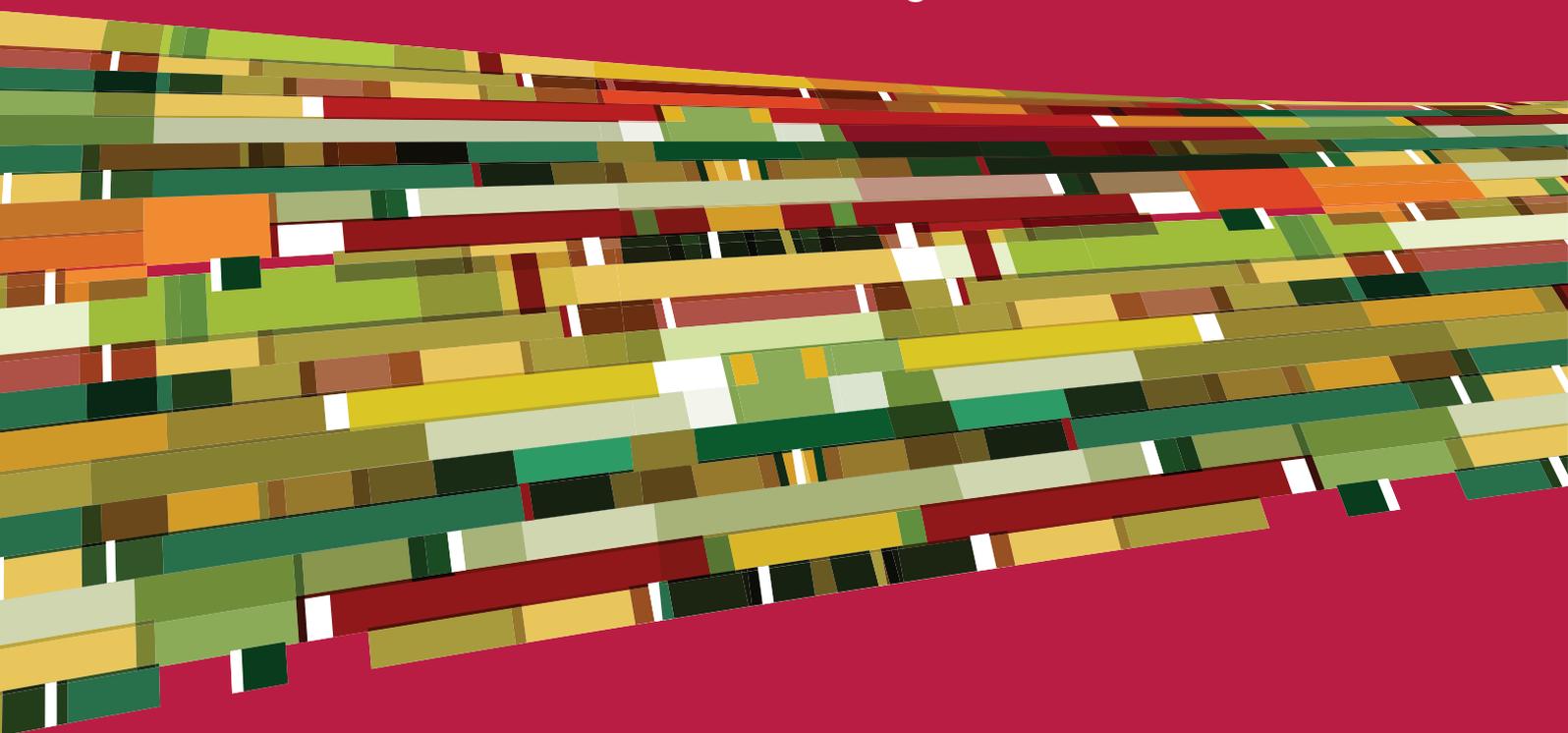




# IMPULS PAPIER

Grundlagen für die Etablierung eines  
verbandsinternen Beratungsangebots  
zur Demokratiestärkung



CAMINO

# IMPRESSUM



## CAMINO

**Camino – Werkstatt für Fortbildung,  
Praxisbegleitung und Forschung  
im sozialen Bereich gGmbH**

Boppstr. 7

10967 Berlin

Tel. 030 / 610 73 720

mail@camino-werkstatt.de

www.camino-werkstatt.de



Gefördert durch:



Bundesministerium  
des Innern

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Das Erstellen der Broschüre wurde gefördert durch das Bundesministerium des Innern  
im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“.

Überarbeitete Neuauflage  
Berlin 2017

# ■ INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
1.1	Bildung – Beratung – Begleitung – Beteiligung: Ein Angebot zur Demokratieförderung für Vereine und Verbände	2
1.2	Wozu dient das Impulspapier?	3
<b>2</b>	<b>Bedarfserschließung und Angebotsentwicklung</b>	<b>4</b>
2.1	Partizipative Bedarfsanalyse	5
2.2	Festlegung des Angebotsprofil des Projektes bzw. des Aufgabenprofils der Berater/innen und Multiplikator/innen	6
2.3	Darstellung des Angebotsprofils der Projekte bzw. Aufgabenprofil der Berater/innen und Multiplikator/innen	7
2.4	Exkurs: Zum Beratungsverständnis des Projektes	9
2.4.1	Grundsätze des Beratungsansatzes	10
2.4.2	Haltung der verbandsinternen Berater/innen	11
<b>3</b>	<b>Die verbandsinternen Berater/innen und Multiplikator/innen</b>	<b>13</b>
3.1	Zugangsvoraussetzungen der verbandsinternen Berater/innen und Multiplikator/innen	13
3.2	Gewinnen von verbandsinternen Berater/innen und Multiplikator/innen	16
3.3	Begleitung und Unterstützung der verbandsinternen Berater/innen und Multiplikator/innen	18
<b>4</b>	<b>Die Projektleitung bzw. das Projektleitungsteam</b>	<b>20</b>
4.1	Aufgabenprofil der Projektleitung	20
4.2	Regelungen für die Projektleitung, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen	22
<b>5</b>	<b>Verankerung des Projektes im Verband</b>	<b>24</b>
5.1	Verankerung als Prozess	24
5.2	Maßnahmen zur Verankerung des Projektes im Verband	25
<b>6</b>	<b>Presse- und Öffentlichkeitsarbeit</b>	<b>28</b>
6.1	Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit	29
6.2	Allgemeine Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit	29
6.3	Öffentlichkeitsarbeit durch Projektangebote	31
6.4	Netzwerkarbeit als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit	32
6.5	Krisenkommunikation	33
<b>7</b>	<b>Kooperation und Vernetzung</b>	<b>36</b>
7.1	Grundsätze für Kooperationen	36
7.2	Kooperationen und mögliche Kooperationspartner/innen	37
7.3	Die Kooperation mit der Mobilen Beratung gegen Rechtsextremismus	38
7.4	Vernetzung und Mitwirkung in themenbezogenen Gremien	40

# ■ 1 EINLEITUNG

## ■ 1.1 Bildung – Beratung – Begleitung – Beteiligung: Ein Angebot zur Demokratieförderung für Vereine und Verbände

Die durch das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ geförderten Projekte verschiedener Landesverbände (wie z.B. der Landesfeuerwehrverbände, der Wohlfahrtsverbände, der Landessportbünde) sowie einzelner weiterer Projektträger<sup>1</sup> (wie z.B. Kirchen) stehen vor der Aufgabe, Beratungs- und Unterstützungsstrukturen auf- und auszubauen, mit deren Hilfe diskriminierende und demokratiefeindliche Verhaltensweisen in den Verbänden und Vereinen zügig und qualifiziert bearbeitet werden können. Dazu werden Engagierte aus den Verbandsstrukturen zu verbandsinternen Demokratieberater/innen ausgebildet. Übergeordnetes Ziel des Programms ist die Stärkung demokratischer Teilhabe und die Extremismusprävention in ländlichen, strukturschwachen Regionen.<sup>2</sup>

Die Bezeichnung „verbandsinterne Demokratieberater/innen“ wird hier durchgängig als Oberbegriff verwendet. Der Schwerpunkt der Ausgebildeten soll auf der Beratung liegen. Die Ausgebildeten kommen auch als Multiplikator/innen zum Einsatz, wenn es darum geht, Akteure aus den Verbänden und Vereinen über das Beratungs- und Unterstützungsangebot zu informieren und sie im Rahmen von Fach- und Bildungsveranstaltungen für die Thematik zu sensibilisieren. Der Zusatz „verbandsintern“ markiert die strukturelle Besonderheit des Angebots in Abgrenzung zu anderen Angeboten, z.B. dem der Mobilien Beratung gegen Rechtsextremismus.

Die verbandsinternen Demokratieberater/innen werden in den Projekten unterschiedlich bezeichnet: Sie werden beispielsweise Demokratietrainer/innen, Demokratiebeauftragte, Lotsen oder Demokratie-Coaches genannt.

Die verbandsinternen Demokratieberater/innen führen anlassbezogene Kurzberatungen aufgrund eines konkreten Vorfalles durch und begleiten demokratische Veränderungsprozesse in den Organisationen. Sie begleiten aber auch komplexere Themen im Rahmen von längeren Prozessberatungen. Flankierend zur Beratung werden sie in der Bildungsarbeit tätig, führen Informations- und Fachveranstaltungen zur Bekanntmachung des Beratungsangebotes durch und fungieren als Ansprechpartner/innen und Impulsgeber/innen zur Demokratieförderung im Verband.

Die Richtlinie des Bundesprogramms nennt die Bereiche Bearbeitung von Konflikten mit diskriminierenden und undemokratischen Verhaltensweisen, die Extremismusprävention, die Stärkung demokratischer Praxis und die Organisationsentwicklung als thematische Schwerpunkte der Beratungs-, Bildungs- und Begleitungsangebote.<sup>3</sup>

Die im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ geförderten Verbände verfügen über sehr unterschiedliche Verbandsstrukturen. Diese diverse Struktur umfasst ein breites Spektrum von offen strukturierten Verbänden (wie z.B. Heimatverbände), die vorrangig ehrenamtlich organisiert sind und auf lokales ehrenamtliches Engagement zurückgreifen bis hin zu gemeinnützig orientierten sozialwirtschaftlichen Unternehmen mit Mitarbeiter/innen, die bei ihrem Verband hauptamtlich beschäftigt sind. Die Empfehlungen in diesem Impulspapier, die sich an diese breite Verbandslandschaft richten, sind deshalb jeweils vor dem Hintergrund der speziellen Verbandsstruktur zu prüfen.

---

1 Wenn im Folgenden ausschließlich von „Verbänden“ gesprochen wird, geschieht dies aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung.

2 Das Bundesprogramm formuliert folgende Ziele in der Richtlinie: „Ehren- und hauptamtlich Tätige in Verbänden und Vereinen in ländlichen oder strukturschwachen Regionen sind befähigt, wirksame Handlungsansätze zur Stärkung demokratischer Teilhabe in den Verbands- und Vereinsstrukturen sowie zur Extremismusprävention zu entwickeln, umzusetzen und nachhaltig zu verankern.“ Vgl. <http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/foerderung/> (letzter Zugriff: 17.1.17)

3 <http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de/foerderung/> (letzter Zugriff: 17.1.17)

## ■ 1.2 Wozu dient das Impulspapier?

Das hier vorliegende Impulspapier will die Qualitätsentwicklung der verbandsinternen Beratung, Begleitung und Bildung zur Förderung von demokratischen Veränderungsprozessen und Auseinandersetzung mit menschenfeindlichen Haltungen und undemokratischen Verhaltensweisen unterstützen.

### ■ Was ist das Anliegen des Impulspapiers?

Mit dem Impulspapier werden Anregungen und Empfehlungen für die Ausgestaltung des verbandsinternen Unterstützungsangebotes formuliert. Das Impulspapier stellt keine verbindliche Vorlage dar. Vielmehr ist das Anliegen des Impulspapiers, einen Orientierungsrahmen für die Projektumsetzung zu bieten. Verbände, die ein Unterstützungsangebot neu aufbauen, erhalten so zahlreiche Hilfestellungen und Tipps; Verbände, die bereits über ein solches Angebot verfügen, werden in der qualitativen Weiterentwicklung des Projektes unterstützt.

### ■ An wen richtet sich das Impulspapier?

Das Impulspapier richtet sich zunächst an die Projektleitungen und Projektmitarbeiter/innen und kann als Arbeitshilfe bei der Projektentwicklung und -umsetzung herangezogen werden. Weiterhin erhalten Verbandsleitungen eine Orientierung für die Ausgestaltung des Projektes oder die Verortung des Unterstützungsangebotes innerhalb des Verbands; ausgebildete verbandsinterne Demokratieberater/innen und weitere Interessierte bekommen einen Überblick über die Aufgabenfelder und das Gesamtprojekt.

### ■ Was nützt das Impulspapier in der Praxis?

Sowohl bei der konzeptionellen Ausgestaltung einzelner Aspekte des Projektes (wie z.B. der Verankerung des Beratungsangebots im Verband) als auch bei der Festlegung von Vereinbarungen und Verfahrensweisen (z.B. der Frage, wie Demokratieberater/innen gewonnen werden können) bietet das Impulspapier Unterstützung durch Handlungsempfehlungen und praktische Beispiele.

### ■ Welche Rolle spielen die Coaches?

Alle Projekte erhalten Begleitung durch einen Coach, welcher die Projektleitung bei der Umsetzung der Projektziele und deren qualitativer Weiterentwicklung unterstützt. Die Coaches können gemeinsam mit den Projektleiter/innen die Anregungen des Impulspapiers aufgreifen, diese diskutieren und für die (Weiter-)Entwicklung einzelner Aspekte der Projektkonzeption oder bei der Einführung und Anwendung von Qualitätskriterien für die Projekte nutzbar machen.

### ■ Wie wurde das Impulspapier entwickelt?

Ein erster Entwurf des Impulspapiers wurde 2012/2013 auf Grundlage von Gesprächen mit Mitarbeiter/innen der Projekte der Landessportbünde und einiger Landesfeuerwehrverbände, die bereits in der ersten Förderphase des Bundesprogramms überwiegend mit dem Aufbau eines Beratungsprojektes begonnen haben, erstellt. Dieser Entwurf ist in mehreren Workshops von Camino mit den Vertreter/innen der Projekte von „Zusammenhalt durch Teilhabe“ einem „Realitätscheck“ unterzogen worden. Die Diskussionen mündeten in konkrete Hinweise für die Überarbeitung und Weiterentwicklung des Papiers. Schlussendlich sind die konkreten Projekterfahrungen zahlreicher Projektleiter/innen und Projektmitarbeiter/innen aus ganz unterschiedlichen Verbänden in das Impulspapier eingeflossen, das im Frühjahr 2014 veröffentlicht wurde. Eine überarbeitete Neuauflage, die sich vorrangig auf den Programmbereich 1A bezieht, entstand im Frühjahr 2017 im Zuge der Förderphase 2017 bis 2020 des Bundesprogramms.

Wir möchten uns bei all denjenigen bedanken, die an der Erstellung des Impulspapiers mitgewirkt haben und durch ihre vielfältigen Hinweise das Impulspapier bereichert und weiterentwickelt haben.

Berlin, im März 2014 und März 2017

Dorte Schaffranke und Victoria Schwenzer  
Camino gGmbH

Lan Böhm  
Regiestelle „Zusammenhalt durch Teilhabe“

## ■ 2 BEDARFSERSCHLIESSUNG UND ANGEBOTSENTWICKLUNG

### Wichtig ist ...

**dass das Projekt ein Unterstützungsangebot für den Verband entwickelt, das den verbandsinternen Bedarf berücksichtigt. Eine partizipative Vorgehensweise bei der Bedarfserschließung ist sinnvoll.**

#### ■ Dies ist wichtig, damit...

- Schlüsselpersonen im Verband von Anfang an in die Projektentwicklung einbezogen werden,
- von Beginn an eine Akzeptanz für das Projekt im Verband hergestellt wird,
- das Unterstützungsangebot im Verband überhaupt nachgefragt wird.

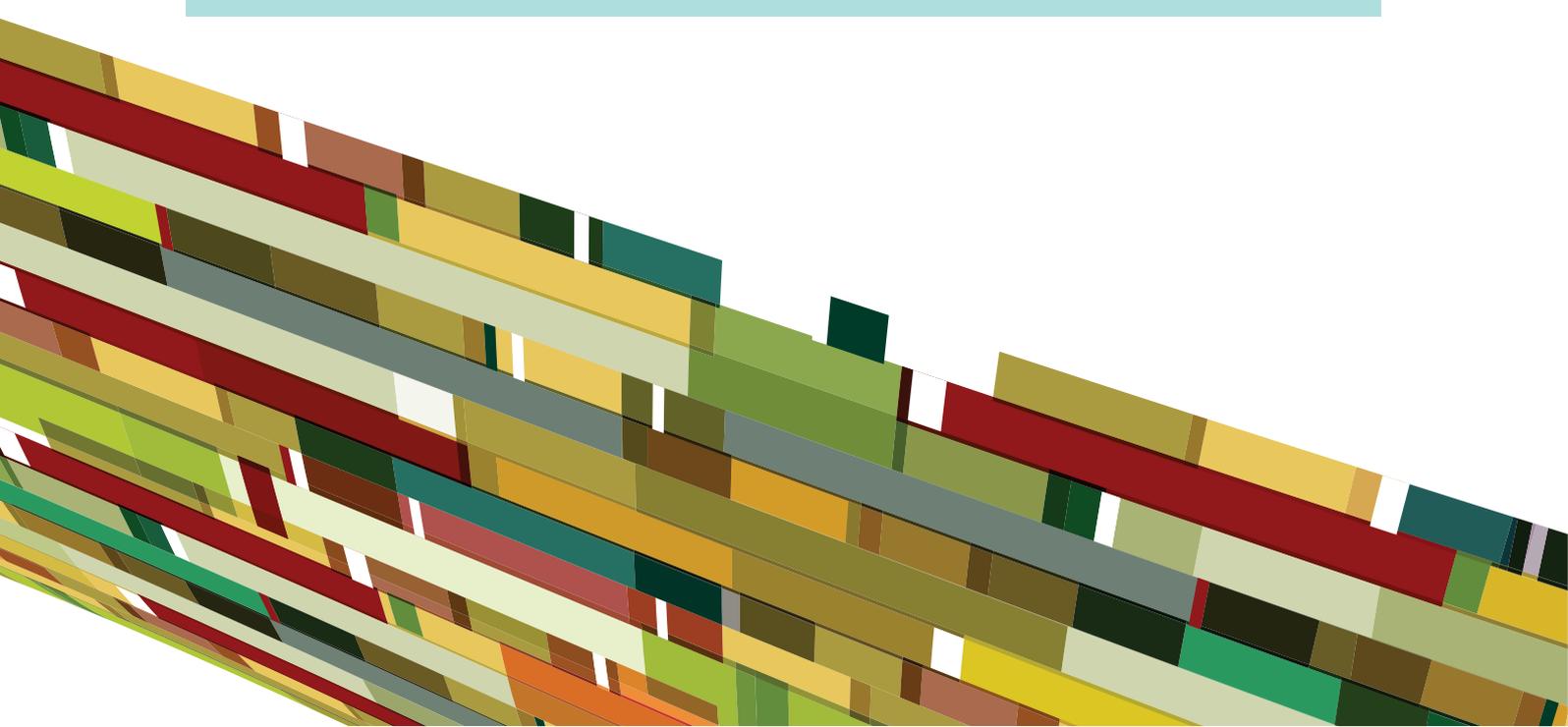
#### ■ Wichtig ist bei der Berücksichtigung der Wünsche und Bedarfe in der Angebotsentwicklung aber auch, die Programmziele nicht aus dem Auge zu verlieren und das Angebot im Rahmen der Programmvorgaben zu gestalten.

