

# Empowerment von Jugendleiter- Innen

TRAININGSMETHODIK



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Dieses Dokument wird vom APEL-Projektconsortium veröffentlicht, das aus vier Organisationen besteht - Celjski Mladinski Center (Slowenien), National Management School (Bulgarien), BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH (Österreich) und International School Of Entrepreneurship (Niederlande).

APEL steht für Active Youth Participation through Empowered Leadership (Februar 2020 - Januar 2022), durchgeführt im Rahmen des Erasmus+ Programms, Grant Agreement No 2019-3-SI02-KA205-015282 von der Nationalen Agentur Sloweniens, Zavod MOVIT. Für weitere Informationen über das Projekt besuchen Sie bitte die Projekt-Website <http://www.apel-project.eu/> oder die Projekt-Facebook-Seite @apelproject.

Autoren der Trainingsmethodik: Katja Kolenc, M.A., Samanta Hadžić Žavski, Helmut Kronika, Lachezar Afrikanov, Yonko Bushnyashki, Demian Burgenik, Frédérique te Dorsthorst – de Muij and Martijn Meima

Übersetzung und Bearbeitung in Deutsch: Monica Heeger.

Grafisches Design: Sabina Tržan.

Herausgeber: Celje Youth Center, Öffentliches Institut für Jugendkultur, Bildung, Information und Sport  
Zugänglich unter: <https://www.mc-celje.si/APEL/>  
Celje, 2021

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani  
COBISS.SI-ID 63682819  
ISBN 978-961-94272-4-8 (PDF)

Die verwendeten Bilder und Grafiken sind mit offener und Premium-Lizenz von: Freepik.  
Die Vervielfältigung ist unter Angabe der Quelle gestattet.

Copyright © 2021 APEL Consortium vertreten durch den koordinierenden Partner Celjski mladinski center, javni zavod za mladinsko kulturo, izobraževanje, informiranje in šport, Mariborska 2, 3000 Celje, Slovenia.

Die Verantwortung für den Inhalt dieses Dokuments trägt allein der Verfasser; die Europäische Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Theoretischer Hintergrund und Aktivitäten</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Empowerment von JugendleiterInnen</b>	<b>7</b>
<b>2.2. Förderung des Selbstbewusstseins</b>	<b>8</b>
2.2.1. Übung – Selbstreflexion	11
2.2.2. Übung – Sich seiner/ihrer selbst bewusst werde	12
2.2.3. Übung – Pläne in die Tat umsetzen	13
<b>2.3. Förderung des Systembewusstseins</b>	<b>14</b>
2.3.1. Übung – System-Wahrnehmung	19
2.3.2. Übung – Körpereinsatz (Setze deinen Körper ein)	20
<b>2.4. Verbessern des aktiven Zuhörens</b>	<b>21</b>
2.4.1. Übung – Geräusche um dich herum	22
2.4.2. Übung – In der Stille zuhören	23
2.4.3. Übung - Fakten, Emotionen, Assoziationen	24
<b>2.5. Förderung kreativer Experimente</b>	<b>25</b>
2.5.1. Übung – Kreative Vision	27
2.5.2. Übung – Empathie-Karte (Einfühlungsvermögen-Karte)	28
2.5.3. Übung – Kreatives Brainstorming	29
<b>2.6. Boosting Proactivity</b>	<b>30</b>
2.6.1. Steigerung der Proaktivität	32
<b>2.7. Strukturierung des Dialogs mit politischen Entscheidungsträgern</b>	<b>34</b>
2.7.1. Übung – Denkende Hüte	36
2.7.2. Übung – Walk and Tall (Gehen und Sprechen)	37
2.7.3. Übung – Dialog finden statt oder nicht	38

## **3. Tipps und Tricks für JugendbetreuerInnen 39**

**3.1. Erste Schritte 40**

**3.2. Umsetzung 41**

**3.3. Follow-Up 41**

## **4. Messung der wichtigsten Führungsqualitäten von Jugendlichen 42**

## **5. Quellen und weiterführende Literatur 44**

# Einleitung

Das Ziel der Publikation ist es, JugendbetreuerInnen bei der Durchführung von Empowerment-Trainings für aktuelle und zukünftige JugendleiterInnen zu unterstützen. JugendbetreuerInnen, die die aktuelle Methodik verwenden, erhalten Zugang zu zwei Bereichen von Know-how:

- Theoretisch (informativ): die Methodik bietet eine Synthese verschiedener aktueller Konzepte für die Entwicklung von Führungskompetenzen und eine Zusammenfassung der Ergebnisse der gemeinsamen Projektarbeit in Slowenien, Bulgarien, Österreich und den Niederlanden.
- Praktisch (erfahrungsbezogen): nach jedem theoretischen Teil gibt es praktische Aktivitäten, die im Training implementiert oder separat als unterstützende Aktivitäten in anderen Trainings verwendet werden können.

Die Methodik ist mit einem anderen wichtigen Ergebnis der Arbeit des APEL-Konsortiums verknüpft, nämlich den YOCO-Karten. Diese Karten sind ein interaktives Instrument, um JugendleiterInnen in eine tiefe Selbstreflexion über ihren Weg als Führungskraft, die Festlegung von Strategien und Zielen einzubinden. In einigen der genannten praktischen Aktivitäten finden JugendbetreuerInnen Ideen für praktische Prozesse unter Verwendung der YOCO-Karten. Die Karten stehen auf der Website des APEL-Projekts zum Download bereit.

Im Prozess der inhaltlichen Gestaltung der Methodik wurde eine Reihe von Treffen mit JugendbetreuerInnen und JugendleiterInnen in den Ländern unserer Partnerschaft (Österreich, Bulgarien, Slowenien und den Niederlanden) durchgeführt. Das Ziel dieser Aktivitäten war es, das Profil des/der modernen Jugendleiters/Jugendleiterin und die relevanten Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen, die diesem Profil zugrunde liegen, zu verstehen und JugendbetreuerInnen mit konkreten Aktivitäten zu versorgen, die sich mit der Verbesserung der Schlüsselqualitäten von JugendleiterInnen befassen.

Die Liste der Schlüsselqualitäten von JugendleiterInnen (Kapitel: "Schlüsselqualitäten von JugendleiterInnen") kann von JugendleiterInnen verwendet werden, um ihre Stärken selbst einzuschätzen und ihre Lernziele abzubilden, und von JugendbetreuerInnen, um ihr Trainingsangebot speziell für diese Zielgruppe zu gestalten. Die Liste der methodischen Tipps und Tricks (Kapitel: "Tipps und Tricks für TrainerInnen") kann als Checkliste von JugendbetreuerInnen verwendet werden, wenn sie ihre geplanten Aktivitäten mit JugendleiterInnen planen und durchführen.

# 2

## Theoretischer Hintergrund und Aktivitäten

Auf den folgenden Seiten finden Sie sieben Hauptkapitel, die sich mit verschiedenen Themen befassen, wie z. B. Stärkung der Führungsqualitäten von Jugendlichen, Förderung des Selbstbewusstseins, Förderung des Systembewusstseins, Verbesserung des aktiven Zuhörens, Förderung des kreativen Experimentierens, Steigerung der Proaktivität und Strukturierung des Dialogs mit politischen Entscheidungsträgern. Jedes der Unterkapitel ist so konzipiert, dass es zu Beginn einen kurzen theoretischen Überblick über das Thema gibt, gefolgt von konkreten praktischen Aktivitäten, die im Training umgesetzt werden können. Jede der Aktivitäten ist im gleichen Format geschrieben, mit dem Ziel, die Aktivität benutzerfreundlich und konkret mit Anweisungen zur Umsetzung zu gestalten.

Für JugendbetreuerInnen ist es wertvoll, dass jede Aktivitätenbeschreibung eine Liste der Kompetenzen enthält, die die Aktivität anspricht. Darüber hinaus bieten die Beschreibungen der Aktivitäten Informationen über die konkreten Ziele der Aktivität, die Bedingungen, die für eine erfolgreiche Durchführung erfüllt werden müssen, die geschätzte Dauer der Aktivität, die konkreten Schritte des Durchführungsprozesses sowie Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen und Ressourcen für weitere Lektüre.

Wir schlagen vor, dass ein/eine JugendleiterIn zunächst eine Selbsteinschätzung auf der Grundlage der Liste der "Schlüsselqualitäten von JugendleiterInnen" vornimmt, die Sie im Handbuch auf Seite 43 finden. Basierend auf der Selbsteinschätzung identifiziert der/die JugendleiterIn zusammen mit dem/der JugendbetreuerIn die Kompetenzen, die verbessert werden müssen, und implementiert Aktivitäten, die sich mit diesen spezifischen Kompetenzen befassen. Nach der Umsetzung der Aktivitäten schlagen wir außerdem vor, zur Liste der "Schlüsselqualitäten von JugendleiterInnen" zurückzukehren und eine erneute Bewertung vorzunehmen, um dem/der JugendleiterIn die Möglichkeit zu geben, zu sehen, ob Lernfortschritte und Auswirkungen erzielt wurden.

## 2.1. Empowerment von JugendleiterInnen

Empowerment wird im Kontext von JugendleiterInnen als Förderung der aktiven Beteiligung von Jugendlichen an Dialogprozessen mit politischen EntscheidungsträgerInnen zu jugendrelevanten Themen definiert. Durch die Anwendung des in dieser Methodik vorgestellten Wissens werden JugendbetreuerInnen dazu beitragen, die Fähigkeit von JugendleiterInnen zur proaktiven Beteiligung junger Menschen an politischen Entwicklungsprozessen zu verbessern.

Die Organisationen, die hinter dieser Publikation stehen, möchten zu einer Abkehr vom traditionellen Modell der strategischen Entscheidungsfindung ermutigen, bei dem erwachsene politische EntscheidungsträgerInnen die Initiative zur Formulierung, Gestaltung und Umsetzung der Idee für eine bestimmte wichtige politische Maßnahme ergreifen. Wir möchten JugendleiterInnen und Jugendorganisationen dazu ermutigen, aktiver zu werden und selbst politische Initiativen zu initiieren und durchzuführen.

Wir stellen uns vor, dass ein/eine JugendleiterIn proaktiv sein und den Dialog mit politischen EntscheidungsträgerInnen initiieren sollte, anstatt darauf zu warten, eingeladen zu werden. Wir sehen die Führungskraft als VermittlerIn, als Brücke zwischen den Stimmen der jungen Menschen und den politischen Agenden. Die Förderung von Führungsqualitäten ist wichtig, aber noch wichtiger ist es, die entsprechende Führungsmentalität zu fördern. Der/Die JugendleiterIn ist eine Inspiration. Der/Die JugendleiterIn ist ein guter/eine gute JugendvertreterIn, der weiß, was es heißt, die Interessen der Gemeinschaft zu vertreten, im Namen der Gemeinschaft zu sprechen, Entscheidungen der Gemeinschaft zu respektieren und für sie einzutreten, auch wenn er z.B. nicht dafür gestimmt hat.



## 2.2. Förderung des Selbstbewusstseins

Eine der wichtigsten Kompetenzen einer exzellenten Führungskraft ist die Selbstwahrnehmung. Selbsterkenntnis ist die Fähigkeit, zu reflektieren und zu lernen. Eine Führungskraft, die sich ihrer selbst bewusst ist, hat eine umfassendere objektive Vorstellung und ein Bild von sich selbst. Sie kann sich selbst beobachten und über ihre Handlungen, Gedanken und Überzeugungen reflektieren.

Verschiedene Forschungsarbeiten kommen zu dem Schluss, dass Selbsterkenntnis hilft:

- proaktiver zu werden, Akzeptanz zu steigern und eine positive Selbstentwicklung zu fördern (Sutton, 2016);
- Dinge aus verschiedenen Perspektiven zu sehen, Selbstkontrolle zu üben, kreativ und produktiv zu arbeiten, stolz auf sich und seine Arbeit zu sein sowie ein allgemeines Selbstwertgefühl zu erleben (Silvia & O'Brien, 2004);
- bessere Entscheidungen zu treffen (Ridley, Schutz, Glanz, & Weinstein, 1992);
- besser zu kommunizieren und Selbstvertrauen wie berufliches Wohlbefinden zu steigern (Sutton, Williams, & Allinson, 2015).

Laut Tasha Eurich (2018) in der Harvard Business Review kann Selbstwahrnehmung in zwei Kategorien oder Typen unterteilt werden: interne Selbstwahrnehmung und externe Selbstwahrnehmung. Bei der internen Selbstwahrnehmung geht es darum, wie klar wir uns selbst und unsere Stärken, Schwächen, Werte usw. sehen, während es bei der externen Selbstwahrnehmung darum geht, zu verstehen, wie andere uns mit denselben Faktoren sehen (Eurich, 2018).



Um sich seiner/ihrer selbst bewusster zu werden, sollte ein/eine LeiterIn in der Lage sein, innezuhalten, sich von der täglichen Routine zu distanzieren und zu reflektieren. Bei diesen Reflexionen gibt es verschiedene Aspekte, auf die sich ein aktueller oder angehender/eine aktuelle oder angehende JugendleiterIn konzentrieren könnte, um sich seiner/ihrer selbst bewusster zu werden. Wir können diesen Prozess als Selbstreflexion auf drei Ebenen bezeichnen (Eurich, 2018).



