

# NAH DRAN – WIR VERBINDEN IDEEN

**Dokumentation der Fachtagung**

**Oktober 2012**



# IMPRESSUM

**Veranstalter:** Arbeiterwohlfahrt Landesverband Sachsen e. V.

Georg-Palitzsch-Straße 10

01239 Dresden

Tel.: (0351) 847 04-0

E-Mail: [landesverband.kontakt@awo-sachsen.de](mailto:landesverband.kontakt@awo-sachsen.de)

Web: [www.awo-sachsen.de](http://www.awo-sachsen.de)

Die Fachtagung wurde gefördert durch das Bundesministerium des Innern im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“.

**Kontakt Regiestelle des Bundesprogramms:**

Bundeszentrale für politische Bildung

Regiestelle „Zusammenhalt durch Teilhabe“

Friedrichstraße 50 · 10117 Berlin · Tel: (030) 25 45 04 441

E-Mail: [regiestelle@bpb.de](mailto:regiestelle@bpb.de) · Web: [www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de](http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de)

**Konzept und Organisation:** Corinna Korb und Thomas Köster

**Gestaltung:** heilmeyer und sernau Gestaltung GbR

**Text:** Kai Schmidt

**Fotos:** Peter van Heesen

**Graphic Recording:** Sabine Soeder



# INHALTSVERZEICHNIS

	Impressum
2	Ideen verbinden! Editorial von Karlheinz Petersen
4	NAH DRAN – Tagungsprogramm
6	Grusswort von Dr. Jörg Bentmann
10	Grusswort von Markus Ulbig
12	Grusswort von Margit Weihnert
16	DAS BUNDESPROGRAMM „Zusammenhalt durch Teilhabe“
22	Erste Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Zusammenhalt durch Teilhabe“; Dr. Rainer Strobl, Dr. Olaf Lobermeier und Jana Klemm
26	Soziales Engagement braucht Motivation – Über die psychologischen Ursachen von gesellschaftlicher Verantwortung; Vortrag von Prof. Dr. Peter Fischer
38	Erfolgreiche Veränderungsprozesse in Organisationen – Change Management aus systemtheoretischer Perspektive; Vortrag von Claudia Dehn
50	Networking, das Sinn macht
56	Wenig Medien, viel Landschaft
62	Die da oben kenn' ich (nicht)
66	Bloss kein Stress?
72	Schule des Lebens
78	Teilhabe – Was hat man davon?
84	Nichts liegen lassen
90	Man lernt nie aus
96	Wie kommt das Neue in die Welt?
102	Wem was ins Netz geht
108	NAH DRAN-Projektschaufenster
112	Referentinnen und Referenten

# IDEEN VERBINDEN!

**Editorial von Karlheinz Petersen, Geschäftsführer der Arbeiterwohlfahrt Landesverband Sachsen e. V.**



In wenigen anderen Städten wird so intensiv um den richtigen und erfolgversprechenden Weg gerungen, Neonazis entgegen zu treten, wie in Dresden, das sie regelmäßig für ihre Propaganda zu nutzen versuchen. Die Fachtagung war damit im wahrsten Sinne „Nah dran“ – und die Arbeiterwohlfahrt Sachsen dafür sehr gern Gastgeber.

Der Untertitel „Wir verbinden Ideen“ machte unseren Anspruch deutlich: Es sollte eine Plattform des Austausches werden, Gelegenheit geben, voneinander zu lernen, Anregungen aufzunehmen und unsere Arbeit vor Ort dadurch weiterzuentwickeln. Dank der engagierten Teilnehmenden aus Vereinen, Verbänden, Kommunen und Initiativen ist dieser Anspruch umgesetzt worden. Wir sind zuversichtlich, dass die geknüpften Netzwerke guten Bestand haben werden und sich der Austausch auch über die Konferenz hinaus entwickelt.

Diese Tagungsdokumentation soll dabei mithelfen, indem sie die vielfältigen Impulse aus Wissenschaft, Politik und aus der täglichen Praxis zusammenfasst: die Grußworte ebenso wie die Vorträge beider Tage, Berichte aus allen Workshops

sowie Ausschnitte aus dem Graphic Recording, mit dem die Dresdner Künstlerin Sabine Soeder ihre Impressionen von der Veranstaltung gesammelt hat.

Die Zielrichtung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ macht eines deutlich: Es ist wichtig, aber es reicht nicht aus, gegen Neonazismus, Rassismus und Menschenfeindlichkeit zu sein. Wir brauchen ebenso ein positives Bekenntnis zur Demokratie, zum Streit der Meinungen, zu Entscheidungen, zum Mehrheitsprinzip, zum Kompromiss, zum Minderheitenschutz, zu Vielfalt und Offenheit. Das ist nicht immer bequem. Aber es ist nötig.

Engagement für Demokratie findet in Parteien, in Bürgerinitiativen, bei Demonstrationen, Aktionen und Diskussionsveranstaltungen statt. Es findet aber auch statt, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Integrationsfachdienstes passgenaue Lösungen für Menschen mit Behinderung und deren künftigen Arbeitgeber auf dem ersten Arbeitsmarkt finden. Es findet statt, wenn Krippenkinder erleben, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden und wenn Jugendliche im Jugendclub Freiräume erhalten, um sich auszuprobieren. Es findet statt, wenn Pflegekräfte Rücksicht auf die kulturelle Prägung dementer Menschen nehmen und wenn ein Hospizdienst einen würdevollen Abschied aus dem Leben im eigenen Zuhause, innerhalb der Familie, ermöglicht. Soziale Sicherheit, Hilfe zur Selbsthilfe und ein festes gesellschaftliches Netz für den Zusammenhalt unterschiedlichster Menschen – das ist eine Grundlage für Demokratie, die wieder gestärkt werden muss. Wir wollen unseren Teil dazu beitragen.

Organisationen wie die AWO Sachsen als Wohlfahrtsverband müssen darauf achten, dass ihr eigener Anspruch und Auftrag auch nach innen immer wieder erneuert und bekräftigt wird. Wir demonstrieren am 13. Februar in Dresden gegen Neonaziaufmärsche und müssen trotzdem und gleichzeitig dafür sorgen, dass unsere 7.000 Mitglieder Transparenz und Beteiligung erleben und aktiv gestalten können. Wir müssen auch als Arbeitgeber von 11.000 Beschäftigten in Sachsen unsere Werte leben. Das ist nicht immer einfach. Um uns jedoch auf den Weg zu machen, haben wir das Projekt „Soziales Engagement stärken“ aufgelegt, das vom Bundesministerium des Innern im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gefördert wird.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen der Dokumentation und weiterhin eine erfolgreiche Arbeit. Zur Nachlese im Internet sei Ihnen außerdem [www.nahdran.info](http://www.nahdran.info) herzlich empfohlen.

# NAH DRAN – TAGUNGSPROGRAMM

## Montag, 15. Oktober 2012

Tagesmoderation: **Miriam Janke**

ab 10.00 Uhr **Check-in**

11.00 Uhr **Begrüßung**

11.05 Uhr **Grußwort**

**MinDir Dr. Jörg Bentmann**, Abteilungsleiter  
im Bundesministerium des Innern

11.10 Uhr **Grußwort**

**Markus Ulbig**, Sächsischer Staatsminister des Innern

11.15 Uhr **Grußwort**

**Margit Weihert**, Vorstandsvorsitzende des AWO  
Landesverbandes Sachsen e. V.

11.20 Uhr **Intermezzo**

**Fatih Çevikkollu**, Kabarettist und Schauspieler

11.40 Uhr **Im Gespräch**

**MinDir Dr. Jörg Bentmann**, Abteilungsleiter im  
Bundesministerium des Innern, **Ute Seckendorf**, Projektleiterin  
des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“,  
**Anne Rübner**, Brandenburgische Sportjugend und  
**Sebastian Reißig**, Aktion Zivilcourage e. V.

12.15 Uhr **Vortrag: Soziales Engagement braucht Motivation**

Über die psychologischen Ursachen von gesellschaftlicher  
Verantwortung

**Prof. Dr. Peter Fischer**, Universität Regensburg,  
Lehrstuhl für Sozialpsychologie

13.00 Uhr **Mittagessen**

- 14.30 Uhr     **Workshops**  
 bis            Die Teilnehmenden arbeiteten mit Fachexpertinnen, Fachexperten  
 18.15 Uhr     und ausgewählten Projektakteuren an konkreten Fragestellungen  
                  der Projektumsetzung. Die Workshops wurden an beiden  
                  Konferenztage angeboten, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer  
                  konnten entsprechend an zwei Workshops ihrer Wahl mitwirken.
- 19.00 Uhr     **Abendessen**  
 20.00 Uhr     **Film**  
                  Modellprojekte des Bundesprogramms  
                  „Zusammenhalt durch Teilhabe“
- 20.30 Uhr     **Das NAH DRAN-Projektschaufenster**

## **Dienstag, 16. Oktober 2012**

Tagesmoderation: **Miriam Janke**

- 09.00 Uhr     **Begrüßung**
- 09.15 Uhr     **Vortrag: Erfolgreiche Veränderungsprozesse in Organisationen**  
                  Change Management aus systemtheoretischer Perspektive  
                  **Claudia Dehn**, Artset Forschung Bildung Beratung GmbH
- 10.00 Uhr     **Vortrag: Zusammenhalt durch Teilhabe – erste Förderphase**  
                  Zwischenergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des  
                  Bundesprogramms  
                  **PD Dr. Rainer Strobl**, proVal GbR
- 10.30 Uhr     **Kaffeepause**
- 11.00 Uhr     **Workshops**
- bis 15.00 Uhr
- 12.30 Uhr     **Mittagessen**
- 15.00 Uhr     **Kaffeepause**
- 15.30 Uhr     **Plenum**  
                  Zusammenführung der Workshops und Einblicke  
                  in die Ergebnisse
- 16.00 Uhr     **Verabschiedung**  
                  **Karlheinz Petersen**, Arbeiterwohlfahrt Landesverband  
                  Sachsen e. V.

# GRUSSWORT

**MinDir Dr. Jörg Bentmann, Abteilungsleiter  
im Bundesministerium des Innern**



*Sehr geehrte Damen und Herren,*

ich freue mich sehr, dass ich Sie zur zweiten Fachtagung begrüßen darf und überbringe Ihnen die besten Wünsche von Bundesinnenminister Friedrich, der dieses Programm immer sehr aufmerksam verfolgt.

Der Start des Bundesprogramms liegt jetzt zwei Jahre zurück. Mit dem Start hatten wir uns damals ehrgeizige Ziele gesetzt. Wir wollten mit dem Programm die ländlichen strukturschwachen Gebiete in Ostdeutschland erreichen, weil gerade in diesen Regionen aus unserer Sicht das zivilgesellschaftliche Engagement Unterstützung erfahren sollte.



Zweitens wollten wir mit dem Förderprogramm bestehende Strukturen erweitern, ausbauen und den Engagierten vor Ort die notwendige Unterstützung geben. Über Qualifizierung, Coaching und Vernetzungsangebote sollten haupt- und ehrenamtlich Aktive das Wissen und die Hilfe an die Hand bekommen, dass sie sich erfolgreich für Toleranz und Demokratie einsetzen können.

Drittens wollten wir mit dem Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ neue Zielgruppen erreichen und für die Demokratiestärkung und Extremismusprävention gewinnen. Dies sollte bewusst dadurch geschehen, dass wir in die Organisationen gehen und die Menschen dort ansprechen.

Ich glaube, wenn man sich diese ehrgeizigen Ziele vor Augen führt, können wir in einer ersten Betrachtung sagen: Das Programm ist ein Erfolg. Auch wenn die wissenschaftliche Evaluation noch nicht vollständig abgeschlossen ist, so geben uns doch insbesondere die Rückmeldungen aus Ihrem Kreis die Gewissheit, dass wir auf dem richtigen Weg sind und versuchen sollten, dort weiterzumachen. Das alles hätte uns nicht diesen Erfolg gebracht, wenn Sie als die Tätigen vor Ort sich nicht eingebracht und dazu beigetragen hätten. Dafür gilt Ihnen unser ganz herzlicher Dank und Respekt – denn Respekt ist wirklich angemessen für die tägliche Arbeit, die Sie leisten.



# *Das Programm ist ein Erfolg.*

*Dr. Jörg Bentmann, BMI*

Im vergangenen Sommer hat eine öffentliche Diskussion über eine Olympiateilnehmerin gezeigt, wie schwierig der Umgang in solchen Situationen mit Betroffenen und mit der Situation als solches ist. Wenn wir uns das vor Augen halten, können wir ermessen, wie schwierig es erst für Ehrenamtliche in kleinen Vereinen ist, mit einer solchen Situation umzugehen, der Situation selbst, aber auch den Betroffenen gerecht zu werden. Dafür gilt es, Antworten und Hilfestellungen zu finden. Das haben wir versucht und wollen es auch weiterhin versuchen.

Meine Überzeugung ist – und dadurch, dass Sie hier sind, bringen Sie, glaube ich, die gleiche Überzeugung zum Ausdruck: Nur wenn wir in unseren Vereinen, in unseren Verbänden und in unserem sozialen Umfeld Offenheit und Transparenz vorleben, stärken wir auch die Demokratie. Dann sind wir auch widerstandsfähig gegen extremistische Anschauungen und Verhaltensweisen im täglichen Leben. Hierfür haben wir verschiedene Verbände gewinnen können, insbesondere im Sport, die Feuerwehr und natürlich auch die AWO. Dies zeigt, dass es wichtig ist, in die Gesellschaft zu gehen.

Ich möchte betonen, wie wichtig es war, dass wir die Unterstützung von den Ländern hatten. Insofern ist es ein Ausdruck für die gute Zusammenarbeit, dass wir heute in Sachsen sind. Dafür meinen herzlichen Dank an Sie persönlich, Herr Minister Ulbig, aber auch insgesamt an die Landesstrukturen, die uns ganz hervorragend unterstützen und somit zum Gelingen des Programms beigetragen haben. Vor diesem Hintergrund kann man eine gute Nachricht ruhig schon mal nennen: Der Bundesminister hat es geschafft, dieses Programm fortzuführen und in den Regierungshaushalt bis 2016 einzubringen. Sie wissen, dass die parlamentarischen Beratungen über die nächste Haushaltsperiode noch anstehen. Aber ich glaube, dass es ein ganz wichtiges Zeichen ist, dass wir dieses Programm fortführen wollen.



Ich wünsche Ihnen, dass Sie die nächsten zwei Tage nutzen können, um hier gemeinsam zu reflektieren, was Sie erreicht und geschafft haben, aber auch was Sie noch erreichen wollen. Nutzen Sie diese Zeit, nutzen Sie die Möglichkeit zur Vernetzung. Es ist ein wichtiger Aspekt, dass wir mit unserem Programm und mit Ihrer Arbeit erfolgreich fortfahren.

Ich möchte mich insbesondere bei der Regiestelle ausdrücklich bedanken. Frau Seckendorf und ihre Kolleginnen und Kollegen sind mit einem ganz hohen Engagement dabei, und ich hoffe, dass Sie diese Unterstützung auch in Zukunft von ihnen erfahren und ihnen diese Unterstützung geben. Nutzen Sie die Tage, um hier auch mit der Regiestelle oder mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Ministerium zusammen zu diskutieren. Ich wünsche Ihnen konstruktive und erfolgreiche Tage in Dresden! Herzlichen Dank!

# GRUSSWORT

**Markus Ulbig, Sächsischer Staatsminister des Innern**



*Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitstreiterinnen und Mitstreiter,*

schön, dass Sie so zahlreich hierher gekommen sind. Es ist für mich ein gutes Zeichen, dass es ein solches Interesse am Thema, an dieser Tagung gibt. Deshalb hoffe ich nicht nur, sondern bin überzeugt, dass die nächsten zwei Tage für Sie gut sein werden und gleichermaßen auch für unser Land. Wenn Sie miteinander reden, wenn Sie sich noch mehr vernetzen, dann ist das förderlich für unser Anliegen. Man lernt sich noch besser kennen. Man lernt die eine oder andere Idee kennen und kann sie für die eigene Arbeit verwenden. Und wenn das im Lande dann Schule macht, bin ich überzeugt davon, dass wir nicht nur auf dem richtigen Weg sind, sondern sich manches noch verbessern wird.

Herr Dr. Bentmann, Klarheit zu haben, dass es für das Bundesprogramm bis zum Jahr 2016 eine Planungsperspektive gibt, ist erfreulich. Das will ich durchaus als Minister aussprechen. Haushalte sind meistens kameralistisch aufgebaut: von Jahresscheibe zu Jahresscheibe. Wenn es jetzt längerfristig Klarheit gibt, ist das ein deutliches Zeichen und eine politische Prioritätensetzung. Herzlichen Dank dafür! Sagen Sie das bitte auch meinem Kollegen Dr. Friedrich.

Ich bin davon überzeugt, dass das Programm richtig ansetzt. Rechtsradikale Funktionäre wie Apfel und Co. haben ja seit ewigen Zeiten schon gesagt: Wir wollen in die Vereine, in die Strukturen hinein, weil wir von dort aus viel leichter in der Lage sind, unsere Ziele und Vorstellungen umzusetzen. Dass es ein Programm gibt, das mit Demokratietrainerinnen und -trainern eine deutliche Antwort gibt, also mit Menschen, die in der jeweiligen Struktureinheit groß geworden sind und jetzt eine Ausbildung, eine Qualifikation haben und damit als Ansprechpartnerin und Ansprechpartner zur Verfügung stehen, ist eine sehr gute Sache. Ich bin überzeugt davon, dass das seine Wirkung nicht verfehlen wird. Vor diesem Hintergrund kann ich nur ermutigen, dass Sie entsprechend weitermachen.

Dass wir bei diesem Thema noch einiges vor uns haben, brauche ich Ihnen nicht zu erklären. Wir haben im Freistaat Sachsen eine besondere Situation: Die NPD sitzt zum zweiten Mal im Landtag. Das bedeutet, wir müssen uns täglich mit diesem Thema auseinandersetzen und auf demokratischem Wege dafür sorgen, dass diese Typen einerseits aus den Parlamenten verschwinden und dass andererseits deren Gedanken in unserer Gesellschaft keine Chance haben.

Insofern wünsche ich Ihnen für die nächsten beiden Tage alles Gute, und bleiben Sie mir in dieser Sache treue und engagierte Kämpfer. Alles Gute!

***Wenn Sie miteinander reden,  
wenn Sie sich noch mehr vernetzen,  
dann ist das förderlich für unser  
Anliegen.***

Markus Ulbig, Sächsischer Staatsminister des Innern

# GRUSSWORT

**Margit Wehnert, Vorstandsvorsitzende des AWO  
Landesverbandes Sachsen e. V.**



*Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sehr geehrte Gäste,*

ich begrüße Sie gern hier in Dresden, weil es gut tut, in dieser Stadt ein solches Zeichen zu setzen, dass wir uns für Demokratie verbünden. Auch deshalb bin ich stolz darauf, dass die Arbeiterwohlfahrt das hier in Dresden ausrichten durfte. Es soll uns Ansporn sein und unterstreicht den Anspruch, den wir an uns selbst richten. Auch macht es Mut, dass das Bundesprogramm, wie wir eben erfahren haben, weiter fortgeführt wird. Das Motto der ersten Tagung hieß „Nah dran – wir gestalten Demokratie“, das dieser zweiten „Wir verbinden Ideen“. Und das ist es, was wir tatsächlich brauchen, um Netzwerke zu knüpfen, um uns miteinander auszutauschen, um die Lücken zu erkennen, die wir haben.

Beim Thema Demokratie komme ich natürlich unweigerlich auch zur Geschichte der Arbeiterwohlfahrt. Marie Juchacz als Sozialdemokratin und Frauenrechtle-

rin war auch Sozialreformerin. Als sie im Dezember 1919 die AWO gegründet hat, hat sie die demokratischen Eckpunkte im Augenmerk gehabt, die notwendig sind: Selbsthilfe der Arbeiterschaft zu organisieren, Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit in der Gesellschaft zu stärken. Diese Eckpunkte sind bis heute unser Leitziel und in unseren Leitsätzen verankert. Im Mittelpunkt standen die Gründung demokratischer Selbstorganisation der Arbeiterschaft und die Solidarität mit den Schwachen. Im Verständnis der Arbeiterwohlfahrt hängen soziale Gerechtigkeit und Demokratie unmittelbar zusammen. Wenn man die Geschichte der Arbeiterwohlfahrt betrachtet, ist es wieder nachvollziehbar, dass sie 1933 verboten wurde – 1946 in den alten Bundesländern und 1990 erst in den neuen Bundesländern wieder gegründet werden konnte.

Wir haben heute im Freistaat ca. 11.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 7.000 Mitglieder und 1.500 ehrenamtlich Engagierte: eine schnell wachsende Organisation, wie viele in den neuen Bundesländern. Die Arbeiterwohlfahrt ist nicht nur in den Städten, sondern auch in den ländlichen Strukturen verankert. Und gerade dort brauchen nicht nur unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unsere Helfer und Helferinnen oder unsere ehrenamtlich Engagierten selbst Hilfe, sondern es tut gut, dort auch in Netzwerken mit Ihnen in den unterschiedlichen Regionen zusammenarbeiten zu können. Unser Anspruch: Soziale Dienstleistungen anzubieten, den Menschen und unsere Grundwerte und Eckpunkte nicht zu vergessen. Dabei folgen wir unseren Leitsätzen. Lassen Sie mich einen davon zitieren: „Wir fordern demokratisches und soziales Denken und Handeln.“

Eine große Umfrage im Rahmen des AWO-Sozialbarometers hat zu Beginn dieses Jahres gezeigt, dass eine sehr große Mehrheit der Befragten davon überzeugt ist, dass menschenverachtende Einstellungen viel weiter in der Gesellschaft verbreitet sind, als wir das glauben. Bei der Frage „Droht rechtes Gedankengut immer gesellschaftsfähiger zu werden?“ haben 71 Prozent mit Ja geantwortet. 71 Prozent! Das jagt mir den kalten Schauer über den Rücken! Und nur 27 Prozent sagen, das seien Randgruppen.

Die Zahlen haben mich schockiert, obwohl sie sich mit unseren Wahrnehmungen decken: Ausgrenzung etlicher Personengruppen: Wohnungsloser, Arbeitsloser, Menschen mit Behinderungen, Asylbewerber/-innen, Aussiedler/-innen,

Spätaussiedler/-innen, Ausländer/-innen. Es ist einfach weit verbreitet in unserer Gesellschaft und wir müssen aufpassen, welchen Sprachgebrauch wir selbst manchmal pflegen, auch im Stress der Arbeit. Es ist also noch viel zu tun. Wir stehen am Anfang, müssen uns immer wieder miteinander verbünden.

Menschenverachtende Einstellungen gelten zum Teil heute leider als normal und bilden dabei den Nährboden für rechtsextremistische Gesinnung und Handlungen. Uns ist bewusst, dass dadurch die Grundlagen unserer demokratischen Gesellschaft zutiefst gefährdet sind. Der Bundesverband der AWO hatte 2007 den „Magdeburger Appell“ beschlossen, der sich klar gegen Rechtsextremismus positioniert. Lassen Sie mich daraus zitieren: „Die klassischen Aufgaben der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege werden in immer stärkerem Maße systematisch von Gruppen und Menschen mit rechtem Gedankengut besetzt. Durch das Unterwandern von zivilgesellschaftlichen Strukturen droht ein rechtes Gedankengut in besonderem Maße gesellschaftsfähig zu werden.“

Demokratie heißt hinsehen und Gesicht zeigen. Ich bin froh, dass wir in einer solch großen Gesellschaft leben, wo wir uns vernetzen können und dies gemeinsam tun. Positiv war und ist, dass viele lokale Initiativen im Freistaat unseren Aufruf aufgegriffen und in der Folge eigene Appelle in den einzelnen Regionen formuliert haben. In Sachsen sind unsere Positionen gefragt. Ich erinnere an den Missbrauch des 13. Februars (des Gedenktages der Bombardierung Dresdens im Zweiten Weltkrieg) durch rechtsradikale Organisationen. Wir stehen gemeinsam mit der Oberbürgermeisterin und den demokratischen Kräften in der Stadt, im Land und zum Glück auch außerhalb des Landes. Ich weiß, dass sehr, sehr viele Initiativen auch aus anderen Bundesländern zu uns gekommen sind, um hier eine Menschenkette zu bilden. Wir lassen uns solche Tage nicht von den Rechten wegnehmen.

2009 haben wir als Landesverband auf einer Fachkonferenz das Thema Rechtsextremismus in der Wohlfahrtspflege aufgegriffen, um der Unterwanderung der Organisation zu begegnen. Aber erst durch die Unterstützung durch „Zusammenhalt durch Teilhabe“ war es möglich, das Konzept fortzuführen und ein gesichertes Programm zu entwickeln. Zentrale Elemente des Projekts sind, Demokratie erlebbar zu machen, bürgerschaftliches Engagement zu stärken. Wir sensibilisieren mit unserem Programm Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen



Bereichen: in Seniorenheimen, Sozialstationen, Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen, Kindertagesstätten, Jugendclubs, Geschäftsstellen und auch in den Vorständen. Ein breites Band. Und glauben Sie mir: Es lohnt sich, zu diskutieren und es lohnt sich, alle, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch Ehrenamtliche und Mitglieder, auf diesem Weg mitzunehmen. Ziel ist es, in Jugendclubs die Jugendlichen einzubeziehen, die Eltern in einer Kindertagesstätte. Oder die Träger in den Regionen mitzunehmen auf den Weg, um für verschiedene Aufgaben freiwillig Engagierte zu gewinnen.

Wir haben erlebt, dass die Rechtsextremisten als Wölfe im Schafspelz agieren, als Kümmerer bei der Hausaufgabenhilfe, in Feriencamps und in Jugendclubs. Aber wir lassen uns keinen Sand in die Augen streuen. Wir werden diese Dinge aufdecken. Es darf einfach nicht passieren, dass Nazischmierereien erst drei Monate später von der Hauswand eines Jugendclubs weggemacht werden. Wir benötigen Hilfe für unsere Erzieherinnen und Erzieher, wenn sie bemerken, welche Ansichten Elternvertreterinnen und -vertreter in den Kitas haben. Erzieherinnen und Erzieher, Sozialpädagogen benötigen Hilfe, wenn sie sich vor Ort konkret in Projekten für die Resozialisierung von jugendlichen Straftätern einsetzen.

