport, Leistungssport). Entsprechend dieser Logik ergeben sich Erwartungen an die Rollen der Mitglieder und Mitarbeiter*innen im Sportverein. Diese Rollenerwartungen beschreiben und begrenzen, welches Verhalten, welche Eigenschaften, Bedürfnisse und Themen eingebracht werden können und was wiederum auch keinen Raum in dem System Sportverein hat. Der Mensch bringt also immer nur einen Ausschnitt seiner Persönlichkeit in die Systeme ein, an denen er teilnimmt. In seinem Leben nimmt der Mensch gleichzeitig viele verschiedene Rollen ein. Die Rolle als Freund*in, als Familienmitglied, als Arbeitskolleg*in zum Beispiel. Rollenerwartungen führen dazu, dass Menschen in ihrem Verhalten und Ausdruck eingeschränkt werden, erleichtern es den Rolleninhaber*innen aber zugleich auch, sich je nach Situationen passend zu verhalten. Sie bieten also auch Klarheit und Sicherheit. Rollen bieten auch Schutz, da sie den in der Rolle gezeigten

Ausdruck und das Verhalten von der Person trennen. Auch mit der Rolle des*der Beraters*in sind Erwartungen verknüpft. Es gilt, diese zu klären und im Laufe des Beratungsprozesses im Blick zu haben und sich entsprechend rollenkonform zu verhalten. Dazu gehört es u.a. zu wissen, ob der*die Berater*in als Fach- oder Prozessberater*in gefragt ist.

1.3 Kernmerkmale von Prozessberatung/systemischer Beratung

Eine Grundannahme der systemischen Beratung ist, dass nur die Betroffenen selbst in der Lage sind, ihre als problematisch erachtete Situation zu verbessern. Berater*innen gehen von der *Selbständigkeit und Eigenverantwortung* der Ratsuchenden aus und betrachten diese als Expert*innen in eigener Sache und in der Lage, Lösungen zu entwickeln. Als Beispiel: Die Mitarbeiter*innen eines Vereins wissen am besten, was zu tun ist, um ein Problem zu lösen, aber im Denken und Erleben sind diese manchmal festgefahren. Beratung zielt deshalb darauf ab, durch Interventionen Problemdefinitionen und Ansichten zu *verflüssigen* und dadurch wieder neue Lösungsideen im System zu generieren. Beratung orientiert sich am Anliegen und an den Wünschen der Ratsuchenden und fokussiert ihre vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen. Im Dialog werden Bedingungen gesucht, unter denen die Ratsuchenden ihre Ressourcen aktivieren können, um eigenverantwortlich und selbstorganisiert zu ihren individuellen Lösungen und Zielen zu gelangen.

Die systemische Betrachtungsweise wurde in der Familientherapie erforscht und entwickelt. Im Laufe der Zeit wurden systemische Methoden auf die Beratung übertragen. Der systemische Ansatz ist heute weit verbreitet und kommt in zahlreichen weiteren Feldern wie zum Beispiel im Coaching, in der Supervision und eben in der Organisationsentwicklung/-beratung zum Einsatz.

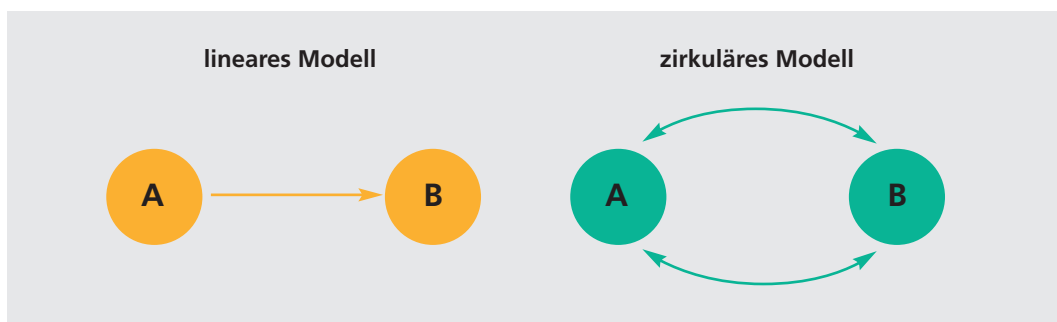


Abbildung: Zirkularität

Statt auf lineare Ursache-Wirkung-Beziehungen legt der systemische Ansatz die Aufmerksamkeit auf das *wechselseitige Zusammenwirken* zwischen den Beteiligten oder den Ereignissen eines Systems. Das heißt, eine Handlung wird als eine Folge von vorhergehenden Prozessen und gleichzeitig als eine Ursache für weitere Handlungen gesehen. Verhalten ist also immer zugleich verursacht und verursachend. Das Verhalten jedes*r Einzelnen im System bestimmt die Bedingungen für das Verhalten aller anderen mit. Es ergibt sich dadurch ein dynamischer Vorgang, der bildlich als Spirale oder Kreis beschrieben werden kann, der sich ständig fortsetzt. Ursachen und Wirkungen menschlichen Verhaltens werden also nicht als linear, sondern als zirkulär aufgefasst: Aus A muss also nicht zwangsweise B resultieren (linear), sondern es kann auch etwas ganz anderes, zum Beispiel F passieren.

1.4 Systemische Organisationsberatung

Systemische Organisationsberatung zielt auf einzelne Personen im organisationalen Kontext, auf Teams oder auf ganze Organisationen als Ratsuchende. Bei der Lösung von Problemen wird der Blick auf das soziale System handelnder Personen gerichtet. Berücksichtigt werden die relevanten Personen als Elemente des sozialen Systems und ihre subjektiven Deutungen, die sozialen Regeln in der Organisation, die materielle und soziale Systemumwelt sowie die Systemgrenze zur Umwelt. Ziel der Organisationsberatung ist es, „langfristige, nachhaltige Lern- und Erneuerungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um Systeme (Organisationen) überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter zu machen“ (Königswieser, Hillebrand, 2017, S. 20).

Gegenstand der systemischen Organisationsberatung sind Veränderungsprozesse in Organisationen. Diese sind nötig, damit sich Organisationen an die sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen können, sich weiterentwickeln und zukunftsfähig aufstellen.

Ansatzpunkte für Organisationsentwicklungsprozesse sind die Ebenen Strategie, Organisationsstruktur und die Kultur von Organisationen. Diese Ebenen sind nicht unabhängig voneinander zu betrachten, sondern Veränderungen auf der einen Ebene haben immer auch Einfluss auf die anderen Ebenen.

1.5 System und Systembeschreibung

Ein System lässt sich zunächst verstehen als ein Gefüge von Elementen, die auf eine bestimmte Art und Weise zusammenwirken und daher etwas Gemeinsames, „das System“, bilden. Ein einzelner Mensch kann als System beschrieben werden, ebenso wie ein Paar, eine Familie, ein Volleyballteam oder auch Sportvereine bzw. andere Organisationen. Zwischen den Elementen eines Systems bestehen *Beziehungen* (Relationen), die die *Systemstruktur* bilden. Durch die Festlegung der Elemente und der Relationen grenzt sich das System gegen seine Umwelt ab, also von allen Elementen, die nicht Bestandteil des Systems sind. Die innerhalb dieser *System-Umwelt-Grenze* stattfindenden Prozesse sind durch die Struktur des Systems bestimmt und unterscheiden sich von den Prozessen der Umwelt.

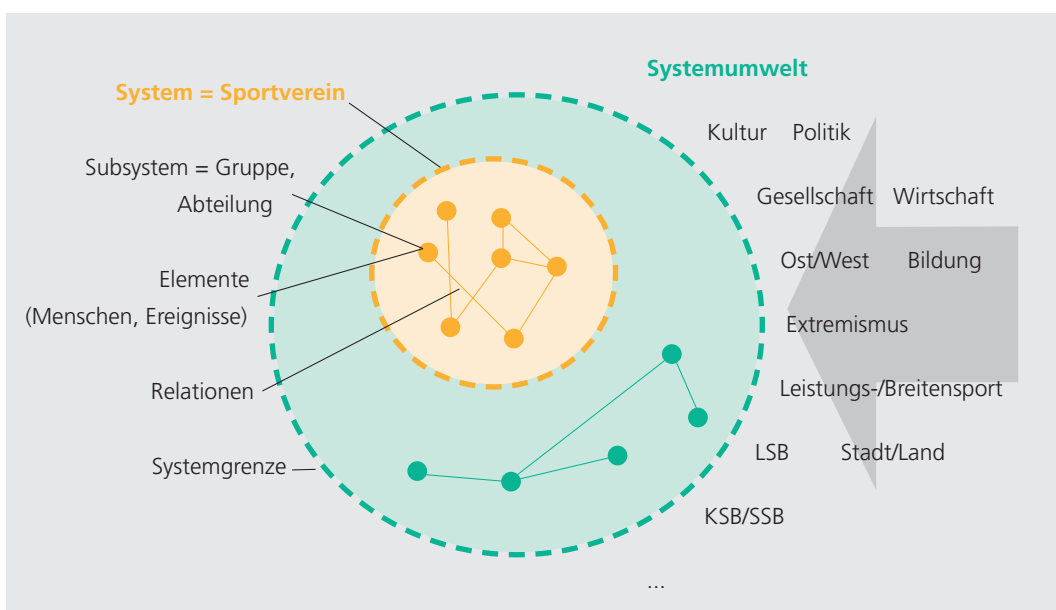


Abbildung: System und Systemumwelt

Systeme sind immer Beschreibungen eine*r Beobachtenden und keine objektiv und von vornherein feststellbaren Gegebenheiten. Welche Elemente zum System gezählt werden und welche zur Systemumwelt – und wo dementsprechend die Systemgrenze verläuft – ist abhängig von dem*der Beobachter*in. Folglich konstruiert sich jede*r seine ganz eigene Sichtweise des Systems.

Ein soziales System kann als *Mobile* verstanden werden. Es hat eine hohe Eigendynamik. Das System verändert sich ständig, und kleine Anstöße können das gesamte System in Bewegung bringen, da alle Elemente „in Relation zueinander stehen“, also miteinander verbunden sind. In einem System hängt alles mit allem zusammen. Werden zum Beispiel Veränderungen in einer Abteilung oder einer Sparte im Sportverein im Rahmen einer Beratung angestoßen, kann davon ausgegangen werden, dass das Auswirkungen auf alle anderen Bereiche des Vereins hat.

Soziale Systeme sind *strukturdeterminiert*, d. h. die Verarbeitung von Reizen aus der Umwelt, wie zum Beispiel von Informationen, erfolgt in einem System ausschließlich vor dem Hintergrund der vorhandenen eigenen Struktur. Reize müssen also anschlussfähig sein an das System, um überhaupt aufgenommen werden zu können. Sind sie nicht passfähig, werden sie ignoriert und bringen das System nicht in Bewegung. Organisationen funktionieren also nicht wie Maschinen, sondern ähneln eher einem lebenden Organismus, folgen ihrer eigenen Logik und sind nicht direkt von außen beeinflussbar.

Im *systemischen Denken* kann Beraterisches Handeln deshalb nicht darauf zielen, von außen gesteuerte Veränderungen herbeizuführen. Das System kann sich nur von innen heraus verändern. Deshalb versucht Beratung, Impulse in ein System zu geben und es in Bewegung zu bringen, sodass es dadurch möglicherweise selbst die passende Lösung entdeckt. Dieser Annahme folgend wird davon ausgegangen, dass die Lösung des Problems bereits im System selbst liegt und nicht von außen vorgegeben werden kann. Systemische Beratung hat das Ziel, festgefahrene Ansichten und Problembeschreibungen zu verflüssigen und das System dabei zu unterstützen, neue Perspektiven, Ideen und alternative Handlungsvarianten zu entdecken und darüber die im System angelegte Lösung zu finden.



1.6 Systemische Beratung: Eine Sache der Haltung

Die Grundhaltung, mit der Menschen einander begegnen, beeinflusst ihre Beziehung maßgeblich. Grundlegend für die Beratung ist die Haltung des*der Beratenden, also seine*ihre „innere“ Einstellung zu Menschen und Sachverhalten. Sie bildet das Fundament, auf dem sich der beraterische Prozess aufbaut. Dem systemischen Beratungsansatz liegen Haltungen zugrunde, mit denen Menschen ermutigt werden, (wieder) aktiv Einfluss auf ihr eigenes Umfeld oder ihre Organisation nehmen zu wollen und zu können.

„Haltung ist die Art und Weise, wie wir uns zu uns selbst und zu unserer Umwelt in Beziehungen bringen, wie wir uns mit unserer Außen- und Innenwelt auseinandersetzen, wie wir Beziehungen gestalten, in welchen »Schienen« wir denken und wahrnehmen. Sie bestimmt letztlich, was wir wahrnehmen (»für wahr nehmen«) oder für falsch halten. Und Haltung hat Konsequenzen für das eigene Selbstverständnis und letztlich das eigene Verhalten und Handeln.“ (Königswieser, Hillebrand, 2017, S. 39)

Die Grundhaltung systemischer Berater*innen ist in erster Linie gekennzeichnet durch Wertschätzung, Respekt und Empathie. Diese Haltungen sind Grundlage und Voraussetzung für Entwicklung und Wachstum. *Wertschätzung und Akzeptanz* bezeichnen ein Verhalten, bei dem der*die Berater*in den*die Ratsuchende*n nicht beurteilt oder bewertet, sondern so akzeptiert, wie er*sie ist. Das ist die Grundlage dafür, dass der*die Ratsuchende Vertrauen fassen kann und sich – in Interaktion mit der Beratung – intensiv und kritisch mit der eigenen Situation auseinandersetzt.

Mit *Empathie* ist einführendes Verstehen gemeint, das bedeutet, offen zu sein für andere Ansichten, Wertvorstellungen und Meinungen als die eigenen und die Welt des*der Ratsuchenden zu akzeptieren, nachzuvollziehen und wertzuschätzen sowie sensibel zu sein für die Empfindungen des*der anderen. Jeder Mensch hat seine eigene Geschichte und seine eigene Sicht auf die Welt. Es gilt, ein Bewusstsein für die Subjektivität zu haben und für andere Wahrnehmungen offen zu sein.

Systemischer Beratung liegt zudem eine *lösungs- statt problemorientierte Haltung* zugrunde. Wer eine Stunde lang über sein Problem spricht, wird hinterher umso mehr überzeugt sein, ein schwer lösbares Problem zu haben. Über mögliche Ausnahmen von Problemen und über Lösungsansätze zu sprechen stärkt hingegen das Vertrauen in die eigene Lösungskompetenz und den Glauben, die Probleme lösen zu können. Von Anfang an gilt es also, in der Beratung auf mögliche Lösungen und dafür vorhandene Ressourcen zu fokussieren und positive neue Zukunftsentwürfe zu entwickeln. Eine klassische systemische Technik dafür ist das Reframing (Umdeutung): Beschreibt ein*e Ratsuchende*r ein Glas als halb leer, kann er*sie dazu eingeladen werden, die Sichtweise einzunehmen, dass es in Wahrheit halb voll ist. Der Situation wird also ein neuer Rahmen gegeben und eine Sichtweise eingenommen, die sich besser anfühlt und entlastender und produktiver ist.

Ressourcenorientierung ist eine weitere grundlegende Haltung in der Beratung. Als Ressourcen werden Kräfte, Einstellungen, Werte, Fähigkeiten, Erfahrungen, Personen, Orte usw. betrachtet, die von einer Person in einer entsprechenden Situation als hilfreich erlebt werden. Fragen nach Ressourcen unterstützen den*die Ratsuchende*n, eigene Stärken zu entdecken und zu nutzen.

Um Organisationen und/oder Menschen beraten und begleiten zu können, ist die Einnahme einer „*Vogelperspektive*“ notwendig, die den eigenen Standpunkt ebenso im Blick behält wie das System und dessen Mitglieder. Die Beziehung zum System und zu dessen Rollenträger*innen muss so gestaltet werden, dass ausreichende Distanz gewahrt wird, um weiterhin die Perspektive von außen einbringen zu können und zugleich eine wertschätzende Zuwendung erfolgen kann.