- **Ebene 1:** Führungsqualitäten. Jede befähigte Führungskraft hat eine Reihe von Führungsqualitäten, die sie bei der Manifestation ihrer Führungsrolle unterstützen. Indem man über diese Qualitäten nachdenkt, ist man in der Lage, sich der Qualitäten bewusst zu werden, die man bereits hat, und kann gleichzeitig eine Absicht zur Weiterentwicklung anderer formulieren, um als JugendleiterIn zu wachsen. Wie im vorigen Kapitel erwähnt, haben wir eine Liste von Jugendleitungsqualitäten zusammengestellt, die verwendet werden kann, um den beschriebenen Selbsterfahrungsprozess zu ermöglichen (siehe, Kapitel: "Liste der wichtigsten JugendleiterInnenqualitäten") (Eurich, 2018).
- **Ebene 2:** Emotionen, Gedanken und Annahmen, sind Bestandteile der Ergebnisse, die Führungskräfte erzielen. Das Erforschen des eigenen aktuellen Seins dient der Bewusstwerdung darüber, wie und wann Emotionen, Gedanken und Annahmen das eigene Verhalten und damit das Ergebnis einer Situation beeinflussen. Während einer Situation oder eines Gesprächs innezuhalten oder im Nachhinein über diese Einflussfaktoren zu reflektieren, hilft, den Knoten, den manche Situationen mit sich bringen können, zu entwirren (Eurich, 2018).
- **Ebene 3:** Tief eintauchen. Die dritte Ebene, die es zu erforschen gilt, um sich seiner/ihrer selbst bewusster zu werden, ist die archetypische oder metaphorische Ebene des inneren Selbst. Jede Situation enthält archetypische oder metaphorische Informationen, die uns, auch ohne es zu merken, in dem beeinflussen, was wir tun oder sagen. Archetypen verbinden uns mit einer tiefen Schicht von Wissen und Gefühlen in uns selbst und ändern gegenüber. Es gibt Tausende von Archetypen und die gute Nachricht ist, dass sie alle bereits in uns aktiv sind. Wir müssen sie "nur" erkennen, wenn sie in einer Situation dominant sind oder wenn wir sie brauchen, um in einer bestimmten Situation dominant zu sein. Einige der Führungsarchetypen kennenzulernen und zu verstehen, in welcher Richtung sie einen unterstützen, ist ein zusätzlicher Impuls für die Befähigung des Jugendleiters/der Jugendleiterin. In den oben erwähnten YOCO-Karten gibt es eine spezielle blaue Untergruppe von Karten mit einigen der Hauptarchetypen, die LeiterInnen bei dieser tieferen Selbstreflexionsreise helfen können (Eurich, 2018).



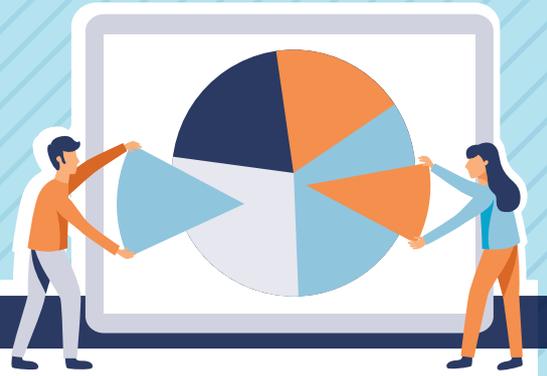
Es gibt drei Schlüsselbereiche von Aktivitäten, die Sie in Ihre Schulungen einbetten können, die die Selbsterkenntnis von JugendleiterInnen fördern: *Beobachten, Reflektieren und Verändern* (Eurich, 2018).

**Beobachtende Tätigkeiten** haben alle damit zu tun, sich seiner/ihrer selbst bewusst zu werden. Den JugendleiterInnen beizubringen, sich einen Moment Zeit zu nehmen, um innezuhalten, ist heutzutage eine Haltung von großer Bedeutung. In unserem täglichen Leben gibt es nicht so viel Zeit, um anzuhalten und still zu stehen. Es erfordert eine engagierte Aktion, Zeit für die Selbsterfahrung einzuplanen, um in der Lage zu sein, den Kontext zu beobachten, in dem wir uns befinden und die Handlungen, die wir setzen. Selbsterfahrung beginnt damit, einfach zu beobachten, ohne etwas verändern oder beurteilen zu wollen. Achtsamkeitstechniken sind ein sehr hilfreicher erster Schritt in diesem Prozess. Darüber hinaus können Sie JugendleiterInnen, wenn Sie sie zu Beobachtungsaktivitäten einladen, dazu ermutigen, eine andere Position einzunehmen, so dass sie sich selbst aus einem anderen Blickwinkel betrachten und zum/zur BeobachterIn ihrer eigenen Gedanken, Emotionen und Gefühle in ihrem Körper werden (Eurich, 2018).

**Reflektierende Aktivitäten** zielen darauf ab, eine Bedeutung für das Beobachtete zu schaffen. Sie können dies trainieren, indem Sie den JugendleiterInnen Fragen anbieten, die sie stellen können, um über das Beobachtete zu reflektieren. Diese Fragen sollen dem/der JugendleiterIn helfen, Auslöser zu finden, die eigene Rolle anzuerkennen, Muster zu erkennen und mehr Raum für andere Perspektiven zu schaffen. In dieser Phase ist es wichtig, sich auf die "Beziehungen", "Kontexte" und "Ergebnisse" zu konzentrieren und weniger darauf, welche Handlungen durchgeführt werden sollten. Dies unterstützt die JugendleiterInnen dabei, tiefer in ihre Selbstwahrnehmung einzutauchen und hilft ihnen, Muster zu durchbrechen, die sie lange Zeit zurückgehalten haben. Dadurch wird vermieden, dass der/die JugendleiterIn weiterhin das tut, was er oder sie schon immer getan hat. Die wechselnden Aktivitäten helfen JugendleiterInnen, neue Wege zu erforschen, neue Überzeugungen zu schaffen und Feedbackschleifen in ihrem Leben zu installieren, um kontinuierlich zu lernen (Eurich, 2018).



## 2.2.1. Übung – Selbstreflexion



### Bezeichnung der Übung

Selbstreflexion

### Kompetenzen ansprechen



Förderung  
des Selbst-  
bewusstseins



Führungs-  
qualitäten



Aktives  
Zuhören



Fragen Stellen

### Ziel der Übung

Zur Selbstreflexion anzuregen.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

- Raum mit einem Tisch und genügend Stühlen;
- YOCO-Karten oder ein beliebiges anderes Deck von Coaching-Karten;
- 2 Personen (JugendbetreuerIn + JugendleiterIn).

### Zeitplan

15 - 45 Minuten

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Denken Sie an eine konkrete Situation, in der Sie kürzlich waren.
2. Wählen Sie drei Karten aus dem Führungsstapel (gelb), dem Emotionsstapel (rot) und dem Richtungsstapel (blau) aus. Wählen Sie die Karten aus, die aus Ihrer Sicht in dieser Situation relevant waren.
3. Legen Sie die neun Karten auf den Tisch.
4. Beginnen Sie, über die Fragen auf den blauen Karten nachzudenken. Was sagen sie Ihnen?
5. Gehen Sie von dort aus zu den Emotionen und Gedanken. Waren sie hilfreich und unterstützend, oder schienen sie Fallstricke zu sein?
6. Schließen Sie mit den Führungsqualitäten ab. Jede Eigenschaft hat eine helle und eine dunkle Seite. Denken Sie darüber nach, wie diese Eigenschaften Ihre Führungsqualitäten gestärkt oder entmachtet haben.

Variationen:

7. Statt einer Situation können Sie sich auch auf ein konkretes Thema konzentrieren. Zum Beispiel: "Wie bereite ich mich auf einen Termin mit einem/einer politischen EntscheidungsträgerIn vor?" Auch hier laden Sie den/die JugendleiterIn ein, Karten auszuwählen und über ihren Einfluss bei der Suche nach einer Antwort auf die Fragen nachzudenken.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

-

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Unterstützen und ermutigen Sie den/die JugendleiterIn, seine/ihre Überlegungen zu vertiefen und sich nicht zu leicht mit den ersten Antworten und Einsichten zufrieden zu geben, die ihm/ihr in den Sinn kommen. Bleiben Sie durch aktives Zuhören bei ihnen und stellen Sie offene Fragen. Entweder stellen Sie immer wieder Fragen oder Sie können dem/der JugendleiterIn Raum für einen autonomen Selbstreflexionsprozess lassen, indem Sie nur erste Anweisungen geben.

## 2.2.2. Übung – Sich seiner/ihrer selbst bewusst werden



### Bezeichnung der Übung

Sich seiner/ihrer selbst bewusst werden

### Kompetenzen ansprechen



Aktives Hören auf  
Ihre inneren Stimmen



Förderung des  
Selbstbewusstseins

### Ziel der Übung

Den JugendleiterInnen bei der Selbstbeobachtung anzuleiten. Bei dieser Aktivität geht es darum, zu beobachten, ohne sich selbst zu beurteilen. Es geht um das Beobachten, Erkennen und Anerkennen der verschiedenen Teile von sich selbst.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

- YOCO-Karten (blaue Karten) oder ein beliebiges anderes Deck von Coaching-Karten, die Darstellungen von inneren Anteilen haben, wie z. B. Archetypen-Decks, Karten des inneren Kindes usw;
- Raum mit einem Tisch und zwei Stühlen;
- Notizbuch + Stift;
- Bleistifte oder Marker.

### Zeitplan

15 - 30 Minuten täglich, mindestens 7 Tage hintereinander

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Bitten Sie die JugendleiterInnen, während des Tages ihre inneren Stimmen zu beobachten. Was sagen sie? Was denken sie über andere? Welche Reaktionen haben sie in ihrem Kopf? Was sind ihre Empfindungen in ihrem Körper?
2. Bitten Sie sie, sich am Ende des Tages für mindestens 15 Minuten hinzusetzen und diese inneren Stimmen aufzuschreiben. Lassen Sie sie sich auf die wichtigsten oder dominantesten Stimmen konzentrieren und auf diejenigen, die sie in einem bestimmten Moment gestört oder unterstützt haben.
3. Schauen Sie sich nach 7 Tagen gemeinsam ihre Notizen an und schauen Sie, ob Sie irgendwelche Muster, Cluster oder einen roten Faden darin erkennen können. Schreiben Sie diese Cluster auf oder geben Sie ihnen eine gleiche Farbe.
4. Lassen Sie den/die JugendleiterIn jene blauen Karten aus dem YOCO-Deck auswählen, die diese Cluster innerer Stimmen repräsentieren.
5. Stellen Sie Fragen darüber, was auf den ausgewählten Karten mit den geclusterten inneren Stimmen zu tun hat. Lassen Sie den/die JugendleiterIn die inneren Stimmen ein wenig mehr entdecken und erforschen.
6. Wenn der/die JugendleiterIn möchte, kann er oder sie über die Fragen auf den Karten nachdenken, aber das ist nicht notwendig. Es geht nur darum, verschiedene Teile von sich selbst zu entdecken.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

Myss, C. (2013): Archetypes. A beginner's guide to your inner-net. Hay House, Inc.

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Es wird empfohlen, dass die TrainerInnen diese Aktivität zuerst selbst durchführen, bevor sie die JugendleiterInnen bei der Erkundung ihrer Cluster begleiten. Dann werden sie auch ihre eigenen inneren Stimmen erkennen, so dass weniger Gefahr besteht, dass sich ihre eigenen inneren Stimmen mit denen der JugendleiterInnen überschneiden.

## 2.2.3. Übung – Pläne in die Tat umsetzen



### Bezeichnung der Übung

Pläne in die Tat umsetzen

### Kompetenzen ansprechen



Förderung des  
Selbstbewusstseins



Beobachtende  
Aktivitäten



Reflektierende  
Aktivitäten

### Ziel der Übung

JugendleiterInnen befähigen, konkrete Maßnahmen zu ergreifen.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

- YOCO-Karten oder ein anderes Kartenspiel;
- Notizbücher oder Papier;
- Stifte.

### Zeitplan

30 - 60 Minuten (abhängig von der Größe der Projektaufgabe).

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Lassen Sie den/die JugendleiterIn an eine Aufgabe oder ein Projekt denken, das erfüllt werden muss.
2. Reflektieren Sie über dieses Projekt: konzentrieren Sie sich auf die durchgeführten oder nicht durchgeführten Aktionen.
3. Lassen Sie den/die JugendleiterIn 3 - 5 Erkenntnisse/Lernpunkte aufschreiben, die er/sie aus dieser Aufgabe oder diesem Projekt mitnimmt. Dies können sowohl Stärken als auch Schwächen des Jugendleiters/der Jugendleiterin sein.
4. Nehmen Sie insgesamt 4 Blindkarten von den gelben und blauen Decks der YOCO-Karten. Wählen Sie intuitiv aus, wie viele von welchem Deck. Es muss nicht gleich sein.
5. Wählen Sie 2 Karten aus dem roten Stapel.
6. Schauen Sie sich die Liste der Lernpunkte an und betrachten Sie die Karten, die Sie genommen haben. Legen Sie eine Karte auf einen Punkt aus Ihrer Liste, der Ihrer Meinung nach am besten passt, aus welchem Grund auch immer (manche Punkte haben vielleicht keine Karte).
7. Schauen Sie sich die 2 roten Karten auf Ihrer Hand an und sprechen Sie über alle Lernpunkte aus der Perspektive der Emotionen.
8. Nehmen Sie Ihr Notizbuch oder ein weißes Blatt Papier und beantworten Sie die folgenden Fragen für jeden Ihrer Lernpunkte. Berücksichtigen Sie dabei die Bedeutung, die die gewählten YOCO-Karten für Sie haben:
  - Was könnten Sie dieses Mal anders umsetzen als beim letzten Mal?
  - Was haben Sie noch nicht gemacht, das Sie ausprobieren können?
  - Wen können Sie um Unterstützung oder Hilfe bitten?
9. Nutzen Sie nun die Emotionen auf den 2 roten Karten, um mitzuteilen, was Sie erwarten, wenn Sie die Dinge anders machen.
10. Nehmen Sie eine zusätzliche Karte und teilen Sie mit, wie Sie diese Emotion mit den Punkten auf der Liste ohne Karte in Verbindung bringen.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

-

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

-

## 2.3. Förderung des Systembewusstseins

Wir leben und arbeiten in einer immer komplexeren und sich verändernden Welt. Heutzutage eine erfolgreiche Führungskraft zu sein, bedeutet, dass man in der Lage sein muss, die Vernetzung von allem zu begreifen. Systembewusstsein ist das Verständnis, wie die Teile in das Ganze passen und wie sie miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. Sie können eine Organisation, einen Politikbereich oder einen/ eine BürgerIn nicht als separate Einheit sehen. Sie alle sind miteinander verbundene und voneinander abhängige Teile, die ein System bilden. Jedes System ist Teil eines größeren Systems. Genau wie in einem Hologramm besteht jeder Teil des Systems aus Eigenschaften des Ganzen. Auf diese Weise können Sie etwas über das Ganze erfahren, indem Sie ein Element davon betrachten und andersherum.

