BDG Bundesverband Deutscher Gartenfreunde e. V.

Gemeinnützige Organisation für das Kleingartenwesen

Fachberatung
Management
Öffentlichkeitsarbeit
Recht
Umwelt

> 238

Management

Führungsaufgaben anpacken

Impressum

Schriftenreihe des Bundesverbandes
Deutscher Gartenfreunde e. V., Berlin (BDG)
Heft 1/2015 – 37. Jahrgang

Seminar: **Management**
vom 20. bis 22. März 2015 in Chemnitz

Herausgeber: Bundesverband Deutscher Gartenfreunde e.V.,
Platanenallee 37, 14050 Berlin
Telefon **(030) 30 20 71-40/-41,** Telefax (**030) 30 20 71-39**

Präsident: **Peter Paschke**

Seminarleiter: **Dirk Sielmann**
Präsidiumsmitglied des BDG

Layout&Satz: **Uta Hartleb**

Nachdruck und Vervielfältigung – auch auszugsweise –
nur mit schriftlicher Genehmigung des
Bundesverbandes Deutscher Gartenfreunde (BDG)

ISSN 0936-6083

Seminar **Management**
vom 20. bis 22. März 2015 in Chemnitz

Führungsaufgaben anpacken

Moderation
Dirk Sielmann *(Präsidiumsmitglied des BDG)*

Schriftenreihe des Bundesverbandes
Deutscher Gartenfreunde e.V., Berlin (BDG)
Heft Nr. 1/2015 – 37. Jahrgang

Seminar **Management**
vom 20. bis 22. März 2015 in Chemnitz

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort
Dirk Sielmann *(Präsidiumsmitglied des BDG)* **7**

Funktion und Aufgaben des Vorstandes
Rainer Merkel *(Rechtsanwalt und Präsident des Landesverbandes Thüringen der Gartenfreunde)* **9**

Ziel richtig setzen: Motivation und Selbstmotivation
Dr. Wolfgang Preuß *(Vorsitzender des Regionalverbandes Altenburger Land der Kleingärtner e.V., Altenburg)* **12**

Grundlagen der Kommunikation
Petra Neumann *(PN Training, Eckernförde)* **17**

Führungskraft und Mitarbeiter – eine schwierige Beziehung?
René Knizia *(Business Speaker und Moderator, Jena)* **21**

Kommunikatives Konfliktmanagement
Matthias Schreiter *(Mediator und Insolvenzberater, Rostock)* **24**

Anhang
Impressionen **27**
Die Grüne Schriftenreihe seit 1997 **29**

Vorwort

„Führungsaufgaben anpacken“ lautete das Thema des Management-Seminars des Bundesverbandes Deutscher Gartenfreunde e. V., das vom 20. bis zum 22. März 2015 in Chemnitz in Sachsen stattfand. Einleitend wurde vom Seminarleiter dargestellt, dass die Arbeit im Vorstand eines Vereines einer komplexen Managementaufgabe gleich kommt. Neben der Gremienarbeit hat der Vorstand Führungsaufgaben, Finanzthemen und die „Mitarbeiterführung“ zu bewältigen. Die Vereinsführung ist nicht auf die „leichte Schulter“ zu nehmen. Sie erfordert im Gegenteil viel Engagement von den Vorstandsmitgliedern und die Bereitschaft, sich in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen fortzubilden.
Zuerst hat Rechtsanwalt **Rainer Merkel**, Präsident des Landesverbandes Thüringen der Gartenfreunde e. V., die „Funktion und Aufgaben des Vorstandes“ ausführlich dargestellt und erläutert. Gartenfreund Merkel schilderte zunächst die Rechtsgrundlagen der Vereinsarbeit (Vereinsgesetz und insbesondere die vereinsrechtlichen Regelungen im Bürgerlichen Gesetzbuch).
Im weiteren Verlauf stellte Rainer Merkel die Aufgaben und Funktionen des Vereinsvorstandes vor. Er ging insbesondere auf die Einzelheiten zur Wahl eines Vereinsvorstandes im Rahmen einer Mitgliederversammlung ein. Formfehler in diesem Bereich führen regelmäßig zu Problemen mit dem Amtsgericht bei der Eintragung in das Vereinsregister. Außerdem kann die Handlungsfähigkeit des Vereines insgesamt gefährdet werden.
Danach wurden die vielfältigen Aufgaben eines Vereinsvorstandes vorgetragen und mit den Seminarteilnehmern ausführlich diskutiert.

Nach der Kaffeepause führte **Dr. Wolfgang Preuß**, Vorsitzender des Regionalverbandes Altenburger Land der Kleingärtner e. V. und lizenzierter Trainer, in das Thema: „Die motivierte Führungskraft im Verband / Verein – Wege zur intrinsischen und extrinsischen Motivation“ ein. Nach Dr. Preuß gehört es zu den Führungseigenschaften von Vorstandsmitgliedern, selbst motiviert zu sein und andere (Vorstandsmitglieder bzw. Vereinsmitglieder) motivieren zu können. In seinem Vortrag wurden die verschiedenen Wege und Mittel zur Eigenmotivation und zur Motivation der Mitstreiterinnen und Mitstreiter im Verein vorgestellt. Es folgte eine ausführliche Diskussion im Seminar mit hilfreichen Praxishinweisen von Dr. Preuß und von Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Am Folgetag wurde das Thema „Grundlagen der Kommunikation“ durch **Petra Neumann**, PN Training aus Eckernförde, vorgetragen. Dabei ging es zunächst darum, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu erklären, was Kommunikastion ist und wie sie funktioniert. Es wurde deutlich, dass ein Mindestverständnis für das Thema die Führungsarbeit im Verein erheblich verbessern und erleichtern kann. Besonders ging Frau Neumann auf die verbale und nonverbale Kommunikation ein. Die Kommunikation verläuft auf verschiedenen Ebenen ab, auf der inhaltlichen und der Beziehungsebene. Die verbale Kommunikation ist ein Austausch, der über Worte erfolgt. Es erfordert ein Sprechen (und das Nachdenken über die Auswahl der Worte) und ein Zuhören (und das Verstehen der Worte des Verständnisses über den Inhalt der Aussagen). Eine häufig unter-

schätze Variante ist die „nonverbale“ Kommunikation. Sie erfolgt beispielsweise durch Mimik oder über die Körperhaltung.
Im weiteren Verlauf wurden Gesprächs- und Verhandlungstechniken besprochen und diskutiert.

„Führungskraft und Mitarbeiter – eine schwierige Beziehung?“ lautete das Thema von **René Knizia**, Business Speaker und Moderator aus Jena.
„Ob sich die Beziehung zwischen Menschen als schwierig oder einfach bezeichnen lässt, ist abhängig von den jeweiligen Einstellungen der beiden an der Interaktion beteiligten. Oftmals lässt sich eine positive Beziehung sehr einfach herstellen. Man muss nur ein paar Aspekte, welche die Beziehung charakterisieren, beachten.“
Beziehung ist Wahrnehmung: Wie sich Beziehungen zwischen Menschen gestalten, ist oftmals das Ergebnis wie man sein Gegenüber wahrnimmt. Nach Knizias Auffassung ist heute bekannt, „... dass bei der Personenwahrnehmung das Gesicht und die Mimik eine wichtige Funktion haben.“ Beziehung ist auch Kommunikation. Knizia empfiehlt mehrere Gesprächstechniken, um Einfluss auf die Beziehungsbildung zu nehmen: u. a. Fragen, zuhören, positiv formulieren. Nach Knizia sind weitere beziehungsbeeinflussende Themen: „Rolle und Erwartung“, „Sympathie“, „Vertrauen“, „Wertschätzung“ und die „tägliche Arbeit“.

Dipl. Jur. **Matthias Schreiter**, Mediator, Schuldner- und Insolvenzberater aus Rostock, trug das Thema „Kommunikatives Konfliktmanagement“ vor. Neben den bereits behandelten Themen ist das Konfliktmanagement ein weiteres wichtiges Feld, das von einem Vereinsvorstand organisiert werden muss. Matthias Schreiter arbeitete zunächst die Grundlagen und Definitionen von Konflikten heraus. Es wurde deutlich, dass das Konfliktmanagement, vom Vorstand im Verein richtig angewendet, die Abläufe im Vereinsleben nachhaltig verbessern kann. Schreiter stellte heraus, dass drei Aspekte für ein funktionierendes Konfliktmanagement grundlegend sind:

a) Die Beteiligten müssen wissen, dass sie alle selbst verantwortlich sind für die Beilegung eines Konfliktes.
b) Die Beteiligten müssen ausreichend über die Tatsachen und die Rechtslage informiert sein.
c) Die Beteiligten müssen den Willen zu einer konstruktiven Lösung des Problems aufbringen.

Im Anschluss wurden Arbeits- und Gesprächstechniken im Rahmen des Konfliktmanagement vorgestellt und mit den Seminarteilnehmerinnen und –Teilnehmern intensiv diskutiert.

Zum Abschluss des Seminars wurde im Plenum gemeinsam mit der Referentin und den Referenten eine umfangreiche Diskussion zu allen Aspekten und Themen des Seminars geführt.
Insgesamt wurde deutlich, dass ehrenamtliche Vorstände gut beraten sind, sich mit den oben genannten Themen intensiver auseinanderzusetzen. Bloßes Verwalten reicht für die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen nicht mehr aus. Gut organisierte Vereine und Verbände haben eine Chance, ihre Interessen gegen konkurrierende Interessen durchzusetzen.
Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BDG, insbesondere Frau Ute Gabler, sei an dieser Stelle für die hervorragende Vorbereitung der Veranstaltung gedankt.

Dirk Sielmann (Mitglied des Präsidiums des BDG und Vorsitzender des Landesbundes der Gartenfreunde in Hamburg e. V.)

Funktion und Aufgaben des Vorstandes

RAINER MERKEL
Rechtsanwalt und Präsident des Landesverbandes Thüringen der Gartenfreunde e.V.