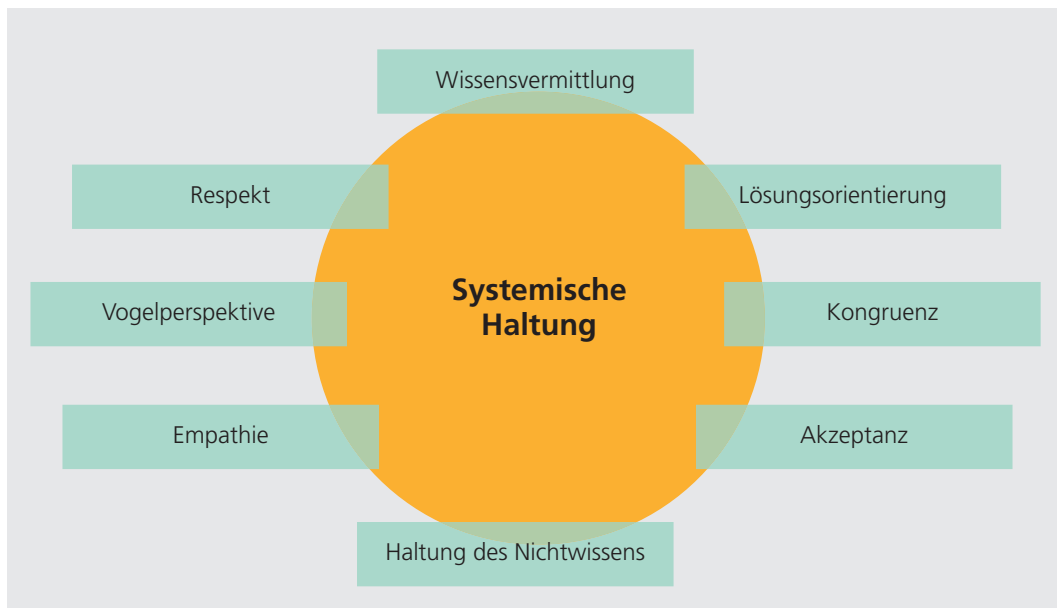


Abbildung: Grundhaltungen in der Beratung

Um neue Sichtweisen zu entdecken und zu erweitern sowie Situationen in neuen anderen Sinnzusammenhängen zu erleben, sind *Perspektivwechsel* erforderlich. Beratung zielt darauf ab, dem*der Ratsuchenden diese Perspektivwechsel zu ermöglichen, sodass diese*r bestimmte Situationen oder Problemlagen „anders betrachtet“ und so neue Lösungsmöglichkeiten entdecken kann. Hierfür bedient sich der*die Berater*in systemischen Fragen wie zum Beispiel: „Stellen Sie sich vor, Ihr*e Vorsitzende*r wäre jetzt hier und ich würde fragen, wie er*sie die Situation beschreiben würde, was würde ich dann erfahren?“

Kongruenz ist eine weitere Haltung, die in der Interaktion mit dem*der Ratsuchenden den Beratungsprozess unterstützt und meint, dass das Denken, das Fühlen und das Gesagte des*der Berater*in stimmig ist. Es schafft Vertrauen, wenn das, was der*die Berater*in tut und sagt, als stimmig erlebt wird.

Systemische Berater*innen orientieren sich am *Konstruktivismus*. Das bedeutet, es gibt nicht die eine Wahrheit oder Wirklichkeit, sondern dass Menschen ihre Wirklichkeit subjektiv konstruieren. Jeder schaut durch seine eigene Brille auf die Welt. Auf dieser Basis setzt die *systemische Grundhaltung des Nichtwissens* an. Hiermit ist nicht gemeint, dass der*die Berater*in so tut, als wüsste er*sie nichts. Vielmehr bezieht sich diese Haltung auf die Art des Umgangs mit seinem*ihrem Wissen. Auch wenn Berater*innen aufgrund ihrer Erfahrung die Lösung für ein Problem kennen, können sie nicht wissen, was für den*die Ratsuchende*n hilfreich ist, denn nur er*sie selbst ist Experte*in des Vereins, beziehungsweise seiner* ihrer selbst für die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten.

Teil 2 Grundstruktur von Beratungsprozessen

Beratungsprozesse lassen sich idealtypisch in die Phasen *Erstkontakt*, *Auftragsklärung*, *Entwicklung von Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten* und *Abschluss der Beratung mit Auswertungsgespräch und Selbstevaluation* einteilen. In der Realität ist es insbesondere in größeren Beratungsprojekten der Fall, dass sich einzelne Phasen überschneiden.



Abbildung: Ablauf von Beratungsprozessen

2.1 Erstkontakt

Im Erstgespräch geht es darum zu klären, worum es im Groben geht, was das Anliegen des*der Ratsuchenden ist und wie dringlich es ist. Zudem wird vereinbart, wie man verbleibt.

Wenn der*die Berater*in im Austausch mit einem Vereinsmitglied oder einem*r Vereinsmitarbeiter*in bei einem Zusammentreffen über Entwicklungen in dessen Verein spricht und Beratungsbedarf wahrnimmt, dann könnte dies der Beginn eines Beratungsprozesses sein. Nicht immer werden Anliegen direkt als solche erkannt und unmittelbar geäußert, sondern müssen im Gespräch herausgearbeitet werden. Berater*innen sollten also die Augen offen halten und gegebenenfalls Bedarfe aufdecken und mit ihrem Angebot auf die Betroffenen zugehen.

2.2 Auftragsklärung

Der Auftrag und die Auftragsklärung bilden die Anfangsphase jedes Beratungsprozesses. „Aufträge“ sind ein gemeinsam erarbeitetes Verständnis, auf welche Weise die Zusammenarbeit gestaltet werden soll, zu welchem Zweck und mit welchem Ziel. Es gilt, Ziel und Auftrag der Beratung gründlich zu klären, um Missverständnisse und Fehlentwicklungen aufgrund unklarer Abstimmung zu vermeiden.

Die Ziele des Auftragsklärungsgesprächs beziehen sich auf der inhaltlichen Ebene auf die Klärung des Sachverhaltes, der aktuellen Situation, der Ziele und des Vorgehens in der Beratung. Zudem dient die Auftragsklärung, bei der es meist zum ersten persönlichen Kontakt zwischen Berater*in und dem ratsuchenden Verein kommt, dem Beziehungsaufbau. Es gilt einen guten Kontakt zu den*der Ratsuchenden aufzubauen, denn die Beziehung zwischen den*der Ratsuchenden und dem*der Berater*in ist eine wichtige Variable im Beratungsprozess. Ziel der Auftragsklärung ist, dass beiden Parteien klar wird, worum es dem jeweiligen Verein geht, und der*die Berater*in auf dieser Grundlage in die Planung des Prozesses gehen kann.

2.2.1 Dreiecksvertrag in der Beratung

Das Konzept des "Dreiecksvertrags" beschreibt die Beziehungen zwischen drei Parteien, dem*der Auftraggeber*in, dem*der zu Beratenden und dem*der Berater*in, die bei der Klärung des Beratungsauftrages relevant sind. Der Dreiecksvertrag ist von Bedeutung, wenn der*die Auftraggeber*in nicht gleichzeitig der*die zu Beratende ist. Diese Ausgangssituation zeigt sich sehr häufig in der Beratung. Der*die Berater*in muss die Absprachen in diesen Fällen nicht nur mit den zu Beratenden (bspw. Mitarbeitenden) treffen, sondern zudem mit den Vereinsverantwortlichen (Geschäftsführung/Vorstand), die Beratungsbedarf bei der Abteilung sehen. Gleichzeitig müssen sich Auftragnehmer*in und zu Beratende*r über die Ziele der Beratung abstimmen (vgl. Schmid, Hipp, 2003).

Dieses Beziehungsgeflecht gilt es im Rahmen der Auftragsklärung zu berücksichtigen und zu überprüfen, ob die Kontrakte zwischen den Beteiligten stimmig sind. Im Idealfall werden Dreiecksverträge im Beisein aller Beteiligten verhandelt und geschlossen.

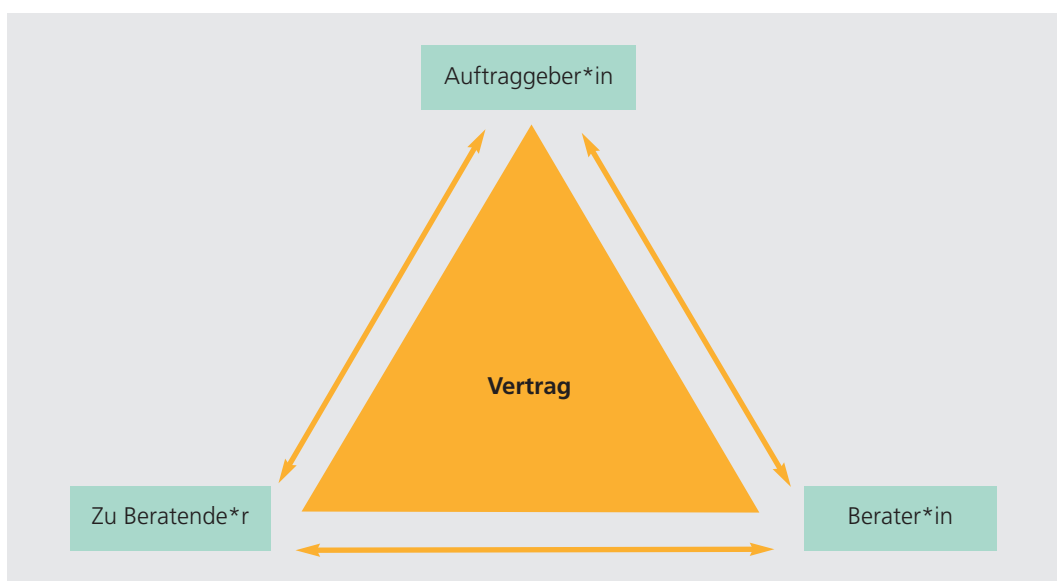


Abbildung: Dreiecksvertrag in der Beratung

2.2.2 Phasen im Auftragsklärungsgespräch

Gerade weil Beratungsgespräche selten schematisch ablaufen, ist es hilfreich, sich bei der Gestaltung eines Beratungstermins an einem Leitfaden zu orientieren, um einen Überblick über die wichtigen Aspekte zu behalten, die in einem Erstgespräch berücksichtigt und geklärt werden sollten. Der Ablauf eines Erstgesprächs lässt sich nach der Vorbereitung in drei Phasen unterteilen.

Vorbereitung:

Ein Erfolgsaspekt für eine gelingende Beratung ist eine gründliche Vorbereitung. Berater*innen sollten sich über den Verband/Verein und dessen Umfeld vorab informieren. Zudem sollten Berater*innen darauf vorbereitet sein, den eigenen Beratungsansatz beschreiben und aus der eigenen Praxis berichten zu können. Das können Erfahrungen aus bisherigen Beratungsprojekten oder Kompetenzen sein. Im Auftragsklärungsgespräch überprüft der*die Ratsuchende auch, ob sein Anliegen bei dem*der Berater*in gut aufgehoben ist.

1. Eröffnungsphase

In der Eröffnungsphase des Gesprächs geht es vor allem um Beziehungsaufbau. Das Ankoppeln, der Aufbau von Vertrauen und von Kooperationsbereitschaft, ist wichtig zu Beginn und stellt die Grundlage dar für die weitere Zusammenarbeit. Das gute Ankoppeln, auch Joining genannt, schafft Kontakt und Beziehung. Wichtig dabei ist, dass an die Bedürfnisse, Ziele und Gefühle des*der Ratsuchenden angekoppelt wird. Bereits früh sollte zudem das Thema Vertraulichkeit angesprochen und vereinbart werden.

2. Orientierungs- und Informationsphase

In der Orientierungs- und Informationsphase gilt es dann herauszufinden, worum es bei dem Anliegen geht. Hierzu bedient sich der*die Berater*in den unten beschriebenen Gesprächstechniken. Das Stellen von Fragen, insbesondere von systemischen Fragen, und das aktive Zuhören gehören untrennbar zusammen und unterstützen die*den Berater*in und die*den Ratsuchende*n dabei, folgende Aspekte zu klären:

Thema des Anliegens

Es kann sein, dass die*der Ratsuchende bereits mit einem festen Thema in die Beratung kommt, oder das Thema schält sich erst nach und nach im Verlauf des Gesprächs heraus. Zu Beginn eignen sich Prozessfragen für den Einstieg, die zu einer allgemeinen Schilderung der Situation einladen:

- Bitte beschreiben Sie den Vorfall / die Situation / das Anliegen.
- Worüber wollen wir heute sprechen? Worum geht es?
- Welches Thema wollen wir heute bearbeiten?

Anlass der Beratung

Für die Beratungsanfrage gibt es immer einen konkreten Anlass. Es lassen sich zwei unterschiedliche Anlässe für Veränderungen unterscheiden: Veränderungsdruck und Veränderungslust. Ein Verein kann zum Beispiel durch bestimmte Vorfälle oder Entwicklungen, die seine Existenz bedrohen, gewissermaßen zu Veränderungen gezwungen sein. Auf der anderen Seite kann eine Organisation auch aus eigenem Antrieb und ohne Not Veränderungen anstoßen wollen. Dies gilt es zu klären. Dafür eignen sich folgende Fragen:

- Was ist der konkrete Anlass, genau jetzt Beratung anzufragen?
- Was ist der Handlungsdruck?
- Was macht es aktuell dringend?

Ziele der Beratung

Ähnlich wie bei der Frage nach dem Thema, haben Ratsuchende manchmal bereits zu Beginn genaue Vorstellungen über die Ziele der Beratung. In anderen Fällen müssen die Beratungsziele erst gemeinsam entwickelt werden, wobei der*die Berater*in bei der Formulierung der Ziele unterstützt. Beratungsziele können vielfältig sein. Empfehlenswert ist es, die formulierten Ziele schriftlich festzuhalten. Auch eine Visualisierung auf Flipchart oder auf einer Karte kann hilfreich sein, das Ziel genau zu definieren.

- Was ist das Ziel der Beratung?
- Was soll am Ende der Beratung/des Prozesses anders sein als jetzt?

Erwartungen

Elementar ist es, die Erwartungen des*der Ratsuchenden an die Beratung und den*die Berater*in zu erfragen. Welche Vorstellungen hat er*sie von der Beratung und wie und in welcher Form wird Unterstützung erwartet? Welche Rolle soll der*die Berater*in einnehmen bei der Bearbeitung des Problems? Hier gilt es, mit dem*der Ratsuchenden zu besprechen, was in der Beratung leistbar ist und was nicht. Insgesamt gilt es, die Rollen zu klären und eine realistische Erwartungshaltung und die Verantwortlichkeiten abzustimmen.

- Welche konkreten Erwartungen haben Sie an die Beratung?
- Welche Erwartungen haben Sie an mich als Berater*in?
- Wie kann ich Sie aus Ihrer Sicht am besten unterstützen?



Vorgeschichte des Beratungsfalls und bisherige Lösungsansätze

Bevor Beratung angefragt wird, haben die Ratsuchenden in der Regel bereits selbst Maßnahmen durchgeführt, um die als problematisch wahrgenommene Situation zu verbessern. Der*die Berater*in wird also nicht von Anfang an in die Situation einbezogen, sondern stößt erst zu einem späteren Zeitpunkt dazu. Es gilt abzuklären, was bis dahin bereits versucht wurde, um das Problem zu lösen. Hierbei sollten die bisherigen Lösungsansätze und -versuche wertgeschätzt werden, um das Vertrauen in die eigene Problemlösungsfähigkeit des*der Ratsuchenden aufrechtzuerhalten.

