



# בני ברית

## Bündnisse für Toleranz und Nichtdiskriminierung schaffen

*Ein Praxisleitfaden*

Veröffentlicht vom OSZE-Büro für demokratische Institutionen  
und Menschenrechte (BDMIR)

Ul. Miodowa 10

00-251 Warschau Polen

[www.osce.org/odihr](http://www.osce.org/odihr)

© OSCE/ODIHR 2019

ISBN: 978-83-66089-74-7

Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Veröffentlichung darf für pädagogische  
und nicht-kommerzielle Zwecke ohne Einschränkungen verwendet und vervielfältigt  
werden, solange OSZE/BDIMR als Quelle angegeben wird.

Gedruckt in Polen von Centrum Poligrafii

# Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	7
<b>Kapitel 1: Ein Bündnis kreieren: ein Überblick</b>	<b>11</b>
<b>Kapitel 2: Aufbau eines Bündnisses</b>	<b>19</b>
<b>Kapitel 3: Gründungstreffen</b>	<b>35</b>
<b>Kapitel 4: Struktur, Steuerung und Führungsstil</b>	<b>43</b>
<b>Kapitel 5: Erarbeitung eines Bündnisplans</b>	<b>55</b>
<b>Kapitel 6: Nachhaltigkeit</b>	<b>61</b>
<b>Kapitel 7: Nachverfolgung und Evaluation</b>	<b>75</b>
<b>Fazit: Es ist machbar</b>	<b>81</b>
<b>Anhänge</b>	<b>83</b>
Anhang 1: Ressourcen	84
Anhang 2: Tools	86
<b>Glossar</b>	<b>112</b>

# Danksagung

Dieser Praxisleitfaden wurde für zivilgesellschaftliche Organisationen entwickelt, damit diese ihre Kooperationen und Bündnisarbeit weiter stärken können, und die Praxis des Coalition Building in allen OSZE-Teilnehmerstaaten Verbreitung findet. Er entstand als Gemeinschaftsprojekt des OSZE-Büros für demokratische Institutionen und Menschenrechte (BDIMR) und unterschiedlichen zivilgesellschaftlichen Organisationen, die im Bündnis-Bereich aktiv sind. Das BDIMR möchte sich bei den folgenden Expert/-innen und Organisationen bedanken, die in entscheidendem Maße zu der Entwicklung dieses Leitfadens beigetragen hatten:

<b>Association Coexister, Frankreich</b>	Belsame Matoussi, Emmanuel Michel
<b>Bet Debora, Deutschland</b>	Tanja Berg
<b>Europäisches Netzwerk gegen Rassismus (ENAR), Belgien</b>	Julie Pascoet, Axel Ruppert, Julia Wahlgren
<b>European Union of Jewish Students (EJUS), Belgien</b>	Benjamin Fischer, former President
<b>Muslim Jewish Conference (MJC), Österreich</b>	Tara Dickman, Nassreddine Errami, Basya Gartenstein, Amiirah Salleh-Hoddin, Ilja Sichrovsky, Rafael Tyszblat
<b>National Democratic Institute (NDI), Polen</b>	Anna Makowka-Kwapisiewicz
<b>Open Society Foundation, Belgien</b>	Ismael Cortés Gómez
<b>Swedish Muslims for Peace and Justice, Schweden</b>	Iman Djelloul
<b>The Churches' Commission for Migrants in Europe (CCME)</b>	Torsten Moritz
<b>Three Faiths Forum (3FF), Großbritannien</b>	Hashim Bhatti, Lara Kaplan, Benjamin Shapiro, Juhi Verma

Tom Wolff und Debra F. Erenberg trugen beide zur Erarbeitung dieses Praxisleitfadens bei.

# Vorwort

Diese Veröffentlichung bietet zivilgesellschaftlichen Organisationen im OSZE-Raum eine praktische Grundlage, um erfolgreich Bündnisse aufzubauen, die sich gegen Diskriminierung richten und für den Aufbau friedvollere und toleranterer Gesellschaften einsetzen. Mit seiner Vielzahl an Ressourcen und Good-Practice-Beispielen liefert dieser Leitfaden ein solides Fundament für zivilgesellschaftliche Organisationen und Gemeinschaften, die Bündnisse aufbauen wollen, um antidiskriminatorische Gesetze und Richtlinien zu stärken. Er eignet sich auch für sonstige zivilgesellschaftliche Akteur/-innen und Gruppen, die zur Umsetzung ihrer Ziele auf Coalition Building setzen.

Breitangelegte, inklusive und vielfältige zivilgesellschaftliche Bündnisse sind essenziell, um Regierungen in der Prävention und Bekämpfung von Hassverbrechen und Diskriminierung zu unterstützen. Sowohl die hochrangig besetzte Gedenkveranstaltung zum 10. Jahrestag der ersten Berliner Antisemitismus-Konferenz der OSZE im November 2014 als auch eine Reihe zivilgesellschaftlicher Events, die im Rahmen von Veranstaltungen zur „menschlichen Dimension“ (human dimension) der OSZE stattfanden, machten dies deutlich. Auch die OSZE-Verpflichtungen betonen vielfach, dass Teilnehmerstaaten in dem Auf- und Ausbau von und der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Strukturen unterstützt werden müssen, wenn es darum geht, Intoleranz und Diskriminierung zu beenden. So liegen mehrere Beschlüsse und Erklärungen des OSZE-Ministerrats vor, in denen sich die Teilnehmerstaaten zur Erarbeitung eines umfassenden Ansatzes zur Prävention und Bekämpfung von Hassverbrechen und Diskriminierung, insbesondere mittels einer Stärkung der Zivilgesellschaft, verpflichten.<sup>1</sup>

Dieser Leitfaden ist das Ergebnis einer Reihe im Rahmen des Projekts „Taten statt Worte“ organisierter Workshops, mit denen das BDIMR die OSZE-Teilnehmerstaaten bei der Umsetzung der oben erwähnten Verpflichtungen zu unterstützen sucht. Er wurde dank der finanziellen Unterstützung des Deutschen Außenministeriums ermöglicht. Eines der Ziele des Projekts „Taten statt Worte“ besteht darin, den Aufbau von Bündnissen und den Dialog zwischen unterschiedlichen Gemeinschaften zu fördern. Damit soll ein gemeinschaftliches Engagement seitens der Zivilgesellschaft

---

<sup>1</sup> Siehe: Beschluss des OSZE-Ministerrats Nr. 13, Bekämpfung von Intoleranz und Diskriminierung und Förderung der gegenseitigen Achtung und des Verständnisses füreinander, 5. Dezember 2006, <https://www.osce.org/mc/23114>; Beschluss des OSZE-Ministerrats Nr. 10, Toleranz und Nichtdiskriminierung: Förderung der gegenseitigen Achtung und des Verständnisses füreinander, 30. November 2007, <https://www.osce.org/mc/29452>; Beschluss des OSZE-Ministerrats Nr. 9, Bekämpfung von Hassverbrechen, 2. Dezember 2009, <https://www.osce.org/cio/40695>; Beschluss des OSZE-Ministerrats Nr. 3, Gedanken-, Gewissens-, Religions- und Glaubensfreiheit, 6. Dezember 2013, <https://www.osce.org/mc/109339>; und Beschluss des OSZE-Ministerrats Nr. 8, Erklärung über verstärkte Bemühungen zur Bekämpfung des Antisemitismus, Basel, 5. Dezember 2014, <https://www.osce.org/cio/130556>.

organisiert und gestärkt werden, um bessere und wirksamere Strategien gegen Antisemitismus und andere Formen von Intoleranz und Diskriminierung zu erarbeiten.

Das BDIMR möchte alle zivilgesellschaftlichen Organisationen im OSZE-Raum dazu aufrufen, diesen Leitfaden als Inspirationsquelle und Werkzeug zu benutzen, um Bündnisse auf- oder auszubauen, deren übergeordnete Vision in der Beendigung aller Formen von Intoleranz und Diskriminierung besteht.

Ingibjörg Sólrún Gísladóttir  
Leiterin des BDIMR

# Einleitung

*Bündnisse für Toleranz und Nichtdiskriminierung schaffen – Ein Praxisleitfaden* beinhaltet leicht verständliche und praxisnahe Beispiele zur Unterstützung von Einzelpersonen und Organisationen, die Bündnisse zur Bekämpfung von Intoleranz und Diskriminierung aufbauen und stärken wollen. Neben einer detaillierten Anleitung zum Aufbau eines Bündnisses beschreibt dieser Leitfaden auch die zentralen Werte von Bündnissen zur Förderung von Nichtdiskriminierung und erklärt, wie diese Werte das Bündnis formen – angefangen von Zusammensetzung und Struktur bis hin zu Führung und Entscheidungsfindungsprozessen.

Der Leitfaden bietet praxisrelevante Tools – sowohl für diejenigen, die zum ersten Mal Teil eines Bündnisses sind, als auch für Akteur/-innen mit weiterreichender Erfahrung in Sachen Bündnisarbeit. Ganz gleich, ob das Bündnis gerade erst entsteht oder bereits seit einiger Zeit arbeitet – dieser Leitfaden zeigt Konzepte und Praktiken auf, mit denen sich seine Reichweite und Wirksamkeit verbessern lassen. Zudem liefern anschauliche Beispiele von Bündnispartnern, die auf lokaler, nationaler, regionaler und internationaler Ebene aktiv sind, eine Reihe von wertvollen Lektionen aus der Praxis.

**Kapitel 1: Ein Bündnis kreieren: ein Überblick** stellt das Bündnis als eine mögliche Struktur für gemeinsame Anstrengungen vor und beschreibt einige Hauptmerkmale erfolgreich arbeitender Bündnisse. Es erläutert die Gründe für den Aufbau von Bündnissen und beschreibt an einigen Beispielen ihre Arbeit.

**Kapitel 2: Aufbau eines Bündnisses** erklärt die Schritte, die vor der Gründung eines Bündnisses unternommen werden müssen. Ganz am Anfang steht dabei die Frage, ob alle notwendigen Bedingungen für die Gründung eines Bündnisses erfüllt sind. Das Kapitel hilft herauszufinden, wer in dem Bündnis mitarbeiten sollte, welche Strategien es gibt, um potenzielle Partner/-innen zu rekrutieren, und was bei einer Ablehnung zu tun ist.

**Kapitel 3: Gründungstreffen** beschreibt die Schritte zur Planung eines ersten Meetings, das die Weichen für das Bündnis stellt, die Teilnehmer/-innen motiviert und sie auf die gemeinsame Arbeit sowie die Ziele des Zusammenschlusses einschwört.

**Kapitel 4: Struktur, Steuerung und Führung** bietet einen Überblick über die operativen und strukturellen Entscheidungen, die ein Bündnis treffen muss, und erläutert ihre Auswirkungen auf die dem Bündnis zugrundeliegenden Werte.

**Kapitel 5: Erarbeitung eines Bündnisplans** liefert einen Entwurf für ein Bündnisplanungstreffen, erläutert die verschiedenen Elemente eines Bündnisplans und zeigt ein alternatives Verfahren für eine Planung auf.

**Kapitel 6: Nachhaltigkeit** beschreibt die Maßnahmen, die von der Gründungsphase an ergriffen werden können, damit das Bündnis selbst, aber auch seine Programme und sein Nutzen für die Gemeinschaft möglichst langlebig und nachhaltig sind. Es erläutert Strategien zum Umgang mit Konflikten, zum Binden von Mitgliedern und zur Entwicklung von Leitungskompetenzen. Darüber hinaus beschreibt es die Erstellung eines Nachhaltigkeitsplans. Außerdem erklärt das Kapitel verschiedene Ansätze, die ein Bündnis in Erwägung ziehen kann, um eine möglichst langanhaltende Wirkung seiner Arbeit sicherzustellen.

**Kapitel 7: Nachverfolgung und Evaluation** beschreibt eine Reihe von Prozessen und Methoden, um die Fortschritte des Bündnisses nachzuverfolgen und seine Wirkung zu evaluieren.

**Anhang 1** bietet eine Liste von Links zu relevanten Websites, die weitergehende Informationen bereitstellen. **Anhang 2** enthält zusätzliche Materialien zum Thema Coalition Building, unter anderem Orientierungshilfen von Expert/-innen und praktische Tools. Diese Tools sind zur praktischen Anwendung in der Bündnisarbeit gedacht und so formatiert, dass sie problemlos kopiert werden können. Am Ende des Leitfadens steht ein **Glossar**, das die wichtigsten Begriffe erläutert.

Dieser Leitfaden enthält drei Kernbotschaften:

1. Bündnisse können für die Errichtung toleranterer und gerechterer Gesellschaften eine wichtige Rolle spielen.
2. Bündnisse sollten Modelle für die von ihnen angestrebten Gesellschaften sein. Das bedeutet: Sie sollten vielfältig und inklusiv sein, nach antidiskriminatorischen Grundsätzen handeln und auf Zusammenarbeit setzen.
3. Ein Bündnis ist ein Netz von Beziehungen. Es ist wichtig, dass die Grüner/-innen die Bündnismitglieder auf einer persönlichen Ebene kennen und verstehen lernen. Dazu gehören ihre Geschichten, ihre Hintergründe und die erlebten Schwierigkeiten. Das stärkt nicht nur die Arbeit im Bündnis, sondern verleiht ihr auch mehr Substanz. Zudem schärft es das Bewusstsein der Mitglieder für die gemeinsam eingegangenen Verpflichtungen – sowohl untereinander als auch in Bezug auf die gemeinsam angestrebten Veränderungen.

Es empfiehlt sich, dass Nutzer/-innen dieses Leitfadens die gesamte Publikation lesen. Auf diese Weise werden sie verstehen, wie die einzelnen Kapitel aufeinander aufbauen. Für das betreffende Bündnis besonders wichtige Themen und Tools können dann je nach Bedarf noch einmal gesondert nachgeschlagen werden. Besteht Informationsbedarf zu hier nicht behandelten Themen oder Problemen, sollten die Leser/-innen die in Anhang 1 gelisteten Websites konsultieren. Diese Ressourcen können gegebenenfalls

auch angepasst werden, damit sie sich besser auf die Bedürfnisse und Aufgabenstellungen eines bestimmten Bündnisses anwenden lassen.

Die in diesem Leitfaden zusammengestellten Anleitungen, Empfehlungen und Best-Practice-Verfahren basieren auf den langjährigen Erfahrungen vielzähliger Bündnisse. Trotzdem kann ein Leitfaden wie dieser nicht für alle Bündnisse und ihre unterschiedlichen Bedürfnisse maßgeschneiderte Antworten liefern. Jedes Bündnis hat individuelle Stärken und ganz eigene Schwierigkeiten; es agiert zudem immer in einer Umgebung mit einzigartigen Einflüssen. Aus diesem Grund sollte dieser Leitfaden eher als Startpunkt und Diskussionsgrundlage anstatt als Regelwerk gesehen werden. Eine Grundvoraussetzung für das Coalition Building besteht in der klaren und eindeutigen Verständigung auf die Werte, die von dem Bündnis vertreten werden: Alle Ansätze, die für die Umsetzung der Bündnisziele (und für die ihnen zugrundeliegenden Werte) relevant sind, müssen innerhalb des Bündnisses diskutiert werden. Diese Diskussionen tragen dazu bei, das Bündnis so inklusiv, kollaborativ und effektiv wie möglich zu machen.



# **Kapitel 1:**

## **Ein Bündnis kreieren: ein Überblick**

Für Leser/-innen, die noch nicht so vertraut mit dem Thema Bündnisarbeit sind, bietet dieses Kapitel eine Einführung und erläutert die Beweggründe unterschiedlicher Gruppen, sich zum Aufbau eines Bündnisses zu entschließen.

## Über Bündnisse

Im OSZE-Raum werden die Worte „Bündnis“ und „Koalition“ oftmals im Kontext politischer Parteien verwendet, wenn es um die Sicherung legislativer Mehrheitsverhältnisse geht.<sup>2</sup> In den Ausführungen dieses Leitfadens beziehen sich die Begriffe jedoch auf zivilgesellschaftliche Organisationen, Gruppen, Gemeinschaften, religiöse Institutionen, Unternehmen, Journalist/-innen und/oder Regierungsbehörden, die zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Diese Zusammenarbeit kann einen zeitlich und inhaltlich eng abgesteckten Rahmen haben, aber auch breit angelegt und dauerhaft sein.

## Beispiele

2004 haben die Moskauer Helsinki-Gruppe und die *Union of Councils for Jews in the Former Soviet Union* (UCSJ) mittels einer formalen Absichtserklärung ein dauerhaftes Bündnis ins Leben gerufen. Daraus ging die *Coalition Against Hate* hervor, die sich dem relativ breit angelegten Ziel der Bekämpfung von Antisemitismus, nationalistisch begründetem Hass, religiöser Intoleranz und Xenophobie widmet. Die Organisator/-innen berichten, dass dieses Bündnis zur Zeit seiner Gründung die einzige Plattform für die Zusammenarbeit von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Aktivist/-innen (hauptsächlich aus Russland, Kasachstan, Ukraine, Weißrussland und den USA) war, die sich explizit mit den Problembereichen Xenophobie und religiöse Intoleranz beschäftigte.

Ebenfalls im Jahr 2004 gründeten fünf bulgarische NGOs mit Expertise im Bereich Sozial- und Menschenrechtspolitik ein informelles und zeitlich begrenztes Bündnis, um einen „Alternativen Bericht zu den Fortschritten Bulgariens hinsichtlich seiner Aufnahme in die Europäische Union“ zu verfassen. Nachdem der Bericht fertiggestellt und an die zuständigen Institutionen versandt worden war, löste sich das Bündnis auf. Später engagierten sich einige der fünf Organisation in anderen Gemeinschaftsprojekten. (Erwähnung des Beispiels mit freundlicher Genehmigung des *European Network on Independent Living*).

---

<sup>2</sup> Siehe Definition des Begriffs „Coalition“ im Oxford English Dictionary als „temporäre Allianz zum Zweck der Durchsetzung gemeinsamer Ziele, besonders von politischen Parteien zu Regierungsbildung“.

**Das Wort „Bündnis“ oder „Koalition“** beschreibt die Praxis mehrerer Einheiten oder Akteur/-innen, sich zu einer Gruppe zusammenzuschließen und an der Umsetzung eines gemeinsamen Ziels zu arbeiten. Ein Bündnis ist also eine Form der Zusammenarbeit bzw. Partnerschaft, die einen bestimmten Zweck verfolgt. Im Unterschied zum allgemeinen Verständnis des Begriffs „Partnerschaft“ hat ein Bündnis in der Regel mehr als nur zwei Partner. Des Weiteren besteht auch ein Unterschied zum so genannten „Dialog“, einer Praxis vieler um Toleranz bemühter Vereinigungen, die jedoch kein Bündnis per se darstellt – es sei denn, der Dialog ist Teil einer breiter angelegten Strategie, in der die Teilnehmer/-innen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Bündnisse können auf lokaler, nationaler, regionaler und internationaler Ebene aktiv sein. Der geographische Fokus eines Bündnisses kann sich im Laufe der Zeit verändern, zum Beispiel wenn politische Entwicklungen auf einer Ebene die Umsetzung von Zielen auf einer anderen Ebene gefährden oder das Bündnis die Möglichkeit sieht, ein erfolgreiches Modell andernorts zu reproduzieren. Ein Beispiel für diese Praxis ist *Phiren Amenca* – ein Netzwerk ehrenamtlicher Dienstleistungsorganisationen, in denen sowohl Roma als auch Nicht-Roma arbeiten. Es fördert den Dialog und engagiert sich gegen Stereotype, Rassismus, Intoleranz und die Diskriminierung von Roma-Minderheiten in Transkarpatien (Ukraine). Allmählich schlossen sich neue Partnerorganisationen dem Netzwerk an, und das Programm wurde auf den gesamten OSZE-Raum ausgedehnt. Mittlerweile koordiniert ein Ressourcenzentrum in Budapest die Arbeit des Netzwerks, dessen Mitglieder einmal im Jahr zusammenkommen, um sich zu ihren Erfahrungen und Praktiken auszutauschen und die aktuellen Prioritäten ihrer Arbeit zu diskutieren.

**Ressource:** Die Community Tool Box ist eine kostenlose Onlineresource, die von der University of Kansas (USA) angeboten wird und unzählige Seiten mit Ratschlägen und Tools zum Thema „Engagement auf Gemeindeebene“ anbietet. Im vorliegenden Leitfaden wird an mehreren Stellen auf die Abschnitte 5 und 6 von Kapitel 5 der Community Tool Box verwiesen, die sich mit der Gründung und der Aufrechterhaltung eines Bündnisses beschäftigen. Weitere Informationen siehe: [www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main](http://www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main).

Bündnisziele können sehr unterschiedlich sein, beinhalten aber oftmals mindestens einen der folgenden Punkte:

- *Entwicklung oder Beeinflussung einer öffentlichen Politik zu einem bestimmten Thema,*
- *Veränderung des Verhaltens der Menschen,*
- *Aufbau einer sicheren Gemeinschaft.* Dieser Punkt bezieht sich sowohl auf die physische Sicherheit einer Gemeinschaft vor Bedrohungen als auch auf die soziale und psychologische Sicherheit. Er beinhaltet daher unter anderem Anstrengungen zur Gewaltprävention sowie zur Förderung von Diversität, Bildung und Jugend.

Es gibt viele Gründe, warum sich Organisationen und Einzelpersonen dafür entscheiden, ein Bündnis aufzubauen. Einer besteht in dem Wissen, dass man gemeinsam mehr erreichen kann als allein. Je komplexer das anvisierte Problem, desto mehr Ressourcen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Kontakte werden gebraucht, um es anzugehen. Da ein Bündnis Partner/-innen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven zusammenbringt, kann es wirksame, innovative und inklusive Strategien entwickeln und umsetzen, die zu signifikanten Veränderungen führen können.

Besonders effektive und erfolgreiche Bündnisse haben folgende Gemeinsamkeiten:

- **Eine klare Vision, eine klare Mission:** Eine ausformulierte Vision, die vom Bündnis als Ganzes erarbeitet und unterstützt wird, ist unabdingbar für den Erfolg.
- **Aktionsplan:** Soll das Bündnis Veränderungen bewirken, muss es Pläne mit Aktionen und Maßnahmen erarbeiten und umsetzen. Nur so kann es seine Vision realisieren.
- **Leitungskompetenzen entwickeln und unterstützen:** In erfolgreichen Bündnissen ist man sich darüber im Klaren, dass unterschiedliche Stimmen nötig sind, um unterschiedliche Mitglieder der betroffenen Gemeinschaft zu erreichen, um ihr Vertrauen und ihre Anerkennung zu erlangen. Darum sind diese Bündnisse stets bemüht, unter allen Partner/-innen potenzielle Führungskräfte auszumachen, kontinuierlich Leitungskompetenzen im gesamten Bündnis zu entwickeln und unter ihren Mitgliedern den Grundsatz zu etablieren, dass eine geteilte Führung (gemeinschaftlich oder rotierend) dem Bündnisses bei der Erreichung seiner Ziele hilft.
- **Dokumentation und fortlaufendes Feedback:** Das Bündnis sollte seine Aktivitäten und Fortschritte nachverfolgen und alle Bündnispartner/-innen regelmäßig darüber informieren.
- **Fachliche Unterstützung und Support:** Erfolgreiche Bündnisse wissen, wann sie Hilfe brauchen und wenden sich an Berater/-innen, Prozessbegleiter/-innen oder Moderator/-innen sowie Kolleg/-innen mit ähnlichem Profil, um Rat einzuholen.
- **Ressourcensicherung:** Um erfolgreich arbeiten zu können, benötigen Bündnisse unterschiedliche Ressourcen. Das kann bedeuten: Anstellung von fest zugeordnetem Personal, Einwerbung von Mitteln zur Ausrichtung von Veranstaltungen, Vorrhaltung von Möglichkeiten zum Druck von Materialien und zur Pflege einer Website. Diese Ressourcen können durch Fundraising oder in Form von Sachspenden seitens der Bündnispartner/-innen gesichert werden.
- **Ergebnisorientiertheit:** In erfolgreichen Bündnissen zählen in erster Linie die Ergebnisse. Nie sollte aus den Augen verloren werden, wie die Arbeit des Bündnisses zu Veränderungen führen kann, die seiner Vision entsprechen.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Diese Liste von Charakteristiken wurde adaptiert aus Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities* (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), S. 156.

Dieser Leitfaden bietet eine Vielzahl praktischer Hilfestellungen und Tools an, um die oben aufgeführten Merkmale zu erreichen und ein erfolgreiches Bündnis aufzubauen. Zudem erläutert er die häufigsten Gründe, warum manche Bündnisse versagen, und gibt Tipps, wie sich Fehler und Fallen vermeiden lassen.

### ***Warum sind Bündnisse zur Bekämpfung von Diskriminierung notwendig?***

Im Kern geht es beim Coalition Building darum, Dinge gemeinsam anzupacken, die man nicht allein schaffen kann. Die Probleme von Intoleranz und Diskriminierung sind in allen Gesellschaften des OSZE-Raums tief verwurzelt. Diese Probleme anzugehen, erfordert die Anstrengungen vieler Akteur/-innen: Es ist eine Aufgabe, die von einer allein handelnden Gruppe nicht bewältigt werden kann, schon gar nicht, wenn Veränderungen in größerem Umfang angestrebt sind. Aus dieser Tatsache leitet sich die enorme Bedeutung des Coalition Building ab.

Um Vorurteile zu beseitigen, die sich teilweise über Jahrhunderte hinweg entwickelt und verfestigt haben, bedarf es Veränderungen auf allen Ebenen – in einzelnen Personen ebenso wie in Familien, Institutionen, Gemeinschaften und letztendlich auch in Gesellschaften. Ein Bündnis hat die Wahl, das Problem auf einer oder auf all diesen Ebenen anzugehen. Unabhängig vom Ansatz ist es wichtig, eine produktive und respektvolle Partnerschaft mit denjenigen einzugehen, die am unmittelbarsten von den Problemen betroffen sind: den Menschen, die unter Vorurteilen, Diskriminierung und Intoleranz leiden.

Es gibt viele unterschiedliche Wege, diese Veränderungen herbeizuführen. Einige Bündnisse beginnen mit einem Dialog, um ein gegenseitiges Verständnis aufzubauen und gehen anschließend zu gemeinschaftlichen Maßnahmen über, um auf Kollaboration beruhende Lösungen zu finden – zum Beispiel Veränderungen in Programmen, Praktiken und Politikansätzen. Andere Bündnisse beginnen sofort, auf politische Veränderungen hinzuwirken und suchen erst später nach Partner/-innen, um diese Anstrengungen zu intensivieren und auszudehnen. Ungeachtet der Methode geht es bei Bündnissen immer darum, Veränderungen auf kommunaler und institutioneller Ebene zu unterstützen und zu fördern.

In Bezug auf die praktische Umsetzung lässt sich sagen, dass Bündnisse das Problem der Diskriminierung mit einer breiten Palette an Strategien angehen. Meist beinhaltet der verfolgte Ansatz zumindest einen der folgenden Aspekte:

- Koordination der Aktivitäten mehrerer Organisationen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen.

**Beispiel:** *Die Coalition Against Hate* ist eine Allianz von NGOs, die gegen Xenophobie, Antisemitismus, Nationalismus und religiöse Intoleranz sowie vorurteilsmotivierte Gewalt und Diskriminierung kämpfen. Das Bündnis wurde von der *Union of Councils of Jews in the Former Soviet Union* (UCSJ) und der Moskauer Helsinki-Gruppe (MHG) ins Leben gerufen. Viele andere zivilgesellschaftliche Organisationen, vorwiegend aus

den Mitgliedsstaaten der ehemaligen Sowjetunion, traten später dem Bündnis bei, um ihre gemeinsamen Anstrengungen besser koordinieren zu können.

- Bildung der Öffentlichkeit – in Schulen, bei kommunalen Veranstaltungen oder mittels einer Kommunikationsstrategie, die mit Online- sowie traditionellen Medien arbeitet.

**Beispiel:** Das *Terraforming Network* (ansässig in Serbien, Schweden und den Niederlanden) bemüht sich darum, zu der Förderung von Menschenrechten, Toleranz und Diversität beizutragen und engagiert sich dazu in den Themenbereichen Holocaust, Antisemitismus, Antiziganismus und Medienkompetenz. Das Netzwerk hat Lehrmaterialien und -methoden entwickelt, um Lehrkräfte, Bibliothekar/-innen, Archivar/-innen und andere Berufsgruppen zu befähigen, aktiv als Bildungsmultiplikator/-innen zu agieren. So können diese Wissen, das zu Veränderungen in Bezug auf Einstellung und Verhalten beiträgt, effektiv fördern und verbreiten.

- Einflussnahme auf National- und Lokalregierungen, damit diese konkretere Maßnahmen gegen Diskriminierung ergreifen. Kontrolle von Regierungsbehörden in Bezug auf die praktische Umsetzung dieser Maßnahmen.

**Beispiel:** Alle zwei Jahre nehmen Menschen mit Behinderungen aus ganz Europa am so genannten *Freedom Drive* teil, der vom *European Network on Independent Living* (ENIL) organisiert wird. Im Laufe der letzten zehn Jahre hat sich der Freedom Drive von einem informellen Treffen zu einem offiziellen Event mit mehreren Hundert Teilnehmer/-innen entwickelt. Sie treffen dabei sowohl ihre Landesvertreter/-innen aus dem Europäischen Parlament als auch Entscheidungsträger/-innen in der Europäischen Kommission, um ihnen die zentralen Forderungen von ENIL für ein unabhängiges Leben für Menschen mit Behinderungen vorzustellen. Auf diese Weise versuchen sie, die Europäische Union dazu zu bewegen, neue Politikansätze und Strategien zu entwickeln und zu fördern.

- Einsatz für die Verabschiedung von Gesetzen oder Richtlinien gegen Hassverbrechen und Diskriminierung.

