

Jürgen Heckel, Sara Hoffmann-Cumani, Thomas Purucker

# Demokratie lohnt sich!

Für ein wertschätzendes Miteinander und  
eine lebendige Demokratie

Ein Praxishandbuch



**KOMMUNAL  
AKADEMIE  
BAYERN**

**FRIEDRICH  
EBERT**  
  
**STIFTUNG**  
BAYERN

# Impressum

**Herausgeberin:**

Friedrich-Ebert-Stiftung Bayern  
KommunalAkademie Bayern  
Lilienthalstraße 8  
93049 Regensburg

**Verantwortlich:** Eva Nagler, Anna-Lena Koschig

**Autor\_innen:** Jürgen Heckel, Sara Hoffmann-Cumani, Thomas Purucker

**Redaktionelle Mitarbeit:** Anna-Lena Koschig, Eva Nagler, Denise Knab,  
Hannah von Ziegesar

**Lektorat:** Barbara Streidl

**Graphische Gestaltung:** Joseph & Sebastian – Grafikdesign,  
[www.josephundsebastian.com](http://www.josephundsebastian.com)

**Druck:** Brandt GmbH Druckerei und Verlag, Bonn

**ISBN Nummer:** 978-3-98628-025-3

**Fotos:** Sara Hoffmann-Cumani

Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

Copyright Friedrich-Ebert-Stiftung, 2022

**Hinweis:** In diesem Praxishandbuch werden unterschiedliche Schreibweisen verwendet, um Inhalte gendersensibel zu transportieren. Auf das generische Maskulinum wurde weitestgehend verzichtet.

Jürgen Heckel, Sara Hoffmann-Cumani, Thomas Purucker

**Demokratie lohnt sich!**  
**Für ein wertschätzendes Miteinander**  
**und eine lebendige Demokratie**

**Ein Praxishandbuch**

**„Ihr seid nicht schuld an dem, was  
war, aber verantwortlich dafür,  
dass es nicht mehr geschieht.“**

Max Mannheimer (1920–2016), Holocaust-Überlebender und eine der wichtigsten  
Stimmen gegen das Vergessen der NS-Vergangenheit Deutschlands

# Inhaltsverzeichnis

**Demokratie lohnt sich: Warum dieses Praxishandbuch? .....4**

**Vorwort der Autor\_innen:**

**Was beabsichtigen wir mit diesem Praxishandbuch?.....6**

**Theorie ..... 10**

Das demokratische Gespräch .....	11
Ein Lernprozess beginnt immer mit einem Gespräch .....	11
Was mit demokratischen Gesprächen erreicht werden kann .....	14
Demokratische Diskussionskultur .....	14
Arbeiten mit dem Wertequadrat .....	15
Hilfreiches Zuhören und Konfrontation verstehen.....	20
Die Grundsätze dieses Handbuchs .....	23

**Praxis .....24**

Die Gruppenarbeit.....	25
Drei Regeln als Grundordnung der Gruppengespräche.....	25
Der Anfang vom Anfang: die Kennenlernrunde .....	26
Die Ansprache .....	27
Die Raumgestaltung .....	27
Mit dieser kleinen Ausstattung gelingen alle Übungen.....	28
Verschiedene Vorstellungsmöglichkeiten .....	29
Vorstellung mit dem Kennenlernstern .....	29
Vorstellung über die Biografiearbeit.....	32
Vorstellung über den eigenen Namen.....	24

Demokratieverziehung mit der Toleranzampel.....	36
Drei Wege der Auseinandersetzung .....	36
Die Toleranzampel in der Auseinandersetzung mit Populismus .....	38
Lösungsorientiertes Argumentieren: die Analytische Methode.....	41
Arbeit mit der Analytischen Methode zu »Zuwanderung«.....	42
Die Analytische Methode mit Dialog.....	46
Spontane Redeübung: das »Themenlotto«.....	51
Die Analytische Methode in einer Schulklasse .....	53
Toleranzübungen mit Bildmaterial.....	54
Übung: Fotos zwischen Toleranz und Intoleranz .....	54
Gruppendynamische Gespräche nach den Regeln von Selbsthilfegruppen .....	57
Sieben Regeln im gruppendynamischen Gespräch.....	61
Beziehungsebene als Voraussetzung.....	62
Gruppendynamisches Gespräch bei Störungen.....	64
Das wertschätzende Feedback.....	65
Wichtige Regeln für das Geben und Empfangen von Feedback.....	65
Das abschließende Gespräch .....	67
Aufgaben und Rollen der Moderation .....	69
Wächterin bzw. Wächter über Gruppe und Regeln .....	69
Die Rolle der Moderation.....	70
Weitere Aufgaben der Moderation .....	70
<b>Zum Weiterlesen .....</b>	<b>73</b>
<b>Kopiervorlagen.....</b>	<b>80</b>

## **Demokratie lohnt sich: Warum dieses Praxishandbuch?**

Eine lebendige Demokratie wird von allen Menschen, die in ihr leben, gestaltet. Frei nach Friedrich Ebert gilt der Grundsatz: „Demokratie braucht Demokratinnen und Demokraten“.

Aktuell ist unsere Demokratie unter Druck: die Bekämpfung der Corona-Pandemie, die Abwendung der Klimakrise, die Auseinandersetzung mit rechtspopulistischen Kräften in der Politik und neuen rechten Gruppen sowie deren Kommunikationsstrategien fordern uns alle. Hasskampagnen, Gewalt, rechter Terror und neue rechte Gruppen wurden in den letzten Jahren stärker.

Die aktuelle repräsentative Umfrage der FES-Studie „Die geforderte Mitte“ zeigt: Die demokratische Gesellschaft ist gefordert, Haltung zu zeigen, Position zu beziehen und ihre Demokratie zu stärken! Die gute Nachricht: Das Potenzial dazu hat sie.

Ob in Parteien, Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbänden, Vereinen oder in der Arbeit mit benachteiligten Gruppen: Der Beitrag zivilgesellschaftlich engagierter Menschen ist eine zentrale Kraft für den Erhalt der Demokratie!

Die KommunalAkademie Bayern der Friedrich-Ebert-Stiftung Bayern unterstützt engagierte Menschen mit Qualifizierungsangeboten – für eine soziale und demokratische Zivilgesellschaft, die mit Respekt und Toleranz um die besten Lösungen streitet.

Mit diesem Praxishandbuch wollen wir einen Beitrag zur demokratischen Diskussions- und Streitkultur in unserer Gesellschaft leisten. Wir möchten allen Menschen, die in und mit Gruppen arbeiten und sich in Konfliktsituationen im Alltag, Beruf oder Ehrenamt unsicher fühlen, Kommunikations-Tools zur Verfügung stellen. Die hier genannten Methoden lassen sich in Gruppenübungen, aber auch in bilateralen Gesprächen anwenden. Man kann andere Menschen und ihre Meinungen nicht ändern – aber man kann immer den eigenen Standpunkt deutlich machen.

Wichtig ist uns: Rassismus und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit sind keine Meinung!

Die Autor\_innen dieses Praxishandbuchs sind seit vielen Jahren Trainer\_innen der KommunalAkademie Bayern und Kommunikationsexpert\_innen mit langer Praxiserfahrung. Für die gute langjährige Zusammenarbeit und die Entwicklung dieser Publikation an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön.

Das Praxishandbuch enthält kein klassisches Argumentationstraining und auch keine inhaltliche Analyse des Rechtspopulismus, sondern stellt Methoden vor, die aus der Selbsthilfe kommen und alltäglich angewandt werden können. In diesem Praxishandbuch geht es um gute Kommunikation, um Streitkultur, um Fehlerkultur, um Toleranz, um das miteinander Reden, insbesondere das Zuhören.

Lassen Sie uns im Gespräch bleiben und »richtig« streiten!

**Eva Nagler**

Leiterin der KommunalAkademie Bayern  
FES Bayern | Büro Regensburg

**Anna-Lena Koschig**

Koordinatorin und  
Leiterin FES Bayern | Büro München

## **Vorwort der Autor\_innen: Was beabsichtigen wir mit diesem Praxishandbuch?**

Dieses Praxishandbuch stärkt Ihre Rolle als Multiplikator für mehr Demokratie und Toleranz im Alltag. Durch unsere Erfahrungen aus der Seminarleitung wissen wir, dass über Gruppenarbeit eine demokratische Diskussionskultur entwickelt und erhalten werden kann; dafür haben wir in diesem Praxishandbuch Material bereitgestellt. Das gemeinsame Arbeiten ist häufig spannender und vor allem auch erfolgreicher, als vorgeschlagene Lösungen zu übernehmen oder Vorträge zu halten. In einer Arbeitsgruppe laden Sie jede Teilnehmerin, jeden Teilnehmer ein, sich das eigene Denken und Handeln bewusst zu machen und die eigenen kommunikativen Möglichkeiten zu erweitern.

In unserer Arbeit mit vielen Gruppen und Workshops haben wir gelernt, dass eine Auseinandersetzung mit Diskriminierung und schwindender demokratischer Diskussionskultur nur über ein »Miteinander« gelingen kann. Es gilt, mit dem Gegenüber in Kontakt zu kommen – und das auch zu wollen.

Wo immer es möglich ist, sollte die kritische Beschäftigung mit Inhalten und Parolen auf demokratische Weise erfolgen. Nicht moralisieren, sondern diskutieren, um Fakten gerade zu rücken. Eine Veränderung zum Guten kann nur entstehen, wenn man Menschen mit Sprache erreicht, sie berührt, etwas in ihnen bewegt, das sie zum Nachdenken und Handeln bringen kann. Deshalb ist die Bereitschaft, auf andere Menschen zuzugehen, von großer Wichtigkeit. In unseren Seminaren versuchen wir, ein Klima herzustellen, in dem alle sich trauen, Ängste und Zweifel mitzuteilen. Auch wenn es bei populistischen und diskriminierenden Äußerungen sehr schwerfällt: Zur demokratischen Streitkultur gehört das Zuhören; einfühlsam, achtsam, akzeptierend, verbunden mit einer hohen Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen. Zuhören heißt nicht zustimmen, aber es steht am Anfang einer Auseinandersetzung.

Wir Autor\_innen sind der Meinung, dass Veränderung nicht dadurch stattfindet, gegensätzliche Positionen und Fakten gegenüber zu stellen. Es geht darum, im Miteinander die Erfahrung zu machen, dass es durchaus auch Gemeinsamkeiten und Verbindendes geben kann. Sicher, das ist eine

gewagte These. Aber wir denken, dass Veränderung erst durch die Anerkennung des Gegenübers, des Anderen möglich wird, worauf die Suche nach der kleinsten Überschneidung folgt. Wie dies in einem Gespräch klappen kann, zeigen wir mit der Analytischen Methode (siehe Seite 41). Selbst wenn es nicht gelingt, eine Übereinstimmung zu erzielen, wird die Erkenntnis, es wenigstens versucht zu haben, einen Veränderungsprozess in Gang setzen. Als Teile einer Arbeitsgruppe ebenso wie als Mitglieder der Gesellschaft können Menschen viel dabei lernen, denn in diesem Prozess wird die eigene Urteilsfähigkeit entwickelt. Sie werden in ihren Handlungen sicherer, fördern so demokratisches Wachstum und gewinnen dabei einen neuen, einen genaueren Blick auf die Welt. Es lohnt sich!

Was wir in unseren Seminaren meist erleben: Es fehlt in der Regel nicht nur an Argumenten, sondern auch an Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein, sich in schwierigen Situationen einzumischen. Viele Menschen fragen bedrückt: »Was kann ich schon tun?«

Unsere Antwort: »Fangen Sie im Kleinen an!« Denn dort entwickeln sich Vorurteile, Generalisierungen und Hass. Alle können jeden Tag etwas tun! Ja, wir alle sind dazu verpflichtet, uns einzumischen! Es kann gar nicht oft genug wiederholt werden: Menschen sind auch verantwortlich für ihr Nicht-handeln. Aus der Aufarbeitung der NS-Vergangenheit Deutschlands kommt die Erkenntnis: Aus Worten werden nur allzu oft auch Taten. Das bestätigt auch Victor Klemperer (1881–1960), Literaturwissenschaftler und Politiker, in seiner 1947 erschienenen Analyse der Sprache des Dritten Reichs:

»Worte können sein wie winzige Arsendosen: Sie werden unbemerkt verschluckt, sie scheinen keine Wirkung zu tun, und nach einiger Zeit ist die Giftwirkung doch da.«

Die praktischen Übungen, Modelle und Moderationstechniken in diesem Handbuch unterstützen zivilgesellschaftlich Aktive in ihrer Kommunikationsfähigkeit. Kommunikation findet in allen Bereichen der Gesellschaft statt und ist immer und überall präsent. Wir Autor\_innen richten uns mit diesem Praxishandbuch nicht nur an professionelle Trainerinnen und Trainer, sondern an alle, die sich in der Gesellschaft engagieren und Demokratie weiterentwickeln wollen. Somit lesen Sie hier auch von den Grundkompetenzen in der Kommunikation. Die Beschäftigung mit Kommunikation

ermöglicht Ihnen daneben, diesen Bereich vielleicht bewusster wahrzunehmen, als Sie es bisher getan haben. Wir richten uns sowohl an Lehrende, Verantwortliche in Vereinen und Verbänden wie Sportvereine, Feuerwehr, THW, Deutsches Rotes Kreuz, Alpenverein, Bund Naturschutz usw. als auch an Mitarbeitende in sozialen Einrichtungen sowie an Aktive in den Jugendorganisationen der politischen Parteien, in Selbstverwaltungen an Schulen und Fachschaften in den Universitäten. Daneben möchten wir allen interessierten Bürgerinnen und Bürgern mit diesem Praxishandbuch Mut machen, sich einzumischen und aktive Teile der demokratischen Gesellschaft zu werden.

**Jürgen Heckel, Sara Hoffmann-Cumani und Thomas Purucker**

**Jürgen Heckel**, geboren 1941, arbeitet seit mehr als 30 Jahren als Trainer für Rhetorik und Kommunikation in der Jugend- und Erwachsenenbildung. Als Kommunikationstrainer ist er Ansprechpartner für Selbsthilfegruppen. Seine Themenschwerpunkte liegen in der Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation und in Konzepten zur Demokratie- und Toleranzerziehung. Jürgen Heckel wurde mit der Karl-Preusker-Medaille der Deutschen Literaturkonferenz und dem Tassilo-Preis der Süddeutschen Zeitung ausgezeichnet.

Der Kommunikationstrainer **Thomas Purucker**, geboren 1959, kooperiert als Seminarleiter und Moderator seit über 20 Jahren mit Jürgen Heckel. Die Gruppenarbeit in seinen Seminaren richtet sich auf die Entwicklung und Förderung von Ressourcen zur demokratischen partnerschaftlichen Kommunikation. Thomas Purucker sieht sein Ziel als Trainer darin, ein Wachstumsklima in der Gruppe zu schaffen, um Modelle auszuprobieren und im gegenseitigen Rückmelden für die Individuen lebendig erfahrbar zu machen.

**Sara Hoffmann-Cumani**, geboren 1974, wurde nach ihrem Studium des Kommunikationsdesigns 2010 bei Jürgen Heckel und Thomas Purucker als Kommunikationstrainerin ausgebildet. Ihre Kurse für Jugendliche und Erwachsene thematisieren Rassismus und Interkulturalität, um Dialogfähigkeit und Toleranz zu entwickeln und zu stärken. Sara Hoffmann-Cumani erhielt 2019 den Garchinger Ehrenamtspreis und ist seit 2021 Trägerin des Freiheitsrings der Fördergesellschaft für Europäische Kommunikation.

# Theorie

## Das demokratische Gespräch

Unsere Grundhaltung als Autor\_innen dieses Praxishandbuchs ist erkennbar an unserer Einstellung zum Grundgesetz: Dessen Kernsatz »die Würde des Menschen ist unantastbar« gilt für alle Menschen – unabhängig von Herkunft, Religion, Sexualität, Geschlecht

oder Alter. Demokratie bedeutet für uns auch: die Anerkennung des gleichen Rechts auf freie Entfaltung. Alle haben das Recht, dass man ihnen zuhört und dass ihre Meinung akzeptiert wird.

**„Demokratie ist die einzige politische Grundordnung, die gelernt werden muss – immer wieder, tagtäglich und bis ins hohe Alter hinein.“**

Oskar Negt (\* 1934), Sozialphilosoph, der sich auch tagespolitischen Themen widmet

Eine Demokratie ist nicht nur eine Herrschaftsform, sondern auch eine Lebensform: Darin muss Politik, also die immer wieder zu diskutierende Frage, wie wir alle unser Miteinander aufbauen und ausführen wollen, gelebt, gestaltet und ständig weiterentwickelt werden. Einzelne

mischen sich ein, und allen ist es erlaubt, sich zu irren. Eine Demokratie weist auch Fehler auf, anders ist sie nicht zu haben. Diese Fehler können aber korrigiert werden. Manchmal entstehen dann neue Fehler.

### Ein Lernprozess beginnt immer mit einem Gespräch

Als Erstes gilt es, die Komplexität des demokratischen Handelns zu erkennen und zu verstehen: Es gibt keine einfachen oder schnellen Lösungen. Handlungen lassen sich nicht mit Stammtischparolen als »richtig« oder »falsch« bewerten. Vorstellungen von universalen Gegnern sind ebenso untaugliche Wegweiser wie »gute« oder »böse« Fakten. Entscheidend ist, ob ein demokratisches Gespräch zustande kommt.

Menschen sind unterschiedlicher Meinung, denn jede und jeder Einzelne hat unterschiedliche Interessen. Im demokratischen Gespräch sind sie fortlaufend auf der Suche nach einem Ausgleich der Interessen, wohl wissend, dass Politik niemals die Interessen von jeder Bürgerin und jedem Bürger erfüllen kann. Die Folge: Kritik und Streit sind feste Bestandteile der Demokratie.

**„Es ist selten geworden das Denken, das noch nicht um eine Richtung besorgt ist, das nicht schon weiß oder zu wissen behauptet, was richtig und was falsch, das nicht schon das eigene Urteil kennt bevor es weiß, wie es überhaupt zustande kommen könnte. Es ist selten geworden dieses Denken, das Erkenntnis will, das sich neugierig aufmacht nach Begriffen, Informationen, Argumenten, aus denen sich etwas lernen, mit denen sich etwas begreifen und entdecken ließe. In der Öffentlichkeit dominiert im Augenblick vor allem jenes Denken, das immer fertig und abgeschlossen sein will, das Zweifel nur an den Positionen der anderen, aber nicht an den eigenen zulässt, das nur mehr ordnet, welche Behauptungen und welche Ideen anschlussfähig sind an das, was man immer schon geglaubt und gedacht hat.“**

Ingeborg Bachmann (1926–1973), Schriftstellerin, in der Frankfurter Poetikvorlesung 1959/60, in der sie zu »Fragen zeitgenössischer Dichtung« sprach

Entscheidend wird sein, ob wir als Gesellschaft es schaffen, uns in demokratischen Gesprächen auf einen Kommunikationsprozess einzulassen, in dem Argumente, Risiken und Konsequenzen aller Positionen in Wechselwirkung ausgelotet, bewertet und, falls es gelingt, in gemeinschaftliches politisches Handeln umgesetzt werden. Wo Dialoge abgebrochen wurden, brachen Kriege aus, im Privaten wie im Öffentlichen. Wo das Gespräch scheiterte, setzten Repressionen ein, reagierte das Faustrecht des Mächtigen, Überlegenen, Cleveren. »Wer Dialoge führt, schießt nicht«, schrieb der Schweizer Theologe Hans Küng (1928–2021). Politische Auseinandersetzung produziert – unvermeidbar – Streit. Daraus ergeben sich zwei Möglichkeiten: Menschen erklären sich gegenseitig zu Feindinnen und Feinden oder sie wagen eine demokratische, konstruktive Auseinandersetzung; streiten, ohne das Gegenüber zu beschädigen, mit dem Ziel einen Kompromiss finden.

Zuhören, begründen, aufeinander eingehen, ehrlich und offen sein, argumentieren, werben, aufbrechen, provozieren, ermuntern, konfrontieren, den eigenen Standpunkt begründen und dabei stets auch die Möglichkeit des eigenen Irrtums eingestehen. Die Meinung des Gegenübers nicht als Ärgernis wahrnehmen, sondern als Bereicherung des eigenen Standpunktes. Ein faires Ringen um Positionen kann zu neuen Einsichten auf beiden Seiten führen.

## **„Öffentlichkeit (herstellen) ist die Kunst, Fremde in ein dauerhaftes Gespräch über ihre ureigensten Angelegenheiten zu verwickeln.“**

Ulrich Beck (1944–2015), Soziologe, dessen Ideen und Begriffe auch fern der Wissenschaften bekannt sind

Die Zukunft unserer Gesellschaft wird davon abhängen, ob es gelingt, Menschen miteinander ins Gespräch zu bringen. Die Voraussetzung dafür ist, die Interaktionen zwischen Menschen verstehen zu lernen und auf dieser Basis hilfreiche Beziehungen herzustellen.

Demokratische Kultur lässt sich in Gruppenarbeiten nur teilweise über Rollenspiele einüben. Die eigene politische Urteilsfähigkeit weiterzuentwickeln, ist ein lebenslanger Lernprozess. Gruppendynamische Gespräche nach den Regeln von Selbsthilfegruppen bieten große Chancen, Teilbereiche eines politischen Dialogs einzuüben, obwohl viele Bestandteile des politischen Diskurses wie Streit, Diskussion, Fragen usw. hier durch die Grundordnung ausgeblendet werden. Die Form des gruppendynamischen Gesprächs erklären wir am Ende des Praxisteils (siehe Seite 57).