Es gibt viele verschiedene Systeme, von denen ein Mensch ein Teil ist. Zunächst gibt es das Familiensystem, in das Sie hineingeboren wurden. Dies ist ein System, dem Sie immer angehören werden, ob Sie es wollen oder nicht. Gleichzeitig sind Sie Teil eines Ländersystems, eines religiösen Systems, eines ethnischen Systems. Einfach dadurch, dass Sie geboren werden. Dann gibt es Systeme, für die Sie sich (mehr oder weniger) entscheiden, Teil davon zu sein, wie ein Sportverein, die Schule oder die Arbeit. Alle Systeme haben ihre eigene Dynamik, Regeln, Normen und Werte.

Lösungen aus einer systemischen Perspektive zu finden bedeutet, dass eine Führungskraft nicht nach einer schnellen Lösung sucht, sondern sich auf die Suche nach der Ursache der Symptome macht, mit denen die Organisation konfrontiert ist.

Systembewusstsein ist die Fähigkeit, Situationen, Menschen und Herausforderungen im Zusammenhang mit dem gesamten System zu betrachten.

Anstatt ein separates Problem oder eine Person zu sehen, sehen Sie die Zusammenhänge und Abhängigkeiten. Sie nehmen die verschiedenen Schichten wahr und nicht nur die Fakten, Zahlen und Beobachtungen, die an der Oberfläche liegen. Schließlich geht es bei der Systemwahrnehmung darum, die Welt so zu nehmen, wie sie ist, indem man die Realität ohne Wertung beobachtet.



Systembewusstsein hat 4 Komponenten, auf die Sie sich in Ihren Trainings konzentrieren können: *Wissen; Fühlen; Fragen; Tun.*

**Beim Lernen** geht es darum, die grundlegende Theorie zu verstehen, die dem systemischen Ansatz zugrunde liegt. Die wichtigsten Elemente der Theorie sind: Unter- und Überstrom; die drei Gewissen; die drei systemischen Prinzipien.

Die Welt, wie wir sie sehen, ist das, was wir die Überströmung nennen. Dies ist die Schicht, in der wir Symptome an der Oberfläche erleben. Das können Probleme sein, oder unerwünschtes Verhalten, aber auch Erfolge und positive Ergebnisse. Lösungen in der Überströmung sind meist Eingriffe in Inhalte oder Abläufe. Manchmal reicht das aus, um das Problem zu lösen. Meistens ist es etwas komplizierter. Ein Eingriff in den Überstrom hat nicht immer den gewünschten Effekt. Eine Führungskraft kann dies erkennen, wenn Symptome oder Probleme immer wiederkehren oder Menschen nach einer Intervention wieder ihre alten Gewohnheiten aufgreifen. Bei sich wiederholenden Problemen sollte eine Führungskraft in der Lage sein, die Grundursachen eines Problems zu betrachten.

Interventionen in der Unterströmung beziehen sich immer auf die drei systemischen Prinzipien oder lebensspendenden Kräfte, die wir unten erwähnen. Wenn Sie diesen systemischen Ansatz verfolgen, ist ein Problem oder Symptom im Überstrom immer eine Folge von etwas im Unterstrom. Auf diese Weise können Sie das Problem als eine Lösung des Systembewusstseins sehen, um mit ungelösten Fragen im System umzugehen.

Bert Hellinger und Gunthard Weber haben herausgefunden, dass es drei Arten von Gewissen gibt, die Systeme beeinflussen. Jan Jacob Stam (2018) hat sie in Überlebensmechanismen umbenannt, weil es sich um Mechanismen handelt, die auf das Überleben des Einzelnen, des Systems und des Ganzen ausgerichtet sind:

1. Das Einheitsbewusstsein sichert das Überleben des Einzelnen in einer Gruppe. Es funktioniert genauso wie Ihr Gleichgewichtssinn. Ihr Gleichgewichtssinn sagt Ihnen ständig, dass Sie sich ein wenig nach rechts, ein wenig nach vorne und so weiter bewegen sollen. Das funktioniert genauso, um in einer Gruppe überleben zu können. Jedes Individuum oder jeder Teil eines Systems spürt ständig, was er oder sie tun oder nicht tun muss, um zur Gruppe zu gehören. Dies ist ein bewusster Prozess. Menschen können sagen, was die "Regeln" der Gruppe sind.
2. Das Systemgewissen sichert das Überleben des Systems als Ganzes. Dieses Gewissen arbeitet unbewusst und übersteigt die Grenzen von Raum und Zeit. Es ist weder greifbar, noch hörbar. Es transzendiert auch Recht und Unrecht und berücksichtigt nicht, was oder wer betroffen ist. Es wirkt wie ein Gedächtnis des Systems. Menschen können ein bestimmtes Verhalten zeigen, weil das Systemgewissen zum Ausdruck bringen will, dass jemand im System ausgeschlossen ist oder dass etwas in der Vergangenheit nicht vergessen werden soll. Es gibt keine rationale Erklärung für das Verhalten dieser Person und wenn sich diese Person z. B. durch Coaching oder Therapie ändert, wird jemand anderes im System das Verhalten zeigen, bis es anerkannt wird. Führungskräfte sollten sich dieser Kraft in ihrer Organisation bewusst sein.
3. Das evolutionäre Gewissen sichert die Entwicklung der Gesellschaft als Ganzes.

Es reicht weit über die beiden anderen Gewissen hinaus. Es schafft und zerstört ohne Urteil. Es schafft Licht und Dunkelheit, Gut und Böse, Frieden und Krieg, Krise und Wohlstand. Es ist ein Impuls mit einem Fokus und einer Richtung, der alle Systeme beeinflusst. Führungskräfte sollten sich dieser größeren Kraft bewusst sein, die immer auf ihre Organisation einwirken wird.

Neben diesen Überlebensmechanismen/Gewissen gibt es drei wichtige systemische Prinzipien. Siets Bakker und Leanne Steeghs (2019) nennen sie lebensspendende Kräfte: *Inklusion; Ordnung; Austausch*.

1. Systeme wollen vollständig sein und alle Teile des Systems einschließen (Inklusion). Jeder, der mit einem System verbunden ist, hat Anspruch auf eine Position. Da sich Systeme weder linear noch zirkulär verhalten, haben Zeit und Raum keinen Einfluss. Das bedeutet, dass auch Personen und Ereignisse aus der Vergangenheit einen Anspruch auf einen Platz haben. Sobald jemand oder etwas von den Mitgliedern des Systems ausgegrenzt wird, wird das Systembewusstsein einen Weg schaffen, dies auszudrücken. Dies wird sich durch alle möglichen Symptome in der täglichen Praxis zeigen, wie z. B. Krankmeldungen, zu wenig Geld, Spannungen zwischen Teams oder jemandem, der nicht funktioniert.
2. Jedes System hat eine natürliche Ordnung. Familien haben eine sehr klare Ordnung. Es gibt die Ordnung der Generationen (Kinder, Eltern, Großeltern und so weiter) und die Ordnung des Alters. In anderen Systemen kann es andere Ordnungen wie Seniorität, Hierarchie, Beitrag zum Produkt oder zur Dienstleistung geben. Im Gegensatz zu Familien können Sie in Organisationen Ihre Position in der Ordnung ändern. Sobald die Ordnung gestört wird, indem z. B. ein Kind die Position eines Elternteils einnimmt oder ein Untergebener den Platz seines Chefs einnimmt, kommt es zu Problemen im System. Diese Probleme oder Symptome lassen sich nicht immer ohne weiteres mit einer Störung der Ordnung in Verbindung bringen. Manchmal treten sie an einer anderen Stelle im System auf oder sie zeigen sich in einer anderen Form.
3. Um zu überleben, muss ein System im Austausch mit seiner Umgebung stehen. Dieser Austausch muss ausgeglichen sein. Geben und Nehmen sollten im Laufe der Zeit etwa das gleiche Volumen haben. Das Gleichgewicht wird immer gestört sein und in einem gesunden System wird es Aktionen geben, um dieses Gleichgewicht wiederherzustellen, indem ein bisschen mehr gegeben oder mehr genommen wird. Wenn das Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen zu sehr auf einer Seite liegt, wird das System instabil und als Folge davon wird das Systemgewissen etwas schaffen, um das Gleichgewicht wieder herzustellen. In der sichtbaren Welt zeigt sich dies als ein Problem oder eine Frage, aber eigentlich ist es eine Lösung des Systems für das Ungleichgewicht im Austausch.

**Wahrnehmung** ist eine Führungsqualität, die oft vergessen wird. Unsere Gesellschaft konzentriert sich auf das Wissen und Analysieren, während das Fühlen und Beobachten ohne zu denken ein sehr wertvolles Gut für eine Führungskraft ist. Ein großer Teil des Systembewusstseins dreht sich um das Erspüren. Indem sie ihre Innen- und Außenwelt wahrnimmt, hat eine Führungskraft Zugang zu einer großen Menge an Informationen, die dem Verstand nicht zugänglich sind.

Die Körperwahrnehmung ist besonders gut darin, Signale aus der Unterströmung (Realität, die sie umgibt und hält) aufzufangen. Ein Knoten im Magen, ein Schmerz im Zeh, ein Schauer durch die Wirbelsäule, Kopfschmerzen oder Verspannungen in der Brust, all das sind Signale Ihres Körpers. Sie enthalten Informationen und nicht nur körperliche Informationen über Ihre Gesundheit. Um sich seines Körpers bewusster zu werden, sollte eine Führungskraft beginnen, auf ihre Signale und Zeichen zu hören.

Eine Führungskraft kann auch die Intuition nutzen, um das eigene Systembewusstsein zu erhöhen. Die Intuition ist das Tor zur Unterströmung und versorgt die Führungskraft mit wertvollen Informationen. Die Intuition kommt über sechs Kanäle:

- **Visionen:** Das sind Informationen, die sich in unmittelbaren Bildern darstellen, die man mit dem geistigen Auge sehen kann.
- **Wissen:** Das sind Informationen, die sich mit sofortigem Wissen durch das Gehirn darstellen.
- **Fühlen:** Diese Information kommt durch eine Empfindung oder ein Gefühl im Körper.
- **Hören:** Diese Informationen präsentieren sich in Worten oder Tönen, die man mit den geistigen Ohren hören kann.
- **Riechen:** Diese Information kommt durch einen Geruch, ohne dass man an der betreffenden Stelle tatsächlich riecht.
- **Schmecken:** Dies ist eine Information, die in Form eines Geschmacks präsentiert wird, ohne dass man etwas im Mund hat.

Eine Führungskraft kann ihrer Intuition eine Frage stellen und neugierig darauf sein, wie die Intuition die Informationen präsentiert. Jeder hat ein oder zwei der Kanäle, die aktiver sind als die anderen. Indem eine Führungskraft herausfindet, welche Kanäle aktiv sind, kann sie sich auf diese Informationen verlassen, wenn sie Entscheidungen trifft und ihr Team führt.

Ein erhöhtes Systembewusstsein führt dazu, andere Fragen zu stellen. Diese Fragen konzentrieren sich nicht auf ein Problem oder eine Situation, um diese zu analysieren oder zu vergrößern. Im Gegenteil, sie sind darauf ausgelegt herauszuzoomen, so dass neue Möglichkeiten sichtbar werden.



Durch das Herauszoomen kann eine Führungskraft die Zusammenhänge beobachten, die beim Hineinzoomen nicht sichtbar sind. Das Herauszoomen hilft der Führungskraft, das größere Bild zu sehen. Es ermöglicht der Führungskraft auch, Verbindungen und Abhängigkeiten zu sehen, die über das eigene, kleinere System hinausgehen.

Eine Führungskraft kann herauszoomen, indem sie das größere System in ihre Gedanken und Handlungen einbezieht. Indem sie zum Beispiel die Geschichte seines Teams betrachtet, und besonders die Geschichte, die vergessen oder versteckt wurde, könnte die Führungskraft eine Verbindung zu einem aktuellen Problem finden. Indem er die Zukunft mit einbezieht, kann die Führungskraft Informationen über die Auswirkungen einer zu treffenden Entscheidung in der Zukunft nutzen.

Der Begriff der drei Gewissen und der drei systemischen Prinzipien wird der Führungskraft helfen, Fragen zu stellen, die das Verborgene aufdecken. Das Hauptprinzip der systemischen Fragen ist, dass man nicht ein Ziel erreichen oder den anderen beeinflussen will. Der/Die LeiterIn erforscht wirklich und ist offen für jede Antwort. Es ist auch wichtig, mit mehr als nur mit den Ohren und dem Verstand zuzuhören. Durch den Einsatz von Körper und Intuition wird eine Führungskraft viel mehr Informationen aus der Antwort aufnehmen, als würde sie nur mit den Ohren zuhören.