**Beispiel:** Über zwölf Jahre lang leiteten die *Anti-Defamation League*, die *Human Rights Campaign* und die *Leadership Conference on Civil and Human Rights* (eine Dachorganisation für Bürgerrechts-, Menschenrechts- und Gewerkschaftsgruppen) in den USA ein breit angelegtes Bündnis, um die Verabschiedung des „Matthew Shepard Act“ zu erwirken (die vollständige Bezeichnung lautet „Matthew Shepard and James Byrd Jr. Hate Crimes Prevention Act“). Zu diesem Bündnis gehörten Organisationen und Gruppen aus unterschiedlichen Bereichen (Bürgerrechte, Religion, Bildung) sowie Berufsverbände, zivilgesellschaftliche Gruppen und alle großen Strafverfolgungsbehörden. Das Gesetz – die wichtigste Regelung zur Strafverfolgung von Hassverbrechen in den USA seit 40 Jahren – hätte bereits sehr viel früher verabschiedet werden können, wäre das Bündnis bereit gewesen, auf den Schutz bestimmter Gruppen wie der LGBT-Community zu verzichten. Das Bündnis entschloss sich jedoch dafür,

zusammenzuhalten und bestand auf der Verabschiedung eines umfassenden Gesetzestextes, der alle Gruppen berücksichtigt.

- Strategische Kommunikation mit dem Ziel der Beeinflussung der öffentlichen Meinung zu den Themen Toleranz und Nichtdiskriminierung sowie zu den angefeindeten Gruppen.

**Beispiel:** Das *European Forum of Muslim Women* (EFOMW) hat mit dem *Media Diversity Institute* und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen in Europa zusammengearbeitet, um das Projekt „Get the Trolls Out!“ zu realisieren. „Get the Trolls Out!“ soll junge Menschen dazu ermutigen, sich in den sozialen Medien gegen Diskriminierung und religiöse Intoleranz einzusetzen. In der gegenwärtigen Phase des Projekts geht es darum, verschiedene Formen von Hassrede zu überwachen und ihnen aktiv zu begegnen. Das schließt auch antimuslimische und antichristliche Vorstellungen und Äußerungen ein, mit denen versucht wird, Stimmung gegen Migrant/-innen und Asylant/-innen zu machen.

**Beispiel:** Als in Armenien eine zwanzigjährige Frau an den Folgen schwerer körperlicher Gewalt starb, wurde dort die *Coalition to Stop Violence against Women* gegründet, um eine Untersuchung des Falls zu erwirken und ähnliche Tragödien zu verhindern. Das Netzwerk hat es sich zur Aufgabe gemacht, auf die öffentliche Meinung einzuwirken und Frauen für ihre Rechte zu sensibilisieren. Dazu nutzt es eine breite Palette unterschiedlicher Aktivitäten: Pressekonferenzen, TV-Programme, Reportagen, Artikel, Demonstrationen, Freiluft-Filmvorführungen und Konzerte.

- Partnerschaft mit den Strafverfolgungsbehörden, um bewährte Verfahren zum Schutz besonders gefährdeter Gemeinschaften einzusetzen und Hassverbrechen genauer zu erfassen und zu dokumentieren.

**Beispiel:** *Diktio Katagrafis Peristatikon Ratsistikis Vias* (Racist Violence Recording Network, RVRN) in Griechenland besteht aus 42 zivilgesellschaftlichen Gruppen. Eine griechische Ombudsperson und der Migrantische Integrationsrat der Stadt Athen fungieren als Beobachter/-innen. Das Netzwerk wurde gegründet, um Lücken im offiziellen System zur Erfassung und Dokumentation relevanter Daten zu schließen und sich für eine verbesserte Koordinierung der zivilgesellschaftlichen Anstrengungen zur Dokumentation von Hassverbrechen einzusetzen. Das Bündnis veröffentlicht jedes Jahr einen Bericht zu Hassverbrechen in Griechenland.

- Ermöglichung und Förderung des Heilungs- und Bewältigungsprozesses in einer von Hassverbrechen betroffenen Gemeinschaft. Ein Beispiel ist das Zusammenbringen der Menschen durch Mahnwachen, Demonstrationen und Diskussionsrunden, in denen die Gemeindemitglieder ihre Sorgen zum Ausdruck bringen und vermitteln können, dass die von Hassverbrechen betroffenen Bevölkerungsgruppen geschätzt und unterstützt werden.

**Beispiel:** Nachdem im Juni 2017 ein Kleintransporter in die Passant/-innen vor der Finsbury-Park-Moschee in London gerast war, organisierte das Netzwerk *Stand Up To*

*Racism* gemeinsam mit der Moschee eine interreligiöse Mahnwache, an der Hunderte, darunter auch prominente Lokalpolitiker, teilnahmen.

- Mobilisierung von Gemeinschaften im Rahmen von koordinierten Maßnahmen.

**Beispiel:** Das *European Network Against Racism* (ENAR) bietet über ein Webzine verschiedene Tools an, die dabei helfen, sich wirkungsvoll für den Kampf gegen Rassismus zu organisieren. Zudem findet man dort Beispiele für Bündnisse, in denen unterschiedliche Gruppen zusammengekommen sind, um politische Veränderungen zu bewirken.

- Direkte Unterstützung für unterversorgte Gemeinschaften.

**Beispiel:** Eine große Gruppe aktiver Mitglieder des überkonfessionellen Bündnisses *Kontaktkreis Flüchtlinge* im rheinland-pfälzischen Unkel gründete eine Nonprofit-Organisation namens „Gemeinsam für Vielfalt“. Die Organisation bietet Integrationskurse für neu ankommende Flüchtlinge an und betreibt ein Gemeindezentrum, das langjährige Einwohner und Flüchtlinge zusammenbringt, um gegenseitiges Verständnis zu fördern, wirtschaftliche Möglichkeiten zu verbessern und Vorurteilen entgegenzuwirken.

# **Kapitel 2:**

## **Aufbau eines Bündnisses**

Dieses Kapitel erläutert die Schritte, die vor Gründung eines Bündnisses zu ergreifen sind.

Auch wenn dieser Leitfaden explizit empfiehlt, Bündnisse aufzubauen, um gegen Diskriminierung vorzugehen, so muss doch eine grundsätzliche Frage geklärt werden: Ist ein Bündnis wirklich das richtige Vehikel, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen? Es kann zum Beispiel vorkommen, dass potenzielle Bündnispartner/-innen erst einmal ihre Beziehungen zueinander verbessern müssen, bevor sie zusammenarbeiten können. In einigen Fällen kann das angestrebte Ziel auch am effektivsten von einer einzelnen Organisation oder mittels einer eher lose strukturierten Zusammenarbeit umzusetzen sein, in der mehrere Organisationen unabhängig voneinander auf dieses gemeinsame Ziel hinarbeiten.

Wenn ein Bündnis der beste Weg ist, sollte eruiert werden, wer Teil dieses Bündnisses werden soll, und wie die potenziellen Partner/-innen zu rekrutieren sind. Natürlich werden Outreach und Rekrutierung auch später eine wichtige Rolle in der Arbeit des Bündnisses spielen. Wichtig ist aber vor allem, die richtigen Leute während der anfänglichen Planungsphase zu gewinnen, da diese entscheidend für die Anerkennung des Bündnisses und den Aufbau einer auf Respekt, Inklusion und Zusammenarbeit fußenden Kultur sind.

### **Entscheidungsprozess: Bündnis – ja oder nein?**

Gerade die frühe Phase ist entscheidend, um ein respektvolles und nachhaltiges Bündnis aufzubauen, das allen Teilnehmer/-innen eine erfolgreiche Arbeit ermöglicht. Wird versucht, ein Bündnis zu erzwingen, obwohl die Bedingungen nicht stimmen, werden dadurch nicht nur Ressourcen verschwendet, sondern möglicherweise auch die Probleme verschärft, die das Bündnis zu beheben versucht.

Die Community Tool Box der University of Kansas empfiehlt folgenden Fragenkatalog, um zu bestimmen, ob der richtige Zeitpunkt für den Aufbau eines Bündnisses gekommen ist:

- *Ist das Thema oder das Problem klar und eindeutig genug umrissen, damit alle Beteiligten wissen, worum es geht?* Das Problem muss klar und eindeutig definiert sein, selbst wenn es die Lösung noch nicht ist.
- *Gibt es ein Mindestmaß an Vertrauen zwischen den potenziellen Bündnispartnern?* Manchmal gibt es Aspekte in der Geschichte einer Gemeinschaft oder einer bestimmten Organisation, die ein scheinbar unüberwindliches Hindernis für den Aufbau eines Bündnisses darstellen. Spaltungen entlang von Hautfarben bzw. ethnischer, sozialer, religiöser oder politischer Trennlinien; alte Fehden; Wettbewerb zwischen Organisationen; fehlgeschlagene Bündnisversuche in der Vergangenheit – stehen derartige Probleme im Raum, ist eine intensive Vorarbeit erforderlich, bevor die betreffende Gemeinschaft oder Organisation überhaupt bereit ist, die Möglichkeit eines Bündnisses in Betracht zu ziehen. Unter Umständen dauert

es sehr lange, bis das notwendige Vertrauen aufgebaut ist. Trotzdem ist es unabdingbar, dass dies vor dem Aufbau eines Bündnisses geschieht.

- *Stellt ein Bündnis wirklich die beste Handlungsoption angesichts eines bestimmten Problems dar?* Bündnisse können effektive Werkzeuge sein, sind jedoch nicht in jedem Fall die beste Methode, um ein Problem anzugehen. Damit ein Bündnis eine realistische Chance hat, erfolgreich zu sein, sollten folgende Fragen mit „ja“ beantwortet werden können:
  - ▶ Lässt sich das Problem besser angehen, wenn alle betroffenen Parteien zusammenarbeiten, und trägt ein Bündnis dazu bei, dieses Ziel zu erreichen?
  - ▶ Erhöht ein Bündnis die Wahrscheinlichkeit, dass alle mit dem Problem zusammenhängenden Faktoren identifiziert und bearbeitet werden?
  - ▶ Erhöht ein Bündnis Kohärenz, Kraft und Effektivität der Maßnahmen zur Bearbeitung des Problems, die eine Organisation bzw. Gemeinschaft ergreift?
  - ▶ Angenommen, das anvisierte Problem wird schon von anderen Bündnissen bearbeitet. Stellt in diesem Fall die Gründung eines weiteren Bündnisses wirklich die beste Option dar?

Oftmals gibt es Hindernisse für den Aufbau eines Bündnisses. Es ist wichtig, sich derartige Schwierigkeiten bewusst zu machen und sicherzustellen, dass sie schon im Prozess des Bündnisaufbaus bearbeitet werden. Wie das gelingt, wird an anderer Stelle in diesem Leitfaden erklärt. Zu den häufigsten Schwierigkeiten gehören:

- **Konkurrenz zwischen potenziellen Partnerorganisationen.** Viele Organisationen sind sehr vorsichtig, wenn es darum geht, Angaben zu ihrer Arbeitsweise, ihrem Zielpublikum und vor allem ihrer Finanzierung mit anderen zu teilen. Teilweise sind sie auch der Meinung, ein bestimmtes Arbeits- oder Themenfeld „gehöre“ ihnen allein, sodass sie möglichen Bündnissen mit Argwohn gegenüberstehen. Ein Teil der Vorarbeit zur Gründung eines Bündnisses kann also darin bestehen, verschiedene Organisationen davon zu überzeugen, dass eine Zusammenarbeit für alle Beteiligten Vorteile bringt und eine effektivere Bearbeitung der gemeinsamen Probleme ermöglicht.
- **Negative Erfahrungen.** Es kann vorkommen, dass Organisationen, Einzelpersonen und/oder ganze Gemeinschaften in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen gemacht haben und aus diesem Grund überzeugt sind, dass die Zusammenarbeit mit bestimmten Akteur/-innen (oder das Konzept der Zusammenarbeit per se) für sie nicht praktikabel ist. Unter Umständen muss ein neues Bündnis sich erst mit diesen Erfahrungen auseinandersetzen, bevor es mit der eigentlichen Arbeit beginnen kann.

- **Dominanz von Fachleuten oder Eliten.** Es kann passieren, dass Fachleute, Politiker/-innen und Unternehmensleitungen in ihrem Eifer, schnell Lösungen und Hilfe anbieten zu wollen, nicht darauf achten, die am stärksten von dem jeweiligen Problem betroffenen Menschen sowie andere Gemeindemitglieder miteinzubeziehen. Auch zivilgesellschaftlichen Organisationen mit jahrelanger Erfahrung kann das passieren. Manchmal erwarten sie, dass die anderen Bündnispartner ihren Vorschlägen und Anweisungen folgen. Manchmal nehmen sie auf Meetings übermäßig viel Redezeit in Anspruch. In der Anfangsphase eines Bündnisses wird es fast immer nötig, aktiv dafür zu sorgen, dass sich alle gleichberechtigt einbringen können. Dafür müssen Menschen gezügelt werden, die glauben, alle Antworten zu haben.
- **Kapazitäten für organisatorische Aufgaben.** Auch wenn Bündnisse die teilnehmenden Partnerorganisationen mehr erreichen lassen, so erfordern sie doch mehr Zeit und Arbeit in puncto Organisation. Dieses Problem lässt sich beheben, indem man entweder Koordinator/-innen ernennt oder die entsprechenden Arbeiten auf mehrere Einzelpersonen bzw. Organisationen innerhalb des Bündnisses verteilt. Das ist ein wichtiger Aspekt, wenn das Bündnis nach dem ersten Meeting noch bestehen soll.<sup>4</sup>

**Beispiel:** Die Initiative *Connecting Actions* lud 2017 zu einem Symposium nach Paris ein, um ein internationales Bündnis mit den Arbeitsschwerpunkten interreligiöser Dialog und Toleranz zu gründen. Mittels einer vorbereitenden Befragung der Teilnehmer/-innen wurden Schwierigkeiten und Hindernisse zusammengetragen. Dazu gehörten Aspekte wie Kosten, Zeit, Entfernung, gegenseitiges Vertrauen und die grundsätzliche Frage, wer an diesem Dialog überhaupt teilnehmen sollte. Aber auch Fragen nach der Art der Religiosität und Themen wie das der säkular-religiösen Spaltungen und der unterschiedlichen Ansätze bei kontroversen Sachverhalten spielten eine Rolle. Die Teilnehmer/-innen schlugen eine Reihe von Maßnahmen zur Überwindung dieser Hindernisse vor: (1) Sicherstellen, dass das Bündnis repräsentativ für die Gemeinschaft ist, und auch kleinere Organisationen vertreten sind. (2) Bereitstellen von finanziellen Mitteln, um den Organisationen die Teilnahme zu ermöglichen. (3) Darauf achten, dass genügend Zeit zum Kennenlernen gegeben ist, damit Teilnehmer/-innen ein gegenseitiges Vertrauen entwickeln können. (4) Sicherstellen, dass konkrete Aktivitäten und Maßnahmen erarbeitet werden, damit sich der Aufwand der Teilnahme lohnt. (5) Bereitschaft zeigen, mit allen Teilnehmer/-innen zu kommunizieren und sich nicht in ideologischen Diskussionen zu verlieren.

Die obenstehende Liste soll niemanden entmutigen oder gar davon abhalten, unter schwierigen Umständen ein Bündnis aufzubauen. Vielmehr geht es darum, die potenziellen Hindernisse bei der Gründung zu verstehen, um entsprechende Lösungen entwickeln zu können und die Erfolgchancen des Bündnisses zu erhöhen.

---

<sup>4</sup> Diese Liste wurde adaptiert aus Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities* (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), S. 4-5 und Tom Wolff, *From the Ground Up: a workbook on coalition building & community development* (Amherst, MA: AHEC Community Partners, 2002), S. 50.

Neben der Berücksichtigung potenzieller Hindernisse gibt es eine Reihe von Aspekten, deren Beachtung erfahrungsgemäß zum Erfolg des Bündnisses beiträgt:

- **Die betroffenen Gemeinden sind nicht nur vertreten, sondern führen das Bündnis an.**
- **Die teilnehmenden Organisationen verfolgen einen inklusiven Ansatz und setzen sich für Vielfalt und Geschlechtergleichstellung ein.**
- **Die Gruppe hat einen klar definierten Zweck und eindeutig formulierte Ziele.** Bündnisse, die sich auf Grundlage eines breit angelegten Konzepts wie „Antidiskriminierung“ zusammenfinden, laufen Gefahr, abzudriften und sich zu verzetteln. Um dies zu vermeiden, müssen sie ihr Profil schärfen, klar definieren, wie sie das zugrundeliegende Konzept interpretieren, und konkrete Wege der Zusammenarbeit festlegen.
- **Es gibt genügend Arbeit, und alle Bündnispartner sind bereit, mit anzupacken.** Normalerweise werden Bündnisse aufgebaut, um komplexe Sachverhalte anzugehen. Idealerweise bringen alle Bündnispartner/-innen ihre individuellen Stärken und Ressourcen in die Bündnisarbeit ein.
- **Alle sind gewillt, die Früchte der erfolgreichen Bündnisarbeit und das dazugehörige Lob zu teilen.** Nicht wenige Bündnisse brechen auseinander, wenn ein einzelner Bündnispartner einen gemeinsam errungenen Sieg als seinen eigenen deklariert. Daher ist es wichtig, zu verstehen, dass das Teilen von Lob und Anerkennung die Stärken des Bündnisses herausstellt und den Weg für zukünftige Erfolge bereitet.
- **Alle (oder der Großteil der) wichtigsten Stakeholder sind bereit, bei der Umsetzung der Ziele des Bündnisses mitzuwirken.** Je mehr Unterstützung ein Bündnis mobilisieren kann, umso leichter wird es seine Ziele erreichen.
- **Alle Teilnehmer/-innen sind bereit, Zeit und andere Ressourcen in die Bündnisarbeit zu investieren.** Die Teilnehmer/-innen müssen das Gefühl haben, dass der Nutzen, den sie als Teil des Bündnisses erhalten, die mit der Bündnisarbeit verbundenen Kosten und Anstrengungen überwiegt. Insbesondere betrifft diesen den Nutzen in Bezug auf die Umsetzung ihrer eigenen Ziele.
- **In Bezug auf die Teilnahme am und die Mitarbeit im Bündnis verfügen alle Bündnismitglieder über Zustimmung und Billigung ihrer Vorgesetzten.** Wenn Mitarbeiter/-innen ohne Entscheidungsbefugnis in Bündnistreffen sitzen, kann das problematisch für das Bündnis sein: Eventuell können sie anschließend Zusagen und Verpflichtungen nicht einhalten, weil sie nicht die Unterstützung der Führungskräfte ihrer Organisation haben.

Nicht immer sind alle dieser Faktoren für die Gründungsphase eines Bündnisses relevant. Trotzdem lohnt es sich, genau zu überlegen, wie die Gruppe gegenwärtig in Bezug auf diese Aspekte aufgestellt ist, und an Strategien zur Ausbesserung etwaiger Schwachstellen zu arbeiten.

### **Bündnispartner: Wer soll dabei sein?**

Um auf Zusammenarbeit basierende Lösungen zu erarbeiten, die das Problem Diskriminierung angehen, sollten die Organisator/-innen von Bündnissen darum bemüht sein, alle wichtigen Akteur/-innen einzubeziehen, deren Arbeit Überschneidungen mit den Bündniszielen aufweist. Wer genau diese sind, hängt in großem Maße vom Bündnisrahmen ab: Visiert die Bündnisarbeit Probleme an, die mehrere Länder betreffen – oder nur ein einzelnes Land, eine Stadt, eine Region, ein Wohnviertel? Jeder dieser Kontexte erfordert eine passende Gruppe von Bündnispartner/-innen.

Als allgemeine Regel gilt: Je breiter und inklusiver das Bündnis, desto größer die potenzielle Wirkung. Wenn es um die Frage geht, wer bei den Diskussions- und Planungsprozessen dabei sein sollte, ist es wichtig, die Stakeholder des Problembereichs zu identifizieren, mit dem sich das Bündnis befassen will. Ihre Stimmen müssen gehört werden.

**Beispiel:** 2013 wirkte die *Anti-Defamation League* (ADL) in den USA bei der Koordinierung eines losen Bündnisses aus 79 zivilgesellschaftlichen und religiösen Gruppen sowie Bildungs-, Berufs- und Bürgerrechtsorganisationen mit, als es darum ging, das FBI und die Strafverfolgungsbehörden landesweit davon zu überzeugen, Hassverbrechen gegen Sikhs, Araber/-innen und Hindus getrennt zu erfassen. Michael Lieber wies in seiner Funktion als Washington Counsel von ADL darauf hin, dass es bestimmten von Diskriminierung und Hassverbrechen betroffenen Personengruppen oftmals an politischer Macht und Einfluss mangelt. „Es braucht Verbündete, um politische Veränderungen zu bewirken“, so Lieberman.

„Stakeholder“ sind Interessengruppen, also Menschen mit einem Interesse an den Ergebnissen der Bündnisarbeit. Dazu gehören: Menschen, die direkt von Diskriminierung und vorurteilsmotivierter Kriminalität betroffen sind; Einzelpersonen und Organisationen, die bereits zu diesen Problembereichen arbeiten; Meinungsbildner/-innen (Menschen, die auf die Meinungsbildung anderer Einfluss haben) und diejenigen, deren Leben oder Arbeit durch die Aktivitäten des Bündnisses beeinflusst werden.

## Erkennen von Stakeholdern

Bei der Suche nach potenziellen Bündnispartner/-innen kann es ratsam sein, das im Zentrum der Bündnisarbeit stehende Thema aus möglichst vielen Perspektiven zu betrachten. Zudem empfiehlt es sich, mit bereits im Bündnis aktiven Partner/-innen über folgende Fragen nachzudenken:

1. Wer ist am direktesten von den Problemen betroffen, die das Bündnis angehen wird? Dazu gehören neben Einzelpersonen eventuell auch Organisationen, religiöse Einrichtungen und andere Institutionen, welche diese Personen repräsentieren. Es sollte sichergestellt werden, dass auf dieser Liste auch Frauen und andere Menschen stehen, die möglicherweise innerhalb der vom Bündnis angesprochenen Personengruppen marginalisiert sind.
2. Welche Organisationen und Einzelpersonen arbeiten bereits an den anvisierten Problemen?
3. Wer findet Gehör, wenn es um dieses Thema geht? Gibt es gewählte Amtsträger/-innen, religiöse Führungspersönlichkeiten, Unternehmens-, Medien- oder Studierendenvertreter/-innen bzw. andere Personen, die für mehr Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit in Bezug auf die Arbeit des Bündnisses sorgen würden? Oftmals bedarf es einiger Anstrengungen, um über die offensichtlichen Kandidat/-innen (meist aus den Führungsetagen großer Organisationen) hinauszudenken. Ein Beispiel: Medizinische Fachkräfte und Lehrer/-innen verfügen über die notwendige Kompetenz und Glaubwürdigkeit, zu schildern, wie Diskriminierung und vorurteilsbasierte Kriminalität sich auf die Gesundheit von einzelnen Menschen und der Gemeinschaft auswirken. Andererseits können Strafverfolgungsbeamte/-innen und militärische Führungskräfte sicherlich wichtige Sicherheitsaspekte beleuchten, die im Zusammenhang mit dem anvisierten Problembereich eine Rolle spielen.
4. Von welchen Initiativen, die in der Vergangenheit ähnliche Arbeit geleistet haben, kann das neu gegründete Bündnis lernen?
5. Wer fehlt sonst noch? Ist die Liste repräsentativ für die Männer und Frauen in der Gemeinschaft und die von Diskriminierung betroffenen Personengruppen?

Beim Erstellen dieser Liste kann es hilfreich sein, für jede der potenziellen Partnerorganisationen und -institutionen den Namen einer konkreten Kontaktperson zu notieren. Diese Informationen sind für die nächsten Schritte hilfreich, in denen es um den Rekrutierungsprozess geht.

Nachdem potenzielle Bündnismitglieder identifiziert wurden, kann es sinnvoll sein, diese Liste in einen formellen und einen informellen Bereich zu unterteilen.

- Der **formelle Bereich** umfasst die klassischen Mitglieder eines Bündnisses: etablierte Organisationen, die normalerweise über Mittel, Angestellte, Marketing und andere Ressourcen verfügen. Diese Organisationen sind leicht ausfindig zu machen

und zu kontaktieren. Gewöhnlich reicht eine einfache Onlinesuche mit dem Zweck des Bündnisses nach dem Muster „Antidiskriminierung + Einsatzort des Bündnisses“ und eine Kontaktaufnahme über die online hinterlegten Daten.

- Der **informelle Bereich** umfasst Gruppen und Einzelpersonen, die gute Beziehungen zu den am stärksten von den anvisierten Problemen betroffenen Personen unterhalten. Sie haben möglicherweise weniger Ressourcen und/oder Mitarbeiter/innen als die Kandidaten aus dem formellen Bereich. Ein Beispiel: Wenn das Bündnis zum Thema Intoleranz gegen Roma arbeiten will, ist es sinnvoll, zu überlegen, welche Personen innerhalb der Roma-Gemeinschaft einen Zugang zu dieser Bevölkerungsgruppe herstellen könnten.

Potenzielle Bündnispartner/-innen aus dem informellen Bereich zu identifizieren und zu kontaktieren, ist meist eine schwierigere Aufgabe, die zusätzliche Nachforschungen und eine genauere Betrachtung der Schnittstellen zwischen formellen und informellen Gruppen erfordert. So sind religiöse Organisationen meist dem formellen Bereich zuzuordnen, umfassen aber oftmals informelle Gruppen mit exzellenten Beziehungen in die Gemeinde wie zum Beispiel Frauen- und Jugendgruppen.

Nachdem die in Frage kommenden Gruppen aus dem formellen und informellen Bereich identifiziert wurden, lohnt es sich gewöhnlich, einen Schritt zurückzutreten und über potenzielle Bündnispartner/-innen nachzudenken, die noch auf der Liste fehlen.

„Obgleich es sich bewährt hat, an das Thema ‚potenzielle Partner/-innen‘ möglichst offen heranzugehen, kann ich nicht empfehlen, gleich alle Kandidaten einzuladen. Für uns hat es sehr gut funktioniert, mit eher wenigen aber äußerst engagierten Organisationen zu beginnen, die ihrerseits aber mit vielen nicht direkt zum Bündnis gehörigen Gruppen zusammenarbeiten. Legt man gleich am Anfang mit vielen Organisationen los, wird es einige geben, die weniger Arbeit in das Projekt stecken als andere. Und das ist natürlich sehr frustrierend für diejenigen, die mehr Arbeit machen.“ – *Tamás Dombos, Arbeitsgruppe gegen Hassverbrechen, Ungarn*

## Flussdiagramm zur Identifizierung von Stakeholdern



## Analyse der Stakeholder

Nach den oben aufgeführten Schritten entsteht wahrscheinlich eine lange Liste potenzieller Bündnismitglieder, die man unmöglich alle schnell und effektiv kontaktieren kann. Das ist ein gutes Zeichen. Die Rekrutierung von Partner/-innen sollte nämlich ein fortlaufender Prozess beim Aufbau eines Bündnisses sein. Der nächste Schritt besteht darin, innerhalb der Liste Prioritäten zu setzen und einen Plan zur Rekrutierung der Kandidat/-innen aufzustellen. Das Arbeitsblatt „Stakeholder-Analyse“ in Anhang 2 hilft den Bündnisorganisator/-innen bei dieser Aufgabe.

Dieses Arbeitsblatt enthält eine Reihe von Fragen zu den potenziellen Bündnismitgliedern. Dazu gehören:

- Welche Fähigkeiten, Kapazitäten und/oder Ressourcen würden die Stakeholder in das Bündnis einbringen? Diese Angaben helfen dabei, die Stakeholder zu identifizieren, die am meisten zu bieten haben.
- Worin besteht ihre potenzielle Rolle innerhalb des Bündnisses? Mit der Antwort auf diese Frage lässt sich feststellen, was der Stakeholder zu den Aktivitäten des Bündnisses beitragen kann.
- Worin besteht das Eigeninteresse dieses Stakeholders? Aus welchen Gründen würde dieser Stakeholder dem Bündnis beitreten? Die Vorteile, die ein Bündnisbeitritt für potenzielle Partner/-innen bringen kann, sind nützliche Überzeugungswerkzeuge.
- Wie werden potenzielle Bündnispartner/-innen rekrutiert?
- Welche Hindernisse könnte es bei der Rekrutierung geben?
- Wer wird wann an die Stakeholder herantreten? Bei der Wahl des Zeitpunkts priorisieren Sie am besten die Stakeholder, die dem Bündnis am meisten bieten können und das stärkste Eigeninteresse an seiner Arbeit haben.

„Da nicht alle Mitglieder zu jedem Zeitpunkt ihre ganze Kraft den Aktivitäten des Bündnisses widmen werden, sollte es immer auch eine Reihe idealistischer Stakeholder geben, die sich besonders für das Bündnis engagieren. Grundsätzlich sollte man darauf vorbereitet sein, die Rolle der Lokomotive zu übernehmen und Prozesse anzuschieben.“ – *Anastasiia Aseeva, Union of Councils for Jews in the Former Soviet Union (UCSJ)*

Wie auch schon beim Prozess zur Identifizierung der Stakeholder empfiehlt sich auch an dieser Stelle, die Liste potenzieller Kandidat/-innen noch einmal durchzugehen und sich folgende Fragen zu stellen: Wer fehlt auf dieser Liste? Gibt es Stakeholder, deren Abwesenheit oder Mitwirken dem antidiskriminatorischen Anliegen des Bündnisses zuwiderläuft? Sind Frauen, Jugendliche und andere Gruppen, deren Stimmen gelegentlich marginalisiert werden, in ausreichender Anzahl vertreten?

Es sollte unbedingt bedacht werden, dass es schwerwiegende Konsequenzen für das Bündnis haben kann, wenn wichtige Stakeholder nicht kontaktiert werden:

- Werden die am stärksten von Diskriminierung betroffenen Gruppen nicht in den Prozess der Gründung und der Entwicklung eines Bündnisplans miteinbezogen, wird das Bündnis sehr wahrscheinlich an Glaubwürdigkeit einbüßen und möglicherweise nie wieder das Vertrauen aufbauen können, das für erfolgreiche Arbeit notwendig ist.
- Werden Gruppen, die bereits zu dem Thema arbeiten, nicht in den Prozess miteinbezogen, läuft das Bündnis Gefahr, wichtige strategische Ansätze zu übersehen, welche diese Gruppen bereits herausgearbeitet haben.
- Versäumen es die Bündnisorganisator/-innen, auf Multiplikator/-innen zuzugehen, die sich regelmäßig zu dem betreffenden Thema äußern und/oder zu diesem arbeiten, besteht die Gefahr, dass sie öffentliche Stellungnahmen abgeben, die negativ aufgenommen werden, uninformiert wirken und/oder die Anstrengungen des Bündnisses untergraben.