## Was mit demokratischen Gesprächen erreicht werden kann

Die drei Regeln (siehe Seite 25) schaffen ein Umfeld aus Sicherheit und Vertrauen, das eine Begegnung in der Gruppe auf eine Weise ermöglicht, die Barrieren abbaut und Brücken zwischen den Teilnehmenden entstehen lässt.

Es gelingt dort, ...

- über Ängste und Unsicherheiten vertrauensvoll zu sprechen. Nur so werden diese abgebaut.
- zu erkennen, dass Zuhören zur Streitkultur dazugehört.
- zu lernen, dass eine wirkliche Begegnung und gegenseitiges Zuhören nur über eine gute Beziehungsebene stattfinden kann. Erst durch eine Begegnung in gegenseitigem Vertrauen und mit Respekt wird eine Öffnung für demokratische Ansichten möglich.
- im Gespräch die politischen Vorstellungen von anderen Menschen nachzuvollziehen.

## Demokratische Diskussionskultur

Angst und Wut in der Gesellschaft nehmen zu. Sind das Symptome verschleppter politischer Probleme, wie oft behauptet wird? Oder steht ein Epochenumbruch bevor? Es gibt nicht nur eine Ursache für den aufkommenden Populismus, sondern ein ganzes Ursachenbündel. Ebenso entscheiden sich Menschen für rechtspopulistische Parteien und populistische Argumentationen aus vielen unterschiedlichen Gründen. Die Unübersichtlichkeit wächst, der Wunsch nach Sicherheit wird größer. Was ist mit der Fähigkeit, miteinander zu diskutieren und andere Meinungen wertzuschätzen? Werden die Bedingungen des Zusammenlebens in unserer Gesellschaft neu ausgehandelt?

Rechtspopulistische Parolen versprechen viel, ohne dass die dahinterstehenden Akteurinnen und Akteure diese Versprechen jemals einlösen können oder müssen. Eine populistische Person agiert problemorientiert, ist auf der

Suche nach Schuldigen, nicht nach Lösungen. Nicht die Realität zählt, sondern das Gefühl. Verschwörungstheorien werden entworfen, die rationaler Argumentation nicht zugänglich sind. Eine Verschwörung ist eben naturgemäß ein Geheimnis, das sich der Durchdringung durch Vernunft entzieht. Ihre Wirkungsmacht bezieht sie aus dem Geheimnis, das sie umgibt.

Die Folgen davon haben wir alle in der Corona-Pandemie erleben müssen, und sie werden die globale Gesellschaft leider noch lange beschäftigen. Antisemitische Vorurteile, Verharmlosung des Nationalsozialismus und Fremdenfeindlichkeit vermischen sich mit kruden Verschwörungstheorien. So bedienen sich sogenannte Querdenker etwa dem Symbol der »Weißen Rose« und vergleichen damit die heutige Bundesrepublik mit der NS-Diktatur. Es lohnt sich beim Erkennen und Bestimmen von Geschichtsrevisionismus und Rechtspopulismus, sorgfältig und einfühlsam auf die Sprache zu achten.

## Arbeiten mit dem Wertequadrat

Wir Autor\_innen arbeiten gern mit dem Modell des »Wertequadrats«. Die Grundidee ist auf den Philosophen und Naturforscher Aristoteles (384–322 v. Chr.) zurückzuführen: Jede Tugend ist als Mitte zwischen zwei Extremen zu bestimmen. So muss zum Beispiel die Sparsamkeit in ausgehaltener Spannung – also in Balance – zur Großzügigkeit stehen, sonst wird sie zu Geiz. Der Philosoph Nicolai Hartmann (1882–1950) sowie die Psychologen Paul Helwig (1893–1963) und nach ihm Friedemann Schulz von Thun (\*1944) haben diese Idee weitergedacht hin zum »Entwicklungsquadrat«. Dort ist die Vorstellung eines optimalen Fixpunktes zugunsten einer dynamischen Balance aufgegeben worden.

Im Entwicklungsquadrat kann jeder Wert, ob Tugend, Leitprinzip oder Persönlichkeitsmerkmal, nur dann zu einer Wirkung gelangen, wenn er sich in aushaltender Spannung zu einem Gegenwert, einer »Schwestertugend« befindet. Ohne diese Balance wird der Wert zu seiner »Entartungsform«, also zu einer entwertenden Übertreibung, wie Schulz von Thun sagt.

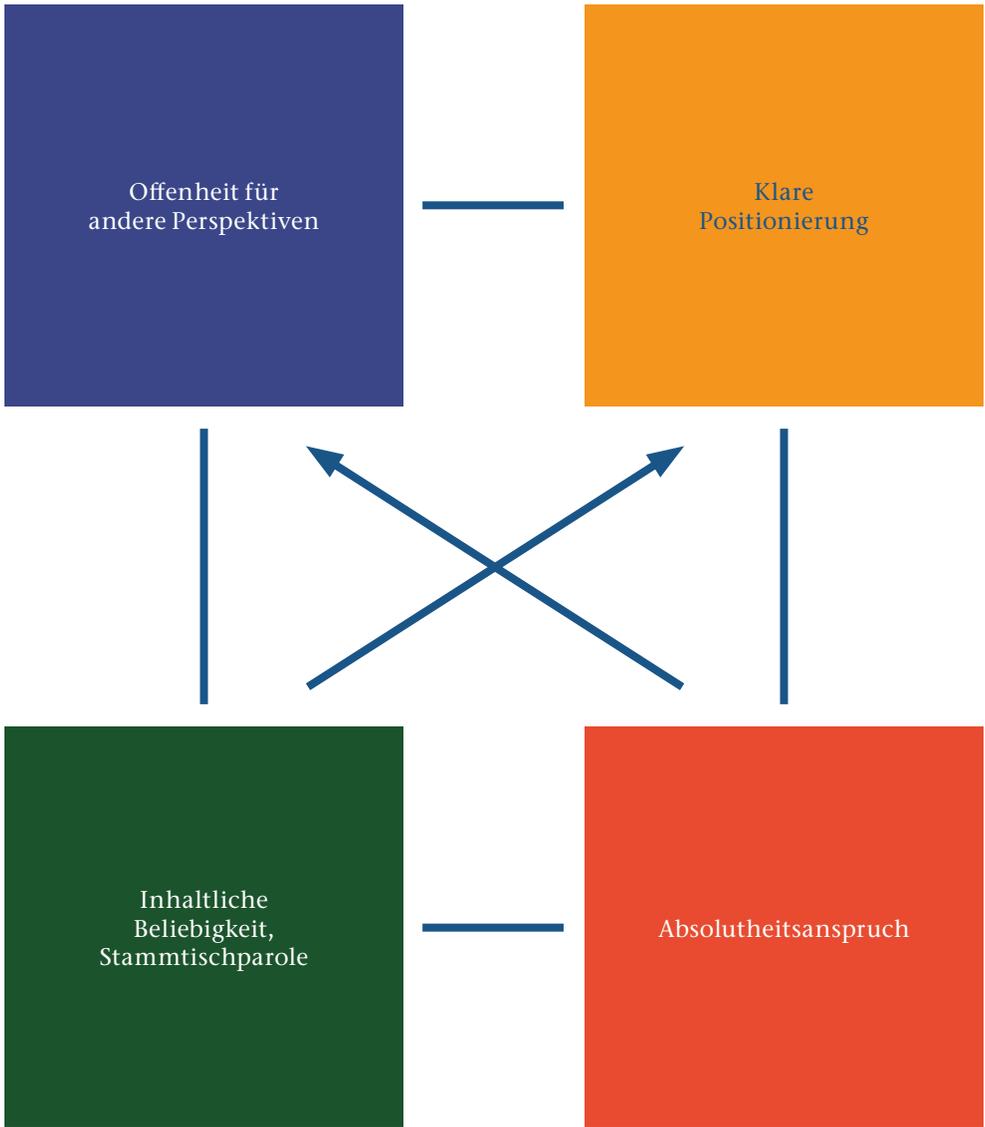


Abbildung 1: Entwicklungsquadrat nach Boeser-Schnebel, Christian, Hufer, Klaus-Peter, Schnebel, Karin, Wenzel, Florian: Politik wagen. Ein Argumentationstraining, Wochen Schau Verlag 2016

**In diesem Entwicklungsquadrat (vgl. Abbildung 1) sind vier unterschiedliche Beziehungen dargestellt. Spannend sind dabei vor allem die verschiedenen Arten der Gegensätze:**

1. Auf der oberen Linie steht das positive Spannungs- oder Ergänzungsverhältnis zwischen »Offenheit für andere Perspektiven« und »Klare Positionierung« als Werte in einem dialektischen Gegensatz. Dialektisch bedeutet hier, dass sich die beiden Tugenden wie Yin und Yang ergänzen sollen und nicht ausschließen.
2. Die Diagonalen bezeichnen konträre Gegensätze zwischen einem Wert und einem Unwert und geben die Entwicklungsrichtung an. Konträr bedeutet hier, dass beide Positionen nicht gleichzeitig möglich sind.
3. Die senkrechten Linien bezeichnen die entwertende Übertreibung, die Entartungsformen.
4. Die untere Linie ist die Verbindung zwischen den beiden Unwerten über überkompensatorische Gegensätze. Sie zeigt gleichzeitig den Weg auf, den viele Menschen in der Auseinandersetzung mit dem Rechtspopulismus beschreiten: Sie fliehen von einem Unwert zum anderen, verlassen den Bereich »Inhaltliche Beliebtheit, Stammtischparole« und landen dann, weil ihnen die Kraft fehlt, sich in das Spannungsverhältnis der positiven Werte einzuarbeiten, beim »Absolutheitsanspruch«.

### **Was können Sie aus dem Wertequadrat lernen?**

Alle Menschen müssen klare Positionen erarbeiten, zu denen sie stehen und für die sie werben. Aber sie müssen auch offen sein für andere Perspektiven und stets bereit, die eigenen Einstellungen zu hinterfragen.

Wir Autor\_innen vermeiden Absolutheitsansprüche und Stammtischparolen. Unsere Grundhaltung in der Auseinandersetzung mit einem ausgrenzenden Gegenüber ist folgende: Dort, wo Personen Volksverhetzung betreiben oder zu Gewalt aufrufen, gilt das Strafrecht.

### Das Strafrecht gibt folgenden Rahmen vor:

- Einlassvorbehalt nach §6VersG und Art. 10 BayVersG  
Sie können von Ihrem Hausrecht Gebrauch machen! Personen, die der extremen rechten Szene angehören oder durch antisemitische, rassistische oder nationalistische Äußerungen in Erscheinung getreten sind, können Sie den Zutritt zu Versammlungen verwehren oder das Wort entziehen. Bringen Sie, auch in Vertretung Ihrer Organisation bzw. des Betriebs, der Sie für eine Gruppenarbeit engagiert hat, einen Aushang mit dem Hinweis an:

»Personen, die rechtsextremen Parteien oder Organisationen angehören, der rechtsextremen Szene zuzuordnen sind oder bereits in der Vergangenheit durch rassistische, nationalistische, antisemitischen oder sonstige menschenverachtende Äußerungen in Erscheinung getreten sind, sind von der Veranstaltung ausgeschlossen.«

### Daneben können Sie sich auf folgende Gesetzestexte berufen:

- **§86 StGB** Verbreitung von Propagandamaterial verfassungswidriger Organisationen (z. B. NS-Symbole, NS-Parolen)
- **§130 StGB** Volksverhetzung (z. B. Leugnung des Holocaust, rassistische Hetze)
- **§189 StGB** Verunglimpfung des Andenkens Verstorbener
- **§84 und 85 StGB** Unterstützung von verbotenen Parteien und anderen Organisationen

Lauter, klarer Widerspruch muss auf aggressive, gemeine oder diffamierende Äußerungen in der Öffentlichkeit folgen! Bitte achten Sie dabei auf die Wirkung Ihrer eigenen Äußerungen: Die Verwicklung in gewalttätige Auseinandersetzungen sollte unbedingt vermieden werden.

**Warum trauen sich viele oft keinen Widerspruch gegen eine Diskriminierung zu? Sie haben Angst, ...**

- sich zu blamieren, weil sie keine präzisen Argumente liefern.
- dass sie Aggressionen auf sich ziehen.
- dass sie gezwungen werden, auf Gewalttätigkeiten zu reagieren.

**Mit dieser Angst sollten Sie sich in Gesprächen auch auseinandersetzen. Wichtige Fragen sind dabei:**

- Wie können Sie sich gegen antidemokratische Stimmungsmache behaupten?
- Wie entwickeln Sie erfolgreiche argumentative Gegenstrategien?

Prävention ist mehr als Faktenwissen. Sie ist Demokratieerziehung. Menschenwürde, Gerechtigkeit und Solidarität zählen zu den wichtigsten demokratischen Werten.

Wir alle dürfen uns einer Diskussion nicht entziehen, sondern wo immer es möglich ist, ein Gespräch einfordern und versuchen, mit guten Argumenten aufzuklären. Wir sind dazu verpflichtet, uns einzumischen. Es kann gar nicht oft genug wiederholt werden: Wir sind auch verantwortlich für unser Nichthandeln! Wir können Konflikte zumindest »besprechbar« machen, sie entschärfen, manchmal vielleicht auch gänzlich aufzulösen.

Es lässt sich nicht leugnen, dass das eine kräftezehrende Aufgabe ist, aus der wir alle aber sehr viel lernen können. Der Gewinn: Wir werden sicherer im Argumentieren und bilden unser demokratisches Selbstbewusstsein. Es ist ein Wachsen der demokratischen Kommunikationskultur.

### Hilfreiches Zuhören und Konfrontation verstehen

Die Beziehung zwischen hilfreichem Zuhören und Konfrontation wird verständlich und anschaulich durch folgendes Wertequadrat:

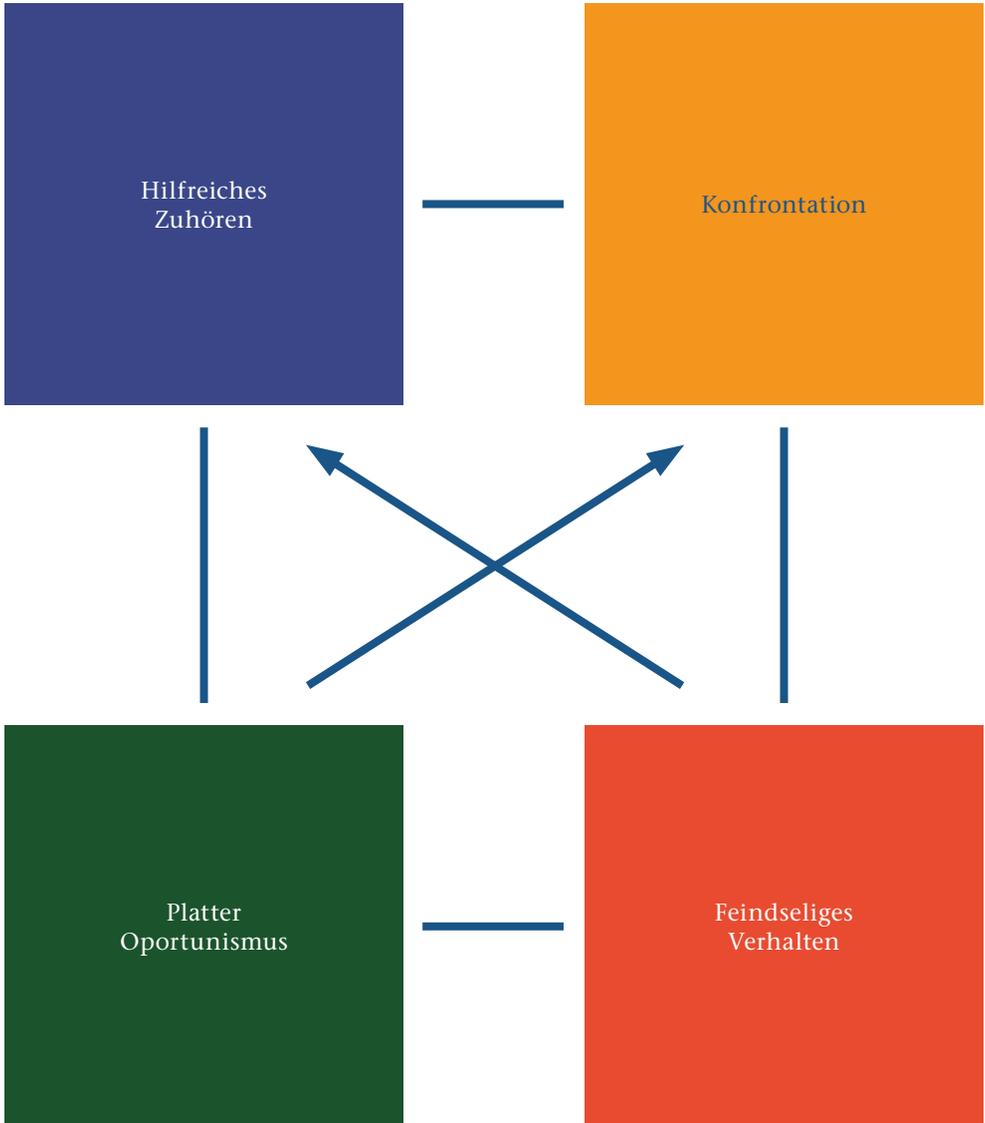


Abbildung 2: Wertequadrat

Wie im Entwicklungsquadrat (vgl. Abbildung 1) werden auch hier vier unterschiedliche Beziehungen dargestellt.

1. Auf der oberen Linie steht das Ergänzungsverhältnis »Hilfreiches Zuhören« und »Konfrontation« in einem dialektischen Gegensatz.
2. Die Diagonalen bezeichnen wieder konträre Gegensätze zwischen einem Wert und einem Unwert und geben die Entwicklungsrichtung an.
3. Die senkrechten Linien bezeichnen auch hier die Entartungsform.
4. Die untere Linie ist wieder die Verbindung zwischen beiden Entartungsformen. Sie zeigt auch hier den Weg auf, den viele Menschen in der überkompensatorischen Auseinandersetzung mit dem Rechtspopulismus beschreiten: Sie fliehen von einer Entartungsform in die andere, bewegen sich zuerst im Bereich »Platter Opportunismus« durch bedenkenloses Ja-Sagen und flüchten, wenn sie die Spannung nicht mehr ertragen können, ins »Feindselige Verhalten.«

Das Wertequadrat bringt Folgendes zum Ausdruck: Ein verständigungsorientiertes Gespräch ruht, vereinfachend dargestellt, auf zwei Säulen. Die eine heißt »Hilfreiches Zuhören«, die andere »Konfrontation«. Ein Gespräch ist nur dann für beide Seiten anregend und befriedigend, wenn beide Säulen das Gespräch tragen. Sie hören einerseits dem Gegenüber aufmerksam und einfühlsam zu, sind aber andererseits in der Lage, ruhig und bestimmt den eigenen Standpunkt zu vertreten. Sie versuchen, das Gegenüber zu verstehen, haben aber auch den Willen und den Mut zur Konfrontation.

Es ist bereichernd, mit Menschen zu verkehren, die nicht die gleichen Meinungen haben. Eine andere, selbst eine undemokratische Meinung, kann den bisherigen Standpunkt festigen. Sie haben die Absicht, beim Gegenüber Entwicklung und Heranreifung zu fördern. Sie fragen sich immer wieder, wie Sie in einem Gespräch eine Beziehung zu Ihrem Gegenüber herstellen können, damit sie bzw. er sich für demokratische Ansichten öffnet.

Hier verweisen wir Autor\_innen auf den Grundsatz von Paul Watzlawick. Hilfreiches Zuhören besteht aus zwei Fähigkeiten, die keine kommunikativen Techniken sind, sondern innere Grundeinstellungen: Akzeptanz und Empathie. Sie akzeptieren das Gegenüber so wie er oder sie ist. Empathie bedeutet, in der Lage zu sein, sich in das politische und kulturelle Bild eines anderen Menschen einzufühlen und dessen Welt gleichsam mit dessen Augen sehen zu können. Sie fühlen sich in den anderen Menschen hinein. Auch bei einem Rechtspopulisten versuchen Sie, mit allen Sinnen zu erfassen, was er fühlt, aufgrund welcher Erfahrungen er zu seinem Standpunkt gekommen ist, welches Wertesystem oder welche Glaubenssätze seinen Einstellungen zugrunde liegen. Sie zeigen Ihr Interesse auch nonverbal: durch Blickkontakt, den Tonfall Ihrer Stimme, Mimik und Gestik.

**„Die Beziehungsebene bestimmt, was auf der Sachebene ankommt.“**

Paul Watzlawick (1921–2007), Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Philosoph und Autor

Hilfreiches Zuhören bedeutet jedoch keineswegs, die eigene Meinung aufzugeben. Sie bemühen sich nur, den anderen Menschen zu verstehen und eine gute Beziehung zu ihm herzustellen. Hilfreiches Zuhören allein führt keineswegs zu gelungener Kommunikation.

Gelungene Kommunikation setzt voraus, dass es bei den Beteiligten einen Standpunkt gibt, über den zu reden sich lohnt. Die Fähigkeit zur Konfrontation wächst aus der eigenen Standfestigkeit, Beharrlichkeit, Beherztheit, dem eigenen Mut. Schon dem antiken Philosophen Aristoteles ging es um die Fähigkeit, »gegen die richtige Person, im rechten Maß, zur rechten Zeit, für den rechten Zweck auf die richtige Weise zornig zu sein«. Demokratische Kultur bildet sich nicht nur durch Konsens, sondern auch durch Dissens.

## Die Grundsätze dieses Handbuchs

Der Ansatz in diesem Praxishandbuch sollte nicht nur rein methodisch verstanden werden: Wir Autor\_innen behaupten, dass unsere Methode einer humanistischen Grundhaltung entspringt, die sich in den Modellen und Übungen widerspiegelt.