Siets Bakker (2019) hat sich mehrere universelle systemische Fragen ausgedacht:

- **Wer oder was wird nicht gesehen?** Diese Frage bezieht sich auf die Lebenskraft der Inklusion. Ein System will vollständig sein. Symptome in der Überströmung können durch Menschen, Situationen oder Teile der Geschichte verursacht werden, die nicht gesehen werden.
- **Für wen oder was ist das eine gute Lösung?** Diese Frage basiert auf der Prämisse, dass die an der Oberfläche sichtbaren Symptome Lösungen sind, die sich das System ausgedacht hat, um sich zu vervollständigen.
- **Zu wem oder was gehört dies?** Ein häufiges Muster in Systemen ist, dass Menschen Verantwortlichkeiten übernehmen, die ihnen nicht zustehen. Sie tun dies unbewusst. Diese Frage macht dieses Muster sichtbar.

## 2.3.1. Übung – System-Wahrnehmung



### Bezeichnung der Übung

Pläne in die Tat umsetzen

### Kompetenzen ansprechen



Förderung des Selbstbewusstseins

### Ziel der Übung

Förderung der Selbstreflexion in einer systemischen Perspektive.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

- YOCO-Karten oder ein anderes Kartenspiel, das den unten beschriebenen Prozess auslöst.

### Zeitplan

30 - 60 Minuten

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Denken Sie an eine konkrete Situation, in der Sie kürzlich waren.
2. Nehmen Sie die grünen Karten des YOCO-Stapels (Systemkarten).
3. Gehen Sie sie eine nach der anderen durch und konzentrieren Sie sich auf sie unter Berücksichtigung der vier Komponenten des Systembewusstseins: Wissen, Fühlen, Fragen und Tun.
4. Beantworten Sie die folgenden Fragen:
  - Was sagt Ihnen Ihr Geist und Körper?
  - Wer oder was wird nicht gesehen?
  - Für wen oder was ist dies eine gute Lösung?
  - Zu wem oder was gehört das?

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

-

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Manchmal verharrt ein/eine JugendleiterIn in der gewählten Emotion. Unterstützen Sie ihn/sie, das Muster zu durchbrechen, wenn es ihn/sie bei der Aufgabe oder dem Projekt zurückhält.

## 2.3.2. Übung – Körpereinsatz (Setze deinen Körper ein)



### Bezeichnung der Übung

Körpereinsatz (Setze deinen Körper ein)

### Kompetenzen ansprechen



Systembewusstsein

### Ziel der Übung

Den/Die JugendleiterIn zu ermutigen, sich der konkreten Informationen, die Ihr Körper ihnen gibt, bewusster zu werden

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

- Zeit und Fokus;
- Notizbücher;
- Stifte.

### Zeitplan

Mehrere Momente während des Tages an mehreren Tagen hintereinander.

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Überprüfen Sie mehrmals am Tag Ihren Körper anhand der folgenden Fragen:
  - Was geschieht in Ihrem Körper?
  - Wo genau ist die Anspannung?
  - Wo genau ist es ruhig?
  - Was ist anders als vorher?

Am Anfang sollte man nicht versuchen, die Signale zu verstehen oder zu erklären. Beobachten Sie einfach, was da ist und schreiben Sie es auf.

2. Versuchen Sie im Anschluss an diese Beobachtungsphase, die Beobachtungen mit bestimmten Situationen in Verbindung zu bringen. Kommt der Schmerz in der Brust zum Beispiel während einer Sitzung und geht danach wieder weg? Steht der Schmerz in Verbindung mit einer Person oder mit dem, was gesagt wird? Auch in dieser Phase ohne es erklären zu wollen! Verbinden Sie sich einfach mit der Welt um Sie herum. Schreiben Sie auf, was Ihnen aufgefallen ist.

3. Nachdem Sie mehrere Tage lang geübt haben, überprüfen Sie Ihre Notizen. Sehen Sie irgendwelche Muster? Geben Sie den Signalen eine Bedeutung. Was muss ich in diesem Moment überdenken und in meinem Verhalten ändern?

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

-

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Versuchen Sie, die Aktivität während der Schulung zu demonstrieren und gemeinsam zu üben. Ermutigen Sie die JugendleiterInnen, regelmäßig zu üben.

## 2.4. Verbessern des aktiven Zuhörens

Alle modernen WissenschaftlerInnen auf dem Gebiet der Führungsentwicklung sind sich einig und postulieren, dass eine der wichtigsten Führungsfähigkeiten das aktive Zuhören ist. Es gibt verschiedene Rahmenwerke, die die wichtigsten Führungsfähigkeiten definieren.

Zu den einflussreichen Modellen in diesem Bereich gehören die 4-Ebenen des Zuhörens, die von Otto Scharmer beschrieben werden, der einer der führenden Vertreter des Konzepts ist, dass zeitgenössische Führungskräfte in ihrer Entwicklung einen Schritt nach vorne gehen und lernen sollten, wie sie die sich abzeichnenden Trends und Ereignisse wahrnehmen können, die sich entfalten.

Scharmers Klassifizierung der verschiedenen Arten des aktiven Zuhörens (Scharmer, 2018) lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- **Stufe 1 - Herunterladen.** Dies ist unser gewohnheitsmäßiges und tägliches Hören. Es erfordert keine Konzentration oder zusätzliche Anstrengungen. Es basiert auf unseren bisherigen Erfahrungen und Kenntnissen über die besprochene Angelegenheit.
- **Stufe 2 - Tatsächliches Zuhören.** Diese Art des Zuhörens wird beobachtet, wenn wir versuchen, neue, unerwartete und interessante Elemente in der Rede der anderen Person zu bemerken. Man kann es auch als Zuhören mit Fokus auf verschiedene Meinungen und Ideen bezeichnen. Damit dieses Zuhören aktiviert werden kann, sollte sich der/die LeiterIn der eigenen mentalen Modelle bewusst sein. In den vorangegangenen Kapiteln haben wir betont, wie wichtig es ist, das eigene Selbst- und Systembewusstsein zu erweitern. Die Erweiterung des eigenen Bewusstseins hilft, diese Art des Zuhörens zu aktivieren.
- **Stufe 3 - Empathisches Zuhören.** Diese Art des Zuhörens wird auch als Aktivierung der Kraft des Herzens bezeichnet. Sie geht über das Erkennen von Meinungsverschiedenheiten hinaus und führt dazu, sich in die Lage des anderen zu versetzen. Um diese Art des Zuhörens zu aktivieren, ist der erste Schritt, bewusst nach Elementen und Eigenschaften in der anderen Person zu suchen, die die Energie unserer positiven Wertschätzung neu entfachen.
- **Stufe 4 - Generatives Zuhören.** Es gibt kein konkretes Rezept, wie man diese Art des Zuhörens aktivieren kann. Sie erfordert ein Zuhören jenseits von Worten und Emotionen in der Welt der freien Assoziationen und ein ungezwungenes Registrieren von tieferen Bildern, Formen und Empfindungen. Sie ist verbunden mit der Intuition des Leiters/der Leiterin, der Fähigkeit, im Hier und Jetzt präsent zu sein und sich nicht von vergangenen oder zukünftigen Aspekten des Seins ablenken zu lassen.

Die Kenntnis der 4-Ebenen des Zuhörens bietet einen nützlichen Rahmen für künftige Führungsschulungen und andere Unterstützungsmaßnahmen. Sie können sowohl zur laufenden Selbstevaluation als auch als Themen für separate Trainingsmodule verwendet werden (Scharmer, 2018).



## 2.4.1. Übung – Geräusche um dich herum



### Bezeichnung der Übung

Geräusche um dich herum

### Kompetenzen ansprechen



Zuhören



Beobachtungs-  
fähigkeit



Fokus

### Ziel der Übung

Die vorliegende Aktivität kann von jedem/jeder JugendleiterIn individuell als Teil der Hausaufgaben und als Teil der Eröffnungsschulung durchgeführt werden. In der Aktivität laden Sie die JugendleiterInnen ein, eine nicht wertende Beobachtungsübung mit Fokus auf die Umgebungsgeräusche durchzuführen. Indem Sie die Fähigkeit der JugendleiterInnen fördern, sich mit verschiedenen Geräuschen zu verbinden, legen Sie den Grundstein für die Verbesserung ihres aktiven Zuhörens.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

Die Aktivität kann in verschiedenen Umgebungen (drinnen und draußen) durchgeführt werden. Es wäre empfehlenswert, sie regelmäßig jeden Tag zu üben. Da sie als Hausaufgabe vorgesehen ist, kann der/die TrainerIn eine kurze schriftliche Anleitung mit den unten beschriebenen Schritten geben.

### Zeitplan

bis zu 5 Minuten

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Schließen Sie die Augen, wenn Sie sich dabei wohl fühlen.
2. Beginnen Sie sanft zu atmen. Wählen Sie Ihre eigene Art, dies zu tun.
3. Prüfen Sie eine Zeit lang Ihren Körper, indem Sie sich auf verschiedene Teile konzentrieren (z. B. Schultern, Bauch, Arme, Beine, Zehen).
4. Versuchen Sie nun, sich auf ein Geräusch zu konzentrieren, das sehr weit von Ihnen entfernt ist. Dies kann ein Auto auf der Straße sein. Vogelgezwitscher auf einem Baum. Bauarbeiten von der anderen Straßenseite. Versuchen Sie, sich nur auf dieses Geräusch zu konzentrieren.
5. Versuchen Sie nun, zurück zu kommen und Geräusche zu erkennen, die zwischen dem ersten Geräusch und Ihnen selbst liegen.
6. Versuchen Sie nun, sich nur auf die Geräusche in Ihrem Körper zu konzentrieren. Zum Beispiel: Ihre Atmung, Ihr Herzrhythmus, usw.
7. Wenn Sie bereit sind, öffnen Sie die Augen. Atmen Sie ein, atmen Sie aus.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

Diese Aktivität kann als Teil der Kategorie der Achtsamkeitspraktiken betrachtet werden. Es gibt zahlreiche Open-Source-Materialien zu diesem Thema im Internet.

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Versuchen Sie, die Aktivität während der Schulung zu demonstrieren und gemeinsam zu üben. Ermutigen Sie die JugendleiterInnen, regelmäßig zu üben. Ermutigen Sie sie, in verschiedenen Umgebungen zu üben.

## 2.4.2. Übung – In der Stille zuhören



### Bezeichnung der Übung

In der Stille zuhören

### Kompetenzen ansprechen



Einfühlungs-  
vermögen



Zuhören



Kommu-  
nikation



Empfind-  
samkeit

### Ziel der Übung

Diese Aktivität zielt darauf ab, aktives Zuhören und Einfühlungsvermögen zu fördern.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

Für diese Aktivität können Sie die YOCO-Karten verwenden, ein Produkt des APEL-Projekts. Sie können auch jede Art von Metaphern-/Fotokarten verwenden, die Sie als TrainerIn in Ihrer Praxis haben. Der Schulungsraum sollte so eingerichtet sein, dass die TeilnehmerInnen bequem in Paaren sitzen können und möglichst wenig Lärm von außen zu hören ist. Außerdem benötigen Sie einen Tisch, auf dem Sie die Karten auslegen können.

### Zeitplan

bis zu 15 Minuten

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Bitten Sie jeden/jede JugendleiterIn, eine Karte zu wählen.
2. Teilen Sie die JugendleiterInnen in Paare auf und laden Sie sie ein, 3 Minuten lang ihre Überlegungen zu ihrer Karte zu teilen. Während ein/eine JugendleiterIn erzählt, sollte der andere mit höchster Aufmerksamkeit zuhören, ohne die Möglichkeit, in irgendeiner Weise zu reagieren (verbal oder nonverbal). Diese Aktivität kann mehrere Male mit verschiedenen Partnern wiederholt werden.
3. Nach der Arbeit in Paaren laden Sie die JugendleiterInnen ein, eine Reflexionsrunde in einer Gruppe zu machen und zu erkunden, wie diese Übung für sie funktioniert hat und was die wichtigsten Erkenntnisse sind.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

Sie finden die YOCO-Karten zum kostenlosen Download auf der Website des APEL-Projekts: <https://www.apel-project.eu/>

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Sie können Themen für den Austausch wählen, anstatt Karten zu verwenden, oder Sie können offene Fragen verwenden, die zum Nachdenken anregen, z. B. Was wünschen Sie sich von Ihrer Führungsreise? Was ist die Veränderung, die Sie gerne in der Welt sehen würden?

Einige JugendleiterInnen fühlen sich vielleicht nicht wohl dabei, in einem Gruppenformat zu sprechen. Es wäre empfehlenswert, den Prozess offen und natürlich zu halten und nicht von jedem/jeder TeilnehmerIn einen Austausch in der abschließenden Reflexionsrunde zu verlangen.

## 2.4.3. Übung - Fakten, Emotionen, Assoziationen



### Bezeichnung der Übung

Fakten, Emotionen, Assoziationen

### Kompetenzen ansprechen



Aktives  
Zuhören



Beobachtungs-  
fähigkeit



Fokus

### Ziel der Übung

Das Ziel dieser Aktivität ist es, JugendleiterInnen dabei zu unterstützen, die verschiedenen Ebenen des aktiven Zuhörens zu verstehen und zu integrieren.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

Sie müssen den Raum (virtuell oder offline) so einrichten, dass jeder/jede TeilnehmerIn den/die RednerIn gut beobachten und ihm zuhören kann. Sie können den JugendleiterInnen Schreibmaterial zur Verfügung stellen, damit sie ihre Beobachtungen notieren können. Im Online-Format weisen Sie sie einfach an, sich Notizen zu machen.