### **Kontaktaufnahme und Rekrutierung von Partner/-innen**

Nachdem die Analyse der Stakeholder ergeben hat, wer zu kontaktieren ist, muss als Nächstes entschieden werden, welche Bündnismitglieder den Kontakt herstellen, und wann. Nachstehend wird eine empfehlenswerte Methode für den Erstkontakt aufgezeigt, die allerdings auf die individuellen Bedürfnisse und die jeweilige Situation des jeweiligen Bündnisses anzupassen ist:

- 1) Zum Zwecke der Kontaktaufnahme sollten Sie per Brief oder E-Mail ein Vorstellungsschreiben verschicken. In diesem Schreiben sind die Gründe für den Aufbau des Bündnisses und die Namen der bereits aktiven Bündnispartner/-innen aufzuführen. Zudem sollten Sie darauf hinweisen, dass die näheren Einzelheiten zur Arbeit des Bündnisses von seinen Mitgliedern auf dem ersten Bündnistreffen festgelegt werden. Sie sollten erklären, warum es wichtig ist, dass die angeschriebenen Stakeholder Teil des Bündnisses werden, und ein persönliches Treffen vorschlagen, um die Art ihrer Mitwirkung zu besprechen. Abschließend sollten Sie die eigenen Kontaktdaten angeben und einen Anruf in einigen Tagen ankündigen.
- 2) Wenn keine Antwort kommt, rufen Sie den Stakeholder an. Bei dem Anruf sollten Sie auf das vorangegangene Schreiben verweisen – allerdings ohne davon auszugehen, dass es gelesen wurde – und nochmals erklären, warum der angeschriebene Stakeholder ein wichtiger Partner /eine wichtige Partnerin wäre. Schlagen Sie ein Treffen vor, um die Möglichkeit eines Bündnisbeitritts näher zu besprechen.
- 3) Für das Treffen sollten Sie eine klare Vorstellung davon haben, zu welcher Art der Mitwirkung der betreffende Stakeholder bereit sein könnte. (Sie könnten eine Person zum Beispiel explizit zur Teilnahme im Bündnis einladen, um für die Verabschiedung einer Gesetzesaktualisierung im Bereich Hassverbrechen mitzuwirken.)

Außerdem sollten Sie eine Alternative erarbeiten – für den Fall, dass der erste Vorschlag die Bereitschaft zur Mitwirkung übersteigt. Denkbar wäre, den Stakeholder zu bitten, sich mit interessierten Führungspersönlichkeiten der Gemeinschaft in Verbindung zu setzen. Vor allem falls Sie eine Person erst kennenlernen, sollten Sie das Treffen durch den Aufbau einer persönlichen Verbindung eröffnen. Eine Möglichkeit ist Smalltalk über Familie, Sport oder Hobbys. Wenn der richtige Zeitpunkt gekommen ist, lenken Sie das Gespräch auf das Bündnis: Stellen Sie seine Pläne vor, fragen Sie nach der Meinung Ihres Gegenübers, laden Sie ihn/sie zur Mitarbeit im Bündnis ein. Unabhängig davon, wie der Stakeholder auf die Einladung reagiert, sollten sie fragen, wer seiner Meinung nach noch zur Teilnahme am Bündnis eingeladen werden sollte.

- 4) Nach dem persönlichen Gespräch sollten Sie mit einer E-Mail oder einem Brief dem Stakeholder für das Treffen danken, festhalten, was beschlossen wurde, und Einzelheiten zum nächsten Treffen oder Event des Bündnisses mitteilen.

**Denken Sie daran:** Menschen engagieren sich freiwillig, wenn sie von Bekannten gefragt werden oder wenn sie eine klare Verbindung zwischen der Anfrage und ihren eigenen Interessen bzw. den Interessen ihrer Organisation sehen.

Parallel zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Bündnismitgliedern, die durch die Stakeholder-Analyse herausgefiltert wurden, empfiehlt es sich auch, über Möglichkeiten nachzudenken, alle das Anliegen unterstützenden Gemeindemitglieder in die Arbeit des Bündnisses miteinzubeziehen. Dieser Schritt unterscheidet sich von der Rekrutierung von Gruppen aus dem informellen Bereich. Denn hier geht es um die Einbeziehung derjenigen, die ein Interesse an einer wirkungsvolleren Antidiskriminierungsarbeit haben, aber möglicherweise nicht über die für die Bündnisziele relevanten Beziehungen und/oder Erfahrungen verfügen. Der Prozess der Einbindung unterstützender Gemeindemitglieder wird noch lange nach der Etablierungsphase des Bündnisses anhalten. Eine frühzeitige Kontaktaufnahme ermöglicht interessierten Teilnehmer/-innen jedoch, von Beginn an ihre eigenen Ansichten und Erfahrungen einzubringen. Hier ist eine Liste möglicher Strategien:

- Benutzen Sie Social-Media-Plattformen und Mailinglisten, um das Projekt bekannt zu machen.
- Veranstalten Sie öffentliche Treffen und Hausmeetings. Diese können an Events gekoppelt sein, die mit der Arbeit des Bündnisses in Zusammenhang stehen. Denkbar sind zum Beispiel Meetings nach vorurteilsmotivierten Vorfällen (gesetzt den Fall, der Zweck des Bündnisses besteht darin, gegen Hassverbrechen vorzugehen).
- Teilnahme und Engagement in Gemeindetreffen: Das schließt bereits von der Gemeinde organisierte Meetings ein, ob es sich nun um ein Treffen als Reaktion auf ein Hassverbrechen, ein von der Gemeinde organisiertes Fest oder eine Feier

handelt. Es empfiehlt sich, die Veranstalter vorab zu befragen, wie sich das Bündnis am sinnvollsten auf ihrem Event bewerben lässt.

Bei der Kontaktaufnahme mit potenziellen Bündnispartner/-innen empfiehlt es sich stets, eine bündige Erklärung des Zwecks und der gegenwärtigen Mitglieder des Bündnisses parat zu haben. Für Veranstaltungen eignen sich Flyer und Handouts mit einer kurzen Erklärung des Zwecks des Bündnisses und einigen Vorschlägen, wie sich Einzelpersonen einbringen können. Die Einrichtung einer Website oder eines Social-Media-Kontos mit grundlegenden Informationen erleichtert es zusätzlich, das Bündnis und seine Arbeit bekannter zu machen. Durch eine Mailingliste haben interessierte Personen die Möglichkeit, stets bestens über die Aktivitäten des Bündnisses informiert zu sein.

Bei der Planung der Outreach-Aktivitäten sollte auf unterschiedliche Rekrutierungsstrategien geachtet werden, da diese zu einem vielfältigeren Bündnis beitragen. Konzentriert sich der Rekrutierungsprozess zum Beispiel ausschließlich auf das Stadtzentrum, führt das möglicherweise zu einem Bündnis, das nur aus Stadtbewohner/-innen besteht. Aus diesem Grund sollten Bündnisse kontinuierlich ihre Mitglieder auf die Frage „Wer fehlt eigentlich noch?“ hin überprüfen und ihre Rekrutierungsstrategien entsprechend anpassen.

### Nicht alle werden zusagen

**Beispiel:** Die Initiative *Connecting Actions* organisierte ein Treffen von Fachleuten aus ganz Europa mit einem Interesse an der Förderung des interreligiösen Dialogs. Ziel war es, die Gründung eines Bündnisses zu diskutieren, das in diesem Bereich Unterstützungsarbeit leisten sollte. Selbst in dieser Gruppe gab es Teilnehmer/-innen, die sich gegen eine Mitwirkung in einem Bündnis aussprachen, weil sie mit einigen Aspekten der Arbeit anderer Bündnispartner/-innen nicht einverstanden waren.

Denken Sie daran: Nicht alle potenziellen Mitglieder werden sich dem Bündnis anschließen. Es ist wichtig, diese Entscheidungen zu akzeptieren. Allerdings sollte man nach den Gründen fragen und versuchen, bei den Antworten auch zwischen den Zeilen zu lesen. Es folgt eine Liste möglicher Gründe für eine Ablehnung der Mitarbeit in einem Bündnis. Ihre Reaktionen auf diese Ablehnungen sollten dem speziellen Fall angepasst sein.

**Bedenken bezüglich des Bündnisansatzes:** Einige Personen könnten Bedenken darüber haben, wie ein Bündnis ein bestimmtes Thema angeht. Scheint das der Fall zu sein, sollte der Dialog gesucht werden, um das Problem eingehender zu analysieren. Überlegen Sie, ob es Aspekte an der vom Bündnis verwendeten Sprache, den geplanten Strategien oder der gegenwärtigen Führung gibt, die – insbesondere für Menschen, die von Diskriminierung und Intoleranz betroffen sind – unangemessen wirken oder negativ aufgenommen werden könnten.

**Abwarten, wohin die Reise geht:** Es gibt Menschen und Organisationen, die sich grundsätzlich nicht in einem brandneuen Bündnis engagieren. Manche von ihnen glauben, keine Zeit zu haben, andere wollen erst sehen, wie sich die Dinge entwickeln, bevor sie Zeit und Energie in eine frisch gebackene Initiative investieren. Stehen potenzielle Partner/-innen dem Bündnis generell positiv und unterstützend gegenüber, sind aber trotzdem zögerlich in Bezug auf eine Teilnahme, sollten Sie ihnen anbieten, sie auf die Mailingliste des Bündnisses zu setzen, damit sie so auf dem Laufenden bleiben. Alternativ könnten Sie vorschlagen, dass das Bündnis sie zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal kontaktiert.

**Territoriale Ansprüche:** Es kann vorkommen, dass andere Initiativen bereits ähnliche Arbeit verrichten wie das geplante Bündnis oder sich die Arbeitsfelder überlappen. Viele dieser Initiativen werden die zusätzliche Anerkennung und Unterstützung willkommen heißen, die ein breites Bündnis bringen kann. Einige könnten aber auch das Gefühl haben, dass das neue Bündnis in „ihrem“ Revier wildert. Unter Umständen sehen sie in dem Bündnis einen potenziellen Mitbewerber in Sachen Finanzierung und Medienaufmerksamkeit. Ziehen Sie in Betracht, diesen Initiativen in regelmäßigen Abständen Möglichkeiten zur Teilnahme an den Bündnisprogrammen anzubieten (vielleicht als Expertenstimme) oder sie für Lobbyarbeit zu gewinnen. Wenn das Bündnis diese Initiativen weiterhin anspricht, einbindet und ihre Expertise anerkennt, kann es sein, dass sie später den Wert einer Zusammenarbeit anders einordnen.

**Feindseligkeit gegenüber gegenwärtigen Bündnispartner/-innen:** Einige Akteur/-innen sind einfach nicht gewillt, mit anderen zum Bündnis gehörenden Personen oder Gruppen zusammenzuarbeiten. Das kann an gesellschaftlich und/oder institutionell bedingten Vorurteilen oder an zwischenmenschlichen bzw. interinstitutionellen Unstimmigkeiten liegen.

- Liegen den Problemen persönliche bzw. organisationsbedingte Dynamiken zu Grunde, könnte die betreffende Person auf andere Weise zu einer Mitarbeit im Bündnis eingeladen werden, zum Beispiel über den Umweg einer Arbeitsgruppe, in der die andere Person bzw. Gruppe nicht vertreten ist.
- Falls eine Gemeinschaft oder eine Organisation nicht am Bündnis teilnehmen will, weil andere Bündnismitglieder zu Themen arbeiten, denen diese Gemeinschaft oder Organisation kritisch gegenüberstehen, könnte eine Diskussion vorgeschlagen werden. Diese sollte eruieren, ob die beiden Parteien eine Möglichkeit sehen, in dem begrenzten Bereich, in dem sich ihre Interessen überlappen, zusammenzuarbeiten. Unter Umständen sind mehrere Diskussionen notwendig, um zu einer derartigen Einigung zu kommen.
- Es kann sein, dass eine Gemeinschaft, die bereits zu einem vom Bündnis anvisierten Thema arbeitet, Vorurteile und/oder Einwände gegen eine andere im Bündnis vertretende Gemeinschaft hat bzw. die eigenen Werte und Ansichten als inkompatibel mit denen anderer Bündnispartner ansieht. In diesem Fall gibt es eine Reihe von Optionen:

- 1) Ein offener Dialog zu dem Problem kann produktiv sein. Gemeinschaften und Organisationen bestehen aus Einzelpersonen: Möglicherweise lässt sich jemand finden, die oder der Willens ist und den notwendigen Einfluss hat, Brücken zu schlagen und Differenzen auszuräumen. Wenn das Bündnis eine solche Person ausfindig gemacht hat, sollten die Bündnisorganisator/-innen sie regelmäßig über weitere Bündnisaktivitäten informieren und dabei unterstützen, innerhalb ihrer Gemeinschaft oder Organisation einen Dialog in Gang zu bringen.
- 2) Sollte die Einwand erhebende Organisation trotz der Ablehnung einer Zusammenarbeit gewillt sein, mit bestimmten Mitgliedern einige Bündnisaktivitäten zu unterstützen, sollte man sie weiterhin über die Pläne des Bündnisses auf dem Laufenden halten und ihr Möglichkeiten zur Mitarbeit aufzeigen. In keinem Fall sollten Gruppen von Meetings ausgeschlossen werden, um die Einwand erhebende Organisation zufriedenzustellen. Die grundlegende Mission des Bündnisses besteht darin, Toleranz und Nichtdiskriminierung zu fördern – und nicht, sie aufzuzwingen.

Seien Sie darauf vorbereitet, dass einige Organisationen mit einer ähnlichen Aufgabenstellung nicht gewillt sind, die Mission des Bündnisses zu unterstützen. Möglicherweise sind diese Personen oder Gruppen keine geeigneten Bündnispartner/-innen. In diesen Fällen muss das Bündnis wie gewohnt seiner Arbeit nachgehen und die entsprechenden Organisationen genauso einbeziehen wie andere Gruppen, Gemeinschaften oder Organisationen, die sie informieren und zu einer toleranteren Haltung bewegen will.

**Beispiel:** Die ungarische *Arbeitsgruppe gegen Hassverbrechen* war in der Lage, ein großes Bündnis aufrechtzuerhalten, obwohl es viele Partnerorganisationen mit unterschiedlichen Strategien und Positionen gab. Die Bündnismitglieder vereinbarten, in potenziell konfliktreichen Bereichen nicht zusammenzuarbeiten. In diesem konkreten Fall bedeutete das eine strikte Trennung zwischen der Arbeit gegen Hassverbrechen (Aufgabenfeld des Bündnisses) und dem Engagement gegen Hassrede (zu dem es keine Einigkeit unter den Bündnispartnern gab).

„Man muss nicht bei jedem Thema einer Meinung sein. Das Bündnis kann sich auf einen konkreten Themenbereich konzentrieren, über den Einigkeit herrscht. Dann sagt man einfach: ‚Hier sind die Punkte, über die wir uns einig sind. Themen, bei denen Uneinigkeit herrscht, werden in diesem Rahmen ausgespart.“ – *Michael Lieberman, Washington Counsel, Anti-Defamation League*

Um ein Bündnis auf die Beine zu stellen, braucht es letztendlich eine kritische Masse engagierter Einzelpersonen und Organisationen. Dazu gehören auch Vertreter/-innen der Gemeinschaften, die von den anvisierten Problemen direkt betroffen sind, und Organisationen, die bereit sind, ihre Zeit und Ressourcen in die Bündnisarbeit einzubringen. Wenn das Bündnis Form angenommen und sich eine Reputation als offener und effektiver Zusammenschluss erarbeitet hat, werden sich nach und nach immer

mehr Menschen anschließen wollen, unter anderem auch viele von denen, die dem Vorhaben anfänglich ablehnend gegenüberstanden.



Dieses Kapitel beschreibt die wichtigsten Aspekte und Elemente eines Gründungstreffens. Es erläutert spezifische Fragen, die vom Bündnis zu thematisieren sind. Dabei wird betont, dass etwaige Diskussionen zurückgestellt werden müssen, um zuerst Grundsätzliches zu klären – so zum Beispiel die Normen des gegenseitigen Respekts, die Prinzipien der gemeinsamen Bündnisleitung und Verantwortlichkeit.

Der erste Schritt besteht darin, Zeit und Ort für ein Treffen der Bündnismitglieder festzulegen, damit diese die Aufgabenstellung und die Arbeitsweise des Bündnisses diskutieren können. Es kann schwierig sein, eine allen Teilnehmer/-innen passende Zeit zu finden. Deshalb sollte in erster Linie sichergestellt werden, dass ein möglichst repräsentativer Querschnitt der Mitglieder bei dem Termin anwesend sein kann. Die Organisator/-innen des Gründungstreffens sollten darauf achten, dass die Gemeinschaften mit besonders dringendem Handlungsbedarf in ausreichender Zahl vertreten sind. Um einen Termin zu finden, der für einen Großteil der Bündnismitglieder passt, empfiehlt sich die Benutzung von Onlinetools zur Terminfindung.<sup>5</sup>

### Den richtigen Ton vorgeben

Das erste Treffen eines Bündnisses ist gerade deshalb so bedeutsam, weil es hier möglich ist, den richtigen Ton für ein respektvolles, engagiertes und konstruktives Miteinander vorzugeben. Vor diesem Hintergrund sollte der engere Kreis der Bündnispartner auch an der Vorbereitung des Gründungstreffens beteiligt sein. Es besteht nämlich die Gefahr, dass Teilnehmer/-innen nicht wiederkommen, wenn sie sich nicht willkommen fühlen, und/oder das Meeting schlecht organisiert, langweilig oder von einer feindseligen Atmosphäre bestimmt ist.

- Heißen Sie Neuankömmlinge direkt nach deren Eintreffen willkommen und sorgen sie für eine freundliche Atmosphäre in den Interaktionen vor Beginn des Treffens.
- Stellen Sie Erfrischungen und Snacks bereit. Bedenken Sie, dass die Auswahl der Speisen und Getränke auch etwas darüber aussagt, wie offen und inklusiv das Bündnis ist. Es empfiehlt sich, die Teilnehmer/-innen vorab zu fragen, ob Optionen wie koscher, halal, vegetarisch und/oder vegan gewünscht sind. Vermeiden Sie Speisen und Getränke, die zu Diskussionen innerhalb der Gruppe führen könnten.
- Stellen Sie sicher, dass die Location barrierefrei ist, und treffen Sie Vorkehrungen, damit auch Menschen mit Kindern, einschließlich stillender Mütter, und Menschen mit Behinderungen oder sprachlichen Barrieren in vollem Umfang teilnehmen können.
- Lassen Sie ein Teilnahmeformular herumgehen, um die Kontaktinformationen der Anwesenden festzuhalten.

---

<sup>5</sup> Beispiele für zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verbreitete Terminfindungstools: Doodle, NeedToMeet und Meeting Wizard.

- Stellen Sie sicher, dass das Meeting eine klare Agenda hat, die vor dem Treffen herumgeschickt wird, und folgen Sie dieser. Eine Beispielagenda für ein Gründungstreffen finden Sie Anhang 2.
- Achten Sie darauf, dass das Treffen nicht länger dauert als angekündigt.

Zu Beginn des Treffens sollten einige Grundregeln und Normen des Miteinander festgelegt werden. Das schafft eine Atmosphäre, in der einzelne Gruppenmitglieder andere bei der Einhaltung dieser Regeln unterstützen können. Wenn die Gruppe diese Grundregeln gemeinsam erarbeitet, schafft das ein Gefühl der Verbundenheit und Stärke unter den Teilnehmer/-innen und trägt zu einer Umgebung bei, in der sich auch schüchterne oder verletzte Menschen besser und freier einbringen können. Beispiele für allgemein akzeptierte Grundregeln:

- Es spricht immer nur eine Person.
- Zuhören, was andere sagen.
- Mobiltelefone auf lautlos stellen.
- Kein Verspotten oder Angreifen anderer Beiträge.
- Es ist in Ordnung, bei manchen Themen anderer Meinung zu sein.
- Sich gegenseitig respektieren und nicht (vor)verurteilen.
- „Step up/Step back“-Technik anwenden: *Step up* steht für die Ermutigung derjenigen, die sich für gewöhnlich auf derartigen Meetings weniger zu Wort melden, sich aktiver zu beteiligen. Mit *Step back* sollen Menschen mit großen Redeanteilen dazu angehalten werden, auch mal einen Schritt zurückzutreten und anderen eine Chance zu geben.

Bei der Erarbeitung von Grundregeln empfiehlt es sich, den Teilnehmer/-innen zuerst ihren Zweck zu erklären und dann die Empfehlungen der Anwesenden auf einem leeren Flipchart festzuhalten. Macht niemand in der Runde einen Vorschlag, kann man mit einem der oben aufgeführten Beispiele den Stein ins Rollen bringen. Nach fünf oder sechs Regeln sollten Sie einen Schnitt machen: Fragen Sie erst nach, ob es noch weitere Vorschläge gibt, und vergewissern Sie sich dann, dass alle Anwesenden mit diesen Grundregeln einverstanden sind und sie befolgen werden. Nutzen Sie einen Beamer, Projektor oder Flipchart, um die Regeln noch einmal für alle sichtbar zu machen und erinnern Sie die Anwesenden daran, dass sie gemeinsam für ihre Befolgung verantwortlich sind.

### **Aufbau von Vertrauen und Verständnis**

Es ist wichtig, sich die unterschiedlichen Ausgangspositionen der Teilnehmer/-innen des Meetings zu vergegenwärtigen: Einige kennen einander nicht, andere arbeiten häufig miteinander, wieder andere haben bei früheren Bündnisprojekten schlechte Erfahrungen gemacht. Damit die Teilnehmer/-innen produktiv zusammenarbeiten, muss zuerst ein gewisses Maß an Vertrauen und Verständnis innerhalb der Gruppe aufgebaut werden.

Menschen, die sich zum ersten Mal begegnen, ordnen ihr Gegenüber oftmals nach dem Äußeren ein. Das kann dazu führen, dass sich einige Teilnehmer/-innen abgelehnt, vorverurteilt oder unterschätzt fühlen. Es zahlt sich langfristig aus, am Anfang des Meetings Zeit und Energie darauf zu verwenden, ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu schaffen und die Teilnehmer/-innen auf eine gemeinsame Sprache und einen gemeinsamen Ansatz einzuschwören.

Oftmals beginnen derartige Meetings mit Vorstellungsrunden oder Eisbrecher-Aktivitäten, d. h. Fragen und/oder Spielen, mit denen sich die Teilnehmer/-innen kennenlernen. Es empfiehlt sich, zu Beginn des Gründungstreffens eine Runde zu machen, in der sich die Anwesenden vorstellen (Name, Zugehörigkeit oder Verbindung zu einer Organisation etc.). Ebenso wichtig ist, dass die Teilnehmer/-innen ausreichend Raum und Zeit haben, zu verstehen, wer mit ihnen am Tisch sitzt und warum.

### **Vorstellung der Teilnehmer/-innen**

- Teilen Sie die Anwesenden in vier Gruppen auf und schicken Sie die Gruppen in die verschiedenen Ecken des Raums.
- Geben Sie den Gruppen dann zehn Minuten Zeit, um eine Reihe von Kennenlernfragen zu beantworten. Zum Beispiel: Worin bestehen die größten Herausforderungen für das Land, die Region oder die Stadt, in dem/der das Bündnis arbeitet? Was will das Bündnis erreichen? Welche Bedenken gibt es in Bezug auf das Bündnis? Welche besonderen Fähigkeiten bzw. welchen Background bringen die einzelnen Mitglieder in das Bündnis ein?
- Lassen Sie jede Gruppe eine Person bestimmen, die Antworten festhält und später zusammenfasst. Geben Sie den Gruppen zwei Minuten vor Ablauf der Zeit Bescheid, damit sie die Diskussion abschließen können. Rufen Sie am Ende der zehn Minuten alle Teilnehmer/-innen zusammen.
- Lassen Sie die einzelnen Gruppen ihre Antworten auf die erste Frage vortragen, während eine Person Notizen macht. Geben die Gruppen ähnliche Antworten, sollte diese Person einen Haken hinter die jeweilige Antwort setzen, anstatt sie noch einmal aufzuschreiben.
- Arbeiten Sie auch die restlichen Fragen nach diesem Muster durch. Bei persönlicheren Fragen (zum Beispiel Erfahrungen mit Diskriminierung) fragen Sie, ob jemand selbst in der großen Runde von persönlichen Erfahrungen berichten möchte. Achten Sie bei diesen Übungen auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis. Sprechen mehr Männer als Frauen in der großen Runde, sollten Sie Frauen bitten, die Antworten aus ihren Kleingruppendiskussionen vorzustellen oder von ihren eigenen Erfahrungen zu berichten.
- Nachdem alle Fragen bearbeitet wurden, fragen Sie nach, ob jemand Anmerkungen zu dem Gesagten hat. Unter Umständen empfiehlt es sich, dass die Organisator/-innen des Meetings wiederkehrende Antworten aufgreifen und zusammenfassen. Ein Beispiel: „Es scheinen sich alle Anwesenden auf die Bündnisarbeit zu freuen, aber gleichzeitig Sorgen zu haben, dass diese zu viel Zeit in Anspruch nehmen könnte. Ich denke, das sollten wir im weiteren Verlauf stets im Hinterkopf behalten.“

Eine Übung kann den Teilnehmer/-innen helfen, mehr über die Einstellungen der anderen in Bezug auf die vom Bündnis anvisierten Themen wie Diskriminierung und Hassverbrechen zu erfahren. Diese nennt sich „Positionierung im Raum“ oder auch „Standogramm“. In Anhang 2 finden Sie Hinweise zur Durchführung dieser Übung.

### Anfangs zu klärende Fragen

Beim ersten Treffen muss ein Bündnis eine Reihe von Fragen klären. Dabei ist es wichtig, die Beteiligten nicht von einer Frage zur nächsten zu hetzen. Stellen Sie sicher, dass alle die Chance erhalten, sich einzubringen, und dass ihr Input festgehalten wird (idealerweise auf einem Flipchart oder Whiteboard, sodass ihn alle Teilnehmer/-innen sehen können). Ziel des Treffens ist nicht nur, Inhalte zu besprechen, sondern auch ein Gefühl von gegenseitigem Verständnis und Verbundenheit aufzubauen. Die Beteiligten sollen positiv gestimmt zusammenkommen, um kollektives Handeln zu planen.

- *Auf welche Gemeinschaft und welches Thema zielt das Bündnis? Wen will es mobilisieren?* Um das abzustecken, muss etwa darüber entschieden werden, welches geographisches Gebiet, welche Bevölkerungsgruppen und welche Themen Teil der Agenda sein sollen. Viele Bündnisse geben sich einen Namen, der diese grundsätzlichen Fragen beantwortet, zum Beispiel: Europäisches Netzwerk gegen Rassismus (ENAR).
- *In welchem Kontext steht das anvisierte Problem? Welche Geschichte hat es, und wie steht die betroffene Gemeinschaft dazu?* Es ist essenziell, diese Fragen gleich am Anfang der Bündnisgründung zu beantworten. Beispielsweise könnte ein Bündnis, das sich gegen Hassverbrechen einsetzen will, beim ersten Treffen folgende Fragen klären: Welche Vergangenheit hat dieses Problem? Gehören Hassverbrechen zur Geschichte der betroffenen Gemeinschaft oder sind sie das Ergebnis neuerer Entwicklungen? Was wurde bisher getan, um dieses Problem anzugehen? Hat die Gemeinschaft bereits versucht, Bündnisse zur Bekämpfung dieses Problems zu bilden? Waren sie erfolgreich oder nicht? Aus welchen Gründen?
- *Was sind die eigentlichen Ursachen der von der Gruppe identifizierten Probleme?* Gemeint sind hier die zugrundeliegenden Ursachen, die zu einem größeren Problem beitragen. Zu den grundlegenden Ursachen von Diskriminierung und Intoleranz gehören häufig ökonomischer Druck, Angst um die eigene Sicherheit oder die eigene Lebensweise sowie mangelndes Verständnis anderer ethnischer Gruppen, Kulturen oder Religionen.
- *Was wird derzeit bereits unternommen? Was fehlt bei den bisherigen Anstrengungen?*

„Stellen Sie sicher, dass Sie nicht etwas tun, was bereits andere machen. Es gilt, die Ziele des Bündnisses klar zu definieren und auch festzulegen, was das Bündnis nicht tun wird.“ – *Creating Successful Campaigns for Community Living, European Coalition for Community Living.*

- *Warum stellt ein Bündnis einen sinnvollen Ansatz dar, um das Problem anzugehen? Was genau können Bündnispartner/-innen gemeinsam besser als getrennt machen?*
- *Welche Werte sollen der Arbeit des Bündnisses zugrunde liegen und die Interaktion der Mitglieder prägen?*
- *Welchen Zweck und welche Vision hat das Bündnis? Wie wird das Bündnis seine Werte umsetzen, um seine Vision zu erreichen? Themen, die Menschen zur Teilnahme an einem Gründungstreffen motivieren, müssen nicht notwendigerweise den späteren Zielen und Visionen des Bündnisses entsprechen – denn darüber müssen die Bündnismitglieder gemeinsam entscheiden. Weiter hinten im Leitfaden finden Sie eine hilfreiche Übung zu diesem Thema.*
- *Gibt es Themen, die für den Zweck des Bündnisses wichtig oder eng damit verknüpft sind? Probleme, die mit Intoleranz und Diskriminierung zu tun haben, sind häufig eng mit anderen Fragen verbunden. Um sein Ziel zu erreichen, muss das Bündnis sich gegebenenfalls auch in diesen Bereichen engagieren oder bereits dazu angeschobene Anstrengungen unterstützen. Beispielsweise sind ökonomischer Druck sowie religiöse und kulturelle Differenzen häufig Faktoren, die zur Diskriminierung neu ankommener Flüchtlinge führen.*
- *Wer sollte mit am Strang ziehen? Wie schafft es das Bündnis, die potenziellen Mitstreiter/-innen einzubinden?*

**Beispiel:** Beim Gründungstreffen vom *Koalizija protiv nenawisti* (Bündnis gegen den Hass; Moskau) erarbeiteten die Teilnehmer/-innen ein gemeinsames Anliegen: das öffentliche Bewusstsein für religiöse Intoleranz und durch Vorurteile motivierte Gewalt zu schärfen. Sie einigten sich darauf, eine Reihe von Referenzen und Links über die Newsfeeds der Websites aller Mitglieder und später auch über ihre Social-Media-Seiten zu teilen. Auf diese Weise wurde innerhalb der Gruppe Vertrauen und Verständnis aufgebaut und gleichzeitig das gemeinsame Ziel festgelegt, jede Art der Intoleranz zu bekämpfen.

### **Eine gemeinsame Vision schaffen**

Wenn es die Zeit erlaubt, sollte ein Teil des ersten Treffens der Entwicklung einer gemeinsamen Vision gewidmet werden. Das ist ein entscheidender Schritt, um die Ziele der Bündnismitglieder anzugleichen und zudem eine positive Atmosphäre zu schaffen, die eine gute Zusammenarbeit ermöglicht. Anhang 2 enthält eine Übung zur Erarbeitung einer gemeinsamen Vision, die dabei helfen kann, Bündnisse durch diesen Prozess zu führen.

**Tipp:** Stellen Sie sicher, dass die Gruppe über Möglichkeiten verfügt, zwischen den Treffen zu kommunizieren und Materialien auszutauschen. Das lässt sich unter anderem durch die Einrichtung von Mailinglisten mit dem privaten und kostenlosen Anwendungsprogramm Listserv über Google Groups, Yahoo! oder andere Provider (wie Basecamp oder Slack) bewerkstelligen. Solche Anwendungen erlauben es eingetragenen Mitgliedern, Dokumente und andere Materialien hochzuladen und mit der Gruppe zu teilen. Eine weitere Möglichkeit zur Kommunikation untereinander besteht in der Einrichtung einer privaten Gruppe auf Facebook oder anderen Social-Media-Plattformen. Stellen Sie hierbei sicher, dass die auf diesen Plattformen geteilten Informationen – darunter auch die Kontaktdaten der Mitglieder – nicht öffentlich zugänglich sind, und dass die Gruppenmitglieder über die Datenschutzeinstellungen des Anbieters informiert sind.

### Einen guten Abschluss finden

Es ist sinnvoll, am Ende Zeit für einen Abschluss einzuplanen, der die Teilnehmer/-innen motiviert, sich auch weiterhin im Bündnis zu engagieren.

- 1) Nach Möglichkeit sollte zu diesem Zeitpunkt bekanntgegeben werden, wann das nächste Treffen stattfindet, was es erreichen soll und was es dafür noch vorzubereiten gibt.
- 2) Bitten Sie die Teilnehmer/-innen aufzulisten, was sie im Nachgang des gerade beendeten Treffens unternehmen werden. Wenn ihnen nichts Konkretes einfällt, wäre eine mögliche Frage, wen sie zum nächsten Treffen einladen könnten. Oder man kann sie ermuntern, Aufgaben zu übernehmen, für die sich bislang noch niemand gefunden hat. Alle sollten mit einer Aufgabe aus der Tür gehen, die vor dem nächsten Treffen zu erledigen ist.
- 3) Bitten Sie alle Teilnehmer/-innen, ein paar Worte dazu zu sagen, wie sie am Ende des Treffens das Bündnis sehen. Wenn die Sitzung gut gelaufen ist, werden einige vielleicht mit „bestärkend“ oder „inspirierend“ antworten. Andere werden sagen, dass sie sich etwas überrannt fühlen. Bei überraschenden oder besorgniserregenden Antworten empfiehlt es sich, nach dem Treffen ein Einzelgespräch mit der betreffenden Person zu suchen.
- 4) Zum Abschluss sollten Sie daran denken, allen für ihr Kommen und ihre Beiträge zur Arbeit des Bündnisses zu danken.

### Follow-up

Auch Nachbereitung ist wichtig. Senden Sie den Teilnehmer/-innen einen Tag nach dem Gründungstreffen eine E-Mail, in der Sie ihnen noch einmal für ihr Kommen danken. Listen Sie alle Entscheidungen auf, die in der Sitzung getroffen wurden. Wichtig ist zudem, die Aufgaben zu erwähnen, die übernommen wurden, und einen

Ausblick auf die zeitliche Planung zu geben. Erinnern Sie die Teilnehmer/-innen auch daran, den Termin für das nächste Treffen in ihren Kalender einzutragen und fragen Sie, wer bereit wäre, bei der Planung des Treffens mitzuhelfen. Dieses schnelle Nachfassen ist enorm wichtig. Es sorgt dafür, dass die Bündnismitglieder sich weiter als geschätzter Teil eines gut organisierten Projekts empfinden.

Zudem ist es sinnvoll, einige Teilnehmer/-innen anzurufen und zu fragen, wie ihrer Meinung nach das Meeting gelaufen ist. Bei der Gelegenheit kann man auch ihren Rat einholen, was das weitere Vorgehen des Bündnisses betrifft.

Möglicherweise sind nicht alle, die einmal Interesse an dem Projekt gezeigt hatten, zum Gründungstreffen erschienen. Kontaktieren Sie diese Personen und fragen sie, ob sie gerne wüssten, was besprochen wurde und welche Schritte das Bündnis als Nächstes plant. Fragen Sie nach, ob sie Updates zu zukünftigen Treffen haben möchten. Würden die Angesprochenen gerne unterstützen, haben aber keine Zeit, selbst teilzunehmen? Diese Menschen können Sie bitten, nach Möglichkeit eine andere Person aus ihrer Gemeinschaft oder ihrer Organisation zu schicken. Oder Sie fragen nach, ob sie andere Personen kennen oder ansprechen könnten, die eine ähnliche Perspektive einbringen würden.

In Vorbereitung auf das nächste Treffen sollte man diejenigen kontaktieren, die größere Aufgaben übernommen haben und nachfragen, ob sie dabei in irgendeiner Form Unterstützung brauchen. Sie werden diese Erinnerung mit hoher Wahrscheinlichkeit schätzen. Zudem kann das Gespräch genutzt werden, um herauszufinden, wie die betreffenden Teilnehmer/-innen das Bündnis vor dem nächsten Treffen einschätzen.

# **Kapitel 4: Struktur, Steuerung und Führungsstil**

Ein Bündnis zielt auf Zusammenarbeit und erfordert daher kollektive Entscheidungsfindung und Machtteilung. Daher sollten sich Struktur und Führungsstil eines Bündnisses in Form und Funktion von einer traditionellen hierarchischen Organisation unterscheiden. Ein erfolgreiches Bündnis für Toleranz braucht eine passende und klare Struktur, welche die Grundprinzipien der Zusammenarbeit verstärkt. In diesem Kapitel werden verschiedene Aspekte der Themen Bündnisstruktur und Organisationsführung beleuchtet, um Bündnisse bei der Entscheidung zu unterstützen, welche Struktur und welche Art der Steuerung am besten zu ihren Vorhaben und ihren Mitgliedern passen.

Die *Struktur* eines Bündnisses bezeichnet das Rahmenwerk, auf dem es aufbaut. Alle Gruppen haben eine Struktur, ganz gleich, ob sie diese bewusst wählen oder nicht. Es gibt sehr unterschiedliche Bündnisstrukturen. Die Struktur, die für jede Form der Zusammenarbeit ideal geeignet ist, existiert nicht.

Die *Steuerung* eines Bündnisses beschreibt, wie die Entscheidungen im Bündnis getroffen werden, wer ermächtigt ist, diese Entscheidungen zu treffen, und wie Führungsverantwortung übertragen und geteilt wird.

Das Bündnis sollte eine klare schriftliche Vereinbarung zu seiner Struktur und Steuerung vorhalten, selbst wenn es nur eine einseitige Beschreibung oder eine Auflistung der Arbeitsprinzipien des Bündnisses ist. Nach ihrer Erarbeitung werden sich diese Struktur und Steuerungsprinzipien mit der Zeit sicher weiterentwickeln und können nach ein paar Jahren völlig anders aussehen. Das ist sogar sehr wahrscheinlich, denn Bündnisse sind lebendige, dynamische Systeme und müssen sich ändern, wenn sie wachsen und sich wandelbaren Situationen anpassen.

Der Struktur- und Steuerungsplan ermöglicht es dem Bündnis, seine Ziele umzusetzen. Zu den zentralen Elementen der Struktur und der Steuerung eines erfolgreichen Bündnisses gehören:

- klare Kommunikation;
- Prinzipien für gemeinsame Entscheidungsfindung;
- Funktionen und Zuständigkeiten;
- Handlungsfähigkeit.

„Die nicht-hierarchische Struktur unseres Bündnisses hätte beinahe zu seiner Zerstörung geführt. Als in einer Stadtratssitzung kommunalpolitische Fragen im Zusammenhang mit Flüchtlingen aufkamen, wurde ein Mitglied des Bündnisses von der Presse zitiert und bezeichnete sich als Leiter unseres Zusammenschlusses. Das verärgerte ein anderes Bündnismitglied, das seinerseits glaubte, dem Bündnis vorzustehen. In einer strukturlosen Organisation kann es schnell zu ungezügelter Machtkämpfe kommen.“  
– *Zachary Gallant, Integrationswerkstatt Unkel, Deutschland.*

## Die Struktur eines Bündnisses spiegelt seine Werte

Es ist wichtig, dass Bündnisse Zeit auf die Diskussion darüber verwenden, wie sie Entscheidungen treffen, und was die beste Struktur ist, um ihre Ziele zu erreichen. Dabei sollte man sich darüber klar sein, dass diesbezügliche Entscheidungen die Werte, auf die das Bündnis hinarbeitet, verstärken oder unterlaufen können.

Beispielsweise beschreibt sich das Europäische Netzwerk gegen Rassismus, ENAR, sein Profil folgendermaßen:

*„Unser Ziel ist es, für alle Menschen in Europa volle Gleichberechtigung, Solidarität und Wohlergehen zu erreichen. Wir wollen, dass alle Mitglieder der Gesellschaft – unabhängig von Hautfarbe, ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, Gender, Religion, Behinderung, Alter oder sexueller Orientierung – die Möglichkeit zu gesellschaftlicher Teilhabe und Integration bekommen. Wir streben eine lebendige und inklusive Gesellschaft- und Wirtschaftsform an, die auf Gleichheit, Vielfalt und ein Europa ohne Rassismus hinarbeitet.“*

Basierend auf dieser Beschreibung würde jemand, der/die neu zum Bündnis stößt, zu Recht erwarten, dass ENAR-Versammlungen von sehr unterschiedlichen Menschen besucht werden und allen Teilnehmer/-innen bei Entscheidungen eine Stimme einräumt. Wenn stattdessen Sitzungen von einer kleinen Gruppe dominiert und Entscheidungen ohne die Unterstützung der von Rassismus betroffenen Gruppenmitglieder getroffen würden, könnte die neu zum Bündnis gestoßene Person daraus schließen, dass sich ENAR die in seiner Mission formulierten Werte nicht wirklich zu eigen gemacht hat.

Tatsächlich achtet ENAR jedoch sehr bewusst darauf, dass seine Struktur und Programme die Mission des Netzwerks voll und ganz repräsentieren. Ein entscheidender Wert des Bündnisses besteht darin, seine Grundsätze auch zu leben. Daher arbeitet ENAR mit einer flachen Hierarchie, die darauf ausgerichtet ist, die Talente der Teammitglieder zu fördern und allen Möglichkeiten zu eröffnen, Aufgaben im Bereich Führung und Leitung zu übernehmen. Ähnlich erklärt ENAR, die Stärke des Netzwerkes seien seine Mitgliedsorganisationen. Sie sind „die Stimme der Opfer von Rassismus und der damit verbundenen Diskriminierung in ganz Europa. Sie treten ENAR bei, um eine starke Plattform für ihr Ziel eines inklusiven Europas aufzubauen.“

*„Die Stärke eines Bündnisses liegt darin, dass die Mitglieder ganz verschiedene Profile haben. Es ist wichtig, dass nicht immer nur dieselben Bündnispartner/-innen in Erscheinung treten. Nur so erkennt die Öffentlichkeit, wie unterschiedlich die Gesichter der Bewegung sind und wie zahlreich die Stimmen, die gegen Diskriminierung ankämpfen.“ – Julie Pascoet, Senior Advocacy Officer, ENAR.*

## Grundlegendes zur Bündnisstruktur

Grundsätzlich gilt, dass alle Bündnismitglieder ein Mitspracherecht bei den Entscheidungen über die Struktur des Bündnisses haben sollten. Gemeinsame Entscheidungsfindung ist ein Schlüsselprinzip für erfolgreiche Bündnisse und muss auch Teil dieses Prozesses sein. Gleichzeitig sollte man darauf achten, dass die Erarbeitung einer Struktur nicht zu viel Energie und Zeit verschlingt, die für das Vorantreiben der Agenda genutzt werden könnte.

Am Anfang reicht ein einseitiges Dokument mit einer Reihe von Arbeitsgrundsätzen als Ausgangspunkt. Bündnisse, die zu viel Zeit damit verbringen, Richtlinien, Arbeitsprinzipien und so weiter niederzuschreiben, werden häufig von ihren Zielen abgelenkt. Wenn das Bündnis etwas gereift ist, wird noch genug Zeit sein, die Arbeitsgrundsätze detaillierter zu entwickeln und zu erweitern. Im Anhang 2 finden Sie eine Vorlage für die Entwicklung eines Statements zu Arbeitsgrundsätzen sowie ein Beispielpapier eines existierenden Bündnisses.

Folgende Elemente sind bei der Erarbeitung einer Bündnisstruktur zu beachten:

**Vollversammlungen:** Es ist sinnvoll, regelmäßige Treffen aller Bündnismitglieder anzusetzen. Sie bieten ein Forum für den Austausch von Informationen und Updates aus den Arbeitsgruppen. Zudem können größere Fragen gemeinsam behandelt werden. Das gesamte Bündnis sollte mindestens einmal im Monat zusammenkommen. Sich weniger häufig zu treffen, kann in starkem Maße die Chancen reduzieren, wirklich etwas in der Sache und in der Gemeinschaft zu bewegen. Persönliche Zusammenkünfte sind am besten dafür geeignet, gute Beziehungen zwischen den Bündnispartner/-innen aufzubauen. Online-Meetings (über Skype, Google Hangouts und andere Plattformen, die kostenlose und günstige Optionen anbieten<sup>6</sup>) können dazu beitragen, auch zwischen den großen Treffen Fortschritte zu erzielen.

**Arbeitsgruppen, Ausschüsse und andere Untereinheiten:** Die Hauptarbeit wird in Bündnissen oft von kleineren Gruppen geleistet. Diese kleineren Einheiten können unterschiedliche Bezeichnungen haben, etwa „Arbeitsgruppe“ oder „Team“. Es sollte sichergestellt werden, dass es Strukturen gibt, die ein effizientes Arbeiten ermöglichen, und dass der Verlauf und die Ergebnisse der Untergruppenarbeit an das gesamte Bündnis rückgemeldet werden.

Komitees (*committees*; zu Deutsch auch Ausschüsse, Referate oder Gremien genannt) sind die formellste Art der Untergruppe. Viele Bündnisse bestimmen ein Leitungsgremium (oder einen Lenkungsausschuss). Darin sitzen Personen mit Führungsaufgaben, wie etwa Bündnisvorsitzende und Arbeitsgruppenleiter/-innen. Das Leitungsgremium hat häufig den Auftrag, die Agenda für Versammlungen zu entwickeln und kann auch ermächtigt werden, Entscheidungen im Namen des Bündnisses zu treffen.

---

<sup>6</sup> Weitere Plattformen für Online-Treffen und -Diskussionen sind unter anderem GoToMeeting, Dimdim, Microsoft Office Live Meeting und WebEx. Da sich die Technologien häufig ändern, sollten Sie die Seite Nonprofit Tech for Good (siehe Anhang 1) besuchen, um sich über die neuesten Tools zu informieren.

Andere Komitees könnten sich mit der Rekrutierung neuer und der Bindung bestehender Mitglieder, mit Fundraising oder Öffentlichkeitsarbeit beschäftigen.

Arbeitsgruppen werden oft mit der Bearbeitung bestimmter Probleme, Ziele oder Projekte betraut, die im Zusammenhang mit dem Bündnisziel stehen (siehe Kapitel 5). Im Allgemeinen haben ihre Mitglieder ein besonderes Interesse bzw. verfügen über einschlägiges Know-how bezüglich der Problemstellung der Arbeitsgruppe und sind bereit, die für diese Arbeit notwendige Zeit zu investieren. Arbeitsgruppen sollten sich regelmäßig treffen, um ihr Vorgehen zu planen und zu koordinieren. Wie häufig Sitzungen anberaumt werden, hängt von der Art der zu erledigenden Arbeit ab. Ratsam ist, mindestens einmal zwischen größeren Bündnistreffen zusammenzukommen. Es wird auch vorkommen, dass einige Mitglieder nur in der Arbeitsgruppe mitarbeiten und nicht zu den größeren Treffen kommen möchten.

**Tagesordnungspunkte und Protokollierung:** Wie in Kapitel 3 angesprochen, benötigen Meetings eine klare Agenda. Idealerweise erhalten die Teilnehmer/-innen vor dem Treffen die Tagesordnung mit den zu behandelnden Themen und danach ein Protokoll der Sitzung.

Oftmals ist in Bündnissen die Meinung verbreitet, ihre Treffen müssten keiner Tagesordnung folgen. Das kann jedoch leicht dazu führen, dass Diskussionen sich verselbstständigen und es an Fokussierung fehlt. Eine Tagesordnung stellt eine inhaltliche Verbindung zum vorherigen Bündnistreffen her. Sie kann darüber hinaus neue Punkte für die Diskussion und/oder Entscheidung in der Gruppe identifizieren, ein Follow-up zu den beim letzten Mal übernommenen Verpflichtungen ermöglichen sowie Raum für Updates und Fragen aus den verschiedenen Arbeitsgruppen bieten.

Zudem muss es eine Person geben, die festhält, was beim Treffen besprochen wird. Dabei muss natürlich nicht jedes Wort aufgenommen werden. Protokollant/-innen sollten sich darauf konzentrieren, die wichtigsten Diskussionspunkte, alle von der Gruppe getroffenen Entscheidungen und die geplanten weiteren Schritte zu notieren. Das Protokoll kann von einer Person oder abwechselnd geführt werden. Achten Sie in diesem Fall auf ein klares Rotationssystem, das die Last des Protokollschreibens möglichst gleichmäßig auf alle Bündnismitglieder verteilt; Männer wie Frauen, alte Hasen und Neuankömmlinge.

**Funktionen und Zuständigkeiten:** Die Mitglieder eines Bündnisses sollten klare Funktionen und Verantwortlichkeiten haben. Alle sind dafür verantwortlich, regelmäßig zu den Bündnissitzungen zu kommen sowie die von ihnen vertretenen Organisationen über den Stand der Dinge im Bündnis zu informieren, sich durch freiwillige Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe einzubringen und so weiter. Durch derartiges Engagement zeigen die Mitglieder, dass sie sich dem Bündnis gegenüber verantwortlich fühlen. In einigen Bündnissen werden neue Mitglieder auch gebeten, eine Vereinbarung zu unterzeichnen, die ihre Pflichten beschreibt. Das Verteilen von Rollen und Aufgaben dient auch dazu, den Rest der Bündnismitglieder zu ermutigen, sich aktiv einzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Auf diese Weise lässt sich

verhindern, dass die Teilnehmer/-innen zu passiven Befehlsempfänger/-innen werden. Wenn sich die Bündnisstruktur entwickelt, können weitere Funktionen und Zuständigkeiten eingeführt werden.

**Beispiel:** Jedes Bündnis braucht Personen oder Organisationen, die sich der Koordination und der administrativen Aufgaben annehmen, um die Gruppe auf Kurs zu halten. Die *European Coalition to end Violence against Women and Girls* ist ein Ad-hoc-Bündnis, das aus 28 europäischen zivilgesellschaftlichen Netzwerken besteht. Als Bündnispartner hat die *European Women's Lobby* die Aufgabe übernommen, regelmäßig Versammlungen zu koordinieren und E-Mail-Updates an die Mitgliedsorganisationen zu verschicken.

**Kommunikation:** Kommunikation ist eine der Hauptaufgaben einer Bündnisstruktur. Es geht sowohl um interne Kommunikation (die darauf abzielt, die Mitglieder zu informieren) als auch um externe Kommunikation (die dafür sorgen soll, dass das Bündnis, seine Aktivitäten und Erfolge in den Gemeinschaften stärker wahrgenommen werden). Im Rahmen der internen Kommunikation sind E-Mails verbreitet, die den Termin des nächsten Treffens und die geplanten Tagesordnungspunkte kommunizieren. E-Mails mit Ergebnis-Protokollen, die nach einer Sitzung verfasst und versandt werden, sind ebenfalls sehr häufig. Auch Newsletter stellen eine effektive Kommunikationsform dar. Sie können Mitteilungen, Updates oder besondere Ankündigungen anderer Mitgliedsorganisationen beinhalten. Da sie meistens den Namen und das Logo des Bündnisses zeigen, tragen sie dazu bei, dass das Bündnis als legitime Organisation angesehen wird. Weitere Ratschläge dazu, wie die Mitglieder eines Zusammenschlusses intern miteinander kommunizieren können, finden Sie am Ende von Kapitel 3.

### Strategien für externe Kommunikation

Die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie kann einem Bündnis helfen, seine Ziele voranzutreiben. Die möglichen Details einer solchen Strategie aufzulisten, würde den Rahmen dieses Leitfadens sprengen. Hier finden Sie ein paar grundlegende Überlegungen:

- Stellen Sie sicher, dass das Bündnis klare Richtlinien hat, wer für das Bündnis Mitteilungen machen und sich gegenüber den Medien äußern darf. Zudem muss es ein Prozedere für die Freigabe dieser Mitteilungen geben.
- Wenn möglich sollte für das Bündnis eine eigene Webseite erstellt werden. Als Minimum sollte eine Social-Media-Präsenz (auf Facebook, Twitter oder auf einer anderen in dem entsprechenden Bereich stark genutzten Plattform) existieren.
- Erstellen Sie gemeinsam mit Bündnispartnern eine Liste von Medienkontakten (einschließlich Journalist/-innen und Blogger/-innen, die regelmäßig über die vom Bündnis anvisierten Themen schreiben) sowie von relevanten Veröffentlichungen und Internetseiten. Entwickeln Sie ein System (oder finden Sie Partner/-innen mit Zugang zu einem solchen System), um Pressemitteilungen und andere Materialien

an diese Liste zu verschicken. Wenn Sie eine Pressemitteilung herausgeben, sollte diese in jedem Fall auch in den sozialen Medien geteilt werden.

- Lokal arbeitende Kampagnen können auch mit direkteren Kommunikationsmitteln gute Erfolge erzielen, etwa mit Plakaten, Handzetteln, Postwurfsendungen oder Anrufen. Denkbar ist auch ein Informationsstand am örtlichen Marktplatz oder bei einer gut besuchten Veranstaltung der Gemeinschaft, die angesprochen werden soll.
- Es kann sinnvoll sein, einen E-Mail-Verteiler oder Newsletter einzuführen, um ähnlich gesinnte Organisationen über die Arbeit des Bündnisses zu informieren. Wenn jemand dem Bündnis nicht beitreten möchte, kann man ihn oder sie einladen, über den E-Mail-Verteiler die Arbeit des Bündnisses zu verfolgen.

Weitere Möglichkeiten, durch Kommunikationsmittel das Bewusstsein und Interesse anderer zu steigern, finden Sie in Kapitel 45 der von der University of Kansas veröffentlichten Community Tool Box.<sup>7</sup> Die Website Nonprofit Tech for Good (<http://www.nptechforgood.com>) bietet auch interessante Tipps in Technologiefragen und zu den Entwicklungen der Online-Kommunikation.

**Grundregeln:** Im vorherigen Kapitel wurde beschrieben, wie man vorgehen kann, um Grundregeln für ein Gründungstreffen zu erarbeiten. Bei der Erarbeitung der Bündnisstruktur ist es sinnvoll, diese noch einmal zu überprüfen, um herauszufinden, ob neue Regeln hinzugefügt oder bestehende Regeln verändert werden sollten. Sobald das gesamte Bündnis ihnen zugestimmt hat, sollten Sie sicherstellen, dass die Regeln bei jedem Treffen für alle sichtbar sind und gelegentlich von der Gruppe überprüft werden.

**Bewertung am Sitzungsende:** Am Ende jedes Treffens ist es sinnvoll, kurz zu bewerten, wie es gelaufen ist. Die Gruppe sollte festhalten, was aus ihrer Sicht funktioniert hat und was nicht. Dazu lässt sich ein Flipchart nutzen, das in zwei Spalten unterteilt ist: Über der einen Spalte könnte ein Plus-Zeichen (+) stehen (darunter wird aufgelistet, was funktioniert hat) und über der anderen ein Minuszeichen (-). Fragen Sie die Teilnehmer/-innen, was sie positiv fanden (beispielsweise: „Alle haben sich beteiligt.“) und was sie als problematisch ansahen (etwa: „Zwei Leute dominieren weiterhin die Diskussion.“).

## Steuerung und Entscheidungsfindung

Unter „Steuerung“ versteht man, wie und von wem in einem Bündnis die Entscheidungen getroffen werden, und wie Führungsverantwortung zugewiesen und geteilt wird. Die von einem Bündnis gewählte Steuerung und Struktur sollten es effizienter und effektiver machen. Im Folgenden werden einige Fragen erläutert, die man sich in diesem Kontext stellen sollte.

---

<sup>7</sup> Siehe: <http://www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/sustain/social-marketing>.

**Beispiel:** Die *European Union of Jewish Students* (EUJS) vertritt 35 Mitgliedsorganisationen in ganz Europa. An der Spitze der EUJS stehen momentan die Präsidentin, der Geschäftsführer und acht Vorstandsmitglieder, die von den Mitgliedsorganisationen bei der EUJS-Generalversammlung gewählt werden. Der Vorstand ist geographisch repräsentativ: Jedes Mitglied wird gewählt, um die jüdischen Student/-innen in einem bestimmten Land zu vertreten. Die EUJS mit Hauptsitz in Brüssel wird von einem Geschäftsführer bzw. einer Geschäftsführerin geleitet, der/die vom gewählten Vorstand ernannt wird. Sowohl die gesamte Leitung als auch die EUJS-Belegschaft besteht aus jungen Menschen, wodurch die Peer-to-Peer-Leitprinzipien der Vereinigung unterstrichen werden.

### ***Wie wird das Bündnis Entscheidungen treffen?***

Das Bündnis sollte unbedingt festlegen, wie Entscheidungen getroffen werden, aber auch welche Entscheidungen in die Kompetenz welcher Personen, Gremien oder Arbeitsgruppen fallen. Unabhängig davon, welche Methode gewählt wird, sollten die Entscheidungsrichtlinien eindeutig und schriftlich fixiert sein.

Es mag vielleicht überraschen, aber in Bündnissen sind „Mehrheitsentscheidungen“ – also Entscheidungen durch die Mehrheit der Stimmen – nicht die dominierende Entscheidungsmethode; meistens werden Konsenslösungen bevorzugt.

Bei einer Konsensentscheidung einigt sich die gesamte Gruppe auf ein Vorgehen. Ein Konsens kann auf unterschiedliche Weisen zustande kommen. Für einen expliziten Konsens (*hard consensus*) müssen alle durch ein mündliches oder schriftliches „Ja, ich stimme zu“ ihre Zustimmung bekunden. Häufiger ist ein stiller Konsens (*soft consensus*). Hierbei kann die Gruppe ohne allgemeine Zustimmung weitermachen, nachdem alle Mitglieder die Möglichkeit zur Erklärung ihrer Position hatten, sämtliche Fragen beantwortet sind und die nicht zustimmenden Personen keinen Bedarf sehen, ein Veto einlegen.

In vielen Kreisen hat die Entscheidungsfindung nach dem Konsensprinzip den unverdienten Ruf, zu viel Zeit in Anspruch zu nehmen oder ein unrealistischer Standard zu sein, der die Handlungsfähigkeit von Gruppen behindert. Tatsächlich gibt es jedoch viele gute Gründe, die für die Anwendung des Konsensprinzips bei der Entscheidungsfindung sprechen.

Eine Gruppe, die einen Konsens sucht, setzt sich zum Ziel, Lösungen zu finden, die alle aktiv unterstützen oder mit denen sie zumindest leben können. Dadurch werden alle Meinungen, Ideen und Bedenken berücksichtigt.

Für Bündnisse zur Förderung von Toleranz und Nichtdiskriminierung hat ein auf Konsens zielendes Vorgehen zudem den Vorteil, dass eine Mehrheit keine Entscheidung treffen kann, die nicht von den hauptsächlich Betroffenen unterstützt wird. Ein Beispiel für die Ermöglichung eines konsensbasierten Prozesses findet sich in Anhang 2.

### ***Wer wird welche Entscheidungen treffen?***

Sobald das Bündnis festgelegt hat, wie Entscheidungen getroffen werden, muss es definieren, wer diese Entscheidungen treffen kann. Es lohnt sich, einige Zeit zu investieren, um die unterschiedlichen Entscheidungen zu diskutieren, vor denen das Bündnis stehen könnte, und festzulegen, wo in der Struktur des Bündnisses sie angesiedelt sind. Die wichtigsten Entscheidungen – wie die, die mit der Strategie und Identität des Bündnisses zu tun haben – sollten gemeinsam vom ganzen Bündnis getroffen werden. Das trägt dazu bei, dass alle Bündnispartner/-innen das Gefühl haben, gleichberechtigt über die Richtung des Bündnisses mitzuentcheiden. Zudem erlaubt dieses Vorgehen Diskussionen über Fragen, bei denen die Meinungen auseinandergehen, und reduziert das Risiko, bestimmte Entscheidungen später erneut bearbeiten zu müssen.

Damit die Arbeit zwischen den Vollversammlungen vorangehen kann, sollte die Gruppe festlegen, ob Entscheidungen auch per E-Mail-Abstimmung möglich sind – vorausgesetzt, niemand erhebt Einspruch.

Auch Entscheidungen über neue Bündnispartner/-innen sollten möglichst vom ganzen Bündnis getroffen werden. Der für Mitglieder zuständige Ausschuss könnte potenzielle Partner/-innen identifizieren und zu einem Bündnismeeting einladen. Am Ende sollte jedoch eine Abstimmung aller Mitglieder über den Beitritt entscheiden.

Wichtige Kommunikationsmaterialien (wie die Liste der Hauptgesprächsthemen und Pressemitteilungen) sollten die Zustimmung des gesamten Bündnisses haben. Das gilt insbesondere für die frühen Phasen, in denen das Bündnis noch seine Stimme sucht und sich darauf einigen muss, wie es sich der Welt präsentiert. Wenn die grundlegende Identität des Bündnisses etabliert ist, kann man sich darauf einigen, dass der Kommunikationsausschuss oder einzelne Arbeitsgruppen selbst die Entscheidungsbefugnis über weniger formelle Veröffentlichungen wie etwa Blog-Posts erhalten.

### ***Welche Entscheidungsbefugnisse sollte ein Leitungsgremium haben?***

Die Aufgaben des Leitungsgremiums eines Bündnisses (bzw. Lenkungsausschuss, Vorstand oder Koordinierungsgruppe) sind vor allem Koordination, Kommunikation und Vermittlung. Ein Lenkungsausschuss „leitet“ das Bündnis nicht, sondern stellt den Informationsfluss sowie ein Voranschreiten der Prozesse sicher. Ziel ist ein möglichst effektives und kollaboratives Bündnis.

Ein Leitungsgremium kann folgende Aufgaben übernehmen:

- Koordinierung der Mitgliederaktivitäten;
- Administration und Management (Dokumentation sicherstellen, Meetings organisieren, Tagesordnungen und Protokolle verschicken etc.);
- Schnittstelle und zentrale Kommunikationsquelle für Informationen, die zwischen Bündnispartner/-innen und anderen Interessengruppen ausgetauscht werden;

- Sicher- und Bereitstellung von notwendigem Know-how und Ressourcen, um die Bündnisarbeit zu ermöglichen und Maßnahmenpläne umzusetzen.

Wenn ein Bündnis sich für einen Lenkungsausschuss entscheidet, sollte die Zusammensetzung wohl überlegt werden. Schließlich tendieren Lenkungsgremien dazu, sich enger abzustimmen als das Bündnis insgesamt und können aus diesem Grund ein gewisses Maß an Kontrolle über die Gesamt-Agenda ausüben. Manche Lenkungsausschüsse bestehen aus Vertreter/-innen der einzelnen Arbeitsgruppen und dienen so ihrer Koordinierung. Das Bündnis kann auch entscheiden, wichtige Akteur/-innen mit großem Interesse an der Arbeit des Bündnisses ins Leitungsgremium aufzunehmen. Beispielsweise könnte ein Bündnis zur Verbesserung der Gesetzgebung zu Hassverbrechen in seinem Lenkungsausschuss Plätze für Vertreter/-innen der betroffenen Gruppen einräumen. Denken Sie darüber nach, die Mitglieder des Lenkungsgremiums jährlich rotieren zu lassen, um eine Teilung der Führungsmacht zu gewährleisten.

„Die Aspekte Entscheidungsfindung und Kommunikation sind die Schlüssel für den Bündniserfolg und gleichzeitig eine große Herausforderung. Werden sie nicht gründlich durchdacht, kann das zu großer Frustration führen. Es ist sehr wichtig zu wissen, wer was auf welcher Ebene entscheiden soll. Besprechen Sie, wie sich erreichen lässt, dass die Bündnismitglieder gut informiert werden, ohne sie mit zu viel Kommunikations-Input zu belasten.“ – *Julie Pascoet, Senior Advocacy Officer, ENAR.*

### **Welche Entscheidungskompetenzen haben die einzelnen Arbeitsgruppen und Ausschüsse?**

Das Bündnis sollte die Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten der oben behandelten Arbeitsgruppen definieren und schriftlich fixieren. Welche Entscheidungen können sie selbständig treffen? Unter welchen Umständen sollten sie vor einer endgültigen Entscheidung Rücksprache mit der Gesamtgruppe oder dem Lenkungsausschuss halten?

Eine Lösung ist, die Entscheidungsmacht der Arbeitsgruppen an bestimmte Aktivitäten zu knüpfen. Beispielsweise könnten sie selbstständig Entscheidungen treffen, die notwendig sind, um einen bereits vom Bündnis beschlossenen Plan umzusetzen. Dabei geht es normalerweise eher um alltägliche Fragen (etwa, wo eine Fortbildung stattfinden soll, oder welches Essen es geben soll), und nicht um Grundsätzliches wie Strategien und/oder Identität des Bündnisses.

**Beispiel:** *Koalizija z protidii diskriminazii w Ukraini* (Coalition for Combating Discrimination in Ukraine, CCD) hat sich für eine Struktur entschieden, die eine „Expert/-innengruppe“ enthält. Diese Gruppe unterstützt die CCD-Mitgliedsorganisationen methodologisch und beratend bei der Umsetzung ihrer Projekte, unabhängig davon, welche Organisation die Expert/-innen repräsentieren.

## Führungsstil

Wie bereits erklärt, verrät die Arbeitsweise eines Bündnisses viel über seine Werte, auch für mögliche neue Mitglieder. Der Führungsstil derjenigen, die das Bündnis nach Außen repräsentieren, trägt dazu bei, die Botschaft und den Charakter des Bündnisses für die Außenwelt sichtbar zu machen.

Ein breites, inklusives und offenes Bündnis zu leiten, erfordert einen kollaborativen, also auf Zusammenarbeit ausgerichteten Führungsstil. Im Gegensatz zu anderen Führungsstilen, die Autorität, Entschlossenheit und Hierarchie betonen, leisten Bündnisvorsitzende dann hervorragende Arbeit, wenn alle Mitglieder an den Entscheidungen und der Ausrichtung des Bündnisses beteiligt sind. Eine kollaborative Führungskraft muss Folgendes können:

- Inklusion und Vielfalt fördern, unter anderem die Gleichstellung der Geschlechter;
- Macht teilen und Prinzipien der gemeinsamen Entscheidungsfindung praktizieren;
- Konflikte konstruktiv lösen;
- Klar, offen und ehrlich kommunizieren;
- Gruppeninteraktionen ermöglichen;
- Den großen Zusammenhang erfassen und anderen helfen, ihn auch zu sehen;
- Führungskompetenzen bei anderen fördern und ihren Einsatz ermutigen.

Zudem sollte eine kollaborative Führungspersönlichkeit, wenn sie erfolgreich sein will, flexibel, vertrauenswürdig und geduldig sein sowie Hoffnung und Energie ausstrahlen, um die Gruppenarbeit auch auf diese Weise zu unterstützen. Im Folgenden finden Sie einige hilfreiche „Dos and Don'ts“ eines kollaborativen Führungsstils:

- DO: Denken Sie daran, gleichmäßig zu delegieren. Verantwortung und Aufgaben zu teilen, stärkt Eigenverantwortlichkeit und lässt mehr bewerkstelligen. Stellen Sie sicher, dass sowohl besonders verantwortungsvolle und sichtbare als auch administrative Aufgaben gleichmäßig unter Männern und Frauen aufgeteilt werden.
- DON'T: Übernehmen Sie sich nicht. Führungskräfte können und sollten nicht versuchen, alles gleichzeitig und selbst zu machen. Es müssen Prioritäten gesetzt werden.
- DON'T: Nehmen Sie es nicht persönlich. Konflikte, Rückschläge und andere Probleme kommen in jedem Bündnis vor. Behalten Sie eine distanzierte Sicht.
- DO: Bleiben Sie handlungsorientiert. Führungspersonen müssen den Fokus auf die Umsetzung der Bündnisziele setzen. Das gibt allen Mitgliedern das Gefühl, dass die von ihnen investierte Zeit wertgeschätzt wird.
- DON'T: Stehlen Sie anderen nicht die Schau. Führungspersönlichkeiten sollten die Erfolge immer auf die Arbeit aller Beteiligten und das ganze Bündnis

zurückführen. Eine Führungsperson sollte vermeiden, zur alleinigen Stimme oder zum Gesicht des Bündnisses zu werden. Eher sollte das Bündnis gezielt Wortführer/-innen benennen, wenn es nötig ist, und versuchen, diese Aufgabe breit zu verteilen, sodass alle Mitglieder als Sprecher/-innen auftreten können.

- DON'T: Scheuen Sie keine Konflikte. Bündnisse sind eher in der Lage, etwas in der Gemeinschaft zu erreichen, wenn sie Konflikte offen angehen, auch wenn sie nicht alle Differenzen lösen können.
- DO: Feiern Sie auch kleine Siege! Bündnisse sollten nicht auf den großen Erfolg warten, um sich mal selbst auf die Schulter zu klopfen. Machen Sie das Feiern auch bescheidener Erfolge zum Teil jedes Meetings und jedes Newsletters.<sup>8</sup>

„Wir brauchen Bündnisse, um uns durchzusetzen. Besonders wirksam kann dabei ein Zusammenschluss von Gruppen sein, die normalerweise nicht zusammenarbeiten. Das offene Bündnis von Strafverfolgungsbehörden und zivilgesellschaftlichen Gruppen hat uns geholfen, mehr Aufmerksamkeit auf die Notwendigkeit einer neuen Gesetzgebung zum Thema Hassverbrechen zu lenken. Das Thema betraf plötzlich nicht mehr nur den Opferschutz, sondern wurde auch zu einer Strafrechtssache. Das stärkte das öffentliche Bewusstsein und erhöhte die Unterstützung für das Gesetz.“ – *Michael Lieberman, Washington Counsel, Anti-Defamation League.*

---

<sup>8</sup> Op. cit., Fußnote 3, Wolff, S. 104-105.

# **Kapitel 5: Erarbeitung eines Bündnisplans**

Das übergeordnete Bestreben eines Bündnisses besteht darin, Veränderungen zu bewirken (beispielsweise in Programmen, Politik oder Praktiken), um auf diese Weise seine Ziele zu erreichen. So können sich Bündnisse beispielsweise zusammenfinden, um die Durchführung von Antidiskriminierungsseminaren am Arbeitsplatz zu bewirken, um sich für bessere Richtlinien zur Strafverfolgung von Hassverbrechen einzusetzen oder um die Methoden der Polizei zur Erfassung von Berichten zu vorurteilsmotivierten Verbrechen zu verbessern. Am besten lassen sich diese Ziele durch wohlüberlegte und kollektive Planung erreichen. In diesem Kapitel soll gezeigt werden, was bei der Planung zu bedenken ist, und wie Bündnisse bessere Planung fördern können.

### Warum Planung wichtig ist

Häufig wollen Gruppen nicht viel Zeit in die Planung stecken, insbesondere wenn sie genau zu wissen glauben, was zu tun ist und wie. Es bringt allerdings viele Vorteile, etwas Zeit in die Erarbeitung eines schriftlichen Plans zu investieren. Dazu zählen:

**Größere Verbundenheit:** Zeit damit zu verbringen, einen von allen Beteiligten getragenen Plan zu entwickeln, steigert das Gefühl der Verbundenheit zwischen den Bündnismitgliedern. Durch die Arbeit am Plan wachsen sie nach und nach zusammen, und aus einer Ansammlung von Individuen, die ihre Organisationen und deren Interessen vertreten, wird ein Team, das die beste Lösung für die Gruppe als Ganzes sucht.

**Größere Übereinstimmung:** Indem sie über die vom Bündnis anvisierten Probleme diskutieren und die zugrundeliegenden Ursachen sowie mögliche Lösungsvorschläge erörtern, lernen die Bündnismitglieder von den Erfahrungen der anderen. Das trägt dazu dabei, ein gemeinsames und detaillierteres Verständnis der anvisierten Themen zu entwickeln und sich bestehende Handlungsmöglichkeiten klarzumachen.

**Größere Effizienz:** Eine Diskussion des Bündnisplans gibt allen Mitgliedern Zeit und Gelegenheit, sich darüber klar zu werden, welchen Beitrag sie leisten wollen und können. Es ermöglicht den einzelnen Bündnispartner/-innen, sich auf ihre größten Stärken zu konzentrieren, und hilft, Dopplungen zu vermeiden. Dadurch kann das Bündnis effizienter arbeiten.

**Größere Motivation und Verantwortlichkeit:** Menschen stehen von Natur aus stärker hinter einem Plan, den sie selbst mitgestaltet haben. Ein Plan verpflichtet auch mehr. Wer vor einer Gruppe etwas versprochen hat, ist motivierter, das Versprechen zu halten, vor allem wenn es schriftlich festgehalten wurde. Zudem hat die Gruppe damit einen Mechanismus, um Rechenschaft einzufordern.

**Der Plan selbst:** Ein Bündnisplan ist eine Art Routenführung zum Ziel. Er skizziert, wer was wann tun muss. Mit seiner Hilfe lässt sich zudem feststellen, ob das Bündnis auf dem richtigen Weg ist oder Anpassungen notwendig sind.

## Das Planungstreffen

Das Bündnis sollte einen vollen Tag für sein Planungstreffen ansetzen (oder zumindest einen halben Tag). Teilnehmen sollten alle Mitglieder sowie enge Berater/-innen des Bündnisses. Die Rolle der Moderatorin /des Moderators ist besonders wichtig: Diese Person sollte Erfahrung darin haben, die Diskussion auf Kurs zu halten. Entweder übernimmt ein Bündnismitglied diese Rolle, oder man engagiert zum Moderieren eine(n) Außenstehende(n). Externe Moderation hat den Vorteil, dass alle Bündnispartner/-innen in vollem Umfang und gleichberechtigt teilnehmen können.

Die folgenden Abschnitte zeigen, wie eine typische Planungssitzung ablaufen könnte:

### 1. SWOT-Analyse als Basis:

Am Beginn eines Planungstreffens sollte eine SWOT-Analyse stehen. SWOT steht für *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Diese Analyse stellt sicher, dass die Teilnehmer/-innen sich über den Ausgangspunkt für die Planung verständigen. Sie ist zudem eine gute „Aufwärmübung“: Sie trägt dazu bei, dass sich die Beteiligten beim Sprechen in der Gruppe wohlfühlen und regt dazu an, sich kritisch mit der Lage auseinanderzusetzen, bevor es an die Planung geht.

Eine SWOT-Analyse kann durchgeführt werden, indem man die Teilnehmer/-innen zu einem Brainstorming über die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken des Bündnisses auffordert. Es empfiehlt sich, die Antworten schriftlich festzuhalten. Unter „Stärken“ könnte die Gruppe etwa Bündnispartner/-innen aufführen, die als Expert/-innen gelten oder Zugang zu Medienorganisationen bzw. Verbindungen zu wichtigen politischen Entscheidungsträger/-innen haben. „Schwächen“ könnten sein: nicht genug Zeit, sich für das Bündnis einzusetzen, ein Fernbleiben von Vertreter/-innen einer bestimmten Gruppe oder das Fehlen einer bestimmten Ressource. Möglicherweise zählt die Planungsgruppe mehr Schwächen als Stärken auf. In diesem Fall sollten Sie beruhigen: Das ist kein Grund zur Besorgnis.

„Chancen“ und „Risiken“ haben ihren Ursprung außerhalb des Bündnisses, beeinflussen aber seine Arbeit. Es ist nicht ungewöhnlich, dass eine Gruppe bestimmte Entwicklungen sowohl als Chance als auch als Bedrohung einordnet. So kann der Anstieg von Migration eine Chance sein, weil dadurch Themen rund um Toleranz und Diskriminierung stärker ins öffentliche Interesse treten. Er kann aber auch eine Bedrohung repräsentieren, wenn es dadurch mehr durch Vorurteile motivierte Angriffe gegen Migrant/-innen gibt.

Die Antworten der Gruppe auf die Kategorien der SWOT-Analyse sollten an die Wand geheftet werden und während des gesamten Planungstreffens sichtbar bleiben. Erinnern Sie die Beteiligten an den Zweck des Bündnisplans: die vorhandenen Stärken optimal zu nutzen, Wege zum Umgang mit den Schwächen zu suchen, das Beste aus den Chancen zu machen und Ansätze zur Verminderung der Risiken zu finden.

## 2. Überprüfung der Werte, der Vision und des Auftrags des Bündnisses

Das Bündnis hat wahrscheinlich schon beim Gründungstreffen begonnen, seine Werte sowie seine Vision und seine Mission zu erarbeiten. Es empfiehlt sich, diese jetzt zu überprüfen und die Gruppe ggf. um Änderungsvorschläge zu bitten, um einen Konsens darüber zu erzielen, warum das Bündnis existiert und wofür es steht. Dadurch lässt sich sicherstellen, dass alle Mitglieder sich darüber einig sind, für welches Ziel das Bündnis plant.

„Es ist wichtig, konkrete und realistische Ziele ins Zentrum der Anstrengungen des Bündnisses zu stellen. Ein Bündnis, das nur ein sehr allgemeines Ziel verfolgt, funktioniert nicht wirklich. Sie sollten ein klares Ziel anvisieren und Organisationen an Bord holen, denen an der Umsetzung dieses Ziels gelegen ist. Erreichen Sie das Ziel, schafft das Zusammenhalt. Und das ist eine Grundlage, aus der Nachhaltigeres erwachsen kann.“ – *Tamás Dombos, Arbeitsgruppe gegen Hassverbrechen, Ungarn*

## 3. Erarbeitung eines Bündnisplans: Ziele, Zwischenziele und Strategien

Zur Erarbeitung eines Bündnisplans können verschiedene Planungsmodelle verwendet werden. Sie alle dienen dem gleichen Zweck, auch wenn sie vielleicht unterschiedliche Terminologien benutzen. Wenn es ein bestimmtes Modell gibt, mit dem (einige) Bündnismitglieder bereits vertraut sind, dann nutzen Sie es ruhig. Die Planung dient zunächst dem Ziel, dass alle Mitglieder ein gemeinsames Verständnis davon erhalten, worin die Ziele bestehen, und wie das Bündnis sie erreichen will. Ein guter und umsetzbarer Bündnisplan enthält normalerweise folgende Elemente:

### 1) Ziele

Ziele übertragen die Mission des Bündnisses in konkrete Aufträge. Sie spiegeln die vom Bündnis angestrebte Vision der Zukunft. Daher müssen die Bündnismitglieder überlegen, was sie am Ende des Jahres erreicht haben wollen, und wo das Bündnis in zwei Jahren stehen soll. Die Ziele sollten erreichbar sein und so formuliert werden, dass sie aufeinander aufbauen, um die Splittung von Ressourcen auf verschiedene Zwischenziele zu vermeiden.

Die Ziele repräsentieren den größeren Zweck des Bündnisses und sollten daher so gewählt werden, dass sie seine Hauptfunktionen berücksichtigen. Bedenken Sie sowohl externe Ziele des Bündnisses wie Projekte, Programme und Kampagnen, als auch interne Ziele der Organisationsentwicklung wie beispielsweise Mitgliederwerbung, Entwicklung der Führungsstruktur, Auf- und Ausbau von Ressourcen. Viele Gruppen nehmen sich in der Planungsphase zu viel vor. Daher ist es sinnvoll, die Liste auf wenige Hauptziele zu begrenzen. Neue Bündnisse sollten anfangs versuchen, nicht mehr als zwei oder drei erreichbare und programmbezogene Ziele festzulegen.

## 2) Zwischenziele

Unter Zwischenzielen versteht man die wichtigsten Programmpunkte, die das Bündnis nach und nach erreichen will. Von den übergeordneten Zielen unterscheiden sie sich dadurch, dass sie konkret und messbar sind. Das Bündnis legt sie als Zwischenschritte für das Erreichen seiner Ziele fest.

## 3) Strategien oder Taktiken

Eine Strategie bezeichnet eine Vorgehensweise und bündelt die konkreten Aufgaben, die ein Bündnis sich zum Erreichen der Zwischenziele stellt. Strategien folgen einem Zeitplan. Es empfiehlt sich, eine konkrete Person zu bestimmen, welche die Verantwortung für deren Umsetzung übernimmt. Bei der Planung ist darauf zu achten, dass die Strategien konkret sind und eine logische Abfolge zum Erreichen der Etappenziele einhalten.

## 4) Zeitplan

Erstellen Sie einen Kalender mit den Deadlines, wenn die jeweiligen Strategien umgesetzt sein sollen. Vermeiden Sie dabei möglichst, Strategien als „fortlaufend“ zu definieren. Vergessen Sie nicht, bei der Festlegung des Zeitplans Feiertage und andere feststehende Ereignisse zu berücksichtigen, welche die Arbeitsfähigkeit des Bündnisses beeinflussen könnten. Übergeben Sie jeweils einem Bündnismitglied die Verantwortung, eine bestimmte Aufgabe zu überwachen.

In der Planungssitzung ist es häufig nicht möglich, mehr zu erreichen, als Ziele, Zwischenziele und einige vorläufige Strategien festzulegen. Daher kann es sinnvoll sein, Arbeitsgruppen zu bilden und die Verantwortung für die Ausarbeitung von Strategien und Zeitplänen für die einzelnen Ziele in ihre Hand zu legen. Die Ergebnisse können dann bei der nächsten Vollversammlung diskutiert und genehmigt werden. Stellen Sie dabei sicher, dass sich alle über das Vorgehen und die Deadlines klar sind.

Anhang 2 enthält eine einfache Vorlage für einen Bündnisplan sowie eine Übung zur Erarbeitung einer gemeinsamen Vision. Außerdem finden Sie dort ein Arbeitsblatt, das Arbeitsgruppen nutzen können, um detailliertere Handlungspläne zum Erreichen der von ihnen übernommenen Ziele zu entwickeln.

### **„Passport to the Future“: ein alternativer Planungsprozess**

Neue Bündnisse benötigen häufig einen geführten Planungsprozess, um sicherzustellen, dass ihre Initiativen auf einem soliden Verständnis der Sache beruhen und um die gewünschten Ziele zu erreichen. „Passport to the Future“ (auch „Tearless Logic Model“ genannt) ist ein einfacher Prozess, um mittels der Beantwortung einer Reihe von Fragen einen Bündnisplan zu erarbeiten. Er ist in weniger als zwei Stunden durchführbar.

Anhang 2 enthält einen kompletten Satz an Fragen für diesen Prozess. Das „Passport to the Future“-Modell lässt sich am besten durch eine moderierte Sitzung umsetzen, bei der die Bündnispartner/-innen von Frage zu Frage geführt werden. Die Antworten

der Gruppe werden auf verschiedenen Papieren festgehalten, die vorne im Raum ausgestellt werden. Sobald die Gruppe diesen Prozess beendet hat, können die Antworten wie oben beschrieben in „Ziele“, „Zwischenziele“ und „Strategien“ eingeteilt werden, um auf dieser Grundlage einen Bündnisplan zu entwickeln.

#### **4. Überprüfung des Plans**

Räumen Sie am Ende des Treffens etwas Zeit ein, um als Gruppe die während der Sitzung entwickelten Ziele und Zwischenziele noch einmal zu überprüfen. Kehren Sie noch einmal zur SWOT-Analyse zurück und beantworten Sie in der Gruppe die Frage, ob der Plan adäquat die identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken berücksichtigt. Wenn nicht – wie lässt sich der Plan anpassen? Überprüfen Sie als Nächstes Werte, Vision und Mission. Bringen die erarbeiteten Ziele das Bündnis seiner Mission näher? Sind sie mit den Werten vereinbar? Wenn nicht – was sollte geändert werden?

#### ***Planen Sie regelmäßige Überprüfungen ein***

Viel zu oft investieren Bündnisse Zeit und Energie in die Entwicklung eines Plans, nur um ihn dann in eine Schublade zu stecken und solange zu ignorieren, bis sie merken, dass ein neuer Plan entwickelt werden muss. Das ist kontraproduktiv: Die Erkenntnis, dass die aufgewandte Zeit und Energie nicht genutzt wurden, kann die Beteiligten entmutigen.

Bei der Erarbeitung des Zeitplans sollten daher Möglichkeiten eingebaut werden, den Fortschritt des Bündnisses zu bewerten und ggf. die Strategien anzupassen. Auf die kontinuierliche Arbeit mit dem Plan und seine Evaluation wird detaillierter in Kapitel 7 dieses Leitfadens eingegangen.

# **Kapitel 6: Nachhaltigkeit**

Manche Bündnisse schließen sich für ein konkretes Ziel zusammen und lösen sich auf, sobald es erreicht ist. Es gab zum Beispiel in Kasachstan einen temporären Zusammenschluss von Organisationen, der nur dem Zweck diente, einen Parallelbericht (auch Schattenbericht genannt) über die Einhaltung der UN-Behindertenrechtskonvention in diesem Land zu erstellen. Andere Bündnisse dagegen schließen sich für die längerfristige Bearbeitung gesellschaftsrelevanter Fragen zusammen. Ein Beispiel ist die europaweit vernetzte *Civic Solidarity Platform*, die gegründet wurde, um zivilgesellschaftliche Gruppen dabei zu unterstützen, effektiver und koordinierter gegen Probleme wie Rassismus, Fremdenfeindlichkeit und Intoleranz vorzugehen. Bündnisse mit langfristigen Zielen können bereits in der Gründungsphase einiges tun, um die dauerhaften Erfolgsaussichten ihrer Anstrengungen zu erhöhen.

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ bezieht sich auf die Fähigkeit eines Bündnisses, bis zum Erreichen seiner Ziele funktionsfähig zu bleiben – und auch sicherzustellen, dass das Erreichte eine anhaltende Wirkung auf die breitere Gemeinschaft hat. Zeichen dafür sind, dass Programme anhaltend erfolgreich arbeiten, die Toleranz in der Gemeinschaft weiter steigt und politische Errungenschaften nicht revidiert werden.

Bedenken Sie, dass Nachhaltigkeit nicht in jedem Fall ein geeignetes Ziel für ein Bündnis darstellt. Wenn es um eine konkrete und sauber abgegrenzte Aufgabe geht – etwa einen Bericht zu schreiben, eine größere Veranstaltung zu organisieren oder ein bestimmtes Gesetz zu konzipieren und zu unterstützen – kann die Bildung eines Bündnisses mit einem klaren zeitlichen Ende das sinnvollste Vorgehen sein. Ein möglicher nachhaltiger Nebeneffekt: Wenn ein Bündnis ein gemeinsames Ziel erreicht hat, erhöht sich nach der Trennung die Wahrscheinlichkeit, dass die ehemaligen Bündnismitglieder auch in Zukunft wieder zusammenarbeiten.

In diesem Kapitel finden Sie einen Überblick möglicher Strategien für Bündnisse, die ihre Arbeit auf Nachhaltigkeit ausrichten wollen. Aufgezeigt werden auch die wichtigsten Strategien für langfristigen Erfolg. Dazu gehören unter anderem Konfliktbewältigung, Mitgliederbindung und Entwicklung von Leitungskompetenzen.

### **Herausforderung 1: Umgang mit Konflikten**

Konflikte sind ein normaler und sogar gesunder Teil der Entwicklung jedes Bündnisses. Sie können zwar für alle Beteiligten Stress bedeuten, aber manchmal lässt sich dieser reduzieren, indem man thematisiert, dass Konflikte zu erwarten sind, und proaktiv Diskussionen in der Gruppe anstößt. Sich Konflikten direkt zu stellen, kann langfristig das Verständnis der Bündnismitglieder für einander verbessern. Es kann zudem Veränderungen anstoßen, die sich positiv auf die gemeinsame Arbeit auswirken.

Im Folgenden finden Sie einige Empfehlungen, mit deren Hilfe sich schwierige zwischenmenschliche Dynamiken auf proaktive und lösungsorientierte Weise angehen lassen.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Diese Empfehlungen wurden in abgewandelter Form dem Leitfaden von *Seeds for Change* zum Thema Umgang mit Konflikten entnommen: <https://www.seedsforchange.org.uk/effectivegroups#conflict>.

**Win-Win-Lösungen suchen.** In Gruppen wird häufig angenommen, dass die verschiedenen Bedürfnisse der Beteiligten nicht kompatibel sind und daher miteinander konkurrieren müssen. Tritt man einen Schritt zurück, findet man vielleicht Wege, die Bedürfnisse aller zu erfüllen. Dabei lohnt es, sich daran zu erinnern, dass das Bündnis zusammengekommen ist, um Toleranz zu fördern. Und der erste Schritt zu diesem Ziel besteht darin, dafür zu sorgen, dass das Bündnis selbst diesen Wert verkörpert.

**Hören Sie genau zu, was andere sagen.** Anspannung und Ärger können es Einzelnen erschweren, die Perspektiven anderer nachzuvollziehen und ihre eigenen Gefühle klar zu erkennen. In einem Bündnis von Menschen aus verschiedenen Kulturen und Religionen können Konflikte ausbrechen, die auf nicht erkannten Vorurteilen oder Missverständnissen basieren. Unter Umständen kann es hilfreich sein, Gruppenmitglieder dazu aufzufordern, das Gesagte neu bzw. anders zu formulieren, damit es richtig verstanden wird.

**Sorgen Sie dafür, dass alle zu Wort kommen.** Häufig beeinflusst der Kommunikationsstil einer Person die Unterstützung, die sie von der Gruppe erhält. Sprachliche oder kulturelle Gründe sowie bestimmte Einschränkungen können es für Menschen schwierig machen, in der Gruppe zu sprechen. Dann ist es Aufgabe der Sitzungsleitung, dafür zu sorgen, dass sie die Chance erhalten, gehört zu werden. Gender-Dynamiken können ebenfalls beeinflussen, wer gehört wird und wer nicht. Falls Männer Frauen unterbrechen oder deren Standpunkte nicht ernst nehmen, ist es sinnvoll, dieses Phänomen in der Gruppe zu diskutieren und alle an die Grundregeln des Bündnisses zu erinnern.

**Gibt es tieferliegende Gründe, warum bei einem bestimmten Thema Konflikte auftreten?** Wenn die Gemüter sich bei einem scheinbar unbedeutenden Thema stark erhitzen, stellt sich die Frage nach dem Warum. Manchmal steckt dahinter die Wiederholung eines bestimmten Musters, das mit den Beziehungen innerhalb des Bündnisses oder in der breiteren Gesellschaft zu tun hat. Werden die Ideen, die aus einer Gruppe stammen, vielleicht regelmäßig weniger stark beachtet als andere? Dann ist der Inhalt einer bestimmten Meinungsverschiedenheit vermutlich weniger wichtig als die Tatsache, dass der/die betreffende Redner/-in sich wiederholt nicht gehört fühlt. Eine ähnliche Dynamik kann auch zwischen Mitgliedern einer dominanten Kultur und denjenigen auftreten, die als „außerhalb“ dieser Kultur stehend betrachtet werden, wie Roma, religiöse Minderheiten oder Mitglieder der LGBTI-Community. Solche Dynamiken signalisieren, dass das Bündnis intern noch einiges an Arbeit leisten muss, bevor es eine glaubwürdige Stimme gegen Diskriminierung darstellen kann.

**Sprechen Sie Probleme möglichst früh an, bevor sich zu viele negative Gefühle aufbauen.** Das zeitnahe Ansprechen von Problemen kann maßgeblich zu einer besseren Kommunikation innerhalb der Gruppe beitragen. Manche Gruppen einigen sich vorab auf einen Prozess zur Lösung von Konflikten. Hintergrund: Wenn das gegenseitige Vertrauen erst einmal Schaden genommen hat, kann es schwierig sein, faire Konfliktlösungswege zu finden.

## Herausforderung 2: Mitgliederbindung

Wie wichtig es ist, beim Aufbau eines Bündnisses kontinuierlich an der Mitgliederwerbung zu arbeiten, wurde bereits erwähnt. Ebenso entscheidend ist jedoch, sich Gedanken darüber zu machen, wie sich bestehende Mitglieder bei der Stange halten lassen.

Anfangs schließen sich Leute oder Organisationen einem Bündnis an, weil sie dessen Zweck und Ziele unterstützen. Aber was motiviert sie, dabei zu bleiben? Gute Chancen bestehen, wenn sie der Meinung sind, dass ihre Zeit gut investiert ist, und ein Gefühl der Verpflichtung gegenüber den anderen Bündnismitgliedern entsteht. Hapert es allerdings bei der Umsetzung der Ziele, entwickeln sich keine Beziehungen oder werden die Treffen als angespannt, langweilig oder Zeitverschwendung empfunden, steigen Mitglieder irgendwann wieder aus.

Fördern Sie daher bewusst das Verbundenheitsgefühl zwischen den Gruppenmitgliedern. In diesem Zusammenhang sollten Sie für Gelegenheiten sorgen, sich besser kennenzulernen – sowohl bei den offiziellen Treffen als auch in einem geselligeren Rahmen. Suchen Sie nach Möglichkeiten, als Gruppe zu feiern, um die Errungenschaften und Leistungen einzelner Mitglieder zu würdigen.

In diesem Zusammenhang kann das **Konzept „Six Rs for Retention“** sehr hilfreich sein, in dem es um sechs unterschiedliche Aspekte der Bindung geht. Bündnisse sollten nach Möglichkeit regelmäßig überprüfen, wie gut sie in diesen Bereichen arbeiten.

- 1. Recognition (Anerkennung):** Erhalten die Mitglieder Anerkennung für die von ihnen geleistete Führungsarbeit?
- 2. Respect (Respekt):** Respektiert das Bündnis seine Mitglieder, ihre Werte, ihre Kultur? Zeigt es diesen Respekt auch, indem es die Treffen auf die Abendstunden legt und für Essen, Kinderbetreuung und ähnliche Unterstützungsangebote sorgt?
- 3. Roles (Rollen/Funktionen):** Weist das Bündnis allen Mitgliedern wichtige Rollen und Funktionen zu? Trifft das in gleichem Maße auf Männer und Frauen zu? Passen diese Rollen und Funktionen zu den individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitglieder?
- 4. Relationships (Beziehungen):** Lädt das Bündnis neue Mitglieder persönlich ein? Gibt es allen Teilnehmer/-innen die Gelegenheit, neue Beziehungen aufzubauen und ihr Unterstützungsnetzwerk zu erweitern?
- 5. Reward (Belohnung):** Lohnt sie die Bündnismitgliedschaft im Vergleich zum erbrachten Aufwand aus Sicht des Mitglieds? Bedenken Sie dabei, dass nicht allen Mitgliedern an der gleichen Art Nutzen gelegen ist.

**6. Results (Ergebnisse):** Zeitigt die Arbeit der Initiative Ergebnisse? Sind diese klar und eindeutig genug, dass sie die Mitglieder ermutigen, dabeizubleiben?<sup>10</sup>

**Beispiel:** Die *Arbeitsgruppe gegen Hassverbrechen* in Ungarn sieht für interessierte neue Mitglieder eine dreimonatige Probephase vor. In dieser Zeit können Organisationen sich an der Arbeit des Bündnisses – aber nicht an den Entscheidungen – beteiligen. Wenn sie Engagement und Einsatz bewiesen haben und die Voraussetzungen für eine Mitgliedschaft erfüllen, werden sie eingeladen, stimmberechtigte Vollmitglieder zu werden.

Hier einige Empfehlungen, um die Herausforderung Mitgliederbindung zu meistern:

- Mitglieder sollten vorab einwilligen, sich im erwarteten Maß an den Treffen zu beteiligen und Entscheidungen, die nach dem vom Bündnis aufgestellten Prozedere getroffen wurden, nicht in Frage zu stellen. Wenn eine Mitgliedsorganisation die Standards des Bündnisses in puncto Teilnahme nicht erfüllt, sollten die Bündnis-Koordinator/-innen oder eine der anderen Mitgliedsorganisationen nachfragen, ob diese Organisation vorhat, im Bündnis zu bleiben, und sie an die daran geknüpften Erwartungen erinnern.
- Bei der Bekanntgabe der Tagesordnung für bevorstehende Bündnistreffen sollten die Bündnis-Koordinator/-innen die Mitglieder bitten, Bescheid zu geben, falls jemand zum ersten Mal an einem solchen Treffen teilnimmt. Einer der Bündnispartner/-innen kann dann vor der Sitzung die betreffende Person informieren, worum es gehen wird und welche Ziele das anstehende Treffen verfolgt. Wenn mehrere „Neue“ angekündigt sind, lässt sich vielleicht für diese Gruppe eine kurze „Einführung in das Bündnis“ anbieten, bevor die offizielle Sitzung startet.

### Herausforderung 3: Entwicklung von Leitungskompetenzen

Eine weitere wichtige Voraussetzung für das Fortbestehen eines Bündnisses ist die kontinuierliche Entwicklung der Leitungskompetenzen innerhalb der Gruppe. Sie schützt vor Burn-Out, da Verantwortlichkeiten aufgeteilt werden. Zudem sorgt sie dafür, dass das Bündnis nicht gleich auseinanderbricht, falls ein Mitglied austritt. Außerdem wird auf diese Weise auch die Rotation von Führungsrollen innerhalb des Bündnisses ermöglicht. Das fördert die Gleichberechtigung und hilft, die Dominanz eines Mitglieds oder einer Gruppe von Mitgliedern innerhalb des Bündnisses zu vermeiden.

Durch folgende Schritte kann ein Bündnis die Entwicklung von Leitungskompetenzen in seine laufende Arbeit einbauen:

**Weisen Sie auf mögliche Leitungsaufgaben hin:** Arbeiten Sie verschiedene Möglichkeiten heraus, wie einzelne Mitglieder innerhalb des Bündnisses Führungsaufgaben übernehmen können. Einsatzmöglichkeiten gibt es beispielsweise als Co-Vorsitzende

<sup>10</sup> Diese Liste wurde adaptiert aus Tom Wolff, *From the Ground Up: a workbook on coalition building & community development* (Amherst, MA: AHEC Community Partners, 2002), S. 100-102.

einer Arbeitsgruppe, als Sitzungsmoderator/-in, als Sprecher/-in oder als Programmkoordinator/-in. Nehmen Sie sich Zeit, die Aufgabenbereiche der jeweiligen Position eindeutig zu umreißen, damit potenziellen Interessierten ganz klar ist, was von ihnen erwartet wird.

**Suchen Sie nach Führungspotenzial:** Die Bündnisinitiator/-innen und -leitung sollten danach streben, mit allen Mitgliedern im Einzelgespräch zu erörtern, wie sie Führungsverantwortung innerhalb des Netzwerks übernehmen könnten. In diesem Gespräch lässt sich zum Beispiel erfragen, was benötigt wird, um erfolgreich Verantwortung auszuüben (z. B.: Mentoring, Fortbildung oder anderweitige Unterstützung). Anschließend sollte gemeinsam ein Plan zur Umsetzung erarbeitet werden. Bedenken Sie, dass selbst Bündnisse ohne zentralisierte Führungsstruktur ausgesuchte Mitglieder darauf vorbereiten müssen, zunehmend Führungsverantwortung zu übernehmen, wenn sie aktiv und effektiv arbeiten wollen.

**Bauen Sie soziale und kulturelle Hürden ab:** Manchmal sind Vorurteile und Einschätzungen der Gesellschaft (etwa wegen einer Behinderung, der ethnischen Zugehörigkeit, Nationalität, Religion, dem Geschlecht oder der sexuellen Orientierung) der Grund dafür, dass Menschen nicht die Chance erhalten, ihre Führungsfähigkeiten voll zu entwickeln. Jedes Bündnis – insbesondere, wenn es für Toleranz und gegen Diskriminierung eintritt – muss sicherstellen, dass alle die gleichen Chancen erhalten, Führungsrollen zu übernehmen, und die notwendige Unterstützung bekommen, um Erfolg zu haben.

**Entwickeln Sie eine Struktur für geteilte Führung:** Die Struktur des Bündnisses sollte so gewählt sein, dass sie die Entwicklung von Leitungskompetenzen unterstützt. Beispielsweise könnte jede Arbeitsgruppe sowie die Gruppe als Ganzes neben den Vorsitzenden auch stellvertretende Vorsitzende ernennen. Diese Stellvertreter/-innen leisten Unterstützung bei Führungsaufgaben und können nach einem Jahr der Vorbereitung und des Lernens von den Vorsitzenden diese Funktion selbst übernehmen. Zudem kann sich das Bündnis auch auf eine Struktur einigen, die eine rotierende Führung vorsieht. So könnten Mitgliedsorganisationen die Chance erhalten, wichtige Rollen zu übernehmen oder für eine gewisse Zeit im Leitungsgremium vertreten zu sein.

### Planung für Nachhaltigkeit

Der nachstehend beschriebene Prozess erläutert, wie sich Ordnung in das Nachhaltigkeitskonzept eines Bündnisses bringen lässt. Dabei wurde sicherlich ein Großteil dieser Fragen bereits während des in Kapitel 5 beschriebenen Planungstreffens des Bündnisses beantwortet.

*Die vier Schritte des Planungsprozesses für Nachhaltigkeit (siehe Tools in Anhang 2):*

#### 1. Worum geht es dem Bündnis?

- Was sind seine Grundlagen: Mission, Vision, Ziele, Zwischenziele, geplante Aktivitäten und Fähigkeiten?

- Welchen Bedarf will das Bündnis decken? Gibt es Belege dafür, dass es diesen Bedarf tatsächlich gibt?
- Gibt es Daten, die belegen, dass die Arbeit des Bündnisses leisten kann, was nötig ist?

## **2. Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Nachhaltigkeit: Wohin will das Bündnis?**

- Was ist seine Vision? Welches Erbe will es hinterlassen?
- Welches Ziel will es letztendlich erreichen?
- Welche unmittelbaren und mittelbaren Veränderungen will das Bündnis erzielen?
- Welche Ressourcen braucht es?

## **3. Welche Aspekte der Bündnisarbeit sollten weitergeführt werden?**

Diese Frage gehört nicht in die Anfangsplanung, sollte aber während späterer Planungssessions immer wieder gestellt werden. Die folgenden Fragen können helfen, die zukünftige Richtung zu bestimmen.

- Wie investiert das Bündnis seine Zeit und sein Geld? Was genau tut es?
- Welche messbaren Ergebnisse versucht es zu erreichen? Das kann die Veränderung gesellschaftlicher Normen und Verhältnisse oder die Änderung von Richtlinien, Praktiken und Programmen umfassen.
- Welche Funktion hat das Bündnis derzeit in der Gesellschaft, und welche Rolle soll es in Zukunft spielen? Sieht es seine Aufgaben im Bereich der Erfolgskontrolle, der Koordination, der Problemlösung oder als Katalysator für Veränderung?
- Muss das Bündnis selbst über längere Zeit aufrechterhalten werden? Gibt es andere, die seine Rolle besser ausfüllen könnten?

Es empfiehlt sich, Entscheidungskriterien zu erarbeiten, um zu bestimmen, welche Programmeile erhalten werden sollten. Zu diesen Kriterien könnten folgende Fragen gehören:

- Zeigt die betreffende Programmkomponente Wirkung? Rechtfertigen die erzielten Ergebnisse ihre Fortführung?
- Wie ist das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen?
- Besteht weiter Bedarf an diesem Aspekt der Bündnisarbeit, und/oder gibt es eine starke Unterstützung dafür in der betroffenen Gemeinschaft?
- Gibt es potenzielle Finanzierungsquellen?

Sobald festgelegt ist, welche Teile der Arbeit weitergeführt werden sollen, kann das Bündnis eine Rangliste der Prioritäten festsetzen. Dabei sollten auch die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Sollte das Bündnis weiterhin für diese Aktivitäten verantwortlich sein, oder könnten andere sie übernehmen?
- Welches Know-how und welche Fähigkeiten muss das Bündnis entwickeln, um diese Arbeit zu übernehmen?
- Wie sieht die Zukunft des Bündnisses aus?

## Ansätze für Nachhaltigkeit

Es gibt vier allgemeine Nachhaltigkeitsansätze, die ein Bündnis nutzen kann, um seine Arbeit langfristig wirksam zu machen: *Politikwandel*, *Institutionalisierung*, *Beteiligung der Gemeinschaft* und *Ressourcensuche*. Bedenken Sie, dass diese Ansätze sich nicht gegenseitig ausschließen. Die Initiative muss diskutieren, welche Kombination dieser Ansätze am besten für seine Ziele geeignet ist.

### 1. Politikwandel:

Eine erstrebte Veränderung der Gesetzeslage ist einer der Hauptgründe für die Entstehung von Bündnissen und ein effektiver Weg, Nachhaltigkeit zu erreichen. Durch Lobbyarbeit und gesellschaftliche Veränderungsmechanismen wirkt die Bündnisarbeit nach, auch wenn es das Bündnis längst nicht mehr gibt. Diese Nachhaltigkeitsstrategie erfordert, dass das Bündnis sich für Veränderungen in der aktuellen Politik einsetzt sowie die betroffene Gemeinschaft und ihre Mitglieder befähigt, selbst effektiv für einen Wandel einzutreten.

Ziel kann die Veränderung von Regierungspolitik auf nationaler, regionaler oder Bezirksebene sein, oder auch von lokal gültigen Richtlinien und Vorgehensweisen (etwa Schulvorgaben zum Umgang mit Fällen von Hasskriminalität oder Vereinbarungen zwischen den örtlichen Polizeibehörden und Menschenrechtsgruppen). Ein Beispiel für einen langfristigen Politikwandel, den ein Zusammenschluss durch seinen Einsatz erreichen kann, ist die Verabschiedung einer umfassenden Gesetzgebung zu Hassverbrechen, die unter anderem Polizei und Behörden eine detaillierte Erfassung, Dokumentation und Berichterstattung über durch Vorurteile motivierte Verbrechen vorschreibt.

**Beispiel:** In den USA führte die *Leadership Conference on Civil and Human Rights* (eine Dachorganisation für Bürgerrechts- und Arbeiterrechts-Gruppen) gemeinsam mit der *Anti-Defamation League (ADL)* und der *Human Rights Campaign* ein großes Bündnis an, das die Verabschiedung eines Meilenstein-Gesetzes zu Hassverbrechen im Jahr 2009 anschob. Seither hat die ADL viele Mitglieder des Bündnisses erneut aktiviert, um das Bundesgesetz zu verteidigen und der Initiative *50 States Against Hate* beizutreten, die darauf abzielt, starke Gesetze gegen Hassverbrechen in allen 50 US-Bundesstaaten einzuführen.

Bündnisse, die Politikwandel als Nachhaltigkeitsstrategie und als Mittel für ihren primären Zweck erwägen, sollten sich folgende Fragen stellen:

- Welche Politiken werden dazu beitragen, die Ziele des Bündnisses umzusetzen? Berücksichtigen Sie dabei sowohl breit wirkende Politikansätze (wie Gesetzgebung, Finanzierungspolitik, Bestimmungen und Verordnungen auf nationaler, regionaler und Bezirksebene) als auch örtlich begrenzte Ansätze (wie Vorschriften, Absichtserklärungen sowie Regelungen und gängige Vorgehensweisen auf lokaler und institutioneller Ebene).
- Welche Schritte sind erforderlich, um diesen Politikwandel zu erreichen?
- Mit welchen Schritten will das Bündnis die Fähigkeit der betroffenen Gemeinschaft stärken, sich für Politikwandel einzusetzen? Hat das Bündnis die Ressourcen, um selbst Lobbyarbeit zu leisten oder Mitglieder der Gemeinschaft in Sachen Politikwandel und Lobbyarbeit anzuleiten?

Ratschläge zur Erarbeitung und Verabschiedung einer Politikagenda finden Sie in Anhang 1. Dort sind auch Links zu hilfreichen Tools auf Websites zur Kampagnenplanung wie „Planning to Win“ und „Wellstone“ hinterlegt.

## **2. Institutionalisierung:**

Institutionalisierung beinhaltet die Entwicklung von Programmen für Toleranz und Nichtdiskriminierung, die anschließend von anderen Institutionen oder Verbänden übernommen werden. Im Rahmen dieses Ansatzes könnte das Bündnis Programme planen und unterstützen, die letztlich in die Arbeit bestehender Einrichtungen wie Schulen, Gemeindezentren oder anderer Organisationen und Behörden integriert werden können. Eine andere Möglichkeit wäre die Entwicklung von Ressourcen, z. B. für die Durchführung interreligiöser Dialoge, die dann mit staatlichen Stellen aus dem Bereich Antidiskriminierung geteilt werden.

Wenn sich ein Bündnis so weit entwickelt hat, dass es überlegt, bestimmte Programme zu institutionalisieren, sollten folgende Fragen berücksichtigt werden:

- Welche Programme könnten in die Arbeit anderer Institutionen integriert werden?
- Welche Organisationen könnten in der betreffenden Gemeinschaft die Programme übernehmen?
- Welches Fachwissen müssten diese Organisationen erwerben, um die Programme erfolgreich umzusetzen?
- Wie wird das Bündnis diese Institutionen einbinden? Wie wird das Bündnis sie beim Erwerb des erforderlichen Fachwissens unterstützen?

Wie wird sich die Nutzung seiner Programme durch andere langfristig auf das Bündnis auswirken? Generiert das Bündnis beispielsweise einen wesentlichen Teil seiner Einnahmen aus dem Programm? Gibt es Bündnismitglieder, die ohne dieses Programm möglicherweise das Interesse an dem Bündnis verlieren würden? Ist das Programm eng mit der Reputation und dem Image des Bündnisses in der Öffentlichkeit verknüpft?

**Beispiel:** Im Rahmen von *Forgotten Women* – einem temporären Projekt des Europäischen Netzwerks gegen Rassismus (ENAR) zur Bekämpfung von gegen muslimische Frauen gerichteter Islamfeindlichkeit – konnte das Netzwerk den Fortschritt und die Dynamik des Projekts mit verschiedenen Strategien aufrechterhalten. Das Projekt hat zu neuen Verbindungen und Kooperationen zwischen antirassistischen und etablierten feministischen Organisationen geführt. So hat sich beispielsweise im belgischen Gent ein Netzwerk feministischer Organisationen gegen ein Kopftuchverbot in öffentlichen Institutionen der Stadt eingesetzt und 10.000 Unterschriften gesammelt. Daraufhin beschloss die Gemeinde, das Verbot aufzuheben und es muslimischen Frauen zu erlauben, bei der Arbeit ein Kopftuch zu tragen. Als Ergebnis der durch *Forgotten Women* aufgebauten Beziehungen konnte ENAR das Bündnis *European Coalition to End Violence against Women and Girls* (VAWG) davon überzeugen, Hassverbrechen als eine spezifische Form der Gewalt gegen Frauen anzuerkennen.

### 3. Beteiligung der Gemeinschaft:

In diesem dritten Ansatz für Nachhaltigkeit übernehmen Gemeinschaften Verantwortung für die Aktivitäten des Bündnisses.

Wenn die Arbeit des Bündnisses Teil einer breiteren Strategie für Entwicklung und Empowerment ist, dann sollte das Ziel darin bestehen, Mitglieder der Gemeinschaft zu mobilisieren, welche diese Bemühungen fortsetzen. In diesem Szenario können auch Gruppen, die nicht Teil des Bündnisses sind, zum Beispiel vor Ort dafür verantwortlich sein, bei Vorfällen von Intoleranz oder Hass entsprechende Gegenmaßnahmen zu organisieren.

Eine weitere Variante dieser Strategie ist die Änderung von geltenden Normen. So kann beispielsweise eine effektive Social-Marketing-Kampagne die Einstellungen und Verhaltensweisen von weiten Teilen der Gesellschaft nachhaltig beeinflussen. Weitere Informationen zur Planung einer Social-Marketing-Kampagne finden Sie in Kapitel 45 der Community Tool Box (<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/sustain/social-marketing/conduct-campaign/main>).

**Beispiel:** Einige der aktivsten Mitglieder des Bündnisses *Kontaktkreis Flüchtlinge* initiierten die Integrationswerkstatt Unkel, ein eigenständiges Projekt zur Unterstützung der Integration von Flüchtlingen in der rheinland-pfälzischen Stadt Unkel. Um die Berücksichtigung der Interessen der Zielgruppe sicherzustellen, beschloss die Projektleitung, dass die Verantwortung für die Aktivitäten der Integrationswerkstatt überwiegend bei Flüchtlingen liegen sollte. Diese machten die Hälfte des Vorstands und der Mitglieder des Projekts aus. Auch Menschen, die schon länger in Unkel wohnen,

sind in das Projekt eingebunden, aber die Projektleitung ist überzeugt, dass das Projekt ohne Flüchtlinge in Führungspositionen nicht nachhaltig funktionieren würde.

Ein Bündnis, das die Eigenverantwortung der Gemeinschaft stärken und geltende Normen ändern möchte, sollte sich mit den folgenden Fragen befassen:

- Für welche Aktivitäten des Bündnisses könnten andere Verantwortung übernehmen?
- Wie hat das Bündnis Bewohner/-innen mobilisiert, die sich für die Fortsetzung der Aktivitäten einsetzen?
- Wie kann das Bündnis Medien einbinden und die Berichterstattung beeinflussen?

#### **4. Suche nach Ressourcen für nachhaltige Wirkung**

Ein Vorteil von Bündnissen besteht darin, dass sie es Organisationen mit begrenzten Ressourcen ermöglichen, sich zusammenzuschließen und so ein Ganzes zu schaffen, das oft größer ist als die Summe seiner Teile. Dennoch benötigen die meisten Bündnisse Finanzierung, um nachhaltig zu arbeiten und gemeinsame Programme umzusetzen. Generell müssen die Mitglieder Strategien zur Finanzierung der Bündnisaktivitäten diskutieren und vereinbaren. Anfangs hat ein Bündnis nur die Zeit der Bündnispartner/-innen und andere von ihnen eingebrachte Ressourcen zur Verfügung. Wenn das Bündnis jedoch größer und seine Arbeit komplexer wird, können unabhängige Finanzierungsquellen benötigt werden. Einige Bündnisse erhalten Mittel von Stiftungen oder staatlichen Stellen; andere ziehen Beiträge (oder Sachmittel) von Mitgliedern ein oder erheben Gebühren für erbrachte Leistungen. Die Bündnismitglieder werden wahrscheinlich bereits Erfahrungen in der Finanzierung ihrer eigenen Organisationen haben und Ideen einbringen können, wie sich die finanziellen Kapazitäten des Bündnisses verbessern lassen, ohne mit den Mitgliedsorganisationen um Mittel zu konkurrieren.

Die Suche nach zusätzlichen Ressourcen zur Unterstützung der Bündnisarbeit ist der verbreitetste Ansatz für mehr Nachhaltigkeit und kann mit jeder anderen Nachhaltigkeitsstrategie kombiniert werden.

**Beispiel:** Die *Arbeitsgruppe gegen Hassverbrechen* in Ungarn ist ein informelles Bündnis ohne eigenes Budget und Leitungspersonal. Das Bündnis stützt sich auf die Bereitschaft der Mitglieder, im seinem Namen zu arbeiten und die Programmkosten untereinander zu teilen. Dies funktioniert, weil die Führungen der teilnehmenden Organisationen bereit sind, Zeit und Ressourcen für Ziele einzusetzen, die sie für wichtig halten. Sie erwägen nun, das Bündnis zu formalisieren, um Mittel beantragen zu können, die für einzelne Mitglieder möglicherweise nicht zugänglich sind.

Der Vorteil dieses Ansatzes besteht darin, dass das Bündnis die von ihm geschaffenen Stellen und Programme weiterhin finanzieren kann. Die Gefahr: Die Suche nach neuen Finanzierungsquellen wird oft als der einzige Ansatz zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit angesehen. Dabei implizieren andere Strategien oft eine intensivere Bindung

an das Thema und eine langfristige Lösung. Viele ausgezeichnete Programme sind mit erheblichen Finanzierungsengpässen konfrontiert und leisten trotzdem hervorragende Arbeit. Es gilt also darauf zu achten, sich nicht ausschließlich auf die Suche nach neuen Mitteln zu konzentrieren.

**Beispiel:** *Connecting Actions* wurde 2015 als Initiative der Organisation *Muslim Jewish Conference* (MJC) gegründet. Im Rahmen dieser Initiative kamen drei Organisationen – *Coexister*, *Three Faiths Forum* und *European Union of Jewish Students* – zusammen, um zu überlegen, wie sich die Förderung des Bürgerdialogs am besten institutionalisieren lässt. Sie beschlossen, viele in diesem Bereich tätige Organisationen zu kontaktieren und für ihre Ideen zu gewinnen. Im November 2016 fand das erste Symposium in Paris statt, auf dem verschiedene Organisationen die Ausrichtung und Struktur eines zukünftigen Bündnisses europäischer Akteure für den Bürgerdialog diskutierten. Um auf die Arbeit des Bündnisses aufzubauen und sie zu unterstützen, gründete *Connecting Actions* dann eine unabhängige zivilgesellschaftliche Organisation, die Mittel für diesen Zweck beantragte.

Bündnisse, die Mittel zur nachhaltigen Finanzierung ihrer Arbeit suchen, sollten folgende Fragen bedenken:

- Welche Ressourcen werden benötigt, um die Aktivitäten des Bündnisses aufrechtzuerhalten?
- Welche Aktivitäten erfordern zusätzliche finanzielle Mittel?
- Wo und wie kann das Bündnis diese Finanzierung finden?
- Welche Ressourcen gibt es, und wie kann auf sie zugegriffen werden?

Weitere Informationen zur nachhaltigen Planung der Bündnisarbeit mit einem Schwerpunkt auf finanzieller Nachhaltigkeit finden Sie in Kapitel 46 der Community Tool Box.

**Beispiel:** *Koalizija protiv nenawisti* (Bündnis gegen den Hass) ist ein nicht registriertes Netzwerk ohne zentralisierte Verwaltung, das auf einem System partnerschaftlicher Unterstützung beruht. Die Partner/-innen unterstützen sich gegenseitig bei ihren Aktivitäten. Aufgrund fehlender finanzieller Mittel betreibt das Bündnis gegen den Hass nur noch eine eingeschränkte Website für russischsprachige Nutzer/-innen sowie Social-Media-Seiten – anstatt wie vorher eine facettenreiche Internetplattform mit mehreren Foren für Menschenrechtsaktivist/-innen. Diese Reduzierung ging mit einer Fokussierung auf Social Media einher und hat den Kommunikationsfluss zwischen den Bündnispartner/-innen eingeschränkt. Eine der Gründungsorganisationen des Bündnisses bemüht sich nun um die Einrichtung von Runden Tischen zur internationalen Religionsfreiheit in Ukraine, Belarus, Russland und Kasachstan, um die Arbeit des Bündnisses zu verbreiten und fortzusetzen.

## Rechnen Sie mit Herausforderungen

Selbst mit einem ausgezeichneten Bündnisplan und engagierten Partner/-innen wird das Bündnis manchmal vor Herausforderungen stehen. Dies kann bei den Mitgliedern Zweifel aufkommen lassen, ob das Bündnis überlebt, und ob sich die Mühe lohnt.

Generell gilt: Je früher Herausforderungen erkannt und angegangen werden, desto einfacher wird es sein, einen produktiven Weg nach vorn zu finden. Anhang 2 enthält einen Leitfaden zur Problemlösung der Beratergruppe *Coalitions Work*, der bei der Suche nach Lösungen für die Probleme von Bündnissen helfen kann.

## Denken Sie daran: Nachhaltigkeit ist nicht immer das richtige Ziel

„Unser Bündnis wäre nachhaltiger, wenn wir Gruppen einbeziehen könnten, die an verschiedenen Themen arbeiten – wie Vertreter/-innen der LGBTI-Community und verschiedener religiöser Gruppen und Nationalitäten – aber einige unserer Mitglieder sind dagegen. Sie sagen, dass diese Gruppen unsere Probleme nicht verstehen oder dass sie ihnen nicht wichtig sind. Aus diesem Grund haben wir beschlossen, dass das Bündnis nur an einem gemeinsamen Bericht arbeiten und sich dann auflösen wird.“ – *Anonyme Vorsitzende eines Bündnisses*

In einigen Fällen ist es sinnvoll, dass sich ein Bündnis mit einem zeitlich begrenzten Ziel gründet und sich auflöst, sobald dieses Ziel erreicht ist. Die Gründung eines temporären Bündnisses kann der beste Ansatz sein, wenn ein spezifischer Bedarf (wie die Verabschiedung eines Gesetzes) besteht, oder wenn Gruppen beteiligt sind, die bisher noch nicht zusammengearbeitet haben. Das Wissen um die zeitliche Begrenztheit des Bündnisses kann helfen, unnötigen Druck auf die Gruppe zu vermeiden.

Wenn die Erwartungen und Erfordernisse des Bündnisses zeitlich klar abgesteckt sind, fällt es individuellen Mitgliedern zudem oft leichter, Ressourcen einzubringen. Ein temporäres Bündnis kann dazu beitragen, Vertrauen aufzubauen, und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen längerfristigen Zusammenarbeit in der Zukunft erhöhen.

Ein Bündnis wird sich möglicherweise irgendwann fragen müssen, ob es sich lohnt, die Bemühung um seine Aufrechterhaltung fortzusetzen. Die in Kapitel 1 beschriebenen Leitlinien zu den Voraussetzungen für ein erfolgreiches Bündnis können auch als Entscheidungshilfe für die Frage herangezogen werden, ob ein Bündnis aufgrund veränderter Bedingungen möglicherweise nicht mehr erfolgreich arbeiten kann.

Es kann viele Gründe geben, warum ein bestehendes Bündnis seine Auflösung in Betracht zieht. Vielleicht erledigen nur wenige Mitglieder die gesamte Arbeit. Vielleicht haben sich die Beziehungen zwischen den Partner/-innen so weit aufgelöst, dass sie nicht mehr produktiv zusammenarbeiten können. Vielleicht haben sich wichtige

Mitglieder aus dem Bündnis zurückgezogen, sodass es an Kraft und Einfluss verloren hat. Wenn dies der Fall ist, kann eine Diskussion darüber nötig sein, wie die Gruppe am besten aufzulösen ist.<sup>11</sup>

---

11 Dieses Kapitel wurde teilweise adaptiert aus Tom Wolff "Tools for Sustainability", *Global Journal for Community Psychology Practice*, Vol. 1, No. 1, 2010, S. 40-57.

# **Kapitel 7: Nachverfolgung und Evaluation**

Erfolgreiche Bündnisse bewerten kontinuierlich ihren Fortschritt, lernen aus Erfahrungen, passen ihre Pläne an den aktuellen Stand an und suchen nach effektiveren Methoden.

In diesem Kapitel werden Systeme untersucht, mit deren Hilfe ein Bündnis effektiv Informationen sammeln und analysieren kann, um seine Wirkung nachzuvollziehen und seine Aktivitäten entsprechend anzupassen.

### Warum Nachverfolgung und Evaluation wichtig sind

Nachdem sie viel Zeit und Energie für den Aufbau eines Bündnisses und die Entwicklung eines Plans aufgewendet haben, unterschätzen viele Netzwerke häufig die Relevanz einer fortlaufenden Evaluation. Mit den folgenden Maßnahmen lassen sich Nachverfolgung und Evaluation sinnvoll in den Bündnisplan und den Zeitplan integrieren:

- **Sorgen Sie dafür, dass Ihr Plan aufgeht:** Legen Sie messbare Zielvorgaben innerhalb des Plans fest und überprüfen Sie regelmäßig den Fortschritt des Bündnisses. Durch das Nachverfolgen der richtigen Daten und Informationen kann das Bündnis feststellen, ob es seine Strategien anpassen muss.
- **Unterziehen Sie das Bündnis einer Feinabstimmung:** Nehmen Sie eine regelmäßige Bewertung des Bündnisses vor (Beschreibung nachstehend), um festzustellen, wie es als Gruppe besser funktionieren sowie neue Mitglieder gewinnen und binden könnte.
- **Verbessern Sie die Programme des Bündnisses:** Die Teilnehmer/-innen an vom Bündnis entwickelten Programmen, Tagungen und Veranstaltungen sollten gebeten werden, Evaluationsbögen auszufüllen.
- **Zeigen Sie, was Sie erreicht haben:** Durch das Nachverfolgen der relevanten Daten kann das Bündnis auf konkrete Verbesserungen in seinem Arbeitsfeld verweisen. Solchen Daten könnten zum Beispiel Veränderungen von Einstellungen oder anderweitige Entwicklungen bei gemeldeten vorurteilsmotivierten Vorfällen sein, die seit einer Intervention des Bündnisses zu verzeichnen sind. Das Bündnis kann auch Daten über Aktivitäten veröffentlichen, zum Beispiel wie viele Veranstaltungen es finanziert hat, wie viele Briefe es an Entscheidungsträger/-innen geschickt hat oder wie oft das Bündnis und/oder sein Thema in den Medien erwähnt wurde.
- **Gewinnen Sie Unterstützer/-innen:** Ein Bündnis, das auf Erfolge verweisen kann, kann auch überzeugender darstellen, dass es finanzielle Unterstützung verdient.
- **Feiern Sie Ihre Fortschritte:** Wenn Sie den Fortschritt des Bündnisses nachverfolgen, wissen die Mitglieder, wann eine wichtige Zielvorgabe erreicht worden ist. Das feierliche Begehen dieser Meilensteine trägt zu einem gemeinsamen Erfolgsgefühl bei und motiviert die Mitglieder zusätzlich zur Fortsetzung ihrer Arbeit.

„Menschen werden durch die sichtbaren Ergebnisse ihrer Arbeit motiviert. Wenn sie gesetzliche oder politische Veränderungen sehen, wenn Versprechen gegeben und gehalten werden, dann bewerten Menschen ihre eigene Beteiligung als positiv und lohnend.“ – *Tamás Dombos, Arbeitsgruppe gegen Hassverbrechen, Ungarn*

## Evaluationsmodelle

Es gibt zahlreiche Aspekte der Arbeit und allgemeinen Wirksamkeit eines Bündnisses, die nachverfolgt und evaluiert werden sollten. In diesem Abschnitt werden einige Methoden dafür vorgestellt. Weitere Informationen zur Erstellung eines Plans zur Nachverfolgung und Evaluation der Arbeit sowie Vorlagen zum Herunterladen finden Sie unter <http://www.tools4dev.org/resources/me-framework-template>.

### Was sollte nachverfolgt und evaluiert werden?

Der zentrale Faktor für die Bewertung der Wirksamkeit des Bündnisses ist der erreichte Fortschritt hinsichtlich seiner vereinbarten Ziele. Mit Hilfe der folgenden Kategorien und der dazugehörigen Fragen kann der Fortschritt eines Bündnisses bewertet werden:

- **Organisation des Bündnisses:** Wie hat das Bündnis seine organisatorischen Kapazitäten entwickelt? Hat das Bündnis eine Vision und einen Plan? Sind alle wichtigen Stakeholder Teil des Bündnisses?
- **Aktivitäten bezüglich der gesetzten Themen:** Hat das Bündnis messbare und gezielte Arbeitsschritte festgelegt? Ergreift das Bündnis Maßnahmen zum Erreichen seiner Ziele? Werden diese Arbeitsschritte dem Bündnis helfen, seine Ziele zu erreichen?
- **Mittelfristige Ergebnisse:** Arbeitet das Bündnis daran, Programme, Politiken und Praktiken zu verändern? Haben beteiligte Organisationen und Gemeinschaften ihre eigenen Programme, Politiken und Praktiken geändert, um die Ziele des Bündnisses zu erreichen? Solche mittelfristigen Ergebnisse können Vorzeichen für weitergehende Veränderungen auf gesellschaftlicher Ebene sein.
- **Wirkung des Bündnisses:** Wie tiefgreifend sind die vom Bündnis erreichten Veränderungen? Welchen Umfang haben sie, und wie sehen sie aus? Finden die Veränderungen in vielen Bereichen und Systemen statt?
- **Rechtliche und politische Veränderungen:** Hat das Bündnis seine politische Agenda erfolgreich durchgesetzt? Hat es Erfolge im juristischen Bereich erzielt, Präzedenzfälle erschaffen oder Vorgehensweisen verändert? Hat das Bündnis die Grundlage für weitere zukünftige gesetzgeberische oder juristische Erfolge geschaffen?

## Wie sollte nachverfolgt und evaluiert werden?

Es gibt zwei allgemeine Arten der Evaluation, die ein Bündnis durchführen sollte. Die erste ist subjektiver Natur und bezieht sich darauf, wie die Mitglieder des Bündnisses über sein internes Funktionieren denken, ob die Stakeholder das Gefühl haben, dass sich „die Dinge ändern“, und ob Menschen außerhalb des Bündnisses dieses generell positiv sehen. Diese Art der Evaluation ist besonders relevant für Bündnisse, die nicht nur zu einem einmaligen Anlass, sondern über einen längeren Zeitraum hinweg zusammenarbeiten möchten. Die zweite Art der Evaluation ist objektiver und kann anhand der messbaren Zielvorgaben erfolgen, die während der oben beschriebenen Planungssitzung des Bündnisses festgelegt wurden.

Die Fortschritte des Bündnisses nachzuverfolgen, muss weder kompliziert noch kostspielig sein. Es gibt viele kostenlose oder kostengünstige Tools, mit denen Bündnisse Informationen zwischen den Partner/-innen austauschen und eine übersichtliche Dokumentation führen können.<sup>12</sup>

### *Bewertung des Gesamtzustandes des Bündnisses (subjektive Evaluation)*

Mindestens einmal im Jahr sollte jedes Mitglied des Bündnisses gebeten werden, eine Bewertung des gesamten Bündnisses vorzunehmen. Anhang 2 enthält eine entsprechende Vorlage. Dieser Fragebogen sollte an die spezifischen Merkmale und die Struktur des betreffenden Bündnisses angepasst werden. Dazu gehören beispielsweise wichtige Themen, mit denen sich das Bündnis beschäftigt, sowie die Bedürfnisse der betroffenen Gemeinschaften.

Nachdem die Ergebnisse dieser Bewertung aufbereitet wurden, sollte das gesamte Bündnis diese prüfen und diskutieren, wo Anpassungen vorgenommen werden müssen, um eventuelle Schwachstellen auszubessern. Die Ergebnisse der Bewertung und der anschließenden Diskussion können dann zusammen mit der objektiven Nachverfolgungsevaluation (nachstehend) im Rahmen der nächsten Planungssitzung des Bündnisses verwendet werden.

### *Systeme zur Nachverfolgung (objektive Evaluation)*

**Nachverfolgen des Bündnisplans:** Sobald das Bündnis seinen Plan fertiggestellt hat, können alle darin enthaltenen messbaren Zielvorgaben identifiziert werden. In einer Tabelle oder Datenbank lässt sich dann festgehalten, welche Arbeitsaspekte gemessen werden, und worin das entsprechende Ziel des Bündnisses besteht. Diese Tabelle kann monatlich aktualisiert werden, um die laufenden Fortschritte widerzuspiegeln. Auf diese Weise kann die Entwicklung des Bündnisses innerhalb eines bestimmten Zeitraums nachverfolgt werden.

Damit alle Partner/-innen den Fortschritt des Bündnisses nachverfolgen können, kann eine Google-Tabelle erstellt und mit der Gruppe geteilt werden. Um Verwirrungen

---

<sup>12</sup> Einige Beispiele sind Google Drive, Slack und Basecamp.

oder Doppeleingaben zu vermeiden, ist es ratsam, die Anzahl der Personen zu begrenzen, welche die Daten bearbeiten können.

**Nachverfolgen der Bewertungen des Bündnisses:** Nachdem die Selbsteinschätzung des Bündnisses abgeschlossen ist, pflegen Sie die Ergebnisse in eine weitere gemeinsame Tabelle oder Datenbank ein. So kann das Bündnis seine Fortschritte und Entwicklungen von Jahr zu Jahr verfolgen und diese in laufende Diskussionen einbringen.

**Community Check Box:** Die Community Tool Box bietet ein maßgeschneidertes Nachverfolgungssystem für Bündnisse an: die Community Check Box. Damit können Gruppen neue Programme, Politiken und Praktiken sowie die Gemeinschaft betreffende und systemische Veränderungen dokumentieren, die sich aus der Arbeit des Bündnisses ergeben.

In diesem Modell geht es um Veränderungen von *Programmen, Politiken und Praktiken*. Mit Hilfe dieser Elemente, die als mittelfristige Veränderungen bezeichnet werden, können Fortschritte bei der Verwirklichung längerfristiger Ziele (wie der Schaffung einer sichereren und toleranteren Gesellschaft und dem Abbau von Diskriminierung) belegt werden.

Nehmen wir zum Beispiel ein Bündnis, dessen Ziel in der Reduzierung diskriminierender Praktiken in einer bestimmten Gemeinschaft besteht. Bevor das Bündnis messbare Veränderungen im tatsächlichen Verhalten und in den Einstellungen der Menschen beobachten kann, wird es Aktivitäten und Zielvorgaben benennen und umsetzen müssen, die den Weg für diese Veränderungen ebnen. Dazu könnten unter anderem gehören: die Anzahl der Schulungen zum Thema Toleranz und Nichtdiskriminierung für Arbeitgeber und zivilgesellschaftliche Organisationen; die Anzahl der Workshops mit Schulklassen; die Anzahl der verabschiedeten Gesetze oder Richtlinien gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz oder die Anzahl der Maßnahmen zur Förderung der Toleranz im öffentlichen Bereich. Das Bündnis kann auch Verhaltensänderungen und Praktiken dokumentieren, die eine erhöhte Toleranz in verschiedenen Situationen widerspiegeln, zum Beispiel in Schulen, an Arbeitsplätzen und im kulturellen Bereich.





Wenn Sie ein Bündnis gründen möchten, ist es gut möglich, dass Sie sich beim ersten Lesen dieses Leitfadens von den anstehenden Aufgaben überfordert fühlen. Der Aufbau eines Bündnisses für spürbare Veränderungen in unseren Gemeinschaften ist keine leichte Aufgabe, aber sie ist machbar.

Dieser Leitfaden enthält drei Kernbotschaften:

1. Bündnisse können für die Errichtung toleranterer und gerechterer Gesellschaften eine wichtige Rolle spielen.
2. Bündnisse sollten ein Modell für die von ihnen angestrebte Gesellschaft darstellen. Das bedeutet: Sie sollten vielfältig und inklusiv sein, nach antidiskriminatorischen Grundsätzen handeln und auf Zusammenarbeit setzen.
3. Ein Bündnis ist ein Netz von Beziehungen. Es ist wichtig, dass die Gründer/-innen eines Bündnisses die Mitglieder auf einer persönlichen Ebene kennen und verstehen lernen. Dazu gehören ihre Geschichten, ihre Hintergründe und die erlebten Schwierigkeiten. Das stärkt nicht nur die Arbeit im Bündnis, sondern verleiht ihr auch mehr Substanz. Zudem schärft es das Bewusstsein der Mitglieder für die gemeinsam eingegangenen Verpflichtungen – sowohl untereinander als auch in Bezug auf die gemeinsam angestrebten Veränderungen.

Zudem enthält der Leitfaden praktische Ratschläge und Arbeitshilfen, mit deren Hilfe Bündnisse ihre Ziele besser erreichen können. Nach der Lektüre des Leitfadens können Sie als Nutzer/-innen zu den entsprechenden Abschnitten zurückkehren, wenn diese relevant für den Entwicklungsstand des Bündnisses geworden sind.

Beachten Sie bitte, dass es neben diesem Leitfaden weitere hilfreiche Ressourcen und Unterstützungsmöglichkeiten zu diesem Thema gibt. In Anhang 1 finden Sie eine Liste von Websites, die zusätzliche Tools und Orientierungshilfen für die weitergehende Arbeit von Bündnissen anbieten. Das Bündnis sollte sich diesbezüglich auch an Expert/-innen aus der unmittelbaren Gemeinschaft sowie an die Partner/-innen an verschiedenen Orten wenden, mit denen es zusammenarbeiten und immer mehr Verbindungen aufbauen wird. Schließlich geht es beim Aufbau von Bündnissen genau darum, das Wissen, die Ressourcen und die Kraft der Bündnispartner/-innen und aller Menschen in der betreffenden Gemeinschaft zu nutzen und zu teilen.



# Anhang 1: Ressourcen

## Ressourcen für Aufbau und Planung eines Bündnisses:

**Coalitions Work** enthält Ressourcen und Tools für Bündnisse. <http://coalitionswork.com/resources/tools>.

**Community Tool Box** enthält Informationen zum Aufbau eines Bündnisses. <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/promotion-strategies/start-a-coalition/main>.

**Nonprofit Tech for Good** stellt Ressourcen und Berichte über neue Entwicklungen in den Bereichen Technologie, Social Media und Fundraising zur Verfügung. <http://www.nptechforgood.com>.

**Planning to Win: The Just Enough Guide for Campaigners** enthält ein Tool für die Planung von Kampagnen, Modelle für Bündnisstrukturen, kreative Taktiken, Evaluationstools und mehr. <https://planningtowin.org>.

**Seeds for Change** enthält Ressourcen zur Konsensbildung, zu Moderation und zu Kompetenzen für die Arbeit in Gruppen. <https://www.seedsforchange.org.uk/resources>.

**tools4dev** bietet herunterladbare Vorlagen und Anleitungen für Monitoring und Evaluierung (M&E), Stakeholder-Analysen, strategische Planung, Fundraising und mehr. <http://www.tools4dev.org/category/skills>.

**Wellstone** bietet Tools für die Organisation, politische Interessenvertretung, Planung, Nutzung von Technologie und strategische Kommunikation. <https://www.wellstone.org/resources>.

## Ressourcen zur Bekämpfung von Diskriminierung und Intoleranz:

**OSZE/BDIMR** bietet Berichte und Materialien zu den Themen Toleranz und Nicht-diskriminierung. <http://www.osce.org/odihr/tolerance-and-non-discrimination>.

**Anti-Defamation League** bietet Forschungsergebnisse, Anti-Bias-Bildungsmaterialien und Toolkits. <https://www.adl.org/education-and-resources/resource-knowledge-base>.

**The Association for Women's Rights in Development (AWID)** bietet Ressourcen zum Thema Feminismus, einschließlich eines Toolkits zur Mitgestaltung einer angstfreien Zukunft. <https://www.awid.org/resources>.

**European Network Against Racism (ENAR)** enthält Berichte und Veröffentlichungen. <http://www.enar-eu.org/Publications>.

**Southern Poverty Law Center:**

- *A Guide to Bystander Intervention* bietet Ratschläge für den Umgang mit Übergriffen und Hassgewalt in der Öffentlichkeit. <https://www.splcenter.org/20171005/splc-campus-guide-bystander-intervention>.
- *Ten Ways to Fight Hate* ist ein Leitfaden für den Umgang mit Hass im eigenen Lebensumfeld. <https://www.splcenter.org/20170814/ten-ways-fight-hate-community-response-guide>.

**The Faith & Belief Forum** bietet Ressourcen für Lehrkräfte und Menschen, die interreligiöse Dialoge und Veranstaltungen durchführen. <https://faithbeliefforum.org/about/resources/s>.

**UNESCO** enthält Materialien zur Förderung von Toleranz. <http://www.unesco.org/new/de/social-and-human-sciences/themes/fight-against-discrimination/promoting-tolerance>.

# Anhang 2: Tools

## Tools zu Kapitel 2: Aufbau eines Bündnisses

### Stakeholder-Analyse

**Was sind Stakeholder?** „Stakeholder“ sind Interessengruppen, also Menschen mit einem Interesse an den Ergebnissen der Bündnisarbeit. Dazu gehören diejenigen, die direkt von den Themen betroffen sind, welche das Bündnis ansprechen will; Einzelpersonen und Organisationen, die sich aktuell mit diesen Themen befassen; Multiplikator/-innen (Menschen, die das Verständnis anderer für ein Thema prägen) sowie diejenigen, deren Leben und/oder Arbeit von der Arbeit des Bündnisses beeinflusst werden könnten. Bei der Entwicklung eines Plans zur Gewinnung von Bündnispartner/-innen sollten Sie sich auf Stakeholder konzentrieren, deren Interessen mit denen des Bündnisses übereinstimmen.

Um eine Stakeholder-Analyse durchzuführen, schreiben Sie die Stakeholder in die Kopfzeile der jeweiligen Spalte und beantworten Sie die Fragen in der ersten Spalte.

<b>Fragen zur Stakeholder-Analyse:</b>	<b>Stakeholder 1</b>	<b>Stakeholder 2</b>	<b>Stakeholder 3</b>
Welche Fähigkeiten, Kapazitäten und/oder Ressourcen würde der Stakeholder in das Bündnis einbringen?  <i>Mit diesen Angaben können diejenigen Stakeholder identifiziert werden, die für das Bündnis am meisten zu bieten haben.</i>			
Worin besteht ihre potenzielle Rolle innerhalb des Bündnisses?  <i>Mit diesen Angaben kann das Bündnis planen, wie die Stakeholder zur Arbeit der Gruppe beitragen könnten.</i>			

<b>Fragen zur Stakeholder-Analyse:</b>	<b>Stakeholder 1</b>	<b>Stakeholder 2</b>	<b>Stakeholder 3</b>
<p>Worin besteht ihr Eigeninteresse? Aus welchen Gründen würde dieser Stakeholder dem Bündnis beitreten?</p> <p><i>Überlegen Sie, warum die Stakeholder von einer Mitgliedschaft in dem Bündnis profitieren würden, und nutzen Sie diese Informationen, um sie zum Beitritt zu motivieren.</i></p>			
<p>Wie werden Sie die Stakeholder zur Mitarbeit bewegen?</p>			
<p>Welche Schwierigkeiten könnten dabei auftreten?</p>			
<p>Wer wird wann an die Stakeholder herantreten?</p> <p><i>Bei der Wahl des Zeitpunkts priorisieren Sie die Stakeholder, die dem Bündnis am meisten zu bieten haben, und die mit dem stärksten Eigeninteresse an der Arbeit des Bündnisses.</i></p>			

## Tools zu Kapitel 3: Gründungstreffen

### 1) Mustertagesordnung für das Gründungstreffen eines Bündnisses:

Diese Tagesordnung kann je nach Dauer des Treffens, Vertrautheit der Teilnehmer/-innen untereinander, ihren bisherigen Erfahrungen in puncto Zusammenarbeit und den spezifischen Bedürfnissen des Bündnisses angepasst werden. Wenn die Zeit für das Treffen begrenzt ist, sollte man sich lieber auf weniger Punkte beschränken als versuchen, alles im Schnelldurchlauf abzuarbeiten. Berücksichtigen Sie, dass Gruppen, die bisher noch nicht zusammengearbeitet haben, mehr Zeit für Diskussionen benötigen. Bei über zwei Stunden langen Sitzungen sollte ausreichend Zeit für Pausen eingeplant werden.

Denken Sie daran, den Teilnehmer/-innen die Tagesordnung vor dem Treffen zur Verfügung zu stellen.

### Beispiel für eine Tagesordnung

---

15 Minuten	Begrüßung, Klärung des Zwecks und der Tagesordnung
10 Minuten	Vorstellungsrunde
10 Minuten	Zweck des Bündnisses: <i>Stellen Sie erste Überlegungen zum geplanten Umfang des Bündnisses sowie zu den Themen vor, mit denen es sich beschäftigen wird. Beachten Sie, dass sich hier im weiteren Verlauf des Treffens Veränderungen ergeben können. Fragen Sie, ob jemand erste Fragen oder Anmerkungen hat.</i>
5 Minuten	Grundregeln (siehe Kapitel 3)
10 Minuten	Eisbrecher: Kennenlern-Übung in Kleingruppen (siehe Kapitel 3)
10 Minuten	Positionierung im Raum (siehe unten)
60 Minuten	Eingrenzung der Themen (Passen Sie die folgenden Fragen den spezifischen Schwerpunkten des Bündnisses an): <i>Welche der Themen, die das Bündnis angehen will, sind für die betreffende Gemeinschaft am drängendsten? In welchem Kontext stehen diese Probleme? Welche Geschichte haben sie, und wie steht die betreffende Gemeinschaft dazu? Worin bestehen die Hauptursachen für diese Probleme? Was wird derzeit unternommen, um diese Probleme anzugehen? Wo gibt es Defizite im derzeitigen Umgang mit dem Thema? Warum ist der Aufbau eines Bündnisses ein hilfreicherer Ansatz, um diese Probleme anzugehen? Was könnten die Mitglieder des Bündnisses nicht allein, sondern nur gemeinsam erreichen?</i>
20 Minuten	Werte des Bündnisses: <i>Auf welchen von seinen Mitgliedern geteilten Werten sollte die Arbeit des Bündnisses beruhen?</i>

- 30-45 Minuten Vision des Bündnisses (siehe unten):  
 Übung in Kleingruppen zur Erarbeitung einer Vision  
*Plenumsdiskussion zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision*
- 30-45 Minuten Zweck und Ziele des Bündnisses:  
*Das Ziel dieser Einheit besteht darin, einen vorläufigen Konsens über den Zweck des Bündnisses zu erzielen. Kurz nach dem Gründungstreffen sollte ein Planungstreffen anberaumt werden, um die Ziele und Zwischenziele des Bündnisses weiterzuentwickeln.*  
*Was sind die dringendsten Themen, die das Bündnis angehen sollte? Hierbei sollte von der zuvor erfolgten Eingrenzung der Themen ausgegangen werden.*  
*Wie kann das Bündnis seine Werte in die Tat umsetzen und sich der Realisierung seiner Vision annähern?*  
*Welche anderen Themen sind wichtig und eng mit dem Zweck des Bündnisses verknüpft?*
- 30-45 Minuten Mitgliedschaft im Bündnis:  
*Wer sollte mit Blick auf die Ziele und Themen sonst noch Teil des Bündnisses werden? Wer sollte diese potenziellen Mitglieder ansprechen?*  
*Sollte das Bündnis Kriterien oder Anforderungen für eine Mitgliedschaft festlegen? Gibt es Gruppen oder Einzelpersonen, mit denen das Bündnis nicht zusammenarbeiten würde? Warum/Warum nicht?*
- 30 Minuten Nächste Schritte, Verantwortlichkeiten und Zeitplan:  
*Wer wird was tun, und bis wann? Wie werden die Mitglieder des Bündnisses die Verantwortlichkeiten unter sich aufteilen und einander Rechenschaft für ihre Arbeit ablegen?*
- 15 Minuten Abschlussübung in Kleingruppen (siehe Kapitel 3)

## 2) Übung „Standogramm“:

Ein „Standogramm“ ist eine partizipative Übung, bei der die Teilnehmer/-innen mit der Arbeit des Bündnisses zusammenhängende aktuelle Fragen und Debatten erörtern. Im Folgenden finden Sie Hinweise zur Anleitung der Übung:

Den Teilnehmer/-innen wird eine Reihe von Fragen gestellt. Sie müssen jeweils entscheiden, wo sie sich mit ihrer Antwort auf einem Kontinuum positionieren. Dazu stellen sie sich auf einer imaginären Linie im Raum an den ihrer Position entsprechenden Platz. Sie werden dann gebeten zu erklären, warum sie sich dort hingestellt haben.

Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Die Übung soll die Teilnehmer/-innen dazu ermutigen, ihre Überzeugungen und Strategien zu reflektieren und von anderen zu lernen. Die Teilnehmer/-innen müssen sich auch dann auf der Linie positionieren, wenn die beiden Endpunkte scheinbar keine einander ausschließenden Situationen/Einstellungen repräsentieren.

Während der Übung können die Teilnehmer/-innen sich neu positionieren, nachdem sie die Antworten anderer gehört haben.

Überlegen Sie sich zwei oder drei Aussagen, die für das Bündnis relevant erscheinen oder es den Teilnehmer/-innen ermöglichen, sich besser kennenzulernen. Konzentrieren Sie sich auf Fragen, auf die es keine eindeutig richtige oder falsche Antwort gibt. Im Folgenden finden Sie einige mögliche Beispiele:

- Fragen Sie die Teilnehmer/-innen, wo sie am liebsten ihren Urlaub verbringen – in der Natur oder in einer unbekanntem Stadt. Diejenigen, die sich für den Urlaub in der Natur entscheiden, stellen sich auf der linken Seite des Raums, und diejenigen, die lieber in eine neue Stadt reisen, stellen sich rechts auf. Teilnehmer/-innen, die beides mögen, können sich irgendwo entlang der Linie positionieren.
- „Ich bin bereit, mit allen zusammenzuarbeiten, die sich genau wie ich für mehr Gleichberechtigung in der Gesellschaft einsetzen, auch wenn wir sonst keine Werte miteinander teilen.“ Diejenigen, welche dieser Aussage völlig zustimmen, stellen sich auf die linke Seite des Raums, und diejenigen, die der Aussage überhaupt nicht zustimmen, stellen sich nach rechts. Die anderen positionieren sich auf der Stelle zwischen diesen beiden Endpunkten, die ihre Ansicht am ehesten widerspiegelt.
- „Dialog bedeutet, dass es keine Tabuthemen gibt.“ Diejenigen, welche dieser Aussage völlig zustimmen, stellen sich auf die linke Seite des Raums, und diejenigen, die der Aussage überhaupt nicht zustimmen, stellen sich nach rechts. Die anderen positionieren sich auf der Stelle zwischen diesen beiden Endpunkten, die ihre Ansicht am ehesten widerspiegelt.
- „Vorurteile stellen normale Reaktionen dar, die durch Reflexion und Verständnis überwunden werden können.“ Diejenigen, welche dieser Aussage völlig zustimmen, stellen sich auf die linke Seite des Raums, und diejenigen, die der Aussage überhaupt nicht zustimmen, stellen sich nach rechts. Die anderen positionieren

sich auf der Stelle zwischen diesen beiden Endpunkten, die ihre Ansicht am ehesten widerspiegelt.

Je nachdem, wie viel Zeit Sie haben, sprechen Sie bei jeder Frage kurz mit drei bis fünf Teilnehmer/-innen, nachdem sich alle im Raum positioniert haben. Fragen Sie je eine Person ganz links, ganz rechts und in der Mitte. Sprechen Sie bis zum Ende der Übung möglichst mit allen Teilnehmer/-innen. Beginnen Sie mit Fragen wie „Ich sehe, dass du dich nach links gestellt hast. Denkst du also, dass [Aussage einfügen]?“ Es kann auch hilfreich sein, eine Folgefrage zu stellen, die Antwort zu wiederholen und die Teilnehmerin/den Teilnehmer dann zu motivieren, die Gründe für diese Antwort darzulegen.