- Jeder Mensch ist einmalig, und für jeden und jede gelten die gleichen Rechte. Wir leben in einer Welt mit unvollkommenen Menschen, die das Recht und die Chance haben, Irrtümer und Fehler zu begehen. Zu unseren Lebensgeschichten gehören nicht nur Erfolge, sondern auch Angst, Tränen, Unsicherheit, Zweifel und Enttäuschung, die Unabänderlichkeit persönlicher Schicksale. Tragik und Brüchigkeit sind feste Bestandteile der menschlichen Existenz.
- Es geht ums Anteilnehmen von Einzelnen an der Gemeinschaft und ums Anteilnehmen der Gemeinschaft am Leben von Einzelnen (siehe Wertequadrat auf Seite 20). Mehrheitlich gehen Menschen davon aus, dass sie wegen ihrer Unterschiedlichkeit nur dann miteinander auskommen, wenn sie sich bis an die Zähne bewaffnen. Sie haben Angst vor der Unterschiedlichkeit – anstatt zu erkennen, dass diese Reichtum bedeuten kann. Kommunikation ist der Weg dafür, dies zu ändern.

# Praxis

## Die Gruppenarbeit

Bei jeder Gruppenarbeit führen die Moderator\_innen zu Beginn drei Regeln ein: Anonymität, Freiwilligkeit und Störungen haben Vorrang. In der Gruppe wird darüber gesprochen und dann abgestimmt. Unsere Erfahrung aus der Seminarleitung: In der Gruppe entwickelt sich darüber ein Minimum an Struktur, das dann ein Maximum an Entfaltungsmöglichkeiten erlaubt.

### Drei Regeln als Grundordnung der Gruppengespräche

#### 1. Regel: Anonymität

Ein Seminar, eine Arbeitsgemeinschaft für einen Tag, das ist ein geschützter Raum: Alles Persönliche bleibt in der Gruppe. Dieser Schutz ist für viele, die teilnehmen, ungewohnt, tut aber gut und weckt Vertrauen. »Was der für Sprüche geklopft hat, das hättest du erleben sollen!« – so etwas gibt es hier nicht: Niemand muss Angst haben, dass die eigenen Beiträge nach außen hin als Gesprächsstoff missbraucht werden. Die drei Regeln erhöhen die Chancen, dass sich alle trauen, auch ungewöhnliche Ansichten zu einem Thema einzubringen und die eigene Meinung offen zu sagen. Die Teilnehmenden fühlen sich somit sicher und können sich öffnen. Sie lernen dabei, wie wohltuend es ist, einen geschützten Diskussionsraum zu haben. Vielen Menschen fehlt ein solcher Raum.

#### 2. Regel: Freiwilligkeit

Es gibt kein »Du sollst« und »Du musst«, sondern ein »Du kannst« und »Du darfst«. Jedes Gruppenmitglied entscheidet selbst, ob es sich auf einen Austausch von Argumenten einlässt oder nicht. Durch diese Regel ist die persönliche Integrität aller Teilnehmenden geschützt. Sie bestimmen die Geschwindigkeit und die Tiefe des Veränderungsprozesses, und die Gruppenleitung wird nicht zu Interventionen gedrängt.

#### 3. Regel: Störungen haben Vorrang

Störungen bitten nicht um Erlaubnis, sie sind einfach da: aus Schmerz, aus Freude, aus Angst, aus Zerstreutheit, es gibt aber auch Störungen aufgrund der Länge der Gruppenarbeit oder der Pausen, der Sitzordnung, der Themenauswahl. Wie gehen Sie mit Störungen und Unterbrechungen um? Eins ist ganz sicher: Wer sie unterdrückt, verleiht ihnen mehr Macht.

Mit dieser dritten Regel kann sich jedes Mitglied der Gruppe in die gemeinsame Arbeit einbringen, Vorschläge machen, eigene Erfahrungen vortragen oder Lob und Tadel äußern. Dadurch nehmen alle den Gruppenprozess bewusster wahr und können diesen dann auch mitgestalten.

Die Teilnehmenden sind über diese Regel mitverantwortlich für den Verlauf der Gruppenarbeit, für den Inhalt, für Stimmung und Klima. Aus unseren Erfahrungen als Moderator\_innen weisen wir schon bei der Einführung dieser drei Regeln darauf hin: Wer sich im abschließenden Gespräch beklagt, dass wichtige Aspekte nicht berücksichtigt wurden, wird mit der dritten Regel konfrontiert: »Warum hast du / haben Sie nicht rechtzeitig eine Störung eingebracht?«

**Fazit:**

Wer diese Regeln akzeptiert und mitträgt, nimmt aktiv an der Gestaltung des Gruppenprozesses teil. Wenn Sie sich als Moderatorin bzw. als Moderator daran halten, können Sie kaum etwas falsch machen.

**Der Anfang vom Anfang: die Kennenlernrunde**

Von einem gelungenen Einstieg hängt sehr viel ab! Ob eine Gruppe sich schon kennt, wie etwa eine Schulklasse oder ein Team aus einem Betrieb, oder ganz neu zusammenfindet: Auf eine Vorstellungsrunde sollte zu Beginn der Gruppenarbeit selbst bei Zeitnot nicht verzichtet werden. Das gilt auch für Gruppen, die sich schon lange kennen.

Durch unsere Erfahrungen aus der Seminarleitung wissen wir: Gerade am Anfang können entscheidende Fehler gemacht werden, die sich dann durch die ganze Gruppenarbeit ziehen und Ärger bereiten. Wenn Teilnehmende oder Auftraggebende uns entgegen halten, dass nur wenig Zeit zur Verfügung stehe, antworten wir stets mit unserer Gedankenprovokation: »Lasst uns langsam anfangen, denn wir haben wenig Zeit!«

### **Eine Kennenlernrunde fördert ...**

- eine offene Atmosphäre; die Teilnehmer\_innen trauen sich, Wünsche einzubringen und Störungen anzumelden.
- wachsendes Vertrauen zwischen Teilnehmer\_innen und Moderation.
- einen Lerntransfer. Die persönlichen Erfahrungen der Teilnehmer\_innen können von der Moderation mit Lerninhalten verknüpft werden.
- ein Wachstumsklima. Die Teilnehmer\_innen verstehen sich, kommen zu einer guten Zusammenarbeit, haben Spaß an der Arbeit. Hier bestätigt sich der Grundsatz von Paul Watzlawick (siehe Seite 22): »Die Beziehungsebene bestimmt, was auf der Sachebene ankommt!«

### **Die Ansprache**

Am Anfang sollten Sie entscheiden, wer in der Gruppe mit »Sie« oder »Du« angesprochen werden möchte. Wir schlagen als Moderator\_innen in der Regel bei allem Respekt für das »Sie« ein »Du« vor. Bei Firmen machen wir häufig eine Ausnahme. Ein Kompromiss ist auch möglich: Bitten Sie alle darum, Namensschilder aus DIN-A4-Blättern zu falten, und erklären Sie dazu: Wer den Vornamen auf das Schild schreibt, wird »geduzt«, mit dem Nachnamen wird man »gesiezt«. Wer beim »Du« bleiben möchte, kann das nach Ende der Gruppenarbeit fortsetzen, oder es wird wieder zum »Sie« zurückgekehrt.

### **Die Raumgestaltung**

Das Sitzen im Stuhlkreis ermöglicht einen sofortigen Austausch zwischen Moderation und Gruppe sowie unter den Teilnehmenden. Kein Tisch bildet eine Barriere oder lenkt die Aufmerksamkeit beim Zuhören ab. Ein Stuhlkreis lässt sich schnell in eine U-Form öffnen, wenn die Moderator\_innen etwa ein Modell an einer Pinnwand präsentieren oder jemand eine Redeübung hält. Sobald es in die Gruppengespräche geht, setzen sich die Moderator\_innen und schließen den Stuhlkreis. So werden sie zu Teilen der Gruppe, die sich selbst gemeinsam moderieren lernt.

## Mit dieser kleinen Ausstattung gelingen alle Übungen

**Für die hier vorgestellten Übungen brauchen Sie Material aus der klassischen Moderationsarbeit:**

- Flipchart mit Papier
- mehrfarbige Karten, möglichst fester Karton
- Klebestreifen oder Kreppband zum Fixieren der Karten
- dicke Filzmarker, die nicht durchdrücken
- Kugelschreiber
- einige Seiten Din-A4-Papier für Namensschilder und Notizen
- 2–3 Pinnwände mit Pinnadeln; alternativ gehen auch Raumwände, an die man einige Moderationskarten oder Modelle aufhängen kann

Im Anhang (ab Seite 80) finden Sie die Übungsblätter zum Kopieren oder als Vorlage zum Abzeichnen auf einem Flipchart.

Die Übungsblätter finden Sie auch auf der Homepage der KommunalAkademie Bayern zum kostenlosen Download zur Verfügung.

## Verschiedene Vorstellungsmöglichkeiten

### Vorstellung mit dem Kennenlernstern

Bei dieser Kennenlernübung erkennen die Teilnehmer\_innen schon zu Beginn, welche Wirkung ihre kleinen Geschichten und Berichte in der Gruppe auslösen können. Interesse am Thema wird geweckt, Fragen tauchen auf, Gemeinsamkeiten werden entdeckt.

Im unmittelbaren Anschluss wird nicht über die Inhalte gesprochen: Sie lassen die Eindrücke im Raum stehen, was die Gruppe oft unbewusst als sehr kostbar empfindet. Häufig entstehen daraus wichtige Impulse für die gemeinsame Gruppenarbeit.

### Anleitung

**Zeitvorgabe:** etwa zweimal 5 Minuten zum gegenseitigen Interview; die Moderation achtet auf die Zeit

**Arbeitsmaterial:** Kopiervorlage Kennenlernstern (siehe Kopiervorlagen im Anhang ab Seite 80), Stifte

**Sitzordnung:** teils im Stuhlkreis und verteilt im Raum

### Ablauf:

- Alle Teilnehmer\_innen erhalten eine Kopie des Kennenlernsterns zum Ausfüllen im Interview.
- Die Gruppe teilt sich in Zweierteams auf. Dabei erklären Sie: »Wähle dir einen Gesprächspartner, eine Gesprächspartnerin aus. Geh dabei mutig auf jemanden zu, nicht unbedingt zu der Person, die neben dir sitzt, und bitte darum, das Kennenlernspiel gemeinsam durchführen zu dürfen.« Wird in der Gruppe gesiezt, geben Sie die Anleitung entsprechend mit »Wählen Sie ...«.
- Die Antworten der interviewten Person werden auf dem Kennenlernstern in Stichworten notiert.

- Wenn die Interviews beendet sind, erfolgt die Vorstellung in der Gruppe im Stuhlkreis: Fragen Sie: »Wer möchte anfangen?« Es melden sich in der Regel Hochmotivierte, was die anderen ermuntert, sich auch einzubringen. Anschließend wird der Reihe nach vorgestellt. Dazu steht die sprechende Person hinter der vorzustellenden, welche sitzt, und sagt: »Heute stelle ich euch Emma vor ...« Bitte beachten Sie die Regel der Freiwilligkeit und weisen darauf hin: Möchte eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer eine Frage nicht beantworten, wird das über die gemeinsam beschlossenen Regeln ermöglicht. Wer sich nicht beteiligen möchte, sagt: »Ich gebe weiter!«

Sie können den Kennenlernstern individuell abändern, um erste rassistische Erfahrungen von den Teilnehmenden einbringen zu lassen.

## Der Kennenlernstern

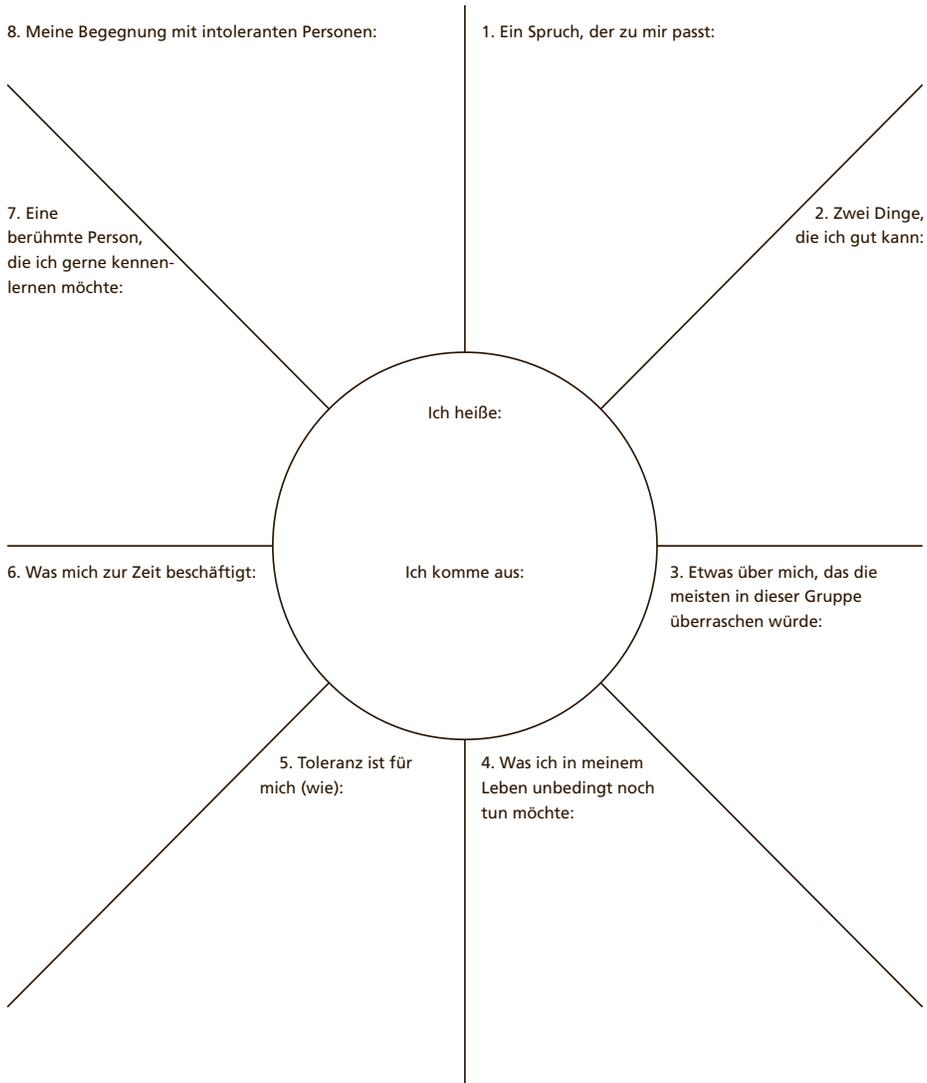


Abbildung 3: Der Kennenlernstern (eine Vorlage zum Kopieren finden Sie im Anhang ab Seite 80).

### **Vorstellung über die Biografiearbeit**

Eine weitere Vorstellungsmethode ist die Biografiearbeit; ursprünglich keine Methode zum Vorstellen, sondern ein wertvolles Instrument, um über Biografien sogenannte Lebensinventuren zu erstellen. In abgespeckter Form können Sie sie aber auch zur Vorstellung der Teilnehmenden zu Beginn eines Seminars verwenden.

In dieser Vorstellungsrunde werden sich die Themenschwerpunkte der Teilnehmenden klar abzeichnen, ihre Interessen und Wünsche werden sichtbar: Es soll das »dran« sein in dieser Gruppenarbeit zum Thema Ausgrenzung, was in der Gruppe »drin« ist.

Der einzige Nachteil dieser Vorstellungsart ist, dass Sie viel Zeit benötigen. Legen Sie deshalb die Zahl der Einträge gemeinsam mit der Gruppe fest und beschränken diese darauf.

### **Wir Autor\_innen schlagen die folgenden vier bis fünf Einträge zum Thema vor:**

- Eigene Erfahrungen mit Ausgrenzung oder Rassismus
- Wann und wie konnten Sie erfolgreich antworten bzw. reagieren?
- Was ist Ihnen nicht gelungen?
- Wann, wo und wie ist Ihr interkulturelles Erfahrungswissen im privaten Umfeld, in Ihrer Arbeit oder im Ehrenamt gefragt oder hilfreich gewesen?
- Wann und wo hatten Sie damit schwierige Erlebnisse?

## Anleitung

**Zeitvorgabe:** ungefähr 20 Minuten Einzelarbeit, in der Vorstellungsrunde ca. 3–5 Minuten pro Person.

**Arbeitsmaterial:** Flipchartpapier pro Person, dicke Markerstifte

**Raum:** Stuhlkreis und Tische, um die großen Flipcharts zu beschreiben

### Ablauf:

- Die Moderation malt das Modell (siehe Abbildung 4) auf Flipchartpapier und stellt es vor: eine Null-Linie mit einem Plus im oberen Bereich und einem Minus im unteren Bereich. Positive Erfahrungen werden im oberen Bereich eingetragen, negative im unteren. Neutral empfundene Erlebnisse stehen nahe der horizontalen Achse.
- Die Null-Linie ist der variable Zeitstrahl. Je nach Alter kann der Zeitstrahl von den Teilnehmenden unterschiedlich eingeteilt werden. Am Ende können die Punkte mit einer Linie verbunden werden, so dass eine individuelle Kurve sichtbar wird.
- Schreiben Sie Fragen bzw. Themen deutlich lesbar auf ein zusätzliches Flipchartblatt oder auf A4-Blätter. So werden Nachfragen vermieden.
- Die Ausarbeitung beginnt oft stockend, aber dann wächst das Engagement!
- Nach ungefähr 20 Minuten Einzelarbeit fragt die Moderation: »Wer möchte anfangen?« Der Reihe nach präsentiert jedes Gruppenmitglied die eigene Zeichnung, wobei die Regel der Freiwilligkeit (siehe Seite 25) respektiert wird. Wichtig ist, dass keine Nachfragen zugelassen werden, sondern das Erzählte für sich stehen kann. Dieser Raum des Respekts ist ein Schlüsselmoment in der Moderationsarbeit und für die weitere Entwicklung in der Gruppenarbeit.

## Biografiearbeit © Jürgen Heckel

»MEINE ERFAHRUNGEN IM LEBEN mit Toleranz und Intoleranz / Ausgrenzung / Rassismus«  
Trage bitte 4 bis 5 Erlebnisse ein.

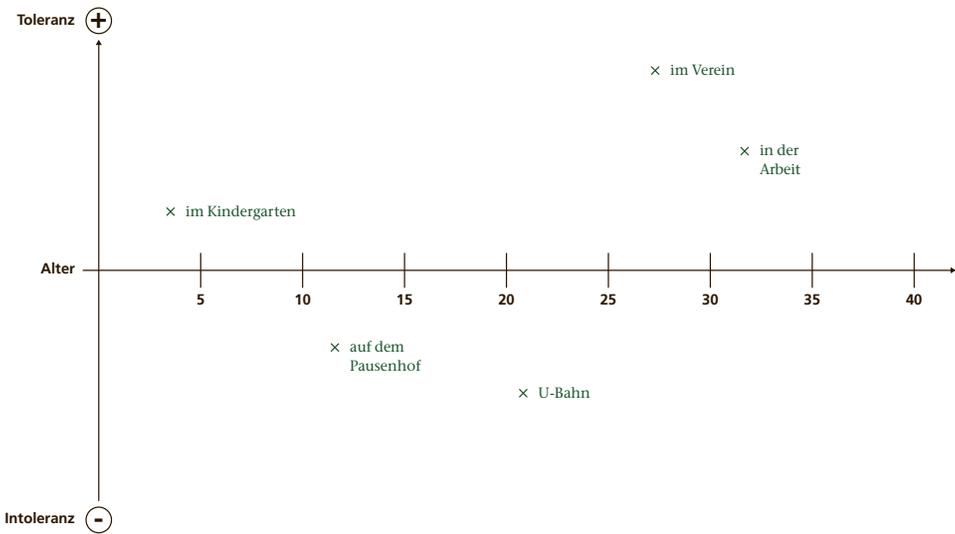


Abbildung 4: Eine ausgefüllte Grafik zur Biografiearbeit (Kopiervorlage im Anhang ab Seite 80).

### Vorstellung über den eigenen Namen

Im eigenen Namen verbergen sich kleine und große, kurze und lange Geschichten. Mal steckt eine lange Familiengeschichte dahinter, mal eine Lieblingsperson aus einem Film oder Roman, mal wichtige Momente aus dem Leben der Eltern, die den Namen ausgewählt haben. Mal gibt es einen Spitznamen, mal weist ein Name auf einen bestimmten kulturellen Hintergrund hin. Gerade weil alle Teilnehmenden ihre Geschichte nacheinander erzählen, wird die oft lästig empfundene Frage »Woher kommst du wirklich?« übersprungen, alle können dank der persönlichen Erzählungen Vertrauen aufbauen. Wichtig dabei ist, dass jedes Gruppenmitglied selbst bestimmt, was und wieviel von sich erzählt werden möchte. Diese Freiheit wird »selektiv authentisch« genannt: Eine Person wählt einerseits – selektiv – aus, was wichtig ist, zu erzählen. Dabei erfahren die Zuhörenden ebenso wie das erzählende Gruppenmitglied, dass die eigene Offenheit eine Anregung für den oder die Nächste sein kann, sich ebenso in diesem geschützten Rahmen zu öffnen. Andererseits ist das, was der Gruppe mitgeteilt wird – authentisch – wahr. Diese Übung mag unscheinbar sein; oft schenkt sie einer Gruppe aber ein nachhaltiges Erlebnis.

