

YES!

YOUTH
EMPOWERMENT
FOR
SOCIAL
INCLUSION

Modul 2

Junge Führungspersönlichkeiten für die Gemeinschaft



Co-funded by
the European Union



Co-funded by
the European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use that might be made of the information contained therein. 2021-1-DE04-KA220-YOU-000029144



© 2022-2024. This work is licensed under a CC BY-NC-SA 4.0 license.

Einleitung



Führungsqualitäten werden einem nicht in die Wiege gelegt. Die Herausforderungen von heute und morgen erfordern starke Führungspersönlichkeiten in allen Formen und Ausprägungen. Aber was ist eine gute Führungskraft? Wie kann man eine Führungspersönlichkeit werden? Das sind einige der Fragen, denen in diesem Modul nachgegangen wird.

Führungspersönlichkeiten können unterschiedliche Ansätze für ihre Führung haben. Die Unterschiede in der Führung bedeuten nicht unbedingt, dass die eine besser ist als die andere. Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale begünstigen unterschiedliche Führungsstile, aber es gibt bestimmte allgemeine Fähigkeiten, die jede Führungskraft trainieren sollte, und in den meisten Fällen sind die besten Eigenschaften einer Führungskraft eine Mischung aus individuellen Fähigkeiten und Strategien, um das Projekt/die Organisation voranzubringen.

Dieses Modul wird jungen Menschen helfen, sich selbst als Führungskraft zu sehen. Führungspersönlichkeiten müssen nicht immer die Anführer*inne von Nationen sein. Wir brauchen Führungspersönlichkeiten auf jeder Ebene der Gesellschaft, die für ein besseres Leben für alle kämpfen und arbeiten. Dieses Modul führt in gewaltfreie Kommunikation und Verhandlungsstrategien ein und gibt Zeit, direkt am persönlichen eigenen Projekt zu arbeiten und das Gelernte umzusetzen.

Es gibt noch viel mehr über Führung, Führungsqualitäten und Kommunikation zu lernen, als dieses Modul vermittelt. Dieses Modul sollte als guter Ausgangspunkt betrachtet werden. Es zielt vor allem darauf ab, junge Menschen zu inspirieren, Führungskräfte zu werden und sie mit grundlegenden praktischen Methoden zu unterstützen, die sie sofort umsetzen können. Weitere Lektüre zu Theorie und Praxis wird empfohlen.



Zielsetzungen

Auf der Kompetenzebene werden die jungen Menschen:

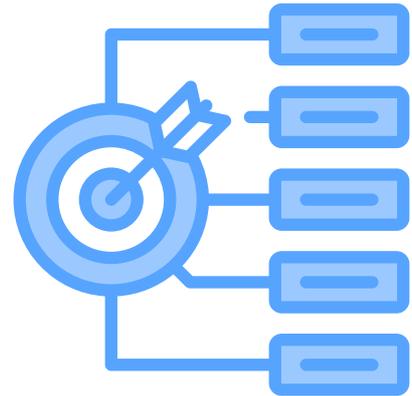
- ihre persönlichen Werte klären und weiterentwickeln
- ihre Problemlösungsfähigkeiten sowohl auf systematische als auch auf kreative Weise entwickeln
- effektive Kommunikationsfähigkeiten demonstrieren
- ihre Fähigkeit entwickeln, kritisch zu denken, wenn sie vor einer Herausforderung stehen.

Auf der Ebene der Umweltbedingungen werden die jungen Menschen:

- lokale, nationale und globale Themen recherchieren
- an einem Teamprojekt teilnehmen, es organisieren und planen
- bei Bedarf Unterstützung durch Mentor*innen und Moderator*innen in Anspruch nehmen

Auf der Handlungsebene werden die jungen Menschen:

- eine klare Vorstellung davon entwickeln, was sie als Führungskraft erreichen möchten
- ihre Verhandlungsfähigkeiten ausbauen, um ihre Mitstreiter*innen zur Mitarbeit zu motivieren
- individuelle gemeinschaftsbasierte Aktionsprojekte entwickeln, planen und durchführen



Ergebnisse

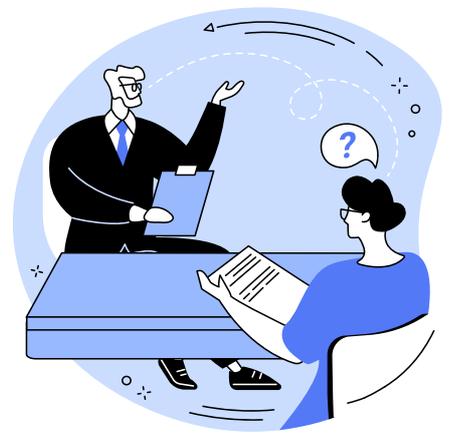
Zu den Ergebnissen dieses Moduls gehören:

- Kritisches Denken darüber, was es bedeutet, eine Führungskraft zu sein und wie man sich selbst und andere beeinflusst
- Erlernen der Gewaltfreien Kommunikation als Mittel zur Ausübung der Kommunikation als Führungskraft
- Erkennen von Verhandlungen als Instrument der Führungskraft



Co-funded by
the European Union

Theoretischer Teil



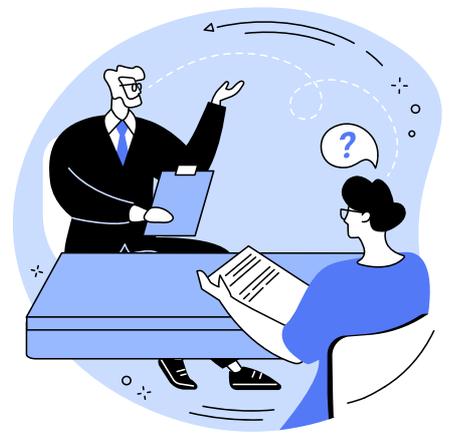
Das Modul basiert auf drei theoretischen Ansätzen: dem konzeptionellen Modul für die Entwicklung von Jugendführungskräften, Service-Learning und adaptiven Führungspraktiken.