- Seit wann gibt es das Problem?
- Wie kam es zu dieser Situation? Welche Faktoren haben dazu geführt?
- Was haben Sie bisher unternommen, um das Problem zu lösen?
- Was haben Sie bisher geschafft?

3. Nächste Schritte und Vereinbarungen

Am Ende des Gesprächs wird das bisherige Verständnis des Falls zurückgemeldet. Dazu fasst der*die Berater*in das Gespräch in den wesentlichen Zügen zusammen und beschreibt, ganz ohne Bewertungen, was er*sie verstanden hat: Wo der*die Ratsuchende aktuell steht, was das Anliegen ist und welche Ziele und Erwartungen mit der Beratung verbunden sind. Dieses Verständnis gleicht der*die Berater*in noch einmal mit dem*der Ratsuchenden ab. Dann erfolgt ein Ausblick in die Zukunft und es werden Vereinbarungen getroffen, wie die weiteren Schritte in der Zusammenarbeit aussehen. Möglich ist, dass bereits im Erstgespräch eine konkrete Vorgehensweise festgelegt wird, es kann aber auch sein, dass noch weitere Gespräche geführt werden sollen oder sich der*die Berater*in Zeit erbittet, um auf Basis des Gesprächs einen Vorschlag für einen Beratungsprozess auszuarbeiten. Zuletzt folgt eine wertschätzende und freundliche Verabschiedung.

Checkliste Auftragsklärungsgespräch

- | | |
|--|--------------------------|
| Begrüßung und Vorstellung | ☐ |
| Joining (Ankoppeln; Ankommen) | ☐ |
| Gesprächsatmosphäre schaffen | ☐ |
| Klärung der Rahmenbedingungen
(Zeitraumen, Transparenz, Vertraulichkeit, Dokumentation) | ☐ |
| Situationsbeschreibung (Beschreibung des Vorfalls/Anliegens) | ☐ |
| Anlass der Beratung (Handlungsdruck/Veränderungslust) | ☐ |
| Vorgeschichte und bisherige Lösungsansätze | ☐ |
| Zielklärung (Ziel des*der Ratsuchenden) | ☐ |
| Erwartungskklärung (Wünsche, Rollen, Aufgabenverteilung) | ☐ |
| Klärung weiterer Schritte/Vereinbarungen
(Prozessbeteiligte, Verantwortlichkeiten, Termine) | ☐ |
| Vertrag über Beratung abgeschlossen/vorbereitet | ☐ |
| Klärung von offenen Fragen | ☐ |
| Gesprächsabschluss (Wertschätzung des*der Beratungsnehmers*in) | ☐ |

Eine Übersicht über ausgewählte Fragen für das Auftragsklärungsgespräch findet sich im Kapitel 3.4. ab Seite 31.

2.3 Entwicklung von Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten

Nach der Auftragsklärung beginnt die *Beratung im engeren Sinne*. Ein Beratungsprozess besteht aus mehreren Beratungsgesprächen, -workshops und/oder anderen Formaten, in denen unter Einbeziehung der beteiligten Personengruppen Handlungs- und Lösungsansätze erarbeitet werden. Bei bis zu drei Beratungsgesprächen wird von einer Kurzberatung gesprochen. Bei komplexeren, mehrere Personengruppen betreffenden Themen wie Strukturveränderungen oder Kulturentwicklungen, umfassen Beratungsprozesse in der Regel mehr als drei Beratungstermine. Gemeinsam mit der*dem Auftraggeber*in und den Beteiligten werden Maßnahmen geplant und in einem Gesamtprozess abgebildet. Nach jeder Maßnahme wird der Beratungsprozess auf Basis der neu gewonnenen Informationen reflektiert und gegebenenfalls angepasst.

2.3.1 Architektur von Beratungsprozessen

Die Prozessarchitektur (vgl. Königswieser, Hillebrand, 2017) bildet den gesamten Beratungsprozess von seinem Beginn bis zu seinem vorausgeschätzten Ende ab und beschreibt damit die Gesamtplanung des Beratungsprozesses mit seinen einzelnen Schritten und Bausteinen im Zeitverlauf. Im Beratungsprozess werden fortlaufend Informationen gesammelt, um die „Architektur“ zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Die Prozessarchitektur legt fest, in welchem Zeitraum die Beratung stattfindet, welche Personen und Personengruppen in welchen Rollen an dem Prozess beteiligt werden und welche und wie viele Bausteine wann und in welcher Anzahl und Reihenfolge stattfinden.

Ein ganz wesentliches Element in Organisationsentwicklungsprozessen ist Beteiligung. Systemisch arbeitende Berater*innen gehen davon aus, dass Organisationen über Selbstheilungskräfte verfügen und dass nur das System selbst die passende Lösung entwickeln kann und über das dafür notwendige Wissen verfügt. Dementsprechend gilt es, über die Herstellung von Beteiligungsmöglichkeiten und -formaten dieses Wissen zu heben und in den Prozess einfließen zu lassen. Es gibt noch ein weiteres Argument für Beteiligung: Sportvereine sind basisdemokratisch organisiert. Dementsprechend wichtig ist es, diejenigen, die die geplanten Veränderungen letztlich mittragen sollen und/oder von diesen betroffen sind, in den Bearbeitungsprozess miteinzubeziehen. Einige der nachfolgend vorgestellten Architekturelemente haben unter anderem genau diese Funktion.

Prozessberatungen sind in der Regel längerfristig angelegte Begleitungen von Vereinsentwicklungsprozessen mit einem Anfang und einem Ende und stellen daher *Beratungsprojekte* dar. Wie in anderen Projekten auch, müssen die Aufgaben und Rollen in einem Beratungsprojekt klar geregelt werden.



Architekturelemente

Leitung/Steuerung des Vereinsentwicklungsprojekts:

Zunächst gilt es zu klären, wer die erste Ansprechperson für den*die Berater*in auf Seiten der zu beratenden Organisation ist und das Vereinsentwicklungsprojekt leitet. In Sportvereinen sind dies in der Regel Vertreter*innen der Vereinsführung, zum Beispiel der Vorstand oder Teile des Vorstands. Unerlässlich ist bei Entwicklungsprozessen, dass diese von der Vereinsführung getragen und vertreten werden, damit sie erfolgreich sein können.

Arbeitsgruppe:

Im Laufe eines Beratungsprozesses fallen immer wieder operative Aufgaben an. Für diese Aufgaben können Arbeitsgruppen eingesetzt werden, die in einer festzulegenden Arbeitsform (z.B. Sitzungen, Workshops) die für die Entwicklung von neuen Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten relevanten Themen und Fragestellungen bearbeiten. Ein Auftrag für eine Projektgruppe könnte es zum Beispiel sein, eine Situationsanalyse für den Verein zu Beginn eines Vereinsentwicklungsprozesses durchzuführen. Die in einer Arbeitsgruppe erarbeiteten Ergebnisse fließen in den Prozess ein. Auch die Einbindung von vereinsexternen Personen in die Arbeitsgruppe wie zum Beispiel Fachexpert*innen kann erfolgen.

Zuständigkeiten im Beratungsprojekt:

Mit der Leitung des Vereinsentwicklungsprojekts oder der Zugehörigkeit zu einer Arbeitsgruppe sind bestimmte Aufgaben und Zuständigkeiten verbunden. Diese müssen klar definiert werden, um Missverständnisse im Projektverlauf zu vermeiden.

Kick-off/Auswertung:

Größere Beratungsprojekte starten häufig mit einem Kick-off, in dem es darum geht, ein gemeinsames Verständnis für die Ausgangslage und Ziele des Entwicklungsprozesses herzustellen und die Zuständigkeiten zu klären. Zudem endet ein Beratungsprozess immer mit einer Auswertung.

Information/Dialog:

Die Vereinsmitarbeiter*innen und dessen Mitglieder müssen über geplante Veränderungen informiert werden. Die informatorische Einbindung sollte bereits früh im Prozess erfolgen. Besser, als über den Prozess zu informieren, ist es, Dialogplattformen einzurichten und anzubieten, um Austausch mit den genannten Personengruppen über die Veränderungen herzustellen und zu ermöglichen.

Fortbildungen:

Fortbildungen wie Seminare oder Workshops können ebenfalls Bausteine von Beratungsprozessen sein, wenn es zum Beispiel darum geht, Vereinsmitarbeiter*innen und/oder dessen Mitglieder für die Themen Extremismus und Diskriminierung zu sensibilisieren und/oder sie zu zum Beispiel darin zu schulen, demokratiefeindliches Verhalten zu erkennen und mit entsprechenden Vorfällen umzugehen.

Evaluierung:

Maßnahmen der Evaluierung des Entwicklungsprozesses sollten frühzeitig geplant und dementsprechend im Prozessverlauf abgebildet werden.

2.3.2 Beispiel einer Prozessarchitektur für eine Leitbildentwicklung

Im abgebildeten Beispiel beginnt der Leitbildentwicklungsprozess mit einem Leitungstreffen, in dem die Ziele des Vorhabens und die Vorgehensweise festgelegt werden. In diesem Fall obliegt dem*der Geschäftsführer*in die Leitung des Beratungsprojektes und dient als erste Ansprechperson für den*die Berater*in. In einem Kick-off-Workshop mit dem Vorstand und weiteren ehrenamtlichen und beruflichen Vereinsmitarbeitenden werden weitere Perspektiven zum Vorhaben eingeholt und die Anforderungen an ein Vereinsleitbild erarbeitet. Unter anderem werden Fragen bearbeitet wie: Welchen Nutzen soll das Leitbild stiften und für welche Adressat*innen ist es bestimmt.

In einem weiteren Leitungstreffen wird das Vorgehen im Prozess konkretisiert und über die Be- und Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe entschieden, die zunächst eine Bestandsaufnahme durchführt und im fortlaufenden Prozess weitere Arbeitsaufträge übernimmt. Dafür werden vier Arbeitsgruppentreffen festgelegt. Über den Prozess, seine Ziele und die Vorgehensweise werden die Mitarbeitenden und Mitglieder des Vereins per E-Mail informiert und eingeladen, an den geplanten Workshops teilzunehmen und selbst an der Erarbeitung des Leitbildes mitzuwirken.

In den vier Arbeitstreffen bereitet die Arbeitsgruppe die Workshops vor und nach, wertet die Ergebnisse aus und arbeitet am Leitbild. Die Zwischenergebnisse werden der Projektleitung vorgelegt und in einem letzten Arbeitstreffen schließlich finalisiert. Die Projektleitung überprüft die finalen Ergebnisse und kommuniziert diese an die Mitarbeitenden und Mitglieder. Auf der Mitgliederversammlung werden die Ergebnisse vorgestellt, diskutiert und verabschiedet. Die Auswertung des Prozesses erfolgt im Rahmen eines Lessons-Learned-Workshops mit den Vertreter*innen der Projektleitung und der Arbeitsgruppe.

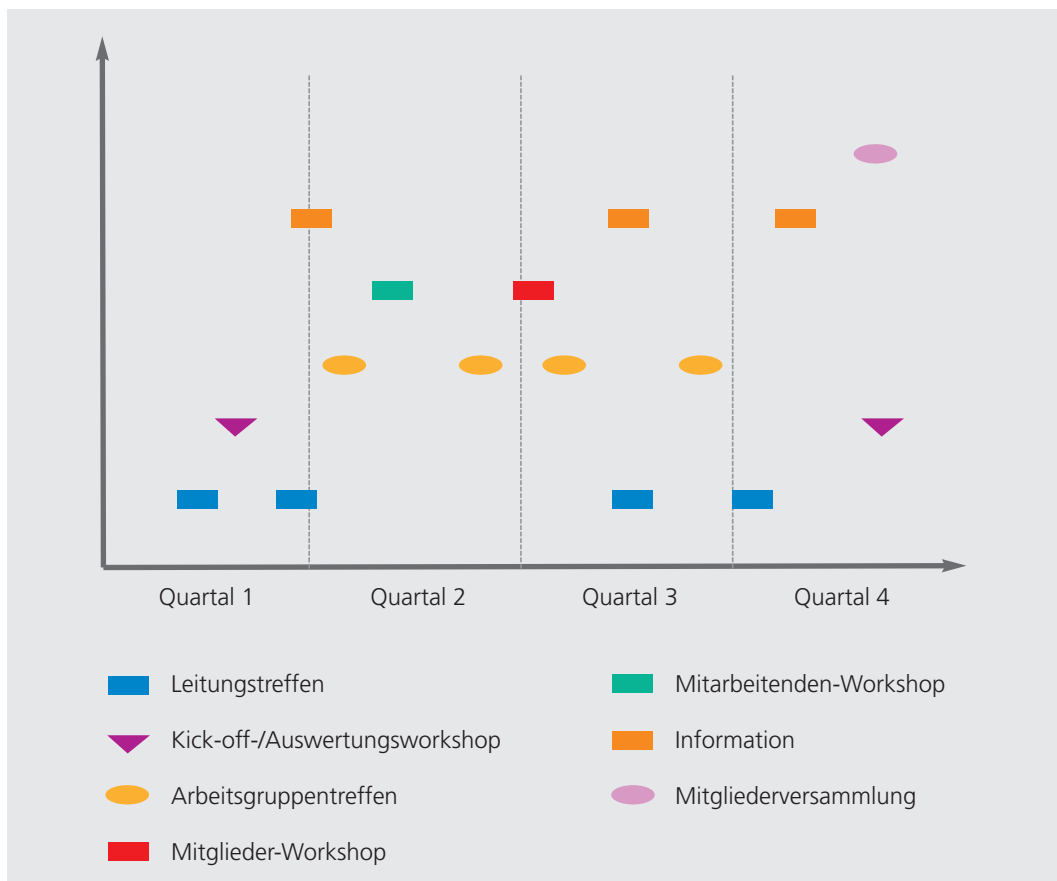


Abbildung: Beispiel einer Prozessarchitektur für eine Leitbildentwicklung

2.4 Abschluss der Beratung

Der Abschluss der Beratung besteht mindestens aus einem Abschlussgespräch. Es empfiehlt sich zudem eine Selbstevaluation der Beratung. Diese kann wertvolle Informationen liefern und sollte von Anfang an mit in die Planung des Beratungsprozesses aufgenommen werden.

Das *Abschlussgespräch*, das aus fachlichen Gründen auf jeden Fall erfolgen sollte, findet zwischen dem*der Ratsuchenden und dem*der Berater*in statt. Gemeinsam werden die Ergebnisse und die Zielerreichung der Beratung sowie der Prozess und seine einzelnen Schritte, die zu dem Ergebnis geführt haben, reflektiert. Der*die Berater*in erhält auf diese Weise ein Feedback von dem*den Beratungsnehmer*innen zu dem Beratungsprozess. Zudem können Fragen zur Ermittlung von Folgebedarfen geklärt und abschließende Vereinbarungen getroffen werden. Auf jeden Fall sollte weitere Unterstützung angeboten werden, zum Beispiel in Form eines weiteren Beratungstermins zu einem späteren Zeitpunkt, um die Umsetzung der beschlossenen Veränderungen zu überprüfen. Mit dem Abschlussgespräch werden die Personen aus ihren Rollen entlassen und die Beratung wird beendet.

Fragen im Abschlussgespräch:

Reflexion des Ergebnisses und der Zielerreichung:

- Inwiefern wurden die Ziele der Beratung erreicht?
- Wie bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 10 die Zielerreichung?
- Was hat sich für Sie im positiven Sinne verändert?

Reflexion des Beratungsprozesses und dessen Bausteine:

- Was ist für Sie im Beratungsprozess hilfreich gewesen?
- Was hat Ihnen gefehlt? Was hätten Sie sich zusätzlich gewünscht?
- Woran merken Sie, dass die Beratung erfolgreich war?
- Inwiefern hat die Beratung zur Erreichung der Ziele beigetragen?

Ermittlung von Folgebedarfen und Vereinbarungen:

- Was ist für Sie offen geblieben?
- Worin kann ich Sie noch unterstützen?
- Wie verbleiben wir?