## Anleitung

**Zeitvorgabe:** ungefähr 5 Minuten für die Geschichte, die Moderation achtet auf die Zeit

**Sitzordnung:** Stuhlkreis

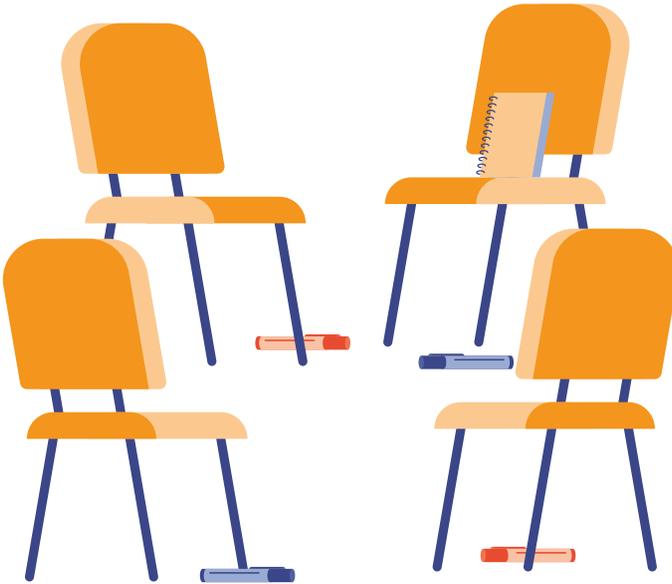
### Ablauf:

- Die Moderator\_innen bitten alle Teilnehmenden, die Geschichte und Bedeutung ihres Namens zu erzählen.
- Jede Person überlegt, wie sie zu ihrem Namen steht. Vielleicht wissen einige, aus welchem Grund ihre Eltern den Namen ausgesucht haben, was er bedeutet, und ob sie zufrieden mit dem Namen sind. Vielleicht trägt man einen Namen aus der Familie über Generationen hinweg? Oder man hat mehrere Namen, die an unterschiedliche Familienmitglieder erinnern sollen? Gerne können auch Spitznamen mit eingebracht werden.
- Die Moderation beginnt und regt mit der eigenen Geschichte an.

### Hinweis:

Die Übung eignet sich für den Anfang. Sie funktioniert auch in einer Gruppe, die sich schon lange kennt: Das Kennenlernen wird erneut vertieft, das Vertrauen innerhalb der Gruppe wächst und trägt zu einer weiteren Verbesserung der Beziehungsebene bei.

Ganz besonders für interkulturelle Gruppen ist diese leichte Übung ein großer Gewinn, denn die Teilnehmenden können Einblicke in andere Kulturen erhalten.



Das Zentrum der Gruppenarbeit: der Stuhlkreis.

## Demokratieerziehung mit der Toleranzampel

### Drei Wege der Auseinandersetzung

Das Programm »Achtung + Toleranz« ist ein Konzept zur Demokratieerziehung, das zum demokratischen Umgang mit Konflikten in einer pluralistischen Gesellschaft anregt; es ist auch als Praxishandbuch für die politische Bildung erschienen. »Achtung + Toleranz« vermittelt Basiskompetenzen zum friedlichen Miteinander. Für die bundesdeutsche Einwanderungsgesellschaft ist Toleranz eine unverzichtbare Grundhaltung, ohne die ein Zusammenleben nicht funktionieren kann. Doch Toleranz ist keine Selbstverständlichkeit, sie muss immer wieder trainiert werden.

Das Konzept wurde im Auftrag der Bertelsmann Stiftung von einer Arbeitsgruppe unter Leitung von Susanne Ulrich am Centrum für angewandte Politikforschung (CAP) in München entwickelt, neben anderen mitgetragen von Jürgen Heckel, einer der drei Autor\_innen dieses Praxishandbuchs. Das Modell der Toleranzampel ist das »Herz« des Programms. Im Alltag angewendet, können damit die eigenen Reaktionen besser eingeordnet und Konflikte ruhig ausgetragen werden.

Die Toleranzampel wurde für die Auseinandersetzung mit dem schwierigen Thema Toleranz entworfen, sie lässt sich aber auch gewinnbringend auf Kommunikation anwenden. Zugrunde liegen drei Straßen in der Kommunikation, auf denen sich alle Menschen tagtäglich bewegen: Es gibt zwei Sackgassen, die gelbe und die rote, und eine Wachstumsstraße, das ist die grüne. In bestimmten Verkehrssituationen ist es erlaubt, in eine enge Sackgasse hineinfahren, vielleicht gibt es dort einen Parkplatz – aber es geht nur rückwärts wieder heraus. Wachsen, eine kommunikative Entwicklung erfahren, das geschieht nur auf der grünen Straße. Egal, ob sie gut sind oder nicht, alle machen vielfältige Erfahrungen, die für Bereicherung in der kommunikativen Entwicklung sorgen. Es ist ja eine der vielen Gemeinheiten des Lebens, dass durch Fehler und Missgeschicke in der Regel mehr gelernt wird als durch Erfolge.

### **Die drei Straßen im Überblick:**

#### **Sackgasse – gelbe Straße**

Wer sich auf dieser Straße bewegt, ist allzu sehr auf Zustimmung von anderen aus, will einfach nur ausweichen oder aber tarnen, täuschen, verbergen. Vielleicht fehlt auch bloß der Mut, Risiken einzugehen. Es zeugt von geringem Selbstbewusstsein, bei jeder Entscheidung auf die Wirkung bei anderen zu achten. Oft sogar, ohne es zu bemerken, geraten Menschen schnell und leicht auf die gelbe Straße, können sie aber nur sehr schwer wieder verlassen. Und: Die gelbe Straße ist ein gewaltiger Energieschlucker. Am Anfang wird wenig benötigt, dann immer mehr.

#### **Sackgasse – rote Straße**

Diese Straße ist von Intoleranz geprägt. Der Gewaltbegriff wird hier sehr weit gefasst und kann von einem spontanem Wutausbruch über die Ausübung von subtilen oder offenem Zwang und der Abwertung fremder Meinungen bis hin zur körperlichen Gewalt reichen. Hier wird versucht, die eigenen Werte und Normen als einzig richtige zu behaupten. Und: Wer sich grundsätzlich auf der roten Straße bewegt, wird immer einsamer.

### **Wachstumsstraße – grüne Straße**

Wer hier unterwegs ist, stellt sich nicht in Reih und Glied, sondern mischt sich ein, kritisiert und protestiert. Hat auch Mut, vor den eigenen Freundinnen und Freunden das Wort zu ergreifen und fragt nicht immer: »Was werden die anderen denken? Was sagt die Nachbarin oder der Nachbar dazu?« Auf der grünen Straße lässt sich niemand von anderen sagen, wer er oder sie sein soll. Diese Straße steht für eine Suche nach dem Ich, das nicht mitläuft, sondern aufsteht, sich einmischt, protestiert, kritisiert, sich solidarisiert.

### **Die Toleranzampel in der Auseinandersetzung mit Populismus**

#### **Der rote Weg**

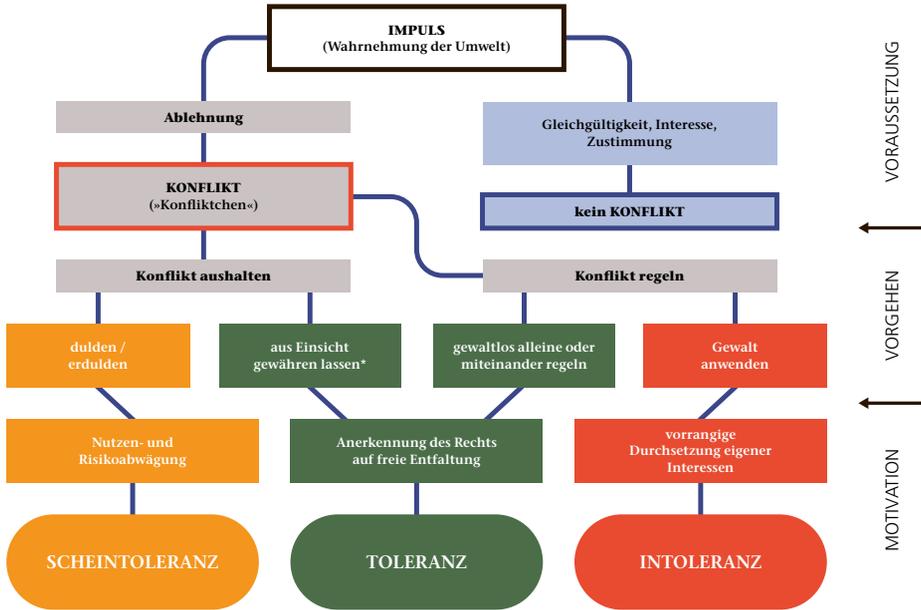
Menschen werden immer wieder auf andere Menschen stoßen, die Grenzen überschreiten. Sie können dann »Halt!« rufen, auf Gesetze verweisen, eine Anzeige erstatten oder vom Hausrecht Gebrauch machen. Wenn wir Autor\_innen eine Veranstaltung moderieren und jemand aus dem Publikum leugnet den Holocaust oder zeigt Nazi-Bilder, dann fliegt diese Person bei uns raus! Gerade weil die Grenzen im populistischen Bereich so fließend sind, werden wir alle in der alltäglichen Auseinandersetzung auf Handlungen stoßen, die unterbunden werden müssen.

Auf der roten Straße werden aber auch Gefahren deutlich: Versuche der Ausgrenzung intoleranter Personen führen eher zu Solidarisierungseffekten als zum gewünschten Erfolg. Beobachten und hinterfragen Sie Ihre Reaktionen immer wieder, um nicht das Gegenteil von dem zu bewirken, was eigentlich beabsichtigt ist.

Wir Autor\_innen waren von einer Berufsschule zu folgendem Vorfall eingeladen: Ein Lehrling produzierte während des Unterrichts Hakenkreuze aus Teigwaren. Der Lehrer hätte gesetzlich gegen ihn vorgehen können. Aber wir haben ein Gruppendynamisches Gespräch (zur Erläuterung siehe Seite 57) geführt, das sehr erfolgreich war. Ob wir den Verursacher der Hakenkreuze überzeugt haben, wissen wir nicht. Die Klasse hat aber am Ende eingesehen, dass dieser Vorgang kein Gag ist, über den man sich amüsieren kann, sondern ein Vorfall, auf den man reagieren muss.

# Die Toleranzampel

oder: Drei Straßen in der Kommunikation: Zwei Sackgassen und eine Wachstumstraße



<b>INTOLERANZ</b>	<p>→ Kurzfristige Erfolge und Selbstbestätigung können erzielt werden. Es besteht jedoch die Gefahr der weiteren Eskalation des Konflikts:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschluss aus der Gemeinschaft</li> <li>• Intrigien</li> <li>• offene Rebellion</li> </ul>
<b>SCHEINTOLERANZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Das Vermeiden der Austragung des Konfliktes schließt eine dauerhafte Regelung aus.</li> <li>→ Die Verletzung eigener Werte und Normen, sowie die Einschränkung eigener Rechte wird in Kauf genommen und überspielt.</li> <li>→ Konfliktpotential wird angestaut und Stresssymptome können auftreten.</li> <li>→ Der Konflikt kann plötzlich aufbrechen, und es besteht die Gefahr nicht reflektierter, intoleranter Reaktionen.</li> <li>→ Das Unterdrücken der Ablehnung benötigt Energie.</li> <li>→ Zeit und Energie, die zur Austragung des Konfliktes benötigt würden, können andersweitig verwendet werden.</li> </ul>
<b>TOLERANZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Die Austragung des Konfliktes wird aus Einsicht für unnötig gehalten. Man setzt seine Energie für die Suche nach Lösungen zur kreativen Veränderung der Situation ein.</li> <li>→ Die Einbeziehung der Bedürfnisse des Anderen braucht Zeit, Energie und Empathie. Sie schafft aber dauerhafte Regelungen und damit Sicherheit für alle Beteiligten.</li> <li>→ Der partnerschaftliche Umgang mit Konflikten kann als persönliche Herausforderung betrachtet werden und zu Selbstbestätigung und zur Erweiterung der eigenen Freiheit führen.</li> </ul>

\* »Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.«

Das Konzept wurde im Auftrag der Bertelsmann Stiftung von einer Arbeitsgruppe unter Leitung von Susanne Ulrich – (C.A-P) LMU München entwickelt: Ulrich, Susanne: »Achtung + Toleranz«, Wege demokratischer Konfliktlösung. Unter Mitarb. von Jürgen Heckel, Eva Oswald, Stefan Rappenglück, Florian M. Wenzel, Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh, 2., überarb. und erw. Auflage 2006 | 06/2012

Abbildung 5: Toleranzampel aus dem Konzept »Achtung + Toleranz« (Kopiervorlage im Anhang ab Seite 80).

### **Der gelbe Weg**

Alle weichen mal oder häufig einer Diskussion aus. Sie sind feige, mischen sich nicht ein, haben Angst oder glauben, es lohne sich nicht. Manchmal fürchten sie, nicht die richtigen Argumente zu finden. Oft machen sie sich dann im Nachhinein Vorwürfe, schämen sich dafür, dass sie sich nicht eingemischt haben. Das kennen wir alle – in der Gruppenarbeit wird aber niemals ein Urteil darüber gefällt, dass jemand diesen Weg geht.

### **Der grüne Weg**

Wer diesen Weg wählt, versucht eine Auseinandersetzung nach demokratischen Regeln: Er oder sie mischt sich ein, tauscht Argumente, widerspricht, wann immer es möglich ist. Die Analytische Methode (zur Erläuterung siehe Seite 41) hilft, die eigene Meinung klar zu strukturieren und lösungsorientiert zu argumentieren. Gefahren sollte sich dabei aber niemand nicht aussetzen.

### **Wie wenden Sie die Ampel in der Gruppe an?**

Als Erstes stellen Sie die Ampel in der Gruppe vor. Die Abbildungen sind von uns Autor\_innen so gestaltet worden, dass sie gleichzeitig als Kopiervorlagen benutzt werden können. Von großem Vorteil wäre, wenn Sie sich vor der Gruppenarbeit eine eigene Ampel basteln und diese dann Zug um Zug unter Einbeziehung der Teilnehmenden vorstellen. Wir empfehlen folgende Fragen:

- Halten Sie Konflikte aus oder regeln Sie sie? Was machen Sie häufiger?
- Löst sich ein Konflikt beim Aushalten?
- Wie fühlen Sie sich, wenn Sie dulden und erdulden?
- Regeln Sie Konflikte mehr miteinander oder alleine?
- Wechseln Sie die Straßen und wenn ja, wann und warum?

### **Abschluss der Gruppenarbeit**

In einem anschließenden Rundgespräch stellen Sie die Frage: »Welche Wege gehst Du und welche Erfahrungen hast Du dabei gemacht?« Es geht dabei nicht nur um Auseinandersetzungen mit intoleranten Meinungen, sondern auch um Konflikte in Partnerschaften, in der Familie oder auch im Arbeitsumfeld.

### **Fazit**

Die Toleranzampel ist ein stilles Feedback. Das Modell hilft, das eigene Verhalten und die eigenen Reaktionen einzuordnen. Die Ampel kann helfen, eine eingefahrene Situation bewusster zu ändern, ganz nach dem Motto: Wenn der eine Weg nicht funktioniert, wähle einen anderen!

## **Lösungsorientiertes Argumentieren: die Analytische Methode**

Zur Auseinandersetzung mit Ausgrenzung, Rassismus und Populismus gehört auch, dass Sie sich sachkundig machen. Sie benötigen Informationen zum Beispiel über Populismus, Antworten auf Fake News, um falsche Aussagen und Behauptungen zu widerlegen. Wer sich umfassende Kenntnisse erarbeitet hat, fühlt sich wohl und ist auch bereit, sich in Diskussionen einzumischen.

Wer etwa einen Rechtspopulisten mit Begriffen wie »Faschist«, »Rassist« oder »Neonazi« bezeichnet, grenzt ihn aus und erreicht sonst nur wenig. Ein Ziel sollte sein: Eine Abgrenzung erklären, also die eigene Meinung in Worte fassen können. Das bedeutet, dass Sie sich informieren, auch wenn Sie die nahezu tägliche Erfahrung machen, dass viele Anhänger\_innen von rechtspopulistischen Meinungen ein geschlossenes Weltbild haben und mit Sachaussagen nicht zu erreichen sind. Mit Ihrer Widerrede sprechen Sie aber sehr oft diejenigen an, die mitlaufen, oder die aus Angst und Sorge ein ausgrenzendes Verhalten und Denken übernommen haben. Es gilt, alle zu erreichen, damit ein Umdenken stattfinden kann. Ganz sicher entwickeln Sie sich dabei auch selbst weiter.

Die Analytische Methode kann bei einem Einspruch oder einer Widerrede sehr helfen. Sie ist eine Gliederungsmethode, die Gedanken und Vorstellungen strukturiert. Sie sorgt dafür, dass ein Redebeitrag nicht wie ein Pudding auseinanderläuft, sondern dass die Vorstellungen über ein demokratisches Miteinander geordnet, gegliedert und logisch verknüpft sind. Das gelingt, wenn die Gliederungsmethode konsequent eingehalten wird. Zusätzlich wird ein Beitrag mit einem Spannungsbogen bereichert: Die Analytische Methode »zwingt« die sprechende Person, Sachinhalte lösungsorientiert zu erschließen. Der Unterschied zum Beispiel zu rechtspopulistischem Sprechen wird darüber deutlich: Dieses bietet kaum Lösungen oder Lösungsansätze an, sondern verharrt in der Analyse des jeweiligen Problems oder der jeweiligen Situation.

### **Arbeit mit der Analytischen Methode zu »Zuwanderung«**

Die Moderator\_innen erklären den Aufbau der Methode: Analyse, Utopie und davon abgeleitet das Ziel, die dahinterliegende Strategie. Eine grafische Darstellung (z. B. auf dem Flipchart, siehe Abbildung 6) erleichtert das Erfassen der Gliederungsmethode.

### **Einleitung**

Sie benennen sofort das Thema, über das Sie im Folgenden sprechen werden. Ein Zitat oder eine persönliche Erfahrung sind geeignet für eine Einleitung, weil Sie darüber die Aufmerksamkeit der Gruppe besonders für das Zuhören aktivieren. Beantworten Sie in der Einleitung dabei Fragen wie:

- Warum zitieren Sie gerade diesen Text bzw. beziehen sich auf genau diese Erfahrung?
- Was möchten Sie den Anwesenden damit sagen?
- Was werden die Zuhörenden von Ihnen erfahren?



Abbildung 6: die Analytische Methode (Kopiervorlage im Anhang ab Seite 80).

**So könnte Ihre Einleitung klingen:**

**»Bevor wir über die aktuelle Zuwanderung und die Probleme und Fragen in unserer Gesellschaft zu sprechen kommen, möchte ich aus meiner Familiengeschichte erzählen. Meine Großeltern sind in Schlesien, dem heutigen Polen, geboren ...«**

**Was liegt vor – Analyse:**

Zu Beginn beantworten Sie die Frage »Was liegt vor?« über eine Analyse der Situation.

**So könnte Ihre Analyse klingen:**

**»60 Millionen Menschen sind weltweit unterwegs, suchen eine neue Heimat ...«**

**Ergänzung der Analyse mit Gründen und Ursachen:**

An dieser Stelle fällt auf, dass in der Öffentlichkeit nicht ausreichend über Gründe und Ursachen von Flucht gesprochen wird.

**So könnte Ihre Ergänzung klingen:**

**»Nicht nur im 19. Jahrhundert, auch jetzt noch wird der afrikanische Kontinent von internationalen Konzernen ausgebeutet: Da gibt es viele wertvolle Bodenschätze. Viele regen sich über die Zahl der Geflüchteten auf, die zu uns kommen wollen, obwohl wir selbst die Existenzgrundlagen der Menschen zerstören.«**

**Ihre Utopie und daraus abgeleitet Ihr Ziel:**

Utopien sind Träume – die nie wahr werden können. Der große Vorteil davon: Utopien öffnen die Gedankengänge, und eine Gesprächsgruppe kann dadurch kreativ zu einem Ziel gelangen. Wenn Sie gleich, ohne den Umweg über Utopien, Ihre Ziele festlegen, ist die Gefahr groß, bereits Beste-

hendes weiterzuführen. Den zweiten Vorteil erleben Sie während der Rede. Sobald Sie von Ihrer Utopie erzählen, werden die Zuhörer\_innen sehr aufmerksam, denn sie werden in den nächsten Minuten Ihren ganz persönlichen Traum, Ihre Vorstellungen erfahren. Oft ist dies der Schlüsselmoment für neue Impulse in einem Diskurs.

**So könnten Sie die Zuhörer\_innen ins Gespräch über Ihre Utopie und Ihr Ziel holen:**

**»Welche Utopie habt ihr als Idee, um mehr Gerechtigkeit in der Zuwanderungsproblematik zu erreichen? Welches Ziel oder welche Ziele können wir daraus ableiten?«**

**Erarbeiten einer Strategie:**

Fragen Sie die Zuhörer\_innen, mit welchen Mitteln die Zustände geändert werden könnten. Wer diese Frage beantworten will, ist gezwungen, lösungsorientiert und nicht problemorientiert über das Flüchtlingsproblem nachzudenken. Dabei wird deutlich, dass rechtspopulistisch argumentierende Personen in der Regel keine wirklichen Lösungen anzubieten haben.

Schluss heißt Schluss!

**Abschließend nennen Sie kurz Ihre drei Kerngedanken:**

**»Meine drei Kerngedanken sind: erstens ..., zweitens ..., drittens ...«**

Diese klare und kurze Aussage berührt die Zuhörer\_innen nicht nur geistig, sondern auch emotional. Alternativ können Sie zu einer Handlung aufrufen:

**»Sprecht persönlich mit Zugewanderten.«**

Aus unserer Erfahrung als Seminarleitung empfehlen wir, bei einer Rede den Satzsatz immer aufzuschreiben, damit niemand nicht in Versuchung kommt, alle Argumente zu wiederholen.