### Zeitplan

bis zu 30 Minuten

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Dies ist eine Übung, die aus 3 Runden besteht: Runde 1 - auf Fakten hören; Runde 2 - auf Gefühle hören; Runde 3 - auf Assoziationen hören.
2. Als Moderator schlüpfen Sie in die Rolle eines Sprechers/einer Sprecherin, der/die eine interessante und aktuelle Geschichte erzählt, die ihm/ihr gerade durch den Kopf geht. Sie erklären den JugendleiterInnen, dass sie, während Sie die Geschichte erzählen, verschiedene Arten des Zuhörens durchlaufen werden, wie die Titel der Runden andeuten.
3. Bitten Sie sie, in den ersten 3 Minuten der Geschichte die wichtigsten Fakten, die ihnen in der Geschichte auffallen, aufzuschreiben. Führen Sie anschließend eine kurze Reflexionsrunde durch, um zu überprüfen, welche Fakten sie erkannt haben.
4. In der zweiten Runde von 3 Minuten laden Sie die JugendleiterInnen ein, sich darauf zu konzentrieren, alle Emotionen, die von der Geschichte und dem Sprecher ausgehen, zu erfassen. Führen Sie anschließend eine Reflexionsrunde durch, um zu überprüfen, welche Emotionen wahrgenommen wurden.
5. Fordern Sie die JugendleiterInnen auf, in den letzten 3 Minuten der Geschichte zu versuchen, über die Fakten und Emotionen hinaus zu hören und zu sehen, welche freien Assoziationen in Form von Worten, Bildern und Körperempfindungen an die Oberfläche kommen. Ermuntern Sie sie, eine solche Assoziation auszuwählen, die sie für wichtig halten, um sie mit dem Sprecher zu teilen. Führen Sie anschließend eine Reflexionsrunde durch, um zu erfassen, welche Assoziationen aufgetaucht sind.
6. Zum Abschluss der Aktivität laden Sie die TeilnehmerInnen ein, mit den verschiedenen Arten des Zuhörens in ihrem täglichen Leben als LeiterIn zu experimentieren.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

-

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Sie können mit einer längeren Dauer der verschiedenen Runden experimentieren, um die Herausforderung für die JugendleiterInnen zu erhöhen. Sie können auch einige der JugendleiterInnen einladen, die Rolle des Sprechers/der Sprecherin zu übernehmen. Außerdem können Sie ein Thema wählen, über das Sie sprechen möchten, das mit dem Thema Jugendleitung verbunden ist. Dies wird dem gesamten Lernprozess einen zusätzlichen Wert verleihen.

## 2.5. Förderung kreativer Experimente

Kreatives Experimentieren ist sowohl ein Geisteszustand als auch eine Methodik zur Lösungsfindung und -umsetzung. Es ist mit zwei unterschiedlichen Begriffen verbunden - "Kreativität" und "Experimentieren". Kreativität steht für die Fähigkeit, eine bestimmte Herausforderung aus verschiedenen Blickwinkeln zu sehen und nicht-standardmäßige, alternative Ideen zur Lösung vorzubringen. Sie ist abhängig von der Aufmerksamkeit der Führungskraft und ihrer Fähigkeit, aktiv zuzuhören und zu beobachten. Experimentieren steht für das Umfassen des Prinzips des Lernens und Wachsens durch Tun. Experimentieren kann als ein kontinuierlicher Prozess des Ausprobierens verschiedener Lösungen bezeichnet werden, bis die am besten geeignete Lösung gefunden ist. Dies ist abhängig von der dem Mind-Set bzw. der persönlichen Einstellung der Führungskraft und ihrem Verständnis für begangene Fehler. Die Einstellung zum Experimentieren verleiht Fehlern eine positive Bedeutung, da sie wertvolle Informationen für Verbesserungen liefern.

Eine der Methoden, um kreatives Experimentieren zu fördern, ist Design Thinking. Diese Methodik entwickelte sich von einer spezifischen Laboraktivität, die mit der Erfindung von Gütern für die Wirtschaft verbunden war, zu einer globalen Bewegung für menschenzentrierte Innovationen. Es gibt eine breite Palette von Variationen ihrer Anwendungen und verschiedene Schulen, die den Schwerpunkt auf verschiedene Aspekte legen (z. B. Service Design, BenutzerInnenerfahrung und Bildung), aber im Wesentlichen gilt die folgende universelle Definition für alle:

*"...menschenzentriert und basiert auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Motivationen von Menschen. Es ist optimistisch; es glaubt, dass es immer eine Lösung gibt, die gefunden werden kann. Design Thinking basiert auf einem iterativen Prozess, der Unsicherheit und Scheitern akzeptiert. Ein erneuter Versuch nach dem Scheitern ist ein fester Bestandteil des Prozesses. Design Thinking fördert einen kollaborativen Ansatz. Es bringt Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Wissen und Expertise zusammen..."*  
(Tschimmel, Loyens, Soares, & Oraviita, 2017)

Die Arbeit durch Design Thinking mit JugendleiterInnen wird ihnen helfen, die in der Definition aufgeführten Prinzipien in ihren täglichen Bemühungen, den Status quo zu verändern, zu übernehmen. Im Kontext der Bildung gibt es eine vereinfachte Version der Design Thinking-Methodik, die Design for Change heißt und von Kiran Bir Sethi entwickelt wurde. Die Methodik wurde ursprünglich entwickelt, um auf der Ebene der Schulbildung angewendet zu werden, aber ihr prägnantes Format macht sie auch für andere Bereiche wie nicht-formale Bildung und Jugendarbeit anwendbar.

In Design for Change gibt es vier verschiedene Phasen, die JugendleiterInnen durchlaufen, die wie folgt zusammengefasst werden können:

- **Spüren Sie die Herausforderung:** Die JugendleiterInnen werden in Teams aufgeteilt und gebeten, eine Herausforderung zu identifizieren, an der sie mit großem Engagement arbeiten möchten. Bei der Definition der Herausforderung werden die JugendleiterInnen eingeladen, Feldinterviews mit VertreterInnen von Gruppen zu führen, die von dem untersuchten Problem betroffen sind oder irgendeine Verbindung zu diesem Problem haben.
- **Stellen Sie sich die Lösung vor:** Die JugendleiterInnen werden eingeladen, in ein kreatives Brainstorming über mögliche Lösungen des identifizierten Problems einzusteigen. Anfänglich werden sie gebeten, extravagante und gewagte Lösungen aufzulisten. Schließlich werden weitere Kriterien für die Auswahl einer Lösung, an der gearbeitet werden soll, eingeführt, wie z. B. Realisierbarkeit und Erwünschtheit durch die potenziellen Nutzer. Auch in dieser Phase werden die TeilnehmerInnen gebeten, ihre Ideen mit allen wichtigen Zielgruppen zu überprüfen.
- **Entwicklung der Lösung:** Die JugendleiterInnen arbeiten an ihren Lösungen, indem sie Prototypen entwickeln. Im Trainingskontext können diese Prototypen durch verschiedene Formen visualisiert werden (z. B. Skizzen, 3d-Skulpturen aus Kunstmaterialien, Storyboards, usw.). Diese Visualisierungen werden verwendet, um Interviews mit potenziellen Nutzern/Zielgruppen der Lösung zu führen, um zu überprüfen, ob sie mit den Präferenzen der Nutzer übereinstimmen. Nach dem Feedback der NutzerInnen gehen die JugendleiterInnen an die Umsetzung ihrer Ideen.
- **Teilen Sie Ihren Erfolg:** Die JugendleiterInnen fassen all ihre Erkenntnisse aus dem Prozess zusammen und kommunizieren ihre Erfolge auf verschiedenen Wegen.



## 2.5.1. Übung – Kreative Vision



### Bezeichnung der Übung

Kreative Vision

### Kompetenzen ansprechen



Kreatives Denken



Teamarbeit



Ideenfindungs-vermögen



Strategisches Denken

### Ziel der Übung

Das Ziel dieser Aktivität ist es, JugendleiterInnen dabei zu unterstützen, die positive Veränderung zu visualisieren, die sie erreichen möchten. Dabei steigern sie ihre Kreativität und das Bewusstsein für das Potenzial, das kollektive Intelligenz in den Arbeitsprozess einbringen kann.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

Sie können YOCO-Karten, die vom APEL-Projekt entwickelt wurden, oder ein ähnliches Werkzeug (Metaphern-/ Fotokarten) verwenden. Der Raum sollte so eingerichtet sein, dass die TeilnehmerInnen um einen Tisch herum stehen und an ihrem Bild der Vision arbeiten können, das sie aus den Karten gebaut haben.

### Zeitplan

bis zu 60 Minuten

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Bitten Sie die JugendleiterInnen, eine Herausforderung zu wählen, an der sie arbeiten möchten. Richten Sie ihre Aufmerksamkeit darauf, eine gemeinsame Vision ihrer gewünschten Zukunft in Bezug auf die Lösung der Herausforderung aufzubauen (Was wollen Sie erreichen? Was ist der Traum?).
2. Verteilen Sie die YOCO-Karten (oder einige andere Karten) auf dem Arbeitstisch mit der Bildseite nach oben.
3. Bitten Sie jeden/jede JugendleiterIn, während er an die gewünschte Zukunft denkt, eine Karte zu ziehen.
4. Fordern Sie die JugendleiterInnen auf, mit ihren Karten ein "Bild"/eine Vision der Zukunft zu entwerfen, die sie anstreben würden.
5. Bitten Sie VertreterInnen der Gruppe, das Ergebnis ihrer Arbeit zu präsentieren und eine abschließende Reflexionsrunde durchzuführen.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

Sie finden die YOCO-Karten zum kostenlosen Download auf der Website des APEL-Projekts: <https://www.apel-project.eu/>

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Sie können die TeilnehmerInnen bitten, ihre eigenen Karten oder künstlerischen Visualisierungen ihrer Ideen zu erstellen und zu versuchen, ein Bild aus diesen Gegenständen zu kreieren. Einige JugendleiterInnen sind vielleicht nicht bereit, sich aktiv an dieser Aktivität zu beteiligen. Versuchen Sie, um und in dem Prozess präsent zu sein, und ermutigen Sie sie sanft, sich zu beteiligen.

## 2.5.2. Übung – Empathie-Karte (Einfühlungsvermögen-Karte)



### Bezeichnung der Übung

Empathie Karte

### Kompetenzen ansprechen



Einfühlungs-  
vermögen



Beobach-  
tungsfähigkeit



Aktives Zuhören



Kreativität und  
Teamwork

### Ziel der Übung

Das Ziel der Verwendung der Empathiekarte ist es, JugendleiterInnen in die Lage zu versetzen, die Informationen, die sie über die Gruppen, mit denen sie interagieren, gesammelt haben, zusammenzufassen und ein tieferes Verständnis für die Denkweise dieser Gruppen zu entwickeln.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

Sie können den TeilnehmerInnen eine zufällig ausgewählte Empathiekartenvorlage zur Verfügung stellen, die online frei verfügbar ist. Sie können die JugendleiterInnen auch bitten, ihre eigene Karte zu erstellen und dabei die folgenden Elemente einzuführen:

- Eigenschaften der Person: Name, Alter, Porträtfoto (Zeichnung).
- Tagesablauf. Wie sieht ein normaler Tag dieser Person aus?
- Gedanken und Gefühle über das vorliegende Problem. Was sind seine/ihre Hauptgedanken und -gefühle über das Problem?
- Schlüsselzitate (Sprüche). Was sind seine/ihre üblichen Redewendungen und sein/ihr Sprachstil?

Der Schulungsraum sollte die Möglichkeit bieten, die verschiedenen Empathiekarten an den Wänden aufzuhängen.

### Zeitplan

bis zu 120 Minuten

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Laden Sie die JugendleiterInnen ein, in kleinen Gruppen (bis zu 5 Personen in einer Gruppe) zu diskutieren, was ihre aktuelle Zielgruppe von Interesse ist. Zum Beispiel eine lokale Behörde, die sie gerne beeinflussen würden. Bitten Sie sie, einen typischen Vertreter/eine typische Vertreterin dieser Zielgruppe zu identifizieren. Zum Beispiel den Bürgermeister, den/die LeiterIn des Jugendamtes, etc.
2. Geben Sie ihnen eine Vorlage für eine Empathiekarte oder bitten Sie sie, online nach einer Vorlage zu suchen. Lassen Sie ihnen etwas Zeit, um sich die wichtigsten Abschnitte anzuschauen, die in der Karte ausgefüllt werden müssen. Fragen Sie dann, ob es irgendwelche unmittelbaren Fragen gibt, die angesprochen werden müssen.
3. Bitten Sie die JugendleiterInnen zu besprechen, welche Informationen sie bereits über ihre Persona haben und schreiben Sie diese auf die Empathiekarte. Ermutigen Sie sie dann, eine Recherche über diese Person zu machen. Lassen Sie sie kreativ sein, was die Art und Weise betrifft, wie sie diese Informationen finden wollen. Die JugendleiterInnen fügen die neuen Informationen zur Empathiekarte hinzu.
4. Jede Gruppe präsentiert vor den anderen Gruppen die fertige Empathiekarte. Die Empathiekarten werden an den Wänden aufgehängt, so dass Verbindungen zwischen ihnen leicht hergestellt werden können und das allgemeine Bewusstsein und die Empathie der ganzen Gruppe erhöht werden.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

Es gibt verschiedene Vorlagen für Empathiekarten, die online verfügbar sind. Sie können diese prüfen und Ihre eigene Version erstellen.