Nach jeder abgeschlossenen Beratung empfiehlt sich eine Reflexion aus Sicht des*der Beraters*in, um eigene Erkenntnisse aus dem Prozess für zukünftige Beratungsprojekte abzuleiten. Diese Reflexion ist wertvoll und wichtig und kann gegebenenfalls auch zusammen mit beratenden Kolleg*innen erfolgen oder durch Supervision unterstützt werden.

Als letzter Schritt einer Beratung ist eine Selbstevaluation der Beratung zu empfehlen, die vom Abschlussgespräch getrennt betrachtet werden kann. Der Unterschied zu einer externen Evaluation besteht darin, dass eine Selbstevaluation das eigene professionelle Handeln reflektiert. Die Verantwortung für die Planung, Durchführung und Nutzung der Evaluation bzw. der Ergebnisse liegt bei dem*der Berater*in. Je nach Evaluationsfragestellung und -design kann Selbstevaluation aufwändiger sein und steht daher in Abhängigkeit von den zur Verfügung stehenden Ressourcen.



Teil 3 Handwerkszeug in der Beratung

Orientiert an der systemischen Haltung, sind Methoden der Prozessberatung in der Regel darauf angelegt, Perspektivwechsel zu erzeugen. Durch die Einnahme unterschiedlicher Positionen und Sichtweisen werden neue Informationen generiert, Wechselwirkungen im System aufgedeckt und neue Handlungsmöglichkeiten sichtbar gemacht. Systemische Beratung ist darauf aus, Reflexionsprozesse anzuregen und darüber zu einem besseren Verstehen der eigenen Situation und entsprechenden Lösungsmöglichkeiten zu gelangen. Eine weitere methodische Gemeinsamkeit liegt in dem Wechselspiel zwischen Komplexitätserweiterung und Komplexitätsreduktion: Mal wird der Horizont erweitert, um eine verengte Sicht aufzulösen und die Sachlage besser zu verstehen, indem sie in einem größeren Kontext gesehen wird. Mal braucht es Komplexitätsreduktion, also eine Eingrenzung des Kontextes, um Lösungen erkennen zu können.

Die Methoden der systemischen Arbeit sind vielfältig und können eine starke Wirkung entfalten. Diese Handreichung beschränkt sich darauf, die grundlegende systemische Vorgehensweise zu schildern und ihre grundlegenden Interventionen, nämlich Gesprächstechniken mit einem systemischen Zuschnitt, vorzustellen. Für die Anwendung weiterer systemischer Methoden wie der systemischen Strukturaufstellung ist eine weitere Ausbildung nötig.

3.1 Systemische Interventionen

Systemische Interventionen sind Methoden, mit denen gezielt in ein System eingegriffen, also interveniert wird, um es in Bewegung zu bringen und zu irritieren, damit es, den Impuls aufnehmend, sich so verändert, dass das System im besten Falle überlebensfähiger, erfolgreicher und effizienter wird.

Grundsätzlich kann unter dem Begriff Intervention alles verstanden werden, was ein*e Berater*in tut oder unterlässt. Sobald die*der Berater*in in Kontakt tritt mit dem System, beeinflusst er*sie es auf die eine oder andere Weise. Um es mit Watzlawick zu sagen: Der*die Berater*in kann nicht nicht intervenieren. In der systemischen Beratung geht es weniger darum, möglichst viele komplexe Interventionen aneinanderzureihen, sondern bewusst eine Intervention zu setzen und dann die Wirkung zu erkunden.

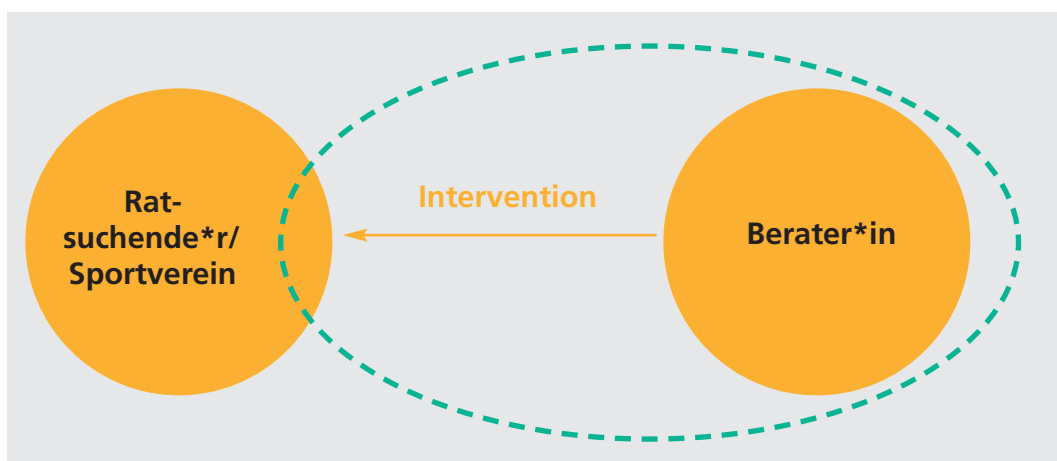


Abbildung: Intervention

3.2 Systemische Schleife

Die systemische Schleife (Königswieser, Hillebrand, 2017, S. 45–46) ist das *Basismodell der systemischen Arbeit* und stellt auf anschauliche und einfache Weise die Herangehensweise in der Beratungsarbeit und die ihr zugrundeliegende Haltung dar: Systemische Berater*innen möchten „verstehen, was läuft“. Dazu bilden sie erst Hypothesen (siehe 3.3), reflektieren diese, und erst dann wird agiert. Diese Vorgehensweise wird ständig wiederholt und lässt sich als *Schleifengang* beschreiben (Krizanits, 2015, S. 31), bei dem die folgenden vier Schritte immer wieder ablaufen:

1. **Sammeln von Informationen**
2. **Bilden von Hypothesen**
3. **Planen der Intervention**
4. **Durchführen der Intervention**

In der systemischen Beratung werden erst Informationen gesammelt und interpretiert. Auf dieser Grundlage werden vorläufige Annahmen, sogenannte Hypothesen, über Zusammenhänge und Erklärungsmöglichkeiten gebildet. Dann entscheidet sich der*die Berater*in, welche Hypothese er*sie überprüfen möchte und plant eine entsprechende Intervention. Die Durchführung der Intervention generiert neue Informationen, die erneut in den Schleifengang eingespeist werden und im Verlauf zu einem besseren Verstehen auf Seiten der*des Berater*in und zu Erkenntnissen auf Seiten der*des Ratsuchenden führen.

Die systemische Schleife ist sowohl ein Modell für einzelne Schritte im Beratungsprozess als auch für den gesamten Beratungsprozess.

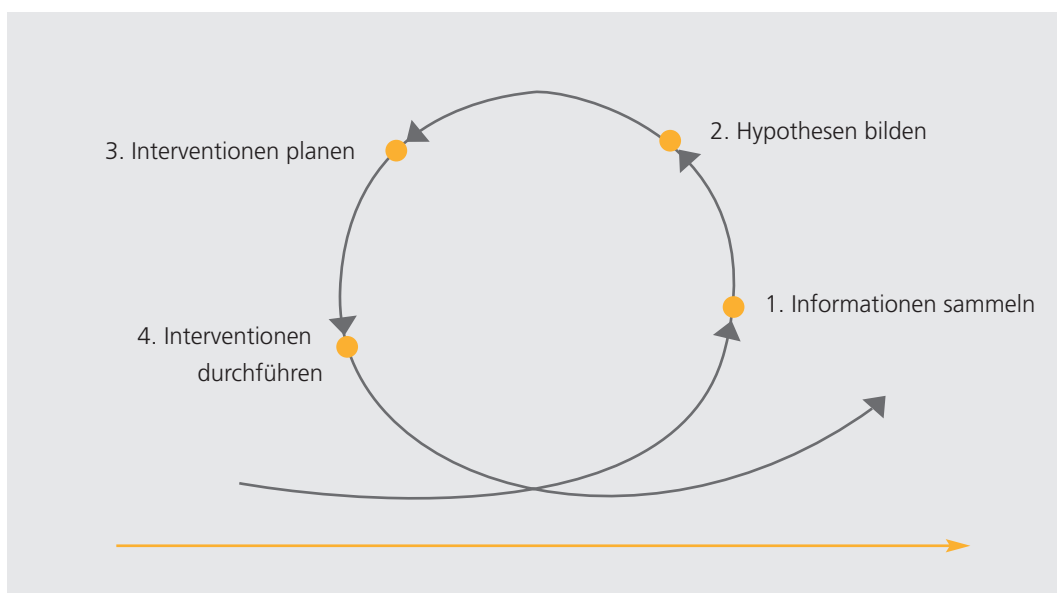


Abbildung: Systemische Schleife nach Königswieser und Hillebrand (2017)

3.3 Hypothesen bilden

Hypothesen sind *vorläufige* und unbewiesene Annahmen, die der*die Berater*in auf Basis der ihm*r zur Verfügung stehenden Informationen entwickelt und die es im Beratungsverlauf zu überprüfen gilt. Hypothesen werden ständig gebildet. Sobald wir Menschen begegnen, haben wir ein Bild im Kopf, eine Vorstellung darüber, wie diese Person ist, was sie mag und macht. In der Beratung dienen Hypothesen dazu, Ideen darüber zu generieren, in welchem Zusammenhang Dinge stehen und weshalb sie so sind, wie sie sind. Zudem werfen sie einen Scheinwerfer auf denkbare Erklärungen und ermöglichen es so,

sich weiter mit Themen auseinanderzusetzen. Das Bilden von Hypothesen ist die Grundlage systemischen Handelns, denn auf Basis ihrer Hypothesen entscheiden Berater*innen, welche Frage sie als nächstes stellen oder welche andere Intervention sie wählen.

In der Beratung werden die Ratsuchenden aufgefordert und angeregt, selbst Hypothesen zu bilden. Es kann aber auch eine Intervention in der Beratung sein, wenn Berater*innen eigene Hypothesen zur Verfügung stellen. Ein Grundsatz dabei lautet: „*Heirate nie die Hypothese*“. Damit ist gemeint, nicht auf die eigenen Hypothesen zu beharren, sondern diese wieder loslassen zu können, wenn sie dem*der Ratsuchenden nicht dienlich sind. Im besten Falle gelingt es dem*der Berater*in, die Ratsuchenden selbst zur Entwicklung eigener Erklärungen anzuregen.

Unmittelbar bei Kontaktaufnahme mit einer Organisation werden erste Ideen und Vorstellungen entwickelt, was in der Organisation läuft und „welcher Film hier spielt“: Wie Mitglieder und Mitarbeitende miteinander kommunizieren und umgehen, welche Rituale es gibt, welche Regeln und Muster das Verhalten und Handeln bestimmen. Durch weiteres Beobachten oder weitere Gespräche werden die Hypothesen geprüft und entweder sie bestätigen sich oder sie halten einer Überprüfung nicht stand und werden verworfen. Beide Möglichkeiten führen zu weiteren Hypothesen, die ggf. die Grundlage für die Planung und Durchführung einer gezielten Intervention sind.



3.4 Systemische Gesprächsführung

Ein gutes Gespräch ist eine gelungene Mischung aus vielen Komponenten. Das Stellen von Fragen ist das wohl zentrale Instrument in der Beratung und dennoch nur eine Komponente. Zu einem gelungenen Gespräch gehören weitere Elemente wie zum Beispiel aktives Zuhören, Schweigen und nonverbale Kommunikation. Zudem sind der Kontext und die Umgebung des Gesprächs einige von weiteren Aspekten, die das Gespräch beeinflussen. Im Folgenden werden die zentralen Gesprächssteuerungstechniken mit einem systemischen Zuschnitt in der Beratung vorgestellt.

- Rapport herstellen
- Systemische Fragetechniken
- Aktives Zuhören
- Feedback

3.4.1 Rapport herstellen

Menschen neigen dazu, sich einander in Gestik, Körperhaltung und Blickkontakt im Gespräch anzupassen. Und auch in der Sprache entwickeln sich viele gleiche Worte und Ausdrucksformen. Es erfolgt eine fortlaufende Synchronisierung der Gesprächspartner*innen. Bei positiver Synchronisierung kann das Gefühl entstehen, auf „gleicher Wellenlänge“ zu sein. Dies wird „Rapport“ genannt. Die Angleichung passiert unbewusst und automatisch, kann aber auch bewusst eingesetzt werden, indem die Körperhaltung und Sprache des Gegenübers beobachtet und zum Beispiel

- eine ähnliche Körperhaltung eingenommen wird,
- die Lautstärke, der Tonfall der Stimme oder das Sprechtempo an das des*r Gesprächspartners*in angepasst wird,
- ähnliche Schlüsselwörter, Ausdrücke und Satzkonstruktionen verwendet werden.

Die bewusste Herstellung von Rapport sollte immer nur sehr feinfühlig und angemessen dosiert erfolgen.

3.4.2 Systemische Fragetechniken

Verschiedene Arten von Fragen spielen beim systemischen Arbeiten eine entscheidende Rolle. Das Stellen von Fragen ist das zentrale Handwerkszeug in der Beratung. Generell lässt sich sagen, dass das Fragen vielfältigen Nutzen hat. Auf der Hand liegt, dass es das Ziel ist, Informationen zu gewinnen. In der systemischen Beratung werden Fragen dazu eingesetzt, dem*der Befragten selbst neue Informationen zu geben. „Fragen zu stellen ist nicht immer nur eine Art der Informationsgewinnung, vielmehr wird gleichzeitig auch Information geschaffen, generiert“ (Schlippe/Schweitzer 2007, S. 137). Systemische Fragen verstehen sich als Einladungen zur Reflexion, zum Nachdenken und zum inneren Suchen nach den Ideen und Vorstellungen des*der Befragten. Um dies gelingen zu lassen, wurden speziell für die systemische Beratung verschiedene Fragearten entwickelt. Diese beginnen häufig mit „Angenommen“ oder „Stellen Sie sich vor“. Zum Beispiel: „Angenommen, Ihr*e Vorgesetzte*r wäre jetzt hier bei uns, was glauben Sie, würde er*sie dazu sagen?“ Der*die Ratsuchende wird eingeladen, eine andere Sichtweise, hier die seines*r Vorgesetzten, einzunehmen. Ziel des systemischen Fragens ist es, dass der*die Ratsuchende durch Perspektivwechsel neue Vorstellungen und Möglichkeiten entwickelt, die als problematisch definierte Situation zu sehen – und auf diese Weise selbst neue Informationen gewinnt.

Offene und geschlossene Fragen

Auf *geschlossene Fragen* antwortet der*die Gesprächspartner*in normalerweise nur mit einem Wort: ja-nein, links-rechts, schwarz-weiß usw. Sie engen den Spielraum der Antworten ein, da der*die Fragende bereits eine Vorauswahl der Antwortmöglichkeiten trifft. Der*die Antwortende wird durch die Form der Frage angehalten, sich auf eine knappe Antwort zu beschränken, für die er*sie in der Regel auch kaum nachdenken muss. Geschlossene Fragen sind hilfreich, wenn es darum geht, den Informationsaustausch zu erleichtern, Probleme einzukreisen, Informationen kurz und knapp einzuholen und schnell auf den Punkt zu kommen. Sie beginnen in der Regel mit einem Verb: „Sind Sie mit der Vorgehensweise einverstanden?“

Offene Fragen beginnen in der Regel mit einem Fragewort (Wer, Was, Wie, Welche...) und lassen dem*der Antwortenden Raum, seine Antwort zu gestalten. Die Frage ist so gestellt, dass der*die Befragte eingeladen wird, umfassend zu berichten und zu beschreiben. *Die Mehrzahl von systemischen Fragen wird offen gestellt.* Viel mehr als geschlossene Fragen bringen offene Fragen das Interesse des*r Beraters*in an der Schilderung des*r Ratsuchenden zum Ausdruck und seine*ihre Bereitschaft, sich auf ausführlichere Antworten einzulassen: „Erzählen Sie doch mal: Wie ist es zu dieser Situation gekommen?“

Systemische Fragen

Im Folgenden werden einige Fragearten vorgestellt, die in der systemischen Arbeit typischerweise angewendet werden.