Rechtsgrundlagen

- **Gesetz zur Regelung des öffentlichen Vereinsrechts (Vereinsgesetz) §§ 1 Abs.(1) und 2 Abs. (1)**

- **Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)**
  §§ 21; 24 bis 29; 31 bis 53 sowie §§ 55 bis 79

- **Vereinsgesetz §§ 1 (1) und 2 (1)**
  generelle Regelungen der Vereinsfreiheit und der Begriff des Vereins für die Bundesländer auf der Grundlage des Grundgesetzes,

BÜRGERLICHES GESETZBUCH

- **§§ 21; 24 und 25**
  Allgemeine Vorschriften vom Zweck des Vereins ausgehend über den Sitz des Vereins bis zur „Verfassung" = Vereinssatzung,

- **§§ 26; 27 und 28**
  Regularien über – Vorstand und Vertretung, Bestellung und Geschäftsführung des Vorstandes sowie die Beschlussfassung,

- **§ 29** regelt die Bestellung eines Notvorstandes und § 31 die Haftung des Vereins für seine Organe,

- **§§ 32; 33; 34, 36 und 37** sind die Vorschriften für die Mitgliederversammlung und Beschlussfassung, die Satzungsänderung, die Stimmrechte und die Einberufung der Mitgliederversammlung

- **§§ 38 und 39** regeln die Mitgliedschaft

§§ 57 und 58 regeln die Mindestanforderungen an den Sollinhalt der Vereinssatzung;
die Vereinssatzung soll Bestimmungen enthalten über:
- den Eintritt und Austritt der Mitglieder,
- darüber, ob und welche Beiträgevon den Mitgliedern zu leisten sind,
- über die Bildung des Vorstandes,
- über die Voraussetzungen, unter denen die Mitgliederversammlung zu berufen ist, über die Form der Berufung und über die Beurkundung der Beschlüsse.

- **§ 59** regelt die Anmeldung der Eintragung in das Vereinsregister; der Anmeldung sind beizufügen:
  - die Satzung in Urschrift und Abschrift,
  - eine Abschrift der Urkunden über die Bestellung des Vorstandes.

Der Vorstand ist verantwortlich für die Lenkung und Leitung des Vereins nach Maßgabe der rechtlichen Regelungen. Im wesentlichen sind die Aufgaben in der Vereinssatzung verankert.
Dazu gehören:
- die Vertretung des Vereins im Rechtsverkehr,
- die Einberufung und Durchführung der Mitgliederversammlung,
- die Erstellung von Haushaltsplan/Finanzplan,
- die Durchsetzung der von den Vereinsorganen gefassten Beschlüsse, Organisation des Vereinslebens,
- die Erstellung der notwendigen Vereinsdokumente
- Mitgliederversammlung und Tagesordnung mit Satzungsänderung

Wie konkret muss die Tagesordnung aussehen?
1. Beschlüsse der Mitgliederversammlung müssen bei der Einladung hinreichend genau angekün-

digt werden, der Wortlaut des Beschlusses muss aber nicht schon vorab feststehen;

2. Beschlüsse der Mitgliederversammlung sind nur gültig, wenn der Gegenstand bei der Einberufung feststeht. Diese Klausel dient dem Schutz der Mitglieder,

Praxishinweise:
– Ein Tagesordnungspunkt „Satzungsänderung“ oder „Neufassung der Satzung“ würde nicht ausreichen.
– Empfehlenswert ist es, eine Anlage zum Einladungsschreiben und dort – soweit möglich – die alte und neue Regelung im Wortlaut gegenüberzustellen.

Mitgliederversammlung mit Vorstandswahl

Als Tagesordnungspunkt genügt die Angabe „Wahl des Vorstandes“. Es müssen keine Kandidaten benannt werden. Auch die ausdrückliche Aufforderung, Wahlvorschläge einzureichen, ist nicht erforderlich. Es sei denn, die Satzung regelt das so.

Wer kann Wahlvorschläge zum Vorstand einreichen?
→ Wahlvorschläge können grundsätzlich von jedem Mitglied eingebracht werden.

Bis wann können Wahlvorschläge eingereicht werden?
→ Macht die Satzung keine Vorschriften, können Wahlvorschläge vor und während der Mitgliederversammlung gemacht werden.

Mitgliederversammlung und Wahlhandlung

Die Art der Abstimmung: Offene oder geheime Wahl?

→ Die Art der Abstimmung richtet sich zunächst nach der Satzung oder der Versammlungsordnung (Wahlordnung). Gibt es keine Vorgaben, kann der Versammlungsleiter bzw. Wahlausschuss darüber entscheiden, solange die Mitgliederversammlung keine Einwände erhebt.
Einen Anspruch auf geheime Wahl eines einzelnen Mitgliedes auf eine geheime Abstimmung gibt es grundsätzlich nicht.

Praxishinweis:
In der Regel wird der Versammlungsleiter/Wahlleiter die Mitgliederversammlung über einen Antrag auf geheime Wahl abstimmen lassen und dann dem Mehrheitsvotum folgen.

Das Wahlverfahren

Das normale Wahlverfahren – die Einzelwahl
– Meist sieht die Satzung innerhalb des Vorstands bestimmte Ämter vor (Vorsitzender, Stellvertreter, Kassenwart) und Beisitzer.
– Die Abstimmung muss für jedes Amt getrennt erfolgen.
– Die Abstimmung für die Beisitzer kann im Block erfolgen.

Praxishinweis zur Beachtung:
– Ein Satzungsverstoß oder die Benutzung besonderer Wahlverfahren,
– die nicht in per Satzung legitimiert sind, führt zur Ungültigkeit der Wahl
– Sowohl Ja-Stimmen als auch Nein-Stimmen müssen abgefragt/ausgezählt werden,
– Enthaltungen werden zur Kontrolle der Auszählung abgeprüft.

Vereine werden des Öfteren mit dem Wunsch konfrontiert Abstimmungen – besonders bei Wahlen – außerhalb der Mitgliederversammlung durchzuführen.
→ Grundsätzlich ist das möglich. Liefert die Satzung aber keine Grundlage dafür, kann nur auf die schriftliche Beschlussfassung nach § 32 Abs. 2 BGB zurückgegriffen werden.

Praxishinweis:
Generell können Beschlüsse der Mitglieder nur auf einer Versammlung getroffen werden. Ausnahme § 32 Abs. 2 BGB. Danach ist ein Beschluss auch ohne Versammlung der Mitglieder gültig, wenn alle Mitglieder ihre Zustimmung schriftlich erklären. Die Zustimmung muss aber von allen Mitgliedern und ausdrücklich erklärt werden. Ein stillschweigendes Einverständnis ist nicht möglich. Deshalb scheitern schriftliche Beschlussfassungen schon dann, wenn auch nur ein Mitglied auf das entsprechende Schreiben nicht reagiert.

Mitgliederversammlung und Zustellung

Im allgemeinen ist in den Satzungen der Verbände und Vereine festgelegt, dass der Termin des Verbandstages/Mitgliederversammlung binnen einer festgelegten Frist **schriftlich bekanntzugeben** ist.
Verlangt die Satzung für die Einladung zur Mitgliederversammlung lediglich Allgemein die „Schriftform“, ist eine Einladung per E-Mail bzw. Telefax zulässig. Das hat das OLG Hamburg entschieden.

Die in Vereinssatzungen vorgeschriebene Schriftform ist – so das OLG – grundsätzlich als gewillkürte Schriftform in Sinne des § 127 BGB und nicht wie eine durch das Gesetz vorgeschriebene Schriftform im Sinne des § 126 BGB zu behandeln. Es ist deswegen in E-Mail-Form keine qualifizierte elektronische Signatur erforderlich. Etwas anderes gälte nur, wenn die Satzung verlangen würde, dass der Vorstand die Einladungen unterschreibt.
Das ist aber rechtlich nicht erforderlich – außer die Satzung verlangt das ausdrücklich.

Entscheidung des Oberlandesgerichts Hamburg, Beschluss vom 06.05.2013 Aktenzeichen: 3 W 35/13 OLG Hamburg; Abruf-Nr. 133361

Der Haushaltsplan/Finanzplan und seine rechtliche Bedeutung

Eine gesetzliche Vorgabe für die Aufstellung von Haushalts- oder Finanzplänen im Verein gibt es nicht. Die Pflicht für den Vorstand, einen solchen Plan aufzustellen kann sich aber aus der Satzung bzw. einem Beschluss der Mitgliederversammlung ergeben.
Wichtig! Letzteres gilt, wenn über eine Reihe von Jahren Haushaltspläne/ Finanzpläne aufgestellt worden sind. Dann ergibt sich die Verpflichtung auch künftig für einen Verband/Verein und damit auch für einen Vorstand.

Praxishinweis:
Grundsätzlich kann ein Haushalts/Finanzplan drei Funktionen mit daraus resultierenden rechtlichen Folgen haben:

- Eine bloße Information des Vorstandes an die Mitgliederversammlung.
- Eine bindende Vorgabe der Mitgliederversammlung für die Mittelverwaltung durch den Vorstand. Das ist der typische Fall. Das ergibst sich entweder aus der Satzung, oder der Beschluss der Mitgliederversammlung über den Haushaltsplan/Finanzplan macht ihn zu einer bindenden Weisung bezüglich der Mittelverwaltung.
- Ein Vorstandsbeschluss über die künftige Mittelverwendung, der nur vorstandsintern diejenigen Vorstandsmitglieder bindet, die für die Mittelverwaltung zuständig sind.

Dem Vorstand obliegen:

- die Geschäftsführung des Verbandes/Vereines,
- die Realisierung von Beschlüssen des Verbandstages/ Mitgliederversammlung,
- die Aufnahme von Mitgliedern,
- die Berufung und Anleitung von Arbeitsgruppen,
- die Aufstellung des Haushaltsplanes/Finanzplanes,
- die Verwaltung und Verwendung des Verbands – Vereinsvermögens,
- die Erstellung des Geschäfts- und Kassenberichtes,
- die Auszeichnung von verdienstvollen Kleingärtnern entsprechend der Verbands- bzw. Vereinsregelungen,
- die Entscheidung über die Kostenerstattung von im Auftrag des Verbandes/Vereines tätig gewesenen Personen,
- u.a.

Qellenverzeichnis: Vereinsbrief Steuern-Recht-Vereinsmanagement, Jahrgänge 2012–2014 Verlag Steuern-Recht-Wirtschaft GmbH & coKG Würzburg

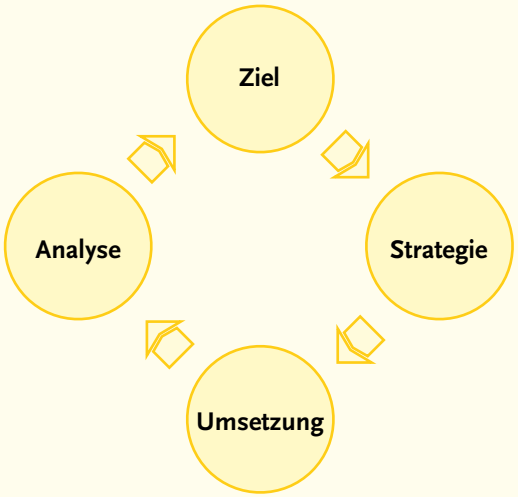
Ziele richtig setzen: **Motivation und Selbstmotivation**

DR. WOLFGANG PREUß
Vorsitzender des Regionalverbandes Altenbuger Land der Kleingärtner e.V., Altenburg

Die motivierte Führungskraft im Verband/Verein

Wege zur intrinsischen und extrinsischen Motivation

Kreislauf zum Erfolg



Drei Leistungssäulen

- **Wollen**
- **Wissen**
- **Können**

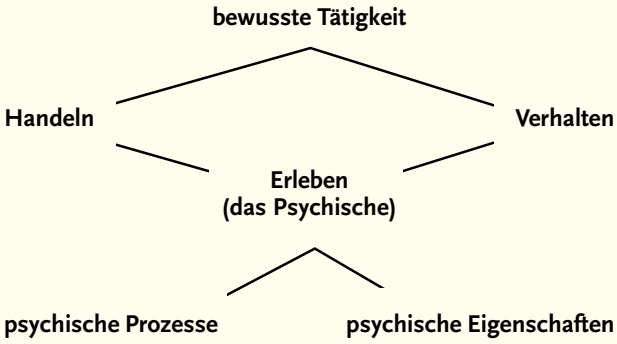
Jeder nutzt nur ca. 30% seiner Möglichkeiten!
Auch Sie können 100 % aktivieren,
wenn Sie wollen ... oder müssen?!