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Halten Sie den Fokus der JugendleiterInnen immer darauf, zu verstehen, dass wir, wenn wir unsere tiefe Neugier entwickeln, selbst für eine Zielgruppe, der wir skeptisch gegenüberstehen, unsere Perspektive erweitern und versteckte Möglichkeiten für eine mögliche Zusammenarbeit und bessere Lösungen sehen können. Wenn es JugendleiterInnen gibt, die künstlerische Fähigkeiten aufweisen, können Sie sie ermutigen, die Person, die sie darstellen, zu zeichnen, zu singen und Theater zu spielen, anstatt zu schreiben.

## 2.5.3. Übung – Kreatives Brainstorming



### Bezeichnung der Übung

Kreatives Brainstorming

### Kompetenzen ansprechen



Kreativität



Problem-  
lösung



Zusam-  
menarbeit



Aktives  
Zuhören

### Ziel der Übung

In dieser Aktivität wird Raum für Kreativität ohne Widerstand und Urteilsvermögen geschaffen. Die Aktivität wurde von Shirzad Chamine und seinem Buch über positive Intelligenz inspiriert. In seinem Trainingsprogramm über positive Intelligenz stellt Shirzad die 10%-Regel des Innovators vor. Nach dieser Regel müssen Sie, um den Geist der Innovation zu umarmen, Ihre Denkweise ändern und akzeptieren, dass selbst in der verrücktesten Idee, die Sie hören, mindestens 10 % von dieser Idee das Potenzial für eine großartige Lösung haben.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

Es sind keine besonderen Materialien erforderlich. Sie können den TeilnehmerInnen Schreibmaterial zur Verfügung stellen, einschließlich Haftnotizen, auf denen sie ihre Ideen notieren können. Die beste Einstellung des Raums ist die Organisation der Stühle in einem Kreis.

### Zeitplan

bis zu 60 Minuten

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Die Übung kann verwendet werden, wenn sich Ihre Gruppe in einem Stadium befindet, in dem mögliche Lösungen erdacht werden.
2. Bitten Sie die TeilnehmerInnen, sich in einen Kreis zu setzen. Bitten Sie die TeilnehmerInnen, ihre verrücktesten Ideen, die ihnen in den Sinn kommen, zu präsentieren. Bitten Sie einen von ihnen, mit dem Erzählen zu beginnen (Zum Beispiel: "Ich denke, wir können die Meinung des Bürgermeisters zu diesem Thema ändern, indem wir eine Nacktparade auf dem Hauptplatz unserer Stadt veranstalten").
3. Bitten Sie die anderen TeilnehmerInnen unter Anwendung der 10%-Regel, Elemente dieser Idee weiter auszubauen. (Zum Beispiel: "Tolle Idee. Was mir daran gefällt, ist, dass wir eine attraktive Aktivität im Zentrum der Stadt durchführen müssen, damit mehr Menschen einbezogen werden. Wie wäre es, Zirkuskünstler einzuladen?")
4. Ermutigen Sie die JugendleiterInnen, ihr kreatives Brainstorming in dem beschriebenen Modell fortzusetzen, bis sie zu einer vollständigen Lösung kommen.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

Wie bereits erwähnt, wurde die aktuelle Übung durch das Konzept der positiven Intelligenz inspiriert. Weitere Informationen finden Sie hier: <https://www.positiveintelligence.com/resources/>

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Dies ist eine sehr positive Aktivität. Es können keine Risiken festgestellt werden. Es wäre empfehlenswert, bevor man die TeilnehmerInnen in den oben erläuterten Brainstorming-Prozess einbindet, eine kurze Demo mit einem/einer Freiwilligen aus der Gruppe zu machen.

## 2.6. Steigerung der Proaktivität

Führungspersönlichkeiten haben oder entwickeln bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, die sie als solche auszeichnen. Sehr oft wird Proaktivität zu einer wichtigen Eigenschaft gezählt, die Führungskräfte in der Regel aufweisen. Proaktive Persönlichkeiten sind in der Regel eigeninitiativ, veränderungsorientiert und haben einen Fokus auf zukünftige Entwicklungen (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). Führungskräfte antizipieren Herausforderungen in ihrem Umfeld und sind gleichzeitig offen für neue Möglichkeiten. Daher können Führungskräfte auch als zielorientiert oder zielstrebig beschrieben werden. Um gesetzte Ziele zu erreichen, beobachten und reflektieren Führungskräfte, was sie tun können, um die aktuelle Situation zu verbessern (Wu & Wang, 2011).

Sie stellen sich zukünftige Szenarien vor oder antizipieren diese und machen Pläne, wie sie ihre Ziele am besten erreichen können. Weiterhin ist es für proaktive Führungskräfte charakteristisch, die Ergebnisse von Zielen zu reflektieren und zu bewerten. Auf diese Weise kann die Führungskraft überprüfen, ob die angewandten Strategien zum Erreichen eines Ziels effizient genug sind. Proaktive Führungskräfte suchen den Dialog sowohl mit den Menschen, die sie vertreten, als auch mit politischen EntscheidungsträgerInnen. Es ist wichtig, dass eine proaktive Führungskraft sich für die vertretene Gemeinschaft einsetzt und handelt, ohne dazu beauftragt zu werden. Deshalb sind Führungspersönlichkeiten sehr oft Brückenbauer zwischen zwei oder mehreren Parteien und nehmen eine Vermittlerrolle ein. Der Begriff "Proaktivität" kann als handlungsorientiertes Verhalten beschrieben werden. Proaktiv zu handeln bedeutet, mögliche oder wahrscheinliche Herausforderungen zu antizipieren, bevor sie auftreten. Beim proaktiven Handeln werden bestimmte Handlungen vorgenommen, um ein bestimmtes oder ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen. Es kann daher als selbstmotiviertes, veränderungs- sowie zielorientiertes Verhalten beschrieben werden (Wu & Wang, 2011).

Proaktivität wird sehr oft mit Reaktivität kontrastiert. Reaktives Verhalten ist allgemein bekannt als eine unmittelbare Reaktion auf ein unvorhergesehenes Ereignis, erst nachdem es eingetreten ist (Wu & Wang, 2002). In der Regel ist reaktives Verhalten nicht zielgerichtet oder zielorientiert und kann daher als eher spontan angesehen werden. Proaktives Verhalten hingegen entspringt einer aktiveren Geisteshaltung, da proaktive Menschen reflektieren und darüber nachdenken, wie sie Veränderungen herbeiführen könnten, um die aktuelle Situation zu verbessern. Proaktivität umfasst eine Reihe von Charakterzügen oder Eigenschaften, die sehr oft mit Führung in Verbindung gebracht werden und wie Führungskräfte wahrgenommen werden. Um die Proaktivität von JugendleiterInnen zu verbessern, ist es notwendig zu bestimmen, was genau für JugendleiterInnen und Jugendliche im Allgemeinen wichtig ist. Was sind die Gemeinsamkeiten von JugendleiterInnen? Welche Interessengebiete haben sie? JugendbetreuerInnen müssen eine Anlaufstelle finden, die für JugendleiterInnen ansprechend ist.

Ein Ansatz, um mit JugendleiterInnen in Verbindung zu treten, ist die Reflexion ihrer (Bildungs-)Biografie (Dausien / Rothe / Schwendowius, 2016). Indem sie ihre eigenen Erfahrungen reflektieren und wichtige Übergangsphasen identifizieren und vor allem, wie sie mit bestimmten Situationen umgegangen sind, kann das Bewusstsein für die Aktionen und Reaktionen der JugendleiterInnen geschärft werden. Die Biografiearbeit bietet die Möglichkeit, die eigenen getroffenen Entscheidungen rückblickend zu betrachten, Erfahrungen und die Reaktionen darauf zu analysieren. Dieser Reflexionsprozess bedeutet, das eigene Verhalten aus einem bestimmten Blickwinkel zu betrachten. Er ermöglicht dem/der Einzelnen (JugendleiterIn) zu überprüfen, ob die Reaktion auf wichtige Ereignisse eher reaktiver oder eher proaktiver Natur war.

Durch die Biografiearbeit mit JugendleiterInnen können proaktive Verhaltensstrategien entwickelt und verbessert werden. Dieser Prozess fördert auch die Selbstbestimmung und das Empowerment. Es muss den JugendleiterInnen transparent gemacht werden, dass sie für ihre eigenen Entscheidungen verantwortlich sind. Biografiearbeit hat das Potenzial, den JugendleiterInnen zu zeigen, dass sie die Dinge mitbestimmen können (selbstinitiiertes Verhalten), wenn sie sich dafür entscheiden.



## 2.6.1. Übung – Lebensweg



### Bezeichnung der Übung

Lebensweg

### Kompetenzen ansprechen



Förderung der Proaktivität

### Ziel der Übung

Erfahrungen auszutauschen und Einblicke in den Lebensweg zu bekommen, die für die Proaktivität der JugendleiterInnen nützlich sind.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

- Papier (A3) und Stifte in verschiedenen Farben.
- Mindestgruppe von 3 Personen. Wenn Sie diese Aktivität in einer größeren Gruppe durchführen, benötigen Sie einen Raum, in dem die Gruppe leicht in kleinere 3er-Gruppen aufgeteilt werden kann.
- Anleitung für die individuelle Zuordnung.
- Ein Beispiel für einen Lebensweg, z.B. von dem/der JugendbetreuerIn selbst, kann für die JugendleiterInnen hilfreich sein.

### Zeitplan

30 - 40 Minuten

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Erklären Sie die Aktivität: Wichtig ist zu betonen, dass die JugendleiterInnen sich auf die Situationen in ihrem Leben konzentrieren, in denen sie sich in der Macht fühlten und/oder in denen sie am meisten herausgefordert wurden. Was ist ihre Motivation, die Dinge zu tun oder nicht zu tun, die sie in ihrem Leben von Geburt an bis jetzt getan haben? Was haben sie (positiv und negativ) aus ihren Lebenserfahrungen gelernt?
2. Individuelle Aufgabenstellung (max. 10 Minuten):
  - Gestalten Sie Ihren eigenen Lebensweg, indem Sie eine gerade Linie mit einem Markierungspunkt links auf dem Papier mit dem Jahr und Datum der Geburt und rechts einen Markierungspunkt mit dem Jahr und Datum von heute zeichnen.
  - Beginnen Sie links und zeichnen Sie Ihren eigenen Entwurf Ihres Lebensplans, der Ihren individuellen Lebensweg darstellt, und benennen Sie die verschiedenen Routen und Orte wie eine Straßenkarte. Der Plan sollte Ihren Lebensweg mit allen Verästelungen abbilden. Es kann breite Straßen, enge Gassen und sogar Sackgassen geben.
  - Markieren Sie wichtige Momente in Ihrem Leben, sowohl positive als auch negative, indem Sie oberhalb der geraden Linie Markierungspunkte (oben) und unterhalb der Linie Markierungspunkte (unten) anlegen.
  - Beschreiben Sie diese wichtigen Momente in Stichworten.
  - Reflektieren Sie in kurzen Worten das Gesamtbild Ihres Lebens. Was sagt Ihnen der Lebensweg?
  - Optional: Was sind Ihre Träume und Wünsche für die Zukunft?

Die bildhafte Darstellung der persönlichen Geschichte zeigt, welche Wege zu dem Punkt geführt haben, an dem sie jetzt stehen und hilft zu reflektieren, was die wichtigsten Situationen und Herausforderungen auf ihrem Lebensweg waren. Was war hilfreich und was hat sie in ihrer Entwicklung gebremst?



### Konkrete Schritte für die Implementierung

3. Bilden Sie Gruppen von drei Personen und jeder stellt den anderen seine bildliche Darstellung vor. Die anderen dürfen nur Verständnisfragen stellen. Keine Diskussion, keine Interpretationen und Urteile über Ratschläge, was man hätte tun können oder sollen! Machen Sie den Gruppen deutlich, dass jeder berechtigt ist, eine Frage nicht zu beantworten.

4a. Optional: Tauschen Sie sich im Plenum über die Erkenntnisse aus, die die TeilnehmerInnen aus dem Austausch über ihren Lebensweg und die Fragen, die sie bekommen haben, gewonnen haben.

4b. Optional/ zusätzlich: Die TeilnehmerInnen können gebeten werden, einen Weg zu entwerfen, der über den Status quo von heute hinausgeht und zu Zielen und Träumen führt, die sie in der Zukunft erreichen wollen.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

-

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Achten Sie bei der Arbeit der/die JugendleiterIn in der Kleingruppe als ModeratorIn auf die Sicherheit jedes Teilnehmers/jeder TeilnehmerInnen. In Pfaden des Lebens kann es zu einer außergewöhnlichen Fokussierung auf schmerzhafteste Momente im Leben eines/einer Jugendleiters/Jugendleiterin kommen, sicherlich mit JugendleiterInnen, denen es ohnehin schwer fällt, über ihre Erfahrungen zu sprechen. Achten Sie auf ein sicheres Klima für jeden/jede TeilnehmerIn.

## 2.7. Strukturierung des Dialogs mit politischen Entscheidungsträgern

Jugendarbeit hat in der EU eine lange Geschichte mit unterschiedlicher Tradition von Land zu Land. Jugendarbeit hat dazu beigetragen, die Stimme junger Menschen zu erheben und starke jugendorientierte Gemeinschaften mit modernen Visionen für die Zukunft Europas zu schaffen. Zu den wichtigsten Initiativen, die die Führungsrolle der Jugend stärken, gehört der strukturierte Dialog, der im aktuellen Kapitel des Handbuchs näher erläutert wird.

