



EX-POST-BEITRAG

RAN YOUNG Empowerment Academy Sitzung 3

10.–11. September 2019, Madrid, Spanien

Leitlinien für junge AktivistInnen: SO RUFEN SIE EINE P/CVE-INITIATIVE INS LEBEN – Beitrag 3

Teil 3: Wirksames Teamwork und persönliche Weiterentwicklung

Die dritte Sitzung der RAN YOUNG Empowerment Academy (RYEA) fand am 10. und 11. September in Madrid statt: Das Hauptaugenmerk bei dieser Sitzung lag auf der Weiterentwicklung eines jedes Teams durch Teilen von Erfolgen und Herausforderungen. In mehreren Übungen lernten sie mithilfe von Beratungs- und Coachingfähigkeiten voneinander. Das Ziel dieser Sitzung war es, am persönlichen und am fähigkeitsbezogenen Empowerment zu arbeiten. Dieser Beitrag beschreibt mehrere Werkzeuge und Verfahren, die sich in der Teamarbeit oder bei an Gruppen gerichteten Initiativen als wirksam erwiesen haben.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der dritten Sitzung sind:

- * Coaching ist ein erforderliches Werkzeug im Teamwork. Coaching basiert auf der Annahme, dass das Individuum die Lösung für ein Problem in sich selbst trägt und dass es die Aufgabe des Coachs ist, das Individuum beim Auffinden der Lösung zu unterstützen, ohne sie durch Vorschläge oder Ratschläge anzuleiten.
- * Für Experten im Bereich der Radikalisierungsvorbeugung ist es wichtig zu lernen, wie Win-Win-Situationen geschaffen werden können, um sicherzustellen, dass Menschen keine Frustrationen, Wut oder Hilflosigkeit erleben, die alle zur Radikalisierung führen können.
- * Persönliche Entwicklung und Teambuilding sind bei der Entwicklung zum wirksamen Experten unerlässlich. Arbeit im PVE-Bereich ist besonders empfindlich, somit ist persönliche Ehrlichkeit ein entscheidendes Merkmal von PVE-Experten.

Dieser Beitrag richtet sich an junge Aktivisten, die sich dabei engagieren, in ihrer Umgebung Maßnahmen zu ergreifen und Lösungen zu finden, indem sie ihre eigene P/CVE-Initiative gründen. Im Jahr 2019 wird das Radicalisation Awareness Network (RAN) vier praxisbezogene

Beiträge veröffentlichen, um diese Zielgruppe auf den jeweiligen Stufen der Entwicklung ihrer Initiative zu unterstützen.

Leitlinien für junge AktivistInnen: So rufen Sie eine P/CVE-Initiative ins Leben

Im Jahr 2019 wird RAN vier Beiträge veröffentlichen, die jungen AktivistInnen, die im Bereich P/CVE aktiv werden wollen, praktische Ratschläge bieten. Nach jeder der vier RYEA-Sitzungen wird ein Beitrag veröffentlicht, der einer Entwicklungsstufe der Initiativen entspricht. Gemeinsam stellen die vier Beiträge Leitlinien für junge Menschen dar, die ihre eigenen P/CVE-Initiativen ins Leben rufen möchten. (Aufgliederung der vier Ex-post-Beiträge siehe Abbildung 1.)

Junge Leute, die dazu beitragen wollen, gewaltbereiten Extremismus zu verhindern, sind normalerweise sehr motiviert und kreativ, Ideen zu entwickeln. Aber wo beginnen? Der erste Beitrag der Reihe (Ex-post-Beitrag 1) führt junge Menschen durch anhand von Schlüsselfragen durch den Entwicklungsvorgang ihrer Initiative, um ihnen dabei zu helfen, ihre Zielgruppe zu bestimmen und den relevanten lokalen Kontext, das Problem und eine mögliche Lösung zu identifizieren. Dieser erste Beitrag vermittelt jungen Menschen ein grundlegendes Verständnis davon, was die Grundursachen für Radikalisierung sind und wie präventiv dagegen vorgegangen werden kann.

Sobald das Problem klar definiert ist und bestimmt worden ist, wie die Initiative zur Lösung des Problems beitragen kann, kann der nächste Schritt erfolgen: Vorbereitung eines Projektplans (Ex-post-Beitrag 2). Der zweite Beitrag der Reihe erläutert die Bedeutung der Erstellung dieses Plans, wie dies bewerkstelligt werden kann und welche Informationen darin enthalten sein sollten. Es werden verschiedene Methoden beschrieben, um jungen Menschen zu helfen, ihre Ziele im Blick zu behalten und ein Dokument zu erstellen, das ihre Arbeit untermauert und als eine Richtlinie dafür wirkt und das ihnen dabei hilft, im Laufe der Implementierung ihrer P/CVE-Arbeit auf ihre Ziele konzentriert zu bleiben.

In der Implementierungsphase der Initiative werden wirksames Teamwork und Zusammenarbeit zu einem Schlüsselfaktor für Erfolg (Ex-post-Beitrag 3). Es reicht nicht aus, bloß einen ordentlichen Projektplan zu entwickeln. Darüber hinaus sollten Projektteams sich über die Qualitäten ihrer individuellen Mitglieder und die der Gemeinschaft im Klaren sein und Bereiche, die weitere Entwicklung benötigen, identifizieren und sich darauf konzentrieren.

In diesem Beitrag werden Werkzeuge und Methoden für persönliche Entwicklung und Teamwork bereitgestellt, die in der RAN YOUNG Empowerment Academy eingeführt und von den Teilnehmern als nützlich identifiziert worden sind.



Abbildung 1 RAN-Leitlinien für junge AktivistInnen: Inhalt der Ex-post-Beiträge 1 bis 4. Bei dem gegenwärtigen Ex-post-Beitrag handelt es sich um Ausgabe 3.

Einleitung

Im Rahmen des Empowerments junger Menschen zum Verhindern von Radikalisierung müssen wir versuchen, zu begreifen, wie die Vorgänge Empowerment und Radikalisierung zueinander in Beziehung stehen. Michael Niconchuk und seine Mitarbeiter¹ sagen in ihrem Bericht „Two sides of the same coin?“, dass Radikalisierung und Empowerment als kognitive und psychosoziale Prozesse gewisse Ähnlichkeiten aufweisen. Die Untersuchung dieser Überlappungen, erleichtert das Begreifen, warum gefährdete Jugendliche bestimmte Wege einschlagen, und das kreative Identifizieren potenzieller Alternativen, diese jungen Menschen umzuorientieren.