1. Vertiefungsfragen

Vertiefungsfragen laden den*die Befragte*n dazu ein, das vorher Gesagte zu konkretisieren und dadurch möglicherweise neue Aspekte für sich darin zu entdecken. Dafür zielen Vertiefungsfragen darauf ab, Details zu erforschen und konkrete Beispiele zu erfragen. Bei der Formulierung von Vertiefungsfragen werden Worte wie „konkret“ oder „genau“ verwendet:

- *„Woran haben Sie ganz konkret gemerkt, dass das Projekt ein Erfolg wird?“*
- *„Was genau bedeutet es für Sie, Geschäftsführer*in dieses Vereins zu sein?“*

2. Skalierungsfragen

Bei Skalierungsfragen wird in der Regel von einer Skala von 1 bis 10 gesprochen, wobei 1 für die schwächste und 10 für die stärkste Ausprägung steht. Sie werden in der Beratung eingesetzt, um Dinge zu erfahren, die in der Realität objektiv nicht, oder nur schwer messbar sind. Es sollen damit subjektive Empfindungen wie Zufriedenheit, Motivation, Wahrnehmungen, Eindrücke, Gefühle und Fortschritte besprochen, verglichen und weiterentwickelt werden. Skalen ermöglichen Differenzierungen, machen Themen fassbar und Fortschritte und Erfolge erkennbar.

- *„Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft des Vorstandes ein, diesen Prozess zu unterstützen?“*
- *„Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie zufrieden sind Sie mit dem bisherigen Fortschritt im Projekt?“*

An Skalierungsfragen lässt sich gut mit weiteren Fragen anknüpfen:

- *„Was macht es für Sie aus, dass Sie auf einer 3 stehen?“*
- *„Welche Zahl auf der Skala wollen Sie gerne erreichen?“*
- *„Was ist dann anders, wenn Sie diesen Wert erreicht haben?“*
- *„Wie kommen Sie auf den angestrebten Wert? Was ist nächste Schritt, um dieses Ziel zu erreichen?“*

3. Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen geben die Möglichkeit, neue Blickwinkel und Lösungsansätze in Gedanken durchzuspielen. Sie sind ein Türöffner für neue Ansätze, Gedanken, Vorstellungen und Möglichkeiten auf Seiten des*der Ratsuchenden und können darüber zur Entdeckung von Lösungsmöglichkeiten führen. Hypothetische Fragen regen die Kreativität und Eigeninitiative an. Oft fangen hypothetische Fragen an mit „Angenommen“ oder „Stellen Sie sich vor“.

- *„Angenommen, das Problem wäre gelöst, was wäre dann anders?“*
- *„Stellen Sie sich vor, Geld würde keine Rolle spielen, was würden Sie als erstes tun?“*

Die Wunderfrage ist eine Unterkategorie der hypothetischen Frage und lässt über mögliche Problemlösungen fantasieren und hilft dabei, neue Motivation und positive Gedanken zu fassen. Sie ist besonders in verfahrenen und „aussichtslosen“ Situationen hilfreich.

- *„Stellen Sie sich vor, ein Wunder ist geschehen und der Konflikt hat sich in Luft aufgelöst, woran würden Sie das zuerst merken? Wie fühlt sich das an? Was ist dann anders?“*

4. Zirkuläre Fragen

Wie hypothetische Fragen laden zirkuläre Fragen zum Perspektivwechsel ein, indem eine andere dem System angehörende Person in das Gespräch miteinbezogen wird. Es erfolgt das Hineinversetzen in die Gefühls- und Gedankenwelt eines*r Dritten und es wird gemutmaßt, was diese*r antworten oder tun würde. Das Ziel dieses „um die Ecke“ Fragens ist es, neue Denkprozesse, Sichtweisen und Erkenntnisse in Gang zu setzen.

- „Angenommen, Ihre Kollegin säße jetzt hier bei uns und ich würde sie fragen, wie sie die Situation einschätzt. Was würde sie sagen?“
- „Wie würden Ihre Mitglieder reagieren, wenn Sie von diesen Veränderungen erfahren?“

5. Fragen nach Unterschieden

Wertvoll in der Beratung sind Fragen, die zu Informationen führen, die einen Unterschied ausmachen und Verhaltensweisen, Meinungen, Sachverhalte voneinander abgrenzen. Zum Beispiel zwischen einem Zustand vor und nach einem bestimmten Zeitpunkt oder Ereignis. Phänomene lassen sich besser beschreiben, wenn man sie von anderen abgrenzt. Dies erfolgt durch Unterschiedsbildung.

- „Was hat sich seit unserem letzten Gespräch geändert?“
- „Was ist jetzt, nach der Durchführung der Maßnahme, anders als vorher?“
- „Welches der anstehenden Probleme beschäftigt Sie am meisten?“
- „Worin unterscheiden sich die Meinungen der Beteiligten?“

Neben den dargestellten Fragen gibt es andere Fragearten, die weniger geeignet sind für die systemische Beratung und deswegen mit Vorsicht eingesetzt werden sollten:

6. Rhetorische Fragen

Rhetorische Fragen sind Aussagen in Form von Fragen, welche der*die Fragende umgehend selbst beantwortet. Sie sind im eigentlichen Sinne also keine Fragen. Sie werden gezielt in Reden oder Vorträgen als rhetorisches Mittel eingesetzt.

7. Warum-Fragen

Fragen, die mit „Warum“ beginnen, richten sich meistens in die Vergangenheit und/oder suchen nach Begründungen. Je nachdem, wer sie in welcher Situation und mit welchem Ton vorträgt, können sie als eine Aufforderung zur Rechtfertigung verstanden werden. Sie implizieren, dass es notwendig oder sinnvoll ist, eine Antwort für ein bestimmtes Verhalten, eine Beschreibung oder eine Haltung zu liefern. Warum-Fragen können als bedrängend empfunden werden und sollten vermieden werden. Warum-Fragen lassen sich leicht ersetzen:

- „Wie kam es dazu?“
- „Was hat dazu geführt, dass ...?“

8. Suggestivfragen

Suggestivfragen legen dem*der Befragten durch die Wortwahl und eine absichtliche Eingrenzung der Möglichkeiten nahe, eine bestimmte Antwort zu geben. Suggestivfragen sind Aussagen oder Meinungen, die in eine Frage gekleidet werden und mit einem beeinflussenden Wort ergänzt werden, wie „sicherlich“, „bestimmt“, „doch“, „gewiss“ oder „nicht wahr“. Suggestivfragen manipulieren.

- „Sie finden doch auch, dass hier eine Konfliktbearbeitung nötig ist?“
- „Ein Leitbildprozess ist hier sinnvoll, nicht wahr?“

Übersicht Fragearten in der systemischen Arbeit

✓ Vertiefungsfragen	! Rhetorische Fragen
✓ Skalierungsfragen	! Suggestivfragen
✓ Hypothetische Fragen	! Warum-Fragen
✓ Zirkuläre Fragen	
✓ Fragen nach Unterschieden	

Abbildung: Fragearten

Fragen für die Auftragsklärung

Erwartungs- und Zielklärung

- Was ist das Ziel der Beratung?
- Was soll am Ende der Beratung/des Prozesses anders sein als jetzt?

Fragen nach dem Kontext und zu den Beteiligten

- Welche Personen sind beteiligt?
- Wer ist von der Situation am meisten betroffen?
- Wie stehen die Personen zueinander?
- Wer profitiert, wenn das Vorhaben scheitert?

Fragen zu bisherigen Lösungsansätzen

- Was haben Sie im Verein bisher unternommen, um das Problem zu lösen?
- Was haben Sie bisher geschafft?
- Was hat gut geklappt, was weniger gut?

Erarbeitung von Handlungs- und Lösungsansätzen

- Wie haben die Beteiligten sonst in solchen Situationen gehandelt?
- Welche Handlungsmöglichkeiten sehen Sie bei sich?
- Angenommen, wir treffen uns in einem Jahr, was wird passiert sein?
- Woran würden Sie merken, dass sich etwas verändert hat?

Ressourcen

- Welche Ressourcen stehen Ihnen im Verein zur Verfügung?
- An welcher Stelle haben Sie das Gefühl, dass Sie nicht weiterkommen?
- Wer kann Sie unterstützen?
- Wie könnten andere aktiviert werden?

Vereinbarungen/Gesprächsabschluss

- Was sind für Sie gute nächste Schritte?
- Wie verbleiben wir?
- Wer macht was bis wann und mit wem?
- Wie zufrieden sind Sie jetzt?

Die aufgeführten Fragetypen für die beraterische Praxis sollen nicht als Standardfragen gehandhabt werden, sondern als Orientierung und zur Verdeutlichung von allgemeinen Prinzipien des systemischen Fragens gesehen werden. Mit welchen konkreten Inhalten diese allgemeinen Prinzipien dann gefüllt werden, hängt vom Gesprächsverlauf ab.

Die vorgestellten Fragen sollten nicht im Sinne eines Leitfadens oder Fragenkatalogs der Reihe nach in einem Beratungsgespräch abgearbeitet werden. Stattdessen gilt es, eine lebendige Frage-Antwort-Interaktion zu gestalten und ein Gefühl für die passende nächste Frage zu entwickeln, die an das Gesagte gut und sinnvoll anschließt.

Um das Werkzeug des Fragenstellens so souverän zu beherrschen, dass fast automatisch die in der Situation geeignete Frage formuliert wird, muss geübt, experimentiert und ausprobiert werden. Es gilt eine Routine im Fragenstellen und ein Gespür dafür zu entwickeln, welche Fragen wann passend und sinnvoll sind, welche Reaktionen Fragen auslösen und welche Erkenntnisse die Fragearten zum einen für den*die Berater*in und zum anderen für den*die Ratsuchende*n selbst bringen.



Tipps für das Formulieren von Fragen

- ✓ Fragen sollten klar und deutlich formuliert werden.
- ✓ Frage einleiten: Bei der Formulierung von Fragen sollte ausreichend Kontext mitgeliefert werden, sodass der*die Befragte versteht, in welchem Zusammenhang die Frage steht.
- ✓ Fragen sollten möglichst kurz gehalten werden, damit der*die Gesprächspartner*in nicht abschweift oder überfordert wird.
- ✓ Keine Mehrfachfragen. Diese können Verwirrung erzeugen und bringen den*die Befragte*n in die Lage, aussuchen zu müssen/können, auf welche geantwortet wird. Die anderen Fragen werden dann bereits wieder vergessen sein.
- ✓ Eine Pause machen vor der nächsten Frage und die Antwort kurz im Raum lassen.
- ✓ Die Wortwahl an die des Gegenübers anpassen und seine*ihre Bilder und Worte aufgreifen.
- ✓ Dranbleiben und ausführlich nachfragen, um zum Kern des Themas durchzudringen.

3.4.3 Aktives Zuhören

Mit dem Fragenstellen untrennbar verbunden ist das aktive Zuhören. Die Gesprächstechnik des aktiven Zuhörens zielt darauf ab, sich auf die Gesprächsperson einzulassen, ganz bei ihr zu sein und zugleich alle eigenen Gedanken, Meinungen, Überzeugungen und Absichten zu einem Thema herauszuhalten. Gleichzeitig bedeutet aktives Zuhören weder Zustimmung noch Ablehnung, sondern erfolgt, ohne über das Gesagte zu urteilen. Der*die Berater*in begleitet den*die Ratsuchende*n „auf einer Reise durch dessen innere Landkarte“ und versucht aus einer fragenden und teilnehmenden Haltung heraus die volle Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei sichert er*sie das gegenseitige Verständnis zum Beispiel durch behutsames Zwischenfragen, nonverbale Kommunikation, Feedback, Zusammenfassung des Gesagten und Umschreibungen.



Aktives Zuhören bedeutet:

- ✓ Blickkontakt: Aktives Zuhören beginnt mit Blickkontakt. Blickkontakt ist ein Zeichen von Bereitschaft, Offenheit und Wertschätzung. Allerdings ist das richtige Maß entscheidend. Übermäßiger Blickkontakt kann ein Gefühl der Einschüchterung hervorrufen.
- ✓ Körperliche Zugewandtheit: Oberkörper und Kopf sollten dem*der Befragten zugewandt sein.
- ✓ Bestätigende kurze Äußerungen: Äußerungen wie „ja“ wirken positiv verstärkend auf den*die Befragte*n, fortzufahren und zu vertiefen.
- ✓ Nachfragen, wenn etwas unklar geblieben ist oder nicht verstanden wurde.
- ✓ Paraphrasieren: Beim Paraphrasieren gibt der*die Fragende die vorangegangene Antwort in eigenen Worten wieder. Dabei wird diese häufig als Frage wieder in den Raum gestellt.
- ✓ Emotionen verbalisieren: Emotionen verbalisieren geht noch einen Schritt weiter als das Paraphrasieren und bedeutet, dass der*die Berater*in auf das, was gefühlsmäßig in den Äußerungen der*des anderen mitschwingt, eingeht, indem er*sie dieses mit eigenen Worten wiedergibt und thematisiert.
- ✓ Zusammenfassen: Das Gesagte hin und wieder zusammenfassen, um das Gespräch/das Gesagte zu strukturieren, damit der*die Ratsuchende das noch einmal hören und überprüfen kann.

Aktives Zuhören spielt eine zentrale Rolle in Beratungsgesprächen, ist aber auch in anderen kommunikativen Settings eine wertvolle Fähigkeit.

3.4.4 Feedback als Gesprächsführungsinstrument

Feedback ist im Beratungsgespräch und -prozess eine gezielte Intervention. Generell ist Feedback als eine Rückmeldung zu verstehen, die einer Person ein Fremdbild neben das Selbstbild stellt und dadurch unbewusste Bereiche deren Verhaltens sichtbar macht, die vorher nicht wahrgenommen wurden. Wichtig ist, dass Feedback eine *Rückspiegelung von wahrgenommener Wirkung von Handlungen* bedeutet. Es hat nichts mit Beurteilungen und Wertungen zu tun. Dennoch wird Feedback oft verwechselt mit Kritik, Anerkennung oder Lob. Wenn jemand mit einem Fremdbild konfrontiert wird, kann das emotional und aufregend sein, insbesondere dann, wenn es stark vom Selbstbild abweicht. Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass der*die Feedbacknehmer*in konstruktiv auf die Rückspiegelung reagiert und die Entwicklungschance darin sieht, statt sich zu erklären oder zu verteidigen, muss Feedback also angemessen formuliert werden. Für die Rückspiegelung von wahrgenommener Wirkung dienen *Ich*-Botschaften, die anstelle von häufig als übergriffig und wertend empfundenen *Du*-Botschaften die Subjektivität des Wahrgenommenen ausdrücken und dem*der Feedbacknehmer*in die Freiheit lassen, wie sie oder er mit dem Feedback umgeht (weiterführend Haberleitner et al. 2009).

In der Organisationsberatung kann das Feedback auf persönlicher Ebene auch eine Rolle spielen. Vielmehr geht es aber darum, Feedbackprozesse zwischen Subeinheiten, also auf Organisationsebene zum Beispiel zwischen Sportverein und Sportverband oder zwischen zwei Sportsparten oder -abteilungen in einem Verein und seinen Rollenträger*innen zu initiieren, die sonst auf gewohntem Kommunikationswege nicht stattfinden. Auf diese Weise erzeugt Feedback Systemwirkung und kann Prozesse anstoßen, bei denen die beteiligten Akteur*innen ihr Verhalten fortlaufend auf Basis eines stetigen Fremdbild-Selbstbild-Abgleichs modifizieren. Feedbackprozesse erfüllen die Funktion, Informationen zu generieren, das System zu irritieren und es in Bewegung zu bringen.