### **Die Analytische Methode mit Dialog**

Jürgen Heckel, einer der drei Autor\_innen dieses Praxishandbuchs, entwickelte die Analytische Methode aus der politischen Demokratiewerkarbeit als roten Faden in der Gruppenarbeit, um die eigene Meinung verständlich und wirksam vortragen zu können.

In Konfliktgesprächen und ganz besonders im Gespräch mit einer sehr intoleranten Person, wären eine Utopie und ein schnell formuliertes Ziel nicht dem komplexen Thema angemessen. Sie könnten naiv und überheblich wirken oder aber dem Gegenüber zu viele Kritikmöglichkeiten anbieten. In anderen Situationen will man einen Ausweg aus verhärteten Fronten suchen. Deshalb laden wir Autor\_innen in dieser zweiten Gliederung zu einem Dialog ein, der von Hilfreichem Zuhören und der Konfrontation (siehe Seite 21) geprägt wird. Der Schlüssel für den gewinnbringenden Dialog ist der gegenseitige Respekt und somit wieder der Schwerpunkt, eine Beziehung zum Gegenüber aufzubauen.

Wer wirklich verstehen will, warum eine andere Person diese so unterschiedliche, möglicherweise intolerante Meinung hat, vermittelt darüber wirkliches Interesse an diesem Menschen: Es wird nicht verurteilt, sondern es geht darum, die Hintergründe für die Haltung der anderen Person zu verstehen. Was eine Zweibahnstraße ist: So können Sie ein Interesse Ihres Gegenübers an Ihnen und Ihrer Meinung erhoffen. Natürlich können Sie bei Bedarf eine klare Grenze setzen, etwa Artikel 1 des Grundgesetzes folgend, »Die Würde des Menschen ist unantastbar«.

Erst wenn ein Dialog auf Augenhöhe gelungen ist, können Sie es wagen, eine Utopie oder eine Vision zu formulieren. Ob dies schon im ersten Gespräch oder besser in einem späteren passend ist, sollten Sie sich gut überlegen. Oft tut eine Gesprächspause beiden Seiten gut.

Um lösungsorientiert zu denken und zu handeln, bieten Sie im nächsten Schritt Ihrem Gegenüber an, kreativ mitzudenken, wie diese Utopie, diese Vision erreicht werden kann bzw. welche Lösungsmöglichkeiten das Gegenüber für sich sehen würde.

Diese Variante bietet sich auch sehr für Teams oder Einzelpersonen an, die sich schwer auf Neues, wie etwa eine Umstrukturierung in der Arbeit, im Vereinsleben, einlassen können.

### **Erweiterung durch den Dialog**

In einem zusätzlichen Schritt (siehe Abbildung 7) führen Sie den Dialog zu Ihrer Utopie/Vision über. Wie im vorhergehenden Beispiel erzählen Sie über Ihre Utopie/Vision von Ihren persönlichen Wünschen, Träumen und Vorstellungen. So bieten Sie Ihrem Gegenüber eine Möglichkeit, an Ihrem Wunschdenken teilzuhaben.

### **So könnte dieser Übergang klingen:**

**»Ich träume, dass sich jeder Mensch auf unserer Welt frei entfalten kann, so wie ich hier das Glück habe. Jeder Mensch soll die Freiheit haben, an dem Ort zu leben und zu arbeiten, den er sich aussucht. Und er oder sie soll an diesem Ort die gleichen Rechte und Entwicklungschancen haben wie die ›Einheimischen‹. Das ist meine Utopie.«**

Ein Dialog mit Ihrem Gegenüber kann gelingen, indem Sie nun die Gruppe auffordern, von Ängsten, Sorgen oder schlechten Erfahrungen zu erzählen. »Welche Angst habt Ihr dabei?« Sie hören dabei aufmerksam zu und lernen oft die wahren Gründe und Ausmaße der Angst Ihres Gegenübers verstehen. Wie zum Beispiel:

**»Ich ärgere mich, dass ›Einheimische‹ in München sehr schwer eine Sozialwohnung bekommen, weil so viele Ausländer einen Antrag stellen.«**

Sind Sie wirklich daran interessiert, Ihr Gegenüber zu verstehen, so wird Ihnen vermutlich auch zugehört, es ergibt sich ein Zugang zu Ihren Gedanken und einem Dialog.

Wir Autor\_innen stellen oft fest, dass auch wir die extremen Hürden, die Ausgegrenzte erfahren, nicht wirklich kennen. Deshalb regen wir alle Lese-



Abbildung 7a: Ein eingebauter Dialog erweitert die Analytische Methode (siehe Seite 49, Kopiervorlagen im Anhang ab Seite 80).

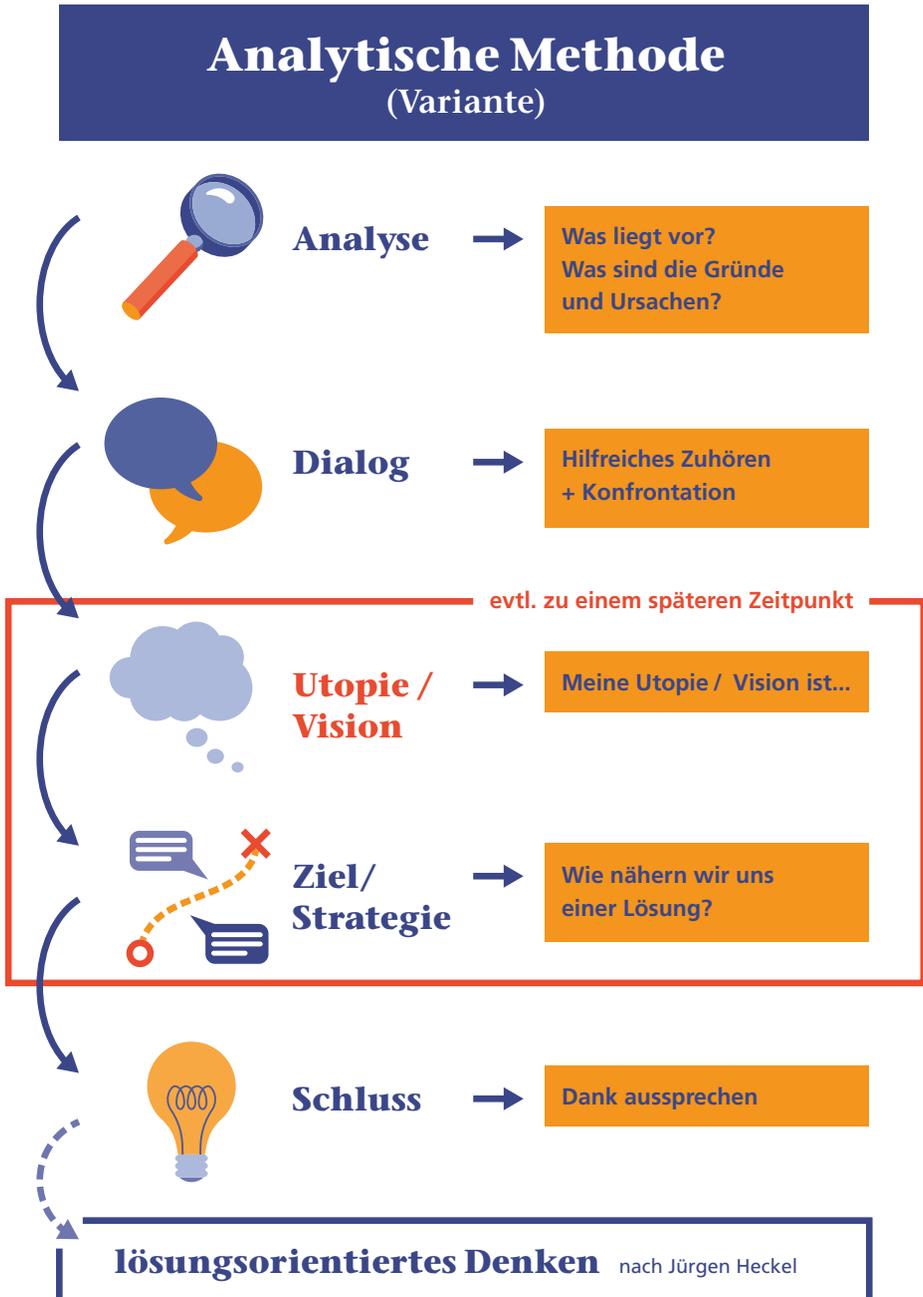


Abbildung 7b: Ein eingebauter Dialog erweitert die Analytische Methode (Kopiervorlagen im Anhang ab Seite 80).

rinnen und Leser dieses Handbuchs an, im eigenen Umfeld genau hinzuhören und mit Ausgrenzten viele Gespräche zu führen. Darüber lernen Sie selbst, das eigene Bild von Ausgrenzung zu verfeinern und sich zu sensibilisieren. Im oben genannten Dialog wäre es am besten, wenn eine beteiligte Person nun schildern würde, wie schwer etwa die Wohnungssuche in München ist. Sind Sie in einem Zweiergespräch, können Sie hier Beispiele und Erfahrungen schildern, über die Sie selbst einen echten Einblick gewonnen habe. Denn oft kennt Ihr Gegenüber diese nicht. Lassen Sie sich auf diesen Dialog ein, müssen Sie auch Grenzen aussprechen, sobald Diffamierungen oder Beleidigungen ausgesprochen werden. Behauptungen dagegen sollen wirklich zur Diskussion stehen. Sobald das Gegenüber anfängt, von einem Thema zum nächsten zu hüpfen, um abzulenken oder scheinbar die argumentative Hoheit zu haben, führen Sie wieder zum Thema zurück. Wird dies nicht angenommen, unterbrechen oder beenden Sie das Gespräch.

### **Mit welcher Strategie nähern wir uns der Utopie, unserem Traum, unserer Vision?**

Im Dialog haben Sie von Ängsten und Sorgen erfahren, nun können Sie Ihr Gegenüber einladen, sich Ihrer Utopie und Vision zu nähern, indem Sie Lösungen skizzieren, wie Sie Ihren Alltag aktiv mitgestalten können. Vielleicht möchten Sie sogar anbieten, gemeinsam an der Strategie zu arbeiten.

### **So könnten Sie Ihre Strategie formulieren:**

**»Schreiben wir deinem Gemeinderat einen Brief, dass dringend mehr Sozialer Wohnungsbau entstehen muss. Dabei sammeln wir mehrere Geschichten von Betroffenen, die das Anschreiben veranschaulichen. Möchtest du das mit mir versuchen?«**

### **Abschluss: ein wohlwollender Dank**

Haben sich im Gespräch ein Zuhören und daraus ein Dialog entwickelt? Zu diesem Gelingen haben ganz besonders Ihre Beziehungsarbeit und Wortwahl, die Struktur des Gesprächs, die zum Nachdenken und zum lösungsorientierten Denken einlädt, Ihr Ton sowie Ihre Haltung, Gestik und Mimik beigetragen. Warum sich also nicht am Ende des Gesprächs für das Zuhören und den offenen Austausch bedanken? Und vielleicht auch eine Fort-

setzung planen – auch gegenüber einem Rechtspopulisten? Dieser Gedanke mag überraschend und unmöglich erscheinen. Der spontane Dank ist kein Muss, kann aber plötzlich passieren. Er kann zu einem Schlüsselmoment des Umdenkens für Ihr Gegenüber werden.

Aus unseren Erfahrungen aus der Seminarleitung ist das utopische Denken sehr unbekannt. Viele würden hier anfangen, über den Sinn dieser Methode zu diskutieren. Wir Autor\_innen fordern dann auf, nicht darüber zu diskutieren, sondern zu lernen, eine Utopie/Vision auszudrücken, ihre Wirkung in der eigenen Rede auszuprobieren. Die Gruppe kann helfen, eine Utopie/Vision für den Beitrag zu finden. Es ist die Aufgabe der Moderator\_innen, zu ermöglichen, dass sich die Kraft der Utopie/Vision entfaltet und ihr der Raum gegeben wird.

### **Spontane Redeübung: das »Themenlotto«**

Alle Gruppenmitglieder notieren verdeckt ein Thema, das ihnen spontan einfällt. Eine Person fängt an, wählt sich ein Thema von einer anderen Person aus und hält aus eigenem Antrieb mit Hilfe der Analytischen Methode einen Vortrag. Danach ist derjenige dran, dessen Karte gezogen wurde, und die Reihe setzt sich somit fort. Diese Übung ist sehr ungezwungen und lebt davon, dass die Redenden sich ihr Thema im Moment des Lesens schnell erschließen müssen. Aber genau darin liegt auch ein großer Gewinn: Die ersten Gedanken sind oft sehr gut, und die Gliederung hilft, in extrem kurzer Zeit die eigenen Ideen logisch zu gliedern. Diese Übung ist perfekt für das Erlernen von spontanem Antworten auf unerwartete Themen.

Alternativ kann die Moderation für die Zielgruppe kleine Karten mit Themen vorbereiten: rund um Schule, Familie, Jugend, Migrationshintergrund usw. Die Karten liegen gefaltet in einem Säckchen und werden gezogen. Das Themenlotto hebt die Stimmung in der Gruppe, weil man gespannt ist auf das nächste Thema und die nächste Rede, und es überzeugt von der leichten und schnellen Anwendungsmöglichkeit der Analytischen Methode. Aus unserer Erfahrung bevorzugen wir immer die Themen, die aus der Gruppe kommen.

### **Eine ausführliche Übung mit festgelegtem Schluss**

Die Teilnehmenden suchen sich ein Thema aus und schreiben sich Stichpunkte zu den Gliederungsschritten auf. Die einzige Ausnahme ist: Sie müssen den Satzsatz immer aufschreiben! Eine halbe Stunde sollte hier reichen. Anschließend tragen alle vor der Gruppe vor. Ein Feedback nach den Regeln, die im Handbuch beschrieben werden (siehe Seite 25), folgt.

### **Vorschläge für Themen:**

- Berichterstattung im Fernsehen
- Wahrheiten im Internet
- Wie wichtig ist Zuwanderung?
- Was ist fremd?
- Vielfalt durch Integration

Mit der Analytischen Methode können Sie Ihren Beitrag etwa in einer anstehenden Mitglieder- oder Teamversammlung gliedern. Beispiele:

- »Ich möchte meine Vorgesetzten und den Betriebsrat bitten, sich für kulturelle Vielfalt in der Belegschaft einzusetzen. Bitte lassen Sie mich meine Beobachtung und meine Vision schildern. Anschließend lade ich zu einem gemeinsamen Brainstorming darüber ein, wie uns mehr kulturelle Vielfalt gelingen wird.«
- »Sind die Aufgaben der Mitarbeitenden wirklich gleichmäßig verteilt oder grenzen wir aufgrund der Religion, Sprachbeherrschung, Mann/Frau/Divers aus? An welchen Stellen? Diese Fragen bewegen mich, und ich möchte euch heute meinen Blick auf die Situation schildern, zu einer Utopie einladen und daraus eine Strategie ableiten, wie uns mehr Gerechtigkeit in unserem Arbeitsalltag gelingt.«

- »Ich fordere die Bürgermeisterin bzw. den Bürgermeister und den Gemeinderat auf, Vereine, die sich für die Belange von Menschen mit Migrationshintergrund und Fluchterfahrung einsetzen, intensiv zu begleiten und zu unterstützen, damit sie dieselben Entfaltungsmöglichkeiten haben wie die alteingesessenen Vereine. Lassen Sie mich kurz die Situation schildern und über eine Vision einen Weg aufzeigen, wie uns diese gleiche Beteiligung gelingen kann.«
- »Gibt es ein kollektiv ›weißes‹ Bewusstsein, das als das ›Normale‹ gilt und dem sich jede Person anpassen muss? Grenzt es andere aus, was nie überlegt wurde? Ich lade euch ein, gemeinsam unsere persönlichen Erfahrungen zu hören, daraus den Traum eines gleichberechtigten Zusammenlebens zu denken und folglich Strategien zu überlegen, wie wir uns dem Traum nähern können. Im Kleinen, in unserem Alltag und im Großen, in der Politik und über die Ländergrenzen hinaus.«
- »Ich bitte meine Vorgesetzten und den Betriebsrat, ein Unternehmen für eine Person mit Behinderung zu werden. Ich möchte euch meine Beobachtungen und meine Vision schildern und erklären, dass dieser Schritt für uns alle ein großer Gewinn sein wird.«

### **Die Analytische Methode in einer Schulklasse**

Einen großen Erfolg hatten wir Autor\_innen in einer Schulklasse, mit der wir zum Thema Rechtsextremismus gearbeitet haben. Die Lokalzeitung bat darum, darüber berichten zu dürfen, und wir schlugen vor, dass die Schülerinnen und Schüler einen Beitrag zu ihrer Arbeit machen. Die Idee fand Zustimmung: Alle erarbeiteten ein Referat zum Thema Rechtsextremismus mit Hilfe der Analytischen Methode. Anschließend erklärten sich drei aus der Klasse bereit, die besten Ideen in einen Aufsatz einzuarbeiten, der dann auch von der Zeitung veröffentlicht wurde.

Durch die Analytische Methode haben die Schülerinnen und Schüler gelernt, ihre Beiträge stringent zu strukturieren und nicht nur auf Missstände hinzuweisen, sondern dazu ihre Lösungsvorschläge für ein demokratisches Miteinander zu formulieren.

## Toleranzübungen mit Bildmaterial

### Übung: Fotos zwischen Toleranz und Intoleranz

Die meisten haben sicherlich die Erfahrung gemacht, dass ein Bild mehr als 1.000 Worte sagen kann. Deshalb eignet sich die folgende Übung sehr gut, um schnell mit einer Gruppe über persönliche Toleranz und Intoleranz ins Gespräch zu kommen.

#### Anleitung

**Material:** geeignet sind die Toleranz-Bilder aus Fotobox für die politische Bildung von Susanne Ulrich oder aus der tagesaktuellen Presse, die Sie ausschneiden oder ausdrucken; ggfs. eine Schnur sowie 2 Din-A4-Blätter, die Sie mit »TOLERANZ« bzw. »INTOLERANZ« beschriften

**Vorbereitung:** Bilder auf einem Tisch oder auf dem Boden auslegen, mindestens 2 Bilder pro Person

**Zeitvorgabe:** ungefähr 3 Minuten für die Bildbetrachtung, die Moderation achtet auf die Zeit

**Sitzordnung:** Stuhlkreis

#### Ablauf:

Sie stellen der Gruppe die Aufgabe, dass alle die Bilder in Ruhe, ohne sie zu berühren, drei Minuten lang betrachten. Dabei soll jeder und jede für sich die Frage beantworten: »Welches Bild kann ich tolerieren, welches nicht?« Nach der vereinbarten Zeit fordern Sie die Gruppe auf, zwei Bilder – eins, das toleriert werden kann, sowie eins, bei dem das nicht funktioniert – in die Hand zu nehmen. Alle setzen sich in den Kreis zurück und zeigen nacheinander die Bilder, beschreiben die Situation und erklären, warum sie ausgesucht wurden. Wichtig ist bei dieser Übung, dass Sie die Beiträge nicht kommentieren, sondern dass das Gespräch von einer Person zur nächsten weitergegeben wird.

Ergänzend können Sie eine Schnur auf den Boden des Stuhlkreises legen und in die Kreis-Hälften ein beschriftetes Blatt mit der Aufschrift »TOLERANZ« bzw. »INTOLERANZ« platzieren. Die Schnur zeigt die Toleranzgrenze auf, also den Punkt, an dem die Teilnehmenden eine Situation gerade noch oder nicht mehr tolerieren können. Je weiter sich von der Linie entfernt wird, umso mehr oder weniger wird die Situation auf dem Bild toleriert. Nach der Vorstellung der zwei Bilder werden diese an der gewünschten Stelle platziert. So baut die Gruppe gemeinsam ein Gesamtbild aus vielen persönlichen Wahrnehmungen auf. Auch hier unterbrechen Sie nicht die persönlichen Beschreibungen mit Rückfragen oder Diskussionen, sondern lassen den Gesamteindruck erst einmal wirken.

Anschließend können Sie zu einem Rundgespräch über die eigenen ausgrenzenden Erfahrungen einladen.

### **Übung: eine intolerante und eine tolerante Person malen**

In dieser Übung nähert sich die Gruppe leicht und spielerisch den Fragen: Was zeichnet eine typisch intolerante Person bzw. eine typisch tolerante Person aus? Welche Merkmale haben diese zwei Stereotypen?

#### **Anleitung**

<b>Gruppengröße:</b>	unabhängig, da Zweierteams gebildet werden
<b>Dauer:</b>	10 Minuten Anmoderation, 20 Minuten für das Zeichnen der Bilder, anschließend 2–3 Minuten pro Team für die Vorstellung der Bilder im Plenum
<b>Rahmen:</b>	Tische oder Boden zum Zeichnen, Pinnwand für Präsentation
<b>Arbeitsmaterial:</b>	2 Flipchartbögen pro Team, dicke Filzmarker, die nicht durch das Papier durchdrücken, bunte Stifte oder Wachsmalkreiden

**Anmoderation:** kurze Erklärung der Aufgabenstellung und Zeichenaufgabe über ein kurzes Brainstorming in der Gruppe, wie ein toleranter Mitbürger bzw. eine intolerante Mitbürgerin, eine tolerante oder eine intolerante Person aussehen kann, welche typischen Merkmale es gibt

**Hinweis:** wirkungsvoll ist eine improvisierte Ausstellung der Bilder im Gruppenraum

**Ablauf:**

Nach einer kurzen Erklärung der Aufgaben über das Brainstorming in der Gruppe malen die Teilnehmenden in Zweiertteams ihre Vorstellungen in zwei Bildern und stellen sie anschließend in der großen Gruppe vor.