Jedes Individuum hat das Recht, nach einem besseren Leben zu streben. Einfach ausgedrückt verkörpern Empowerment und Radikalisierung als ähnliche kognitive und psychosoziale Vorgänge diese streng persönliche Auseinandersetzung, führen jedoch zu vollkommen verschiedenen Ergebnissen. Darüber hinaus tragen beide Vorgänge dazu bei, interne und kollektive Werte aufzubauen, die zu Veränderung führen, sowie Gelegenheiten für Individuen und Gruppen zu schaffen, um die erwünschten gesellschaftlichen Änderungen zu realisieren. Zusammengefasst:

- Beide Prozesse vermitteln Handlungsfähigkeit
- Beide beziehen sich auf demographische Faktoren in Verbindung mit „gefährdeten“ oder anvisierten Individuen
- Beide weisen ähnliche psychologische Motivationen auf individueller Ebene auf
- Beide orientieren sich zum Ergebnis der individuellen und sozialen Transformation
- Beide werden stark durch soziale Netzwerke und Gleichaltrige beeinflusst
- Beide Prozesse verstärken die Handlungsfähigkeit und den Sinn für Entitativität der Gruppe und
- Beide beginnen mit der Vorstellung einer neuen gemeinsamen Vision für eine alternative Zukunft.

Sowohl Radikalisierung als auch Empowerment führen beide zu Handlungsfähigkeit, diese Prozesse können allerdings nicht stattfinden, wenn es keine Gelegenheiten zum Ändern der eigenen Lebensumstände gibt. **Das Bedürfnis nach Handlungsfähigkeit** kann als hochgradig motivierter Vorgang zum Erlangen von Handlungsfähigkeit angesehen werden, selbst wenn das Ausführen dieser Handlungsfähigkeit in der Gesellschaft häufig antinormativ oder destruktiv ist.

Empowerment und Radikalisierung erfordern beide eine Gelegenheit in der Form von politischen oder sozialen Strukturen, Richtlinien und Systemen, die darüber entscheiden, wo und wie Individuen Handlungsfähigkeit über ihr eigenes Leben ausüben können. Bietet die Gesellschaft nur geringe Gelegenheit zum gewaltfreien Ausüben von Empowerment, so nutzen Menschen alternative Wege (wie etwa gewalttätige Gruppen), um ihr Bedürfnis nach Handlungsfähigkeit auszuüben. Veränderungen sind nur bei Individuen mit der Kraft, den Fähigkeiten und der Bereitschaft dazu möglich. Innerhalb der RYEA hat das RAN **Gelegenheiten** für 30 junge Menschen in Europa erzeugt, um den Empowerment-Prozess anzuregen und das Bedürfnis nach Handlungsfähigkeit zu verfolgen. Dies ist ein entscheidender Schritt hin zum Ausüben von externem Einfluss und zum Fördern von sozialer Veränderung.

Da das **Bedürfnis nach Handlungsfähigkeit** eines Individuums manipuliert werden kann, liegt es in der Verantwortung des Staats und der Gesellschaft, dieses Bedürfnis anzusprechen und dessen Missbrauch durch radikale gewalttätige Gruppen zu verhindern. Das Kapazitätsaufbauprogramm der RYEA ist ein Mittel, dies umzusetzen. Individuelle Gelegenheiten nehmen zu, wenn Menschen sich mit Gleichgesinnten in Verbindung setzen. In gewissem Sinne sind Beziehungen das Mittel und Handlungsfähigkeit ist der Zweck. Demnach konzentriert sich dieses Programm unter Anderem auf persönliches Wachstum und Gruppenprozesse. Die 30 jungen motivierten Menschen aus der EU bildeten eine Gruppe, um an persönlicher Entwicklung und an Gruppenprozessen zu arbeiten. Durch Ansprechen des Bedürfnisses nach Handlungsfähigkeit, unterstützte die Academy die Teilnehmer beim Streben nach sozialer Veränderung.

Aufbauen auf wirksamem Teamwork

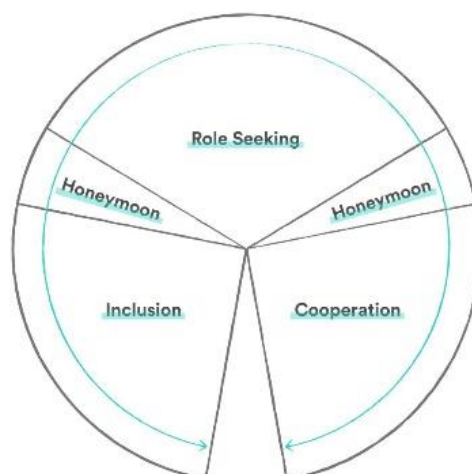
¹ Two sides of the same coin? An examination of the cognitive and psychosocial pathways leading to empowerment and radicalisation, and a model for reorienting violent radicalisation, Equal Access

Radikalisierung ist ein hochempfindliches Thema, das zu Spannungen zwischen Menschen und Experten in diesem Gebiet führt. Die Beachtung von wirksamem Teamwork ist demnach besonders wichtig bei der PVE-Arbeit. Wirksame Zusammenarbeit der Mitglieder in Ihrem Team ist eine Voraussetzung zum Erreichen Ihrer Ziele. Zusammenarbeit ist immer mit Auseinandersetzungen verbunden, dies ist jedoch nicht notwendigerweise etwas negatives. Im besten Fall führen diese Anstrengungen zu etwas produktivem und wirksamem. Allerdings geschieht nichts von allein, demnach ist es zum Handhaben von potenziellen Auseinandersetzungen auf wirksame Weise wichtig, in Teamwork zu investieren, die Gruppenprozesse zu kennen und die erforderlichen Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung zu erhalten. Insbesondere bei P/CVE müssen die verschiedenen Parteien wirksam zusammenarbeiten, um Radikalisierung möglichst wirksam zu verhindern. Da alle Faktoren in Betracht gezogen werden müssen, um Radikalisierung zu verhindern, müssen Schulen, Gemeinden, Jugendgruppen, Polizei usw. wirksam zusammenarbeiten, um Radikalisierung so gut wie möglich zu verhindern.