Hinweis des Verfassers

Im vorliegenden Text sind bestimmte Inhalte der Schulungssoftware TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen, enthalten. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Eine Weitergabe und Vervielfältigung außerhalb dieser Schulung ist nicht gestattet.
© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und VerlagsprodukteTRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

Solche oben erwähnten Inhalte sind wie folgt am Fuß der jeweiligen Seite gekennzeichnet: „in Anlehnung an © TRAINPLAN®“

Mannigfaltigkeit der Persönlichkeit



Die Kunst des Lebens besteht darin, die Einheit und Mannigfaltigkeit seiner Persönlichkeit zu beherrschen!

Motivation sich selbst und andere zielgerichtet bewegen

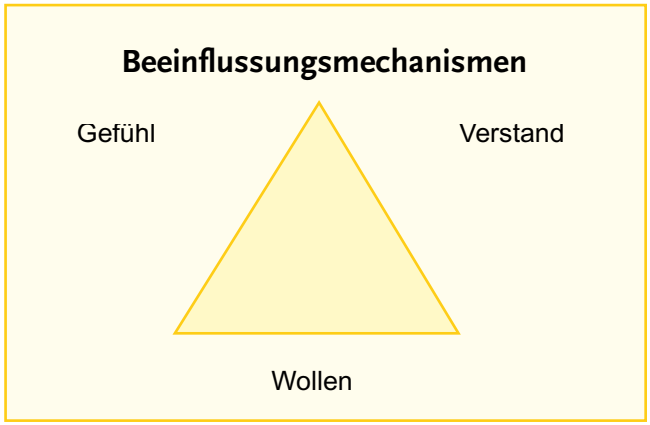
Beratung ist die Kunst, andere Menschen dazu zu bewegen, das zu tun, was man von ihnen gerne will.

Insofern ist Motivation eine wesentliche Herausforderung für jede Führungskraft.

Die Führungskraft muss aber nicht nur andere bewegen, sondern auch sich selbst.

Motivation ist ein innerer Antrieb und so gilt für Führungskräfte:

Sie müssen erkennen, was bewegt!



Die richtige Denkwelt

Erfolge entstehen im Kopf nirgendwo sonst!

- Naiven Positivdenkern geht im rauen Alltag rasch die Luft aus.
- Ein solches Positivdenken (Zweckoptimismus) verliert zusehends seinen dominierenden Einfluss.
- Positives Denken kann keinen Lernprozess und keine Erfahrung ersetzen.
- Gefordert wird konstruktive Auseinandersetzung mit Problemen.
- Ein wirklicher Optimist ist, wer Frustrationen gekonnt verarbeitet

Regeln des Erfolges

- Außergewöhnliche Möglichkeiten, die in uns stecken (kennen Sie diese?)
- Bewusstsein und Unterbewusstsein (positive Programmierung!)
- Ängste kontrollieren (Es ist kein Übel so groß, wie die Angst davor)
- Akzeptieren, was man nicht ändern kann (Mache was Du liebst oder lerne zu lieben, was Du machst!)
- Wünsche (Ziele) festlegen (Träume – Wünsche – Ziele)
- Den Glauben dazu haben (Glaube ist eine Erfolgsgrundlage!)
- Entscheidungen treffen (auch unpopuläre!)
- Bis zum Ziel durchhalten (Ich will!)

Motivation

Macht die Arbeit Spaß, strengt sie weniger an.

Psychischer Druck auf die Persönlichkeit des Kleingärtners

Folgen:

- Frustration
- Fehlende Initiative
- Gleichgültigkeit
- Arrangieren mit den gegeben Verhältnissen
- Resignation und schließlich
- Innere Kündigung

Manipulativer Druck auf die Persönlichkeit des Kleingärtners durch:

- Suggestion der Bedürfnisbefriedigung des anderen
- Verschleierungstaktik

Die Folgen äußern sich wie beim psychischen Druck.

Der Motivationsbegriff

Motivation ist ... die treibende Kraft für die Ausführung von Tätigkeiten.
... ein Spiegelbild unserer inneren Einstellung zu einem Zielzustand.
... ein Prozess, der durch innere und äußere Faktoren initiiert wird.

Motivationsbildende Faktoren I

Motive sind:

- Bedürfnisse,
- Werte,
- Vorstellungen,
- Gewohnheiten,
- Interessen.

Motivationsbildende Faktoren II

Anreize...	stammen aus der Umwelt des Menschen, stammen aus der Umwelt des Menschen, werden individuell erlebt, führen zur Aktivierung eines Motivs.
Emotionen...	sind an der Entstehung von Motivation beteiligt. wecken in uns Erwartungen. werden von uns auf Grund der Erwartung im Bewusstsein entwickelt und erlebt.
Erwartungen...	spielen im Motivationsbegriff eine wichtige Rolle. veranlassen uns, die Zielerreichung gedanklich durchzuspielen. beeinflussen unser künftiges Handeln und Verhalten gegenüber dem angestrebten Ziel.

Motivationsbildende Faktoren III

Wille und Bewusstheit...	stellen einen Sonderfall der Motivationsbildung dar. hängen zusammen, da der Vorgang der Willensbildung im Bewusstsein stattfindet. erzeugen Ziele, welche durch kein Motiv angeregt wurden.

Positive Eigenprogrammierung
Zwei wichtige Grundsätze: Die Programmierungsformel muss immer konstruktiv-positiv formuliert sein.
Die Formel soll frühmorgens 5-10 Minuten laut vor sich hin gesprochen werden.

Die Eigenprogrammierung des Unterbewusstseins kann zu einer grundlegenden Verbesserung des psychischen und physischen Wohlbefindens sowie der persönlichen Leistungsfähigkeit führen!

Das Bedürfnis-Befriedigungs-Modell
(schematische Darstellung)

Ein ungestilltes Bedürfnis muss vorhanden sein

Das Bedürfnis entsteht. Bedürfnisspannung baut sich auf.
Freigesetzte Energien erzeugen Aktivitäten zur Bedürfniserreichung. Das Bedürfnis wird gestillt.
Die Bedürfnisspannung baut sich ab.
Es entsteht ein neues Bedürfnis (Ziel).

Motivationsformen

Eigengesteuerte (intrinsische) Motivation
Ein Mitarbeiter, der Freude an seiner ehrenamtlichen Arbeit hat, kann sich leichter motivieren als ein Mitarbeiter, der seine Tätigkeit nur ungern ausübt.

Fremdgesteuerte (extrinsische) Motivierung
Im Verband / Verein erfolgt fremdgesteuerte Motivierung durch Anreizsysteme (Incentives).

Motivationsmöglichkeiten I

- **Die Herausforderung**
  „Das geht nicht" ist das Motiv, sich mit aller vorhandenen Kraft dem Problem zu stellen und es zu bewältigen
- **Zuschauen und Inspiration**
  Erlebnisse und Gefühle anderer nachahmen und erleben wollen
- **Erinnerung an bereits erfolgreich Geleistetes**
  Erlebte Emotionen können positive Gefühle hervorrufen
- **Zukunftsorientierung**
  Durch eigene Vorstellungskraft eine motivationsbildende Zukunftsvision aktivieren
- **Sinnorientierung**
  Die Befriedigung des Bedürfnisses, anderen Menschen helfen zu wollen

Motivationsmöglichkeiten II

- **Leistungs- und Zeitdruck**
  Druck als willkommene Bereicherung empfinden, um zusätzliche Energien zu aktivieren
- **Wohlgefühl während der Handlung oder des Ereignisses**
  Motivation durch Arbeiten ohne Zeitdruck und dabei Spaß erleben
- **Wettbewerbsorientierung**
  Mit anderen sich messen und siegen zu können
- **Verantwortung**
  Motivation durch Eigenverantwortung und innere Bilder erzeugen und aus dieser Vorstellungskraft Energie beziehen

- **Gemeinsamkeitsgefühl**
  Grundlage für die Motivation durch ein starkes Wir-Gefühl bilden, das im Erleben von Gemeinsamkeiten verspürt wird

Motivationsmöglichkeiten III

- **Umfeld**
  Durch äußere Einflüsse stimulieren lassen und so positive Gefühle erleben

- **Anerkennung**
  Grad der Ausprägung von der Wichtigkeit der bestätigten Anerkennung abhängig Motivator als Grundbedürfnis

- **Gute Vorbereitung**
  Alles erdenklich mögliche vorher tun, was Sicherheit verleiht

Möglichkeiten der Selbstmotivation
- Identifikation mit der eigenen Arbeit
- Persönliche Verantwortung angenehm erleben

Motivierend auf andere einwirken

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer."

Antoine de Saint-Exupéry

Faktoren der Mitarbeitermotivation

1. Bringen Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegen.
2. Delegieren Sie Aufgaben und Kompetenzen.
3. Ermutigen Sie zu eigenen Entscheidungen
4. Vermeiden Sie dauernde Arbeitsüberlastung
5. Dulden Sie keine Intrigen.
6. Stehen Sie zu eigenen Fehlern.
7. Üben Sie Kritik nur unter vier Augen.
8. Fördern Sie Gruppen und Teamarbeit.
9. Zeigen Sie Interesse an den persönlichen Dingen.