Um zunächst den Begriff Führung und insbesondere im Kontext der Jugendarbeit zu definieren, wird sich das Modul auf die Definitionen von Redmond und Dolan (2014) stützen. In ihrem Artikel beschreiben die Autoren, wie sich Jugendführung auf Methoden konzentriert und wie Führung "von jungen Menschen erforscht, gelehrt oder erlebt wird" (S. 262). Redmond und Dolan argumentieren, dass junge Menschen, um eine Führungspersönlichkeit zu werden, eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben müssen. Zu diesen Fähigkeiten gehören: Soziale und emotionale Intelligenz (Bewusstsein, Selbstregulierung, Motivation, Empathie); Zusammenarbeit (Teamarbeit); Ausdrucksfähigkeit (Kommunikationsfähigkeit und Vision); Einsicht und Wissen (kritisches Denken, Problemlösung). Neben der Vermittlung von Fähigkeiten spielen auch die Umweltbedingungen eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Führungsqualitäten. Mit Umgebungsbedingungen meinen die Autoren, dass ihnen ein*e Anführer*in oder Mentor*in zur Seite gestellt wird und dass sie authentische Gelegenheiten haben, Führung zu praktizieren. Die dritte Säule des konzeptionellen Modells der Jugendführung ist die Verpflichtung zum Handeln. Die teilnehmenden Jugendlichen müssen lernen, ausdauernd und reflektierend zu sein, aus Fehlern zu lernen und insgesamt andere zu inspirieren und zu motivieren, um als Führungskraft agieren zu können.

Die beiden folgenden Konzepte können als praktischere Ansätze betrachtet werden. Der Ansatz des Service-Learnings kann als eine pädagogische Methode verstanden werden, die Bildung und Aktivitäten zur Verbesserung der Community miteinander verbindet.



Theoretischer Teil



Service-Learning "befasst sich mit Alltagsthemen und kontextualisiert das Lernen in realen Situationen" (Uruñuela, 2011). Die Idee hinter diesem Ansatz ist, dass die Menschen durch Erfahrungen und Reflexionen der Aktivitäten effektiver lernen. Durch die Kombination der Projekte mit einem Dienst an der Gemeinschaft wird das ethische Bewusstsein der Menschen gestärkt.

Um schließlich eine ganzheitliche Sichtweise auf die Entwicklung von Führungsqualitäten einzubeziehen, zielt das Modul darauf ab, sich auf das Konzept der adaptiven Führungspraktiken zu stützen. Die Autoren Heifetz, Grashow und Linsky (2009) sehen Führung als "die Praxis, Menschen zu mobilisieren, um schwierige Herausforderungen zu bewältigen und erfolgreich zu sein" (S. 14). Einer der wichtigsten Schritte beim Erwerb von Führungsqualitäten ist die "Diagnose des Systems". Um die eigene Organisation zu sehen und die Strukturen zu analysieren, muss der*die Akteur*in eine umfassendere Sichtweise einnehmen und "auf den Balkon treten", wie sie es nennen. Außerdem soll der*die Akteur*in die "politische Landschaft" der Organisation diagnostizieren, um das System mobilisieren zu können. Als letzten Schritt zur Erlangung von Führungsqualitäten definieren die Autoren den Schritt "Entfalten Sie sich", der Praktiken für Führungskräfte beinhaltet und insbesondere Verhandlungs- und Kommunikationsfähigkeiten als Schlüsselaspekte hervorhebt.



Theoretischer Teil



Quellen:

Für Definitionen und Ziele des Moduls: “Redmond, S. / Dolan, P. (2014): Towards a conceptual model of youth leadership development”

Theorie und Praxis durch eine ganzheitlichere Sichtweise zu verbinden: “The practice of Adaptive Leadership RONALD HEIFETZ, ALEXANDER GRASHOW, & MARTY LINSKY. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press (2009)”

Für das Lernen vor Ort (Umsetzung eines Projekts im wirklichen Leben, indem eine in der Community benötigte Dienstleistung erbracht wird): “Service-Learning in Europe. Dimensions and Understanding From Academic Publication. Alexandre Sotelino-Losada, Elena Arbués-Radigales, Laura García-Docampo and José L. González-Geraldo”



Co-funded by
the European Union

1. Aktivität

Skill Sphere durch gewaltfreie Kommunikation

F2F Version



Dauer: 45 Minuten

Überblick und Ziel(e)



Diese Aktivität basiert auf der Gewaltfreien Kommunikation, um eine effektive Kommunikation zu entwickeln und zu erleben, die ein Schlüsselement für die Entwicklung von Führungsqualitäten ist. Das Hauptziel dieser Aktivität besteht darin, dass die TeilnehmerInnen Folgendes entdecken und anwenden können

Gewaltfreie Kommunikation als mächtiges Werkzeug für den Aufbau einfühlsamer und mitfühlender Beziehungen zu anderen, insbesondere in schwierigen Situationen.