Die Firo-Methode

FIRO steht für Fundamental Interpersonal Relations Orientation (grundlegende Orientierung an zwischenmenschlichen Beziehungen). Hierbei handelt es sich um eine wichtige Methode, die durch Gruppen eingesetzt wird, die zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Eine Gruppe, die auf ein gemeinsames Ziel und auf Effizienz hinarbeitet, muss fünf Phasen in der dargestellten Reihenfolge durchlaufen, um erfolgreich zu sein. Der Vorgang der Gruppenentwicklung wird als zyklisch angesehen. Eine Gruppe, die die fünfte Phase erreicht hat – Zusammenarbeit und Offenheit – kehrt schließlich zu früheren Phasen zurück, zum Beispiel, wenn eine Aufgabe außerhalb der Rahmenbedingungen der Gruppe fällt oder wenn ein Mitglied neu hinzukommt oder die Gruppe verlässt. Je reifer eine Gruppe ist, desto kürzer ist die Zeit, die erforderlich ist, die Dritte Phase, zu erreichen, die Rollensuchphase.

Um die wichtigsten Fragen der Gruppe zu beantworten, müssen ihre Mitglieder viel Energie aufbringen. Worauf diese Energie konzentriert ist, ist abhängig von der Phase, in der die Gruppe sich befindet, beziehungsweise von ihrer Reifestufe. Selbstverständlich ist Teamentwicklung in Wirklichkeit kein linearer Vorgang und kein Team gleicht einem anderen. Teams können zwischen Phasen vor- und zurückpendeln, wenn Mitglieder hinzukommen oder die Gruppe verlassen oder wenn es zu anderen Veränderungen kommt^(?).



Die Firo-Methode unterstützt Teams dadurch, dass sie ihnen hilft, zu begreifen, was geschieht, und in welcher Phase sie sich gegenwärtig befinden. Das Begreifen dieser Anstrengungen gehört zum Wachstum des Teams dazu und verhindert, dass es stagniert. Firo hilft dabei, in der Gruppe eine Atmosphäre der Gemeinschaftsarbeit zu schaffen, die es leichter macht, die Ziele als Team zu erreichen.

Inklusionsphase

Während der Inklusionsphase kommt es zu einer Konzentration auf Fragen zur Teilnahme an der Gruppe selbst statt. In dieser Stufe ist viel Zeit erforderlich, um herauszufinden, wie gewillt jeder Teilnehmer ist, sich an die anderen anzupassen, und wie stark die entsprechende Akzeptanz ist. Dies steht mit dem Wunsch in Verbindung, mit anderen Menschen zu verkehren. Schon früh in der Entwicklung einer Gruppe wünschen Individuen, mit einander zu interagieren und Beziehungen aufzubauen. Die wichtigste Frage für jedes Mitglied ist, „Wie und wo passe ich in dieses Team?“. Was trifft auf mich zu? Welche der folgenden Punkte gelten für mich?

- Versuche ich, die anderen kennen zu lernen?
- Bin ich freundlich zu den anderen?
- Mache ich viele Vorschläge in der Gruppe, die meistens nicht aufgegriffen werden?
- Öffne ich mich nicht und vermeide ich, über „verborgene Motive“ zu sprechen?

² <https://knowhow.ncvo.org.uk/your-team/people-management-skills/teams/effectiveteam/stages>

- Hinterfrage ich meine eigenen Werte und die der anderen?
- Zeige ich ein starkes Bedürfnis, von der Gruppe angenommen zu werden?
- Habe ich ein starkes Bedürfnis, die Ziele und Spielregeln der Gruppe zu begreifen?
- Nehme ich persönliche Risiken in Kauf?
- Verwickle ich mich in endlose Diskussionen über unwichtige Sachen?
- Versuche ich mich mit Fragen wie „Warum bin ich / sind wir hier?“ zu orientieren? Ist dies die richtige Gruppe für mich / für sie? Kann ich / können sie in einer Gruppe zusammenarbeiten? Kann ich in dieser Gruppe ich selbst sein? Was wird von mir verlangt / was verlange ich selbst von mir? Welche Regeln werden gelten?

Erste Flitterwochen

Bevor eine Gruppe in die Rollensuchphase eintritt, muss die Gruppe zunächst eine Zwischenphase durchlaufen, die Filterwochenphase. Die Gruppe tritt in diese Phase ein, wenn die letzte der Inklusionsfragen geklärt ist, wenn also jeder sich endlich als Teil der Gruppe versteht. Während der Inklusionsphase haben die Mitglieder der Gruppe alle entscheidenden Konflikte wissentlich vermieden, vor allem solche in Bezug auf Gruppenleitung, da die Mitglieder wissen, wie schwer es ist mit Macht und Verantwortung umzugehen. Die Gruppe nutzt das Gefühl der Zufriedenheit, um Kraft zu sammeln, und ein Auseinandersetzen mit ausstehenden Fragestellungen so lange wie möglich zu vermeiden. In dieser Stufe trifft Folgendes häufig auf die Mitglieder der Gruppe zu:

- Sie entwickeln ein Gefühl von „wir gehören alle zur Gruppe“
- Sie offenbaren verborgene Motive und Werte in den Diskussionen über die Ziele der Gruppe
- Sie zeigen ihr Engagement in der Gruppe offener
- Sie zeigen, dass sie froh sind, ein Teil der Gruppe zu sein

Rollensuchphase

Eine Gruppe kann vergleichsweise lange in der Flitterwochenphase bleiben. Wenn ein oder mehrere Mitglieder der Gruppe beginnen, zu versuchen, Kontrolle über die Gruppe zu ergreifen, tritt die Gruppe in die nächste Phase ein – die Rollensuchphase. Die Hauptfragestellung ist, „Wie viel Einfluss kann ich in dieser Gruppe ausüben und wie viel persönliche Autonomie muss ich aufgeben, um ein Teil dieser Gruppe zu sein?“. Um in die Rollensuchphase überzugehen, muss man bereit sein, Risiken einzugehen und einen Ausschluss oder andere Konsequenzen riskieren. Nun ist es an der Zeit, Verantwortung zuzuweisen, sich mit Konflikten auseinanderzusetzen und zu bestimmen, welche Rolle man in der Gruppe einnehmen möchte. Diese Phase ist die schwierigste und nimmt meist die meiste Zeit in Anspruch. Auch kann sie sich unangenehm anfühlen, weswegen es oft einfacher ist, **sie als Phase der Teamentwicklung und nicht als persönlich zu verstehen**. Aus diesem Chaos, diesem „Sturm“ in der Rollensuchphase entwickelt sich eine Ordnung. Während das Team sich hier eingewöhnt, kommt es zu einer neuen „Zuneigungsphase“, in der die Gruppenmitglieder:

- Gruppen innerhalb der Gruppe ausbilden und weniger Gruppentendenzen aufweisen.
- akzeptable Entschuldigungen für in Frage gestellte Verhaltensweisen verwenden.
- zeigen, dass sie sich weigern, von anderen beeinflusst zu werden.
- häufiger in Konflikte verwickelt werden, die auch in ihrer Intensität zunehmen.
- aktiv versuchen, die „verborgenen Motive“ ihrer Mitarbeiter aufzudecken, ihre eigenen aber lieber geheim halten.
- einander Feedback geben, das häufig sehr aggressiv ist.
- zeigen, dass sie nicht länger daran interessiert sind, ob sie von der Gruppe angenommen werden oder nicht.
- einen beträchtlichen Bedarf für Struktur und Führung an den Tag legen, aber nicht gewillt sind, dieses Bedürfnis durch Gruppenmitglieder erfüllen zu lassen.
- sich gegen den eigentlichen Leiter wenden.

Zweite Flitterwochen

Der zweiten Flitterwochenphase geht normalerweise ein ernsthafter Konflikt zwischen den Mitgliedern oder eine Krise in der Gruppe voran, häufig in Bezug auf die Leitung der Gruppe. Nach der Erfahrung eines Konflikts und dem Auffinden einer Lösung fühlt die Gruppe sich häufig „rehabilitiert“ oder „gereinigt“. Es ist nahezu unmöglich, dieses Gefühl zu beschreiben, wenn man es aber schon einmal erlebt hat, ist es eindeutig. Die Mitglieder in dieser Stufe:

- beginnen, die Konflikte und die daran beteiligten Personen auf direktere Weise und mit einer direkteren Wortwahl zu identifizieren
- zeigen sich eher gewillt, Lösungen für Konflikte zu finden und demnach ihre eigenen Meinungen und Positionen zu ändern
- weisen Führungs- und Verantwortungsrollen innerhalb der Gruppe auf Grundlage einer objektiven Diskussion der Kompetenzen und Vorzüge eines Individuums zu

- entwickeln eine Gruppenidentität und begreifen ihre individuellen Rollen innerhalb der Gruppe.
- fühlen sich als Mitglieder der Gruppe sehr froh und erleichtert

Kooperationsphase

Viele Gruppen erreichen die Kooperationsphase nie, sondern verbleiben vielmehr in der zweiten Flitterwochenphase. Während dieser Phase besteht ein Gefühl von Identität und Zusammenarbeit. Beteiligung und Engagement steigen an. Teammitglieder zeigen mehr Verständnis füreinander. Zwischenmenschliche Beziehungen stabilisieren sich und eine vertrauensvollere und stärker unterstützende Umgebung wird geschaffen. Dies führt zu aufrichtigeren Interaktionen. Die Energie der Gruppe richtet sich auf das Beibehalten dieser Einheit und Offenheit. Hierbei sind die Bemühungen des Leiters zum Verhindern einer Stagnation von großer Bedeutung. Die Mitglieder in dieser Stufe:

- kümmern sich um Konflikte, wann immer sie auftreten
- legen Synergie an den Tag, d. h. sie haben herausgefunden, dass Zusammenarbeit in der Gruppe häufig zu besseren Ergebnissen führt, als Einzelanstrengungen
- fordern Konsenslösungen, d. h. gemeinsame Lösungen
- fragen nach Vorschlägen, hören sie an, werten sie aus, reagieren darauf und setzen sie ggf. um
- teilen Ideen, Gefühle und Meinungen öffentlich und bieten Feedback
- zeigen, dass sie mit ihrer Rolle und mit den Aktivitäten der Gruppe zufrieden sind
- strahlen ein Gefühl der Unverwundbarkeit aus
- verteidigen die Identität der Gruppe intern und extern

DIE FEEDBACKTREPPE

„Kritik geht aus der Frustration und den Ängsten des Kritikgebenden hervor, nicht aus den Bedürfnissen des Empfängers. Die Grundannahme ist es, dass der Empfänger es irgendwie „besser wissen sollte“ und er auf den rechten Pfad gebracht werden müsse. Die implizierte Nachricht, ist, dass die Intentionen des Empfängers fragwürdig sind und dass etwas mit dem Empfänger falsch läuft, von dem der Kritikgebende weiß, wie es richtig zu stellen ist. In der Kritik liegt das gesamte Problem beim Empfänger. Im Gegensatz dazu schwingen bei Feedback Fürsorge, Respekt und Unterstützung mit. Wenngleich eindeutig kein Zuckerbrot, ist Feedback ein ehrlicher, klarer Austausch zwischen Erwachsenen zu bestimmten Verhaltensweisen und zu den Auswirkungen dieser Verhaltensweisen. Hierbei gilt die Annahme, dass beide Parteien positive Intentionen haben, dass beide Parteien wirksam sein möchten und das Richtige für das Unternehmen und für andere Menschen tun möchten. Ferner wird angenommen, dass wohlmeinende Menschen gerechtfertigte unterschiedliche Wahrnehmungen haben. Der Anbieter des Feedbacks ist Inhaber des Feedbacks als ehrliche Reaktion auf das Verhalten der anderen Person. Dies bedeutet, der Geber erkennt an, dass das Angebotene bloß eine Wahrnehmung und nicht eine absolute Wahrheit ist.“ Gary R. Casselman & Timothy C. Daughtry.

Um sich zu verbessern, muss man Feedback ersuchen und es annehmen. Feedback ist ein Geschenk, das einer Person beim Wachsen hilft. Feedback ist ein Vorgang, in dem eine Person die Auswirkungen ihrer Verhaltensweisen kennen lernt, um diese Verhaltensweisen zu ändern. Die Feedbacktreppe ist an verschiedene Richtlinien gebunden, sowohl für das Geben als auch für das Empfangen von Feedback, die dabei helfen, dieses Empowerment-Tool vollständig auszuschöpfen.

Empfangen von Feedback

Wenn wir Feedback empfangen, erkennen wir uns selbst besser und unser blinder Fleck schrumpft (Johari-Fenster, siehe Abbildung unten).

Schritt 1: Abstreiten – Selbst das beste Feedback – direkt, spezifisch, realistisch, nicht wertend und zielgerichtet – trifft zunächst auf Ablehnung. Von einem direkten „Nein, das stimmt nicht...“ bis hin zu Ausweichungen und Abstreitungen der angesprochenen Probleme.

Schritt 2: Verteidigen – Coaching kann Ihnen und Ihrer Gruppe helfen, die Nutzlosigkeit des Abstreitens zu begreifen. Allerdings ist sorgfältigeres Coaching erforderlich, um über die erste übliche Reaktion auf unerwartetes und unerwünschtes Feedback („Warte, ich kann das erklären...“, „Nein, das stimmt nicht...“ oder „Das musste ich tun, weil...“) hinweg zu kommen.

Schritt 3: Erklären – Versuche, Erklärungen bereitzustellen, sind nicht viel besser. Das Erklären, einen Schritt weiter als das Verteidigen, verhindert immer noch eine eigentliche Änderung des Empfängers von Feedback. Die Schritte 1 bis 3 weisen das Feedback-Geschenk ab. Sie trennen den Empfänger von potenzieller Verbesserung, als ob er Feedback für einen anderen hören würde. Wie kann man sich zum Bessern hin verändern, wenn man das Gehörte nicht annimmt?

Schritt 4: Begreifen – Nun machen wir Fortschritte. Mit Fragen wie „Was könnte ich nächstes Mal besser machen?“ und „Wie wirkt sich meine Tätigkeit auf die Organisation aus?“ und „Hilf mir, einen Plan zu entwickeln, diese Verhaltensweisen zu ändern.“ Diese Reaktionen, frei von Zensur oder Abwehrhaltung, geben Ihnen oder Ihrem Gruppenmitglied die Möglichkeit, sich zu ändern.

Schritt 5: Ändern – Auf dieser letzten Ebene ist man nun endlich bereit und gewillt, sich zu ändern. Keine Zeitverschwendungen mehr zum Ausformulieren einer Reaktion, abgesehen vom Klären des Feedbacks. Alle Energie kann dazu verwendet werden, aufmerksam zuzuhören und Pläne zur Änderung zu schmieden.

Tipps zum Geben von Feedback

Beim Geben von Feedback fällt die eigene Fassade, da hierbei Bedürfnisse ausgedrückt werden und Menschen einen besser kennen lernen (Johari-Fenster). Denken Sie an die folgenden Tipps:

- stets die EIGENEN Gedanken und Eindrücke weitergeben, nicht die der Gruppe
- ehrlich bleiben
- ein klares Ziel mit Motivation zur Hilfe vor Augen haben
- Verwenden Sie Sätze wie die Folgenden: „Wenn du... (erlebst), fühle ich... (Emotion), also hätte ich gerne, dass... (Wunsch)“
- Sprechen Sie spezifische, wahrnehmbare Verhaltensweisen an, anstatt vage Urteile zu fällen⁽³⁾

COACHING: KRAFTVOLLE FRAGEN

„Das Potenzial einer Person freisetzen, um ihre eigene Leistung zu maximieren. Hierdurch lernen sie mehr als durch bloße Lektionen“ (Whitmore 2003)

„Die Kunst, die Leistung, das Lernvermögen und die Entwicklung eines Anderen zu fördern“ (Downey, 2003)

Coaching ist der Schlüssel zur Teamarbeit. Das Begreifen, was es bedeutet, eine andere Person zu coachen und wie dies einzusetzen ist, hilft dem Team, voranzukommen. Die Grundlage des Coaching ist es, dass der Coach davon ausgeht, dass die Fragen und die Antworten in der Person selbst zu finden sind, der der Coach helfen will. Durch Stellen einer kraftvollen Frage, fordert der Coach die gecoachte Person auf, viel besser Klarheit zu schaffen, Maßnahmen zu ergreifen und sich selbst zu entdecken. Hierbei handelt es sich im Allgemeinen um **offene Fragen**, die der befragten Person helfen sollen.

„Kraftvolle Fragen spiegeln ein aufmerksames Zuhören und ein Begreifen der Perspektive der anderen Person wider. Dies wird durch Umschreibungen bestätigt. Es kommt zu einer Progression von Zuhören, Umschreiben zur Verständnis hin zum Fragen kraftvoller Fragen, die eine Klarheit oder eine Mediation des Denkens vermitteln“ (Kee et al., 2010, p. 62).

Eigenschaften von kraftvollen Fragen⁽⁴⁾

1. **Aktives Zuhören offen zeigen**, um die Perspektive der befragten Person einzufangen. Ebenso wie das Umschreiben sollen kraftvolle Fragen darstellen, dass dem befragten aktiv zugehört wird und dass man das Gesagte verstanden hat.
2. Eine **positive Absicht** annehmen. Kraftvolle Fragen sollten stets Bemühungen, Fähigkeiten, Unbescholtenheit, Kompetenz, Fürsorge und Engagement bekräftigen.
3. **Entdeckungswillen**, Einsicht, Engagement oder Handlungstrieb in der befragten Person wachrufen. Kraftvolle Fragen können der befragten Person die Einsicht in die eigenen Gedankenmuster geben oder sie dazu ermutigen, Maßnahmen zu ergreifen.
4. **Gegenwärtige Annahmen hinterfragen**. Kraftvolle Fragen können die befragte Person dazu bringen, die eigenen Denkmuster und Annahmen zu hinterfragen und zu begreifen, was sie blockiert oder zurück hält.
5. **Mehr Klarheit schaffen**, mit der Möglichkeit, etwas Neues zu lernen. Kraftvolle Fragen können der befragten Person helfen, mehr Klarheit zu ihrem eigenen Lernvorgang und zu ihrem eigenen Verhalten zu finden oder sie dazu bringen, die Dinge anders zu betrachten.

³ Peace Leaders teamwork manual – Annabella Stieren communications officer peace leader

⁴ https://www.ride.ri.gov/Portals/0/Uploads/Documents/Instruction-and-Assessment-World-Class-Standards/Instructional-Resources/Data-Use-PD/Turnkey_Data_Conversations_Day_10.pdf

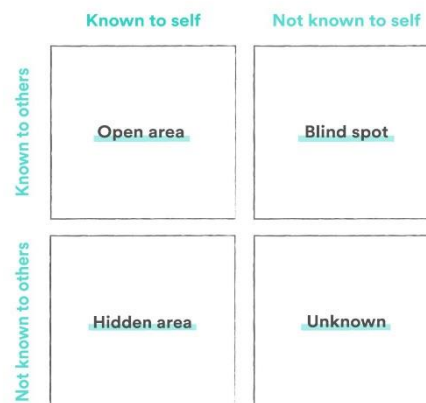
6. **Der befragten Person helfen**, das Gewünschte zu erreichen. Kraftvolle Fragen können der befragten Person helfen, voranzukommen und zu lernen, Maßnahmen zu ergreifen, Ziele zu setzen und die erforderliche Hilfe zu erhalten.

Zusätzliche Quellen:

- https://www.ride.ri.gov/Portals/0/Uploads/Documents/Instruction-and-Assessment-World-Class*Standards/Instructional-Resources/Data-Use-PD/Turnkey_Data_Conversations_Day_10.pdf
- Co-aktives Coaching-Toolkit: <https://learn.coactive.com/hubfs/2019%20Toolkit/Co-Active-Coaching-Toolkit-POWERFUL%20QUESTIONS.pdf>

Arbeiten an der persönlichen Entwicklung

Als Experte muss man sich stets weiterentwickeln. Persönliche Entwicklung ist nur möglich, wenn man offen dazu steht, sich selbst wirklich zu betrachten und gewillt ist, sich zu ändern. Die Arbeit im PVE-Bereich erfordert besonderes Einfühlungsvermögen, deshalb ist es besonders wichtig, sich selbst gut zu kennen: die eigenen Stärken, Schwächen, Talente, Überzeugungen und Prinzipien. Im empfindlichen Gebiet des Extremismus ist Authentizität der Schlüssel. Sie erhöht die eigene Zuverlässigkeit und Integrität als Experte, wodurch der Kontakt vereinfacht wird⁽⁵⁾. In der Folge finden Sie verschiedene Werkzeuge, die Ihnen helfen, sich selbst zu erkunden und für die Entwicklung Ihrer PVE-Initiative erforderliche Fähigkeiten zu erlernen.



DAS JOHARI-FENSTER

Das Johari-Fenster ist eine Technik, die Menschen hilft, ihr Verhältnis mit sich selbst und mit anderen besser zu begreifen, und die hilft, zu begreifen, wie persönliches Wachstum möglich ist und wozu bestimmte Verhaltensweisen führen können. Stellen Sie sich vor, sie sehen sich selbst durch ein Fenster. Dies wird in der Johari-Methode eingesetzt. Jeder Mensch hat verschiedene Fenster, die verschiedene andere Menschen sehen. Das Johari-Fenster ist in vier Teile eingeteilt: **der öffentliche Bereich, der blinde Fleck, der versteckte Bereich und das Unbekannte**.

- Der öffentliche Bereich ist einem selbst und anderen bekannt;
- der blinde Fleck ist anderen bekannt, aber einem selbst nicht;
- der versteckte Bereich ist einem selbst bekannt, aber nicht anderen;
- das Unbekannte ist weder einem selbst noch anderen bekannt.

Wenn man sich selbst weiterentwickeln möchte, versucht man, den öffentlichen Bereich zu vergrößern. Durch Hören auf den blinden Fleck lernt man mehr über sich selbst. Durch freiwilliges Offenlegen des versteckten Bereichs gegenüber anderen, entwickelt man eine größere zwischenmenschliche Intimität, Verständnis und Freundschaft⁽⁶⁾.

SCHAFFEN VON WIN-WIN-SITUATIONEN

Ein wichtiger Grund für Radikalisierung aus Frustration, Wut und dem Gefühl von Machtlosigkeit aus Win-Lose-Situationen stammen. Die sogenannten „Verlierer der Globalisierung“ und die „Zurückgelassenen“ fallen weiter zurück und erklären sich den die eigene schlechte Situation durch den Erfolg Anderer. Demnach ist es wichtig, Win-Lose-Situationen zu erkennen, ihre Ursachen zu begreifen und Win-Win-Situationen zu entwickeln. Es liegt in gegenseitiger Verantwortung, zu lernen, wie Win-Win-Situationen erzeugt werden können, um sicherzustellen, dass Menschen keine Frustration, Wut oder Machtlosigkeit empfinden, die zu Radikalisierung führen können.

In vielen Fällen fördert ein zugrunde liegender sozialer Konflikt den Vorgang der Radikalisierung von Individuen, Gruppen oder ganzen Gemeinschaften. Das Bewusstsein über diesen Konflikt und das Erlernen seiner Ursachen ist

⁵ https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-yf-and-c/docs/ran_yf_c_role_youth_work_prevention_radicalisation_violent_extremism_06-07_12_2017_en.pdf

⁶ <https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/>

ein wichtiger Schritt hin zum eingehenderen Begreifen, was diese Radikalisierung vorantreibt und wie sie in einer bestimmten Gemeinschaft bekämpft oder verhindert werden kann. In jedem sozialen Konflikt finden sich mindestens zwei Parteien, die verschiedene Ziele verfolgen. Eine Definition sozialer Konflikte besagt: „Sozialer Konflikt ist das Streben nach Handlungsfähigkeit oder Macht in einer Gesellschaft. Sozialer Konflikt oder Gruppenkonflikt kommt auf, wenn zwei oder mehr Akteure einander in einer sozialen Interaktion gegenüberstehen und gegenseitig soziale Macht ausüben, um außergewöhnliche oder inkompatible Ziele zu verfolgen und zu verhindern, dass der Gegner diese erreicht. Es handelt sich dabei um eine soziale Beziehung, in der Maßnahmen absichtlich zum Ausführen des eigenen Willens des Handelnden gegen den Widerstand der anderen Partei oder Parteien ausgeübt werden.“ Die zwei Parteien können einen konkurrierenden, zusammenarbeitenden, kompromittierenden, ausweichenden oder entgegenkommenden Konfliktstil verfolgen. In einer konkurrierenden Situation führt eine Nullsummenorientierung beide Parteien hin zu einem Win-Lose-Machtkampf. Durch Zusammenarbeit wird die große Bandbreite an möglichen Optionen erweitert und beide Parteien versuchen, ein Win-Win-Ergebnis zu erzielen. Durch eine entgegenkommende Herangehensweise versucht eine / versuchen beide Parteien, der anderen zuzustimmen, um Harmonie aufrecht zu erhalten und eine Lösung zu finden. Durch Verhindern eines Konflikts entzieht sich eine der zwei Parteien der Situation, bloß um die Neutralität beizubehalten. Demnach ist es für Jugendliche und Gemeinschaften, die sich mit dem Verhindern oder dem Bekämpfen von Extremismus befassen, nützlicher, einen Konfliktstil der Zusammenarbeit zu verwenden und Projekte zu schaffen und zu implementieren, um Win-Win-Lösungen zu entdecken, die für beide Seiten von Nutzen sind. Als Faustregel hierzu gelten die folgenden Schritte: Zunächst muss der Konflikt als ein gemeinsames Problem anerkannt werden. Im Lösungsfindungsprozess muss Raum für Ideenfindung und kreative Vereinbarung bereitgestellt werden. Dies kann durch offene und ehrliche Kommunikation der Bedürfnisse, Ziele und Vorschläge einer jeden Gruppe erzielt werden. Eine Win-Win-Situation bedeutet, dass ein Ergebnis erzielt wird, das für alle Beteiligten von Vorteil ist.

Der Begriff Win-Win bezieht sich auf ein Ergebnis, das durch Kompromisse, Zusammenarbeit oder Teilnahme an einer Gruppe für alle Beteiligten von Vorteil ist. In dieser Situation gibt es keinen Verlierer und keinen Gewinner, da beide Parteien einen gewissen Erfolg erzielen.

Um eine Win-Win-Situation zu erzeugen, sind die folgenden Tipps zu berücksichtigen:

1. **DIE „ICH-WILL-MEHR-ALS-DU“-EINSTELLUNG AUFGEBEN:** Dies bringt wahrscheinlich bessere Ergebnisse als wenn jemand nur sich selbst berücksichtigt und eine Win-Lose-Situation erzeugt.
2. **ÜBER GEDANKEN UND EMOTIONEN SPRECHEN, ANSTATT SIE AUSZULEBEN:** Die meisten Menschen neigen dazu, ihre Emotionen gleich auszuleben, ohne sie auszudrücken oder anzuerkennen. Der beste Weg, das Ausleben zu verhindern, ist durch einen „Dialog“. Dialoge führen nachweislich zu einer positiven Lösung, sie verhindern Machtkämpfe und sie führen zu einem besseren Verständnis und zu Zusammenarbeit.
3. **DIE DREI STUFEN DES DIALOGS**
 - **WIDERSPIEGELN** – In dieser Stufe spiegeln die zwei Personen einander wider. Wenn eine Person etwas sagt, antwortet die andere mit ähnlicher Wortwahl, um ein klares Verständnis sicherzustellen. Das Ziel ist, es der sprechenden Person zu vermitteln, dass der Zuhörer die eigenen Emotionen zurückstellen, zuhören und die eigene Perspektive des Sprechers begreifen kann.
 - **VALIDIEREN** – Diese Stufe beinhaltet die Anerkennung dessen, was gesagt worden ist. Allerdings bedeutet es nicht notwendigerweise, dass der Zuhörer dem zustimmt. Die Validierung hilft dem Zuhörer, den Sprecher zu begreifen, indem er in dessen Perspektive schlüpft und diese respektiert. Somit fühlt der Sprecher sich sicher genug, Gedanken und Emotionen frei mitzuteilen.
 - **MITFÜHLEN** – Dies beinhaltet das Anerkennen der Emotionen und der Perspektive des Sprechers. Hauptziel ist es hierbei, es wirklich zuzulassen, dass die Gedanken und Herzen der beiden Teilnehmer zueinander finden, wodurch beide geheilt und umgewandelt werden.
4. **VERANTWORTUNG FÜR EIGENE AKTIONEN ÜBERNEHMEN, STATT DIE SCHULD AUF ANDERE ZU SCHIEBEN.** Häufig neigen wir dazu, uns aufzuregen, wenn jemand etwas falsches sagt. Es gilt zu lernen, Vergangenes hinter sich zu lassen und anzuerkennen, dass etwas in der Gegenwart eine eigene Wutreaktion ausgelöst hat.
5. **NICHTS PERSÖNLICH NEHMEN.** Man sollte nicht zulassen, dass man zu hart auf Kritik reagiert. Somit muss man nicht mit unnötigem Stress kämpfen, man ist ruhiger und positiver. Dies hilft dabei, die Dinge klarer zu sehen.
6. **KEINE VERMUTUNGEN MACHEN.** Erwartungen und Vermutungen führen zu grundloser Verwirrung und Enttäuschung. Stellen Sie Fragen, erklären Sie und sprechen Sie Ihre Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen aus. Erforschen Sie und wägen Sie alles sorgfältig ab. Andernfalls können Sie nichts teilen, lernen oder zufriedenstellende Ergebnisse erzielen. Stattdessen führt dies nur zu endloser Frustration. Wenn beim Zusammenarbeiten mit wichtigen Personen im Umfeld keine Vermutungen aufgestellt werden, erlebt man ein

besseres, befreienderes und positiveres Gefühl, dass man einander Dinge sagen kann. Dies ist eine Win-Win-Situation für jeden(7).

GESCHICHTEN ERZÄHLEN

Beim Verhindern und Entgegenwirken von Extremismus liegt ein Hauptziel im Bekämpfen von extremistischen Narrationen, die die Herzen und die Köpfe Ihrer jungen Zielgruppe beeinflussen. Extremistische Gruppen verbreiten Hass durch voreingenommene einseitige Erklärungen sozialer Probleme, eingebunden in kraftvolle Geschichten und emotionale Narrationen. Hierdurch beeinflussen sie einen Teil ihrer Mitgliedschaft und die Gesellschaft im Ganzen. Der einzige Weg, sie herauszufordern, ist durch Schaffung einer starken und herausfordernden Gegennarration. Es gibt zwei Arten von Gegennarration. Gegennarration, die gewaltbereite extremistische Nachrichten direkt dekonstruiert und entmystifiziert, indem sie Ideologien durch Humor, Gefühl, Offenlegung von Scheinheiligkeit usw. herausfordert. Die andere Art liegt im Erzeugen von alternativen Narrationen. Im Rahmen dieser Narrationen wirken die Zivilgesellschaft oder die Regierung gewaltbereiten extremistischen Narrationen entgegen, indem sie unterstreichen, wofür wir sind und nicht wogegen wir sind (8). Alternative Narrationen sind meist Fälle positive Geschichten zu sozialen Werten, Menschenrechten, Toleranz, Offenheit usw. Das Wort „Geschichte“ weist auf einen anderen wichtigen Aspekt der Narration hin: Eine der wichtigsten Techniken zum Wiedergeben **einer starken alternativen Narration an die Gruppe ist durch das Erzählen** von Geschichten – die soziale und kulturelle Aktivität des Teilens von Geschichten. Kulturen und Gesellschaften verfügen über ein reichhaltiges Repertoire an Geschichten, die von einer Generation an die nächste weitergegeben werden. Häufig dienen sie zur Unterhaltung, sie vermitteln Moralvorstellungen oder sie bewahren die Kultur.

Table 1. Types of counter-narratives⁷

What	Why	How	Who
Alternative Narratives	Undercut violent extremist narratives by focusing on what we are 'for' rather than 'against'	Positive story about social values, tolerance, openness, freedom and democracy	Civil society or government
Counter Narratives	Directly deconstruct, discredit and demystify violent extremist messaging	Challenge of ideologies through emotion, theology, humour, exposure of hypocrisy, lies and untruths	Civil society
Government strategic communications	Undercut extremist narratives by explaining government policy and rationale	refuting misinformation, and developing relationships with key constituencies and audiences	Government

Um Narrationen von extremistischen Gruppen entgegenwirken zu können, müssen Sie eine starke alternative Narration um Ihre PVE-Initiative aufbauen. Hierzu haben wir die folgenden drei Schritte als Leitfaden aus einem UN-Advocacy-Toolkit entnommen (9):

Schritt 1: Rufen Sie Ihr Projekt ins Leben: Denken Sie über Ihre eigene Verbindung zu diesem Thema nach.

- Denken Sie über Ihre Motive und über mit Ihrem Thema verbundene Geschichten nach und versuchen Sie, sie auf persönlicher Ebene mit Ihrem Thema und Ihrem Projekt zu verbinden.
- Nehmen Sie sich Zeit, den Hintergrund der Geschichte zu erforschen. Betrachten Sie Ihr Problem aus nationaler und globaler perspektive. Analysieren Sie, wie das Problem und dessen Wahrnehmung sich im Laufe der Jahre verändert haben. Wie sprechen Menschen in Ihrem lokalen Kontext über Ihr Problem? Denken Sie an die Meinungen, Fakten und Mythen unter jungen Menschen in Bezug auf das fragliche Problem.

Schritt 2: Sprechen Sie die Sprache Ihrer Zielgruppe. Um dies tun zu können, ist eine Ideenfindung zu Aspekten Ihres Problems erforderlich, auf die Sie und Ihre Zielgruppe sich Ihrer Meinung nach einigen können. Auch müssen mögliche Argumente von Gegnern in Betracht gezogen werden, die zu erwarten sind.

Schritt 3: In einem dritten Schritt müssen Sie abschließende Nachrichten für Ihre Zielgruppe erstellen. Ein gutes Verfahren, dies zu tun, ist mithilfe des Verfahrens CAR (Challenge-Action-Result).

⁷ <https://www.danielbranch.com/how-to-create-win-win-situations-all-the-time/>

⁸ Briggs, Rachel und Feve, Sebastien (2013), Review of Programs to Counter Narratives of Violent Extremism, Institute for Strategic Dialogue. Verfügbar unter: <http://www.strategicdialogue.org/CounterNarrativesFN2011.pdf>

⁹ UNAIDS ACT! 2015 Advocacy strategy toolkit: http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/advocacy_toolkit_en_0.pdf

CAR

HERAUSFORDERUNG (CHALLENGE): Verpacken Sie Ihr Problem auf angemessene Weise, die Ihr gewünschtes Ziel anspricht.

MASSNAHME (ACTION): Binden Sie Ihre wichtigsten Nachrichten in Ihre junge Zielgruppe ein und definieren Sie genau, was von ihnen erwartet wird, um Ihre Initiative zu unterstützen.

ERGEBNIS (RESULT): Erklären Sie Ihrer Zielgruppe, warum ihre Maßnahme eine Wirkung haben wird und welche Ergebnisse aus ihren Aktivitäten hervorgehen werden.

Das Zurückhalten einer erfüllten Handlungsfähigkeit führt zu Frustration eines Grundbedürfnisses, wodurch das Risiko verstärkt wird, dass Jugendliche Macht durch andere potenziell radikale Bewegungen anstreben, die eine ähnliche oder vergleichbare Macht über den Staat ausüben.⁽¹⁰⁾

Quellenangaben

- Two sides of the same coin? An examination of the cognitive and psychosocial pathways leading to empowerment and radicalisation, and a model for reorienting violent radicalisation, Equal Access
- <https://www.danielbranch.com/how-to-create-win-win-situations-all-the-time/> Briggs, Rachel und Feve, Sebastien (2013), Review of Programs to Counter Narratives of Violent Extremism, Institute for Strategic Dialogue. Verfügbar unter: <http://www.strategicdialogue.org/CounterNarrativesFN2011.pdf>
- UNAIDS ACT! 2015 Advocacy strategy toolkit:
http://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/advocacy_toolkit_en_0.pdf
- <https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/>
- 1 https://www.ride.ri.gov/Portals/0/Uploads/Documents/Instruction-and-Assessment-World-Class-Standards/Instructional-Resources/Data-Use-PD/Turnkey_Data_Conversations_Day_10.pdf
- 1 https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/networks/radicalisation_awareness_network/about-ran/ran-yf-and-c/docs/ran_yf_c_role_youth_work_prevention_radicalisation_violent_extremism_06-07_12_2017_en.pdf
- <https://knowhow.ncvo.org.uk/your-team/people-management-skills/teams/effectiveteam/stages>
- 1 Peace Leaders teamwork manual – Annabella Stieren communications officer peace leader

¹⁰ Two sides of the same coin? An examination of the cognitive and psychosocial pathways leading to empowerment and radicalisation, and a model for reorienting violent radicalisation, Equal Access