In der systemischen Organisationsberatung werden *Selbstbild-Fremdbild-Abgleiche* initiiert, um der zu beratenden Organisation neue Informationen zu verschaffen. Dies passiert auf vielfältige Weise. Zum Beispiel kann eine Befragung der Mitglieder eines Sportvereins diesen Zweck erfüllen oder es kann in einem Workshop mit bestimmten Personengruppen in Erfahrung gebracht werden, wie der Verein oder Subgruppen im Verein wahrgenommen werden.

Feedback:

- ✓ Ist eine Intervention in ein System.
- ✓ Stellt dem System ein Fremdbild zur Verfügung und liefert neue Informationen.
- ✓ Ist Rückspiegelung von erlebter Wirkung und keine Beurteilung.
- ✓ Muss angemessen formuliert werden.
- ✓ Ist konstruktiv und fördert Entwicklung.
- ✓ Kann unterschiedliche Formen haben.



Teil 4 Veränderungsmanagement

4.1 Anlässe für Veränderungen in Sportvereinen

„Wenn wir bewahren wollen, was wir haben, müssen wir vieles verändern“, hat Goethe einmal gesagt. Dies gilt auch für Sportvereine, die aufgrund von gesellschaftlichem, wirtschaftlichem und demografischem Wandel immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt werden. Zwar sind Sportvereine aufgrund ihrer Binnenorientierung nicht darauf angewiesen, Veränderungen in der Umwelt systematisch im Blick zu halten. Allerdings können sich auch Sportvereine externen Umfeldbedingungen nicht komplett verschließen. Konkrete extern bedingte Anlässe für Veränderungen in Sportvereinen sind zum Beispiel:

- Rückgang des ehrenamtlichen Engagements,
- veränderte Konkurrenzsituationen oder sich verändernde Ansprüche der Mitglieder,
- Ausbau der Ganztagschule, Verfügbarkeit von Sportstätten,
- steigende Kosten für Personal, Versicherungen, Sportstättennutzung.

Auch die Zielsetzung, die eigenen demokratischen Strukturen zu stärken und verstärkt Maßnahmen zur Demokratieförderung und zur Extremismusprävention durchzuführen, kann eine Reaktion auf Druck von außen sein. Impulse für Veränderungen können aber auch im Verein selbst entstehen, wenn es dort eine große Lust und Freude auf das Neue gibt und dadurch Energie für Veränderungen entsteht.

4.2 Energie für Veränderungen

Ein Veränderungsprozess besteht aus drei Grundbestandteilen: Dem bisherigen Ausgangszustand (Ist), dem gewünschten Zielzustand (Soll) und dem Prozess vom Ist zum Soll (Weg). Die Art und Weise, wie diese drei Grundbestandteile von den Betroffenen des Veränderungsprozesses wahrgenommen werden, ist entscheidend dafür, ob genügend „Energie“ für einen gelungenen Veränderungsprozess vorhanden ist oder nicht.

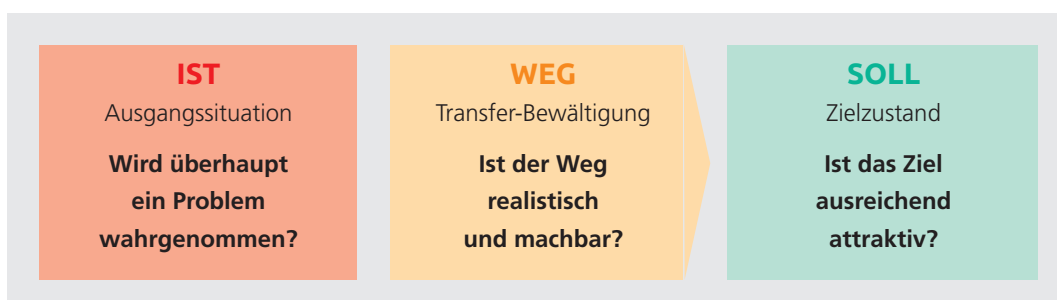


Abbildung: Grundbestandteile für Veränderung

Ist die Zustimmung zu diesen Fragen größer als der wahrgenommene Aufwand, der mit der Veränderung in Verbindung steht, lässt das darauf schließen, dass ausreichend Engagement und Energie für einen Veränderungsprozess vorhanden ist. Ist die Zustimmung zu den Fragen hingegen geringer als der wahrgenommene mit der Veränderung in Verbindung stehende Aufwand, so werden keine weitreichenden Veränderungen bewältigt werden können.

4.3 Was bedeutet Veränderungsmanagement?

Unter Veränderungsmanagement lassen sich laut Wikipedia (2019) „alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.“

Es geht beim Veränderungsmanagement darum, den Wandel in einer Organisation, zum Beispiel in einem Sportverein, zu planen und umzusetzen. Der Begriff „Wandel“ ist insofern gut geeignet, da er größere und weitreichende Veränderungen nahelegt, die nicht „mal eben so“ umgesetzt werden. Und genau um solche Veränderungen geht es im Veränderungsmanagement. In Sportvereinen können folgende Beispiele bedeutende Veränderungen darstellen:

- Die Umsetzung einer veränderten strategischen Ausrichtung oder einer veränderten Vereinsphilosophie.
- Umstellungen von Organisationsstrukturen und/oder -prozessen.
- Verlagerung von Aufgaben und Zuständigkeiten (zum Beispiel vom Ehrenamt zum Hauptberuf).
- Die Einführung neuer IT-Systeme.
- Auflösung oder Fusion von Sparten, Abteilungen oder ganzen Vereinen.

Das Veränderungsmanagement betrachtet neben der inhaltlichen Komponente von Veränderungsvorhaben vor allem auch die Subjektebene, also den Menschen, der von dem Wandel betroffen ist. Denn Veränderungen werden stets von Menschen vollzogen. Mit ihrer Bereitschaft, sich diesem Prozess zu stellen, steht und fällt der Erfolg von Veränderungsprozessen.





Organisationaler Wandel betrifft immer alle Gestaltungsdimensionen von Organisationen: die inhaltliche Ausrichtung, wie Ziele, Aufgaben und Maßnahmen zur Zielerreichung (Strategie); die Aufbauorganisation und die Prozesse (Struktur); die Werte, Normen und den Umgang der Organisationsmitglieder untereinander (Kultur). Jede Einwirkung oder Entwicklung in der einen Dimension löst zwangsläufig ein Mitschwingen der beiden anderen aus. erinnert sei hier an die Metapher des Mobiles: Wird an einem Bestandteil des Mobiles gezogen, gerät das ganze System in Bewegung. Wandel betrifft immer die ganze Organisation und alle drei Dimensionen. Dementsprechend hält Veränderungsmanagement alle Dimensionen im Blick.

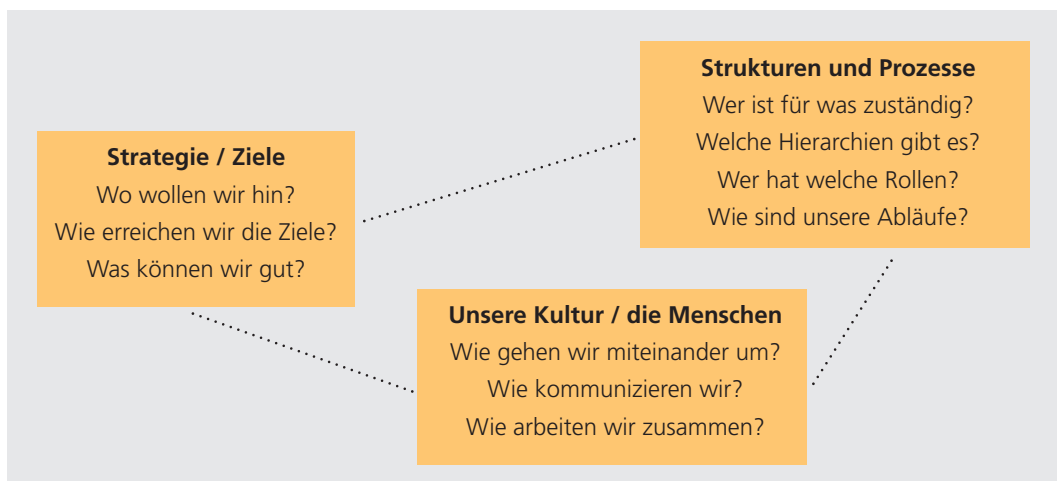


Abbildung: Integriertes Veränderungsmanagement

Veränderungsprozesse fallen den meisten Organisationen und Menschen schwer. Sie sind immer mit Unsicherheit über die Zukunft verbunden und werden als Risiko wahrgenommen. Für den*die Einzelne*n bedeutet Wandel immer auch die Änderung von Gewohnheiten und Routinen und Abschiednehmen vom Vertrauten. Beharrlichkeit und Widerstand sind die logischen Reaktionen darauf. Insbesondere in Sportvereinen, in denen sich Menschen oft über viele Jahre engagieren, können Veränderungsvorhaben teilweise starke Abwehrreaktionen hervorrufen.

4.4 Menschen in Veränderungsprozessen

In Veränderungsprojekten gilt es, den Menschen mit seinen Emotionen als zentralen Faktor zu betrachten. Diejenigen, die von der Veränderung betroffen sind, müssen mitgenommen werden. Voraussetzung für die empathische Einbindung der Betroffenen ist die Kenntnis über die Emotionen, die Menschen bei Veränderungen durchleben. Welche Emotionen das sind, zeigt die Veränderungskurve von Kübler-Ross (1969), die das emotionale Erleben von Veränderungen in sieben Phasen beschreibt. Laut Kübler-Ross durchleben alle Betroffenen diese Phasen – allerdings in unterschiedlicher Intensität. Je nachdem, in welcher emotionalen Phase sich ein Mensch gerade befindet, benötigt dieser eine passende Begleitung durch diejenigen, die die Verantwortung für das Veränderungsmanagement tragen. In Sportvereinen sind das in aller Regel der*die Vorsitzende und die weiteren Vorstandsmitglieder, gegebenenfalls unterstützt durch externe Beratung. Diesen Personen liefert das Modell eine Orientierung, mit welchen Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen zu rechnen ist, und ermöglicht es ihnen, darauf vorbereitet zu sein und entsprechend zu reagieren.

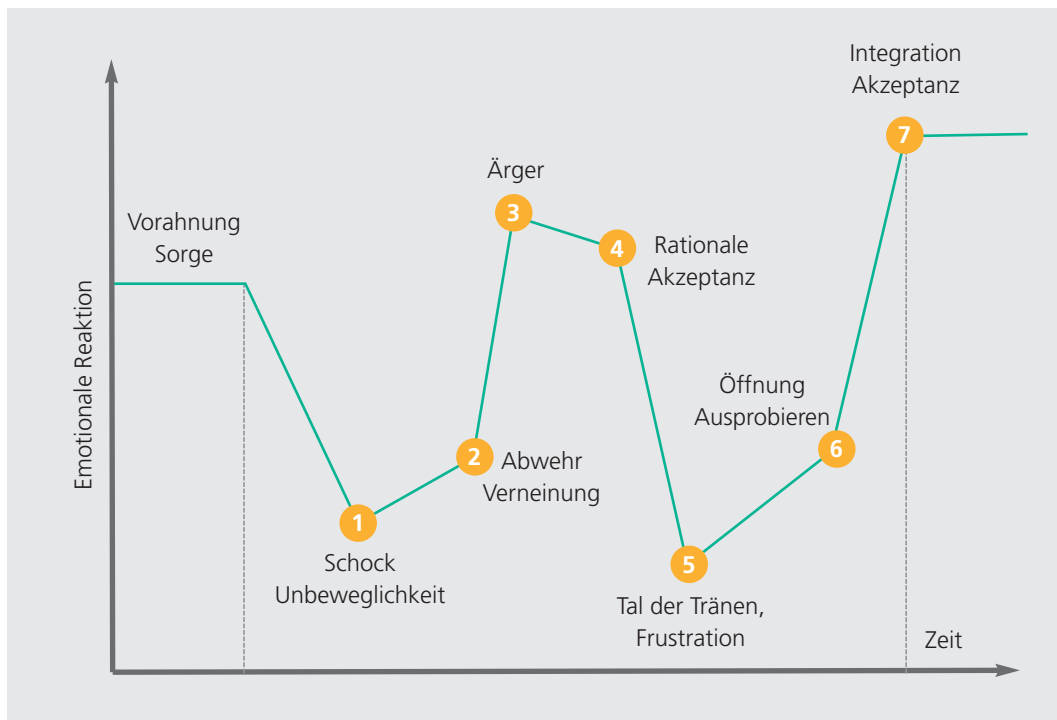


Abbildung: Emotionen in Veränderungsprozessen nach Kübler-Ross (1969)



1. Schock

Wenn sich die Vorahnung bestätigt und plötzlich real wird, dass es zu Veränderungen kommen wird, ist die erste Reaktion ein Schock. Angst vor der neuen Situation und Unverständnis führen zu Unbeweglichkeit (Schockstarre). Für die Veränderungsmanager*innen gilt es, diese Emotionen zuzulassen und zu akzeptieren und den Betroffenen die nötige Zeit zu geben, den Schock zu verarbeiten. Zugleich braucht es offene und direkte Kommunikation über die Notwendigkeit der Veränderung.

2. Abwehr, Verneinung

Nach dem Schock kommt es zu Abwehrreaktionen und zu Verneinung. Die Veränderungen werden abgelehnt und der Status quo wird verteidigt, nach dem Motto „wir haben es doch bisher auch immer so gut gemacht“. Damit verbunden ist immer auch ein Stück Verdrängung: „Davon bin ich sicherlich nicht betroffen, das geht nur die anderen etwas an.“ Eine vorsichtige Konfrontation mit der Wirklichkeit ist hier eine gute Strategie, um die Einsicht zu erwirken, dass der Wandel alle betrifft.

3. Ärger

Mit der Einsicht, dass die gewohnten Routinen und Verhaltensweisen aufgegeben werden müssen und es nicht mehr so bleibt, wie es war, steigert sich die Abwehrreaktion zu Wut und Ärger. Dem Ärger sollte Raum gegeben werden, anstatt diesen „unterm Deckel zu halten“. Es gilt, den Ärger und seine Äußerungen bis zu einem vertretbaren Maße auszuhalten und diesen nicht persönlich zu nehmen. Gleichzeitig sollte klar kommuniziert werden, dass die Veränderungen unausweichlich sind.

4. Rationale Akzeptanz

In der vierten Phase kommt es zur rationalen Einsicht, dass der Wandel unvermeidbar, vielleicht sogar notwendig ist. Dennoch gibt es noch keine Bereitschaft, die eigenen Verhaltensweisen zu verändern. In dieser Phase braucht es Lösungsorientierung und ein Aufzeigen von Möglichkeiten und Zielen. Es sollte der Dialog angeboten werden, aufkommende Fragen sollten geklärt werden. Zudem sollte zur gemeinsamen Gestaltung eingeladen werden.

5. Tal der Tränen, Frustration

Die rationale Akzeptanz der Veränderung führt ins Tal der Tränen und damit zu Trauer um das, wie es vorher war. In dieser Phase fühlt es sich so an, als sei es nicht möglich, etwas unternehmen zu können. Die Betroffenen sind frustriert und resignieren. Es gibt keinerlei Bereitschaft für Veränderungen. In dieser Phase muss es den Betroffenen gelingen, die emotionale Wendung zu schaffen und statt das Engagement oder die Mitgliedschaft aufzukündigen, sich dem Wandel zu öffnen. Dazu beitragen kann es, die Betroffenen zu ermutigen und anzuregen, Verantwortung zu übernehmen. Auch eine Würdigung des Vergangenen trägt dazu bei, dass die Betroffenen das Alte loslassen und sich für Neues öffnen können.