Lernergebnisse: :

- Fokus auf Gefühle: Ermutigen Sie die Teilnehmer*innen, ihre Emotionen auszudrücken, ohne sie zu verurteilen oder zu beschuldigen. Bestätigen Sie ihre Gefühle und helfen Sie ihnen, das Erlebte zu artikulieren.
- Aktives Zuhören üben: Hören Sie aufmerksam zu, was die Teilnehmer*innen sagen, und wiederholen Sie das Gehörte, um sicherzustellen, dass Sie es richtig verstanden haben. Zeigen Sie Einfühlungsvermögen und Verständnis.
- Verwenden und fördern Sie "Ich"-Aussagen: Wenn Sie sich äußern, verwenden Sie "Ich"-Aussagen anstelle von "Du"-Aussagen, um zu vermeiden, dass Sie anklagend klingen. Sagen Sie zum Beispiel: "Ich bin frustriert, wenn ich nicht weiß, was du denkst", anstatt: "Du sagst mir nie, was du denkst".
- Bedürfnisse erkennen: Helfen Sie den Teilnehmer*innen, ihre Bedürfnisse und die Bedürfnisse anderer zu erkennen. Bringen Sie ihnen bei, ihre Bedürfnisse vorurteilsfrei zu äußern und den Bedürfnissen der anderen aufgeschlossen zuzuhören.



Co-funded by
the European Union

1. Aktivität

Skill Sphere durch gewaltfreie Kommunikation

F2F Version



- Vermeiden Sie Urteile und Kritik: Konzentrieren Sie sich auf das Verhalten oder die Situation, nicht auf die Person, und vermeiden Sie es, sie zu bewerten oder zu kritisieren. Dies trägt dazu bei, dass das Gespräch konstruktiv und vorurteilsfrei verläuft
- Ermutigen Sie zum Brainstorming: Helfen Sie den Teilnehmer*innen, Lösungen zu finden, die den Bedürfnissen aller gerecht werden. Ermuntern Sie sie, kreativ zu denken und mehrere Lösungen zu finden.



1. Aktivität

Kompetent durch gewaltfreie Kommunikation

F2F Version



Theoretische Inhalte

Den Rahmen für diese Aktivität bildet die Gewaltfreie Kommunikation (GFK), ein vom Psychologen Marshall Rosenberg entwickeltes Kommunikationskonzept. Die Theorie hinter der NVC besagt, dass die meisten Konflikte aus einem Mangel an Kommunikation und dem Unvermögen entstehen, andere zu verstehen und sich mit ihnen auf einer tieferen Ebene zu verbinden. NVC zielt darauf ab, einfühlsame und mitfühlende Verbindungen mit anderen aufzubauen, indem sie sich auf vier Schlüsselkomponenten konzentriert:

1. **Beobachtung:** Der erste Schritt in der GFK besteht darin, die Situation oder das Verhalten zu beobachten, ohne zu urteilen. Dazu gehört, die Situation objektiv zu beschreiben, ohne eine Interpretation oder Bewertung hinzuzufügen.
2. **Gefühle:** Die zweite Komponente der GFK besteht darin, Gefühle auf eine nicht wertende Weise auszudrücken. Dazu gehört es, Gefühle zu erkennen und auf eine authentische und verletzliche Weise mitzuteilen. Jedes Gefühl korrespondiert mit einem Bedürfnis, das erfüllt oder nicht erfüllt wurde.
3. **Bedürfnisse:** Die dritte Komponente von GFK ist das Erkennen und Kommunizieren von Bedürfnissen auf eine Art und Weise, die nicht urteilend und respektvoll gegenüber anderen ist. Dazu gehört die Erkenntnis, dass jeder Mensch Grundbedürfnisse wie Sicherheit, Zugehörigkeit und Respekt hat, aber auch andere Bedürfnisse (siehe die Liste der Bedürfnisse und Emotionen in Anhang 3 bzw. 4).
4. **Bitten:** Die letzte Komponente von GFK besteht darin, Bitten zu äußern, die spezifisch, konkret und umsetzbar sind. Dazu gehört, dass wir um das, was wir wollen, auf eine Weise bitten, die andere respektiert und ihre Bedürfnisse berücksichtigt.

Die Theorie hinter der GFK besagt, dass wir durch die Konzentration auf diese vier Komponenten tiefere, bedeutungsvollere Beziehungen zu anderen aufbauen und Konflikte auf eine respektvolle und einfühlsame Weise lösen können. Das ultimative Ziel von NVC ist es, eine Welt zu schaffen, in der die Bedürfnisse aller Menschen erfüllt werden und Konflikte friedlich und gewaltfrei gelöst werden können.



1. Aktivität

Kompetent durch gewaltfreie Kommunikation

F2F Version



Trainingsmethoden

AUFGABE A: PRIVILEGIEN-SPIEL

Die verwendete Methode heißt Privilege Gang oder Spiel und zielt darauf ab, das Bewusstsein für verschiedene Privilegien zu schärfen und die strukturellen Bedingungen zu verstehen, die die Entwicklung einer Person erleichtern oder behindern können (sozioökonomische Klasse, Geschlecht und andere demografische Variablen, die den*die Einzelne*n prägen; Wertschätzung der Vielfalt individueller Hintergründe; und Teambildung).

Diese Aktivität sollte wie folgt durchgeführt werden:

Der*die Moderator*in sollte die Teilnehmer*innen in die Methodik einführen und ihnen die Intensität und die möglichen Emotionen, die auftreten können, vorstellen.

