


NAH DRAN

 Bundesministerium
des Innern


Zusammenhalt
durch Teilhabe



Anne Frank.
ANNE FRANK ZENTRUM


Zusammenhalt
durch Teilhabe

 Bundesministerium
des Innern

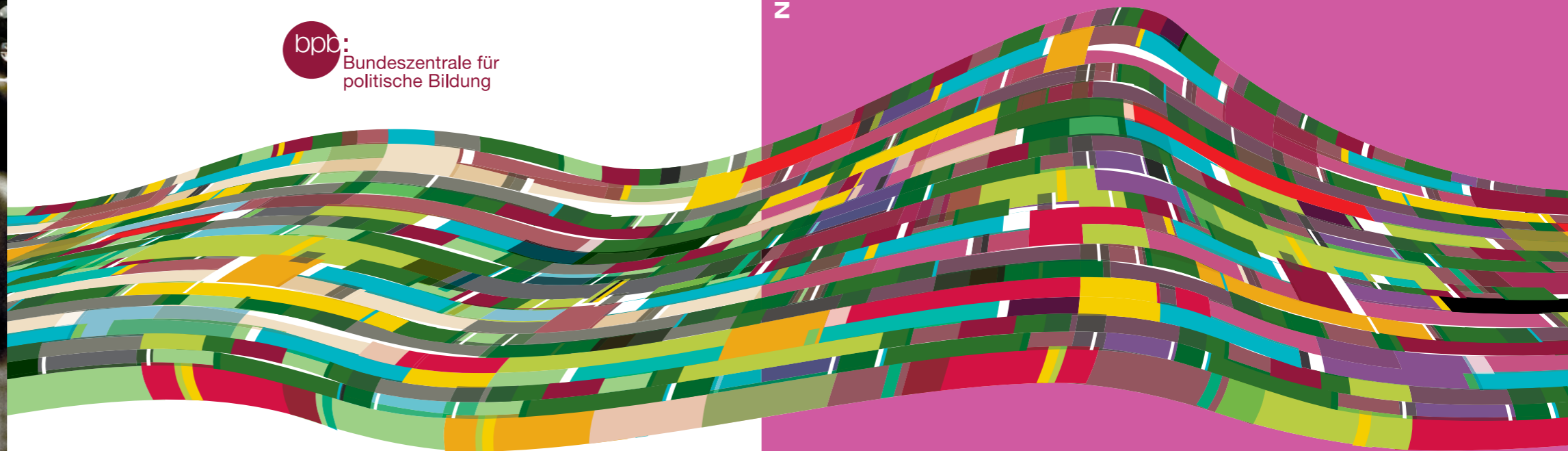
 bpb:
Bundeszentrale für
politische Bildung

NAH DRAN – WIR WIRKEN VOR ORT

NAH DRAN

WIR WIRKEN VOR ORT

Dokumentation der Fachtagung
November 2014



INHALTSVERZEICHNIS

	Impressum
1	Inhaltsverzeichnis
2	Editorial
6	Grußwort Dr. Jörg Bentmann
10	Grußwort Iris Gleicke
16	Grußwort Hanne Wurzel
20	Vortrag von Thomas Dallüge: Beratung – von der Profilbildung zum Angebot
27	Das Bundesprogramm ZUSAMMENHALT DURCH TEILHABE
32	Workshop 1 STREIT IST AUCH EINE LÖSUNG
37	Workshop 2 WISSEN VERBINDET
40	Workshop 3 NICHT AUF DEN LEIM GEHEN
45	Workshop 4 WAS DER SACHE DIENLICH IST
50	Workshop 5 DRUM PRÜFE, WER SICH BINDET
56	Workshop 6 VOM WORT ZUR TAT
61	Workshop 7 IN DER TIEFE LIEGT DIE KRAFT
65	Workshop 8 ALLES WAS RECHT IST
68	Workshop 9 MIT MAß UND ZIEL
72	Workshop 10 GEMEINSAME STANDARDS FINDEN
77	Themenarena
80	Praxisforum 1 MANAGING EXPECTATIONS
83	Praxisforum 2 DAS PROFIL SCHÄRFEN
87	Praxisforum 3 DAMIT ZUSAMMEN KOMMT, WAS ZUSAMMEN GEHÖRT
91	Praxisforum 4 ES LÄUFT UND LÄUFT UND LÄUFT ...
93	Praxisforum 5 KUNST UND HANDWERK
96	Praxisforum 6 DER PRAXISTEST
99	Praxisforum 7 FÜHREN UND GEFÜHRT WERDEN
103	Referentinnen und Referenten

EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser,



als Veranstalter der vierten überregionalen Fachtagung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ freuen wir uns, Ihnen diese Tagungsdokumentation zu präsentieren. Im Auftrag des Bundesministeriums des Innern haben wir Vertreter/-innen aus Politik, der Jugendverbandsarbeit und Bildungsträgern nach Weimar eingeladen. Über 200 Aktive und ehrenamtlich Engagierte aus 80 Vereinen und Verbänden sind dieser Einladung gefolgt, um sich darüber auszutauschen, wie bürgerschaftliches Engagement vor Ort wirken kann.

Das Anne Frank Zentrum ist selbst Träger des im Rahmen des Bundesprogramms geförderten Projekts „Team für Demokratie und Engagement“. Wir unterstützen Jugendliche in Sachsen, Thüringen und Sachsen-Anhalt darin, sich für Demokratie und gegen Diskriminierung einzusetzen. Das Team besteht aus 20 Jugendlichen. Sie waren bereits in Ausstellungsprojekten des Anne Frank Zentrums ehrenamtlich tätig und wollen sich auch weiterhin für die Gesellschaft engagieren. Im „Team für Demokratie und Engagement“ wurden sie zu Trainerinnen und Trainern ausgebildet und haben in ihren Orten eigene Projekte gegen Diskriminierung und für Gleichberechtigung, Freiheit und Demokratie durchgeführt. So setzen sie sich konkret für die Ideale Anne Franks ein.

Die Tagung war geprägt von der Teilnahme unterschiedlichster Vertreter/-innen aus Politik, Wissenschaft und Praxis und dem Austausch über die Erfahrungen der Akteure, die sich Tag für Tag in ländlichen Regionen Ostdeutschlands für Demokratie engagieren. Workshops und Fachvorträge standen – wie jedes Jahr – im Mittelpunkt der Fachtagung. Diese boten den Teilnehmenden die Gelegenheit, sich mit anderen Aktiven zu Themen wie Demokratieberatung, Argumentationstrainings gegen Rechts extremismus oder Öffentlichkeitsarbeit auszutauschen.

Die vorliegende Tagungsdokumentation fasst die zahlreichen positiven Eindrücke der Fachkonferenz zusammen, um sie bundesweit für die weitere Arbeit in allen Demokratie-Projekten zur Verfügung zu stellen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude mit der Dokumentation und Inspiration für die eigene Arbeit.

Eine lebendige und wehrhafte Demokratie braucht starke Vereine, Initiativen, Verbände und Kommunen, die in sich und nach außen für Zusammenhalt, Teilhabe und ein demokratisches Miteinander eintreten können.

Mit freundlichen Grüßen

Patrick Siegele

Direktor Anne Frank Zentrum e.V.



TAGUNGSPROGRAMM

Montag, 17. November 2014

- 11:00 Uhr **Begrüßung**
MinDir Dr. Jörg Bentmann,
Abteilungsleiter im Bundesministerium des Innern
- 11:25 Uhr **Videoeinspieler** zur Projektarbeit
- 11:30 Uhr Das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“:
Stand und Perspektiven
Podiumsgespräch mit
MinDir Dr. Jörg Bentmann, Abteilungsleiter im Bundesministerium
des Innern,
Patrick Siegele, Direktor des Anne Frank Zentrums,
Lars Oschmann, Vorsitzender des Thüringer Feuerwehrverbands und
Dr. Klaus Holz, Generalsekretär der Evangelischen Akademien in
Deutschland
- 12:00 Uhr **Impulsvortrag und Diskussion:**
Medien und gesellschaftlicher Zusammenhalt
Dr. Hajo Schumacher, Journalist und Autor
- 12:45 Uhr **Mittagessen**
- 13:45 Uhr **Workshops**
- 17:45 Uhr **Grußwort**
Iris Gleicke, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister
für Wirtschaft und Energie und Beauftragte der Bundesregierung für die
neuen Bundesländer, für Mittelstand und Tourismus
- 19:00 Uhr **Abendessen**
- 20:00 Uhr **Themenarena** für Ihre Themen und Fragestellungen

Dienstag, 18. November 2014

- 09.00 Uhr **Begrüßung**
Hanne Wurzel,
Fachbereichsleiterin Extremismus bei der
Bundeszentrale für politische Bildung
- 09.15 Uhr **Vortrag und Diskussion:**
Beratung – von der Profilbildung zum Angebot
Thomas Dallüge, Management- und Organisationsberater
- 10:00 Uhr **Kaffeepause**
- 10:15 Uhr **Praxisforen**
- 12:45 Uhr **Mittagessen**
- 14:00 Uhr Das Programm und die Projekte: Wir wirken vor Ort
Podiumsgespräch und Diskussion im Plenum mit
Dr. Axel Lubinski, Referatsleiter „Politische Bildung, Prävention,
Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ im Bundesministerium des Innern,
Ute Seckendorf, Projektleiterin des Bundesprogramms „Zusammen-
halt durch Teilhabe“,
Dorte Schaffranke, Geschäftsführerin der Camino gGmbH,
Dr. Olaf Lobermeier, Gesellschafter und Projektleiter
bei der proVal GbR, und
Elias Steger, Projektkoordinator bei der AWO Sachsen-Anhalt
- 15:15 Uhr **Schlusswort**
Patrick Siegele, Direktor des Anne Frank Zentrums
- 15.30 Uhr **Ende der Veranstaltung**

GRÜßWORT

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



Einen schönen guten Morgen, meine sehr verehrten Damen und Herren, ich freue mich sehr, Sie so zahlreich in Weimar begrüßen zu können. Ich möchte mich einleitend ganz herzlich beim Anne Frank Zentrum und Herrn Siegele für die Kooperation bedanken. Wir brauchen als Bundesprogramm für die Veranstaltungen vor Ort immer Kooperationspartner, um die Verbindung zu den Verbänden und Vereinen zu haben.

Herzlich willkommen zur vierten Fachtagung! Manches ist schon beliebte Tradition geworden. Ob mein Grußwort auch eine beliebte Tradition ist, das weiß ich noch nicht, aber ich mache es gern. Ich bin nämlich fest davon überzeugt, dass wir hier ein sehr gutes Programm aufgelegt haben, das gut vorangekommen ist. Warum ist es so gut vorangekommen? Wegen Ihnen, meine Damen und Herren. Sie haben in Ihren Vereinen und Verbänden durch Ihre Arbeit in den letzten Jahren viel in Bewegung gesetzt. Sie haben ein hohes persönliches Engagement gezeigt. Dafür möchte ich Ihnen ganz persönlich, aber auch ausdrücklich im Namen vom Bundesminister Dr. Thomas de Maizière, danken.

Nur mit Ihnen, den ehrenamtlich Engagierten, konnten wir dieses Bundesprogramm so, wie wir es uns vorgestellt hatten, umsetzen. Wir haben in den vergangenen Jahren über 700 Menschen zu Demokratietrainerinnen und -trainern ausbilden können. In zahlreichen Vereinen und Verbänden wurden Leitbilder für die Beteiligung und Partizipation in den Verbänden entwickelt, und mit den unterschiedlichsten Initiativen wurde für Teilhabe und Offenheit vor Ort geworben. All dies trägt dazu bei, dass wir gesellschaftlich etwas bewegen, und zwar in erster Linie in ländlichen, strukturschwachen Regionen. Gerade dort kommt es auf das Engagement jedes Einzelnen von Ihnen an.

Da wir in Weimar sind, liegt ein Zitat von Goethe nahe, das lautet: „Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.“ Das ist genau das Entscheidende, was dieses Programm trägt und was wir uns bei der Auflegung und Entwicklung dieses Programms gewünscht haben: Dass wir es schaffen, dass die Menschen in den Regionen und in den Organisationen es aufnehmen und etwas gegen Extremismus tun. Dass sie aktiv werden, wenn Extremisten versuchen, Sorgen und Probleme, die es in der Bevölkerung und der Bürgerschaft gibt, für ihre Zwecke zu instrumentalisieren.

Als Teil der Gesellschaft dürfen wir Angriffe auf die Grundwerte unseres Zusammenlebens nicht einfach hinnehmen. Wir sind in der Verantwortung, demokratisch und respektvoll miteinander umzugehen. Nur so kann es gelingen, den Zusammenhalt der Gesellschaft zu stärken und füreinander einzustehen. Diese Werte und Ziele werden von vielen, vielen Menschen getragen. Und nur deshalb kann auch der Bund in seinem Engagement für die Demokratie erfolgreich sein.

Menschenfeindliche und demokratiefeindliche Äußerungen zurückzuweisen – egal ob im Fußballverein, in der Kirchengemeinde, in der Feuerwehr oder in sonstigen Vereinen und Verbänden – erfordert Courage. Mut, meine sehr verehrten Damen und Herren, haben Sie dadurch gezeigt, dass Sie sich engagieren. Und das brauchen wir auch, denn nur so können wir weiterhin erfolgreich sein. Unser Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ unterstützt Vereine und Verbände bei diesem Engagement. Aber wir können nur Unterstützung leisten – getragen werden muss es von Ihnen, und das haben Sie getan. Mit Ihrem Engagement haben Sie dafür gesorgt, dass das Bewusstsein gegenüber extremistischen Haltungen und einem latenten Rassismus geschärft wird, und dass beides in der Gesellschaft letztlich keine Chance haben wird.

Die Anzahl der Teilnehmer heute – über 200 – zeigt, dass das Programm in den Regionen verankert ist. Sie haben in den nächsten Tagen die Gelegenheit des Austauschs.

Nutzen Sie das, sprechen Sie miteinander! Nutzen Sie die Chance, von Ihren Kolleginnen und Kollegen zu erfahren, wo dort der Schuh drückt, aber auch, wo und wie Erfolge erzielt worden sind, denn daraus kann man eine ganze Menge lernen. Fehler, die ein anderer schon gemacht hat, muss man nicht selbst noch einmal machen. Aber man kann auch die Erfolge, die ein anderer gehabt hat, kopieren oder modifiziert im eigenen Umfeld umsetzen.

Der Titel der Veranstaltung „Wir wirken vor Ort“, zeigt die Richtung, in die das Programm gegangen ist und in die es auch weiterhin gehen soll. Denn das, was wir uns als Aufgabe gestellt haben und was Sie sich persönlich als Aufgabe für sich gestellt haben, nämlich vor Ort zu wirken und aktiv zu sein, erfordert professionelle Kenntnisse und Fähigkeiten. Diese wollen wir Ihnen auch in der Zukunft bereitstellen, auf dass Sie weiterhin erfolgreich wirken und dass wir dieses Programm nachhaltig in Ihren Verbänden und Vereinen verankern können. Denn als Bund – das muss ich ganz deutlich sagen – machen wir Projektförderung, das heißt zeitlich befristete Förderung. Deshalb ist von Anfang an mitzudenken, wie sich ein Projekt verstetigen kann, wie es nachhaltig gehalten werden kann, auch wenn die bundesstaatliche Finanzierung eines Tages auslaufen wird. Natürlich wollen wir das Programm verstetigen. Das kann aber nicht bedeuten, dass wir jedes einzelne Projekt durchgehend fördern, grundsätzlich soll es aus sich heraus tragbar sein.

Dieser Gedanke war ein ganz wesentlicher Punkt, den der Bundesminister Dr. Thomas de Maizière beim diesjährigen Sommerfest des Programms mit den Verbandsspitzen aus den Bereichen Sport, Feuerwehr, Wohlfahrt und Kirchen diskutiert hat. In diesem Gespräch wurde verabredet, dass die nächste Förderperiode des Programms dazu genutzt werden soll, es in den Verbänden und Vereinen nachhaltig zu verankern. Ich glaube, es ist ganz wichtig hervorzuheben, dass die Verbandsspitzen – ich habe an dem Gespräch des Ministers persönlich teilgenommen und konnte es erleben – von Ihrer Arbeit überzeugt waren. Auch das haben Sie geschafft, durch Ihre Arbeit vor Ort Ihre Verbandsstrukturen und Ihre Verbandsspitzen darauf aufmerksam zu machen, was Positives geleistet wird und welche Vorteile die Verbände und Vereine davon haben.

Dieses Programm ist eine Erfolgsgeschichte. Jetzt denken Sie: Na, jetzt lobt er sich wieder selbst. Nein! Ich möchte das ganz klar als ein Lob und Anerkennung für Sie verstanden wissen. Denn der Erfolg des Programms war nur möglich, weil Sie sich mit vielen anderen in Ihren Verbänden und Vereinen für diese Fragestellungen engagiert haben. Da wir in Thüringen sind, möchte ich nur die Zahlen aus Thüringen nennen: Mit

knapp 2,2 Millionen Einwohnern haben sich sechs Verbände aus Thüringen beteiligt, darunter der Landessportbund mit über 376.000 Mitgliedern, der Thüringische Feuerwehrverband mit über 64.000 Mitgliedern und weitere andere wichtige Vereine, wie Naturfreunde, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Heimatbund und Arbeiterwohlfahrt. Dieses Spektrum zeigt, welche Resonanz das Programm in den unterschiedlichsten Bereichen unserer Gesellschaft, unserer Zivilgesellschaft, gefunden hat, und welche Unterstützung das Programm auch erfahren hat. Ich glaube, hier haben wir ein Beispiel für eine gute Kooperation zwischen Bundesebene und Landesebene, die gelungen ist. Das zeigt sich auch darin, dass viele Landesminister an diesem Programm teilnehmen und ihre Anerkennung zeigen, indem sie die Urkunden und Zertifikate für die Demokratietrainerinnen und -trainer persönlich überreichen wollen.

Wie geht es weiter? Ich hatte angesprochen, dass wir zum einen das Programm in seiner Grundkonzeption fortsetzen wollen, dass es aber auch darum geht, dieses zu verstetigen und in den Verbandsstrukturen zu verfestigen. Wir wollen weitere Träger gewinnen – zum Beispiel gewerkschaftsnahe oder ähnliche Verbände –, damit die gesellschaftliche Basis verbreitert wird und um die gesellschaftliche Verankerung zu vertiefen. Wir sind auf Bundesebene dabei, die Extremismusprävention insgesamt neu aufzustellen. Die Koalition hat sich in ihrem Koalitionsvertrag darauf verständigt, eine stärkere Koordinierung und Abstimmung der einzelnen Bundesprogramme vorzunehmen. Wir sind dazu in sehr engem und gutem Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen vom BMFSFJ und wollen das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ weiter positionieren und ausbauen.

Lassen Sie mich Ihnen noch einmal ganz herzlich für Ihre geleistete Arbeit danken! Und ich stelle gleich die nächste Aufgabe für heute und morgen: Nutzen Sie die Gelegenheit, uns und den Vertreterinnen aus der Regiestelle Ihre Frage- und Problemstellungen mitzuteilen. Denn wir wollen auch von Ihnen lernen und an Ihren Erfahrungen partizipieren. Wir werden nicht alles eins zu eins und 100-prozentig umsetzen können. Aber seien Sie sicher, wir werden das, was Sie uns mitzuteilen haben, aufnehmen.

Vorhin, bei der Pressekonferenz, wurde gefragt: „Warum findet die Veranstaltung in Weimar statt, und was soll das Ganze?“ Diese Fragen werden Sie hoffentlich nach zwei Tagen beantworten können, um dann bereichert und engagierter – noch engagierter – an Ihre Arbeit gehen zu können. Ich wünsche Ihnen ansprechende, erfolgreiche Diskussionen und Unterhaltungen und eine gelungene Veranstaltung!

GRÜßWORT

Iris Gleicke, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie und Beauftragte der Bundesregierung für die neuen Bundesländer, für Mittelstand und Tourismus

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich freue mich, dass ich heute Abend hier bei Ihnen sein kann.

Seit fünf Jahren ist das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ ein fester Bestandteil der Arbeit der Beauftragten der Bundesregierung für die neuen Bundesländer. Aber die schönsten Bundesprogramme sind nur etwas wert, wenn sie mit Leben gefüllt werden und sich Menschen vor Ort finden, die diese Programme auch umsetzen. Deshalb will ich Ihnen heute danke sagen, weil Sie diejenigen sind, die dieses Programm mit Leben erfüllen und umsetzen, auch wenn Sie natürlich genauso wie ich wissen, dass die Möglichkeit besteht, selber Zielscheibe von Neonazis zu werden.



Ja, ich weiß, wovon ich rede. Ich unterstützte seit vielen Jahren das „Bürgerbündnis gegen Rechtsextremismus“ in meiner Heimatstadt Schleusingen. Das ist ein sehr schöner Ort am Südhang des Thüringer Waldes. Ich kann mich noch recht gut daran erinnern, als vor ungefähr zehn Jahren die Neonazis dieses kleine Städtchen zur

„Frontstadt“ erklärt haben. Ich werde den Fackelzug nicht vergessen, den die Neonazis damals veranstaltet haben. Ich kann Ihnen aber versichern: Dafür sind wir damals vor 25 Jahren nicht auf die Straße gegangen. Wir haben eine friedliche Revolution durchgeführt, die die Diktatur hinweggefegt hat, eine friedliche Revolution, die die deutsche Einheit überhaupt erst möglich gemacht hat.

Aber ich werde eben auch nicht vergessen, wie sich damals die Bürgerinnen und Bürger auf dem Markt zu einer Gegenkundgebung versammelt haben. Wir haben damals gemeinsam deutlich gemacht, dass in unserer Mitte kein Platz ist für Neonazis. Und ich bin stolz darauf, dass es uns in Schleusingen gelungen ist, den Einzug der NPD in den Stadtrat zu verhindern. Und ich bin stolz darauf, dass das Bündnis in der vergangenen Woche gemeinsam mit dem Eisenacher Bündnis vom Freistaat Thüringen mit dem Demokratiepreis „Denk bunt“ ausgezeichnet worden ist. Dieses ehrenamtliche Engagement prägt meine Heimatstadt, und es ist aus ihr auch nicht mehr wegzudenken. Aus meiner Sicht hat jedes ehrenamtliche Engagement in der ganzen Bundesrepublik einen Preis verdient. Jeder, der sich friedlich gegen Hass und braune Einfalt einsetzt, hat aus meiner Sicht einen Preis verdient. Dieses ehrenamtliche Engagement wird immer noch zu wenig gewürdigt.

Und das, meine Damen und Herren, ist der eigentliche Grund, warum ich heute hier zu Ihnen gekommen bin: Ich möchte Ihnen als Ostbeauftragte und im Namen der Bundesregierung für Ihr Engagement danke sagen. Denn Ihnen allen ist es zu verdanken, dass das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ von einer zunächst recht abstrakten Idee mittlerweile zu einem echten Ankerpunkt geworden ist. Das zeigt sich gerade in diesen Wochen an den zahlreichen Interessensbekundungen, die bei der Bundeszentrale für politische Bildung für die neue Förderperiode eingegangen sind. Die Förderung von Demokratie und Toleranz zählt zu unseren wichtigsten Aufgaben. Zivilgesellschaftliche Maßnahmen gegen Gewalt, Hass, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus müssen weiter gefördert und womöglich auch noch ausgebaut werden. Darauf hat sich die Bundesregierung Ende des letzten Jahres im Koalitionsvertrag sehr schnell verständigt. Ich bin froh darüber, dass es so ist.

Hierzu haben auch die Ergebnisse der Abschlussberichte zum NSU-Untersuchungsausschuss erheblich beigetragen. Insbesondere der Thüringer Abschlussbericht hat schonungslos deutlich gemacht, dass der Staat – ich zitiere: „aus einer Mischung von Desinteresse und rassistischen Ressentiments versagt hat.“ Ich finde vor allem die Passagen im Bericht sehr bemerkenswert, die diejenigen unterstützen, die in den vergangenen Jahren durch ihr zivilgesellschaftliches Engagement auf Gefahren extremis-

tischer Tendenzen aufmerksam gemacht haben. Kurzum: Die Bundesregierung setzt hier weiterhin einen Schwerpunkt in der politischen Arbeit und strebt eine Bündelung und Weiterentwicklung der Aktivitäten an.

Meine Damen und Herren, die Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig hat schnell gehandelt. Am 1. Juli 2014 hat sie das neue Bundesprogramm „Demokratie leben! – Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit“ in Berlin vorgestellt. Damit wird ab 1. Januar 2015 das zivile Engagement von Initiativen und Vereinen langfristiger und nachhaltiger unterstützt als bisher. Mit dem neuen Bundesprogramm investiert das Bundesfamilienministerium mit einer Fördersumme von 40,5 Millionen Euro mehr Geld in die Extremismusprävention als je zuvor. Schwerpunkt wird dabei der Kampf gegen Rechtsextremismus sein.



Ich halte es für völlig richtig, die bestehenden Programme und Einzelmaßnahmen zur Förderung von Toleranz und zur Stärkung der Demokratie zu koordinieren. Es ist sehr wichtig, dass es zwischen den einzelnen Programmen eine Vernetzung gibt und dass keine Doppelstrukturen entstehen. Die gesamte Zivilgesellschaft muss auf diesem wichtigen gesellschaftspolitischen Feld geschlossen auftreten, um der wachsenden Gefahr aus dem extremistischen Umfeld geschlossen entgegenzutreten – Bund, Länder und Kommunen, aber eben auch alle anderen Beteiligten. Rechtsextremismus ist

in vielen Regionen Deutschlands leider längst keine Randerscheinung mehr. Von der Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet sind insbesondere in den ländlichen Räumen Strukturen entstanden, die unsere freiheitlich-demokratische Grundordnung in Frage stellen. Das extremistische Gedankengut beginnt, sich in die Alltagskultur einzuschleichen, und das macht es so bedrohlich. Das ist eine große Gefahr. So beobachte ich mit großer Sorge, dass in manchen Regionen rechtsextreme Vereinigungen unter dem Deckmantel des bürgerschaftlichen Engagements das zivilgesellschaftliche Leben für ihre Zwecke missbrauchen. Dem, meine Damen und Herren, müssen wir Einhalt gebieten – und Sie alle tun das in vielfältiger Weise.

Sie sind hier stellvertretend für all Ihre Mitstreiterinnen und Mitstreiter, die täglich in ihren Vereinen, Verbänden und anderen Institutionen viel Zeit und Kraft dafür investieren, diese Tendenzen einzudämmen. Veranstaltungen wie diese hier sind deshalb so wichtig, weil sie ein Forum bieten, in dem man sich über die täglich anstehende Projektarbeit austauschen oder eigene Erfahrungen weitergeben kann. Wenn es gut läuft, was ich natürlich hoffe, nehmen Sie von hier neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit mit. Ich wünsche mir jedenfalls, dass Sie hier möglichst viele neue Ideen und Anregungen für Ihre Arbeit an Ihren Projekten vor Ort erhalten haben. Das Themenspektrum der Workshops finde ich auf jeden Fall sehr beeindruckend.

„Nah dran – Wir wirken vor Ort“, unter diesem Motto steht die diesjährige Fachtagung. Sie wirken unmittelbar vor Ort. Das bedeutet, dass Sie in Ihrem lokalen Umfeld aktiv sind und dass Sie gemeinsam mit anderen mit Leib und Seele für eine gute Sache eintreten. Von Ihrer Arbeit lebt unsere Zivilgesellschaft. Davon, dass sich kreative und engagierte Menschen für das Gemeinwohl einsetzen, ihre Ideen entwickeln und mit Enthusiasmus umsetzen. Zivilgesellschaft ist die Welt der privaten Initiativen, der Vereine, der Verbände, der Kollegen, der Freunde und der Nachbarn. Die Zivilgesellschaft ist damit eine der tragenden Säulen unseres Gemeinwesens, denn die Zivilgesellschaft kann präventiv und aufklärend wirken und unsere Demokratie zusammenhalten. Sie kann verhindern, dass sich extremistisches Gedankengut in der Gesellschaft entfaltet.

In unserem Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ gibt es noch einen weiteren wichtigen Aspekt: Wenn die Arbeit wirkungsvoll sein soll, benötigt man mehr als nur guten Willen und die Bereitschaft zum Engagement. Man benötigt auch eine gewisse Professionalität. Daher finde ich es gut, dass im Rahmen des Programms eine Reihe von Weiterbildungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen angeboten wird – neudeutsch sagt man „Tools“, was so viel bedeutet wie „Werkzeuge“. Werkzeuge benötigen Sie auch für Ihre Arbeit.

All diese Werkzeuge werden insbesondere dann gebraucht, wenn man jungen Leuten aus dem braunen Sumpf heraushelfen will, in den sie sich im Zweifelsfall schon verirrt haben. Die Beschäftigten, die ehrenamtlichen Helfer und die Mitglieder in Verbänden und Vereinen können diese Art von Unterstützung gut gebrauchen, denn die täglichen Herausforderungen finden im Alltag statt und müssen vor Ort gemeistert werden. Zu Recht steht die Ausbildung von Demokratietrainerinnen und Demokratietrainern im Mittelpunkt des Programms. Kern dieser Ausbildung ist die Sensibilisierung für Problemlagen bis hin zur Konfliktberatung, wenn es darum geht, undemokratischen Verhaltensweisen in regionalen Verbänden und Vereinen entgegenzutreten. Klar ist aber: Die Etablierung von Demokratietrainern vor Ort in Ihren jeweiligen Einrichtungen ist keine leichte Aufgabe.

Glauben Sie mir: Ich weiß, was es heißt, gegen offene, aber auch versteckte feindliche Gesinnung anzugehen. Ich selbst bin Vorsitzende eines Fördervereins in meiner Heimatstadt Schleusingen, der ein Jugendzentrum trägt. Dort hat es immer wieder Rückschläge gegeben und leider auch immer wieder rechtsextremistische Tendenzen. Als Institution muss man aufpassen „wie ein Haftelmacher“, hätte meine Großmutter gesagt. Ich kenne dieses Gefühl, dass man manchmal am liebsten alles hinschmeißen würde. Aber genau das darf man nicht tun, genau das darf nicht passieren. Und deshalb brauchen wir die breite Vernetzung zwischen all denen, die in ihren Vereinen, Verbänden und Initiativen ebenfalls Modelle gegen Rechtsextremismus oder gegen Extremismus und für mehr bürgerschaftliches Engagement entwickelt haben. Ich habe miterlebt, wie aus guten und hilfsbereiten Menschen hilflose Helfer geworden sind, weil sie sich im Stich gelassen gefühlt haben. Manche haben sich zurückgezogen, weil sie das Gefühl hatten, dass das alles sowieso nichts bringt. Unsere Gesellschaft, unser Staat darf nicht zulassen, dass diejenigen die Flinte ins Korn werfen, die sich für unser Gemeinwesen einsetzen. Auch diejenigen, die helfen wollen, brauchen Hilfe und Unterstützung. Auch diejenigen, die zur Solidarität bereit sind, sind auf Solidarität angewiesen.

Es ist eine unglaublich mühevoll und schwierige Aufgabe, anderen zu helfen und etwas für unsere Demokratie zu tun. Aber Sie wissen das am allerbesten. Es sind Fachkonferenzen wie diese hier, bei denen man die Möglichkeit hat, von anderen zu lernen, gemeinsam Strategien zu entwickeln und Netzwerke für die Zukunft zu knüpfen. Sie alle hier setzen sich ein gegen Rechtsextremismus, Antisemitismus, Fremdenfeindlichkeit und Rassismus. Sie setzen sich ein für Demokratie und Rechtsstaatlichkeit. Sie setzen sich ein für Toleranz, Verständnis für andere Kulturen und für die Menschen. Für Sie ist das eine Grundvoraussetzung für ein friedliches Zusammenleben in Stadt

und Land. Und es ist mir ein Bedürfnis, Ihnen heute Abend danke zu sagen.

Meine Damen und Herren, die Bundesregierung arbeitet an einer Gesamtstrategie zur Rechtsextremismus-Prävention. Dazu gehört natürlich auch die Aufgabe, das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ weiterzuentwickeln. Ich möchte, dass wir das Profil des Programms erhalten und es gleichzeitig weiter schärfen. Ich kann mir durchaus vorstellen, dass der Zugang zum Programm erweitert wird. Ideen, wie etwa Sozialpartner einzubinden, kann ich eine Menge abgewinnen. Auch das schulische und das berufliche Umfeld könnte im Programm eingebunden werden. Denn insbesondere in diesen Institutionen kann viel und vor allem frühzeitig etwas für das Verständnis von Toleranz und Vielfalt getan werden.

Gestatten Sie mir noch eine letzte Bemerkung: Zum Erfolg eines solchen Programms tragen auch diejenigen bei, die sich um die sogenannte bürokratische Arbeit kümmern. Das sind diejenigen, die die Vermerke schreiben, die die Berechnungen anstellen, die sich um die Verteilung der Mittel kümmern und die eine solche Konferenz organisieren. Das sind keine sturen Bürokraten, die sich hinter ihren Schreibtischen verschanzen. Das sind Menschen, die ihre Arbeit auch als eine persönliche Aufgabe begreifen und sich mit viel Leidenschaft und Engagement dafür einsetzen. Deshalb möchte ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Bundesministerien – des Inneren und für Familie, Frauen, Senioren und Jugend, aber auch meines eigenen Mitarbeiterstabes – ganz herzlich danken. Es ist gut und richtig, diese Koordinierung vorzunehmen und dass wir gemeinsam dafür arbeiten und dass diejenigen, die unsere Förderprogramme umsetzen, auch die richtigen Ansprechpartner kennen. Sie machen einen guten Job, und auch wir versuchen unser Bestes.

Ich danke Ihnen, meine Damen und Herren, für das, was Sie jeden Tag auf die Beine stellen.

Alles Gute für Sie! Machen Sie einfach weiter so, danke!

GRÜßWORT

Hanne Wurzel, Fachbereichsleiterin Extremismus bei der Bundeszentrale für politische Bildung

Guten Morgen, meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und liebe Kollegen.



Es ist mir eine ganz besondere Freude, dass ich Sie hier zur Fachtagung begrüßen darf. Als Leiterin des Fachbereiches Extremismus in der Bundeszentrale für politische Bildung begleite ich seit knapp anderthalb Jahren dieses Programm. Mit großer Neugier und Interesse verfolge ich die Fortentwicklung und bewundere die vielfältigen Aktivitäten, die durch Sie angestoßen worden sind. In den letzten vier Jahren haben Sie ein beeindruckendes Engagement an den Tag gelegt, sei es bei den Freiwilligen Feuerwehren oder in den Jugend- und Wohlfahrtsverbänden. Sie setzen sich für ein demokratisches Miteinander ein, gestalten verantwortlich und sozial engagiert Ihr eigenes Lebensumfeld und investieren viel freie Zeit für die Demokratie – und das vor allem in den ländlichen Regionen, wo das keineswegs selbstverständlich ist und umso mehr Mühe und Ausdauer erfordert. Danke!

Für die Bundeszentrale für politische Bildung bietet das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ einen großen Mehrwert und bereichert unsere politische Bildungsar-

beit. Man kann auch sagen, sie stellt sie vor neue Herausforderungen. Bis zum Start des Programms im Jahr 2010 hat unser Haus die vielen ehrenamtlich arbeitenden Akteure in Verbänden und Vereinen nicht im Blick gehabt. Pädagogen, Journalisten, Multiplikatoren der politischen Bildung, der schulischen und außerschulischen Bildung sowie bildungsferne Zielgruppen sind die Gruppen, auf die unsere Bildungsangebote traditionell ausgerichtet sind. Erst die im Sommer 2013 durchgeführte Produktwerkstatt mit verschiedenen Organisationseinheiten unseres Hauses, auf der diese uns bescheinigt haben, dass die Materialien der bpb nur begrenzt oder gar nicht für Ihre Arbeit geeignet sind, hat bei uns im Hause einen ersten Wandel erzeugt und neue Aufmerksamkeit geschaffen.

Ihr Ruf nach knappen, leicht verständlichen Materialien war unüberhörbar. Das Ergebnis kennen Sie – die Flyer. Von der enormen Resonanz, die deutlich über die Grenzen von „Zusammenhalt durch Teilhabe“ hinausweisen, wurden wir selber überrascht. Dieser große Zuspruch hat uns aber auch ermutigt, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen. Wir wollen das Themenangebot erweitern. Für 2015 stehen an: Antiziganismus, Muslimfeindlichkeit und Sexismus. Wir denken auch über eine Formaterweiterung nach. Illustrationsgestützte Plakate sind in der Vorbereitung, und ich hoffe, dass diese auch für Ihre Arbeit hilfreich sein werden.

Ergänzend zu den gut angenommenen Handreichungen haben wir in den letzten Monaten ein neues Online-Format entwickelt, die sogenannten Erklär-Filme. In animierten Kurzfilmen werden die Themen Homophobie, Antisemitismus und Rassismus in leicht verständlicher Sprache in wenigen Minuten dargestellt. Sie sind auf unserer Homepage abrufbar, werden in den sozialen Medien weiterverbreitet und sind von der Z:T-Homepage verlinkt. Testen Sie dieses Angebot!

Ich möchte Sie an dieser Stelle auffordern, dass wir unseren begonnenen Austausch und die Vernetzung mit der politischen Bildung intensivieren und stärken. Ich bin mir sicher, dass wir voneinander lernen können. Sie sind für uns eine wichtige Zielgruppe. Sie müssen sich allerdings die Zeit nehmen, Ihre Bedarfe und Erwartungen an die politische Bildung genau zu definieren. Zielgruppenspezifische Angebote, die auf Nachhaltigkeit und Akzeptanz ausgerichtet sind, müssen partizipativ entwickelt werden.

Unsere Erfahrung in bestimmten Arbeitsfeldern, wie zum Beispiel Rassismus oder einer interkulturellen, geschlechterbezogenen Pädagogik, können ein wichtiger Beitrag zu Ihrer Professionalisierung sein. Aber auch Bildungsangebote zu Antiziganismus, Antisemitismus, generell zu Vorurteilen, Gewaltprävention und Zivilcourage sind Teile

einer politischen Bildung, die durch den Einbezug verschiedener Erfahrungen präventiv gegen rechte, diskriminierende Einstellungen wirksam werden können. In der politischen Bildung geht es um einen analytischen Blick und die Erzeugung einer pädagogischen Haltung. Die Bundeszentrale für politische Bildung kann auch Methodensets zu verschiedenen Themenfelder bereitstellen sowie umfassende Hinweise dazu geben, mit welchen Materialien und mit welchen Partnern Sie weiterarbeiten können. Was heißt das konkret? Ich möchte Ihnen an dieser Stelle drei Angebote für die nächste Zukunft machen. Erstens: Am 29. und 30.01.2015 bieten wir in Zusammenarbeit mit der Evangelischen Akademie in Berlin ein Planspiel an, das sich mit der Situation der Flüchtlinge in den Kommunen nach ihrer Ankunft auseinandersetzt. Fragen der Akzeptanz, Versorgung, der Sprache und der Nachbarschaft müssen gelöst werden. Es kann zu rechtsextremen, diskriminierenden und gewalttätigen Aktionen kommen, denen entgegengetreten werden muss. Unterschiede zwischen Stadt und Land müssen selbstverständlich auch bedacht werden, aber auch, dass der Kreis der Akteure über eine sehr unterschiedliche gesellschaftliche, weltanschauliche Breite verfügt. Die zweite Veranstaltung besteht aus einer Mischung von verschiedenen Planspielszenarien und Arbeitsgruppenphasen, die Handlungsempfehlungen entwickeln sollen. Ziel ist es, konkrete Fragestellungen aufzunehmen und zu bearbeiten. Der Teilnehmerkreis ist, weil es eben für uns auch ein Experiment ist, auf 50 Personen begrenzt, wobei unterschiedliche Positionen besetzt werden sollen. Ich denke, dass dieser Kreis sicherlich zu den zivilgesellschaftlichen Akteuren gehört. Vielleicht hat der eine oder andere Lust, an diesem Planspiel mitzumachen.

Zweitens: Anknüpfend an den Erfolg der Produktwerkstatt möchte ich gerne mit Ihnen und der Regiestelle eine Methodenwerkstatt durchführen. Die Bundeszentrale für politische Bildung hat in den letzten Jahren ein Verstärkernetzwerk für aktivierende Bildungsarbeit aufgebaut. Dieser Kreis besteht derzeit aus 80 Personen – Träger, freie Mitarbeiter, Teamer und Vertreter der Wissenschaft. Er verfügt über die Kompetenz, Methoden zu entwickeln, die auf die Lebenswelt der Zielgruppe ausgerichtet sind. Dabei gilt es, die Unterschiede zwischen einem Wohlfahrtsverband und einem Feuerwehrverein zu berücksichtigen. Der Methodenkoffer, der aus einem dreijährigen Modellprojekt zum Thema Fußball und Sport entstanden ist, könnte mitberücksichtigt werden. Sie entscheiden, ob Sie dieses Angebot wahrnehmen wollen. Ich mache nur darauf aufmerksam: In der Bundeszentrale ist ein Schatz vorhanden, mit dem gearbeitet werden kann.



Bevor die von Herrn Schumacher ins Gespräch gebrachte Datenbank für ehrenamtliche Projekte weitere Realisierungsschritte erfährt, schlage ich vor, dass zunächst geprüft werden sollte, ob die Datenbank der Bundeszentrale, die rechtsextremistische Initiativen aufweist und beschreibt, für das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ geöffnet werden kann. Wir wollen Doppelstrukturen auf jeden Fall vermeiden.

Ich möchte die Gelegenheit nutzen, noch einmal ein ganz großes Dankeschön an diejenigen zu richten, die diese Tagung vorbereitet haben. Mein Dank geht an Herrn Siegele und das Anne Frank Zentrum mit seinen vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, einschließlich den Bloggerinnen. Danke an die Agentur PARTS, namentlich Corinna Korb und Thomas Köster, an die vielen Helferinnen und Helfer, sowie das Tagungsmanagement hier im Hause, das uns eine sehr gute Atmosphäre geschaffen hat. Und natürlich danke ich der Regiestelle in Berlin, namentlich Frau Seckendorf, Frau Füller, Frau Lauersdorf, Herrn Harnisch und Frau Hasse. Was wäre das Programm ohne Sie und Ihre konstruktive Begleitung? Tragen Sie Ihre Erfahrungen weiter! Ich hoffe, wir sehen uns bald wieder.

Danke schön!

Vortrag

BERATUNG – VON DER PROFILBILDUNG ZUM ANGEBOT

Thomas Dallüge, Management- und Organisationsberater

Ich kann Ihnen nicht sagen, was richtig ist. Sie machen so viel richtig, da kann ich nur staunend danebenstehen. Ich kann Ihnen aber einzelne Unterschiede anbieten, Perspektiven, die für mich hilfreich waren, wenn ich über Beratung nachgedacht habe, und die für mich eine Konsequenz darin haben, wie ein Angebot aussieht, wie es zu erstellen ist oder wie das Handwerkliche aussieht.



Ich habe je drei Charts zu je drei Themen mitgebracht: Profession, Beratung und Nutzen stiften. Das sind für mich die Grundlagenperspektiven, wenn ich über Professionalität nachdenke. Wenn ich professionell als Berater agiere, dann ist die erste Frage: Was ist mein Beratungsgegenstand? Wer ist mein Beratungsnehmer? Es ist nicht das Thema, in dem ich beratend tätig bin, sondern es ist das, wo ich eine Veränderung generieren will. Das ist für jeden Einzelnen wichtig. An welcher Stelle möchte ich eine Varianz produzieren? Wo möchte ich etwas anders machen?

Die nächste Frage, die kommt, wenn ich meinen Beratungsnehmer im Blick habe: Wer ist dieser Mensch, der mir gegenüber sitzt? Wenn ich professionell beraten will, muss

ich als Erstes ein Bild davon haben. Was ist das – in meiner Sprache – System, in dem ich eine Intervention generieren will? Wie tickt er oder sie oder das System? Wie kann ich intervenieren? Was sind meine Bilder davon, wie ich einen Unterschied machen kann? Jeder, der professionell beratend tätig ist – da bin ich gerne normativ und hole mir auch die Schelte dafür – muss diese Fragen für sich beantworten können.

Interventionen ins Kommunikationssystem

Es gibt für mich vier Kategorien, vier Systemtypen, auf die man schauen kann, wenn man beratend tätig ist. Wie differenziert sich die Beratungsbranche? Wie differenziert sich der Beratungsmarkt? Nachfolgend vier Typen von professionellen Rollen:

Es gibt zum einen Trainer und Coaches. Sie arbeiten hauptsächlich an der Person. Das heißt, an dem Skill-Profil, an der Art und Weise, wie derjenige oder diejenige auf Systeme schaut, auf die Situation, auf die Firma, auf das, was sie erreichen will. Dann gibt es Moderatoren oder Leute, die sich darum kümmern, dass Kommunikation funktioniert, dass Verstehen bearbeitet wird. Dabei geht es hauptsächlich um Interaktionssysteme, um Situationen, wo Leute zusammenkommen und sich austauschen. Hier fragt man sich: Reden die von derselben Sache? Haben sie dieselben Hintergrundbilder, wenn sie Worte verwenden? Das wäre ein Einwirken, ein Intervenieren im Kommunikationssystem. Dann gibt es als nächsten Typ die Gruppendynamiker und Teamentwickler. Wenn Beziehungskonstellationen schwierig werden und Konflikte hochkommen, dann wird eher in Personensysteme interveniert. Und die vierte Welt ist die der Organisationen, die ich als Letztes kennengelernt habe.

Wenn ich meine Biografie anschau, dann verläuft sie genau entlang dieser Reihenfolge, weil ich immer den Störungen hinterhergelaufen bin. Ich habe zuerst Psychologie studiert und dachte: Wenn ich weiß, wie Menschen funktionieren, weiß ich, wie die Welt funktioniert – und hatte mich deutlich geirrt. Dann habe ich gedacht: Die Menschen reden miteinander und wissen gar nicht, wovon sie reden. Ich habe also angefangen zu moderieren und habe gemerkt: Für Verstehen zu sorgen, ist sehr hilfreich. Ich habe aber auch gemerkt: Verstehen ist nicht alles. Manchmal mögen die Menschen sich nicht, sie haben sich in irgendwelchen Konstellationen schon mal gesehen, die hier hineinwirken.

Das Überraschendste und im Nachhinein auch Wirksamste war es für mich zu merken, dass Organisationen und Unternehmen noch mal eine eigene Qualität haben. Das ist im Prinzip die Quantenphysik, die auf Beratung strahlt. Ähnlich wie die Quantenphysik kann man es nicht anfassen, es ist keine Mechanik – Stein von A nach B –, sondern es ist ein Konzept, das darum rankt, dass Organisationen aus Entscheidungen bestehen: Will ich Varianz produzieren, geht das nur, wenn ich die Entscheidungsprämissen in dieser Organisation verändere.

Perspektiven der Beratung

Denken wir nochmals darüber nach, was das Beratungsgegenüber ist: Eines von vier Typen. Orientieren Sie sich daran, was Sie können, was Sie wollen, wo Sie Leidenschaften haben. Aber eines der vier Systeme müsste im Vordergrund sein – die anderen drei sind im Hintergrund präsent, und man sollte sie kennen. Aber wenn Sie darüber nachdenken, an welcher Stelle Sie Beraterisch tätig sein wollen, müssen Sie eine Idee haben, wie Sie intervenieren. Auch im Business-Kontext sind die Fragen, die da drinstecken, für mich, für jeden Berater und jede Beraterin, die in Organisationen mit Führungskräften und Funktionsträgern arbeiten, wichtig.

Die erste Frage, die ich immer beantworten können muss, lautet: Was ist der Kundennutzen, den ich generiere? Das Wichtigste dabei ist: nicht aus meiner Sicht, sondern aus Sicht des Kunden oder des Beratungsnehmers. Ich muss irgendwie nützlich für die Führungskraft sein – aus der Perspektive der Führungskraft und nicht aus meiner Perspektive. Das ist ein großer Unterschied. Also gilt es, erst mal darüber nachzudenken: An welcher Stelle generiere ich aus der Perspektive meines Kundensystems einen hilfreichen Unterschied?

Die zweite Perspektive fragt: Was ist die Zielgruppe? Was ist die Gruppe der Personen, um die es geht? Was zeichnet die aus? Welche Eigenarten, welche Spezifika haben diejenigen, mit denen ich zu tun habe?

Drittes Bild: Was ist das Besondere? Jeder, der im Beratungsbereich unterwegs ist, kennt diese Frage: Warum soll ich das mit dir oder Ihnen machen? Es gibt so viele, die das machen. Was ist das Besondere? Weshalb soll man mir zuhören? Weshalb habe ich die passendere Antwort auf die Fragestellung der Person, die ich beraten will? Diese Fragen sind auch hilfreich, um für sich selber zu schauen: Was mache ich eigentlich? Und dann: Wofür bin ich nützlich? Das ist etwas anderes als: Ich habe einen Auftrag und versuche zu missionieren. Da gilt es, gut hinzuschauen und zu sagen: Beratung heißt für mich Kundennutzen aus Kundenperspektive. Damit hätten wir sozusagen das Professionalisierungsbild abgearbeitet.

Die nächste Perspektive ist die der Beratung. Wie schaue ich auf Beratung? Ich mache es mir sehr einfach. Wenn mich jemand fragt: „Was ist eigentlich Beratung?“, sage ich: „Beratung ist gekoppelte Varianz.“ Ich verstehe es – mein Gegenüber selten. Aber was heißt das für mich? Für mich bedeutet „gekoppelte Varianz“ als Erstes: Ich muss im Kontakt sein mit meinem Klienten, mit meinem Kunden, mit wem auch immer. Ich muss eine Idee davon haben, dass das, was wir da gerade tun, anschluss-

fähig ist, dass wir gut genug zusammen sind, um miteinander kritische Fragen zu bearbeiten. Das was Beratung von Management, von Führung oder von Verantwortung unterscheidet ist: Ich produziere Varianz. Beratung ist nur dann gut, wenn sie im Kontakt Unterschiede generiert, und zwar nicht aus meiner Perspektive, sondern aus der Perspektive dessen, der beraten wird. „Unterschiede, die einen Unterschied machen“ lautet das geflügelte Wort. Was ist ein hilfreicher, nützlicher Unterschied für mein Gegenüber?

Beim Gegenüber ankommen

Damit es beim Gegenüber ankommt, muss dieser Unterschied in der Selbstbeobachtung stattfinden. Das heißt: Nicht ich sehe Unmengen und katalogisiere, was passieren müsste. Das Einzige, was relevant ist, ist das, was im Klientensystem, im Kundensystem oder im Beratungssystem geschieht und was da an Veränderung in der Beobachtung passiert. Das wäre mein erster Satz.

Mein zweiter Satz ist die Prämissenetablierung. Wenn ein Musterwechsel stattfindet und man einen Unterschied generiert hat, dann ist es natürlich auch gut, wenn dieser Unterschied in der Organisation oder im Verhalten der Person weiterlebt. Wenn er wichtig ist, woran merken wir, dass er morgen, nächste Woche, nächsten Monat in der Organisation, im Verhalten noch stattfindet? Beratung ist in diesen beiden Punkten sehr gut beschrieben: Kontakt und Unterschied auf der einen Seite, und auf der anderen Seite Begleitung dabei, diesen Unterschied hilfreich in der Organisation oder im Verhalten der Person umzusetzen und zu etablieren.

Wenn das Beratung ist – darf ich dann noch eine Botschaft haben? Darf ich für ein Thema stehen, das mein Thema ist, wo ich denke, dass es wichtig ist, es mit in die Welt zu bringen und dafür zu kämpfen? Dabei kann der Akteursgedanke hilfreich sein: Auf der einen Seite gibt es den Berater. Da bin ich Unterstützer, hilfreich, nützlich für all die Fragen, die andere haben. Auf der anderen Seite bin ich aber auch Akteur. Ich möchte etwas, z. B. dass ein Thema oder eine Verhaltensweise relevant wird. Der spannende Unterschied dabei ist: Als Berater versuche ich, an die Kommunikation intern anzukoppeln und einen Unterschied zu generieren. Wenn der Unterschied hilfreich und nützlich ist: Glück gehabt. Dann habe ich eine hilfreiche Information für das System generiert, mit der man weiterarbeiten kann. In 80 Prozent der Fälle werde ich aber eher Rauschen produzieren. Es wird ein Lächeln geben, es wird Dankbarkeit geben, und man sagt: „Toll, dass Sie hier waren, klingt ja wirklich spannend.“ Aber es wird nicht wirklich einen Effekt haben. Denn die Organisation und die Personen kennen ihr Leben besser als wir und sind Experten dafür, was Ihnen hilft und was nicht. Wenn

wir jetzt die Akteursrolle dazu nehmen, machen wir etwas anderes, dann machen wir nämlich Kontextgestaltung.

Das bedeutet, wir generieren die Umwelten für diese Systeme. Das heißt, wir legen Spannung an, einen kleinen Katalysator. Wir produzieren ein bisschen Druck und hoffen, dass das auf Wirksamkeit oder auf Veränderung hinzielt. Das Spannende dabei ist: Ich muss den Kontext in relevanten Umwelten gestalten. Es muss eine Rolle spielen, muss in irgendeiner Form wichtig, bemerkenswert sein. Die Organisation muss dahinschauen. Das, was ich dadurch leiste, ist aber nur eine Optionsreduktion. Der Unterschied ist folgender: Ich habe keine Chance zu steuern, in welche Richtung es geht. Ich kann nur versuchen zu steuern, was Sie nicht tun. Ich arbeite also nicht an der Antwort, sondern an der Vermeidung. Der Klassiker, den wir hier oft haben, ist Öffentlichkeit: Wenn Sie nicht das und das machen, dann geben wir eine Information an die Presse. Das ist eine Thematik, bei der man am Kontext arbeitet.

Die Erwartungserwartungen drehen

Nehmen wir die letzte Perspektive dazu: Beratung ist immer Kommunikationsgeschäft. Das heißt, ich rede mit irgendjemandem. Das Einzige, was ich als Berater machen kann, ist: Ich rede. Das, was ich als Berater verändern kann, ist die Art und Weise, wie ich rede. Das ist die einzige Chance zu intervenieren. Das kann ich zum einen inhaltlich machen. Ich kann die Themen variieren, kann über dieses oder jenes reden. Die Wirksamkeit dabei liegt meistens im Fachlichen. Ich kann aber auch an den Erwartungserwartungen drehen. Was denke ich, was mein Gegenüber denkt, wie ich mich jetzt verhalten sollte? Wenn man in einer Runde sitzt, hat jeder ein Bild, was von einem erwartet wird.

Wenn man aber Varianz produzieren will – und wir sind ja Ritter der Varianz, weil wir Berater sind und Unterschiede generieren wollen –, dann kann ich das auch hier tun. Ich verhalte mich einfach mal anders. Ich breche die Rollenerwartung, verhalte mich mal nicht gut sortiert, sondern bin mal lauter, mal leiser, mal frecher, mal sortierter – je nachdem, was das „anders“ wäre. Das ist etwas, was ich in der Beratung variieren kann, das Rollenspiel. Wie würde zum Beispiel jemand am Küchentisch zu Hause über das reden, was wir in einer Beratung machen? Der Küchentisch zu Hause ist ein ganz anderes Bild, ich rede hier ganz anders. Die Perspektive wäre: Habe ich eine Chance, dieses Küchenbildgespräch in die Beratung hineinzunehmen? Zweitens, nächster Schritt – herausfordernd: Habe ich eine Chance, diese Küchengesprächsmentalität in die Organisation einzuführen, wenn wir dort über Entscheidungen reden? Nur bebildern, man kann auch hier Varianz produzieren.



Zeitlichkeiten sind auch ein spannendes Thema. Sie definieren durch die Art und Weise, wie wir kommunizieren, die Haltbarkeit von Entscheidungen. Bei Projekten ist die Haltbarkeit folgende: Machen wir das? Machen wir das nicht? Wie lange machen wir das? Bleibt das so? Das ist für viele, die in Projekten arbeiten, schmerzhaft, weil ich nicht weiß: Kann ich das weitermachen? Darf ich das weitermachen? Für die Organisation ist es hoch produktiv, weil sie sich nicht mit festen Haltbarkeiten beschäftigen muss, sondern flexibel damit umgehen kann.

Was machen Führungskräfte?

Wenn Sie mit Führungskräften arbeiten, ist es wichtig, die Führungskraft in ihren Nöten zu verstehen. Das heißt, man muss ein Bild davon haben, was sie eigentlich macht. Und was die Führungskraft macht, ist die Existenzsicherung, die Zukunftssicherung der Organisation. Der Organisationszweck, das was man sich als Thema draufschreibt, ist – ganz ehrlich – verhandelbar. Es geht darum, den Laden morgen und übermorgen noch da zu haben. Ob man das mit demselben Thema macht – es wäre schön, muss aber nicht sein. Bevor wir also über Aufgaben reden, gilt es immer mitzudenken: Die Führungskräfte sorgen dafür, dass das Unternehmen, die Organisation, der Zusammenhalt morgen und übermorgen auch noch existieren. Das zu akzeptieren und zu sagen: Ja, diese Perspektive möchte ich unterstützen, ich möchte eine Führungskraft dabei begleiten. Kann ich mit den Dingen, die ich bringe, für diese Aufgaben hilfreich sein? Kann ich mit meinem Thema, meiner Expertise, meinen Spielarten in den einzelnen Systemtypen einen Beitrag leisten? Das wäre der Kundennutzen, wenn wir darauf schauen.

Die Welt der Herausforderungen

Wenn es um den Nutzen von Beratung geht, sehe ich vier Themen. Das erste Thema ist Varianz. Ich bin derjenige, der auf der Suche nach der hilfreichen, nützlichen Varianz ist. Ich glaube, dass es für Organisationen und Personen Sinn macht zu fragen: Wie kann ich etwas anders machen? Da klingt mit, andere Dinge auszuprobieren, mutig zu sein und zu sagen: Bisher wissen wir das alles, das kennen wir. Aber wie fühlt sich das hier an? Man ist sozusagen in der Welt der Herausforderungen unterwegs.

Das zweite Thema ist die Verstehensarbeit. In die Dekonstruktion zu gehen. Das heißt, neugierig zu sein und nicht gleich ein festes Bild zu haben. Was meinen die eigentlich, wenn mir ein Problem beschrieben wird? Wir werden später das Thema haben: Wie kann ich meine Führungskraft führen? Was meint diese Frage eigentlich? Wer sagt sie, und was ist die Funktionalität der Begrifflichkeiten, die darin steckt?

Das dritte Thema ist dann: Wenn ich Puzzlestücke aufmache und immer kleiner stanze und noch kleiner stanze und noch kleiner stanze ... Irgendwann muss ich das alles wieder zusammenfügen und mich fragen: Mit welcher Metapher, mit welchem Symbol, mit welcher Art von Bild können wir wieder eine Gestalt daraus bauen, damit das, was wir mutig zerlegt haben, auch wieder handhabbar ist?

Der eigentliche Job, den wir als Berater haben, ist – das ist das vierte Thema –, Stärkung zu geben, Wertschätzung, Zuwendung, Komplimente für all das, was geleistet wird. Meine Grunderfahrung ist: Die Führungskräfte, Berater, und Menschen in Organisationen geben alle ihr Bestes und versuchen, mit ihren Möglichkeiten das zu bewegen, was irgendwie geht. Und fast alle leiden Schmerz. Ich habe noch keinen in einer Organisation getroffen, der sagt, alles ist super. Daran anzudocken und zu sagen: Ich weiß, dass du mit all dem, was du kannst, versuchst, hier das Beste zu machen. Und das in den Kontakt zu geben und zu schauen, an welcher Stelle man hilfreich sein kann, ich finde, das ist eine ganz wichtige beraterische Tugend. Damit würde ich auch gerne enden, mit der Perspektive auf die Stärkung der Grundannahme, dass jeder, der in dieser Welt in Organisationen tätig ist, sein Bestes tut. Seien Sie weiterhin mutig – gerade in dem Themenfeld, in dem Sie unterwegs sind!

Vielen Dank!

DAS BUNDESPROGRAMM ZUSAMMENHALT DURCH TEILHABE

Unter dem Motto „Nah dran – wir wirken vor Ort“ fand die vierte überregionale Fachtagung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ im Jahr 2014 in Weimar statt. Bereits der Titel der jährlich stattfindenden Tagung macht das Anliegen, mit dem das Bundesministerium des Innern im Jahre 2010 das Bundesprogramm ins Leben gerufen hat, deutlich: Die Förderung von Projekten für demokratische Teilhabe und gegen Extremismus, die bei den Menschen vor Ort ansetzen.

„Vor Ort“ meint auch die Herausforderungen, denen sich die Vereine und Verbände gerade in den dünn besiedelten Regionen Ostdeutschlands stellen müssen. Angesichts schrumpfender Bevölkerungszahlen und demografischen Wandels ist die Gestaltung einer offenen und lebendigen Beteiligungskultur wichtiger denn je, um ein Einstehen für die demokratischen Grundwerte unserer Gesellschaft auch in Zukunft konsequent zu ermöglichen.

Mehr als 200 Aktive und ehrenamtlich Engagierte aus 80 Vereinen und Verbänden trafen sich deshalb am 17. und 18. November 2014 in Weimar, um miteinander ins Gespräch zu kommen, Erfahrungen auszutauschen und neue Impulse für die eigene Arbeit zu erhalten. Fachvorträge und Workshops boten Gelegenheit, sich zu Themen wie Demokratieberatung, Argumentationstrainings gegen Rechtsextremismus oder die nachhaltige Verankerung von Beratungssystemen in die eigene Verbandsstruktur, zu informieren.

Engagement vor Ort

Eine selbstbewusste, lebendige und demokratische Gemeinwesenkultur fördert den gesellschaftlichen Zusammenhalt und wirkt Extremismus entgegen. Damit demokratische Teilhabe ein selbstverständlicher Teil des gesellschaftlichen Miteinanders bleibt, ist es besonders wichtig die Verbände und Vereine in den ländlichen und strukturschwachen Regionen zu stärken.

Die Unterstützung und Professionalisierung von Ehrenamtlichen, Mitgliedern und Beschäftigten in Vereinen und Verbänden sind daher wesentliche Beiträge für einen be-

lastbaren und wirksamen Zusammenhalt von Organisationen. Dieser Überzeugung trägt das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ Rechnung.

„Zusammenhalt durch Teilhabe“ will aufmerksame und respektierte Ansprechpartner vor Ort stärken und ausbilden. Die Projekte sollen präventiv vor allem im Vorfeld möglicher extremistischer Gefährdungen agieren und die grundlegenden Bedingungen für ein gleichwertiges und gewaltfreies Zusammenleben schaffen.

Schwerpunkt der Programmförderung ist die Ausbildung von verbandsinternen DemokratieberaterInnen, insbesondere im Bereich der Konfliktbearbeitung, Sensibilisierung und in der Bearbeitung undemokratischer Verhaltensweisen. Ob im Sport, Feuerwehr, Wohlfahrt oder Kirche, den Vereinen und Verbänden stehen inzwischen mehr als 700 DemokratieberaterInnen zur Verfügung. Diese sind auch Ansprechpartner und Initiatoren für innerverbandliche Beteiligungs- und Mitbestimmungsprozesse. Neben der Organisation themenbezogener Informations- und Fortbildungsveranstaltungen verstehen sie sich als Impulsgeber, Diskussionsführer und vor allem als Ansprechpartner für die Verbands- und Vereinsmitglieder. Ihr Wirken in die Verbandstrukturen hinein, erfordert neben Fach- und Beratungswissen vor allem soziale Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit.

Darüber hinaus wurden in zahlreichen Vereinen und Verbänden Leitbilder für Beteiligung und Partizipation entwickelt. Seit 2013 wird zudem das erprobte Modell der Beraterausbildung auch auf westdeutsche Strukturen im Sport, in der Feuerwehr und im THW in den alten Bundesländern übertragen.

Für die Programmumsetzung stehen bis Ende 2016 jährlich 6 Millionen Euro an Fördermitteln zur Verfügung.

ZdT-Projektübersicht

In der ersten Förderphase des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“ (2010 bis 2013) wurden 102 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 zweite Programmphase startete im Jahr 2013 und ist seither auf zwei wichtige Programmbereiche fokussiert:

Programmbereich 1 „Auf- und Ausbau von Handlungskompetenzen zur Stärkung demokratischer Praxis im Bereich der Vereins- und Verbandsarbeit“ und Programmbereich 2 „Qualifizierungs- und Vernetzungskonzepte für Akteure im ländlichen Gemeinwesen“. Im Programmbereich 1 wurden zunächst 36 Projekte zur Förderung ausgewählt.

Im Programmbereich 1 liegt der Schwerpunkt der Projekte darin, haupt- und ehrenamtliche Akteure der Vereins- und Verbandsarbeit darin zu qualifizieren, die eigenen institutionellen Strukturen demokratischer zu gestalten und mehr Möglichkeiten für die verbandsinterne Beratung, Konfliktbearbeitung und Beteiligung zu schaffen.

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, gemeinsame Lösungsansätze entwickelt und die Beteiligung vor Ort gestärkt werden.

Für die Vernetzung und zum Ergebnistransfer im Programmbereich 1 und 2 werden zudem bewährte begleitende Maßnahmen umgesetzt:

Coaching als Beratungsinstrument für die geförderten Projekte; die Durchführung von Fach- und Netzwerkkonferenzen; Online-Beratungsangebote zu Diskriminierung im Sport sowie die Erstellung thematisch relevanter Studien und Publikationen, auch in Zusammenarbeit mit der Bundeszentrale für politische Bildung.

Seit Herbst 2014 steht den im Programm ausgebildeten Beraterinnen und Beratern auch erstmals das Angebot der Supervision zur Verfügung, um den Beratungsalltag und besondere Herausforderungen mit professionellen Supervisorinnen und Supervisoren zu reflektieren.

Wissenschaftliche Begleitung:

Das Bundesprogramm wird durch „proval – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation“ wissenschaftlich begleitet. Den Abschlussbericht der ersten Förderphase und den Zwischenbericht zur zweiten Programmphase finden Sie auf unserer Internetseite.

Weitere Informationen zum Bundesprogramm finden Sie hier:

www.zusammenhalt-durch-teilhabe.de

Übersicht über die im Programmbereich 1 geförderten Projekte

Themenbereich	Träger	Projekttitle
Landessportbünde	Brandenburgische Sportjugend im Landesportbund Brandenburg e. V.	Beraten Bewegen – DRANBLEIBEN
	Landessportbund Mecklenburg-Vorpommern e. V.	Mobile Beratung im Sport (MoBiS)
	Landessportbund Sachsen e. V.	Im Sport verein(t) für Demokratie
	Landessportbund Sachsen-Anhalt e. V.	MuT – Menschlichkeit und Toleranz im Sport
	Landessportbund Thüringen e. V.	Sport zeigt Gesicht! Gemeinsam couragiert handeln
Feuerwehr, Katastrophenschutz und Rettungsdienste	Landesfeuerwehrverband Brandenburg e. V.	Ohne Blaulicht
	Landesfeuerwehrverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.	FunkstoFF – Für die Zukunft der Feuerwehr
	Landesfeuerwehrverband Sachsen e. V.	Handeln, bevor es brennt!
	Jugendfeuerwehr Sachsen-Anhalt im LFV Sachsen-Anhalt e. V.	Teil werden-Teil haben-Teil sein
	Thüringer Feuerwehr-Verband e. V.	Einmischen, Mitmachen, Verantwortung übernehmen – demokratiestarke Feuerwehren in Thüringen
	THW-Jugend Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt e. V.	Abenteuer Demokratie
	Johanniter-Unfall-Hilfe e. V. Landesverband Sachsen	Hilfe für Helfer – Verantwortung gestalten, Demokratie stärken
	D.L.R.G. - Sachsen-Anhalt e. V.	D.L.R.G. – Demokratie.Leidenschaft. Respekt.Generationen
Wohlfahrtsverbände	DRK Landesverband Sachsen e. V.	!MitMischen
	DRK Landesverband Sachsen-Anhalt e. V.	IDEE – Interkulturell – Demokratisch – Ehrenamtlich - Emanzipiert
	Der Paritätische Brandenburg	In Schwung
	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.	Auf- und Ausbau demokratiefördernder Strukturen in Mecklenburg-Vorpommern
	Der Paritätische Thüringen e. V.	Schau HIN – Handeln-Initiieren, Neugestalten! Beratungsnetzwerk gegen Ideologien der Ungleichwertigkeit und für demokratische Teilhabe
	AWO Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.	AWO-K.A.D.O. Kompetenz-Aktivierung-Demokratie-Orientierung Mecklenburg-Vorpommern
	AWO Landesverband Sachsen e. V.	MitWirkung – Gesellschaft gestalten durch Engagement und Beteiligung
	AWO Landesverband Sachsen-Anhalt e. V.	Aktivieren.Motivieren.Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!
	AWO Landesverband Thüringen e. V.	Rechts geht's lang? Nicht mit der AWO – Ausbau demokratiefördernder Strukturen bei der AWO in Thüringen

Themenbereich	Träger	Projekttitle
Kirchliche Träger	Diakonisches Werk Berlin- Brandenburg-schlesische Oberlausitz e. V.	Demokratie gewinnt! In Brandenburg!
	Diakonisches Werk Mecklenburg-Vorpommern e. V.	Demokratie gewinnt! In Mecklenburg-Vorpommern!
	Diakonie Sachsen e.V. / DAFW e.V.	Demokratie gewinnt! In Sachsen!
	Diakonie Mitteldeutschland	Demokratie gewinnt! In Sachsen-Anhalt und Thüringen!
	AG „Tage Ethischer Orientierung“	Kirche stärkt Demokratie
	Katholische Erwachsenenbildung im Land Sachsen-Anhalt e. V. (KEB)	Kompetent für Demokratie – Partizipation in kirchlichen Verbänden
Weitere landesweite Vereine / Verbände	Landsmannschaft der Deutschen aus Russland e. V.	Deutsche aus Russland für Demokratie
	NaturFreunde Thüringen e. V.	STÄRKEN-Berater der NaturFreunde
	LandFrauenverband Sachsen-Anhalt e. V.	Frauenpower bringt Demokratie auf's Land
	Heimatbund Thüringen e. V.	ParTHner – Für mehr Partizipation in unserer Thüringer Heimat – Nachhaltige Entwicklung ohne Ressentiments
	Aktion Zivilcourage e. V.	Gemeinsam stark für Demokratie
	Anne Frank Zentrum e. V.	Team für Demokratie und Engagement
	Berlin-Brandenburgische Landjugend e. V.	Zentrum für Partizipation und Mediation im ländlichen Raum
	Arbeitslosenverband Deutschland Landesverband Brandenburg e. V.	FAIRPLAY – Ein starker ALV im Brandenburger Land

Stand: 18.11.2014



WORKSHOPS

Workshop 1

STREIT IST AUCH EINE LÖSUNG

Auftragsklärung und Methoden der systemischen Konfliktberatung

Die Anwendungsfelder von Konfliktmoderation sind so vielseitig, wie die Verantwortungsbereiche der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Workshop heterogen sind. Anwesend waren zwei Geschäftsführende, elf Projektleitende, fünf interne Berater/-innen, zwei Coaches und Berater/-innen in einem Bundesprogramm und zwei weitere Experten. Einige von ihnen sind „nah dran“ an den Zielgruppen für Demokratisierungsprojekte – andere sind „nah dran“ an den Systemen und Organisationen, die es für ihre Demokratisierungs-Aufgabe zu stärken gilt. Einige bieten also in ihrem Berufsalltag dem Extremen einen orientierenden Kontrapunkt. Andere sorgen intern dafür, dass die Zusammenarbeit reibungslos läuft und man so den äußeren Herausforderungen besser entgegen treten kann. Die einen unterbrechen also direkt in der Situation die Ausbreitung von Extremismus, die anderen stärken die Strukturen von Vereinen und Verbänden, damit diese besser aufgestellt sind, um mit Themen wie Fremdenfeindlichkeit, Homophobie und Radikalismus umzugehen.



Konfliktanalyse [Themenangebot I]

Als Einstieg in das Thema wurden einige Modelle angeboten, mit denen man Konflikte einordnen und für eigene Orientierung sorgen kann. Manche waren neu, manche bekannt mit neuen Aspekten. In der Auseinandersetzung mit diesen Modellen schälten sich einige wertvolle Erkenntnisse heraus:

- Konflikte sind nicht allen Konfliktparteien, die zu einem Konflikt gehören, gleichermaßen präsent. Die eine Seite fühlt den Konflikt und sieht den Streit als unausweichlich, die andere Seite hat nicht das Gefühl, die „andere Seite“ eines Streits zu sein. Sie fühlt sich zu dem Konflikt also nicht zugehörig.
- Manche Konflikte haben als Kern den inneren Konflikt einer Person, der sich dann auf andere auswirkt.
- Nicht alle Konfliktparteien befinden sich notwendigerweise auf der gleichen Eskalationsstufe der „Konflikttreppe“ (nach Friedrich Glasl).
- Das geäußerte Konfliktthema, also der Streitgegenstand, ist selten mit dem Konfliktmotiv identisch. Lösungen, die nicht auf das Motiv hinter dem Streit zielen, greifen nicht. Sie führen zu Abwehr auf der einen und Argumentation auf der anderen Seite.
- Nicht alle Konflikte sind lösbar, oder sie erscheinen beiden Konfliktparteien – im konstruktivistischen Sinne – als unlösbar und manchmal sogar als unvermeidbar. Ist das der Fall, bedarf es einer externen Schlichtung oder eines externen Schiedsurteils. Die Lösung entsteht dann nicht mehr durch die Konfliktbeteiligten und Moderation.

Konfliktmoderation vs. Konfliktmanagement [Erfahrungslernen I]

Wie würde eine Konfliktmoderation mit einer Kindergärtnerin aussehen, die einen Pullover einer norwegischen Kleidermarke trägt, deren Symbolik zum rechten Spektrum gehört? Nach einer kurzen Analyse dieser Frage wurde klar: Hier handelt es sich (noch) nicht um einen Fall, der für Moderation geeignet wäre. In dieser Situation geht es in erster Linie um souveränes und eindeutiges Verhalten. Die spontane Reaktion – „Das geht doch nicht!“ – deutet auf Fassungslosigkeit hin. Diese Fassungslosigkeit lähmt jedoch, wo man handeln sollte. Gerade diese Fälle fordern spontane Handlungssicherheit in unübersichtlichem Gelände: Ein Thema für einen Workshop bei der nächsten Fachtagung.

Auftragsklärung [Themenangebot II]

Die Auftragsklärung ist für interne Beraterinnen und Berater von besonderer Bedeutung, da hiermit ein klarer Übergang vom reinen Kollegenstatus zum Beratungsver-

hältnis markiert wird. Sie umfasst vier Schritte, die man zu Beginn präzise ausführt und im Prozess laufend wiederholt. Erstens: Klären, aus welchem Grund und mit welcher Vorgeschichte man zusammenkommt. Zweitens: Das eigene Beratungsangebot in seinen Grenzen und Möglichkeiten klar machen. Drittens: Das Beratungsanliegen des Klienten klären. Viertens: Den gemeinsamen Arbeitsansatz und das Format klären. Diese vierfache Klärung setzt auf ein eindeutiges Erwartungsmanagement, wo sonst Hoffnungen und Vermeidungen ungesteuert auf den Berater treffen. Zusätzlich werden auf diese Weise Veränderungen im Prozess leichter wahrgenommen und im Sinne einer Prozessberatung im Beratungsverlauf nützlich eingebaut. Sich stets der eigenen Position bewusst zu sein und diese auch deutlich zu machen, ist in diesem Prozess entscheidend. Gleichzeitig schützt das Vorgehen davor, von den Konfliktparteien instrumentalisiert zu werden. Die Auftragsklärung geschieht meist zuerst im Einzelgespräch mit dem Auftraggeber/der Auftraggeberin, dann einzeln mit den jeweiligen Parteien und schließlich transparent mit beiden Parteien unter besonderer Kenntlichmachung der einzelnen Vorgespräche.

Beraterneutralität vs. wertorientierte Beratung [Erfahrungslernen II]

Das grundsätzliche Thema im Workshop war es, den Verletzungen eigener Werte nicht ausgeliefert zu sein, sondern handlungsfähig zu bleiben. Kann man als Moderator/-in mit einer starken Werte-Orientierung neutral bleiben? Diese Frage beschäftigte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Ebenso, ob es ein Problem sei, eine Moderation mit einem Neonazi als einer der Konfliktparteien zu führen. „Umso besser, wenn er sich darauf einlässt!“, kann man erwidern. Die Neutralität im Beraterverhalten bedeutet nicht, die eigenen Werte zu verleugnen. Vielmehr hilft sie dabei, den eigenen Wertekanon klar vor Augen zu haben. Dann ist es im Sinne der transparenten Auftragsklärung für alle Seiten einfacher zu sagen, was man als Berater/-in leisten kann und was nicht. Und damit ist es wiederum leichter, die Verstrickungen und die implizite Parteinahme in einem offenen Prozess zu erkennen und sie für die Moderation nutzbar zu machen. Zum Beispiel indem man sie als Meta-Reflexion anspricht.

Systemische Konfliktsicht [Themenangebot III]

Das Adjektiv „systemisch“ ist im Beratungs- und Coachingkontext mittlerweile vielbenutzt, jedoch nicht verbindlich definiert. Matthias Varga von Kibéd sagt, dass eine systemische Auffassung weitgehend davon absieht, den Elementen eines Systems bestimmte Eigenschaften zuzuschreiben. Stattdessen werden die auftretenden Phänomene eher im Zusammenhang der Elemente des Systems gesehen als in den Eigenschaften der Elemente des Systems. Das bedeutet, dass man „die Persönlichkeit“ einer Person als weniger festgeschrieben versteht, als man es gemeinhin tut. „Er ist

halt so“ wird dann zu „Er ist halt so in diesem Kontext, in dieser Situation.“ Man versucht zu verstehen, unter welchen Bedingungen ein bestimmtes Verhalten auftritt, statt pauschal die Persönlichkeit als Bedingung heranzuziehen. Auch auf Konflikte angewendet ist die systemische Sicht stärker auf das gerichtet, was sich zwischen den Konfliktparteien ereignet, statt auf den individuellen Konfliktbeitrag. Die Verbindung – das „Dazwischen“ – ist der Hauptfokus der systemischen Konfliktmoderation, die in diesem Workshop allerdings nicht bearbeitet wurde.



Die Triadenarbeit [Erfahrungslernen III]

Die Arbeit in Triaden zur Anwendung der Modelle auf eigene Konfliktsituationen war für die meisten Dreiergruppen ein besonderes Erlebnis: 5 Minuten nur sprechen, 5 Minuten nur zuhören, 5 Minuten gemeinsam besprechen – dieses Vorgehen hat ganz unmittelbare Auswirkungen auf die eigene Sicht der bekannten Situation. Weil es hilft, einen Konflikt systemisch zu entschlüsseln und vermeintlich Bekanntes relevant und veränderungsbereit werden zu lassen. Ziel der Triadenarbeit war, die Punktbeachtung schwieriger Situationen und den aktuellen Konfliktfokus um folgende Aspekte zu erweitern: Das Ziel des Konflikts und das Motiv dahinter, die Hindernisse, die eine Erreichung des Zieles verstellen, die Ressourcen, die zur Zielerreichung potenziell vorhanden sind, die künftige Aufgabe, die möglicherweise ansteht, wenn der Konflikt behoben ist, und der verdeckte Gewinn des Konflikts. Gerade die letzten beiden Punkte werden oft nicht genug beachtet: Schon der Gedanke, dass jeder Konflikt einen Nutzen in sich trägt, der gerade nicht in dessen Lösung liegt, kann eine neue Perspektive sein und bereits lösend wirken. Somit ist Streit auch eine Lösung, die Frage ist nur: „Wofür?“.

Systemisch vs. Nicht-Systemisch [Erfahrungslernen IV]

Nach der Definition von „systemisch“ und dem praktischen Erleben in der Triade kam eine Erkenntnis aus der Runde, die viele als hilfreich empfanden: „Mein Eindruck ist jetzt, dass das Systemische eher eine Haltung ist als etwas anderes.“ Und tatsächlich geht das systemische Denken und Arbeiten tatsächlich auf die Ebene der Haltung, weil es die Seh-Gewohnheit und die Art, Kausalitäten herzustellen, fundamental verändert. Die passenden Fragen dazu sind: „Was nehme ich wahr?“, „Was passiert hier?“ und „Wozu führt es?“ Im systemischen Arbeiten spielt das Beschreiben eine stärkere Rolle als das Rechtfertigen und Begründen. Die Bewertung in „gut“ und „schlecht“ tritt in den Hintergrund zugunsten der Beschreibung der Wirkung.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Streit zwar auch eine Lösung ist, allerdings eine, die nicht immer zur Lösung führt. Streit kann sich als guter Anker erweisen, einen Konflikt entweder produktiv aufzulösen oder extern zu schlichten. Es kommt auf die innere Klarheit der beratenden Person an, die sich durch eindeutige und transparente Auftragsklärung vor Verstrickungen und Instrumentalisierung zu schützen sucht. Zusätzlich kann es sich lohnen, den Blick von den Konfliktparteien zu lösen und auf den Konflikt als ein Phänomen zu richten, das sich zwischen den Parteien ereignet, aber eigene Eigenschaften hat, die mehr sind als die individuellen Beiträge dazu.

Moderation und Dokumentation: Johannes Schley



Workshop 2

WISSEN VERBINDET

Konzepte beteiligungsorientierter Bildungsprozesse

„Lernen ist niemals eine passive Informationsaufnahme, sondern stets ein aktiver, inengesteuerter Selektionsprozess. Bezogen auf die Schule heißt das dann, dass der Schüler bestimmt, was der Lehrstoff ist, nicht der Lehrer – und natürlich erst recht nicht irgendwelche Kultusministerkonferenzen.“ Dieses Statement aus Fritz Simons Buch „Die Kunst, nicht zu lernen“ diente zu Beginn des Workshops als Arbeitshypothese. In diesem Exkurs in Sachen „Lernen“ stellte die Workshopleitung die Bedeutung der Haltung, der Einstellung und des bewussten Umgangs bei der Gestaltung von Bildungsprozessen heraus.



Die Teilnehmenden reflektierten im Workshop ihre persönlichen und organisationalen Bildungserfahrungen. Dabei ging es zum Beispiel um folgende Fragen: „Mit Blick auf Ihre persönliche Bildungsbiografie: Was waren Sternstunden? Was hat zu Ihrer Entwicklung beigetragen? Was hat Sie gestört oder das Lernen sogar verhindert?“ In Bezug auf die Organisation lauteten die Herangehensweise folgendermaßen: „Beschreiben Sie, wie Bildung in Ihrer Organisation oder Ihrer bisherigen Projektpraxis gelebt wird. Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie zufrieden sind Sie? Wenn Sie die Macht hätten, es zu entscheiden: Worauf würden Sie zukünftig Wert legen?“ Basierend auf diesen Reflexionen trug die Gruppe Aspekte zusammen, die mit Blick auf Bildungsprozesse wichtig sind, die es zu ändern oder weiterzuentwickeln gilt.

Wie Bildungsprozesse gelingen

Folgende Punkte wurden dabei positiv hervorgehoben: Offenheit und Flexibilität der Seminarleitung, Learning by Doing, Freiwilligkeit, Beteiligungsorientierung, praxisnahe, erfahrungsorientierte und erlebnisorientierte Angebote, generationsübergreifende Arbeit sowie Theorie in Verbindung mit Praxis. Als Potenziale bzw. Achtungszeichen wurden von den Teilnehmenden herausgearbeitet: unreflektierte Strukturen und Angebote, mangelnde Beachtung von Lernbedarfen, Erfolgsmessung anhand von Teilnahmezahlen, Planungssicherheit, Personalwechsel, zeitliche Ressourcen, Persönlichkeit und Motivation der Seminarleitung sowie methodische Vielfalt.



Wie kann mit Blick auf die in einer Organisation anstehenden Veränderungsprozesse die Wirkung von Bildungsprozessen verstärkt werden? Bei der Reflexion dieser Frage wurden folgende Ebenen in den Blick genommen: Wirkungsfelder (privat, Kollegium, Arbeitsstätte, Kreis, Land), (Fach-)Experten/-innen, Prozessbegleitung, Projektmitarbeiter/-innen, externe und interne Multiplikator/-innen, Hauptamt und Ehrenamt jeweils mit und ohne Konzept, Qualitätsstandards, Feedbackschleifen, Begleitung, Austausch sowie Fortbildung.

Partizipation, Beteiligung und demokratische Zusammenarbeit, Wertschätzung, Kommunikation und Wissensmanagement als Voraussetzung multiplizierbarer Bildungs-

prozesse wurden als Faktoren organisationalen Lernens vermittelt. Außerdem das didaktische Achteck, die Planung von Bildungsprozessen und die Verknüpfung von Theorie und Praxis sowie die Schaffung lernender Systeme.

Eine weitere Anregung stellten die „vier Barrieren organisationalen Lernens“ bzw. der Veränderung dar, die auf C. Otto Scharmer zurückgehen. Sie lauten:

1. Nicht erkennen, was man sieht.
2. Nicht sagen, was man denkt.
3. Nicht tun, was man sagt.
4. Nicht sehen, was man tut.

Die Gruppe diskutierte die Wirkungen dieser Barrieren. Dabei wurde herausgearbeitet, wie wichtig die Beteiligungsorientierung, die Schaffung von Kommunikationsräumen bzw. die Anwendung dialogorientierter Methoden in Organisationen ist. Wie gehe ich mit dem Spannungsfeld zwischen Leitung/Führung einerseits und Mitbestimmung andererseits um? Wo soll ich bestimmen, wo soll eine Entscheidung noch offen sein? Diese Fragen standen im Mittelpunkt.

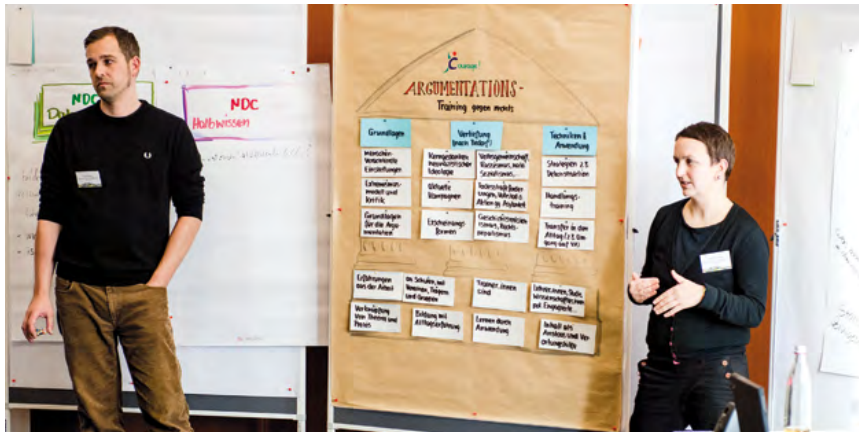
Moderation und Dokumentation: Andreas Stäbe



Workshop 3

NICHT AUF DEN LEIM GEHEN

Argumentations- und Handlungstraining gegen Rechts



„Was kann ich tun, wenn Menschen diskriminiert werden oder jemand sich abwertend äußert? Was soll ich sagen, wenn jemand Sprüche macht wie ‚Die sind alle so?‘“ Gute Argumente gegen menschenverachtende Einstellungen und rechte Aussagen sind nicht immer gleich zur Stelle. Zu oft gibt es Situationen im Alltag, in denen man sprachlos ist oder Ideen zum „richtigen“, couragierten Einschreiten fehlen. Viele Jugendliche und erwachsene Menschen möchten das ändern. Sie haben den Wunsch zu überzeugen, den Streit um die Werte zu gewinnen. Aber wie gelangt man angesichts der Alltäglichkeit menschenverachtender Haltungen zu routinierten Reaktionen? Das Argumentationstraining des Netzwerkes für Demokratie und Courage setzt hier an. Es berücksichtigt inhaltliche, pädagogische und psychologische Kenntnisse und fußt auf mehreren Säulen, um den Transfer in den Alltag zu gewährleisten. Neben den Grundlagen des Argumentierens beinhaltet das Programm Informationen über rechte bzw. menschenverachtende Einstellungen und geht je nach Kontext und Interesse vertiefend auf weitere Inhalte ein. Im dazugehörigen Handlungstraining werden die gewonnenen Kenntnisse praktisch angewendet und deren Wirksamkeit erprobt. Einige Aspekte dieses Konzepts wurden im Workshop in Form eines Schnuppertrainings vorgestellt.

Schnuppertraining gegen Rechts

Zum Einstieg in die Vorstellungsrunde wurden die von den Teilnehmenden mitgebrachten Rucksäcke voller Argumentations-Wünsche geöffnet. Ein Blick in aktuelle soziologische Studien half dabei, die Verbreitung von menschenverachtenden Einstellungen besser erlernen zu können. Rassismus, Feindlichkeit gegenüber Menschen mit Behinderung, Homophobie, Sexismus, Antisemitismus, Antiziganismus, Wohlstandschauvinismus, Nationalismus – alle diese Formen von Diskriminierung sind den Teilnehmenden begegnet.

Das zeigt: Jede/-r kennt Situationen, in denen sich solche Einstellungen äußern. Sie sind nicht das Problem von Randgruppen, sondern stark in unserem Alltag verankert. Das bestätigen auch einige Bilder und Zitate aus dem Alltag, der Werbung und der Politik, die menschenverachtende Inhalte in sich tragen.

Die (Bild-)Aussagen reichen von „Wer nicht arbeitet, soll nicht essen“, über „Ich respektiere Schwule so wie andere Kranke auch“ bis zu „Männer kennen keine Gefühle, sie schlucken sie runter.“ Alles schon gesehen und gehört – doch was dann? Wie kann man couragiert mit solchen Erscheinungen und Äußerungen umgehen?

Fünf der Aussagen haben die Teilnehmenden ausgewählt, um sie anschließend mit dem Argumentationsdreieck zu bearbeiten. Dafür wurden folgende Eckdaten zusammengetragen:

- Motivation der Entgegnung: „Weshalb ist mir das wichtig?“
- Fakten zum Überzeugen: „Welche Sachinformationen stehen auf meiner Seite?“
- Meine persönliche Vorstellungen von humanistischen Umgangsweisen: „Was soll passieren?“

Das Argumentationsdreieck

Das klingt komplizierter als es ist. Denn auf jeder Ebene ist ausschlaggebend, welches Bild ich von der Welt habe und was ich mir für die Menschen wünsche. So kann ein ausgefülltes Argumentationsdreieck für eine Situation, in der jemand „schwul“ als Schimpfwort nutzt, z. B. lauten: „Mich stört die Verwendung als Schimpfwort, weil es Menschen verletzt (Motiv). Schwul sein bezeichnet den Umstand, dass Männer sich lieben, begehren oder Beziehungen miteinander eingehen (Fakten). Ich finde es schön und wichtig, dass Menschen sich frei lieben und miteinander leben können, deshalb möchte ich, dass du das unterlässt (Appell).“

Je nachdem, welches Zitat oder Bild bearbeitet wurde, konnten die gesammelten Stichpunkte rational-fachlich, philosophisch oder emotional geprägt sein. Der Gedan-

ke „Da könnte jetzt aber jemand dieses und jenes darauf antworten. Und dann?“ war häufig eine Hürde. Wenn man Argumentationen vorbereitet und durchdenkt, geht es jedoch zuallererst darum, wofür ich stehe, wohin ich möchte, was mich konkret stört und wie ich das begründe. Um eine konkrete Situation als Erfolg zu bewerten, ist es entscheidend, dass ich meine eigenen und die Grenzen anderer wahre, dass ich mich und andere vor verletzenden Äußerungen, vor Gewalt oder Demütigung schütze. Dafür brauche ich meist nicht viel mehr als Empathie und ein klares Ziel vor Augen. An der Einstellung des Gegenübers wird man so schnell nichts ändern können. Gelegentlich erscheint diese auch viel ausgeprägter und festgefahrener, als sie tatsächlich ist, und häufig wird die Wirkung eines selbstsicher vorgetragenen Wunsches unterschätzt.



Das 5-Satz-Prinzip

Deshalb ging es im nächsten Schritt bewusst nicht darum, mögliche Schwächen im Dreieck aufzuzeigen oder an phantasierten Entgegnungen zu arbeiten. Das Ziel war es vielmehr, auf der Grundlage der bereits gesammelten Argumente eine kleine Rede oder ein Statement nach dem Prinzip des „5-Satzes“ vorzubereiten. Der 5-Satz besteht aus einer Einleitung, drei guten Argumenten und einem Fazit bzw. Appell. Ein gelungener 5-Satz zum Thema Rassismus könnte sein: „Wenn Thilo Sarrazin meint, in Deutschland würden sich die Falschen vermehren, dann finde ich das gefährlich (Einleitung), weil er Menschen auf wenige Merkmale reduziert, wie ihre muslimische Religion oder ihren sozialen Status (1. Argument), und er außerdem so diesen Menschen und ihren Kindern immer gleichbleibende Eigenschaften zuschreibt (2. Argument). Auf diese Weise wertet er sie ab und verwehrt ihnen in letzter Konsequenz das Recht zu leben (3. Argument). Deswegen finde ich seine Thesen unmenschlich und wünsche

mir, dass wir alle Menschen mit ihren Stärken, Schwächen und ihrem Recht zur freien Lebensgestaltung anerkennen (Fazit).“

Alle im Workshop erarbeiteten 5-Sätze wurden überzeugend vorgetragen und konnten so von den anderen Teilnehmer/-innen auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Beide bisher genannten Techniken sind eine Möglichkeit, den eigenen Unmut, die Gedanken und Wünsche zu strukturieren, wenn man sich in Situationen befindet, in denen Menschen und ihre Grenzen verletzt werden. Die in diesen Momenten häufig gefühlte Ohnmacht kann dabei als ein Anzeiger fungieren, der das „Falsche“ an der Situation spüren lässt. Egal ob in realen Situationen oder auf einem Blatt Papier: Sowohl Gedanken, die man schon einmal strukturiert hat, als auch Wut, die schon einmal in schlagkräftige Worte übersetzt wurde, sind bedeutsam. Denn die Vorbereitung hilft dabei, von der Ohnmacht zur Aktion und somit zur Intervention zu gelangen.



Intervention in den Alltag

In welchen Situationen sind diese Techniken und Übungen nützlich? Und welche Alltagssituationen kennen die Teilnehmenden, für die sie gerne konkrete Interventionsideen hätten? Dies wurde abschließend unter der Perspektive verschiedener Strategien betrachtet. Dabei wurden Vor- und Nachteile einzelner Herangehensweisen hinsichtlich der jeweiligen Situation und Zielgruppe herausgearbeitet:

Überzeugen eignet sich besonders in dialogischen Settings, in denen ich ein Umschwenken bzw. Umdenken meines Gegenübers für wahrscheinlich halte oder in

denen ich nicht das Gegenüber, sondern andere Zuhörende als Zielgruppe meiner Argumentation habe.

Beim **Hinterfragen** kann ich zum Beispiel bestimmte Vorstellungen über Gruppenzuschreibungen oder Begriffe ins Wanken bringen oder das Weltbild dahinter „entlarven“, aber auch jemanden in die Ecke drängen, der oder die sich dann bestimmt nicht einsichtig, sondern eher abwehrend zeigt.

Gegenstimmung zu forcieren ist eine dritte Herangehensweise. Hier ist nicht der/die Provokateur/-in meine Zielgruppe, sondern das Publikum, die Umstehenden, deren Unterstützung ich für meine Argumente einfordere.

Beim **Unterbinden** steht häufig der Schutz von Betroffenen im Vordergrund oder auch die Klarstellung von Grenzen, z. B. der Meinungsäußerung, wenn sie verletzend oder abwertend wird.

Unter die Kategorie **Sonstiges** fallen viele Strategien, die eher kreativ und nicht immer kalkulierbar sind – wie z. B. Ablenken, Ignorieren oder Lächerlich-Machen. Auch für Ängstliche verbergen sich hier möglicherweise Handlungsoptionen, wie etwa das Umschubsen eines Wasserglases beim Familienfest, um leidige Diskussionen zu stoppen oder zumindest etwas mehr Zeit zum Überlegen zu gewinnen.

Ein vollständiges Argumentationstraining ist hier noch nicht zu Ende, der Schnupperworkshop war es leider schon. In der Weiterführung geht es darum, Handlungsstrategien und Argumente im Rollenspiel zu erleben und Rückmeldungen darauf zu geben bzw. zu bekommen.

Fazit

Gutes Auftreten und überzeugendes Argumentieren gegen menschenverachtende Einstellungen können wir nur in der Auseinandersetzung mit uns selbst, in der alltäglichen Anwendung und durch Ausprobieren lernen. Eine gute Argumentation ist nicht die aus dem Lehrbuch. Eine tolle Intervention ist nicht die aus dem Zivilcourage-Film, sondern die, mit der ich mich wohlfühle, mit der ich Betroffenen helfe, die klar Grenzen zieht und sich für den Humanismus im Alltag stark macht. Dafür muss ich vor allen Dingen wissen, was das für mich heißt und wo meine Talente und meine eigenen Stärken liegen. In diesem Sinne: Üben, üben, üben.

Moderation und Dokumentation: Turid Fronek und Tom Ehrig

Workshop 4

WAS DER SACHE DIENLICH IST

Die Vorteile einer starken Prozessarchitektur

Prozessarchitekturen sind keine rigiden Vorschriften, sondern Navigationsinstrumente, die die Arbeit am Projekt und im Team erleichtern sollen. Die Moderatorin stellte den Teilnehmerinnen und Teilnehmern drei Zugänge für die Entwicklung einer Prozessarchitektur vor: Das „klassische“ Projektmanagement, die Prozessplanung im Kontext einer Strategieentwicklung sowie verschiedene analoge Verfahren. Die Modelle wurden im Workshop diskutiert und konkrete Einsatzmöglichkeiten abgewogen.

Prozessarchitektur als Projektmanagement

Versteht man Projektmanagement als Planung, Steuerung, Koordination und Überwachung eines Projektes, so sind die Sachebene und die psychosoziale Ebene zu berücksichtigen. Zur Sachebene gehören Ziele und Ergebnisse. Aspekte wie Teambildung, Kooperation und Kommunikation gehören der psychosozialen Ebene an. Zu den Grundprinzipien des Projektmanagements gehört zum einen die Strukturierung in die vier Lebensphasen Initiierung/Definition, Planung, Ausarbeitung/Realisierung sowie Projektabschluss. Weiterhin geht es um die Planung des Projektes vom Groben zum Feineren sowie die Anwendung des Problemlösungszyklus als eines sich wiederholenden Prozesses.



Das Idealbild einer auf vollständigen Informationen beruhenden und daher so diszipliniert wie möglich zu befolgenden Projektplanung hat sich seit den 1990er-Jahren zugunsten eines eher systemisch-evolutionären Projektmanagements tendenziell verabschiedet. An die Stelle einer punktuellen Zielsetzung tritt nun ein eher prozesshaftes Verständnis von Projektentwicklung. Das bedeutet: In der Projektplanung sind Koordinierungs- und Änderungsphasen vorgesehen, um Feedback aus der Umsetzung systematisch miteinzubeziehen.



Prozessplanung im Kontext einer Strategieentwicklung

Auch die gedankliche Logik der Strategieentwicklung kann als Ausgangspunkt für eine Prozessarchitektur herangezogen werden. Im Verständnis eines „Leitplanken-Prozesses“ werden dabei mehrere Phasen unterschieden: Zur Strategischen Analyse gehört ein aussagekräftiges Bild zur Situationseinschätzung sowie zu den Entwicklungen im Umfeld des Projektes. Als Methoden kommen zum Beispiel Umfeldanalyse, Relevanz-Matrix der Stakeholder oder SWOT-Analyse in Betracht. *Zukunft erfinden* bedeutet, das Ziel des gemeinsam verantworteten Projektes zu explizieren und im Sinne eines gemeinsamen Zukunftsbildes zu beschreiben. Hierfür werden Richtungsansagen zur erforderlichen bzw. erwünschten Veränderung getroffen, Visionen entwickelt und Retropolationen gewagt. Bei der *Entwicklung der Strategie* geht es schließlich darum, die konkreten Ziele und Strategien zur Umsetzung zu identifizieren und zwischen „Dach-Strategien“ (also strategischen Stoßrichtungen) und Einzelstrategien zu unterscheiden sowie eine Meilensteinplanung für die Zukunft vorzunehmen.

Analoge Verfahren

Eine starke Projekt- oder Prozessplanung kann auch über analoge Verfahren erfolgen. Für alle analogen und handlungsorientierten Verfahren gilt, dass sie das sogenannte „implizite Wissen“ einer Gruppe oder eines Teams an die Oberfläche bringen können.

Demgegenüber sind analoge Verfahren weniger gut für die Erstellung strukturierter Maßnahmenpläne geeignet. Sie lassen sich jedoch als Ausgangspunkt nutzen.

Ein Beispiel für ein analoges Verfahren ist die *Metaphernarbeit*. Bezogen auf das jeweilige Projekt und/oder Team wird mit Hilfe einer stimmigen Metapher eine Reflexion vorgenommen. Hierbei gilt, dass – je nach Ausgangslage – Metaphern zur Standortbestimmung wie auch zur Auswertung eines Projektes herangezogen werden können. Wichtig für die Metaphernarbeit ist, dass mit der Auswahl der Fragen eine inhaltliche Fokussierung und Strukturierung erfolgt.

Die Metapher „Seereise“ könnte man z. B. in folgender Weise und mit folgenden Fragen verwenden: „Angenommen, wir befinden uns mit unserem Projekt auf einer Seereise: Wie sieht das Schiff aus? Wer steuert es? Wer verrichtet welche Tätigkeiten? Liegt das Schiff (noch) im Hafen? Befindet es sich auf hoher See? Wie ist die Wetterlage? Ist das Ziel bekannt?“

Bei der Metapher „Expedition“ bietet sich folgende Herangehensweise an: „Angenommen, wir befinden uns mit unserem Projekt auf einer Expedition: Wo sind wir gestartet? Wie ist das Gelände beschaffen? Welche Klippen und Gefahren mussten/müssen wir meistern? Wo gibt es Höhenblicke und Ruhepunkte? Womit sind wir ausgestattet? Wie sichern wir uns ab? Wo befindet sich unsere Basisstation? Welche Landschaft erwartet uns am Ziel?“

Die Metapher „Landschaft“ bietet sich als Ausgangspunkt an, um Gefahren auf der gemeinsamen „Reise“ zu antizipieren bzw. zu reflektieren. Etwa durch den „Nebel“ falscher Vorstellungen, die „Wüste“ der Fassaden, den „Sumpf“ der Ziellosigkeit, das „Dickicht“ der Argumente, das „Gebirge“ der Sturheit oder die „Ebene“ der Folgenlosigkeit.

Die *Lebenslinien* eines Projektes sind ein weiteres analoges Verfahren in der Entwicklung von Prozessarchitekturen. Dabei wird gemeinsam im Team die Biographie eines Projektes nachgezeichnet. Die Methode eignet sich besonders gut zum Abschluss einer Unternehmung. (Metaphorische) Fragen können hierbei sein: „Wie war die Geburt? Wie hat sich das junge Projekt entwickelt? Welche Störungen haben wir in der Pubertät erlebt? Wann gab es Wachstumsschübe? Was hat dem Projekt in seiner Entwicklung geholfen? Und wie geht es ihm/ihr heute?“

Soziometrische Aufstellungen sind analoge Verfahren, die zu jedem Zeitpunkt des Projektes und vor dem Hintergrund eines konkreten Anliegens vorgenommen wer-

den können. In einer Skalierung in drei Schritten ist es möglich, den Projektstand zu reflektieren:

1. Auf einer Skala von 0-10: Wo befinden wir uns mit unserem Projekt?
2. Wenn wir auf das Erreichte zurückblicken: Wie haben wir das geschafft?
3. Mit Blick auf die „10“: Was sind unsere nächsten Schritte dahin?

Mit dem *Team-Barometer* lässt sich Nähe und Distanz zu einem Projekt aufstellen und wechselseitig reflektieren: „Was brauche ich/was fehlt, um näher an das Projekt zu rücken? Was hält mich auf Distanz? Was bringt mich dem Projekt nahe?“

Reflexion – Möglichkeiten des Einsatzes

Hinsichtlich der Verbindungen und Besonderheiten von „klassischem“ Projektmanagement und Strategieentwicklung trugen die Teilnehmenden ihre Einschätzungen darüber zusammen, was die Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle sind.

Das Projektmanagement wird heute bereits stark mit Elementen der Strategieentwicklung verbunden. Es erfolgt weniger linear als vielmehr zyklisch. Das heißt, es wird überprüft, ob das Ziel erreicht ist, die Ausgangssituation reflektiert – und damit die Umsetzung in unterschiedlichen Phasen des Projektes angepasst. Dabei werden die jeweiligen Stärken der beiden Modelle miteinander verbunden: die strukturierenden und disziplinierenden Elemente des Projektmanagements auf der einen Seite mit den Motivation und Lust fördernden Elementen der Strategieentwicklung, die sich auf Zukunftsbilder ausrichtet, auf der anderen Seite.

Für die Beschreibung von Ausgangslagen gibt es zahlreiche sinnvolle Instrumente aus der Strategiearbeit, wie beispielsweise Methoden zur Reflexion des Umfeldes, der Stakeholder sowie der internen und externen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Das reine Projektmanagement hingegen wird insbesondere zu Beginn eines Projektes – im Sinne einer Rahmung – als hilfreich empfunden. Zu beachten ist der jeweilige Kontext. So beziehen sich insbesondere Fördergeber auf die Logik des Projektmanagements, die es entsprechend aufzugreifen gilt.

Je nach Verfasstheit der Organisation, so eine Einschätzung, erweisen sich die strukturierenden Vorgaben und definierten Prozess-Schritte als ausgesprochen hilfreich, um Projekte zielgerichtet durchzuführen. Klassisches Projektmanagement würde demnach zur Struktur durch Protokoll verhelfen. Das Projektmanagement kommt an Grenzen, wenn in Organisationen sehr viele Projekte durchgeführt werden. Um parallelisierte Prozesse und damit verbundene Reibungsverluste zu vermeiden, kommt es

auf ein koordinierendes, an gemeinsamen Zielen ausgerichtetes, Projektmanagement an (siehe Dach-Strategie).

Als Planungsinstrumente eignen sich analoge Verfahren nicht so gut. Sie können jedoch in allen Phasen der Projektentwicklung und -umsetzung als Reflexionsinstrument eingesetzt werden. Die stärker strukturierenden Modelle von Projektmanagement und Strategieentwicklung können sinnvoll durch analoge Verfahren ergänzt werden. Zum Kennenlernen und als Einstieg in Projekte, in zähen Projektphasen, um verdeckte oder tabuisierte Themen an die Oberfläche zu bringen, bei der Ziel- und Visionsarbeit sowie zur Abschlussauswertung scheinen analoge Verfahren besonders geeignet zu sein.



Die Durchführung des *Team-Barometers*, das Nähe und Distanz der Teammitglieder zum Projekt verdeutlicht und hilft, Schlüsse für die weitere Projektarbeit zu ziehen, stieß auf besondere Resonanz. Hingegen wurde das Arbeiten mit Metaphern für große Gruppen als weniger geeignet angesehen. Eine grundsätzliche Gefahr beim Einsatz analoger Verfahren könnte sein, die gewonnenen Erkenntnisse nicht halten zu können. Um das zu verhindern müsste sichergestellt sein, dass ein entsprechender Prozess gut angeleitet bzw. mit externer Unterstützung durchgeführt wird.

Fazit

Es ist hilfreich, sich die verschiedenen Modelle, mit denen Prozessarchitekturen entwickelt werden können, systematisch vor Augen zu führen und ins Bewusstsein zu rufen. Obwohl das Projektmanagement als eines der Modelle den meisten bekannt ist: Zwischen Projekt und Prozess zu unterscheiden, ist besonders wichtig.

Moderation und Dokumentation: Katrin Greve-Grönebaum

Workshop 5

DRUM PRÜFE, WER SICH BINDET

Personalentwicklung mit Freiwilligen und Ehrenamtlichen

Sich zu binden, das wünscht sich so manche Organisation von ihren Engagierten. Auch wenn die Verbindung nicht gleich für immer sein muss – loyal, treu und ein wenig leidenschaftlich sollten die freiwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon sein. Aber wie gelingt es einer Organisation, die zu ihr passenden Freiwilligen zu finden und sie erfolgreich in ihre Reihen zu integrieren? Wie lässt sich eine Brücke zwischen den Erwartungen und Bedarfen einer Organisation und den Wünschen potenzieller Freiwilliger schlagen, sodass daraus eine Bindung erwachsen kann? Das ist heutzutage nicht mehr so einfach und auch keineswegs selbstverständlich. Im Workshop standen darum die Möglichkeiten eines professionellen Freiwilligen-Managements im Mittelpunkt.



Mut zum Abschied

Zunächst sollte es um die Frage gehen, ob der Begriff der Bindung selbst nicht schon der Beginn einer Enttäuschung ist. Lässt sich wegen einer unangemessen hohen Erwartung womöglich gar keine Beziehung anbahnen? Zwar engagieren sich immer noch viele Menschen sehr lange: Fast die Hälfte der über 66-Jährigen sind bereits gut 20 Jahre dabei. Dagegen ergab eine Jugendstudie (Shell 2000), dass es den Befragten – neben dem Spaß – sehr wichtig sei, jederzeit wieder aus dem Engagement aussteigen zu können.

Es gibt noch einen anderen Grund, warum eine Bindung vielleicht gar nicht erst zustande kommt: Es fehlt eine angemessene Abschiedskultur – mindestens aber das Signal, dass ein Engagement zunächst zeitlich begrenzt sein kann. So paradox es auch klingen mag: Wenn ein/-e Interessent/-in den Eindruck hat, jederzeit wieder aussteigen zu können, fällt es ihr/ihm leichter mitzumachen. Immerhin geht es um das *freiwillige* (!) Engagement. Ein wichtiges Instrument für das Gelingen einer guten Beziehung zwischen Freiwilligen und einer Organisation sind somit Regeln zur Begrenzung und Beendigung eines Engagements.

Was Ehrenamtliche wollen

Ein Seitenblick auf das Thema Personalentwicklung in der Arbeitswelt der Wirtschaft lohnt sich. Auch hier geht es um „Die Kunst, gute Mitarbeiter zu halten“, wie es ein Buchtitel von Kaye und Evans formuliert. Eine elementare Empfehlung des Buches steckt dabei in der Frage: „Wissen Sie eigentlich, was Ihre Mitarbeiter wollen?“ Diese Frage sollte – sogar mehr noch als in der Arbeitswelt – zur Leitfrage im Freiwilligen-Management werden. Wer Menschen dafür gewinnen will, ihre Zeit, ihre Fähigkeiten und sogar ihre Leidenschaften für die Ziele und Aufgaben einer gemeinnützigen Organisation zu „spenden“, der muss ihre Wünsche und Hoffnungen kennen(lernen) und sie zum Ausgangs- und Bezugspunkt ihrer Personalentwicklung machen. Ihre Strategie beinhaltet dann Antworten auf diese Fragen: Was denkt, fühlt, wünscht, erhofft sich ein potenzieller Freiwilliger von seinem Engagement? Was benötigt dieser, damit er sich für das Anliegen der Organisation engagiert? Was kann die Organisation der interessierten Person (an)bieten, damit sie sich tatsächlich für diese engagiert?

Erwartungen klären

Der *Perspektivenwechsel* ist eine unverzichtbare Grundhaltung jeder Institution, die mit Ehrenamtlichen arbeitet. Sie bedeutet, vom Freiwilligen oder Ehrenamtlichen aus zu denken und zu handeln, um dann zwischen den Erwartungen der Person und denen der Organisation eine Brücke schlagen zu können. Diesen Prozess nennen wir *Matching*. Das Ziel ist es, eine möglichst optimale Passung (Kongruenz) zwischen den Erwartungen zu erreichen. Für die Organisation bedeutet dies, vorher das eigene Profil zu schärfen und möglichst genau festzulegen, nach welchen Mitarbeiter/-innen sie sucht. Das erleichtert die Ansprache und die Auswahl.

Einrichtungen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten, sollten Menschen studieren und sich dabei fragen „Wie ticken sie eigentlich – die Freiwilligen?“ Der eine Weg besteht darin, die konkret Interessierten persönlich kennenzulernen, der andere aber darin, sich hin und wieder über entsprechende Fachliteratur mit aktuellen Ergebnissen der Ehren-

amtsforschung vertraut zu machen.

In solchen Veröffentlichungen liest man beispielsweise zur Frage der Bindung, dass die neuen oder jüngeren Generationen mit anderen Erwartungen in ein Ehrenamts-Verhältnis eintreten als die früheren. „Von der Dauerverpflichtung zum zeitbegrenzten Projekt“, so formuliert es beispielsweise ein Forscherteam für die katholische Diözese Bamberg für die Kirchengemeinden und die Caritas. „Menschen bevorzugen zeitlich begrenztes Engagement mit konkreten Zielen“, schreibt der Deutsche Olympische Sportbund. Und die Wissenschaftlerin Prof. Gisela Jakob stellt fest: „Potenzielle Ehrenamtliche wünschen sich ein zeitlich begrenztes und eher projektgebundenes Engagement.“ Der Experte Prof. Dr. Paul-Stefan Roß hat diese Befunde zu einem Motto zusammengefasst: Der Trend gehe vom „formstabilen Dauerengagement zum Lebensabschnittsengagement“. Solche Erkenntnisse sind nicht neu. Sie liegen schon seit mehr als 20 Jahren vor, und dennoch haben sich bisher nur sehr wenige Organisationen darauf eingestellt.

Aber Achtung: Es geht weniger um den Gegensatz kurzfristig – langfristig, sondern eher um das Bedürfnis von Engagementinteressierten nach einer *eigenen Zeitsouveränität*. Also weniger die Frage des zeitlichen Umfangs ist das Thema, sondern vielmehr, wer darüber entscheidet. Wenn eine Organisation offen und flexibel ist und einer/einem Interessierten z. B. die Möglichkeit einer stufenförmigen und selbstgesteuerten Annäherung anbietet, Gelegenheiten zum Schnuppern bereithält und respektiert, dass die Entscheidung zur Mitarbeit eine längere Reflexionsphase benötigt, ist die Chance auf eine Bindung eher gegeben. Sie signalisiert damit auch, dass sie sich zunächst über jeden „Zeitspender“ freut und mit ihm über eine Passung verhandeln kann – auch eine zeitliche.

Freiwilligenmanagement als Schatzsuche

Darüber hinaus ist es unverzichtbar, das persönliche Engagementprofil von Freiwilligen näher kennenzulernen. Um herauszufinden, welche Erwartungen und Fähigkeiten, welche Neigungen und Talente, Kompetenzen und Ressourcen diese mitbringen, können die folgenden Leitfragen helfen: Was tut er am liebsten? Was kann sie am besten? Was schlummert noch in ihr/ihm? Wer bzw. was liegt ihr/ihm am Herzen? Was ist es, das er oder sie noch bewirken möchte?

Erst nach eingehender Klärung dieser Fragen findet man Hinweise darauf, welches Engagement auf diese Person zutrifft: Welche Ehrenamts-Bereiche, -Aufgaben und welche Organisation würden zu ihr passen? So lässt sich die viel beschworene Empfehlung realisieren: „Die richtige Person auf den richtigen Platz!“ Potenzialanalysen

oder Gabentests gehen davon aus, dass jeder Mensch eine einmalige Begabung hat, die zu ihm gehört und die er auch schon lebt. Da diese aber bei vielen verschüttet oder nicht mehr bewusst sind, sollte man sie immer wieder hervorholen und gewissermaßen wie einen Schatz heben.



Die Strategie des Perspektivenwechsels verlangt eine intensive interne Kommunikation über die Konsequenzen, die sich aus den Entwicklungen des Ehrenamts der letzten Jahrzehnte ergeben. Damit sollte das Verständnis und die Akzeptanz für ein neues Ehrenamt und die Realisierung eines professionellen Freiwilligen-Managements mit der Bereitstellung entsprechender Ressourcen erreicht werden – insbesondere die Einführung bzw. Stärkung von Ehrenamts-Koordinatoren.

Personalentwicklung in der Praxis

Das praktische Gestaltungsfeld der Personalentwicklung mit Freiwilligen umfasst ein breites Spektrum. Um die Chance zu erhöhen, Menschen für das eigene Anliegen zu gewinnen und sie zu integrieren, sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Hat die Organisation gute Gründe, d. h. ein überzeugendes Anliegen, warum und wozu sie Freiwillige gewinnen will, und kann sie ihre *Mission* glaubwürdig vermitteln?
- Gibt es viele verschiedene und attraktive *Mitarbeitsmöglichkeiten* – auch solche, die Spaß und Sinn machen? Sind diese konkret und transparent in einem Tätigkeitsprofil beschrieben und damit für Interessenten nachvollziehbar?

- Weiß die Organisation, wen sie genau sucht (*Zielgruppe*) und wo sie die passenden Personen antreffen kann? In welcher Art und Weise will sie diese ansprechen (*Kommunikation*)?
- Wie kann ein erster Kontakt hergestellt und gestaltet werden (*Erstgespräch*)? Wie kann eine mögliche Beziehung beginnen?
- Wie gestaltet eine Organisation die erste Orientierung, um eine gelingende Passung zu ermöglichen, d. h. wie wird ein Freiwilliger *eingeführt* und gerade in dieser ersten Phase *begleitet*?
- Wie kann die Organisation den Freiwilligen auf den nötigen Wissensstand bringen (*Qualifizierung*) – bezogen auf die Aufgaben, die Organisation selbst und die beteiligten Menschen?
- Sind die *Rollen* innerhalb der Organisation und gegenüber den neuen Freiwilligen geklärt?
- Welches Verständnis und welche Praxis der *Wertschätzung*, Würdigung und Anerkennung gibt es?



- Welche Spielräume der *Beteiligung* sind vorgesehen?
- Welches *Konfliktmanagement* gibt es, beispielsweise bei einer Trennung?
- Welche Formen der *Dokumentation* gibt es?
- Welche Regelungen zur Auslagererstattung und zu Versicherungsfragen gibt es?
- Wie gestaltet die Organisation das Ende eines Engagements und wie verläuft ein *Abschied*?

- Am Ende und eigentlich auch am Anfang steht außerdem die Frage: Wer balanciert das alles aus? Wie werden die Brücken praktisch gebaut, damit eine Bindung überhaupt gelingen kann? Hier geht es um die Aufgaben eines *Freiwilligen-Koordinators*.

Die Workshop-Teilnehmenden vertieften sich in folgende weitere Gestaltungsfelder, denen eine Schlüsselrolle bei der Gewinnung und Integration von Freiwilligen zukommt:

Tätigkeiten in der Organisation profilieren: In ein Tätigkeitsprofil gehören die Bezeichnung und eine Kurzbeschreibung der Organisation sowie der jeweiligen Aufgabe(n). Insbesondere bei projektgebundenem Engagement sind detaillierte Angaben zum zeitlichen Umfang notwendig, außerdem Wünsche an die Interessierten wie z. B. Kompetenzen und Vorerfahrungen. Ein Ausblick macht mögliche Entwicklungen und Qualifikationsangebote in der Organisation sichtbar. Eine Vereinbarung über Tätigkeiten und zeitliche Rahmenbedingungen rundet dieses Instrument ab. Unverzichtbar sind Hinweise darauf, was ein Freiwilliger von der Organisation erwarten kann. Durch ein solches Profil wird signalisiert, dass es unterschiedliche Formen des Engagements gibt: z. B. lang- und kurzfristige. Zu letzterer gehören auch Gastmitgliedschaften. Gestaltung des Erstkontaktes und Erstgesprächs: Im Mittelpunkt steht der Austausch von Erwartungen, z. B. über zeitliche Kapazitäten, die Ambitionen der/des potenziellen Mitarbeiters/-in sowie wichtige Informationen über die Organisation, ihre Ziele und Arbeitsfelder. Das Gespräch benötigt eine ruhige Atmosphäre. Es sollte nicht das Gefühl einer Prüfungssituation aufkommen.

Einen würdigen Abschluss gestalten: Zu den Bestandteilen einer gelungenen Abschiedskultur gehört die Wertschätzung für das bisherige Engagement und ein Feedback darüber, wie die Person erlebt wurde. Der Abschied sollte als kleine Zeremonie stattfinden. Auch die geordnete Übergabe der Aufgaben gehört dazu.

Rolle und Aufgaben der Freiwilligen-Koordination: Der Freiwilligen-Koordination kommt eine Schlüsselrolle zu, um eine gute Verbindung zwischen den Freiwilligen und der Organisation aufzubauen und auch längerfristig aufrechtzuerhalten. Der Koordinator kann die Rolle eines Mentors, eines Beraters oder auch Beschützers einnehmen.

Fazit:

Es gibt nicht nur ein riesengroßes Potenzial an Engagementbereitschaft in unserer Gesellschaft, es gibt auch immer wieder gute Beispiele für den Aufbau gelingender Beziehungen – es muss ja nicht für ewig sein.

Moderation und Dokumentation: Heinz Janning

Workshop 6

VOM WORT ZUR TAT

Erfolgreiche Kommunikation durch Storytelling

Der Literaturkritiker Marcel Reich-Ranicki hat einmal gesagt: „Unverständlichkeit ist noch lange kein Beweis für tiefe Gedanken.“ Dieser Satz passt auch auf die Kommunikation von Vereinen und Stiftungen. Oft verzettelt sich die Kommunikation nach außen, aber auch nach innen, in Zuständigkeiten und Fachphrasen – was übrig bleibt, ist dann eben unverständlich. Dabei liegt der Schlüssel für eine verständliche Kommunikation schon im Wort „Öffentlichkeitsarbeit“ selbst: Dass es Arbeit macht und dass man sich gegenüber seinen Zielgruppen öffnen muss – und das nicht nur durch permanentes Senden, sondern indem man auch empfängt. Der englische Begriff der „Public Relation“, also der „öffentlichen Beziehung“, wird auch deshalb viel öfter von Profis benutzt, weil er eine beidseitige Kommunikation besser beschreibt. In Zeiten der wachsenden Bedeutung von Social Media, die einen ständigen Wechsel zwischen Sender und Empfänger und eine enorme Steigerung der Dialogfähigkeit jeder Pressestelle bedingt, kommt der zielgerichteten Kommunikation in Non-Profit-Organisationen schon aus Kostengründen eine hohe Bedeutung zu. Wegen der engen finanziellen Korsetts vieler Vereine, gerade regionaler Initiativen, kann man es sich hier nicht leisten, an der Zielgruppe vorbei zu kommunizieren.



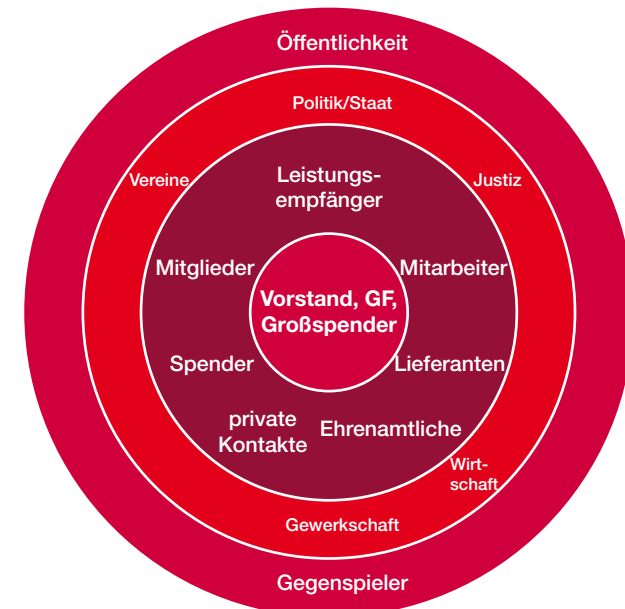
Öffentlichkeit kommt von öffnen

Wer sich also mit seiner Zielgruppe beschäftigt (das heißt: sich ihr tatsächlich öffnen)

will, braucht dafür ein Konzept. Es geht darum, einen Perspektivwechsel mit seinen Zielgruppen zu vollziehen und sich als Organisation Fragen zu stellen: Wie wirke ich auf den anderen? Was denkt er von mir? Welche Erwartungen könnte er an mich haben? Wer sind wir, und was wollen wir?

Im Leitbildprozess, einem wesentlichen Teil der Kommunikationsstrategie, werden grundsätzliche Fragen wie diese beantwortet. Daraus folgt das Kommunikationskonzept, in dem festgelegt wird, wie und mit wem man kommunizieren will und muss. In großen Unternehmen und Verbänden entstehen daraus Bücher, in kleinen Organisationen reicht dafür auch ein A4-Blatt. Wichtig ist, dass man sich stärker an den Empfängern der Botschaften und nicht an den Sendern orientiert.

Illustration aus: John Mutz und Katherine Murray „Fundraising for Dummies“



In dieser Grafik, die vom Moderator auf die Situation in Deutschland übertragen wurde, sieht man nicht nur, welche Stakeholder es geben kann, sondern auch, dass diese eine unterschiedlich starke Beziehung – symbolisiert durch die Tiefe der Farbe – zur Organisation haben. Schon dadurch wird klar, dass in der Ansprache der jeweiligen Zielgruppe auch die Kommunikation variieren muss. „Sie sprechen mit der Öffentlich-

keit/Presse wohl kaum genauso wie mit Ihren Ehrenamtlichen“, sagte Matthias Daberstiel. „Und wenn doch, sollten Sie das schleunigst ändern. Denn Letztere haben eine viel tiefere Beziehung zur Organisation und andere Erwartungen an Sie.“

Die Vielfalt an Mitteln, die für die Kommunikation mittlerweile zur Verfügung stehen, ist gewaltig. Das überfordert auch viele Vereine und Verbände. Zu den Klassikern der Kommunikation gehören zum Beispiel die Presse- und Medienarbeit mit Pressemitteilungen und Pressekonferenzen, die Dialog- und Eventkommunikation mit dem Tag der offenen Tür und Lobbyarbeit. Dazugekommen ist die Online-PR: Website, E-Mail-Newsletter und Social Media gehören bei vielen Vereinen inzwischen schon aus Kostengründen zur Grundausrüstung. Teurer wird es im Bereich Corporate Publishing, wozu Vereins-Zeitung, Mitarbeiterpublikationen, Flyer, Plakate und der Jahresbericht gehören. Auch hier gilt es abzuwägen, mit welchem Kommunikationsmittel eine Zielgruppe wirklich, das heißt möglichst genau und damit effizient erreicht wird. Es geht darum, die richtige Auswahl für Botschaft und Zielgruppe zu treffen.

Storytelling: Kopfkino an!

Gerade für Projektverantwortliche ist der Umgang mit „der Presse“ oft schwierig. Sie möchten gern über ihre immens wichtige Projektarbeit, über Details und Schwierigkeiten sprechen. Den Journalisten interessieren dagegen Ergebnisse, der „menschliche Faktor“ und „schnell auf den Punkt“ zu kommen. Auch hier gilt es, sich auf das Informationsbedürfnis einzustellen. Und keine Angst: Es gibt genügend Journalisten, die auch an Details interessiert sind. Aber dafür muss die gesamte Story stimmen und nicht wie ein Rechenschaftsbericht daherkommen. Denn die Empfängerorientierung in der Kommunikation führt zwangsläufig auch zu einer Erhöhung der Verständlichkeit von Texten. Früher hieß es bei Greenpeace noch: „Umweltverschmutzung stoppen!“ Heute heißt es: „Das Meer hat keinen Abfluss. Der Dreck bleibt drin!“. Auch „Behörden-Sprech“ wie: „Die Mitgliedszahlen im Nachwuchsbereich sind gesunken. Das hängt vor allem mit den steigenden schulischen Anforderungen zusammen“ ist zu vermeiden. Anders kann man das Phänomen z. B. auch so beschreiben: „Bei der Freiwilligen Feuerwehr machen kaum noch junge Leute mit. Vermutlich fehlt es an der Zeit. Schließlich haben sie schon in der Schule wahnsinnig viel um die Ohren.“ Noch verheerender ist das sogenannte „Initiativen-Sprech“. Wörter und Wortgruppen wie: „Lernzugewinne“, „Methoden und Inhalte politischer Bildungsarbeit“, „Handlungsbedarfe“ und „Zielerreichung“ lesen sich in einem Projektantrag bestimmt super, sind für die Kommunikation mit fast allen anderen Zielgruppen aber kaum zu gebrauchen. Sie setzen die Verständlichkeit herab, weil sie ein zu hohes Detailwissen voraussetzen, und stören das Erreichen des Kommunikationsziels.

Ein Mittel, das besser hinzubekommen, ist das Storytelling. Übrigens kein Konzept der Neuzeit, sondern schon seit Jahrtausenden bekannt. Hier geht es darum, dem Leser, Hörer oder TV-Zuschauer den emotionalen Kern einer Nachricht so nah wie möglich zu bringen. Doch wo liegt der? Meist ist er in den Menschen, die das Projekt bewegen, es voranbringen oder von ihm profitieren, zu finden. Ein Bericht über eine Initiative, die Opfer sexueller Gewalt betreut, wird es schwer haben, den Weg in die Zeitung zu schaffen. Schreibt man aber über die junge Pädagogin, die im Auftrag eines Vereins an Schulen mit Kindern übt, wie sie sich im Umgang mit Erwachsenen verhalten müssen, um nicht Opfer zu werden, und in dem das Wort „Präventionsarbeit“ nicht vorkommt, enthält dies genügend Nachrichtenfaktoren, um es ins Blatt zu schaffen. Der Vorteil von Storytelling ist es, in unseren Köpfen ein Kino anzuschalten. Was wir dafür brauchen, sind gute Geschichten, die wir im Vereins- oder Projektalltag eigentlich ständig erleben, die uns aber im entscheidenden Moment oft nicht einfallen wollen. Dem Satz „Da war doch was?“ kann mit einer kleinen Mappe, in der man Anekdoten, lustige Begebenheiten, Sätze, Sprüche, emotionale Reaktionen von Spendern und, und, und, sammelt, Abhilfe geschaffen werden. Geschichten sind authentischer, packender und glaubwürdiger und bleiben länger im Gedächtnis als Detail-Informationen wie zum Beispiel Zahlen, mit denen Vereine gern versuchen zu glänzen. Der Grund ist einfach: Durch Geschichten aktivieren wir die für Informationen tätige Hirnhälfte ebenso wie die, die für die Emotionen zuständig ist. Doppelt hält besser.

Einmischen, Mitmachen, Theater spielen

In der Gruppenarbeit wurden für drei von den Teilnehmenden vorgeschlagene Projekte Zielgruppen definiert und versucht, die jeweils richtige Kommunikationsstrategie bzw. Geschichte zu entwerfen.



Die Gruppen stellten bald fest, dass die Frage der Empfängerorientierung mehr Zeit in Anspruch nimmt, als gedacht. In einem Projekt ging es darum, eine gute Dokumentation zum Projekt zu verfassen, um so auch weitere Interessenten für eine Beratung anzulocken und dadurch die Projektfinanzierung zu sichern. Gute Ideen und auch Geschichten ließen sich leicht finden. Viel schwieriger war es, das richtige Kommunikationsmittel auszuwählen. Auf die Frage, wer Projektberichte liest, gingen zwar einige Hände hoch, aber sofort kam die Frage auf, ob eine Dokumentation, die stärker mit Bildern oder sogar Video arbeitet, nicht eine bessere und zeitgemäßere Variante sei. In der zweiten Gruppe ging es darum, eine zentrale Veranstaltung von Feuerwehrverbänden in Berlin zum Abschluss des Demokratieprojektes auch für die lokale Pressearbeit zu nutzen. Die Kameraden der Wehren vor Ort sollten informiert und die Bürgermeister der Region auf das Thema aufmerksam gemacht werden. Auch hier war klar, dass nur über die medienvermittelte Kommunikation kein Bürgermeister oder Feuerwehrmann ausreichend informiert ist. Unter dem Motto „Einmischen, Mitmachen, Verantwortung übernehmen“ sollten Feuerwehrleute nun per Newsletter und die Bürgermeister im direkten Gespräch benachrichtigt und über den Einsatz der Demokratieberater/-innen informiert werden. In der Gruppe wurde auch diskutiert, wie das Thema von Berlin in die „Provinz“ geholt werden könnte, und eine Strategie für persönliche Erlebnisberichte entwickelt.

Das dritte Gruppenthema wurde am stärksten hinterfragt. Hier ging es um einen Stadtteilmanager, der in den letzten Monaten viele Gespräche mit Vereinen geführt hatte, um ein Konzept für eine bessere Bürgerbeteiligung am Leben im Stadtteil zu ermöglichen. Seine Idee, die Ergebnisse seiner Gespräche in einer Art Improvisationstheater zu verarbeiten und auf einer Veranstaltung zu präsentieren, kam gut an. Allerdings nicht, dass er die Ergebnisse nur den beteiligten Vereinen, und eingeladenen Pressevertretern präsentieren wollte. Die Gruppenteilnehmer/-innen diskutierten, ob nicht eine Ausweitung der Zielgruppe für eine solche ausgefallene Idee hilfreich sei, denn schließlich würde die Story hinter dem Stadtteilmanager so locker vermittelt und es wäre schade, wenn die Anwohner nicht live daran teilnehmen könnten. Außerdem stand für viele fest, dass ein größeres Publikum auch die Wichtigkeit des Themas stützen würde. Es stellte sich heraus, dass dies dem Ansatz des Projektes nicht hundertprozentig entsprach, löste aber den Gedanken aus, eben das Projekt und seine Auswirkungen auf den Stadtteil mehr aus der Empfängerperspektive zu betrachten.

Moderation und Dokumentation: Matthias Daberstiel

Workshop 7

IN DER TIEFE LIEGT DIE KRAFT

Wirkungsebenen in Initiativen und Organisationen

Was zeichnet eine „gesunde“ Organisation aus? Was ist in Initiativen wirksam und welchen Gesetzmäßigkeiten folgt die Wirksamkeit? Ausgehend von diesen Fragen entwickelten die Teilnehmenden des Workshops ein Bild, das die Wirkungsebenen in Initiativen und Organisationen beschreibt und erläutert.

Mehr Sinn = mehr Erfolg

Das Bild ist in drei Teile gegliedert: Es gibt ein Oben, eine Mitte und ein Unten. Der obere Teil stellt die geistig-kulturelle Realität einer Organisation dar. Zu diesem Bereich gehören Visionen und Leitbilder, Werte und Grundsätze sowie Ziele und Strategien. Durch sie entsteht die „Identität“ einer Organisation. Dies ist auch der Teil, mit dem sich Anteilseigner/-innen, Stakeholder, Führungskräfte, Mitarbeiter/-innen, Bürger/-innen und Kunden identifizieren. Je klarer, je eindeutiger und je verbindlicher diese „Sinnggebungsebene“ für alle Beteiligten ist, desto langfristig erfolgreicher ist eine Organisation – entsprechende Forschungsergebnisse liegen seit Jahren und in vielfältiger Weise vor. Es ist dieser Bereich der Organisation, der Mitarbeiter/-innen zu Ideen und Engagement inspiriert. Aus einer starken und authentischen Sinnggebung heraus entstehen Motivation und Initiativen.



Leitbilder und Visionen geben Antworten auf die Frage nach dem „Warum“ des eigenen und des organisatorischen Handelns. Sie ermöglichen den Menschen in der Organisation, sich mit dieser zu identifizieren. Leitbilder sind langfristig verankert. Durch Werte und Grundsätze wird das „Wie“ in einer Organisation beschrieben. Die Organisation erhält ihren Sinn im Dialog mit der Umwelt, insbesondere mit dem Markt. In den Grundsätzen werden auch die Werte des zugrunde liegenden Menschenbildes und die daraus abgeleiteten Führungsfragen verankert. Mit Zielen und Strategien wird das „Was“ bis „Wann“ beschrieben. Strategische Ziele umfassen eine Zeitspanne von drei bis fünf Jahren, operative Ziele haben eine Dauer von bis zu einem Jahr.

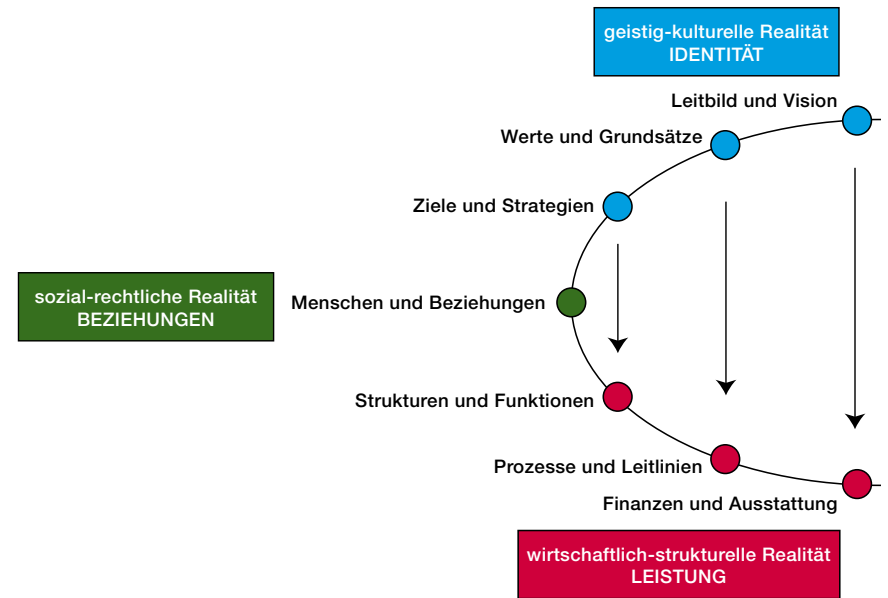
Menschen – das A und O jeder Organisation

Der mittlere Teil der Darstellung kennzeichnet die sozial-rechtliche Seite einer Organisation. Hier werden Beziehungen gestaltet und gepflegt, um die Voraussetzungen für gute Zusammenarbeit zu schaffen. Dies ist in allen Organisationen die zentrale Führungsaufgabe. In diesem Bereich geht es um klare Rechtsverhältnisse, Wertschätzung des Individuums, angemessenes und ehrliches Feedback, das Erreichen einer gemeinsamen Urteilsfähigkeit, Entwicklung von Konfliktfähigkeit, Einsicht in sozial-psychologische Erkenntnisse und darauf abgestimmtes Handeln. Erst durch Menschen und ihre Beziehungen untereinander entsteht die Wirklichkeit der Organisation. Entwicklungs- und Veränderungsprozesse können nur mit und durch Menschen initiiert und realisiert werden, die in der Lage sind, miteinander in Beziehung zu treten und trotz häufig unterschiedlicher Meinungen zu nachhaltigen Vereinbarungen kommen.

So werden Visionen wahr

Der untere Teil, die wirtschaftlich-strukturelle Realität, sorgt dafür, dass Ideen umgesetzt werden, Initiativen erfolgreich sind und Leistungen erbracht werden. Themen in diesem Bereich sind Professionalität in den Funktionen, Effektivität von Prozessen und die Verfügbarkeit angemessener Ressourcen. Hier wird Qualität von Produkten und Dienstleistungen erzeugt, d. h. es geht um den unmittelbaren und messbaren Erfolg und darum, langfristig am Markt zu überleben.

Im nachfolgenden Schaubild betrachten wir drei Wirkungsebenen von Organisationen: Strukturen und Funktionen sind die Brücke zwischen den handelnden Personen und der Organisation. Mit ihrer Hilfe werden arbeitsteilige Tätigkeiten, rechtliche Kompetenzen, Verantwortung und Rolle beschrieben. Die Gestaltung der Ablauforganisation, der Prozesse und Leitlinien der Organisation bestimmt entscheidend den wirtschaftlichen und kulturellen Erfolg. Der Umgang mit Finanzen und Ausstattung (insbesondere zeitliche und finanzielle Mittel) bestimmt die langfristige Nachhaltigkeit der Organisation.



Die Pfeile im abgebildeten Modell weisen auf die Interdependenz, die gegenseitige Abhängigkeit, der drei verschiedenen Ebenen hin:

Leitbilder und Vision lassen sich ohne materielle Ressourcen nicht realisieren.

Werte und Grundsätze müssen sich in den praktischen Prozessen und Leitlinien einer Organisation wiederfinden. Ohne Übereinstimmung an dieser Stelle könnten Mitarbeiter und Kunden sich nicht wirklich identifizieren.

Ziele und Strategien für den Weg dorthin lassen sich nur verwirklichen, wenn es eine professionelle Organisation mit Klarheit in der Über- und Unterstellung gibt und gut ausgebildete Menschen, die für die Umsetzung sorgen.

Ohne den Dreh- und Angelpunkt einer Organisation, ohne Menschen und deren gesunde Beziehungen zueinander (mittlere Ebene), würden jede noch so geniale Idee (obere Ebene) und jede noch so professionell ausgerichtete Organisation (untere Ebene) letztendlich scheitern. Die Organisation würde im Spannungsfeld unterschiedlicher Meinungen stagnieren oder durch Machtkämpfe sogar in die Rezession und Regression geraten.

Leitbilder sind Leitsterne

Im Sinne von Gesundheit, Kongruenz und Erfolg einer Organisation sollen sich Leitbild, Grundsätze und Ziele aufeinander beziehen, d. h.: Das Leitbild dient als Orientierung beim Festlegen von Grundsätzen. Ziele werden unter Berücksichtigung von Grundsätzen definiert. Auf diese Art erleben Anteilseigner, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden und Gesellschaft Authentizität, weil sich Idealität und Realität aufeinander beziehen. Dabei bleibt immer ein Spannungsverhältnis bestehen, da sich Leitbilder nie vollkommen umsetzen lassen. Sie dienen vielmehr als Leitstern und sind damit richtungsweisend.



Einige der Teilnehmenden haben im Workshop ihre Projekte und Initiativen mithilfe des Modells analysiert. Dabei wurde deutlich erkannt, dass neben den Demokratiehelfern und projektbegleitenden Maßnahmen eine grundsätzliche Organisationsentwicklung notwendig ist, um nachhaltig wirksam sein zu können.

Moderation + Dokumentation: Birgit Wohlgemuth

Workshop 8

ALLES WAS RECHT IST

Vereinsrecht und juristische Handlungsempfehlungen

Ein langjähriges Vereinsmitglied, als Jugendtrainer aktiv, zieht über einen Listenplatz der NPD in den Kreistag. Ein antisemitisch motivierter Angriff eines von ihm trainierten Jugendlichen stößt auf erhebliches mediales Interesse. Der betroffene Landessportbund und der Verein stehen unter Druck. Was ist zu tun? Welche juristischen Möglichkeiten gibt es? Einigkeit besteht darüber, dass in den Satzungen der Vereine und Verbände entsprechende Handlungsgrundlagen geschaffen bzw. aktuell gehalten werden müssen, um überhaupt eine Basis für ein juristisches Vorgehen zu haben. Ein Vorfall wie dieser ist nicht sportspezifisch – er könnte überall auftreten.

Fälle wie dieser sind Bestandteil einer Ausarbeitung mit juristischen Handlungsempfehlungen des Z:T-Programms. Sie standen zu Beginn des Workshops im Fokus.



Erster Fall

Sollte man dem betroffenen Jugendtrainer die Möglichkeit der Einflussnahme entziehen, indem man ihm untersagt, das Training weiterhin zu leiten? Oder sollte er sogar aus dem Verein ausgeschlossen werden? Diese Fragen wurden im Plenum kontrovers diskutiert – eine Erfahrung, die der Leiter des Workshops auch aus Gesprächen mit anderen Vereinen kennt. Eine allgemeingültige Lösung scheint es nicht zu geben.

Der geschilderte Fall zeigt, wie wichtig eine geplante Krisenkommunikation für Vereine und Verbände ist. Dafür ist es sinnvoll, eine hierarchische Ordnung der Personen auszuarbeiten, die Aussagen für die jeweiligen Körperschaften treffen. Idealerweise sind diese Personen inhaltlich und rhetorisch geschult.

Zweiter Fall

In einem zweiten Fall ging es um die Gründung eines Vereins, bei dem auch Personen aus der Hooligan-Szene mitwirken wollten. Wie kann antidemokratisches Verhalten außerhalb des Vereins bewertet werden, z. B. wenn es darum geht, ob ein Verein in einen Verband aufgenommen wird oder nicht? Kann einem Verein die Aufnahme in einen Verband verweigert werden, weil sich seine Mitglieder außerhalb des Vereins antidemokratisch verhalten? Eine entsprechende Satzungsgrundlage sollte jedenfalls existieren. Denn es bestehen bei voreiligen Begründungen und Fehlern im Nichtaufnahmeverfahren durchaus (juristische) Gefahren, wie der Referent erläutert. Dieses Thema ist für alle teilnehmenden Vereine und Verbände ähnlich bedeutsam.

Anhand des konkreten Falles drängen sich auch verbandspolitische Überlegungen auf, die hinsichtlich einer Nichtaufnahme eines Vereins ins Gewicht fallen. Insbesondere die Stichworte „Monopolverband“ und „Prozessrisiko“ eines Klageverfahrens des nicht aufgenommenen Vereins können (und sollen) hier eine Rolle spielen. Auch wenn es einem Juristen vielleicht schwerfällt, das zu akzeptieren: Die juristischen Argumente und Überlegungen sollten nur eine Teilmenge einer Entscheidungsfindung sein.

Dritter Fall

Der dritte im Workshop besprochene Fall bestätigt die letzte These: Ein Merchandisingunternehmen, das sich insbesondere mit dem Vertrieb gewaltverherrlichender Bekleidung hervorgetan hat, taucht als Trikotsponsor einer Jugendmannschaft auf. Die Gespräche zwischen den Beratern/-innen des Landessportbundes mit dem Abteilungsleiter des betroffenen Mehrspartenvereins verlaufen erfolglos. Allerdings ist der Vorstandsvorsitzende des Gesamtvereins für die Problematik empfänglich. Zumal mit dem Sponsoring eine unerwünschte, negative Publicity einhergehen kann. Schließlich wird durch das „Zusammenhalt-durch-Teilhabe-Projekt“ ein Austausch der Trikots realisiert. Der Verein, der keinen finanziellen Schaden zu tragen hat, ist zufrieden. Für den Fachverband ergibt sich die Konsequenz, dass künftig alle Sponsoren eine fachverbandliche Freigabe benötigen. Das Beispiel schildert nicht nur eine „Win-win-Situation“ für den Verein. Das strategische Handeln und das damit erzielte Resultat der Berater/-innen bewerten die Teilnehmenden zudem als beispielhaft.

Vierter Fall

Für Diskussionsstoff sorgte ein weiterer Vorfall, bei dem ein Schiedsrichter in einem gewaltverherrlichenden Umfeld auftrat. Sollte man eine solche Person aus dem Verein ausschließen oder gilt es „nur“ sicherzustellen, dass sie ihrer aufsichtführenden Aufgabe als Schiedsrichter nicht mehr nachkommt? Dazu bestanden unterschiedliche Auffassungen. Konsens herrschte allerdings dahingehend, dass in einem solchen Fall nur ein gemeinsames Vorgehen zwischen Landesfachverband und Landessportbund zum gewünschten Erfolg führen kann – egal, ob es um den Ausschluss oder den Entzug der Lizenz geht.

Wie soll man mit Personen umgehen, die verfassungswidrige Abbildungen in Form von Tattoos oder Brandings tragen? Die Abbildungen müssen zu jedem Zeitpunkt, in dem der Verein repräsentiert wird oder in dem die Person dort tätig ist, abgedeckt sein, so der Tenor. Der Betroffene muss sich zudem einsichtig zeigen, um einen entsprechenden Erfolg sicherzustellen. Sollte diese Einsicht fehlen, seien entsprechende sanktionsrechtliche Maßnahmen bis hin zum Vereins-Ausschlussverfahren zu ergreifen, meinten die meisten der Teilnehmenden.

Haftungsrisiko für den Verein

Unter dem Stichwort „Haftung“ ging es um die aktuelle Rechtslage und Rechtsprechung zur haftungsrechtlichen Situation in Vereinen. Wie können Haftungsrisiken im Verein minimiert bzw. schützend gelenkt werden? Insbesondere das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamt sowie empfehlenswerte Maßnahmen beim Umgang mit aufsichtspflichtigen Personen spielen hier eine Rolle. Themen, die für viele der Teilnehmenden sehr wichtig sind, da die rechtliche Grundsituation in allen Verbänden ähnlich strukturiert ist.

Tipps und rechtliche Hinweise für die allgemeine Vereinspraxis bildeten den Abschluss des Workshops. Die Themen umfassten Fragen zur Vorbereitung von Mitgliederversammlungen und Wahlen, GEMA und Urheberrecht, das Mindestlohngesetz, sowie die Lebensmittel-Informations- und Kennzeichnungsverordnung, die Vereine und Verbände ab dem neuen Jahr bzw. ab Dezember 2014 zu beachten haben.

Am Schluss stand der Wunsch, die eingangs erwähnten Handlungsempfehlungen auf Bereiche auch jenseits des Sports auszudehnen und somit schrittweise Handlungsempfehlungen für alle am Bundesprogramm teilnehmenden Verbände anzubieten.

Moderation und Dokumentation: Hendrik Pusch

Workshop 9

MIT MAß UND ZIEL

Wirkungszentriertes Projektmanagement

„In einem Verein wird abends beim Bier über Minderheiten hergezogen. Einige Vereinsmitglieder sind damit nicht einverstanden, wissen aber nicht, was sie dagegen tun können, und trauen sich nicht, ihre Meinung zu äußern.“ Dieses Beispiel veranschaulicht Probleme, mit denen Akteure in Vereinen und Verbänden konfrontiert werden können. Im Workshop „Wirkungszentriertes Projektmanagement“ wurde der Frage nachgegangen, wie ein Projekt arbeiten muss, um auf eine solche Problemlage wirksam zu reagieren.

Dem Problem folgt das Projekt

Der Ausgangspunkt jedes Projekts ist ein Problem, auch wenn der Begriff manchen zu negativ ist. Im aktuellen Zusammenhang wird der Problembegriff neutral verwendet, als Bezeichnung der Kluft zwischen dem, wie etwas zurzeit ist, und dem, wie es idealerweise sein soll. Denn: Wenn alles schon optimal ist, braucht es auch kein Projekt. Wenn der gegenwärtige Zustand jedoch von dem abweicht, was wir uns wünschen, dann lässt sich ein Problem beschreiben. Um von einem Problem zu einem Projekt zu kommen, ist die genaue Abgrenzung des Problems sehr wichtig. Denn wenn das zu bearbeitende Problem zu groß ist, setzt angesichts begrenzter Ressourcen eher Resignation als Aufbruchsstimmung ein.



Als Nächstes muss geklärt werden, warum das Problem besteht. Mögliche Ursachen dafür, dass die Akteure in dem oben genannten Beispiel nicht gegen menschenverachtende Äußerungen einschreiten, können zunächst im Rahmen eines Brainstormings gesammelt werden. Um die verfügbaren Ressourcen effizient einzusetzen, ist es wichtig, die zentralen Ursachen zu identifizieren und sich darauf zu konzentrieren. In der Literatur zum Qualitätsmanagement wird in diesem Zusammenhang gern auf das Pareto-Prinzip hingewiesen, das nach dem italienischen Wirtschaftswissenschaftler und Soziologen Vilfredo Pareto (1848-1923) benannt ist. Es besagt, dass 20 Prozent der wichtigsten Ursachen für 80 Prozent der gesamten Wirkung verantwortlich sind. Um herauszufinden, welches die wichtigsten Ursachen sind, kann man zunächst auf die eigene Expertise zurückgreifen. Oft ist es aber auch notwendig, den aktuellen wissenschaftlichen Forschungsstand zu berücksichtigen, mit Fachleuten zu sprechen und einschlägige Veröffentlichungen zum Thema zu lesen.

Wirkungsziele formulieren

Als wichtigste Ursache für ein beschriebenes Problem werden fehlendes Selbstbewusstsein und unzureichende Konfliktfähigkeit identifiziert. Dann könnte man z. B. folgendes Ziel formulieren: Demokratisch gesinnte Mitglieder schreiten im Verein XY selbstbewusst gegen fremdenfeindliche Äußerungen ein. Hier wird deutlich, dass Ziele das Herzstück jedes Projektes sind, weil durch sie klar wird, wie der angestrebte Zustand aussehen soll. Richtig formulierte Ziele sollten sowohl Außenstehende als auch die Projektmitarbeiter/-innen begeistern und motivieren. Es geht dabei nicht darum zu formulieren, was alles getan und geleistet werden könnte. Stattdessen liegt der Fokus darauf, was sich bei der Zielgruppe verändern soll. Man nennt solche Ziele deshalb auch Wirkungsziele. Die Entwicklung von Wirkungszielen ist die beste Gewähr für eine hohe Konzeptqualität eines Projektes. Nach Wolfgang Beywl und Ellen Schepp-Winter ist folgendes Vorgehen bei der Zielformulierung zu empfehlen:

- Beschränken Sie sich auf einen kurzen Hauptsatz und maximal einen Nebensatz!
- Beginnen Sie den Satz mit der Zielgruppe als dem Subjekt!
- Formulieren Sie das Verb im Aktiv!
- Beschreiben Sie den Zielzustand positiv!
- Drücken Sie den Zielzustand in der Gegenwartsform aus!
- Erarbeiten Sie die konkreten Handlungsziele nach der Smart-Regel!
- Formulieren Sie die Ziele mit Blick auf die Wirkungen bei der Zielgruppe!

Ziele werden in der Regel auf drei unterschiedlichen Abstraktionsebenen entwickelt. Auf der obersten Ebene steht das relativ abstrakte Leitziel, das nicht unbedingt strikt nach den oben genannten Punkten formuliert werden muss. Wichtig ist, dass das

Leitziel deutlich macht, wofür das Projekt steht. Es sollte attraktiv sein, eine hohe Akzeptanz und ein positives Image schaffen. Darunter sind die konkreteren Mittlerziele angesiedelt. Das Beispiel oben ist z. B. ein Mittlerziel. Bei der Formulierung von Mittlerzielen spielen die zentralen Problemursachen, Annahmen über die Zielgruppe, den Kontext und die verfügbaren Ressourcen eine wichtige Rolle. Es sollten nicht zu viele Mittlerziele formuliert werden. Kleineren Projekten ist zu empfehlen, nicht mehr als drei zu entwickeln, um ernsthaft an der Zielerreichung arbeiten zu können.



„Smarte“ Kriterien

Meist ist es nicht möglich, die Mittlerziele vollständig zu erreichen. Deshalb gibt es zudem die Ebene der Handlungsziele. Handlungsziele sind keine Maßnahmen, sondern weiter konkretisierte Mittlerziele, die in einem bestimmten Zeitraum tatsächlich erreicht werden können. Handlungsziele sollten deshalb möglichst spezifisch sein, sodass sich ein Fortschritt feststellen bzw. messen lässt. Darüber hinaus sollten Handlungsziele von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als handlungsleitend akzeptiert werden, und es sollte realistisch sein, diese Ziele bis zum Zeitpunkt X zu erreichen. Das Kurzwort „smart“ besteht aus den vier Anfangsbuchstaben der Wörter „spezifisch“, „messbar“, „akzeptabel“, „realistisch“ und „terminiert“, die als Kriterien für Handlungsziele gelten. Möglicherweise ist es in dem Beispiel oben nicht realistisch, dass die Vereinsmitglieder tatsächlich gegen beleidigende und diskriminierende Äußerungen einschreiten. Ein konkretes und realistisches Handlungsziel könnte dann lauten: Mindestens eines der demokratisch gesinnten Vereinsmitglieder sucht nach der Teilnahme am Projekt bei fremdenfeindlichen und diskriminierenden Äußerungen Unterstützung beim Beratungsangebot XY.

Erst durch die konkreten Wirkungsziele wird deutlich, welche Maßnahmen geeignet sein können, um die Ziele zu erreichen. Vielfach werden bestimmte Maßnahmen einfach immer wieder eingesetzt, obwohl sich wichtige Elemente wie das Problem, die

Zielgruppe, die Rahmenbedingungen oder die verfügbaren Ressourcen geändert haben. Ein Projekt zeichnet sich dadurch aus, dass zwar klar ist, was erreicht werden soll, aber noch herausgefunden werden muss, wie man dahin kommt. Mit anderen Worten: Ein Projekt ist durch klare und präzise Ziele und eine große Flexibilität im Bereich der Maßnahmen charakterisiert. Wer auf das oben beschriebene Problem so reagiert, dass er eine Informationsveranstaltung zu Codes und Symbolen der rechts-extremen Szene organisiert, setzt eine Maßnahme ein, die zu dem bestehenden Problem und dessen Ursachen in keinerlei Zusammenhang steht.

Gruppenarbeit 1: Ein Problem beschreiben und eingrenzen, die Ursachen identifizieren, die Zielgruppe definieren und Ziele formulieren.

Im Rahmen einer Gruppenarbeit haben die Teilnehmer/-innen das oben beschriebene Vorgehen praktisch erprobt und eingeübt. Aus dem Themenbereich ihrer Projekte haben sie zunächst ein Problem herausgegriffen, beschrieben und eingegrenzt. Dann wurde diskutiert, welche Belege es für dieses Problem gibt und wo diese auftauchen. Weiterhin haben sie die wichtigsten Ursachen identifiziert und diskutiert, an welchen Ursachen sie mit ihrem Projekt ansetzen können. Darüber hinaus haben die Teilnehmenden vor dem Hintergrund ihrer Ursachenanalyse drei bis vier Wirkungsziele entwickelt. Schwierigkeiten bereitete zunächst die Unterscheidung zwischen Maßnahmen, Leistungszielen und Wirkungszielen. Im Verlauf der Diskussion wurde jedoch deutlich, dass erst eine sorgfältige Formulierung von Wirkungszielen die Ausrichtung des Projekts auf Wirkungen garantiert.

Gruppenarbeit 2: Indikatoren sammeln und Maßnahmen erarbeiten.

In der zweiten Gruppenarbeitsphase ging es darum, Wirkungen während der gesamten Umsetzungsphase im Blick zu behalten. In diesem Zusammenhang haben die Teilnehmer/-innen diskutiert, woran sie eine Annäherung an die Ziele oder die Erreichung der Ziele erkennen können. Vor dem Hintergrund der formulierten Wirkungsziele haben die Teilnehmer/-innen Indikatoren für die Zielerreichung gesammelt.

Mit welchen Maßnahmen können die festgelegten Ziele erreicht werden? In welcher Art und Weise, wie häufig und wie intensiv müssen diese Maßnahmen eingesetzt werden, damit die gewünschten Wirkungen tatsächlich eintreten? Und wie können optimale Bedingungen für eine möglichst wirksame Umsetzung der Maßnahmen aussehen? Inspirierende Fragen, die am Ende des Workshops einen Ausblick auf die Praxis des wirkungszentrierten Projektmanagements geben.

Moderation und Dokumentation: Dr. Olaf Lobermeier und Dr. Rainer Strobl

Workshop 10

GEMEINSAME STANDARDS FINDEN

Wie Qualität handlungsleitend wird

Qualitätsstandards sind nicht gerade ein beliebtes Thema – zu groß sind häufig die Bedenken, dass solche Standards nutzlos oder gar schädlich sind. Nutzlos, wenn sie ein unbeachtetes Schattendasein in der Schublade fristen. Schädlich, wenn sie professionelles Handeln durch Formalisierung einschränken bzw. die Messlatte noch höher legen und den Druck auf die Beschäftigten erhöhen. Umso beachtlicher, dass sich dennoch eine Gruppe unerschrockener, durchaus kritischer Teilnehmer/-innen zum Workshop versammelte, um zu erleben, unter welchen Voraussetzungen Qualitätsstandards die tägliche Arbeit in positiver Weise anregen können. Nach einigen grundlegenden Erörterungen zum Thema durchliefen die Teilnehmenden in komprimierter Form den kompletten Ablauf eines Workshops zur Erarbeitung von Qualitätsstandards. So waren sie nach der Veranstaltung in der Lage, in ihren eigenen Arbeitskontexten moderierte Prozesse anzuleiten, um auch mit heterogenen Beteiligten zu schnellen, überzeugenden Ergebnissen zu kommen.

Eine Frage des Gelingens

Damit Qualitätsstandards inspirieren und nicht langweilen oder einschränken, ist das dahinter liegende Qualitätsverständnis entscheidend. Der Begriff Qualität leitet sich ab vom lateinischen *qualitas* und bedeutet die Beschaffenheit und Merkmale einer Sache. Ganz wertfrei geht es bei Qualität im Wortsinne zunächst also nur um die Summe der Eigenschaften eines Objektes oder eines Prozesses. Oft schwingt allerdings bereits eine positive Konnotation mit: Qualität meint meistens bereits gute Qualität bzw. zielt auf die Güte einer Sache. Wer personenbezogene soziale Dienstleistungen erbringt (also Menschen bildet, berät und in häufig krisenhaften Situationen begleitet), schafft einen Nutzen für andere und für das Gemeinwesen. Deshalb stellt sich gerade hier die Frage nach der Qualität des Tuns. Wenn man die Qualität der Leistung auf die Handlungsfähigkeit von Menschen bezieht, dann geht es darum, ob es einem Individuum gelingt, auf der Basis einer reflektierten Entscheidung seine eigenen Ziele bewusst zu realisieren. Die Frage des Gelingens ist damit entscheidend für die Qualität der sozialen Dienstleistung bzw. der sozialen Beratung, die im Dienst der Erweiterung der menschlichen Handlungsfähigkeit steht. Inspirierenden, handlungsleitenden Qualitätsstandards liegt also ein Verständnis von Qualität als Gelingen zugrunde.

Das gemeinsame Qualitätsethos

Jeder Mensch spürt unmittelbar und intuitiv, wie es um die Qualität von etwas bestellt ist, als hätte sie oder er eine Art eingebauten Seismografen für Güte. Damit diese individuellen Vorstellungen von guter Qualität in Arbeitskontexten intersubjektiv verhandelt und vereinbart werden können, braucht man Qualitätsstandards. Qualitätsstandards geben in Organisationen wie Vereinen und Verbänden eine inhaltliche Richtschnur vor, wann ein Angebot als gut, als gelungen gelten kann. Damit wirken sie handlungsorientierend und gleichzeitig als Leistungsversprechen für die Nutzer/-innen der Angebote. Ungünstig auf eine handlungsorientierende Funktion wirkt sich oft der Umstand aus, dass Qualitätsstandards sehr umfangreich formuliert werden. Die Beteiligten können die vielseitigen „Pamphlete“ schlichtweg nicht im Gedächtnis behalten. Des Weiteren können Qualitätsstandards unterschiedlich konkret formuliert sein. Häufig bleiben die Aussagen sehr abstrakt und haben eher den Charakter eines normativen Appells. Damit Qualitätsstandards handlungsleitend wirken können, sollten sie zum einen kurz und knackig auf den Punkt gebracht werden. Zum anderen sollten sie – um die für eine gute Beratung erforderliche situationsabhängige Flexibilität zu erlauben – so allgemein wie nötig und so spezifisch wie möglich formuliert werden. Dieser scheinbar paradoxe Spagat kann erfahrungsgemäß dadurch gelingen, dass Qualitätskataloge mehrere Ebenen berücksichtigen. Eine erste Ebene bilden die (eher allgemein gehaltenen) Qualitätsmerkmale sozialer Dienstleistungen, die zunächst für den konkreten Zweck geprüft und bei Bedarf modifiziert werden. Anschließend sollte für jedes ausgewählte Qualitätsmerkmal (mindestens) eine grundlegende Aussage getroffen werden, die wiederum mit Indikatoren so geschärft wird, dass die Erreichung jeder Aussage intersubjektiv nachvollziehbar ist.

Qualitätsmerkmal	Qualitätsaussage	Indikatoren
Transparenz	Sämtliche relevante Informationen werden allen Beteiligten zeitnah zur Verfügung gestellt. Alle für die (Fach-)Öffentlichkeit interessanten Aspekte werden veröffentlicht.	<ol style="list-style-type: none">1. Alle Treffen werden protokolliert und die Protokolle innerhalb von 14 Tagen nach dem Treffen allen Beteiligten zur Verfügung gestellt.2. Die Steuerungsgruppe sammelt eingehende Informationen und versendet diese einmal wöchentlich an die Beteiligten.3. Alle für die (Fach-)Öffentlichkeit interessanten Aspekte werden spätestens eine Woche nach Bekanntwerden auf der Website veröffentlicht.
Partizipation		
Wirkungsorientierung		

(Beispielhafte Struktur eines Qualitätskatalogs)

Wiederholte Perspektivwechsel

Funktionierende Qualitätsstandards benötigen einen Perspektivwechsel auf die Personen, für die die Leistung erbracht wird und nützlich sein soll. Dieser Perspektivwechsel hilft auch dabei zu unterscheiden, ob sich ein Begriff als Qualitätsmerkmal eignet oder nicht. So wurde von den Teilnehmenden des Workshops in der ersten Arbeitsphase, als es um die Sammlung von Qualitätsmerkmalen ging, der Begriff „Legitimation“ genannt. Nach kurzer Diskussion wurde deutlich, dass sich dieses wichtige Thema nicht als Qualitätsmerkmal der Angebote eignet, da es sich nicht auf einen Aspekt der Leistung bzw. der Leistungserbringung bezieht, sondern auf organisationsinterne Bedingungen der Leistungserbringung. Diese können und sollten allerdings in anderen Settings bearbeitet werden, zum Beispiel durch die Entwicklung von Kooperations- und Kommunikationsgrundsätzen.



Darüber hinaus bewährt sich bei der Entwicklung von Qualitätsstandards ein Prozessdesign, in dem die Arbeitsphasen so angelegt sind, dass ein mehrfacher Wechsel zwischen der individuellen Perspektive und mehreren Blickwinkeln in der Gruppe oder im Plenum erfolgt und diese abgestimmt werden. Damit wird sowohl die personenbezogene Expertise im Prozess gesichert als auch ein darauf basierendes gemeinsames Verständnis geschaffen.

Der Prozess der Erarbeitung von Qualitätsstandards besteht aus folgenden Arbeitsphasen, die die Workshop-Teilnehmer/-innen in Kurzform durchliefen:

1. Auswahl bzw. Entwicklung von Qualitätsmerkmalen. Dabei ist es sinnvoll, bereits einen Vorschlag in die Diskussion einzubringen (wie die für die soziale Dienstleistung vorgeschlagenen Qualitätsmerkmale), um zielführend daran ar-

beiten zu können, also den Vorschlag organisationspezifisch zu verändern und zu ergänzen.

2. Entwicklung von Qualitätsaussagen zu den ausgewählten Qualitätsmerkmalen. Jeder Teilnehmende schreibt aus seiner bzw. ihrer individuellen Perspektive eine Aussage auf, die zum Qualitätsmerkmal passt.
3. Abstimmung der Qualitätsaussagen. Anschließend bilden sich interesseliegt Kleingruppen, die aus dem Pool der formulierten Qualitätsaussagen diejenige/-n auswählen, mit denen weitergearbeitet wird.
4. Erarbeitung von Indikatoren. In dieser Arbeitsphase wird wieder individuell gearbeitet und jede/-r Teilnehmer/-in formuliert einen Indikator zu jeder Qualitätsaussage.
5. Abstimmung der Indikatoren. Jetzt bilden sich erneut Kleingruppen und wählen unter den Indikatoren einen bis drei aus, anhand derer die Erfüllung der Qualitätsaussage und damit die Umsetzung des Qualitätsmerkmals überprüfbar wird.

Im Workshop wählten die Teilnehmer/-innen Indikatoren aus, die nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern aufeinander aufbauen und prozesshaft aufeinander verweisen.

Damit kann es gelingen, ein stringentes System in Form eines strukturierten Qualitätskatalogs zu entwickeln. Diskutiert wurde auch die Frage, wie mit den Indikatoren nach der Erarbeitung des Qualitätskatalogs weiter umgegangen werden sollte. Sinnvollerweise schließt sich eine Maßnahmenplanung an, da die Indikatoren zu ihrer Erfüllung mit Aktivitäten unterlegt werden müssen. Dabei sollte immer die Frage mitlaufen, inwiefern die gewählte Maßnahme zur Umsetzung der Indikatoren beiträgt bzw. ob es weiterer oder neuer Maßnahmen bedarf, um die Indikatoren erreichbar zu machen und damit die selbst gewählten Qualitätsstandards zu befördern.

Fazit

Abschließend wurden im Workshop die dargestellten Grundlagen und die gesammelten Erfahrungen als Gelingensfaktoren zusammengefasst:

Handlungsleitende Qualitätsstandards ...

1. ... greifen den grundlegenden Gedanken einer koproduktiven Leistungserbringung auf. Dieses Fundament kann sich im Prozess und Ergebnis eines Qualitätskatalogs wiederfinden, z. B. durch die Einbeziehung aller Beteiligten in den Prozess oder durch die Aufnahme von Qualitätsmerkmalen, die diesen Gedanken ausdrücken (u. a. Partizipation oder Verständigungsorientierung).
2. ... basieren auf einem Verständnis von Qualität als Gelingen. In der sozialen Dienstleistung und Beratung bezieht sich Gelingen auf die Erweiterung der

Handlungsfähigkeit von Personen, die als grundlegende Prozess- und Ergebnisdimension das professionelle Handeln prägt.

3. ... sind aus der Sicht der Nutzer/-innen der Angebote formuliert. Qualitätsstandards sind kein binnenorientierter Ersatz für Organisationshandbücher, sondern bringen auf den Punkt, was die Nutzer/-innen z. B. von der Demokratieberatung erwarten können.
4. ... sind merkfähig und sowohl ausreichend flexibel als auch angemessen konkret und intersubjektiv überprüfbar. Ein Qualitätskatalog sollte deshalb überschaubar bleiben und mehrere Ebenen umfassen.
5. ... sind arbeitsfeld- bzw. organisationsspezifisch und müssen jeweils passend entwickelt werden. Es gibt bei der Erarbeitung von Qualitätsstandards kein fertiges Rezeptwissen. Auch bewährte Konstrukte müssen überprüft und für den konkreten Zweck angepasst werden.
6. ... bündeln das Professionswissen der Beteiligten und führen es auf eine höhere, intersubjektiv wirksame Ebene. Damit werden individuelle Qualitätsvorstellungen durch den moderierten Abstimmungsprozess zu einem intersubjektiv wirksamen roten Faden des täglichen Arbeitshandelns mit dem Ziel, das Angebot im Sinne der Nutzer/-innen gelingen zu lassen.

Moderation und Dokumentation: Claudia Dehn



THEMENARENA



Die Themenarena bot allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern von „Nah dran“ Raum für selbstorganisierte Diskussionen, den Austausch von Erfahrungen und die einzigartige Gelegenheit, über die eigene Arbeit nicht nur ins Gespräch zu kommen, sondern sich außerdem bei Fachleuten, Kolleginnen und Kollegen Anregungen zu holen. Wer wollte, konnte ein Thema, eine Fragestellung oder auch einen Lösungsansatz zur Diskussion stellen. Eine Option, von der rege Gebrauch gemacht wurde: Acht Themen standen den etwa hundert Interessierten zur Auswahl, folgende sechs davon wurden in Gesprächsrunden und Workshops bearbeitet.

Das Supervisionsangebot im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“

Ab 2015 können Beraterinnen und Berater der Vereine und Verbände, die im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ tätig sind, Supervisionen in Anspruch nehmen. Ziel ist es, Haupt- und Ehrenamtliche dabei zu unterstützen, die eigene Handlungskompetenz durch Reflexion und Feedback zu stärken. Andrea Keppke und Ulrike Zehrt von der Geschäftsstelle „Supervision im Bundesprogramm Z:T“ bei der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH stellten das Angebot vor und sammelten Input von den Interessierten aus der Gruppe: Welche Bedürfnisse gibt es? Welche Themen beschäftigen die unterschiedlichen Arbeitsbereiche? Was gilt es organisatorisch zu beachten? Die Geschäftsstelle steht auch nach der Tagung allen Interessierten für Fragen und Anregungen zur Verfügung.

Antisemitismus – heute wie damals?

Aktuelle Übergriffe auf jüdische Schüler/-innen und einen Rabbiner in Berlin belegen, wie präsent Antisemitismus in unserer Gesellschaft auch heute noch ist. Im Mittelpunkt des Workshops mit Felicie Markert und Dilan Derya Kisaoglu vom Anne Frank Zentrum Berlin stand die wahre Geschichte des Dieter T., einem jüdischen Ladenbesitzer in Berlin Reinickendorf. Rund um seine Geschichte wurden in Übungen und Rollenspielen die verschiedenen Sichtweisen auf jüdisches Leben in Deutschland nicht nur sichtbar, sondern auch erfahrbar gemacht und anschließend gemeinsam analysiert.

Sexuelle Orientierung und Homophobie in Sport und Gesellschaft

Einige (prominente) Personen haben sich in den letzten Jahren für mehr Toleranz in Fragen der sexuellen Orientierung eingesetzt. Es scheint, als hätte ihr Engagement dazu beigetragen, dass Jugendliche inzwischen offener für die Thematik sind als früher. Aber wie kann man den Trend verstärken, beschleunigen und für noch mehr Akzeptanz sorgen? Daniel Feuerberg vom LandesSportBund Sachsen-Anhalt diskutierte mit Kolleginnen und Kollegen, wie sich Verbände und Vereine besser vernetzen können, um der Homophobie besser und effektiver begegnen zu können.



Best-Practice-Transfer

Die Demokratieberaterinnen und -berater sind ausgebildet – jetzt geht es in die Praxis! Wie sie begleitet und einfacher und effektiver gestaltet werden kann, darüber sprach eine Gruppe engagierter Teilnehmer/-innen auf Einladung von Sabrina Amalou von der THW-Jugend Berlin, Brandenburg und Sachsen-Anhalt. Frei nach dem Motto „Wir müssen das Rad nicht neu erfinden, wir eröffnen ein Reifengeschäft!“ wurde gesichtet,

welche Plattformen und Datenbanken es bereits gibt, wo Möglichkeiten, Hürden und Grenzen eines zukünftigen Best-Practice-Transfers liegen könnten. Zu den Voraussetzungen für einen gelingenden Transfer wurden u. a. Netzwerken und persönlicher Austausch gezählt.

Nutzen für politische und administrative Entscheider/-innen

Johannes Fulgraff (SFP Bonn) analysierte mit seiner Gruppe, wie das Thema Demokratisierung auf politischer und administrativer Ebene mehr in den Vordergrund gerückt werden kann. Dabei ging es u. a. um die Frage, welchen Nutzen kommunale Entscheider/-innen von Projekten haben, die sich für Demokratisierung und gegen politischen Extremismus engagieren. Anders gesagt: Was brauchen diese Personen, um die Nützlichkeit überhaupt zu erkennen? Nach einer Analyse der Zielgruppe, ihrer Bedürfnisse und Interessen ging es um konkrete Handlungsvorschläge. Zum Beispiel: Perspektivwechsel anbieten, Erfahrungsräume öffnen und konstruktiv irritieren.

Thema Asyl und Flüchtlingsunterkünfte

Aus aktuellem Anlass stellte Beate Wesenberg vom Leipziger Netzwerk für Demokratie und Courage das Thema Asyl und Flüchtlingsunterkünfte zu Debatte. Wie kann man sich hier als Verband, Verein oder Initiative positionieren und engagieren? Welche Möglichkeiten bestehen überhaupt, und wo lauern potenzielle Hindernisse und Ängste? Unsicherheiten in der Rechtslage oder auch eine anders gelagerte Werteorientierung könnten Hemmnisse sein. Die Gruppe sammelte eine ganze Reihe an motivierenden Beispielen für bereits realisierte Ideen wie z. B. Sprachkurse, Sachspenden, Rechtsberatungen, Unterstützung bei Ämtergängen und in der medizinischen Versorgung. Als konkretes Beispielprojekt wurde das Grandhotel Cosmopolis in Augsburg genannt.



PRAXISFOREN

Praxisforum 1

MANAGING EXPECTATIONS

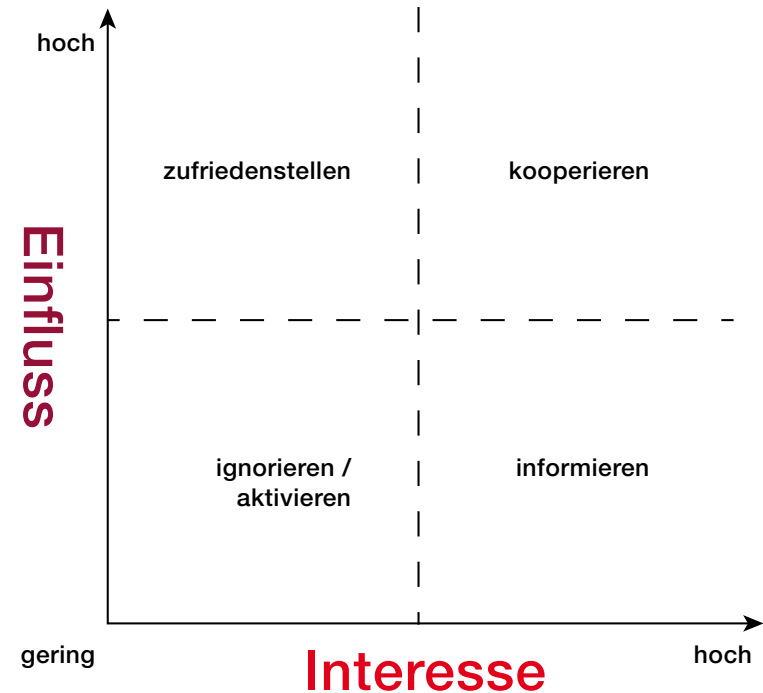
Lobbyarbeit für Vereine und Verbände

Wen brauche ich als Fürsprecher und Unterstützer meiner Organisation? Wie gelingt es, nicht nur die „üblichen Verdächtigen“ an einen Tisch zu bekommen? Um diese Fragen geht es bei der professionellen Lobbyarbeit für Vereine, Verbände und Organisationen.

Eine hilfreiche Methode, mit der die Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen sichtbar gemacht werden können, ist die Stakeholder-Analyse. „Stakeholder“ (auf Deutsch: Anteilseigner) sind Personen, Gruppen und Institutionen, die Anteil an einem Projekt haben oder die darauf Einfluss nehmen können. Dabei unterscheidet man zwischen „aktiven“ und „passiven“ Stakeholdern. Aktive Stakeholder arbeiten an einem Projekt mit, wie etwa haupt- oder ehrenamtliche Mitarbeiter/-innen oder sonstige Personen, die Verantwortung tragen. Sie können auch auf andere Art direkt betroffen sein, zum Beispiel als Teilnehmerin und Teilnehmer. Passive Anteilseigner sind von der Durchführung oder von den Auswirkungen eines Projekts nur indirekt betroffen und haben kaum etwas damit zu tun. Allerdings beeinflusst der Erfolg bzw. Misserfolg des Projekts die Aktivitäten der passiven Stakeholder. Auch Charakter und Qualität der Beziehung zu den passiven Akteuren hängen davon ab. Zu den passiven Stakeholdern zählen beispielsweise andere Organisationen in der Region, die ähnliche Maßnahmen durchführen, die breit gefasste Öffentlichkeit oder Familienmitglieder der Projekt-Mitarbeiter/-innen.

Lobbyarbeit = Kommunikation

Ohne gelungene Kommunikation ist erfolgreiche Lobbyarbeit nicht möglich. Die Beschäftigung mit passiven und aktiven Projekt-Anteilseignern macht eine methodische Auseinandersetzung mit verschiedenen Kommunikationsstilen möglich. So können mithilfe einer Stakeholder-Analyse unterschiedliche Kommunikationsstile identifiziert werden, um sie dann in der Lobbyarbeit anzuwenden. Als Hilfestellung dient eine einfache Matrix, ein Diagramm mit zwei Achsen (siehe Grafik).



Die vertikale Achse repräsentiert den Einfluss, den ein Stakeholder auf das Projekt hat. Die horizontale Achse steht für das Interesse des Stakeholders am Projekt. Aus dem Zusammenwirken dieser Faktoren ergeben sich vier Felder, die für jeweils eine Kommunikationsart stehen: a) ignorieren/aktivieren, b) informieren, c) zufriedenstellen und d) informieren. Jeder Stakeholder kann im Rahmen dieser Matrix analysiert und einem der vier Felder zugeordnet werden.

Dazu zwei Beispiele: Ein Projekt wird mithilfe einer finanziellen Förderung realisiert. Der Fördergeldgeber gehört somit zu den aktiven Anteilseignern. Da er Fördermittel für das Projekt gewährt, drückt er ein starkes Interesse an der Durchführung des Projektes aus. Indem er die notwendigen finanziellen Ressourcen zur Verfügung stellt, hat er gleichzeitig einen großen Einfluss auf das Projekt.

Die lokale Presse wird von vielen als schwieriger Stakeholder genannt. Sie hat möglicherweise kein Interesse an einem Projekt, kann jedoch durch ihre Berichterstattung einen starken Einfluss auf das Gelingen haben – zum Beispiel auf die Teilnehmerakquise und damit auf die Teilnehmeranzahl.



Als Zusammenfassung der Kleingruppenarbeit formulierten die Teilnehmenden im Plenum einige „goldene Regeln“ für eine erfolgreiche Lobbyarbeit: Transparenz in der Kommunikation mit Stakeholdern wurde als erster und wichtigster Punkt genannt. Damit dies gelingt, müssen in regelmäßigen Abständen aktive und passive Stakeholder analysiert werden. Dabei ist es zu empfehlen, nicht die ganze Organisation im Allgemeinen zu untersuchen, sondern jeweils separat eine detaillierte Analyse für jedes große Projekt der Organisation durchzuführen. Um Ressourcen im Blick zu behalten, ist es empfehlenswert, auf Zwischenschritte und Meilensteine im Projekt zu achten. Denn eventuell erweist es sich dann als notwendig, neue Schwerpunkte bei der Stakeholder-Auswahl zu setzen. Last but not least: Planung ist gut. Flexibilität ist besser. Ein flexibler Umgang mit den Stakeholdern hält das Projekt frisch, aktuell und attraktiv.

Moderation: Sebastian Reißig, Dokumentation: Natalia Krasowska



Praxisforum 2

DAS PROFIL SCHÄRFEN

Demokratieberatung in der Alltagspraxis

Über institutionelle Grenzen hinweg einen wertschätzenden Blick in die Karten der Kollegen und Kolleginnen zu werfen, war das Anliegen des Praxisforums: Wo sind Konturen der Demokratieberatung sichtbar? Was funktioniert schon gut? Was ist deutlich? Wo kann man nachschärfen? Zu diesen Fragen konnten sich die Teilnehmenden Impulse holen und geben.

Von der Vielfalt lernen

Die Gruppe der Teilnehmenden setzte sich zusammen aus Berater/-innen, die ihre Ausbildung in einem Verband gerade abgeschlossen hatten sowie Koordinator/-innen, die in den Projekten tätig sind – insbesondere in der Organisation der Ausbildungsgänge und der Begleitung der Berater/-innen. Es gab Teilnehmende, die neu im Programm dabei sind, und solche, die eher in dessen Peripherie arbeiten, wie zum Beispiel der wissenschaftlichen Begleitung. Auch die Landschaft der vertretenen Organisationen war vielfältig. Somit unterschieden sich auch die Ansätze und Zielrichtungen für Beratung, die in den Organisationen favorisiert werden. Der Schatz an eigenen Beratungserfahrungen war ebenfalls sehr unterschiedlich. Das Potenzial und die Ressourcen der Gruppe zu nutzen, darum sollte es nun gehen.



Was heißt nun eigentlich Profil?

Zu Beginn setzten sich die Teilnehmenden damit auseinander, worüber aus ihrer Sicht das Profil der Demokratieberatung Auskunft geben soll. Dabei gab es große Schnitt-

mengen in folgenden Punkten: In einem Beratungsprofil sollte die Rolle des Beraters und der Beraterin und sein bzw. ihr Beratungsverständnis deutlich werden: Was beraten wir eigentlich – und was nicht? Welche Rolle spielen wir in der Organisation? Welche Rolle spielt die Organisation für uns? Ist der thematische Kontext klar, in dem wir uns bewegen? Was kann jemand, der Beratung in Anspruch nimmt, erwarten – zum Beispiel methodisch oder thematisch? Die Rahmenbedingungen und die Zugangsvoraussetzung zur Beratung brauchen Kontur: Wer kann Beratung in Anspruch nehmen? Auf welche Haltung treffe ich bei dem Berater oder der Beraterin? Was bedeutet Vertraulichkeit in der Beratung innerhalb einer Organisation, wenn die Berater/-innen selbst ein Teil dieser sind?

In dieser ersten Runde wurde deutlich, dass es in Bezug auf Demokratieberatung noch kein eindeutiges Profil gibt. Hinzu kommt, dass die Erfahrungen mit Beratung an sich in den Organisationslandschaften sehr unterschiedlich sind. Für die einen ist der Umgang mit Beratung überhaupt Neuland. Für andere ist Demokratieberatung noch nicht profiliert genug, um sie neben anderen, bereits etablierten und bekannten Beratungsansätzen gleichberechtigt zu behandeln. Wie kann man angesichts dieser verschiedenen Voraussetzungen Konturen von Beratung sichtbar werden zu lassen? Um das zu schaffen, wurde im nächsten Schritt die Möglichkeit des Perspektivwechsels genutzt.



Die Zukunft der Demokratieberatung ...

In einer Gruppenarbeit machten sich die Teilnehmenden folgende Perspektiven zu Eigen:

- die der Organisation
- die der Beratungsnehmer/-innen
- die der Berater/-innen

Sie versetzten sich dabei gedanklich in die Zukunft: „Wir stellen uns vor, die Demokratieberatung ist in unserer verbandlichen Arbeit gut angekommen. Wie stellt sich das aus den verschiedenen Perspektiven dar? Was soll deutlich werden? Was macht Demokratieberatung attraktiv? Wo sind Grenzen?“ Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen sind im Folgenden zusammengefasst.

... aus Sicht der Organisation

Die Demokratieberatung ist ein akzeptierter Bestandteil der Organisation und sorgt dort für Qualitätssteigerung. Die Rahmenbedingungen der Demokratieberatung sind für alle Beteiligten deutlich. Dies betrifft insbesondere die Klarheit in den Zielen, die zeitlichen Rahmenbedingungen und die notwendigen Ressourcen, wie zum Beispiel finanzielle Mittel. Die Betätigungsfelder der Beratung sind nicht alle gleichzeitig entstanden, sondern sie haben sich entwickelt. Sie sind innerhalb der Organisation und außerhalb der Organisation deutlich. Innerhalb der Organisation ist nachvollziehbar, wie Konsequenzen aus Beratungsprozessen eine positive Weiterentwicklung bewirken können. Allen Beteiligten ist deutlich, dass dies nicht ohne Reibung geht.

... aus Sicht der Beratungsnehmer/-innen

Wenn ich als Beratungsnehmer/-in Beratung suche, ist mir möglichst schnell klar, was ich erwarten kann: Ich kann die Kompetenzen der Berater/-innen umreißen, ich weiß, was sie beraten und was nicht. Ich erfahre relativ schnell ihren Begriff von guter Beratung und kann ein Gefühl dafür entwickeln, worauf ich mich einlasse. Auch aus dieser Perspektive ist es wichtig, dass die notwendigen Ressourcen und der zeitlichen Rahmen deutlich umrissen sind. In der Klärung der Beratung wird mir bewusst, worin mein persönlicher Mehrwert bestehen kann, wenn ich an der Beratung teilnehme. Ein sehr wichtiges Qualitätsmerkmal ist, dass die Vertraulichkeit geklärt und mir deutlich ist.

... aus Sicht der Berater/-innen

Auch hier ist es wichtig, dass die Rahmenbedingungen klar sind. Für die Berater/-innen geht es dabei um folgende Fragen: Welche Kompetenzen sind notwendig und in meinem Arbeitsfeld nützlich? Welche Erwartungen hat die Organisation an mich? Wie klärt sich meine Rolle zwischen den Beratungsnehmer/-innen und der Organisation, in

der wir beide tätig sind? Nach außen lässt sich durch das Profil darstellen, was wir als Berater/-innen anbieten können, welche Rollen wir übernehmen und wie wir arbeiten. In der Kontur des Profils ist zudem nachvollziehbar, wo unsere Grenzen liegen. Diese sind insbesondere durch die zeitlichen und finanziellen Ressourcen bedingt. Für eine qualifizierte Arbeit muss deutlich sein, welchen Grad von Neutralität ich innerhalb meines eigenen Verbandes tatsächlich aufbringen kann und in welchen Rollenkonflikten ich möglicherweise stehe.

Abschluss und Ausblick

Was bedeutet das für die weitere Entwicklung? Innerhalb von gut zwei Stunden gemeinsamer Arbeit sind die unterschiedlichen Ansätze der vielen Organisationen nicht in einem einzigen Profil darzustellen. Und das ist auch gut so. In der Landschaft der Vereine und Verbände entwickelt sich die Demokratieberatung aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten, Organisationskulturen und Erwartungen ganz allmählich. Die Demokratieberatung braucht ein Profil, und mit den bisherigen Erfahrungen gewinnt sie jetzt schon an Kontur. In der Auswertung wurde außerdem deutlich, dass viele positive Impulse noch zu erwarten sind. Der Prozess ist also noch nicht am Ende. Einen wesentlichen Beitrag zur weiteren Profilierung kann die Vernetzung der Akteure sein, um sich auszutauschen und sich gegenseitig zu spiegeln: Was macht Demokratieberatung in unseren Organisationen aus?

Moderation und Dokumentation: Norbert Poppe



Praxisforum 3

DAMIT ZUSAMMEN KOMMT, WAS ZUSAMMEN GEHÖRT

Wirkungsvolle Netzwerken auf lokaler Ebene

Die Teilnehmenden an diesem Forum gingen gemeinsam der Frage nach, wie sich lokale Netzwerke bilden lassen und was dabei förderlich ist oder Netzwerkentwicklung erschweren kann. Ziel war es, die eigenen Erfahrungen auszutauschen und im Sinne methodischer Sorgfalt dabei nicht nur die handwerklich-technischen Aspekte zu betrachten, sondern zuvor auch die emotionalen Befindlichkeiten, die häufig hinter dem Sachthema zurücktreten, aber wesentlicher Teil der Netzwerkdynamik sind. Dem war der erste Teil des Forums gewidmet.

Die Einstiegs- und Vorstellungsrunde zum Thema gestaltete sich als eine Art beraterrische Feldforschung: Welche Erfahrungen haben ich mit dem Thema Netzwerken? Welche Fragen bringe ich mit, auch wenn sich hier nicht alle beantworten lassen? Mit welchen Themen sind Engagierte konfrontiert, wenn sie sich dem Thema Netzwerk zuwenden?

Bin ich überhaupt ein Netzwerker?

Interessant war hier neben den handwerklichen Fragen das offene Bekenntnis einiger Teilnehmender: Netzwerken ist für mich schwierig. Ich tue mich eher schwer, Menschen anzusprechen, auf Unbekannte zuzugehen oder auf Menschen, die zwar inhaltlich für mich wichtig sein könnten, die mir aber per se eher fremd sind. Dem gegenüber gibt es andere, denen es leicht fällt, auf andere zuzugehen, die geradezu in Netzwerken leben, und sich dabei wie „der Fisch im Wasser“ fühlen. Wie lässt sich das verstehen, wie damit umgehen?

Um diesen Fragen näherzukommen, waren die Teilnehmenden aufgefordert, ihre eigene ganz persönliche Netzwerkgeschichte zu erzählen. Dabei wurde deutlich, dass sich hinter den genannten Befindlichkeiten sehr persönliche Erlebnisse und Erfahrungen verbergen:

- „Ich war als Einzelkind darauf angewiesen, mir Spielkameraden zu organisieren, so habe ich gelernt, mir Netzwerkpartner zu organisieren.“

- „Ich hatte als Mitarbeiterin den Auftrag und die Verpflichtung zur Netzwerkarbeit, aber alle hatten wir keine Lust und waren nur widerwillig dabei. ‚Hallo Netzwerker war eine eher sarkastisch gemeinte Begrüßung am Morgen ... Bis ich endlich meine Stelle gewechselt habe und verwundert feststellte, wie viel Spaß Netzwerkarbeit machen und wie produktiv sie sein kann.“
- „Ich komme aus einem kinderreichen Haushalt, da fühle ich mich in Netzwerken einfach wohl.“

Gute Netzwerker/-innen wissen um diese Befindlichkeiten und nehmen sie ernst. Sie bauen Brücken und stellen gegebenenfalls unterstützende Strukturen wie z. B. eine aufmerksame Moderation zur Verfügung. Eine weitere Empfehlung der Runde war, sich über die „Währung“ im Netzwerk klar zu werden: Was wird hier eigentlich „vertickt“? Eine wesentliche Währung auch für die, die sich etwas schwer tun, ist Interesse. Ich stelle mein Interesse, meine Aufmerksamkeit, meine Zeit zur Verfügung. Das ist wertvoll, Wert für den anderen.



Die Sache des guten Willens

Praktische Netzwerkentwicklung diskutierten die Teilnehmenden am Beispiel eines Z:T-Projektes in der Stadt Limbach-Oberfrohna. Nach einer Reihe rechtsextremer Vorfälle hatten sich dort zwei Bündnisse gegen Rechts gegründet, die allerdings miteinander im Konkurrenzkampf lagen. Das Angebot einer Mediation war erfolglos. Entgegen

einer ersten Idee, ein gemeinsames Bündnis zu schaffen, erwiesen sich danach zwei methodische Schritte als erfolgreich. Erstens: Wir gründen mit der Stadt als Projektträger etwas Drittes, ein „Netzwerk des guten Willens“ und laden die ganze Stadt, also alle „guten Willens“ inklusive interessierter Vertreter/-innen aus beiden Bündnissen zur Mitarbeit ein. Zweitens: Wir arbeiten nicht gegen etwas, das wäre „fast zu viel Ehre für die Rechten“, sondern wir arbeiten für etwas: Wir machen die Stadt demokratiefest. Wir suchen, was wir gemeinsam in der Arbeit gegen Rechts für die Stadt und ihre Bürgerinnen und Bürger tun können.

Das Ergebnis war beeindruckend: Etwa aller zwei Monate trafen und treffen sich engagierte Menschen zur abendlichen Großgruppe, um sich über die aktuelle Situation auszutauschen, Projekte zu generieren oder weiterzuentwickeln. Bereits nach dem ersten derartigen Treffen war der Tenor der Gruppe: Hier sitzen die zusammen, die zum Teil noch nie zusammengesessen haben, und eigentlich hätten wir schon viel früher miteinander reden müssen. Eine Vielzahl kleinerer und größerer Projekte wurde entwickelt und umgesetzt. Da war der Biobauer, der vom Abdriften in die rechte Szene bedrohten Jugendlichen in den Herbstferien Unterkunft, Arbeit und auch Orientierung auf seinem Hof gab, und der örtliche Schwimmverein, der ihnen dazu einen Tauchgang schenkte. Die Verlesung des Dankesbriefes der Jugendlichen berührte alle. Da war der gemeinsame Schweigemarsch von Kirchen und Stadt am Volkstrauertag, um den Demonstrationsraum zu belegen und so die alljährliche Kranzniederlegung der NPD auf dem Friedhof zu verhindern. Neue Kommunikationsformen zwischen Jugendlichen und Stadtverwaltung entstanden, um auf kürzestem Weg auf rechte Gefährdungslagen aufmerksam zu machen.

Methodische Elemente

Folgende methodischen Elemente halfen diesem lebendigen Netzwerk zu wirken:

- Natürlich die Menschen selbst, die aus Stadtverwaltung, Schwimmverein, Fußballverein, Kirchen, Schulen, Jugendfreizeiteinrichtungen, Rechtsanwaltskanzlei, Bio-Bauernhof, Kleingartenverein, Behinderteneinrichtung, Kirchenbezirkssozialarbeit, Polizei und Feuerwehr zur Gruppe fanden. Darunter waren Steuerangestellte/-r, Seniorenvertreter/-innen, Schülersprecher/-innen, ein ehemaliges Ratsmitglied, Erwerbslose etc.
- Es gelang mit der Zeit, Vertreter/-innen beider Bündnisse in die Steuerungsgruppe zu integrieren.
- Die Großgruppenveranstaltung begann jeweils „mit einer halben Stunde Pause“ – zum Essen, Trinken und Netzwerken, gefolgt von Elementen von Open Space und World Café.

- Zum Einstieg wurden konsequent „grüne Pflänzchen“ eingesammelt: Alle die kleinen und großen Aktivitäten, die sich zwischen den Treffen ereigneten, die einfach gemacht wurden, aber oft von den Teilnehmenden danach als gar nicht mehr als erwähnenswert erachtet wurden. Es wurde eine Schatzkiste.



Als weitere Elemente der Netzwerkentwicklung wurden aus diesem Fall herausgearbeitet: eine eigene Kommunikationsplattform, externe „Denktage“ mit interessierten Mitgliedern des Netzes, Erarbeitung eines Positionspapiers, Suche nach externen Kooperationspartnern/-innen und Ressourcen, wie beispielsweise der Feuerwehr Chemnitz, die engagierte Schülersprecher/-innen zu einer Gedenkfahrt ins KZ Auschwitz mitnahm. Zwingend notwendig ist die Moderation, am besten von Externen und im Gender-Duo, als Dienstleistung, als Schutz, um den roten Faden des gemeinsamen Anliegens nicht zu verlieren. Die Moderationstätigkeit samt Vorbereitung und Protokoll für die nicht anwesenden Mitglieder würde die ehrenamtlich Engagierten im Netzwerk strukturell überfordern.

Als generelle Schlussfolgerung der Forumsrunde: Es braucht ein gemeinsames Ziel, einen starken Wunsch und die Lust, sich dafür zu engagieren. Was es nicht braucht, ist Netzwerken um des Netzwerkens willen. Das zieht nur unnötig Energie.

Moderation und Protokoll: Michael C. Funke

Praxisforum 4

ES LÄUFT UND LÄUFT UND LÄUFT ...

Die nachhaltige Verankerung von Beratungssystemen

Was ist Nachhaltigkeit, und was bedeutet sie in Hinblick auf Beratungssysteme? Wie sieht eine nachhaltige Verankerung von Beratungsstrukturen aus? Um solche Fragen ging es im Praxisforum mit Andreas Stäbe. Fünf Arbeitshypothesen standen dabei zunächst im Mittelpunkt:

- Die Installation eines innerverbandlichen Multiplikations- bzw. Beratungssystems stellt einen komplexen Veränderungsprozess dar.
- Dieser Veränderungsprozess bedarf der Legitimation und einer kontinuierlichen Kommunikation mit Leitung der betreffenden Organisation.
- Dafür notwendige Ressourcen sind vorhanden bzw. können frei werden, wenn der Mehrwert von den Akteuren erkannt wurde.
- Eine erfolgreiche innerverbandliche Implementierung benötigt einen eigenen Prozess.

Die Teilnehmenden reflektierten zunächst für sich allein die eigenen Erfahrungen anhand folgender Leitfragen: „Mit Blick auf Ihre Projektpraxis in Sachen nachhaltiger Verankerung des Beratungssystems: Was haben Sie bislang unternommen? Was hat funktioniert? Wo sind Sie gescheitert? Wo stecken Potenziale?“



Prozessarchitektur in drei Schritten

Anschließend stellte ein Fallgeber sein Praxisbeispiel zur Verfügung, um daraus eine Prozessarchitektur zu entwickeln. Nach der eingehenden Schilderung des Falls näherte sich die Gruppe mittels folgenden Ablaufs den Gestalthypothesen an:

1. Überprüfung bzw. Entwicklung der Arbeitshypothesen
2. Entwicklung von Gestalthypothesen
3. gegebenenfalls (Weiter-)Entwicklung der Ziele, Inhalte und Instrumente

Die Teilnehmenden trugen zunächst Bestandteile eines Prozesses zusammen, diskutierten diese in einer zweiten Runde inhaltlich und brachten in einer dritten Runde die einzelnen Elemente in eine chronologische Ordnung. Als wesentliche Punkte wurden dabei genannt: die Auftragsklärung durch das Projektteam, die Klärung notwendiger Ressourcen, eine Bedarfsanalyse, Feedbackgespräche und Interviews, die Konzept- und Formatentwicklung sowie die Rückkopplung von Zwischenständen an die Führung oder Leitung. Ein Feedback des Fallgebers schloss diesen Praxisteil ab.



Einen weiteren Teil des Praxisforums stellte das Thema Veränderungsprozesse dar. Mit Bezug auf das Buch „next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität“ von Peter Kruse wurden Erfolgsfaktoren gelingender Veränderung angesprochen. Die Workshop-Leitung stellte außerdem das Analysetool „flow turn map“ vor und erläuterte die vier Barrieren organisationalen Lernens bzw. der Veränderung nach C. Otto Scharmer.

Eine abschließende Zusammenfassung und eine Auswertungsrunde fassten das Praxisforum zusammen und ermöglichte den Teilnehmenden Rückmeldungen zu den Fragen: „Wie geht’s mir mit den Ergebnissen? Was nehme ich mit? Was bleibt hier? Was möchte ich sonst noch sagen?“

Moderation und Dokumentation: Andreas Stäbe

Praxisforum 5

KUNST UND HANDWERK

Wann Öffentlichkeitsarbeit gelingt

Ein universelles Patentrezept für gelingende Öffentlichkeitsarbeit gibt es nicht. Gute Resultate hängen immer davon ab, welche Strategie der Werbetreibende dafür nutzt. Im Vorfeld sollte feststehen, was man erreichen will und wer zur Zielgruppe gehört. Viele betreiben Öffentlichkeitsarbeit, ohne sich dessen bewusst zu sein. Ob Artikel in Printmedien, Werbung im Amtsblatt, im Schaukasten, an der Litfaßsäule, via Flyer oder City Card – die Palette der Möglichkeiten ist breit.

Darum schilderten die Teilnehmenden zu Beginn des Praxisforums zunächst, welche Berührungspunkte mit Öffentlichkeitsarbeit sie besitzen und welche Anwendungsbereiche sie am häufigsten nutzen. Die Internetseite ist das absolute Top-Medium, vor allem weil die Akteure hier aktuell auf Veranstaltungen hinweisen können. PR-Aktivitäten ohne Webnutzung sind heutzutage kaum noch denkbar, sagt die Mehrheit. Apps (Programme für mobile Geräte) spielen hingegen bislang noch keine Rolle.



Immer im Blick: Ziele und Zielgruppen

„Öffentlichkeitsarbeit ist die öffentliche Kommunikation von Organisationen gegenüber ihren externen und internen Anspruchsgruppen.“ – so weit die Definition. Zu

ihren praktischen Aufgaben gehört es, Beziehungen zu den Medienvertretern aufzubauen und diese zu pflegen, Inhalte mit Neuigkeits- und Mehrwert bereitzustellen, Botschaften zu verbreiten und die Medienlandschaft zu beobachten. „Es müssen immer erst Ziele formuliert werden, bevor es an die Umsetzung gehen kann“, stellte die Workshop-Leiterin heraus. Kurzfristig heißt das, über Sachverhalte zu informieren, Zusammenhänge aufzuklären, den Bekanntheitsgrad zu steigern und Verständnis für etwas zu erreichen. Perspektive der Öffentlichkeitsarbeit sollte es sein, das Image einer Organisation zu steigern, das Vertrauen in die Organisation zu erhöhen, die eigene Position zu stärken und Verbündete zu werben.

Es ist wichtig zu klären: Wer gehört zu meiner Zielgruppe? Was muss ich tun, um diese Personen zu erreichen? Fundierte Recherchen sowie eine sorgfältige Planung sind notwendig, um herauszufinden, auf welche Weise wer wie angesprochen werden will. Gelingende Öffentlichkeitsarbeit kann nur so gut sein wie die Orientierung an ihren Adressaten. Das können beispielsweise potenzielle Mitglieder, Kooperationspartner/-innen, Sponsoren oder Förderer sein. Soll etwa ein möglicher Geldgeber begeistert werden, könnte dafür die Gremien- und Lobbyarbeit sinnvoller sein als der Druck eines Flyers.

To Do oder Not To Do

Wenn Zielgruppe, Zielsetzung und Umsetzungsstrategien inklusive der Mittel – Flyer, Internetseite oder die App – feststehen, sollten einige Kommunikationsregeln eingehalten werden. In der Öffentlichkeitsarbeit empfiehlt sich eine offene, selbstkritische und ehrliche Kommunikation.

Zum Beispiel im Internet: Was ist zu tun, wenn ein Nutzer einen negativen Kommentar auf der Webseite hinterlässt? Die Verantwortlichen sollten solch eine Anmerkung nicht einfach löschen und unter den Tisch fallen lassen, sondern professionell reagieren, in dem sie sachlich Stellung nehmen und eine Antwort darauf formulieren.

Transparenz innerhalb eines Verbandes oder Vereins ist das A und O. Wenn intern nicht geklärt ist, wer „den Hut auf hat“, wird es schwierig, eine stimmige Außenwirkung zu erzielen. Es ist wenig sinnvoll, wenn ständig wechselnde Personen Pressemitteilungen formulieren. Schreibstil und Corporate Design sollten einheitlich sein und am besten aus der Feder eines einzelnen Menschen stammen. Das Ehrenamt lebt zwar von der Bereitschaft vieler engagierter Bürger/-innen, was jedoch nicht heißen muss, dass auch jeder in der Öffentlichkeitsarbeit mitmischen sollte.

Auch in der Öffentlichkeitsarbeit ist es sinnvoll, seine Kompetenzen und deren Grenzen zu kennen. Es gilt: Klasse statt Masse. Man sollte, selbst wenn es kostenintensiver ist, einen Flyer von einer Werbefirma herstellen lassen.

Wichtig: Kontakte aufbauen und pflegen

Ein gutes Verhältnis zu Medienschaffenden gehört zu den Voraussetzungen, um mit der Öffentlichkeit erfolgreich in einen Dialog zu treten. Bei sorgsamer Pflege der Kontakte wird es zunehmend leichter fallen, auch (scheinbar) unpopuläre Themen einzubringen. Gelingt eine Arbeitsbeziehung mit einem/einer festen Ansprechpartner/-in etwa bei der Presse, können langfristig beide Seiten davon profitieren. Ihr kreatives Potenzial hilft der Botschaft meist, Gehör zu finden.

Zu einer gelingenden Öffentlichkeitsarbeit trägt bei,

- Themen anzubieten, die auf großes Interesse stoßen (Nachfrage erzeugen).
- Materialien in digitaler und mediengerechter Form bereitzustellen (Texte, Bilder, Grafiken, Logos).
- die eigene Internetseite regelmäßig zu aktualisieren.
- rechtzeitig zu den Medienvertretern Kontakt aufzunehmen.

Der Handzettel in der Metzgerei

Im letzten Teil des Praxisforums erhielten die Teilnehmenden die Aufgabe, eine Strategie für ein bestimmtes Ziel zu entwickeln und entsprechende Mittel und Medien für die Umsetzung auszuwählen. Folgende Themen standen zur Auswahl:

1. Entwickeln Sie Ideen, wie Sie neue Mitglieder gewinnen können!
2. Sie haben sich gerade neu gegründet und suchen Aufmerksamkeit für Ihren Verband, Verein oder eine andere Einrichtung. Wie gehen Sie es an?
3. Bewerben Sie eine fiktive Veranstaltung, die Ihre Organisation demnächst durchführen will!

Die Gruppenarbeit brachte spannende Ergebnisse. Rege wurde darüber diskutiert, ob ein Handzettel in die Metzgerei wandern darf. „Warum nicht?“, bilanzierten die Teilnehmenden. Wenn die Zusammenarbeit mit dem Fleischer gut funktioniert, kann diese Werbung vielleicht für hohe Teilnehmerzahlen bei der nächsten Veranstaltung sorgen.

Resümee: Prinzipiell kann jeder Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Sie sollte zielgerichtet, geplant, kreativ und gut durchdacht sein. Es müssen nie alle Kanäle bespielt werden. Ein kreativer Post (Beitrag/Kommentar) bei Facebook ist besser als zwanzig langweilige Twitter-Botschaften. Qualität ist wichtiger als Quantität. „Und außerdem braucht es auch ein wenig Mut, um Sichtbarkeit zu erreichen“, so die Moderatorin zum Abschluss.

Moderation und Dokumentation: Cornelia Reinhold

Praxisforum 6

DER PRAXISTEST

Qualitätskriterien im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“

Welche Anforderungen und Erwartungen haben die im Bundesprogramm geförderten Projekte an eine gelungene Beratung? Und was erwarten Ratsuchende von einer Beratung, die sie im Rahmen eines Z:T-Projektes in Anspruch nehmen? Unter welchen Voraussetzungen kann die Beratung gelingen? Was verändert sich im optimalen Fall bei den Ratsuchenden? Diese Fragen bilden die Grundlage für die Entwicklung von Qualitätskriterien einer gelungenen Beratung, an denen Camino – Werkstatt für Fortbildung, Praxisbegleitung und Forschung im sozialen Bereich in den letzten Monaten arbeitete. Sie standen auch im Mittelpunkt des Praxisforums mit Dorte Schaffranke und Victoria Schwenzer.



Merkmale und Maßstäbe

Zunächst präsentierten die Moderatorinnen den bisherigen Stand der Qualitätsentwicklung: In einer ersten Phase (bis April 2014) wurde von Camino gemeinsam mit

Projektvertreter/-innen ein Impuls-Papier erarbeitet, das Anregungen und Empfehlungen für die konzeptionelle Umsetzung der Projekte enthält und in Form einer Broschüre veröffentlicht wurde. Die zweite Phase (seit Mai 2014) beschäftigt sich mit den möglichen Qualitätskriterien.

In ihrer Einführung wiesen die Moderatorinnen darauf hin, dass Qualität kein objektiver, sondern ein dialogischer Begriff ist, der aus unterschiedlichen Perspektiven definiert werden kann und von diesen abhängig ist. Das betrifft insbesondere den normativen Aspekt des Qualitätsbegriffs, bei dem es um Erwartungen und Anforderungen geht. Es stellt sich also die Frage: Aus welcher Perspektive werden in unserem Fall Erwartungen und Anforderungen formuliert? Die Qualitätskriterien, die im Rahmen des Bundesprogramms entwickelt werden, verstehen sich als Merkmale oder Maßstäbe, die Anforderungen an das Projekt aus Sicht der Organisation beschreiben. Nun gibt es aber auch innerhalb der Organisation unterschiedliche Perspektiven, z. B. die der Verbandsleitung und die des Projektteams.

Im Fokus: die Perspektive des Projektteams

Camino hat gemeinsam mit Projektmitarbeiter/-innen und Projektleitungen in einem partizipativen Prozess Qualitätskriterien sowohl für die Ausbildung zum/-r Berater/-in bzw. Multiplikator/-in als auch für die Beratungstätigkeit selbst entwickelt. Diese verbandsübergreifenden Qualitätskriterien haben einen Empfehlungscharakter und können von den einzelnen Verbänden unter Berücksichtigung der jeweils eigenen Interessen und Bedürfnisse weiter konkretisiert werden. Bei der Entwicklung wurde von den positiven Erfahrungen ausgegangen, die die Projektvertreter/-innen selbst mit der Umsetzung der Ausbildung und der Beratung gemacht haben, und die sich auf andere Projekte übertragen lassen. Die so erarbeiteten Kriterien lassen sich sowohl für die qualitative Weiterentwicklung der Projekte (z. B. im Rahmen von Selbstevaluation und Projektplanung) als auch für den externen Qualitätsnachweis nutzen. Im Praxisforum wurde ein erster Entwurf der Instrumente vorgestellt, mit denen die Beratung auf Grundlage der erarbeiteten Qualitätskriterien systematisch reflektiert und weiterentwickelt werden kann.

Da die Qualitätskriterien für die Beratung noch nicht vollständig ausgearbeitet sind, konnte das Praxisforum für deren Weiterentwicklung genutzt werden. Dazu wurden die Teilnehmer/-innen des Praxisforums gebeten, einen Perspektivwechsel zu vollziehen und sich eine Beratungssituation vorzustellen, in der sie selbst in der Situation der/des Ratsuchenden sind. Welche Faktoren haben in diesem Fall zum Gelingen der Beratung beigetragen, und was hätten sie sich anders gewünscht?

Stärken stehen im Mittelpunkt

Ausgehend von diesen Erkenntnissen wurden von den Teilnehmenden Aspekte einer gelungenen Beratung aus Sicht der Adressaten eines Z:T-Projektes zusammengetragen:

- wenn die eigenen Stärken der/des Ratsuchenden im Zentrum der Beratung stehen,
- wenn die/der Ratsuchende sich konkrete Zielvorstellungen, Handlungsschritte und Handlungsoptionen erarbeitet hat,
- wenn die Berater/innen fachkompetent sind und über aktuelle Entwicklungen (z. B. im Bereich des Rechtsextremismus) Bescheid wissen,
- wenn die/der Ratsuchende von anderen lernen und auf positive Vorbilder zurückgreifen kann,
- wenn die/der Ratsuchende das Gefühl hat, dass er den Berater/innen vertrauen kann, und sich gut betreut und begleitet fühlt,
- wenn sich über den Beratungsfall hinaus Veränderungsprozesse für die Organisation ergeben,
- wenn die/der Ratsuchende erkennt, dass die Ziele des Beratungsprozesses erreicht sind.



Die im Praxisforum erarbeiteten Kriterien wurden dazu genutzt, den Entwurf der in den vergangenen Monaten entwickelten Qualitätskriterien zu überprüfen, zu kommentieren und zu ergänzen. Die Vorschläge werden nun beim kommenden Workshop mit Projektvertreter/-innen zur Diskussion gestellt.

Moderation und Dokumentation: Dorte Schaffranke und Victoria Schwenzer

Praxisforum 7

FÜHREN UND GEFÜHRT WERDEN

Wie Vorgesetzte überzeugt werden (können)

Die schlechte Nachricht zuerst: Es gibt keine einfache Bedienungsanleitung, mit der störrische Vorgesetzte in ihrer Meinung umgestimmt werden können. (Auch wenn der verführerische Untertitel des Praxisforums dies vielleicht suggerierte.) Die gute Botschaft, frei nach Fritz B. Simon, lautet jedoch: Es kann immer auch ganz anders sein.

Sehen wir uns das an.

Wie für alle Organisationen gilt auch für Verbände und Vereine, dass selbst gute Ideen nicht immer umgesetzt werden, weil sie auf der nächsthöheren Entscheidungsebene auf Abwehr stoßen und kein Gehör finden. Über Vorgesetzte zu meckern, ist eine beliebte Strategie, allerdings wenig hilfreich. Die Vorgesetzten zu überzeugen, klingt verlockend ... Aber es macht wohl keinen Sinn, den Spieß und damit das tatsächliche oder vermeintliche Machtverhältnis einfach umzudrehen. Was also ist zu tun?



Aus der beraterischen Praxis heraus ist es ratsam, sich seiner mentalen Bilder zu vergewissern und Haltungen, Rollen und Vorannahmen genau zu hinterfragen, um so neue Perspektiven, Denk- und Handlungsspielräume zu schaffen. Folgen wir des-

halb der Einladung des Moderators Thomas Dallüge zu einer Reflexionsrunde, in der wir den vielversprechenden Untertitel des Praxisforums Wie Vorgesetzte überzeugt werden können dekonstruieren: Welche Assoziationen weckt diese Aussage bei mir? Welche Vorstellungen und Zuschreibungen zum Thema Führung verbinden sich damit?

Gehen wir einmal davon aus, dass der Titel ein hierarchisches Führungsverständnis impliziert. Er unterstellt, dass Vorgesetzte die Macht haben, Dinge zu entscheiden, die ich als Mitarbeiter/-in nicht entscheiden kann. Entspricht das den Tatsachen, und wenn ja, ist diese Haltung, diese Perspektive hilfreich? Blicken wir aus einer anderen Warte auf die Thematik: Die Praxis des Organisationsberaters zeigt etwa, dass Führungskräften in Unternehmen zunehmend die Hände gebunden sind: Sie bieten die Bühne, auf der Entscheidungen gefällt werden, können diese aber selbst kaum beeinflussen. Was bewirkt diese Entwicklung bei Mitarbeitern/-innen und Beteiligten, die mit ihrem Anliegen Gehör finden wollen?

Rein strukturell betrachtet sind Führungskräfte keine entscheidungsgewaltigen Halbgötter. Sie besetzen lediglich eine kommunikative Funktion, die eine soziale Struktur ab einer bestimmten Größe benötigt, um funktionieren zu können. Auch dies ist eine Perspektive, die ein hierarchisch gedachtes Führungsverständnis gründlich entmystifiziert. Wenn es darum geht, Entscheidungsprozesse zu beeinflussen, lohnt aus Sicht des Moderators ein Blick auf die organisationalen Zusammenhänge: „Wie Führung gemacht wird, hat im Vordergrund nichts mit der Person zu tun, sondern mit der Entscheidungslogik der Organisation.“ Wenn ich also Einfluss auf Entscheidungen nehmen möchte, gilt es herauszufinden, wie und wo in der jeweiligen Organisation Entscheidungen getroffen werden.

Im Praxisteil des Forums stellte Thomas Dallüge eine Möglichkeit vor, sich als Berater/-in einem Anliegen zu nähern. Das kann zum Beispiel der Wunsch nach einem veränderten Verhalten eines Vorgesetzten oder jede andere Fragestellung sein. Um das jeweilige Phänomen unter die Lupe zu nehmen, stehen uns vier verschiedene Perspektiven zur Verfügung:

1. die Person,
2. Fragen der Interaktion und Kommunikation,
3. Gruppenphänomene und
4. die Organisation.

Es gilt dabei die These, dass immer einer der vier Bereiche oder Systeme „Sponsor“ eines Phänomens ist und dass hier Ursachen und Zusammenhänge verborgen liegen,

die es sich anzusehen lohnt. Jede der vier Perspektiven ist durch spezifische Voraussetzungen bestimmt: Was macht das jeweilige System aus? Worauf schaue ich? Wie kann ich danach fragen?

Aufgeteilt in vier Gruppen wurden Fragemöglichkeiten gesammelt, um diese dann im Rahmen eines Beratungsgesprächs an einem praktischen Fall zu erproben. Im Mittelpunkt dieses konkreten Falls stand die Frage: „Wie kann man die Vorgesetzten der Demokratieberater/-innen davon überzeugen, Ressourcen (z. B. Arbeitszeit) für die Beratung bereitzustellen?“ Ein Thema somit, das viele der Teilnehmer/-innen betrifft.

Während Berater/-innen normalerweise alle vier Systeme gleichzeitig als unterschiedliche Perspektiven auf ein Phänomen zur Verfügung stehen, wurde im Praxisforum jeder Bereich von je einer Teilnehmerin/einem Teilnehmer abgedeckt, während sich der Fallgeber unter anderem diesen Fragen stellte:

1. Warum möchten Sie den Demokratieberatern/-innen helfen, sich im Team zu verankern?
2. Wie ist der übliche Kommunikationsweg?
3. Verstehen Sie sich als Teil der Gruppe der Demokratieberater/-innen?
4. Welchen Nutzen hat es für die Organisation, wenn für die Demokratieberater/-innen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden?



Trotz der Kürze der Zeit lieferte das Experiment eine ganze Reihe an Erkenntnissen. Die Fragenden stellten fest: Es sei erleichternd und beschränkend zugleich, sich auf nur eine der vier Perspektiven einzulassen. Gleichzeitig schärfte sich das Bewusstsein für die Möglichkeiten, die sich aus dieser „Verstehensarbeit“ eröffnen. Der Fallgeber bemerkte, dass er sein Anliegen mit einer klaren Haltung gegenüber seinen Gesprächspartnern vertreten müsse, wenn er sie dafür gewinnen wolle.

Sowohl in der allgemeinen Fragenstellung des Praxisforums als auch im konkreten Fall des Übungsteils geht es um Fragen der Einflussnahme, die vermutlich beide durch organisationale Zusammenhänge und Führungsfragen bestimmt werden. Und auch wenn Führungskräfte und Vorgesetzte nicht alles in persona entscheiden, sind sie doch diejenigen, mit denen man kommunizieren muss, um etwas zu bewegen. Sie müssen letztendlich die Bereitschaft mitbringen, sich beeinflussen zu lassen.

„Bleibt mir dann letztendlich nicht doch nur übrig, für mein Anliegen zu werben?“, fragte ein Teilnehmer. Die Antwort des Moderators: Ja und nein. Wer eine Idee einbringen will, muss sich nach wie vor dafür einsetzen. Aber nicht im Sinne eines unterwürfigen Werbens. Alles entscheidend ist die persönliche Haltung zum Anliegen. Die Hierarchie, die man einem System zuschreibt, ist nämlich auch nur konstruiert und nicht zwingend gegeben. Letztendlich liegt es an einem selbst, ob man lediglich eine „Bitte“ vorbringt oder aber ein attraktives Angebot macht, das in einem Prozess eine wichtige Rolle spielen kann. Es ist eine Frage der Einstellung, sagt Thomas Dallüge: „So wie man sich positioniert, so wird man auch wahrgenommen.“

Eine Teilnehmerin ermutigte am Ende des Praxisforums ihre Kolleginnen und Kollegen: „Wechselt einfach mal den Stuhl, versetzt euch in die Lage der Führungskraft oder der Person, die überzeugt werden soll! Wie oder wodurch würdet ihr überzeugt werden? Wenn man sich diese Frage stellt, dann findet man den Mut, Dinge nach oben hin zu verändern.“

Moderation: Thomas Dallüge, Dokumentation: Tina Bühner

REFERENTINNEN UND REFERENTEN



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



Matthias Daberstiel ist Inhaber der Spendenagentur und Mitherausgeber des Fachmagazins „Fundraiser“, das in Deutschland, Österreich und der Schweiz erscheint. Der Berater, Referent, Fachautor und Coach im Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ engagiert sich ehrenamtlich für den Deutschen Fundraisingverband und leitet dessen Regionalgruppe in Dresden.



Thomas Dallüge ist Vorstand und Partner der osb international, Management- und Organisationsberater mit den Schwerpunkten Führung, Strategie, Organisation und Change Management. Er hat Physik, Sozialwissenschaften und Psychologie in Berlin studiert.



Claudia Dehn, soziale Verhaltenswissenschaftlerin und Marketing-Kommunikationswirtin, ist Geschäftsführerin der ArtSet 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.



Tom Ehrig studierte Soziologie, Psychologie und Erziehungswissenschaft und ist seit zwölf Jahren in der politischen Bildungsarbeit aktiv. Sein Schwerpunkt in der Bildungsarbeit liegt in der Ausbildung und Betreuung von Multiplikator/-innen in sämtlichen Themenfelder des Netzwerk für Demokratie und Courage wie auch dem Argumentations- und Handlungstraining.



Turid Fronek, diplomierte Pädagogin, studierte Philosophie, Kommunikation, Soziologie und Erziehungswissenschaft und ist seit zehn Jahren in der politischen Bildungsarbeit aktiv. Im Fokus ihrer Tätigkeit in Fortbildung und Beratung liegen Themen wie neonazistische Strukturen, feministische und antirassistische Ansätze sowie Social Justice.



Dr. Michael C. Funke befasste sich als Diplom-Physiker mit Chaossteuerung und ungeordneten Systemen. Diese Erfahrung gab ihm in seiner langen Berater Tätigkeit einen geschärften Blick für Systeme und Organisationen. Als Organisationsberater, Coach und Supervisor ist er sowohl in Wirtschaft und Verwaltung wie auch im Sozialbereich, in der Hochschulentwicklung sowie in der Ausbildung von Beratern/-innen tätig.



Iris Gleicke ist seit 2013 Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie. Als Beauftragte der Bundesregierung für die neuen Bundesländer, für Mittelstand und Tourismus verfolgt die gebürtige Thüringerin das Ziel, ein festes Bündnis der strukturschwachen Regionen in Ost und West zu erreichen. Sie ist seit 1990 Mitglied des Bundestages.



Katrin Greve-Grönebaum studierte Romanistik, Erziehungs- und Literaturwissenschaften, arbeitet als Mediatorin, gestalterorientierte Organisationsberaterin und Coach und leitet seit 2009 als Geschäftsführende Gesellschafterin die BRIDGES Politik- und Organisationsberatung GmbH. Zuvor war sie einige Jahre als kultur- und medienpolitische Referentin im Landtag von Sachsen-Anhalt tätig.



Dr. Klaus Holz, Generalsekretär der Evangelischen Akademien in Deutschland, leitete von 2000 bis 2009 das Evangelische Studienwerk Villigst und gehört u.a. dem Hochschulbeirat der EKD und dem Vorstand der Friedrich-Ebert-Stiftung an. Holz studierte Soziologie und Neuere Deutsche Literaturwissenschaften. Er habilitierte sich mit einer Arbeit zum Thema Nationaler Antisemitismus. Wissenssoziologie einer Weltanschauung.



Heinz Janning ist Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft für Bürgerengagement „OPTION BE“ und berät Non-Profit-Organisationen und Kommunen bei der Implementierung und Gestaltung eines systematischen und nachhaltigen Freiwilligen-Managements. Anfang der 90er-Jahre entwickelte er die „Freiwilligen-Agentur“ in Bremen, er war Mitbegründer des internationalen Netzwerks für Bürgerengagement „Fundus“ und Mitglied des Beirates des Freiwilligen Surveys.



Dr. Olaf Lobermeier, promovierter Sozialwissenschaftler u.a. mit den Arbeitsschwerpunkten Rechtsextremismus- und Gewaltforschung und Viktimologie, gründete 2007 zusammen mit Rainer Strobl die Firma proVal Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation. Lobermeier ist u.a. Mitglied in der Erich-Fromm-Gesellschaft, der Sektion Jugendsoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, der Gilde Soziale Arbeit und bei amnesty international.



Dr. Axel Lubinski ist als Referatsleiter „Politische Bildung, Prävention, Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ im Bundesministerium des Innern verantwortlich für die Entwicklung und Durchführung des Bundesprogramms „Zusammenhalt durch Teilhabe“.



Lars Oschmann, im Hauptberuf Rechtsanwalt, steht seit 2000 dem Thüringer Feuerwehrverband vor, wirkt im Vorstand des Förderkreises des Deutschen Feuerwehrverbandes sowie im Kuratorium der Stiftung „Hilfe für Helfer“ und ist nach wie vor als Mitglied des Gefahrgutzuges des Ilm-Kreises aktiver Feuerwehrmann. Oschmann wurde für sein außerordentliches ehrenamtliches Engagement 2013 mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet.



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



Hendrik Pusch kennt das Vereinsleben als Ehrenamtlicher wie auch als hauptamtlicher Geschäftsführer. Er studierte Jura in Leipzig und Wien, ist niedergelassener Anwalt und promoviert über die „Problemfelder des deutschen Verbandshaftungsrechts“. In seiner Publikation „Recht so?!“ hat er die rechtlichen Grundlagen für Vereins- und Verbandsarbeit umfassend beschrieben.



Cornelia Reinhold arbeitet als Veranstaltungsmanagerin und Agentin in der Literaturbranche, hat einen Lehrauftrag am Fachbereich Kommunikation und Medien der Hochschule Magdeburg-Stendal inne. Die studierte Sozial- und Gesundheitsjournalistin ist zudem als Dozentin in der Erwachsenenbildung aktiv, vornehmlich in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit sowie Erlebnispädagogik.



Sebastian Reißig gründete 1997 in Pirna die über die sächsischen Landesgrenzen hinaus bekannte Aktion Zivilcourage e.V. und arbeitet dort seit 2001 als Geschäftsführer. Der Schwerpunkt des Vereins, der mit staatlichen und nichtstaatlichen Partnern kooperiert, liegt auf der vernetzenden und aktivierenden Arbeit für Demokratie im ländlichen Raum.



Dorte Schaffranke ist geschäftsführende Gesellschafterin von Camino. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung von Projekten und Programmen in den Themenfeldern Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus, Jugendarbeit und Stadtentwicklung sowie in der Qualitätsentwicklung von Beratungsprozessen.



Johannes Schley, Diplom-Psychologe, ist Leiter der Ausbildungsakademie des Hamburger Institutes für Organisationsentwicklung & Systemische Beratung (IOS) und ausgewiesener Experte für Sozialpsychologie. Seine Qualifikation in Führungskompetenz- und Teamentwicklung setzt Schley in Unternehmen, in Bildungssystemen und offenen Seminaren ein. Darüber hinaus begleitet er als systemischer Sportpsychologe Einzelsportler und Teams zum Erfolg.



Dr. Hajo Schumacher, Journalist und Autor, war Lokal- und Sportreporter, Korrespondent in Bonn und Berlin, Auslandsreporter und Chefredakteur. Er macht Radio, Fernsehen, Internet, schreibt für die Berliner Morgenpost und bietet einen ebenso spannenden wie selbstkritischen Blick hinter die Kulissen eines Betriebs, der dem Publikum oft irrational vorkommt.



Victoria Schwenzer ist Europäische Ethnologin und seit 2004 bei Camino in der wissenschaftlichen Begleitung, Beratung, Evaluation und Qualitätsentwicklung von Projekten und Programmen tätig. Zu ihren Themenschwerpunkten gehören Sport/Fanforschung, Gewaltprävention, Rechtsextremismusprävention und Antidiskriminierungsarbeit, Migration und Partizipation.



Ute Seckendorf, Stiftungs- und Kulturmanagerin, hat in der Nachwendzeit ein DDR-Kulturhaus zu einem großen sächsischen soziokulturellen Zentrum umgestaltet und im Dresdner Kunstministerium das sächsische Kulturraumgesetz mit auf den Weg gebracht. Seit 2000 setzt sie als Projektleiterin große Bundesprogramme zur Bekämpfung des Extremismus um, aktuell das Programm „Zusammenhalt durch Teilhabe“.



Patrick Siegele ist Direktor des Anne Frank Zentrums Berlin. Bis 2004 war der studierte Musikwissenschaftler und Germanist als Referent für interkulturelle und historisch-politische Bildungsarbeit tätig. Mit Fragen von Bildung, Rechtsextremismus und Antisemitismus befasst er sich auch als Mitglied mehrere internationaler Gremien, z.B. der Taskforce on Education against Antisemitism beim American Jewish Committee.



Andreas Stäbe, gelernter Stahlschiffbauer, hat an der TU Berlin Erziehungswissenschaften, Soziologie und Psychologie studiert und sich auch hinterher umfassend fortgebildet, sehr viel erlebt und gesehen. Seit 2001 arbeitet Stäbe als Geschäftsführer des bundesweiten Netzwerkes für Demokratie und Courage e.V. und darüber hinaus als Organisationsberater, Moderator und Trainer.



Elias Steger, Historiker und Kulturwissenschaftler, koordiniert im Landesverband der Arbeiterwohlfahrt Sachsen-Anhalt e.V. das ZdT-Projekt „Aktivieren. Motivieren. Bestärken. Demokratie ist, was du draus machst!“. Als freiberuflicher Historiker betreut er Projekte im Bereich der historischen Unternehmensberatung sowie der außerschulischen historischen und politischen Bildung.



Dr. Rainer Strobl, promovierter Sozialwissenschaftler u.a. mit den Arbeitsschwerpunkten Migrationssoziologie und interkulturelle Beziehungen, lehrt als Privatdozent an der Universität Hildesheim. 2007 gründete er zusammen mit Olaf Lobermeier die Firma proVal Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation. In ihrem Experten-Netzwerk aus verschiedenen Wissens- und Berufsfeldern erarbeiten sie praxisrelevante sozialwissenschaftliche Lösungen.



Birgit Wohlgemuth, diplomierte Pädagogin und Sozialpädagogin, hat als wissenschaftliche Mitarbeiterin die Spannungsfelder zwischen Mensch, Arbeit und Technik untersucht und später erfolgreich in einer Unternehmensberatung begleitet. Seit 2008 gehört sie als Organisationsberaterin der MIRA Beratergruppe an, weil sie die Arbeitswelt als Ort menschlicher Entwicklung begeistert.



Hanne Wurzel studierte in Bonn Geschichte, Spanische Philologie und Politik, nahm 1985 in der Bundeszentrale für politische Bildung eine Referentinnenstelle an und ist, nach verschiedenen leitenden Positionen, heute dort als Fachbereichsleiterin Extremismus tätig. Sie hat zahlreiche Veranstaltungen und Großkongresse zur politischen Bildung und Sicherheitspolitik konzipiert und durchgeführt.