6. Öffnung, Ausprobieren

Langsam beginnen die Beteiligten sich mit den neuen Gegebenheiten anzufreunden und erproben erste neue Abläufe und Verhaltensweisen. Es entsteht Hoffnung, dass es möglicherweise doch funktionieren kann. Mit der Öffnung und dem Ausprobieren sind erste Erfolge, aber auch Rückschläge verbunden. Nun braucht es Unterstützung beim Ausprobieren und Lernen. Dazu gehört es auch, Fehler zuzulassen und die Betroffenen zu bestärken. Das Würdigen erster Erfolge und Feedback sind weitere wichtige Unterstützungsstrategien.

7. Integration, Akzeptanz

Die neuen Handlungs- und Verhaltensweisen werden schließlich von den Mitgliedern der Organisation vollständig in den Alltag integriert und die Veränderungen werden auch auf emotionaler Ebene akzeptiert. Es gilt, die erzielten Erfolge herauszustellen und zu feiern und das Geleistete wertzuschätzen. Gleichzeitig sollte weiterhin bei der Optimierung der neuen Verhaltensweisen unterstützt werden.

4.5 Der Umgang mit Widerstand

Wo Veränderungen sind, ist immer auch Widerstand. Das wird auch in dem vorgestellten Modell deutlich. Für den Umgang mit Widerstand im Veränderungsmanagement haben Doppler und Lautenburg (2005) vier Grundsätze formuliert:

1. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!

Widerstand gegen Veränderungen ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vornherein niemand an die Realisierung glaubt.

>> Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung.

2. Widerstand erhält immer eine „verschlüsselte Botschaft“!

Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie Bedenken, Befürchtungen oder Angst.

>> Die Ursachen für Widerstand liegen im emotionalen Bereich.

3. Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!

Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck.

>> Denkpause einschalten, Vorgehen reflektieren!

4. Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!

Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen – d.h. zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll kanalisiert werden. Die Kunst im Umgang mit Widerstand besteht darin, 1. Den Druck wegzunehmen und dem Widerstand Raum zu geben, 2. Die Antennen auszufahren, in den Dialog zu treten und die Ursachen des Widerstandes zu erforschen und 3. Gemeinsame Absprachen vorzunehmen und das Vorgehen neu festzulegen.



4.6 Ablauf von Veränderungsprozessen

Wie Veränderungsprozesse ablaufen und was zu tun ist, um Wandel in Organisationen erfolgreich umzusetzen, beschreiben die Modelle von Lewin und Kotter (2011). Die Modelle stellen Instrumente für die stufenweise Gestaltung von Veränderungsprozessen dar und zeigen, wie Veränderungsprozesse ablaufen.

Laut dem 3-Phasen-Modell von Lewin erfolgen Veränderungen in Organisationen grundsätzlich in drei Phasen: Auftauen, Verändern, Stabilisieren.

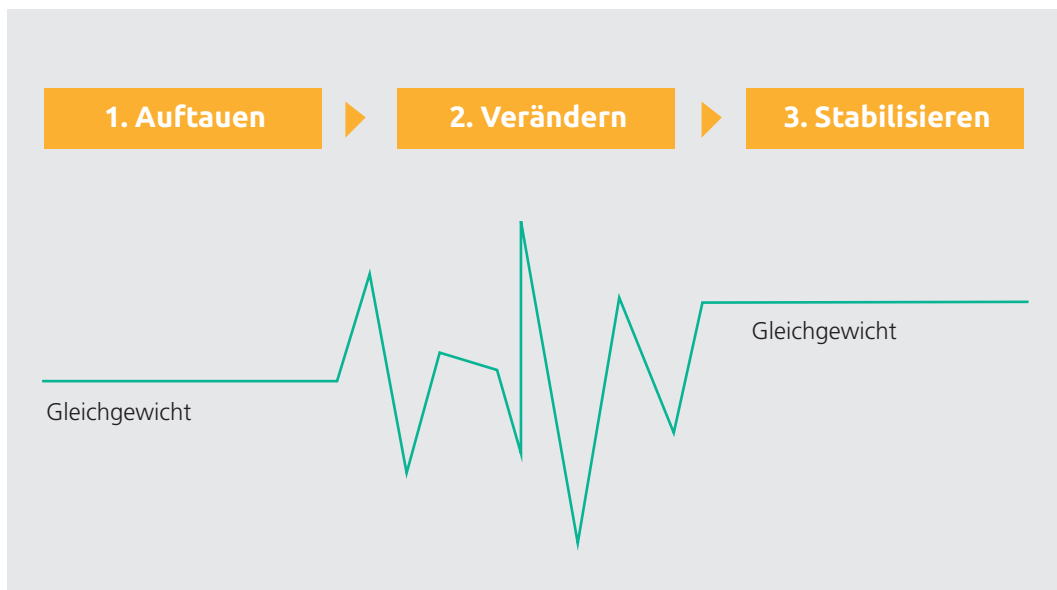


Abbildung: 3-Phasen-Modell nach Lewin (1947)

1. Auftauen:

In der Phase des Auftauens erfolgt die Vorbereitung auf die Veränderung. Dazu müssen die antreibenden Kräfte verstärkt und die widerstrebenden verringert werden, um das alte Gleichgewicht zu verlassen. Das bedeutet, dass die Organisationsmitglieder einerseits von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugt und andererseits die Widerstände gegen den Wandel verringert werden müssen. Das Ziel des Auftauens ist also, eine „Bereitschaft zum Wandel“ herzustellen.

2. Verändern:

In der Phase wird das Gleichgewicht verlassen und die Organisation setzt Veränderungen schrittweise um. Es werden Änderungen durchgeführt, Lösungen entwickelt und Neues ausprobiert. Neue Verhaltensweisen und Routinen werden angelegt. Es kommt zu ersten Erfolgen, aber auch zu Rückschlägen, und die Organisationmitglieder durchleben die in der Veränderungskurve beschriebenen Emotionen.

3. Stabilisieren:

In der dritten Phase erfolgt die Um- und Eingewöhnung an die neue Situation. Aus dem Neuen wird etwas Bekanntes und Vertrautes. Durch Stabilisierung und Implementierung der neuen Verhaltensweisen soll ein Rückfall in alte Muster vermieden und schließlich wieder ein neues Gleichgewicht der Kräfte hergestellt werden.

Das 8-Stufen-Modell nach Kotter (2011) konkretisiert das Phasenmodell von Lewin und unterteilt die einzelnen Phasen in insgesamt acht Stufen. Wichtig ist, dass alle beschriebenen Schritte durchlaufen werden müssen, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Es gibt also keine Abkürzungen.

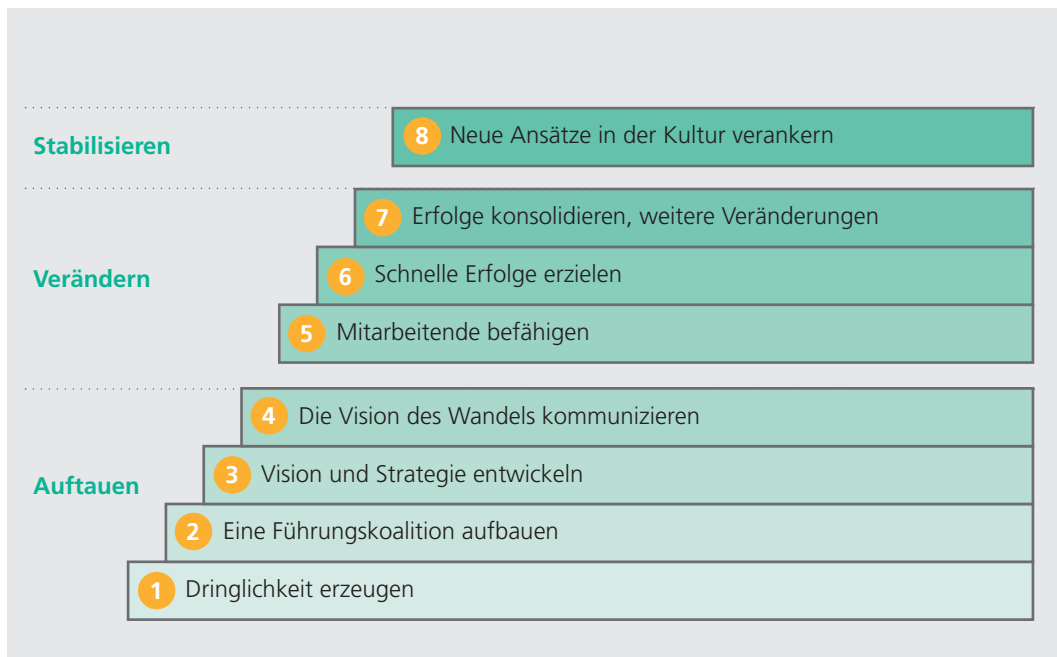


Abbildung: Das 8-Stufen-Modell nach Kotter (2011)

1. Dringlichkeit erzeugen

Um den ursprünglichen Status quo zu durchbrechen und Veränderungen einzuleiten, muss allen betroffenen Personen klar gemacht werden, wie dringlich der angestrebte Wandel ist. Hier gilt es zu kommunizieren, was der Handlungsdruck ist. Dabei kann es helfen Szenarien aufzuzeigen, was passiert, wenn keine Veränderungen vorgenommen werden.

2. Führungskoalition aufbauen

Es braucht ein schlagkräftiges Führungsteam, das mit der Koordination des Veränderungsprozesses betraut ist und sich für den Wandel einsetzt. Das Führungsteam sollte einen Mix aus verschiedenen Kompetenzen wie Führungsqualitäten, Durchsetzungskraft, Glaubwürdigkeit und analytische Fähigkeiten in sich vereinen.

3. Eine starke Vision und Strategie für eine bessere Zukunft entwickeln

Allen Beteiligten muss eine klar erkennbare Vision vermittelt werden, wenn Veränderungen angestrebt sind. Denn wem nicht klar ist, warum der Wandel erfolgen soll und wohin dieser führen wird, der verweigert sich früher oder später. Über den Nachweis der Dringlichkeit zum Handeln hinaus müssen eine Vision und eine Strategie für die Umsetzung des Wandels entwickelt werden. Eine gute Vision hilft dabei, Widerstand zu überwinden und das zu tun, was notwendig ist und was auf alle motivierend wirkt.

4. Die Vision des Wandels kommunizieren

Auf breiter Basis muss die Vision kommuniziert werden, um die Organisationsmitglieder zu überzeugen und zu motivieren. Wer sich nicht informiert und damit einbezogen fühlt, wird sich dem Wandel im schlimmsten Fall verweigern. Kommunikation darf hier nicht als Einbahnstraße verstanden werden. Es ist wichtig, auch Feedbackmöglichkeiten zu schaffen und Dialog zu führen.

5. Vereinsmitarbeitende befähigen

Mit dem Wandel ergeben sich auch neue Anforderungen für die Vereinsmitarbeitenden. Diese müssen befähigt werden, diesen Anforderungen auch gerecht zu werden. Das kann beispielsweise durch Schulungen erfolgen. Zudem müssen die notwendigen Voraussetzungen für die Umsetzung des Wandels geschaffen und Hindernisse wie bremsende Strukturen oder Abläufe oder mangelnde Ressourcen aus dem Weg geräumt werden.

6. Schnelle Erfolge erzielen

Je größer der Widerstand ist, desto wichtiger sind schnelle und klare Erfolge. Erste und für alle sichtbare positive Auswirkungen helfen, die für den Prozess notwendige Motivation zu erhalten und das Momentum aufzubauen, um aus „abwartenden Beobachter*innen“ „Unterstützer*innen“ und aus „zurückhaltenden Unterstützer*innen“ „aktive Teilnehmer*innen“ zu machen.

7. Erfolge konsolidieren, weitere Veränderungen

Nun gilt es, die erreichten Ziele und Erfolge zu sichern sowie auf diesen Erfolgen aufbauend beharrlich weitere Veränderungen umzusetzen: Nicht nachlassen ist die Devise, bis sich die neue Arbeitsweise etabliert hat.

8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Zuletzt gilt es dafür zu sorgen, dass Veränderungen nicht wieder durch hartnäckige, zählebige Traditionen unterhöhlt werden. Es geht also um Stabilisierung des neuen Status quo. Dafür muss darauf geachtet werden, dass an den neuen Verhaltensweisen festgehalten wird, bis die alten Traditionen abgelöst sind.

Das Management von Veränderungen ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe. Die hier dargestellten Modelle können dabei unterstützen, ein erstes Verständnis darüber zu erhalten, worauf es in Veränderungsprojekten ankommt und wie Veränderungsprozesse gestaltet und umgesetzt werden können. Zum Abschluss sind nachfolgend zwölf wichtige Erfolgsfaktoren aufgeführt, an denen sich diejenigen, die mit der Umsetzung von Veränderungen betraut sind, orientieren sollten.



11 Zentrale Rolle von Führung Verhalten, Ausstrahlung und Authentizität der Führungskräfte haben entscheidende Bedeutung für den Erfolg von Veränderungsprozessen.	12 Für offenen Dialog und Kommunikation sorgen Information ist nicht Kommunikation. Alles, was nicht kommuniziert wird, wird durch Spekulation ersetzt.	1 Von außen nach innen denken Ausrichtung des Vereins an den Bedingungen des Markts, zum Beispiel des „Ehrenamts-Markts“.
10 Betroffene beteiligen Die Einbeziehung Betroffener führt zu besseren Entscheidungen, praxisgerechteren Lösungen und zu Motivation und Identifikation.	Erfolgsfaktoren für Veränderungen (nach Doppler und Voigt, 2012)	2 Ganzheitlichkeit Immer den ganzen Verein im Blick haben Strategie, Struktur, Kultur.
9 Kraftfelder beachten Die antreibenden und widerstrebenden Kräfte erkennen und ernst nehmen. Wer ist für den Wandel, wer dagegen und wer ist noch unentschlossen?		3 Auftauen Ist der „Leidensdruck“ ausreichend hoch? Empfinden die Betroffenen die Situation überhaupt als Problem?
8 Positives Verständnis von Widerstand Widerstand aufgreifen und nicht gegen, sondern mit ihm gehen.		4 Keine Maßnahme ohne Diagnose Situationsanalyse: Bevor ich frage, was ist zu tun, muss ich fragen: Was ist los?
7 Tabus brechen Unantastbare Gremien und Repräsentant*innen/ konfliktreiche Gruppen/ ungeklärte Beziehungen angehen und zum Thema machen.		5 Klarheit der Ziele, Konsens Sind die Ziele allen bekannt? Sind alle maßgeblichen Entscheidungsträger*innen mit den Zielen einverstanden und setzen sich für ihre Erreichung ein?
6 Glaubwürdigkeit Nimmt man den Initiator*innen ab, dass es um die Sache geht, oder unterstellt man ihnen persönliche Interessen und das Ganze ist ein „Schaulaufen“?		