**Der strukturierte Dialog** ist ein Instrument, um sicherzustellen, dass die Position junger Menschen bei der Festlegung der Jugendpolitik berücksichtigt wird. Um dies zu erreichen, bringt ein strukturierter Dialog junge Menschen und politische EntscheidungsträgerInnen auf verschiedenen Ebenen (lokal, regional, national, international) zusammen, um die Jugendpolitik gemeinsam zu diskutieren und einzubeziehen (Sveinsdóttir, 2017). Das Hauptziel des strukturierten Dialogs ist es, Möglichkeiten für Jugendliche zu schaffen, damit sie sich mit Herausforderungen vertraut machen, ihre eigene Meinung bilden und ihre eigenen Vorschläge oder Lösungen zur Bewältigung dieser Herausforderungen entwickeln können. Ein solcher Dialog kann auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene durchgeführt werden. Eines der wichtigsten Ergebnisse des strukturierten Dialogs ist die Möglichkeit für die Jugendlichen, Vorschläge zu präsentieren und gemeinsam mit den politischen EntscheidungsträgerInnen zu erarbeiten. Die Aktivitäten, die im Rahmen des strukturierten Dialogs durchgeführt werden können, sind vielseitig und sollten entsprechend dem Thema und dem Interesse der vertretenen Jugendgruppe ausgewählt werden. Solche Aktivitäten können die Form von Seminaren, Versammlungen, Debatten und Diskussionen annehmen (Sveinsdóttir, 2017).

Der strukturierte Dialog ermöglicht es den JugendleiterInnen, in ihrem Alltag erfinderisch zu werden und sich zu ihren Bedürfnissen, Interessen und Themen zu äußern. Der Hauptfokus des strukturierten Dialogs ist ein Lernprozess selbst. Eine indikative Struktur einer Dialogaktivität, die Sie verwenden können, wenn Sie eine solche Aktivität planen, kann Folgendes beinhalten:

- Einleitung: Der/Die ModeratorIn sollte sich selbst, die TeilnehmerInnen und das Hauptthema, über das im Dialog gesprochen werden soll, vorstellen.
- Grundregeln: Die Grundregeln sollten entweder vorgestellt oder gemeinsam mit den TeilnehmerInnen aufgestellt werden.
- Eisbrecher: Der Beginn eines Dialogs kann sich unangenehm anfühlen, daher ist es eine gute Praxis, mit einer Eisbrecher-Aktivität zu beginnen. Dadurch wird die Atmosphäre aufgelockert und der Aufbau von Vertrauen und Beziehungen unter den TeilnehmerInnen sowie zwischen den TeilnehmerInnen, dem Moderator und eventuellen externen Gästen eingeleitet.

- Kern des Dialogs: Sobald das Vertrauen aufgebaut ist und die TeilnehmerInnen sich aufgewärmt haben, können Sie zu den Kernthemen übergehen, über die die TeilnehmerInnen den Dialog führen sollten. Als ModeratorIn müssen Sie einen guten Überblick und ein Gefühl für die Balance zwischen der Struktur und der Zeit und dem Raum haben, um je nach aktueller Situation und der Beteiligung der TeilnehmerInnen in jeder Phase anzupassen und zu improvisieren. Möglicherweise möchten Sie das Ganze mit alternativer Einzelarbeit innerhalb einiger Sitzungen des Dialogs oder mit kleineren Gruppen- und größeren Gruppenaktivitäten auflockern. Dies hängt auch von der Gruppendynamik und dem Ablauf der Sitzung selbst ab.
- Reflexion: Der Dialog sollte immer mit einer Gelegenheit zur Reflexion enden, deshalb sollten Sie immer Zeit dafür lassen. Dies kann sehr schwierig sein, da es oft erst in den letzten Minuten geschieht und Sie Angst haben, dass Ihnen die Zeit oder die Geduld und Aufmerksamkeitsspanne der TeilnehmerInnen ausgeht. Sie sollten ein paar reflektierende Fragen stellen, wie z. B.:
  - Was war der AHA-Moment des heutigen Tages?
  - Was ist eine Sache, die Sie heute überrascht hat?
  - Nennen Sie eine Sache, die Sie gehört haben, die Sie nicht erwartet haben.
- Zusammenfassung und Schlusswort: Es ist wichtig, mit einer positiven Note zu enden. Beenden Sie die Veranstaltung, indem Sie sich bei den TeilnehmerInnen bedanken und ein paar abschließende Bemerkungen dazu machen, was im Dialog gut gelaufen ist (Tony Blair Institute for Global Change, 2017).



## 2.7.1. Übung – Denkende Hüte



### Bezeichnung der Übung

Denkende Hüte

### Kompetenzen ansprechen



Entscheidungsfindung



Problemlösung



Anpassungsfähigkeit



Kritisches Denken

### Ziel der Übung

Es ist unmöglich, gleichzeitig kreativ, emotional, sachlich und logisch zu sein. Die Aktivität "Denkhüte" ermöglicht es Ihnen, sich auf Ihren Denkprozess zu konzentrieren. Indem Sie einen bestimmten farbigen Hut "tragen", fokussieren Sie Ihre Gedanken auf diese spezifische Denkweise.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

Leeres Plakat oder Blatt Papier, auf das die TeilnehmerInnen ihre Lösungen für jeden Hut oder die YOCO-Karten schreiben können.

### Zeitplan

60 Minuten (10 Minuten - Präsentation der Aktivität und jedes Hutes; 10 Minuten - Zeit für jede Gruppe, ihre Lösungen zu sammeln und aufzuschreiben; 30 Minuten - 5 Minuten Präsentation für jedes Team; 10 Minuten - Auswertung und Gruppendiskussion.)

### Konkrete Schritte für die Implementierung

Als ModeratorIn eines strukturierten Dialogs kann die vorliegende Aktivität Sie bei der Durchführung der Sitzung zur Suche nach möglichen Lösungen für das vorliegende Problem unterstützen.

Im Prozess der Lösungssuche bietet die Methode der sechs Denkhüte unterschiedliche Denkformen und Meinungen, die es ermöglichen, verschiedene Perspektiven zu erfassen und am Ende eine ganze Reihe von Lösungen zu generieren. Die TeilnehmerInnen werden in kleine Teams eingeteilt, die metaphorisch einen farbigen Hut darstellen. Wenn ihnen ein Hut zugewiesen wird, muss die Gruppe in die Rolle dieses Hutes schlüpfen und ihre Meinung durch die Perspektive und die Schlüsseleigenschaften des Hutes ausdrücken, wie unten beschrieben:

- Der weiße Hut - objektives Denken: neutrale Fakten, Zahlen und Daten.
- Der rote Hut - emotionales Denken: Emotionen, Gefühle, Intuition.
- Der schwarze Hut - kritisches Denken: Vorsicht, Wahrheit, Urteilsvermögen, Hinterfragen.
- Der gelbe Hut - positives Denken: Vorteile, Einsparungen, Pluspunkte, warum ist dies eine gute Sache zu tun, diskutiert nur die positive Seite des Problems.
- Der grüne Hut - kreatives Denken: Recherche, Vorschläge, neue Ideen, alternative Ideen, zweite Optionen.
- Der blaue Hut - Metakognition: Nachdenken über eine Meinung, Zusammenfassung dessen, was bisher getan wurde, Entscheidung darüber, was als nächstes zu tun ist.

Vorgeschlagene Reihenfolge der Arbeit mit den Hüten: weiß, grün, gelb, schwarz, grün, blau, rot. Nachdem die vorgeschlagene Sequenz durchgeführt wurde, identifizieren die Gruppen das Problem, schlagen Lösungen, Vorteile und Risiken der vorgeschlagenen Lösungen vor, bewerten die Lösungen und überprüfen die Angemessenheit der vorgeschlagenen Lösung.

Die Technik kann individuell eingesetzt werden, aber häufiger in einer Gruppe, die TeilnehmerInnen können selbst entscheiden, wer welchen Hut hat. Der/Die ModeratorIn leitet die TeilnehmerInnen an, ermutigt und motiviert sie und hilft ihnen bei Fragen.

Variationen: Anstelle der Denkhüte können Sie die YOCO-Karten als visuelles Werkzeug verwenden und bei den angesprochenen Herausforderungen Coaching-Karten als Teil der Lösungen für die identifizierten Herausforderungen hinzufügen.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

<https://mgrush.com/blog/debono-six-thinking-hats/>

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

-

## 2.7.2. Übung – Walk and Talk (Gehen und Sprechen)



### Bezeichnung der Übung

Walk and talk (Gehen und Sprechen)

### Kompetenzen ansprechen



Teamwork



Kommunikation



Entscheidungs-  
findung

### Ziel der Übung

Das Ziel dieser Aktivität ist es, die Routine zu durchbrechen und einen anderen Ansatz zu bieten.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

Platz (vorzugsweise im Freien) für die TeilnehmerInnen, um spazieren zu gehen.

### Zeitplan

35 Minuten

- 5 Minuten - kurzer Input des Moderators;
- 15 Minuten - Rundgang der Paare;
- 15 Minuten - Nachbesprechung in der Großgruppe.

### Konkrete Schritte für die Implementierung

Als ModeratorIn eines strukturierten Dialogs kann die aktuelle Aktivität Sie bei der Durchführung der Sitzung zur Suche nach möglichen Lösungen für das vorliegende Thema unterstützen.

Strukturierte Dialoge und Debatten zwischen TeilnehmerInnen und politischen EntscheidungsträgerInnen müssen nicht immer formell und in einem Innenraum stattfinden, da vor allem das Thema selbst die Vorstellung von der Bedeutung der Feldarbeit unterstützen kann.

Beginnen Sie in einem Gruppenformat damit, die Vorteile des Denkens in Bewegung zu erläutern. Erklären Sie dann, dass der nächste Schritt darin besteht, in Paaren zu gehen und die Frage zu diskutieren, die für die konkrete strukturierte Dialogsitzung zentral ist. Achten Sie je nach TeilnehmerInnenzahl darauf, dass die Paare nicht auf der gleichen Strecke gehen oder mindestens zwei Paare auf der gleichen Strecke, damit die Vorschläge der Paare mit dem zweiten Paar, das die gleiche Strecke geht, ergänzt werden können. Wir schlagen außerdem vor, dass die Paare eine Karte mit der Route erhalten, die sie gehen sollen, und dass sie die Umgebung und das Verhalten der Menschen beobachten sollen.

Schlagen Sie vor, dass während der Hälfte der Zeit TeilnehmerIn A spricht und auf dem Weg zurück TeilnehmerIn B. Stellen Sie jedem Paar Beispielfragen wie "Wie (un)zufrieden bin ich mit der aktuellen Situation?" oder "Was sind aktuell die wichtigsten Herausforderungen/Fragen"?

Erklären Sie, was die TeilnehmerInnen als Ergebnis mitbringen sollen. Erinnern Sie die TeilnehmerInnen daran, sich ein Bild von den Fokusfragen zu machen, bevor sie den Raum verlassen. Als ModeratorIn können Sie sie auch bitten, eine Inspiration mitzubringen, z. B. ein Foto von der Route.

Besprechen Sie, wie die Inspiration draußen ihnen geholfen hat, die Fokusfrage zu beantworten.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

<https://equip.eu/activity/activity-4-walk-and-talk/>

<https://www.sessionlab.com/library/structured-dialogue>

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Es ist sehr wichtig, eine ruhige und einfache Strecke für die TeilnehmerInnen zu wählen.

## 2.7.3. Übung – Dialog finden statt oder nicht



### Bezeichnung der Übung

Dialog findet statt oder nicht

### Kompetenzen ansprechen



Aktives  
Zuhören



Kommunika-  
tion



Anpassungs-  
fähigkeit



Dialog und  
Diskussion

### Ziel der Übung

Durch diese Aktivität können Sie die TeilnehmerInnen ermutigen, tiefer darüber nachzudenken, was ein Dialog ist (dass es sich um eine bestimmte Art des Denkens über das Reden handelt und nicht nur um ein allgemeines Geschwätz) und dass der Dialog bestimmte Regeln und Erwartungen hat. In einer Begegnung mit Menschen, die möglicherweise andere Meinungen, Werte und Überzeugungen haben, ist der Dialog der Prozess, durch den wir das Leben, die Werte und Überzeugungen der anderen besser verstehen und die anderen unser Leben, unsere Werte und Überzeugungen verstehen lernen.

### Materialien / Bedingungen für die Implementierung

YOCO-Karten

### Zeitplan

35 Minuten

- 10 Minuten - kurzer Input des Moderators;
- 15 Minuten – Paarbeit;
- 15 Minuten - Diskussion.

### Konkrete Schritte für die Implementierung

1. Alle TeilnehmerInnen erhalten die YOCO-Karten. Sortieren Sie die Karten unter diesen Überschriften: DIALOG IST und DIALOG IST NICHT (eine Karte bleibt frei für eigene Ideen).
2. Die TeilnehmerInnen sortieren die Karten in zwei Stapel, je nachdem, ob sie denken, dass sich die Beschreibung auf der Karte auf einen Dialog oder auf eine andere Form der Kommunikation bezieht.
3. In Paarbeit reflektieren die TeilnehmerInnen die Listen der anderen, diskutieren ihre Entscheidungen und nehmen Änderungen vor, auf die sie sich einigen. Beschreibungen, auf die sie sich nicht einigen können, sollten beiseite gelassen werden.
4. Beenden Sie mit einer Diskussion über die Beschreibungen einschließlich dessen, was die TeilnehmerInnen auf die leere Karte geschrieben haben.

### Zusätzliche Ressourcen - Links zu weiteren Referenzen

-

### Risiken und Empfehlungen für TrainerInnen

Lenken Sie die Aufmerksamkeit auf die Karten, auf die sich die TeilnehmerInnen nicht einigen konnten. Dies ist ein guter Übergang zum Verständnis der Unterschiede zwischen den TeilnehmerInnen.