**Abschließend bietet sich ein Rundgespräch zu den folgenden Themen an:**

- Was bedeutet für Sie Toleranz bzw. Intoleranz?
- Welche Erfahrungen haben Ihr Toleranz- bzw. Intoleranz-Bewusstsein geprägt?
- Haben Sie unterschiedliche Auffassungen von Toleranz bzw. Intoleranz?
- Ist es leicht oder schwer, eine gemeinsame Definition von Toleranz bzw. Intoleranz zu finden?

Diese Übung bietet sich sehr gut für den Beginn einer Gruppenarbeit an, da sich die Teilnehmer\_innen darüber besser kennenlernen. Sie tauschen eigene Erfahrungen aus und lernen dabei oft eine ihnen unbekannt Seite der anderen Personen kennen.

## Gruppendynamische Gespräche nach den Regeln von Selbsthilfegruppen

Die Kommunikationsarbeit, die wir Autor\_innen anbieten, ist neben Bereicherungen aus der Themenzentrierten Interaktion (TZI), einer Mitte der 1950er Jahre in den USA von der Psychologin und Psychoanalytikerin Ruth Cohn (1912–2010) und anderen entwickelten Lernform für die Gruppenarbeit, wesentlich von der Selbsthilfebewegung und deren Erfahrungen beeinflusst. Denn egal aus welchen Gründen eine Selbsthilfegruppe zusammenkommt, es sind immer auch kommunikative Fähigkeiten, die dort geschult werden, lebenswichtige Fähigkeiten, die nahezu unbewusst in diesen Prozessen entwickelt und gelernt werden. Es gibt dort kein asymmetrisches Verhältnis zwischen Lehrenden und Lernenden, in der Gruppe sind alle beides zugleich: eine Lehr- und Lerngemeinschaft, in der Lernende und Lehrende in ständigem Rollenwechsel sind und jeder und jede vom anderen etwas erfahren und somit lernen kann. Eine Nichttherapiegruppe mit therapeutischer Qualität. Der entscheidende Vorteil der Lernselbsthilfegruppe Kommunikation ist, dass der Praxistransfer, das Hauptproblem jeglichen Trainings, bei dieser Methode in den Gruppenprozess selbst eingebaut ist.

Diese andere und besondere Art zu kommunizieren, die Selbsthilfegruppen entwickelt haben, beruht auf einem Paradoxon: Es ist der freiwillige Verzicht auf wertvolle kommunikative Verhaltensweisen wie z. B. Diskussionen, Ratschläge, kein direktes Feedback usw. Ein bewährtes Mittel, den eigenen Standpunkt hervorzuheben, ist und bleibt die Kritik, trotzdem wird hier darauf verzichtet.

Was bewirkt diese neue Kommunikationskultur in den Gruppen? Es ist die Einheit, das gleichberechtigte Nebeneinander von Gedanken und Gefühlen, von Wissen und Träumen. Standfestigkeit und Offenheit sind keine Gegensätze, sondern zwei Seiten ein- und derselben Medaille. Ein solches Umfeld eröffnet viele Möglichkeiten, sich selbst zu entdecken. Es ist eine Lern- und Entwicklungsatmosphäre, die Menschen in die Lage versetzt, ein individuelles Leben im offenen Austausch mit Andersdenkenden zu führen.



Abbildung 8a: Toleranz und Intoleranz als Zeichnung



Abbildung 8b: Toleranz und Intoleranz als Zeichnung

Die hier beschriebenen Gesprächsregeln, die neuen Kommunikationsformen, die für Menschen in äußerster Not hilfreich sind, sind das sicher für viele andere auch.

So lernen Sie, ...

- sich auf der Beziehungsebene Zugang zu verschaffen, denn sie bestimmt, was auf der Sachebene ankommt.
- Motive des Gegenübers zu entschlüsseln.
- die Lage des Gegenübers nachzuempfinden.
- in einer hilfreichen, akzeptierenden Atmosphäre sich selbst zu erforschen.
- zu erkennen, dass eine Auseinandersetzung mit Positionen, die man persönlich ablehnt, erst möglich ist, wenn man selbst Zugang zu solchen Positionen und damit verbundenen Empfindungen hat.
- zu erfahren, wie die eigenen Empfindungen und Gedanken (Eigenbild) auf andere wirken (Fremdbild).
- »zwangsweise« in der Gruppe, wenn Sie sich an die Regeln halten, in sich selbst hineinzuhorchen, die Aufmerksamkeit auf das sinnerschließende Hören und Zuhören zu lenken. Nicht das »wie antworte ich«, sondern das »was ist wertvoll für mich« steht im Vordergrund. Das kommt einer idealen Zuhörsituation sehr nahe. Und geschieht wohl nur, wenn Sie jedem Individuum in der Gruppe ein Höchstmaß an Sicherheit bieten. Und das ist wohl nur unter freiwilligem Verzicht auf wertvolle kommunikative Fähigkeiten/Techniken zu erreichen.

Wir Autor\_innen empfehlen deshalb gruppendedynamische Gespräche. Diese Vorgehensweise wird von den Teilnehmenden in der Regel als effektiv und hilfreich empfunden. Fast alle fühlen sich in der Gruppe aufgehoben und geborgen. Anwendungsmöglichkeiten für gruppendedynamische Gespräche beschreiben wir auf den folgenden Seiten.

Wir wenden gruppodynamische Gespräche auch regelmäßig in unserer Arbeit im Jugendgefängnis an. Ein junger Mann sagte dort urplötzlich zu uns: »Ich frage mich wirklich, warum schaffen wir solche tollen Gespräche nicht auch außerhalb vom Gefängnis?«

### **Sieben Regeln im gruppodynamischen Gespräch**

Die folgenden Regeln führen die Grundordnung und ein Wachstumsklima im gruppodynamischen Gespräch herbei:

1. Anonymität: Alles, was jemand sagt, ist geschützt, es bleibt im Raum, wird nicht als Gesprächsstoff missbraucht. Das gibt dem Redner oder der Rednerin Sicherheit. Wer sich wohlfühlt, ist auch eher und leichter bereit, sich einzubringen, geht auch mal ein Risiko ein. Hier findet die Konfrontation mit Meinungen anders statt: Es wird nicht diskutiert. Somit gibt es keine »Hahnenkämpfe«, niemand muss, während jemand anders spricht, schon überlegen, wie diese Person zu widerlegen ist.
2. Jede Person spricht nur von sich. Das erleichtert das Zuhören, »erzwingt« es aber auch zugleich. Die persönlichen Erfahrungsräume sind durch diese Regel geschützt, niemand darf dort eindringen. Es geht nicht darum, ob jemand Recht oder Unrecht hat, niemand gewinnt oder verliert. Was vorgebracht wird, gilt als wertvoll. Die Last der Erkenntnis und des Handelns liegt dort, wo sie hingehört: beim Individuum.
3. Es gibt hier kein »du musst« und »du sollst«, sondern ein »du kannst« und »du darfst« – es gilt das Prinzip Freiwilligkeit. Fehler dürfen gemacht werden: Fehlerfreundlichkeit statt Perfektionismus.
4. Keine Fragen: Ist jemand ängstlich, verschließen Fragen ihn oder sie eher, als dass sie öffnen.
5. Kein direktes Feedback, sondern indirektes. Das zwingt alle, einfühlsam in die Gruppe hineinzuhorchen, jeder Einzelne, jede Einzelne entscheidet, was er oder sie sich zumuten will. So werden Einsichten in bisher nicht bewusste Zusammenhänge gewonnen.

6. Keine Ratschläge – Ratschläge können auch Schläge sein. Das bedeutet Sicherheit für den Einzelnen, die Einzelne. In der Gruppe greift niemand – mit einem Bündel Ratschläge bewaffnet – an. Niemand drängt etwas auf. Die Mitglieder der Gruppe bestimmen das Veränderungstempo.
7. Ich unterbreche nicht: gewährendes Zuhören. Weder die Moderation noch die Teilnehmer\_innen greifen steuernd ein.

Das Paradoxon: Der Verzicht auf Wertvolles in der Kommunikation lohnt sich gewaltig. Es ist eine Bereitstellung von Erfahrungsräumen, in denen gelernt wird, durch Zuhören sich selbst und die Welt besser zu verstehen. Ein Minimum an Regeln garantiert ein Maximum an individuellen Entfaltungsmöglichkeiten.

Diese neue und andere Art zu kommunizieren verändert die Qualität der Beziehungen der Gruppenmitglieder und eröffnet den Teilnehmer\_innen die Möglichkeit des Anderssein. Der Anfang vom Anfang ist Zuhören lernen! Denn nur wer zuhören kann, kann auch sprechen!

### **Beziehungsebene als Voraussetzung**

Das gruppendynamische Gespräch wird als Rundgespräch moderiert, damit sich alle gleichmäßig beteiligen können. Wer nicht sprechen möchte, kann natürlich nach dem Prinzip der Freiwilligkeit das Wort weitergeben. Der Zeitpunkt dieser Gesprächsart ist entscheidend: Das gruppendynamische Gespräch gelingt, sobald sich eine Beziehungsebene unter den Teilnehmenden im Laufe der gemeinsamen Arbeit eingestellt hat. Erst dann werden sich auch die Stillen daran beteiligen und einen regen, gewinnbringenden Dialog entstehen lassen.

## Anleitung

<b>Gruppengröße:</b>	ideal sind 12 Teilnehmer_innen
<b>Dauer:</b>	in der Regel 1,5 Stunden, maximal 2 Stunden
<b>Rahmen:</b>	Stuhlkreis
<b>Arbeitsmaterial:</b>	Kurzfassung der Regeln verteilen oder für alle sichtbar auf einer Pinnwand anbringen
<b>Anmoderation:</b>	nur kurze Darstellung und Erläuterung der Regeln ergänzt mit der eindringlichen Bitte, bei Verstößen darauf hinweisen zu dürfen (wir Autor_innen staunen immer wieder über die hohe Bereitschaft der Teilnehmenden, die Regeln anzunehmen)
<b>Ablauf:</b>	auf ein Thema einigen, möglichst aus der bisherigen Gruppenarbeit

### Anwendungsbeispiele:

- »Warum wird in Deutschland nicht offen über unsere Einwanderungsgesellschaft gesprochen?«
- »Ich ärgere mich über mein aggressives Diskutieren bei Ungerechtigkeiten und über die Reaktionen meines Umfeldes: Jetzt bist du wieder aggressiv. Jetzt weinst du gleich wieder ...«
- »Meine Angst vor Auseinandersetzungen mit Populist\_innen«
- »Meine persönlichen Erfahrungen in Auseinandersetzungen mit Querdenkern«
- »Wir mischen uns ein. Wir sind auch verantwortlich für unser Nicht-handeln.«

### **Gruppendynamisches Gespräch bei Störungen**

Das gruppendynamische Gespräch nach den Regeln der Selbsthilfegruppen ist auch für die Bearbeitung von Störungen in der Gruppe hervorragend geeignet: Es kann sich sowohl um einen Konflikt innerhalb der Gruppe handeln als auch um Unstimmigkeiten in Bezug auf das Thema, den Arbeitsstil, die veranschlagte Zeit usw. Tritt innerhalb einer Gruppe eine Störung auf oder es wird von dem Recht der Grundregel »Störungen haben Vorrang« Gebrauch gemacht und eine Störung angemeldet, muss die Unterbrechung ernst genommen werden. Der Vorteil dieser Gesprächsart ist, dass sie deeskalierend wirkt und die Störung trotzdem behandelt wird.

Als Moderator\_in dürfen Sie nicht in eine Diskussion einsteigen, sondern nur kurz in eigenen Worten die Thematik der Störung wiederholen und dann zum gruppendynamischen Gespräch überleiten. Nun wird jede Person gebeten, eine subjektive Meinung zu dieser Störung mitzuteilen. Dazu wird in der Ich-Form gesprochen, also »Ich bin der Meinung, ... ich sehe den Sachverhalt so,... ich würde mir wünschen, dass ..., auf mich wirkt die Situation ...« usw. Jede Person spricht nur von sich, die Beiträge werden nicht kommentiert oder beantwortet. Nach Beendigung der Runde kann die Moderation mehrere Möglichkeiten der Lösung aufzeigen und – falls notwendig – nach dem Mehrheitsprinzip abstimmen lassen.

Der große Vorteil dieser Methode ist, dass erstens die Störung behandelt wird, sie zweitens in einem gruppendynamischen Prozess gelöst wird, weil sich alle daran beteiligen können, und drittens das Ergebnis aus der Gruppe kommt. Das Ergebnis wird nach unserer Erfahrung aus der Seminarleitung dank der demokratischen Abstimmung innerhalb der Gruppe mehrheitlich akzeptiert. Zusammenfassend ist zu sagen, dass Störungen in einer Gruppe einfach da sind, sie fragen nicht nach Erlaubnis, sondern gehören behandelt. Das gruppendynamische Gespräch kann dabei sehr hilfreich sein.

## Das wertschätzende Feedback

Viele empfinden es heute eher als befremdlich, wenn eine andere Person um Rückmeldung bittet. Diesen natürlichen Vorgang zwischen zwei oder mehreren Personen haben viele verlernt. Im jetzigen Sprachgebrauch sind »Feedback« und »Rückmeldung« leider zu »Beurteilung und Bewertung« verkommen. In der Arbeitssituation wird Feedback häufig als Personal- oder Beurteilungsgespräch verstanden und eingesetzt. Überhaupt wird sehr oft beurteilt und geurteilt, was beides mit Feedback nichts zu tun hat. Feedback darf auch kein Racheakt für erlittene Wunden sein. Wenn negative Kritik geäußert wird, richtet sich diese immer gegen ein bestimmtes Verhalten und nicht gegen eine Person.

Dagegen ist das wertschätzende gegenseitige Feedbackgespräch so gut wie unbekannt.

Wenn Feedback oder Rückmeldung in Seminaren und Arbeitsgruppen wieder eingeübt wird, melden die Teilnehmer\_innen dies als sehr hilfreich und angenehm zurück. Deshalb ist es wünschenswert, Feedback und Rückmeldung wieder einzuführen und so zu einem wertvollen Instrument der Kommunikation zu machen.

### Wichtige Regeln für das Geben und Empfangen von Feedback

#### Feedback geben

- Freiwilligkeit ist unabdingbar.
- Prüfen Sie sorgfältig die Gründe für das Feedback.
- Betonen Sie den subjektiven Charakter, sprechen Sie in »Ich-Botschaften« und nicht über »man« oder »wir«.
- Beschreiben Sie in Ihrem Feedback. Es ist weder psychologisch noch therapeutisch, beruht auf Beobachtungen, nicht auf Vermutungen. Wahrnehmungen sollen Wahrnehmungen und Vermutungen sollen Vermutungen bleiben, Gefühle sollen als Gefühle mitgeteilt werden, dann bleibt auch Ihr Gegenüber offen für das Gespräch und Ihr Feedback.

## Feedback empfangen

- Feedback kommt nicht von selbst. Sie müssen Ihrem Gegenüber Empfangsbereitschaft signalisieren und um Feedback bitten.
- Sie rechtfertigen sich nicht, argumentieren auch nicht, sondern hören zu und unterbrechen das Feedback nicht. Eventuelle Rechtfertigungen oder Entschuldigungen zu der Rückmeldung an Sie beeinflussen die weiteren Teilnehmer\_innen in der Feedbackrunde und verfälschen das Feedback.
- Nach der Rückmeldung teilen Sie dem Gruppenmitglied, das das Feedback gegeben hat, mit, wie es in Ihnen aussieht.

Am Ende eines Feedbackgesprächs gilt allerdings auch, die Meinung anderer ist und darf für Sie keine Leitlinie sein. Sie nehmen Positives wie Negatives als wichtige Rückmeldung zur Kenntnis und versuchen, daraus zu lernen. Aber die Brauchbarkeit des Feedbacks darf von niemand anderen geprüft werden als von Ihnen! Nur ein Mensch kann wissen, ob das, was Sie tun, ehrlich, gründlich, offen ist: Dieser Mensch sind Sie.

Wir Autor\_innen denken, dass Feedback richtig angewendet, ein großes Geschenk sein kann, und persönliches Wachstum erst möglich macht. Denn erst wenn ein Mensch weiß, wie das, was er tat und sagt, auf andere wirkt, wird er sich weiterentwickeln. Er oder sie kann sich zu einer eigenen Persönlichkeit entwickeln und bekommt durch die Rückmeldung anderer Hilfestellung. Deshalb unser Rat an dieser Stelle: Trauen Sie sich, fordern Sie ein Feedback ein, und werden Sie auch bereit, Feedback zu geben. Sie eröffnen sich selbst und anderen ein großes Maß an Entwicklungspotential und lernen dabei offen und wertschätzend miteinander umzugehen.

## Das abschließende Gespräch

Nicht nur das Eröffnungsgespräch ist bedeutsam, ebenso wichtig ist die abschließende Reflexion in einer Gruppenarbeit. Als Moderator\_innen gestalten wir sogar nach jedem großen Themenabschnitt eine kleine Rückschau, in der wir mit untenstehenden motivierenden Fragen in den persönlichen Austausch kommen. Rückfragen und Kommentare auf eine Äußerung sind dann nicht erlaubt.

---

### Gründe für das abschließende Gespräch

- Inhalte nochmals vergegenwärtigen
- offene Fragen klären
- Anstöße zum Nach-Weiterdenken herausarbeiten
- Gruppe ermutigen, sich vertiefend mit dem Thema »Streitkultur und Kommunikation« zu befassen
- Lob und Kritik im Sinne der Feedback-Regeln – darauf freuen sich auch die Moderator\_innen

### So können Sie das abschließende Gespräch durchführen:

- Rundgespräch der Reihe nach oder kleinen Ball zuwerfen. Wer den Ball hat, hat das Wort.

### Dazu passen motivierende Fragen der Moderation, die sich an die Gruppe wendet:

- Was hat Ihnen gefallen, was ist verbesserungswürdig?
- Welche Inhalte können Sie / wir umsetzen?
- Wie war das Miteinander der Teilnehmenden?

## **Weitere Abschlussideen:**

### **»Merkwürdig«**

Das Wort »merkwürdig« hat zwei Bedeutungen. Merkwürdig bedeutet im täglichen Sprachgebrauch seltsam, komisch. Im ursprünglichen Sinn bedeutet es, etwas ist des Merkens würdig, also etwas Wertvolles, Bemerkenswertes, das sich alle merken sollten. Als Seminarleitung schreiben wir Autor\_innen das Wort groß auf einen Flipchart in zwei verschiedenen Farben: »merk« und »würdig« und erklären diese beiden Bedeutungen. Anhand dieses doppelten Sinnes können die Teilnehmenden zum Ausdruck bringen, was ihnen gut oder was ihnen nicht gefallen hat.

### **»Brief an mich«**

Jedes Gruppenmitglied darf einen Brief an sich selbst schreiben, in ein Kuvert stecken und dieses dann verschließen. Die eigene Adresse drauf und fertig! Alle Briefe werden von der Moderation eingesammelt und von ihr zu einem festgelegten Datum versendet. Das Zusendedatum des Briefes kann in der Gruppe vereinbart werden. Wir Autor\_innen schlagen vor, mindestens drei Monate zu warten.

## Aufgaben und Rollen der Moderation

### **Wächterin bzw. Wächter über Gruppe und Regeln**

Durch unsere Erfahrungen aus der Seminarleitung wissen wir: Wer eine Gruppe moderiert, nimmt eine Vierfach-Rolle als Wächterin bzw. Wächter wahr.

#### **1. Sie wachen über das Thema**

Sie achten darauf, dass die Teilnehmenden nicht vom Thema abweichen. Hier zeigt sich, wie bedeutsam eine gute Beziehungsebene in der Gruppe ist. Je besser die Beziehungsebene, desto leichter wird Ihnen der Hinweis fallen, dass vom Thema abgewichen wird. Sie richten einen Parkplatz auf einer Pinnwand ein, wo Redende ihre Abweichung vom Thema speichern können. Verteilen Sie dafür Moderationskärtchen.

#### **2. Sie wachen über die Zeit**

Sie sprechen mit der Gruppe schon vor Beginn einer Diskussion über die Redezeit und führen einen Beschluss herbei. Wenn die Zeit abgelaufen ist, weisen Sie nonverbal, erkennbar für alle Beteiligten, mit einer gelben Moderationskarte darauf hin. Reagiert der Redner oder die Rednerin nicht, zeigen Sie eine rote Karte. Das ist erfolgreicher als ein verbaler Hinweis.

#### **3. Sie wachen über die gleichmäßige Beteiligung aller Anwesenden**

Wann immer es möglich ist, regen Sie Rundgespräche an, damit sich möglichst alle beteiligen. Im Verlauf einer Diskussion können Sie alternativ auch den Antrag einbringen: »Ich schlage vor, dass sich diejenigen melden, die noch nichts gesagt haben.«

#### **4. Sie wachen über den kooperativen Arbeitsstil**

Als Moderierende schützen Sie die Teilnehmenden, die unfair angegriffen werden.

Nach den drei Grundregeln können Sie bei einer Konfrontation auch die Regel »Störungen haben Vorrang« anwenden und die Diskussion sofort unterbrechen. Anschließend muss die Grundlage für eine weitere Zusammenarbeit in und mit der Gruppe besprochen werden.