1. Alle Teilnehmer*innen stehen in einer Reihe und haben optional bis zum Ende des Spiels die Augen geschlossen.
2. Der*die Moderator*in liest laut und einzeln 15 Aussagen vor (siehe Anhang 4) und weist diejenigen, die sich angesprochen fühlen, an, einen Schritt nach vorne zu gehen, und wartet auf Reaktionen zwischen den einzelnen Aussagen. Wenn der*die Teilnehmer*in zustimmt, geht er einen Schritt nach vorne, wenn nicht oder er sich dabei unwohl fühlt, bleibt er an der gleichen Stelle stehen.
3. Nachdem jede Aussage vorgelesen wurde, bleiben die Teilnehmer*innen an ihrem Platz und öffnen gegebenenfalls die Augen.
4. Die Moderator*innen stellen einige Überlegungen vor (siehe Anhang 5) und fördern den Dialog und die Gedanken oder Gefühle der Teilnehmer*innen, indem sie über ihre eigenen Erfahrungen und Standpunkte zu bestimmten Privilegien sprechen.



1. Aktivität

Kompetent durch gewaltfreie Kommunikation

F2F Version



Erforderliche Materialien/Ausrüstung für die Durchführung in Person

- 1 Moderator*in pro Gruppe (es kann auch nur eine große Gruppe sein).
- Ein Methodenprogramm für jede*n Moderator*in mit Anweisungen, Erklärungen und Zitaten für die Abschlussreflexion (Anhang 4 und 5)



Quelle:

Peggy McIntosh (1990), „Weißes Privileg: Den unsichtbaren Rucksack auspacken“.



Co-funded by
the European Union

1. Aktivität

Kompetent durch gewaltfreie Kommunikation

F2F Version



Trainingsmethoden



AUFGABE B: GFK-KARTENSPIEL

Die Trainingsmethode ist eine Kombination aus Rollenspielen zur Umsetzung der Aspekte der gewaltfreien Kommunikation. Diese Aktivität sollte wie folgt durchgeführt werden:

1. Mischen Sie die Bedürfnis- und Gefühlskarten (siehe Anhang 3) und legen Sie sie verdeckt auf einen Tisch.
2. Bitten Sie jede*n Teilnehmer*in, eine Gefühls- und eine Bedürfniskarte zu ziehen und sie still zu lesen.
3. Teilen Sie die Gruppe in Paare ein, von denen eine Person A und der*die andere Person B ist.
4. Lassen Sie Person A über eine persönliche Erfahrung nachdenken, die mit den von ihr gezogenen Karten zusammenhängt. Ermutigen Sie sie, darüber nachzudenken, wie sie sich während dieses Erlebnisses gefühlt hat und welche Bedürfnisse erfüllt oder nicht erfüllt wurden. Dabei kann es sich um etwas Persönliches handeln, wie z. B. einen Streit mit einem*r Freund*in oder Familienmitglied, oder um etwas Abstrakteres, wie z. B. ein Thema der sozialen Gerechtigkeit.
5. Bitten Sie Person A, ihre Erfahrungen mitzuteilen und dabei die 4 Schritte der GFK (Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte) anzuwenden, um ihre Gedanken und Gefühle auszudrücken.
 - a. "Wenn ich (sehe, höre oder bemerke)-Beobachtung-,
 - b. fühle ich..... -Gefühlskarte-
 - c. denn ich brauche -Bedürfniskarte-
 - d. Wärst du bereit,.....? -Bitte-
6. Dann gibt Teilnehmer*in B wieder, was er*sie gehört hat, ohne zu urteilen oder zu kritisieren. Er*sie kann wiederholen, was er*soe gehört hat, Fragen zur Klärung stellen und Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Gefühle und Bedürfnisse der Person zeigen. "Fühlst du dich....., weil du..... brauchst?"
7. Wiederholen Sie die Schritte 4-6 für Person B oder für eine bestimmte Zeitspanne.



1. Aktivität

Kompetent durch gewaltfreie Kommunikation

F2F Version



Trainingsmethoden



AUFGABE B: GFK-KARTENSPIEL (FORTSETZUNG)

8. Nachdem beide Paare Gelegenheit zum Üben hatten, bringen Sie die Gruppe wieder zusammen und bitten Sie um Freiwillige, die von ihren Erfahrungen berichten. Wie hat es sich angefühlt, gewaltfreie Kommunikation anzuwenden? Hat es geholfen, Konflikte zu lösen oder Empathie und Verständnis aufzubauen?

Diese Übung kann auf viele verschiedene Arten angepasst werden, je nach den Bedürfnissen und Interessen Ihrer Jugendgruppe. Sie können sie auch als Ausgangspunkt für tiefergehende Diskussionen über Kommunikation, Konfliktlösung und soziale Gerechtigkeit verwenden.

- Erforderliche Materialien/Ausrüstung für die Durchführung in Person
 - Schreibutensilien (Stifte oder Bleistifte)
 - Gedruckter Anhang 1 für die 4 Schritte der Gewaltfreien Kommunikation
 - Gedruckter Anhang 2 für die Liste der Gefühle und Bedürfnisse der Gewaltfreien Kommunikation
 - Gedruckter Anhang 3 für Karten zu Gefühlen und Bedürfnissen

Quellen:



Für die Gewaltfreie Kommunikation Marshall Rosenberg "Gewaltfreie Kommunikation: eine Sprache des Lebens"

Für das GFK-Spiel: Das Keine-Fehler-Zone-Spiel

Siehe auch Anhänge für Material

Bewertung

Der*die Moderator *inwird gebeten, die GFK-Karten zu verwenden, um die Aktivitäten mit den Teilnehmer*innen zu bewerten: Wie haben sie sich bei Aufgabe A und Aufgabe B gefühlt und warum (welches Bedürfnis wurde erfüllt/nicht erfüllt)? Würden sie etwas ändern (Gibt es eine Petition?)