Mit unserem Projekt wollen wir demokratische Grundwerte im eigenen Verband stärken und uns aktiv für ein demokratisches, gleichberechtigtes Zusammenleben aller Menschen einsetzen. Wir freuen uns, dass wir im Rahmen dieser Konferenz Möglichkeiten haben, uns mit Ihnen, Ihren Ideen und Ihren Projekten auszutauschen, Handlungsstrategien zu hinterfragen und, was ganz wichtig ist, auch weiterentwickeln zu können. Dann können wir alle gestärkt an unsere Arbeit gehen.

Herzlichen Dank, dass Sie gekommen sind und ich freue mich mit Ihnen auf intensive Diskussionen und auf ein sicherlich gutes Ergebnis.

(Die Wiedergabe des Grußwortes ist in Teilen gekürzt.)

***Menschenverachtende Gedanken sind  
weiter verbreitet, als wir dachten.  
Demokratie heißt Hinsehen.***

# DAS BUNDESPROGRAMM „ZUSAMMENHALT DURCH TEILHABE“

Die Tagung „Nah dran – wir verbinden Ideen“ fand als zweite überregionale Fachtagung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ statt. Einmal im Jahr sind alle Initiatoren und Akteure des Bundesprogramms eingeladen, um sich über ihre Arbeit auszutauschen, die eigenen Erfahrungen weiterzugeben und neue Impulse zu erhalten. Rund 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer ostdeutscher Vereine, Verbände, Kommunen und Landkreise waren dieses Jahr in Dresden dabei, holten sich Anregungen in Fachvorträgen und diskutierten in zehn Workshops.

Im Folgenden sind einige Informationen zum Bundesprogramm und zu den geförderten Projekten zusammengefasst.

## **„Zusammenhalt durch Teilhabe“ – Demokratie an der Basis fördern**

Das Gemeinwesen in ländlichen Regionen lebt vom Engagement vieler Akteure. Ob bei der freiwilligen Feuerwehr, im Sportverein, in der Kirche oder im Jugendverein – Menschen setzen sich aktiv füreinander ein und machen damit gesellschaftlichen Zusammenhalt möglich.

Wenn aber immer mehr Menschen aus ihrer Region wegziehen oder die Bevölkerungsdichte aufgrund des demografischen Wandels abnimmt, stehen Vereine, Verbände, Initiativen und Kommunen vor Ort vor neuen Herausforderungen.

Das Bundesministerium des Innern hat deshalb 2010 das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ initiiert. Ziel des Programms ist es, in ländlichen und strukturschwachen Gebieten regional verankerte Vereine, Verbände, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu unterstützen und für die Zukunft zu stärken. Beispielsweise werden in den Projekten Beraterinnen und Berater im Themenfeld Demokratiestärkung und Konfliktbearbeitung ausgebildet oder es werden Methoden entwickelt, wie mehr Menschen für ein Ehrenamt begeistert werden können.

Außerdem werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Ehrenamtliche in Zivilgesellschaft und kommunalen Verwaltungen mit Qualifikationsangeboten dabei unterstützt, sich aktiv mit Fragestellungen aus ihrer Region auseinanderzusetzen und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln.

Menschen vor Ort können durch die Mitarbeit an den Projekten erfahren, dass sie ihre Zukunft selbst in der Hand haben und diese aktiv und miteinander gestalten können. Demokratie, das ist der Grundgedanke des Programms, soll dort gefördert werden, wo sie entsteht: an der Basis. „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ist daher auch ein Präventionsprogramm gegen Rechtsextremismus. Denn wer verantwortlich und sozial engagiert sein Lebensumfeld gestaltet und sich für ein demokratisches Miteinander einsetzt, ist weniger empfänglich für extremistische Ideologien. Der Förderschwerpunkt des Bundesprogramms ist Ostdeutschland. In der zweiten Programmphase (2013-2016) werden darüber hinaus einige erprobte Projektkonzepte auf ausgewählte Trägerstrukturen in den westdeutschen Bundesländern übertragen und verschiedene Qualifizierungsmöglichkeiten bundesweit angeboten. Das Bundesministerium des Innern hat die Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) mit der Umsetzung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ betraut.

### **Rückblick: Die erste Förderphase (2010–2013)**

In der ersten Förderphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (ZdT) wurden insgesamt rund 100 Projekte in drei Förderschwerpunkten unterstützt. Dabei ist es gelungen, eine große Bandbreite von im ländlichen Raum engagierten Akteurinnen und Akteuren zu erreichen, darunter zahlreiche Träger, die mit den Themenfeldern Demokratieförderung und Extremismusprävention bisher keine Berührungspunkte hatten.

***Die eigentlichen Herausforderungen  
liegen in den kommenden Jahren.  
Das ist ein dickes Brett, das wir da  
bohren.***

*Ute Seckendorf, Projektleiterin Bundesprogramm  
Zusammenhalt durch Teilhabe*

51 Projekte in **Förderschwerpunkt 1** hatten das Ziel, demokratische Praxis innerhalb ihrer **Vereine, Verbände** oder **Kommunen** zu stärken. Konkret bildeten beispielsweise die Landessportbünde aller fünf ostdeutschen Bundesländer und die Landesfeuerwehrverbände ca. 110 verbandsinterne Konfliktmanagerinnen und Konfliktmanager / Demokratietrainerinnen und -trainer aus, die ihre Verbände bei extremistischen Vorfällen gezielt beraten und begleiten können.

### Übersicht über die geförderten Projekte im Förderschwerpunkt 1a:

#### Vereine/Verbände

Themenbereich	Anzahl geförderte Projekte	Träger
Landessportbünde	5	In allen ostdeutschen Bundesländern
Katastrophenschutz und Rettungsdienste	7	Feuerwehrverbände aus Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen THW-Jugend e. V. Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt THW MV e. V. DLRG Sachsen-Anhalt
Jugendverbände	6	Kreis- Kinder und Jugendring MOL e. V. Aktion Zivilcourage e. V. Kreisjugendring Kyffhäuserkreis e. V. Jugendsozialwerk Nordhausen e. V.
Wohlfahrtsverbände	6	DRK – Landesverband Sachsen DRK – Landesverband Sachsen-Anhalt AWO – Landesverband Sachsen AWO – Landesverband Sachsen-Anhalt Paritätische Sozial- und Beratungszentrum gGmbH Brandenburg Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.
Weitere landesweit tätige Vereine und Verbände	6	LAG Streetwork e. V. Arbeitslosenverband Brandenburg e. V. Landesheimatbund Sachsen-Anhalt e. V. NaturFreunde Thüringen e. V. Brandenburger Landfrauenverband e. V. Manne e. V.

## Übersicht der geförderten Projekte im Förderschwerpunkt 1b:

### Kommunen/Landkreise

Bundesland	Kommunen/Landkreise
Brandenburg	Stadt Königs Wusterhausen Gemeinde Rüdersdorf bei Berlin
Mecklenburg-Vorpommern	Amt Banzkow Stadt Ribnitz-Damgarten
Sachsen	Stadtverwaltung Ebersbach-Neugersdorf Stadtverwaltung Colditz Stadt Heidenau Große Kreisstadt Weißwasser Stadt Limbach-Oberfrohna
Sachsen-Anhalt	Landkreis Harz Hansestadt Gardelegen Landratsamt Burgenlandkreis
Thüringen	Landratsamt Unstrut-Hainich-Kreis Stadtverwaltung Heilbad Heiligenstadt



Im **Förderschwerpunkt 2** wurden insgesamt 43 **Bürgerbündnisse, -initiativen und -stiftungen** gefördert, die die Entwicklung und Stärkung des demokratischen Engagements im ländlichen, strukturschwachen ostdeutschen Raum unterstützen. Durch qualifizierende Maßnahmen, Moderation und Prozessbegleitung wurden engagierte Bürgerinnen und Bürger bei der Gründung und Verstärkung von Bündnissen durch das Bundesprogramm begleitet.

Ziel der **Modellvorhaben im Förderschwerpunkt 3** war es, Grundlagen, Strukturen und Methoden demokratischer Teilhabe weiterzuentwickeln und modellhaft anzuwenden, Akteure in ihrem Handeln zu qualifizieren und neue Ressourcen zu erschließen. Die beiden Themenschwerpunkte „Gestaltung demokratischer Teilhabe durch intergeneratives Miteinander im Gemeinwesen“ sowie „Entwicklung und Erprobung von Medienkonzepten unter aktiver Beteiligung der Zivilgesellschaft“ wurden jeweils von vier Projekten bearbeitet.

### Übersicht der geförderten Träger im Förderschwerpunkt 3

Thema	Träger
Intergeneratives Miteinander	Anne Frank Zentrum e. V.
	Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN e. V.
	Ev. Akademien in Deutschland e. V.
	Otto Benecke Stiftung e. V.
Medienkonzepte	Amadeu Antonio Stiftung
	IBI – Institut für Bildung in der Informationsgesellschaft e. V.
	Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung, Universität Bielefeld
	Jugendpresse Deutschland e. V.

### Vorschau: Die zweite Förderphase (2013–2016)

Für die ab 2013 beginnende neue Förderperiode wurde die Richtlinie zur Förderung weiterentwickelt und auf zwei wichtige Programmbereiche fokussiert:

Das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ fördert im **Programmbereich 1** Projekte zur Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Vereinen und Verbänden, um die vereinsinternen Strukturen demokratischer zu gestalten und mehr Möglichkeiten für interne Beratung, Konfliktbearbeitung und

Beteiligung zu schaffen.

Zudem sollen die in der ersten Programmphase erprobten Konzepte der verbandsinternen Beraterausbildung im organisierten Sport und bei den freiwilligen Feuerwehren auf die entsprechenden westdeutschen Strukturen übertragen werden. Die Deutsche Sportjugend bzw. die Deutsche Jugendfeuerwehr im Deutschen Feuerwehrverband übernehmen die Koordinierung der Ausbildung sowie die Vernetzung der Akteure.

Unterstützt wird die kontinuierliche Beratungsarbeit der ausgebildeten Beraterinnen und Berater vor Ort mit Angeboten der Supervision.

Im **Programmbereich 2** bietet das Bundesprogramm Fortbildungen für Mitarbeitende aus kommunalen Verwaltungen, für politische Verantwortungsträger als auch für zivilgesellschaftliche Akteure an. Dabei sollen die Fragestellungen und Probleme aus den Regionen aufgenommen, gemeinsam Lösungsansätze entwickelt und Beteiligung vor Ort gestärkt werden.

Für die Vernetzung und zum Ergebnistransfer im Programmbereich 1 und 2 werden zudem bewährte begleitende Maßnahmen umgesetzt: Coaching als Beratungsangebot für die geförderten Projekte; Durchführung von Fach- und Netzwerkkonferenzen; Entwicklung und Umsetzung eines Kommunikationskonzeptes zur Präsentation aller Ergebnisse; Online-Beratungsangebot zu Diskriminierung im Sport; Erstellung thematisch relevanter Studien und Publikationen.

Das Bundesprogramm wird durch die Bietergemeinschaft „Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld & proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation“ wissenschaftlich begleitet.

**Weitere Informationen zum Bundesprogramm finden Sie hier:**

[www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de](http://www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de)

# ERSTE ERGEBNISSE DER WISSENSCHAFTLICHEN BEGLEITUNG DES PROGRAMMS „ZUSAMMENHALT DURCH TEILHABE“

**Dr. Rainer Strobl, Dr. Olaf Lobermeier und Jana Klemm**



Zwei Fragen stehen im Zentrum der wissenschaftlichen Begleitung durch proVal und das Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld (IKG):

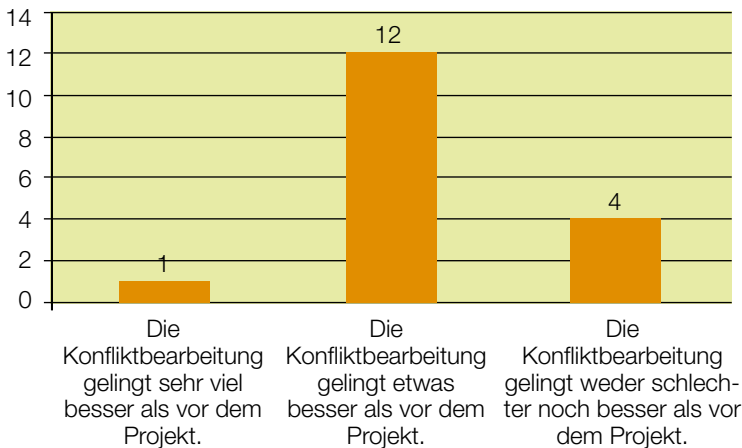
1. Kann mit dem, was getan wird, eine Veränderung in die erwünschte Richtung erreicht werden?
2. Wie kann eine Veränderung in die erwünschte Richtung erreicht werden?



Um die zweite Frage beantworten zu können, wurden im letzten Halbjahr 2012 ausführliche qualitative Interviews mit den Projektverantwortlichen in den Förderschwerpunkten 1a und 1b durchgeführt. Diese Interviews werden zurzeit ausgewertet.

Zur Beantwortung der ersten Frage führte die wissenschaftliche Begleitung bis Mitte Dezember 2012 eine begleitete Online-Erhebung im Förderschwerpunkt 2 durch. In den Förderschwerpunkten 1a und 1b wurde in der Zeit vom 07.12.2011 bis zum 20.01.2012 je eine begleitete Online-Erhebung durchgeführt. Viele der Projekte in diesen beiden Förderschwerpunkten bestanden zum Zeitpunkt der Befragung allerdings erst ein knappes Jahr, etliche – besonders im Bereich der Kommunen und Landkreise – sogar weniger als ein halbes Jahr. Deshalb ist auch für die Förderschwerpunkte 1a und 1b eine abschließende Beantwortung der oben gestellten ersten Frage erst nach der Auswertung der aktuellen Erhebungen möglich. Unsere bisherigen Ergebnisse zeigen aber, dass es zu dem zentralen Programmziel – einer Verbesserung der Konfliktbearbeitung in den Vereinen und Verbänden – bereits ermutigende Entwicklungen gibt.

**Abb. 1: Wie hat sich die Konfliktbearbeitung in Ihrem Verein oder in Ihrem Verband durch das Projekt verändert? (Anzahl der Vereine und Verbände)**



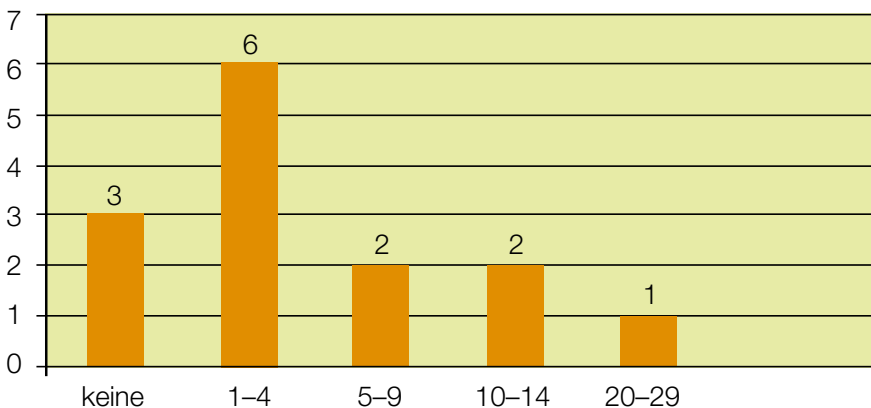
In 24 Vereinen und Verbänden sind außerdem neue Möglichkeiten zur Mitbestimmung und Mitgestaltung im Rahmen des Projekts entstanden. Darüber hinaus

verfolgen die Projekte natürlich noch zahlreiche weitere Ziele, auf die wir an dieser Stelle jedoch nicht eingehen können.

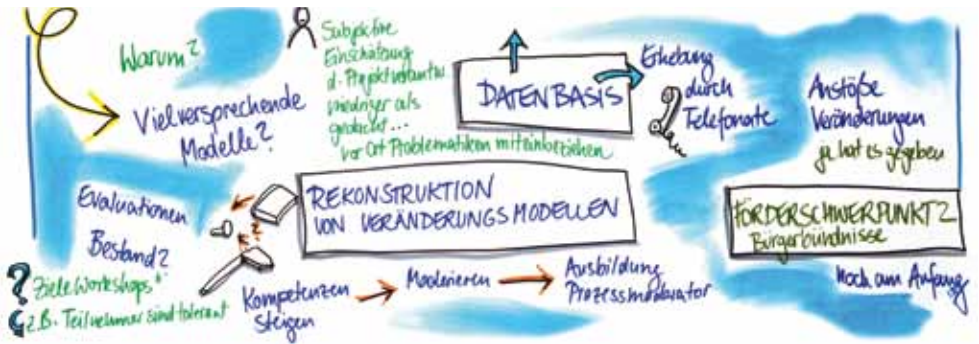
Auf der Grundlage unserer bisherigen Ergebnisse kann aber bereits gesagt werden, dass Projekte ohne eine integrierte Fortbildung zur Konfliktbearbeitung so eine Fortbildung einbinden sollten, sofern in diesem Feld noch keine ausreichenden Kompetenzen vorhanden sind. Eine genauere Analyse der durchgeführten Fortbildungen zeigt außerdem, dass in diesem Bereich ein Kerncurriculum festgelegt werden sollte. Außerdem empfehlen wir, neue Mitbestimmungs- und Teilhabemöglichkeiten zu entwickeln und zu erproben, um die Beteiligung an Vereins- und Verbandsentscheidungen weiter zu beleben.

Im Bereich der Kommunen und Landkreise geht es dem Programm insbesondere um eine stärkere Unterstützung des zivilgesellschaftlichen Engagements. In diesem Zusammenhang sind in vielen Kommunen und Landkreisen bereits neue Kooperationsbeziehungen entstanden.

**Abb. 2: Wie viele Kooperationsbeziehungen sind durch das Projekt bisher neu entstanden? (Anzahl der Kommunen und Landkreise)**



Unsere Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass die Kenntnisse der Verwaltungsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Methoden zur Beteiligung und der Möglichkeiten zur Beratung und Unterstützung von zivilgesellschaftlichen Projekten weiter ausgebaut werden sollten. Falls es hierzu noch keine existieren-



den Fortbildungsangebote gibt, sollten geeignete Angebote ins Leben gerufen werden.

Generell empfehlen wir, die Projektziele nach Prioritäten zu ordnen und nur realistische Ziele, die im Einklang mit den Programmzielen stehen, mit hoher Priorität zu verfolgen.



# SOZIALES ENGAGEMENT BRAUCHT MOTIVATION

**Über die psychologischen Ursachen von gesellschaftlicher  
Verantwortung**

**Vortrag von Prof. Dr. Peter Fischer**



Das Thema, um das es hier geht, betrifft einen meiner genuinen Forschungsbe-  
reiche: Motivation, soziales Engagement. Was sind die Grundlagen von proso-  
zialem Verhalten? Was ist prosoziales Verhalten? Was ist soziales Engagement  
und Zivilcourage? Mein Ziel ist, Ihnen einen kleinen Crashkurs zu geben: Wie  
funktioniert der Mensch in Bezug auf prosoziales Verhalten, warum tun wir das,  
was treibt uns? – den einen mehr, den anderen weniger. Dann möchte ich auf  
das Spannungsfeld Individuum und Gruppe eingehen. Was bringt es mir, wenn  
ich mich prosozial verhalte, und was bringt es dem Kollektiv? Wie kann ich sofort  
anfangen, intensivieren und fördern? Welche Fallstricke können hier lauern?

Was ist soziale Verantwortung? Was ist Engagement? Die zentrale psychologi-

sche Grundlage ist das Gefühl von Verantwortung, das Menschen haben, die sich für die Gesellschaft, für eine bessere Welt verantwortlich fühlen.

### **Theorien zum prosozialem Verhalten**

In der klassischen Definition meint prosoziales Verhalten: Alles, was einer anderen Person gut tut, was irgendwie die Situation einer anderen Person erleichtert. Die zweite wichtige definitorische Komponente fordert: Sie müssen etwas einsetzen. Sie haben Kosten, entweder monetäre Kosten oder physische Kosten. Sie riskieren Ihr Leben vielleicht sogar, um Menschen zu helfen. Wichtig ist auch, dass diese Handlungen ohne Bezahlung erfolgt. Das wird im ehrenamtlichen Engagement hervorgehoben. Man kann nach dieser Definition sagen: Jemand, der Geld für prosoziales Verhalten bekommt, fällt streng genommen raus. Ich bezweifle das allerdings. Ich denke, ein Rettungssanitäterinnen und -sanitäter oder jemand, der im Krankenhaus arbeitet und für wenig Geld viel Aufwand hat, schlimme Dinge sieht und den Menschen hilft, zeigt prosoziales Verhalten.

Was bedeutet Zivilcourage in diesem Kanon? Zivilcourage bedeutet: Ich sehe schlimme Dinge und engagiere mich dagegen. Wir haben im Institut Situationen simuliert, in denen Schauspielerinnen und Schauspieler Nazis spielten, Ausländerinnen und Ausländer angepöbelt wurden, und Leute sich dagegen einsetzen konnten. Danach haben wir gefragt: Warum hast du dich eingesetzt? Warum nimmst du erhöhte soziale Konsequenzen in Kauf?

Es gibt verschiedene psychologische Ansätze, die prosoziales Verhalten erklären. Der erste ist eine evolutionäre Theorie: Die Gesellschaft und das Individuum werden weiter entwickelt, wenn wir anderen Menschen helfen, weil das die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass wir die Evolution durchstehen. Die zweite Triebfeder sind unmittelbare positive Emotionen, die wir erleben, wenn wir helfen. Eine dritte: Empathie. Es gibt Menschen, die besonders stark empathisch sind. Das

***Man muss Menschen mögen.  
Vertrauen ist der Klebstoff unserer  
Gesellschaft.***



heißt, dass sie die Notlage einer anderen Person antizipieren und ein negatives oder schlechtes Gefühl miterleben können. Diese Menschen helfen mehr als Personen, die diese kognitive Perspektivübernahme nicht so gut leisten können. Der vierte Ansatz ist sehr ökonomisch: Wenn ich jemandem helfe, wenn ich mich prosozial verhalte, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ich das irgendwann zurückbekomme.

Aus unserer humanistischen Sicht ist soziale Verantwortung der zentrale grundlegende psychologische Mechanismus. Es geht um Zukunftsdenken: Wie soll meine Gesellschaft aussehen, wenn ich nicht mehr da bin? Was kann ich jetzt tun, um meine Gesellschaft und mein Kollektiv voranzubringen?

Wir wissen zum Beispiel, dass Menschen in positiver Stimmung eher helfen als Menschen in neutraler oder negativer Stimmung. Wir wissen, dass die sozialen Normen, die die Menschen in ihren Köpfen aktiviert haben, sehr wichtig sind. Sie müssen sich vorstellen: Unser Gehirn besteht aus Milliarden von Nervenzellen, in denen als externe Regulationseinheit auch eine soziale Norm aktiviert ist. Diese soziale Norm bestimmt mit, wie ich mich in einem situativen Kontext verhalte.

### Expertinnen und Experten haben immer Recht

Das Milgram-Experiment zeigt, wie stark die Macht der sozialen Norm und des situativen Kontextes sein kann. Bei diesem Laborversuch aus den 1960er Jahren gab es einen Experimentator mit weißem Kittel. Der sagte zur Versuchsperson: „Du gibst einer anderen Person immer dann Stromstöße, wenn diese beim Lernen einen Fehler macht.“ Dieser Stromschlag sollte beim ersten Fehler relativ

gering sein, beim zweiten Fehler dann stärker und so weiter. Es gab einen Apparat mit verschiedenen Schaltern. Der Schalter mit der höchsten Stromstärke war potenziell tödlich. Das Experiment wurde in verschiedenen Kulturen und Ländern durchgeführt. Was glauben Sie, wie viel Prozent der Versuchspersonen sind bis zur höchsten Stromstärke gegangen? Wie viele haben bis zum Ende mitgemacht und potenziell andere Personen in Lebensgefahr gebracht? 68 Prozent! Und warum? Weil Expertinnen und Experten immer Recht haben. Im Hintergrund stand der Experimentator mit weißem Kittel und sagte: „Du musst weitermachen.“ Die Personen haben geschwitzt und gezittert. Dass die andere Person nur ein Schauspieler war, der geschrien hat, wussten sie nicht.

Was lernen wir aus dem Experiment? Vollkommen normale Menschen aus allen sozialen Schichten haben mitgemacht. Es waren keine Personen mit antisozialen Persönlichkeitsstörungen oder Aggressionsproblemen dabei. Ganz normale Menschen haben sich dazu bringen lassen, furchtbare Dinge zu tun. De facto ist bei diesem Experiment niemand gestorben. Aber die Leute haben es wirklich geglaubt. Das ist die Macht der Situation.







Wir können diese Erkenntnis ins Positive umdrehen. Wenn es eine Führungskraft gibt, die sagt: „Tue Gutes, sei humanistisch, glaube an die Menschen! Versuche, die Welt besser zu machen. Setze dich ein für Demokratie gegen Autoritarismus!“ Dann können Sie die Macht der Situation fürs Positive nutzen.

Es gibt eine große Diskussion um Altruismus. Gibt es so etwas wirklich: Ich tue Gutes, ich setze mich ein, habe aber selbst nichts davon. Eigentlich habe ich nur Kosten. Die einen glauben: Das gibt es. Die anderen glauben: Man hat doch immer irgendwas davon, selbst wenn es die Belohnung nach dem Tod ist. Es ist nicht nachzuweisen, ob es so etwas wie Altruismus wirklich gibt. Man muss sich nicht schämen, wenn man das Gefühl hat: Da habe ich selber auch etwas davon. Wir Menschen funktionieren nach diesem Kosten-Nutzen-Prinzip. Sie sollten es wirklich genießen, wenn Sie sich einsetzen, wenn Sie mitarbeiten, die Gesellschaft besser und demokratischer zu machen.

### **Wer hilft, wer nicht?**

Wenn Menschen in Not sind und Hilfe brauchen, wenn Nazis Migrantinnen und Migranten anpöbeln, wenn Schläger jemanden in der U-Bahn zusammenschlagen und Leute schauen zu, aber keiner tut etwas, wird vom Bystander-Effekt gesprochen. Stellen Sie sich vor, Sie gehen die Straße entlang und jemand liegt



verletzt auf dem Boden. Wenn Sie vollkommen allein sind, liegt die Wahrscheinlichkeit bei nahezu 100 Prozent, dass Sie einschreiten und sich um die Person kümmern. Wenn dagegen noch andere Personen dabei sind, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie etwas tun. Wie ist das zu erklären?