### **Die Rolle der Moderation**

Nein, eine Moderatorin, ein Moderator weiß nicht immer, wo es langgeht und was den Teilnehmenden guttut! Er oder sie muss auch nicht die Antworten auf alle Fragen liefern. Aber eine gute Moderatorin bzw. ein guter Moderator sollte aufzeigen, wie die Anwesenden die Antwort herausbekommen können. Wenn Sie moderieren, bringen Sie nicht die Lösung, sondern erfinden Strukturen und gestalten Prozesse. Das bedeutet: Sie haben dann die Aufgabe, die Themen der Teilnehmenden in der Gruppe lebendig werden zu lassen. So dass alle die eigenen Möglichkeiten und Grenzen selbst herausfinden können – im gemeinsamen Erleben mit den anderen Teilnehmenden und mit Ihnen. Es gibt Antworten, die sich nur durch eigenen Antrieb finden lassen: Sie werden nie gegeben. Ihre Moderationshilfe besteht auch darin, dass sich die Teilnehmenden durch das Training selbst entwickeln und dadurch anderen helfen können, indem sie etwas vorleben. Das hat ansteckende Wirkung. Die Gruppenarbeit funktioniert auch durch Hilfe zur Selbsthilfe: echt, offen und einfach, von umwerfender Schlichtheit. Wir Autor\_innen meinen damit: Nicht die Übungen bestimmen den Entwicklungsprozess, sondern die Verlaufsdynamik des Prozesses bestimmt, welche Übungen Sie einsetzen.

### **Weitere Aufgaben der Moderation**

- Tun Sie alles dafür, die Bereitschaft der Teilnehmenden zu fördern, etwas Neues auszuprobieren.
- Denken Sie an eine Strukturierung der Zeit und des Raumes: Was möchten Sie als Nächstes tun? Sind alle nötigen Materialien und Präsentationsflächen wie Pinnwände vorbereitet, damit keine kostbare Zeit verlorengeht?
- Vermeiden Sie möglichst alleinige Entscheidungen in der Gruppe: Eine Konsenssuche ist zwar aufwendig, bildet aber die Grundlage des demokratischen Zusammenseins. Ihr Ziel sind Lösungen, die herausdiskutiert und von allen mitgetragen werden.
- Vermeiden Sie Interpretationen.

- Seien Sie misstrauisch gegenüber Dogmen. Manchmal argumentieren Menschen mit Wahrheitsansprüchen und Wertvorstellungen zum Beispiel aus dem religiösen Kontext. Als Moderator\_innen müssen Sie spüren, wann eine persönliche Meinung andere Gruppenmitglieder angreift. Sie müssen dann Grenzen setzen.
- Zeigen Sie Fehlerfreundlichkeit: Sie schaffen eine Atmosphäre, in der es erlaubt ist, Fehler zu machen. Fehler sind ein begrüßenswerter Bestandteil des Lernens. Fast alles, was der Mensch geworden ist, fast alles, was er erworben hat, verdankt er der Irrtumsfähigkeit, dem Prinzip von Versuch und Irrtum.
- Widersprechen Sie unausgesprochenen Erwartungshaltungen: Sie sind nicht für die Stimmung in der Gruppe verantwortlich.

Die Psychoanalytikerin Ruth Cohn (1912–2010) hat eine schöne Metapher geprägt:

## »Eine Gruppe soll wie ein Orchester ohne Dirigent sein.«

Diesem Bild können Sie folgen: Als Gruppenleitung nehmen Sie die Rolle der ersten Geige ein, sind also »tonangebendes« Mitglied des Orchesters. Nur durch die Art, wie Sie Ihre imaginäre Geige spielen, erleben die anderen Ihre leitende Funktion. Verliert das Orchester – in Ihrem Fall die Gruppe – den Zusammenhalt, führen Sie als erste Geige alle wieder zusammen, ganz ohne einen Dirigenten. Dann kehren Sie umgehend wieder in ihre vorherige Rolle zurück.

**Zuletzt noch: in eigener Sache**

Unser Konzept als Moderator\_innen und Seminarleitung ist nicht abgeschlossen, sondern auf Weiterentwicklung angelegt. Wir sind offen für andere Methoden und freuen uns über Rückmeldungen, die unsere Arbeit bereichern. Denn durch das Üben und Erfahren, wie wir alle mit Konflikten umgehen können, haben wir gelernt, realistischer an Lösungen zu arbeiten und werden öfter als in der Vergangenheit versuchen, Konflikte und Probleme zu lösen anstatt ihnen auszuweichen.

Rückmeldungen geben Sie uns gerne über [Sara.h@gmx.net](mailto:Sara.h@gmx.net).

## Zum Weiterlesen

- Amjahid, Mohamed (2021): Der weiße Fleck. Eine Anleitung zu antirassistischem Denken. München: Piper Verlag.
- Baron, Christian & Barankow (Hrsg.) (2021): Klasse und Kampf. Berlin: Claassen-Verlag.
- Becher, Philip (2021): Rechtspopulismus. Köln: PapyRossa.
- Benz, Wolfgang (2020): Vom Vorurteil zur Gewalt. Politische und soziale Feindbilder in Geschichte und Gegenwart. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Bundesverband Mobile Beratung (BMB) und Verband der Beratungsstellen für Betroffene rechter, rassistischer und antisemitischer Gewalt (VBRG) (Hg.) (2021): Bedroht zu werden, gehört nicht zum Mandat. Ein Ratgeber zum Umgang mit rechten Bedrohungen und Angriffen für Kommunalpolitiker\*innen und Kommunalverwaltung.
- Cohn C. Ruth (2021): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett Cotta.
- Eddo-Lodge, Reni (2019): Warum ich nicht länger mit Weißen über Hautfarbe spreche. Berlin: Tropen Verlag.
- Foroutan, Naika (2019): Die postmigrantische Gesellschaft. Ein Versprechen der pluralen Demokratie. Bielefeld: transcript.
- Foroutan, Naika & Hensel, Jana (2020): Die Gesellschaft der Anderen. Berlin: Aufbau Verlag.
- Friedrichs, Julia (2021): Working Class. Warum wir Arbeit brauchen, von der wir leben können. Berlin: Berlin Verlag.
- Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2021): Demokratie in der Krise. Bonn: Druckerei Brandt.

- Gümüşay, Kübra (2020): Sprache und Sein. München: Hanser Literaturverlage.
- Hasters, Alice (2019): Was weiße Menschen nicht über Rassismus hören wollen, aber wissen sollten. München: Carl Hanser Verlag.
- Heckel, Jürgen (1997): Frei sprechen lernen. München: A1 Verlag.
- Hufer, Klaus-Peter (2017): Argumente gegen Parolen und Populismus. Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag.
- Indset, Andreas (2021): Das infizierte Denken. Berlin: Ullstein Buchverlage.
- Jungkamp, Burkhard & John-Ohnesorg, Marei (Hrsg.) (2017): Politische Bildung in der Schule. Zeitgemäße Ansätze in Zeiten des Populismus. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Kelly, Natasha A. (2021): Rassismus. Strukturelle Probleme brauchen strukturelle Lösungen! Hamburg: Atrium Verlag.
- Kemper, Andreas & Weinbach, Heike (2021): Klassismus. Eine Einführung. Münster: Unrast Verlag.
- Müller, Jan-Werner (2016): Was ist Populismus? Berlin: Suhrkamp.
- Ogette, Tupoka (2018): exit Racism. Rassismuskritisch denken lernen. Münster: Unrast Verlag.
- Online-Handbuch „Inklusion als Menschenrecht“: <https://www.inklusion-als-menschenrecht.de/>.
- Pörksen, Bernhard (2005): Die Konstruktion von Feindbildern. Zum Sprachgebrauch in neonazistischen Medien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Roig, Emilia (2021): Why We Matter. Das Ende der Unterdrückung. Berlin: Aufbau Verlage.

- Seeck, Francis & Theißl (Hrsg.) (2021): Solidarisch gegen Klassismus – organisieren, intervenieren, umverteilen. Münster: Unrast Verlag.
- Steffan, Philipp (2019): Sag was! Radikal höflich gegen Rechtspopulismus argumentieren. Hamburg: Verlagsgruppe Oetinger.
- Topcu, Canan (2021): Nicht mein Antirassismus. Warum wir einander zuhören sollten, statt uns gegenseitig den Mund zu verbieten. Eine Ermutigung. Berlin: Quadriga Verlag.
- Touré, Aminata (2021): Wir können mehr sein. Die Macht der Vielfalt. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Ulrich, Susanne (2006): Achtung (+) Toleranz. Wege demokratischer Konfliktregelung. Praxishandbuch für die politische Bildung. Unter Mitarbeit von Jürgen Heckel, Eva Oswald, Stefan Rappenglück, Florian M. Wenzel. Bertelsmann Stiftung.
- Wehling, Elisabeth (2016): Politisches Framing: Wie eine Nation sich ihr Denken einredet - und daraus Politik macht. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Zick, Andreas & Küpper, Beate (2021): Die geforderte Mitte. Rechts-extreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2020/21. Hg. für die Friedrich-Ebert-Stiftung v. Franziska Schröter. Bonn: Verlag J.H.W. Dietz Nachf.





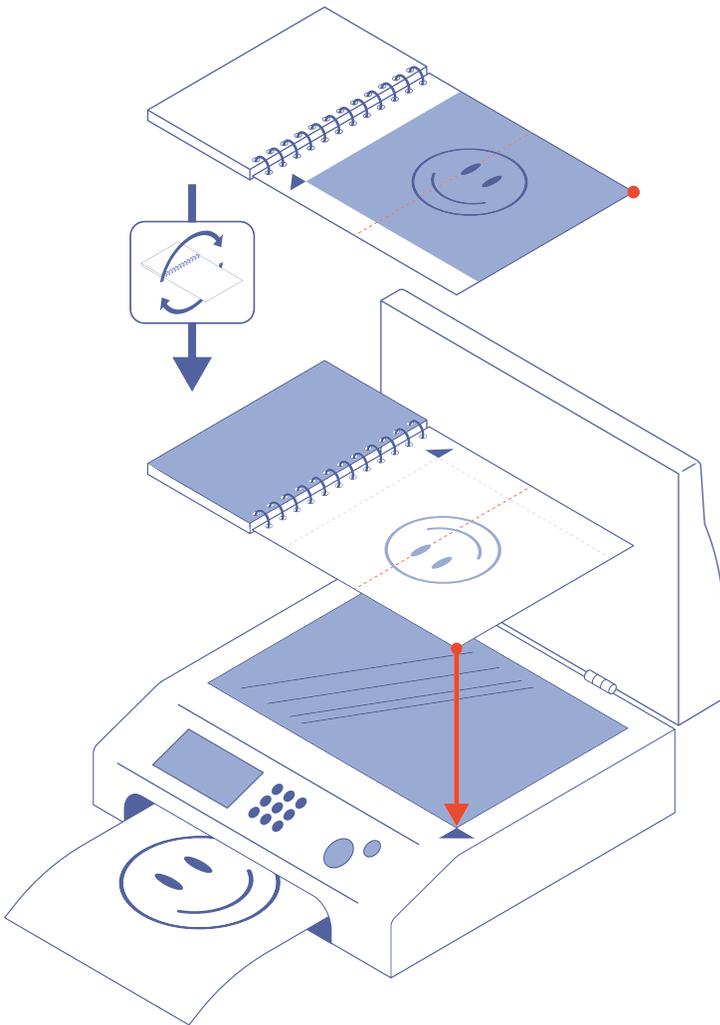


A series of 20 horizontal dotted lines for writing.

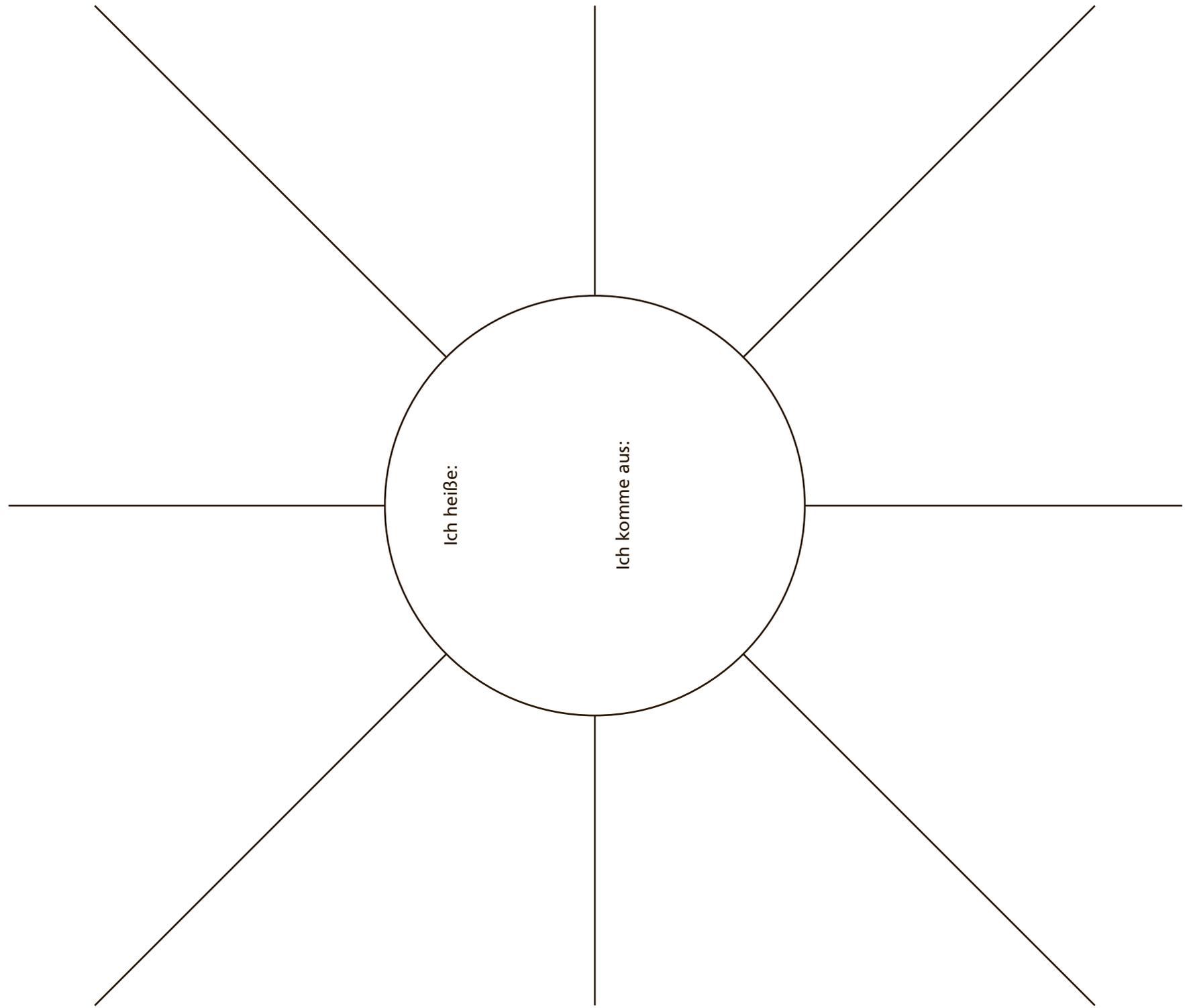
## Kopiervorlagen

Die folgenden Arbeitsblätter dienen als Kopiervorlage für die Gruppenarbeit oder als Orientierung zum Abzeichnen.

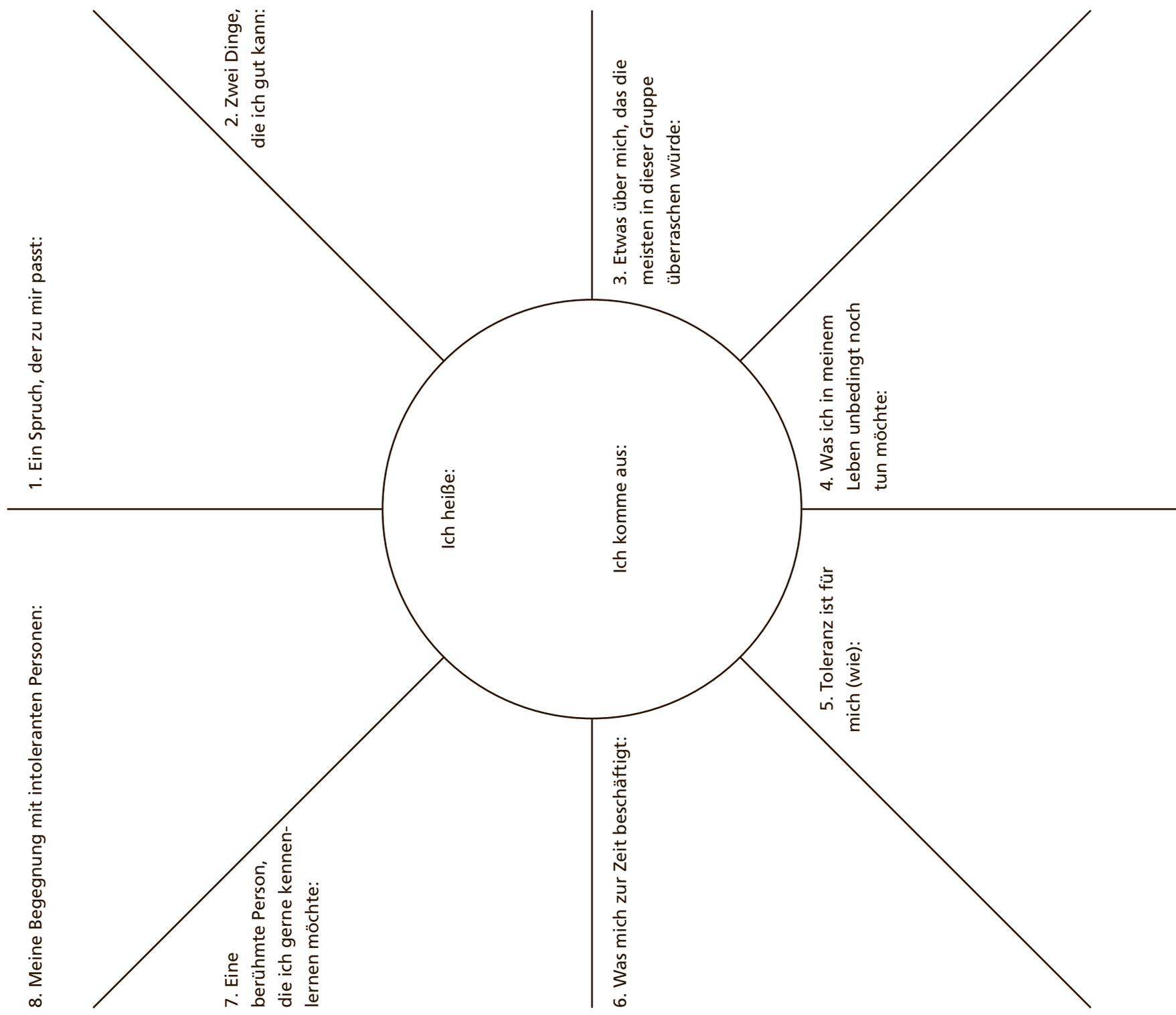
Klappen Sie die Kopiervorlage aus und legen Sie sie auf den Kopierer. Das Dreieck markiert das DIN A4 Format.