Möglichkeiten, auf Mitarbeiter motivierend einzuwirken

Beispiele:
- Ziel- und personenorientierte Gespräche führen
- Nur erreichbare Ziele vereinbaren
- Keine Ziele setzen, die den Mitarbeiter offensichtlich unterfordern
- Visionen schaffen, mit denen sich Ihre Mitarbeiter identifizieren
- Ausgewogenheit zwischen den Unternehmenszielen und den persönlichen Zielen des Mitarbeiters beachten

Motivationsprobleme: Analyse und Lösung

Vier Schritte zur Diagnose von Motivationsproblemen

1. **Schritt:** Analyse der eigenen Wert und Bedürfnisstruktur
2. **Schritt:** Analyse der Wert- und Bedürfnisstruktur des Mitarbeiters
3. **Schritt:** Analyse der Beziehung zwischen Wert- und Bedürfnisstrukturen
4. **Schritt:** Formulierung der Werte und Bedürfnisse sowie der daraus resultierenden gemeinsamen Ziele durch Führungskraft und Mitarbeiter

Veränderungen motivierend einführen

Der Erfolg einer Veränderung hängt von zwei Faktoren ab:
- Der Güte der Entscheidung
- Der Motivation zur Realisierung

Leitfaden zur Einführung eines Aktionsplanes zur Motivationssteigerung

- Analyse der momentanen Situation im Einzelgespräch:
  - Allgemeines Arbeitsklima
  - Eigenmotivationseinschätzung des Mitarbeiters
  - Probleme
  - Faktoren hoher Motivation
  - Motivationsbremsen

Gemeinsame Entwicklung eines Maßnahmenkataloges

1. Schritt: Auf Basis des vorangegangenen Gespräches ein Zusammensetzen der Führungskraft und der einzelnen Auszubildenden zur Ausarbeitung eines Maßnahmenkataloges, der vorhandene Probleme beseitigt
2. Schritt: Erarbeiten eines Maßnahmenkataloges durch alle Auszubildenden und die Führungskraft, der die Motivation der Gruppe dauerhaft steigert

Nachgespräch

1. Schritt: Erörterung mit dem einzelnen Mitarbeiter, inwieweit die getroffenen Maßnahmen zur Steigerung der eigenen Motivation beigetragen haben
2. Schritt: Gleiche Vorgehensweise mit der Gruppe. Überprüfung, ob zwischen allen Mitgliedern ein Konsens bezüglich einer Motivationssteigerung durch die Maßnahmen herrscht

Motivation als Chance begreifen

1. Motivation kann zu neuen Wegen inspirieren.
2. Motivation lässt neue Erfahrungen erleben.
3. Durch Motivation wird Selbstverantwortung erlernt.

Für Ihre Motivation tragen Sie selbst immer die Verantwortung.
Bei der Erzeugung der Eigenmotivation Ihrer Auszubildenden ist Ihre Motivation nur ein verstärkendes Element.
Die Motivierung durch andere darf aber nur als verstärkendes Element für die Erzeugung von Eigenmotivation dienen.

Grundlagen der Kommunikation

PETRA NEUMANN
PN Training, Eckernförde

Führung und Kommunikation

Kommunizieren zwei Personen miteinander, so tauschen sie Informationen aus. Spricht der eine von beiden, so ist es der Sender, der eine Nachricht aussendet. Der andere, der zuhört, ist der Empfänger. Die Information gelangt vom Sender, der seine Nachricht in Zeichen verschlüsselt, zum Empfänger.
Jede Äußerung beinhaltet stets viele Botschaften gleichzeitig – vier bedeutsame Seiten, die in einer Nachricht enthalten sind hat Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun beschrieben. Diese vier Seiten (Aspekte) einer Nachricht bilden das so genannte „Nachrichtenquadrat". (Friedemann Schulz von Thun)

Die vier Seiten einer Nachricht

Bei den Seiten des Nachrichtenquadrats handelt es sich um

- den **Sachinhalt**, der Informationen über die mitzuteilenden Dinge oder Vorgänge enthält
- die **Selbstoffenbarung/Selbstkundgabe**, durch die der Sender gewollt und auch mehr oder weniger unfreiwillig etwas über sich selbst mitteilt (z.B. über seine Persönlichkeit und sein aktuelles Befinden)
- den **Beziehungshinweis**, durch den der Sender zu erkennen gibt, was er von dem Empfänger hält, wie er zu diesem steht und wie er die Beziehung zwischen sich und dem Empfänger sieht
- den **Appell,** den offenen oder versteckten Versuch, Einfluss auf den Empfänger zu nehmen, ihn dazu zu veranlassen, in bestimmter Weise zu denken, zu fühlen oder zu handeln.

Die Stimme, Betonung, Aussprache, Mimik und Gestik des Senders entscheiden oft darüber, wie eine Nachricht interpretiert wird. In jeder Nachricht stecken auf allen vier Seiten Botschaften, die der Sender bewusst oder unbewusst mitsendet. Je nachdem auf welche Seite, auf welchem Ohr der Empfänger besonders hört, nimmt das darauf folgende Gespräch einen unterschiedlichen Verlauf. Er kann sich beim Empfang einer Nachricht folgende Fragen stellen.

Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?
Was ist das für einer? Was ist mit ihm?
Wie redet der eigentlich mit mir?
Was soll ich aufgrund seiner Mitteilung tun?

Der Empfänger bestimmt den Gesprächsverlauf entscheidend mit, je nachdem mit welchem der „vier Ohren" er vorrangig hört. Mit dem „Sach-Ohr" prüft der Empfänger die Nachricht auf ihren Inhalt. Das „Selbstoffenbarungs-Ohr" des Hörers horcht darauf, was in der Nachricht über die Persönlichkeit des Sprechers enthalten ist. Jede Nachricht kann zu Auslegungen über die Persönlichkeit des Sprechers verwendet werden. Abhängig davon, was der Empfänger im „Beziehungs-Ohr" wahrnimmt, fühlt er sich entweder akzeptiert oder herabgesetzt, respektiert oder bevormundet. Auf dem „Appell-Ohr" fragt sich der Empfänger: „Was soll ich jetzt denken, machen oder fühlen?" Allerdings kommen die vier Ohren selten in einem

ausgewogenen Verhältnis zum Einsatz. In verschiedenen Situationen werden die Ohren in unterschiedlich starkem Maße auf „Empfang“ gestellt und beeinflussen dadurch den weiteren Verlauf des Gesprächs. Zu Missverständnissen kann es beispielsweise kommen, wenn der Empfänger auf eine Seite reagiert, die der Sender gar nicht in die Nachricht hineinstecken wollte. Wenn Nachrichten anders aufgenommen werden, als sie gemeint waren.

Ein Beispiel

Ein Beispiel aus dem Alltag wäre die Aufforderung an einen Obmann Ihrer Gartenanlage, eine Aufgabe zu übernehmen.

Sie sagen: „Herr Müller, bitte besuchen Sie den Gartenfreund Maier. Er hat Interesse, sich in der Anlage um die Pflege der Gemeinschaftswiese zu kümmern.“

Auf der **Sachebene** geben Sie die Neuigkeit über den Gartenfreund weiter.

Auf der **Beziehungsebene** vermitteln Sie, dass Ihrer Meinung nach Herr Müller zuständig ist und Sie als sein Vorsitzender ihm Aufgaben delegieren können. Das Machtverhältnis ist eindeutig festgelegt.

Die **Selbstkundgabe/Selbstoffenbarung** kann in dem Fall unterschiedlich sein: Möglicherweise ärgern Sie sich, dass Herr Müller den Gartenfreund nicht aktiv bereits besucht und den Bedarf erkannt hat. Daher ist Ihr Tonfall etwas genervt und vielleicht auch vorwurfsvoll. Vielleicht möchten Sie Herrn Müller aber auch nur auf die günstige Gelegenheit hinweisen und wünschen ihm viel Erfolg für das Gespräch. Sie offenbaren in jedem Fall, wie Sie die Situation beurteilen.

Schließlich **appellieren** Sie mit Ihrer Aussage an Herrn Müller, sich aktiv um diesen Gartenfreund zu kümmern und vielleicht auch, sich generell aktiver zu verhalten.
Der Satz: „Herr Müller, bitte besuchen Sie den Gartenfreund Maier. Er hat Interesse sich in der Anlage um die Pflege der Gemeinschaftswiese zu kümmern.“ bietet viele Möglichkeiten zur Interpretation.

Auf der **Sachebene** hört Herr Müller, dass er einen Gartenfreund besuchen soll, allerdings kann er die Dringlichkeit oder Wichtigkeit dieser Aufgabe sehr unterschiedlich wahrnehmen. Herr Müller kann direkt nach dem Gespräch versuchen, mit dem Gartenfreund zu sprechen, vielleicht schiebt er diese Aufgabe aber auch auf später.

Auf der **Beziehungsebene** nimmt Herr Müller wahr, dass sein Vorsitzender sich ihm überstellt fühlt, dies kann Herr Müller entweder genauso sehen oder nicht, vielleicht weil er mehr Erfahrung hat und einfach viel länger im Verein ist.

Auf der Ebene der Selbstoffenbarung kann Herr Müller Vermutungen über die Ansichten des Vorsitzenden treffen. Vielleicht denkt er, der Vorsitzende ist ein Besserwisser, will alles vorgeben und kontrollieren. Vielleicht denkt er, er unterstützt ihn gut mit den Vorschlägen.

Auf der **Appellseite** kann Herr Müller hören, dass der Vorsitzende möchte, dass er sofort handelt. Vielleicht hört er aber auch, dass er bei einer nächsten guten Gelegenheit den Gartenfreund besuchen soll.

Der Sinn des Nachrichtenquadrats liegt darin, Gespräche zu analysieren um die Entstehung von Missverständnissen und Störungen zu ergründen. Gleichzeitig dient es der guten Vorbereitung von Gesprächen, um Missverständnisse und Störungen möglichst zu vermeiden.

Die Fragen…

…Was wollte der Sender zu den vier Seiten vermitteln?
…Was hat er vier-seitig gesagt?
…Wie könnte der Empfänger das Gesendete gehört haben?
…Was hat er vier-seitig verstanden?

…können hierbei helfen.

Aspekte der Kommunikation

Wer glaubt Kommunikation findet allein über das gesprochene Wort statt, der irrt. Immer spricht auch der Körper mit. Kommunikation ist verbale und non-verbale Kommunikation.

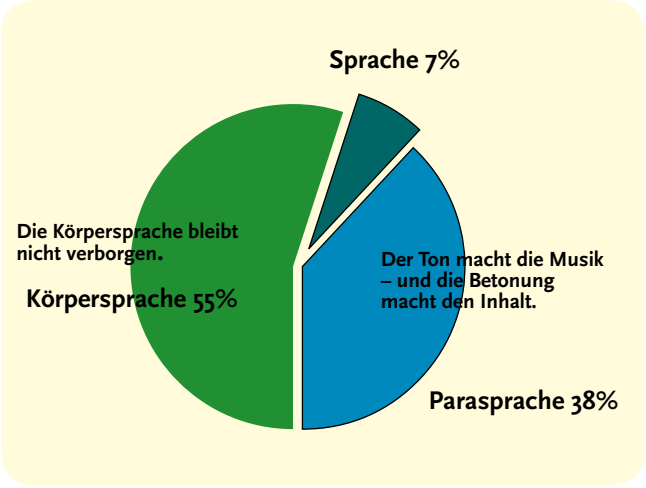
Verbale Kommunikation

Verbale Kommunikation ist Bestandteil jeden Tages, egal ob beruflich oder privat. Menschen für etwas begeistern oder zu motivieren, in Konflikten beruhigend wirken, immer benutzen sie Methoden und Mittel verbaler Kommunikation.