Die US-Amerikaner Latané und Darley starteten ein großes Forschungsprogramm, nachdem sich 1968 ein besonders tragischer Fall von Bystanding ereignet hatte. Die Forscher konnten zeigen, dass es die Macht der Situation ist, warum Menschen in solchen Situationen nicht helfen. Nicht, weil Menschen per se schlecht sind und ihren Artgenossen nicht helfen wollen.

Latané und Darley haben das so erklärt: Es gibt viel Ablenkung, zum Beispiel in der U-Bahn. Ich muss in der ersten Stufe überhaupt bemerken, dass es ein Problem gibt. Das heißt: Ich muss genau hinschauen, um zu erkennen, was ist wirklich los.

Zweitens: Ist das Ereignis überhaupt eine Notsituation? Auch hier haben wir viele psychologische Fallstricke, die uns aus der Entscheidungskette rauswerfen können. Wenn Menschen nicht wissen, was los ist, schauen sie in die Gesichter der anderen Menschen, um die Wirklichkeit zu definieren. Und in der überfüllten U-Bahn ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass sie ins Gesicht einer Person schauen, die vom Vorfall nichts bemerkt hat. Dann sagen Sie: Ja, gut, der sieht nicht so aus, als ob es ein Problem gäbe. Dann würden Sie an der zweiten Stufe herausfallen.

Wenn Sie aber sagen, das ist ein Notfall und ich interpretiere das auch so, dann kommen Sie zur nächsten Stufe. Fühle ich mich verantwortlich für die Hilfeleistung oder sollen es die anderen machen? Das ist wieder der Bystander-Effekt. Wenn zehn andere Leute da sind, dann können Sie sagen: Dann sollen es doch die anderen machen. Wenn Sie dagegen alleine sind, gibt es keine Ausrede. Dann haben Sie die volle Verantwortung. Das ist genau der Punkt, wieso wir, wenn andere Personen da sind, weniger helfen, als wenn wir alleine mit der Situation konfrontiert sind. Wir sind aber keine schlechten Menschen, weil diese Prozesse auftreten, sondern die treten auf, weil wir Menschen sind. Wir müssen die Prozesse kennen. Denn wenn wir sie kennen, dann können wir dagegen steuern.

Vierter Schritt: Sie sagen: Ich muss helfen. Dafür brauche ich Kompetenzen, zum Beispiel Zivilcourage. Habe ich überhaupt die Skills einzugreifen? Zusammen mit der Polizei haben wir ein Zivilcouragetraining in München entwickelt. Unser Credo war: Die Leute sollen sich selbst nicht in Gefahr bringen. Es ist nicht unsere Botschaft, Heldinnen und Helden rauszuschicken, die potenziell ihr Leben lassen, weil sie sich in Situationen einmischen. Sondern wir zeigen den Menschen, wie man sich einmischen kann, ohne sich selbst in unmittelbare Gefahr zu begeben. Das ist Zivilcourage.

Dann folgt der fünfte Schritt: helfen.

### Warum engagieren sich Menschen freiwillig?

Warum verhalten sich Menschen prosozial? Zum einen haben wir gesagt: Auf der individuellen Ebene erlebe ich positive Emotionen. Genießen Sie die positiven Emotionen! Die ganze Psychologie basiert darauf, und das ist eine der Grundannahmen, dass Menschen nach positiven Emotionen suchen. Wieso tun wir das denn alles? Weil wir positive Emotionen erleben möchten. Das ist total okay, das Gefühl, gebraucht zu werden. Wir Menschen wollen zudem das Gefühl von Kontrolle haben. Wir wollen die Ursache unserer Handlungen sein. Wir wissen zum Beispiel von depressiven Patienten, dass sie mit dem Gefühl der Selbstwirksamkeit die Kontrolle über ihre Umwelt verloren haben. Selbstwirksamkeit ist also ein inhärenter, zentraler Teil von uns Menschen.

Warum tun wir das überhaupt?

- positive Emotionen genießen
- Gefühl gebraucht zu werden
- Selbstwirksamkeit

Terrormanag. Vorhersehbar. kann auch zu Aggression führen

TMT Denken an eigenen Tod Leben sinnlos?! Kultur-zentriert 1 Triebfeder, Sich zu engagieren

Wir haben ein Problem: Wir sehen vorher, dass wir irgendwann sterben werden. In der Sozialpsychologie nennen wir den Umgang mit diesem Phänomen Terrormanagement. Es wird viel darüber geforscht, dass das Denken an den eigenen Tod uns häufig zu prosozialem Verhalten führt. Weil wir sonst Angst bekom-

men, dass unser Leben sinnlos gewesen sein könnte. Das Erste, was uns dazu befällt, sind zwar negative Emotionen. Aber nach meinem Leben lebt mein Kollektiv weiter. Darum fangen Menschen an, sich für kollektive, gesellschaftliche und kulturelle Dinge einzusetzen: Weil die Kultur das eigene Leben übersteht. Die kollektive Ebene, die Investition in die Zukunft, der Wunsch, die Gesellschaft besser zu machen: Das sind die psychologischen Ursachen dafür, dass Menschen sich engagieren.

Jetzt komme ich zum zweiten Teil: Was kann ich konkret tun, um soziales Engagement noch weiter zu fördern?

### **Stellschrauben zur Förderung von sozialem Engagement**

Ich meine, Sie machen das alle wunderbar, sonst wären Sie nicht hier. Aber es gibt immer Verbesserungspotenziale. Dafür müssen Sie wissen, wie der Mensch funktioniert. Das menschliche Verhalten besteht aus den drei Komponenten Kognition, Emotion und dem Verhalten, das wir beobachten können. Das sind die drei Bereiche, die Sie sich anschauen müssen. Wenn Sie Menschen motivieren, sich freiwillig sozial zu engagieren, achten Sie darauf, dass Ihre Leute bei dem, was sie tun, positive Emotionen erleben. Es geht darum, sie zu überzeugen, dass



es wichtig ist, sich freiwillig zu engagieren und Zivilcourage zu zeigen. Bringen Sie den Menschen in Situationen, wo sie das Verhalten auch zeigen können. Weil sie oft nicht genau wissen: Was soll ich jetzt tun? Dann ist es oftmals gut, einfach etwas zu tun. Und plötzlich, nachdem sie das getan haben, sagen sie: Das hat sich gut angefühlt. Wir Menschen denken immer, dass erst der Gedanke und danach ein Gefühl kommt, dabei ist es häufig so, dass wir uns relativ automatisch verhalten und dann die kognitive Bewertung folgt.

### Wir alle sind Führungskräfte

Sie, ich, wir alle sind Führungskräfte im kleineren oder im größeren Bereich. Das heißt, Sie müssen die Leute dahin führen, dass sie sich freiwillig engagieren, und dann motivieren, dass sie weitermachen. Das ist ein Prozess. Das läuft nicht, wenn Sie nur etwas anfangen und nach einem halben Jahr schauen, wie weit sie gekommen sind. Sie sind als Führungskraft Coach und Kapitän zugleich. Das heißt, Sie geben die Ziele vor und überprüfen kontinuierlich, ob die Ziele eingehalten und umgesetzt werden und wo Sie noch nachbessern können.

Die Psychologie des Individuums ist etwas ganz anderes als die Psychologie der Gruppe. Menschen können in Gruppen ein komplett anderes Verhalten zeigen als

als Individuum. Manchmal wachsen sie absolut über sich hinaus. Wenn Sie mal an die Feuerwehrleute von 9/11 denken. Keiner von denen hätte noch am Morgen gedacht, dass er an diesem Tag wirklich sein Leben einsetzen wird. Aber sobald sie in der Situation sind, kann die Gruppe unser Verhalten so stark beeinflussen, dass wir plötzlich zu Heldinnen und Helden werden.

Es geht immer auch um Inspiration. Sie müssen den Leuten klar machen, warum soziales Engage-



ment wichtig ist, warum Demokratie, warum Zivilcourage wichtig ist. Sie müssen ein Visionär sein, Ziele stecken und sie erreichen wollen.

Schließlich muss man Menschen mögen. Das steckt im Begriff humanistische Führung. Wenn ich kein Menschenfreund bin, kann ich niemals humanistisch führen. Und wenn ich keine Menschen mag, werde ich mich nicht in dem Maße prosozial verhalten, werde nicht empathisch sein. Ich habe eine positive Menschensicht. Ich bin der Meinung, dass alle Menschen Menschen mögen. Der eine weiß es mehr, der andere weiß es weniger.

Eine flache Hierarchie und Respekt für den Menschen sind die Grundsätze humanistischer Führung. Hören Sie sich an, was die Leute auf dem Herzen haben. Hier können Sie sehr viel Licht ins Dunkel bringen. Was glauben Sie, woran Sie eine humanistische Führungskraft erkennen? Die erkennen Sie daran, dass sie am 23.12. aus dem Unternehmen rausgeht und der Putzfrau frohe Weihnachten wünscht. Das klingt ganz lapidar. Oder dass der Vorstandsvorsitzende am Morgen den Pförtner grüßt. Das scheint zwar vollkommen normal, aber ist es mitnichten. Sie brauchen auch nicht zu glauben, dass es im Non-Profit-Bereich kein Hierarchiedenken und menschenunwürdiges Verhalten gibt.

Wie kann ich morgen in meinem Bereich humanistischer führen? Zum einen: Sie müssen zuhören, Fragen stellen, andere groß werden lassen, sich selbst zurückstellen können, nicht immer recht haben müssen, eigene Fehler und Schwächen zugeben, positive und negative Gefühle zeigen können. Das klingt jetzt natürlich sehr nach einem Psychologen-Stereotyp. Aber Sie wissen selber: Uns geht es dann schlecht, wenn wir negative Emotionen erleben. Und das heißt, Sie müssen schauen, dass Sie im Führungsbereich positive Emotionen erzeugen. Dann arbeiten die Leute gerne bei Ihnen, und engagieren sich gerne in Ihrem Verband.

### **Warum funktioniert humanistische Führung?**

Erstens: Weil sie das Commitment in der Gruppe erhöht. Wir Menschen wollen eine positive Identität erleben, wenn wir Teil einer Gruppe sind. Wenn wir das erleben, haben wir ein hohes Commitment und sind gern dort. Wir setzen uns ein und leisten weit mehr als Dienst nach Vorschrift.

Zweitens: Weil humanistische Führung soziale Identität stiftet. Sie müssen so-

zusagen das Commitment der Gruppe in eine positive soziale Identität überführen. Sie müssen den Leuten bewusst machen: Du bist ein wertvoller Teil dieser Gruppe. Dann erleben diese Leute im Gruppenkontext positive Emotionen und engagieren sich verstärkt.

Drittens: Weil humanistische Führung das psychische und physische Wohlbefinden sichert. Leute, die humanistisch geführt werden, sind seltener krank. Es gibt weniger Burnouts und weniger Depressionen. Menschen wollen Leistung bringen, es darf aber nicht auf Kosten der Gesundheit gehen.

Viertens: Weil humanistische Führung auf Vertrauen setzt. Vertrauen ist der Klebstoff unserer Gesellschaft und der Wirtschaft gleichermaßen. Sie müssen immer dem Partner, der Partnerin vertrauen, dass er/sie Ihnen das, was er/sie zugesichert hat, auch wirklich gibt. Einer geht immer in Vorleistung. Vertrauen ist im sozialen wie im ökonomischen Kontext eine zentrale Variable.

Fünftens: Menschen wollen einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen. Die wollen nicht wie ein Roboter irgendeine Arbeit verrichten und dann nach Hause gehen, sondern sie wollen es in einen großen ganzen Kontext einbinden. Wenn Menschen Sinn in ihrer Aufgabe sehen, dann setzen sie sich wirklich ein. Das ist gerade für freiwilliges Engagement sehr wichtig. Denn was haben die Leute sonst, als dass es Sinn macht, was sie tun?

Sechstens: Menschen wollen wachsen. Wir sind mittlerweile eine High-End-Informationsgesellschaft. Menschen arbeiten nicht nur für Geld und dafür, dass sie sich ein Haus kaufen können, sondern auch, um sich selber weiterzuentwickeln und das Gefühl zu haben, vorwärts zu kommen und sich kontinuierlich zu verbessern.

## **Aktivierung von sozialem Engagement**

Was können Sie nun tun, um andere davon zu überzeugen, dass sie unsere Gesellschaft demokratischer machen und sich für Zivilcourage einsetzen sollen? Menschen fokussieren immer auf Probleme. Unser kognitives System hat einen Autopiloten, der uns sagt: Wenn alles okay ist, winken wir das durch. Wenn es ein Problem gibt, dann muss man nachhaken. Einerseits steigt dann die Wahrschein-



lichkeit, dass die Probleme irgendwann gelöst werden. Andererseits ist es häufig sehr hinderlich. Als humanistische Führungskraft müssen Sie die Menschen dazu bringen, in veränderbaren Welten zu denken. Wenn jemand zu Ihnen kommt und sagt: „Ich kann das nicht umsetzen, hier klemmt es.“, dann sagen Sie: „Wo kannst du jetzt etwas verändern? Worüber hast du Kontrolle?“ Menschen wollen Erfolgserlebnisse. Sie müssen als Führungskräfte, als Motivatorinnen und Motivatoren, in ihrem Bereich die Leute darauf bringen: Wo ist Veränderung möglich? Wo kannst du sofort etwas machen? Es gibt eine ideale Welt, nur nicht im Moment. Wir können uns aber in kleinen Schritten dieser Idealwelt annähern. Das heißt, Sie als Führungskräfte sollen den Leuten helfen, sofort die veränderbaren Teile, die kleinen Ausschnitte ihrer Welt zu sehen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit für diesen kleinen Rundumschlag Psychologie. Ich hoffe, Sie können etwas damit anfangen.

(Die Wiedergabe des Vortrages ist in Teilen gekürzt.)

# ERFOLGREICHE VERÄNDERUNGSPROZESSE IN ORGANISATIONEN

**Change Management aus systemtheoretischer Perspektive**

**Vortrag von Claudia Dehn**



Schwerpunktthema meines Vortrags heute ist nicht nur Veränderung, sondern auch: Wie kann man Veränderungsprozesse anders betrachten, um mehr Erfolgsfaktoren für sich nutzbar zu machen? Es gibt Studien, die belegen, dass zwischen 40 und 90 Prozent dieser Prozesse scheitern. Woran das liegt, möchte ich gerne mithilfe des so genannten systemtheoretischen Blicks erkunden. Wenn Sie verstehen, welche Mechanismen in Ihren Organisationen wirken, können Sie Veränderungen ganz anders unterstützen.

Die Regeln der Sozialsysteme steuern das Handeln von Personen. Da gibt es Regeln, die sind nirgendwo verschriftlicht, aber sie wirken und sie steuern. Das Gleiche gilt auch für Organisationen, die hier als ein so genanntes formalisiertes



soziales System verstanden werden. Es geht bei einer Organisation ja immer darum, Leistungen, Produkte oder Dienstleistungen anzubieten. Da gibt es Kommunikation, es gibt Regeln und es gibt eine Grenze zur Umwelt. Viele Umwelteinflüsse dringen gar nicht wirklich in die Organisation ein, und das ist gut so, sonst wäre die Organisation permanent überlastet und ihre Reproduktion gefährdet. Andere Impulse hingegen sind unverzichtbar für die Zukunftsfähigkeit.

Integriertes Management ist ein Weg, Veränderungen so zu gestalten, dass Sie mehrere Ansatzpunkte haben. Sie haben strategische, strukturelle und kulturelle Möglichkeiten, auf Veränderungen einzuwirken und diese zu gestalten. Eben immer vor dem Hintergrund, dass Sie eine Organisation als ein soziales System mit eigenen Wirkmechanismen behandeln. Es geht bei Organisation um eine abgestimmte Kooperation zur Produktion spezifischer Leistungen. Das ist der strategische Aspekt – also: Warum gibt es diese Organisation? Was ist ihre Identität, ihr Auftrag? Es gibt immer auch strukturelle Aspekte, nämlich: Wie funktioniert die interne Kommunikation? Welche Funktionen gibt es in der Organisation? Das betrifft die Struktur. Und es gibt die Regeln in Organisationen, die man unterteilen kann in formale Regeln, in informelle und latente bzw. geheime Spielregeln. Und das sind Dinge, die die Kultur betreffen.

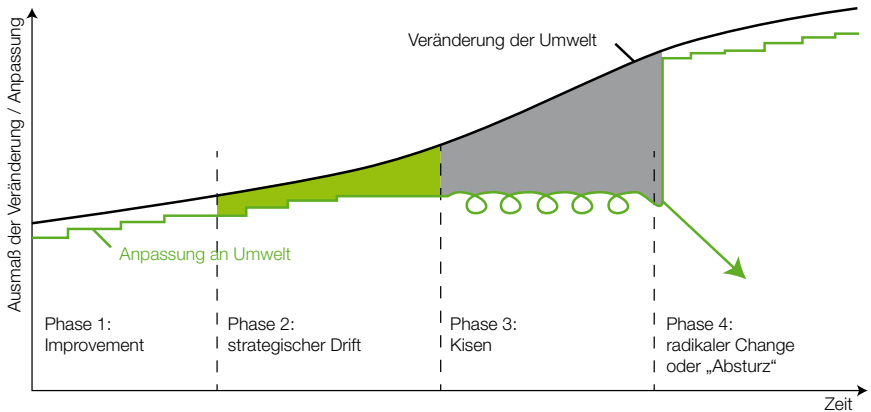
### **Strategie – Struktur – Kultur**

Dieses Dreieck Strategie – Struktur – Kultur wird Ihnen im Laufe des Vortrags immer wieder begegnen, weil dieser Zusammenhang sehr wichtig ist. Wenn Sie zum Beispiel nur auf die Strategie schauen oder eine tolle Vision entwickeln, ohne sie strukturell abzusichern, dann ist die Gefahr des Scheiterns groß. Am nachhaltigsten funktionieren Veränderungsprozesse, wenn Sie die Aspekte Strategie, Struktur und Kultur in ein Abstimmungsverhältnis bringen, in dem sie sich gegenseitig unterstützen können. Dann kann es Ihnen gelingen, sich erfolgreich verändernd in die Zukunft zu bewegen.

Sie beschäftigen sich mit Veränderung, und das ist nicht ohne Grund so. Wenn die Umwelt sich verändert, und das tut sie nun mal permanent, dann haben Sie ja als Organisation immer verschiedene Möglichkeiten, damit umzugehen. Sie

***Redundanz ist die Mutter des Lernens.***

beschäftigen sich mit Veränderung, und das ist nicht ohne Grund so. Wenn die Umwelt sich verändert, und das tut sie nun mal permanent, dann haben Sie ja als Organisation immer verschiedene Möglichkeiten, damit umzugehen. Sie sehen das hier an der Grafik:



Quelle: Gerry Johnson: „Exploring Corporate Strategy“

Die Umwelt verändert sich, das ist diese gerade schwarze Linie. Die Organisation (grüne Linie), kann sich in der ersten Phase durch ein bisschen Veränderung anpassen, ohne sich grundsätzlich infrage stellen zu müssen. Dann kann es einen strategischen Drift geben. Man schaut ein bisschen, welche unserer Strategien müssen wir anpassen. Und in Phase 3 steht die Entscheidung an. Das ist eine krisenhafte Phase, und das ist ganz normal. Aber in dieser Phase 3 zeigt sich: Die Veränderung der Umwelt geht weiter, und entweder gibt es wirklich eine Veränderung, oder es gibt die radikalste Veränderung, dass es die Organisation nicht mehr gibt. Irgendwann stirbt sie, wenn sie sich nicht verändert.



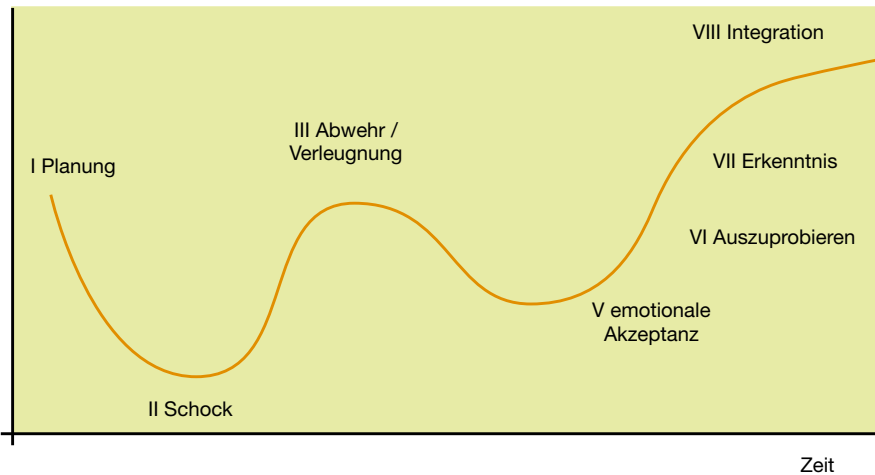


Was ist mit Change Management gemeint? Da geht es um einen geplanten Wandel, der auch die internen Ressourcen einer Organisation in ein kluges Abstimmungsverhältnis mit den Umwelthanforderungen bringt. Veränderung ist immer organisationspezifisch. Sie sollten nicht einfach irgendein Rezept nachmachen, sondern müssen genau hingucken: Welche Organisationskultur haben Sie? Wie können Sie Veränderung so gestalten, dass sie anschlussfähig ist? Ein Wandel erfordert zudem die selektive Einbeziehung der Mitarbeitenden. Es macht manchmal Sinn, Großgruppenveranstaltungen zu machen, um alle ins Boot zu holen. Es macht manchmal Sinn, in einer kleineren Steuerungsgruppe, die einen möglichst repräsentativen Querschnitt der gesamten Organisation abbildet, zu arbeiten. Und manchmal macht es auch Sinn, dass die Führung, die Führungsebene vorangeht, und auch eine Art Verantwortung in Vorbildfunktion einnimmt.

Das heißt, es wäre möglich, dass eine Organisation durch zum Beispiel Projektförderungen veränderte Umwelthanforderungen zum Anlass nimmt, systematisch abzugleichen, was extern eigentlich los ist, was sich gerade verändert und was davon für Sie relevant ist. Und wie Sie mit Ihren eigenen Ressourcen und Stärken darauf antworten können. Ganz wichtig: nach außen und nach innen zu schauen, damit Sie nicht das Spezifische Ihrer Organisation verlieren. Und dann können Sie entscheiden, ob es eine Entwicklungsnotwendigkeit für die gesamte Organisation gibt.

Leider sind Veränderungen keine linearen Prozesse, bei denen stetig alles besser wird. Das wäre toll, denn dann würden sie auch immer gelingen. Aber es sieht anders aus. Sie haben es mit einer kurvilinearen Dynamik zu tun: Es geht auf und ab. Es gibt Schocks, es gibt Abwehrverleugnung. Es gibt dann eine erste Akzeptanz und im Erfolgsfall tatsächlich die Integration der Veränderung, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

Energie /  
Arbeitsfähigkeit



### Der heilende Schock

Diese Phasen sind tatsächlich so gut wie unvermeidbar. Es wird einen Schock geben, wenn die Mängel sichtbar werden, wenn klar wird, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann. Wirkungsvoll in dieser anfänglichen Phase des Schocks ist es, ein Fundament in Form einer neuen Strategie für die gesamte Organisation zu schaffen. Da macht es auch Sinn, zum Beispiel einen groß angelegten Leitbildprozess zu starten. Dazu müssen Sie möglichst alle ins Boot holen. Aber danach ist leider immer noch längst nicht alles gut. Es wird immer welche geben, die sagen: Na ja, ist ja alles schön und gut mit der Strategie, aber eigentlich können wir doch so weitermachen, wie wir es kennen. Es können auch Interessenskonflikte

***Alles was wir jetzt noch brauchen  
ist ein Plan.***

aufbrechen und sich Lager bilden. Was können Sie tun? Wichtig ist es, an dieser Stelle auch weiterhin die Mitarbeitenden im Boot zu lassen und sie weiter zu beteiligen, um die Chancen des Prozesses zu verdeutlichen. Schaffen Sie Orientierung, indem Sie Meilensteine setzen. Da ist es wichtig, dass sich das nicht eine kleine Führungsriege ausdenkt und den anderen kommuniziert, sondern dass Sie das in einer Steuerungsgruppe entwickeln, die aus einem repräsentativen Querschnitt der gesamten Organisation bestehen sollte.



Lancieren Sie in der nächsten Phase der Abwehr und der Verleugnung kleine, erfolgversprechende Pilotprojekte, aus denen man lernen und sagen kann: Hier haben wir etwas gemacht und das war schon erfolgreich in diesem Fachbereich, in dieser Abteilung. Die anderen, die sich das anschauen, können Lust bekommen auf mehr. Empfehlenswert ist das so genannte iterativ inkrementelle Handeln. Das heißt, eine Strategie der kleineren Schritte, die immer wieder Zeit zur Reflexion lässt, und die es auch erlaubt, dass verschiedene Teile des Systems zu unterschiedlichen Zeiten und mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten verändert werden. Wichtig bei der inkrementellen Entwicklung ist es, dass der Endzustand nicht feststeht, sondern dass Sie sich eine gewisse Ergebnisoffenheit bewahren. Dann wächst die Zustimmung, die Veränderungsgegnerinnen und -gegner verlieren allmählich ihre Mehrheit.



### **Goodwill reicht nicht**

Bei der nächsten Phase der ersten zögerlichen rationalen Akzeptanz kann die Grundlage für eine emotionale Akzeptanz gelegt werden. Das erreichen Sie, indem Sie die spezifische unverwechselbare Kultur Ihrer Organisation thematisieren, zum Beispiel indem Sie die geheimen Spielregeln dechiffrieren. In der Phase der emotionalen Akzeptanz richtet sich der Blick nach vorne, teilweise entsteht Neugier auf das Neue und ein Umlernen findet statt. Um das emotional abzusichern, sind neue Strukturen unbedingt notwendig. Ich bitte Sie, das ganz ernst zu nehmen: Goodwill der Beteiligten alleine reicht nicht. Sie müssen herausfinden, wie sich Ihre Teamstrukturen verändern müssen, wenn Sie das Neue in die Welt bringen wollen. Passen die Arbeitsplatzbeschreibungen? In welchem Turnus, mit welchen Instrumentarien müssen Sie miteinander in Kommunikation sein?

Dann kommt das Ausprobieren. Die ersten Änderungen werden umgesetzt. Mitarbeitende erproben die Neuerungen, haben zwar noch einen inneren Vorbehalt, aber es kommt allmählich auf den Weg. In dieser Phase ist die Verstärkung der neuen Praktiken wichtig. Allerdings nicht durch monetäre Anerkennungssysteme, das hat oftmals einen gegenteiligen Effekt. Wenn Sie Anreizsysteme schaffen wollen, dann sollten Sie das auf nicht monetäre Weise lösen. Sondern zum Beispiel durch ein Mitspracherecht: Wer sich besonders einsetzt, darf in der Steuerungsgruppe Entscheidungen mit treffen. Oder zum Beispiel durch soziale Anerkennung.

Die nächste Phase ist die Erkenntnis. Die Änderungen werden bewertet und als sinnvoll erkannt. Die Überzeugung, dass es gut ist, diesen Veränderungsprozess gestartet zu haben, wächst. Am schönsten ist es, wenn die anfänglichen Gegnerinnen und Gegner das dann auch als sinnvoll anerkennen. Verbindliche Führung, transparente interne Kommunikation, das sind die letzten Praktiken, die Sie einführen können, um den Veränderungsprozess nachhaltig abzusichern. Es muss Ihren Mitarbeitenden klar sein und klar bleiben, was geschieht und warum es geschieht. Die Führungsebene darf nicht von dem abgekoppelt sein, was auf den anderen Ebenen passiert. Ganz wichtig ist es, dass die Führung ein Vorbild abgibt, weil sie in der Organisationskultur nach wie vor das primäre Element der Kulturprägung ist.

Wenn Sie die Phase der Integration erreicht haben, haben Sie es geschafft. Dann sind die Veränderungen zur selbstverständlichen Routine geworden. Die Entwicklungen, die Neuerungen sind fest verankert.

### **Zeit für Reflexion**

Obwohl diese Darstellung einen linearen Ablauf des Veränderungsprozesses glauben macht, wird es so leider nicht sein. Es ist kein vorhersehbarer Planungszyklus, Phasen werden auch mal hin und her springen. Sie befinden sich schon in der rationalen Akzeptanz und plötzlich hat wieder jemand einen Schock oder breite Teile einen Schock. Das kann Ihnen passieren und ist normal. Dann gehen Sie wieder einen Schritt zurück und fragen: Haben wir da vielleicht nicht genug integriert? Es ist wichtig, dieses beobachtende iterativ inkrementelle Vorgehen zu berücksichtigen, auch mal wieder Zeit für Reflexion einzuplanen. Sie sind im Grunde gefordert, das zu leisten, was Sie von Ihren Mitarbeitenden auch erwarten, nämlich offenzubleiben für Neues, eventuell nachzusteuern und Ziele, Pläne und Maßnahmen zu verändern.

Zurück zum Dreieck. Strategie – Struktur – Kultur. Bei der Strategie im Veränderungsprozess geht es darum, die Zielrichtung der Veränderung, die Vision und das Leitbild festzulegen. Bei der Struktur geht es darum, eine klare Prozessarchitektur zu entwickeln, Kommunikationsstrukturen zu vereinbaren und auch den Personaleinsatz festzulegen, wenn neue Kompetenzen erforderlich sind. Aber was ist denn eigentlich Organisationskultur? Es gibt verschiedene Definitions-

# Organisationskultur kann nicht verordnet werden.

vorschläge, je nachdem aus welcher Perspektive man schaut. Die Systemtheorie sagt: Organisationskultur ist eine unentscheidbare Entscheidungsprämisse, eine kulturelle Folie, die nicht immer bewusst sein muss. Entscheidend ist, dass Organisationskultur nicht entschieden oder verordnet werden kann. Sie können nicht sagen: So, ab morgen haben wir eine andere Organisationskultur, wir sind plötzlich wertschätzend in unserer Kommunikation. Das geht nicht. Organisationskultur ist immer schon da. Sobald eine Organisation entsteht, hat sie auch Kultur. Wichtig ist die prägende Rolle der Führung. Ein gelebter Inhalt, also das, wie Führungskräfte sich verhalten, wirkt wesentlich stärker als ein verschriftlichtes Programm. Ein Leitbild, das nur geschrieben wurde, aber nicht gelebt wird, ist sinnlos.

Es werden drei Ebenen der Organisationskultur unterschieden. Zum einen sind es die Artefakte, das ist das, was man wahrnehmen kann. Also zum Beispiel wie Sie in den Räumen arbeiten, welche Räume Sie überhaupt haben, wer das größte Büro hat, ob es Glastüren gibt oder alles hinter verschlossenen Türen passiert. Das sind auch die sichtbaren Organisationsstrukturen und -prozesse. Dann gibt es die öffentlich propagierten Werte, also das, was man sich öffentlich auf die Fahne schreibt. Die dritte Ebene sind die unausgesprochenen Annahmen, die in Veränderungsprozessen oftmals als Stolpersteine wirken. Das ist alles, was das Handeln und Verhalten der Mitarbeitenden prägt, aber gar nicht mehr hinterfragt wird und auch nicht unbedingt bewusst ist.

## Die geheimen Regeln

Organisationskultur erkennbar zu machen, ist ein schwieriges Unterfangen. Deswegen gibt es ein Verfahren, das Sie dabei unterstützen kann, die so genannten geheimen Spielregeln einer Organisation zu dechiffrieren. Das geht zunächst über einen Fragebogen, der individuell ausgefüllt wird. Es werden zum Beispiel solche Fragen gestellt wie: Was muss man bei uns bezogen auf die Arbeit und den sozialen Umgang tun, um sich bei allen unbeliebt zu machen? Woran muss man bei uns unbedingt glauben? Oder: Was klappt so gut wie nie? Was darf man auf kei-



nen Fall denken oder ansprechen? Beispiele für latente Regeln sind: „Vertrauen ist gut, Misstrauen ist besser.“ „Sei, wie du bist, aber vergiss die Maske nicht.“ „Alle anderen haben keine Probleme, also auch ich nicht.“ Sie sehen an der Art der Regelformulierung, dass sie paradox sind. Sie kontrastieren das, was propagiert wird, mit dem, was tatsächlich passiert, und sind damit eher dysfunktional. Man kann noch einen Schritt weitergehen und eine so genannte Funktionsgrammatik aus diesen Regeln ableiten, also nicht mehr nur die einzelnen Sätze betrachten, sondern überlegen, welcher übergeordnete Zusammenhang dahintersteckt.



Es gibt Regeln, die kreisen um Misstrauen und Angst. Es gibt Regeln, die kreisen um den Zwang zur eigenen Maske. Es gibt Regeln, die kreisen um eine künstliche Gemeinschaftsbildung durch Jammern. Wenn Sie das haben, müssen Sie gucken, wie man diese alten Regeln verlernen und neue, funktionalere Regeln lernen kann. Und auch das muss wieder strukturell abgesichert werden.

Wichtig ist immer wieder, sich den Nutzen von Veränderungsprozessen klarzumachen. Sie sind kein Selbstzweck, sondern die Folge strategischer, struktureller und kultureller Entscheidungen. Es ist wichtig, in der Kommunikation an Ihre Mitarbeitenden klarzumachen, warum sie tun, was sie tun. Kultur, Strategie und Struktur stehen in einem direkten Verweisungs- und Begründungszusammen-

hang. Das heißt: Entkoppeln Sie das nicht, sondern integrieren Sie die Faktoren. Strategie braucht Analyse und braucht auch ein Fundament in Form eines Leitbilds bzw. in Form einer tragfähigen Vision. Struktur braucht Verankerung durch die Festschreibung neuer Aufgabenprofile und Rollen, neuer Strukturen und Prozesse. Und Kultur braucht Vorbilder. Vorbilder sowohl als Personen, als überzeugende Führungskräfte, als auch als exemplarische Pilotprojekte. Kultur erfordert auch jenseits des bewussten Bereichs zu gucken, welche dysfunktionalen geheimen Spielregeln immer wieder dafür sorgen, dass Ihr Veränderungsprozess ins Stocken gerät.

### Veränderung braucht Beteiligung

Nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden möglichst umfassend mit – je nach Phase. Die zu Ihrer Organisation passende spezifische Veränderungsarchitektur sollte abwechselnd partizipative Phasen beinhalten, in denen Sie möglichst viele Menschen mitnehmen, Top-down-Impulse, wo auch die Führung als Vorbild wirken kann, und die kleinen Veränderungsfeuer beinhalten, die so genannten Multiple-nucleus-Aktionen.



## Strategien der Implementierung

Format	Beschreibung	Chancen	Risiken
<b>Top-down</b>	Maßnahmen werden von der Geschäftsführung beschlossen und umgesetzt	Führung als Vorbild Kontinuität von Projekten	mangelnde Akzeptanz / „Widerstand“ bei den Mitarbeitenden
<b>Bottom-up</b>	Maßnahmen werden so weit wie möglich von den Mitarbeiter/innen entwickelt und der GF vorgeschlagen	Hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitenden	Entwickelte Vorgehensweise passt häufig nicht zur Strategie/zu den Interessen der Geschäftsführung Langwierige Entscheidungsprozesse
<b>Multiple-nucleus</b>	an verschiedenen Stellen der Organisation werden viele kleine „Veränderungsfeuer“ gelegt	Erfolgreiche Pilotprojekte motivieren und inspirieren	hohe Komplexität, anspruchsvolle Koordination

Eine Organisation zu verändern, bedeutet auch, Abschied zu nehmen von alten Teilen der Organisation, die in der Vergangenheit gut funktioniert haben, aber mit den Umwelтанforderungen, die sich geändert haben, nicht mehr in eine gelingende Passung zu bringen sind. Wandel erfordert psychologische Sicherheit. Das heißt, immer wieder Transparenz schaffen, immer wieder die positive Vision klären, immer wieder den Nutzen argumentieren und immer wieder konkrete Perspektiven für die Mitarbeitenden schaffen. Vielen Dank.

(Die Wiedergabe des Vortrages ist in Teilen gekürzt.)

***Veränderung muss von der Führungsebene gewollt sein.***

## Workshop 1:

# NETWORKING, DAS SINN MACHT

**Effiziente Vernetzungs- und Beteiligungsstrategien  
von Institutionen und Personen**



Die Teilnehmenden kamen aus den Bereichen Koordination, Beratung und Moderation, sie wirken in Politik, Verwaltung und Verbänden auf kommunaler, auf Landes- und auf Bundesebene, sie leisten praktische Vereins- und Projektarbeit, sie sind in Fördereinrichtungen und in der Medienarbeit tätig: Ein breites Spektrum von Beteiligten, das beste Voraussetzungen für eine gute Vernetzungsarbeit bietet, in der voneinander gelernt und profitiert werden kann.

### **Wozu und was vernetzen?**

Workshopleiter Wolfgang Fänderl unterscheidet zwischen offen-demokratischer Vernetzung einerseits und geschlossen-hierarchischen (Mafia-, Amigo- und Eli-

te-) Netzwerken andererseits. Während sich die erste weiteren Zielgruppen öffnet und es schafft, unterschiedliche Perspektiven, Bedürfnisse und Kompetenzen zu vereinen, dient die andere zur Gewinnmaximierung einiger weniger, schafft Abgrenzung gegenüber Außenstehenden, und lebt vom Gruppendruck und der Angst, ausgestoßen zu werden. Effiziente Vernetzungs- und Beteiligungsstrategien leben aber sowohl von persönlicher wie institutioneller Kooperation.

Vernetzung und Kooperationsmanagement haben viel mit freiwilligem Engagement und Gemeinsinn zu tun, die nicht durch Verträge eingefordert werden können. Deshalb sind die Ergebnisse aus Fänderls Forschungsprojekt (2000 bis 2004) an der LMU München für die Bertelsmann-Stiftung von Interesse. Die dort entwickelte Motivationsformel kann z.B. anhand der sechs deutschen Modalverben helfen, die Grundlage einer offenen demokratischen sowie freiwilligen Motivation in Erinnerung zu rufen.

Können + Mögen + Wollen

---

Müssen + Dürfen + Sollen

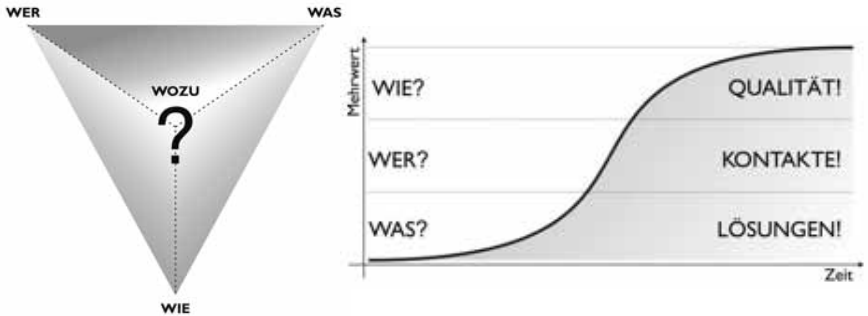
> 1: von innen motiviert, selbstbestimmt, sinnorientiert

< 1: von außen motiviert, fremdbestimmt, zweckorientiert

Immer wenn das Können, Mögen und Wollen der beteiligten Individuen und Organisationen überwiegt, sprechen wir von intrinsischer Motivation, die selbstbestimmt und sinnorientiert ausgerichtet ist. Sobald das Müssen, Dürfen und Sollen die Oberhand gewinnt, rutschen wir in den Bereich extrinsischer Motivation, die fremdbestimmt und bestenfalls zweckorientiert ausgerichtet ist.

Einige Kernfragen stellen sich gleich zu Beginn:

1. WOZU eigentlich vernetzen?
2. WAS ist unser attraktives Thema?
3. WER kann beteiligt werden?
4. WIE wollen wir uns vernetzen?



Dieses „Vernetzungstetraeder“ bezeichnet Fänderl als 4-W-Orientierung. Die Frage nach dem WOZU greift dabei so tief, dass man sich zunächst auf das WAS, WER und WIE eines Prozesses konzentriert, aber die tiefere Verbundenheit der Netzwerkpartner, den Grund, warum sich alle sinnvoll beteiligen wollen, gemeinsam herausarbeitet und transparent macht; am besten durch einen entsprechenden Titel/Slogan.

Ein Mehrwert bei Vernetzungsprozessen ist immer dann gegeben, wenn sich durch die Zusammenarbeit die Lösungen verbessern (WAS), die Kontakte vertiefen und erweitern lassen (WER) und sich die Qualität der Zusammenarbeit steigert (WIE). Erfolgserlebnisse auf diesen drei Ebenen führen dann ganz automatisch zur kognitiven und emotionalen Begeisterung für die durchaus komplexen Vernetzungsprozesse, in die persönliche, institutionelle und gesellschaftliche Potenziale integriert werden (Triple-win-Effekt):

$$1^1 + 1^1 + 1^1 < (1 + 1 + 1)^{1+1+1}$$

Ein Netzwerkprozess ist mit dem Ende eines Projektes nicht abgeschlossen, sondern im Gegenteil der Beginn und die sinnvolle Weiterführung eines Projekts. Ein nachhaltig entwickeltes Netzwerk mit anziehenden Strategien (WAS), transparenten Strukturen (WER) und einer wertschätzenden Umgangskultur (WIE) ist der Garant für sinnvolle Einbindung neuer Projekte und Aktionen mit unterschiedlichem Förderhintergrund.

## Die Highlight-Analyse

Die Teilnehmenden berichteten sich nach dem Ansatz der „Wertschätzenden Erkundung“ in Dreiergruppen gegenseitig von erfolgreichen Vernetzungserfahrungen und werteten sie aus. Daraus wurden dann Tipps für die erfolgreiche Gestaltung der Prozessphasen Aktivierung, Realisierung und Integration abgeleitet und in der großen Runde vorgestellt.

Die Aktivierung eines Netzwerkprozesses ist nur möglich, wenn der öffentliche Rückhalt durch die Führungsebene der betreffenden Institution spürbar ist und zugleich für die Basis plastische Zielvorstellungen erkennbar sind. Der Einsatz positiv besetzter, integrativer Begriffe (wie „unsere Kinder“, „gemeinsame Verantwortung“) und die Vermeidung von Stigmatisierungen und Ausgrenzungen sowie der Gebrauch einer bürgernahen Sprache helfen bei der Vermittlung und bei der Identifikation mit dem Netzwerk. Sehr wichtig ist die Nutzung persönlicher Kontakte, die Suche nach Schlüsselpersonen im eigenen Aktionsradius, die als „Türöffner“ zu verschiedenen Interessengruppen dienen können. Nach ersten Erfolgen wird nämlich vieles leichter.

Und dann kommt es darauf an, Menschen, die sich für ein zunächst zeitlich begrenztes Projekt engagiert haben, für weitere Optionen der Zusammenarbeit zu begeistern: Begeistern meint, dass sich die Akteure in der Phase der Realisierung voll einbringen können, mögen und wollen. Es meint, sie direkt anzusprechen, ohne ihnen das Gefühl der Vereinnahmung zu geben. Eine konkrete gemeinsame Zusammenarbeit und frühzeitige Erfolgserlebnisse sind ebenso wichtig wie die Gelegenheit, Raum und Zeit zum Austausch zu haben. „Drüber reden“ und echte Wertschätzung sind nicht nur innerhalb des Netzwerks notwendig, sondern auch in Bezug zur Öffentlichkeit, da eine breite Akzeptanz der Projekte den Akteuren erhebliche Handlungssicherheit gibt.

Zur Phase der Integration wurde in der Highlight-Analyse wenig beigetragen. Zumeist ist der Abschluss eines Projekts mit Stress und evtl. auch Frust verbunden, wird also nicht als wirklicher Höhepunkt erlebt. Wolfgang Fänderl berichtete deshalb aus seinen „Gemeinsinn“-Projekten. Dort konnten im Rahmen eines „Ern-

temarktes“ zum Abschluss des Projektes, Evaluationsergebnisse, Reflexionen und Ergebnispräsentationen daran erinnern, was im Projekt alles geleistet wurde und wie jede/r Einzelne vom Projekt profitieren konnte. Parallel wurden dort auch Verbesserungsvorschläge für anstehende bzw. angedachte Vernetzungsprozesse gemacht. Eine reflexive und dennoch feierliche Abschlussphase gab damit die Möglichkeit, gegenseitige Wertschätzung auszudrücken, sich gegebenenfalls auszusöhnen und sich dann auf weitere Netzwerkprojekte zu freuen.

Durchgängig relevant und vitalisierend ist die Vielseitigkeit und Flexibilität beim Einsatz von Methoden, Arbeitsmitteln und Räumen durch die verschiedenen Netzwerkpartner. Die regelmäßige Einbindung der breit aufgestellten und schrittweise integrierten Kompetenzen hilft bei der effektiven Bündelung von Potenzialen. Netzwerke profitieren von Rollenteilung, die durch eine verbindliche Koordination der verschiedenen Aufgabenfelder, durch den Einsatz von externen Coachs und von guten d.h. neutralen Moderatorinnen und Moderatoren gewährleistet wird, die unterschiedliche Gruppeninteressen integrieren helfen. Ansprechende und passende Methoden je nach Phase (z.B. Open Space) tun ein Übriges.





## Effektive Mittel

Anhand zweier Fallbeispiele – den Projekten „Toleranz in Frankfurt (Oder): TOLL statt ranzig“ und „Familienfreundlichkeit in Bützow/Land“ – zeigte Herr Fänderl auf, wie strategische Beteiligung bei Vernetzungsprozessen sinnvoll strukturiert und angegangen werden kann. Anhand von Beteiligungskreisen wurde zunächst das Vernetzungsthema und die damit in Bezug stehenden Interessengruppen ausgewählt. Aus den Interessengruppen wurden Schlüsselpersonen identifiziert, auf die vom Initiativkreis (strategische Ebene) eines Netzwerks zugegangen wird. Erst nach intensiven Einzelgesprächen, bei denen auch die Bedarfe der Schlüsselpersonen und deren Interessengruppen analysiert werden, kommt es zu Initiativkreistreffen. Mithilfe der Partner wird dann ein Projektkreis gebildet (operative Ebene), in dem alle weiteren Umsetzungsschritte vorbereitet werden.

Das „Delegationsmodell“ der GemeinSinn-Werkstatt, mit seinen klar strukturierten Aufgabenbereichen, hat sich als äußerst effektives Mittel erwiesen, um Beteiligung freiwillig auf mehrere Schultern zu verteilen und benötigte Fachleute zu identifizieren. Man findet zahlreiche Unterlagen, gut aufbereitet im Baukasten, auf [www.netzwerk-gemeinSinn.net](http://www.netzwerk-gemeinSinn.net).

## Noch Fragen?!

In den drei Stunden der praktischen Beschäftigung mit Vernetzungsprozessen entstanden weitere Fragen, die in einem Folge-Workshop vertieft werden könnten:

- Wie können dezentrale bzw. zentrale Netzwerke im ländlichen Raum funktionieren? Wie können neue Medien dabei helfen?
- Wie gelingt die Selbstorganisation und Verselbstständigung von Netzwerken?
- Wie gelingt die Öffnung bestehender regionaler Netzwerke?
- Wie gelingt es, regionale in landesweite Netzwerke zu überführen?
- Wie vernetze ich Organisationen gegen den Widerstand der mittleren Führungsebene?
- Wie kann sich der Fördermittelgeber einbringen/austauschen/einfordern, ohne Motivation zu zerstören?
- Wie können gute Kooperationsverträge aussehen?

**Dokumentation + Moderation: Wolfgang Fänderl**

## Workshop 2:

# WENIG MEDIEN, VIEL LANDSCHAFT

## Kommunikationswege im ländlichen Raum



### PR-Mix direkt vom Erzeuger

Wie erreiche ich die Leute, die gar keine Zeitung lesen? Öffentlichkeitsarbeit auf dem Lande hat mit klassischer PR wenig zu tun, sagen die meisten Workshop-Teilnehmerinnen und Teilnehmer, und Pressearbeit bringe ohnehin nicht viel. Aber wenn wirklich niemand Zeitung lesen würde, gäbe es dann auf dem Land noch welche zu kaufen? Und Fernsehen, Internet und Radio erreichen selbstverständlich auch die letzten Winkel der ostdeutschen Provinz und prägen dort wesentliche Deutungsmuster.

Vielleicht hat diese Skepsis „den Medien“ gegenüber auch etwas mit Schwierigkeiten zu tun, die Perspektiven derer einzunehmen, die man erreichen möchte.

***Macht die Augen auf,  
erlebt was euch umgibt!***

Sie spiegelt die Probleme, die zivilgesellschaftliches Engagement mit den Öffentlichkeiten hat, in denen es wirken möchte.

Methodisch bot der Workshop zunächst ein simples Schema für die Öffentlichkeitsarbeit. Die Fragen nach dem WAS, WIE und WER übersetzt in die Begriffe: Story, Bühnen, Protagonisten. Die beim Theater geliehenen Vokabeln sollen einen konstruktivistischen Zugang unterstreichen. Der geht davon aus, dass Öffentlichkeitsarbeit versucht, Kommunikation zu inszenieren. Das heißt, dass die Wirklichkeiten, in denen sie um Aufmerksamkeit konkurrieren, von den Öffentlichkeitsarbeiterinnen und -arbeitern als Koproduzenten miterzeugt werden.

An beiden Workshop-Tagen war schnell klar, dass die Frage nach der Botschaft, nach dem WAS, nach der Story, keineswegs trivial ist. Was hat etwa der Verein „Different People“ in Chemnitz, der sich für Homo-, Bi- oder Transsexuelle engagiert, einer breiten Öffentlichkeit zu sagen? Vorschlag: „Das ist alles ganz normal“. Einwand: Normal wäre das Gegenteil von Nachricht. In Deutschland gibt es die Homo-Ehe, offiziell ist das „ganz normal“ durchgesetzt. Nicht die Mehrheitsgesellschaft hat ein Problem, sondern die vermeintliche Randgruppe kommt mit der Feststellung „alles ganz normal“ in eine Rechtfertigungsposition. Zweiter Vorschlag für die Botschaft des Vereins: „Es gibt so viele Identitäten, wie es Menschen gibt. Also: männlich/weiblich = völlig überschätzt.“ Das wäre eine Nachricht für jeden Normalbürger. Aber die Begeisterung im Workshop hielt sich dafür in Grenzen. Wie soll eine Botschaft anschlussfähig sein, die so fern vom Mainstream liegt?

Am zweiten Tag der Versuch, die Frage nach der Story für die NaturFreunde Thüringen zu beantworten. Dort scheint die Botschaft nun wirklich auf der Hand zu liegen. In etwa: „Gemeinsam etwas in der Natur zu unternehmen und sich dabei für die Natur zu engagieren“. Aber wie wird daraus eine Story, die in der Konkurrenz um die Ressource öffentliche Aufmerksamkeit Erfolgsaussichten hat? Wen lockt das hinterm Ofen vor? Letztlich kommen wir wieder auf den Perspektivenwechsel. Was sehen die Leute, die wir bewegen wollen? Wie sehen die uns? Wie müssen wir unser Vorhaben, „die Welt zu verändern“, formulieren, damit es verfängt und als sympathisch, relevant, inspirierend, positiv provozierend ankommt – und die Vermittlung dessen zur tatsächlichen Nachricht (im Wortsinne: sich nach ihr richten) wird?

Thema des Workshops sollten allerdings vor allem die Kommunikationskanäle im ländlichen Raum sein, ins Schema übersetzt: die „Bühnen“. Nicht so sehr die Frage nach dem WAS, sondern nach dem WIE kommunizieren. Und damit die These von der anderen PR unter ländlichen Bedingungen. Wenn es die klassischen Medien „ohnehin nicht bringen“, was bleibt dann übrig?

Auf der praktischen Ebene gab es einige Beispiele für Öffentlichkeitsarbeit, die ohne Vermittlung durch die klassischen Medien auskommen. Inspiriert durch die Referenten vom Modellprojekt „Medien auf dem Land“, Svenja Perlitz und Bernd Ketzler, und übertragbar auf andere Projekte mit ähnlichen Voraussetzungen. Damit kam die Diskussion in Schwung.

### **Sich an Ereignisse dranhängen**

Dabei sein, wo viele Leute hingehen. Der Anlass muss mit dem eigenen Thema nichts zu tun haben. Im Gegenteil. Das bietet Gelegenheit, Publikum positiv zu überraschen. Also nicht einfach nur seinen Info-Stand dazustellen, sondern Aktionen anbieten, die zur Stimmung passen. So zog das Projekt „Medien auf dem Land“ vom IBI – Institut für Bildung in der Informationsgesellschaft e. V. – mit einem „Schätze-Dart“ über die Festwiesen. Die „Dartscheibe“ war eine Landkarte vom Amt Döbern-Land in Südbrandenburg. Wo die Pfeile trafen, galt es eine Sehenswürdigkeit zu beschreiben. Und zwar in einer Gegend, wo nichts los und es gemeinhin nicht viel zu sehen gibt.

### **Ein Erstunterstützer-Netzwerk bilden**

Das funktioniert bei der Landbaugemeinschaft Putlitz nach dem Schneeballprinzip. Zu den Veranstaltungen wie Theater, Kino und Märkte für regionale Produkte gehen auf jeden Fall erst mal die Mitglieder des Netzwerks und bringen jeweils jemanden mit, der nicht dazu gehört. So wächst das Publikum aus der eigenen Gruppe heraus. Der „Land & Leute Markt“ der Initiative habe auf diesem Kommunikationsweg über 1.000 Besucher erreicht.

### **Vereine verkuppeln**

Der Hillersche Villa e. V. in Herrnhut-Großhennersdorf in Südostsachsen dreht bei seiner Aktion „Dorfkino“ Filme über Vereine im Ort, die bisher wenig miteinander zu tun haben. Die Filme werden bei Veranstaltungen der Vereine gezeigt. Man



begegnet sich auf der Leinwand und real. Wo sich bisher jeder nur auf seines beschränkt hat, entsteht integrative Kommunikation.

### **Allianzen organisieren, die nicht auf der Hand liegen**

Die NaturFreunde Thüringen e. V. veranstalten die Reihe „Politik im Grünen“. Zu den Wanderungen werden Politiker eingeladen und damit gewissermaßen als Wanderfreunde zweckentfremdet. Mit dem Effekt, dass die Unternehmungen des Vereins mehr Menschen interessieren und eine größere Reichweite bekommen.

Oder das Projekt „perspektyva“ vom RAA Mecklenburg-Vorpommern e. V., das sich gegen Polenfeindlichkeit engagiert. In Heringsdorf auf Usedom hat „perspektyva“ Hoteliers als Partner gewinnen können. Eine Kooperation, die quer zu den gängigen Sehgewohnheiten verläuft, die überrascht und neue Perspektiven im lokalen Umfeld erschließen kann.

All das sind Beispiele für Aufmerksamkeit, die direkt vom Erzeuger kommen, ohne durch den Filter der Redaktionen zu müssen. Jede dieser Aktionen könnte aber zusätzlich an Reichweite gewinnen, wenn man damit auch noch Journalisten füttern würde. Da lag es nahe, Erfahrungen zu diskutieren, wie Öffentlichkeitsarbeit aussehen würde, die mit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, mit Resonanz- und Reputationseffekten durch Berichterstattung in Massenmedien rechnet.

### **Ereignisse, die Bilder liefern**

Die NaturFreunde Thüringen organisieren eine Kinderwagenwanderung. Kein

# *Es gibt keinen Unterschied zwischen der eigentlichen Arbeit und der Öffentlichkeitsarbeit.*

Problem, das den Redaktionen zu verkaufen: Eine Schlange Kinderwagen, die sich durch die Landschaft schiebt. Jeder hat unmittelbar ein Bild im Kopf. TV und zunehmend auch Print treffen ihre Entscheidungen, worüber sie berichten auch danach, ob sie attraktive Bilder erwarten.

## **Leser schreiben selbst**

Einer der großen Medien-Trends der letzten Jahre heißt user generated content. Das meint: Inhalte zu publizieren, die von den Nutzern kommen. Eine Erfindung der Online-Medien, die von den klassischen Medien vielfältig adaptiert wurde. Wie sich dieser Trend für Teilhabe-Projekte nutzen lässt, demonstriert die Leserreporterplattform, die „Medien auf dem Land“ gemeinsam mit der Lausitzer Rundschau in Südbrandenburg auf den Weg gebracht haben. Laien werden für die lokale Berichterstattung geschult. Mit dem Effekt, dass Themen und Akteure in die Zeitung oder auf die Website kommen, von denen bisher öffentlich kaum die Rede war.

## **Überregional denken**

Warum die Themen nicht auch überregional anbieten? Z.B. die Hoteliers von „perspektyva“ oder Künstler von der Landbaugemeinschaft Putlitz. Das sind durchaus Seite-Drei-Geschichten für überregionale Zeitungen, sie sind aber auch für den Deutschlandfunk-Landeskorrespondenten und für das „Nord Magazin“ vom NDR interessant. Geschichten mit überzeugenden Protagonisten, die einen Unterschied zum landläufig Bekannten machen.

## **Tipp: Landesmedienanstalten ansprechen**

Die Landesmedienanstalten beobachten die regionale Medienlandschaft. Sie kontrollieren, ob sich die Radio- und TV-Sender an die Lizenzvereinbarungen halten, was die regionale Berichterstattung angeht. Und sie wissen, wer aktuell Bedarf hat, mehr „Land“ ins Programm zu bringen. Sie anzusprechen könne sich

lohnend, weiß Svenja Perlitz.

## **Öffentlichkeitsarbeit als PR-Mix konzipieren**

Die Jugendfeuerwehr Brandenburg mixt gezielt die Kanäle. Es gibt eine Kooperation mit einem landesweiten Privatrado, regelmäßig Berichte im Landesprogramm des rbb-Fernsehens und gewachsene Beziehungen zu Journalisten der Regionalzeitungen (die umgekehrt bei den harten Nachrichtenthemen mit einem guten Draht zur Feuerwehr rechnen können). Mit dem Ergebnis, dass die eigenen Medien der Feuerwehr (Online und Print) von der Aufmerksamkeit profitieren, die von den klassischen Medien erzeugt wird. Auch mit der Erfahrung, dass die beste Website gar nichts bewirkt, wenn sie keiner klickt. „Unser Medien-Mix muss alle Bevölkerungsschichten erreichen. Weil, wer schickt die Kinder zur Feuerwehr? Gar nicht selten Oma und Opal!“

## **Fazit**

So bekamen „Presse, Funk und Fernsehen“ doch wieder einen Platz unter den Mitteln, die hilfreich sind, um Aufmerksamkeit zu organisieren. Auch in Regionen, deren Bewohnerinnen und Bewohner sich kaum für ihre Region zu interessieren scheinen. Vorurteile den Medien gegenüber beschränken letztlich nur die eigene Reichweite.

Vieles hängt davon ab, sich als „Sender“ die Perspektive der „Empfänger“ vorstellen zu können. In der Innenansicht mag alles klar sein, für das breite Publikum jedoch versteht sich die Story, die von den Projekten erzählt wird, selten von selbst.

Es gibt viele praktische Erfahrungen, die auf dem Lande direkt genutzt werden können. Am Sendungsbewusstsein hapert es aber häufig: Viele Projekte ziehen es vor, sich auf ihre eigentliche Arbeit zu konzentrieren. Kommuniziert wird oft nebenbei und nicht gerade begeistert. Nach dem Motto, dass Klappern eben zum Handwerk gehört. Das ist aber ein Irrtum. Klappern ist das Handwerk, und die Öffentlichkeitsarbeit ist nicht zufällig das Kerngeschäft von Pressure Groups. Denn wer von der Welt verstanden wird, ist bei Projekten, die ihre Veränderung betreffen, klar im Vorteil.

**Dokumentation + Moderation: Carsten Tesch**

**Referenten: Svenja Perlitz und Bernd Ketzler**

### Workshop 3:

# DIE DA OBEN KENN' ICH (NICHT)

## Politik und Einflussmöglichkeiten für zivilgesellschaftliche Akteure



Politik und Zivilgesellschaft sind wie Hund und Katze?! Der Einstieg in den Workshop zeigt, dass es sehr unterschiedliche Sichtweisen zur Politik gibt. Da ist das Bild eines Riesenrades, das sich unaufhaltsam dreht und nicht ermöglicht einzusteigen. Oder der Stapel Geld, der alles bestimmt. Mit diesen Assoziationen verdeutlichen die Teilnehmenden ihre Einstellung zur Politik.

Dass es auch anders sein kann, erfahren sie von Torsten Pötzsch, der als Oberbürgermeister der Stadt Weißwasser einen eher untypischen Weg geht. Er setzt sehr stark auf Zusammenarbeit und Partnerschaft mit den Bürgerinnen und Bürgern und qualifiziert parallel seine Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter: „Die Mitar-



beiterinnen und Mitarbeiter müssen verstehen, dass der Bürger/ die Bürgerin ihnen nichts Böses will“, sagt der Chef und fördert damit ein Umdenken in der Verwaltung. Die Erlebnisse und Erfahrungen im Umgang mit politischen Entscheidungen bewegten die Teilnehmenden, zu erfahren, was ihre Kollegen und Mitstreiter in anderen Regionen denken und wie sie mit Politik umgehen. Da traten dann auch gleich erfolgreiche Strategien in den Vordergrund. Oft konnten Politikerinnen und Politiker als Botschafter oder sogar als Unterstützer einer Idee gewonnen werden. Doch der ganz große Coup war nicht dabei.



### **Wie gehe ich denn nun ran an die Politik, um sie für mich und meine Idee zu begeistern?**

Diese Frage konnte Workshopleiter Steffen Adam schnell beantworten. Zum einen stellt natürlich die Idee selbst einen wesentlich Faktor dar. Ein gutes, klar formuliertes Konzept, das verständlich und logisch auf die entsprechende Problemlage reagiert, ist aber nicht das einzige überzeugende Argument. Vielmehr müssen sich Vereine, Verbände und Initiativen auch mit den Wertvorstellungen der Entscheidungsträgerinnen und -träger beschäftigen. Was sind die grundsätzlichen Normen und persönlichen Einstellungen des Politikers, der Politikerin? Da-



rauf Antworten zu finden ist die eine Seite, daraus Schlussfolgerungen für die Ansprache und den Umgang mit dem Gegenüber zu ziehen die andere. Gewinnen heißt hier begeistern. Und Begeisterung erzeugt man, wenn jemand von einem Thema persönlich berührt, betroffen, angefasst ist.

Das allein reicht aber auch nicht aus, um eine Entscheidung endgültig zu beeinflussen. Gerade die Machtgefüge, Abhängigkeiten und Interessenlagen in einer politischen Gruppierung, zum Beispiel einer Partei oder Fraktion, dürfen nicht

***Ich will von den Politikern wissen,  
ob man bestimmte Dinge tatsächlich  
nicht sieht – oder ob man sie besser  
nicht anspricht.***

*Man darf nicht darauf warten, dass die  
Menschen zu einem kommen.  
Man muss selbst auf sie zu gehen und  
mit ihnen sprechen.*

unterschätzt werden. Auch wenn es offiziell keinen „Fraktionszwang“ gibt, zählen gemeinsame Absprachen und Vereinbarungen in der Politik manchmal mehr als die persönlichen Ansichten. Dies zu analysieren, sollte darum ebenfalls zur Vorbereitung einer politischen Entscheidung gehören: Welche Problemlagen und Themen stehen aktuell auf der Agenda der Politik? Wie passt mein Thema dort hinein? Wer bestimmt eigentlich wirklich die politische Richtung?

Und dann bleibt noch das leidige Thema Geld. Eine Forderung ist schnell formuliert, eine Begründung der Notwendigkeit gefunden, doch woher soll die Finanzierung kommen? Wer beschäftigt sich denn im Vorfeld mit dem Haushalt und der finanziellen Situation der Kommune? Es ist dringend erforderlich, für solche Fragestellungen vorab Strategien und Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Steffen Adam berichtete von einem brandenburgischen Landkreis, in dem zusätzliche Mittel in Höhe von 100.000 Euro für Demokratie- und Vernetzungsprojekte aufgetan wurden, nachdem Jugendamt, Landrat und Kämmerer gemeinsam den gesamten Haushalt durchforstet hatten. Und er nannte das Beispiel einer kleinen Kurstadt, wo eine Jugendgruppe dem Bürgermeister anbot, nach Einsparungsmöglichkeiten bei Straßenlampen und Verkehrsschildern zu fahnden, wenn er dafür zusichere, dass das eingesparte Geld in den Jugendclub fließe.

Die beste Strategie beteiligt die Entscheidungsträgerinnen und -träger von Anfang an und nimmt auch deren Vorstellungen mit auf. Denn nur wer beteiligt wird, fühlt sich mitgenommen. Und das gilt genauso für politische Entscheidungsträger.

**Dokumentation + Moderation: Steffen Adam**

**Referent: Torsten Pöttsch**

## Workshop 4:

# BLOSS KEIN STRESS?

## Möglichkeiten einer gelingenden Konfliktberatung



Bloß kein Stress, denken die meisten Menschen und Gruppen und reagieren entsprechend, wenn sich Auseinandersetzungen abzeichnen. Konflikte sind ebenso alltäglich wie denkbar unbeliebt, werden sie doch als „wahrgenommene Störung durch Andere“ empfunden – so die Definition von Workshopleiter Heiner von Viebahn. Sein Anliegen im Workshop ist es, den Beraterinnen und Beratern den (tatsächlich unvermeidbaren) Umgang mit Konflikten zu erleichtern, indem ihnen Werkzeuge in die Hand gegeben werden, die helfen, Konflikte zu öffnen und sie auch positiv nutzen zu können.

### **Konfliktvermeidung und Widerstand**

Demokratieberaterinnen und -beratern, aber auch ganz allgemein externen Ak-

teuren, werden Konflikte oft gar nicht zugänglich gemacht. Mit diesem Phänomen beschäftigten sich die Teilnehmenden eingangs: Dass sie zwar durchaus spüren, dass da etwas „unter der Decke“ ist, auf Nachfrage jedoch nichts komme, sondern vielmehr ein Widerstand erkennbar sei. Für viele ist das gut nachvollziehbar, weil sie das Gefühl kennen, wenn da etwas stockt, und sie auch um ihre eigene Hemmung wissen, wenn es darum geht, Verdecktes anzusprechen.

Im Workshop wurde erarbeitet, dass es einerseits für diesen Widerstand gute Gründe gibt. Weil es den Einzelnen vor offenen Aggressionen schützt und in der Gruppe den Status quo sichern hilft. Wenn Selbsthinterfragung und Gesichtsverlust nicht erfolgen müssen, werden Status und Position der Konfliktpartnerinnen und Konfliktpartner geschont.

Andererseits ist bekannt, dass Konflikte Signale von (unterschiedlichen) Interessen sind, und dass Organisationen gut daran tun, die tatsächlichen Anliegen dahinter aufzuspüren und zu nutzen. Eine Gruppe oder eine Organisation wächst mit den Konflikten und mit der Ambiguität, die sie aushalten kann, und auch mit der Verschiedenheit von Einzelpositionen, die gleichzeitig vorhanden sein können. Trotzdem mag es für die Einzelnen schwierig sein, damit zu leben.

## *Wir sind die Feuerwehr. Wir warten nicht.*

### **Ansätze für die Beratung**

Wenn es nun Aufgabe der Beraterinnen und Berater ist, auf Konflikte hinzuweisen und auch bei ihrer Lösung zu helfen, sollten sie den Widerstand direkt und wertschätzend ansprechen. Und vor allem Verständnis zeigen: „Ich kann mir vorstellen, dass es nicht leicht ist, von Schwierigkeiten und Ungereimtheiten zu berichten – schließlich wollen Sie ja hier alle etwas Wichtiges erreichen“. Formulierungen wie diese können als Türöffner wirken.

Die beratende Person braucht für eine Konfliktbearbeitung in jedem Fall einen Auftrag des bzw. der Klienten. Das trifft auch für nicht-professionelle Situationen zu, zumal die Konfliktparteien externe Vermittler erst einmal akzeptieren müssen. Akzeptieren hat zum Beispiel stattgefunden wenn jemand sagt, „Wir würden ger-

ne etwas an der Situation, an dem Klima in unserer Gruppe verändern“, und die anderen dem zustimmen.

Die Konfliktpartnerinnen und -partner müssen tatsächlich etwas wollen: Entweder einen Leidensdruck und die Notwendigkeit spüren, aus einer Situation herauszufinden („Weg-von-Motivation“) oder ein Veränderungsziel erreichen, einen erwünschten Zustand angeben können („Hin-zu-Motivation“). Die Motivation, an einem Konflikt zu arbeiten, kann also im Verlassen des beklagten Zustandes und im Anstreben eines erwünschten Zustandes liegen.

Hier liegt bereits eine Interventionsmöglichkeit: Die Beraterin, der Berater kann die Klienten bitten, die Situation und ihre unliebsamen Folgen zu beschreiben; sie kann um Schilderung des erwünschten Zustandes bitten oder auch fragen, was denn die Vorteile des Problems sind. Es muss doch etwas für sich haben, dass die Situation so ist, wie sie ist? Wem nutzt sie denn? Schließlich sind die Probleme von heute, gestern noch Lösungen gewesen, so paradox das klingen mag. Für die Bearbeitung des Konfliktes ist es nützlich, wenn die Konfliktpartner die Gelegenheit erhalten, ihre unterschiedlichen Haltungen ohne Wertung zu beschreiben. Die Maxime heißt hier: *erst differenzieren, dann integrieren!* Gerade in eskalierten Konflikten ist es oft lange her, dass die einzelnen Positionen in Ruhe und deutlich formuliert werden konnten. Nicht selten sind die Kontrahenten mehr damit beschäftigt, was der Andere tun könnte, als damit, was sie selbst wollen.

### **Zielsetzung, Arbeitsaufgabe und soziales Feld der Gruppe**

Für die Beraterinnen und Berater kann es sehr hilfreich sein, sich noch einmal zu vergegenwärtigen, in welchem Feld er/sie da gerade arbeitet. Zum Beispiel bei der Feuerwehr, einer Organisation, die für effektives Eingreifen in Notfällen geschaffen wurde. Sie hat aus diesem Grund eine Befehl- und Gehorsamstruktur, in der demokratische Bottom-up-Prozesse kulturell gesehen zunächst einmal Neu-land sind. Die Aufgabe des Konfliktberaters, der Konfliktberaterin muss es dann sein, den Mitgliedern der Organisation zu ermöglichen, dass sie bewusst mit beiden Verfahren umgehen und diese zweckmäßig einsetzen. Ein Hinweis darauf, dass ein Konflikt strukturell bedingt ist, kann den Einzelnen erheblich entlasten.

## Beispiele für Teilnehmeranliegen und mögliche Interventionen

### **Anliegen:**

*Eine Beraterin hat einen wiederkehrenden Konflikt, stets zu Beginn ihrer Arbeit mit Teams, in denen sie arbeiten soll. Der Widerstand scheint sich gegen die von „außen“ und „oben“ eingesetzte Beraterin zu richten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Team geben an, dass sie durch den zusätzlichen Aufwand genervt sind, dass sie keinen Gewinn durch eine Beratung erwarten und dass sie alleine gut klarkommen.*

### **Empfehlung:**

Im Erstgespräch darüber zu berichten, wie sie anderen Teams helfen konnte, also eine kleine Erfolgsgeschichte zu erzählen; zunächst einmal einen „kleinen Auftrag“ zu bearbeiten, der als unproblematisch empfunden wird; sich gemeinsam mit dem Team auf einen Aspekt der Arbeitsaufgabe zu konzentrieren; einen überschaubaren Probezeitraum zu vereinbaren, an dessen Ende eine Auswertung steht: Was haben wir durch die Beratung erreicht?

### **Anliegen:**

*Klienten suchen Berater in deren Freizeit mit ihren Anliegen auf.*

### **Empfehlung:**

Deutlich die Grenze der „Veranstaltung“ (hier: Beratungsgruppe) markieren und an der eigenen Haltung arbeiten: Ich bin hier nur professionell zuständig und nehme in meiner Freizeit keine Telefonate meiner Klienten an.

### **Anliegen:**

*Wie kann ich erfolgreich in ein Konfliktbearbeitungsgespräch einsteigen, wenn ich selber einer der Konfliktpartner bin?*

### **Empfehlung:**

Eine aktuelle Störung ansprechen, indem sachlich beschrieben wird, wie eine der störenden Aktionen aussah. Als Ich-Botschaft die emotionale Reaktion darauf darstellen, und – davon getrennt – welche Vereinbarung in Zukunft vorstellbar ist.

**Anliegen:**

*Wie gehe ich gelassen mit Problemen und Konflikten um?*

**Empfehlung:**

Eine Stressreaktion (Herzfrequenz-, Blutdruckerhöhung usw.) ist die somatische, körperliche Ebene des Konfliktes, die auch die Berater spüren. Hilfreich kann hier ein Selbstberuhigungsprogramm sein: Bewusst ruhig durchatmen, Sitzposition bequem einrichten, und sich durch Erinnerung an angenehme Situationen in einen ressourcenreichen Zustand bringen. Das dauert mit etwas Übung nur ein paar Sekunden und fördert die Gelassenheit.

**Anliegen:**

*Welche Befähigung brauchen Beraterinnen und Berater?*

**Empfehlung:**

Zumindest Empathie. Sie sollen sich in die handelnden Personen einfühlen können. Und sie sollten die Fähigkeit besitzen zu „paraphrasieren“, das heißt die Ansicht der Konfliktpartner in eigenen Worten wiederzugeben, ohne sich damit zwangsläufig zu identifizieren.

**Behalten – Zurücklassen – Genauer ansehen**

Wenn sich der Prozess des Kennenlernens schon entwickelt hat und das Interesse benannt wurde, das Klima und die Zusammenarbeit zu verbessern, ist dieses Beratungskonzept möglich, das sich in von Viebahns Praxis sehr bewährt hat.

Die Gruppenmitglieder werden gebeten, persönlich eine Bilanz der Zusammenarbeit der letzten Zeit zu ziehen. Dabei sollten drei Fragen besonders beachtet werden: Was würden Sie in Zukunft gerne behalten? Was gerne zurücklassen? Und was müssten Sie sich in der Gruppe noch einmal genauer ansehen? Die Teilnehmenden notieren, jede und jeder für sich, auf Moderationskarten zu jeder Frage mindestens drei Aussagen. Der Berater, die Beraterin kann nun die Karten einzeln auslegen lassen und in der Gruppe auswerten. Wobei mit dem wertschätzenden Aspekt begonnen werden soll: Was wollen wir behalten? Danach werden

***Die Probleme von heute sind die  
Lösungen von gestern.***





die Vorschläge veröffentlicht, was sich ändern soll, und schließlich das, was Mitglieder sich in der Gruppe noch einmal genauer ansehen wollen.

Die Gruppe verfügt nun über einen Themenspeicher, den sie priorisieren und bei dem sie mithilfe des Beraters, der Beraterin beim höchsten Konsens (das soll sich ändern bzw. das sollten wir uns genauer ansehen) einsteigen kann. Es ist ihr jetzt möglich, den erwünschten Zustand genau zu beschreiben, etwaige Aktionen zu ermitteln, schließlich auch jeweils Verantwortliche zu benennen und festzulegen, wer was bis wann macht.

### **Fazit**

Die kurze Dauer des Workshops ermöglicht nur ein recht oberflächliches Einlassen auf die Anliegen der Teilnehmer. Es gab viele grundlegende Fragen – und es gab sehr deutliche Signale von Überforderung durch fehlende Ausbildung und Begleitung.

Empfehlung für die Praxis der Konfliktberatung: Möglichst zu zweit zu arbeiten und eine Begleitung in Form von Reflexion oder Supervision zu nutzen.

**Dokumentation + Moderation: Heiner von Viebahn**

**Referenten: Clemens Müller und Mike Brendel**

## Workshop 5:

# SCHULE DES LEBENS

Wie Generationen voneinander lernen können.



Was bremst, was hilft, was wirkt in Projekten zwischen Generationen? Der Workshop beschäftigte sich mit der Frage, warum generationsübergreifende Projekte in Zukunft wichtiger werden, wie sie erfolgreich durchgeführt werden können, aber auch welchen Hindernissen Mitwirkende dabei begegnen. Der als Soziologe und Politologe auf intergenerationelle Projekte spezialisierte Journalist Bernd Schüler erläuterte Fakten zum demografischen Wandel und identifizierte Erfolgskriterien intergenerativer Projekte. Hanka Giller, Leiterin des Amtes für Jugendarbeit, Sport und Soziales in Saalfeld, und Timon Perabo, Mitarbeiter des Anne Frank Zentrums in Berlin, stellten gemeinsam das Projekt „Kriegskinder – Lebenswege bis heute“ vor.

## Die Fakten: Schulen des Lebens sind eine gesellschaftliche Notwendigkeit

Heute haben Großeltern etwa 30 Jahre Zeit, ihre Enkel zu erleben. Dagegen lag die durchschnittliche Lebenserwartung um 1900 bei lediglich 45 Jahren. Dass es überhaupt einen Dialog zwischen den Generationen gibt, ist daher ein relativ junges Phänomen. Und dass er in

Zukunft wichtiger werden wird, entspringt der puren Not: Die Bevölkerungspyramide hat sich binnen eines Jahrhunderts auf den Kopf gestellt. Die Deutschen bekommen im Schnitt 1,4 Kinder; 25 Prozent der Deutschen sind kinderlos; es gibt mehr und mehr „Bohnenstangenfamilien“, Familien mit nur einem Kind. Das bedeutet, dass der Einzelne weit weniger Tanten und Onkel als früher hat. Er verfügt über kein familiäres Netz, das ihm im Alter oder in Notsituationen helfen könnte. Die Vereinsamung wird verstärkt durch isolierte Lebenswelten von Jung und Alt, sichtbar beispielsweise an unterschiedlichen Fernsehkanälen und getrennten Orten (Jugendclub, Altersheim). Ob jemand im Alter einsam ist, wird in Zukunft auch davon abhängen, ob es ihm gelingt, ein außerfamiliäres, fürsorgliches Netz von Beziehungen aufzubauen. Dialoge zwischen Jung und Alt, Patenschaftsprogramme, Besuchspartnerschaften, Mentoring – ein geeigneter Name dafür ist noch zu erfinden – rücken daher in den Fokus der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit, weil sie auf lange Sicht für Gesundheit und Wohlbefinden des Einzelnen sorgen. Doch das „Verhältnis zwischen den Generationen ist nicht naturwüchsig, sondern eine zivilisatorische Aufgabe“, zitiert Bernd Schüler den Familiensoziologen Professor Kurt Lüscher von der Universität Konstanz.



## Ein Beispiel aus der Praxis: „Kriegskinder – Lebenswege bis heute“

Wie sehr zivilisatorische Kräfte am Wirken sind, zeigt das vom Anne Frank Zentrum in Berlin gemeinsam mit den Städten Saalfeld (Thüringen), Neustrelitz (Mecklenburg) und Schwedt (Brandenburg) ins Leben gerufene Projekt „Kriegskinder – Lebenswege bis heute“. Jugendliche interviewen anhand eines selbst erarbeiteten Interviewleitfadens Senioren, die von ihrer Kindheit im Krieg berichten. Das



- Generationsbegegnung
- Lernprozess
- Unterschiede
- Gemeinsamkeiten
- Soziale Einbindung
- Lebensziel soz. Anerkennung
- Bedeutung für Andere
- Räume neu finden & schaffen
- Aufgaben an Staat delegieren
- Fürsorgliche Netzwerke aufbauen

im Workshop vorgestellte Projekt in Saalfeld ist eingebettet in ein breites Netzwerk: Jugendamt, Schulen, Radio, Fernsehen, Museen, Bibliotheken und Seniorenheime arbeiten in einem gemeinsamen Prozess daran, etwa 20 Seniorinnen und Senioren wie auch 30 Jugendliche zusammenzubringen. Seniorenhelferinnen und -helfer in Altenheimen bauen die Brücke von der Projektleitstelle im Jugendamt zu den Seniorinnen, Senioren und rekrutieren auf diese Weise Interviewpartnerinnen und -partner. Oder Zeitungen publizieren Aufrufe, auf die sich Gesprächswillige melden.

Sowohl Jugendliche als auch Seniorinnen und Senioren werden in Workshops und Gesprächen intensiv vorbereitet und begleitet. Unterschiedliche Methoden werden eingesetzt, um die Interviews vor- und nachzubereiten und den Kontakt von Jung und Alt herzustellen. Das sind nicht nur harmonische Zusammenkünfte wie etwa gemeinsame Mittagessen. Es gibt Treffen, bei denen die Teilnehmenden von ihren gegenseitigen Vorurteilen erzählen oder durchaus kritisch ihre jeweiligen Biographien betrachten. Durch die Erzählcafés, wo Ältere von ihren Erlebnissen während des Krieges sprechen, können nicht am Projekt beteiligte Menschen an den bewegenden und häufig traumatischen Geschichten teilhaben. Auch das örtliche Museum trägt dazu bei, die Geschichte in die Gegenwart zu holen: Eine mit Jugendlichen gemeinsam erarbeitete Ausstellung zeigt Fundstücke, beispielsweise Spar-Rezepte wie Kartoffelsuppe ohne Würstchen und Leberwurst ohne Fleisch, und macht auf die kreative Gestaltungsfähigkeit von Menschen in kritischen Lebenslagen aufmerksam.

### Warum ist dieses Projekt ein solch außerordentlicher Erfolg?

Sicher liegt das zunächst an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Netzwerks, die bereits auf eine enge Zusammenarbeit blicken können. Die Strukturen haben sich etabliert, es finden schon länger regelmäßige Treffen statt. Das Projekt fällt auf einen fruchtbaren Boden, wo die Setzlinge gut gedeihen können. Treibende Kräfte, die sich als Brückenbauer verstehen, inspirierende Persönlichkeiten mit

langem Atem, das politische Engagement des Bürgermeisters, die Gruppierung um ein Thema mit klarem zeitlichen Rahmen, der Transfer der Ergebnisse in die Öffentlichkeit sowie das Gefühl im selben Boot zu sitzen, sind weitere entscheidende Faktoren für die positive Resonanz und die Nachhaltigkeit des Projektes.

Im Kriegskinderprojekt trifft das Bedürfnis älterer Menschen, am Ende des Lebens über ihre Erlebnisse zu sprechen, auf jugendliche Neugierde: Vom Leben der anderen zu erfahren und vor dem Hintergrund dieser persönlichen Schicksale das eigene Leben in einem anderen Licht zu sehen, zu bewerten und neu einzuordnen. Ältere Menschen geben etwas von ihrer Lebensgeschichte an die



jüngere Generation weiter, die ihnen ihr Ohr schenkt und sich verpflichtet, diese Erlebnisse der Kultur im besten Sinne des Wortes zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise entsteht eine lebendige Gemeinschaft, die ihren Beitrag zum Erhalt demokratischer Strukturen leistet.

„Partizipation bedeutet auch, Macht abzugeben“, sagt Hanka Giller. Dass es in einem solchen Projekt zu Reibungen kommt, kann angesichts der Heterogenität der Beteiligten niemanden überraschen. Die Kunst besteht darin, mit diesen Ambivalenzen kreativ umzugehen und sie auch auszuhalten. Am Ende des Prozesses steht eine Kultur des Miteinanders, die in hohem Maße ehrenamtliches



Engagement hervorbringt und auf diese Weise einen wertvollen Beitrag zu einer solidarischen Kultur leistet.

Weitere Informationen mit umfangreichen Materialien und Tipps zur Vorbereitung und Durchführung für intergenerative Begegnungen sind im Internet unter [www.annefrank.de](http://www.annefrank.de) zu finden.

### Zutaten für eine erfolgreiche Schule des Lebens

Man kann gemeinsam etwas zum Wachsen bringen, zum Beispiel Bäume, Sträucher, man kann Kräuter pflanzen und pflegen, man kann Marmeladen und andere Köstlichkeiten nach alten traditionellen Rezepten herstellen, man kann Lausbubenstreiche von damals und heute austauschen, weil Humor und Witz immer Menschen zusammenbringen. Garantierte Erfolgsrezepte für generationsübergreifende Projekte gibt es nicht, meinen die Teilnehmenden des Workshops, aber doch eine Menge guter Zutaten. Die Reihenfolge der nachfolgenden Auswahl birgt übrigens keine Wertung.

- Beginnen Sie mit etwas Positivem, das sich leicht umsetzen lässt („low hanging fruits“).
- Bringen Sie Menschen über etwas Drittes, ein Thema oder eine Aktivität, zeitlich begrenzt, zusammen.
- Sorgen Sie für Rückendeckung aus der lokalen Elite.
- Sprechen Sie Ihre Zielgruppen direkt und differenziert an.
- Sorgen Sie für ein vielfältiges Netzwerk und mediale Aufmerksamkeit.



- Wer etwas Neues wagt braucht Zeit, um das Vertrauen der Menschen zu gewinnen.
- Vorbilder helfen.
- Ältere Menschen haben zwar die Erfahrung, aber keinen Vorrang. Sorgen Sie für einen Dialog auf Augenhöhe.
- Etablieren Sie eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung in angenehmer Atmosphäre.
- Lassen Sie sich professionell begleiten (Moderator/-innen, Multiplikator/-innen).
- Lassen Sie sich nicht entmutigen von „Schubladen-Denkern“ und strukturellen „Versäulungen“.
- Brechen Sie Grenzen auf und zeigen auch einmal zivilen Ungehorsam.
- Anerkennen Sie die Leistung des Anderen (Dank, Urkunden, gemeinsame Ausflüge).
- Reden, reden, reden.
- Lieben Sie, was Sie tun.

**Dokumentation + Moderation: Stephanie von Hayek**

**Referent/-in: Hanka Giller, Timon Perabo und Bernd Schüler**

## Workshop 6:

# TEILHABE – WAS HAT MAN DAVON?

## Organisationsentwicklung in Vereinen und Verbänden



Jede Fragestellung erlaubt unterschiedliche Zugänge. Während sich das Interesse der Teilnehmenden am ersten Tag maßgeblich auf den Wunsch nach Organisationsberatung bezieht, ist die Gruppe des zweiten Tages an Gelingensfaktoren einer Teilhabekultur interessiert. Beide Gesichtspunkte, so stellte sich heraus, liegen in diesem von vielen Dilemmata geprägten Feld nicht weit auseinander.

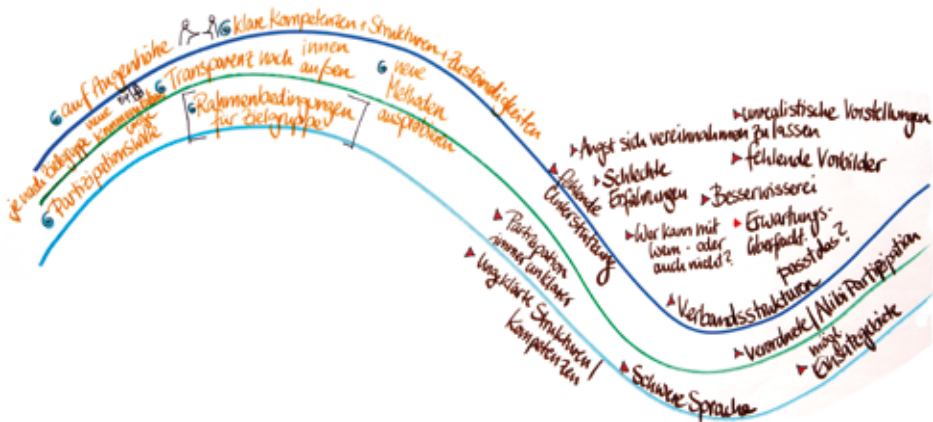
### DER ERSTE TAG

Viele Vereine und Verbände, die ursprünglich als Mitgliederverbände auf der Basis ehrenamtlichen Engagements gestartet sind, sehen sich heute einem zunehmenden Ökonomisierungs- und Professionalisierungsdruck gegenüber. Eine Herausforderung, die – wie von Karlheinz Petersen, dem Geschäftsführer des AWO-Landesverbandes, in seinen Impulsbeiträgen ausgeführt – insbesondere für große Verbände, in ihrer grundsätzlichen Dynamik aber auch für kleinere Vereine gilt. Zugespitzt macht sich dieses Dilemma bei der Betrachtung von Verbänden auf der einen und Betrieben auf der anderen Seite bemerkbar: Wie kann



es beispielsweise gelingen, die Interessen der in einem Landesverband wie der AWO engagierten Mitglieder und der Menschen in den von der AWO getragenen Betrieben anschlussfähig zu machen? Wie ist es möglich, ihre ökonomischen und ideellen Erwartungen in einer guten Balance zu halten?

Ein weiteres Dilemma wurde für Organisationen beschrieben, die angesichts ihrer Aufgabenstellungen (Rettungsdienste, Feuerbekämpfung und Ähnliches mehr)



beteiligungsarme Entscheidungsstrukturen erfordern, gleichzeitig aber auf die Teilhabe und das Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie ehrenamtlich Beschäftigten angewiesen sind. Konkret stellt sich die Herausforderung für Führungskräfte, mit diesen zwei „Rollenhüten“ umzugehen und den Spagat zwischen Führungs- und Entscheidungsstärke in akuten Gefahrensituationen und Beteiligungsorientierung zu meistern.

### Behutsame Organisationsentwicklung

Für die beschriebenen Problemsituationen ist eine behutsame Organisationsentwicklung erforderlich. Professionelle Steuerungsinstrumente und effiziente Prozesse sollten eingeführt werden, ohne die Interessen und die Motivation der ehrenamtlich und hauptamtlich Beschäftigten aus den Augen zu verlieren. Teilhabe könnte hier ein „Schlüssel“ sein, der gleichzeitig schon immer im Spannungsfeld der beschriebenen Polaritäten erfolgt oder eben auch nicht erfolgt. Anders ausgedrückt: Der Anspruch von Teilhabe und Partizipation deckt die im System

immanenten Widersprüche von ideellem Anspruch und Professionalisierung vor dem Hintergrund von Wachstum und Ökonomisierungserfordernis zwischen Haupt- und Ehrenamt auf.

So wurde im Rahmen des Fachforums und in den Kleingruppen deutlich, dass Teilhabe als Querschnittsaufgabe aller Organisationsebenen anzusehen ist. Fehlerfreundlichkeit und -toleranz als ein zentrales Merkmal respektive als Voraussetzung für Teilhabe könne beispielsweise nur gelingen, wenn diese durch ein entsprechendes Führungsverständnis, die Anerkennung der Kompetenzen von Mitarbeitenden und Mitgliedern sowie die dazu passende Gesprächskultur, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse unterstützt würde. Nicht nur über „gute Nachrichten“, sondern ausdrücklich auch über „den Fehler der Woche“ sprechen zu dürfen – und hierzu ausdrücklich eingeladen zu werden – wurde in diesem Zusammenhang als wichtige Erfahrung in Teams beschrieben.



## **DER ZWEITE TAG**

Die Frage, wie Teilhabe im Kontext hierarchischer Organisationen gelingen könnte, stand im Fokus des zweiten Tages. Zunächst wurden die in diesem Kontext gesammelten Erfahrungen reflektiert, danach konkrete Lösungsansätze erarbeitet, wie Teilhabe in hierarchischen Organisationen mit ausgeprägten Einsatz- und Befehlsstrukturen ermöglicht werden könnte.

## Erfahrungen mit Teilhabe

Als hilfreich für die Initiation von Teilhabeprozessen hat sich die Einrichtung von Steuerungsgruppen unter Beteiligung unterschiedlicher Akteure erwiesen. Dabei gilt, dass Themen zu wählen sind, die den zu Beteiligten tatsächlich „auf den Nägeln“ brennen; dass sie durch dialogorientierte Verfahren wie World-Café und „Runde Tische“ unterstützt werden; und dass eine Umsetzung der entwickelten Überlegungen tatsächlich erfolgt. Die Ernsthaftigkeit von Teilhabeprozessen muss überprüft werden. Schein-Teilhabe wie Jugendparlamente, Mitarbeiterbefragungen und Ähnliches mehr, die vordergründig auf Teilhabe abzielten, aber folgenlos blieben, seien nicht nur abzulehnen, sondern sogar „Gift“ für das künftige Engagement und die Beteiligung von Mitgliedern und Mitarbeitenden. Als wenig hilfreich wird die Kommunikation über „Social Media“ dann angesehen, wenn Menschen, die damit wenig vertraut sind, auf diesem Wege angesprochen würden. Es sei vielmehr nötig, eine breite Palette an Teilhabemöglichkeiten zu wählen und dadurch jedem und jederzeit einen Einstieg zu ermöglichen.



## Hinderliche Faktoren

Wodurch wird Teilhabe insbesondere in hierarchischen Organisationen erschwert? Nach Einschätzung der Teilnehmenden sind an erster Stelle die unterschiedlichen Rollen zu nennen, die Führungskräfte zwischen den bestehenden und erforderlichen Einsatz- und Befehlsstrukturen und der auf Nachhaltigkeit angelegten Teilhabekultur einzunehmen haben. Daneben muss Führung Macht abgeben wollen

und Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeitenden bzw. der Mitglieder haben. Beides ist nicht ohne Weiteres gegeben. Die gerade auch in größeren Organisationen gewachsenen Strukturen und zugewiesene Arbeitsteilung erschweren es zudem, neue Wege zu beschreiten.

## **Lösungsansätze**

Die Teilnehmenden waren sich einig, dass Transparenz ein durchgängiges Erfordernis darstellt, um Teilhabe grundsätzlich – nicht zuletzt aber in hierarchischen Organisationen – zu gewährleisten. Dies gilt insbesondere für Entscheidungsprozesse, wobei deutlich sein muss, dass Teilhabe nicht Führung ersetzt.

Es muss ein offener Austausch darüber stattfinden, wie Transparenz in der jeweiligen Organisation funktioniert. Transparenz hat nicht irgendwie und irgendwann, sondern im Rahmen verbindlicher Prozesse stattzufinden. Sie sei auch nicht als ein Wert an sich anzusehen, sondern im Kontext von Zielen und Zielgruppen zu verankern.

Teilhabe muss immer in Verbindung mit interessierenden Inhalten organisiert sein, anders bliebe sie bloß Formalismus und würde als „Feigenblatt“ missbraucht.

Teilhabe soll weniger als ein Projekt, als Bestandteil einer Vereins-/Verbandskultur begriffen werden. Hierzu gehört, dass sie als kulturelles Element verstanden wird und als Entwicklungsprozess zu befördern ist.

Wenn Teilhabe erwünscht ist, so muss der Rahmen geklärt und transparent kommuniziert sein. Dies impliziert, auch die Grenzen der Teilhabe zu verdeutlichen, um den Gestaltungsraum abzustecken und gegenüber dem formal-rechtlichen Verantwortungsbereich (z.B. der Geschäftsführung) abzugrenzen. Wesentlich ist dabei, dass das Teilhabeangebot konsequent beizubehalten ist und keine Rückdelegation erfolgt.

Es wird als sinnvoll erachtet, professionelle Prozessbegleiterinnen und -begleiter als Unterstützerinnen und Unterstützer für einen systematisch angelegten Teilhabeprozess zu gewinnen. Dies umso mehr, als im Zuge von Teilhabe nicht zuletzt die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten tangiert werden.

Ohne einen respektvollen und wertschätzenden Umgang auf Augenhöhe ist Teilhabe schlechterdings unmöglich. Wertschätzung darf nie instrumentell verstanden werden. Dieser Gesichtspunkt muss in engem Zusammenhang mit der Organisationskultur betrachtet werden, da er mit den Grundsätzen der jeweiligen Organisation korrespondiert. Teilhabe als Entwicklungsprozess berührt tatsächlich ausnahmslos alle Ebenen, auch Faktoren, die „unter der Wasserlinie der Organisation“ liegen.



## Fazit

„Teilhabe? Ich habe keine Lösung, aber ich bewundere das Problem!“, erklärte AWO-Geschäftsführer Karlheinz Petersen eingangs. Die „Bewunderung“ des Problems, das heißt der Respekt vor einer anspruchsvollen Aufgabe, wird bei den Teilnehmenden wohl über die Fachtagung hinaus bestehen bleiben. Sie haben kein Patentrezept gefunden, wohl aber eine Vielfalt an Ideen und Lösungsansätzen zur Beförderung von Teilhabe entwickelt und das Thema als Querschnittsaufgabe von Vereinen und Verbänden identifiziert. Und an die Regiestelle von „Zusammenhalt durch Teilhabe“ wurde die Bitte formuliert, Organisationsberatung künftig im Bundesprogramm vorzusehen.

**Dokumentation + Moderation: Katrin Greve-Grönebaum**

**Referent: Karlheinz Petersen**

## Workshop 7:

# NICHTS LIEGEN LASSEN

## Möglichkeiten des Fundraising im ländlichen Raum

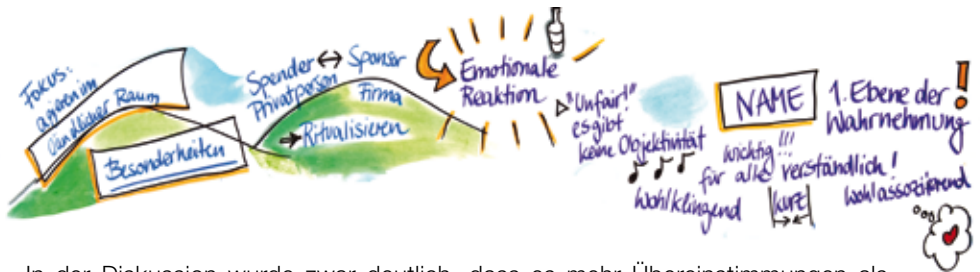


Fundraising kommt aus dem Englischen und kann direkt mit „Mittel und Ressourcen beschaffen“ (to raise funds) übersetzt werden. In der Praxis bedeutet Fundraising ein komplexes Herangehen an verschiedene Möglichkeiten und Wege zur Geld- und Mittelbeschaffung, das in Deutschland erst seit Mitte der 1990er Jahre als professionelles Mittel der Ressourceneinwerbung gilt. Im Workshop treffen Akteure, die nur marginal mit dem Thema Berührung hatten, mit anderen zusammen, die schon eine langjährige Erfahrung mitbringen. Dieser Konstellation ist ein intensiver Wissenstransfer geschuldet, der insbesondere in der Gruppenarbeit vorgenommen wird.

### Der ländliche Raum

Einen großen Teil der Workshop-Arbeit nahmen die Besonderheiten des ländlichen Raums ein. Ländliche und urbane Räume werden in Deutschland bei einem Grenzwert von 150 Einwohnerinnen und Einwohnern pro Quadratkilometer definiert. Lebt weniger als die Hälfte der Bevölkerung in Gemeinden mit über 150 Ein-

wohnerinnen und Einwohnern pro Quadratkilometer, wird vom ländlichen Raum gesprochen, der einige soziokulturelle Besonderheiten aufweist: So ist der Anteil von Personen mit (Fach-)Abitur in Dörfern nur halb so hoch wie in der Stadt. Es gibt weniger Alleinlebende und dafür häufiger Mehrpersonen-Haushalte. Deutlich mehr Menschen sind ehrenamtlich tätig und es gibt eine größere Anzahl aktiver Mitglieder in einem Sport-, Freizeit- oder Kulturverein. Die Verbundenheit mit dem Wohnort ist in den Dörfern höher. Die Umweltqualität wird von Dorfbewohnern deutlich besser bewertet als von Menschen, die in Städten leben. Ein deutlich höherer Anteil der Landbevölkerung beschäftigt sich in der Freizeit mit Basteln, Reparaturen und mit Gesellschaftsspielen in der Familie – und umso weniger mit TV/DVD anschauen.



In der Diskussion wurde zwar deutlich, dass es mehr Übereinstimmungen als Unterschiede zwischen urbanen und ruralen Bereichen gibt. Allerdings konnten aus der Differenzierung auch Chancen für ländliche Regionen abgeleitet werden. Tatsächlich bestehen in der größeren Nähe und der hohen Bindung an den Ort besondere Qualitäten. Die Menschen kennen sich, es ist weit unkomplizierter, lokale Unternehmen um Hilfe zu bitten, da sie um die bessere Erreichbarkeit ihrer Kunden durch die Werbung wissen. Dadurch können „Kettenreaktionen“ ausgelöst werden: Wenn der was gibt, gebe ich auch. Die Nähe schafft Transparenz über die Verwendung der Mittel.

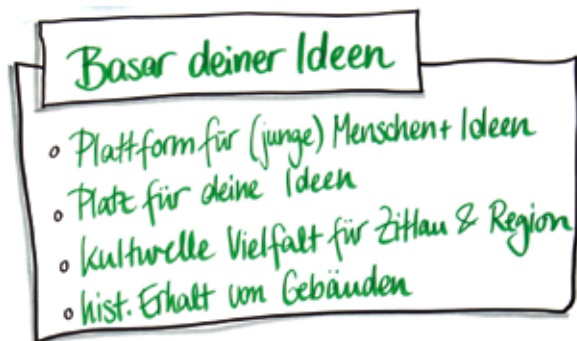
Zudem sind durch die Ortsbindung und Bodenständigkeit ihrer Bewohnerinnen und Bewohner die ehrenamtlichen Vereine „wahrhaftig“ und in hohem Maße selbstwirksam. An die Vereinsarbeit wird wesentlich pragmatischer herangegangen als in den Städten.

### Dreiecksverhältnis

Als wichtige Voraussetzungen des erfolgreichen Fundraisings wurden das Rollenverständnis und die Ziele des Mittelsuchenden angesprochen. Es fand hohe

Zustimmung, dass sich Vereine und Initiativen eine klare Vision erarbeiten müssen – Diskussionen, die über einige Beispiele aus dem Teilnehmerkreis entstanden sind, wollen die Akteurinnen und Akteure in ihren Vereinen und Initiativen fortführen.

Beim Fundraising stehen die gemeinnützige Organisation, der potenzielle Geber und die Zielgruppe bzw. das Klientel in einem Dreiecksverhältnis. In der Beziehung zwischen Nehmer und Geber kommt es darauf an, sich selbst als Anbieter eines guten Gefühls und nicht als Bittsteller zu sehen. Die Vision/das Ziel und das Rollenverständnis interagieren miteinander und bilden die Grundlage für ein authentisches sicheres Auftreten beim Einwerben von Mitteln. Beim Fundraising muss die Organisation ein sympathisches Gesamtbild vermitteln und sich tief in regionalen Netzwerken verankern. Im Vergleich zu großen Spenden sammelnden Organisationen liegt hier für regionale Initiativen ein ausbaubarer Vorteil.



### **Methodik des Fundraising**

Referent Dr. Frank Spieth gab einen kurzen theoretischen Einblick in die Märkte des Fundraising und deren Anteil an der Gesamtfinanzierung des Non-Profit-Bereiches in Deutschland. Rund zwei Drittel sind öffentliche Gelder und öffentliche Stiftungen, andere Stiftungen und private Spenden jeweils fünf Prozent. Sponsoring wird dabei oftmals überschätzt – es beträgt lediglich ein Prozent und betrifft Mittel, die hauptsächlich in den Breitensport fließen. Die verbleibenden Anteile werden von Mitgliedsbeiträgen, Einnahmen, Bußgeldern und sonstigen Mitteln abgedeckt. Die private Spende ist dabei ein Indikator für eine gut aufgestellte Mittelgewinnung.



Aus methodischer Sicht sind ca. 70 Prozent der Mittel durch Antragstellung einzuwerben – meist in Form von Projektanträgen. Im Workshop wurde kontrovers über die Tatsache diskutiert, dass es für die Beantragung von Fördermitteln immer neue Projektideen braucht – auch für kontinuierliche Aufgaben. Hier geht ein Appell an die Entwickler von Förderprogrammen, diese in Umfang und Komplexität den Antrag stellenden Initiativen anzupassen. Die Kraft, um sich zur Bewältigung von komplizierten Antragsverfahren zu qualifizieren, geht bei der inhaltlichen Umsetzung verloren. Außerdem erfahren kleine Initiativen und Vereine eine deutliche Benachteiligung gegenüber großen geübten Organisationen. Kern des Antrages ist das Konzept. Zuerst wird der Name gelesen. Dieser soll kurz, wohlklingend und richtig assoziierend sein. Der Projektname hat einen oft



unterschätzten Einfluss auf den Erfolg des Antrages. Er stimmt den Fördermittelgeber auf den Inhalt des Vorhabens ein und wirkt emotional auf die Bewertung.

Projektkonzepte bestehen meist aus folgenden Modulen:

- Intention, Problemlage und Bedarf
- Projektansatz, Ziel, Zielgruppen
- Inhalt und Methoden
- Ablauf
- zu erwartende Ergebnisse und ihre Erfolgsindikatoren
- Öffentlichkeitsarbeit, Perspektive und Nachhaltigkeit

## Mögliche Projektideen

In einer Gruppenarbeitsphase diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über mögliche Projektideen. In jeder Gruppe wurde eine Projektidee ausgewählt. Die Gruppe suchte einen Namen und beschrieb das Projekt in drei bis fünf Sätzen. In der Reflexion der Gruppenarbeit wurden die Stärken und Reserven der Projektbeschreibungen und deren emotionale Überzeugungskraft auf potenzielle Geberinnen und Geber diskutiert. Schwierig fanden die Gruppen das Finden des passenden Namens für ihr Projekt.

Als typische Mängel in Konzepten wurden genannt:

- Eine unzureichende Überarbeitung (das Konzept/der Antrag wird erst kurz vor dem Ende der Frist geschrieben).
- Die Problembeschreibung ist nicht spezifisch, sondern es werden allgemeine Statistiken aus dem Internet zitiert.
- In der Problembeschreibung fehlt die Ursache-Wirkungs-Beziehung.
- Fehlende oder falsche Ableitung des Bedarfes.
- Die Zielgruppe wird benannt, aber nicht beschrieben.
- Es wird der Weg benannt, jedoch nicht das Ziel beschrieben.
- Es fehlen messbare Zielindikatoren.
- Es gibt keine Unterscheidung von Maßnahmen (was) und Methoden (wie).
- Die Nachhaltigkeit wird durch den Projekterfolg begründet.

Besondere Beachtung fand in der Diskussion die gründliche Herausarbeitung der Problemlage und der spezifischen Kausalitäten. Am Beispiel wurden fehlerhafte Symptom-Ursache-Zusammenhänge veranschaulicht und deren fatale Folgen für den darauf aufbauenden Projekteinhalt dargelegt. Der Antragsteller kann und sollte sich als Experte mit einer überzeugenden Zielgruppennähe verstehen.

Die Mitteleinwerbung – darunter auch die Antragstellung – benötigt Zeit. Meist müssen zusätzlich zum alltäglichen Betrieb Anstrengungen unternommen werden, die zudem erst mittelfristig eine Wirkung zeigen. Neben Geduld bedarf es einer guten Zeitplanung, um den Antrag zum gesetzten Zeitpunkt in einer erfolversprechenden Qualität verbindlich einzureichen.

Einen regen Austausch gab es bei der Frage, ob ein Projekt bei teilweiser oder

gänzlicher Zielverfehlung als gescheitert gilt oder ob gar die eingesetzten Mittel zurückerstattet werden müssen. Es konnte klargestellt werden, dass jedes Projekt eine gute Absicht darstellt und einen hypothetischen Hintergrund hat. Das gewünschte Ziel wird angestrebt. Wenn trotz ehrlichen Bemühens und formal stimmiger Arbeit die Ziele nicht erreicht werden, besteht kein Anlass zur Rückzahlung. Vielmehr sind die Ursachen dafür aufzuarbeiten und als Projektergebnis zu werten.

### **Kuh-Bingo**

Abschließend wurden Fundraising-Ideen vorgestellt, die Spezifika des ländlichen Raumes berücksichtigen. Besonderen Anklang fand bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern das „Kuh-Bingo“ mit seinem einfachen Regelwerk und einem höchst spannenden Verlauf: Eine ausreichend große Wiese wird wie ein Schachfeld unterteilt und umzäunt. Es entstehen 64 Felder, auf die durch den Verkauf von Losen (auch mehrere für ein Feld sind möglich) getippt werden kann. Eine Kuh wird auf die Wiese getrieben. Jenes Feld bzw. dessen Nummer gewinnt, auf welchem die Kuh ihr Geschäft verrichtet.

Beliebt sind auch Spaß-Sportarten wie Gummistiefel-Weitwurf. Diese kreativen Fundraising-Aktionen sind meist in Tombolas, Versteigerungen, Sponsorenläufe, Turniere und Arbeitsaktionen eingebunden. Der eigenen Kreativität ist hier keine Grenze gesetzt. Wichtig ist es, eigene und lokal passende Ideen in Verbindung von Spaß und Landimage zu entwickeln.

### **Dokumentation + Moderation: Andrea Wagner und Dr. Frank Spieth**



## Workshop 8:

# MAN LERNT NIE AUS

### Die Potenziale für Weiterbildung in Organisationen

Die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Vereinen und Verbänden wächst mit den Veränderungen, die in der Gesellschaft entstehen. Strategien sind erdacht, Modernisierungsprozesse angestoßen und unterschiedliche Kommunikationsmodelle entwickelt worden, um den Herausforderungen wie Urbanisierung und Landflucht, dem demografischen Wandel und politischem Extremismus adäquat zu begegnen. Es gibt einige mehr davon und damit sehr gute Gründe, die individuellen Erfahrungen aus der Praxis der Akteure zu sammeln und tatsächlich voneinander zu lernen.

Der Workshop startete mit der bekannten Methode „Name/Stadt/Land...“, die mit etwas abgewandelten Regeln um die Kategorie „Beruf“ erweitert wurde. Das Ergebnis war eine kurzweilige Runde, in der alle Teilnehmenden selbst zu Wort kamen und den anderen einige Informationen von sich preisgaben. Zugleich ge-



wöhnten sie sich damit an das Reden in der Gruppe. Schon beim Kennenlernen zeigte sich, welche Bedeutung es hat, mit der Wahl der Methode das Gefühl des ersten Eindrucks zuzulassen und positiv zu verstärken.

## **Erwartungen und Befürchtungen**

Am Anfang stand die Frage nach den Erwartungen der Teilnehmenden. In einem Workshop sollen die Teilnehmenden sich nicht nur wohlfühlen, sondern auch davon überzeugt sein, dass ihre Themen zur Sprache kommen und intensiv bearbeitet werden. Jeder kommt mit unterschiedlichen Wünschen in die Runde, jeder hat eigene Erfahrungen mit Fort- und Weiterbildungen gemacht. Ängste und Befürchtungen sind deshalb vorab genauso gefragt wie konkrete Ansprüche an die Referenten. Jeder ist für seine Erwartungen selber verantwortlich – solange es sich nicht um eine therapeutische Gruppe handelt.

Die Erwartungen:

- Input
- Erfahrungsaustausch
- Erkenntnisse und Ideen sammeln
- Motivation von Teilnehmenden in Weiterbildungsveranstaltungen
- Anregungen
- Spaß

Gute Unterhaltung und insbesondere der Spaß sind zentrale Elemente in Lernprozessen, sowohl bei Kindern als auch bei Erwachsenen. Nur was uns mit einem gewissen Wohlwollen oder besser noch mit einem Kribbeln zu neuen Erkenntnissen bringt, wird von unserem Gehirn nachhaltig gelernt. Eine gute Atmosphäre gehört in jedem Fall als Gelingensbedingung dazu.

Die Befürchtungen:

- Langeweile
- Rollenspiele
- zu viel Theorie
- Bewertungen (insbesondere verbunden mit der Angst, dass jemand „seziert“, also vorgeführt bzw. beispielhaft auseinandergenommen würde)



Wichtig ist in jeder Weiterbildung, dass es einen guten und nicht zu langen Input gibt, in dem den Teilnehmenden die theoretischen Grundlagen der Maßnahme vermittelt werden. Darin muss der eigene Standpunkt der Referentin, des Referenten und des Veranstalters vermittelt werden. An diesem Standpunkt – hier war es die Präsentation des internen Weiterbildungskonzeptes im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ – wurde deutlich gemacht, wie ein Weiterbildungskonzept entsteht.

Welche Hindernisse können dabei auftreten? Welche Metamorphosen sind notwendig, bis ein Konzept erfolgreich in der Wirklichkeit ankommen kann und realisierbar ist?

Die vorbereitende Analyse des Bedarfes durch Benchmarking, Expertenbefragungen, persönliche Interviews und Trendanalysen ist für die Entwicklung einer Weiterbildung von zentraler Bedeutung. Immerhin vergeht bis zur ersten Durchführung eine Menge Zeit. Diese ist geprägt von einem permanenten Abstimmungsprozess zwischen den Zielgruppen auf der einen und dem Auftraggeber, der Auftraggeberin auf der anderen Seite. Im Rahmen der ersten Durchführung gelangen Erkenntnisse ans Tageslicht, die reflexiv in die Weiterentwicklung einfließen. So genannte responsive Fortbildungscurricula sind zwar arbeits- und auch kostenintensiv, haben aber die größte Erfolgsquote.

## **Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre!**

Im Rahmen der Präsentation skizzierte Referentin Christine Dotterweich die exemplarische Entwicklungsgeschichte einer Weiterbildung. Dabei vermittelte sie eine Art „Kochrezept“. Sie bezeichnet eine „angenehme Arbeitsatmosphäre“ als wesentliche Voraussetzung für eine gelingende Veranstaltung:

- Inhalte lassen sich einfacher vermitteln.
- Die Teilnehmenden nehmen mehr Erfahrungen mit.
- Die Erfahrungen werden (in Abhängigkeit vom methodischen Setting) häufiger im Langzeitgedächtnis abgelegt.
- Organisatorische Pannen werden leichter toleriert.

Natürlich ist die Atmosphäre einer Fortbildung von vielen verschiedenen Faktoren abhängig, aber einige Bereiche wurden gemeinsam identifiziert und für sehr wichtig erklärt. Da gibt es die Rahmenbedingungen wie Sitzordnung, ausreichend Platz, gute Verpflegung, Kaffee und Süßigkeiten, ein wertschätzendes Rahmenprogramm, Lichtverhältnisse, funktionierende Technik, Bewegung und Pausen. Und zum anderen zählen inhaltliche Komponenten: Regeln, Warm-up, Methodenvielfalt, pädagogisches Material, Handout und Dokumentation, Visualisierung.

***Wir müssen in den Organisationen  
Leute finden und sie fitmachen, sie als  
Coachs und Berater ausbilden.  
Veränderung braucht Vertrauen.***

Um all diese Dinge am Ende vergleichen und möglichst objektiv einschätzen zu können, empfiehlt es sich, eine Auswertung anzuschließen. Dies kann eine kurze einfache Abfrage sein oder auch eine umfangliche, mehrstufige und extern begleitete Evaluation.

Ulrich Karg von der AWO Sachsen berichtete im zweiten Teil des Workshops von den Fortbildungsmöglichkeiten innerhalb des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Es wurde deutlich, dass der Bedarf vorab anders einge-



schätzt wurde als er letztendlich Umsetzung finden konnte. Ein zentrales Problem bestand in der langen Dauer der Blockfortbildungen, die kaum mit dem Alltag der Angestellten der AWO harmonisiert werden konnten. Durch die stetige Anpassung an die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden und damit der wichtigsten Zielgruppe konnten die ursprünglichen Schwierigkeiten überwunden werden.

Schwierigkeiten und Vorzügen von Weiterbildungen wurde im Workshop sehr intensiv untersucht. Eindeutig beflügelnd erleben die Teilnehmenden den so genannten guten ersten Eindruck, das heißt eine spürbar gute Vorbereitung nebst entsprechenden Rahmenbedingungen sowie kompetente Trainer, überschaubare Zeitabläufe und einen bezahlbaren Preis. Außerdem wurden eine gute Öffentlichkeitsarbeit, die bei den Zielgruppen tatsächlich ankommt, und die Rücksichtnahme auf die Motivation der Teilnehmenden genannt.

Dagegen wurde festgestellt, dass die Zeiten und Formate von Weiterbildungen durch die Vorgaben von Fördergeldgebern zuweilen sehr einengend seien. Au-





Berdem wurde das Bild des „vollen Schreibtisches“ mehrfach als Hinderungsgrund für nicht angetretene Weiterbildungen benannt.

Abschließend diskutierten die Teilnehmenden die Motivation für Weiterbildungen. Hier kamen wertvolle Hinweise von den größeren Trägern: Einerseits sollte jedes Fortbildungsdesign sehr gut auf die Mitarbeiter zugeschnitten sein, andererseits sollten die Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildungen zusätzlich motiviert werden. Hier stehen Freiwilligkeit, Angemessenheit und positive Erfahrungen im Mittelpunkt. Leider sei das Bildungsurlaubsgesetz, das bei Fortbildungsmaßnahmen einige Unterstützung geben kann, nicht in allen Bundesländern hinreichend gesetzlich verankert.

**Dokumentation + Moderation: Tobias Heinemann**

**Referent/in: Christine Dotterweich und Ulrich Karg**

## Workshop 9:

# WIE KOMMT DAS NEUE IN DIE WELT?

**Mit kreativen Dialog-Methoden Beteiligung gestalten**



In zahlreichen Projekten und Netzwerken besteht der Anspruch, viele Menschen in den Prozess aktiv einzubeziehen. Nicht immer ist dies von Erfolg gekrönt. Es gibt etliche Stolpersteine, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Workshops benannt werden: Schwierigkeiten in der Kommunikation, im Umgang mit Aushandlungsprozessen, bei der Ergebnissicherung und bei der Anwendung von Beteiligungsmethoden. Andere nutzen wiederum überhaupt keine kreativen Methoden oder haben damit bislang nur geringe Erfahrungen.

Das Anliegen von Ulla Theisling und Norbert Poppe war es, einige typische Beteiligungsmethoden wie Zukunftswerkstatt, World-Café, Open Space, Wertschätzende Erkundung und auch den so genannten U-Prozess nach Otto Scharmer vorzustellen, ihre Wirkungsweise zu erläutern und ihre Möglichkeiten anhand eigener Praxiserfahrungen aufzuzeigen. Schlussendlich ging es darum heraus-

zufinden, wo etwaige Fallstricke bei der eigenen Planung und Umsetzung liegen und wie man Planungsprozesse effizient beginnen kann. Wenn dem Anfang schon ein Zauber innewohnt, sind Beteiligungsmethoden kein Hexenwerk mehr.

### **Bewegter Einstieg**

Anstatt einer üblichen Vorstellungsrunde können sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch kennenlernen, indem sie Geschichten erzählen. Dazu forderten wir sie auf, sich im Tagungsraum zu bewegen und anschließend in Dreiergruppen zusammenzufinden, um sich gemeinsam mit diesen Fragen zu beschäftigen:

- Schildern Sie eine Situation, bei der Sie als Kind/Jugendlicher/Erwachsener wirklich das Gefühl hatten, beteiligt worden zu sein.
- Aus welchem Anlass heraus interessieren Sie sich für Methoden der Beteiligung?
- Ihre wichtigste Erwartung für den Workshop?

Wenn wir in Gruppen Beteiligungsprozesse moderieren, dann achten wir darauf, dass wirkliche Teilhabe/Partizipation gewährleistet ist, emotionale, persönliche Momente entstehen können und kreative Elemente eingesetzt werden.

## **METHODEN**

### **Zukunftswerkstatt**

Die Zukunftswerkstatt (ZWS) entwickelte der Zukunftsforscher und Friedensaktivist Robert Jungk gemeinsam mit Norbert Müllert Mitte der 1960er Jahre vor dem Hintergrund stetig wachsender politischer Bewegungen. „Nur wer die Zukunft im Vorausgriff erfindet, kann hoffen, sie wirksam zu beeinflussen“, sagte Jungk, drängte auf die Beseitigung unnötiger Hierarchien und forderte aktive „Selbstbeteiligung statt langweiliger Vorträge.“ Eine ZWS eignet sich für politische Beteiligungsprozesse ebenso wie für Organisationsprozesse. Sie zielt darauf ab, in kleinen oder großen Gruppen Kreativität zu wecken, unterschiedliche Meinungen zusammenzuführen und konkrete Handlungsschritte zu entwickeln. Der Ablauf teilt sich in die Kritikphase, die Fantasiephase und die Realisierungs- und Konkretisierungsphase. Diese Trennung ist sehr wichtig, damit es während der Arbeit in der Fantasiephase nicht zu einer permanenten Vermischung zwischen Kritik und Zukunftsplanung kommt und die kreative Arbeit damit ins Stocken gerät.

ZWS konkret:

Eine Gruppe von Kindern und Jugendlichen entwickelte in der Vorbereitung eines Treffens mit dem Bürgermeister, der Bürgermeisterin Ideen für eine kinder- und jugendfreundliche Stadt.

Kritikphase: ankommen und einsteigen

Kinder tragen ihren Wohnort auf einem großen Stadtplan ein: „Da wohne ich.“ Sie beantworten Skalierungs- und Inhaltsfragen: Mal angenommen, du würdest Besuch von einem Kind aus Berlin bekommen. Welche Orte würdest du ihm zeigen? Was gefällt dir in deiner Stadt? Was gefällt dir gar nicht? Skalierung: Wie zufrieden bist du auf einer Skala von 0 bis 100 mit den Freizeitmöglichkeiten?

Fantasiephase: Zukunftsbilder entstehen

Für die nächste Stunde bist du Bürgermeisterin, Bürgermeister oder Architektin, Architekt deiner Stadt. Alles was du willst, wird deinen Wünschen entsprechend umgesetzt. Wie würde deine Stadt dann aussehen?

Konkretisierungsphase:

Die Ideen werden in einer gemeinsamen Diskussion genauer unter die Lupe genommen.

## **World-Café**

Ein Café mit gemütlichen Sitzgruppen, dem Duft von Kuchen und Kaffee und einer dezenten Lautstärke: In dieser Atmosphäre fällt es leichter, kreativ zu arbeiten und neue Gedanken zu entwickeln, dachten zwei US-amerikanische Unternehmensberater und entwickelten diese Methode.

Die Teilnehmenden sitzen im Raum verteilt an verschiedenen Tischen. Auf den Tischen liegen weiße, beschreibbare Papiertischdecken und ausreichend Stifte, es kann auch Stellwände geben. Jeweils eine Person pro Tisch führt als Gastgeberin, als Gastgeber zu Beginn in die Arbeitsweise ein, erläutert den Ablauf und weist auf die Verhaltensregeln hin. An jedem Tisch werden zwei oder drei unterschiedliche Fragen in aufeinander folgenden Gesprächsrunden bearbeitet. Zwischen den Gesprächsrunden mischen sich die Gruppen neu. Während die „Reisenden“ wechseln, bleiben die Gastgeber die ganze Zeit über an ihrem Platz,



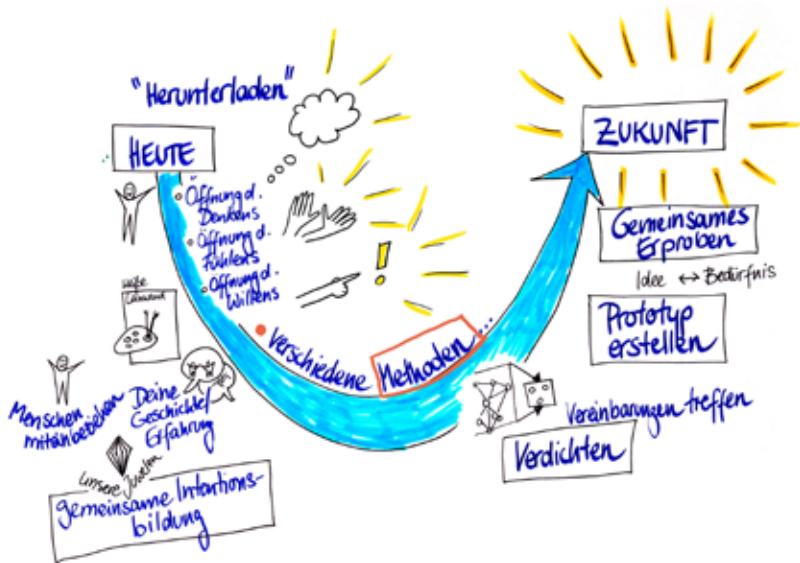
sie begrüßen neue Gäste, resümieren kurz das vorhergehende Gespräch und bringen den Diskurs erneut in Gang. Nachdem die „Reisenden“ an verschiedenen Tischen ihre Ideen eingebracht haben, befindet sich die Ursprungsgruppe wieder an ihrem Tisch und wertet die Ergebnisse gemeinsam aus.

Auch wenn es beim World-Café in der Regel nicht darum geht, konkrete Maßnahmen zu erarbeiten, erkennt jeder Beteiligte neue Handlungsmöglichkeiten. Die Methode kann anschließend mit anderen kombiniert und abschließend ein Maßnahmenkatalog erstellt werden.

Beim World-Café gehen wir von der Annahme aus, dass die Beteiligten über das Wissen und die Kreativität verfügen, um Veränderungsprozesse im Dialog zu gestalten. Ein angemessener Kontext, der richtige Fokus und inspirierende Fragen machen es möglich, einen intensiven Zugang zum Thema zu finden und darüber zu Ergebnissen zu kommen.

World-Café konkret:

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Stadtverwaltung suchen nach Impulsen und neuen Ideen für optimale Öffnungszeiten, einem verbesserten Bürgerservice und zugleich (intern) für eine arbeitnehmerfreundliche Arbeitsorganisation. Ihr Café



könnte mit folgenden Fragen eröffnet werden:

- Welche Ideen und Lösungen haben sich bereits bewährt?
- Welche positiven Beispiele kennen Sie?
- Mal angenommen, Sie würden ihre Nachbarn zu den Öffnungszeiten und der Erreichbarkeit befragen. Welche Ideen würden diese vortragen?
- Welche weiteren („verrückten“) Ideen im Umgang mit dem Thema haben Sie? (Wobei hierbei noch nicht so sehr an die Umsetzung gedacht werden sollte.)

## Wertschätzende Erkundung/Appreciative Inquiry (AI)

Die zwei Grundthesen der wertschätzenden Erkundung sagen: Jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation hat ungeahnte große Potenziale in sich. Und: Jedes System bewegt sich in die Richtung, wohin sich sein Augenmerk richtet. Die AI wird in vier Phasen geteilt, die durchschritten werden müssen.

1. Discovery: das Entdecken und Verstehen. In wertschätzenden Interviews werden mit Blick auf gute Erfahrungen die Stärken eines Systems, einer Gemeinschaft oder einer Organisation gesucht und herausgearbeitet.
2. Dream: der Traum, das Visionieren. Was kann im besten Fall sein, was kann verbessert werden?
3. Design: Im Entwurf bearbeiten wir, was sein soll.
4. Destiny: In der Planungs- und Umsetzungsphase wird festgelegt, was und wie es geschehen soll.

## Open Space

Diese Methode wurde in den 1980er Jahren von Harrison Owen entwickelt. Er bezeichnete sie als Wiederentdeckung, als Rückbesinnung auf Urformen menschlicher Kommunikation. Der Kreis, in dem alles ausgehandelt wird – hierarchiefrei, denn es gibt kein oben und unten. Die Atmung, da alle Überlegungen und Planungen ihre (Bedenk-) Zeit und ihren Rhythmus brauchen. Das Schwarze Brett, das als Raum für selbstorganisierten Informationsaustausch etabliert ist. Und schließlich der Marktplatz als zentraler Ort der Aushandlung.

Open Space baut darauf, dass Menschen in der Lage sind, Veränderungsprozesse selbstorganisiert zu planen und umzusetzen. Voraussetzung ist, dass ihnen das gemeinsame Thema „unter den Nägeln brennt“ und dass alle für eine Veränderung relevanten Akteure am Prozess gleichermaßen beteiligt sein können. Gelingt dies, folgen die Akteure dem „Gesetz ihrer Füße“: Ihre Aufmerksamkeit wird automatisch auf das Thema gelenkt, das ihnen wichtig ist. Hier investieren sie ihre Energie, selbstverantwortliches Handeln kann sich entfalten.

## Fazit

In den Diskussionen wurde deutlich, dass es viele Erfahrungen mit Methoden der Beteiligung gibt – und auch mit den Fallstricken, die sich mitunter darin befinden. Berücksichtigt werden sollte,

- ... dass eine (Beteiligungs-)Methode nicht das Ziel ersetzt, wohl aber die Kommunikation zwischen den Beteiligten unterstützt, bei der Beschreibung und der Handlungsplanung hilft.
- ... dass jeder methodische Ansatz seine Zeit braucht. In der Beschreibung der Teilnehmenden wurde oft deutlich, dass nicht nur die Ziele nicht beteiligungsorientiert formuliert waren, sondern methodische Phasen äußerem (Zeit-)Druck geopfert wurden. Die Unzufriedenheit mit den Ergebnissen wird dann der Methode angelastet.
- ... dass der Prozess mit seinen Zielen, der vorhandenen Gruppe in ihrer Situation und der gewählten Methode zusammenpassen müssen. Erst wenn wir wissen, wo wir hinwollen, sollten wir Weg und Mittel wählen.

## Workshop 10:

# WEM WAS INS NETZ GEHT

## Social-Media-Strategien für gemeinnützige Organisationen



Das Internet hat sich vom reinen Informations- zu einem Kommunikationsmedium gewandelt. Das ändert auch die Erwartungshaltung an gemeinnützige Organisationen. Im Workshop beschäftigen sich die Teilnehmenden deshalb intensiv mit den Möglichkeiten von Facebook, Twitter und Co. für ihre Organisationen und Projekte. Gemeinsam wurden Strategien entwickelt und an die Gegebenheiten vor Ort angepasst. Besonders interessant waren die unterschiedlichen Ansätze der anwesenden Teilnehmenden, die sowohl große Wohlfahrtsorganisationen als auch kleine Projekte im ländlichen Raum vertraten.

Es stellte sich heraus, dass es in den sozialen Medien nicht mehr genügt, nur über die eigene Arbeit zu berichten. Die Nutzer wollen sich mit und über Organisationen und Projekte austauschen. Soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter stellen diese Option per se zur Verfügung, aber auch mit den organisationseigenen Internet-Angeboten ist eine viel größere Beteiligung möglich. Interaktion findet auf der Homepage, in Blogs oder in selbst gegründeten Communities statt.



Hierbei nur von einem Trend zu sprechen, wäre zu kurz gegriffen. Drei Viertel aller Internetnutzerinnen und -nutzer sind in einem sozialen Netzwerk angemeldet, zwei Drittel sind aktive Nutzende. Allein der Marktführer Facebook hat in Deutschland 24 Millionen Aktive. Junge Menschen sind in den sozialen Medien deutlich häufiger unterwegs, 85 Prozent der unter 30-Jährigen nutzen sie. Aber es handelt sich keinesfalls um ein junges Phänomen: Immerhin fast die Hälfte der Internetnutzerinnen und -nutzer über 50 Jahre ist in einem sozialen Netzwerk aktiv.

## *Mit sozialen Medien erreichen wir lokale Gruppen, die wir über die Zeitung nicht ansprechen können.*

### **Verschiedene Ziele sind möglich**

Die Einführung sozialer Medien verlief bei den im Workshop vorgestellten Projekten ganz unterschiedlich. Nicht immer gab es vorher eine ausformulierte Strategie. Dabei wird es als hilfreich angesehen, wenn bereits vor Beginn geklärt ist, wie Social Media zur Erreichung der eigenen Ziele beitragen können. Anhand von Beispielen aus den am Bundesprogramm teilnehmenden Organisationen wurden verschiedene Anwendungen diskutiert.

Für Organisationen wie die Jugendfeuerwehr steht etwa die Bindung von Mitgliedern und Interessierten im Vordergrund. Durch die sozialen Medien kann über Aktionen berichtet werden und ein gegenseitiger Austausch über das Erlebte zustande kommen. So bleibt der Kontakt zur Organisation bestehen, ohne dass eine physische Präsenz vonnöten wäre, und durch ständige Kommunikation kann „Nähe und Vertrauen“ aufgebaut werden.

Aber auch Neumitglieder können auf diesem Weg mit der Organisation in Kontakt kommen. Dies machen sich die Wohlfahrtsverbände bei ihrer Suche nach neuen

# Soziale Medien sind wie ein Tag der offenen Tür an 365 Tagen im Jahr.

Freiwilligen für den Bundesfreiwilligendienst und das freiwillige soziale Jahr zu nutzen. Die aktuellen Jahrgänge können miteinander vernetzt werden und durch Berichte aus ihrer Arbeit eine Strahlwirkung entwickeln, die neuen Interessierten schon vor der Bewerbung einen Einblick in die Organisation gibt.

Auch zur Aktivierung für Veranstaltung und Aktionen sind Communities, Facebook, Twitter und Co. geeignet. Ob für einen Aufruf und die Vorbereitung von Demonstrationen oder für die Organisation und Einladung zu Camps, die verstärkte, kontinuierliche und dauerhafte Bindung lässt sich auch auf das „echte Leben“ übertragen.

Positive Beispiele für den Einsatz sozialer Medien wurden auch in der Öffentlichkeitsarbeit, dem Fundraising und vielen weiteren Bereichen gefunden.

## **Ein klares Gegenüber für die Kommunikation**

Will eine Organisation mehrere Ziele auf einmal erreichen, ist es empfehlenswert, diese in eine hierarchische Anordnung zu bringen. Mehrere gleichberechtigte Ziele erschweren nämlich die Ausrichtung des eigenen Profils. Zudem ist der Erfolg eines Social-Media-Profiles nur messbar, wenn vorher klare Ziele und dazu passende Kennzahlen formuliert wurden.

Hieran knüpft auch die Frage nach der Definition der eigenen Zielgruppe. Viele Projekte tendieren dazu, sie möglichst breit zu fassen und dadurch niemanden durch die Lappen gehen zu lassen. In den sozialen Medien kommt es aber an dieser Stelle zu einem Paradoxon. Je klarer die Zielgruppe benannt und eingegrenzt ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, viele Menschen ebenda zu erreichen. Es ist vorteilhaft, wenn sich die Social-Media-Verantwortlichen ein konturiertes Gegenüber in der Kommunikation vorstellen, gerne auch grafisch illustriert: Dieses bildliche Gegenüber erleichtert die Kommunikation auf Augenhöhe, weil fassbar wird, wen man eigentlich mit seinen Botschaften ansprechen will.

## Die richtigen Inhalte

Aber welche Ziele interessieren die Zielgruppe? Besonders auf Facebook gibt es einen starken Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Nutzerinnen und Nutzer. In der Regel kommen diese auf die Plattform, um sich über Freunde und Familie zu informieren. „Was machst du gerade?“ fragt Facebook und so sind die Inhalte auch auf persönliche Erlebnisse und küchenphilosophische Weisheiten fokussiert.

In den Workshops wurden verschiedene Beispiele erarbeitet. So kann für eine Gemeinde oder einen Stadtteil eine allgemeine Facebook-Seite langfristig identitätsstiftend und vernetzend wirken, um damit einer gefühlten Marginalisierung entgegenzuwirken. Auch wenn diese Seite von einer lokalen Demokratie-Initiative betreut wird, stehen Inhalte wie kulturelle Veranstaltungen, Sport, lokale Entwicklung und Nachbarschaft im Vordergrund. Hier gilt in erster Linie: Richtig ist, was vielen gefällt. Allerdings dürfen die Ziele der Organisation nicht aus den Augen verloren gehen. Durch eine klare Moderation der Diskussionen und durch die Hervorhebung eigener Veranstaltungen wird ein Raum für die Menschen geschaffen, die ein Interesse an einem demokratischen Zusammenleben haben.

Bei kritischen Themen wie etwa der Auseinandersetzung mit rechtem Gedanken- gut sollten die Moderatoren bereits vorher durch klare Regeln (einer so genannten Netiquette) bestimmen, wie mit Anfeindungen und Diskussionen umgegangen





wird. Soziale Netzwerke bieten viele Möglichkeiten der Moderation und der Einflussnahme. Werden diese aber nicht konsequent genutzt, kann sich der positive Effekt einer Seite schnell ins Gegenteil verkehren. Dies gilt insbesondere für die Anfangsphase, in der sich noch nicht so viele Unterstützer auf der Plattform aufhalten.

Ein anderes Beispiel: Das Freiwilligenmanagement, insbesondere die Dienste Bundesfreiwilligendienst und freiwilliges soziales Jahr. Hier gibt es die Schwierigkeit, Inhalte zu finden, die der Zielgruppe über einen langen Zeitraum einen Mehrwert bieten. Ist lediglich eine einmalige Information gewünscht, sind soziale Medien fehl am Platz. Hier kann eine Homepage viel besser und ausführlicher informieren. Soziale Medien geben die Möglichkeit, über ein Thema eine dauerhafte Kommunikation zu führen. Es ist also schwierig, alle potenziellen Bewerberinnen und Bewerber für einen Freiwilligendienst ansprechen zu wollen und zugleich einen langfristigen Kontakt aufzubauen. Vielversprechender erscheint der Ansatz, bestehende Freiwillige zu binden und anderen Interessierten dadurch einen Einblick in ihre konkrete Arbeit zu geben. In diesem Fall ist es nicht das Ziel, möglichst viele Fans zu haben, sondern mit den eigenen Freiwilligen in einen dauerhaften Kontakt zu kommen, ihre Arbeit vorzustellen und sie als Ansprechpartnerin und -partner zu nutzen. Kommen interessierte junge Menschen auf die Seite, bekommen sie ein klareres Bild der jeweiligen Einsatzstellen und können ihre Vorgängerin und Vorgänger direkt um Hilfe und Ratschläge bitten.



### **Die ganze Organisation beteiligen**

Die meisten Workshop-Teilnehmenden wollen die sozialen Medien verstärkt in ihrer Arbeit einsetzen. Einem kleinen Teil half der Workshop aber auch zu der Entscheidung, diesen Schritt nicht voreilig zu gehen, sondern erst die notwendigen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen.

Will eine Organisation in sozialen Medien erfolgreich sein, muss sie sich darauf vorbereiten. Neben technischem Know-how und der richtigen Strategie gehört dazu auch die Einbeziehung der ganzen Organisation. Die offene Kommunikation bleibt auch für sie nicht ohne Wirkung. Genauso wie die Projektstruktur den Erfolg beeinflusst, wirkt der Erfolg in sozialen Medien zurück auf die Organisation.

**Dokumentation + Moderation: Jona Hölderle**

***Social-Media-Kommunikation  
bedeutet auch immer Karmabanking.  
Sie bauen über einen langen Zeitraum  
Vertrauen auf.***

# NAH DRAN- PROJEKTSCHAUFENSTER

Über hundert Vereine und Initiativen, vor allem in den ländlichen und strukturschwachen Gegenden Ostdeutschlands, wurden in der ersten Programmphase (2010–2013) vom Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gefördert. Sie haben die Unterstützung genutzt, um ihre Strukturen zu entwickeln und auszubauen. Und sie haben eine Vielzahl bemerkenswerter und regional verorteter Projekte realisiert, von denen ein Teil während der Fachtagung präsentiert werden konnte. Im Projektschaufenster stellten sich auch Initiativen vor, die nicht im Bundesprogramm vertreten waren.



## **1. MOBIS – MOBILE BERATUNG IM SPORT**

### **Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern e. V.**

Das wesentliche Ziel von MoBiS ist, dass die Präventions- und Bildungsmaßnahmen zum Thema Rechtsextremismus im Sport dauerhaft Wirkung zeigen.

## **2. MEDIEN AUF DEM LAND**

### **IBI - Institut für Bildung in der Informationsgesellschaft e. V.**

Das Projekt entwickelt und erprobt Konzepte für zivilgesellschaftliches Engagement, um eine aktive Kommunikation zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen zu etablieren.

### **3. KIRCHE STÄRKT DEMOKRATIE**

#### **Arbeitsgemeinschaft „Tage Ethischer Orientierung“**

Mit Themen wie Partizipation und der Auseinandersetzung mit antidemokratischen Ideologien werden die Akteure für neue Möglichkeiten demokratischer Kultur innerhalb und außerhalb der Kirche sensibilisiert.

### **4. TEIL HABEN – TEIL WERDEN – AKTIV GESTALTEN**

#### **Kreisjugendring Kyffhäuserkreis e. V.**

Eine „Expertenrunde Ehrenamt“ erarbeitet ein Handlungskonzept für demokratische und partizipative Arbeitsweise in Vereinen und Verbänden, die als Träger von Schlüsselfunktionen des gesellschaftlichen Lebens fungieren.

### **5. PRODUKTIVE UNRUHE**

#### **IKG/Universität Bielefeld**

Ziel des Projektes ist es, lokale Gefährdungen des demokratischen Klimas zu erkennen und auf die örtliche Agenda zu heben. Das IKG dokumentiert die Prozesse aktiver demokratischer Teilhabe und initiiert an den Orten öffentliche Diskussionen.

### **6. DORFKINO**

#### **Hillersche Villa e. V., Herrnhut-Großhennersdorf**

„Dorfkino“ entwickelt über das Medium Film gegenseitigen Austausch und Kooperationen und setzt damit Maßstäbe für die intergenerative Kommunikation im ländlichen Raum.

### **7. HANDELN GEGEN POLENFEINDLICHE RESENTIMENTS**

#### **perspektywa – RAA Mecklenburg-Vorpommern e. V.**

Durch Bildungsangebote und die Erstellung von Informationsmaterialien wurde eine langfristige, beständige und aktive Auseinandersetzung mit dem Problem der Polenfeindlichkeit in Mecklenburg-Vorpommern gestartet.

### **8. VERNETZUNG VON BÜRGERBÜNDNISSEN**

#### **Demokratischer Frauenbund e. V., Landesverband Mecklenburg-Vorpommern**

Durch ein „Erzählcafé“ wurde damit begonnen, ein Netzwerk zu knüpfen, das Privatpersonen, Institutionen, Vereine und Verbände zusammenbringt und damit hilft, den demografischen Wandel in der Region verträglicher zu gestalten.

## 9. VERANTWORTUNG GESTALTEN, DEMOKRATIE STÄRKEN

### **Johanniter-Unfall-Hilfe e. V.**

In Workshops, wie z.B. Deeskalationstrainings, werden haupt- und ehrenamtlich Akteure ausgebildet und bestärkt, so dass sie demokratische Mitwirkungsprozesse innerhalb und außerhalb der Organisation als Bereicherung empfinden.

## 10. BÜRGER-ENERGIE-IM-FLUSS

### **Landbaugemeinschaft Parchim/Putlitz e. V.**

Die Gemeinschaft wurde vor neun Jahren mit dem Ziel gegründet, kulturelle Arbeit auf dem Lande im Zusammenhang mit ökologisch wirtschaftenden Bauernhöfen in der Region Parchim/Putlitz anzubieten und zu fördern.

## 11. OHNE BLAULICHT

### **Jugendfeuerwehren der Landesverbände Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen**

Die Verbände bieten ihren Mitgliedern Beratungen und modulare Weiterbildungen an, damit sie sich gegen antidemokratisches Verhalten und extremistisches Gedankengut stark machen können.



## 12. VIELFÄLTIGE L(I)EBENSWEISEN

### **Different People e. V. Chemnitz**

Der Verein engagiert sich auf verschiedenen Ebenen und in vielen Arbeitskreisen, um gegen Gewalt und die Diskriminierung von Homo-, Bi- oder Transsexuellen anzugehen.



### **13. GRATWANDERUNG**

#### **Manne Potsdam e. V.**

Junge Männer und männliche Jugendliche stärker in den Sozialraum einzubinden, ihre Einstellung zum Thema Gewalt grundlegend zu verändern und mit ihnen ein positives und selbstbestimmtes Zukunftsbild zu entwickeln, ist das Ziel des Projektes.

### **14. HELD/IN DORF**

#### **Amadeu Antonio Stiftung**

Das Projekt integriert regionale und polnische Partnerinitiativen, fördert die Kommunikation mit den Mitteln der kulturellen Bildung und darstellenden Kunst, macht darüber Initiativen sichtbar und stärkt so die demokratische Kultur.



### **14. GEMEINSAM NEUE WEGE BESCHREITEN**

#### **Diamant - Sozialer Integrationsverein für Zuwanderer des Landkreises Barnim e. V., Jüdischen Gemeinde Landkreis Barnim e. V. und Migrations- und Integrationsrat Land Brandenburg e. V.**

Die Initiativen setzen ihr interkulturelles zivilgesellschaftliches Projekt gegen die Klischees und Vorurteile, mit denen zugewanderte Mitbürgerinnen und Mitbürger vor allem in den ländlichen Gebieten konfrontiert werden.

# REFERENTINNEN UND REFERENTEN



**Steffen Adam** war in der Gemeinde Heinersdorf 1998 mit 23 Jahren der jüngste ehrenamtliche Bürgermeister Brandenburgs. Seit der Gemeindegebietsreform fungiert der Soziologe als Ortsvorsteher der Gemeinde Steinhöfel. Zu den Schwerpunkten seiner Arbeit gehören heute die Entwicklung und Begleitung von Projekten und die Strategieberatung von Organisationen, Behörden und Einrichtungen.



**Dr. Jörg Bentmann**, Ministerialdirektor im Bundesministerium des Innern, leitet seit März 2011 die Abteilung G „Grundsatzfragen; EU- und internationale Angelegenheiten; Neue Bundesländer“. Zuvor führte der Jurist dort Referate für „Organisation“ und „Innenpolitische Aspekte anderer Ressorts“ sowie den Arbeitsstab „Neue Bundesländer“.



**Mike Brendel**, Leiter des Fachgebiets Öffentlichkeitsarbeit im Landesfeuerwehrverband Sachsen e. V., ist dort auch für das ZdT Projekt „Handeln, bevor es brennt!“ verantwortlich. Er fungiert als stellvertretender Landesjugendfeuerwehrwart in Sachsen und Kreis-Jugendfeuerwehrwart im Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge.

**Fatih Çevikkollu** hat gleich mit seinem ersten Soloprogramm „Fatihland“ 2006 den Prix Pantheon (Jurypreis) gewonnen, eine der wichtigsten Auszeichnungen des deutschen Kabarett. Der gebürtige Kölner studierte „als erster Türke“ an der renommierten Ernst-Busch-Schule in Berlin Schauspiel, war Ensemblemitglied des Düsseldorfer Schauspielhauses und ist als Murat in Atze Schröders Comedyshow „Alles Atze“ einem breiten Publikum bekannt.



**Claudia Dehn**, soziale Verhaltenswissenschaftlerin und Marketing-Kommunikationswirtin, ist Geschäftsführerin der Art-Set® Forschung Bildung Beratung GmbH und zweite Vorsitzende des ArtSet Institutes für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit e. V. in Hannover. Ihre Arbeitsschwerpunkte als zertifizierter Coach (GIK) und Gutachterin sind die Begleitung von Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozessen sowie die Konzeption und Durchführung von Bildungsveranstaltungen und die Sozialforschung.



**Christine Dotterweich**, Diplom-Pädagogin, ist als Projektkoordinatorin bei den Evangelischen Akademien in Deutschland verantwortlich für die programmbegleitende Weiterbildung „Wir beteiligen uns“ im Rahmen von „Zusammenhalt durch Teilhabe“. Zu den Schwerpunkten ihrer Arbeit als Projektkoordinatorin, Tagungsleiterin und Programm-Managerin gehört die Vernetzung, Beratung und Unterstützung von Projekten und Projektträgern. Darüber hinaus engagiert sie sich freiwillig als systemische Beraterin im Projekt Jugendnotmail.





**Wolfgang Fänderl** konzipiert und begleitet Entwicklungs- und Kooperationsprozesse in Organisationen, Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen. Der Sozialwissenschaftler, Autor und Pädagoge hat ein Institut für Vernetzungsberatung gegründet, das Interkulturelle Zentrum INKOMM der Arbeiterwohlfahrt mit aufgebaut und in einem vierjährigen Forschungsprojekt der Ludwig-Maximilians-Universität in München in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann-Stiftung das Projektverfahren „Gemeinsinn-Werkstatt“ entwickelt.



**Prof. Dr. Peter Fischer** habilitierte 2006 an der Ludwig-Maximilians-Universität München und ist seit dem Sommersemester 2011 Inhaber des Lehrstuhls für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie am Institut für experimentelle Psychologie der Universität Regensburg. Er war beratend für zahlreiche Institutionen wie Gewerkschaften, Kliniken und Stadtverwaltungen sowie für große Unternehmen (u. a. die Deutsche Post, Siemens, Continental) und die Bundeswehr tätig.



**Hanka Giller** leitet das Amt für Jugend/Sport der Stadtverwaltung Saalfeld und ist damit verantwortlich für die Jugendpflege der Stadt und das integrierte Projekt „Neue Lernkulturen in Kommunen“, das die Umsetzung von Kinder- und Jugendpartizipation und deren nachhaltige sowie strukturelle Verankerung in Saalfeld zum Ziel hat.

**Katrin Greve-Grönebaum** studierte Romanistik, Erziehungs- und Literaturwissenschaften. Die Gestalt-Organisationsberaterin, Mediatorin und Coach leitet seit 2009 als geschäftsführende Gesellschafterin die Firma BRIDGES Politik- und Organisationsberatung GmbH.



**Tobias Heinemann** ist Diplom-Sozialpädagoge (FH) und seit fünf Jahren Geschäftsführer der Projektschmiede gGmbH. Er arbeitet in den Bereichen Spielpädagogik, der Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen und der Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe und von Kultureinrichtungen sowie in der Beratung und Organisationsentwicklung von gemeinnützigen Institutionen und noch vielem mehr.



**Jona Hölderle** interessiert sich seit seiner Jugend für das, was später einmal Non-Profit-Organisationen oder dritter Sektor heißen sollte. Der studierte Verwaltungswissenschaftler und Leiter der Agentur Pluralog berät heute gemeinnützige Organisationen und Kommunen bei ihren Social-Media-Aktivitäten. Vor seiner Selbstständigkeit war er beim Naturschutzbund Deutschland e. V. (NABU) Bundesverband für den Aufbau sozialer Medien verantwortlich.



**Ulrich Karg** ist Diplom-Sozialarbeiter/Sozialpädagoge (FH), STR-Gruppentherapeut und Ausbilder (ASIS). Nach verschiedenen beruflichen Erfahrungen wurde er im Jahr 2000 Referent der Arbeiterwohlfahrt (AWO) Sachsen für den Bereich „Offene Sozialarbeit“. Seit 2012 ist er Leiter des AWO-Projekts „Soziales Engagement stärken“ im Rahmen des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“.





**Bernd Ketzler** ist Politologe (M.A.) und wissenschaftlicher Mitarbeiter des IBI – Institut für Bildung in der Informationsgesellschaft an der Technischen Universität Berlin. Er arbeitete im Themenbereich „Gesellschaftliche Entwicklung strukturschwacher Räume“ und leitet das Modellprojekt „Medien auf dem Land“, das Medienkonzepte in der Niederlausitz entwickelt und erprobt.



**Clemens Müller**, Sportwissenschaftler und Sporttrainer, ist seit Jahren als Coach und Berater tätig und durch seine unterschiedlichen Qualifikationen, unter anderem in NLP, Motopädie und Präsentorik, vielfältig spezialisiert. Er arbeitet ebenso in der Führungskräfteentwicklung der freien Wirtschaft wie auch für soziale Organisationen.



**Karlheinz Petersen** hat als Geschäftsführer in unterschiedlichen Organisationen maßgeblich dazu beigetragen, diese weiterzuentwickeln. Er verfügt über umfangreiche berufliche Erfahrungen in den Bereichen branchenspezifischer betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente, Personalführung und -entwicklung, Organisationsführung und -entwicklung, Controlling, Management und Sozialmarketing. Petersen ist Geschäftsführer des Landesverbandes Sachsen der Arbeiterwohlfahrt.



**Timon Perabo** leitet am Anne Frank Zentrum in Berlin das Projekt „Kriegskinder – Lebenswege bis heute“. Als Kulturmanager der Robert-Bosch-Stiftung hat er im Kosovo internationale Literatur-, Film und Geschichtsprojekte realisiert. Gemeinsam mit der Bundeszentrale für politische Bildung und der Allianz Kulturstiftung konzipierte und organisierte er das Symposium „Was heißt denn hier Zigeuner – Bild und Selbstbild von Europas größter Minderheit“.

**Svenja Perlitz** hat Geschichte, Allgemeine und Vergleichende Literaturwissenschaft und Volkswirtschaft studiert. Einer ihrer Schwerpunkte liegt in der historisch-politischen Bildungsarbeit. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin des IBI – Institut für Bildung in der Informationsgesellschaft an der Technischen Universität Berlin konzipiert und koordiniert sie die pädagogischen Aspekte im Projekt „Medien auf dem Land“.



**Norbert Poppe** hat Sozialwesen studiert und beschäftigt sich seither im Schwerpunkt mit Gemeinwesenarbeit und -entwicklung. Er ist freiberuflich als Projektkoordinator, Moderator, Coach und Prozessbegleiter tätig und betreute die Planung und Umsetzung verschiedener Modellprojekte der Jugendberufshilfe, Gemeinwesenarbeit und Demokratieentwicklung.



**Torsten Pötzsch**, der gelernte Bankkaufmann und studierte Sparkassenbetriebswirt, war Geschäftsführer der Wohnungsbaugesellschaft Weißwasser, als er 2010 für die Wählervereinigung Klartext als Oberbürgermeister der Großen Kreisstadt kandidierte – und gewann. In seiner Amtsführung setzt Pötzsch auf offene Kommunikation und ein konstruktives Miteinander.



**Sebastian Reißig**, Geschäftsführer der Aktion Zivilcourage Pirna, studiert berufsbegleitend Sozialmanagement. 1997 gründete er den über die sächsischen Landesgrenzen hinaus bekannten Verein Aktion Zivilcourage. Seit 2001 arbeitet er dort als Geschäftsführer. Der Verein hat zur Zeit ca. 90 Mitglieder und sechs hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Besonders die vernetzende und aktivierende Arbeit für Demokratie im ländlichen Raum ist der Organisation ein großes Anliegen.





**Bernd Schüler**, Soziologe, Politikwissenschaftler und freier Journalist in Berlin, publiziert seit vielen Jahren zum Thema Generationenbeziehungen und generationsverbindende Projekte sowie zur Forschung über Mentoring und Patenschaften für Heranwachsende. Als Mitbegründer von biffy Berlin – Big Friends for Youngsters e. V. ist er für das Patenschaftsprogramm des Vereins aktiv.



**Sabine Soeder** hat aus ihrer über 20jährigen beruflichen Erfahrung aus der Architektur und Lichtplanung ihr Konzept des Graphic Recording entwickelt. Indem sie zeichnet und protokolliert, was passiert, lässt sie gemeinsam mit Kunden und Planungsbeteiligten einladende Räume entstehen, in denen neue Potentiale aufscheinen und in Aktion treten können. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Organisationsentwicklung, im strategischen Großgruppendialog und im Design Thinking.



**Dr. Frank Spieth** leitet die Regionalgruppe Leipzig des Deutschen Fundraising Verbandes und arbeitet dort für verschiedene Regionalentwicklungsgesellschaften. Der promovierte Betriebswirt begleitet seit 1996 Kommunen und Vereine als selbstständiger Berater und verantwortet seit 2007 lokale Aktionspläne als Coach im Bundesprogramm „Toleranz fördern – Kompetenz stärken“.



**Dr. Rainer Strobl** ist Gründer und Leiter der proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation und lehrt als Privatdozent Soziologie an der Universität Hildesheim. Er forscht unter anderem zu Themen wie Migrationssoziologie und Jugenddelinquenz, berät Kommunen in Fragen der Kriminalprävention und führt vielfältige Evaluationsprojekte durch.



**Carsten Tesch** ist Journalist, Moderator und ein anerkannter Experte für Medienarbeit und Organisationsentwicklung in sozialen Organisationen, Coach in PR-Krisen und Konfliktsituationen. Er arbeitete für etliche Verbände und Institutionen, unter anderem für einige Landesverbände der Arbeiterwohlfahrt, für die Diakonie und für das Deutsche Rote Kreuz, für Stiftungen und für das Sozialministerium des Landes Schleswig-Holstein.



**Ulla Theisling**, Sozialwissenschaftlerin und Gymnasiallehrerin, ist tätig als Moderatorin und Konfliktberaterin in politischen und sozialen Vereinen und Organisationen, im Rahmen von Bürgerbeteiligungsverfahren sowie als Coach für Kommunen im Bundesprogramm „Toleranz fördern – Kompetenz stärken“. Seit 2005 organisiert sie internationale Kulturbegegnungen im Rahmen der KinderKulturkarawane.



**Markus Ulbig**, seit 2009 Sächsischer Staatsminister des Innern, hat an der Hochschule Zittau/Görlitz Wirtschaftswissenschaften studiert. Er leitete das Amt für Bauordnung und Bauverwaltung in Pirna, war Referent im Sächsischen Staatsministerium des Innern und ab 2001 Oberbürgermeister der Stadt Pirna. Für seine Amtsführung dort wurde er mit dem Theodor-Heuss-Preis „Demokratie lokal gestalten“ ausgezeichnet.



**Stephanie von Hayek** studierte Politikwissenschaft, Sozialpsychologie und Soziologie und arbeitet als selbständige Politikberaterin, Moderatorin und Journalistin in Potsdam. Ihre Themengebiete umfassen: Nachhaltigkeit und Verbraucherschutz, internationale Politik, das Glück des Einzelnen und der Gesellschaft aus Sicht der Psychoanalyse.





**Heiner von Viebahn**, Diplom Sozialpädagoge, Supervisor DGSv, sammelte jahrelang Erfahrung als Projektleiter bei freien Trägern sozialer Arbeit in den Bereichen Berufsintegration, Jugendhilfe und Suchtberatung, ehe er sich selbstständig machte. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit als Coach, Supervisor und Berater gilt dem Erhalt bzw. der Wiederherstellung der beruflichen Handlungsfähigkeit von Personen und Gruppen.



**Andrea Wagner** hat Sprach- und Erziehungswissenschaften studiert und war einige Jahre als Geschäftsführerin einer Kultur- und Regionalentwicklungsgesellschaft in der Region Leipzig tätig. Seit 2003 arbeitet sie als freiberufliche Moderatorin und Trainerin, unter anderem als Coach im Bundesprogramm „Toleranz fördern – Kompetenz stärken“ in Sachsen und Thüringen.





Landesverband  
Sachsen e.V.



Bundesministerium  
des Innern



[www.nahdran.info](http://www.nahdran.info)