Quellen

- ▶ Becker, Ribler, 2019: Politisch neutral!? Beratung von Sportvereinen im Spannungsfeld zwischen Neutralität und gesellschaftlicher Verantwortung. In: Becker, Schmitt (Hg.): Beratung im Kontext Rechtsextremismus: Felder – Methoden – Positionen, Wochenschau Verlag
- ▶ Doppler, Lautenburg, 2005: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag
- ▶ Doppler, 2011: Der Change Manager: Sich selbst und andere verändern, Campus Verlag
- ▶ Doppler, Voigt, 2012: Feel the Change!: Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern, Campus Verlag
- ▶ Haberleitner et al., 2009: Führen, Fördern, Coachen: So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter, Piper Verlag
- ▶ Königswieser et al., 2008: Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how, Klett-Cotta Verlag
- ▶ Königswieser, Hillebrand, 2017: Einführung in die systemische Organisationsberatung, Carl Auer Verlag
- ▶ Kotter, 2011: Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Vahlen Verlag
- ▶ Krizanits, 2015: Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung, Carl Auer Verlag
- ▶ Lewin, 1947: Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. In: Human Relations 1-1
- ▶ Lock: Unveröffentlichtes Fortbildungskonzept „Beratungskompetenz und systemische Gestaltung“
- ▶ Schmid, 1990: Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit. <https://www.isb-w.eu/campus/de/modell/Drei-Welten-Modell-der-Pers%C3%B6nlichkeit-1990MX1717D?pid=28>, Link August 2019
- ▶ Schmid, Hipp, 2003: Kontraktgestaltung im Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 10-3, S. 255–263
- ▶ Willemse, von Ameln, 2018: Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes. Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt. Springer Verlag

Weiterführende Literatur im Z:T-Kontext

dsj/DOSB:

- ▶ Materialordner Sport mit Courage, Eine Frage der Qualität, Vereine und Verbände stark machen – zum Umgang mit Rechtsextremismus im Sport, 4. Auflage Oktober 2014
- ▶ Interkulturelles Training – Materialien und Übungen, Materialien und Übungen für den Einsatz in der Jugendarbeit im Sport, dsj, Dezember 2014
- ▶ Interkulturelle Öffnung im organisierten Kinder- und Jugendsport, Arbeitshilfe zur Organisations- und Personalentwicklung in der dsj und ihren Mitgliedsorganisationen, Dezember 2014
- ▶ Selbstcheck Inklusion, „Teilhabe und Vielfalt“, Arbeitshilfe zur Organisations- und Personalentwicklung in der dsj und ihren Mitgliedsorganisationen, dsj, 2. Auflage, Oktober 2016
- ▶ Sport ist fair!? · Chancengleichheit und gesellschaftspolitische Verantwortung im Sport · Grundlagenmaterial und Lehrbeispiele für den gemeinnützig organisierten Sport, DOSB, September 2017
- ▶ Der vielschichtige Partizipationsbegriff, Teilnahme und demokratische Partizipation im gemeinnützigen, organisierten Kinder- und Jugendsport, dsj, 1. Auflage, Oktober 2018
- ▶ Gelingende demokratische Partizipation in der Sportpraxis, dsj, 1. Auflage, Dezember 2018

Zusammenhalt durch Teilhabe:

- ▶ Qualitätskriterien für die Beratung und die Ausbildung im Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, Camino, 2015
- ▶ Leitfaden für eine gelungene Beratung – Qualitätskriterien für die Beratung im Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Kurzfassung), Camino, 2015
- ▶ Impulspapier „Grundlagen für die Etablierung eines verbandsinternen Beratungsangebots zur Demokratiestärkung“, Camino, Überarbeitete Neuauflage 2017
- ▶ Materialien und Instrumente zur Qualitätssicherung – Beratung und Multiplikatorentätigkeiten im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“, Camino, 2017

Kontaktdaten der Z:T-Sportprojekte

Baden-Württemberg

Zusammenhalt im Sport in Baden-Württemberg

Landessportverband Baden-Württemberg e.V.
Fritz-Walter-Weg 19
70372 Stuttgart
Tel.: 0711-28077-166
jakob.grasser@wlsb.de
zusammenhalt@wlsb.de
www.lsvbw.de

Bayern

TEAM Sport-Bayern e.V.

Im Loh 1
82041 Oberhaching
valentina.weigt@team-sport-bayern.de
Tel.: 089-628179-70
www.werte-im-sport.de

Brandenburg

BeratenBewegen – DRANBLEIBEN

Brandenburgische Sportjugend
im LSB Brandenburg e.V.
Olympischer Weg 7
14471 Potsdam
Tel.: 0331-58567 215
a.kappler@sportjugend-bb.de
www.sportjugend-bb.de

Hessen

DemoS! – Sport stärkt Demokratie!

Sportjugend Hessen
im Landessportbund Hessen e.V.
Otto-Fleck-Schneise 4
60528 Frankfurt am Main
Tel.: 069-6789 6961
Tel.: 01590-1319 097
ARibler@sportjugend-hessen.de
NMikulic@sportjugend-hessen.de
AFaulhaber@sportjugend-hessen.de
www.sportjugend-hessen.de

Mecklenburg-Vorpommern

Mobile Beratung im Sport (MoBiS)

Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern e.V.
Wittenburger Str. 116
19059 Schwerin
Tel.: 0385-76176-18
d.brokatzki@lsb-mv.de
www.lsb-mv.de

Niedersachsen

"Sport mit Courage"

LandesSportBund Niedersachsen e.V.
Ferdinand-Wilhelm-Fricke-Weg 10
30169 Hannover
Tel.: 0511-1268 107
pneumann@lsb-niedersachsen.de
ljbecks@lsb-niedersachsen.de
www.lsb-niedersachsen.de

Nordrhein-Westfalen

Entschlossen weltoffen! – Gemeinsam für Demokratie und Respekt im Sport

Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V.
Friedrich-Alfred-Allee 25
47055 Duisburg
Tel.: 0203-7381-922
michael.neumann@lsb.nrw
joana.sam-cobbah@lsb.nrw
www.lsb.nrw

Saarland

Wir für uns – Vereine als Orte der Mitwirkung

Landessportverband für das Saarland
Hermann-Neuberger-Sportschule 4
66123 Saarbrücken
Tel.: 0681-3879 278
m.theobald@lsvs.de
www.lsvs.de

Sachsen

Im Sport verein(t) für Demokratie

Landessportbund Sachsen
Goyastraße 2d
04105 Leipzig
Tel.: 0341-2163 123
demokratie@sport-fuer-sachsen.de
www.sport-fuer-sachsen.de

Sachsen-Anhalt

Menschlichkeit und Toleranz im Sport (MuT)

LandesSportBund Sachsen-Anhalt e.V.

Maxim-Gorki-Straße 12

06114 Halle

Tel.: 01517-4461 531

mut@lsb-sachsen-anhalt.de

www.lsb-sachsen-anhalt.de

Schleswig-Holstein

Mit Rückendeckung zum Ziel –

Beratung bieten, Zukunft gestalten

Landessportverband Schleswig-Holstein e.V.

Winterbeker Weg 49

24114 Kiel

Tel.: 0431-6486 149

zdt@lsv-sh.de

www.lsv-sh.de

Thüringen

„Sport zeigt Gesicht!“

Landessportbund Thüringen e.V.

Werner-Seelenbinder-Str. 1

99096 Erfurt

Tel.: 0361-34054 258

a.kopprasch@lsb-thueringen.de

t.kulb@lsb-thueringen.de

www.thueringen-sport.de

Koordinierungsträger Z:T

Deutsche Sportjugend

im Deutschen Olympischen Sportbund e.V.

Otto-Fleck-Schneise 12

60528 Frankfurt am Main

Tel.: 069-6700-372

sport-mit-courage@dsj.de

www.sport-mit-courage.de



Zusammenhalt durch Teilhabe im Sport – vereint in Vielfalt

Selbstverständnis

des Netzwerks der Sportprojekte im Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“

2017-2019

Präambel

Mit dem Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (Z:T) fördert das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) Projekte für demokratische Teilhabe in ländlichen und strukturschwachen Gegenden. Von einer ehrenamtlichen Struktur getragene Vereine und Verbände stehen dabei im Zentrum des Programms. Vor Ort sollen innovative Konzepte, Methoden und Instrumente zur Förderung einer demokratischen Kultur und Teilhabe entwickelt werden. „Zusammenhalt durch Teilhabe“ will zudem aufmerksame und kompetente Demokratieberater*innen vor Ort ausbilden, begleiten und stärken. Die Demokratieberater*innen sollen in der Lage sein, vielfältige Anliegen mit Bezug zu gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, strukturellen Entwicklungen oder demokratiegefährdenden Vorkommnissen in Vereinen zu identifizieren und zu bearbeiten. Die Projekte sollen darüber hinaus präventiv, vor allem im Vorfeld möglicher menschenfeindlicher Gefährdungen, agieren und die grundlegenden Bedingungen für ein gleichwertiges und gewaltfreies Zusammenleben schaffen. Dies geschieht auf Basis unseres Grundgesetzes und der Kinder- und Menschenrechtskonventionen der UN.

Unser Netzwerk „Zusammenhalt durch Teilhabe im Sport – vereint in Vielfalt“ besteht aus elf Z:T-Projektträgern von im gemeinnützigen, organisierten Kinder- und Jugendsport tätigen Verbänden auf Landesebene und der Deutschen Sportjugend im DOSB als Koordinierungsstelle auf Bundesebene. Wir stellen die strukturelle Verankerung und Vernetzung der Z:T-Förderprojekte sowie die Sicherung der Ergebnisse und Weiterentwicklung des Themenfelds im gemeinnützigen, organisierten Sport sicher.

Potenzial

Eine gelebte demokratische Kultur ist eine zentrale Ressource im gemeinnützigen, organisierten Kinder- und Jugendsport und kann gleichzeitig als zivilgesellschaftliches Potenzial verstanden werden, für das der Sport einen wichtigen Beitrag leistet. Dabei sind die Spannungsfelder, in denen sich der Sport genauso wie die gesamte Gesellschaft befindet, als Herausforderung anzuerkennen. Als Teil des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ fördern wir in der Vereins- und Verbandsarbeit Maßnahmen für demokratische und diskriminierungsfreie Teilhabe. Indem wir Handlungskompetenzen zur Stärkung demokratischer Praxis im Sport entwickeln und Beteiligungsstrukturen fördern, gestalten wir das Gemeinwohl mit und leisten einen Beitrag zur Stärkung der Demokratie.

Werte/Grundsätze/Haltungen

In unseren Z:T-Sportprojekten werden auf Basis der freiheitlichen demokratischen Grundordnung sowie der von den Vereinten Nationen formulierten Menschen- und Kinderrechte die Prinzipien von Gerechtigkeit und Solidarität, von Partizipation, von Mitbestimmung und von Wertschätzung gegenüber allen geachtet. Wir sind Teil des gemeinnützigen, organisierten Sports und übernehmen auf diese Weise gesellschaftliche Verantwortung, erkennen und bearbeiten Vorkommnisse von menschenverachtenden Verhaltensweisen, unterstützen von Diskriminierung Betroffene und helfen aktiv dabei, Diskriminierung zu verhindern. Dabei gelten für unser Handeln jederzeit die Grundsätze der Professionalität, der Weltoffenheit und des solidarischen Miteinanders. Wir sind offen für die Zusammenarbeit mit anderen Partner*innen und Fachstellen.

Aktualität/Solidarität

Unter Beachtung der Haltungsgrundsätze werden die durch ein vielfältiges und offenes Vereinsleben sowie Anerkennung des Gegenübers gekennzeichneten Werte des Sports gelebt. Diese Werte fördern eigenverantwortliches Handeln und den konstruktiven Umgang mit Konflikten. In allen Strukturen des gemeinnützigen, organisierten Sports wird für eine teilhabeorientierte, wertebasierte Netzkultur geworben und nach Verbündeten, auch über den Sport hinaus, gesucht. Gegenüber den verschiedenen Interessensgruppen sprechen wir, in gemeinsamer Absprache mit allen Instanzen, mit starker Stimme.

Netzwerkarbeit

Durch die systematische Kommunikation unserer Z:T-Aktivitäten unter Mitbestimmung und Mitgestaltung aller Beteiligten leben wir im gemeinnützigen, organisierten Sport unsere Haltung vor und können diese jederzeit erklären. Wir reflektieren uns dabei ständig selbst, orientieren uns an unseren Qualitätskriterien, fördern Netzwerke und das freiwillige und ehrenamtliche Engagement. Im Mittelpunkt unserer Arbeitsweise stehen die gegenseitige Unterstützung und Kooperation, die Beratungsangebote vor Ort, Bildungs- und Qualifizierungsangebote, Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit sowie der Anstoß von Diskursen.

Beteiligte Verbände

- Landessportverband Baden-Württemberg e.V.
- Brandenburgische Sportjugend im Landessportbund Brandenburg e.V.
- Sportjugend Hessen im Landessportbund Hessen e.V.
- Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern e.V.
- Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V.
- Landessportverband für das Saarland
- Landessportbund Sachsen e.V.
- LandesSportBund Sachsen-Anhalt e.V.
- Landessportverband Schleswig-Holstein e.V.
- Landessportbund Thüringen e.V.
- Westdeutscher Fußballverband e.V.
- Deutsche Sportjugend im DOSB e.V.

Stand: 25.07.2019
Frankfurt am Main



Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Notizen/Bemerkungen

[illegible]

Impressum

Herausgeber/Bezug über:

- ▶ Deutsche Sportjugend (dsj)
im DOSB e.V.
Otto-Fleck-Schneise 12
60528 Frankfurt am Main

www.dsj.de
www.dsj.de/publikationen
www.sport-mit-courage.de

in Kooperation mit der

FÜHRUNGS-AKADEMIE des
Deutschen Olympischen Sportbundes e.V.
Willy-Brandt-Platz 2
50679 Köln
www.fuehrungs-akademie.de

Basiskonzept:

- ▶ Fortbildungsreihe „Beratungskompetenz und systemische Gestaltung“
Beate Lock (Beratung Training Mediation)
Hamburg

Redaktion:

- ▶ Jörg Becker, Kathrin Rehberg,
Alexander Strohmayer (alle dsj),
Oliver Kauer-Berk,
Dennis Baufeld (Führungs-Akademie des DOSB)

Gestaltung/Layout:

- ▶ Grafikstudio Thomas Hagel, Mönchberg
www.grafikstudio-hagel.de

in Zusammenarbeit mit Jörg Becker,
Kathrin Rehberg und Alexander Strohmayer
(alle dsj)

Druck:

- ▶ Druckerei Michael GmbH, Schnelldorf
www.druckerei-michael.de

Die Broschüre wurde auf FSC®-zertifiziertem
Recyclingpapier hergestellt.

Marketing/Vertrieb:

- ▶ Jörg Becker (dsj)



Erscheinung:

- ▶ 1. Auflage – Dezember 2019
- ▶ 2. Auflage – Dezember 2023

Bildnachweis:

- ▶ 123rf: Seiten 2, 47
Adobe Stock: Seiten 1, 15, 21, 23, 37, 29, 30,
35, 36, 38, 41, 42, 44, 49
dsj: Seiten 7, 8, 40

Förderhinweis:

- ▶ Die inhaltlichen Arbeiten für diese Publikation und deren Layoutgestaltung wurden im Jahr 2019 durch das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) gefördert.

Der Nachdruck im Dezember 2023 wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMSFSJ) aus Mitteln des Kinder- und Jugendplans des Bundes (KJP) gefördert.

Copyright:

- ▶ © Deutsche Sportjugend (dsj)
Frankfurt am Main, Dezember 2019
- ▶ Führungs-Akademie des DOSB e.V.
Köln, Dezember 2019
- ▶ Beate Lock (Beratung Training Mediation)
Hamburg, Dezember 2019
- ▶ Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung der beteiligten Organisationen – einschließlich Beate Lock – ist es nicht gestattet, den Inhalt dieser Broschüre oder Teile daraus auf foto-, drucktechnischem oder digitalem Weg für gewerbliche Zwecke zu vervielfältigen.

Notizen/Bemerkungen

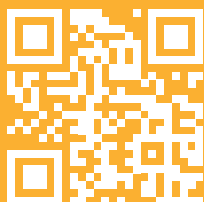
[illegible]



Die dsj bündelt die Interessen von...

...rund 10 Millionen Kindern, Jugendlichen und jungen Menschen im Alter bis 26 Jahre, die in rund 87.000 Sportvereinen in den dsj-Mitgliedsorganisationen wie 16 Landessportjugenden, 62 Jugendorganisationen der Spitzenverbände und 10 Jugendorganisationen von Sportverbänden mit besonderen Aufgaben organisiert sind.

Die Deutsche Sportjugend (dsj) ist der größte freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe in der Bundesrepublik Deutschland.



www.dsj.de



„In die **Zukunft**
der **Jugend** investieren –
durch **Sport**“





Kontakt

Deutsche Sportjugend
im DOSB e.V.
Otto-Fleck-Schneise 12
60528 Frankfurt am Main

Telefon: 069-6700-372
Mail: info@dsj.de
Internet: www.dsj.de
www.sport-mit-courage.de



Gefördert durch:



Gefördert vom:

