kommunal aktiv
Frauen in die Politik

Deutscher Frauenring e.V.

Kommunal Aktiv – Frauen in die Politik

Dokumentation über das Workshop-Modellprojekt 2014/2015

Die Publikation kann kostenlos unter www.frauenkommunalaktiv.de heruntergeladen werden.

© Deutscher Frauenring e.V.(DFR)
mail@d-fr.de
+49 (0)30-88718493
www.deutscher-frauenring.de

Deutscher Frauenring e.V.

In Kooperation mit:
Europäische Akademie Berlin, Bismarckallee 46-48, 14193 Berlin

Europäische Akademie Berlin

Gefördert vom:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Einleitung

Unser Projekt *Kommunal aktiv – Frauen in die Politik* verfolgte das Ziel, Frauen zu fördern und zu befähigen, um kommunalpolitische Führungspositionen anzustreben. Das Projekt sollte Frauen gezielt ansprechen, die sich für zivilgesellschaftliches Engagement in ihrer Kommune interessieren, aber bislang nicht politisch aktiv waren. Deshalb entwickelten der Deutsche Frauenring und die Europäische Akademie Berlin ein niederschwelliges Angebot für Frauen, die etwas in ihrer Kommune bewegen wollen, sich aber noch nicht über die Form ihres Engagements klar geworden sind.

Ziel des Projekts war es, engagierte Frauen zu befähigen und zu ermutigen, ihr bisheriges Engagement in Vereinen und Initiativen zu stärken und auf das Ziel auszurichten, sich politisch in ihren Kommunen einzumischen und das Lebensumfeld mitzugestalten.

Angeboten wurden fünf Workshops, in denen Wissen über politische und wirtschaftliche Zusammenhänge, Beteiligungsmöglichkeiten von Bürgern auf kommunaler Ebene, Netzwerkstrategien, Öffentlichkeitsarbeit und Projektmanagement vermittelt wurden. Darüber hinaus konnten die Teilnehmerinnen ihre kommunikativen und rhetorischen Kompetenzen sowie ihr Verhandlungsgeschick stärken und trainieren, sich und ihre Projekte überzeugend zu präsentieren.

Auch wenn das Streben nach einem kommunalpolitischen Amt nicht bei allen Teilnehmerinnen zu Beginn im Vordergrund stand, hat das Projekt auf jeden Fall bewirkt, dass das politische Engagement von Frauen als wichtiges gleichstellungspolitisches Ziel erkannt wurde.

Kommunal aktiv – Frauen in die Politik wurde als Pilotprojekt konzipiert und ist auf Reproduzierbarkeit angelegt. Deshalb wurde diese Dokumentation über die durchgeführten Workshops erstellt, die allen Teilnehmerinnen und interessierten Frauen zur Verfügung gestellt wird. Zugleich wurde ein Leitfaden erarbeitet, der in einer Art *Blaupause* Handlungsempfehlungen für Organisatoren zur Verfügung stellt, die diese Workshop-Reihe durchführen wollen.

Wir danken unserem Kooperationspartner, der Europäischen Akademie Berlin und ganz besonders Frau Dr. Elisabeth Botsch, für die inhaltliche Unterstützung und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für die finanzielle Förderung des Projektes.

Gudula Hertzler-Heiler
Mitglied des Präsidiums Deutscher Frauenring e.V.

Inhaltsverzeichnis

Workshop 1 - Die Arenen der Politikgestaltung

Wer regiert in Deutschland? Ein Überblick über die Governance-Strukturen 3
Praxisbeispiel – Bürgerbeteiligung am Gleisdreieck 11
Kompetenzen trainieren: „Kommunikation“ 12
Politisches Engagement in der Kommune – Erfahrungen aus der Praxis 22
Erarbeitung eines Strategieplans für das eigene politische Ziel 23

Workshop 2 – Wer entscheidet? Die Interessen von Wirtschaft und Politik

Grundlagen wirtschaftlicher Zusammenhänge 24
Lobbyarbeit – Der Einfluss der Wirtschaft auf die Politik 32
Kompetenzen trainieren: „Rhetorik für Frauen 36
Das Einmaleins der Lobbyarbeit für Kommunalpolitikerinnen 43
Erarbeitung eines Leitfadens für Lobbyarbeit 44

Workshop 3 – Kommunal aktiv – Wie geht das?

Instrumente und Verfahren zur Beteiligung von BürgerInnen in der Kommune 48
Praxisbeispiel – BürgerInnen engagieren sich für Flüchtlinge 53
Kompetenzen trainieren: Wie präsentiere ich überzeugend mein Projekt? 55
Strategien zur Umsetzung eigener politischer Ziele 61
Erarbeitung von Szenarien 61

Workshop 4 – Kommunal aktiv mit Gleichgesinnten

Den Einstieg erleichtern, aber wie? 64
Erfolgversprechende Netzwerk-Strategien für engagierte Frauen 66
Das Einmaleins der Öffentlichkeitsarbeit 73
Kompetenzen trainieren: Macht-„Spiele“ – Präsenz und Statusverhalten 76
Moderation von Gruppenprozessen 84
Erarbeitung von Strategien: Frauen für ein kommunalpolitisches Ziel motivieren 86

Workshop 5 – Projektmanagement für engagierte Bürgerinnen

Was macht ein gutes Projektmanagement aus? 89
Kompetenzen trainieren: Projektmanagement 93
Eigene Projektmanagementstrategien entwickeln 104
Projektmittel einwerben / fund raising 106

Workshop 1 - Die Arenen der Politikgestaltung

Wer regiert in Deutschland? Ein Überblick über die Governance-Strukturen

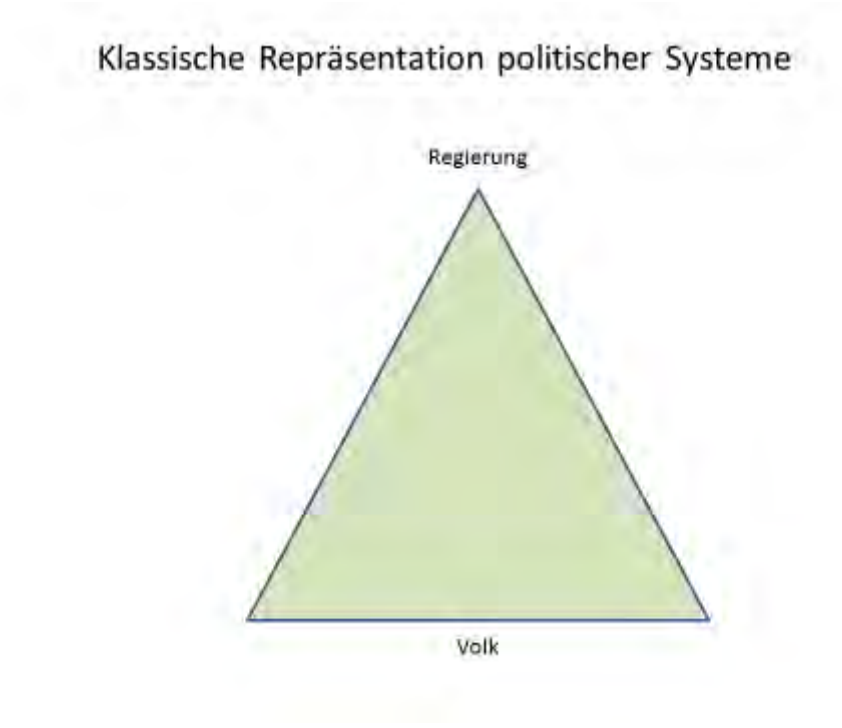
Dr. Elisabeth Botsch, Europäische Akademie Berlin

Übersicht

1. Einleitung
2. Regierungssystem in Deutschland
3. Realität der demokratischen Governance
4. Governance
5. Frauen in politische Führungspositionen
6. Grundlage der Demokratie
7. Dimensionen der Partizipation

1. Einleitung

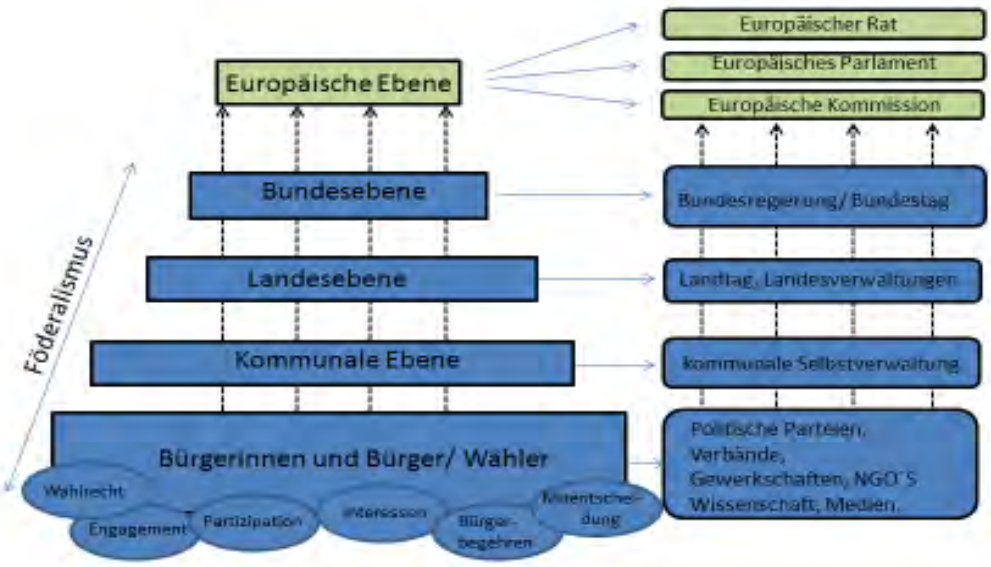
Wir kennen Demokratie als politisches System, in dem die Macht und Regierung vom Volk ausgeht.



©Folien Dr. Botsch

Über das klassische Bild der Repräsentationsfunktion politischer Systeme geht der folgende Vortrag hinaus und öffnet den Blick für die verborgenen Strukturen und Einflusssphären.

2) Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland



©Folien Dr. Botsch

Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland besteht aus mehreren Ebenen, die in der obenstehenden Grafik dargestellt sind.

- Die BürgerInnen sind nicht nur als Wählerschaft von zentraler Bedeutung. Sie können sich in verschiedener Weise zusammenschließen, um Einfluss auf das politische System zu nehmen.
- Die Medien haben neben ihrer Informationsaufgabe die Funktion einer Kontrollinstanz und dienen darüber hinaus auch als Impulsgeber für die anderen Ebenen.

Das föderale System Deutschlands führt dazu, dass es auf der Ebene der Bundesländer eine autonome Gesetzgebung sowie eigene Strukturen und Verfassungen gibt.

- Die Landesverwaltungen sorgen dabei für die Umsetzung der Landesgesetze, arbeiten aber auch eng mit den Kommunen und den Bundesministerien zusammen.

Die Europäische Union und ihre Instanzen stellen die höchste politische Ebene dar. Heutzutage wirken circa 70% der dort beschlossenen Gesetze auf Deutschland.

- *Der Europäische Rat* besteht aus den Staats-und RegierungschefInnen der Mitgliedstaaten und bildet die letzte Instanz in Europa. Hier werden die grundlegenden politischen Leitlinien festgelegt.
- *Das europäische Parlament* wird direkt gewählt. Seit dem *Lissabon Vertrag von 2007* hat das Europäische Parlament eine größere Machtbefugnis und gilt nun als gleichwertiger Partner beim Gesetzgebungsverfahren.
- *Die Europäische Kommission* ist für die Umsetzung der Gesetzgebung zuständig und überwacht die Einhaltung der europäischen Verordnungen durch die Mitgliedstaaten.

©Folien Dr. Botsch

3) Realität der demokratischen Governance

Wer regiert in Deutschland wirklich? Wer ist an diesem Prozess beteiligt?

©Folien Dr. Botsch

In der politischen Realität sind weit mehr AkteurInnen in den politischen Gesetzgebungsprozess involviert, als es das klassische Bild der demokratischen Repräsentation darstellt.

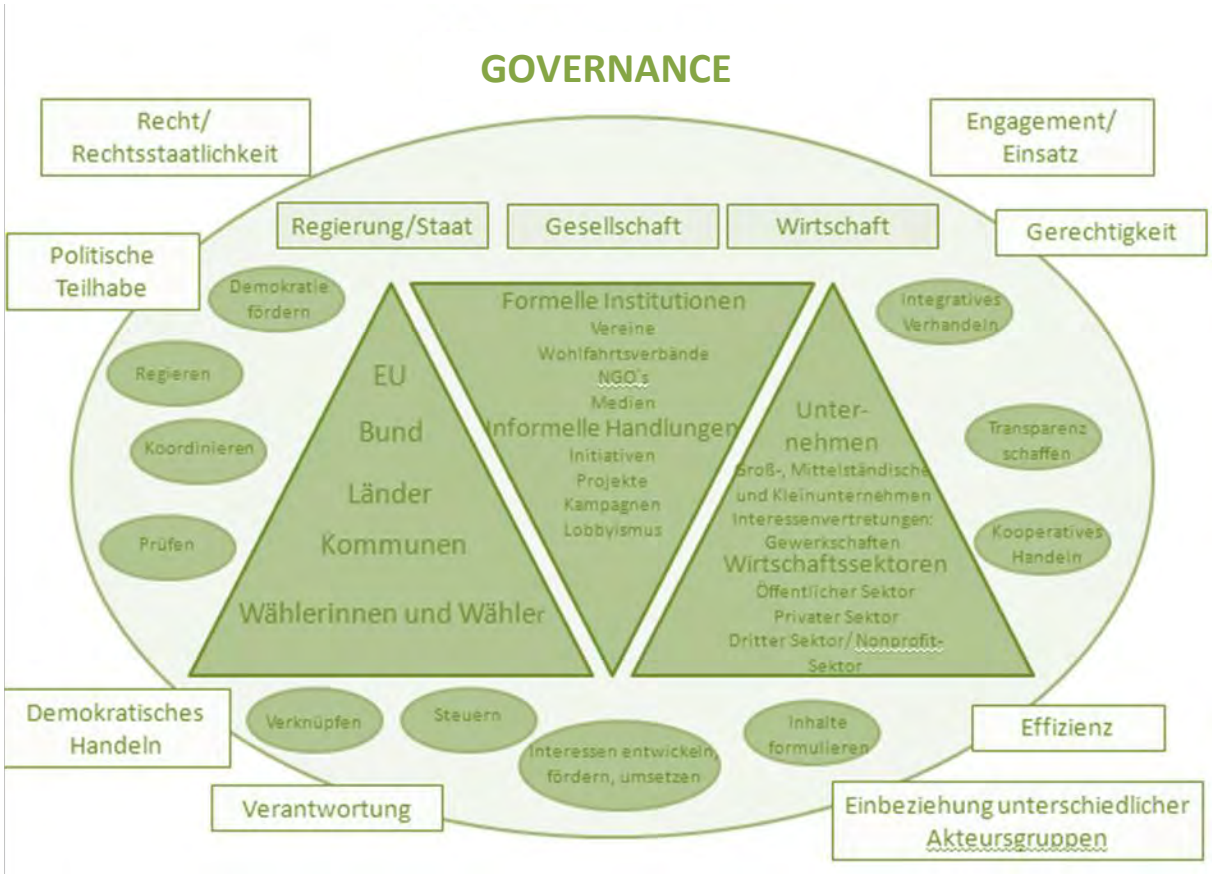
In Deutschland haben wir ein dezentrales Regierungssystem, an dem viele unterschiedliche AkteurInnen beteiligt sind. Diese kommen aus unterschiedlichen Bereichen - der funktionalen Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft Rechnung tragend - zusammen.

Das Zusammenspiel der unterschiedlichen AkteurInnen und ihr Einfluss auf den politischen Gestaltungsprozess bezeichnen wir als *„Governance“.*

4) Governance

- bezieht sich auf eine Gesamtheit von Interaktionen zwischen unterschiedlichen Institutionen auf der nationalen und der supranationalen Ebene, wie z.B. die Regierung, der private Sektor, die Zivilgesellschaft sowie internationale Organisationen.

- beschreibt ebenso die Prozesse, durch welche alle Agierenden Macht innerhalb eines Landes ausüben.



©Folien Dr. Botsch

- Die Governance-Strukturen umfassen neben den Staats- und Regierungsebenen sowie deren Institutionen auch die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Sphären.
- Die organisierte Zivilgesellschaft spielt eine wichtige Rolle für die Politik, etwa durch Anhörungen vor Gesetzgebungsverfahren.
- Die Wohlfahrtsverbände sind machtvolle Institutionen einerseits als ArbeitgeberInnen / UnternehmerInnen und anderseits als GestalterInnen sozialer Bereiche.
  Sie übernehmen soziale, staatliche Aufgaben und haben deshalb traditionell in Deutschland eine starke Stellung.
- Im Bereich der Wirtschaft stellen die Gewerkschaften als Interessensvertretungen der ArbeitnehmerInnen und die Unternehmensverbände die zentral Agierenden dar.
- Im öffentlichen Sektor (Verwaltungen) sind wirkungsmächtige Gleichstellungsgesetze angesiedelt.
- Eine Gesellschaft kann nur gut funktionieren, wenn sich alle Mitglieder der Gesellschaft beteiligen und bei den Aushandlungsprozessen berücksichtigt werden. Optimiert wird Governance durch die dritte Ebene (Einflusssphäre): Engagement/Einsatz, Gerechtigkeit, Effizienz etc.

- Unter dem Stichwort ‚Gerechtigkeit' stellt sich die Frage, wie viel Unterschied (z.B. bei Einkommen oder Vermögen) sich eine Gesellschaft leisten kann, ohne den Zusammenhalt innerhalb der Gesellschaft zu riskieren.
  Der sogenannte ***Gini-Index*** ist ein statistisches Maß, das Ungleichverteilungen dokumentiert.
- Die Rechtsstaatlichkeit ist ein sehr wichtiger Bestandteil, die durch Klageerhebung von jedem Menschen genutzt werden kann.

Die Einflusssphären in der Governance-Struktur sind vielschichtig, einige sind hier genannt:

5) Frauen in politischen Führungspositionen

A. Fakten:

- *Unterrepräsentanz* von Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft und Politik
- Die *Frauenquote* für Führungspositionen börsennotierter Unternehmen steht im Koalitionsvertrag und ist derzeit als Streitpunkt der politischen Agenda sehr im Fokus der medialen Aufmerksamkeit.[1]

Doch wie sieht es mit dem Anteil von Frauen in *politischen* Führungspositionen aus?

B. Bundesebene

- 32% Frauenanteil im Deutschen Bundestag im Jahr 2010
- 36,5% Frauenanteil im Deutschen Bundestag nach der Bundestagswahl 2013
- Alle im Bundestag vertretenen Parteien haben Strategien und Maßnahmen zur Gleichstellung von Männern und Frauen entwickelt und in Ihren Statuten festgeschrieben – wenngleich auf unterschiedliche Weise:

[1] Im März 2015 hat der Bundestag die Einführung einer Frauenquote für die Aufsichtsräte börsennotierter und mitbestimmungspflichtiger Unternehmen beschlossen.

Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen führte zur Einführung von Quoten bei allen Parteien, außer bei der FDP. Die CDU führte keine feste Quote ein, sondern formulierte die Zielmarke von 30%.

C. Landes- und kommunale Ebene

- Die Beteiligung der Frauen in den Ländern reichte im Jahr 2011 von 18,1% - 43,4%, dies entsprach durchschnittlich 32,3% (BMFSFJ 2013 2. Atlas: 8-9).
- Der Frauenanteil auf kommunaler Ebene reichte im Jahr 2011 von 18,7% - 41,9% und lag damit durchschnittlich bei nur 26,1% (BMFSFJ 2013 2. Atlas: 10-11).

→ Eine ausgewogene Repräsentanz im Parlament ist wichtig, um die Bevölkerung angemessen repräsentieren zu können, um die Belange der gesamten Bevölkerung zu berücksichtigen und um Entscheidungen treffen zu können, die von den BürgerInnen anerkannt und als sinnvoll angesehen werden.

6) Zentrale Grundlage der Demokratie: Herrschaft durch das Volk

- Passives und aktives Wahlrecht
- Volksbegehren/Volksentscheid
- Bürgerbegehren (Beratung bestimmter Entscheidungen durch Parlamente)
- Verschiedene Teilhabeformen, durch die BürgerInnen an Entscheidungen von Parlamenten, Regierungen oder öffentlichen Verwaltungen mitwirken
- Ehrenämter, Aufgaben der Selbstverwaltung
- Bürgerschaftliches Engagement

Rolle der Zivilgesellschaft

→ Demokratie lebt vom Engagement der BürgerInnen!
Eine Demokratie besteht nicht nur aus Wahlen. Vielmehr kann sich ihre normative Kraft nur entfalten, wenn ihre BürgerInnen sich als mündige und verantwortungsvolle Mitglieder der Gesellschaft begreifen.

Die Rolle der Zivilgesellschaft geht in einer Demokratie weit über das Wahlrecht hinaus:

- Die BürgerInnen müssen selbst Verantwortung übernehmen. Der Staat kann nicht alle Aufgaben selbst erfüllen. Seitens der Zivilgesellschaft muss auf Probleme, Interessen und Handlungsbedarfe aufmerksam gemacht werden.
- Ein aktivierender Staat ist auch eine Chance für die BürgerInnen, ihre Wünsche und Anliegen einbringen zu können. Die Partizipation muss immer auf Freiwilligkeit beruhen.

7) Dimensionen der Partizipation

Partizipation

- zentrale Grundlage der Demokratie

- bezweckt die Einflussnahme auf politische Entscheidungen
- geht von den BürgerInnen aus
- beruht immer auf Freiwilligkeit der Teilnahme
- sollte von Politik und Verwaltung unterstützt werden

Stufen der Partizipation

1. Information
2. Mitwirkung (Konsultation)
3. Mitentscheidung (Kooperation)
4. Entscheidung
5. Selbstverwaltung

©Folien Dr. Botsch

Es gibt verschiedene Stufen der Partizipation durch die BürgerInnen. Unter dem Stichwort Entscheidung ist ein Bürgerbegehren oder ein Referendum zu verstehen, das auf kommunaler Ebene, Länder- oder EU-Ebene eingeleitet werden kann.

Spielregeln der Bürgergesellschaft

- Selbstorganisation
- Freiwilligkeit
- Eigenverantwortung
- Vertrauen
- Gegenseitige Unterstützung

→ Es geht um ein neues Verhältnis von Staat und Gesellschaft.

Dieses neue Verhältnis von Staat und Gesellschaft basiert auf einer kooperativen und partnerschaftlichen Verantwortungsteilung. Daher stellt die Öffnung der staatlichen Institutionen und Entscheidungsprozesse für bürgerschaftliche Mitwirkung eine wichtige politische Aufgabe dar. Diese Teilhabechancen sollten von den BürgerInnen genutzt werden.

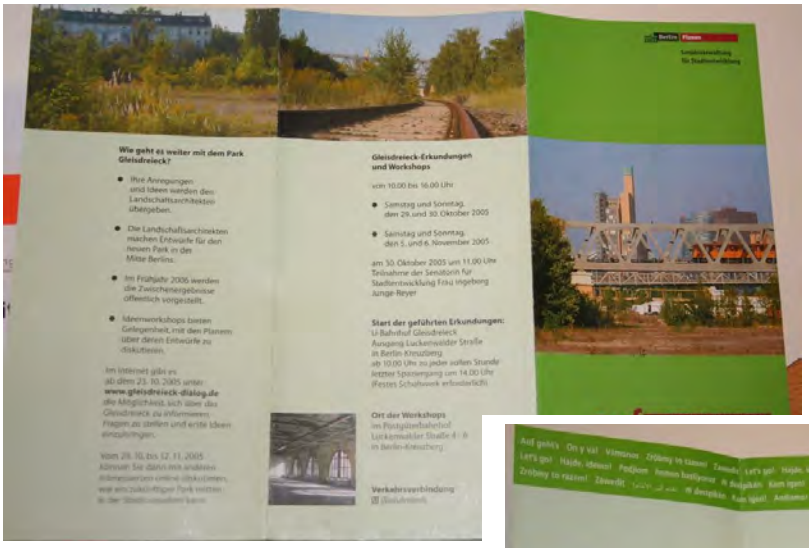
Ein Praxisbeispiel: Bürgerbeteiligung am Gleisdreieck in Berlin

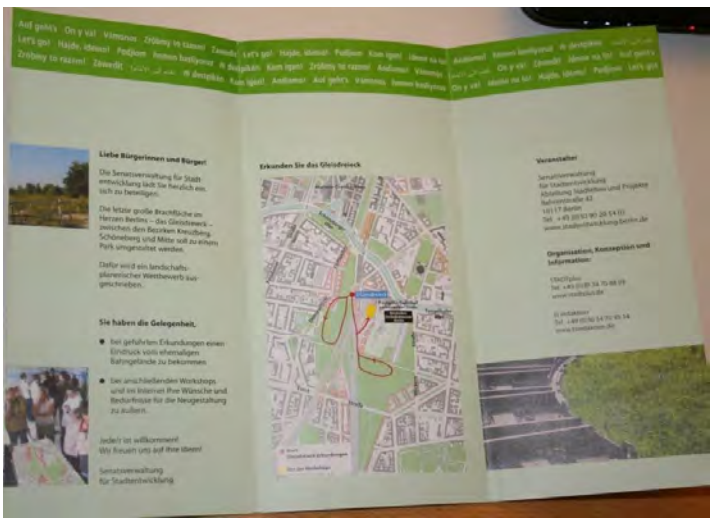
Vortrag von **Dr. Brigitte Wartmann**

Zusammenfassung

Frau Dr. Wartmann führte mit der Schilderung zum Ablauf des Bürgerbeteiligungsprojektes „Park am Gleisdreieck“ vor Augen, mit welchen Mitteln das Projekt erfolgreich zum Abschluss geführt werden konnte. Dabei gab sie ihre Erfahrungen zu Organisation, Marketing und Umsetzung von Bürgerbeteiligung an die Teilnehmerinnen weiter.

Nähere Ausführungen an dieser Stelle erübrigen sich, denn es gibt vielfältige Herangehensweisen, die individuell für die Herausforderungen des jeweiligen Projektes zu bestimmen sind.





Informationsfaltblatt vom Bürgerprojekt

©Dr. Brigitte Wartmann

Seit den Protesten zu Stuttgart 21, Flughafen BER und Tempelhofer Feld sind Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung für eine frühzeitige Einbindung der BürgerInnen an Planungsprozessen sensibilisiert, d.h. die Beteiligung der BürgerInnen ist willkommen.

Kompetenzen trainieren: „Kommunikation“

Birgit von Bruchhausen, Diplom-Psychologin

Übersicht

1. Wirkungsfaktoren
2. Unbewusste Hintergründe
3. Das 4-Seiten-Modell und verschiedene Wirkzusammenhänge
4. Das DISG-Modell
5. Praktische Übung: Gruppenarbeit

1. Wirkungsfaktoren

Unsere Wirkung nach außen hängt immer von *Körpersprache, Stimme*, dem *Inhalt* des Gesagten sowie dem *Zusammenspiel* dieser Faktoren ab.

- Inhalt: Glaubhaftigkeit und *Authentizität* sind hier zentrale Begriffe
- Körperhaltung*:* Körperspannung, d.h. unsere *körperliche Präsenz*, erzeugt Aufmerksamkeit
- Stimme möglichst tief, jedoch in der eigenen Tonlage bleiben – beim Vortrag mit Tempo und Lautstärke spielen und so Spannung erzeugen.

Nervosität muss nicht zum *Blackout* führen:

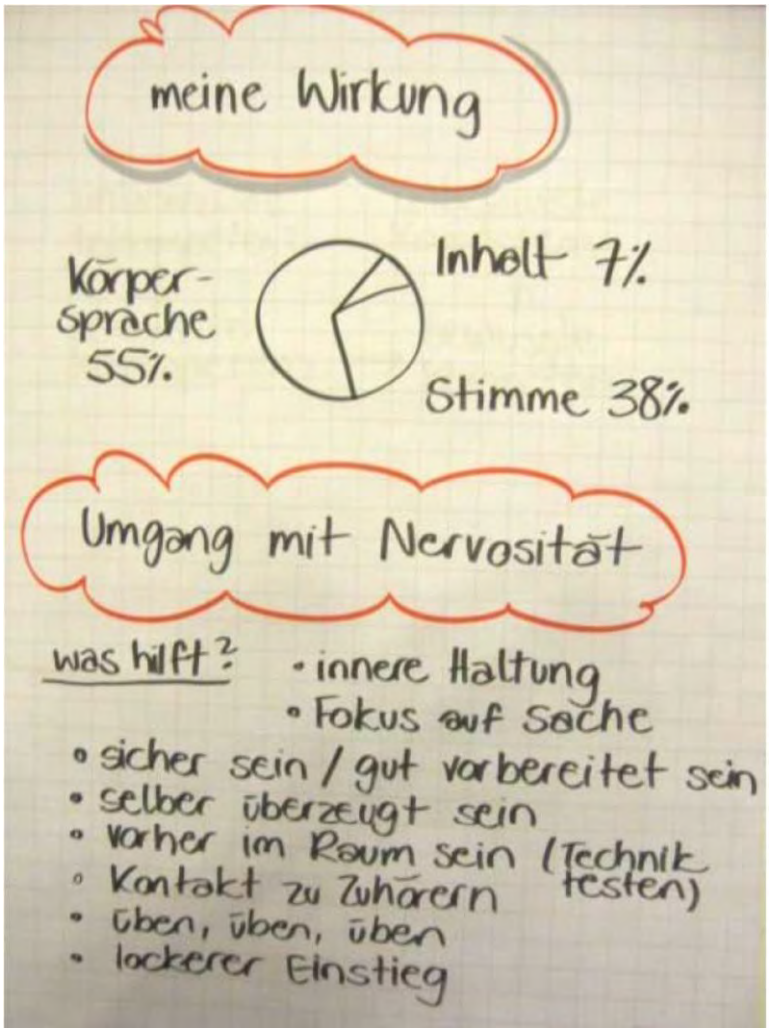
- Focus auf die Sachebene richten (Vortrag)
- Hilfreich ist eine veränderte *innere Haltung* zu unserer Nervosität, denn das Adrenalin schenkt uns eine sensationelle Aufmerksamkeit: Danke, Adrenalin!
- Bei Fehlern: relativieren → Wer von meinen Zuhörenden macht immer alles richtig?
- Ziel ist, Kompetenz/maximale Souveränität zu vermitteln. Die Wirkung auf die ZuhörerInnen wird zu 55% von der Körpersprache (Haltung, Ticks, Auftreten), zu 38% von der Stimme und nur zu 7% vom Vortragsinhalt der Rednerin bzw. des Redners beeinflusst.

Wie kann man sein Gegenüber in einer Gruppe erreichen oder von etwas überzeugen bzw. eine Wirkung erzielen?

- sich bewusst machen, wie die Gruppe eingestellt ist und wie ihre Mitglieder denken und agieren (interkulturelle Zusammenhänge berücksichtigen)
- eigene Überzeugungskraft erfordert 100%ige eigene *Überzeugung, Leidenschaft und Kompetenz*

Verfolgt eine Gruppe ein *gemeinsames Ziel*, sollten sich die Agierenden über grundlegende Eigenheiten der Kommunikation bewusst sein. Der Verhaltensforscher Konrad Lorenz hat dies wie folgt auf den Punkt gebracht:

- *gemeint* bedeutet nicht gleichzeitig *gesagt*
- *gesagt* bedeutet nicht gleichzeitig *gehört*
- *gehört* bedeutet nicht gleichzeitig *verstanden* (deshalb hier nachfragen)
- *verstanden* bedeutet nicht gleichzeitig *einverstanden* (deshalb hier Zustimmung aktiv einfordern (= Ich brauche ein Nicken von euch) und schriftlich fixieren
- *einverstanden* bedeutet nicht gleichzeitig *getan* (Aktionsplan aufstellen, wer bis wann was übernimmt → Verantwortlichkeiten klären)
- *getan* ist nicht gleichzeitig *richtig getan*



© Birgit von Bruchhausen

2. Unbewusste Hintergründe

In der Kommunikation mit anderen Menschen sollte man sich der Tatsache bewusst sein, dass Kommunikation nur zu 10-20% von Inhalten, Worten und Verhalten geprägt wird. Der Rest besteht aus *unbewussten Hintergründen* (Gefühle, Erfahrungen, Erwartungen u.w.). Dies verdeutlicht auch die folgende Darstellung:

© Birgit von Bruchhausen

Wie kann man mit diesen Einflussfaktoren umgehen?

- Hilfreich ist zunächst das Bewusstsein darüber, dass nicht nur die Sachebene für die Kommunikation eine Rolle spielt.
- Im Fall von Unklarheiten nachfragen. Es hilft der Versuch, den / die KommunikationspartnerIn kennenzulernen, bevor das Schubladendenken einsetzt.

3. Das 4-Seiten-Modell

Das Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun beschreibt, dass eine Nachricht immer unter 4 Aspekten/Ebenen zu sehen ist:
Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und der Appell.

→ Ein ***Beispiel*** soll das verdeutlichen:

Situation Personalgespräch:

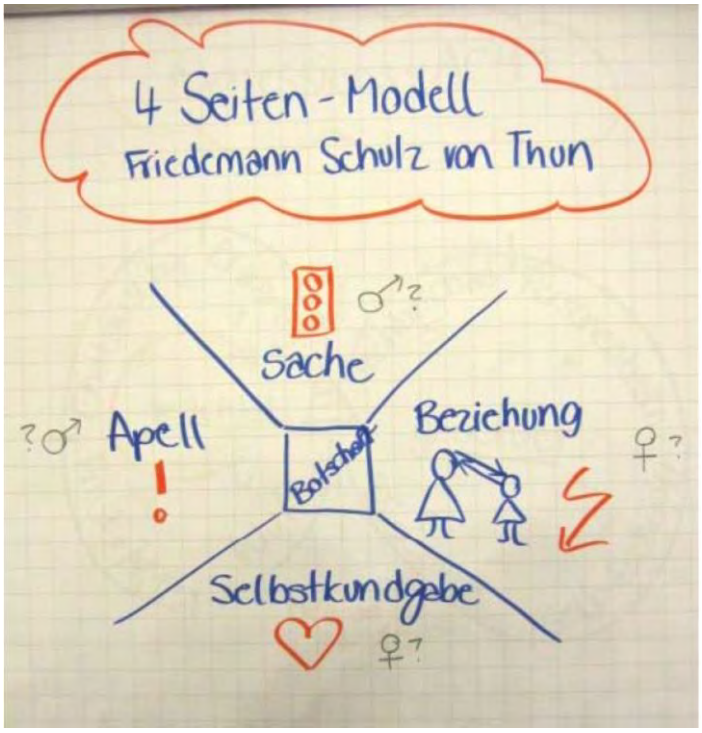
Sachinhalt: Angestellter:
"Ich habe 70 Überstunden, die Technik des Unternehmens ist vorsintflutlich".

Selbstoffenbarung:
Ich bin unzufrieden!

Beziehung*:*
Du nimmst mich nicht ernst

Appell:
Technisch aufrüsten, Überstunden bezahlen.

→Empfehlung deshalb: Unsere Botschaft sollte *klar den eigenen Standpunkt* nennen und signalisieren, wenn dieser Standpunkt verhandelbar ist. Einseitige Kommunikation kann nicht fruchtbar verlaufen, deshalb gegenüber dem/der GesprächspartnerIn die Erwartung ausdrücken, sich ebenfalls für gelungene Kommunikation einzusetzen.

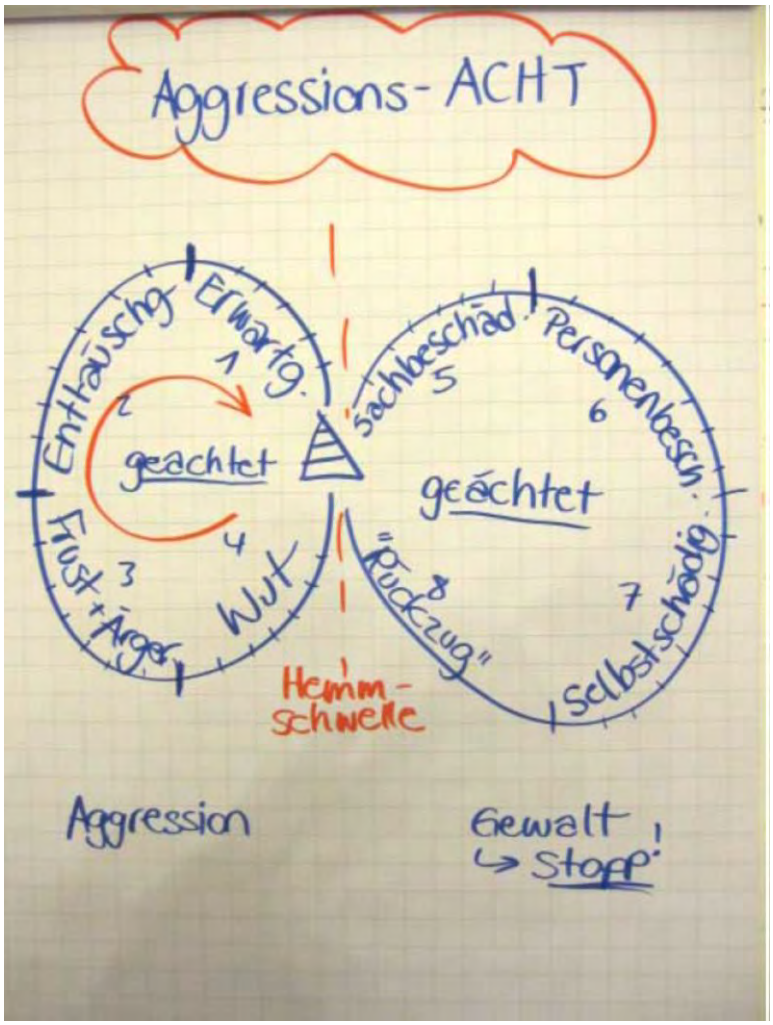


© Birgit von Bruchhausen

Die Aggressions-Acht

Das Bild von der *Aggressionsacht* verdeutlicht auf der linken Seite den geachteten Bereich, d.h. es ist gesellschaftlich anerkannt, darüber zu sprechen. Wenn eine Erwartung, eine Enttäuschung, Ärger oder Wut verbalisiert werden, zeugt dies von sozialer Kompetenz.

Wird nicht verbalisiert, kann der Prozess u.U. weiter im geächteten Bereich wirken. Wird ein Dialog eingeleitet und erfolgreich kommuniziert, dann ist die Entwicklung im besten Fall gegenläufig.

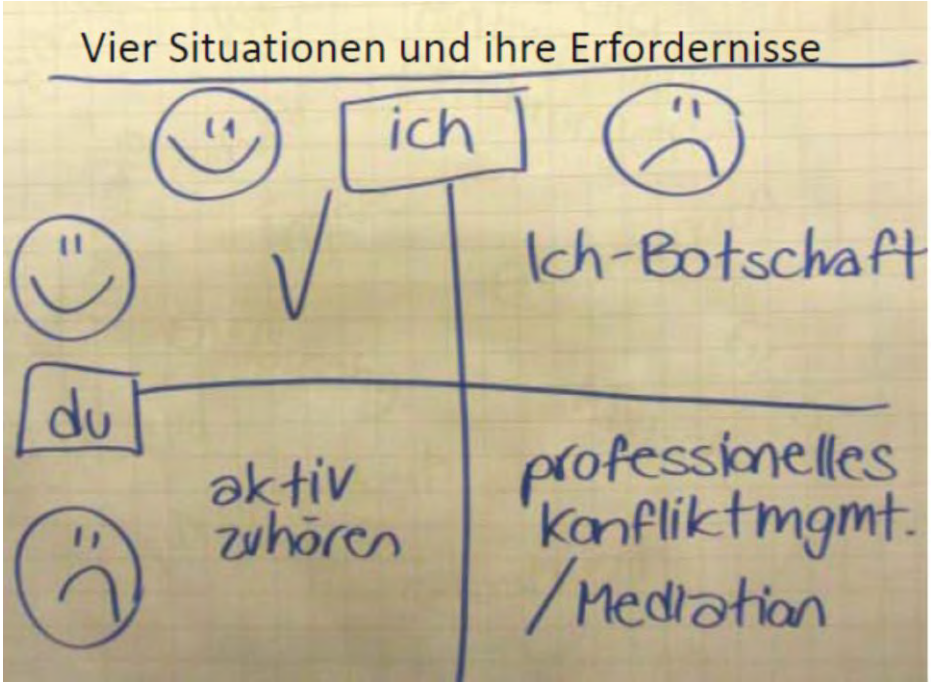


© Birgit von Bruchhausen

Ausgangssituationen der Kommunikation

In der Kommunikation mit anderen Menschen gibt es verschiedene *Ausgangssituationen*, die einen jeweils unterschiedlichen Umgang erfordern:

- Ist man selbst mit der Situation zufrieden, die/der jeweils andere aber nicht, erfordert dies ein *aktives Zuhören* und den Versuch, die andere/den anderen richtig zu verstehen.
  → aktives Zuhören bedeutet, das Gehörte mit eigenen Worten zusammenzufassen.
- fühlt die/der andere sich hingegen zufrieden, man selbst aber nicht, sollte man gezielt *Ich-Botschaften* über die eigene Unzufriedenheit senden
- sind beide Seiten unzufrieden, erfordert es ein professionelles *Konfliktmanagement / eine Mediation.*



© Birgit von Bruchhausen

Verhandlungsstrategie

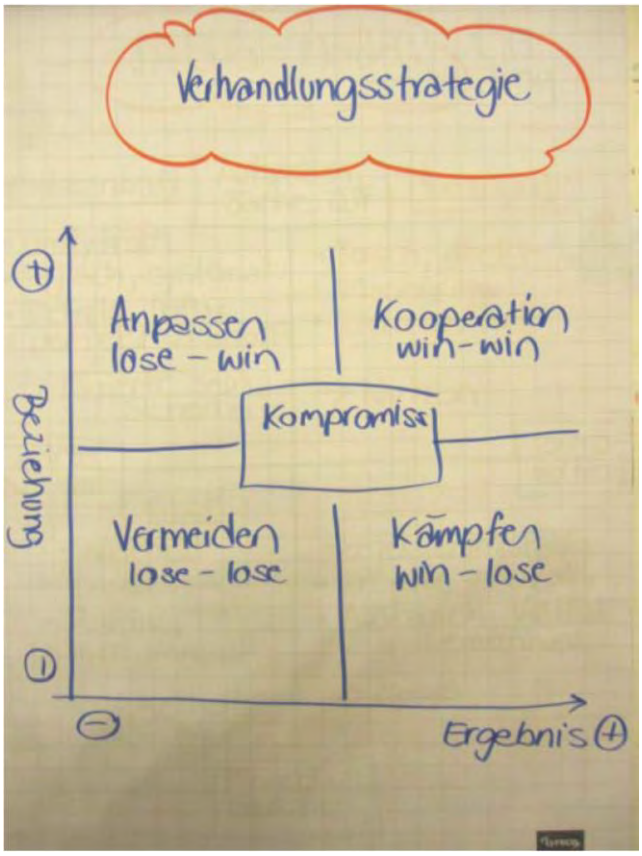
Um in einer Gruppe ein gemeinsames Ziel zu erreichen und dabei den besten Nutzen für die gesamte Gruppe zu erlangen, sollte Wert auf die **Balance** zwischen einem *Konsens* und der *Durchsetzung eigener Interessen* gelegt werden.

Unsere **Verhandlungsstrategie** wird dabei von folgenden Faktoren beeinflusst:

1. wie wichtig einem das Ergebnis der Verhandlung ist und
2. wie wichtig einem die Beziehung zu den VerhandlungspartnerInnen ist.

Ein Kompromiss ist nicht immer die beste Lösung, jede/jeder muss von den eigenen Vorstellungen abweichen und Unzufriedenheit kann die Folge sein. Es ist also hilfreich, sich bereits vorab über die eigene Gewichtung von Ergebnis/Beziehung im Klaren zu sein.

- Wenn man die Beziehungsebene zu wichtig nimmt und sich deshalb anpasst, ist dies zwar gut für die Beziehung, aber nur die Gegenseite gewinnt*(lose-win Situation)*
- Wenn beide Seiten den Problemen aus dem Weg gehen und diese Themen vermeiden, ist dies weder ein Erfolg für die Beziehungsebene, noch hat eine der Parteien etwas von dem Ergebnis *(lose-lose Situation)*
- Wenn man selbst das Ergebnis zu wichtig nimmt und seine Interessen durchsetzen will, ist dies schlecht für die Beziehung, die/der Andere verliert beim Ergebnis *(win-lose Situation)*
- bei einer Kooperation zwischen den VerhandlungspartnerInnen ist sowohl die Beziehung zueinander, als auch das Ergebnis für beide Seiten zufriedenstellend, somit gewinnen alle dabei *(win-win Situation)*

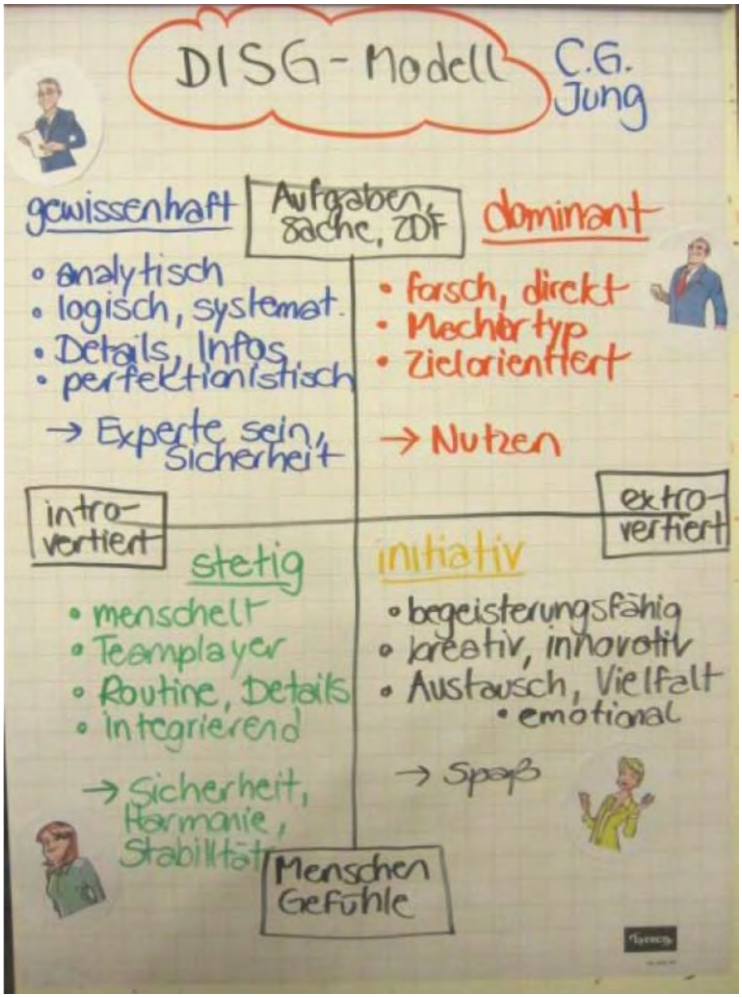


© Birgit von Bruchhausen

4. Das DISG-Modell

Das DISG-Modell von *C.J. Jung* basiert auf der Kategorisierung von persönlichen Profilen unserer KommunikationspartnerInnen, die auf den *4 Grundtypen: Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit* basieren. Das DISG-Modell beschreibt nach dem Prinzip der Selbstbeschreibung bestimmte Ausprägungen von Verhaltenstendenzen bei einem bestimmten Typus. Aus den vier grundlegenden Verhaltensdimensionen ergeben sich zahlreiche Mischformen

Jeder Typus schätzt einen spezifischen Umgang. Kommunikation mit einem anderen Typus birgt Konfliktpotential, das am größten zwischen den sich diagonal gegenüberstehenden Typen ist, d.h. *gewissenhaft* vs. *initiativ*; *dominant* vs. *stetig*.



© Birgit von Bruchhausen

Praktische Übung: Gruppenarbeit

In einer Gruppenarbeit erarbeiteten die Teilnehmerinnen abschließend *allgemeine Umgangsregeln* mit den einzelnen Typen.

© Birgit von Bruchhausen

Zunächst ordneten sich die Workshop-Teilnehmerinnen den vorgestellten Grundtypen nach C.J. Jung zu und erarbeiteten anschließend in ihrem Team, in welcher Form sie selbst sich die Kommunikation mit ihrem Gegenüber wünschen.

skill sense
Training · Coaching · Beratung

Kommunikation mit den Roten

Der rote Verhaltenstyp

- direkt und zielorientiert kommunizieren
- Fragen klar und prägnant beantworten
- Ergebnisse / Nutzen betonen
- nicht lange mit Smalltalk und „Geschwätz" aufhalten
- nicht blindlings drauflos reden, sondern Punkte vorher überlegen
- keine Unentschlossenheit vermitteln und nicht rechtfertigen
- bei Kritik oder Konflikten zuerst übereinstimmende Punkte nennen,
  dann zu kritischen überleiten
- lass zum Schluss den Roten die Entscheidung treffen bzw. lass ihm Einfluss

Typische Äußerungen eines Roten:
„Wann bist Du damit fertig?"
„Ich bin leider beschäftigt, schick mir doch eine Email."
„Wie lange dauert das denn noch?"

23

skill sense
Training · Coaching · Beratung

Kommunikation mit den Gelben

Der gelbe Verhaltenstyp

- braucht Gelegenheit und „Raum", um zu erzählen – auch von Privatem
- bring das Gespräch charmant wieder zurück aufs eigentliche Thema
- zeig für seine Themen Begeisterung und hör aufmerksam zu
- offene und herzliche Art als Investition in eine gute Beziehung sehen
- das Gespräch nicht beherrschen oder zu viel sprechen –
  diesen Bedarf hat der Gelbe selber

Typische Äußerungen eines Gelben:
„Schön, dass Du da bist!"
„Ich muss Dir noch erzählen, dass ..."
„Ich will Spaß!"
„Ich hab da eine Idee!"

24

skill sense
Training · Coaching · Beratung

Kommunikation mit den Blauen

Der blaue Verhaltenstyp

- das Gespräch logisch und systematisch aufbauen
- gleich zu Beginn den Zweck der Unterhaltung mitteilen
- Datenmaterial und Fakten verwenden (Umsatzzahlen, Statistiken zur Kundenzufriedenheit, Mitarbeiter-Fluktuation etc.)
- generell eher sachlich, geschäftsmäßig und detailorientiert kommunizieren
- keine Fragen oder Kommentare über sein oder Dein Privatleben

Typische Äußerungen eines Blauen:
- „Lass uns direkt zur Sache kommen."
- „Da muss ich erst einmal drüber nachdenken."
- „Lass mir die Unterlagen hier, ich schaue mir das mal in Ruhe an."
- „Ich habe lange darüber nachgedacht und bin zu folgender Entscheidung gekommen ..."

26

skill sense
Training · Coaching · Beratung

Kommunikation mit den Grünen

Der grüne Verhaltenstyp

- er „menschelt" sehr stark
- braucht regelmäßig Gelegenheit zu einem zwanglosen Gespräch
- braucht die nötige Zeit und Geduld, seinerseits Fragen zu stellen
- sprich sanft und eher leise
- „polternde", allzu direkte Menschen schrecken ihn ab
- hör ihm aufmerksam zu, er wird Dich als Gesprächspartner wertschätzen
- gib ihm Details – der Grüne möchte sich ein umfassendes Bild machen
- nicht bedrängen – er braucht eine gewisse Zeit, um über seine Sorgen zu sprechen

Typische Äußerungen eines Grünen:
„Erzähl mir doch mal ganz in Ruhe, worum es eigentlich geht."
„Ich muss mir das erst einmal überlegen."
„Meinst Du wirklich, dass das etwas bringt?"
„Aber bisher haben wir das auch immer so gemacht."

25

alle: © Birgit von Bruchhausen

Politisches Engagement in der Kommune: Erfahrungen aus der Praxis und Erarbeitung von Strategieplänen für das eigene politische Ziel

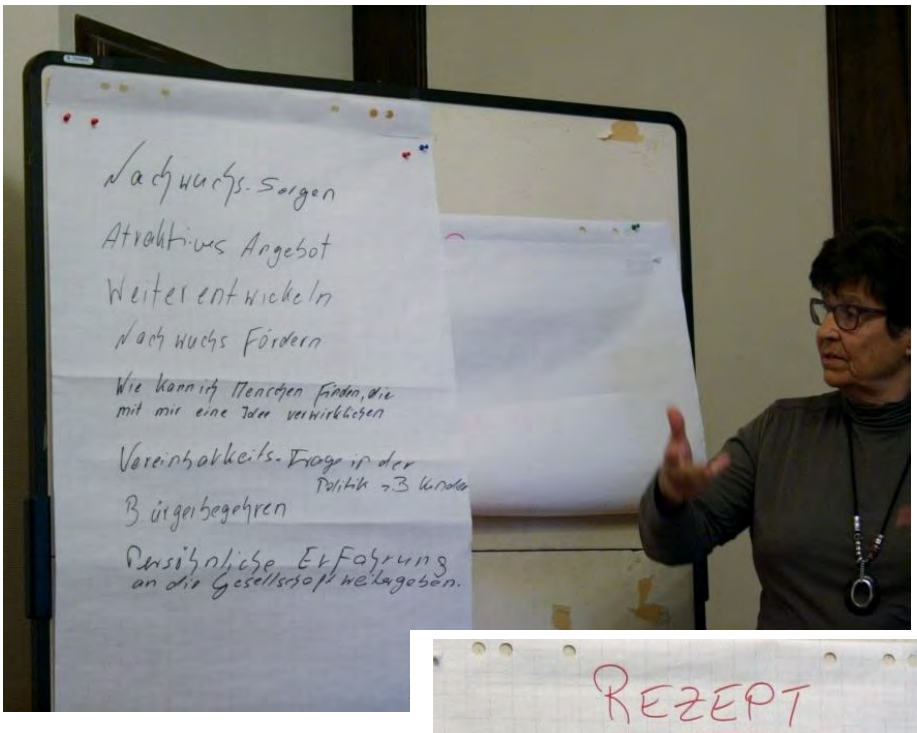
Sandra Cegla, Vorsitzende Frauenunion Berlin-Mitte

Erfahrungen aus der Praxis

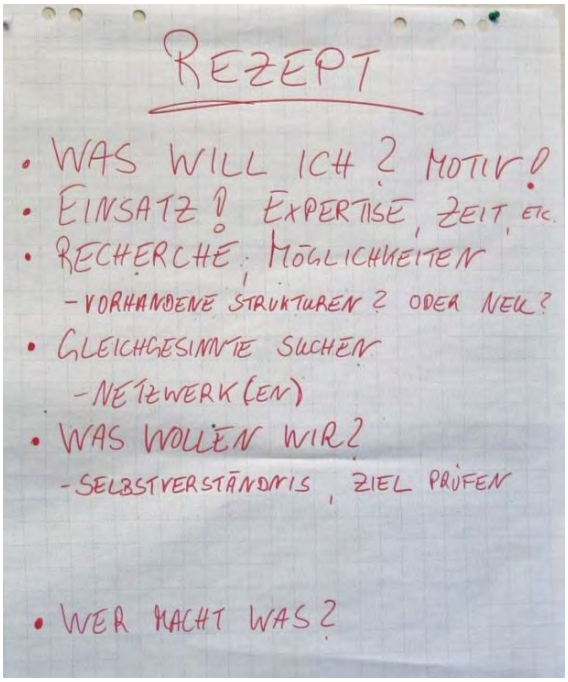
Sandra Cegla schilderte den Teilnehmerinnen ihren eigenen Weg in die Politik.

Motiviert hat sie der Wunsch, strukturell etwas in unserer Gesellschaft bewegen zu können. Über die Kommunalpolitik ist sie ganz nah an den Bürgerinnen und Bürgern. Das bringt ihr einerseits neue Anregungen und andererseits kann sie mit Gesprächen/Veranstaltungen Meinungsbildungsprozesse anstoßen. Ihr Appell an die Teilnehmerinnen lautete: *Wer für ein Thema brennt, sollte dies auch anpacken.*
Ausgehend vom Thema sollte sich jede überlegen, an welcher Stelle (z.B. bestimmte Partei) das Thema einen hohen Stellenwert hat. Genau hier sollte das eigene Engagement angedockt werden.
Nach ihrer Beobachtung stehen die Türen offen für diejenigen, die sich engagieren wollen. Vernetzung ist dabei äußerst wichtig.
Ihr Tipp: *Die Sitzungen des Stadtparlaments besuchen und eventuell einzelne AkteurInnen anschließend ansprechen. Auch altgediente PolitikerInnen sind für Input dankbar.*
Macht ist in diesem Zusammenhang nicht negativ zu sehen, denn ohne Macht, kann gesellschaftlich nichts bewegt werden.
Der Zeitaufwand ist sehr individuell, abhängig vom Engagement, allerdings muss bei Übernahme eines Mandats von einem eher hohen Zeitaufwand ausgegangen werden. Das Erreichen von Zielen ist ihr Belohnung für die Mühe und gleichzeitig ein Ansporn, weiterzumachen.

Die Teilnehmerinnen machten sich in Gruppenarbeit Gedanken zu einer möglichen Strategie und stellten diese anschließend im Plenum vor.



©Deutscher Frauenring e.V.



©Deutscher Frauenring e.V.

Workshop 2 – Die Interessen von Wirtschaft und Politik

Grundlagen wirtschaftlicher Zusammenhänge

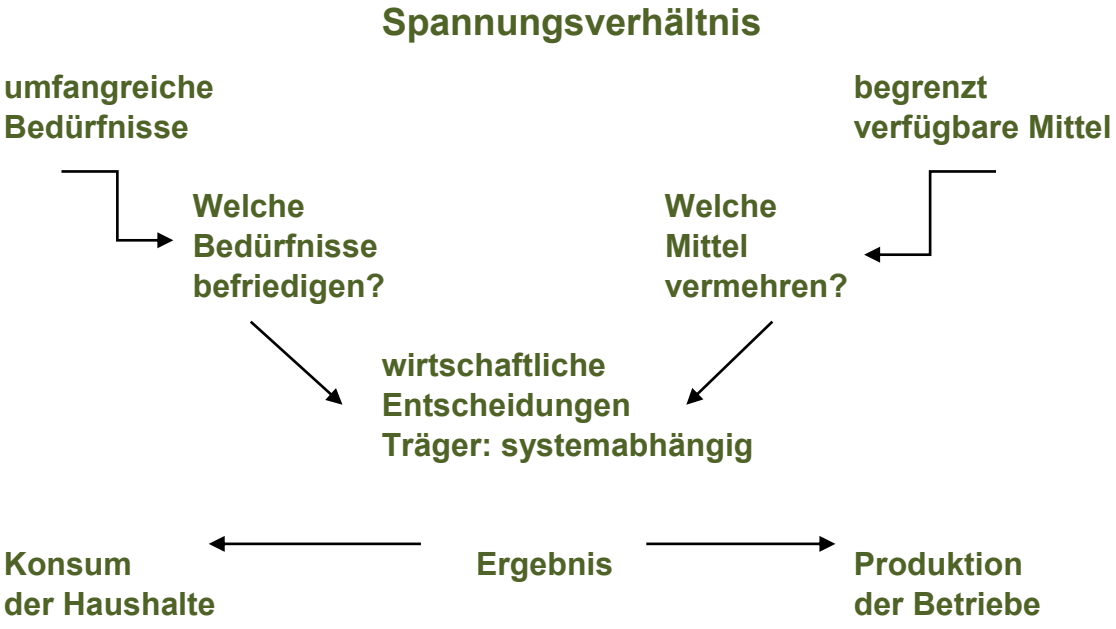
Dr. Andrea-Hilla Carl
Ökonomin, Geschäftsführerin des Harriet Taylor Mill-Instituts der HWR Berlin

Übersicht

1. Wie funktioniert die Wirtschaft?
2. Welche Rolle spielt die Politik?
3. Wie kann Einfluss genommen werden?

1. Wie funktioniert die Wirtschaft?

1.1. Wirtschaftliche Entscheidungen



Das Schaubild bezieht sich auf die Ebene nationaler Volkswirtschaften, nicht auf individuelle Handlungen und Entscheidungen.

- Wirtschaftliches Handeln bezeichnet die planvolle Verfügung über knappe Mittel, die direkt oder indirekt der Befriedigung von Bedürfnissen dient.
- Dahinter steht die Modellannahme, dass es immer eine endlose Zahl an Bedürfnissen gibt und die Mittel zur Erfüllung dieser immer begrenzt sind.
- Die unendlichen Bedürfnisse können deshalb nur bedingt befriedigt werden.

Merke: Die Unerschöpflichkeit der Bedürfnisse und die Begrenztheit der Mittel führen zu einem ständigen Spannungsverhältnis und die Notwendigkeit, wirtschaftliche Entscheidungen treffen zu müssen.

1.2. Das ökonomische Prinzip

= Handlungsgrundsatz von Wirtschaftssubjekten, sich bei ihren Wahlentscheidungen von vernünftigen, rationalen Motiven leiten zu lassen.

- Handeln nach dem Maximalprinzip (= z.B. Nutzen maximieren)
- Handeln nach dem Minimalprinzip (= z.B. Kosten minimieren)
- (Handeln nach dem Extremumprinzip)

Aus betrieblicher Perspektive stehen sich zwei Auswahlprinzipien (= Zielvorstellungen) gegenüber: *Gewinnmaximierung* oder *gemeinwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit*. Aus der Sicht von ArbeitnehmerInnen wäre der Handlungsgrundsatz nach dem ökonomischen Prinzip: *maximaler Verdienst* oder *minimale Arbeitszeit*.

1.3. Bedürfnisse

= Ein Bedürfnis ist die Empfindung von Mangel mit dem Verlangen, diesen Mangel zu beseitigen.

Wirtschaften kann auch beschrieben werden als Verzicht auf die Befriedigung eines Bedürfnisses zu Gunsten eines anderen.

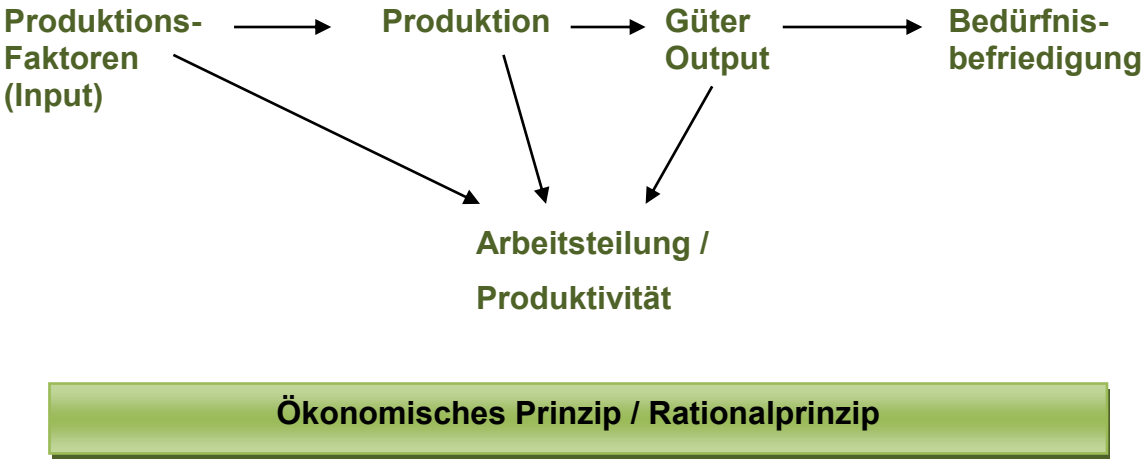
→ Das Empfinden eines Mangels, der befriedigt werden soll, macht ein Bedürfnis zu einem wirtschaftlichen Bedürfnis. Die Beseitigung von Mängeln und die Befriedigung von Bedürfnissen stellen die **Ursachen** jeglichen Wirtschaftens dar.

1.4. Bedürfnisbefriedigung und Entstehung von Opportunitätskosten

= Opportunitätskosten eines Gutes A sind der in Mengeneinheiten eines anderen Gutes B ausgedrückte Verzicht, der sich aus der Wahlentscheidung für Gut A ergibt.

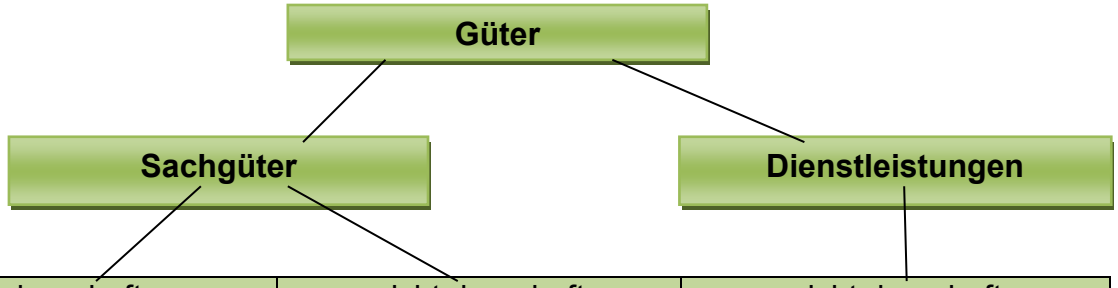
Merke: Die Befriedigung von Bedürfnissen geht immer einher mit **Opportunitätskosten**.

1.5. Wirtschaftsprozess



1.5.1 Güter

= Güter sind Mittel zur Bedürfnisbefriedigung, die nach materiellem Gehalt, Dauerhaftigkeit und primärem Verwendungszweck differenziert werden können.



dauerhaft	nicht dauerhaft	nicht dauerhaft
Konsumgüter (Gebrauchsgüter: Fernsehapparat)	Konsumgüter (Verbrauchsgüter: Bier)	Konsumdienstleistungen (z.B. Frisör)
Produktionsgüter (Produktionsfaktoren: Maschinen)	Produktionsgüter (z.B. Energie)	Produktionsdienstleistungen (z.B. Forschung, Entwicklung)

1.5.2 Mögliche Güterdifferenzierungen

- Konsum- und Produktionsgüter
- materielle und immaterielle Güter
- freie und wirtschaftliche Güter
- Gebrauchs- und Verbrauchsgüter
- Substitutions- und Komplementärgüter
- Homogene und heterogene Güter (Modellabstraktion)
- Meritorische und öffentliche Güter
- etc.

1.5.3 Produktionsfaktoren

Produktionsfaktoren sind Güter, die im Prozess der Produktion eingesetzt und kombiniert werden, um Outputs zu erzeugen.

Outputs sind ihrerseits wieder Güter, die entweder direkt dem Konsum dienen oder als Produktionsfaktoren erneut in den Produktionsprozess eingehen.

→ Wirtschaftliche Güter können unterschieden werden nach ihrem **Sinn** und **Einsatz** innerhalb des Wirtschaftsprozesses. Dieser kann sich auch wandeln. Ein Gut kann somit einerseits ein **Input** für den Wirtschaftsprozess darstellen - also ein Produktionsfaktor sein - oder einen **Output** zur Bedürfnisbefriedigung darstellen. Es kann daher sowohl zur **Produktion**, als auch zur **Bedürfnisbefriedigung** eingesetzt werden.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht werden drei Produktionsfaktoren unterschieden:

- Arbeit (A)
- Boden (B)
- Kapital (K)

Der Einsatz ist abhängig von der Qualität der Faktoren, von der Menge und der benötigten Zusammensetzung.

Produktionsfaktor Boden
= Der Produktionsfaktor Boden bezeichnet alle natürlichen Ressourcen, die im Produktionsprozess zur Gütererzeugung genutzt werden.

Merke:

- Originärer Produktionsfaktor
- Knappheit ist nahezu unabänderlich.

Der *Produktionsfaktor Boden* ist durch die räumliche Begrenzung innerhalb einer Volkswirtschaft besonders knapp. Daher spielt die Größe eines Landes auch eine wichtige Rolle für dessen **Machtpotential**. Besonders die landwirtschaftlich nutzbare

Fläche ist für eine Volkswirtschaft von Bedeutung, da diese wirtschaftliche Autonomie garantiert.

(In Deutschland: 2% Wasserfläche, 55% landwirtschaftliche Fläche, 30% Waldfläche, 5,8% Hausgrundstücke)

→ Die kommunalen Bereiche, in denen die Landverwaltung geregelt wird, sind mächtige Ämter.

Produktionsfaktor Kapital
= Als Produktionsfaktor Kapital bezeichnet man alle in die Produktion eingehenden Produktionsgüter, die ihrerseits im Ergebnis eines Produktionsprozesses entstanden sind.

Merke:

- stets geht es um Sach- (z.B. Maschinen) bzw. Realkapital (z.B. Bodenschätze)
- derivativer Produktionsfaktor

Bei *Kapital* handelt es sich nicht um Geldkapital. Das Geldkapital stellt im Wirtschaftsprozess (lediglich) ein Tauschmittel dar, mit dem Sachkapital erworben werden kann.

Produktionsfaktor Arbeit
= Arbeit ist die geistige und körperliche Tätigkeit des Menschen, die der Güterproduktion dient und auf Bedarfsdeckung ausgerichtet ist.

Merke:

- originärer Produktionsfaktor
- Produktionsfaktor ist reproduzierbar

→ Der *Produktionsfaktor Arbeit* wird für jeden wirtschaftlichen Produktionsprozess benötigt - jedoch in unterschiedlicher Gewichtung. Dieser Produktionsfaktor ist in Deutschland besonders teuer, deshalb suchen Unternehmen nach Einsparmöglichkeiten (verlagern z.B. die Produktion ins Ausland).

1.5.4 Produktion und Produktionsfunktion

Produktion ist der kombinierte Einsatz von Produktionsfaktoren mit dem Ergebnis der Erzeugung von Gütern.

Produktionsfunktion:

O (Output) = f (A, B, K)

Produktivität: $\frac{O}{A, B, K}$

2. Welche Rolle spielt die Politik?

2.1. Einteilung der Wirtschaftssysteme

Eigentums-ordnung → Koordinierungsprinzip ↓	Privateigentum an Produktionsmitteln	Gemeineigentum an Produktionsmitteln
Dezentrale Planung	Kapitalistische Marktwirtschaft	Sozialistische Marktwirtschaft
Zentrale Planung	Kapitalistische Zentralverwaltungswirtschaft	Sozialistische Zentralverwaltungswirtschaft

→ Die politischen Entscheidungsträger sind immer eingebunden in das jeweilige **wirtschaftliche System**.

In der Modellannahme wird die Kapitalistische Marktwirtschaft von den TeilnehmerInnen des Marktes geregelt. Es herrscht die Annahme, dass der Markt sich selbst reguliert. Die Politik greift hier nicht ein.

2.2. Funktionsweisen der Marktwirtschaft (klassisch liberale Annahmen)

Koordinierungsmechanismus:	Markt
Grundlage:	Wettbewerb
Grundbedingung / Annahmen:	Recht auf persönliche Freiheit, Handeln aus Eigennutz; Privateigentum an Produktionsmitteln.
Idee:	Koordinierung durch den Wettbewerb führt zur Verbesserung des Gesamtwohls
Mechanismus:	Angebot und Nachfrage treffen auf den Faktormärkten (Faktoren Arbeit, Boden, Kapital) zusammen. Je nach Angebot- und Nachfragesituation bilden sich unterschiedliche Preise auf den Faktormärkten, bei optimalem Preis wird der Markt geräumt. Auf den Faktormärkten gilt eine generelle ökonomische, gegenseitige Abhängigkeit. Der Staat übernimmt verbleibende Aufgaben: Rechtsordnung, Bildung, Sicherheit, Infrastruktur, soziale Aufgaben.

In Deutschland herrscht das Wirtschaftssystem der **liberalen Marktwirtschaft.**

In der Modellannahme, ist die Wirtschaft frei von Politik, da die Annahme des „*homo oeconomicus*“ gilt: Der Mensch trifft seine Entscheidungen immer **rational**, was bedeutet, dass er zwischen dem Nutzen und den Kosten einer Alternative abwägt.

Ist eine unternehmerische Entscheidung von einem politischen Träger zu treffen, gilt folgendes:

- Die Politik muss auch ihre zentralen Aufgaben gegenüber den BürgerInnen erfüllen und muss den *Nutzen für die gesamte Bevölkerung* im Blick behalten.
- Die Politik muss den Nutzen für das gesamte Land - nicht nur aus wirtschaftlicher Sicht - bedenken und dabei *abwägen*, welche Bedürfnisse befriedigt und welche Mittel vermehrt werden sollen.

3. Wie kann Einfluss genommen werden?

Es gibt viele Handlungsfelder:

Politik und Gewerkschaften müssen sich gut aufstellen, um gegen *das Ökonomische Prinzip* zu argumentieren, aber niedriges Lohnniveau in bestimmten Sparten (z.B. Pflegeberufe) führt zu Verknappung des Faktors Arbeit in diesen Bereichen.

Bei einem Vergleich zwischen der Entwicklung der Gewinneinkünfte mit der Entwicklung der Einkommen wird eine Einkommensspreizung deutlich, die den sozialen Frieden gefährden könnte.

Ziel der Marktforschung ist das Wecken neuer Bedürfnisse. Die Kenntnis darüber kann von Unternehmen instrumentalisiert werden.

Das Geldkapital hat sich verselbstständigt => risikoreich – ertragreich – nicht kontrollierbar.

Das Schrumpfen in den nächsten 30-40 Jahren wird unsere Volkswirtschaft vermutlich auffangen, die Leistungsfähigkeit bleibt gegeben; aber auch die Bedürfnisse werden sinken.

Die Politik hat die Aufgabe gegenzusteuern. Die Modellannahme des *homo oeconomicus* greift zu kurz und der Staat muss u.U. korrigierend eingreifen.

Auch bestehende Gesetze verpflichten den Staat zum Eingreifen in bestimmten Bereichen.

- *Ordnungspolitische Maßnahmen:*
  Damit der Markt funktioniert, muss die Politik eingreifen, um gegen die Tendenz zur Monopolbildung vorzugehen und Absprachen zu verhindern.
- *Strukturpolitik* (*regional, sektoral, national*)
  z.B. Länderfinanzausgleich
- *Verteilungspolitik*
  Ein Ausgleich kann z.B. durch Steuern geschaffen werden.

- *Bildungspolitik*
  Investition in Bildung
- *Sicherheit*
- Aufgaben, die sich aus dem Grundgesetz ergeben
  z.B. *Stabilitätsgesetz*: Ausgleich konjunktureller Ausschläge durch Gegensteuern des Staates (magisches Viereck)
  Weiteres Beispiel*: Recht auf Freiheit der Bürger*

Buchempfehlung der Referentin: „Nationalökonomie heute – Einführung in die Volkswirtschaftslehre“ von Erich Preiser (Beck´sche Reihe)

Lobbyarbeit - Der Einfluss der Wirtschaft auf die Politik

Christina Deckwirth
LobbyControl – Initiative für Transparenz und Demokratie e.V.

Übersicht

1. Was ist Lobbyarbeit?
2. Wie funktioniert Lobbyismus?
3. Strategien und Methoden
4. Probleme und Gefahren
5. Verbesserungsvorschläge von LobbyControl
6. Fazit

1. Was ist Lobbyarbeit?

Der Einfluss der *Wirtschaft auf die Politik*

- Lobbyismus stellt den Versuch von Interessenvertretungen und Gruppen dar, Einfluss auf die Politik und die Gesetzgebungsprozesse zu nehmen.
- Lobbyismus wird von unterschiedlichen *Agierenden* betrieben. Bis Ende der 1990er Jahre wurde Lobbyismus in Deutschland hauptsächlich von Verbänden eingesetzt.
- Das Verbändewesen ist in Deutschland stark ausgeprägt.
- Seit Ende der 1990er Jahre sind zunehmend neue *Agierende* aktiv:

  große wirtschaftliche Unternehmen

  AuftragslobbyistInnen – (Lobbyagenturen) oder Anwaltskanzleien, die von Dritten beauftragt werden

  Think Tanks sowie Stiftungen.
- Die Lobbyarbeit hat sich damit zunehmend professionalisiert und ist teurer geworden.
- Durch den Anstieg beteiligter Akteure ist die Lobbyarbeit sowohl für die Politik als auch für die Öffentlichkeit undurchsichtiger geworden.

2. Wie funktioniert Lobbyismus?

1*) Politische Landschaftspflege*

- Lobbyismus erfolgt häufig durch den Aufbau und die Pflege von Kontakten zu Politikern. Lobbyisten laden hierzu Politiker zu Veranstaltungen, parlamentarischen Abenden oder ähnlichem ein.
- Das *persönliche Gespräch* mit den Politikern ist sehr wichtig. Geknüpfte Kontakte können hilfreich sein.
- Deshalb: regelmäßige und frühzeitige *Kontaktpflege*

2) Öffentlichkeitsarbeit und Medien

- Lobbyismus umfasst auch die *Öffentlichkeitsarbeit* und den Kontakt zu den *Medien* (Public Relations).
- Es geht um *„Meinungsmache“.* Das politische Klima soll über die Medien zu den eigenen Gunsten beeinflusst werden.

3) Bildung

- Bereitstellung von Unterrichtsmaterialien, ist dieses neutral?
- Spenden an Schulen oder das Ausrichten von Schulwettbewerben – mit dem Ziel ein *positives Image* aufzubauen.

3. Strategien und Methoden von Lobbyismus

Eine Auswahl:

- Strategische *Personalpolitik:* "Einkauf" ehemaliger Politiker → diese kennen die politischen Abläufe und haben wichtige politische Kontakte
- Strategische *Allianzen* mit anderen Interessengruppen/*Third Party Technique*
- Produktion eigener *Studien*, zur Stärkung der eigenen Position
- Politische Landschaftspflege: regelmäßige Einladungen, *Kontaktpflege* und Gespräche mit Politikern
- Lobbyismus im Netz
- Horrorszenarien entwickeln
- *Astroturfing*: Aufbau künstlicher Interessensgruppen, vermeintliche Bürgerinitiativen werden von Lobbyverbänden vorgetäuscht
- Partikulares *universell* machen: Positionen Einzelner so darstellen, als würden sie von einer breiten Masse getragen

4. Probleme und Gefahren von Lobbyismus

- *Personelle Verstrickungen zwischen Wirtschaft und Politik:*
  - Nebenerwerbstätigkeiten von PolitikerInnen können zu Interessenkonflikten führen
  - ehemalige PolitikerInnen an einflussreichen Stellen in der Wirtschaft: hier kann Lobbyismus problematisch werden

  → nur wirtschaftlich starke Akteure haben die geschilderten Möglichkeiten, die zu noch mehr Ungleichheit führen

- *Unausgewogenheit:*
  - Es kann zu unausgewogenen politischen Entscheidungen kommen, wenn finanzstarke Agierende stärkeren Einfluss auf die Politik nehmen können

- *Intransparenz:*
  - durch Übertragung der Lobbyarbeit an spezialisierte Kräfte (AuftragslobbyistInnen)
  - bei Anwendung bestimmter Lobbystrategien

  → Kontrolle von Lobbyarbeit und berechtigte Kritik werden damit erschwert oder unmöglich.

- *Interessenskonflikte im Politikbetrieb:*
  - zwischen der Neutralität des politischen Amtes und der wirtschaftlichen Aufgabe

- *Machtungleichgewicht:*
  - Der aktuelle Lobbyismus in Deutschland ist durch ein Machtungleichgewicht zwischen finanzkräftigen und finanzschwachen Agierenden geprägt, wie Verbänden oder privaten Interessensvertretungen.
  - Der demokratische Grundsatz, dass alle, die Einfluss auf die Politik nehmen wollen, dabei gleiche Chancen haben, ist nicht gegeben.

5. Verbesserungsvorschläge von LobbyControl für erhöhte Transparenz und Ausgewogenheit

1) Lobbyregister

- Zur Erhöhung der Transparenz fordert Lobby Control die Einführung eines *Lobbyregisters*, in dem *alle* LobbyistInnen eintragen sind.
- Das Lobbyregister soll auch Angaben über den *finanziellen Einsatz* enthalten.
- Aktuell werden in Deutschland nur Verbändelisten geführt, die auch keine Angaben über die Finanzen enthalten.

2) Karenzzeiten

- *Einführung ausreichender Karenzzeiten* als Sperrzeit für einen Seitenwechsel von einem politischen Amt in die Privatwirtschaft
- Seitens der Politik ist derzeit die Einführung einer *Sperrzeit von ein bis eineinhalb Jahren* für den Wechsel in die Wirtschaft geplant.

3) Transparenz und Obergrenzen bei Parteispenden

- Höhere Transparenz: Momentan müssen nur Parteispenden über 10.000 Euro veröffentlicht werden. Erst wenn diese über 50.000 Euro liegen, müssen sie sofort veröffentlicht werden. Alle Spenden zwischen 10.000 und 50.000 Euro müssen erst nach 13 Monaten veröffentlicht werden.
  → Bis dahin ist meistens der *politische Entscheidungsprozess* bereits abgeschlossen.
- Obergrenzen für Parteispenden fehlen bisher völlig. Dies fördert das Ungleichgewicht der Agierenden zu Gunsten der Finanzstarken.

6. Fazit

Die Lobbyarbeit an sich bedeutet zunächst die *Einflussnahme* der Wirtschafts- und Verbändelandschaft auf Entscheidungsprozesse und Jene, die Entscheidungen treffen. Die Informationen sind für die Politik wichtig und gewollt. Sie kann auch von den Bürgerinnen und Bürgern gezielt eingesetzt werden, um eigene politische Interessen durchzusetzen. Wichtig ist eine *Sensibilisierung* dafür, wann eine politische Einflussnahme problematisch ist und wann nicht.

Kompetenzen trainieren: „Rhetorik für Frauen“

Sven Meth, Rhetoriktrainer

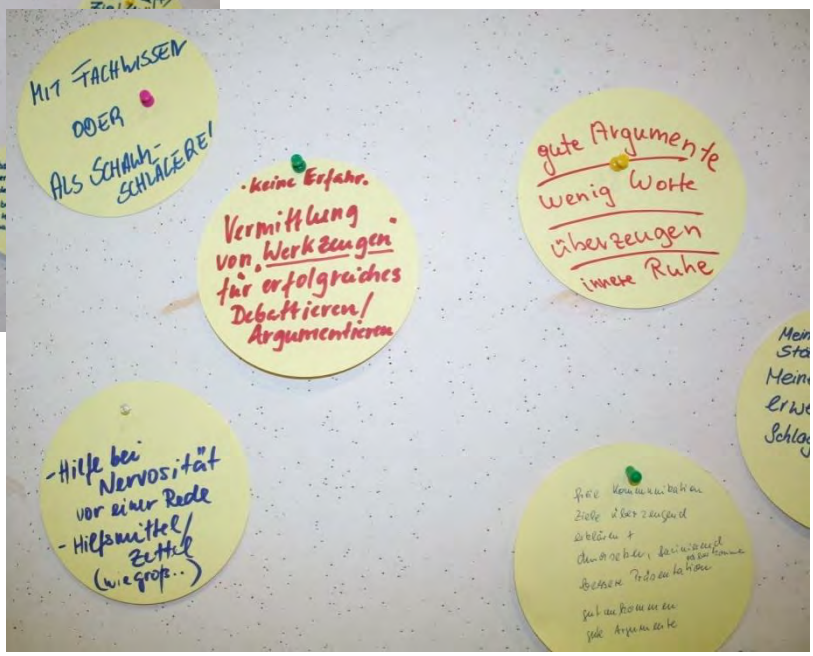
Übersicht

1. Einführung
2. Rhetorische Praxis anhand der Debatte
3. Zentrale Erkenntnisse

1. Einführung

In der Politik ist das Überzeugen anderer Menschen von großer Bedeutung. Die Stärkung der eigenen Überzeugungskraft ist deshalb zentraler Gegenstand des Rhetorik-Trainings. Überzeugung wirkt vor allem an der Stelle, an der Ideologien noch nicht verfestigt sind und das Publikum unvoreingenommen ist.

Die Debatte ist ein wirkungsvolles Trainingsinstrument, da sie sehr interaktiv ist und Schlagfertigkeit gut trainiert werden kann. Es ist zudem ein zentrales rhetorisches Mittel in der politischen Praxis.



© Deutscher Frauenring e.V., Fotos: Erwartungen der Teilnehmerinnen

2. Rhetorische Praxis anhand der Debatte

In Debattierrunden sollen die *Teilnehmenden* ihre rhetorischen Fähigkeiten – insbesondere die eigene Überzeugungskraft – trainieren.

Durchführung:

Zunächst wird eine These vorgeben, die mit *„ja“* oder *„nein“* zu beantworten ist. Daraus ergeben sich jeweils eine Pro- und eine Contra-Seite. Diese beiden Positionen werden von Teams aus jeweils 3 Personen vertreten. Die Teilnehmerinnen werden zufällig zugeteilt. Die verbleibenden Personen sind freie Rednerinnen, die ebenfalls zufällig einem Thema zugeordnet werden. Ihre Position zu diesem Thema wählen diese jedoch selbst. Die Teams haben 20 Minuten Zeit, um sich gemeinsam vorzubereiten. Dabei sollen sie gemeinsame Argumente sammeln, diese untereinander aufteilen und die Reihenfolge der RednerInnen festlegen.

Ablaufplan:

In der Debatte hat jede Rednerin 3 Minuten Zeit ihre Position darzulegen. Dabei sind jeweils die ersten und die letzten 30 Minuten "geschützte Redezeit", in welcher die jeweilige Rednerin nicht durch Nachfragen unterbrochen werden darf. Die geschützte Redezeit ist dazu gedacht, einen Einstiegsgedanken vorzustellen und einen Schlussgedanken zu formulieren. Während der restlichen Zeit haben die Gegenseite und das Publikum die Möglichkeit Zwischenfragen zu stellen. Dabei entscheidet der / die Rednerin selbst, ob sie auf die Nachfragen, die mit Handzeichen signalisiert werden, eingeht oder nicht.

Die erste Rednerin des Pro-Teams beginnt die Debatte, dann folgt die erste Gegenrede des Contra-Teams. Danach geht es abwechselnd weiter (die erste Rednerin jedes Teams führt dabei in die Argumentation ein und der/die letzte Rednerin hält die Schlussrede). Nach der zweiten Runde darf die freie Rednerin in 3 Minuten darstellen, welche Position sie vertritt und soll diese begründen.

Das Publikum hat während der Debatte die Aufgabe, die Rednerinnen in ihrem gesamten Auftreten als Debattierende zu beurteilen. Nach der Debatte werde, die Beobachtungen im Plenum vorgestellt.

© Deutscher Frauenring e.V., Fotos: Debattierrunden

Lerneffekte:

- Rhetorik ist die Kunst, andere durch das Mittel der Sprache auf seine Seite zu bringen. **Ziel** der Debatte ist es also, die Zuhörenden von der eigenen Position zu überzeugen. Als RednerIn hat man somit eine gewisse "Bringschuld" dem Publikum gegenüber.

- **Das Zuhören** und **Nachvollziehen** einer Rede ist nicht immer einfach. Der / die WortführerIn sollte es dem Publikum möglichst leicht machen, der Rede inhaltlich folgen zu können. Wenn es zudem gelingt, sein Publikum auch emotional anzusprechen, motiviert man die ZuhörerInnen und erreicht sie auch persönlich.

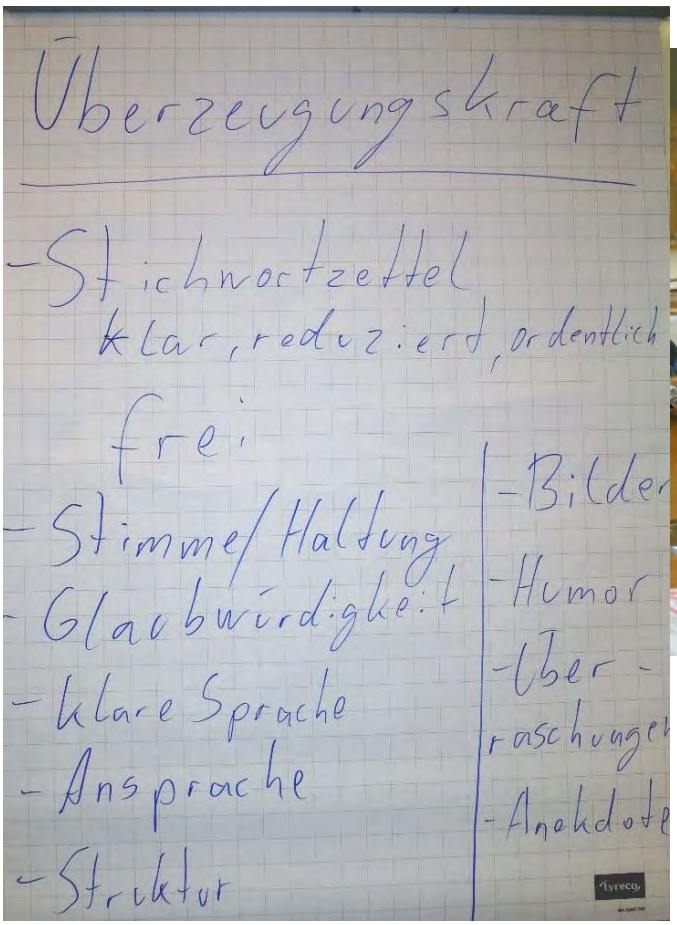
- Wichtige ist, eine **klare Struktur** in die Argumentation zu bringen. Zentrale Argumente sollten zunächst klar formuliert werden und im Anschluss genauer ausgeführt und mit Fakten und Beispielen unterfüttert werden. Der zentrale Gedanke kommt dabei immer an den Anfang und muss klar benannt werden. Dabei sollte man nur 1 bis 2 zentrale Punkte nennen, um die ZuhörerInnen nicht zu überfordern und mit den eigenen wichtigsten Argumenten in Erinnerung zu bleiben. Eine klare, eindeutige Sprache ist wichtig, damit das Publikum inhaltlich folgen kann und das Gesagte besser in Erinnerung bleibt.

- Um es den Zuhörenden möglichst leicht zu machen inhaltlich zu folgen, sollte man auf ein angenehmes **Sprachtempo** und das Einlegen von **Pausen** achten. Nach zentralen Argumenten ist es sinnvoll, eine kurze Pause zu machen, um damit dem Publikum Zeit zu geben, über das Gesagte nachzudenken.

- Bei einer Debatte sollte man stets auch auf die **Gegenposition** eingehen. Dazu fasst man zunächst kurz die Argumente der Gegenposition zusammen und versucht, diese anschließend zu entkräften. Man sollte umgekehrt auch darauf achten, dass die eigenen Argumente besprochen werden. Sollte dies nicht geschehen, ist es möglich, durch eine Zwischenfrage die Gegenseite dazu aufzufordern.

- Ein weiterer wichtiger Punkt der Debatte ist, dass man als ein **geschlossenes Team** auftritt. Dazu muss zunächst eine gemeinsame Struktur festgelegt werden. Die wichtigsten Argumente kommen dabei an den Anfang. Der/die letzte RednerIn bringt keine neuen Argumenten ein, sondern stellt noch einmal die gemeinsame Position dar und formuliert ein Schlussplädoyer. In der eigenen Rede sollte man sich deshalb immer auch auf die VorrednerInnen der eigenen Gruppe beziehen.

- Die **Sprache** ist das zentrale Instrument in der Debatte, um zu überzeugen. Dazu sind kurze und prägnante Sätze hilfreich. Füllwörter sowie die Verwendung des Konjunktivs sollten vermieden werden. Durch *„müsste, könnte, sollte“* entsteht der Anschein einer Unsicherheit zur eigenen Position. Stattdessen ist die Formulierung mit starken Verben wichtig und die Verwendung einer klaren und eindeutigen Sprache.



© Deutscher Frauenring e.V., Fotos: Festhalten wichtiger Erkenntnisse

3. Zentrale Erkenntnisse:

Nach Durchführung der ersten Debatten wurden die zentralen Erkenntnisse gesammelt.

Elemente der Überzeugungskraft:

- *Äußeres Auftreten* (Stimme und Haltung)
  - Stimme gezielt einsetzen, Lautstärke und Geschwindigkeit variieren
  - aufrechte Haltung, selbstbewusste Körperhaltung vermittelt Sicherheit und Kompetenz

- *Glaubwürdigkeit*
  - es wirkt überzeugend, wenn deutlich wird, dass der/die RednerIn selbst hinter der Position steht
  - man kann auch die eigenen Emotionen einbringen, wie z.B. Ergriffenheit

- *klare Sprache*

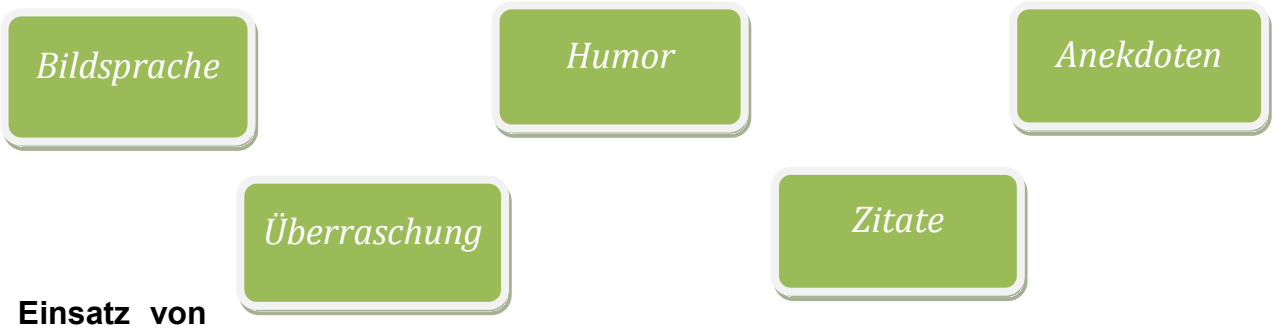
- kurze und prägnante Sätze
- keine Wiederholungen
- wenige aber starke Worte (aktive und starke Verben)

- *Ansprache*
  - Verbindung zum Publikum aufbauen
  - es ist wichtig, sich an das Publikum zu wenden und dieses einbeziehen → in diese Richtung muss überzeugt werden, das Publikum ist der Adressat der Argumentation

- *Struktur*
  - klare Argumentationsstruktur

Sprachliche Mittel:

Der gezielte Einsatz dieser sprachlichen Mittel erleichtert das Zuhören und sorgt dafür, dass das Gesagte besser verinnerlicht wird. Vor allem aber stärken diese Mittel die **Überzeugungskraft**. Sie wecken Emotionen beim Publikum und haben eine starke Wirkung. Ihr Einsatz kann somit die eigene Argumentation unterstützen, beispielsweise durch:



Einsatz von Stichwortzetteln

Blockaden sind ein Problem, das viele RednerInnen kennen: man vergisst, was man sagen wollte. Der richtige Umgang mit Stichwortzetteln kann dabei helfen.

Prinzipiell ist die freie Rede ohne Stichwortzettel ideal. Das wirkt kompetent und überzeugt eher. Der Einsatz von Stichwortzetteln kann jedoch unterstützen und die nötige Sicherheit verleihen. Entscheidend ist dabei der richtige Einsatz. Ein Stichwortzettel sollte nur wenige zentrale Informationen enthalten. Ist der Stichwortzettel überladen und unübersichtlich, werden z.B. entscheidende Argumente/Informationen nicht im richtigen Moment gefunden. Dies kann verunsichern und wichtige Argumente bleiben eventuell ungesagt.
→ Zusammengefasst gilt für Stichwortzettel: *klar, reduziert, übersichtlich.*

Anwendung der Erkenntnisse in der Praxis:

In der zweiten Debattierrunde hatten alle die Gelegenheit, die gemeinsam gewonnenen Erkenntnisse gezielt einzusetzen. Die anschließende Bewertungsrunde zeigte dabei eindeutige Fortschritte und rhetorische Verbesserungen im Vergleich zur ersten Runde.

Weitere Informationen unter folgenden Links

- www.vdch.de
- www.streitkultur.net
- www.debating.de
- www.zeitdebatten.de

Das Einmaleins der Lobbyarbeit für Kommunalpolitikerinnen

Erarbeitung eines Leitfadens mit **Dr. Elisabeth Botsch**
(Europäische Akademie Berlin)

Übersicht

1. Überblick
2. Gruppenarbeit: Anwendung von Lobby-Strategien an politischen Beispielen
3. Leitfaden für die Lobbyarbeit

1. Überblick

Dr. Botsch betonte noch einmal die Verflechtung von Wirtschaft und Politik, wie sie Frau Carl in ihrem Vortrag dargestellt hatte.

- Auch in der Kommune werden diese Verflechtungen deutlich und spielen eine große Rolle.
- Die Kommunen stehen ständig vor einer Abwägung zwischen der Erfüllung umfangreicher Bedürfnisse ihrer EinwohnerInnen und begrenzten Mitteln.
- typische Szenarien heute: Rückkauf Versorgungsunternehmen (Tafelsilber wurde verkauft, Rückkauf häufig teurer)

Die wirtschaftlichen Prozesse in einer Volkswirtschaft spielen auch für die Kommunalpolitik eine wichtige Rolle. Die Verwaltung eines großen Teils der Produktionsfaktoren läuft auf kommunaler Ebene:

- *Arbeit:* wichtiger Faktor für eine Kommune; ohne Arbeitsplätze kann Kommune nicht gedeihen
- *Boden:* der Produktionsfaktor Boden ist in kommunaler Verwaltung → wichtige Ressource, um Unternehmen anzulocken, denn *Gewerbesteuereinnahmen* sind eine wichtige Einnahmequelle der Kommunen
- *Kapital:* z.B. Situation am Beispiel eines Produktionsdienstleisters aus dem Bereich Pflege: sehr hohe Erwerbsquote, aber nur 40% Volumen auf Vollzeit gerechnet; die Quote selbstständig tätiger Frauen in diesem Bereich hat zugenommen, aber eher im prekären Umfang.

Es sind immer mehr Anpassungsleistungen erforderlich. Veränderungen im Arbeits- und Privatleben haben Einzug gehalten, Stichworte sind hier: Entgrenzung, höhere Eigenverantwortung, ständige Erreichbarkeit.

Aufgabe der Politik ist es, für die sich ständig verändernden Ausgangsbedingungen Lösungen zu finden und damit einen Anpassungsprozess zu garantieren (Bsp.: Demographischer Wandel).

Jede Volkswirtschaft hat nur ein begrenztes Maß an Produktionsgütern zur Verfügung. Dies muss in einer Volkswirtschaft immer bedacht werden und auch von der Politik mit gelöst werden.

Hinzu kommen die staatlichen Aufgaben, wie z.B. Ordnungspolitik, Verteilungspolitik, Stabilitätspolitik.

2. Gruppenarbeit: Anwendung von Lobby-Strategien an politischen Beispielen

Die Teilnehmerinnen sollten anhand eines kommunalpolitischen Themas Strategien entwickeln, um das Anliegen erfolgreich durchzusetzen

Gemeinsam wurden in Kleingruppen dazu konkrete Strategien entwickelt. Dabei sollten sich die Teilnehmerinnen vor allem auch auf folgende Fragen konzentrieren*: „Wer sind die relevanten politischen Akteure für mein Anliegen; an welche Adressaten wende ich mich und welche Strategien setze ich ein?“*

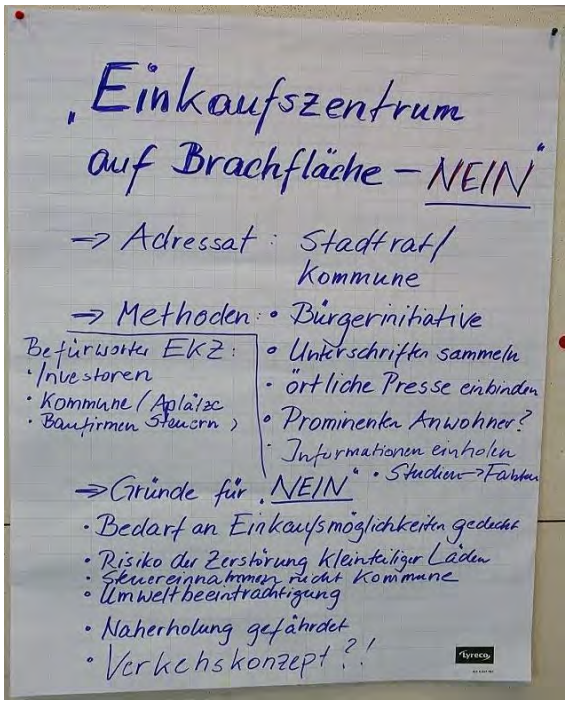
Die Ergebnisse wurden anschließend im Plenum vorgestellt und diskutiert. Daraus wurde ein allgemeiner Leitfaden für die Lobbyarbeit entwickelt

Übersicht der Themen

1. Ein Investor will ein Einkaufszentrum auf einer Brachfläche errichten
2. Der aktuellen Schieflage, dass Lehrbeauftragte an den Universitäten durch die finanziellen Rahmenbedingungen in prekäre Verhältnisse geraten, soll entgegengewirkt werden.
3. Ein Mehrgenerationen/Wohnprojekt soll errichtet werden.

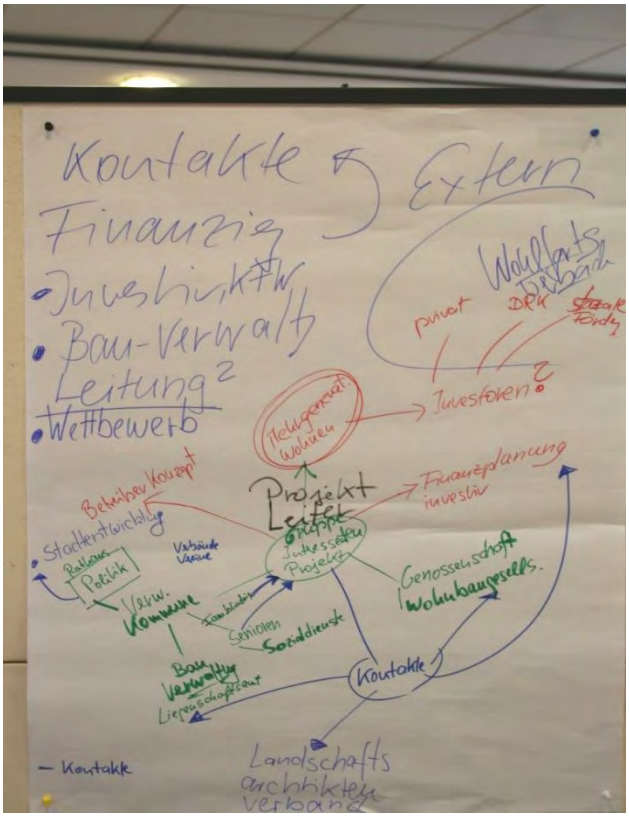
Ergebnisse

Thema 1)

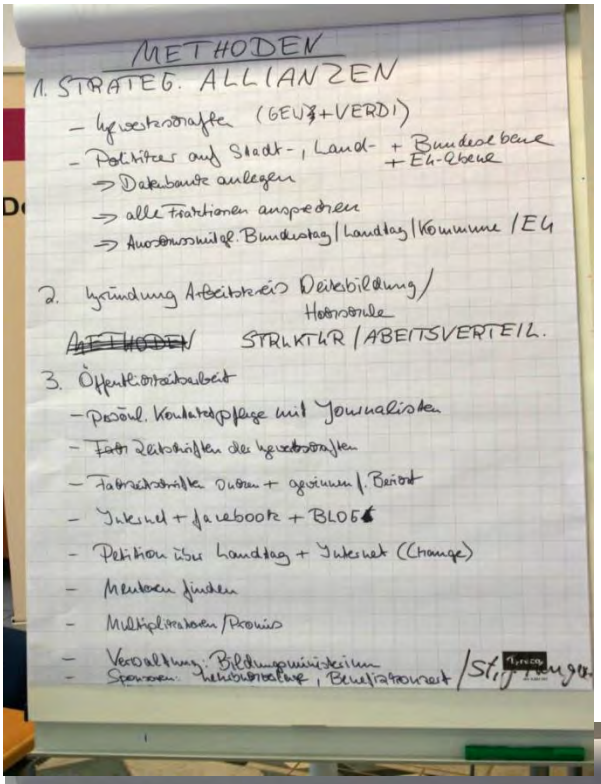


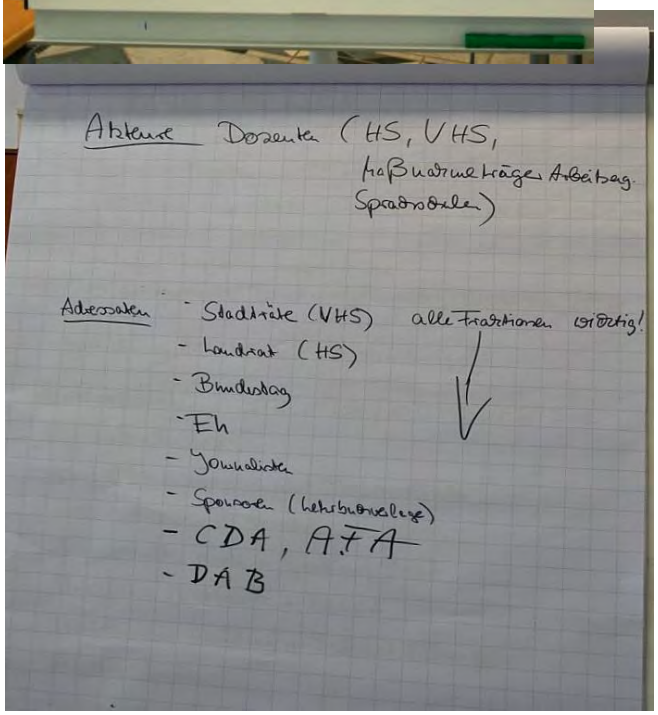
©Deutscher Frauenring e.V.

Thema 3)



Thema 2)





©Deutscher Frauenring e.V.

4. Leitfaden für die Lobbyarbeit

Für eine gelungene Lobbyarbeit sind vorab **drei Fragen** zu klären:

1) *Wer* agiert?

- auf welchen politischen Ebenen ist die Thematik angesiedelt
- welche Agierenden sind zuständig?

2) *An wen* adressiere ich meine Lobbyarbeit?

- gezielte Lobbyarbeit sollte sich an „die Richtigen“ wenden
- Wer hat Interesse an der Thematik?

3) Welche *Methoden* sind sinnvoll?

- Strategische Allianzen mit anderen Interessierten
- regelmäßige persönliche Kontakte, Kontaktpflege mit wichtigen PolitikerInnen (z.B. Bundestagsabgeordnete im Wahlkreis, Stadtrat ...)
- Kontaktaufbau und -pflege mit JournalistInnen als

  a) gut informierte Sachkundige

  b) zur gezielten Platzierung von Informationen und Beiträgen in der Presse
- politische Parteien für ein Bündnis
- prominente FürsprecherInnen
- zuständige Verwaltungen einbeziehen, denn in den Verwaltungen werden die Gesetzesentwürfe geschrieben und dort wird auch für die praktische Umsetzung gesorgt.
  Damit sind hier sowohl wichtige Fachkräfte als auch eventuelle BündnispartnerInnen zu finden.
- strategische Partnerschaften oder Bündnisse mit der Wirtschaft
- Öffentlichkeit auf eigenes Thema aufmerksam machen: Öffentlichkeit schaffen, damit das Thema in das Bewusstsein der Öffentlichkeit gelangt und damit die Chance erhält, in die politische Agenda aufgenommen zu werden
- Medien nutzen → Partnerschaften mit JournalistInnen
- Neue Medien nutzen → großes Potential, auch gerade für nicht kommerzielle Organisationen (gleicht finanzielles Ungleichgewicht zwischen den Interessengruppen aus)

→ **Generell gilt:** Um mit seinen politischen Anliegen gehört zu werden, müssen viele Menschen mobilisiert und/oder mächtige PartnerInnen gefunden werden!

Weitere hilfreiche Tipps um für ein geplantes Projekt zu mobilisieren:

- Sich über Hintergründe ständig informiert halten
- Öffentliche Sitzungen von Ausschüssen nutzen
- Herausfinden: Wer will dieses Projekt und warum, wer hat welches Interesse daran?
- selbst Daten sammeln und auswerten; Fehler des Projekts sammeln; die von der Gegenseite vorgebrachten „Vorteile“ durchleuchten
  → gezielt Probleme des Projekts suchen und versteckte Interessen aufdecken
- eigene Argumente suchen und an die Öffentlichkeit bringen
  → nicht nur gegen die vorgebrachten Argumente der Gegenseite argumentieren, sondern neue Aspekte suchen, zur Stützung der eigenen Position

Workshop 3 – Kommunal aktiv – Wie geht das?

Von der Idee zur Umsetzung – Instrumente und Verfahren zur Beteiligung von BürgerInnen in der Kommune

Dr. Serge Embacher
Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement

Übersicht

1. Wozu Bürgerbeteiligung?
2. *Status quo* der Bürgerbeteiligung
3. Aktuelle Formen der Bürgerbeteiligung
4. Frauen und Bürgerbeteiligung
5. Ausblick

1. Wozu Bürgerbeteiligung?

Brücke zwischen Verfahren und gelebter Demokratie
„Der freiheitliche säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann. Das ist das große Wagnis, das er um der Freiheit willen eingegangen ist.“ *(Ernst-Wolfgang Böckenförde)*

Die Demokratie braucht formale Voraussetzungen, (wie das Grundgesetz, das Wahlverfahren, die politischen Strukturen etc.), welche in Deutschland sehr gut geregelt sind. Böckenförde vertritt mit seinem Zitat die These, dass die Demokratie darüber hinaus auf Randbedingungen angewiesen ist, auf die sie selbst keinen Einfluss hat. Dazu zählt er beispielsweise die Zustimmung der BürgerInnen zur Demokratie und ihre politische Beteiligung. Die Beteiligung der BürgerInnen an der Demokratie ist ein Recht und keine vorgeschriebene Pflicht. Der Staat kann somit nur den formalen Rahmen dafür schaffen. Die Freiheit in der Demokratie stellt somit auch ein Wagnis dar, sich auf die BürgerInnen und deren politische Beteiligung zu verlassen.

Es gibt einige **wichtige Gründe** für den Einsatz von Bürgerbeteiligungsverfahren:

- *real vorhandenes Bedürfnis*
  Die Legitimation von politischen RepräsentantInnen/PolitikerInnen begründet sich aus demokratischen Wahlen. In letzter Zeit hat sich in Deutschland ein *zunehmendes Bedürfnis der BürgerInnen zur direkten politischen Beteiligung*, über Wahlen hinaus gezeigt. Die Wahlen alleine scheinen dabei immer weniger als alleinige Legitimationsgrundlage zu genügen. Dies wird beispielsweise an der Zunahme politischer Konflikte bei Großprojekten wie Stuttgart 21, dem Tempelhofer Feld und ähnlichen, sichtbar. Es wird zunehmend schwieriger "über die Köpfe der Bürger hinweg zu regieren".

- *Gewinnung von Wissen*
  Das lebensweltliche Alltagswissen ist in der Bürgerwelt verankert. Die BürgerInnen wissen selbst am besten, welche Bedürfnisse bestehen und von der Politik erfüllt werden sollten. Durch Bürgerbeteiligung kann dieses Wissen für die Politik nutzbar gemacht werden.

- *Ermittlung des „kollektiven Willens“*
  Einige Verfahren der Bürgerbeteiligung eignen sich zudem gut, um etwas über die allgemeinen Meinungsströmungen in der Bevölkerung zu erfahren. Obwohl generell kein kollektiver Wille existiert, bieten Bürgerbeteiligungsverfahren den PolitikerInnen jedoch die Möglichkeit, sich ein Bild über die verschiedenen Meinungen und Schwerpunkte in der Bevölkerung zu verschaffen.

- *Legitimationssteigerung (Politikverdruss bekämpfen)*
  Die Bürgerbeteiligung kann auch dazu dienen, die Akzeptanz hinsichtlich politischer Entscheidungen zu steigern. Meinungsbilder zeigen deutlich, dass häufig ein Entfremdungsgefühl der Bevölkerung gegenüber der Politik besteht. Mit der Einbindung der BürgerInnen durch Beteiligungsverfahren kann dieser Entfremdung entgegensteuert werden und damit die Legitimation der politischen AkteurInnen über die Wahl hinaus gesteigert werden.

- *Interesse für das Gemeinwohl wecken / stärken*
  Die Bürgerbeteiligung kann das Interesse am Gemeinwohl stärken und damit ein Gegengewicht zu der von "Egoismus" und "Egozentrismus" geprägten Gesellschaft bilden.

- *lokale Demokratie stärken*
  Auch die lokale Demokratie kann gestärkt werden, indem durch Verfahren der Bürgerbeteiligung eine Kommunikation zwischen kommunalen PolitikerInnen und den BürgerInnen entstehen und sich verfestigen kann.

Paradoxon
In der deutschen Gesellschaft lässt sich ein Paradoxon beobachten:
Einerseits gibt es einen Rückgang der Wahlbeteiligung in Deutschland, andererseits steigt die Zahl der Bürgerinitiativen zunehmend an.
Durch aktuelle Studien gestützt, lässt dies folgende Schlussfolgerung zu: Es gibt zwar einen allgemeinen Konsens zur Demokratie, gleichzeitig herrscht jedoch auch eine hohe Unzufriedenheit mit der Ausgestaltung und dem Funktionieren der Demokratie in Deutschland. Die Teilnahme an Bürgerinitiativen eröffnet die Möglichkeit, Einfluss auf die Entscheidungsfindung nehmen zu können und nicht ohnmächtig zu sein.

2. Status quo der Bürgerbeteiligung

- In den letzten Jahren wurden viele Instrumente der Bürgerbeteiligung ausprobiert.

- Bürgerbeteiligung setzt an einem neuen bürgergesellschaftlichen *Selbstbewusstsein* an.
- Entstehung einer *Kultur der Bürgerbeteiligung*

→ jedoch: zahlreiche Hindernisse (z. B. Ignoranz seitens der „offiziellen“ Politik, Unverbindlichkeit der Beteiligungsprozesse, fehlende Rechtsfestigkeit).

Seit den 1970er Jahren lässt sich eine zunehmende politische Bürgerbeteiligung feststellen. Dies geht auf eine Stärkung des demokratischen Bedürfnisses der BürgerInnen zurück, selbst aktiv mitzuwirken, anstatt staatliche Entscheidungen einfach hinzunehmen. Es ist davon auszugehen, dass sich die bestehende Kultur der Bürgerbeteiligung weiter entwickeln wird. Es sind bereits Ansätze vorhanden, aber die Veränderung ist noch im Aufbau.

Trotz steigender Bereitschaft der BürgerInnen, sich selbst politisch zu engagieren, gibt es immer noch viele Hindernisse, die diesen Prozess hemmen.

3. Aktuelle Formen der Bürgerbeteiligung

Es existieren zahlreiche Verfahren und Instrumente der Bürgerbeteiligung. Diese unterscheiden sich je nach ihrem Einsatzgebiet und der Zielsetzung. Beispiele für gängige **Verfahren und Instrumente**:

- *Runder Tisch: Konfliktbewältigung*
  Der Runde Tisch ist ein Verfahren, das eingesetzt werden kann, um einen politischen Konflikt mit verschiedenen Konfliktparteien zu lösen. Ziel ist, die Konfliktparteien zu einem Gespräch zusammen zu bringen, um eine gemeinsame Lösung zu finden.
  - *Ziel:* Konfliktbewältigung
  - *Teilnehmende*: 10 -100 Personen, gezielte Auswahl
  - *Verlaufsform*: professionell moderierte Diskussion
  - *Ergebnis:* Kompromisse festhalten - Handlungsempfehlungen für die beteiligten AkteurInnen

- *BürgerInnenpanel: Ermittlung von Meinungsbildern*
  Das Bürgerpanel ist ein Verfahren, mit dem die allgemeine Zufriedenheit der BürgerInnen, etwa mit der kommunalen Verwaltung, durch eine zufällige Stichprobe abgefragt wird. Das Bürgerpanel dient dazu, ein Gefühl für die allgemeine Stimmung und somit ein breit aufgestelltes Meinungsbild zu erhalten.
  - *Ziel:* Ermittlung von Meinungsbildern
  - *Teilnehmende:* bis zu 2000 Personen, zufällige Auswahl
  - *Verlaufsform:* quartalsweise Befragung
  - *Ergebnis:* Meinungsbilder zu lokalpolitischen Fragen – größere Identifikation mit der Kommune.

- *Zukunftswerkstatt: kollektive Perspektivengewinnung*
  Die Zukunftswerkstatt geht auf Robert Jungk & Norbert R. Müllert (1989) zurück und dient dazu, die Wünsche und Visionen der BürgerInnen über eine mögliche Zukunftsgestaltung mit den politischen Gestaltungsmöglichkeiten und Restriktionen zusammen zu führen. Dazu gibt es zunächst eine *Kritikphase*, in der beide Seiten ihre Kritik, negative Erfahrungen und Unmut an der jeweils anderen Seite ungestört anbringen können. Danach folgt eine *Utopie - Phase* in der beide Parteien ihre Wünsche, unabhängig von realen Erfordernissen und ihrer Umsetzbarkeit, anbringen können. In der letzten Phase, *der Realitätsphase*, wird schließlich gemeinsam überlegt, inwiefern diese Ideen umsetzbar sind. Wichtig während des gesamten Prozesses ist eine neutrale Moderation.
  - *Ziel:* *kollektive Perspektivengewinnung*
  - *Teilnehmende:* *bis zu 200 Personen, Interessierte*
  - *Verlaufsform:* *3-tägige Beratung (Kritik, Utopie, Realität)*
  - *Ergebnis:* *Zukunftspanorama*

- *„Community Organizing“: Gemeinwesenentwicklung*
  Das *Community Organizing* ist ein Verfahren aus den USA. Es wird für Städte oder Stadteile mit schlechter sozioökonomischer Lage / Entwicklung eingesetzt. Dabei werden wichtige AkteurInnen in diesen Städten gesucht, welche gemeinsam versuchen, das Gemeinwesen neu zu aktivieren.
  - *Ziel:* Gemeinwesensentwicklung
  - *Teilnehmende:* MultiplikatorInnen, gezielte Auswahl
  - *Verlaufsform:* mehrjähriger Prozess
  - *Ergebnis:* Aufwertung von Sozialräumen – bürgerschaftliche Selbstorganisation des Gemeinwesens

- *Planungszelle*
  Eine Planungszelle kann eingesetzt werden, um lang schwelende politische Konflikte zu beheben. Zufällig ausgewählte BürgerInnen sollen den Konflikt mit ihrem gesunden Menschenverstand bearbeiten und beurteilen. Sie bekommen dazu alle Informationen und Hilfe, die sie benötigen, um diesen Konflikt zu bearbeiten. Sie legen schließlich ein sogenanntes Bürgergutachten vor, in welchem sie ihre Vorschläge und Lösungsansätze präsentieren.

4. Frauen und Bürgerbeteiligung

Grundsätze für Bürgerbeteiligung:

- Verbindlichkeit / Frühzeitigkeit
- Informationsfreiheit / Transparenz
- offene Kommunikation
- Aktivierung
- Anerkennung
- Gleichbehandlung

Aktivierung, Anerkennung und Gleichbehandlung sind Aspekte, die speziell für Frauen soziale Randgruppen und Minderheiten häufig fehlen, was zu systematischen Ausschlüssen aus politischen Prozessen führt. In der politischen Bürgerbeteiligung sind allgemein mehrheitlich Männer aktiv, die häufig den Diskurs deutlich dominieren.

Es gibt strukturelle Probleme, die für den Mangel an weiblicher Beteiligung ursächlich sein könnten und die bedacht werden müssen, um dieses Problem zu lösen.

Klippen:

- „Diskurslastigkeit“ produziert Ausschlüsse
- breitbeiniges Diskussionsverhalten
- Rahmenbedingungen (Zeit, Ort, Kinderbetreuung)
- fehlende Akzeptanz

→ Diese Probleme müssen gelöst werden, um mehr Frauen für die Bürgerbeteiligung zu gewinnen.

Mythen:

- Frauen haben einen „anderen“ Politikbegriff.
- Frauen machen Politik „mit dem Herzen“.
- Frauen interessieren sich nur für Sachfragen.
- Frauen interessieren sich nicht für Machtfragen.

5. Ausblick

Visionen in Stichpunkten:

- kommunalpolitischer Aufbruch
- „echte“ Aktivierung der Stadtgesellschaft
- Bürgerbeteiligung im Zentrum von Politik
- Vollendung der Idee von Demokratie

BürgerInnen engagieren sich für Flüchtlinge

Günther Schulze
Willkommensbündnis für Flüchtlinge in Berlin / Steglitz-Zehlendorf

Übersicht

1. Beginn und Vorgehensweise
2. Weitere Handlungsfelder
3. Fazit

Der Referent lieferte auf Grundlage seiner eigenen Erfahrungen aus dem Bereich der Integrations- und Flüchtlingspolitik, einen Einblick in die Praxis bürgerschaftlichen Engagements.

1. Beginn und Vorgehensweise

Bei der Umsetzung eines politischen Anliegens beginnt man immer mit kleinen Schritten. Zunächst ist es hilfreich, *weitere UnterstützerInnen* für das Anliegen zu finden und diese zu mobilisieren. Der nächste Schritt ist, mit den unterstützenden AkteurInnen ein *gemeinsames politisches Ziel* zu formulieren.

So begannen auch die Aktivitäten rund um das Willkommensbündnis für Flüchtlinge. Im Vorfeld hatte sich die Politik im Berliner Stadtteil Steglitz-Zehlendorf mit der Thematik der Integration von Einwanderern und Flüchtlingen kaum beschäftigt. Es mangelte dem Stadtteil an Integrationsvereinen. Im Bezirksamt herrschte die Überzeugung, dass es im Stadtteil keine zu integrierenden BürgerInnen gäbe, sondern nur bereits erfolgreich integrierte Menschen der zweiten Generation.

Für sein Anliegen recherchierte der Referent zunächst, welche Vereine sich mit dem Thema Integration beschäftigen. Es stellte sich heraus, dass es verschiedene Vereine gab, die jedoch nicht miteinander vernetzt waren. Der Referent machte auf das gemeinsame Problem aufmerksam, dass es keinen Integrationsbeauftragten in diesem Stadtteil gibt, und lud zu einem gemeinsamen Treffen ein.

Dies war die erste Möglichkeit, sich persönlich zu begegnen und auszutauschen. Es wurde vereinbart, künftig regelmäßige Treffen zu organisieren. Daraus ging schließlich ein eigener Verein hervor, der sich mit den Themen Integration, Flucht, Flüchtlinge beschäftigt.

2. Weitere Handlungsfelder

Ein weiteres Handlungsfeld ergab sich für den Referenten durch die aktuelle Flüchtlingswelle. Der Stadtteil Berlin Steglitz-Zehlendorf musste bis vor zwei Jahren

keine Flüchtlinge aufnehmen. Mit der aktuellen Flüchtlingswelle änderte sich die Situation.

Über Flüchtlinge herrscht in der breiten Öffentlichkeit häufig ein negatives Bild, das auch von der Presse genährt wird. So war es besonders wichtig, die Ängste und Vorurteile der BürgerInnen ernst zu nehmen und darauf einzugehen.

Zu diesem Zweck wurde ein gemeinsamer Informationsabend veranstaltet, bei dem zusammen mit der Bevölkerung der Umgang mit Flüchtlingen, in Anbetracht der aktuellen Flüchtlingswelle, diskutiert wurde. Dazu wurden VertreterInnen der zuständigen Behörden und engagierte BürgerInnen zu einem offenem Treffen eingeladen.

Zu diesem Treffen kamen deutlich mehr Menschen als erwartet, es gab eine große positive Resonanz. Aus Sicht des Referenten ist ein Großteil der Bevölkerung sehr positiv zu dem Thema Flüchtlinge eingestellt.

Bei dem Treffen kamen sehr viele Hilfsangebote von Seiten der BürgerInnen zur Unterstützung der Flüchtlinge. Um diese Hilfe zu koordinieren, wurde eine *Struktur* festgelegt. Es wurden *verschiedene Arbeitsgruppen* gegründet, die sich mit den unterschiedlichen Aspekten beschäftigen sollten. Zudem wurde eine zentrale *Steuerungsgruppe* eingerichtet.

Es wurde kein eigener Verein gegründet. Das Netzwerk hat also keine Rechtsform und nimmt kein eigenes Geld ein. Die geleistete Arbeit erfolgt ehrenamtlich und Entscheidungen werden nach dem Konsensprinzip getroffen.

Das Netzwerk verfügt inzwischen über zahlreiche UnterstützerInnen und arbeitet sehr vielschichtig. Es koordiniert die Verteilung der Sachspenden und die gemeinnützigen Hilfsangebote der BürgerInnen. Wichtig ist es dabei auch, gemeinsame Aktivitäten der Flüchtlinge mit der Bevölkerung zu veranstalten, um einen Kontakt zwischen ihnen herzustellen und somit auch auf intuitive Ängste zu reagieren.

3. Fazit

Zum Abschluss betonte der Referent die Notwendigkeit **umfangreicher und qualitativ hochwertiger Öffentlichkeitsarbeit** bei gesellschaftspolitischen Aktivitäten. Man müsse stets auf seine Arbeit aufmerksam machen und an die Öffentlichkeit herantreten.

→ Nach dem Prinzip *"Tue Gutes und sprich darüber."*

Kompetenzen trainieren: Wie präsentiere ich überzeugend mich und mein Projekt?

Zoi Kathrin Güssow, Training, systematisches Coaching (GSTB)

Übersicht

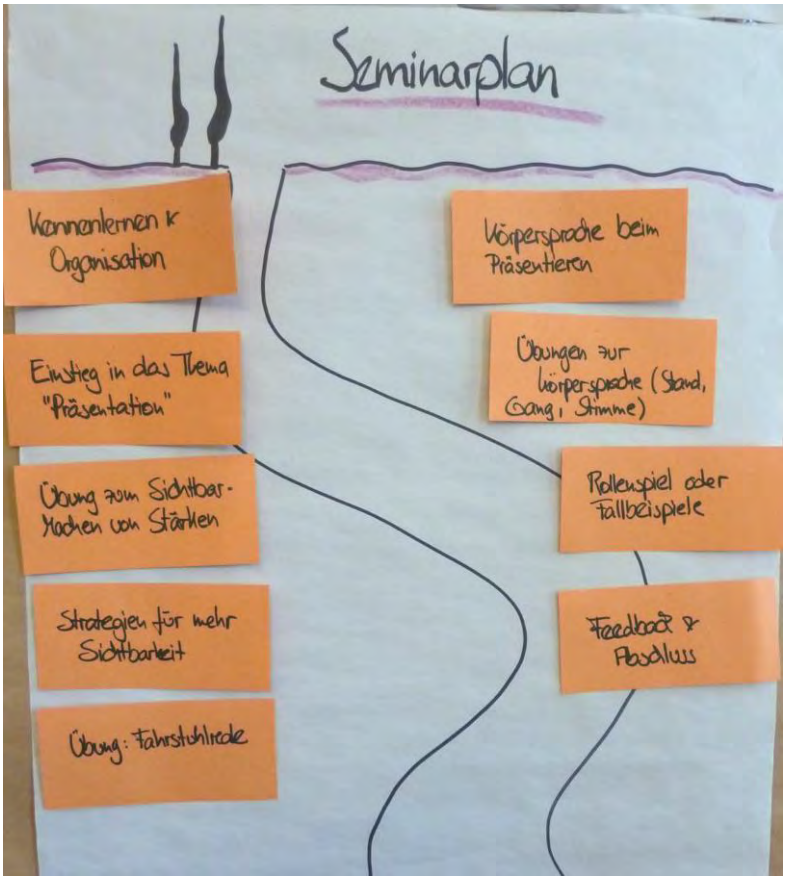
1. Einführung
2. Gruppenarbeit zu erfolgreichen Präsentationsstrategien
3. Erkennen der eigenen Stärken
4. Erhöhung der eigenen Sichtbarkeit
5. Der Einsatz von Körpersprache
6. Die Fahrstuhlrede

1. Einführung

Gegenstand dieses Kompetenztrainings ist die Optimierung der *"Außenwirkung"* beim Präsentieren. Für den inhaltlichen Aufbau von Präsentationen ist eine theoretische Auseinandersetzung mit der Thematik möglich, hierfür gibt es ausreichend Literatur. Um das eigene Auftreten und die Außenwirkung bei öffentlichen Auftritten zu verbessern, ist es jedoch sehr wichtig, von Dritten eine *"Reflexion"* zu erhalten. Dies war das Ziel des Trainings.

Dazu stellte die Trainerin Vorschläge für gemeinsame Vereinbarungen auf, die dazu beitragen, einen geschützten Rahmen für den Workshop zu schaffen. → Dies ist eine wichtige Voraussetzung für eine *offene Atmosphäre* unter den Teilnehmerinnen.

Eine vertrauensvolle Stimmung in der Gruppe aufzubauen, ist für die Zusammenarbeit wichtig. Dies stärkt den *Gruppenzusammenhalt* und die Freude am Mitarbeiten. Der Workshop soll als „Experimentier-Feld“ dienen - ein geschützter Rahmen, in dem die Teilnehmerinnen ihre Grenzen austesten können. Wichtig ist, sich selbst stets mit Wohlwollen zu begegnen.



© Zoi Kathrin Güssow

2. Gruppenarbeit zu erfolgreichen Präsentationsstrategien

Von den Teilnehmerinnen wurden Gedanken zu folgenden Fragen zusammengetragen:

1. *Welche Strategien habe ich selbst bereits angewandt, um mich erfolgreich zu präsentieren?*
2. *Welche erfolgreichen Strategien habe ich bei anderen beobachtet?*
3. *Welches persönliche Ziel verfolge ich im Workshop?*

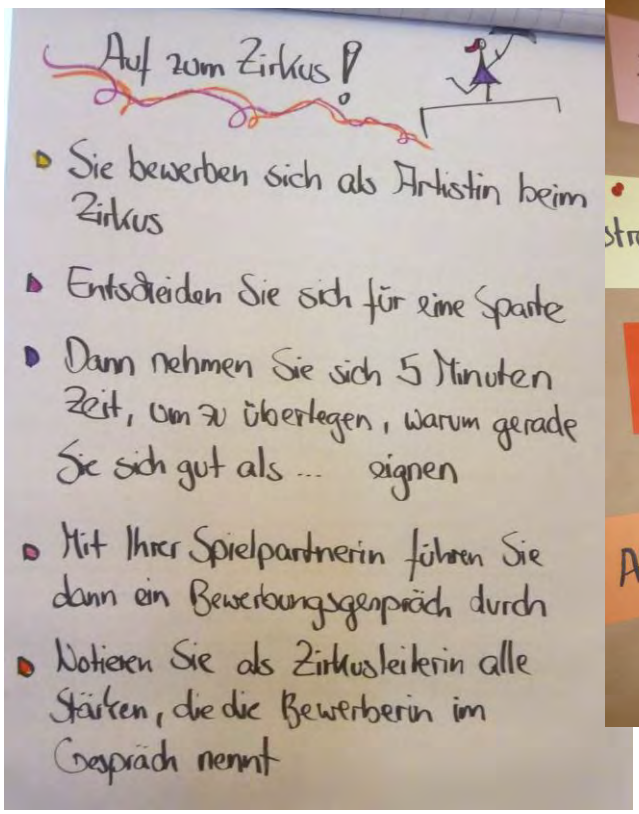
Die ersten beiden Fragen sollten die Teilnehmerinnen innerhalb ihrer Gruppen diskutieren, die letzte Frage sollte jede individuell beantworten. Die Ergebnisse wurden anschließend zusammengetragen. Dabei konnten individuell erfolgreiche Strategien gesammelt werden.

3. Erkennen der eigenen Stärken

In einer weiteren Trainingseinheit sollten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit erhalten, ihre *eigenen Stärken* zu erkennen. Dazu sollten sie sich in einem fiktiven Bewerbungsgespräch für eine Stelle im Zirkus bewerben. Die Position, für die sie sich bewarben, konnten sie frei wählen. Das Bewerbungsgespräch wurde zu zweit

geführt. Dabei hob die Bewerberin ihrem Gegenüber die eigenen Stärken hervor, die sie für die Stelle (z.B. als Messerwerferin) besonders qualifiziert. Die dabei gemachten Erfahrungen wurden im Anschluss diskutiert.

Es zeigte sich, dass die Teilnehmerinnen Stärken an sich entdeckt hatten, die ihnen gar nicht bewusst waren. Die Wahl der Position, für die sie sich bewarben, schien kein Zufall zu sein. Der fiktive Charakter dieser Übung bot die Gelegenheit, frei vom Fokus auf eine reale Bewerbungssituation, die eigenen Stärken zu erkennen und zu benennen.



© Zoi Kathrin Güssow

4. Erhöhung der eigenen Sichtbarkeit

Es gibt verschiedene Strategien zur Erhöhung der eigenen *Sichtbarkeit*:

- Zunächst ist es gut, sich *Ziele zu setzen* und diese klar und *präzise zu definieren*. Frauen haben die Tendenz, ihre berufliche Zukunft eher spontan nach Neigungen und weniger strategisch zu planen. Eigene Ziele sollten in konkreten Teilschritten formuliert werden, eine Flexibilität für einen Wandel der eigenen Ziele sollte bleiben.
- Um konkrete Ziele aufstellen zu können, sollte man *die eigenen Stärken gut kenne*n, um darauf aufbauen zu können. Jede sollte die eigenen Stärken fördern und ihre Schwerpunkte auf diese Gebiete lenken.
- Zur Erhöhung der eigenen Sichtbarkeit ist es sinnvoll, sich auf inhaltliche oder methodische *Schwerpunkte* festzulegen, mit denen man sich selbst identifiziert. Diese Schwerpunkte sollten kontinuierlich weiterentwickelt werden.
  →Ziel: Von Anderen mit den Schwerpunkten in Verbindung gebracht werden.
- Die eigenen *Erfolge* müssen *klar kommuniziert* werden, damit diese auch von anderen wahrgenommen und mit der eigenen Person in Verbindung gebracht werden. Hierbei bedenken, dass die Überbringerin einer guten Nachricht meist mit dem Inhalt der Nachricht in Verbindung gebracht wird, selbst wenn diese für den Erfolg selbst nicht verantwortlich ist.
- Eine *klare und direkte Kommunikation* ist wichtig, um ernst genommen zu werden und Kompetenz auszustrahlen.
  → deshalb Konjunktiv und Füllwörter vermeiden
- Der *strategische Umgang mit Netzwerken* ist ein zentraler Faktor für beruflichen Erfolg. Studien zu Folge hängt dieser zu 60 Prozent von erfolgreichen Netzwerken ab, zu 30 Prozent von der eigenen Selbstdarstellung und lediglich zu 10 Prozent von der fachlichen Leistung.
  → *Netzwerkarbeit strategisch* denken und planvoll vorgehen.
- Auch der Umgang mit (digitalen*) sozialen Netzwerken* ist sinnvoll. Wegen des Zeitfaktors, sollte auf die Realisierbarkeit geachtet werden.
  → Empfehlung: *Ziele* setzten - *Zielgruppe* festlegen (von der Frage ausgehend, „Was bringt mir dieser oder jener Kontakt?“) - eine *zeitliche Begrenzung* festlegen - *Auswahl* an sozialen Netzwerken treffen und regelmäßig Kontakt halten.

5. Der Einsatz von Körpersprache

Die *Körpersprache* spielt für eine erfolgreiche Präsentation eine wichtige Rolle. Durch Selbstsicherheit wirkt die Rednerin kompetent und stärkt die positive Wahrnehmung nach außen. Dafür wurden folgende Eigenschaften trainiert:

a) den "Eigenton" finden
Frauen haben zuweilen Schwierigkeiten, mit einer *festen und gut hörbaren Stimme zu* sprechen. Diese Faktoren sind jedoch in politischen Diskussionen wichtig, um gehört zu werden. Aufregung beim Sprechen vor Publikum kann dazu führen, dass in zu hoher Tonlage gesprochen wird. Den sogenannten *"Eigenton"* - also die eigene natürliche Stimmlage - zu finden, wurde deshalb im Training gemeinsam geübt.

Übung: Langsam von eins bis zehn zählen oder ein gesprächsbestätigendes „mmmm“ sprechen, fördert das Finden des Eigentons. In dieser Stimmlage sollten dann Worte und Sätze gebildet werden.→ Die Verwendung des Eigentons führt bei einem selbst und bei Gesprächspartner/innen nachweislich zu mehr Sympathie und beruhigt alle Beteiligte.

b) die feste und sichere Haltung beim Präsentieren
Eine *feste und sichere Haltung* hilft zum einen dabei, Selbstsicherheit für einen öffentlichen Auftritt zu gewinnen. Zum anderen strahlt dies auch nach außen Sicherheit und Kompetenz aus.

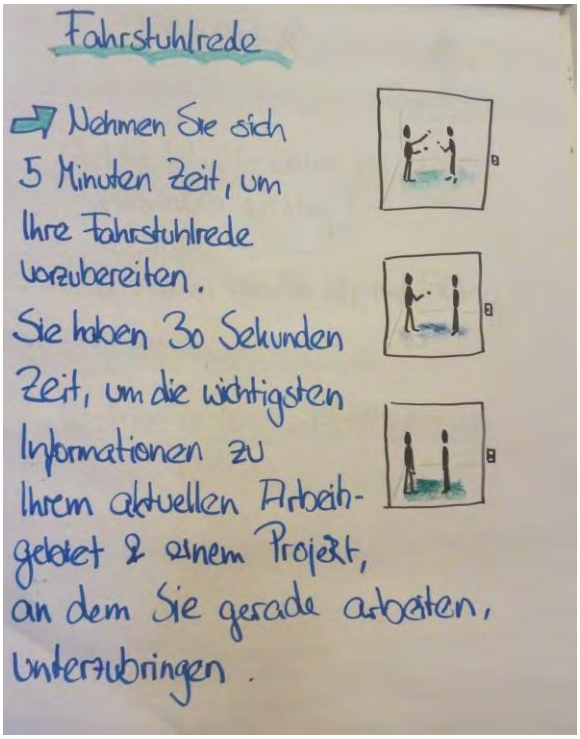
c) der sichere Gang
Zuletzt wurde der *aufrechte Gang* geübt, der nach außen Selbstsicherheit ausstrahlt und die eigene Präsenz verstärkt.

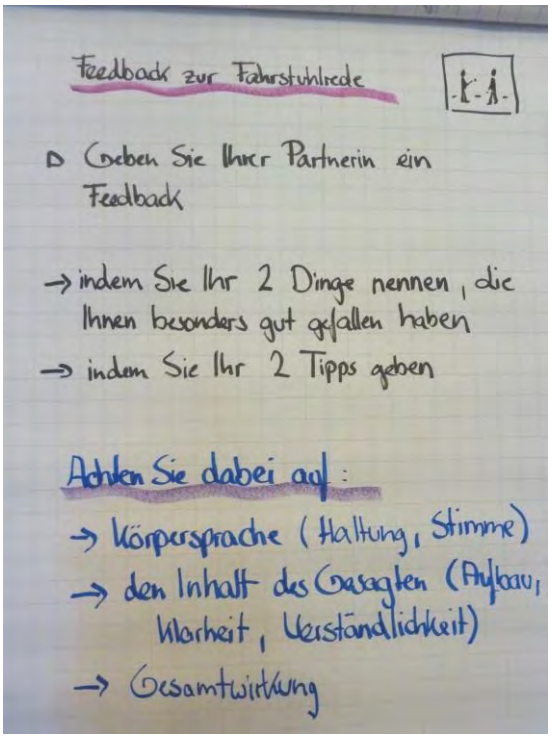
6. Die Fahrstuhlrede

Die Idee der sogenannten *"Fahrstuhlrede"* stammt aus den USA. Dahinter steckt das Konzept, in der kurzen Zeit, die man in einem Aufzug zu einem Termin verbringt, sich und sein aktuelles Projekt oder Arbeitsgebiet vorzustellen.

Das Ziel ist also, mit *kurzer und prägnanter Ansprache*, auf sich selbst und sein zentrales Anliegen aufmerksam zu machen und dadurch Primärinteresse zu wecken. Dies lässt sich für verschiedene Gelegenheiten immer wieder sinnvoll nutzen.

Die Teilnehmerinnen erhielten 5 Minuten, um eine persönliche *Fahrstuhlrede* vorzubereiten. Diese konnten sie anschließend einer Partnerin vorstellen, die Verbesserungsvorschläge anbringen konnte. Wer wollte, konnte diese Rede schließlich im Plenum vortragen und sich dabei filmen lassen. Die Idee dahinter war, sich selbst in einer solchen Situation zu sehen, zu erleben und beurteilen zu können. Die Zuschauerinnen konnten die Vortragenden anschließend bewerten, wobei der Fokus auf dem Hervorheben positiver Beobachtungen lag.





© Zoi Kathrin Güssow

Strategien zur Umsetzung eigener politischer Ziele und Erarbeitung von Szenarien

Dr. Elisabeth Botsch, Europäische Akademie Berlin

Übersicht

1. Überblick
2. Erarbeitung von Szenarien

1. Überblick

Mit ihrer Zusammenfassung der im Workshop vermittelten Inhalte stimmte Dr. Botsch auf die später folgende Aufgabe ein:

- Im Vortrag von *Serge Embacher* wurden Bedeutung und Möglichkeiten bürgerschaftlichen Engagements dargestellt.
- *Günter Schulze* gab anschließend mit seinem Erfahrungsbericht ein Beispiel über Möglichkeiten, sich politisch zu engagieren, wobei er auch konkrete Ansätze und Strategien zur Umsetzung politischer Anliegen darlegte.
- Um eigene politische Ziele umzusetzen, ist die überzeugende Vertretung und Präsentation der eigenen Anliegen essentiell. Dies konnte mit *Zoi Güssow* trainiert werden.

2. Erarbeitung von Szenarien

Im letzten Teil dieses Workshops sollten die Teilnehmerinnen nun die Möglichkeit erhalten, an *konkreten Beispielen* zu üben, wie sich ein politisches Ziel umsetzen lässt.

Nicht jedes Ziel lässt sich mit der gleichen Strategie erreichen, je nach Thematik muss eine passende Variante entwickelt werden.

Die Teilnehmerinnen sammelten mögliche Themen. Anhand von zwei ausgewählten Themen wurden gemeinsam im Plenum konkrete Strategien entwickelt, wie diese Anliegen umgesetzt werden können.

Die Ergebnisse sind in der folgenden Matrix festgehalten:

Aktivierung einer DFR Gruppe	Kulturwandel in der Arbeitszeit
Strategie: Informationen vom Verband anfordern → *eigene Schwerpunkte* suchen (was interessiert mich? Was könnte andere interessieren?) ↓ **DFR ansprechen** und um *finanzielle Unterstützung* für den Start bitten ↓ ***Gleichgesinnte*** ansprechen ↓ *Offene **Informationsveranstaltung** planen* • Veranstaltungsort (niederschwellig, gut erreichbar) • Bewerbung (Zeitungen vor Ort, Gleichstellungsbeauftragte, e-Mail, moderne Medien) ↓ ***MultiplikatorInnen suchen*** • lokale Situation bedenken / nutzen • Synergie-Effekte nutzen ↓ ***Infoveranstaltung*** • Vorstellung des DFR, eigene Visionen darlegen • Interessen und Themenschwerpunkte eruieren • konkretes Ziel der Veranstaltung darstellen, Zeitrahmen setzen • Liste von Interessentinnen erstellen • Termin für nächstes Treffen festlegen • gezielte Moderation ist wichtig	**Setting**: Großer Niedriglohnsektor, mindestens 40% sind a-typisch Beschäftigte, dieser Sektor ist enorm angewachsen **Problem**: erlaubt keine eigenständige Existenzsicherung, in Familien meist ein/e Haupt- und ein Nebenverdiener/in → schafft Abhängigkeiten --- **Forderung:** **Teilzeit, die existenzsichernd ist, für alle** → dies erfordert einen Kulturwandel, vor allem in den Betrieben --- **Strategie:** • Rechtlichen Überblick verschaffen • Expertinnen befragen • ArbeitsrechtlerInnen, ÖkonomInnen, Mitwirkende beim letzten Gleichstellungsbericht • Situation klären: ○ Welchen Reformbedarf gibt es? ○ Arbeitszeitgesetz, Tarifverträge ○ Welche Ebenen sind betroffen: Unternehmen, Tarifvertragsparteien, usw. ↓ ***Zentrale Forderungen und Ziele formulieren*** • Unterscheidung zwischen der Vision und konkreten, umsetzbaren und verhandelbaren Zielen • Abstufen in kleinere Schritte (Mehrstufiges Konzept) →verhandelbare Ziele

↓ *Kontinuierliche Zusammenarbeit* mit **Presse** (Termine, Inhalte) ↓ ***Zweites Treffen*** → weitere Interessensklärung und Konkretisierung • Struktur des Verbandes (z.B. Verein gründen oder nicht) und Mitarbeit klären (wer übernimmt was?) • weitere Schritte absprechen und notieren (To-do Liste) • nächsten Termin vereinbaren **→wichtig: Verbindlichkeiten schaffen** ↓ ***Inhaltliche Rundmail*** • was wurde auf letzter Sitzung behandelt und beschlossen? • To-do Liste • Erinnerung an nächstes Treffen ↓ ***Etablierung*** • ca. 1 Jahr • bei jedem Treffen weitere Konkretisierung (Konkrete Ziele festlegen)	↓ ***Verbündete suchen:*** • Unternehmen, die tendenziell unterstützen könnten • einzelne Personen, die auch für diese Ziele stehen • Organisationen • MentorInnen als erfahrene RatgeberInnen (z.B. ehemalige PolitikerInnen) • PolitikerInnen aus den entsprechenden Ausschüssen, aus dem Wahlkreis, einzelne PolitikerInnen, die sich innerhalb der Parteien damit beschäftigen, ehemalige aktive PolitikerInnen • Von PolitikerInnen beraten lassen	

Workshop 4 – Kommunal aktiv mit Gleichgesinnten

Den Einstieg erleichtern, aber wie?

Dr. Elisabeth Botsch, Europäische Akademie Berlin

Übersicht

1. Frauen in der Politik
2. Erfolgreiche Kommunalpolitikerinnen
3. Diskussion

1. Frauen in der Politik

Welche Gründe sind dafür verantwortlich, dass Frauen in der Politik – insbesondere auf kommunaler Ebene – so deutlich unterrepräsentiert sind?

Die Ausübung politischer Ämter ist eng damit verknüpft, sich durchsetzen zu können - also Macht auszuüben. Der Begriff ‚Macht' wird allerdings häufig negativ bewertet und hat für Frauen einen abschreckenden Charakter.

Die Ursache für die negative Prägung des Machtbegriffes liegt darin, dass Dominanzverhalten damit assoziiert wird. Politische Macht kann aber auch positiv ausgeübt werden. Sie bietet die Möglichkeit, den politischen Rahmen für die eigenen Ziele nutzen zu können. Ohne Macht gibt es keinen Gestaltungsspielraum.

Das erfolgreiche Netzwerken und eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit sind essentiell, um Aufmerksamkeit für das eigene Projekt zu erzielen. Die folgenden Vorträge werden darauf eingehen, wie dies umsetzbar ist. Die Moderation von Gruppenprozessen ist ein wichtiges Element, um z.B. Dominanzverhalten einzugrenzen und alle optimal einzubinden, darauf wird der abschließende Vortrag dieses Workshops eingehen.

2. Erfolgreiche Kommunalpolitikerinnen

Das Helene-Weber-Kolleg stellt auf seiner Website erfolgreiche Kommunalpolitikerinnen vor. Beispielhaft kann anhand einer kleinen Auswahl dieser Porträts ein Eindruck gewonnen werden, was einzelne Frauen zum Engagement in der kommunalen Politik bewogen hat und wo ihre Motivation liegt, das Amt fortzuführen.

Frauen gehen in der Regel nicht gezielt in die Politik, um ein bestimmtes Amt oder politische Macht zu erlangen. Meist ist ein ehrenamtliches Engagement oder die

eigene Betroffenheit an einem politischen Thema für sie der Einstieg in die politische Praxis. Dabei kann die Betroffenheit direkt vorhanden sein – etwa als Elternteil oder im Beruf – oder es liegt ein persönliches Interesse an einer Problematik vor.

Wenn realisiert wird, was mit dem ehrenamtlichen Engagement erreicht werden kann und wie weit das eigene Anliegen vorangebracht werden kann, entwickelt sich daraus häufig die Motivation, weiter zu machen.

Das Ehrenamt kann eine gute Vorbereitung für die kommunalpolitische Praxis sein: es führt zu steigender Bekanntheit vor Ort - eine wichtige Voraussetzung, um in kommunalpolitische Ämter gewählt zu werden. Hinzu kommt, dass dabei häufig bereits wichtige Netzwerke geknüpft werden, auf die im Rahmen des politischen Amtes dann zurückgegriffen werden kann.

Das persönliche Umfeld der Frauen spielt ebenso eine wichtige Rolle, häufig finden sich dort die Vorbilder für das eigene Engagement und Unterstützung sowohl in mentaler Form als auch in praktischer Weise.

Generell lässt sich feststellen, dass ein gewisses Maß an Ausdauer erforderlich ist, um politische Ziele zu erreichen und erfolgreich zu sein.

Weiterführender Link dazu:http://frauen-macht-politik.de/fileadmin/eaf/Dokumente/Broschuere/Broschuere_Kommunalpolitikerinnen_im_Portraet.pdf

Diskussion

In der anschließenden Debatte über die geringe Beteiligung von Frauen in der Kommunalpolitik wurden einige Erkenntnisse und Anregungen zusammengetragen.

Es braucht *strukturelle* Veränderungen:

- In den meisten politischen Veranstaltungen dominieren Männer die Diskussionen. Frauen müssten sich vermehrt Gehör verschaffen.
- Es braucht eine *kritische Masse* an Frauen und Männern, die Dominanzverhalten entgegenwirken.
- Auch die *Sitzungskultur* ist ein häufiger Hinderungsgrund. Späte und lange *Abendtermine* sind etwa für Frauen mit Kindern problematisch.

Ein anderes Problem stellt die *Vielfalt der politischen Entscheidungen* dar:

- Frauen, die häufig sehr hohe Ansprüche an sich selbst haben und sich ihren Aufgaben gewissenhaft stellen, fühlen sich von der Vielfalt eingeschüchtert / überfordert → anpacken, was man schaffen kann und nicht verzagen.
- Der Zeitaufwand ist zu groß, sich in alle Themen intensiv einzuarbeiten und alle Fachinformationen zu erwerben. → Deshalb braucht es *Mut zur Lücke*.

Erfolgversprechende Netzwerk-Strategien für engagierte Frauen

Martina Haas, Coaching

Übersicht

1. Was ist ein Netzwerk?
1. Was können Netzwerke leisten?
2. Strategisches Netzwerken
3. Eigenschaften erfolgreicher NetzwerkerInnen
4. Die Bedeutung und der richtige Einsatz von Smalltalk
5. Fazit

Für das politische Engagement sind der Aufbau von Netzwerken und deren verstärkte, strategische Nutzung wichtig und hilfreich. Vernetzte Menschen haben einen weiteren, globaleren Blick und können von Wissenstransfer profitieren. Die Empfehlung ist, eine erfolgreiche Netzwerkerin zu kopieren – aber den eigenen Ansatz nicht zu vergessen!

1. Was ist ein Netzwerk?

Die ehemalige philippinische Außenministerin und Botschafterin in Deutschland, Dr. Delia Domingo Albert, fasste das so zusammen:

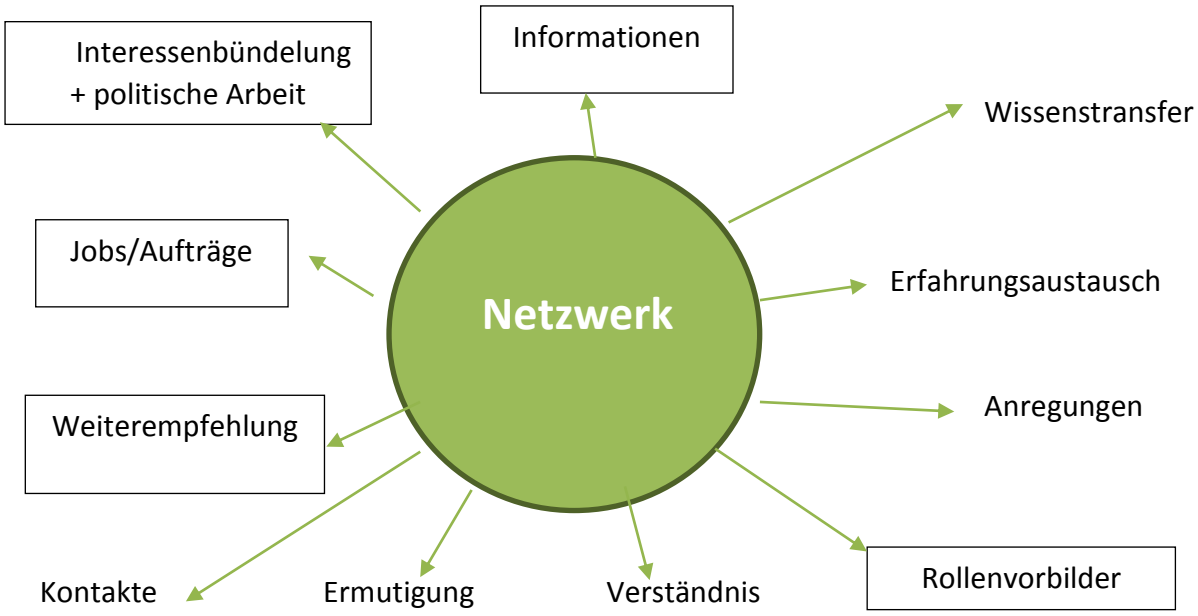
Die richtige Nutzung eines Netzwerkes bedeutet: *„ Knowing the right person to ask the right questions for the right approach".*

Netzwerken, auch unter „Networking" bekannt, meint den Aufbau und die Pflege des eigenen Kontaktnetzwerks, mit dem Ziel, dieses zu erweitern und unter Umständen Vorteile daraus zu gewinnen. Gemeint ist also der Prozess der Kontaktsuche, gleichzeitig aber auch die Pflege des vorhandenen Netzwerks, indem man sich austauscht, sich informiert und gegenseitig hilft.

„Geben und Nehmen" sollte möglichst ausgeglichen sein. Wichtig ist, selbst aktiv zu werden und eine abwartende Haltung weitgehend abzulegen.

Ein Netzwerk ergibt sich auch daraus, dass jemand fachlich gefragt ist.

2. Was können Netzwerke im Allgemeinen leisten?



© *Martina Haas*

Netzwerke können in vielfacher Weise von Nutzen sein. Sie lassen sich einsetzen, um Informationen zu erhalten oder um Vorbilder oder MentorInnen zu finden. Sie dienen dem Wissenstransfer und bieten die Chance weiter empfohlen zu werden (an Andere im Netzwerk) und dadurch UnterstützerInnen für Projekte und eigene Anliegen zu finden. Möglicher Nutzen wäre beispielsweise die Realisierung eigener Projekte, eine Auftragserteilung oder ein persönliches Stellenangebot. Schließlich dienen Netzwerke der Interessenbündelung und –vertretung und können darüber hinaus auch der mentalen Unterstützung und Ermutigung dienen.

Netzwerke bringen zudem einen wichtigen Mehrwert für ihre Umgebung. Durch den Wissenstransfer und Informationsaustausch innerhalb eines Netzwerkes haben die Mitglieder häufig einen globaleren Blick auf die Themen. Durch das *vernetzte Denken* geraten zahlenmäßig mehr Einzelinteressen in den Blick. Dadurch können bessere, ausgewogenere Entscheidungen getroffen werden.

Zeit für Networking-Aktivitäten

=

ein mittel- bis langfristiges

Investment

Ein Netzwerk ist eine sinnvolle Investition. Das bedeutet. Es sollten auch Zeit, Geld sowie eigene Ideen eingebracht werden.

Return on Investment:
Informationen, Zuspruch, Unterstützung
&

Zeitersparnis

Wenn Sie ohne lange Vorrede schnelle Antworten brauchen

Diese Investitionen zahlen sich meist auch aus (Return-Investment). Die eingesetzten Ressourcen (Zeit etc.) können an anderer Stelle wieder eingespart werden.

3. Strategisches Netzwerken

In 7 Schritten zu starken Netzwerken:

- *Schritt 1: Definition der Ziele*
  Zunächst sollte man die eigenen Ziele klar definieren, um ein Netzwerk gezielt aufzubauen und einsetzen zu können.

- *Schritt 2: Networking-Doppelstrategie*
  Ein zielgerichtetes und strukturiertes Vorgehen sollte spontane und zufällige Chancen nicht ausschließen. Auch für spontane Vernetzungsmöglichkeiten und zufällige Begegnungen sollte man stets offen sein. Für das Netzwerken gilt deshalb generell: sowohl eine Strategie (zielgerichtet und strukturiert) verfolgen, als auch die Spontaneität nutzen.

- *Schritt 3: Erfolgsfaktor gute Vorbereitung*
  Eine gute Vorbereitung ist eine weitere wichtige Voraussetzung für sinnvolles Netzwerken.

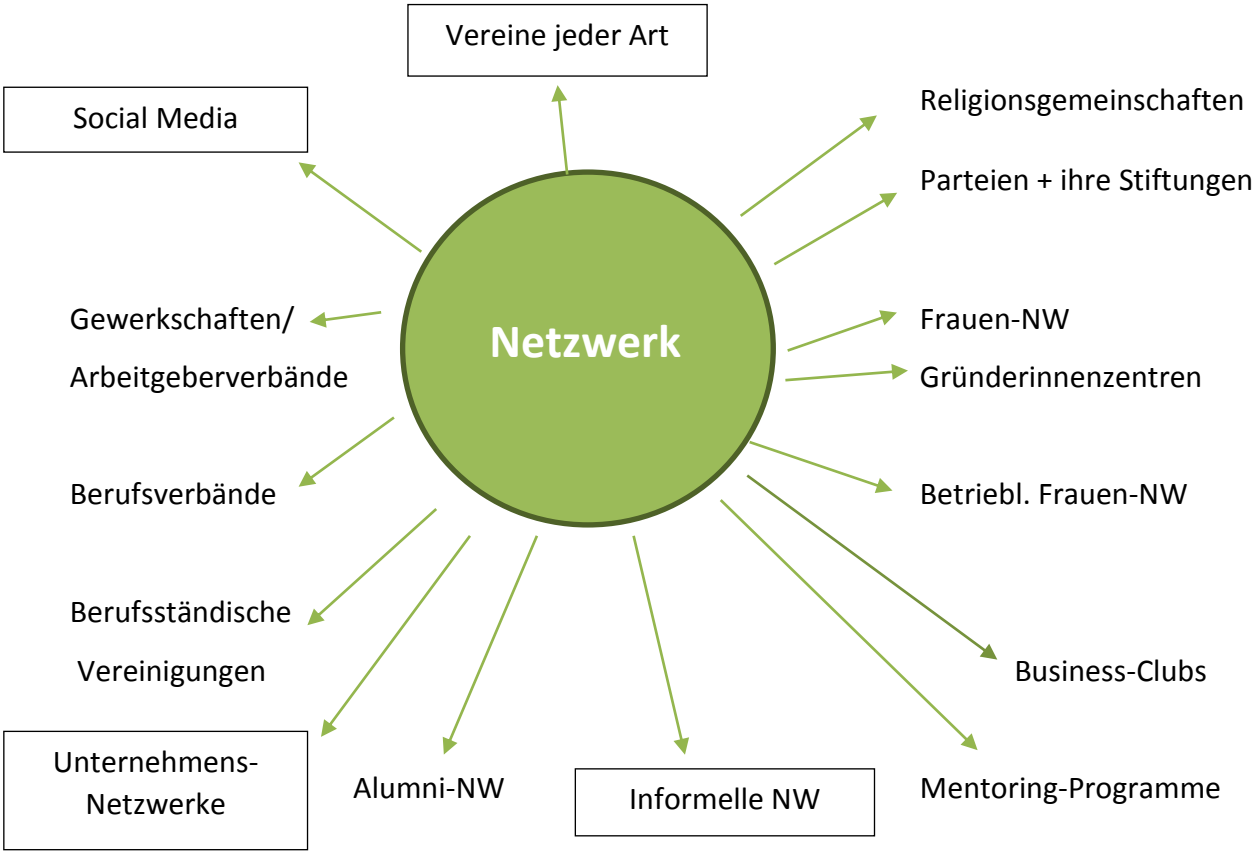
- *Schritt 4: Know-how der Kontaktaufnahme*
  Man sollte sich überlegen, wo man für seine persönlichen Anliegen und Ziele potentielle Verbündete treffen könnte und wie man mit diesen in Kontakt treten kann.

- *Schritt 5: Kontakte erfolgreich nutzen*
  Wenn man erfolgreich Kontakte aufgebaut hat, sollte man diese auch strategisch nutzen und einsetzen.

- *Schritt 6: Die hohe Kunst der Kontaktpflege*
  Eine kontinuierliche Kontaktpflege ist unerlässlich. Kontakte sollten aufrechterhalten werden, um diese nutzen zu können, wenn sie benötigt werden. Empfehlung: den Menschen hinter der Funktion suchen.

- *Schritt 7: Evaluation & Feinjustierung*
  Eine Bewertung der genutzten Kontakte hilft, um das eigene Netzwerk zu optimieren. Dies hilft, die Übersicht zu behalten und sich auf sinnvolle Kontakte zu konzentrieren. Dabei sollte man sich folgende Frage stellen: was investiere ich in einen Kontakt und was kommt von diesem zurück? Das Kosten-Nutzen-Verhältnis sollte möglichst ausgeglichen sein.

Überblick Netzwerk-Typen



© *Martina Haas*

4. Eigenschaften erfolgreicher NetzwerkerInnen

N	=	nett + neugierig machen
E	=	ernsthaft und engagiert
T	=	teamfähig + (richtiges) Timing (Entscheidungen fallen vor Termin)
W	=	wählerisch + mit Wertschätzung
O	=	offen + offensiv (nicht aggressiv)
R	=	reaktionsschnell
K	=	kooperativ + kommunikativ
I	=	investieren, interessant/interessiert sein (nicht nur Frauenthemen)
N	=	nehmen (in Maßen)
G	=	gerne geben + Geduld

© *Martina Haas*

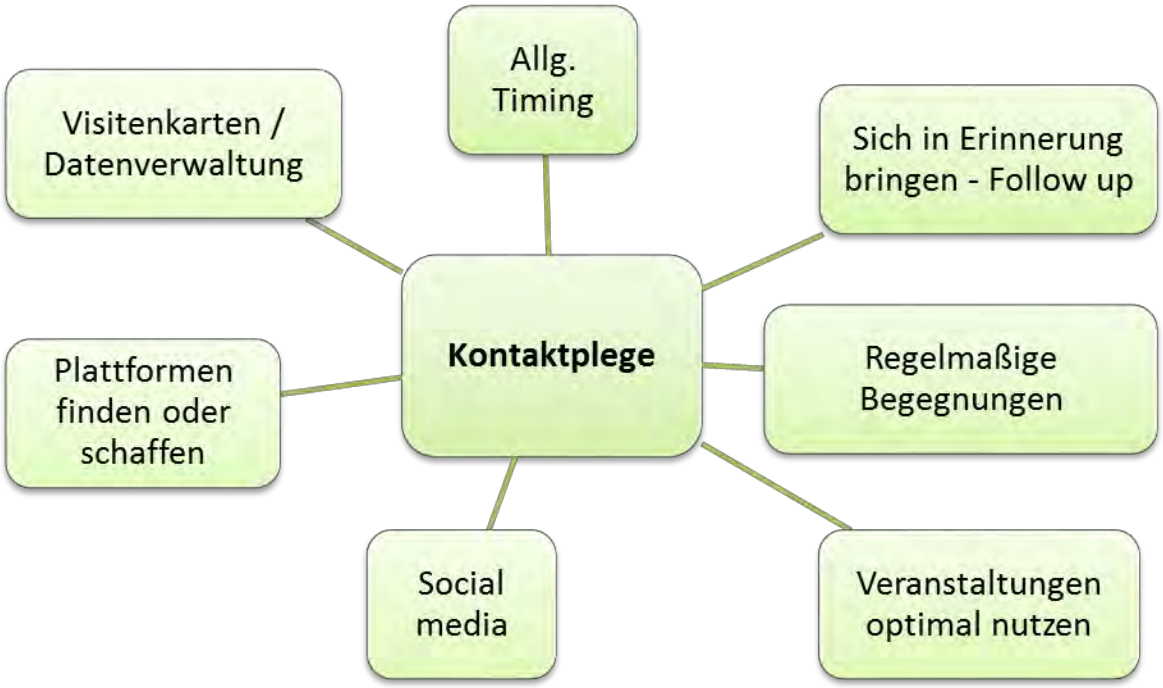
Kontaktpflege
Es reicht nicht aus, Kontakte zu knüpfen, man muss sie auch pflegen – auch im Web.

→ *Grund:* Beziehungen erfordern eine gewisse Nähe und Kontinuität.

Daraus folgt:
- neue Kontakte vertiefen
- alte Kontakte aufrechterhalten, ggf. auffrischen

unter Einsatz aller Kommunikationsmittel und unter Verwendung aller sich bietender Gelegenheiten.

Zentrale Fragen der Beziehungspflege:
Welche Ziele? *Wie?* *Wie häufig?*



© Martina Haas

- *Die Kontaktdaten* müssen verwaltet und gepflegt werden, um den Überblick zu behalten. Bei Visitenkarten verliert man schnell die Übersicht, deshalb auf der Rückseite Kurzinformation notieren (Veranstaltung, Details, GesprächspartnerIn und Gespräch).
- *Die Veranstaltungen* nutzt man optimal, wenn man frühzeitig ankommt und vor allem nach der Veranstaltung nicht zu früh wieder geht .Gerade im Anschluss an Veranstaltungen kann man leicht mit Anderen ins Gespräch kommen und wichtige Kontakte knüpfen.
- Man sollte sich möglichst zeitnah aber auch nicht übereilt nach dem ersten Kennenlernen *in Erinnerung bringen*. Es kann sonst sein, dass der/die

GesprächspartnerIn das Zusammentreffen nicht mehr im Gedächtnis hat. Übereiltes Handeln kann aufdringlich wirken.

5. Die Bedeutung und der richtige Einsatz von Smalltalk

Der *Smalltalk* hat in Deutschland einen schlechten Ruf, ist aber in vielerlei Hinsicht wichtig für das Networking.

Der Smalltalk dient der Kontaktaufnahme und kann den Einstieg bieten, um in eine tiefere Ebene einzusteigen. Er hilft dabei, eine vertraute und angenehme Atmosphäre aufzubauen. Möglicherweise lassen sich Gemeinsamkeiten finden und eine persönliche Beziehung aufbauen. Man sollte sich dabei Zeit lassen.

Smalltalk muss nicht oberflächlich sein, aber auch nicht intellektuell. Er kann helfen um etwas über den/die GesprächspartnerIn zu erfahren, Gemeinsamkeiten zu finden und damit eine Beziehung aufzubauen. Wichtig beim Smalltalk ist immer Aufrichtigkeit, Anteilnahme und Neugier zu zeigen und Interesse an dem Menschen und seinen Themen zu finden. Der interkulturelle Zusammenhang sollte berücksichtigt werden, je nach kulturellem Hintergrund können sich die Verhaltensregeln deutlich unterscheiden.

Tipps: Aus der Situation heraus offene Fragen stellen. Nicht zu zielorientiert vorgehen. Wenn zum Einstieg ein Kompliment gemacht wird, dann nur ein ehrliches.

Zitat von Angelina Jolie: *Glück ist, wenn Zufall auf Vorbereitung trifft.*

6. Fazit

Generell ist festzustellen*:* Es gibt keine Patentlösung, Authentizität ist Trumpf!

Das Einmaleins der Öffentlichkeitsarbeit

Edith Kresta, Journalistin

Übersicht

1. Die Wahrnehmung durch Redaktion / Sichtbarkeit
2. Pressemitteilungen

Der Vortrag zielte darauf ab, die Öffentlichkeitsarbeit z.B. von PolitikerInnen oder Verbänden, unter besonderer Berücksichtigung von Pressemitteilungen, aus der journalistischen Perspektive darzustellen.

1) Die Wahrnehmung durch Redaktion / Sichtbarkeit

Redaktionen werden täglich mit einer großen Flut von Pressemitteilungen überschwemmt. Es ist sinnvoll sich klarzumachen, dass unsere Informationen nur von Interesse sind, wenn sie neu sind und damit einen **Informationsmehrwert** bringen.

Pressearbeit sollte nicht nur nebenbei, sondern ernsthaft betrieben werden. Es sollte eine Strategie verfolgt werden, um die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen. Dazu ist es wichtig, einen Kontakt zu den Redaktionen aufzubauen - ein Netz an festen AnsprechpartnerInnen innerhalb der Redaktionen. Andernfalls gestaltet es sich sehr schwierig, mit einer Pressemitteilung überhaupt wahrgenommen zu werden.

Auch für die Redaktionen ist es wichtig, eine feste AnsprechpartnerIn (PressereferentIn) zu haben. Diese Kontaktperson sollte möglichst zuverlässig und zeitnah auf Anfragen reagieren.

Tipps für den Umgang mit der Presse:

- Aktiv auf die Presse zugehen und diese gezielt zu Veranstaltungen einladen
- Kontinuität schaffen: Redaktionen brauchen eine feste AnsprechpartnerIn
- geeignete AnsprechpartnerInnen innerhalb der Redaktionen ausfindig machen
- persönliches Verhältnis zu Mitgliedern in den Redaktionen aufbauen
- zielgruppenorientiert vorgehen: ein geeignetes Medium finden, das die gewünschte Zielgruppe anspricht
- lokale Zeitungen oder Lokalredaktionen überregionaler Zeitungen anschreiben → lokale Zeitungen haben einen hohen Aufmerksamkeitswert und es ist vergleichsweise leicht, hier Gehör zu finden
- keine Versprechen machen – Medien nicht instrumentalisieren

2) Pressemitteilungen

Die Pressemitteilung (PM) ist ein gutes Instrument, um die Aufmerksamkeit von JournalistInnen für ein Thema zu wecken.

Anforderungen an eine PM:

- sachlich, klar und gut verständlich
- aktuell
- keine Abkürzungen, keine Fachausdrücke
- gut lesbar in kurzen, einfachen Sätzen
- wenig Adjektive
- wertungsfrei
- nicht kreativ, nur bei der Überschrift
- erstklassige Informationen mit Neuigkeitswert bzw. Bezug zu aktuellen Ereignissen

Die Pressemitteilung sollte gezielt an für das Thema Zuständige innerhalb der Redaktionen gesendet werden. Es gilt somit, im Voraus geeignete AnsprechpartnerInnen zu finden, an die man die Pressemitteilung direkt richtet.

Aspekte, die bei Pressemeldungen vermieden werden sollten:

- Unsachlichkeit
- PM als Marketinginstrument (aus dem Frosch einen Prinzen machen)
- die Medien für eigene Interessen instrumentalisieren
- Unzuverlässigkeit: falsche Angaben oder Fehler
- verschachtelte Sätze
- falsche Termine, Rechtschreibfehler

Aufbau und Form einer Pressemitteilung

Die PM hat die Form einer "Nachricht". Folgende Fragen sollten zumindest beantwortet werden:

- Wer?
- Wie?
- Was?
- Wo?
- Wann?

Eine Pressemitteilung ist eine reine Darstellung von Fakten und dient der Versorgung mit Informationen. Sie sollte *knapp, präzise* und *objektiv* sein und frei von Wertungen (keine Kommentare). Wichtig ist eine gute Lesbarkeit der PM, um diese

schnell und einfach erfassen zu können. Abkürzungen und Fachausdrücke sollten vermieden werden.

Die Überschrift darf gern neugierig machen. Danach sollte eine kurze sachliche Unterzeile in das Thema der PM einleiten.

Der / die AbsenderIn (AnsprechpartnerIn) der PM muss klar erkennbar sein und sollte in der Adresszeile auftauchen.

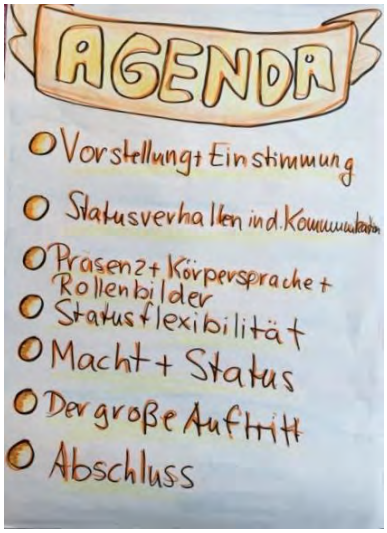
Eine Meinungsäußerung kann auf der Homepage als Stellungnahme oder Positionspapier veröffentlicht werden.

Kompetenzen trainieren:
Macht-„Spiele“ – Präsenz & Statusverhalten in der Kommunikation

Deborah Ruggieri, Training, Coaching Research

Übersicht

1. Einstimmung
2. Statusverhalten in der Kommunikation
3. Bedeutung von Körpersprache, Präsenz, Rollenbilder für Status
4. Der flexible Umgang mit Status
5. Verhältnis Macht und Status
6. Fazit



© Deborah Ruggieri

1. Einstimmung

Ziel dieses Trainings ist es, Kommunikation aktiv für sich zu nutzen. Kommunikation sollte als Werkzeug verstanden und gezielt eingesetzt werden können.

Kommunikation dient in erster Linie dem Austausch von Informationen. Neben dem reinen Inhalt spielen jedoch immer auch andere Aspekte eine Rolle. Inhalte**,** die vermittelt werden sollen, werden nicht „gehört“, wenn die Körperhaltung, Mimik, Tonlage etc. „eine andere Sprache spricht“ (Dr. Fox´s Geschichte)

→ Allgemein gilt: Der *Beziehungsaspekt* bei der Kommunikation ist wichtiger als der *Inhalt*.

Laut der *Mehrabian*[2]-Studie kann man die Wahrnehmung des Transfers von Wissen bei sich *widersprechenden Signalen* folgendermaßen gewichten:

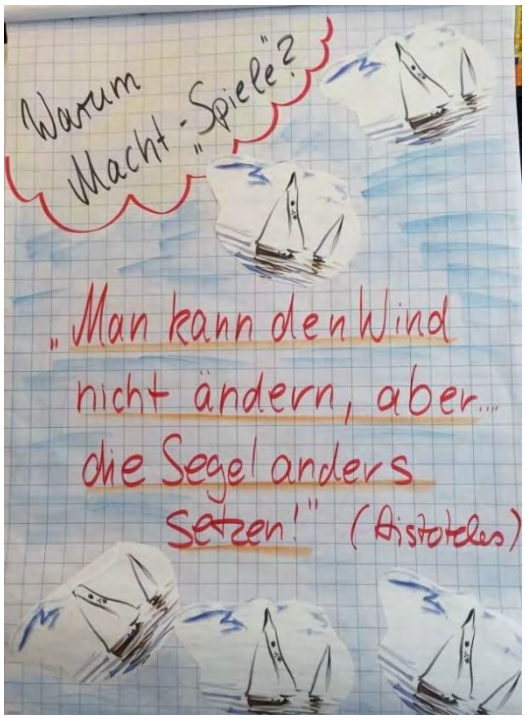
- **55% ist Sehen →** Körpersprache (Gestik, Mimik, Haltung, Blick)
- **38% ist Hören →** wie wir sprechen = Klangbild der Stimme
- **7% ist Inhalt** → was wir sagen

[2] Mehrabian, Studie "Inference of Attitude from Nonverbal Communication in Two Channels" (The Journal of Counselling Psychology 31, S. 248-252, 1967)

2. Statusverhalten in der Kommunikation

Statusverhalten ist ein wahrnehmbares Verhalten gegenüber

- einer anderen Person
- einer Gruppe von Personen
- dem Raum.



© *Deborah Ruggieri*

Wir unterscheiden in der Regel Hochstatus, Gleichstatus und Tiefstatus.

In Bezug auf eine andere Person lässt sich das Statusverhalten folgendermaßen definieren:

Im **Hochstatus** ist jene Person, die durch das Verhalten ihre Überlegenheit und / oder die Unterlegenheit des Gegenübers demonstriert.
Subtext: *ich habe die Kontrolle*.
Im **Gleichstatus** ist jene Person, die durch das Verhalten ihre Ebenbürtigkeit bezüglich des Gegenübers demonstriert.
Subtext: *ich teile die Kontrolle.*
Im **Tiefstatus** ist jene Person, die durch das Verhalten ihre Unterlegenheit und / oder die Überlegenheit des Gegenübers demonstriert.
Subtext: *ich gebe die Kontrolle ab.*

Erkennungsmerkmale von Hoch- und Tiefstatus:

Hochstatus

- Ich-bezogen
- Wunsch nach Respekt
- Die anderen haben weniger Ahnung!
- setzt sich durch
- Vielleicht wurde schon alles gesagt, aber nicht von mir

Tiefstatus

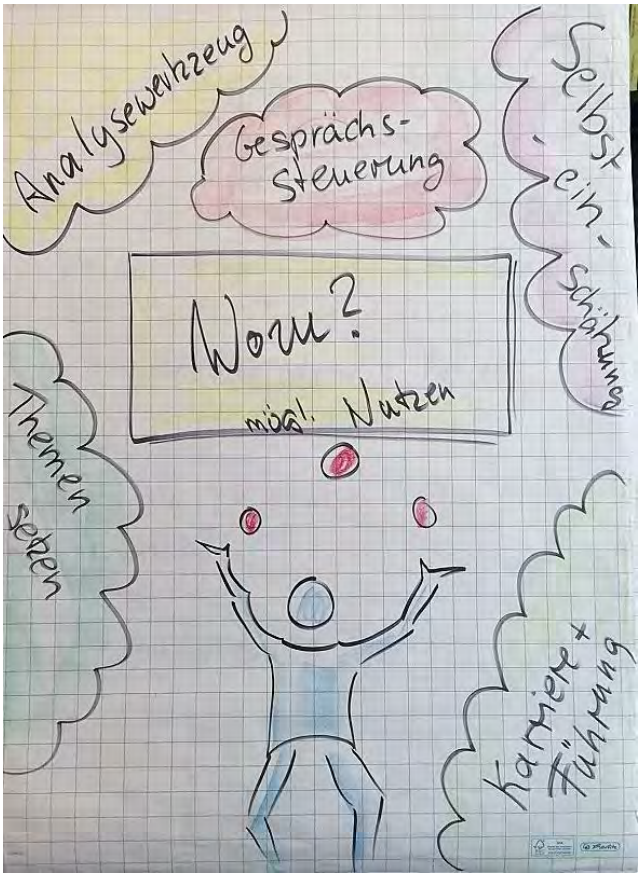
- Du – oder Wir-bezogen
- Wunsch nach Zugehörigkeit
- Der Andere bewertet mich
- lässt sich ein
- Es muss nicht alles von jedem gesagt werden

Das Statusverhalten ist ein alltägliches Phänomen in der Kommunikation. Es organisiert menschliches Verhalten. Der Hoch- und der Tiefstatus sind dabei keine wertenden Begriffe, sie sind gleichwertig. Beide Positionen sind für eine gelingende Kommunikation nötig.

Das Benennen und der spielerische Umgang mit Statusverhalten in der Kommunikation haben ihren Ursprung in der Theaterarbeit von *Keith Johnstone*. Er war einer der Erfinder des modernen Improvisationstheaters. Johnstone fand heraus, dass das Theaterspiel der SchülerInnen ungemein authentischer und überzeugender wurde, wenn er spielerische Unterordnung oder Dominanz in die Rollenanweisungen integrierte.

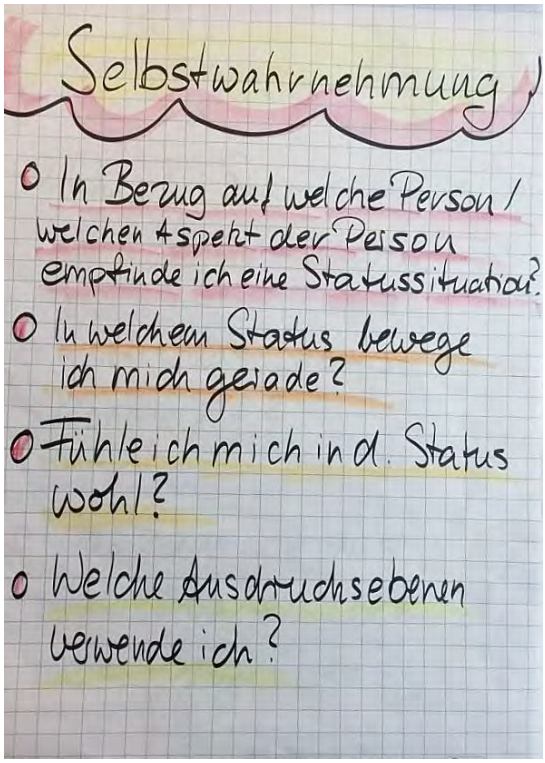
Welchen Nutzen bringt Statusverhalten in der Kommunikation?

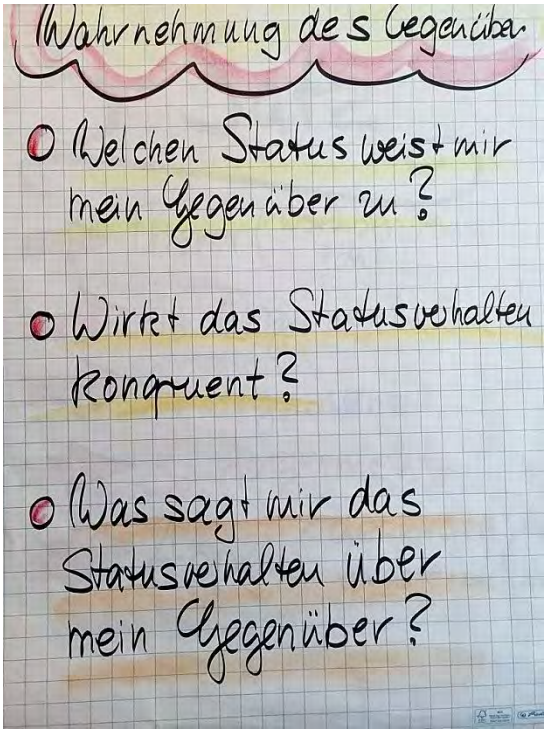
Status ist in der Kommunikation zum einen ein *Analysewerkzeug*, es hilft Beziehungs- und Machtverhältnisse zu erkennen.
Auf der anderen Seite kann Statusverhalten auch gezielt als Werkzeug eingesetzt werden, zur Unterstützung von Gesprächsführung und um eigene Themen zu setzen.
Der gezielte Einsatz von Status als *Steuerungselement* ist etwa in Führungsposition hilfreich.
Statusverhalten aktiviert oft unbewusste Prozesse. Deswegen ist eine *aufmerksame Selbstreflexion,* in Bezug auf das *eigene Statusverhalten* elementar.



© Deborah Ruggieri

Hierzu können folgende Fragestellungen hilfreich sein:





© Deborah Ruggieri

Übung: **Erkennen von Statussymbolen**

Der Status kann in unterschiedlicher Art und Weise zum Ausdruck gebracht werden, er findet sich unter anderem in:

- sprachlichen Inhalten
- Körpersprache + Stimme + Verhalten
- Symbolen + Räumen

Zum Erkennen von Statussymbolen wurde folgende Übung durchgeführt:

© Deborah Ruggieri

Die Teilnehmerinnen sollten sich zu den drei Themenbereichen in Gruppen zusammenfinden, um sich zu überlegen, wie Status in diesen unterschiedlichen Bereichen ausgedrückt werden kann und wie man mit Statusverhalten umgehen kann.

3. Bedeutung von Körpersprache, Präsenz und Rollenbildern für Status

Körpersprache und Präsenz

Durch den gezielten Einsatz von Haltung und Körpersprache kann man nicht nur das eigene Statusverhalten nach außen sichtbar verändern (Statusflexibilität), man kann damit auch die Selbstwahrnehmung beeinflussen.

Machtvolle Körperhaltungen beinhalten unter anderem eine aufrechte Position sowie eine raumeinnehmende Haltung und Gestik. Eignet man sich dieses Körperverhalten an, kann man nicht nur seine Präsenz nach außen steigern und in den Hochstatus wechseln, man selbst fühlt sich dadurch auch stärker und mächtiger.

Nach dem Prinzip *"fake it till you make it"*, kann man die Körpersprache und -haltung somit als Instrument für das Statusverhalten, gezielt einsetzen.

Rollenbilder

In Verbindung mit der Geschlechterperspektive ist Statusverhalten in der Kommunikation geschlechtsneutral, denn alle Menschen - unabhängig vom Geschlecht – beherrschen die verschiedenen Statusformen. Gleichzeitig gibt es stereotype Zuschreibungen, die jedoch einengen und verhindern, dass das persönliche Potential sichtbar wird.

Ein spielerischer Umgang mit Statusverhalten und Geschlechterrollen kann Zuschreibungen verändern und dazu führen, dass damit auch Stereotype vermehrt durchbrochen werden.

4. Der flexible Umgang mit Status

© Deborah Ruggieri

Ist man sich des eigenen Statusverhaltens bewusst und kann auch sein Gegenüber entsprechend einschätzen, kann man dieses als rhetorisches Mittel nutzen und sein Statusverhalten je nach Situation oder Interessen flexibel anpassen.

Generell gibt es keinen besseren oder schlechteren Status, jeder Mensch hat aber einen persönlichen "Wohlfühlstatus".

In verschiedenen Situationen ist aber ein unterschiedlicher Status für eine gelungene Kommunikation und die eigene Zielsetzung hilfreich. Dies kann sich auch innerhalb eines Gespräches wandeln.

Sich je nach Kontext und Interaktion den Status bewusst zu machen und entsprechend der eigenen Zielvorstellungen agieren zu können (Statusflexibilität), erweitert den eigenen Kompetenzspielraum.

Dazu muss man bereit sein, aus seinem Wohlfühlstatus herauszutreten und einen anderen als den gewohnten Status, einzunehmen. Dies kann trainiert werden.

Das Statusverhalten des Gegenübers sollte dabei immer als Statusangebot verstanden werden, das man annehmen aber auch ablehnen kann. Statusflexibilität bedeutet auch, selbst zu entscheiden, welche Position man einnehmen möchte.

Übung Vorstellungsgespräch:

In einer Praxisübung trainierten die Teilnehmerinnen die Fähigkeit, einen unterschiedlichen Status einzunehmen und diesen beizubehalten. Dazu sollten sie mit einer Partnerin ein fiktives Gespräch Arbeitnehmerin / Vorgesetzte führen (Ziel: Gehaltserhöhung). Jede Teilnehmerin sollte beide Seiten für sich testen. Die Trainerin gab Regieanweisungen, wie sich die Teilnehmerinnen in ihrer jeweiligen Position verhalten sollten:

- Die Arbeitgeberin ist im *Hochstatus:* sie ist sehr beschäftigt, hat wenig Zeit und lässt dies ihr Gegenüber auch spüren. Sie ist unaufmerksam und kurz

angebunden. Sie lässt die Arbeitnehmerin ihre Machtposition spüren und ist zunächst von ihrer Forderung wenig begeistert

- Die Arbeitnehmerin befindet sich im *Tiefstatus*: sie tritt als Bittstellerin auf und muss zunächst erreichen, die Aufmerksamkeit der Vorgesetzten zu gewinnen, um die eigene Forderung schließlich durchzubringen. Sie darf sich von dem Verhalten ihrer Arbeitgeberin nicht entmutigen lassen.

5. Macht und Status

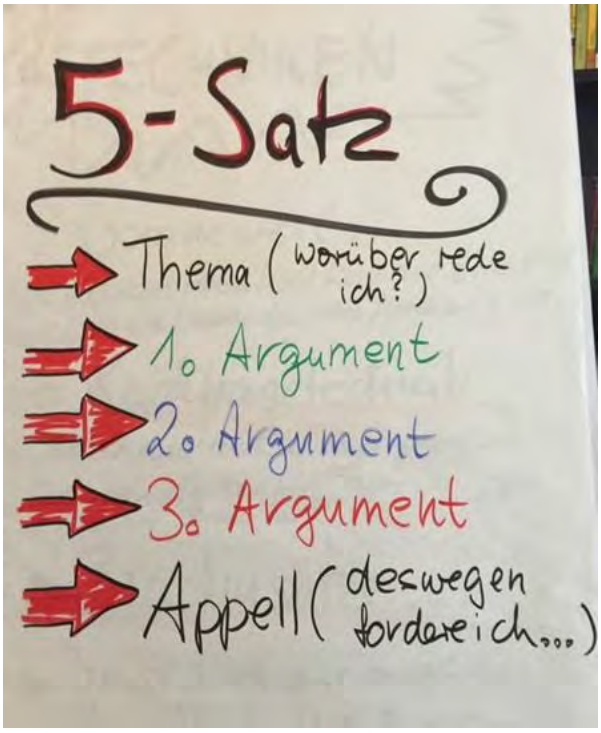
Statusverhalten wird auch eingesetzt, um die eigene Machtposition zu demonstrieren und zu sichern.

Gerade auch im politischen Bereich gehören "Machtspiele" zum Alltag. Wichtig ist, sich dadurch nicht persönlich angegriffen oder herabgesetzt zu fühlen. Damit gäbe man dem/der GegenspielerIn die Macht über seine Gefühle und würde ein Machtverhältnis zementieren. Stattdessen sollte man zwischen der Sache und der Person trennen, Abstand gewinnen und den spielerischer Umgang mit "Machtspielen" lernen.

Man kann auch dabei von dem Statusverhalten anderer lernen und für sich selbst nutzen. Dazu sollte man auf Folgendes achten:

- Auf wen wird gehört?
- Was macht derjenige oder diejenige?
- Wodurch wird er oder sie gehört?

Die *„5-Satz-Regel“*



Die 5-Satz-Regel ist ein einfaches Modell, das hilft, die eigenen Argumente und Statements prägnant, strukturiert und kurz vorzutragen. Die Methode kann bei verschiedenen Angelegenheiten eingesetzt werden, um ein Thema so vorzustellen, dass die ZuhörerInnen einfach folgen können und sich die wesentlichen Argumente auch merken.

Der Appell zum Ende wird z.B. eingeleitet mit:

- Mein Fazit lautet: ...
- Deswegen fordere ich...
- Ich bin der Meinung....

© Deborah Ruggieri

Übung zum Abschluss: Basierend auf der „5-Satz-Regel“ sollten alle Teilnehmerinnen ein persönliches, zentrales Anliegen präsentieren. So hatte zum Abschluss jede die Möglichkeit, mit dem persönlichen Thema einen "großen Auftritt" zu haben, wobei das Gelernte gezielt eingesetzt werden sollte.

6. Fazit

→ Trauen Sie sich, bemerkenswert zu sein und gestaltend mitzuwirken!

„If you don´t build your dream, someone will hire you to build theirs.”
(Tony Gaskens)

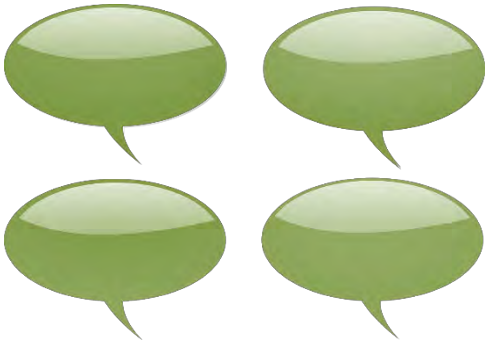
Frauen für ein kommunalpolitisches Ziel motivieren - Erarbeiten von Strategien

Dr. Elisabeth Botsch, Europäische Akademie Berlin

Übersicht

1. Moderation von Gruppenprozessen
2. Frauen für ein kommunalpolitisches Ziel motivieren
3. Fazit

1. Moderation von Gruppenprozessen



Um Gleichgesinnte für das eigene Anliegen zu finden, ist es sinnvoll, gemeinsame Veranstaltungen durchzuführen. Damit ein solches Treffen produktiv und effektiv verlaufen kann, ist eine gute Moderation und Struktur essentiell.

Struktur:

1.Einstiegsphase

Die Einstiegsphase dient der Orientierung über die Inhalte und Gruppendynamik(en). In dieser sollten zum einen die Erwartungen und Motivationen der TeilnehmerInnen abgefragt werden. Zum anderen gilt es in dieser Phase auch, ein Gefühl für die Gruppe zu bekommen. Sie dient der Gruppe als Orientierungsphase, in der die Machtverhältnisse und Gruppendynamiken geklärt werden. Deshalb ist gerade dieser Einstieg häufig eine stark emotionale Phase, in welcher der / die ModeratorIn die Emotionen und Gefühlslagen innerhalb der Gruppe besonders im Blick haben sollte.

2.Sammeln von Ideen und Themen

In dieser Phase werden zunächst alle Ideen und Themen der TeilnehmerInnen gesammelt.

3. Auswahl der Themen

Aus den gesammelten Themen muss schließlich eine begrenzte Anzahl ausgewählt werden.

4. Bearbeitung der Themen

Anschließend muss geklärt werden, wie diese Themen umgesetzt werden sollen, welche Mittel und Ressourcen dazu notwendig sind und wie diese bereitgestellt werden können. Dazu sollte eine gemeinsame Strategie entwickelt werden.

5. *Planung*

In der anschließenden Planungsphase müssen die festgelegten Aufgaben verteilt werden. Hier ist es wichtig, feste Verantwortlichkeiten und Fristen festzulegen.

6. *Abschluss*

Zum Abschluss sollten noch einmal die Ziele und alle Vereinbarungen zusammengefasst werden (was wurde vereinbart, mit welchen Mitteln sollen die Ziele erreicht werden, von wem und bis wann sollen welche Aufgabe umgesetzt werden).

ModeratorIn: Rolle und Aufgaben

Während des gesamten Moderationsprozesses spielen immer sowohl die Sach-, als auch die emotionale Ebene eine Rolle. Dies sollte der/die ModeratorIn mit berücksichtigen.

Der / die Vorsitzende kann - muss aber nicht - die Rolle der Moderation übernehmen. Diese Aufgabe kann auch von jedem anderen Mitglied übernommen werden. Als ModeratorIn ist es wichtig, eine neutrale Position einzunehmen und die persönliche Meinung und Einstellungen zurückzuhalten. Natürlich kann die persönliche Meinung eingebracht werden, jedoch muss vorher dieser Rollenwechsel klar kommuniziert werden.

Eine gute Vorbereitung ist essentiell. Der / die ModeratorIn muss sich sowohl inhaltlich vorbereiten, als auch auf die möglichen TeilnehmerInnen einstellen. Eine gute Sachkenntnis sollte er / sie mitbringen, um die Diskussion erfolgreich leiten zu können.

Der / die ModeratorIn hat die Aufgabe, den (inhaltlichen und strukturellen) Verlauf der Diskussion zu steuern. Er / sie muss dafür sorgen, dass die Diskussion beim Thema bleibt und andernfalls zurück zum Thema leiten. Er / sie sollte für die Ausgewogenheit der Redebeiträge sorgen, jede/r TeilnehmerIn sollte die Chance haben, zu Wort zu kommen. Dominante GesprächsteilnehmerInnen müssen in ihre Grenzen verwiesen werden. Wird die Diskussion zu emotional und weicht zu stark von der inhaltlichen Thematik ab, muss der / die ModeratorIn diese Emotionen einfangen und zurück zur Sachebene führen. Auch für die Verständlichkeit der Aussagen sollte er / sie sorgen. Es kann dabei hilfreich sein, Aussagen auf das Wesentliche reduziert zusammenzufassen und bei Unklarheiten Rückfragen zu stellen. Rückfragen können auch zum Aufdecken verborgener Interessen dienen. Dabei muss der Zeitplan immer im Blick behalten und dafür gesorgt werden, dass der Zeitplan eingehalten wird.

Empathie und die Fähigkeit anderen zuzuhören sind bedeutende Fähigkeiten von ModeratorInnen.

Die Nachbearbeitung einer Veranstaltung ist sehr wichtig. Zum einen sollten dabei die wesentlichen Inhalte noch einmal schriftlich fixiert werden und den Teilnehmerinnen zur Verfügung gestellt werden, damit alle Zugang zu diesen Informationen haben. Dies beinhaltet auch die wesentlichen Vereinbarungen zur Planung und Aufgabenverteilung.

Zum anderen sollte der / die Moderator/in die Nachbearbeitung auch zur Selbstreflexion nutzen. Aufgekommene Probleme helfen dabei, zu erkennen und selbst zu reflektieren, was verbessert werden könnte.

2. Frauen für ein kommunalpolitisches Ziel motivieren

In Gruppenarbeiten sollten die Teilnehmerinnen gemeinsam überlegen, wie man MitstreiterInnen für politische Ziele motivieren kann. Die zentralen Ergebnisse wurden anschließend zusammengetragen:

- Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Motivation von Gleichgesinnten ist, sich selbst für das Thema zu engagieren und dafür begeistern zu können. Nur wenn man selbst für das Thema "brennt", hat man das nötige Durchhaltevermögen und Engagement, um Andere dafür zu begeistern.
- Man muss den eigenen Standpunkt zu diesem Thema zunächst für sich selbst klären und das Anliegen klar identifizieren.
- Von der Ich- zur Wir-Perspektive: Hat man seine eigene Position geklärt, kann man diese an Andere herantragen und eine gemeinsame Vision entwickeln. Hier gilt es, Gemeinsamkeiten zu finden und schließlich ein gemeinsames Ziel zu entwickeln. Es ist wichtig, dass die potentiellen MitstreiterInnen in diesen Prozess mit eingebunden sind, damit sie ihre eigenen Vorstellung und Visionen einbringen können und sich einbezogen fühlen.

© *Deutscher Frauenring e.V.*

Welche Mittel und Instrumente können zur Motivation von potentiell Gleichgesinnten eingesetzt werden?

Instrumente:

- Aufbau, Pflege und Einsatz von Netzwerken
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- ExpertInnen finden und einbeziehen (zur Motivation)

Inhaltlich:

- Meinungen, Inhalte, Argumente sammeln
- Daten und Studien einbeziehen
- Meinungsbild erstellen (gemeinsame Position finden, Integration der unterschiedlichen Positionen)
- Schwerpunkte setzen
- Zusammenschluss mit anderen Gruppen

Weitere wichtige Erfolgsfaktoren:

- *Ressourcen*
  Um Ziele erreichen zu können, benötigt es immer den Einsatz von Ressourcen (Zeit, Geld etc.). Diese müssen in die Planung eingehen. In der Planung muss berücksichtigt werden: Welche Ressourcen werden benötigt, sind diese Ressourcen verfügbar?
- *Klare Planung*
  Ein realistischer Zeitplan, eine eindeutige Zielsetzung und Aufgabenverteilung, die verbindlich und schriftlich fixiert sind, helfen bei der klaren Planung.
- *Kreativität*

Um mit seinem Anliegen Aufmerksamkeit zu erregen und Andere für sein Anliegen zu gewinnen, ist Kreativität hilfreich und sollte zugelassen werden.

- *Wertschätzung*
  Innerhalb der Gruppe sollten sich die Personen trotz unterschiedlicher Positionen und Meinungen wertschätzen. Dazu hilft es, als verbindendes Element eine eindeutige Zielsetzung und eine gemeinsame Vision zu entwickeln.
- *Vielfalt*
  Die Vielfalt der Persönlichkeiten, der eingebrachten Ideen und Herangehensweisen sollte als Gewinn geschätzt und zugelassen werden.
- *Flexibilität*
  Der gesamte Prozess sollte dabei immer für mögliche Veränderungen des Kontextes offen bleiben.

Workshop 5 – Projektmanagement für engagierte Bürgerinnen

Von der Projektidee zur Umsetzung - Was zu einem gelingenden Projekt beiträgt

Werner Zimmer-Winkelmann, Quest Network

Übersicht

1. Einführung
2. Was ist ein Projekt?
3. Projektablaufplan
4. Kommunikation
5. Fazit

1. Einführung

Aus seiner beruflichen Praxis kennt der Referent viele immer wieder auftauchende Gründe, die dafür verantwortlich sind, dass Projekte bzw. die Umsetzung von Ideen, seien sie beruflicher oder auch ehrenamtlicher Natur, nicht zielführend / plangemäß zum Abschluss gebracht werden können. Die nachfolgenden Tipps sollen helfen, dass die Arbeit an der Basis zur Projektdurchführung besser läuft.

2. Was ist ein Projekt?

- Einmaligkeit der Bedingungen → keine Routine
- Klare Ziele (präzise und realistisch)
- Begrenzung: Zeit (Start/Ende) und Budget
- Eigenständige Projektorganisation → Kompetenzen neu verteilen, neben der bereits bestehenden Hierarchie

3. Projektablaufplan

Idee:

- Schritt 1: Definition der Projektidee → Klärungsphase: konkrete Ziele festlegen
- Schritt 2: gute Arbeitsbedingungen schaffen → Ressourcenplanung, MitarbeiterInnen, Leitungsposition und Projektorganisation klären

- Schritt 3: Unterstützung durch relevante Machtgruppen sichern
- Schritt 4: schriftlicher Projektauftrag

„Das Gedächtnis der Menschheit für erduldete Leiden ist erstaunlich kurz.“
(Bertolt Brecht)

Deshalb lautet die Empfehlung: alles schriftlich fixieren!

Starten:

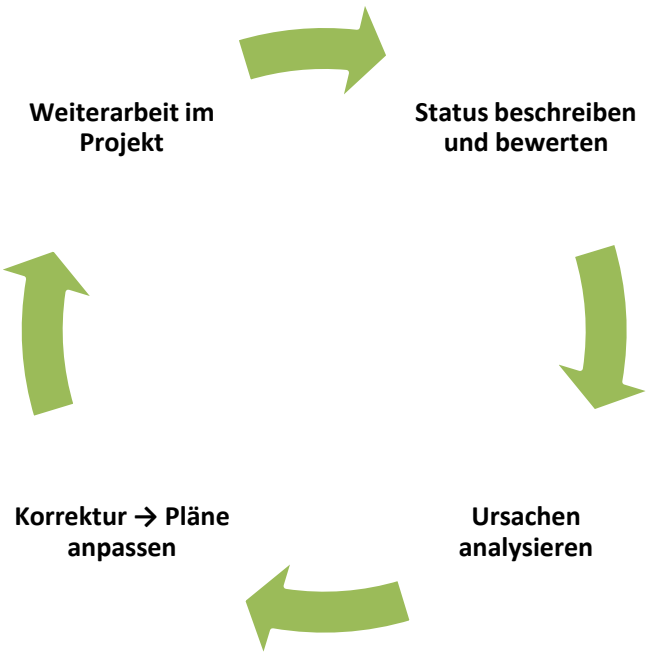
- Erwartungen sammeln und gemeinsame Basis finden, allgemeine Verständnisgrundlage schaffen (Projektleitung, Team, Auftraggeber)
- Organisationsstruktur - und Entscheidungskompetenzen festlegen
- Durchführung der Teamsitzungen vereinbaren
- Umgang miteinander klären → Kommunikations- und Informationsprozesse vereinbaren
- Prozesse festlegen → wichtig: Kontroll- und Steuerungsprozesse vereinbaren

Planen:

- Hilft die unterschiedlichen Vorstellungen abzuklären und zu koordinieren
  → mögliche Probleme können vorausgesehen und gelöst werden
- Hilft Überblick zu bewahren →Auswirkungen bei Kontextveränderungen können besser abgesehen werden
- Planung sollte die Realität beschreiben (nicht fiktiv) → Der Plan beschreibt, wie es sein wird!
- Projektprozess geistig vorwegnehmen
- Feststellen, was wichtig ist und schriftlich fixieren: Ziele, Aufgaben, Unwägbarkeiten

Überwachen und Steuern:

- Projekte sind flexibel und verändern sich → Nachsteuerung kann nötig werden; Plan lebt, muss immer *up-to-date* sein!
- Abgleichen der Ziele mit bisher Erreichtem
- Voraussetzungen für Controlling: verlässliche Informationen, Instrumente, offene Problem- und Fehlerkultur (unterstützt die realistische Selbsteinschätzung und Eingestehen von Fehlern)



Hinweis aus der Praxis: Projekte leben und müssen immer nachgesteuert werden. Die Lebendigkeit sollte auch als Chance gesehen werden.

Mittel dazu → Projektstatussitzung

- Aktueller Plan muss allen vorliegen
- Ehrlichkeit und präzise Statusbestimmungen
- Sitzungen wöchentlich für max. ½ Stunde → deshalb stringente Moderation
- Ablauf: Was ist fertig? – Was verzögert sich wie viel? – Was kommt neu dazu? – Was kostet das an Zeit und Geld?
- Nach der Sitzung: Plan aktualisieren und allen zukommen lassen
- Im Fall von Verzug auch Meldung an Vorgesetzte / AuftraggeberIn → Dokumentation ist wichtig!

4. Kommunikation

Frage: Wie reden wir miteinander?

- Projektarbeit wird von Menschen gemacht, die miteinander kooperieren und handeln müssen → nicht nur Kommunikations- sondern auch Beziehungsdynamiken spielen eine Rolle

- Beziehungsdynamiken ausgelöst durch unterschiedliche Interessen, Neurosen, Arbeitsweisen, Empfindlichkeiten, Kompetenzen der einzelnen MitarbeiterInnen
- Kommunikation: klare Benennung, worum es geht, damit optimal agiert/reagiert werden kann (gilt für Teamsitzungen, Einzelgespräche, Mails)
- Wöchentliche Projektteamsitzungen und Statussitzungen abhalten
- Klare Kommunikation → keine undeutlichen Aussagen wie beispielsweise: „Bei der Beta-Version tappen wir noch etwas im Dunkeln“ oder „Ich bin fast fertig“
- Im Voraus Unterstützung der *MachthaberIn* sichern, regelmäßiger Kontakt

Mosaik für ein erfolgreiches Team

- Heterogene Teams mit Minimum an fachlicher Kompetenz also jung / alt – Männer / Frauen – mit Studium / ohne Studium → kreativste Zusammensetzung

Regeln für Kritik

- Konstruktive Kritik üben → sachliche Ebene
- Kritik unabhängig von Hierarchien (Hierarchien brechen)
- Geeigneten Rahmen schaffen (Termin vereinbaren)
- Berücksichtigen, dass Beziehungsebene immer eine Rolle spielt

Einhaltung von Vereinbarungen in Ehrenämtern

- Problem: keine Sanktionsmöglichkeiten
- → Motivation über Einbeziehung bereits in der Planungsphase → schweißt das Team zusammen
- Arbeitspakete möglichst selbst wählen lassen

5. Fazit

- Erfolgreiche Projekte erfordern effektives Management
- Mensch ist immer im Fokus der Projektarbeit → Beziehungen
- Deshalb: Kommunikation ist wichtig!

Kompetenzen trainieren: Projektmanagement

Stefanie Quade, Zertifizierte Projektmanagerin und Dozentin

Übersicht

1. Projektmanagement
2. Durchführung von Projekten
3. Teamsuche und -aufbau
4. Tipps, Tricks und Tools für ein erfolgreiches Projekt

1. Projektmanagement

Unter Projektmanagement versteht man das Initiieren, Planen, Durchführen und Abschließen von Projekten

Merkmale eines Projekts

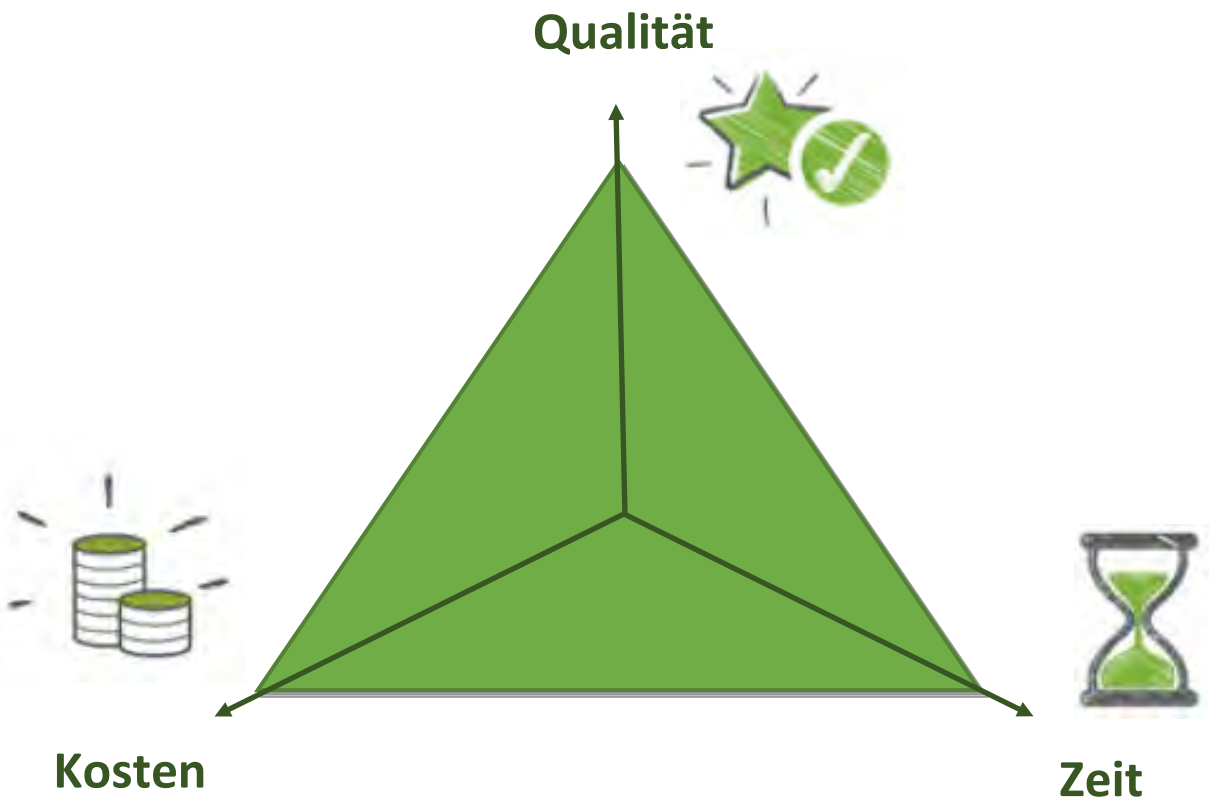
Folgende Merkmale kennzeichnen ein Projekt und grenzen es von anderen Arbeiten ab:

- Einmaligkeit
- Definiertes Ziel oder Zielvorgabe
- Ressourcen: zeitlich, finanziell und personell begrenzt
- Abgrenzung zu anderen Vorhaben
- Projektspezifische Organisation
- Mindestmaß an Komplexität (Ziel ist bekannt, aber die erforderlichen Teilschritte sind noch unklar → Projekt)

Projektarten

Es gibt sehr unterschiedliche Arten von Projekten (Kundenprojekte, Planungsprojekte, Kulturprojekte, Forschungsprojekte, Projekte in der Kommunalpolitik etc.). Die genannten Merkmale sind jedoch allen Projekten gemeinsam. Nur wenn alle diese Merkmale zusammen auftreten handelt es sich um ein Projekt.

Das Magische Dreieck



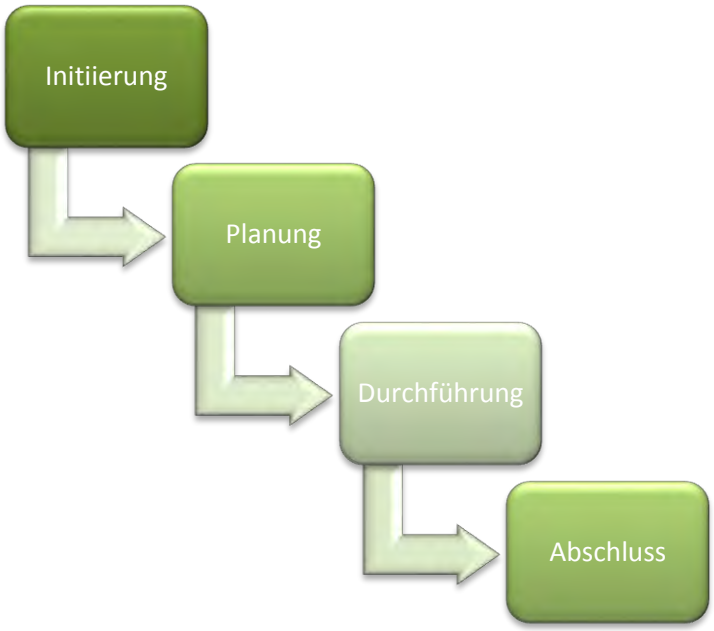
Der Zeitraum bis zur Fertigstellung des Projektes **-Zeit-**, die eingesetzten Ressourcen **-Kosten-** und das Ergebnis des Projektes, das einen gewissen Qualitätsstandard erfüllen muss **-Qualität-**, stellen die drei zentralen Bezugsgrößen eines jeden Projektes dar. Sie sind sowohl die Erfolgskriterien, als auch die zentralen Steuerungsgrößen des Projektes und stehen dabei in einem abhängigen Verhältnis zueinander. Ändert sich etwas an einer der drei Komponenten, verändern sich automatisch auch die anderen. Wird beispielsweise die Zeit für ein Projekt verlängert, geht dies einher mit einer Erhöhung des Ressourceneinsatzes.

Eine frühzeitige, realistische Zeit- und Ressourcen-Planung ist essentiell. Stellt sich heraus, dass Projekte nicht umsetzbar sind, sollte man den Mut dazu aufbringen, Projekte abzubrechen.

Methoden

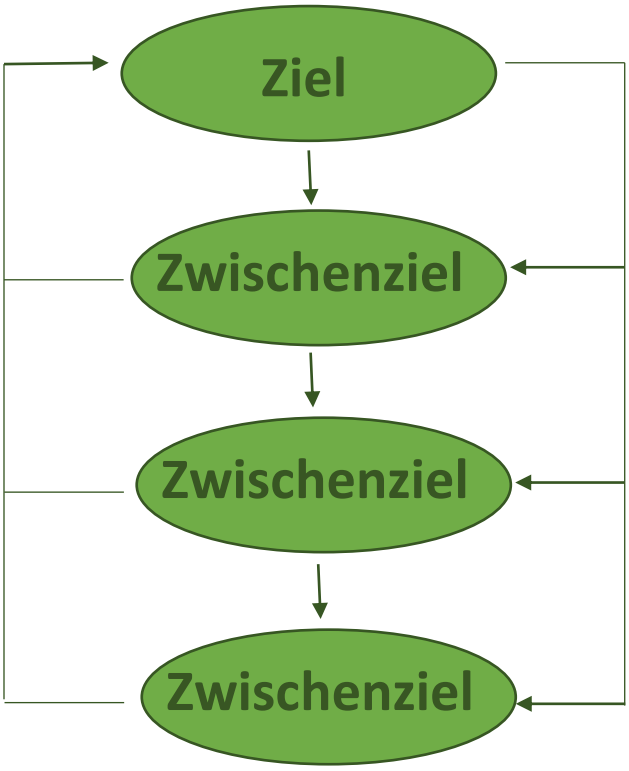
Allgemein lassen sich traditionelle von agilen Projektmethoden unterscheiden:

Die Durchführung eines Projektes nach dem **traditionellen Modell** folgt einem klaren Ablaufplan. Die einzelnen Schritte werden nacheinander und aufeinander aufbauend abgearbeitet.



Diese Methode bietet eine klare Struktur, in der frühzeitig und sehr präzise die Zieldefinition und genaue Planung für die Umsetzung erfolgt. In der Praxis erscheint diese Methode jedoch nicht immer effizient. Sie fordert zu Beginn eine sehr genaue Zieldefinition und Planung, die nachträglich schwer zu korrigieren ist. Sie erweist sich damit als unflexibel gegenüber Kontextveränderungen oder Fehlern, die in vorherigen Schritten gemacht wurden.

Agile Methoden sind dagegen flexibler und ermöglichen eine schnellere Umsteuerung bei Fehlentwicklungen. Auch hier wird zu Beginn das Ziel definiert, dieses weist jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit auf, sondern bleibt offen für Nachregulierungen und Verbesserungen.



Das Ziel wird dafür in mehrere kleinere Zwischenziele unterteilt, wobei jedes Zwischenziel für sich ein eigenes Teilprodukt darstellt. Die Teilergebnisse werden überprüft und das Hauptziel auf dieser Grundlage weiter verbessert, konkretisiert und - wenn nötig - angepasst. Diese Strategie ermöglicht nicht nur einen flexibleren Umgang mit Kontextveränderungen und Unzulänglichkeiten, die in jedem Projekt auftreten können, sie fördert auch stärker die Motivation der Teammitglieder. Es werden während der gesamten Durchführungsphase viele kleine Ergebnisse und damit Teilerfolge erzielt und nicht erst am Ende des Projektes.

2. Durchführung von Projekten

"Wenn du Menschen beibringen willst, ein Schiff zu bauen, dann lehre sie nicht, einen Baum zu fällen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem Meer."
(Antoine de Saint-Exupéry)

Für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes ist es wichtig, das Team zu motivieren. Dazu ist es Aufgabe des Projektmanagements, die eigene Begeisterung mit den Teammitgliedern zu teilen, um deren Leidenschaft an dem Projekt zu wecken und ein gemeinsames Ziel zu formulieren. Die Mitglieder müssen wissen, wofür sie arbeiten, die gemeinsame Vision teilen und ihren Beitrag zum Gelingen des Projektes leisten wollen und gerne mitarbeiten.

Das Projekt „Canvas“

Als Hilfsmittel, zur Planung und Durchführung eines Projektes ist das Projekt "Canvas" hilfreich.

Frank Habermann und Karen Schmidt versuchten, ein einfaches Tool zu entwickeln, um

- Projekte visualisieren zu können
- Projektmanagement für jede/n einfach planbar zu machen.

Dazu entwickelten sie eine Vorlage, in der alle relevanten Faktoren, die während des gesamten Verlaufs eines Projektes eine Rolle spielen, bildlich dargestellt sind. Diese Vorlage steht im Internet meist kostenlos zur Verfügung. Sie lässt sich für jedes Projekt anwenden und damit im Voraus alle zentralen Faktoren berücksichtigen.

Übung:

Die Teilnehmerinnen sollten dieses Hilfsmittel selbst testen. An Hand konkreter, eigener Projektideen, wurde in Gruppen mit Hilfe dieses Tools das Projekt geplant.

3. Teamsuche -und aufbau

Für das Gelingen eines Projektes spielt das Team und sich entwickelnde Gruppendynamiken eine wesentliche Rolle. Der Zusammensetzung der Gruppe und dem Aufbau eines Teams sollte also besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, um potentielle Probleme und Konfliktursachen von Anfang an zu minimieren.

Eigene Darstellung der Referentin in Anlehnung an http://www.kaospilot.dk/

In jedem Projekt durchläuft ein Team zu Beginn Phasen der Orientierung und Gruppenfindung.

Diese Phasen sind wichtig für das Team und sollten unterstützt werden. Diesen Prozessen sollte Raum und Zeit eingeräumt werden. Sie gehen der inhaltlichen Phase voraus. Je besser die Teambildung zu Beginn gelingt, umso effektiver entwickelt sich die Zusammenarbeit.

Anschließend sollte eine gemeinsame Einigung darüber erzielt werden, wie die Ziele umgesetzt werden welche allgemeinen Verhaltensformen und Teamregeln gelten. Erst wenn diese gefestigt sind, geht es an die Umsetzung der Projektziele.

Nach der Umsetzung eines Projektes ist das Projekt-Controlling wichtig. Dabei wird überprüft, ob die Ziele erreicht wurden und welche Qualität die Ergebnisse aufweisen.

Ist das Projekt abgelaufen muss dies nicht gleichbedeutend sein mit einem erfolgreichen Abschluss. Gut wäre bereits im Voraus zu planen, in welcher Form die Projektergebnisse weiter verfolgt werden sollen. Beispielsweise könnte ein Folgeprojekt entwickelt oder neue Strukturen geschaffen werden, die den Projekterfolg weiterführen. Diese weiterführenden Schritte sollten nach Projektablauf initiiert werden, ansonsten besteht die Gefahr, dass dies nicht weiter verfolgt wird.

Onboarding neuer Teams

(Quelle: Tuckmann Modell – diverse Variationen verfügbar)

Der/die ProjektleiterIn sollte das Team in den geschilderten Phasen unterstützen:

- *Forming:* auf die Mitglieder eingehen und diese zu einem Team zusammenbringen, die Teambildung unterstützen
- *Storming*: die Teamentwicklung beobachten und dabei aufkommende und potentielle Konflikte sehen, verstehen und lösen

- *Norming*: Strukturen und gemeinsame Regeln und Normen etablieren und festigen
- *Performing*: bei der Umsetzung der Projektziele ist der/die ProjektleiterIn für die Koordinierung der einzelnen Aufgaben zuständig, er / sie selbst ist nicht direkt an der Umsetzung beteiligt, sondern delegiert die Aufgaben

Teamrollen nach Belbin

In einer Untersuchung zu den Erfolgsursachen von mehreren hundert Teams, stellte Meredeth Belbin fest, dass es unterschiedliche Teamrollen gibt. Jede Rolle trägt ihren Teil zum Gelingen des Projektes bei, bringt aber auch immer spezifische Probleme mit. Entscheidend für ein erfolgreiches Team ist die Zusammensetzung.

Bei der Zusammensetzung eines Teams sollte man sich vorher überlegen, welche Kompetenzen benötigt werden und wer diese am besten erfüllen kann.

Es lassen sich 9 *verschiedene Teamrollen* identifizieren.

Thinking:

ErfinderIn/ IdeengeberIn
SpezialistIn
BeobachterIn

Action:

UmsetzerIn
MacherIn
PerfektionistIn

People:

WeichenstellerIn / NetzwerkerIn
Teamplayer
KoordinatorIn

	Stärken	Schwächen
1) MacherIn	• verantwortungsvoll • entscheidungsfreudig • überwindet Hindernisse und Trägheit • fordert Teammitglieder	• bringt Unbehagen ins Team • reizbar • löst Konflikte aus • Provokation und Irritation
2) KoordinatorIn	• vorurteilsfrei • zielorientiert • delegiert • koordiniert	• durchschnittlich kreativ • übermäßige Delegation • wirkt manipulativ
3) ErfinderIn	• hoch kreativ • sehr intelligent • unkonventionell • Problemlösungskompetenz • Kann allein Ideen kreieren	• wenig pragmatisch • persönliche Interessen • eher unkommunikativ • keine Kritikfähigkeit • EigenbrötlerIn
4) WeichenstellerIn	• NetzwerkerIn • Hohe Sozialkompetenz • Interessiert an Neuem	• fehlende Gewissenhaftigkeit • keine Detailorientierung • keine eigenen Ideen • keine Ausdauer
5) BeobachterIn	• strategisch • analytisch • praktisch veranlagt • RealistIn	• wirkt spröde • nicht inspirierend für andere • sehr kritisch
6) TeamarbeiterIn	• freundlich • humorvoll • hält das Team zusammen • integrativ	• treibt nichts voran • Beziehung ist wichtiger als Aufgabe • konfliktscheu
7) PerfektionistIn	• selbstdiszipliniert • gewissenhaft • findet Fehler • ausdauernd	• delegiert nicht • überkritisch • unflexibel • zu detailverliebt
8) UmsetzerIn	• packt zu • zuverlässig • verantwortungsbewusst • ausgeglichen	• wenig kreativ • wenig flexibel • keine Innovationsbereitschaft
9) SpezialistIn	• fachliche Kompetenz • engagiert • Qualitätsbewusstsein • versinkt in der Aufgabe	• wenig soziale Kompetenz • pedantisch • kein Teaminteresse

Konfliktmanagement: Das Konfliktdreieck

Eigene Darstellung der Referentin basierend auf M./C. Birkenkrahe, angelehnt an Berne, „Theorie der Transaktionsanalyse“

Die drei verschiedenen Konflikttypen können zur Eskalation eines Konflikts beitragen: das Opfer, der / die RetterIn und der / die VerfolgerIn. Jeder Mensch ist mehr oder weniger stark einer dieser Rollen zuzuordnen. Je stärker eine Person in eine Richtung tendiert, desto höher ist das Konfliktpotential.

Diese Dynamiken zu kennen ist wichtig, um extreme Auswirkungen zu vermeiden. Dazu ist es hilfreich, sich in Konfliktsituationen eindeutig zu verhalten und Grenzen zu setzen.

Zentraler Ansatzpunkt aller Konfliktlösungs-Techniken ist es, die andere Person wissen zu lassen:

- wo die Grenzen liegen
- wann diese Grenze(n) überschritten wurden
- welche Folgen Grenzverletzung haben

Folgende Strategien tragen zur Konfliktdeeskalation bei:

- Eindeutiges Verhalten
- Positive und klare Botschaften
- Paralleles Gespräch aufbauen
- Paradoxe Antworten (nicht auf Situation eingehen)

Kommunikation und PR

Für jedes Projekt gilt auch immer: "*Tue Gutes und rede darüber*":

- Projekterfolge im Team feiern (zur Motivation und Unterstützung der Gruppenzugehörigkeit)
- Ergebnisse regelmäßig präsentieren
- Einheitliches Design, um Wiedererkennungswert zu steigern
- Moderne, digitale PR-Möglichkeiten nutzen (Blogs, Social Media etc.)

Die E-Mail ist ein wichtiges Kommunikationsmedium innerhalb eines Projektteams. Unübersichtliche E-Mails führen aber häufig dazu, dass diese von den EmpfängerInnen gar nicht gelesen oder nur überflogen werden.
Folgende Dinge sollte man deshalb berücksichtigen:

- Eindeutige Betreffzeile
- Kurz halten (maximal 10 Zeilen)
- Übersichtlich gestalten
- Präzision (im ersten Satz das Wesentliche zusammenfassen: wer, wie, was, wann, wo, warum)
- Höflichkeitsformen wahren (Anrede, Gruß etc.)
- Keine Konflikte per Email lösen
- CC begrenzen → nur an die Personen senden, die die Information auch wirklich benötigen

4. Tipps, Tricks und Tools für ein erfolgreiches Projekt

Teammeetings

Regelmäßiger Kontakt und Austausch sowie eine erfolgreiche Kommunikation, innerhalb eines Projektteams, ist für den Erfolg eines Projektes von zentraler Bedeutung. Hierzu dienen auch regelmäßige Teammeetings.

Teammeetings sollten zielführend und ergebnisorientiert strukturiert werden, dabei helfen folgende Elemente:

- Einladung
- Agenda (Themen vorab festlegen, jede/r kann sich darauf vorbereiten)
- Jede/r muss vorbereitet sein
- Ergebnisse festhalten
- Nächste Schritte festlegen (mit verbindlichen Zuständigkeiten)
- Konflikte auslagern (wenn sie vom Inhalt wegführen)
- Moderation (muss nicht von TeamleiterIn übernommen werden)

Teamberichte

Damit jedes Teammitglied auf dem neuesten Stand ist und der Zeitplan besser im Auge behalten werden kann, sollte jedes Mitglied regelmäßig kurze Berichte mit folgendem Tenor abliefern:

- Was habe ich letzte Woche gemacht? → aktueller Stand der Ergebnisse
- Hat mich etwas daran gehindert? → Ursachen für Rückschläge
- Was habe ich in der kommenden Woche vor? → Plan für nächsten Zeitraum
- Was wünsche ich mir von meinem Team? → Welche Unterstützung benötige ich?
- Was hat mir besonders gut gefallen? → Positives Minde-Setting

Buchempfehlung:

Taschenguide Projekt-Management von Prof. Dr. Hans-D. Litke und Dr. Ilonka Kunow, erschienen im Haufe-Verlag

Eigene Projektmanagement-Strategien entwickeln

Dr. Elisabeth Botsch, Europäische Akademie Berlin

Der vermittelte Workshop-Inhalt soll mit der folgenden Gruppenaufgabe angewendet werden. In Kleingruppen werden Strategien entwickelt, um ein existierendes Projektproblem zu lösen.

Aufgabe:

Imaginäres Projekt: Gründung eines Ortsverbandes

Situation: Projekt hat bereits begonnen (Team und Ziele festgelegt)

→ es bestehen Probleme:

1) im Team

2) beim Fundraising

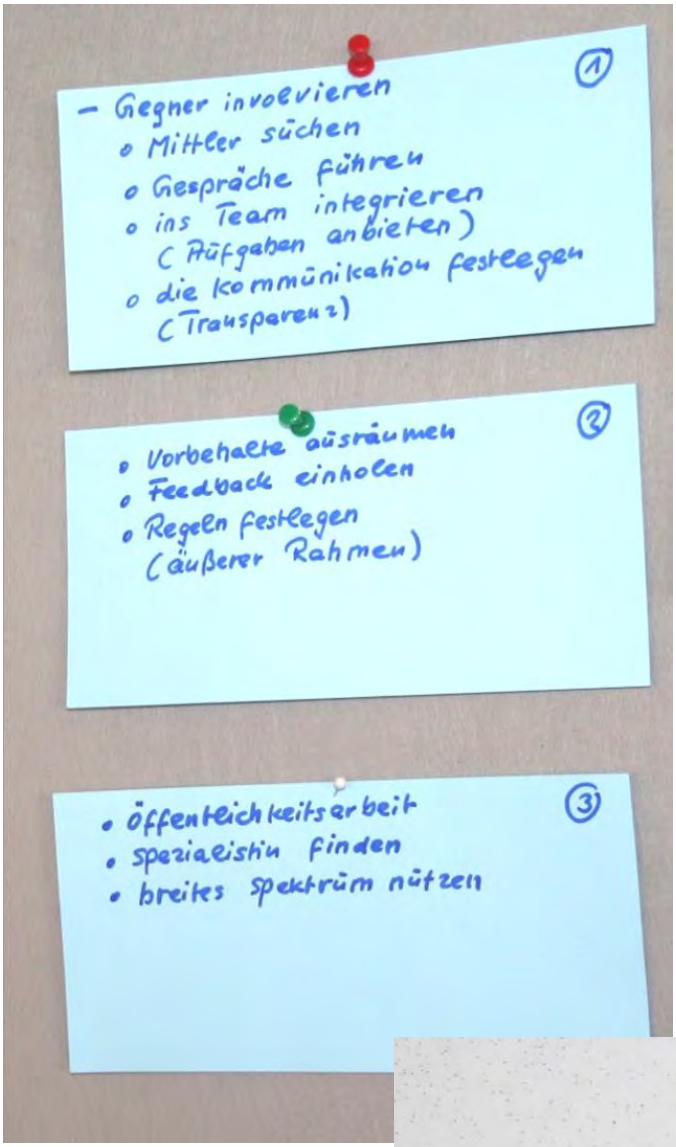
3) bei der Öffentlichkeitsarbeit

4) Projekt wird nicht von der Politik unterstützt

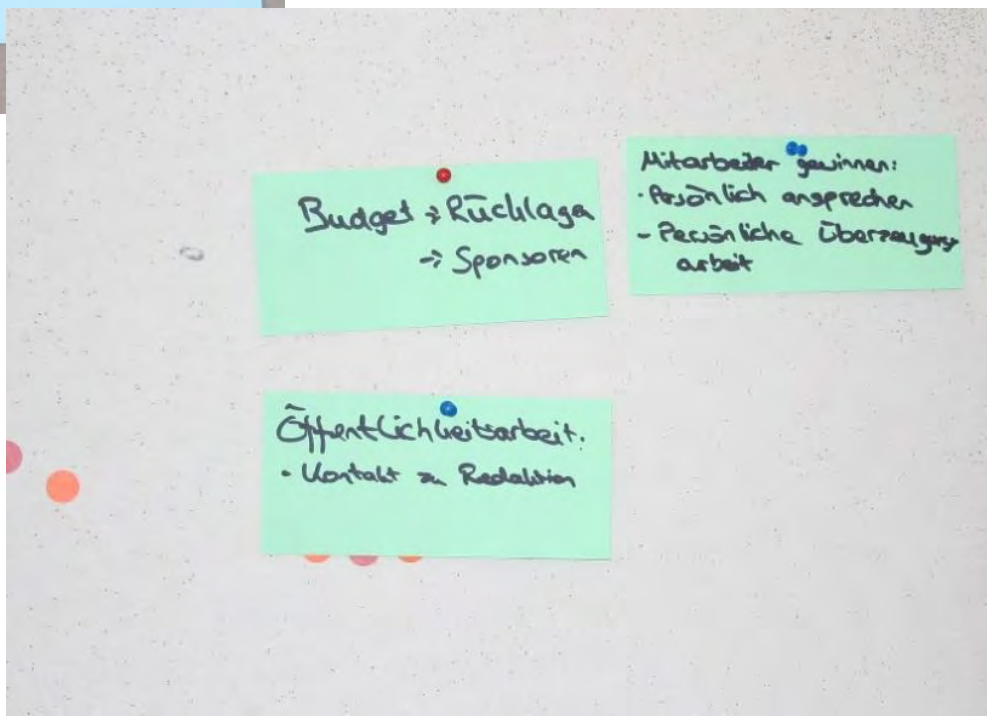
→ in Kleingruppen Projektmanagement-Strategien entwickeln, um an der Problemlösung zu arbeiten.

Arbeitsergebnisse der Kleingruppen:

Am Ende wurden die Resultate der Kleingruppen im Plenum präsentiert und sinnvolle Konfliktlösungs-Strategien diskutiert.



© Deutscher Frauenring e.V.



Fundraising im Projektmanagement

Bettina-Charlotte Hoffmann, Brot für die Welt

Übersicht

1. Herangehensweisen
    1.1 Mittelbeschaffung
    1.2 Beziehungsarbeit
    1.3 Projektmanagement
2. Fazit

1. Herangehensweisen

1.1 Fundraising als Mittelbeschaffung

Fundraising umfasst die Beschaffung aller Mittel und Ressourcen, die von einer gemeinnützigen Organisation für die Erfüllung ihres Satzungszwecks benötigt werden (Geld, Zeit, Arbeitskraft, Räume, Wissen…)

Differenzierung zwischen Spende und Sponsoring:

Spende	Sponsoring
Freiwillige, unentgeltliche Leistung	Auf Vertrag basierende Förderung
Geld-, Sach-, Leistungs- und Zeitspende	Geld-, Sach- und Dienstleistungen
Steuerfrei für die gemeinnützige Organisation	Marketinginstrument
Vertrauensleistung	Mit Gegenleistung
	Steuerpflichtig

Empfehlung: Für Sponsoring sollte man sich nicht „verkaufen“. Gern auf Webseite unter Nachrichten für Sponsoring bedanken, aber keinesfalls das LOGO des Sponsors auf der Webseite abbilden und keine Verlinkung vornehmen.

Wie können wir Spenden gewinnen?

- Menschen anrufen
- Social Media
- Plakate/ Anzeigen
- Radio / Fernsehen
- E-Mail schreiben
- Spendenbriefe

AIDA-Marketingprinzip

→ Allgemeines Werbewirkungsprinzip

→ Emotional berühren!

Anwendung am Beispiel eines **Spendenbriefes**

A	=	**Attention**	(Aufmerksamkeit)
		Umschlag soll Aufmerksamkeit erregen (Aufkleber, Kinderbilder)	
I	=	**Interest**	(Interesse)
		Brief soll Interesse wecken, soll persönlich sein (wichtig: Adresspflege), im Brief eine Geschichte erzählen (pers. Erfahrungen / Statements: Wofür ist unsere Arbeit wichtig und wem hilft sie?), wichtige Funktion P.S. (wird am meisten gelesen, soll die Botschaft zusammenfassen)	
D	=	**Desire**	(Verlangen)
		Flyer hinzufügen, Interesse vertiefen, Verlangen erwecken, Shopping List (Beispiele für Spendeninvestitionen: Mit einer Spende von €…bewirken Sie, dass…)	
A	=	**Action**	(Aktion)
		Zahlungsaufforderung (Überweisungsträger beifügen)	

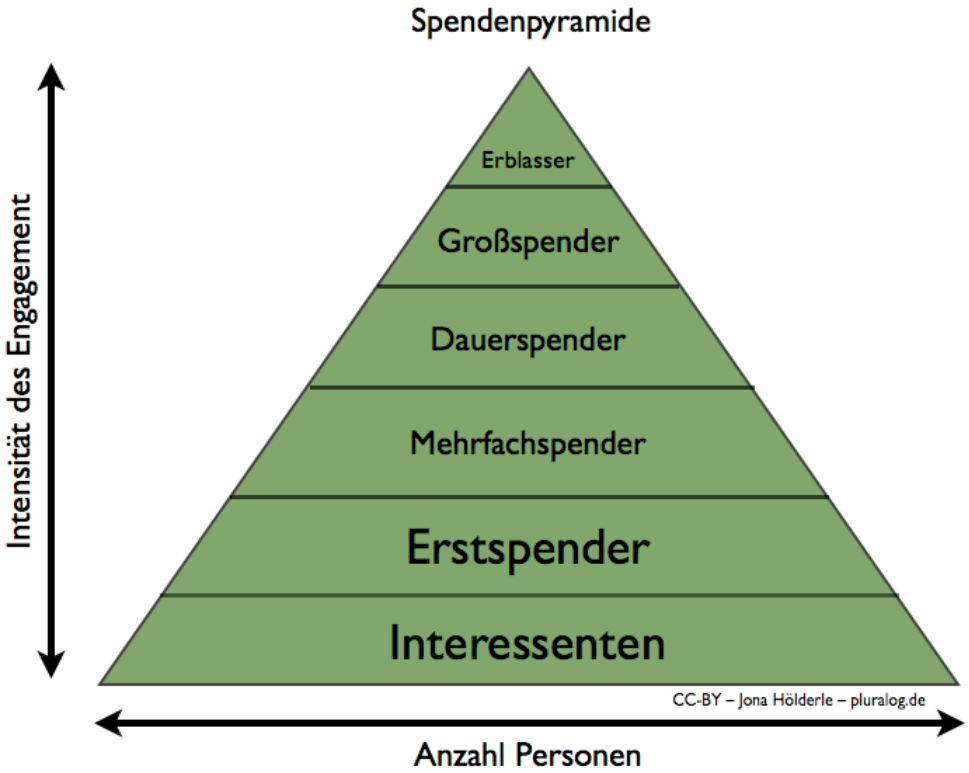
- **Wichtig: Für Spende bedanken!**

- Bilder sind wichtig zum Visualisieren
- Beschwerde auf einen Spendenbrief gelassen nehmen → Menschen sind sehr unterschiedlich, vielen gefällt der Spendenbrief, anderen nicht.

1.2 Fundraising als Beziehungsarbeit

- Fundraising ist die Beteiligung an etwas Größerem als einem selbst
- Wie beteilige ich Menschen an etwas Größerem?
  - Vision und Mission des Projektes klar darstellen
  - erfolgreiche Geschichte erzählen
  - motivierende Bilder zeigen
  - Emotionen wecken,
- Mitleid als Basis funktioniert nicht
- Es sind immer persönliche / emotionale Motive, die über ein *Ja* oder *Nein* entscheiden → daher Dankbrief sehr wichtig, Beziehung aufbauen
- „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“

Vision → Ziel
Mission → Weg zum Ziel



Das Pareto-Prinzip:

80 Prozent der Spenden werden von 20 Prozent der Spender erbracht.

1.3 Fundraising als Projektmanagement

- Fundraising ist eine strategische Managementaufgabe. Ist es nicht erfolgreich, wirft es ein schlechtes Bild auf NGO, Unternehmen.
- Es wird systematisch…
  …analysiert:
  Analysieren der Ausgangssituation, was ist das Projekt genau? Wie viele Mittel brauchen wir? etc.
  …geplant:
  Planung von Zielen, Strategien und Maßnahmen, wie viele Mittel brauchen wir zu welchem Zeitpunkt? Wer macht was, wann, wo?
  …durchgeführt:
  Durchführung von Maßnahmen, recherchieren, Website erstellen, Spendenbrief schreiben, Flyer
  …evaluiert:
  Welche Erfolge? Ziele / Strategien anpassen?

© Deutscher Frauenring e.V.

2. Fazit:

- SpenderInnen / SponsorInnen emotional erreichen, Beziehung aufbauen, Vertrauen wecken
- In Mittelakquise investieren, bevor etwas zurückkommt
- Marketingstrategie
- Transparenz zeigen
- Auch kleine Spenden wertschätzen
- Dankbriefe sehr wichtig
- Zur Unterstützung der Idee /des Projektes auch MultiplikatorInnen (andere Netzwerke) und FürsprecherInnen gewinnen

weiterführender Link: foerderratgeber.de