Non verbale Kommunikation, Körpersprache

Ist ihnen schon einmal aufgefallen auf welche winzigen Zeichen in der Kommunikation Sie reagieren und welche Sie aussenden? Das sind Mimik, Gestik und Haltung, nonverbale Kommunikation. Gerade diese unbewussten

Zeichen in der Kommunikation machen es so spannend. Die Zeichen der Körpersprache lesen und verstehen lernen durch genaues Beobachten und erkennen, wie ist der gerade drauf, ist die Kunst der guten Gesprächsführung.



Parasprache bedeutet nonverbaler Ausdruck mit der Stimme.

Para-Sprache meint die stimmlichen Aspekte der Sprache („Wichtig ist nicht, was Du sagst, sondern wie Du es sagst"), d.h. die Betonung, Lautstärke (Volumen), Tonfall, Stimmlage, Sprechrhythmus und Sprechgeschwindigkeit. So strahlt eine laute, feste Stimme Selbstvertrauen und Aktivität aus; eine sanfte, leise Stimme vermittelt Vertrauenswürdigkeit und Verständnis. Gefühle wie z. B. Zorn, Nervosität, Traurigkeit oder Glück sind leichter an der Stimmqualität zu erkennen als etwa Liebe, Eifersucht und Stolz.

→ **Man kann nicht nicht kommunizieren.**

„Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren."

(Paul Watzlawick)

Sobald zwei Personen sich gegenseitig wahrnehmen können, kommunizieren diese miteinander, da jedes Verhalten kommunikativen Charakter hat.

→ **Verhalten hat kein Gegenteil: Man kann sich nicht nicht verhalten.**

Wichtig für Gespräche ist:
Wenn Sie wissen, was Sie sagen möchten, ist Ihre Nachricht klarer und auf den Punkt. Die Botschaft kommt deutlich an und bleibt eher in Erinnerung. Fragen Sie sich während eines Gespräches immer wieder, was der Zweck des Gesprächs ist und was Ihr persönliches Ziel ist – bevor Sie sprechen.

→ **Erst denken, dann sprechen**

Kleinere Redepausen, die mit „äh", „hm", „ne", oder ähnlichem gefüllt werden, machen Ihre Aussagen schwammig und Sie können an Glaubwürdigkeit und Überzeugung verlieren. Wie können Sie es vermeiden? Sobald Sie merken, dass Sie eines dieser Worte sagen möchten, halten Sie inne. Holen Sie Luft und sprechen Sie dann weiter. Nutzen Sie kürzere Sätze und sollten Sie nicht wissen was Sie sagen sollen, machen Sie eine vollständige Pause (in der Sie gar nichts sagen).

→ **Vermeiden Sie Pausen mit Füllwörtern.**

Viele Situationen in denen sich Menschen „falsch" oder schlecht ausdrücken haben einen einfachen Grund: Sie sind nicht vorbereitet. Machen Sie es sich zur Gewohnheit stets ein Notizbuch, einen Block o.ä. mit sich zu führen, so dass Sie Ideen sofort aufschreiben können. Es ist einfach unmöglich, alles zu behalten, was Sie als gut oder sinnvoll erachten.

→ **Machen Sie sich Notizen für Ihre Vorbereitung**

Mit Sätzen wie „Das kenne ich schon." verschließen sie sich neuen Erfahrungen, Ideen und Informationen. Hören Sie aufmerksam zu und seien Sie offen, wenn Sie zuhören und aufmerksam bis zum Ende des Satzes – wer weiß was mit den letzten Worten noch offenbart wird.

→ **Seien sie offen für Neues und für Ideen**

Gerade bei unterschiedlichen Meinungen ist verbale Kommunikation entscheidend für den weiteren Verlauf des Gesprächs. Achten Sie darauf gut zuzuhören und nichts misszuverstehen. Konflikte, die auf Missverständnissen basieren, sind vermeidbar. Andere Meinungen und Ansichten sind wichtig und richtig. Bleiben Sie sachlich und betonen Sie bei eigenen Aussagen immer, dass sie dieser Meinung sind. So sprechen Sie nur für sich und nicht für die Allgemeinheit.

→ **Seien sie respektvoll**

Schenken Sie Ihrem Gegenüber Ihre ganze Aufmerksamkeit. Es ist leicht, sich durch Kleinigkeiten ablenken zu lassen. Wenden Sie Ihren Blick während eines Gesprächs ab, so wirkt das nicht nur desinteressiert, sondern auch respektlos und unfreundlich.
Sorgen Sie dafür, dass Ablenkungen auf ein Minimum reduziert werden. Kein Mobiltelefon und ein ruhiger Ort.

→ **Seien und bleiben sie aufmerksam**

Eine ausgezeichnete Möglichkeit ein guter Gesprächspartner zu sein, ist, ein noch besserer Zuhörer zu sein. Kommunikation ist ein Hin und Her, der eine redet und der andere hört zu. Zuhören ist kein passiver Teil eines Gespräches. Signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie ihm zuhören.

→ **Seien sie ein guter Zuhörer**

Gesprächsführung

In der Regel unterscheidet man fünf Phasen in einem Gespräch:

1. **Kontaktphase**
2. **Informationsphase**
3. **Argumentationsphase**
4. **Beschlussphase**
5. **Abschlussphase**

Kontaktphase
- Positives Klima schaffen
- Beziehung herstellen
- Auf das Gespräch einstimmen
- Arbeit auf der Beziehungsebene

Informationsphase
- Klärung des Themas
- Planung des Gesprächs
- Zeitlicher Rahmen
- Art der Dokumentation

Argumentationsphase
- Besprechung des konkreten Anlasses
- Austausch von Argumenten
- Ideen
- Vorschläge

Beschlussphase
- Ergebnisse zusammenfassen
- Entscheidungen formulieren
- Weiter Vorgehensweise festlegen
- Missverständnisse aufdecken und klären
- Einheitlichen Informationsstand

Abschlussphase
- Ausklang des Gesprächs
- Abschluss des Gesprächs
- Auf das nächste Gespräch einstimmen

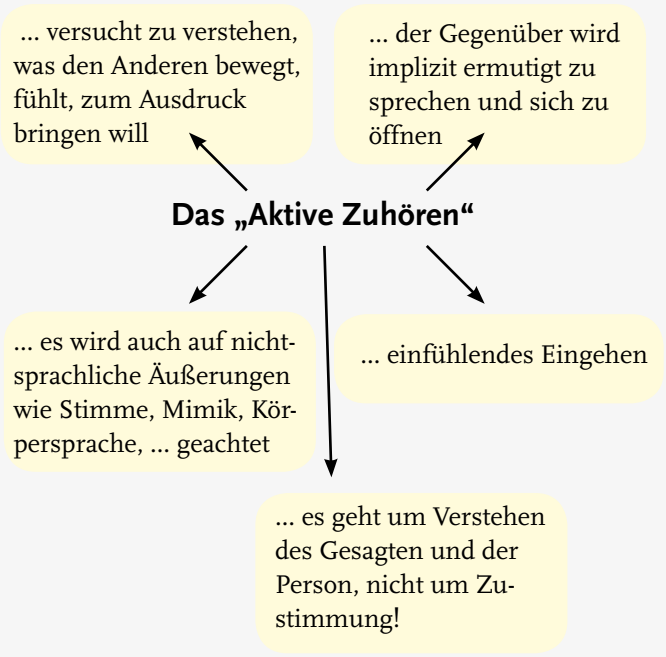
Gesprächstechniken

Verständlich reden – so reden, dass der andere mich verstehen kann

Einfachheit
- Kurze Sätze formulieren
- Bekannte Wörter verwenden
- Fremdwörter weitgehend vermeiden
- Fremdwörter/Fachwörter erklären
- Anschaulich darstellen

Struktur
- Informationen in sinnvoller Reihenfolge darlegen
- Wichtige Aspekte hervorheben
- Querverbindungen deutlich machen
- Durch Pausen strukturieren
- Durch den Einsatz der Stimme
- Wichtiges hervorheben

Aktives Zuhören



Ziele das „Aktiven Zuhörens“
1. Gegenseitiges Vertrauen wird aufgebaut
2. Ein würdiger Umgang wird geschaffen
3. Missverständnisse

Die 3 Grundhaltungen das „Aktiven Zuhörens
1. Empathie (Einfühlung und offene Grundhaltung)
2. Authentizität (Echtheit und kongruentes Auftreten)
3. Akzeptanz (Annahme des Anderen)

Wichtige Faktoren im Gespräch
- mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen
- bei Unklarheiten nachfragen
- Zuhören heißt nicht gutheißen!
- Pausen aushalten
- Geduld haben und den Sprecher ausreden lassen
- auf die eigenen Gefühle achten
- Sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen

Schon Cicero wusste: Dichter werden geboren
aber Redner, die werden gemacht.

Führungskraft und Mitarbeiter – eine schwierige Beziehung?

RENÉ KNIZIA,
Business Speaker und Moderator, Jena

Zusammenfassend zu meinem Vortrag möchte ich Ihnen noch einmal die wichtigsten Punkte meines Vortrages zusammenstellen.
Ob sich die Beziehung zwischen Menschen als schwierig oder einfach bezeichnen lässt, ist abhängig von den jeweiligen Einstellungen der beiden an der Interaktion beteiligten. Oftmals lässt sich eine positive Beziehung sehr einfach herstellen. Man muss nur ein paar Aspekte, welche die Beziehung charakterisieren, beachten. Auf diese soll nun noch einmal eingegangen werden.

Beziehung ist Wahrnehmung

Wie sich Beziehungen zwischen Menschen gestalten, ist oftmals das Ergebnis wie ich die Person wahrnehme. Man weiß heute, dass bei der Personenwahrnehmung das Gesicht und die Mimik eine wichtige Funktion haben.
Wir haben uns sehr schnell einen ersten Eindruck gemacht: Sympathisch, vertrauensvoll oder durchsetzungsstark sind die ersten Punkte an denen wir uns orientieren. Leider können wir auf Grund der Schnelligkeit des Entstehens des ersten Eindruckes kaum gegensteuern. Dabei liegen wir häufig auch falsch. Selbst wenn wir uns bewusst darüber Gedanken machen, werden wir lediglich unserer Sache sicherer.

Doch was kann man dagegen tun?

Gegen den Prozess leider gar nichts. Doch wir können offen sein für unser Gegenüber. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen, mitzubestimmen:

- Was macht mir die Person sympathisch oder unsympathisch?
- Was genau tut die Person?
- Was löst dieses Verhalten in mir aus?
- Welche Assoziationen gibt es zu früheren Personen?
- Erinnert Sie ein bestimmtes Merkmal, zum Beispiel Bart, Haare, Stimme an eine bestimmte Person?
- Bin ich nun geneigt, auf Grund meiner Vorerfahrung, diese Eigenschaften einfach zu übertragen?
- Lassen Sie auch die Informationen zu, die ihren Eindruck widersprechen
- Sehen Sie nicht nur, was Sie sehen wollen

Es lohnt sich also genau hinzuschauen und auch hinzuhören. Denn wir Menschen neigen dazu, uns an dem zu orientieren was wir sehen.

Beziehung ist Kommunikation

Kommunikation allgemein:

- lat. communicare
- Anteile: verbal, nonverbal, Paralinguistik, Symbole wie Kleidung, Frisuren, Schmuck, Beruf, Mitgliedschaften zu Vereinen und Verbänden etc.
- Aus den Symbolen resultieren Erwartungen an das entsprechende Verhalten (soziale Kategorisierung)
- zur nonverbalen Kommunikation (70–80%) zählt u.a. Mimik, Gestik, Körperhaltung, aber auch Geruch und Distanzverhalten; die Achtung bzw. Missachtung der Distanzzonen beeinflusst das Gesprächsklima
- Paralinguistik: das sind Bestandteile der verbalen als auch nonverbalen Kommunikation; z.B. Sprechtempo, Rhythmus, Laut, leise, schnell, langsam, hoch, tief, die

Betonung einzelner Satzbestandteile usw.

- Verbale Kommunikation (20–30%): wird durch drei grundlegende Modelle beschrieben, welche unterschiedliche Schwerpunkte haben: das Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun, die Transaktionsanalyse nach Eric Bern sowie die Neurolinguistische Programmierung nach Bandler und Grinder

Was können Sie tun:

- Machen Sie sich den Einfluss, der auch unterschwellig auf Sie einwirkt bewusst
- Seien Sie aufmerksam gegenüber Mitmenschen
- Fordern Sie diese Aufmerksamkeit auch für sich selbst ein
- Sprechen Sie die Dinge, die Sie stören konstruktiv an; folgende Gesprächstechniken sollen Ihnen dabei helfen:

- **Fragen:** grundsätzlich werden 2 verschiedene Frageformen benutzt: offene und geschlossene Fragen; offene Fragen, also W-Fragen, öffnen den Gesprächspartner und aktivieren den Anderen sich umfangreicher zu äußern. Das hat zur Folge, dass Gespräche länger dauern, dass Sie womöglich mit Informationen konfrontiert werden, die Sie nicht benötigen oder vor Probleme gestellt werden die Sie nicht lösen können. Sollten Sie W-Fragen einsetzen, vermeiden Sie die Warum-Frage. Sie impliziert beim Gefragten eine Rechtfertigung. Das heißt, der Andere kann sich nicht erklären oder erläutern wie ein bestimmter Zustand eingetreten ist, sondern er rechtfertigt sich für das Geschehen.
  Geschlossen Fragen lassen nur die Antwort ja oder nein zu. Sie sind in der Regel richtungsweisend und lösungsorientiert. Sie zwingen den Gesprächspartner, zu einer klaren Aussage oder sich zu einem bestimmten Sachverhalt klar zu positionieren.

- **zuhören:** Man unterscheidet auch beim zuhören 2 Arten: aktives und passives zuhören. Das passive zuhören sind Laute, die eine Gesprächsteilnahme signalisieren. Beispiel dafür sind unter anderem „hm“, „ja“, „so“, „aha“ oder ähnliches. Beim aktives Zuhören sind Sie in das Gesprächsgeschehen voll involviert. Sie fragen nach, wiederholen das Gesagte mit eigenen Worten oder hören vielleicht sogar die Intention heraus, mit der etwas gesagt wird. Es kann Gesprächssituationen geben, in denen eine bewusste Unterscheidung zwischen dem „gesagtem“ und dem „Gemeinten“ erforderlich ist. Sie kennen das sicherlich aus dem Privaten „ich weiß schon, wie das gemeint ist“. Bei Unbekannten, kann das zu Irritationen führen.

- **positiv formulieren:** das wohl schwierigste. Das ein Glas halb voll im Gegensatz zu halb leer ist, wissen Sie sicher. Das auf Gespräche zu übertragen ist schwieriger. Sagen Sie was Sie tun können oder was möglich ist. Anstatt „Ich weiß nicht wo der Kollege ist, da kann ich Ihnen im Moment auch nicht weiterhelfen.“ sagen Sie „Der Kollege ist gerade am Patienten, soll ich ihm was ausrichten?“.

- **Konjunktiv vermeiden:** Vermeiden Sie, wenn Sie möglich, den Konjunktiv. Beispiele dafür sind „könnte“, „hätte“, „wüsste“ und so weiter. Das wirkt aktiver und zielgerichteter. Darüber hinaus lässt es den Anderen weniger Spielraum. Wenn Sie sagen „Könnten Sie,...“ oder „Würden Sie ...“, lässt dies immer eine Hintertür auf. Sagen Sie konkret was Sie von dem Anderen erwarten. Die Angst, eventuell zu fordernd aufzutreten, den Anderen zu verletzen oder ähnliches, sind oft unbegründet. Denn bedenken Sie auch hier, der Ton macht die Musik. Und wie Sie etwas sagen ist insbesondere am Telefon wichtig, weil anderen Informationen fehlen.

- **„Nein-Sagen“:** Das „Nein-Sagen“ bezieht sich hier auf die innere Einstellung. Ziehen Sie für sich eine Grenze. Sagen Sie nicht „Ja“, wenn Sie „Nein“ meinen.

- **das Wörtchen „leider“:** Aussagen, in denen klare und unverrückbare Sachinformationen übermittelt werden, entfalten ihre Wirkung am besten wenn Einschränkungen wie Leider vermieden werden; Beispiel „da muss ich Sie leider weiterverbinden“ oder „da bräuchte ich leider noch ein paar Informationen mehr“.

- **Trigger:** Formulierungen, die starke Emotionen bei Ihnen auslösen. Zum Beispiel werden Sie am Telefon gefragt „Haben Sie denn Erfahrung damit?“ Oder „Sie kennen sich da wahrscheinlich nicht aus, geben sie mir mal...“ Diese Formulierungen erzeugen bei vielen eine innere Abwehrhaltung. Sie reagieren vielleicht brüskiert, weil man Ihnen unterschwellig Kompetenz abspricht. Wenn Sie Ihre Trigger kennen, können Sie auch konstruktiver damit umgehen. Denken Sie an den Smiley, oder schauen Sie in den Spiegel und schneiden Sie eine Grimasse. Das klingt blöd, sieht sicher auch so aus, hilft aber, Ihre Fassung und Souveränität zu erhalten oder wieder zu erlangen.

Beziehung ist Rolle und Erwartung

Die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe, einer Interessengemeinschaft oder als Anhänger einer bestimmten Musikrichtung, bringt es mit sich, auch mit den damit verbundenen Klischees konfrontiert zu werden.

Diese Rollenzuschreibung ist mit bestimmten Erwartungen aber auch Befürchtungen verbunden. So resultiert das Verhalten unserer Mitmenschen aus der Annahme über die „Klischees“ heraus. Verhalten was Ihnen damit unverständlich erscheint, wird vor diesem Hintergrund plausibel. Viele verbale Angriffe haben ihren Ursprung in solchen Rollenerwartungen. Führen Sie sich deshalb immer auch vor Augen, dass viele Reaktionen nicht ihrer Person gelten, auch wenn diese sehr persönlich formuliert sind, sondern der Rolle gelten, die Sie in dieser Gesprächssituation haben.

Was können Sie tun:
- Werden Sie der Rolle bewusst, die Sie einnehmen
- Setzen Sie Grenzen und verteidigen Sie diese auch
- Sprechen Sie die Erwartungen aus, die Sie haben
- Sprechen Sie auch darüber, ob Sie die Erwartungen der Anderen erfüllen möchten oder können
- Stellen Sie Rollenklarheit her

Beziehung ist Sympathie

Sympathie entsteht durch Ähnlichkeit. Man weiß heute aus der aktuellen Hirnforschung, dass wir Verhaltensweisen als angenehmer empfinden, wenn diese unseren eigenen Verhalten ähnlich sind. Das betrifft aber nicht nur das Verhalten, sondern auch Wertvorstellungen, Gefühlen oder auch der Körpersprache. Deshalb umgeben wir uns lieber mit Menschen, die so sind wie wir. Der Volksmund kennt das schon lange: **„Gleich und Gleich gesellt sich gern“**.

Was können Sie tun:
- Gehen Sie auf Spurensuche, was den anderen für Sie sympathisch oder unsympathisch macht
- Finden Sie auch bei den Menschen positive Facetten, die Sie nicht so mögen; jeder hat seine guten Seiten
- Seien Sie offen für Neues

Beziehung ist Vertrauen

Positive Beziehungen haben einen großen Teil Vertrauen in sich. Doch Vertrauen entsteht nicht ad hoc, sondern über die Zeit. Erst durch mehrmalige Wiederholungen stellt sich ein Gefühl des Vertrauens ein. Dabei bedeutet Vertrauen, dass Sie eine Verhaltenstendenz einer Person vorhersagen können. Dabei muss das **„auf etwas vertrauen können“** nicht immer positiv sein. Obwohl der Begriff Vertrauen dies suggeriert. Genau so können Sie eine negatives Vertrauen haben. Nämlich dann, wenn Sie schon wissen, dass jemand zu spät kommt, Unterlagen nicht pünktlich abgibt oder die Aussage **„da braucht man gar nicht hingehen, die lassen einen auch im Regen stehen“ treffen.**

Was können Sie tun:
- Geben Sie einen Vertrauensvorschuss
- Nehmen Sie sich Zeit für ein besseres Kennenlernen
- wie Vertrauen auch aussieht, es gibt Ihnen auch Sicherheit mit anderen Menschen

Beziehung ist Wertschätzung

Für ein besseres Miteinander ist Wertschätzung ein wichtiger Bestandteil. Wertschätzung ist auch Akzeptanz. Was jedoch nicht bedeutet mit allem einverstanden zu sein. Einen Menschen wert zu schätzen heißt auch, diese Person wahrzunehmen. Wichtig ist da der Blickkontakt. Wenn Sie Menschen nicht anschauen oder keinen Blickkontakt aufnehmen, wird auch keine Wertschätzung bei dem Anderen ankommen.

Was können Sie tun:
- Loben Sie
- stellen Sie erbrachte Leistungen heraus, auch wenn diese Ihnen als selbstverständlich erscheinen
- Grüßen andere bei Begegnungen und schauen Sie nicht weg

Beziehung ist tägliche Arbeit

Beziehungen müssen auch gepflegt werden. Langjährige positive Beziehungen sind das Resultat von Engagement. Deshalb sollten Sie versuchen immer etwas für die Beziehung zu anderen Menschen etwas zu tun. Wie schnell **„schläft etwas ein“**. Und Beziehungen haben eine interessante Eigenschaft: sind sie da, werden sie als normal, als selbstverständlich angesehen. Es ist eben so. Leider merken wir erst, wenn sie weg ist, was uns eigentlich wichtig war, wie sehr uns etwas fehlt.

Was können Sie tun:
- tun Sie anderen ab und an etwas Gutes
- seien Sie aufmerksam für das Befinden der Menschen in ihrer Umgebung; das ist insbesondere bei ehrenamtlicher Tätigkeit sehr wichtig
- akzeptieren Sie, dass Sie für eine langjährige angenehme Beziehung arbeiten müssen

Kommunikatives Konfliktmanagement

MATTHIAS SCHREITER,
Mediator und Insolvenzberater, Rostock

Was bedeutet Konfliktmanagement?

Effektives Handeln, um
- **Konflikte zu erkennen;**
- **Konflikte zu verstehen;**
- **Konflikte zu lösen;**
- **Konflikten vorzubeugen.**

„Gesamtheit der Maßnahmen zur Lösung politischer, wirtschaftlicher oder zwischen verschiedenen Personen bestehender persönlicher Konflikte."

Konfliktmanagement

Es gibt ein unfehlbares Rezept, eine Sache gerecht unter zwei Menschen aufzuteilen:
Einer von ihnen darf die Portionen bestimmen, und der andere hat die Wahl.

Gustav Stresemann

Quelle: http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Konfliktmanagement.shtml

Bedeutung von Kommunikation?

„Kommunikation bedeutet die gelungene Verständigung mittels Wort, Schrift, Geste und Emotion unter dem Bewußtsein der individuellen Kultur aller Beteiligten".

Björn Bellmann 1967

Worin besteht ein Konflikt?

„Der Ursprung aller Konflikte zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und dass ich nicht tue, was ich sage."

Martin Buber (1878-1965) jüdischer Religionsphilosoph

Definition Konflikt

„Als Konflikt wird eine Auseinandersetzung, Belastung und/oder Schwierigkeit verstanden, die bei der beteiligten Person – oder den beteiligten Personen – eine emotionale Betroffenheit und Beeinträchtigung von unterschiedlicher Intensität hinterlässt."

(Becker, 1983)

Entstehung eines Konflikts?

Ein Konflikt entsteht, wenn Handlungen oder Äußerungen einer Person oder einer Gruppe es wenig wahrscheinlich machen, dass das gewünschte Ziel anderer Personen oder Gruppen erreicht wird.

Mögliche Konflikte zwischen:

- Vereinen/Verbänden (auf allen Ebenen)
- Verein und Mitglied/Pächter
- Organen des Vereins
- Mitgliedern/Pächtern des Vereins
- Verein/Verband und Grundstückseigentümern
- Verein/Verband und sonstigen Dritten (z.B. Behörden)

Die Vorstände der Vereine/Verbände spielen eine Schlüsselfunktion beim Bewältigen von Konflikten.

- Konfliktbeteiligte sollten den Konflikt selbst regeln!
- Konfliktbeteiligte kennen den Konflikt am besten
- Konfliktbeteiligte müssen mit der Lösung leben
- Entscheidungen der Konfliktbeteiligten sind dauerhaft
- alle Konfliktbeteiligten haben Vorteile von einer gemeinsam erarbeiteten, einvernehmlichen Lösung

Konfliktanlässe?

Unvereinbarkeit von:
- Interessen (Ich will Vorsitzender werden.)
- Rechtsnormen (BKleingG und KGO)
- Tätigkeiten (Veränderung der Gartenlaube)
- Wertungen von Sachverhalten (Kleingärtnerisch)
- Wertungen von Personen (Er ist nicht geeignet!)

Konfliktgespräch

- Sachliche Atmosphäre schaffen
- Konflikt konkret durch Konfliktbeteiligte darstellen lassen
- Konflikt sachlich zusammenfassen
- Folgen des Konflikts darstellen
- Interessen/Sichtweisen der Konfliktbeteiligten aufklären
- Gemeinsame Lösungen bzw. Kompromiss suchen, erarbeiten und entwickeln
- Überprüfung der Konfliktlösung, damit diese dauerhaft sind
- Keine Lösung in Sicht, dann unabhängige Person (z.B. Mediator) hinzuziehen

Alle Methoden der Mediation sind für das Konfliktgespräch und die Konfliktlösung geeignet!

Die Eigenverantwortlichkeit

Alle Beteiligten sind für die Lösung des Konfliktes selbst verantwortlich

Die Informiertheit

Alle Beteiligten müssen im ausreichenden Maße über die wichtigsten Tatsachen und die Rechtslage umfassend informiert sein, damit sie Entscheidungen überhaupt treffen können. Beachte: Dispositives Recht („Guten Sitten“ als Grenze) und nicht dispositives Recht (BKleingG und KGO)

Der Wille zur Konfliktlösung

- Grundsätzlich muss der Wille aller Beteiligten zur Lösung des Konfliktes bestehen. Nur dann kann ein Konfliktgespräch auch zum Erfolg führen.
- Eine konstruktive Teilnahme aller Beteiligten ist daher unverzichtbar.

Wer kann beteiligt sein?

- Beteiligte müssen berechtigt sein, eine Konfliktlösung auf Dauer zu vereinbaren (z.B. Vorstand eines Vereins gemäß Satzung).
- Soweit Zustimmung durch Dritte erforderlich ist, dann diese sofort als Beteiligte mit einbeziehen (z.B. Zustimmung Verein bei Grenzstreit zwischen Pächtern)

Aktives Zuhören
- ist eine Grundvoraussetzung für einen verständnisvollen Dialog.
- Nur so können eine Vertrauensebene aufgebaut und Missverständnisse vermieden werden.
- ist eine Grundvoraussetzung für einen verständnisvollen Dialog.

Nur so können eine Vertrauensebene aufgebaut und Missverständnisse vermieden werden.

Aktives Zuhören heißt insbesondere:
- sein Gegenüber aussprechen zu lassen
- sein Gegenüber die Möglichkeit zu geben, sich zu erklären
- sein Gegenüber zum Erzählen anregen
- Gehörte Sachverhalte wiederholen und zusammenfassen
- durch gezielte Fragestellungen das Anliegen des Gegenübers richtig verstehen

Wie signalisierst du dem Gesprächspartner, dass du wirklich zuhörst?

Verbal:
- Zustimmen: z.B. „Ja“, „Ich verstehe“, „Da gebe ich dir recht“
- Nachfragen: z.B. „Kannst du das bitte noch einmal genauer erklären?“

Nonverbal:
- Offener Blick
- Blickkontakt halten
- Nicken
- Notizen machen

Fragetechniken

- offene Fragen („Wie bewertest du die vorge- schlagene Lösung?)
- Zuruf-Fragen („Was ist dir wichtig zur Lösung des Konflikts?“)
- zielgerichtete Fragen („Mit wem hast du darüber gesprochen?“)
- Alternativ-Fragen („Welche andere Möglichkeiten kann es geben?“)

Interessenklärung

- Sichtweisen der Beteiligten aufgreifen
- Konkretisierung des Sachverhaltes
- Klärung von Gefühlen, Bedürfnissen, Interessen, Werten
- Hilfreiche Frage zur Klärung stellen
- Darstellung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten

Problemlösungssuche

Ziel:
- Gemeinsam einvernehmliche Lösung erarbeiten

Ablauf:
- mit Gemeinsamkeiten/Übereinstimmungen beginnen
- Konkreten Regelungsbedarf feststellen
- Reihenfolge der Bearbeitung bestimmen
- Konkrete Formulierung vornehmen

Methoden aus der Mediation
- Visualisierung/Kartenarbeit
- Fokus auf gemeinsame Interessen/Gewinn
- Was-wenn-Frage („Was ist, wenn Sie sich nicht einigen?“)
- Impuls: Was als Entgegenkommen anbieten
- Lösungen auf Zeit als „Test“

Einigung / Vereinbarung

Ziel:
Kontrolle Einigungspaket; Bekräftigung Einigung, schriftlicher Vertrag, Versöhnung, Nachhaltigkeit, Effektivität

Ablauf:
Überprüfung Einigungspaket, Umsetzung und Kontrolle, Umgang mit künftigen Problemen, Präambel mit positivem Inhalt, alle Lösungen in Text fassen