#### ■ Empfehlenswert ist,

- die Bedarfsanalyse unter Beteiligung von zentralen Akteur/innen aus dem Verband durchzuführen,
- den persönlichen Kontakt zu den unterschiedlichen Ebenen des Verbandes herzustellen und dadurch Unterstützer/innen zu gewinnen,
- das Angebotsprofil des Projektes unter Berücksichtigung der Bedarfsanalyse festzulegen und transparent zu machen,
- die Bedarfsanalyse regelmäßig zu wiederholen, da sie nicht nur zu Beginn eines Projektes von Bedeutung für die Angebotsentwicklung ist, sondern auch während der Projektumsetzung der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Projektes dienen kann.

#### ■ Folgende Aspekte sind wichtig:

- Partizipative Bedarfsanalyse
- Festlegung des Angebotsprofil des Projektes



## ■ 2.1 Partizipative Bedarfsanalyse

### ■ Die Bedarfsanalyse kann ein doppeltes Ziel verfolgen.

Zum einen ist es das Ziel der Bedarfsanalyse, Problemlagen, Bedarfe sowie bereits vorhandene Ressourcen im Bereich Demokratieentwicklung zu identifizieren, Wünsche, Ideen und Vorschläge aus dem Verband zu sammeln und bei der Angebotsentwicklung zu berücksichtigen. Zum anderen besteht aber auch die Möglichkeit, die Bedarfserhebung mit der Projektvorstellung, der Weitergabe von Projektinformationen und der persönlichen Vorstellung der Projektleitung zu verbinden. So können mögliche Unterstützer/innen für das Projekt gewonnen werden und ein persönlicher Kontakt gleich zu Beginn des Projektes hergestellt werden.

### ■ Das Projekt sollte zunächst festlegen, wer in die Bedarfsanalyse einbezogen wird.

Im ersten Schritt sollten die Personen im Verband identifiziert werden, die in die Bedarfsanalyse einbezogen werden sollen. Da das Projekt in der Regel nicht die Ressourcen hat, um eine umfassende Bedarfsanalyse zu erstellen, ist es wichtig, sich vorher über den Umfang der Analyse und die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu verständigen. Es ist empfehlenswert, unterschiedliche Ebenen des Verbandes (z.B. Landesebene, Kreisebene) zu berücksichtigen und dabei wichtige Schlüsselpersonen an den Schnittstellen des Verbandes (z.B. Kreisverbandsvorstände) einzubeziehen, die eine Multiplikatorenfunktion haben. Je nach Hierarchiestruktur im Verband ist genau zu überlegen, welche leitenden Positionen unbedingt berücksichtigt werden müssen.

### ■ Es bieten sich unterschiedliche Methoden zur Bedarfserschließung an, wobei eine Vorgehensweise zu empfehlen ist, bei der der persönliche Kontakt mit den Befragten im Mittelpunkt steht.

Eine Reihe von Projekten haben gute Erfahrungen damit gemacht, persönliche Einzelgespräche vor Ort (z.B. in den Kreisverbänden) mit entsprechenden Schlüsselpersonen durchzuführen. Ist dies z.B. aufgrund der begrenzten Ressourcen nicht möglich, bieten sich z.B. auch Workshopformate, Gruppendiskussionen oder Fokusgruppen mit ausgewählten Teilnehmer/innen an. Auch ein Besuch in Gremien und Arbeitsgruppen ist möglich, bei der die Projektvorstellung mit der Frage nach Bedarfen verknüpft werden kann. Eine schriftliche Befragung ist eher nicht zu empfehlen, da hier der persönliche Bezugsrahmen fehlt, der wichtig ist, um das Projekt in den Verbandsstrukturen vorzustellen.

### ■ Unter Umständen kann es sinnvoll sein, eine/n „Fürsprecher/in“ zu haben, der/die die Gespräche begleitet.

Finden Einzel- oder Gruppengespräche statt, kann es sinnvoll sein, wenn die Projektleitung, falls er/sie im Verband neu oder noch nicht bekannt ist, eine/n „Fürsprecher/in“ an seiner/ihrer Seite hat. Die/der „Fürsprecher/in“ sollte eine im Verband bekannte Persönlichkeit sein, die aufgrund ihrer Position und ihrer Vernetzung im Verband als „Türöffner“ fungiert.

### ■ Demokratieberater/innen können aktiv in die Befragung einbezogen werden.

Die Bedarfsanalyse kann auch so konzipiert werden, dass die Demokratieberater/innen selbst aktiv als Interviewer/innen an der Befragung teilnehmen. Dabei können sowohl bereits in vergangenen Förderperioden ausgebildete Demokratieberater/innen zum Einsatz kommen als auch aktuell ausgebildete Demokratieberater/innen, die zu einem späteren Zeitpunkt, etwa bei der Aktualisierung der Bedarfsanalyse, als Interviewer/innen eingesetzt werden. Sie können mit Verbandsmitgliedern in ihrem lokalen Umfeld kurze Gespräche zu Wünschen, Bedarfen, Konflikten, „heiklen“ Themen etc. führen. Damit machen sie sich selbst mit dem Themenbereich vertraut, kommen mit anderen dazu ins Gespräch und können gleichzeitig sich und ihre Arbeit vorstellen. Die Gespräche können anhand eines offenen Frageleitfadens oder eines offenen Fragebogens geführt werden, mit dessen Hilfe die Demokratieberater/innen das jeweilige Gespräch protokollieren können. Dieses Vorgehen ist auch als begleitende Sensibilisierungsmaßnahme zu empfehlen, da unter Umständen so auch Beratungsfälle gewonnen werden können.

Weiterhin können die Demokratieberater/innen auch aus ihrer eigenen Perspektive anhand eines Fragesters über Konflikte und brisante Themen in ihren lokalen Strukturen reflektieren und Bedarfe und Wünsche an das Projekt formulieren, die sie selbst haben bzw. wahrnehmen. Dieses Vorgehen kann auch in die Ausbildung integriert werden.

### ■ **Einen Erkenntnisgewinn kann auch die Analyse von Fallbeispielen bringen.**

Es wurden gute Erfahrungen damit gemacht, zusätzlich zu der geschilderten Befragung eine exemplarische Situation zu analysieren und entsprechende Schlussfolgerungen hinsichtlich der Bedarfe und der benötigten Handlungsstrategien zu ermitteln.<sup>4</sup> So wurde in einem Projekt im Rahmen von Einzelgesprächen u.a. mit der zuständigen Geschäftsführung der Fall einer Kindertagesstätte analysiert, in der sich rechtsextreme Eltern engagieren. An dem Fallbeispiel wurde deutlich, dass das Wissen um rechtsextreme Strukturen nicht ausreichend ist und dass bei der Entwicklung von Handlungsstrategien auch das Klima in der Einrichtung und die Rahmenbedingungen der Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden müssen. Daraus wiederum lassen sich Schlussfolgerungen für das zu entwickelnde Angebotsprofil ziehen (z.B. das Begleitungsangebot muss auch Unterstützung bei der Teamentwicklung berücksichtigen).

### ■ **Folgende Fragen können bei der Bedarfserhebung relevant sein:**

- Wie ist die Verbandsstruktur aufgebaut? Wie verlaufen die Strukturen der Kommunikation und der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Ebenen?
- Welche Strukturen zur Bearbeitung von demokratiefeindlichen Vorfällen gibt es bereits? Welche Kommunikationswege und -instrumente werden bisher in solchen Fällen genutzt?
- Welche Personen/Positionen eignen sich nach Meinung der Befragten strukturell für die Ausbildung und Tätigkeit als verbandsinterne Demokratieberater/innen?
- Welche Bedarfe und Wünsche, welche Ideen und Vorschläge werden von den Befragten hinsichtlich des Tätigkeitsprofils der Demokratieberater/innen artikuliert?
- Welches Wissen und welche Kompetenzen benötigen die Demokratieberater/innen (dies ist relevant bzgl. der Inhalte der Ausbildung)?
- Wo gibt es im Verband Konflikte und Vorfälle mit Bezug zu den Themen von ZdT, was sind vordringliche Themenfelder, die nach Meinung der Befragten von dem Projekt bearbeitet werden sollten?
- Welche Befürchtungen gibt es, welche Schwierigkeiten werden bei der Umsetzung des Projektes gesehen?
- Welche Schlussfolgerungen hinsichtlich der Konzeption der Ausbildung und des Angebots lassen sich aus der Analyse von konkreten Fallbeispielen ableiten?

## ■ **2.2 Festlegung des Angebotsprofil des Projektes bzw. des Aufgabenprofils der Demokratieberater/innen**

### ■ **Einen wichtigen Schwerpunkt des Bundesprogramms stellt die Bereitstellung und dauerhafte Verankerung eines Beratungsangebotes in den Verbänden und Vereinen dar<sup>5</sup>.**

Demokratieberater/innen handeln auf Grundlage eines konkreten Auftrags oder einer Anfrage einer/s Beratungsnehmers/in (einer Person oder Organisation). Sie stellen ihr Fachwissen und ihre Fachkompetenzen zur Verfügung und unterstützen den/die Beratungsnehmer/in bei der Lösung seines/ihrer Problems

---

4 Vgl. Projekt AWO-K.A.D.O.: Analyse der Bedarfe des AWO-Landesverbandes Mecklenburg-Vorpommern und seiner Kreisverbände in Bezug auf die Ausbildung von Demokratieberater/innen (2014).

5 Die folgenden Ausführungen basieren auf dem von der Regiestelle des Bundesprogramms entwickelten „Beratungspapier“ von 2016.

oder der Bearbeitung seines/ihrer Anliegens (ohne das Problem für ihn zu lösen). Die Beratung hilft den Beratungsnehmer/innen, Sichtweisen zu schärfen und zu verändern; sie macht Lösungswege und eigene Handlungspotenziale sichtbar.

Im Vorfeld von Beratungen und ergänzend dazu können die Demokratieberater/innen sowie die Projektleitung und die Projektmitarbeiter/innen durch Informations- und Bildungsveranstaltungen zur Wissensvermittlung und Sensibilisierung tätig werden und weitere demokratiefördernde Maßnahmen umsetzen.

■ **Es ist empfehlenswert, dass das Projekt bzw. die Projektleitung sich Klarheit darüber verschafft, welche der Arbeitsfelder in welchem Maße abgedeckt sind bzw. welche noch ausgebaut werden sollten.**

Das verbandsinterne Angebot umfasst fünf Arbeitsfelder, die hier idealtypisch zusammengefasst wurden und in Kapitel 2.3. noch ausführlich beschrieben werden: Bildungsarbeit und Tätigkeiten als Ansprechpartner/in und Impulsgeber/in, Kurzberatung, Prozessberatung sowie Verweisberatung. In manchen Verbänden werden die Beratungsaufgaben überwiegend von der Projektleitung oder vom Projektleitungsteam übernommen, die/das in der Regel ebenfalls die Ausbildung durchlaufen hat.

Die ausgebildeten verbandsinternen Demokratieberater/innen sollten nach und nach an die Beratung und die anderen Aufgabenfelder herangeführt werden, wobei ihre spezifischen Kompetenzen Berücksichtigung finden müssen. Wichtig ist, dass es möglichst früh zu Praxiseinsätzen kommt. So hat sich eine begleitete Praxisphase noch während der Ausbildung bewährt.

■ **Die Herausforderung für die verbandsinternen Demokratieberater/innen besteht darin, dass das Aufgabenprofil häufig sehr breit angelegt ist. Hier gilt es, Überforderungen zu vermeiden.**

Es ist grundsätzlich zu empfehlen, das Thema nicht auf Rechtsextremismusprävention und -intervention zu beschränken, sondern Demokratieentwicklung und Menschenrechte ebenfalls in den Fokus zu nehmen. Dies betrifft zum einen die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Diskriminierungsformen, zum anderen aber auch Themenbereiche wie demokratische Teilhabe in der Organisation. In manchen Verbänden kann jedoch auch die Zuspitzung auf einen ganz bestimmten Themenbereich empfehlenswert sein – dann nämlich, wenn sich dieser sehr deutlich aus der Bedarfsanalyse ableiten lässt.

Da nicht nur die Themen, sondern auch die Arbeitsfelder sehr umfangreich sind, ist es wichtig, dass die einzelnen verbandsinternen Demokratieberater/innen auch eigene Schwerpunkte setzen können, um Überforderungen zu vermeiden. Hilfreich ist hier der Einsatz von Profilbögen, auf dem jede/r seine/ihre Interessen, Fähigkeiten und den Unterstützungsbedarf festhält („Was möchte ich?“, „Was kann ich?“, „Wo brauche ich noch weitere Unterstützung/Qualifizierung?“). Im Projektleitungsteam können dann die Einsatzprofile besprochen und ausgewertet werden.

■ **2.3 Darstellung des Angebotsprofils der Projekte bzw. Aufgabenprofil der Demokratieberater/innen**

Das im Folgenden beschriebene Angebots- bzw. Aufgabenprofil umfasst sowohl Schwerpunkte, die eher der Beratung zuzuordnen sind, als auch Schwerpunkte, die eher Multiplikatorentätigkeiten betreffen und der Unterstützung der Beratung dienen.

### ■ **Bildungsarbeit mit dem Ziel der (präventiven) Sensibilisierung und Aufklärung**

Bildungsarbeit zu antidemokratischen Vorfällen und zur Förderung demokratischer Kultur nimmt in vielen Projekten einen großen Raum ein. Es handelt sich um eine wichtige Strategie, um Menschen für die Thematik zu sensibilisieren und Beratungsfälle zu gewinnen. Bildungsarbeit kann aber auch Teil eines Beratungsprozesses sein, wenn die Bildungsmaßnahmen als Teil der Problemlösung geplant wurden. Die Bildungsangebote können entweder von Akteur/innen aus dem Verband gezielt angefragt werden oder sie werden in Eigeninitiative durch das Projekt geplant und zielen auf eine besondere Zielgruppe oder Region ab. Bildungsarbeit umfasst hier verschiedene Formate unterschiedlichen Umfangs. Dies können z.B. sein: Vorträge bei Seminaren und Veranstaltungen, Fort- und Ausbildungseinheiten im Rahmen von (Lizenz-)Lehrgängen (z.B. Übungsleiterausbildung, Trainerlizenzverlängerung, Ausbildung zum/zur Wehrleiter/in), Workshops und Trainings für jugendliche und erwachsene Multiplikator/innen und Mitglieder, Inhouse-Schulungen, Seminare sowie Ausbildungen (z.B. von Fair-Play-Beauftragten oder von jugendlichen Multiplikator/innen, die eigene Projekte in der Organisation umsetzen). Die Demokratieberater/innen werben im Rahmen von Informationsveranstaltungen für das Beratungsangebot des Projektes und machen es in den Verbänden und ihren Untergliederungen bekannt.

### ■ **Tätigkeiten als Ansprechpartner/in und Impulsgeber/in**

Die Demokratieberater/innen sind Impulsgeber/innen, wenn sie im Sinne des Bundesprogramms aus eigenem Antrieb Impulse setzen. Auf einer sehr niedrighschwelligem Ebene bedeutet das, dass die Demokratieberater/innen sich in Alltagssituationen kritisch zu Wort melden und Position beziehen, z.B. wenn es sich um Negativbilder zum Thema Geflüchtete oder um Diskriminierungssituationen handelt. Die Demokratieberater/innen mischen sich ein, irritieren den/die Gesprächspartner/in, indem sie Fragen stellen, weisen auf Probleme hin und zeigen in Gesprächen in ihrem Verbandskontext andere Perspektiven auf, wenn Themenfelder undifferenziert diskutiert werden oder mit populistischen Argumenten Stimmung gegen Migrant/innen, Muslim/innen und Geflüchtete gemacht wird. Sie nehmen Stimmungen vor Ort aufmerksam wahr und können diese wiederum an die Projektleitung zurückspiegeln. Das ist deswegen hilfreich für die Projektleitung, weil diese die Stimmungsberichte dazu verwenden kann, Kontakt zu Verantwortlichen aus den Verbandsstrukturen in der jeweiligen Region aufzunehmen und auf Problemlagen hinzuweisen und / oder gezielt Maßnahmen zu planen. Darüber hinaus werden die Demokratieberater/innen auch selbst aktiv, indem sie eigene Mini-Projekte konzipieren und umsetzen, die sich an den Bedarfslagen vor Ort orientieren. Zu den Mini-Projekten können z.B. themenbezogene eigene kleine Veranstaltungen und Diskussionsrunden, Projektstage oder Aktivitäten gehören.

Die Demokratieberater/innen sind aber nicht nur Impulsgeber/innen, sondern auch Ansprechpartner/innen, wenn es um Problem- und Themenfelder im Rahmen des Bundesprogramms geht. Hier besteht eine Schnittstelle zur Beratung: Die Ausgebildeten stehen anderen beratend zur Verfügung. Allerdings ist hier eine sehr niedrighschwellige Beratungstätigkeit gemeint, wie sie z.B. in Tür-und-Angel-Gesprächen in Alltagssituationen erfolgt. Dafür ist es wichtig, dass die Demokratieberater/innen Kontakte zu den Untergliederungen knüpfen und vor Ort präsent sind, z.B. bei Veranstaltungen und Festen. Die Rolle der/des Ansprechpartner/in können sie zudem in ihren regulären Arbeitsfeldern als Haupt- oder Ehrenamtliche erfüllen.

### ■ **Kurzberatung**

Eine Kurzberatung bezieht sich auf die Beratung von Einzelpersonen oder Teams der Mitgliedsorganisationen, Untergliederungen des Verbandes oder Einrichtungen mit max. drei Beratungsterminen, d.h. in der Regel auf Beratung vor Ort aufgrund eines konkreten Vorfalls oder Anlasses. Dies kann z.B. ein Konfliktfall im Verein zwischen unterschiedlichen Mitgliedern, ein rechtsextremer Vorfall oder ein akuter Diskriminierungsfall sein. Ziel der Beratung ist es, eine für die Organisation angemessene Lösung des Konfliktes bzw. des Problems zu finden. Sofern es angebracht und im Rahmen der Kompetenzen der Demokratieberater/innen möglich ist, kann die Beratung auch dazu dienen, Impulse für Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation zu geben. Eine Kurzberatung umfasst eine Situationsanalyse, eine fachliche Beratung und eine Auswertung mit dem Auftraggeber. Teil einer Kurzberatung kann auch die sogenannte Expertenberatung sein. Hier

stellen die Demokratieberater/innen konkrete Informationen und ihr fachliches Wissen zur Verfügung (z.B. wenn es um rechtliche Fragen geht).

### ■ **Verweisberatung**

In manchen Verbänden haben die Ausgebildeten ausschließlich die Aufgabe, eine Erstberatung durchzuführen, bei der das Problem oder der Konfliktfall genau beschrieben und der Beratungsbedarf formuliert wird. Sie haben hier eher die Funktion eines/r ersten Ansprechpartner/in, der/die über gute Kenntnisse der Unterstützungsstruktur verfügt und die Beratungsnehmer/innen im zweiten Schritt weitervermittelt. Sie stehen bei Bedarf weiterhin als Kontaktperson zur Verfügung. Die Weitervermittlung erfolgt an externe Expert/innen (wie z.B. die Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus) oder an andere hauptamtliche verbandsinterne Expert/innen, wie z.B. Fachberater/innen für Altenpflege, für Kindertagesstätten etc., die über eine entsprechende Fachexpertise in ihrem Themenfeld verfügen.

### ■ **Prozessberatung**

Eine Prozessberatung ist ein Beratungsfall mit mehr als drei Beratungsterminen. Die Demokratieberater/innen sind hier als langfristig beratende Unterstützer/innen tätig. Es wird ein komplexeres Thema bearbeitet, das mehrere Verbandsebenen und Personengruppen umfasst. Dies kann z.B. die Begleitung eines Veränderungsprozesses sein, aus dem heraus sich weitere konkrete Arbeitsaufträge entwickeln, wie z.B. die Moderation von Veranstaltungen, die Umsetzung von Zukunftswerkstätten oder bedarfsgerechte Bildungsangebote. Themen können hier z.B. sein: die Entwicklung von mehr Partizipation in der Organisation, die interkulturelle Öffnung, die Stärkung von Mädchen und Frauen in der Organisation, die Förderung von Jugendbeteiligung, die Reflexion von Vorurteilen, die Auseinandersetzung mit Ausgrenzung, Diskriminierung und Mobbing.

Zu beachten ist, dass die hier beschriebenen Beratungstätigkeiten teils sehr voraussetzungsvoll sind. Im Rahmen der Projekte und durch Angebote der Regiestelle können weitere Fortbildungen konzipiert und umgesetzt werden, damit Demokratieberater/innen sich bedarfsgerecht weiter qualifizieren können.

## ■ **2.4 Exkurs: Zum Beratungsverständnis des Projektes**

Die Ausführungen zum Beratungsverständnis beziehen sich auf eine anlassbezogene Beratung aufgrund eines konkreten Rassismus-, Diskriminierungs- oder Rechtsextremismusfalls bzw. eines Konfliktfalls. Dies kann eine Kurzberatung oder eine Prozessberatung sein. Die Kriterien lassen sich aber in den meisten Punkten auch auf die Begleitung von demokratischen Veränderungsprozessen in Organisationen übertragen, wie z.B. die Förderung einer demokratischen Diskussionskultur.

### **Wichtig ist, ...**

**dass innerhalb des Projektes eine gemeinsame inhaltliche Grundlage für die Durchführung der Beratung geschaffen wird, die für alle verbandsinternen Demokratieberater/innen gilt.**

### ■ **Dies ist wichtig, damit...**

- das Projekt so sein inhaltliches Profil schärft,
- alle verbandsinternen Demokratieberater/innen von den gleichen inhaltlichen Grundsätzen ausgehen können,
- die Beratungsnehmer/innen wissen, was sie von dem Beratungsangebot erwarten können.

### ■ **Empfehlenswert ist,**

- das projekteigene Beratungsverständnis schriftlich zu fixieren,
- das projekteigene Beratungsverständnis im Rahmen der Ausbildung zu vermitteln
- das projekteigene Beratungsverständnis auf der Homepage zu veröffentlichen,
- das projekteigene Beratungsverständnis zur Einführung neuer verbandsinterner Demokratieberater/innen zu nutzen,
- das projekteigene Beratungsverständnis regelmäßig mit allen verbandsinternen Demokratieberater/innen zu überprüfen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln.

### ■ **Bei der Erarbeitung des Beratungsverständnisses sind folgende Aspekte wichtig:**

- Inhaltliche Grundsätze des Beratungsansatzes (Ziele, Themen)
- Formen der Beratung
- Haltung und Arbeitsweise der verbandsinternen Demokratieberater/innen

Im Folgenden wird ein Vorschlag formuliert, der Impulse für die Erarbeitung eines projekteigenen Beratungsverständnisses geben kann. Dieser Vorschlag enthält Grundsätze des Beratungsverständnisses sowie Leitsätze, die die Haltung der verbandsinternen Demokratieberater/innen beschreiben.

## ■ **2.4.1 Grundsätze des Beratungsansatzes**

### ■ **Das Projekt hat einen gesellschaftlichen Auftrag.**

Der gesellschaftliche Auftrag des Projektes ist es, Verbände so zu beraten, dass Demokratie in der Organisation gefördert wird. Übergeordnetes Ziel des Projektes ist es, dass die Beratungsnehmer/innen (i.d.R. Verbände, Mitgliedsorganisationen oder Einrichtungen) ihre demokratischen Strukturen weiterentwickeln: Dazu gehört nicht nur eine Positionierung gegen Rechtsextremismus bzw. diskriminierende Einstellungen, sondern unter Umständen auch eine veränderte Organisationsphilosophie, ein verändertes Demokratieverständnis innerhalb der jeweiligen Organisation und ein konstruktiver Umgang mit Konflikten.

### ■ **Die Beratung wird innerhalb der Ziele des Programmes<sup>6</sup> fallbezogen an den konkreten Zielstellungen der Beratungsnehmer/innen orientiert durchgeführt.**

Auch wenn die verbandsinternen Demokratieberater/innen dem gesellschaftlichen Auftrag des Projektes verpflichtet sind und dementsprechend ein Interesse daran haben, den Beratungsprozess gemäß diesem übergeordneten Ziel durchzuführen, wird die konkrete Fallberatung ergebnisoffen durchgeführt, d.h. das konkrete Ergebnis bzw. der Lösungsweg wird von dem/der Beratungsnehmer/in mit Unterstützung der verbandsinternen Demokratieberater/innen erarbeitet und nicht von den Demokratieberater/innen vorgegeben. Die verbandsinternen Demokratieberater/innen verstehen sich deswegen auch nicht als Akteur/innen, sondern als Unterstützer/innen. Es wird kein Druck auf den/die Beratungsnehmer/in ausgeübt, sondern z.B. anhand von konkreten regionalen Beispielen aufgezeigt, was passieren kann, wenn die Organisation auf einen Konfliktfall nicht reagiert.

### ■ **Jede Beratung setzt einen Auftrag und eine Auftragsklärung voraus.**

Vor jeder Beratung muss es einen Beratungsauftrag geben. Der Auftrag stellt die Legitimation für die verbandsinternen Demokratieberater/innen dar, um überhaupt erst gegenüber der zu beratenden Organisation aktiv zu werden. Der Beratungsauftrag kann – je nach Verbandsstruktur – durch den Vorstand der Mitgliedsorganisation selbst, durch die Geschäftsführung, durch Eltern, Mitglieder etc. oder aber durch den Verband

---

6 Zu den Programmzielen vgl. die Ausführungen in der Richtlinie (siehe Fußnote 2).

vergeben werden. Der Inhalt des Beratungsauftrags muss genau geklärt werden. Es ist empfehlenswert, den Beratungsauftrag an die Demokratieberater/innen und die Ziele der/des Beratungsnehmers/in schriftlich zu fixieren, wobei sich die Ziele des/der Beratungsnehmers/in und der Auftrag an die Demokratieberater/innen auch im Laufe des Beratungsprozesses verändern können.

#### ■ **Die Beratung geschieht vertraulich.**

Im Beratungsprozess wird Vertraulichkeit mit dem/der Beratungsnehmer/in vereinbart. Die Veröffentlichung des Beratungsergebnisses liegt in den Händen des/der Beratungsnehmers/in. Möchte das Projekt das Ergebnis des Beratungsprozesses im Sinne eines Good-Practice-Beispiels öffentlich verwenden und ist dies im Sinne der Organisation, wird darüber eine konkrete Vereinbarung getroffen. Es ist empfehlenswert, diese Vereinbarung schriftlich zu fixieren, falls es z.B. zu einem Vorstandswechsel kommt. Wenn der zu beratene Verein selbst nicht Auftraggeber ist, sondern der zuständige Verband, wird mit dem Verein verabredet, in welcher Form das Beratungsergebnis dem Verband mitgeteilt werden darf.

#### ■ **Die Beratung ist transparent.**

Die Leistungen des Beratungsangebots werden dem/der Beratungsnehmer/in offen gelegt. Dabei werden auch die Grenzen des Beratungsangebots aufgezeigt. Es ist empfehlenswert, dem/der Beratungsnehmer/in eine fortlaufende schriftliche Dokumentation bzw. die Dokumentation von Vereinbarungen und Verabredungen zur Verfügung zu stellen, damit auf beiden Seiten Klarheit über den Verlauf des Beratungsprozesses herrscht und beide Seiten von dem gleichen Stand der Beratung ausgehen können.

#### ■ **Die Beratung wird als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden und orientiert sich an den Ressourcen der Beratungsnehmer/innen.**

Aufgabe der Beratung ist es, gemeinsam mit dem/der Beratungsnehmer/in mögliche Lösungswege zu erarbeiten, aber die tatsächliche Aktivität muss der/die Beratungsnehmer/in selbst unternehmen. Der/die Beratungsnehmer/in wird darin unterstützt, eine Problembeschreibung vorzunehmen, ein Ziel zu formulieren und Entscheidungen über Handlungsschritte zu treffen und darin begleitet, die Lösung/den Weg, für den sich der/die Beratungsnehmer/in entschieden hat, umzusetzen. Die Beratung orientiert sich dabei an den Ressourcen des/der Beratungsnehmer/in. Wenn Beratungsnehmer/innen kein eigenes Anliegen haben, sondern vornehmlich auf Druck von außen reagieren (s.u.), muss erst das eigene Anliegen herausgearbeitet werden, sonst scheidet der Beratungsprozess.

#### ■ **Die Beratung kann darauf abzielen, einen Perspektivwechsel beim/bei der Beratungsnehmer/in herbeizuführen.**

Die Herausforderung in medial hoch eskalierten Beratungsfällen besteht darin, dem/der Beratungsnehmer/in (z.B. Verein) die Situation so zu spiegeln, dass er versteht, dass das Problem nicht bei den anderen liegt, wie z.B. bei den Medien. Die Beratung zielt deswegen darauf ab, bei dem/der Beratungsnehmer/in einen Perspektivwechsel einzuleiten, der dazu führt, die eigene Organisation zu reflektieren und zu einer eigenen Problembeschreibung zu kommen. Hilfreich ist es dabei, dem/der Beratungsnehmer/in die Frage zu stellen: Was ermöglicht es, dem Grundanliegen der Organisation (z.B. gemeinsam Sport treiben, Menschen retten, Kinder betreuen) besser nachzukommen und was hindert die Organisation daran?

### ■ **2.4.2 Haltung der verbandsinternen Demokratieberater/innen**

#### ■ **Die verbandsinternen Demokratieberater/innen haben ein Verständnis und eine Sensibilität für Prozesse und Situationen entwickelt.**

Die verbandsinternen Demokratieberater/innen kennen die Strukturen des Verbandes aus interner Perspektive. Sie entwickeln ein Verständnis für Prozesse und Situationen, berücksichtigen die jeweilige Organisationskultur und sind in der Lage, sich darauf einzustellen.

■ **Die verbandsinternen Demokratieberater/innen geben Anstöße zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Themenbereich.**

Sie reduzieren Beratung nicht auf Sachinformationen (z. B. über Symbole und Codes der rechtsextremen Szene), sondern geben Denkanstöße zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit demokratischen Werten und menschenverachtenden bzw. diskriminierenden Einstellungen, setzen Impulse zur Initiierung entsprechender Veränderungsprozesse in der Organisation und führen die Betroffenenperspektive ein.

■ **Die verbandsinternen Demokratieberater/innen verfolgen eine komplexe Betrachtungsweise der Problematik.**

Im Beratungsprozess wird der Fokus nicht ausschließlich auf das Problem gerichtet, sondern der/die Beratungsnehmer/in (z. B. Verein) wird umfassend betrachtet. Das bedeutet, dass die Vereinsgeschichte, die Vereinsstruktur und der regionale Kontext in der Beratung berücksichtigt werden.

■ **Die verbandsinternen Demokratieberater/innen sind interessiert an einer Zusammenarbeit mit externen Expert/innen.**

Die verbandsinternen Demokratieberater/innen stehen einer Kooperation grundsätzlich offen gegenüber. Eine Kooperation mit externen Expert/innen kann sinnvoll sein, um externes Fachwissen einzubinden, z. B. durch Informationen über die regionale rechtsextremen Szene oder die Einschätzung bestimmter rechtsextremer Gruppierungen, und Zugänge zu externen Strukturen zu schaffen, wie z. B. die Beratungsnetzwerke der Länder.

■ **Die verbandsinternen Demokratieberater/innen reflektieren sich selbst und ihre Rolle im Beratungsprozess.**

Es ist wichtig, dass die verbandsinternen Demokratieberater/innen sich selbst und ihre Rolle im Beratungsprozess reflektieren. Eine Beratung in – möglichst geschlechtsgemischten – Zweiertteams fördert die Fähigkeit zur Selbstreflexion während des Beratungsprozesses und ermöglicht unterschiedliche Perspektiven und ggf. Korrekturen.

■ **Die verbandsinternen Demokratieberater/innen verhalten sich parteipolitisch neutral.**

Ungeachtet ihrer eigenen parteipolitischen Anschauung agieren die verbandsinternen Demokratieberater/innen nicht auf einer parteipolitischen Ebene bzw. versuchen nicht, eigene politische Weltanschauungen durchzusetzen. Das Engagement gegen Rechtsextremismus wird verstanden als ein Engagement für Menschenrechte unabhängig von (partei)politischen und weltanschaulichen Einstellungsmustern.



## 3 DIE VERBANDSINTERNEN DEMOKRATIEBERATER/INNEN

### Wichtig ist, ...

**dass im Projekt Klarheit über das Aufgabenprofil der Demokratieberater/innen besteht. Es ist sinnvoll, ein Konzept zu entwickeln, das die Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung, die Verfahren der Akquise und der Auswahl, die Rahmenbedingungen der Tätigkeit sowie die Begleitung umfasst.**

#### ■ Dies ist wichtig, um ...

- bei den verbandsinternen Demokratieberater/innen eine Klarheit über ihre eigenen Aufgaben und die Anforderungen an sie in Abgrenzung von der Projektleitung zu schaffen,
- Enttäuschungen von Seiten der verbandsinternen Demokratieberater/innen bereits vor Beginn der Ausbildung vorzubeugen und Erwartungen thematisieren zu können,
- den verbandsinternen Demokratieberater/innen bedarfsgerechte Unterstützung zukommen zu lassen,
- mit dem Verband als Projektträger den Rahmen des Praxiseinsatzes abstimmen zu können und
- im Falle einer Beratungsanfrage ein kompetentes Beratungsteam zusammenstellen zu können, das sich in seinen Fähigkeiten ergänzt.

#### ■ Empfehlenswert ist, ...

dass die verbandsinternen Demokratieberater/innen bereits vor Beginn der Ausbildung über das grundsätzliche Aufgabenprofil und die Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit informiert sind und dass ihre Kompetenzen und Einsatzfelder genau geklärt sind.

#### ■ Folgende Aspekte sind im Konzept für die verbandsinternen Demokratieberater/innen zu berücksichtigen:

- die Zugangsvoraussetzungen hinsichtlich ihrer Stellung im Verband und hinsichtlich persönlicher Voraussetzungen
- die Strategie, um verbandsinterne Demokratieberater/innen zu gewinnen
- die Verfahren des Zugangs zur Ausbildung
- die Begleitung und Unterstützung der verbandsinternen Demokratieberater/innen

### ■ 3.1 Zugangsvoraussetzungen der verbandsinternen Demokratieberater/innen

#### ■ Das Projekt sollte sich zunächst Klarheit über das Aufgabenprofil der Demokratieberater/innen verschaffen und dieses sowohl projektintern als auch verbandsintern abstimmen.

In Kapitel 2 wurde bereits geschildert, welche Aufgaben die verbandsinternen Demokratieberater/innen – in Abhängigkeit von der grundsätzlichen Ausrichtung des Projektes – übernehmen können.

Das Aufgabenprofil erfordert eine bestimmte Anbindung im Verband und bestimmte Fähigkeiten und Erfahrungen auf Seiten der verbandsinternen Demokratieberater/innen. Folgende Fragen sind zu klären:

- Welche Voraussetzungen sollten die verbandsinternen Demokratieberater/innen hinsichtlich ihrer Stellung im Verband – Hauptamtliche oder Ehrenamtliche – mitbringen?
- Was sind Voraussetzungen hinsichtlich ihrer persönlichen Erfahrungen, Kompetenzen und Qualifikationen?

■ **Die verbandsinternen Demokratieberater/innen sind im Verband bzw. einer Mitgliedsorganisation aktiv.**

Da die strukturelle Besonderheit des Beratungsangebots darin besteht, dass es sich um eine verbandsinterne Kompetenz zur Förderung von Demokratie und zur Auseinandersetzung mit undemokratischen Verhaltensweisen handelt, sollte eine zentrale Voraussetzung für den Zugang zur Ausbildung sein, dass die verbandsinternen Demokratieberater/innen im Verband bzw. in einer Mitgliedsorganisation aktiv sind und sich in den Strukturen auskennen. Ausnahmen können jedoch die Perspektive in den Ausbildungsgruppen erweitern.

■ **Die verbandsinternen Demokratieberater/innen können hauptamtliche Mitarbeiter/innen im Verband oder ehrenamtlich Aktive im Verband sein.**

Sowohl hauptamtliche Mitarbeiter/innen als auch Ehrenamtliche im Verband können im Projekt eingesetzt werden. Hauptamtliche aus dem Verband können im Rahmen ihrer Arbeitszeit für das Projekt aktiv sein. Ehrenamtlich Engagierte aus dem Verband können entweder ebenfalls ehrenamtlich im ZdT-Projekt aktiv werden, gegebenenfalls mit einer Aufwandsentschädigung für Reisekosten und weitere anfallende Unkosten. Oder aber ihre Beratungsleistungen oder Bildungstätigkeiten können mit einem Honorar vergütet werden. Letztere werden im Folgenden als Honorarkräfte bezeichnet.

■ **Für die Teilnahme von hauptamtlichen Mitarbeiter/innen sprechen verschiedene Aspekte.**

Vorausgesetzt, dass sich der Verband in seinen Strukturen auch auf hauptamtliche Mitarbeiter/innen stützen kann, spricht für das Gewinnen vorrangig hauptamtlicher Mitarbeiter/innen:

- ein größerer Schneeballeffekt für das Anliegen, Demokratie zu fördern und für rechtsextreme Erscheinungen zu sensibilisieren, da Hauptamtliche innerhalb des Verbands auch in anderen Themenbereichen aktiv und vernetzt sind,
- eine bessere Verbindung der verbandsinternen Demokratieberater/innen zu den Strukturen des Verbands, möglicherweise auch an Schnittstellen, um Veränderungsprozesse im Verband zu initiieren, z.B. bei bereits in der Vereinsberatung tätigen Hauptamtlichen, die Mitgliedsorganisationen, Untergliederungen oder Einrichtungen in anderen thematischen Feldern beraten,
- dass Erreichbarkeit und Einsatzfähigkeit einfacher gewährleistet werden können,
- ein geringerer Aufwand für regelmäßigen Kontakt und Begleitung als bei Ehrenamtlichen oder Honorarkräften – dies könnte besonders nach Auslaufen des Projekts relevant werden,
- dass hauptamtliche Mitarbeiter/innen, die im Verband auch für andere Beratungsaufgaben zuständig sind, über eine gute Basis zur Weiterqualifizierung verfügen, da sie bereits Beratungskompetenzen und -erfahrungen haben,
- dass hauptamtliche Mitarbeiter/innen bereits durch die Anstellung über Vertrauen des Verbandes verfügen,
- dass Teilzeitstellen gezielt aufgestockt werden können und damit die Beratungs-, Begleitungs- und Bildungsarbeit Bestandteil des Arbeitsvertrages wird.

Allerdings, und das spricht gegen den Einsatz Hauptamtlicher:

- Hauptamtliche Mitarbeiter/innen sind im Verband aufgrund beispielsweise insgesamt geringer Personalausstattung häufig bereits sehr stark eingespannt und verfügen damit über geringe zeitliche Ressourcen, um ein weiteres Aufgabengebiet zu übernehmen.
- Der Einsatz hauptamtlich im Verband angestellter Mitarbeiter/innen wirft das Problem der arbeitszeitlichen bzw. monetären Abgeltung von geleisteten Stunden auf. Zu klären ist dafür beispielsweise die Frage: In welchem Umfang der monatlichen Arbeitszeit können Angestellte für die Aufgaben des Projektes zum Einsatz kommen?

Wenn Hauptamtliche beraten, muss berücksichtigt werden, dass sie eine bestimmte (hierarchische) Stellung im Verband haben (z. B. als Betriebsrat, als Abteilungsleiter/in) und sie evtl. in dieser Rolle wahrgenommen werden. Mögliche Rollenkonflikte müssen reflektiert werden.

### ■ **Beim Einsatz ehrenamtlich Aktiver im Verband, die sich ehrenamtlich für das Projekt als Berater/in engagieren, sind folgende Aspekte zu beachten:**

Der Einsatz Ehrenamtlicher in Verbänden mit ausschließlich ehrenamtlichen Strukturen ist häufig der einzige Weg, ein Unterstützungsangebot aufzubauen. Die Beachtung der besonderen Situation der Ehrenamtlichen und der besonderen Anforderungen sind erforderlich. Ehrenamtliche sind häufig nur für bestimmte klar eingegrenzte Tätigkeiten einsetzbar. An sie müssen andere Anforderungen gestellt werden als an Hauptamtliche bzw. Honorarkräfte; dies ist entsprechend beim Aufgabenprofil der Demokratieberater/innen und bei der Ausbildung zu berücksichtigen.

- Ehrenamtliche benötigen eine gute und kontinuierliche Betreuung.
- Ehrenamtliche können in ihrem Engagement bei Absprachen mit ihrem Arbeitgeber unterstützt werden. Beispielsweise ist bei einem Einsatz im Zusammenhang mit einer Beratungsanfrage während der Arbeitszeit eine schriftliche Bestätigung über den Einsatz vorab oder im Nachgang als Nachweis für den/die verbandsinterne Demokratieberater/in unterstützend.
- Ehrenamtliche, die neben einer beruflichen Tätigkeit und einem ehrenamtlichen Engagement für den Verband eine weitere Aufgabe übernehmen, verfügen häufig über geringe zeitliche Ressourcen und zeitliche Flexibilität.
- Bei der Entwicklung des Curriculums muss berücksichtigt werden, dass Ehrenamtliche i.d.R. nicht über die gleichen Vorerfahrungen verfügen wie hauptamtliche Verbandsmitarbeiter/innen, die bereits in der Beratung tätig sind. Dies ist insbesondere bei der Beraterausbildung zu berücksichtigen.
- Ein persönlicher Gewinn oder Nutzen aus dem ehrenamtlichen Engagement sind wichtige Motive für das Engagement. Dies sollte im Aufnahmegespräch thematisiert und bei der Planung von Aufgaben und Vorhaben berücksichtigt werden.
- Für die Einbindung von Ehrenamtlichen sind Wertschätzung und Anerkennung innerhalb der Verbandsstrukturen unerlässlich. Hier sollte ein Konzept entwickelt werden, in das auch die Verbandsleitung einbezogen wird.
- Für ehrenamtlich geleistete Tätigkeiten ist auch die Zahlung einer Aufwandsentschädigung zu prüfen. Geleistete Ausgaben, wie z. B. Fahrtkosten, können über die Projektmittel abgerechnet werden.

### ■ **Bei ehrenamtlich Aktiven im Verband, die Beratungen oder Bildungsveranstaltungen durchführen, ist zu entscheiden, ob diese rein ehrenamtlich tätig werden oder ob sie ein Honorar erhalten, also als Honorarkräfte eingesetzt werden.**

- Für den Einsatz von verbandsinternen Honorarkräften spricht, dass ihre Leistung professionell honoriert und damit aufgewertet wird.

- Die Zahlung eines Honorars kann auch die Verbindlichkeit bei der Übernahme von Praxiseinsätzen bzw. die Bereitstellung von zeitlichen Ressourcen fördern.
- Wenn Leistungen über ein Honorar vergütet werden, sind gestaffelte Stundensätze je nach Art der Tätigkeit – Betreuung eines Infotisches, Vortragstätigkeit, Einsatz als Berater/in oder Co-Berater/in – sinnvoll.
- In einem Verband, in dem ausschließlich oder überwiegend ehrenamtliche Tätigkeit geleistet wird, kann eine Vergütung zu Konflikten führen. Wenn z. B. im Einsatz als Feuerwehrmann/-frau die Tätigkeit nicht vergütet wird, er/sie aber darüber hinaus als Berater/in aktiv wird, und eine Vergütung erhält, kann dies den Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements im Verband abwerten.

### ■ **Interessent/innen für die Beratertätigkeit sollten verschiedene persönliche Voraussetzungen mitbringen:**

- Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, mit Gruppen zu arbeiten,
- Empathie- und Durchsetzungsfähigkeit,
- Sensibilität für das Thema und hohe Motivation, aktiv zu werden (hier kann ein hohes persönliches Problembewusstsein für undemokratische Verhaltensweisen im persönlichen Umfeld ein guter Indikator sein),
- Beratungs- und Vermittlungskompetenz,
- Team- und Konfliktfähigkeit,
- hohe Fähigkeit zur Selbstreflexion und
- sicheres Auftreten.

Diese Kriterien können als Orientierung angewendet werden. Entschieden werden muss, ob sie als Ausschlusskriterien wirken sollen. In der bisherigen Praxis werden sie von Projektleitungen als wünschenswerte Voraussetzungen für die Beratungstätigkeit angewendet.

## ■ **3.2 Gewinnen von verbandsinternen Demokratieberater/innen**

Neben der geeigneten Form der Ansprache von potenziellen Interessent/innen ist es auch wichtig, die Aufgabenfelder der späteren Tätigkeit (siehe das Kapitel zum Aufgabenprofil der verbandsinternen Demokratieberater/innen), den zeitlichen Aufwand der Fortbildung und der späteren Tätigkeit zu benennen sowie die Rahmenbedingungen, z. B. ob eine Aufwandsentschädigung oder ein Honorar gezahlt wird. Zudem sollten die Erwartungen formuliert werden, die einerseits die Projektleitung hegt und andererseits die Interessent/innen haben.

### ■ **Schriftliche Ausschreibung**

Eine Ausschreibung ist eine gute Möglichkeit, möglichst viele im Verband mit der Information zu erreichen. Bei einer schriftlichen Ausschreibung ist es wichtig, darauf zu achten, was als zentrale Botschaft erscheint, z. B. „Engagierte gesucht“ oder „Honorarkräfte gesucht“. Bei letzterem steht klar die Bezahlung im Vordergrund, was Erwartungen hinsichtlich einer möglichen beruflichen Perspektive wecken kann.

### ■ **Veranstaltungen und persönliche Ansprache von Interessierten**

Fortbildungen und andere Veranstaltungen des Verbands sind geeignet, um auf das Projekt, das Unterstützungsangebot und die Möglichkeit, eine Ausbildung zu absolvieren, aufmerksam zu machen. Mit der anschließenden persönlichen Ansprache kann gleich ein persönlicher Kontakt hergestellt werden.

### ■ **Ansprache von Vertreter/innen von regionalen Gliederungen oder Gremien des Verbands**

Die regionalen Strukturen des Verbands und der Gremien zu nutzen, um verbandsinterne Demokratieberater/innen zu gewinnen, kann sowohl mündlich als auch schriftlich mittels einer Ausschreibung umgesetzt werden. Hier kann einerseits der Multiplikatoreffekt für die weitere Verbreitung der Information genutzt werden, zum anderen können aber auch direkt Interessierte für die Ausbildung in den Verbandsstrukturen gewonnen werden.

### ■ **Ansprache Ehrenamtlicher**

Gerade bei Ehrenamtlichen spielen die Eigenmotivation, ein möglicherweise hoher Problemdruck und evtl. der persönliche Wunsch nach Veränderung eine große Rolle für das Anliegen, sich zu engagieren. Die Ebene der persönlichen Motivation und des persönlichen Nutzens sind zentral bei der Ansprache von Ehrenamtlichen für ein ehrenamtliches Engagement. Die persönliche Motivation sollte von Seiten der Projektleitung mit den Ehrenamtlichen reflektiert werden, um spätere Enttäuschungen und eventuelle Konflikte zu vermeiden.

### ■ **Bewerbung durch Interessierte**

Empfehlenswert sind schriftliche Kurzbewerbungen, in denen Interessierte folgende Aspekte ausführen:

- ihre persönliche Motivation,
- ihren persönlichen Hintergrund und
- die Bereiche, in denen sie sich gern engagieren möchten.

Es kann sinnvoll sein, für die Bewerbung einen Formbogen entlang der genannten Aspekte zur Verfügung zu stellen, der einfach ausgefüllt werden kann, um die Hürde für die Bewerbung nicht so hoch zu setzen.

### ■ **Bewerbungs-/Aufnahmegespräche**

Nach einer Bewerbung sollte in der Regel ein Aufnahmegespräch stattfinden. Eine Ausnahme kann sein, dass der/die Bewerber/in der Projektleitung persönlich sehr gut bekannt ist.

Folgende Aspekte werden für das Gespräch empfohlen:

- Die Motive für den Wunsch, sich für den Verband im Themenbereich Demokratieförderung zu engagieren, sollten erörtert werden.
- Es sollte transparent gemacht werden, was auf die verbandsinternen Demokratieberater/innen zukommt: hinsichtlich des Inhalts und des zeitlichen Umfangs der Ausbildung und hinsichtlich des Tätigkeitspektrums.
- Die Projektleitung sollte die Erwartungen darlegen, die sie an die Bewerber/in hat.
- Der/die Interessent/in hat Gelegenheit, seine/ihre Erwartungen an die Tätigkeit, an die Projektleitung und an den Verband zu benennen.

Nach dem Gespräch sollten beide Seiten die Entscheidung für die Teilnahme an der Ausbildung treffen. Wenn nach dem Gespräch eine der beiden Seiten feststellt, dass die Anforderungen, die Voraussetzungen oder die persönliche Situation nicht passen, dann sollte auf eine Ausbildung verzichtet werden (auch wenn noch nicht genug Teilnehmer/innen für die Ausbildung gewonnen werden konnten).

### ■ 3.3 Begleitung und Unterstützung der verbandsinternen Demokratieberater/innen

#### ■ Es empfiehlt sich, für eine enge Anbindung der verbandsinternen Demokratieberater/innen an das Projekt zu sorgen, um ihre Bereitschaft, Aufgaben zu übernehmen, zu fördern.

Folgende Maßnahmen können die Anbindung der verbandsinternen Demokratieberater/innen an das Projekt und ihre Einsatzbereitschaft fördern:

- Regelmäßiger Kontakt und Information durch die Projektleitung/-Mitarbeiter/innen in Form von regelmäßigen Treffen der verbandsinternen Demokratieberater/innen zielen darauf, eine Verbindlichkeit für die Zusammenarbeit herzustellen, die Bereitschaft, aktiv zu werden, zu fördern sowie eine Teambildung anzuregen.
- Kontinuierliche Aufgaben für das Projekt möglichst mit geringem Zeitaufwand schaffen Verbindung und Verbindlichkeit.
- Die Bildung interessengeleiteter Arbeitsgruppen, z. B. zur Erarbeitung von Materialien der Öffentlichkeitsarbeit oder zur Konzeption eines Fortbildungsmoduls, nutzen bereits vorhandene Kompetenzen und fördern diese zugleich.
- Anerkennung und Wertschätzung, z. B. durch einen Artikel im Verbandsmagazin oder durch die öffentliche Wertschätzung der Verbandsleitung, fördern das Engagement. Hier ist es empfehlenswert, genau zu überlegen, wie die Anerkennungskultur im Verband aussieht und inwiefern das Projekt daran anknüpfen kann (z. B. durch Verleihung eines eigenen Abzeichens).
- Einige Verbände haben gute Erfahrungen damit gemacht, dass die Demokratieberater/innen noch während der Ausbildung ein eigenes kleines Praxisprojekt umsetzen oder Praxisphasen zwischen den Fortbildungsmodulen absolvieren. Das Praxisprojekt kann von der Projektleitung begleitet werden; dadurch entsteht bereits während der Ausbildung ein enger Kontakt zwischen Demokratieberater/innen und Projektleitung.
- Die gemeinsame Reflexion der Tätigkeit und des Verhaltens sowie das Feedback durch die Projektleitung fördern die Einbindung. Eine gemeinsame Reflexion kann allerdings auch ergeben, dass das persönliche Profil einzelner Interessierter und die Anforderungen im Projekt nicht passen. Dann ist es sinnvoller, dass der Betreffende aus dem Projekt ausscheidet.
- Die verlässliche Begleitung und Unterstützung bei den Aufgaben (siehe unten) fördern die Bereitschaft, weitere Aufgaben zu übernehmen.

Vertragliche Regelungen zur verpflichtenden Übernahme, z. B. von einer bestimmten Anzahl von Praxis-einsätzen jährlich, sind ungeeignet, um den Einsatz der verbandsinternen Demokratieberater/innen zu fördern. Verpflichtende Regelungen sind einerseits in der Praxis oftmals nicht umsetzbar. Häufig sind zu Beginn des Projektes nicht ausreichend Anfragen und Aufgaben vorhanden, so dass dies tatsächlich sinnvoll umgesetzt werden könnte und nicht z. B. unverhältnismäßig weite Fahrtwege anfallen würden, um Beratungsaufträge oder andere Praxiseinsätze entsprechend der quantitativen Vorgaben auszuführen. Andererseits stellt sich die Frage, was passiert, wenn die vereinbarten Leistungen nicht erbracht werden. Sanktionen sind als Instrument eher unangebracht in einem Feld, in dem es um Engagement geht.

#### ■ Die Spezialisierung der verbandsinternen Demokratieberater/innen auf bestimmte Aufgaben ist sinnvoll.

- Entsprechend der persönlichen Kompetenzen und Neigungen ist es sinnvoll, Spezialisierungen im Team zu entwickeln und die verbandsinternen Demokratieberater/innen entsprechend einzusetzen. Dies stärkt die Einsatzbereitschaft und fördert die Qualität der Arbeit.

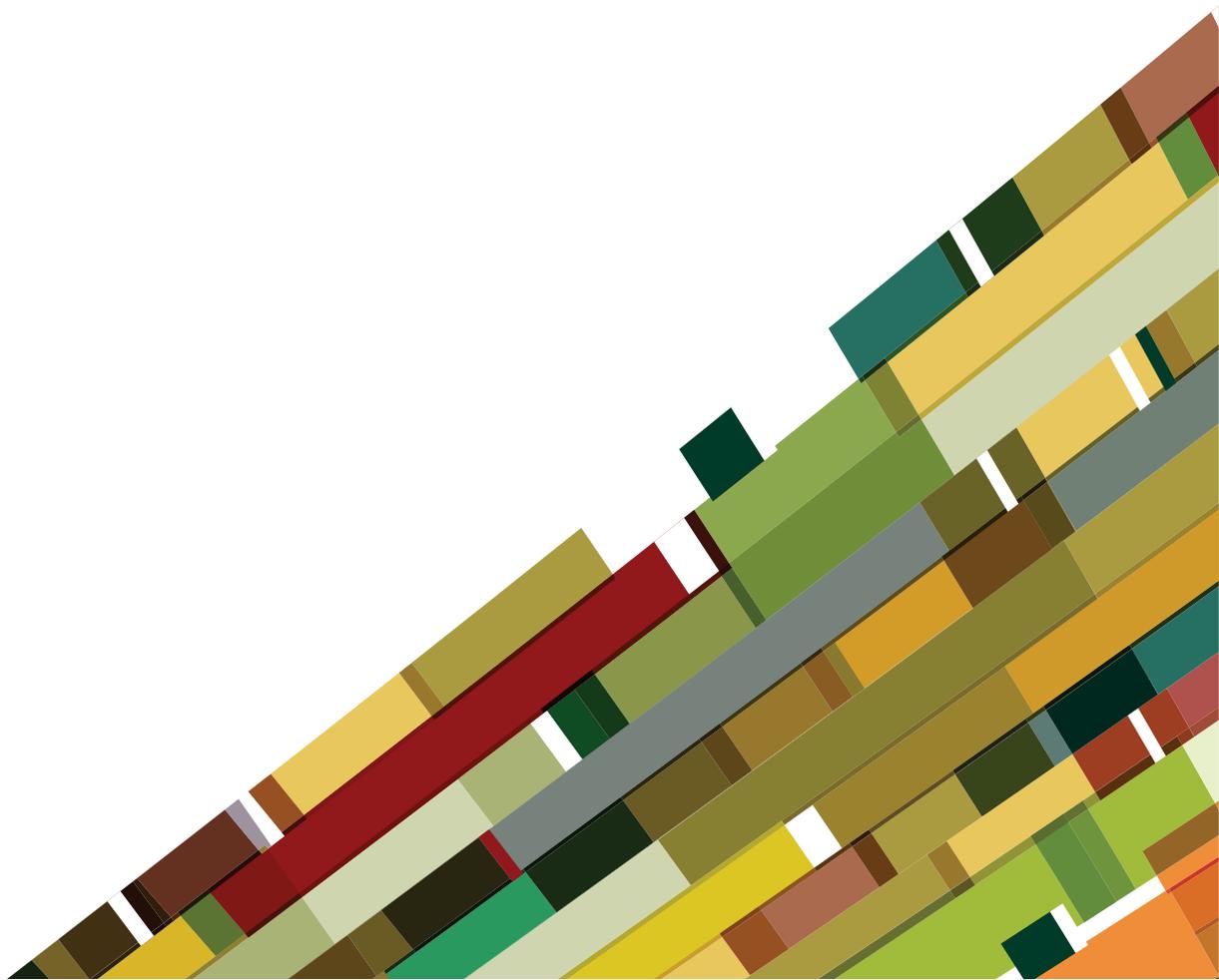
- Das Aufgabenprofil der verbandsinternen Demokratieberater/innen ermöglicht eine Vielfalt von Tätigkeiten. Für jeden kann eine Spezialisierung entwickelt werden, die das Anliegen des Projektes unterstützt (z. B. Spielbeobachtung, Betreuung eines Info-Standes auf einer Veranstaltung).
- Bei der Entscheidung für eine Spezialisierung der verbandsinternen Demokratieberater/innen sollte bei deren Stärken angesetzt werden.

■ **Speziell bei der Beratung ist zu beachten, dass durch den Einsatz der verbandsinternen Demokratieberater/innen in Zweierteams die Kompetenzen der Einzelnen gestärkt und die Qualität der Beratung gefördert werden können.**

- Es ist sinnvoll die verbandsinternen Demokratieberater/innen zunächst als Co-Berater/innen zusammen mit der Projektleitung einzusetzen und sie so an die Fallberatung und Prozessbegleitung heranzuführen.
- In der Beratung in Zweierteams können sich verbandsinterne Demokratieberater/innen in ihren Kompetenzen gegenseitig ergänzen. Zugleich bietet dies eine Entlastung für die verbandsinternen Demokratieberater/innen, denn die Aufgaben innerhalb des Beratungsprozesses können so nach Kompetenzen und Interessen aufgeteilt werden.

■ **Folgende Maßnahmen der Begleitung unterstützen die Qualität der Beratung:**

- Verfahren der kollegialen Fallberatung, der Supervision und weitere Unterstützung durch die Projektleitung sollten regelmäßig angewendet werden.
- Reflexion und Feedback sind geeignete Methoden, um die fachliche und methodische Weiterentwicklung der verbandsinternen Demokratieberater/innen und des Beratungsansatzes zu fördern.
- Eine enge Begleitung durch die Projektleitung bei der Umsetzung von Aufgaben stärkt die verbandsinternen Demokratieberater/innen in ihren Kompetenzen, z. B. sollte die Projektleitung zunächst in alle Beratungsfälle involviert sein.
- Die verbandsinternen Demokratieberater/innen werden angeregt, weitere Fortbildungsbedarfe zu benennen, die durch zusätzliche Fortbildungstage (Aufbaumodule) umgesetzt werden.



# ■ 4 DIE PROJEKTL EITUNG BZW. DAS PROJEKTL EITUNGSTEAM

## Wichtig ist, ...

**dass die Aufgaben und die Befugnisse der Projektleitung innerhalb des Projektes und innerhalb des Verbands festgelegt und an die vorhandenen Ressourcen angepasst werden. Besteht ein Projektteam aus mehreren Projektmitarbeiter/innen, ist eine Aufteilung der Leitungsaufgaben zu empfehlen.**

## ■ Das ist wichtig,

- weil die Fülle und die Komplexität der Aufgaben klare Zuständigkeiten und Regelungen erforderlich machen,
- damit es möglich wird, Abgrenzungen gegenüber Anforderungen vorzunehmen, die die Projektarbeit behindern,
- um Überforderungen bzw. eine dauerhafte Überlastung der Projektleitung zu vermeiden.

## ■ Empfehlenswert ist, ...

- eine Verständigung über das Aufgabenprofil mit der zuständigen Leitungsebene herbeizuführen,
- die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen zu klären,
- die Aufgabenbeschreibung und die Regelungen von Zeit zu Zeit gemeinsam mit der zuständigen Verbandsleitung zu überprüfen und diese aktuellen Erfordernissen und Veränderungen anzupassen.

Die Aufgaben der Projektleitung können von einer Person oder mehreren umgesetzt werden. Besteht das Projektteam aus mehreren Mitarbeiter/innen, sind die Verteilung der Zuständigkeiten und konkrete Absprachen unerlässlich. Wenn im Folgenden von Projektleitung die Rede ist, ist damit nicht notwendig eine einzelne Person gemeint, sondern in Projektteams von mehreren Projektmitarbeiter/innen sollte eine Verteilung der Aufgaben vorgenommen werden.

## ■ 4.1 Aufgabenprofil der Projektleitung

Das Aufgabenprofil der Projektleitung ist vielfältig und hoch komplex. Ein neues Angebot innerhalb des Verbands mit einer vielfältigen Themenpalette wird entwickelt, für das die erforderlichen Fachkompetenzen und Strukturen aufzubauen sind. Zudem stehen die Verankerung des Angebots im Verband und die Sensibilisierung der internen Verbandsstrukturen für undemokratische Verhaltensweisen, Diskriminierungen und rechtsextreme Vorfälle an. Die Projektleitung übernimmt hier Verantwortung, trifft Entscheidungen und steuert Prozesse. Um dies leisten zu können, ist es unerlässlich, dass sie durch den Verbandsvorstand und die Geschäftsführung und/oder Abteilungsleitung legitimiert ist.

Aus der Fülle der folgenden Aufgaben ist dringend eine Auswahl zu treffen, und es sind Schwerpunkte und Prioritäten festzulegen, um eine Überforderung der Projektleitung zu vermeiden.

### ■ **Die Projektleitung leitet das Team der Demokratieberater/innen.**

Die Projektleitung

- entwickelt eine Strategie, um verbandsinterne Demokratieberater/innen zu gewinnen: Öffentlichkeitsarbeit, Ausschreibung, Bewerbungsgespräche, Auswahl,
- entwickelt Maßnahmen, um die Zusammenarbeit und die Teambildung der verbandsinternen Demokratieberater/innen zu fördern (z. B. regelmäßige Treffen),
- führt in größeren Abständen Feedbackgespräche mit den verbandsinternen Demokratieberater/innen durch, um ihre Anbindung an das Projekt und ihre fachliche Weiterentwicklung zu fördern.

### ■ **Die Projektleitung koordiniert das Beratungsangebot.**

Die Projektleitung

- ist in der Regel der/die erste Ansprechpartner/in bei Beratungsanfragen,
- nimmt im Falle einer Beratungsanfrage eine erste Situationsklärung vor, um die Anfrage einordnen zu können,
- entwickelt eine erste Strategie für das weitere Verfahren,
- wählt die verbandsinternen Demokratieberater/innen aus, die den Auftrag teils gemeinsam mit der Projektleitung übernehmen sollen,
- ist verantwortlich für die Entwicklung von Entscheidungskriterien für die Auswahl von verbandsinternen Demokratieberater/innen, wie z. B. Region, Schwierigkeitsgrad des Falles, persönlicher Hintergrund und persönliche Eignung der Berater/in,
- begleitet die Beratungen, z. B. durch regelmäßige Fallbesprechungen,
- berät zum Teil selbst gemeinsam mit einem/r Co-Berater/in bzw. ist selbst zumindest am Anfang bei den Beratungen dabei,
- sichert die Qualität der Beratung durch die Verantwortung für geregelte Verfahren in der Beratung (Zielvereinbarung, Beratungsplan) und die Dokumentation und Auswertung der Fälle.

### ■ **Die Projektleitung ist für die Ausbildung der verbandsinternen Demokratieberater/innen verantwortlich.**

Die Projektleitung

- konzipiert zusammen mit externen Partner/innen die Ausbildung der verbandsinternen Demokratieberater/innen,
- ist für die Durchführung verantwortlich (hier ist zu prüfen, ob die Durchführung komplett extern vergeben wird),
- ist mindestens punktuell bei der Ausbildung anwesend,
- hat selbst die Ausbildung einmal komplett durchlaufen.

### ■ **Die Projektleitung koordiniert die Bildungsmaßnahmen und begleitet die Demokratieberater/innen bei der Durchführung ihrer Praxiseinsätze.**

Die Projektleitung

- initiiert die Aufnahme von themenbezogenen Fortbildungseinheiten (z. B. Auseinandersetzung mit Diskriminierung und Ausgrenzung, Sensibilisierung für rechtsextreme Erscheinungen) in verbandsinterne Lehrgänge z. B. für Übungsleiter, Wehleiter, Feuerwehrwarte,...

- plant den Einsatz der verbandsinternen Demokratieberater/innen in Bildungsmaßnahmen, Workshops und anderen Veranstaltungen mit Vorträgen und Fortbildungseinheiten,
- übernimmt im Einzelfall selbst Bildungsveranstaltungen oder Vorträge,
- steht den verbandsinternen Demokratieberater/innen bei der Konzeption und Durchführung ihrer Praxis-einsätze beratend zur Seite.

■ **Die Projektleitung ist weiterhin verantwortlich für die verbandsinterne Kommunikation, die Kommunikation nach außen sowie die konzeptionelle Weiterentwicklung des Projektes.**

Die Projektleitung

- entwickelt Zielstellungen für das Projekt und überprüft die Erreichung der selbstgesteckten Ziele,
- übernimmt die Kommunikation mit der Verbandsleitung,
- ist für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Projektes zuständig,
- arbeitet in einer projektbegleitenden Steuerungsgruppe bzw. einem Projektbeirat mit,
- wirkt auf die konzeptionelle und strukturelle Einbindung des Projektes und des Themas in die Strukturen des Verbands hin,
- nimmt an relevanten Gremien teil und arbeitet in themenspezifischen Netzwerken mit,
- ist verantwortlich für die Entwicklung eines Konzeptes zur Öffentlichkeitsarbeit, um das Angebot im Verband bekannt zu machen und für Anfragen zu werben,
- ist verantwortlich für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartner/innen und die Mitwirkung in (über) regionalen themenspezifischen Gremien zur Vernetzung,
- bearbeitet die fachliche Zusammenarbeit mit der Regiestelle,
- hat die Budgetverantwortung (Finanzplan und Steuerung des Projektetats) und
- arbeitet mit dem Coach zusammen.

■ **Bei der Unterstützung der Projektleitung spielen die Coaches eine besondere Rolle.**

Der Coach unterstützt bei der Projektsteuerung, d.h. bei der Operationalisierung von Zielstellungen, der Planung von Arbeitspaketen, der Festlegung von Verantwortlichkeiten, bei der Gestaltung von Beteiligungsprozessen innerhalb der Organisation und bei der Verankerung neu entwickelter Methoden sowie bei der qualitativen Weiterentwicklung der Beratungs-, Bildungs- und Begleitungsarbeit.

■ **4.2 Regelungen für die Projektleitung, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen**

Hinsichtlich der folgenden Aspekte müssen innerhalb des Verbands die Befugnisse geregelt werden:

■ **Welche Leitungsebenen müssen informiert werden über ...?**

- das Vorgehen innerhalb des Projektes hinsichtlich der Ausgestaltung der Ausbildung und die Auswahl der Bewerber/innen für die Ausbildung
- die Annahme von Beratungsanfragen
- die Übergabe von Beratungsfällen an einzelne verbandsinterne Demokratieberater/innen
- das Vorgehen in eskalierten bzw. medial aufgeladenen Fällen

Hier ist insbesondere zu prüfen, bei welchen Aspekten eine Informationspflicht gegenüber der Leitungsebene des Verbandes besteht und wann diese überflüssig ist, weil sie Arbeitsprozesse verlangsamt oder behindert.

### ■ Welche Rahmenbedingungen im Verband sind förderlich für die Projektumsetzung?

- kurze Wege in die Verbandsleitung
- eine der Verantwortung und Qualifikation angemessene Bezahlung
- eine fachlich begründete Entscheidung für die Anbindung des Projektes an einen (Fach)Bereich des Verbandes mit klaren personellen Zuständigkeiten im Verband
- klare Regelungen zu Befugnissen der Projektleitung
- Sicherstellung der Informationsflüsse zwischen Verbandsleitung und Projektleitung (hin und her)
- Sicherstellung der buchhalterischen Abwicklung des Projekts
- Möglichkeit zur Teilnahme der Projektleitung an relevanten Gremien und Ausschüssen des Verbandes

### ■ Welche Voraussetzungen und Kompetenzen sind für Projektleitungsaufgaben mitzubringen?

Folgende fachliche Voraussetzungen der Projektleitung sind empfehlenswert:

- abgeschlossenes Hochschulstudium oder vergleichbare Qualifikation
- genaue Kenntnis der Strukturen des Landesverbands
- fundierte Erfahrungen in Projektmanagement
- grundlegende Erfahrungen in der Beratertätigkeit
- umfangreiche Erfahrungen in der Jugend- und Erwachsenenbildung
- Moderationserfahrungen

Folgende persönliche Anforderungen sollten an die Projektleitung gestellt werden:

- ausgeprägtes strategisches und zielorientiertes Denken und Handeln
- Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit
- Belastbarkeit und Flexibilität
- Teamorientierung, Durchsetzungsfähigkeit und Konfliktfähigkeit
- Kommunikationsfreude



# 5 VERANKERUNG DES PROJEKTES IM VERBAND

## Wichtig ist, ...

**Maßnahmen zu ergreifen, damit der Verband sich thematisch positioniert, das Projekt einen festen Platz in den Verbandsstrukturen erhält und auf einen Kreis von Unterstützer/innen zurückgreifen kann.**

### ■ Dies ist wichtig, damit

- das Projekt Impulse zur Förderung von demokratischen Strukturen innerhalb des Verbandes geben kann,
- das Unterstützungsangebot innerhalb des Verbandes bekannt gemacht und genutzt wird,
- das Projekt nicht bloßes „Anhängsel“ des Verbandes bleibt.

### ■ Es ist empfehlenswert für die Projektleitung zu klären, welche Wünsche und Erwartungen der Verband an das Projekt hat.

### ■ Weiterhin ist empfehlenswert,

folgende Aspekte – soweit möglich – zu berücksichtigen, um das Projekt in den Verbandsstrukturen zu verankern:

- Möglichst effektive organisatorische Anbindung des Projektes innerhalb der Strukturen und Hierarchien des Verbandes
- Einrichtung einer Projektsteuerungsgruppe
- Entwicklung eines schriftlichen Positionspapiers
- Entwicklung eines Leitbildes des Verbandes
- Langfristige Verankerung von Demokratieförderung / Positionierung gegen Rechtsextremismus in der Satzung des Verbandes
- Strukturelle Verankerung im Bereich Qualifizierungen
- Weiterentwicklung verbandsspezifischer Strukturen im Sinne des Projektkonzeptes (z. B. Ausbildung von FairPlay Beauftragten, Sportgerichtsbarkeit)
- Maßnahmen zur Wertschätzung der verbandsinternen Demokratieberater/innen

## ■ 5.1 Verankerung als Prozess

### ■ Wodurch kann der Prozess der Verankerung initiiert werden?

Einige der im Folgenden geschilderten Maßnahmen stehen am Ende eines langen Prozesses, wie z. B. eine Satzungsänderung und eine Leitbildentwicklung. Hier ist nicht nur das eigentliche Ergebnis am Ende von Bedeutung, sondern der Prozess, der dazu führt, dass der Verband sich zu der jeweiligen Maßnahme entschließt. Das Projekt kann den Weg dorthin durch kontinuierliche Sensibilisierungsarbeit für das Thema ebnen, z. B. dadurch, dass kontinuierlich in den Strukturen des Verbandes, insbesondere auf den Leitungsebenen, auf undemokratische bzw. diskriminierende Vorfälle aufmerksam gemacht wird. Auch eine innerverbandliche Auseinandersetzung mit der historischen Entstehung des Verbandes und der damit verbundenen Werteori-

entierung, z. B. bei den Wohlfahrtsverbänden, kann hilfreich sein, um die Bedeutung des Projektes für den Gesamtverband zu unterstreichen. Das Projekt kann sich Unterstützer/innen innerhalb der Verbandsstrukturen suchen. Hier ist es hilfreich zu überlegen, welche Interessen die potentiellen Unterstützer/innen haben, welches Potenzial sich dadurch für das Projekt ergibt und inwiefern das Projekt an die Interessen der Unterstützer/innen anknüpfen kann.

### ■ **Das Projekt bzw. die Projektleitung sollte die Organisationskultur im Verband beachten.**

Möchte das Projekt Unterstützer/innen gewinnen, so ist es wichtig, die jeweilige spezifische Organisationskultur zu beachten. Die Projektleitung sollte also das eigene Auftreten und Handeln im Verband genau reflektieren. So sind beispielsweise die spezifischen, in der Regel unausgesprochenen Verhaltens- und Kommunikationsregeln des Verbandes zu beachten, wenn Veränderungsprozesse innerhalb des Verbandes erfolgreich umgesetzt werden sollen.

### ■ **Veränderungsprozesse in großen Organisationen brauchen Zeit.**

Das Thema der Verankerung des Projektes im Verband ist eng verknüpft mit möglicherweise erforderlichen demokratischen Veränderungsprozessen im Verband selbst. Veränderungsprozesse in großen Organisationen benötigen viel Zeit – allein schon aufgrund der formalen Strukturen (so tagt z. B. eine Mitgliederversammlung u.U. nur einmal im Jahr). Es ist wichtig, die formalen bzw. hierarchischen Zeitabläufe realistisch einzuschätzen. Das Projekt kann Impulse und Denkanstöße für innovative Veränderungen geben; allerdings kann es auch nicht alleine „vorpreschen“, ohne die Gesamtorganisation „mitzunehmen“: Die Gesamtorganisation muss eine Chance haben, sich selbst mit zu entwickeln.

## ■ **5.2 Maßnahmen zur Verankerung des Projektes im Verband**

### ■ **Die organisatorische Anbindung des Projektes ist von zentraler Bedeutung, weil diese die internen Kommunikationsstrukturen bestimmt.**

Es ist wichtig für das Projekt, einen möglichst engen Kontakt zur Leitungsebene zu haben, um als Projekt wahrgenommen zu werden und entsprechende Impulse für Veränderungsprozesse geben zu können. Ohne Unterstützung durch die Leitungsebene ist es nur schwer möglich, innerverbandliche Veränderungsprozesse zu initiieren.

Die Anbindung an einen Fachbereich (z. B. Bildung) kann thematisch sinnvoll sein, um den fachlichen Austausch zu fördern und fachlich relevante Informationen zu erhalten. Es kann aber auch hilfreich sein, wenn das Projekt fachbereichsübergreifend als Querschnittsaufgabe des Verbandes angesiedelt ist, damit es von den unterschiedlichen Fachbereichen gleichermaßen wahrgenommen wird und der Kommunikationsfluss in alle Richtungen gefördert wird.

Bei der Entscheidung für die Ansiedlung des Projektes sollten folgende Kriterien berücksichtigt werden:

- Kurze Kommunikationswege zur oberen und mittleren Leitungsebene
- Kurze Kommunikationswege zu den inhaltlich relevanten Fachbereichen
- Personelle Vertretung (z. B. durch Projektleitung) oder thematische Vertretung (z. B. durch verbandsinterne Leitungsebene) in den fachlich relevanten Ausschüssen

### ■ **Es ist sinnvoll, eine Projektsteuerungsgruppe bzw. einen Projektbeirat einzurichten, deren Funktion es ist, das Projekt fachlich zu begleiten und für den nötigen Rückhalt im Verband zu sorgen.**

Zusätzlich zu den fachlich relevanten verbandsinternen Vertreter/innen kann die Steuerungsgruppe auch externe fachliche Expert/innen und Unterstützer/innen umfassen. Die Projektsteuerungsgruppe sollte sich ein- bis zweimal jährlich treffen.

Mögliche Aufgaben bzw. Funktionen der Projektsteuerungsgruppe bzw. des Projektbeirates (im Sinne eines beratenden Gremiums) sind:

- Rückversicherung von wichtigen Projektentscheidungen
- Fachlicher Erfahrungsaustausch
- Aussprechen von fachlichen Empfehlungen
- Verbandsinterne Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt
- Verbandsinterne Selbstevaluation

### ■ **Ein schriftliches Positionspapier dokumentiert das Selbstverständnis des Verbandes nach außen.**

Die Entwicklung eines Positionspapiers, in dem das Selbstverständnis des Verbandes in Bezug auf demokratische Werte dargelegt wird, ist hilfreich, um den verbandsinternen Demokratieberater/innen den Rücken zu stärken und die Arbeit des Projektes nach außen und innen zu legitimieren. Folgende Aspekte sind zu beachten:

- Das verbandsinterne Positionspapier kann vom Beratungsprojekt entwickelt werden, muss aber dann an die entsprechenden internen Gremien sowie an die Leitungsebene weitergegeben und von diesen offiziell verabschiedet werden.
- Empfehlenswert ist es, in dem Papier auch das Einsatzfeld der verbandsinternen Demokratieberater/innen zu benennen, damit das Projekt das Mandat erhält, auch entsprechende Fälle zu beraten. Damit die Beratung nicht auf Rechtsextremismuskfälle beschränkt bleibt, ist es hilfreich, zu definieren, in welchen Fällen bzw. Kontexten das Projekt beratend und begleitend den Mitgliedsorganisationen zur Seite steht.

### ■ **Die Entwicklung eines verbandsinternen Leitbildes, das Bezug auf den Themenbereich Demokratieentwicklung nimmt, stärkt die Rolle des Beratungsprojektes im Verband und trägt zur Sensibilisierung des Gesamtverbandes bei.**

Das Leitbild muss vom Verband offiziell verabschiedet und öffentlich gemacht werden, z. B. durch Verschiekung an alle Mitgliedsorganisationen und durch Bereitstellung an prominenter Stelle auf der Homepage. Bei der Erarbeitung des Leitbildes ist es sinnvoll, sich mit bereits bestehenden Vereinbarungen bzw. gesetzlichen Grundlagen auseinander zu setzen (z. B. Menschenrechtskonvention, Grundgesetz, aber auch organisationsspezifische Verabredungen wie die Olympische Charta für die Sportverbände). Zu empfehlen ist auch die Entwicklung von Kriterien für die Umsetzung des Leitbildes, die in einem fortlaufenden Prozess weiterentwickelt werden.

### ■ **Die Satzung des Verbandes sollte eine Positionierung gegen Rechtsextremismus und Diskriminierung sowie ein Bekenntnis zu demokratischen Werten enthalten.**

Der Verband hat eine Vorbildfunktion. Um innerhalb des Verbandes die Bedeutung des Themas zu unterstreichen und gleichzeitig ein Zeichen für die Mitgliedsorganisationen, Untergliederungen und Einrichtungen zu setzen, ist eine Satzungsänderung bzw. Satzungsergänzung zu empfehlen. Es ist sinnvoll, die Satzungsänderung so partizipativ wie möglich zu erarbeiten, um eine breite Zustimmung zu erhalten und den Verband für den Themenbereich zu sensibilisieren.

### ■ **Das Thema Demokratieförderung bzw. Rechtsextremismusprävention sollte – möglichst als Pflichtbestandteil – in die Aus- und Fortbildungen des Verbandes integriert werden.**

Die Aufgabe von vielen Verbänden ist es, die professionelle Begleitung und Qualifizierung seiner Mitgliedsorganisationen sicherzustellen. Es ist sinnvoll, das Thema auch im Bereich der Qualifizierungen fest zu verankern (insofern die Qualifizierungen in der Entscheidungshoheit des Verbandes liegen).

- Wird das Thema als Pflichtbestandteil in Form von entsprechenden Modulen in die Aus- und Fortbildungen des Verbandes integriert, so hat dies perspektivisch eine breite Streuwirkung, z. B. im Rahmen der Ausbildung von Wehr- und Ortsbrandmeistern an der Landesfeuerweherschule, bei Lizenzverlängerungen von Trainer/innen oder im Rahmen der Übungsleiterausbildung.
- Es ist zu empfehlen, dies entsprechend schriftlich zu vereinbaren, z. B. durch eine Formulierung im Bildungsprogramm des Verbandes bzw. in der Bildungsrichtlinie.
- Darüber hinaus bietet eine solche Verankerung die Möglichkeit, die ausgebildeten verbandsinternen Demokratieberater/innen als Referent/innen einzusetzen.

■ **Es ist sinnvoll, die jeweiligen verbandsinternen Strukturen so weiterzuentwickeln, dass das Projekt weitere Unterstützer/innen gewinnt.**

Grundsätzlich ist zu überlegen, an welchen bereits vorhandenen organisatorischen Schnittstellen das Projekt anknüpfen kann, d.h. welche Strukturen, Gremien, Institutionen, internen Programme und bereits vorhandenen „Amtsträger“ es nutzen kann. Dazu zählt beispielsweise im Sportbereich die Kooperation mit der Sportgerichtsbarkeit oder die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter/innen des bundesweiten Programms „Integration durch Sport“. Darüber hinaus ist es jedoch empfehlenswert, selbst verbandsinterne Strukturen (weiter) zu entwickeln, zum Beispiel durch das Gewinnen bzw. die Ausbildung von Ansprechpartner/innen an den Schnittstellen des Verbandes oder auch in den Mitgliedsorganisationen selbst. Das können ehrenamtliche Beauftragte auf lokaler oder regionaler Ebene sein, die dafür sorgen, dass das Projektangebot auf lokaler und regionaler Ebene bekannt wird und die als Expert/innen vor Ort den Kommunikations- und Informationsfluss mit der Projektleitung sicherstellen.

So werden beispielsweise im Projekt eines Sportlandesverbandes an der Schnittstelle zwischen den regionalen Kreisfachverbänden und dem Fußballlandesverband Fair-Play-Beauftragte ausgebildet. Aufgabe der Fair-Play-Beauftragten ist es, Kontakt zum Projekt zu halten und darzulegen, wo es möglicherweise Problemfelder gibt, aber auch das Projekt auf Beispiele guter Praxis vor Ort hinzuweisen, da der Fußball-Landesverband auch einen Fair-Play-Preis vergibt. Es besteht die Idee, die Fair-Play-Beauftragten zukünftig in die Beratung vor Ort einzubinden, da sie selbst die Situation vor Ort am besten kennen.

■ **Eine engagierte Öffentlichkeitsarbeit kann sich positiv auf die Verankerung des Projektes im Verband auswirken.**

Wird das Projekt auf Tagungen und sonstigen Veranstaltungen offensiv und engagiert präsentiert, kann dies wiederum positive Auswirkungen auf die Verankerung des Projektes im Verbandes haben, insbesondere wenn andere Verbände bzw. einflussreiche Akteur/innen auf das Projekt aufmerksam werden und sich anerkennend gegenüber Funktionsträger/innen des Verbandes äußern. Auch die Durchführung von eigenen landesweiten Tagungen ist zu empfehlen.

■ **Die Arbeit der verbandsinternen Demokratieberater/innen sollte innerhalb des Verbandes öffentlich gemacht werden und eine entsprechende Anerkennung erfahren.**

Die verbandsinternen Demokratieberater/innen sind neben den hauptamtlichen Mitarbeiter/innen die Repräsentant/innen des Projektes. Insbesondere für Ehrenamtliche, die vollkommen ehrenamtlich arbeiten oder nur eine geringe Aufwandsentschädigung erhalten, ist die Wertschätzung ihres Engagements wichtig. Folgende Maßnahmen sind dabei denkbar:

- Auftaktveranstaltung zu Beginn der Ausbildung mit Funktionsträger/innen
- Feierliche Veranstaltung mit Leitungsebene zur Zertifikatsübergabe an ausgebildete verbandsinterne Demokratieberater/innen
- Porträtierung der Arbeit der Demokratieberater/innen in der Verbandszeitung
- Legitimation bzw. Sichtbarmachung der verbandsinternen Demokratieberater/innen durch Ausweise (z. B. bei Spielbeobachtungen) und Ausstattung (z. B. T-Shirts, Jacken mit Projektaufdruck)

# 6 PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

## Wichtig ist es, ...

**passende Strategien zu entwickeln, um das Projekt mit seinem Leistungsangebot im Verband und seinen Mitgliedsorganisationen bekannt zu machen und den Nutzen für den Verband und seine Mitgliedsorganisationen herauszustellen.**

### ■ Dies ist wichtig, um/damit ...

- eine Offenheit für die Bedeutung des Themas innerhalb des Verbandes herzustellen, also die Mitgliedsorganisationen für die Thematik zu sensibilisieren,
- Beratungs- und Begleitungsfälle sowie Anfragen für die Bildungsarbeit zu erhalten,
- dem Verband die langfristige Bedeutung des Projektes deutlich zu machen und damit das Angebot langfristig abzusichern,
- das Projekt bei verbandsinternen Krisen einbezogen wird und dadurch die Eskalation von Konfliktfällen vermieden werden kann.

### ■ Um für die Projektleitung Entlastung zu schaffen, ist es empfehlenswert:

- ein internes Konzept der Öffentlichkeitsarbeit zu entwickeln, das Ziele und Zielgruppen benennt und darauf aufbauend geeignete Maßnahmen auswählt, die mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen sind,
- wenn möglich, eng mit der Pressestelle des Verbandes zu kooperieren und die im Verband vorhandenen Ressourcen zu nutzen,
- projektintern je nach Kompetenzen und Ressourcen auch ausgebildete verbandsinterne Demokratieberater/innen für die Öffentlichkeitsarbeit einzusetzen,
- bei Bedarf auch externe Expert/innen für die Öffentlichkeitsarbeit „einzukaufen“,
- ein Kommunikationskonzept zu entwickeln, indem dargelegt wird, wie intern und extern mit Krisen (eskalierte Fälle bzw. Fälle, bei denen eine Eskalation droht) umgegangen wird, was auch den Umgang mit Medien umfasst.

### ■ Im Folgenden werden zu den folgenden fünf Aspekten Empfehlungen formuliert:

- Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit
- Allgemeine Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit
- Öffentlichkeitsarbeit durch Projektangebote
- Netzwerkarbeit
- Krisenkommunikation

## ■ 6.1 Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit

„Tue Gutes und rede darüber“ – dieses Motto kann grundsätzlich für Öffentlichkeitsarbeit formuliert werden; es gilt aber insbesondere für die Öffentlichkeitsarbeit in sozialen Organisationen. Allerdings wird gerade dort die Bedeutung von Öffentlichkeitsarbeit häufig unterschätzt. In der Öffentlichkeitsarbeit des Projektes geht es einerseits darum, wie sich das Projekt innerhalb des Verbands und seiner Mitgliedsorganisationen darstellt und wie bzw. ob es überhaupt wahrgenommen wird, aber auch um das Verhalten bei Vorfällen und in Krisensituationen sowie darum, Teilnehmer/innen für die verbandsinterne Ausbildung zu gewinnen. Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist auch, für eine Inanspruchnahme des Beratungs-, Begleitungs- und Bildungsangebots zu motivieren. Dabei gilt Grundsätzliches für die Öffentlichkeitsarbeit sozialer Organisationen.

### ■ Informieren, Aktivieren und die Darstellung erfolgreicher Praxismodelle stehen im Mittelpunkt der Öffentlichkeitsarbeit.

Die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit in sozialen Organisationen ist es, den Kontakt zwischen einer Organisation oder einem Projekt und den Nutzer/innen herzustellen, mit dem Ziel, Sympathie und Verständnis für die Organisation/das Projekt zu erzeugen und die Anliegen und Themen der Organisation/des Projektes in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Dabei geht es nicht um Werbung im Sinne kommerzieller Unternehmen, die den Konsum anregen wollen, sondern es geht in der Außendarstellung darum, das Besondere des Sozialen in den Mittelpunkt zu stellen und dabei dessen Potenziale zu nutzen: Es geht um Informieren statt Suggestieren, um Aktivieren und zur Selbsthilfe Anregen statt Konsumieren. Beispielsweise sind erfolgreiche Praxismodelle sehr gut geeignet, die Kompetenz und Wirksamkeit der Organisation, ihrer Angebote und Maßnahmen in der Öffentlichkeit zur Geltung zu bringen.

### ■ Für eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit müssen zunächst Ziele und Angebote innerhalb des Projektes und für die Mitwirkenden klar und transparent sein.

Weiterhin ist zu beachten, dass einerseits die Außendarstellung und andererseits die Entwicklung der Organisation/des Projektes, die Entwicklung der Angebote und Maßnahmen in einem engen Verhältnis stehen. Ziele und Handlungsansätze der Organisation oder des Projektes können nur zielgerichtet in der Öffentlichkeit kommuniziert werden, wenn diese innerhalb der Organisation/des Projektes klar ausgestaltet, für die Mitarbeiter/innen transparent sind und das Handeln der Mitarbeiter/innen bestimmen. Die Handlungsfähigkeit einer Organisation (oder eines Projektes als Teilbereich der Organisation) kann nur nach außen überzeugend dargestellt werden, wenn sie auch tatsächlich besteht. Die Verständigung über Ziele, Angebote und Handlungsansätze und die Umsetzung dieser im Alltag der Organisation/des Projektes ist also Voraussetzung für eine gelungene Öffentlichkeitsarbeit.

## ■ 6.2 Allgemeine Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Es werden einige ausgewählte Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit beschrieben, die sich in den Projekten bewährt haben. Hier gilt, wie bereits oben beschrieben, dass es sinnvoll ist, sich genau zu überlegen, welche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit welche Zielgruppen erreichen bzw. mit welchen Instrumenten neue Zielgruppen erschlossen werden können.

Professionelle Öffentlichkeitsarbeit kostet Geld; deswegen ist es wichtig, entsprechende Budgets zur Verfügung zu stellen. Sie sollten in einem vernünftigen Verhältnis zum Gesamtbudget stehen, aber Sparen an der falschen Stelle kann zu unprofessionellen Produkten und damit zu einer unprofessionellen Außenwirkung führen. Andersherum können auch zu umfangreiche bzw. zu aufwendige Materialien der Öffentlichkeitsarbeit den Verdacht schüren, dass das Projekt sich zu wenig mit den eigenen Inhalten beschäftigt.

### ■ Welche Printmaterialien sind notwendig?

- Die Erstellung eines Flyers ist unabdingbar. Er sollte übersichtlich gestaltet sein und das Leistungsangebot des Projektes klar verständlich beschreiben. Der Flyer dient als Hand-Out bei Veranstaltungen und legitimiert die Demokratieberater/innen bei Praxiseinsätzen vor Ort. Es kann aber auch sinnvoll sein, ihn mit einem Anschreiben der Verbandsleitung gezielt zu verschicken, z. B. an die Kreis- bzw. Regionalleitungsebene oder sogar direkt an alle Mitgliedsorganisationen. Um eine professionelle Außenwirkung zu erzielen, kann es sinnvoll sein, eine Agentur bzw. eine/n Gestalter/in mit dem Layout des Flyers zu beauftragen.
- In einem Artikel in der Verbandszeitschrift kann das Projekt vorgestellt und auf die Unterstützungsleistungen hingewiesen werden. Es ist auch möglich, die ausgebildeten verbandsinternen Demokratieberater/innen mit ihren Aufgabenfeldern zu porträtieren, was gleichzeitig eine öffentliche Wertschätzung der Demokratieberater/innen darstellt. Möglich ist es auch, positive Ergebnisse der Beratungspraxis darzustellen und damit auf Projektergebnisse hinzuweisen oder Praxisprojekte, die die Demokratieberater/innen durchgeführt haben, zu präsentieren. Ersteres dient gleichzeitig auch der Würdigung und Wertschätzung der Mitgliedsorganisationen, die aufgrund einer Beratung oder Begleitung aktiv geworden sind.

### ■ Wie sollte das Projekt online präsentiert werden?

- Es ist wichtig, dass das Projekt an möglichst prominenter Stelle auf der Homepage platziert wird. Es sollte in der Navigation leicht zu finden sein, d.h. über entsprechende einschlägige Stichwörter (und nicht nur über den Projekttitel, der häufig nicht eindeutig genug ist) recherchierbar sein. Die Unterstützungsleistungen des Projektes sollten detailliert beschrieben werden, damit für alle Interessierte das Beratungsangebot transparent gemacht wird.
- Wenn der Verband über einen Newsletter verfügt, der an die Mitgliedsorganisationen verschickt wird, ist es sinnvoll, diesen regelmäßig für Projektinformationen zu nutzen, um kontinuierlich auf das Projekt aufmerksam zu machen. Auch die Verschickung eines projekteigenen Newsletters ist möglich. Im Newsletter können z. B. das Projektteam und einzelne verbandsinterne Demokratieberater/innen vorgestellt, für die Ausbildung geworben, über Veranstaltungen berichtet und über Termine informiert werden.
- Web 2.0 ist ein Schlagwort, das interaktive und kollaborative Elemente des Internets bezeichnet, wie z. B. Blogs und soziale Netzwerke. Bei der Frage, ob eine aktive Präsenz im Web 2.0 für das Projekt wichtig ist, ist genau zu bedenken, welche Zielgruppe das Projekt erreichen möchte und ob diese Zielgruppe soziale Medien regelmäßig nutzt. So hat das Web 2.0 für einen Jugendverband eine weitaus größere Bedeutung als für andere Verbände – hier kann eine Facebook-Seite unerlässlich sein, um Jugendliche und junge Erwachsene zu erreichen. Ein Blog als Teil der Projekt- bzw. Verbandshomepage oder eine eigene Facebook-Seite können also sinnvoll sein; es gilt aber, genau zu prüfen, ob die Ressourcen und Kompetenzen dafür vorhanden sind, denn soziale Medien müssen ständig aktuell gehalten werden und erfordern ein spezifisches Wissen um Kommunikationsformen und Ausdrucksmöglichkeiten.

### ■ Welche rechtlichen Fragen sind zu beachten?

- Bei der Nutzung von Fotos für Homepage, Newsletter, Verbandszeitung etc. sind unbedingt vorab die Urheberrechte zu klären. Außerdem dürfen Fotos, auf denen Personen erkennbar sind, aufgrund des Rechts am eigenen Bild nicht ohne Einwilligung des/der Abgebildeten veröffentlicht werden. Bei Kindern muss eine Einwilligung der Eltern eingeholt werden.

### ■ Braucht das Projekt ein Corporate Design?

- Corporate Design beschreibt die visuelle Identität eines Unternehmens oder einer Organisation. Um eine einheitliche Außenwirkung zu erzielen und den Wiedererkennungswert des Projektes zu erhöhen, ist es empfehlenswert, ein projekteigenes Logo zu entwickeln, das auf Printmaterialien (Briefkopf, Visitenkarten etc.) sowie online erscheint. Auch T-Shirts als Arbeitskleidung für verbandsinterne Demokratieberater/innen, z. B. bei der Betreuung von Info-Ständen, können sinnvoll sein.
- Weitere Materialien, sogenannte Give-aways (wie Schlüsselbänder, Kugelschreiber, Windlichter, Stofftaschen, Schreibblocks), sollten wohlüberlegt produziert und eingesetzt werden. Zu viel Werbematerial kann leicht den Eindruck erwecken, dass das Projekt sein Geld hauptsächlich in Werbung investiert. Geklärt werden muss: Welche Botschaft will ich mit dem Give-away erreichen und wer kann das Give-away gebrauchen?

### ■ Inwiefern sind Projektvorstellungen vor Ort hilfreich?

- Projektvorstellungen in Form von Kurzpräsentation sind ein empfehlenswertes Mittel, das Projekt bekannt zu machen. Projektpräsentationen (auch gekoppelt mit Bildungsangeboten) auf regionaler und lokaler Ebene eignen sich insbesondere auch als Akquisestrategie für Beratungs- und Begleitungsfälle. Es ist dabei genau auszuwählen, welche Gremien, Ausschüsse, Arbeitsgruppen, Regionaltreffen etc. verbandspezifisch erfolgversprechend sind, d.h. wo welche Zielgruppen erreicht werden.
- Die Projekte werden häufig von Aktionsbündnissen oder anderen lokalen Akteur/innen angefragt, ob sie sich mit einem Infostand an einem lokalen Aktionstag gegen Rechtsextremismus bzw. für Demokratie beteiligen wollen. Es ist projektintern gut abzuwägen, ob eine Teilnahme möglich ist oder dies die Projektressourcen überschreitet. Das Projekt muss sich nicht selbst mit einem Infostand beteiligen, sondern kann auch die lokale Organisation vor Ort (z. B. den lokalen Sport- und Feuerwehrverein, den Kreissportbund) mit dem Ziel beraten, einen eigenen Beitrag im Rahmen des Aktionstages zu leisten. Hier können die verbandsinternen Demokratieberater/innen gezielt eingesetzt werden.

## ■ 6.3 Öffentlichkeitsarbeit durch Projektangebote

Öffentlichkeitsarbeit kann auch durch die Angebote des Projektes selbst erfolgen. Durch die Projektangebote kann ein Schneeballeffekt entstehen, so dass das Projekt aufgrund von einer konkreten Veranstaltung oder Beratung weiterempfohlen wird. Hier ein paar Hinweise zu ausgewählten Angeboten.

### ■ Welche Rolle spielen Qualifizierungsmaßnahmen bei der Akquise?

- Eine hervorragende Strategie, um Beratungsfälle zu akquirieren, sind Qualifizierungsmaßnahmen (wie Schulungsmodule im Rahmen von Aus- und Fortbildungen oder regionale Workshops) vor Ort. Damit wurden in vielen Verbänden sehr gute Erfahrungen gemacht. So besteht für die Teilnehmer/innen die Möglichkeit, während der Veranstaltung oder im Anschluss daran eigene Eindrücke und Problemfelder zu schildern. Mitunter führt die Veranstaltung dazu, dass diese Problemfelder überhaupt erst von den Teilnehmer/innen wahrgenommen werden. Das heißt, aus der Präventionsarbeit können sich Interventionsfälle ergeben, die vorher von den Mitgliedsorganisationen nicht wahrgenommen wurden, weil ihnen ein entsprechendes Wissen bzw. eine Sensibilisierung für den Themenbereich fehlte.

### ■ **Welches Handwerkszeug sollte für die Mitgliedsorganisationen entwickelt werden?**

- Es ist empfehlenswert, den Mitgliedsorganisationen praktisches Handwerkszeug in Form von Handreichungen oder Handlungsempfehlungen bereitzustellen. Nicht immer müssen dafür völlig neue Materialien entwickelt werden, da bundesweit bereits für einige Verbände ausreichend Material erarbeitet wurde. Es ist auch möglich, vorhandene Materialien zu aktualisieren bzw. mit einem landesspezifischen Informationsenteil zu versehen, der auch Hinweise auf das Unterstützungsangebot enthält; dabei müssen natürlich vorab die Rechte geklärt werden.
- Die Entwicklung bzw. der Einsatz von Handreichungen sollte immer mit einer Umsetzungsstrategie verbunden sein, um zu vermeiden, dass das Material bei den Adressaten „in der Schublade verschwindet“. Zu der Umsetzungsstrategie gehört beispielsweise ein ganz konkretes Bildungs- und Beratungsangebot für die Mitgliedsorganisationen, bei dem die jeweilige Handreichung eingesetzt oder aufgegriffen wird.
- Darüber hinaus ist die Entwicklung einer Mustersatzung hilfreich, die der Verband seinen Mitgliedsorganisationen zur Übernahme empfehlen kann. Bei der Veröffentlichung der Mustersatzung sollte darauf hingewiesen werden, dass das Angebot besteht, die Implementierung der neuen Satzung von dem Projekt begleiten zu lassen.

### ■ **Welche begleitenden öffentlichkeitswirksamen Aktionen sind sinnvoll?**

- Um das Unterstützungsangebot für die Mitgliedsorganisationen attraktiver zu gestalten und die Aufmerksamkeit dafür zu erhöhen, ist auch das Angebot von begleitenden öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten, zum Beispiel im Rahmen von Festen, möglich. Dazu zählen beispielsweise Sport-Angebote bei Veranstaltungen wie Torwandschießen oder das Aufstellen einer Kletterwand, ein thematisches Quiz oder eine Aktion für Kinder. Auch hier gilt, dass gut bedacht werden muss, ob die Ressourcen des Projektes dafür ausreichen und welches Ziel mit den Aktionen erreicht werden soll.
- Weiterhin gehört zu den Aufgaben des Projektes auch, die Mitgliedsorganisationen zu beraten, inwiefern sie ihre eigene Öffentlichkeitsarbeit mit dem Thema verknüpfen können, wie sie sich im Rahmen von lokalen Aktionsbündnissen einbringen können und welche Möglichkeiten es gibt, eigene thematische Veranstaltungen zu organisieren, die eine große Öffentlichkeitswirksamkeit haben.

## ■ **6.4 Netzwerkarbeit als Mittel der Öffentlichkeitsarbeit**

Netzwerkarbeit ist ein wichtiges Mittel der Öffentlichkeitsarbeit. Hier gilt es, möglichst viele Akteur/innen zu gewinnen, die das Projekt auf den unterschiedlichen Ebenen des Verbandes unterstützen und es in den Mitgliedsorganisationen bekannt machen.

### ■ **Wie kann die lokale Verortung der verbandsinternen Demokratieberater/innen für das Projekt genutzt werden?**

- Die verbandsinternen Demokratieberater/innen selbst sind die wichtigsten Unterstützer/innen des Projektes, da sie aus dem Verband selbst kommen und in der Regel in einer Mitgliedsorganisation verankert sind und die lokalen Strukturen gut kennen. Sie können in ihrer eigenen Organisation das Projekt weitertragen und auf lokaler bzw. regionaler Ebene Kontakte zu wichtigen Ansprechpartner/innen knüpfen, um das Projekt in Gremien, Ausschüssen, Arbeitsgruppen etc. zu präsentieren. Es ist sinnvoll, dass alle verbandsinternen Demokratieberater/innen eine Liste von lokalen und regionalen Ansprechpartner/innen zusammenstellen, um so ein überregionales Netzwerk zu knüpfen.

## ■ Welche Rolle spielen innerverbandliche Veranstaltungen?

- Innerverbandliche Veranstaltungen können verbandsinterne Diskussionsprozesse einleiten und für das Thema Demokratieförderung sensibilisieren. Sie dienen aber gleichzeitig auch der Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere wenn die Veranstaltung von Projektmitarbeiter/innen sowie verbandsinternen Demokratieberater/innen umgesetzt wird bzw. diese dort präsent sind und Aufgaben übernehmen. Dies bietet den Teilnehmer/innen die Möglichkeit, mit den Projektvertreter/innen ins Gespräch zu kommen und sie persönlich kennen zu lernen – und auch die Projektvertreter/innen selbst können wertvolle regionale Kontakte knüpfen.
- Empfehlenswert ist es, im Rahmen einer solchen Veranstaltung partizipative Methoden einzusetzen (wie z. B. Open-Space, World Café), die möglicherweise für viele Teilnehmer/innen völlig neu sind. Damit wird auch methodisch das Anliegen des Projektes unterstrichen.

## ■ 6.5 Krisenkommunikation

Erfahrungen zeigen, dass Konfliktfälle – in der Regel Rechtsextremismusfälle – hoch eskalieren können und deswegen ein sensibles und wohlüberlegtes Handeln des Verbandes notwendig ist. Dies betrifft sowohl das Verhalten gegenüber der entsprechenden Mitgliedsorganisation als auch den Umgang mit Medien.

### ■ Es ist empfehlenswert ein verbandsinternes Konzeptpapier zu Krisenkommunikation zu entwerfen.

Folgende Aspekte sind dabei zu beachten:

- Standardisierter interner Kommunikations- und Informationsablauf (wer muss wie von der Krise informiert werden?)
- Festlegung einer fallbezogenen Strategie gegenüber der (Mitglieds-)Organisation bzw. der entsprechenden Person
- Klare Positionierung des Verbandes gegen Rechtsextremismus und für Menschenrechte (sowohl nach innen gegenüber den Mitgliedsorganisationen als auch nach außen gegenüber der Öffentlichkeit) sowie Hervorhebung des Angebots bzw. der Maßnahmen gegen Rechtsextremismus
- Möglicherweise Einrichtung eines Krisenteams, das die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit übernimmt
- Festlegung einer Hauptansprechperson, die für Presseanfragen zur Verfügung steht
- Fallbezogene Festlegung einer Strategie / Sprachregelung gegenüber der Presse, damit keine widersprüchlichen Aussagen gegenüber der Presse getroffen werden

### ■ Wie kann sichergestellt werden, dass der Verband rechtzeitig über Fälle informiert wird?

- Es ist sinnvoll, (insofern es möglich ist) über die Pressestelle des Verbandes einen Pressespiegel erstellen zu lassen, um über aktuelle Fälle, die den Verband betreffen, rechtzeitig informiert zu werden.
- Gleichzeitig ist es notwendig, Ansprechpartner/innen auf regionaler und lokaler Ebene zu haben, damit Rechtsextremismus- bzw. Rassismus-Fälle noch vor Veröffentlichung durch die Presse beim Verband bekannt werden. Damit bleibt Zeit für die Beratung und für die Entwicklung einer Medienstrategie.

## ■ Welche Maßnahmen können für die Krisenkommunikation des Verbandes hinsichtlich des Umgangs mit Medien empfohlen werden?

Die folgenden Empfehlungen sind dem Merkblatt „Dos und Don'ts der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Krisenfall“ des Bundesprogramms „VIELFALT TUT GUT“ (2007-2010) des BMFSFJ entnommen. Sie wurden der Situation von Verbänden angepasst, gekürzt und leicht verändert.

### ■ Zu empfehlen ist:

#### ■ Ggf. proaktiv kommunizieren

Es ist sinnvoll, sich in einem Krisenfall proaktiv der Öffentlichkeit zu stellen und sich zur Sachlage zu äußern, bevor die Anfragen der Presse eintreffen. Das bietet dem Verband die Chance, von Anfang an eigene Akzente im medialen Diskurs zu setzen. Es entsteht ein negativer Eindruck, wenn Medien etwas berichten und dadurch bekannt wird, dass Verantwortliche vor Ort von dem Vorfall Kenntnis hatten, aber nicht an die Öffentlichkeit gegangen sind. Allerdings kann es auch nötig sein, der betroffenen Mitgliedsorganisation selbst Zeit zu verschaffen, den Fall intern zu bearbeiten, bevor er an die Öffentlichkeit gelangt. Das Vorgehen ist also genau abzuwägen ggf. mit dem Verein abzustimmen. Ein solches Vorgehen kann der Presse gegenüber auch mit dem Hinweis auf den laufenden Beratungsprozess begründet werden.

#### ■ Der Presse von Anfang an verfügbar sein

Steht der entsprechende Verband der Presse im Krisenfall nicht oder erst Stunden später zur Verfügung, wird dies häufig von der Presse als Schwäche oder Schuldeingeständnis interpretiert, was sich umgehend in der Presseberichterstattung niederschlägt – ein solcher Eindruck in der öffentlichen Wahrnehmung kann dann nur noch schwer revidiert werden. Fühlt sich die Presse nicht rechtzeitig und umfassend informiert, sucht sie sich andere und damit für den Verband nicht mehr kalkulierbare Informationsquellen.

#### ■ Sich Zeit verschaffen, aber die Presse nicht hinhalten

Konnte der Verband sich im Krisenfall nicht ausreichend auf die schnell eintreffenden Presseanfragen vorbereiten, kann man bei telefonischen Anfragen um einen kurzen Aufschub bitten („Kann ich Sie in 20 Minuten zurückrufen?“). Dies ist besser als unbedacht Antworten zu geben, die womöglich Raum für Missverständnisse und Fehlinterpretationen lassen. So bleibt Zeit, sich mit den Verantwortlichen abzusprechen und eine einheitliche Meinung nach außen zu vertreten. Auch kann bei telefonischen Anfragen auf den umgehenden Versand einer vorformulierten Stellungnahme verwiesen werden. Einer Interpretation der Presse wird somit vorgebeugt. Eine Pressekonferenz kann je nach Situation sinnvoll sein. Der Verband kann Ort und Zeit selbst bestimmen; die Pressekonferenz sollte jedoch nicht herausgezögert werden.

#### ■ Eine Kontaktperson benennen

Grundsätzlich sollte in Absprache mit der Leitungsebene eine Person Hauptansprechpartner/in für die Presse sein. Dies kann entweder die Projektleitung des Beratungsprojektes sein oder auch – wenn vorhanden – der/die Pressesprecher/in, der/die bereits über gute und persönliche Kontakte zur Presse verfügt, was sich im Krisenfall auszahlt. Zusätzlich muss eine Person in leitender Funktion Ansprechpartner/in für die Presse sein, um die Bedeutung des Themas für den Verband hervorzuheben. Die Kommunikation mit der Presse kann auch ausschließlich von einer Person auf der Leitungsebene erfolgen. Um Fehlinformationen, Vermutungen und Behauptungen zu minimieren, sollte sich kein weiterer Personenkreis zur Sachlage äußern.

#### ■ Ausschließlich Fakten kommunizieren

Grundsätzlich sollten nur Aussagen getroffen werden, die faktisch belegt werden können. Vermutungen sollten auf keinen Fall kommuniziert werden, denn sie lassen der Presse Raum für Spekulationen. Rechtsextremismus-Fälle werden in der Öffentlichkeit häufig sehr emotional aufgenommen; die Presseberichterstattung ist nicht selten skandalisierend. Deswegen ist es umso wichtiger, sich an die Fakten zu halten und Stimmungen nicht zu befördern.

**■ Glaubwürdig sein und bleiben**

Hält sich der Verband in seinen Aussagen an die Fakten, bleibt er für die Presse eine glaubwürdige Quelle und kann sich in eigenen späteren Aussagen nicht widersprechen. Hier gilt: Auch unangenehme Wahrheiten müssen kommuniziert werden.

**■ Grundsätzlich regelmäßig kommunizieren und eigene Leistungen hervorheben**

In Krisenfällen sollte die Kommunikation mit der Presse nicht abreißen; neue Fakten sollten regelmäßig kommuniziert werden. Es ist wichtig, dass die Öffentlichkeit das Gefühl erhält, dass sich der Verband der Problematik bewusst ist und Schritte unternimmt, um die Situation zu verbessern.

**■ Unbedingt zu vermeiden ist:****■ Zu viele Personen zum Thema sprechen lassen**

Wenn zu viele Personen sich zu einem sensiblen Thema äußern und die Aussagen nicht aufeinander abgestimmt sind, kann schnell der Eindruck entstehen, dass der Verband mit dem Thema überfordert ist.

**■ Widersprüchliche Aussagen treffen**

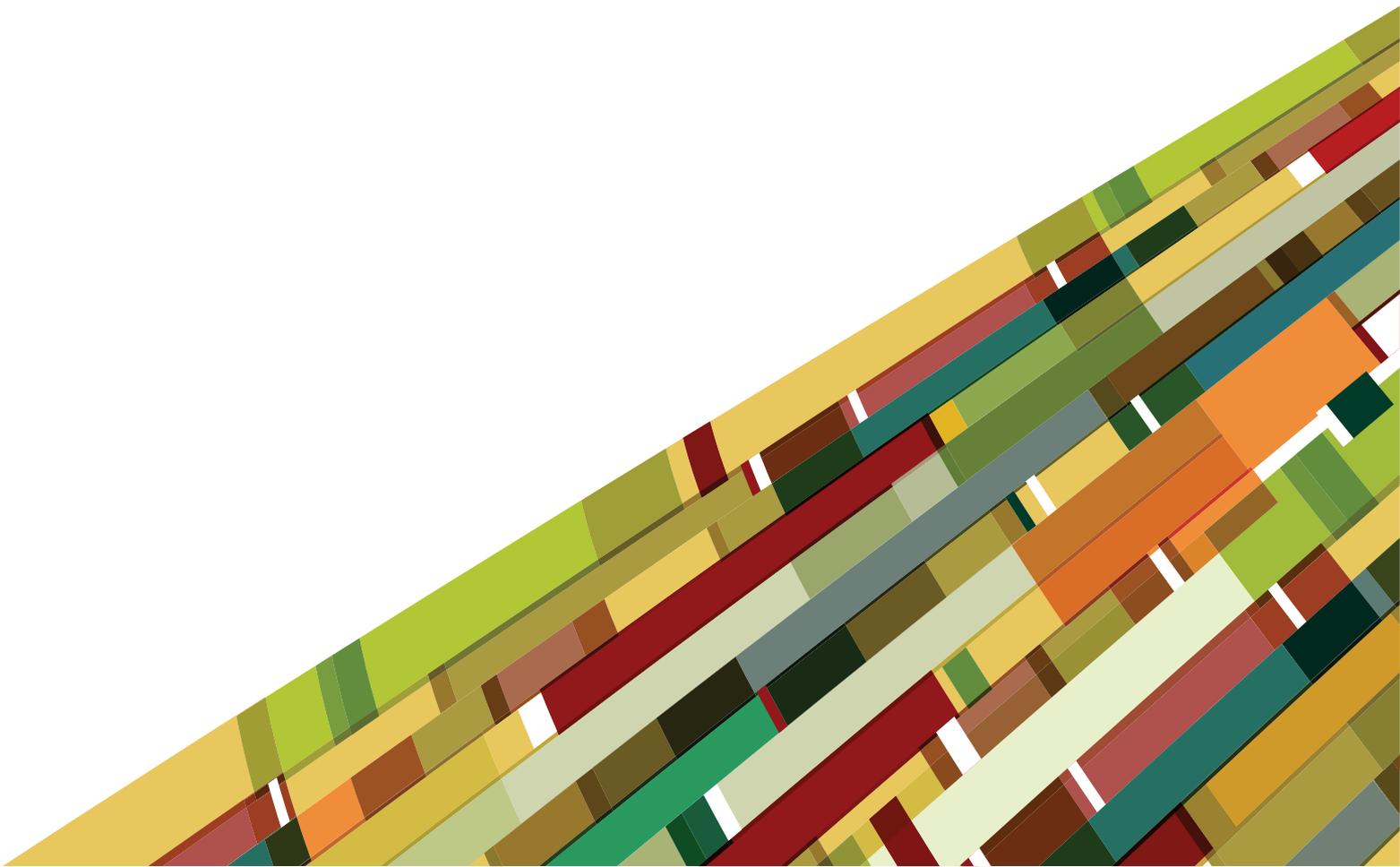
Widersprüchliche Aussagen führen dazu, dass der Verband als unglaubwürdig wahrgenommen wird und anstatt die Situation zu entschärfen selbst in die Kritik gerät.

**■ Voreilig „Schuld“ zuweisen**

Schulduweisungen sollten in jedem Fall unterlassen werden. Es ist wichtig, sich abwartend zu äußern und keinerlei Vermutungen anzustellen, um keine Falschmeldungen zu kommunizieren.

**■ Persönliche Meinungen äußern**

Selbst wenn sich der/die Verbandsvertreter/in in seiner/ihrer persönlichen Ansicht durch bestimmte Meinungen bestätigt fühlt: Persönliche Meinungen sollten der Presse gegenüber nicht kommuniziert werden. Es gilt sich an die gemeinsamen Absprachen und die Fakten zu halten, um die Lage beherrschen zu können.



# 7 KOOPERATION UND VERNETZUNG

## Wichtig ist, ...

**dass die Potenziale von gezielten Kooperationen und Vernetzungen in verschiedenen Gremien und anderen Zusammenschlüssen für die Ziele und Aufgaben des Projektes nutzbar gemacht werden.**

### Dies ist wichtig, weil ...

- die Demokratieberater/innen in der Kooperation mit anderen Akteur/innen von den Kompetenzen und dem Wissen der anderen inhaltlich profitieren können,
- eine Kooperation zur einer Entlastung der Demokratieberater/innen führen kann,
- Netzwerke und Kooperationen Zugänge herstellen können,
- das Unterstützungsangebot über Netzwerke noch bekannter gemacht werden kann.

### Empfehlenswert ist, ...

- sich einen Überblick über mögliche verbandsspezifische, lokale, länderspezifische und länderübergreifende Kooperationspartner/innen und Netzwerke zu schaffen,
- zu prüfen, in welchen themenbezogenen regionalen und überregionalen Gremien und anderen Zusammenschlüssen eine Mitwirkung des Projektes zu Synergien führt und welche Kooperationen für die Arbeit des Projektes unterstützend wirken,
- Kooperationen auf einer verbindlichen, vertrauensvollen Basis einzugehen.

### Für die gezielte Kooperation mit weiteren Akteur/innen und die Vernetzung in Gremien und anderen Organisationsformen sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Grundsätze für Kooperationen
- Mögliche Kooperationspartner/innen
- Die Kooperation mit der Mobilen Beratung gegen Rechtsextremismus und anderen explizit ausgewiesenen Beratungs- und (Forschungs)Stellen im Themenfeld Rechtsextremismus
- Vernetzung im Sinne der Mitwirkung in themenbezogenen Gremien (z. B. landesweite Beratungsnetzwerke)

## 7.1 Grundsätze für Kooperationen

Kooperation ist das Zusammenwirken von zwei oder mehreren Akteur/innen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen und beruht auf einer partnerschaftlichen vertrauensvollen Zusammenarbeit.

### Für eine Zusammenarbeit ist die gegenseitige Wertschätzung der Kooperationspartner/innen essentiell.

In Kooperationen geht es darum, die gegenseitigen Kompetenzen und Spezifika der Partner/innen wechselseitig anzuerkennen. Eine Quelle von Konflikten ist häufig die fehlende Anerkennung der Partner/innen,

Zweifel an deren Kompetenzen, mangelnde Kommunikation auf Augenhöhe etc., die sich – wenn auch nicht unbedingt offen geäußert – in subtilen Kommunikationssituationen offenbaren können. Ohne eine Wertschätzung der/s jeweiligen Kooperationspartners/in wird jede Kooperation kurz- oder langfristig scheitern.

### ■ **Wichtig ist die Transparenz gegenüber den Kooperationspartner/innen.**

Transparenz über die Anliegen der Kooperationspartner/innen und über die Vorgehensweisen ist für eine gelingende Kooperationsbeziehung zentral.

### ■ **Für eine Kooperation ist es sinnvoll, Grundsätzliches miteinander zu regeln und dies schriftlich festzuhalten.**

Um die Zusammenarbeit zu regeln, ist eine schriftliche Kooperationsvereinbarung zu empfehlen. Wesentliche Aspekte einer solchen Vereinbarung werden im Folgenden umrissen:

Was ist das Ziel der Kooperation?

- Alle an der Kooperation beteiligten Akteur/innen verständigen sich auf ein gemeinsames Ziel. Bei der Zielfindung ist es wichtig, die je verschiedenen Interessen jedes/r Partners/in zu verdeutlichen.

Welche/r Kooperationspartner/in erbringt welche Beiträge / hat welche Aufgaben?

- Für jede/n Kooperationspartner/in werden die konkreten Aufgaben, Leistungen, Kompetenzen und anderen Beiträge benannt, die er/sie in die Kooperation einbringt. Eine genaue Abgrenzung der Aufgabenbereiche und Leistungen beugt Konflikten vor.

Die Regeln für eine Kooperation betreffen die folgenden Bereiche:

- *Eigenständiges – abgestimmtes Handeln:* In welchen Punkten das Handeln der Partner/innen abzustimmen ist, ob es klar abgegrenzte Aufgabenbereiche gibt, in denen Abstimmungen bzw. lediglich die wechselseitige Information nötig sind, ist zu klären.
- *Ebenen der Kooperation:* Wer ist auf welchen Ebenen für welche Absprachen zuständig? Was wird auf Ebene der Projekt- bzw. Teamleitung besprochen und was auf Ebene der Demokratieberater/innen?
- *Transparenz für den/die Beratungsnehmer/in:* Für die Beteiligung mehrerer Partner/innen an einem Beratungsprozess sollte die Zustimmung der Beratungsnehmer/innen eingeholt werden. Es sollte für sie transparent sein, wer welche Aufgaben übernimmt und wer welche Rolle hat.
- *Ergebnisregelung:* Zu vereinbaren ist, wie mit den Ergebnissen der gemeinsamen Tätigkeit der Kooperationspartner/innen umgegangen werden soll, z. B. in welcher Weise Ergebnisse veröffentlicht werden und wie die Beiträge der Partner/innen nach außen dargestellt werden.
- *Konfliktregelung:* Was geschieht im Konfliktfall? Beispielsweise könnte hier Mediation als Form der Konfliktregulierung vereinbart werden.

## ■ **7.2 Kooperationen und mögliche Kooperationspartner/innen**

Die Kooperationen der ZdT-Projekte betreffen einerseits die Projekte als solche, andererseits kann es aber auch um Kooperationen im Zusammenhang mit konkreten Praxiseinsätzen gehen. In allen Belangen ist es wichtig, dass die Verantwortlichkeiten der Projektleitung und der verbandsinternen Demokratieberater/innen geklärt sind. Festzulegen ist, wer für welche Kooperationspartner/innen zuständig ist bzw. wer in welchen Fällen für die Kooperation verantwortlich ist.

Im Folgenden werden mögliche Kooperationspartner/innen kurz vorgestellt.

#### ■ **Die Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus**

Die Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus und zur Förderung einer demokratischen Kultur besteht in der Regel als trägerbezogene dezentrale Beratungsstruktur in allen Bundesländern. Die Expertise im Themenfeld Rechtsextremismus, besonders auch das Fachwissen hinsichtlich der lokalen Erscheinungsformen und Besonderheiten sowie langjährige Beratungserfahrung sind eine wichtige Ressource zur Unterstützung des verbandsinternen Beratungsangebots. Die Expertise der Mobilien Beratung unterscheidet sich von den erworbenen Kompetenzen der verbandsinternen Demokratieberater/innen in den ZdT-Projekten, da die Mobile Beratung ihre Fachkenntnis u.a. in langjähriger kontinuierlicher Beratungspraxis erworben hat.

#### ■ **Arbeits- und Forschungsstellen Rechtsextremismus**

In einigen Bundesländern existieren neben der Mobilien Beratung Arbeits- bzw. Forschungsstellen Rechtsextremismus, die Recherchen und fachliche Beratungen durchführen sowie Informationen zu Entwicklungen und Strategien der Rechtsextremen auch bezogen auf einzelne Regionen zur Verfügung stellen. Diese können wichtige Ansprechpartner/innen sein, um beispielsweise einen Vorfall mit rechtsextremem Hintergrund im Sport in einen regionalen Kontext einzuordnen.

#### ■ **Bildungswerke und andere Bildungsträger**

Im Zusammenhang mit der Ausbildung der verbandsinternen Demokratieberater/innen kann eine Kooperation mit einem Bildungswerk, z. B. eines Verbands oder mit anderen Bildungsträgern, wie z. B. Träger der politischen Bildung, sinnvoll sein. Gemeinsam mit ihnen können beispielsweise die Ausbildungen konzipiert oder einzelne Fortbildungsmodule durchgeführt werden.

#### ■ **Aktionsbündnisse**

Für das Projekt können auch landesweite Aktionsbündnisse wichtige Kooperationspartner sein, u.a. da diese zur öffentlichen Positionierung des Verbandes beitragen können und das Projekt selbst landesweit bekannt machen. Außerdem bieten Aktionsbündnisse eine Vernetzung mit vielen wichtigen zivilgesellschaftlichen Partner/innen im Themenfeld. Auch ist die Kooperation mit lokalen bzw. regionalen Bündnissen für die verbandsinternen Demokratieberater/innen sehr wichtig, wenn es um fallbezogene Arbeit geht.

#### ■ **Weitere externe Fachexpertise**

Weitere externe Fachexpertise kann in einzelnen Beratungsfällen hinzugezogen werden, z. B. lokale Beratungsstellen oder überregional tätige Mediator/innen. Ob dazu eine langfristige Kooperation vereinbart wird, hängt davon ab, ob ausreichend Hinweise für eine langfristige Zusammenarbeit gegeben sind oder ob eher eine sporadische Zusammenarbeit geplant ist. Es ist für das Projekt sinnvoll, sich einen eigenen Experten-Pool aufzubauen (z. B. Jurist/innen, Psycholog/innen), der bei Bedarf angefragt werden kann.

### ■ **7.3 Die Kooperation mit der Mobilien Beratung gegen Rechtsextremismus**

#### ■ **Die Spezifik und die Aufgaben der Mobilien Beratung**

Die Spezifik der Mobilien Beratung besteht in ihrer Fachkompetenz im Themenfeld Rechtsextremismus im Bundesland und der Kenntnis der regionalen Situation, wie z. B. in Bezug auf rechtsextreme Strukturen. Zudem hat sie Kenntnis der lokalen Potenziale der Auseinandersetzung mit rechtsextremen Erscheinungen, wie z. B. durch Bürgerbündnisse gegen Rechts. Die Mobile Beratung verfügt über eine fundiertere Expertise als die verbandsinternen Demokratieberater/innen sowie langjährige Beratungserfahrung. Dies gilt es in Kooperationen grundsätzlich anzuerkennen.

Sie ist auch durch eine gute Vernetzung mit anderen zivilgesellschaftlichen und mit staatlichen Akteur/innen gekennzeichnet, die über das Beratungsnetzwerk bzw. andere länderspezifische Gremien gewährleistet wird (siehe dazu den nächsten Abschnitt Vernetzung). Ihre Aufgabe ist die anlassbezogene Beratung von Bündnissen, Fachgremien und Netzwerken, Vereinen und Verbänden, Schulen, Institutionen der Verwaltung und Politik sowie von Einzelpersonen, die mit antidemokratischen, rechtsextremen, fremdenfeindlichen, antisemitischen und rassistischen Haltungen, Aktivitäten und Strukturen im Gemeinwesen konfrontiert sind und Unterstützung benötigen.<sup>7</sup>

### ■ Warum kooperieren?

- Die Besonderheiten beider Beratungsstrukturen sind wichtige Ressourcen für die Beratung in Verbänden: umfassende Fachexpertise zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und Kenntnis regionaler Besonderheiten auf Seiten der Mobilen Beratung und auf Seiten der verbandsinternen Beratung sehr gute Kenntnis der Verbandsstrukturen, sehr gute Zugangsmöglichkeiten in die Mitgliedsorganisationen, Einrichtungen und Untergliederungen des Verbandes und ein erweitertes Beratungsverständnis und breit gefächertes Unterstützungsangebot.
- Rechtsextreme Ereignislagen in einer Mitgliedsorganisation des beratenen Verbandes zeigen sich häufig auch in anderen Bereichen eines Gemeinwesens, deren Bearbeitung Aufgabe der Mobilen Beratung ist. Außerdem ist es möglich, dass die Mobile Beratung bereits vor Ort Akteur/innen berät. Durch eine Zusammenarbeit mit der Mobilen Beratung kann sich die verbandsinterne Beratung einerseits stärker auf die Beratung in der Mitgliedsorganisation konzentrieren, andererseits können möglicherweise einfacher weitere Akteur/innen im Gemeinwesen zur Unterstützung gewonnen werden.
- Die verbandsinternen Demokratieberater/innen bringen zunächst die Perspektive als Mitglied bzw. Mitarbeiter/in des Verbands ein und haben z. B. innerverbandliche Besonderheiten oder die Außenwirkung der Mitgliedsorganisation stärker im Blick. Dadurch ist für die Mitgliedsorganisationen die Schwelle niedriger, sich an Demokratieberater/innen zu wenden. Der häufig befürchtete Imageschaden, der durch die Bekanntmachung eines Problems entstehen könnte, wird bei einer internen Beratung als geringer bewertet. Auch tritt die verbandsinterne Beratung nicht wie die Mobile Beratung unter dem (ausschließlichen) Etikett „Rechtsextremismus-Beratung“ auf.
- Werden in einem Verband Demokratieberater/innen als Erstansprechpartner/innen für Beratungs- und Konfliktfälle ausgebildet, ist eine enge Kooperation mit der Mobilen Beratung sehr zu empfehlen. Hier sollte dann der Beratungsfall an die Mobile Beratung (gegebenenfalls auch an andere Kooperationspartner/innen) weitervermittelt werden.

### ■ In welchen Bereichen/Feldern können Mobile Beratung und verbandsinterne Beratung kooperieren?

Mögliche Kooperationsfelder bezüglich der anlassbezogenen Beratung:

- wechselseitige Information der verbandsinternen Demokratieberater/innen und der Mobilen Beratung, wenn im Bereich des betreffenden Landesverbands beraten wird,
- gemeinsame Erstgespräche von verbandsinterner Beratung und Mobiler Beratung bei Anfragen, die auf schwierige, z. B. hoch eskalierte Fälle hindeuten,
- gemeinsame Beratungsprozesse oder Übergabe von Fällen, aber ausschließlich, wenn der/die Berater/nehmer/in es wünscht sowie der Grundsatz der Vertraulichkeit beachtet wird,
- gemeinsame kollegiale Fallberatung zu ausgewählten Fällen der verbandsinternen Demokratieberater/innen,
- Absprache dazu, wer Kontakt aufnimmt, wenn ein Fall im Bereich des betreffenden Landesverbands über die Medien bekannt wird,

<sup>7</sup> Vgl. ISS/Camino (Hg.): Qualitätsstandards für die Mobile Beratung im Themenfeld Rechtsextremismus zur Stärkung demokratischer Kultur (2010).

- ggf. Weitervermittlung von Beratungsfällen aus dem Verband und Übernahme der jeweiligen Beratung durch die Mobile Beratung.

Mögliche Kooperationsfelder bezüglich der Ausbildung der verbandsinternen Demokratieberater/innen:

- Einbindung Mobiler Berater/innen in die Ausbildung der verbandsinternen Demokratieberater/innen als Referent/innen

Mögliche Kooperationsfelder bezüglich der Bildungsarbeit:

- Gemeinsame Gestaltung von Bildungsveranstaltungen,
- Abstimmung, welche Bildungsinhalte in den verbandsinternen Aus- und Fortbildungen (z. B. von Trainer/innen, Feuerwehrwarten) durch die Mobile Beratung und welche durch die verbandsinterne Beratung übernommen werden sollen.

## ■ 7.4 Vernetzung und Mitwirkung in themenbezogenen Gremien

Die Vernetzung mit anderen Akteur/innen und die Mitwirkung in relevanten Gremien ist einerseits auf die Weiterentwicklung der regionalen, länderspezifischen und überregionalen Angebote und Strategien zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus und Förderung einer demokratischen Kultur gerichtet. Andererseits bedeutet sie auch einen Gewinn für die Verwirklichung der Ziele und Interessen der einzelnen Akteur/innen. Wichtig ist es, diesen Mehrgewinn, sich zu verdeutlichen und sich auch immer wieder zu fragen: Welche Beiträge leisten wir für die Vernetzung und welchen Gewinn ziehen wir aus einer konkreten Vernetzung?

### ■ Vernetzung mit anderen Akteur/innen im landesweiten Beratungsnetzwerk gegen Rechtsextremismus

Die landesweiten Beratungsnetzwerke gegen Rechtsextremismus und zur Förderung einer demokratischen Kultur unterstützen in jedem Bundesland das Zusammenwirken von staatlichen und nichtstaatlichen Akteur/innen. Zu den Akteur/innen im Beratungsnetzwerk gehören die Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus, die Opferberatung, Polizei und Verfassungsschutz, Kirchen, Gewerkschaften, Jugendhilfeträger etc.

Aufgabenbereiche der Beratungsnetzwerke:

- landesweiter fachpolitischer Dialog
- Fachaustausch zur Situation in Bezug auf Rechtsextremismus im Land, in einzelnen Regionen und gegebenenfalls in Bezug auf einzelne Fälle
- Bündelung und Weiterleitung von Informationen der verschiedenen staatlichen und nichtstaatlichen Akteur/innen
- Absprachen zwischen Netzwerkpartner/innen
- Verbesserung der strukturellen Vernetzung

### ■ Vernetzung im Rahmen der Landesprogramme zur Förderung einer demokratischen Kultur und zur Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus

In allen ostdeutschen Bundesländern bestehen mittlerweile Landesprogramme, die auf die Förderung einer demokratischen Kultur und die Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus zielen. Die geförderten Träger sind teils über Treffen und Gremien gut vernetzt. Dies wird koordiniert über zuständige Landesministerien. Sinnvoll ist eine Beteiligung der ZdT-Projekte an diesen Vernetzungen.

### ■ **Weitere Vernetzungen des Projektes**

Eine Vernetzung mit anderen Projekten aus dem Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ und mit den in diesen Projekten ausgebildeten verbandsinternen Demokratieberater/innen kann hilfreich für die Entwicklung des eigenen Projektes sein.

Folgende Vernetzungsformen dienen der Weiterentwicklung und Qualitätsentwicklung der Projekte:

- Vernetzung mit verschiedenen Akteur/innen auf Landesebene: z. B. mit kirchlichen Bildungsträgern
- Vernetzung mit anderen Verbänden im gleichen Bundesland, die ebenfalls Demokratieberater/innen ausbilden
- Vernetzung mit Landesverbänden in anderen Bundesländern

Folgende Vernetzungsformen dienen dem Erfahrungsaustausch der Demokratieberater/innen:

- Gemeinsames Treffen der Demokratieberater/innen aus allen ZdT-Projekten der Verbände in einem Bundesland
- Beraterforum aller verbandspezifischen Demokratieberater/innen aus allen Bundesländern, z.B. alle Feuerwehrberater/innen aller Länder
- Verbandsübergreifender Erfahrungsaustausch der Demokratieberater/innen auf regionaler Ebene, z. B. in den Landkreisen, mit Unterstützung gegebenenfalls vorhandener Partnerschaften für Demokratie (PfD)

### ■ **Initiieren eines eigenen Vernetzungstreffens**

Um Vernetzungen zu initiieren, kann es sinnvoll sein, ein eigenes Vernetzungstreffen, z. B. zu Projektbeginn, zu organisieren, auf dem sich das ZdT-Projekt potenziellen Partner/innen vorstellt und einen Austausch initiiert. Dabei können konkrete Vernetzungsmöglichkeiten und Verabredungen für eine weitere Zusammenarbeit und einen weiteren Austausch getroffen werden.

### ■ **Verbandsinterne Strukturen**

Auch die Vernetzung in den eigenen verbandsinternen Strukturen (wie z. B. in den Sportverbänden die Sportgerichtsbarkeit und die Kreissportbünde) ist von großer Bedeutung. Dies ist wichtig, um das Unterstützungsangebot im Verband zu verankern (siehe dazu das Kapitel „Verankerung des Projektes im Verband“.) Gegenstand von Vereinbarungen können beispielsweise auch wechselseitige Informationsvereinbarungen über Vorfälle oder über Beratungsfälle sein.