# 3

## Tipps und Tricks für JugendbetreuerInnen

Wenn Sie sich dem Thema Führungstraining/Entwicklung von JugendleiterInnen oder jungen Menschen im Allgemeinen nähern, möchten Sie vielleicht zunächst über die verschiedenen Phasen dieses Prozesses nachdenken. Dieser Prozess kann in drei (Lehr-)Sequenzen unterteilt werden: "Erste Schritte", "Umsetzung" und "Nachbereitung". Im Folgenden finden Sie allgemeine Tipps und Tricks für jede Sequenz.



## 3.1. Erste Schritte

Bevor Sie mit JugendleiterInnen in Ihrer Klasse/Gemeinde mit dem Thema Führung beginnen, ist es immer gut, zunächst Ihre Gedanken und Fragen zum Thema zu sammeln. Im Folgenden finden Sie einige inspirierende Fragen, Aussagen und Tipps, die Ihren Gedankengang unterstützen und Ihnen den Einstieg erleichtern:

- Warum ist Jugendleitung für Jugendliche wichtig?
- Warum sollte es für sie von Interesse sein?
- Was können sie davon haben, ein/eine JugendleiterIn zu sein?

Das Thema, das Sie für die Einführung/ Veranschaulichung des Themas "Leitung" wählen, muss im Leben der JugendleiterInnen wichtig sein. Sie müssen eine Verbindung zu ihrer individuellen Realität herstellen können. Es muss sich lohnen, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Junge Menschen wollen, dass ihre realen Anliegen und Herausforderungen dargestellt und verstanden werden. Sie zu motivieren, konkrete Interessen und reale Anliegen zu verfolgen, ist eine sehr wichtige Grundlage für Empowerment. Die Verknüpfung von realen Lebenssituationen und -umgebungen mit Lernen und Coaching ist daher essentiell. Beispiele für Themen: Fake News; Klimawandel; Gewalt; COVID-19, etc.

Junge Menschen treten oft in einen Dialog über ein Thema, das sie eigentlich nicht als Politik erkennen. Das heißt, es ist wichtig, die Jugendlichen auf eine coole und für sie relevante Art und Weise anzusprechen und anzusprechen zu lassen. (Beispiel: Wenn Sie zu ihnen sagen, gehen Sie wählen, funktioniert das nicht. Wenn Sie sie jedoch in eine Diskussion über Themen verwickeln, die sie interessieren, könnten sie nützliche Lösungen und Ideen für die Politik liefern).

Zwingen Sie JugendleiterInnen nicht dazu, sich an die "Erwachsenen-Art" des Zuhörens anzupassen. Es muss ein Verkehr in beide Richtungen sein. JugendleiterInnen hören auf eine ganz andere Art zu als Erwachsene. Wenn jemand über ein Thema spricht, gehen die Gedanken von JugendleiterInnen schnell vorwärts, während sie gleichzeitig zuhören.

## 3.2. Umsetzung

JugendleiterInnen wollen an "echten Fällen" arbeiten und sich mit Aktivitäten beschäftigen, die realen Situationen ähneln. Bei "Real-Cases" geht es nicht nur um Fähigkeiten oder Kompetenzen, sondern mehr oder auch um das Setting, in dem man als Jugendlicher oder Jugendliche agieren muss. (Beispiel: Wenn Sie zu einem Termin mit einem/ einer politischen EntscheidungsträgerIn eingeladen werden, müssen Sie zum Rathaus gehen. Um dort hineinzukommen, müssen Sie die Sicherheitskontrolle passieren, was schon sehr beeindruckend sein kann).

Beispiele für Scenario-Learning und Activity-Based Learning: Implement role plays, stage debating events;

- Organisieren Sie Debattenveranstaltungen / Treffen mit ExpertInnenen und InteressenvertreterInnen. Führen Sie in die Kunst des Debattierens ein (z. B. wie man ein stichhaltiges Argument vorbringt, wie man ein Argument zurückweist, wie man seinen Standpunkt zum Ausdruck bringt, wie man negative Trends bekämpft);
- Aktives Zuhören üben / anderen zuhören -> fördert das Einfühlungsvermögen;
- Spielbasierte Lernelemente / "Spaß"-Elemente (Schauspieltechniken) einführen.

Weitere methodische Richtlinien:

- Ermutigen Sie die gegenseitige Unterstützung unter JugendleiterInnen.
- Ermuntern Sie die LeiterInnen, ihr Team zu kennen. JugendleiterInnen sollten die Stärken ihres Teams kennen und wissen, wie sie sie motivieren können.
- Lernen Sie, wie man lernt. Wecken Sie bei JugendleiterInnen das Bewusstsein, dass sie ihre Argumente mit fundierten Hintergrundinformationen / Daten untermauern müssen, mit denen sie argumentieren können.
- Ermutigen Sie sie, mit gutem Beispiel voranzugehen. Die Führungskraft muss vorleben, was sie will, um andere dafür zu begeistern und sich deren Respekt zu verdienen.
- Berücksichtigen Sie die unterschiedlichen Lernstile der JugendleiterInnen. Versuchen Sie, Informationen auf verschiedene Arten zu präsentieren, so dass sie für verschiedene Lernstile ansprechend sind (Howard Gardners Theorie der multiplen Intelligenzen).

## 3.3. Follow-Up

Damit die JugendleiterInnen von den oben beschriebenen Übungen und Beispielen profitieren können, ist es wichtig, über Folgeübungen oder -sitzungen nachzudenken. So wird sichergestellt, dass sie sich regelmäßig mit dem Thema beschäftigen und ein Rückschritt verhindert wird.

# 4

## Messung der wichtigsten Führungsqualitäten von Jugendlichen

Die folgende Liste kann von JugendbetreuerInnen und TrainerInnen verwendet werden, um die Lernergebnisse für ihr zukünftiges Training und die Hauptthemen, die behandelt werden sollen, zu entwickeln. Sie kann auch als Selbstevaluation für junge Führungskräfte dienen, die ihnen hilft, ihr Selbstbewusstsein zu steigern und Bereiche für ihre zukünftige Entwicklung zu kartieren. Diese Liste kann zusammen mit dem Unterdeck "Führungsqualitäten" der YOCO-Karten verwendet werden, was einen interaktiveren geführten Reflexionsprozess in einer Gruppe oder in der individuellen Jugendarbeit ermöglicht.





### Qualitäten des Jugendleiters/ der Jugendleiterin

Bewerten Sie Ihr Niveau der Kenntnisse/Fähigkeiten  
und Einstellung von 1 bis 5  
(1 - ich muss diese Eigenschaft weiter entwickeln,  
5 - ich habe diese Eigenschaft bereits entwickelt)

1. LERNEN ZU LERNEN
2. INFORMATIONSBESCHAFFUNG
3. KRITISCHE ANALYSE
4. AUFGESCHLOSSENHEIT
5. PERSUASION
6. EMOTIONALE INTELLIGENZ
7. EMPATHIE
8. AKTIVES ZUHÖREN
9. MENSCHENBEZOGEN  
(ANSPRECHBAR)
10. LEIDENSCHAFT
11. SELBSTMOTIVATION
12. ANDERE MOTIVIEREN
13. MODERATIONSFÄHIGKEITEN
14. KRAFTVOLLE FRAGEN  
STELLEN
15. NETZWERKEN
16. PROAKTIV
17. VISIONÄR
18. LÖSUNGSORIENTIERT
19. ENTWICKLUNG
20. ANPASSUNGSFÄHIGKEIT
21. PERSPEKTIVITÄT
22. RESILIENZ
23. MORALITÄT
24. ANSTÄNDIGKEIT
25. VERTRAUEN
26. BESCHEIDENHEIT

# 5

## Quellen und weiterführende Literatur

- Dausien, B., Rothe, D., & Schwendowius, D. (2016). *Bildungswege. Biographien zwischen Teilhabe und Ausgrenzung*. Frankfurt/New York: Campus 2016.
- Bakker, S., & Steeghs, L. (2019). *Unlocking systemic wisdom: bringing key knowledge from constellations to the work floor*. Uitgeverij Het Noorderlicht.
- Bakker, S. (2019). *Moving Questions: How to Let Questions Work for You*. Connecting Books.
- Chamine, S. (2012). *Positive Intelligence: Why Only 20% of Teams and Individuals Achieve Their True Potential and How You Can Achieve Yours*. Greenleaf Book Group Press.
- Eurich, T. (2018). *What self-awareness really is (and how to cultivate it)*. Harvard Business Review. Pridobjeno iz <http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2019/08/What-Self-Awareness-Really-Is-and-How-to-Cultivate-It.pdf>
- Parker, S. K., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). *Productivity in the workplace: Advanced, synthesis and future directions*. *Journal of Management*, 36.
- Ridley, S., Schutz, P., Glanz, R., & Weinstein, C. (1992). *Self-regulated learning: The interactive influence of metacognitive awareness and goal-setting*. *Journal of Experimental Education*, 60, 293-306. Pridobjeno iz [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42833968/ridley.92.pdf?1455885871=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSelf\\_Regulated\\_Learning\\_The\\_Interactive.pdf&Expires=1620642699&Signature=aPM5f091bX8W5sA8-Hiyx4vz-cLHvp8ySIAfZwJElvNFvZvmc4KrlC9RUzP](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42833968/ridley.92.pdf?1455885871=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSelf_Regulated_Learning_The_Interactive.pdf&Expires=1620642699&Signature=aPM5f091bX8W5sA8-Hiyx4vz-cLHvp8ySIAfZwJElvNFvZvmc4KrlC9RUzP)
- Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. BK Business Books.

- Silvia, P., & O'Brien, M. (2004). SELF-AWARENESS AND CONSTRUCTIVE. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 475-489. Pridobljeno iz [https://www.researchgate.net/profile/Paul-Silvia/publication/239808850\\_Self-Awareness\\_and\\_Constructive\\_Functioning\\_Revisiting\\_the\\_Human\\_Dilemma/links/00b7d5342fa835637b000000/Self-Awareness-and-Constructive-Functioning-Revisiting-the-Human-Dilemma.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paul-Silvia/publication/239808850_Self-Awareness_and_Constructive_Functioning_Revisiting_the_Human_Dilemma/links/00b7d5342fa835637b000000/Self-Awareness-and-Constructive-Functioning-Revisiting-the-Human-Dilemma.pdf)
- Stam, J., & Hoogenboom, B. (2018). *Systemic leadership*. Systemic books.
- Sutton, A. (November 2016). Measuring the Effects of Self-Awareness: Construction of the Self-Awareness Outcomes Questionnaire. *Europe's Journal of Psychology*. Pridobljeno iz <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5114878/>
- Sutton, A., Williams, H., & Allinson, C. (2015). A longitudinal, mixed method evaluation of self-awareness training in the workplace. *European Journal of Training and Development*, 39(7), 610-627. Pridobljeno iz [https://www.researchgate.net/publication/282271248\\_A\\_longitudinal\\_mixed\\_method\\_evaluation\\_of\\_self-awareness\\_training\\_in\\_the\\_workplace](https://www.researchgate.net/publication/282271248_A_longitudinal_mixed_method_evaluation_of_self-awareness_training_in_the_workplace)
- Sveinsdóttir, T. (13. april 2017). EUROPEAN FEDERATION FOR INTERCULTURAL LEARNING Primary Navigation. Pridobljeno iz EU Structured Dialogue with Young People: How it works: <https://efil.efs.org/2017/04/13/eu-structured-dialogue-with-young-people-how-it-works/>
- Tony Blair Institute for Global Change. (Marec 2017). Pridobljeno iz Essentials of Dialogue. Guidance and activities for teaching and practising dialogue with young people: [https://institute.global/sites/default/files/inline-files/IGC\\_Essentials%20of%20Dialogue\\_English\\_0.pdf](https://institute.global/sites/default/files/inline-files/IGC_Essentials%20of%20Dialogue_English_0.pdf)
- Tschimmel, K., Loyens, D., Soares, J., & Oraviita, T. (2017). D-Think Toolkit. Pridobljeno iz [http://www.d-think.eu/uploads/1/6/2/1/16214540/dthink\\_toolkit\\_en.pdf](http://www.d-think.eu/uploads/1/6/2/1/16214540/dthink_toolkit_en.pdf)
- Wu, C., & Wang, Y. (2011). Understanding proactive leadership. V W. Mobley, M. Li, & Y. Wang, *Advances in Global Leadership* (str. 299 - 314). Emerald Publishing Limited. Pridobljeno iz <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1535-1203%282011%290000006015/full/html>

## Weiterführende Literatur

- Ammete, A., Douglas, C., Gardner, W., Hochwarter, W., & Ferris, G. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 751-796.
- Council of Europe. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz Citizenship and Participation: <https://www.coe.int/en/web/compass/citizenship-and-participation>
- Covey, S. (1989). *Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. New York: Simon and Schuster.
- De Bono, E. (2009). *Naučite svojega otroka razmišljati*. Maribor: Rotis.
- Design for Chande. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz Design for Chande: <https://www.dfcworld.com/SITE>
- EUROPEAN YOUTH PORTAL. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz EUROPEAN YOUTH PORTAL: [https://europa.eu/youth/home\\_en](https://europa.eu/youth/home_en)
- Lao, T., & Mitchell, S. (1988). *Tao Te Ching: A New English Version*. New York: Harper and Row.
- Rupnik Vec, T., & Kompare, A. (20069). *Kritično mišljenje v šoli : strategije poučevanja kritičnega mišljenja*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Sassion Lab. (5. Maj 2021). Pridobljeno iz Library of facilitation techniques: <https://www.sessionlab.com/library/structured-dialogue>
- Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. BK Business Books.