# Der Kennenlernstern

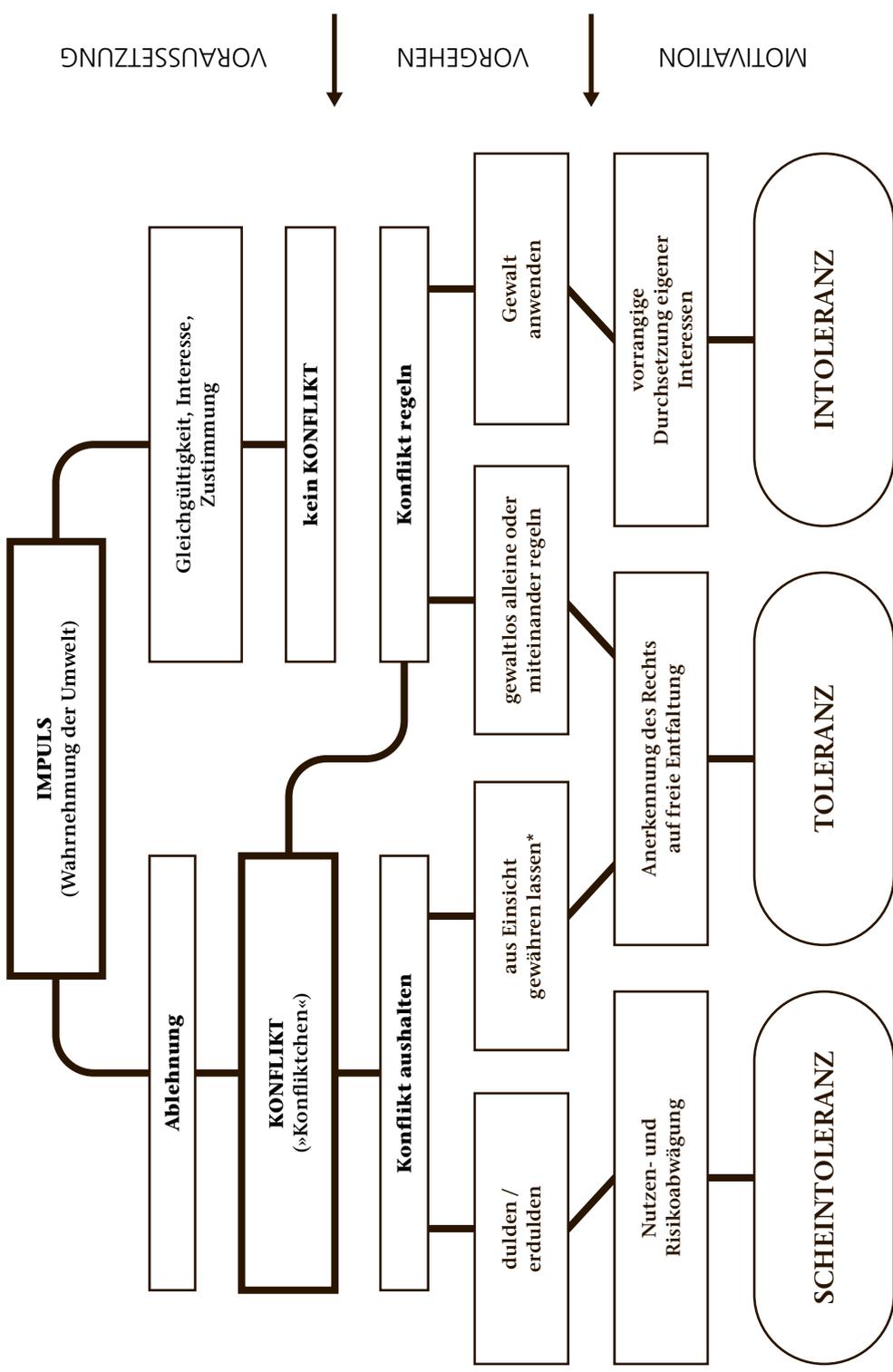


# Der Kennenlernstern



# Die Toleranzampel

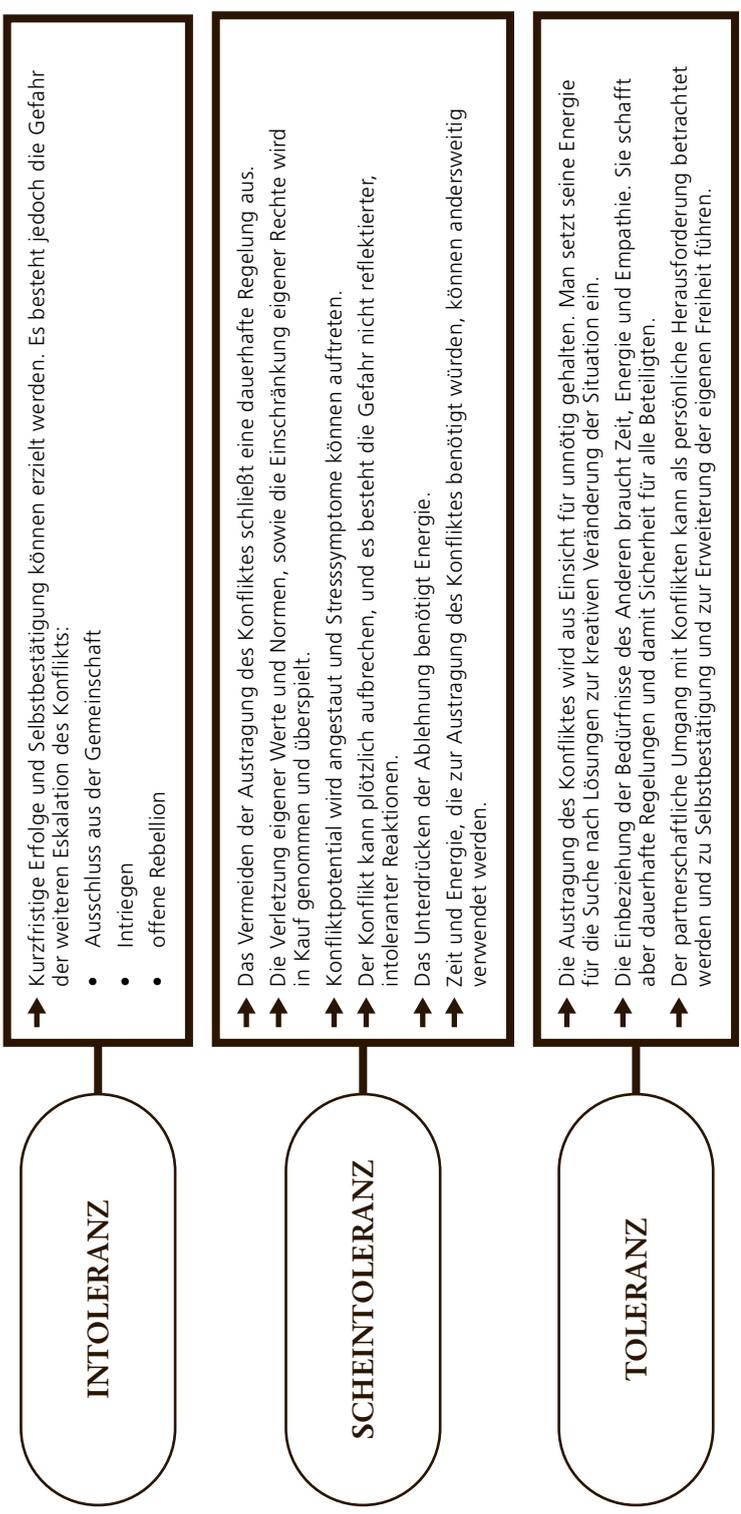
oder: Drei Straßen in der Kommunikation: Zwei Sackgassen und eine Wachstumsstraße



VORAUSSETZUNG

VORGEHEN

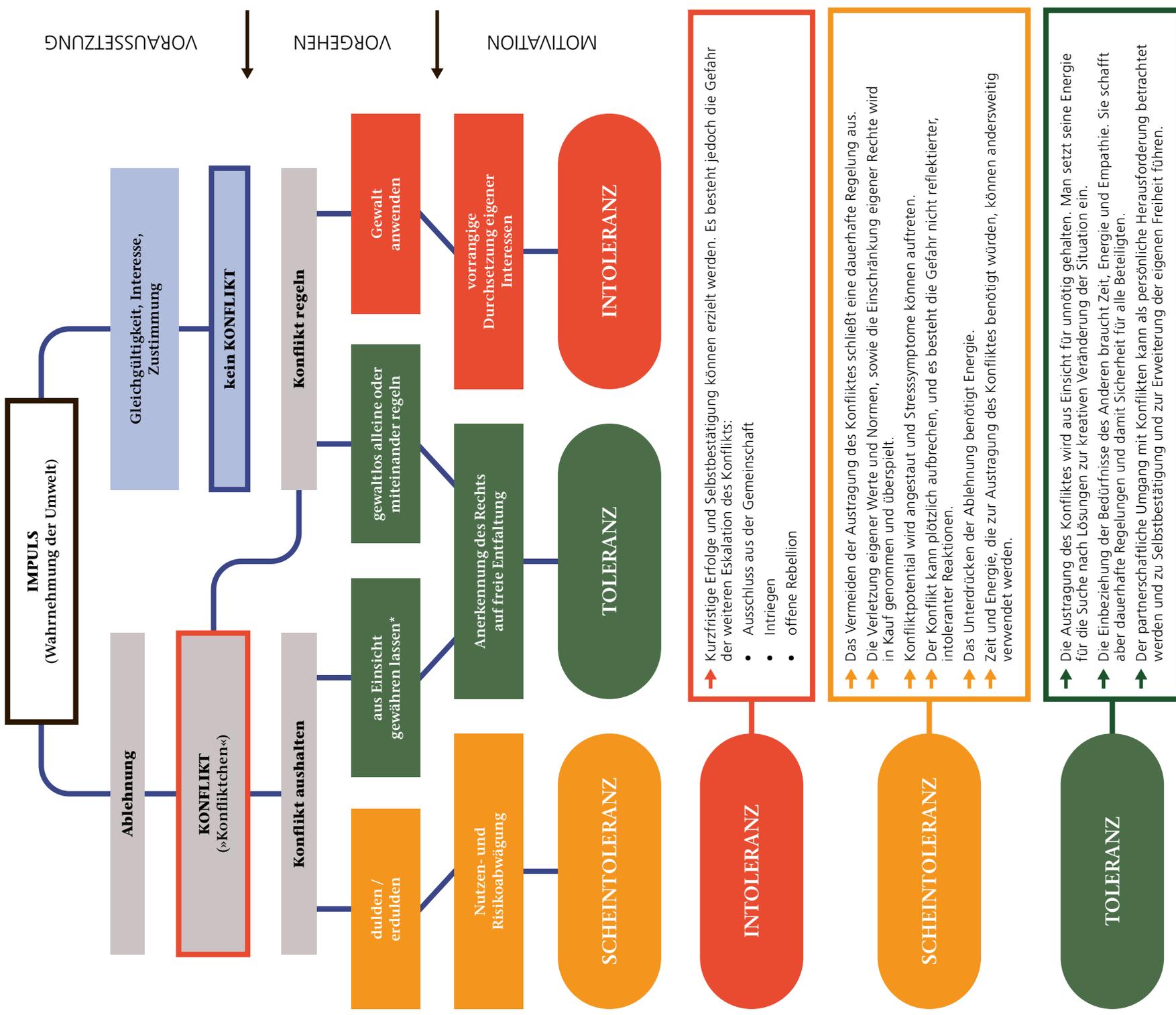
MOTIVATION



\* »Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.«

# Die Toleranzampel

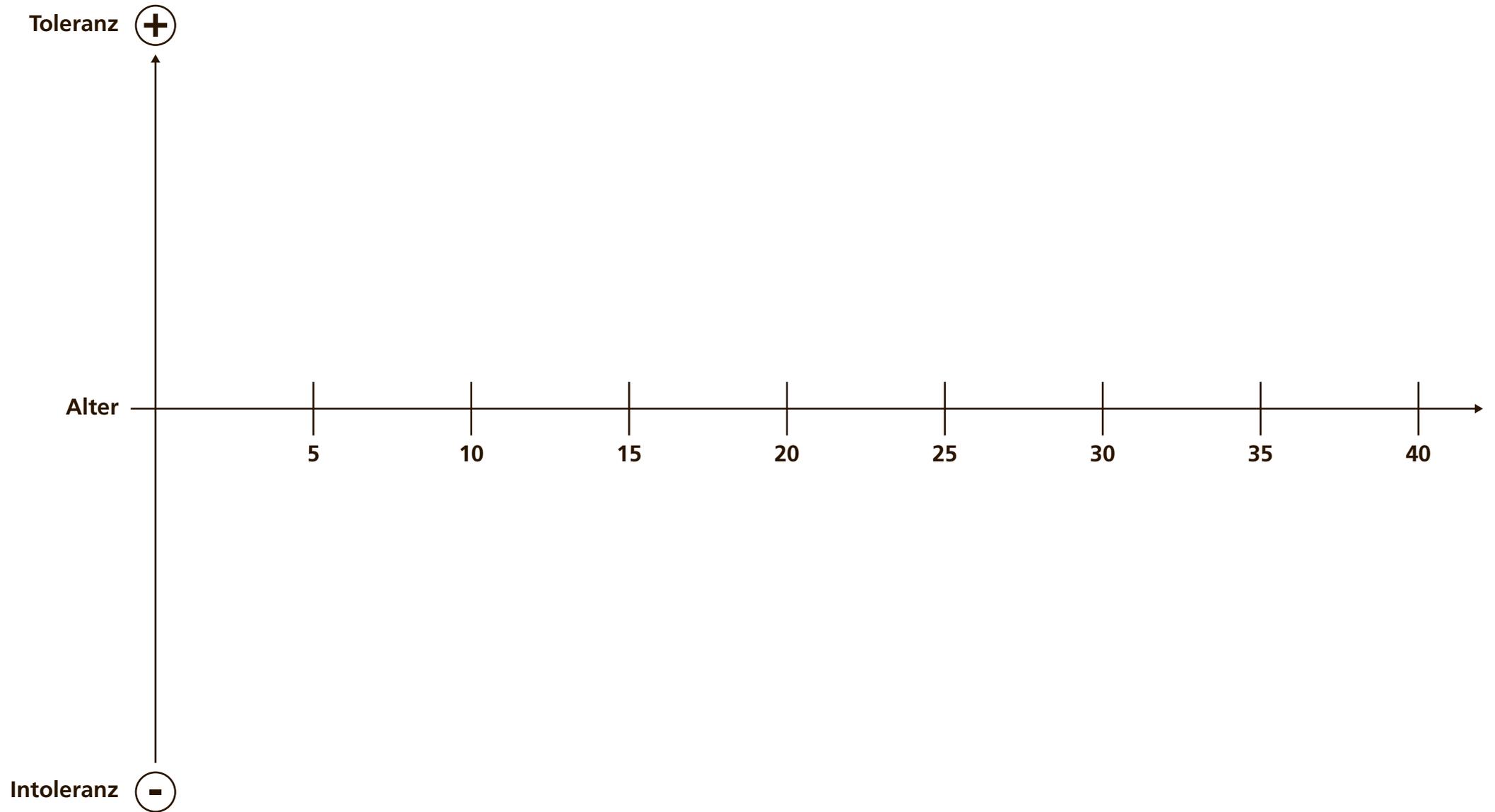
oder: Drei Straßen in der Kommunikation: Zwei Sackgassen und eine Wachstumsstraße



\* »Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.«

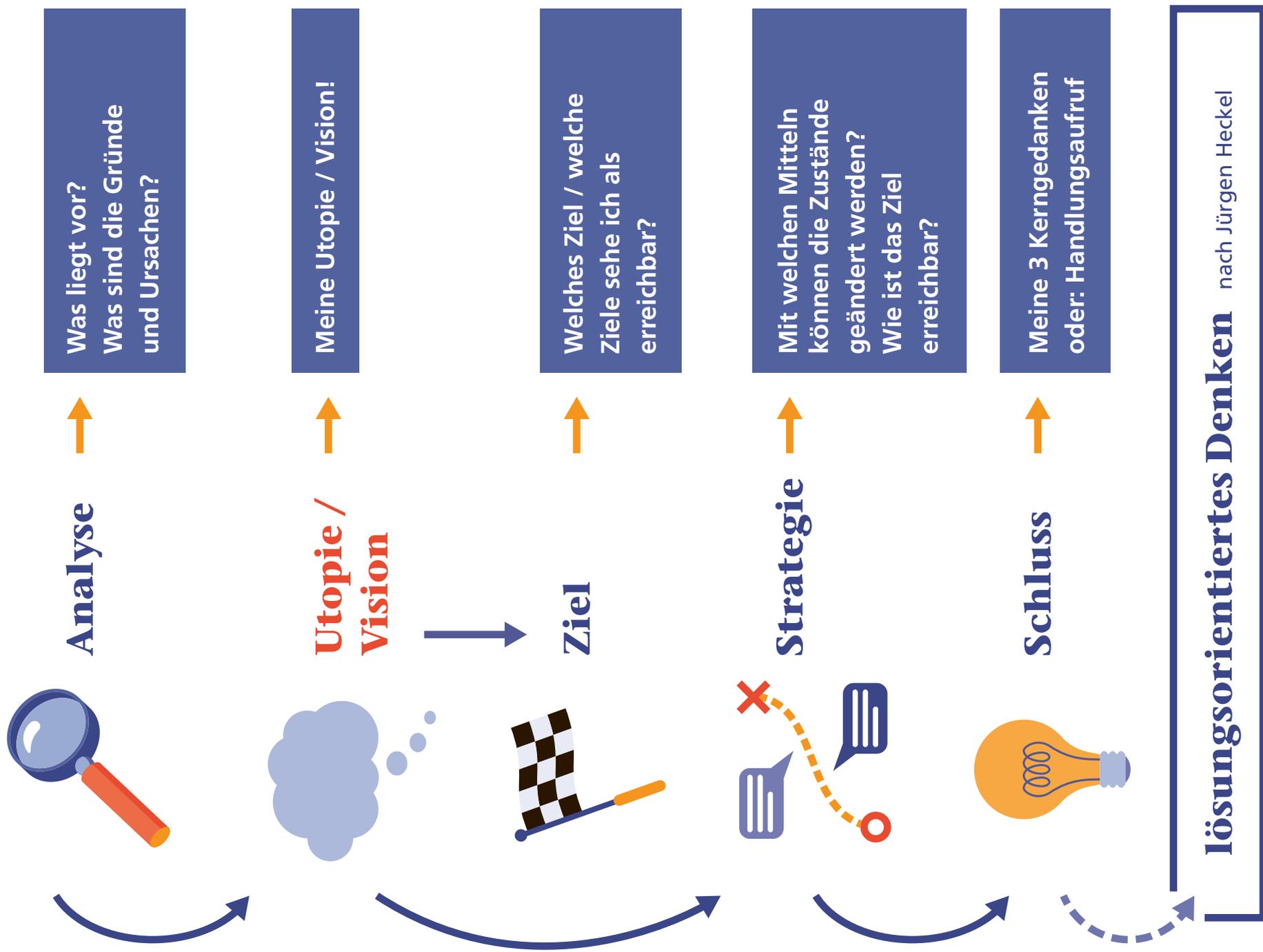
# Biografiearbeit © Jürgen Heckel

»MEINE ERFAHRUNGEN IM LEBEN mit Tolaranz und Intoleranz / Ausgranzung /Rassismus«  
Trage bitte 4 bis 5 Erlebnisse ein.

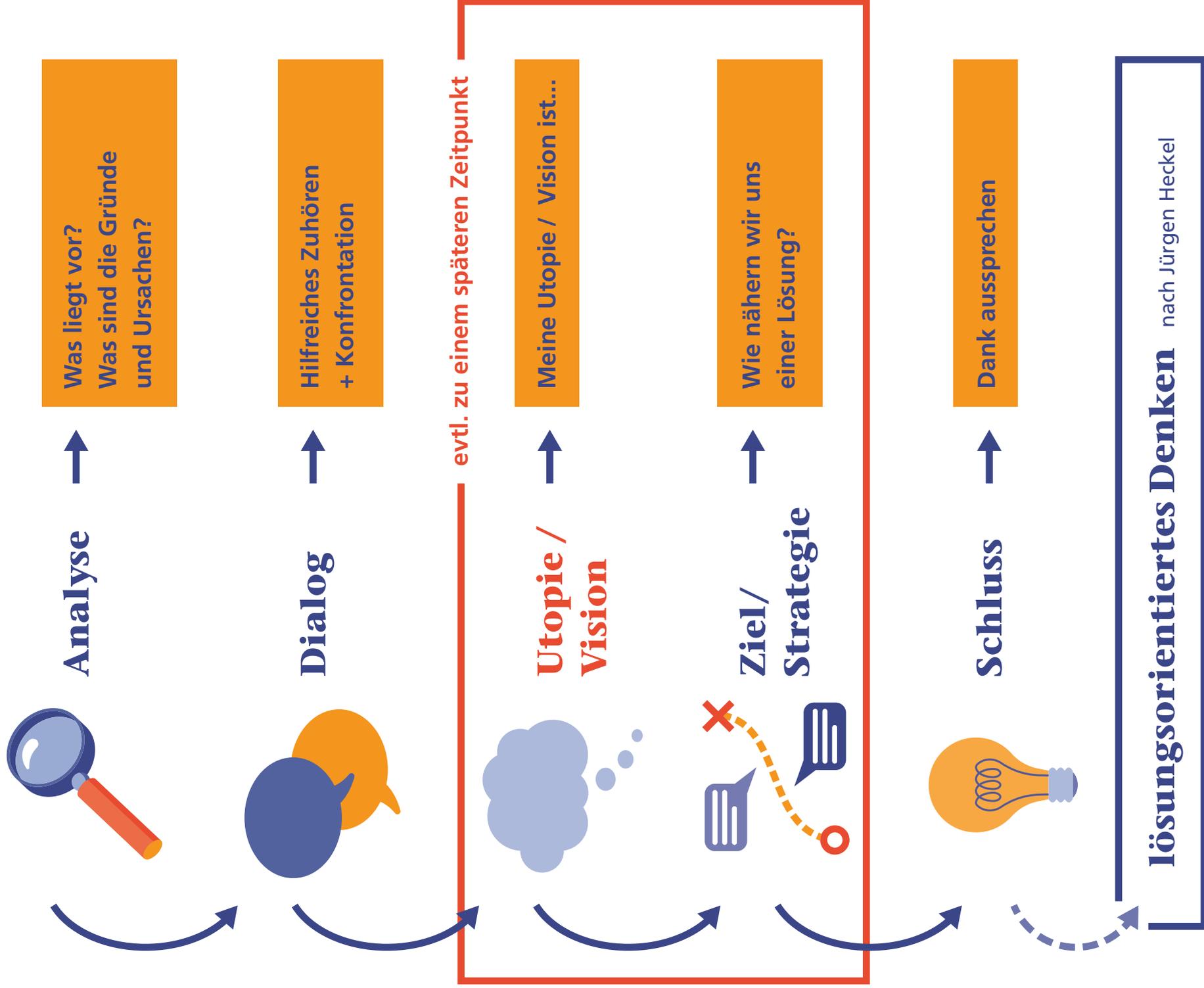


Die Methode „Biografiearbeit“ wird ab S. 32 vorgestellt

# Analytische Methode



# Analytische Methode (Variante)





# Analytische Methode

---

## Analyse

Was liegt vor? Wie sind die Zustände?

Ursache: Was sind die Gründe und Ursachen?

1

## Utopie / Vision

Was sollte (stattdessen) sein?

2

## → Ziel

Welches Ziel sehe ich als erreichbar?

## Strategie

Mit welchen Mitteln können die Zustände geändert werden?

Wie ist das Ziel erreichbar?

3

## Schluss

Handlungsaufruf / Kerngedanke

4

# Analytische Methode (Variante) 1/2

---

## Analyse

Situation: Was liegt vor? Wie sind die Zustände?

Ursache: Was sind die Gründe und Ursachen?

1

---

## Utopie / Vision

Was sollte (stattdessen) sein?

2

---

## Ziel

Was möchte ich / möchten wir erreichen?

2a

## Analytische Methode (Variante) 2/2

---

### Strategie

Mit welchen Mitteln können die Zustände geändert werden?  
Wie ist das Ziel erreichbar?

3

### Schluss – Handlungsaufwurf / Kerngedanke

»Zusammenfassend nenne ich die drei wichtigsten Kerngedanken«  
»Was liegt mir am Herzen?«

4