Co-funded by
the European Union

1. Activity

Kompetent durch gewaltfreie Kommunikation

Online Version



Dauer: 45 Minuten



Für die Online-Implementierung muss der*die Trainer*in sicherstellen, dass alle digitalen Ressourcen und Werkzeuge zur Verfügung stehen.

Für Aufgabe A: das Privilegienspiel, muss jede*r Teilnehmer*in die Augen geschlossen haben und ein Blatt Papier und einen Stift zur Hand haben. Der*die Moderator*in liest die Aussagen laut vor (Anhang 4) und dann macht jede*r Teilnehmer*in für jede Aussage einen Strich, der auf seine*ihe persönliche Situation zutrifft. Danach können die Teilnehmer*innen, die möchten, die Gesamtzahl der Striche, die sie aufgeschrieben haben, austauschen, und dann leitet der*die Moderator*in die Reflexion durch die Fragen in Anhang 5.

Für Aufgabe B: GFK-Kartenspiel muss der/*ie Moderator*in seinen*ihren Bildschirm freigeben, um Anhang 2 (Liste der Gefühle und Bedürfnisse aus der GFK) zu zeigen. Dann bittet der*die Moderator*in jede*n Teilnehmer*in, ein Gefühl aus der Liste auszuwählen und ein Bedürfnis, das in dieser Situation erfüllt oder nicht erfüllt wurde und das dieses Gefühl ausgelöst hat.



Co-funded by
the European Union

1. Aktivität

Kompetent durch gewaltfreie Kommunikation

Online Version



AUFGABE B ONLINE-IMPLEMENTIERUNG

1. Teilen Sie die Gruppe in Paare und somit in verschiedene virtuelle Räume auf, wobei innerhalb dieser Paare eine Person A und die andere Person B sein wird. In jedem virtuellen Raum sollte der Bildschirm Anhang 1 für die 4 Schritte der Gewaltfreien Kommunikation zeigen.
2. Lassen Sie Person A über die zuvor gewählte persönliche Erfahrung nachdenken. Ermutigen Sie sie, darüber nachzudenken, wie sie sich während dieses Erlebnisses gefühlt hat und welche Bedürfnisse erfüllt oder nicht erfüllt wurden.
3. Bitten Sie Person A, ihre Erfahrung mitzuteilen und dabei die 4 Schritte der GFK (Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte) anzuwenden, um ihre Gedanken und Gefühle auszudrücken.
4. Dann gibt Person B wieder, was er*sie gehört hat, ohne zu urteilen oder zu kritisieren. Sie können das Gehörte wiederholen, Fragen zur Klärung stellen und Empathie und Verständnis für die Gefühle und Bedürfnisse der Person zum Ausdruck bringen.
5. Wiederholen Sie die Schritte 4-6 für Person B oder für eine bestimmte Zeitspanne.
6. Nachdem beide Paare Gelegenheit zum Üben hatten, bringen Sie die Gruppe wieder zusammen und bitten Sie um Freiwillige, die über ihre Erfahrungen berichten. Wie hat es sich angefühlt, gewaltfreie Kommunikation anzuwenden? Hat es geholfen, Konflikte zu lösen oder Empathie und Verständnis aufzubauen?
7. Diese Übung kann auf viele verschiedene Arten angepasst werden, je nach den Bedürfnissen und Interessen Ihrer Jugendgruppe. Sie können sie auch als Ausgangspunkt für tiefergehende Diskussionen über Kommunikation, Konfliktlösung und soziale Gerechtigkeit verwenden.



2. Aktivität

Verhandlungsstrategien



F2F Version



Dauer: 120 Minuten



Überblick und Ziel(e)

Die Vorstellung von Verhandlungen ist geprägt von Aspekten wie Konfrontation, hohen Einsätzen, Macht und mehr. Dies stellt jedoch nur eine eingeschränkte Sichtweise auf das dar, was Verhandlungen ausmacht. Verhandlungen sind Teil des täglichen Lebens eines jeden von uns. Wir verhandeln mit Freund*innen, Familie, Geschäftspartner*innen und sogar mit uns selbst. Ziel dieser Lernaktivität ist es, die Sichtweise auf Verhandlungen zu erweitern, Verhandlungen als notwendigen Teil von Kompromissen und Zusammenarbeit zu sehen und einige Verhandlungsstrategien für sich selbst zu erlernen. Zum Abschluss dieser Aktivität besteht die Möglichkeit, die neu erworbenen Fähigkeiten in der eigenen Praxis anzuwenden, indem sie ihre eigenen Projekte weiterentwickeln und mit Interessengruppen/Partner*innen in Kontakt treten.

Lernergebnisse:



- Anwendung verschiedener Verhandlungsstrategien
- Kontaktaufnahme mit Stakeholdern
- Weiterentwickeln des eigenen Projekts



Co-funded by
the European Union

2. Aktivität

Verhandlungsstrategien



F2F Version

Theoretische Inhalte

Wenn Sie im Internet recherchieren, werden Sie eine Vielzahl von Verhandlungstaktiken finden. Wir stellen kurz einige der allgemeinen Methoden oder Effekte vor, auf die man beim Verhandeln achten sollte. Unsere Auswahlkriterien basierten auf ihrer Nützlichkeit im Alltag und als Führungskraft.