IMPRESSIONEN

Die GRÜNE SCHRIFTENREIHE seit 1997

Heft	Jahr	Ort	THEMA	SEMINAR
122	1997	Schwerin	Haftungsrecht und Versicherungen im Kleingartenwesen	Recht
123	1997	St. Martin	Pflanzenschutz und die naturnahe Bewirtschaftung im Kleingarten	Fachberatung
124	1997	Berlin	Lernort Kleingarten	Fachberatung
125	1997	Gelsenkirchen	Möglichkeiten und Grenzen des Naturschutzes im Kleingarten	Fachberatung
126	1997	Freising	Maßnahmen zur naturgerechten Bewirtschaftung und umweltgerechte Gestaltung der Kleingärten als eine Freizeiteinrichtung der Zukunft	Fachberatung
127	1997	Lübeck-Travemünde	Der Schutz unserer natürlichen Lebensgrundlagen	Fachberatung
128	1997	Karlsruhe	Aktuelle Probleme des Kleingartenrechts	Recht
129	1998	Chemnitz	Aktuelle kleingartenrechtliche Fragen	Recht
130	1998	Potsdam	Die Agenda 21 und die Möglichkeiten der Umsetzung der lokalen Agenden zur Erhaltung der biologischen Vielfalt im Kleingartenbereich	Umwelt
131	1998	Dresden	Gesundes Obst im Kleingarten	Fachberatung
132	1998	Regensburg	Bodenschutz zum Erhalt der Bodenfruchtbarkeit im Kleingarten Gesetz und Maßnahmen	Fachberatung
133	1998	Fulda	Der Kleingarten – ein Erfahrungsraum für Kinder und Jugendliche	Umwelt
134	1998	Wiesbaden	Aktuelle kleingartenrechtliche Fragen	Recht
135	1998	Stuttgart	Kleingärten in der/einer künftigen Freizeitgesellschaft	Gesellschaft u. Soziales
136	1998	Hameln	Umsetzung der Fauna-Flora-Habitat-Richtlinie der EU von 1992 im Bundesnaturschutzgesetz und die Möglichkeiten ihrer Umsetzung im Kleingartenbereich	Gesellschaft u. Soziales
137	1999	Dresden	(Kleine) Rechtskunde für Kleingärtner	Recht
138	1999	Rostock	Gute fachliche Praxis im Kleingarten	Fachberatung
139	1999	Würzburg	Kind und Natur (Klein)Gärten für Kinder	Gesellschaft u. Soziales
140	1999	Braunschweig	Zukunft Kleingarten mit naturnaher und ökologischer Bewirtschaftung	Umwelt
141	1999	Hildesheim	Biotope im Kleingartenbereich – ein nachhaltiger Beitrag zur Agenda 21	Umwelt
142	1999	Freiburg	Zukunft Kleingarten	Recht
143	2000	Mönchengladbach	Recht und Steuern im Kleingärtnerverein	Recht
144	2000	Oldenburg	Pflanzenzüchtung und Kultur für den Kleingarten von einjährigen Kulturen bis zum immergrünen Gehölz	Fachberatung
145	2000	Dresden	Die Agenda 21 im Blickfeld des BDG	Umwelt
146	2000	Erfurt	Pflanzenschutz im Kleingarten unter ökologischen Bedingungen	Fachberatung
147	2000	Halle	Aktuelle kleingarten- und vereinsrechtliche Probleme	Recht
148	2000	Kaiserslautern	Familiengerechte Kleingärten und Kleingartenanlagen	Fachberatung
149	2000	Erfurt	Natur- und Bodenschutz im Kleingartenbereich	Fachberatung
150	2001	Rüsselsheim	Vereinsrecht	Recht
151	2001	Berlin	Kleingartenanlagen als umweltpolitisches Element	Fachberatung
152	2001	Mönchengladbach	Natur- und Pflanzenschutz im Kleingarten	Fachberatung
153	2001	St. Martin	Das Element Wasser im Kleingarten	Fachberatung
154	2001	Gelsenkirchen	Frauen im Ehrenamt – Spagat zwischen Familie, Beruf und Freizeit	Gesellschaft u. Soziales

Heft	Jahr	Ort	THEMA	SEMINAR
155	2001	Erfurt	Verbandsmanagement	Management
156	2001	Leipzig	Zwischenverpachtungen von Kleingartenanlagen – Gesetzliche Privilegien und Verpflichtungen	Recht
157	2002	Bad Mergentheim	Kleingartenpachtverhältnisse	Recht
158	2002	Oldenburg	Stadtökologie und Kleingärten – verbesserte Chancen für die Umwelt	Umwelt
159	2002	Wismar	Miteinander reden in Familie und Öffentlichkeit – was ich wie sagen kann	Umwelt
160	2002	Halle	Boden – Bodenschutz und Bodenleben im Kleingarten	Fachberatung
161	2002	Wismar	Naturnaher Garten als Bewirtschaftsform im Kleingarten	Fachberatung
162	2002	Berlin	Inhalt und Ausgestaltung des Kleingartenpachtvertrages	Recht
163	2003	Dessau	Finanzen	Recht
164	2003	Rostock	Artenvielfalt im Kleingarten – ein ökologischer Beitrag des Kleingartenwesens	Fachberatung
165	2003	Hamburg	Rosen in Züchtung und Nutzung im Kleingarten	Fachberatung
166	2003	Rostock	Wettbewerbe – Formen, Auftrag und Durchführung	Fachberatung
167	2003	Limburgerhof	Die Wertermittlung	Recht
168	2003	Bad Mergentheim	Soziologische Veränderungen in der BRD und mögliche Auswirkungen auf das Kleingartenwesen	Gesellschaft u. Soziales
169	2004	Braunschweig	Kleingärtnerische Nutzung (Rechtsseminar)	Recht
170	2004	Kassel	Öffentlichkeitsarbeit	Öffentlichkeitsarbeit
171	2004	Fulda	Kleingärtnerische Nutzung durch Gemüsebau	Fachberatung
172	2004	Braunschweig	Mein grünes Haus	Umwelt
173	2004	Dresden	Kleingärtnerische Nutzung durch Gemüsebau	Fachberatung
174	2004	Magdeburg	Recht aktuell	
175	2004	Würzburg	Der Kleingarten als Gesundbrunnen für Jung und Alt	Gesellschaft u. Soziales
176	2004	Münster	Vom Aussiedler zum Fachberater – Integration im Schrebergarten (I)	Gesellschaft u. Soziales
177	2005	Kassel	Haftungsrecht	Recht
178	2005	München	Ehrenamt – Gender-Mainstreaming im Kleingarten	Gesellschaft u. Soziales
179	2005	Mannheim	Mit Erfolg Gemüseanbau im Kleingarten praktizieren	Fachberatung
180	2005	München	Naturgerechter Anbau von Obst	Fachberatung
181	2005	Erfurt	Naturschutzgesetzgebung und Kleingartenanlagen	Umwelt
182	2005	Dresden	Kommunalabgaben	Recht
183	2005	Bonn	Vom Aussiedler zum Fachberater – Integration im Schrebergarten (II)	Gesellschaft u. Soziales
184	2006	Dessau	Düngung, Pflanzenschutz und Ökologie im Kleingarten – unvereinbar mit der Notwendigkeit der Fruchtziehung?	Fachberatung
185	2006	Jena	Finanzmanagement im Verein	Recht
186	2006	Braunschweig	Stauden und Kräuter	Fachberatung
187	2006	Stuttgart	Grundseminar Boden und Düngung	Fachberatung
188	2006	Hamburg	Fragen aus der Vereinstätigkeit	Recht
189	2007	Potsdam	Deutschland altert – was nun?	Gesellschaft u. Soziales

Heft	Jahr	Ort	THEMA	SEMINAR
190	2007	Jena	Grundseminar Pflanzenschutz	Fachberatung
191	2007	Jena	Insekten	Umwelt
192	2007	Celle	Grundseminar Gestaltung und Laube	Fachberatung
193	2007	Bielefeld	Rechtsprobleme im Kleingarten mit Verbänden lösen (Netzwerkarbeit) Streit vermeiden – Probleme lösen	Recht
194	2008	Potsdam	Pachtrecht I	Recht
195	2008	Neu-Ulm	Pflanzenverwendung I – vom Solitärgehölz bis zur Staude	Fachberatung
196	2008	Magdeburg	Soziale Verantwortung des Kleingartenwesens – nach innen und nach außen	Gesellschaft u. Soziales
197	2008	Grünberg	Pflanzenverwendung II – vom Solitärgehölz bis zur Staude	Fachberatung
198	2008	Gotha	Finanzen	Recht
199	2008	Leipzig	Kleingärtner sind Klimabewahrer – durch den Schutz der Naturressourcen Wasser, Luft und Boden	Umwelt
200	2009	Potsdam	Wie ticken die Medien?	Öffentlichkeitsarbeit
201	2009	Erfurt	Vereinsrecht	Recht
202	2009	Bremen	Vielfalt durch gärtnerische Nutzung	Fachberatung
203	2009	Schwerin	Gesundheitsquell – Kleingarten	Umwelt
204	2009	Heilbronn	Biotope im Kleingarten	Fachberatung
205	2009	Potsdam	Wie manage ich einen Verein?	Recht
206	2010	Lüneburg	Kleingärten brauchen Öffentlichkeit und Unterstützung auch von außen (1)	Öffentlichkeitsarbeit
207	2010	Magdeburg	Zwischenpachtvertrag – Privileg und Verpflichtung	Recht
208	2010	Bremen	Umwelt plus Bildung gleich Umweltbildung	Umwelt
209	2010	Kassel	Der Fachberater – Aufgabe und Position im Verband	Fachberatung
210	2010	Mönchengladbach	Biologischer Pflanzenschutz	Fachberatung
211	2010	Dresden	Umweltorganisationen ziehen an einem Strang (grüne Oasen als Schutzwälle gegen das Artensterben)	Umwelt
212	2010	Hannover	Der Kleingärtnerverein	Recht
213	2011	Lüneburg	Kleingärten brauchen Öffentlichkeit und Unterstützung auch von außen (2)	Öffentlichkeitsarbeit
214	2011	Naumburg	Steuerliche Gemeinnützigkeit und ihre Folgen	Recht
215	2011	Hamburg	Blick in das Kaleidoskop – soziale Projekte des Kleingartenwesens	Gesellschaft u. Soziales
216	2011	Halle	Pflanzenvermehrung selbst gemacht	Fachberatung
217	2011	Rostock	Ressource Wasser im Kleingarten – „ohne Wasser, merkt euch das …“	Fachberatung
218	2011	Berlin	Satzungsgemäße Aufgaben des Vereins	Recht
219	2012	Goslar	Ausgewählte Projekte des Kleingartenwesens	Gesellschaft u. Soziales
220	2012	Wittenberg	Naturnaher Garten und seine Vorzüge	Fachberatung
221	2012	Dortmund	Rechtsfindungen im Kleingartenwesen – Urteile zu speziellen Inhalten	Recht
222	2012	Karlsruhe	Bienen	Umwelt

Heft	Jahr	Ort	THEMA	SEMINAR
223	2012	Suhl	Objekte des Natur- und Umweltschutzes	Fachberatung
224	2012	Frankfurt	Neue Medien und Urheberrecht, Wichtige Bausteine der Öffentlichkeitsarbeit	Öffentlichkeitsarbeit
225	2012	Nürnberg	Der Vereinsvorstand – Haftung nach innen und außen	Recht
226	2013	Berlin	Integration – Kleingärten als Schmelztiegel der Gesellschaft	Öffentlichkeitsarbeit
227	2013	Brandenburg	Renaturierung von aufgelassenen Kleingärten und Kleingartenanlagen	Management
228	2013	Hamburg	Familiengärten	Fachberatung
229	2013	Oldenburg	Kleingärten – Als Bauerwartungsland haben sie keine Zukunft	Recht
230	2013	Elmshorn	Obstvielfalt im Kleingarten	Fachberatung
231	2013	Remscheid	Der Verein und seine Kassenführung	Recht
232	2014	Bremen	Soziale Medien	Öffentlichkeitsarbeit
233	2014	Augsburg	Themengärten – Gartenvielfalt durch innovative Nutzung erhalten	Umwelt
234	2014	Altenburg	Beginn und Beendigung von Kleingartenpachtverhältnissen	Recht
235	2014	Wuppertal	Bodenschutz im Kleingarten	Fachberatung
236	2014	Dresden	Pflanzenschutz im Kleingarten	Fachberatung
237	2014	Braunschweig	Wie führe ich einen Verein?	Recht
238	2015	Chemnitz	Führungsaufgaben anpacken	Management