Anstatt sich auf die Theorie zu konzentrieren und seitenweise theoretische Zusammenhänge und Studien etc. zu erstellen, werden wir dem*der Leser*in ganz kurz 7 Strategien/Effekte vorstellen, indem wir sie einfach erklären und ein Beispiel geben.

Framing-Effekt

Wie der Name schon sagt, wird der "Rahmen", in dem wir etwas wahrnehmen, die Wahrnehmung dessen erheblich verändern. Wenn man etwas Negatives positiv einrahmt, kann das dazu führen, dass die Menschen es nicht als negativ wahrnehmen (und umgekehrt). Dies hat Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung.

Ein Beispiel könnte sein: Sie arbeiten als Koch*Köchin in einer Pizzeria und haben nur alte Reste für eine Pizza. Anstatt sie "alte Restepizza" zu nennen, könnten Sie sie "Pizza Speciale" nennen und sie so für Ihre Kund*innen attraktiver machen. In diesem Beispiel formulieren Sie etwas Negatives auf eine positive Weise. Das kann irreführend sein.

Wo sind Sie schon einmal auf Framing gestoßen?

Prioritäten setzen

Vor Beginn einer Verhandlung ist es wichtig, genau zu wissen, wo Sie bzw. Ihr Unternehmen in den einzelnen Verhandlungspunkten stehen. Wenn Sie vorbereitet sind und wissen, wie wichtig bestimmte Fakten für Sie sind, können Sie effektiver verhandeln.



2. Aktivität

Verhandlungsstrategien



F2F Version

Beispiel: Vielleicht planen Sie eine Party und suchen Sponsoren. Für Sie ist es wichtig, dass Sie wissen, welche Künstler auftreten werden und dass die Musik gut ist. Das hat für Sie also eine hohe Priorität. Du möchtest auch faire Preise haben, aber das ist dir nicht so wichtig wie die Musik. Daher könnten Sie bereit sein, die Preisgestaltung einem Sponsor zu überlassen, da dieser sich in einem gewissen Rahmen bewegt, während Sie nicht wollen, dass jemand anderes als Sie und Ihre Organisation über die Musik entscheidet.

Aktives Zuhören ist entscheidend für eine effektive Kommunikation und den Aufbau starker Beziehungen. Hier ist eine kurze Zusammenfassung der Fähigkeiten des aktiven Zuhörens:

1. **Aufmerksamkeit schenken:** Konzentrieren Sie sich auf den*die Sprecher*in und schenken Sie ihm*ihr Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit. Vermeiden Sie Ablenkungen und seien Sie im Gespräch voll präsent.
2. **Nonverbale Anzeichen:** Verwenden Sie eine angemessene Körpersprache, z. B. Augenkontakt halten, nicken und dem*der Sprecher*in zuwenden. Diese Gesten zeigen, dass Sie engagiert und interessiert sind.
3. **Paraphrasieren:** Fassen Sie die Botschaft des*der Sprecher*in in Ihren eigenen Worten zusammen und geben Sie sie wieder. Damit zeigen Sie, dass Sie verstanden haben, und geben dem*der Redner*in die Möglichkeit, eventuelle Missverständnisse zu klären.
4. **Stellen Sie klärende Fragen:** Bitten Sie um Klärung und weitere Informationen, indem Sie offene Fragen stellen. Dies zeigt ein echtes Interesse an den Gedanken des Sprechers und ermutigt ihn, sie zu erläutern.
5. **Gefühle spiegeln:** Erkennen Sie die Gefühle des Sprechers an und bestätigen Sie sie, indem Sie sie zurückspiegeln. Dies trägt dazu bei, eine unterstützende und einfühlsame Umgebung zu schaffen.



2. Aktivität

Verhandlungsstrategien



F2F Version

6. Vermeiden von Unterbrechungen: Unterbrechen Sie den Redner nicht und werfen Sie keine eigenen Gedanken ein. Erlauben Sie dem Redner, sich vollständig zu äußern, bevor Sie antworten.

7. Feedback geben: Bieten Sie dem*der Redner*in konstruktives Feedback und Unterstützung an. Dies kann Ermutigung, Anerkennung der Sichtweise des*der Sprecher*in oder ggf. Vorschläge beinhalten.

8. Vermeiden von Urteilen: Setzen Sie Ihr Urteil aus und unterlassen Sie es, Annahmen zu treffen oder voreilige Schlüsse zu ziehen. Bleiben Sie unvoreingenommen und sind Sie offen für andere Standpunkte.

9. Einfühlungsvermögen: Versetzen Sie sich in die Lage des*der Sprecher*in und versuchen Sie, seine*ihre Gefühle und Erfahrungen zu verstehen. Zeigen Sie Einfühlungsvermögen, indem Sie Verständnis und Mitgefühl zum Ausdruck bringen.

10. Zusammenfassen: Fassen Sie die wichtigsten Punkte des Gesprächs zusammen, um sicherzustellen, dass Sie sie verstanden haben, und bieten Sie einen Abschluss. Dies trägt zur Konsolidierung der Informationen und zur Klarheit bei.

Denken Sie daran, dass aktives Zuhören eine Fähigkeit ist, die Übung und echtes Interesse daran erfordert, andere zu verstehen. Wenn Sie diese Techniken anwenden, können Sie Ihre Kommunikationsfähigkeiten verbessern und bessere Beziehungen aufbauen.



2. Aktivität

Verhandlungsstrategien



F2F Version

Seien Sie kompromissbereit

Wenn Sie Prioritäten setzen, können Sie auch sehr gut erkennen, wo Sie zu einem Kompromiss bereit sind. Kein*e gute*r Verhandlungsführer*in geht mit dem Gedanken in eine Verhandlung, keine Kompromisse eingehen zu wollen. Kompromisse sind ein wesentlicher Bestandteil von Verhandlungen und unerlässlich, damit beide Parteien eine Win-Win-Situation erreichen.

Beispiel: Um bei der Partei des vorherigen Beispiels zu bleiben. Sie haben einen Sponsor gefunden, der sich um die Getränke kümmert, aber seine Preise sind für Ihre Gäste ein wenig zu hoch. Ein Kompromiss könnte darin bestehen, dass Sie ihm Arbeitskräfte aus Ihrem Team zur Verfügung stellen, damit er die Preise senken kann. Auf diese Weise spart er seine Lohnkosten und Ihr Team kommt seinem Wunsch nach niedrigeren Preisen nach.

Verankerungseffekt

Der Verankerungseffekt beschreibt eine Heuristik, bei der man sich stark (!) auf die erste Information verlässt, um eine Einschätzung und schließlich eine Entscheidung über denselben Zusammenhang zu treffen. Selbst Expert*innen sind vor diesem Effekt nicht sicher! Selbst in ihren Fachgebieten ist der Ankereffekt stark.

Beispiel: Wenn Sie über Ihren Lohn verhandeln, ist es wichtig, den ersten Anker zu setzen. Es ist eine gute Idee, die erste Zahl höher anzusetzen als Ihr Wunschgehalt.

Keine Einigung zulassen

Bei einer Verhandlung besteht immer die Möglichkeit, dass sich beide Parteien nicht einigen können. Sie haben aktiv zugehört, waren vorbereitet und kompromissbereit, aber die andere Partei scheint trotzdem nicht bereit zu sein, mit Ihnen einen Kompromiss zu schließen. Das kann vorkommen, und allzu oft geben Menschen ihren Standpunkt auf, nur damit es ein Ergebnis gibt, anstatt den Verhandlungstisch zu verlassen.



2. Aktivität

Verhandlungsstrategien

F2F Version



Wenn Sie keine Einigung erzielen können, müssen Sie sich nicht mit Dingen zufrieden geben, die Sie kompromittieren. Nein zu sagen hat Kraft!

Die “Harvard Principles of Negotiation”, auch bekannt als “Harvard Negotiation Project”, sind eine Reihe von Strategien und Prinzipien, die von Roger Fisher und William Ury an der Harvard Law School entwickelt wurden. Diese Grundsätze sollen den an Verhandlungen beteiligten Parteien helfen, für beide Seiten vorteilhafte Vereinbarungen zu treffen. Im Folgenden finden Sie eine kurze Erläuterung der Harvard-Verhandlungsprinzipien:

1. Trennen Sie die Menschen vom Problem: Konzentrieren Sie sich auf die anstehenden Fragen und nicht auf persönliche Emotionen oder Persönlichkeiten. Indem Sie die andere Partei mit Respekt behandeln und auf ihre Bedenken eingehen, können Sie einen produktiveren Verhandlungsprozess fördern.
2. Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen: Anstatt starr an festen Positionen festzuhalten, sollten Sie die zugrunde liegenden Interessen und Bedürfnisse beider Parteien ermitteln. Wenn Sie die Interessen der anderen Seite verstehen, können Sie kreative Lösungen finden, die beide Seiten zufrieden stellen.
3. Erzeugen Sie mehrere Optionen: Fördern Sie das Brainstorming und erkunden Sie verschiedene Lösungen, die den Interessen aller Beteiligten gerecht werden. Indem Sie mehrere Optionen in Betracht ziehen, erhöhen Sie die Chancen, eine für beide Seiten zufriedenstellende Vereinbarung zu finden.
4. Bestehen Sie auf objektiven Kriterien: Legen Sie Ihrer Verhandlung objektive Standards oder Kriterien zugrunde, die fair und gerecht sind. Dies hilft, willkürliche oder voreingenommene Entscheidungen zu vermeiden und bietet eine Grundlage für die Bewertung der vorgeschlagenen Lösungen.



2. Aktivität

Verhandlungsstrategien

F2F Version



5. Entwickeln Sie Ihre BATNA: BATNA steht für "Best Alternative to a Negotiated Agreement". Es bezieht sich auf die alternativen Optionen, die Sie haben, wenn die Verhandlung scheitert. Wenn Sie Ihre BATNA kennen, haben Sie ein Druckmittel in der Hand und können während des Verhandlungsprozesses fundierte Entscheidungen treffen.

6. Nutzen Sie effektive Kommunikation: Eine klare und offene Kommunikation ist bei Verhandlungen unerlässlich. Aktives Zuhören, das Stellen von klärenden Fragen und die Verwendung einer positiven Sprache können dazu beitragen, eine kooperative Atmosphäre zu schaffen und Vertrauen aufzubauen.

7. Trennen Sie den Verhandlungsprozess vom Ergebnis: Konzentrieren Sie sich auf den Verhandlungsprozess selbst und bemühen Sie sich um ein faires und effizientes Verfahren, unabhängig vom Ergebnis. Durch die Beibehaltung eines konstruktiven Ansatzes können Sie die Beziehungen erhalten und die Wahrscheinlichkeit künftiger erfolgreicher Verhandlungen erhöhen.

Diese Grundsätze bieten einen Rahmen für prinzipiengeleitetes Verhandeln und betonen Zusammenarbeit, Kreativität und Fairness. Durch die Anwendung dieser Strategien können Verhandlungsführer*innen auf Win-Win-Lösungen hinarbeiten, die den Bedürfnissen und Interessen aller beteiligten Parteien gerecht werden.



2. Aktivität

Verhandlungsstrategien



F2F Version



Angewandte Trainingsmethode:

Um junge Menschen einzubeziehen und Trainer*innen zu unterstützen, zielt dieses Modul darauf ab, sie aktiv in die Strukturierung dieser Lernaktivität einzubeziehen. Die vorgegebene Struktur kann an die Bedürfnisse der Gruppe angepasst und/oder verändert werden, wenn die Hauptziele gleich bleiben. Die Theorie soll die Grundlage legen und als Anreiz dienen, das Wissen über Verhandlungen zu vertiefen.

AUFGABE A: E-MAIL ZUR FINANZIERUNG

Schreiben Sie eine E-Mail mit einem Vorschlag an ein lokales Unternehmen. Ziel ist es, das Unternehmen für eine Finanzierung zu gewinnen, ohne dabei die Kernwerte Ihres Projekts zu vernachlässigen. Hier sind einige Aspekte, die Sie ansprechen müssen:

1. Sie haben bereits Kontakt mit dem Unternehmen aufgenommen, und es ist bereit, Sie zu unterstützen, stellt aber Bedingungen
2. Sie wollen ein großes Mitspracherecht bei dem, was während des Projekts passiert und wer mitmachen wird
3. Sie wollen ihr Logo auf allem, was nach "außen" gezeigt wird.
4. Sie wollen eine Sonderbehandlung für ihre Mitarbeiter*innen
5. Sie müssen sich dazu äußern, wie viel Geld Sie erhalten möchten (vage Angaben zu hoch/mittel/niedrig für das Unternehmen)
6. Vergleichen Sie die E-Mails in der Gruppe und diskutieren Sie die verschiedenen Strategien. Denken Sie daran, dass es nicht die eine richtige Antwort gibt, da Verhandlungen immer sehr individuell sind und sich voneinander unterscheiden.

Verwenden Sie die Strategien, die Sie im Abschnitt "Theoretische Inhalte" gelernt haben.



2. Aktivität

Verhandlungsstrategien

F2F Version



AUFGABE B: MACHT EUCH AN DIE ARBEIT!

Beginnen Sie die Recherche allein oder in kleineren Gruppen. Nutzen Sie die Anleitung dieses Moduls und vertiefen Sie Ihr Wissen und Ihre Methoden durch Online-Recherche. Teilen Sie Ihr Team in Gruppen mit unterschiedlichen Schwerpunkten ein (Politik, Wirtschaft, lokale Gruppen, bereits bestehende Jugendgruppen, Bildung, Veranstaltungen in der Region usw.). Nehmen Sie Kontakt zu einigen Vertreter*innen dieser Gruppen auf, um einen Einblick zu erhalten, und ordnen Sie Ihre Ergebnisse in Kategorien ein, die Sie der Gruppe vorstellen. Versuchen Sie, Interessenvertreter*innen, Spender*innen oder Partner*innen für Ihr Projekt zu gewinnen. Sammeln Sie die Daten aller Beteiligten und nutzen bzw. entwickeln Sie diese Erkenntnisse für die gesamte Dauer Ihres Projekts weiter. Machen Sie die Recherche und die Kontaktaufnahme zu einem Teil der Hausaufgaben, die jede*r zwischen den Sitzungen zu erledigen hat.



Bewertung: Abschluss in Gruppen

Beginnen Sie mit sich selbst und reflektieren Sie das gesamte Modul. Was habt ihr mitgenommen? Was habt ihr gelernt und was wollt ihr in Bezug auf euer Projekt in Zukunft tun? Wie habt ihr euch bei der Durchführung der Aktivitäten gefühlt und was würdet ihr anders machen? Tauschen Sie nach einer Weile Ihre Gedanken mit einem*r Partner*in aus und kommen Sie zu einer gemeinsamen Auffassung. Tauschen Sie sich dann in einer größeren Gruppe (4 Personen) über Ihre gemeinsame Meinung aus. Wiederholen Sie diesen Prozess, bis die ganze Gruppe wieder zusammen ist.

Quellen:



<https://neilpatel.com/blog/negotiator/>

Kahneman, D. (2011). Schnelles und langsames Denken. Penguin Books.



Co-funded by
the European Union

2. Aktivität

Verhandlungsstrategien



Online Version



Dauer: 120 Minuten



Tipps für die Online-Durchführung

Dieses Modul ist sehr gut für die Online-Durchführung geeignet. Die beiden Aufgaben können entweder alleine oder in Gruppen bearbeitet werden. So könnten die Aufgaben als Hausaufgaben bearbeitet werden. Sie können auch einfach ein Videokonferenztool verwenden und die Aufgaben in separaten Räumen bearbeiten. Daher kann man die F2F-Aktivität auch für die Online-Version verwenden. Die Zusammenarbeit kann über jedes Kommunikationstool erfolgen, aber der*die Trainer*in wird ermutigt, Visualisierungstools wie menti.com, kahoot! oder ein miro board zu verwenden, um die Aktivitäten unterhaltsamer zu gestalten. Dieses Modul lebt von offenen Diskussionen und von der Arbeit am eigenen Projekt. Aus diesem Grund empfehlen wir Eisbrecheraktivitäten und eine Konzentration auf die Diskussion in der Gruppenarbeit.



Co-funded by
the European Union