### **3) Übung zur Entwicklung einer gemeinsamen Vision**

Die folgende Übung ist an eine Methode angelehnt, welche die Initiative *Connecting Actions* bei Treffen von Vertreter/-innen der Zivilgesellschaft zum Aufbau von Bündnissen für interkulturellen und interreligiösen Dialog einsetzt. Die Übung besteht aus folgenden Schritten:

- Teilen Sie die Teilnehmer/-innen in Kleingruppen auf (idealerweise mit zwischen vier und acht Teilnehmer/-innen, je nach Gesamtzahl).
- Bitten Sie die Gruppe, sich in Gedanken fünf Jahre in die Zukunft zu versetzen. Nun sollen sich die Teilnehmer/-innen ein ideales Szenario vorstellen, in dem für das Bündnis alles richtig gelaufen ist. Was ist passiert? Was hat das Bündnis wie erreicht? Dann bitten Sie die Gruppe, sich ein Katastrophenszenario vorzustellen. Was ist wie passiert?
- Geben Sie den Kleingruppen Zeit, ihre Szenarien zu entwickeln, und lassen Sie dann die gesamte Gruppe wieder zusammenkommen. Lassen Sie jede Kleingruppe über beide Szenarien berichten und halten Sie die wichtigsten Punkte auf einem Flipchart fest.
- Bitten Sie die Gruppe, auf der Grundlage dieser Szenarien Schlüsselfaktoren für den Erfolg sowie potenzielle Herausforderungen und Gefahren zu identifizieren, mit denen sich das Bündnis beschäftigen sollte (hierbei handelt es sich um eine Variante der in Kapitel 5 beschriebenen SWOT-Analyse). Stellen Sie der Gruppe die folgenden Fragen:
  - ▶ Worin scheinen die größten und wahrscheinlichsten Risiken für das Bündnis zu bestehen?
  - ▶ Welche Chancen kann das Bündnis nutzen?

- ▶ Welche Faktoren ermöglichen einen Erfolg des Bündnisses und welche Faktoren stehen im Weg? Wie kann die Gruppe die erfolgsfördernden Faktoren stärken? Wie kann das Bündnis die hemmenden Faktoren reduzieren?
- ▶ Kann die Gruppe auf der Grundlage der idealen Szenarien eine Leitvision für die Arbeit des Bündnisses entwickeln? Wie würde die Gruppe die Welt beschreiben, die das Bündnis mitgestalten möchte?

## Tools zu Kapitel 4: Struktur, Steuerung und Führung

### 1) Vorlage zur Festlegung der Arbeitsprinzipien eines Bündnisses

**I. MISSION:** Ein wirkungsvolles Leitbild beschreibt aussagekräftig den Zweck des Bündnisses und Strategien zu deren Umsetzung.<sup>13</sup>

---

---

---

---

**II. NAME:** Welchen Namen sollte das Bündnis haben, um seine Ziele deutlich zu machen?

Der Name des Bündnisses ist \_\_\_\_\_

**III. STATUS UND EINSCHRÄNKUNGEN:** Welche Struktur und Absichten hat das Bündnis?

*Beispiel:* Um seine Ziele zu erreichen, organisiert sich das Bündnis in Form eines freiwilligen Zusammenschlusses.

Die Mitglieder des Bündnisses sind seinen Zielen verpflichtet und halten sich an seine Arbeitsprinzipien.

**IV. MITGLIEDSCHAFT:** Wer kann Mitglied des Bündnisses werden? Welche Gruppen sollten beteiligt sein, damit die Ziele des Bündnisses erreicht werden?

*Beispiel:* Das Bündnis wird von seinen Mitgliedern geleitet. Mitglieder können öffentliche, private und gemeinnützige Organisationen sowie Bürger/-innen, Ehrenamtliche und Pädagog/-innen sein. Die Mitgliedschaft steht jeder Organisation und/oder Person offen, die sich der Mission des Bündnisses verpflichtet fühlt. Die Aufnahme von neuen Mitgliedern wird von den bestehenden Mitgliedern diskutiert, geprüft und genehmigt.

Jede Mitgliedsorganisation darf mit bis zu zwei Personen im Bündnis vertreten sein.

---

<sup>13</sup> Siehe beispielsweise Francis Pandolfi, „How to Create an Effective Non-Profit Mission Statement“, *Harvard Business Review*, 14. März 2011, <https://hbr.org/2011/03/how-nonprofit-misuse-their-mis>.

## **V. ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN: Was wird von den Mitgliedern des Bündnisses erwartet?**

*Beispiel:* Von den Mitgliedern wird erwartet, dass sie:

---

- regelmäßig (persönlich oder durch maximal zwei geeignete Delegierte vertreten) an den Sitzungen teilnehmen und sich an den Arbeitsgruppen beteiligen.
- aktiv zusammenarbeiten und die Umsetzung eines strategischen Plans unterstützen, der eine Strategie, Kernbotschaften, Erfolgsmaßstäbe und Taktiken umfasst.
- sich bereit erklären, alle vom Bündnis versandten Mitteilungen zu empfangen, den Empfang zu bestätigen und sich mit ihnen auseinandersetzen.
- Entscheidungen als Gruppe treffen.
- bei Bedarf als Sprecher/-innen des Bündnisses agieren.
- gegebenenfalls ihre eigenen Organisationsstrukturen nutzen, um die Mission des Bündnisses zu fördern und relevante Informationen und Tools zu verbreiten.
- der Verwendung des Namens und Logos ihrer Organisation in Materialien des Bündnisses zustimmen, sofern dies die zuständigen Vertreter/-innen ihrer Organisation genehmigen.

## **VI. ENTSCHEIDUNGSPROZESSE: Wie wird das Bündnis Entscheidungen treffen?**

*Beispiel:* Entscheidungen werden nach Möglichkeit nach dem Konsensprinzip getroffen, sodass die Meinungen aller gehört und diskutiert werden können. Sofern es keine größeren Einwände gibt, gilt die Entscheidung der Mehrheit.

**VII. VERWALTUNG:** Wie wird das Bündnis eine kontinuierliche und effiziente Organisation seiner Arbeit gewährleisten? Wer wird die Sitzungen organisieren und leiten, Protokolle führen usw.?

*Beispiel:* Die Verwaltung der Aktivitäten des Bündnisses obliegt:

---

Die Arbeitsgruppen des Bündnisses kommen monatlich zusammen, entweder persönlich oder bei Bedarf per Video- oder Telefonkonferenz. Das gesamte Bündnis trifft sich alle drei Monate zu einer Vollversammlung. Ein Mitglied des Verwaltungsteams nimmt an jeder Sitzung teil, um sie zu moderieren, Protokoll zu führen und die nächsten Schritte und Pläne für die Zukunft zu koordinieren.

**VIII. FINANZIERUNG DES BÜNDNISSES:** Wie werden die Aktivitäten des Bündnisses finanziert? Was sollen die Mitglieder des Bündnisses zur Finanzierung beitragen? Können Mitglieder potenziell Empfänger von Mitteln des Bündnisses sein?

**IX. EXTERNE KOMMUNIKATION: Durch welche Richtlinien oder Prüfverfahren wird sichergestellt, dass die externe Kommunikation des Bündnisses einheitlich ist, und alle Mitglieder ihr zustimmen?**

Beispiel: Sämtliche Äußerungen, die sich auf das Bündnis, seine Mitglieder oder seine Arbeit beziehen, müssen von allen Mitgliedern gegengelesen und gemeinsam genehmigt werden.

## **2) Beispiel für Arbeitsprinzipien: Die Civic Solidarity Platform**

*Bitte beachten Sie, dass die folgenden Arbeitsprinzipien als Beispiel dienen und den Umgang eines konkreten Bündnisses mit diesen Fragen darstellen. Jedes Bündnis muss seine Arbeitsprinzipien auf der Grundlage seiner spezifischen Ziele festlegen und sich dabei daran orientieren, wie die Mitglieder des Bündnisses am effektivsten zusammenarbeiten können.*

### **1. Ziele und Grundsätze der Plattform:**

Die Plattform ist ein Bündnis aus zivilgesellschaftlichen Organisationen und Gruppen aus OSZE-Teilnehmerstaaten sowie internationalen Nichtregierungsorganisationen, die an der Durchführung gemeinsamer Maßnahmen zur Verteidigung der Menschenrechte in der OSZE-Region interessiert sind. Die Gruppen innerhalb des Bündnisses sind bereit, gemeinsame Positionen zu Schlüsselfragen zu erarbeiten und sich bei Bedarf gegenseitig zu unterstützen.

### **2. Grundsätze für die Teilnahme und Mitgliedschaft:**

An der Plattform können Organisationen und Gruppen teilnehmen, die in der OSZE-Region arbeiten. Die bereits aktiven Plattformmitglieder bestimmen über den Umfang und die Form des potenziellen zukünftigen Engagements von Organisationen im Rahmen der Plattform. Es gibt zwei grundlegende Arten der Teilnahme:

- a. Passive Teilnahme:** Dazu gehören Gruppen, die der Plattform beitreten, indem sie sich auf ihrer Website registrieren oder an das Sekretariat schreiben. Sie stellen der Plattform grundlegende Kontaktdaten zur Verfügung und verpflichten sich, der Deklaration des Bündnisses zuzustimmen. Diese Teilnehmer erhalten Zugang zu den Informationsressourcen der Plattform und werden dazu eingeladen, an ihren Aktivitäten teilzunehmen sowie ihre Erklärungen zu unterzeichnen. Das Sekretariat ist für die Registrierung der passiven Teilnehmer zuständig.
- b. Mitglieder:** Dies sind Gruppen, die zusätzliche Verantwortung übernehmen und sich verpflichtet haben, auf Grundlage der Deklaration sowie weiterer Dokumente zu handeln, in welchen die Tätigkeiten der Plattform geregelt sind, und die nach festgelegten Verfahren verabschiedet wurden. Diese Organisationen sind in den

Arbeitsgruppen der Plattform vertreten und tragen zur Formulierung der gemeinsamen Standpunkte der Plattform bei. Über die Mitgliedschaft entscheidet der Rat der Plattform in Übereinstimmung mit den zur Gewinnung neuer Mitglieder entwickelten Verfahren.

Die ersten Mitglieder der Plattform sind die Gründungsorganisationen.

### **3. Arbeitsgruppen und andere interne Strukturen**

Um effektiv an bestimmten Themen zu arbeiten, können die Mitglieder der Plattform Arbeitsgruppen gründen und andere interne Strukturen schaffen. Der Schwerpunkt der Arbeitsgruppen kann thematisch, regional oder überregional ausgerichtet sein.

Vorschläge zur Bildung solcher Strukturen müssen von mindestens drei Mitgliedern des Bündnisses aus mindestens zwei Ländern eingereicht werden.

Ein Vorschlag zur Gründung einer Arbeitsgruppe sollte Angaben zu ihren Zielen und Aufgaben, eine Liste der zunächst vorgesehenen Teilnehmer aus dem Kreis der Mitglieder des Bündnisses, Kontaktdaten von mindestens drei Mitgliedern der vorgeschlagenen Arbeitsgruppe, den Namen des/der Koordinators/Koordinatorin sowie interne Regeln für die Gruppe enthalten. Vorschläge für neue Arbeitsgruppen müssen von mindestens drei Mitgliedern des Rates unterstützt werden.

Der Rat registriert Arbeitsgruppen nach einem vereinbarten Verfahren und veröffentlicht auf der Website der Plattform Informationen über die Gruppen.

### **4. Verwaltung und Leitung**

Der **Rat der Plattform** setzt sich aus Vertreter/-innen der Gründungsorganisationen des Bündnisses zusammen. Der Rat ist ein Kollegialorgan, das für die Gesamtausrichtung der Plattform und die Entwicklung der Politik der Plattform verantwortlich ist. Der Rat kann durch die Ernennung von Vertreter/-innen von Partnerorganisationen mit internationaler Erfahrung erweitert werden. Vorschläge zur Ernennung neuer Mitglieder müssen von mindestens drei Ratsmitgliedern eingebracht werden und gelten als angenommen, wenn sie nicht von drei oder mehr Ratsmitgliedern abgelehnt werden. Die Mitgliedsorganisationen können ihre Vertreter/-innen im Rat jederzeit zurückrufen und durch neue Vertreter/-innen ersetzen, indem sie das Sekretariat der Plattform von diesem Schritt in Kenntnis setzen.

Der Rat ernennt die Mitglieder des Sekretariats und die Redaktion der Website der Plattform.

Der Rat kann auch andere ständige und temporäre Gremien einrichten sowie ihre Zuständigkeiten und Arbeitsprinzipien festlegen.

Der Rat stellt sicher, dass die internen Regeln und Verfahren eingehalten werden, genehmigt interne Dokumente zur Verwaltung der Plattform, löst Streitigkeiten und

bestätigt im Falle von Meinungsverschiedenheiten neue Mitglieder der Plattform sowie die Einrichtung neuer Arbeitsgruppen.

Der Rat kann Organisationen von der Mitgliedschaft in der Plattform ausschließen. Vorschläge zum Ausschluss von Organisationen müssen von mindestens drei Ratsmitgliedern eingebracht werden und gelten als angenommen, wenn sie nicht von drei oder mehr Ratsmitgliedern abgelehnt werden.

Der **Koordinierungsausschuss der Plattform** ist ein operatives Organ, das sich aus Koordinator/-innen der Arbeitsgruppen und anderer interner Strukturen der Plattform zusammensetzt. Der/die Koordinator/-in des Sekretariats ist von Amts wegen Mitglied des Koordinierungsausschusses. Arbeitsgruppen und andere interne Strukturen sind für die Ernennung ihrer eigenen Koordinator/-innen verantwortlich. Diese sind auch Mitglieder des Koordinierungsausschusses. Der Ausschuss stellt den Informationsaustausch zwischen den Arbeitsgruppen sicher, bestätigt (in Absprache mit dem Rat) Änderungen der Organisationsprinzipien der Plattform und koordiniert die Verabschiedung anderer interner Dokumente.

Die Aufgaben des Sekretariats werden von Mitgliedern der Plattform wahrgenommen, die vom Rat für die Dauer von einem Jahr ernannt werden. Das Sekretariat ist zuständig für: die Verbreitung von Dokumenten und Erklärungen, die in den Strukturen der Plattform erarbeitet wurden; die Organisation der regelmäßigen Sitzungen des Rates; die Organisation von Fernabstimmungen durch die Mitglieder des Rates und des Koordinierungsausschusses; die Unterstützung bei der Organisation von Sitzungen anderer Strukturen der Plattform sowie die Wahrnehmung anderer Verwaltungsfunktionen.

## **5. Verfahren zur Verabschiedung von Dokumenten und Erklärungen**

Jede Struktur der Plattform kann von den anderen Teilen des Bündnisses unabhängige Erklärungen abgeben.

Von der Plattform abgegebene Erklärungen müssen von mindestens drei Partnern der Plattform vorgeschlagen werden; alle Partner der Plattform werden dazu eingeladen, diese Erklärungen zu unterzeichnen und haben das Recht, dies zu unterlassen. Wird eine Erklärung nicht von der Mehrheit der Ratsmitglieder unterstützt, kann sie dennoch durch die Plattform veröffentlicht werden und wird dabei nur von den sie unterstützenden Teilnehmer/-innen unterzeichnet.

Streitigkeiten, die sich aus Entscheidungen oder Erklärungen der internen Strukturen der Plattform ergeben, werden vom Rat geschlichtet.

## 6. Annahme und Änderung dieser Grundsätze

Das betreffende Dokument wird in seiner ursprünglichen Form von der Gründungskonferenz der Plattform verabschiedet. Änderungen können vom Rat mit qualifizierter Mehrheit (zwei Drittel der Stimmen) vorgenommen werden.

### 3) Die Phasen der Konsensbildung (entwickelt von Seeds for Change)<sup>14</sup>

#### Die Phasen der Konsensbildung

Es gibt eine Vielzahl von Modellen zur Konsensfindung. Einige Gruppen haben sehr detaillierte Verfahren entwickelt, während andere eher organische Prozesse bevorzugen. Im Folgenden werden die Phasen des Prozesses beschrieben, welche die meisten Modelle gemeinsam haben. Obwohl nicht für jede einzelne Entscheidung des Bündnisses notwendigerweise ein formaler Prozess durchlaufen werden muss, ist es sinnvoll, regelmäßig ein Modell zu Übungszwecken anzuwenden. Die Vertrautheit einer Gruppe mit dem Prozess kann sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, schwierige oder komplexe Entscheidungen zu treffen.

Dieses Modell eignet sich gut für Gruppen von etwa 15 bis 20 Personen. Größere Gruppen müssen möglicherweise zusätzliche Schritte einbauen, damit alle in der Lage sind, in vollem Umfang teilzunehmen.

#### Ablaufplan für die Konsensbildung

---

##### Schritt 1: Vorstellung und Erklärung des zu entscheidenden Sachverhalts

Legen Sie alle relevanten Informationen dar. Arbeiten Sie die Schlüsselfragen heraus.

##### Schritt 2: Vertiefung des Sachverhalts und Suche nach Ideen

1. Sammeln Sie erste Gedanken und Reaktionen. Welche **Probleme und Bedenken** bestehen?
2. Sammeln Sie **Ideen** zur Lösung der Probleme und schreiben Sie diese auf.
3. **Diskutieren** Sie ausführlich die gesammelten Ideen:
  - Worin bestehen die Vor- und Nachteile?
  - Überlegen Sie, wie die Bedenken ausgeräumt werden könnten.
  - Schließen Sie einige Ideen aus, nehmen Sie andere in die engere Wahl.

##### Schritt 3: Suche nach daraus entstehenden Vorschlägen

---

<sup>14</sup> Für eine genauere Beschreibung des Prozesses zur Konsensbildung und anderer Instrumente zum Erreichen von konsensualen Entscheidungen in einer Gruppe siehe: <https://www.seedsforchange.org.uk>.

Gibt es eine oder mehrere Ideen, welche die besten Merkmale der bisher diskutierten Ideen vereinen? Entwickeln Sie eine Lösung, auf die sich alle einigen könnten, und formulieren Sie einen Vorschlag.

#### **Schritt 4: Diskussion, Klärung und Anpassung des Vorschlags**

Stellen Sie sicher, dass alle noch bestehenden Bedenken gehört werden, und dass alle die Möglichkeit haben, zur Diskussion beizutragen.

Versuchen Sie den Vorschlag so anzupassen, dass er für die gesamte Gruppe noch unterstützenswerter wird.

#### **Schritt 5: Zustimmungsabfrage**

Haben sich die Mitglieder des Bündnisses geeinigt? Fragen Sie folgende Möglichkeiten ab:

- ▶ **Vetos:** Eine grundsätzliche, nicht auflösbare Ablehnung des Vorschlags. Teilnehmer/-innen, die ein Veto abgeben, wollen sehr wahrscheinlich einen neuen Vorschlag entwickeln.
- ▶ **Enthaltungen:** Wenn Teilnehmer/-innen den Vorschlag nicht unterstützen, ihn aber durch ihre Nicht-Teilnahme an der Entscheidung durchwinken.
- ▶ **Vorbehalte:** Wenn Teilnehmer/-innen Vorbehalte äußern, aber bereit sind, die Annahme des Vorschlags zu unterstützen.
- ▶ **Zustimmung:** Wenn Teilnehmer/-innen den Vorschlag unterstützen und bereit sind, sich an seiner Umsetzung zu beteiligen.
- ▶ **Konsens:** Keine Vetos, nicht zu viele Enthaltungen oder Vorbehalte? Aktive Zustimmung? Dann hat die Gruppe eine Entscheidung getroffen!

#### **Schritt 6: Umsetzung der Entscheidung**

Legen Sie fest, wer was, wann und wie tun wird. Definieren Sie die verschiedenen Aufgaben, weisen Sie Verantwortlichkeiten zu, legen Sie Termine fest, usw.

## Tools zu Kapitel 5: Erarbeitung eines Bündnisplans

### 1) Vorlage für einen beispielhaften Bündnisplan

In Kapitel 5 finden Sie weitere Informationen zur Verwendung dieses Arbeitsblattes. Ein Bündnisplan enthält die folgenden Elemente:

**Ziele:** Mit Hilfe von Zielen werden die Mission und die Vision des Bündnisses in konkrete Schritte übersetzt. Dabei wird festgelegt, was das Bündnis bis zum Ende des Planungszeitraums erreichen möchte. Die Ziele stellen den generellen Zweck des Bündnisses dar und sollten daher so entwickelt werden, dass sie alle Schlüsselfunktionen des Bündnisses widerspiegeln.

**Zwischenziele:** Unter Zwischenzielen versteht man die wichtigsten Programmpunkte, die das Bündnis nach und nach erreichen will. Zwischenziele unterscheiden sich von Zielen dadurch, dass sie spezifisch und messbar sind; sie sind die Zwischenschritte, die das Bündnis zur Erreichung seiner Ziele gehen will.

**Strategien/Taktiken:** Strategien stellen die spezifischen Aufgaben dar, die das Bündnis durchführen wird, um seine Zwischenziele zu erreichen. Achten Sie darauf, dass die Strategien des Bündnisses spezifisch sind und logisch zur Umsetzung seiner Zwischenziele führen.

Plan für <Bezeichnung des Bündnisses> \_\_\_\_\_

<Zeitraum des Plans> \_\_\_\_\_

Beschlossen am <Datum> \_\_\_\_\_

**An der Entwicklung dieses Plans waren folgende Mitglieder des Bündnisses beteiligt:**

**Zweck des Bündnisses:**

<b>Ziel 1:</b>	
	Zwischenziel 1:
	Zwischenziel 2:
	Zwischenziel 3:
	Strategie 1: Wer wird die Strategie bis wann umsetzen?
	Strategie 2: Wer wird die Strategie bis wann umsetzen?

	Strategie 3: Wer wird die Strategie bis wann umsetzen?
<b>Ziel 2:</b>	
	Zwischenziel 1:
	Zwischenziel 2:
	Zwischenziel 3:
	Strategie 1: Wer wird die Strategie bis wann umsetzen?
	Strategie 2: Wer wird die Strategie bis wann umsetzen?
	Strategie 3: Wer wird die Strategie bis wann umsetzen?

<b>Ziel 3:</b>	
	Zwischenziel 1:
	Zwischenziel 2:
	Zwischenziel 3:
	Strategie 1: Wer wird die Strategie bis wann umsetzen?
	Strategie 2: Wer wird die Strategie bis wann umsetzen?
	Strategie 3: Wer wird die Strategie bis wann umsetzen?

2) „*Passport to the future*“ („*Tearless Logic Model*“)<sup>15</sup>

- I. Worin besteht der Zweck des Bündnisses?
- II. Mit welchen Bedürfnissen befasst sich das Bündnis? Woher weiß es, worin die Bedürfnisse bestehen?
- III. Worin bestehen die Ziele des Bündnisses und die geplanten Ergebnisse seiner Arbeit?
  - a. Worin besteht das Endziel bzw., was würde das Bündnis zu einem bestimmten Zeitpunkt gern erreicht haben?
  - b. Welche kurzfristigen und mittelfristigen Veränderungen möchte das Bündnis herbeiführen?
  - c. Welche Ressourcen braucht das Bündnis, um seine Ziele zu erreichen?
- IV. Wie wird das Bündnis seine Vorhaben umsetzen?
  - a. Wie sieht der aktuelle Plan des Bündnisses aus?
  - b. Worin bestehen seine derzeitigen und geplanten Aktivitäten?
  - c. Wie werden seine Aktivitäten zur Umsetzung seiner Ziele und zu den geplanten Ergebnissen führen?
- V. Wie wird das Bündnis seinen Fortschritt evaluieren? Welche Zielvorgaben wird es anwenden?
  - a. Woher weiß das Bündnis, dass es sein Ziel erreicht hat? Wie wird das Ziel aussehen?
  - b. Was wird passieren, wenn das Bündnis sein Ziel erreicht hat?

---

15 Das Planungsmodell *Passport to the Future* wurde aus Materialien übernommen, die vom *Self Help Network* der Wichita State University entwickelt wurden.

### 3) Vorlage für den Aktionsplan der Arbeitsgruppen<sup>16</sup>

#### AKTIONSPLAN DES BÜNDNISSES [Jahr]

<b>GESAMTZIEL DER ARBEITSGRUPPE:</b>					
<b>ZWISCHENZIELE DER ARBEITSGRUPPE:</b>					
1.					
2.					
3.					
Zwischenziel #	Maßnahme	Strategie/ wichtigste Schritte (einschließlich Zeitplänen)	Erfolg definieren (spezifische Ergebnisse, bis wann?)	Partner/- innen	Ressourcen
					Hindernisse
1.					
2.					
3.					

<sup>16</sup> Entwickelt von der Beratungsstelle für die Zusammenarbeit von Bündnissen *Coalitions Work*, siehe: <http://coalitionswork.com>.

## Tools zu Kapitel 6: Nachhaltigkeit

### Was tun, wenn etwas schief geht?<sup>17</sup>

WAS TUN, WENN ETWAS SCHIEF GEHT?		
SYMPTOME	PROBLEM	LÖSUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungsschwierigkeiten</li> <li>• Schwierigkeiten bei der Umsetzung</li> <li>• Verzögerungen</li> <li>• Frustration</li> </ul>	Fehlende Fokussierung oder mangelndes Konzept	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klären Sie Vision, Mission und Ziele des Bündnisses</li> <li>• Entwickeln Sie einen Aktionsplan</li> <li>• Überwachen Sie die Fortschritte bei der Umsetzung des Aktionsplans</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte aus der Vergangenheit tauchen wieder auf</li> <li>• Ungleiche Verteilung von Ressourcen</li> <li>• Destabilisierende Sitzungen</li> <li>• Geheime Agenda</li> <li>• Mangelndes Vertrauen</li> </ul>	Machtkämpfe und Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentrieren Sie sich wieder auf die Vision des Bündnisses für die Gemeinschaft</li> <li>• Entwickeln Sie Aussagen zu den Werten des Bündnisses</li> <li>• Verhindern Sie Konflikte oder sprechen Sie diese offen an</li> <li>• Fördern Sie persönliche Gespräche, um die Befürchtungen und Bedürfnisse der Partner/-innen zu klären</li> <li>• Nutzen Sie informelle Schlichtungsverfahren</li> <li>• Führen Sie eine Mediation mit Dritten durch</li> </ul>

<sup>17</sup> Entwickelt von der Beratungsstelle für die Zusammenarbeit von Bündnissen Coalitions Work, siehe: <http://coalitionswork.com/>.

## WAS TUN, WENN ETWAS SCHIEF GEHT?

SYMPTOME	PROBLEM	LÖSUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burnout von Mitgliedern und Führungskräften</li> <li>• Unangemessene Anforderungen an das Personal</li> <li>• Neue Mitglieder beteiligen sich nicht an der Arbeit</li> <li>• Frustration</li> <li>• Austritte/Rücktritte</li> <li>• Machtgefälle zwischen Organisationen</li> </ul>	<p>Ungleiche Teilhabe an Macht, Entscheidungsprozessen und Verantwortung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschriftlichen Sie die Verantwortlichkeiten und Rollenverteilung für Personal, Führungskräfte und Mitglieder</li> <li>• Erstellen Sie für alle Mitgliedsorganisationen Vereinbarungen für die Zusammenarbeit</li> <li>• Treffen Sie sich einmal im Jahr mit der Geschäftsführung aller Organisationen, um Erwartungen zu klären</li> <li>• Gehen Sie am Ende und Anfang von Sitzungen die vereinbarten Arbeitsschritte durch</li> <li>• Führen Sie einmal im Jahr ein Bündnistreffen zur Schulung der Mitglieder in den Bereichen Teambildung und Delegation von Arbeit durch</li> <li>• Sorgen Sie dafür, dass jede Organisation bei Beschlüssen usw. eine Stimme erhält</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mitglieder sind nicht über Sitzungen/Veranstaltungen informiert</li> <li>• Es kommt zu Machtkämpfen</li> <li>• Weder die Mitglieder noch die Gemeinschaft sehen die Ergebnisse ihrer Bemühungen</li> </ul>	<p>Ineffektive Kommunikation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschicken Sie Protokolle sofort</li> <li>• Verschicken Sie monatlich (elektronische) Newsletter und Beiträge für die Newsletter der Partner/-innen</li> <li>• Entwickeln und verschicken Sie eine einseitige aktuelle Selbstdarstellung des Bündnisses</li> <li>• Halten Sie eine jährliche Rede zur „Lage des Bündnisses“, in der sie über Fortschritte und Zukunftspläne sprechen</li> </ul>

## WAS TUN, WENN ETWAS SCHIEF GEHT?

SYMPTOME	PROBLEM	LÖSUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionelle Mitarbeiter/-innen dominieren das Bündnis</li> <li>• Einige Bereiche der Gemeinschaft sind unterrepräsentiert</li> <li>• Das Bündnis wird in der Gemeinschaft nicht respektiert oder ist dort nicht bekannt</li> <li>• Gruppen aus der Gemeinschaft unterstützen das Bündnis und seine Arbeit nicht</li> </ul>	<p>Mangelhafte Verbindungen in die Gemeinschaft</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen Sie zur Sicherstellung einer vielfältigen Repräsentation eine Lückenanalyse durch</li> <li>• Führen Sie eine umfassende Kampagne zur Anwerbung neuer Mitglieder durch</li> <li>• Führen Sie Treffen und Veranstaltungen an gut zugänglichen, neutralen Orten durch</li> <li>• Sprechen Sie bei Veranstaltungen der Gemeinschaft über Kooperationsmöglichkeiten</li> <li>• Unterstützen Sie Aktivitäten anderer Partner in der Gemeinschaft</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineffektive Arbeitsgruppen</li> <li>• Ineffektiver Lenkungsausschuss</li> <li>• Probleme bei Entwicklung, Beibehaltung oder Rotation der Führung</li> <li>• Mangelnde Teilnahme</li> <li>• Hohe Aussteigerquote</li> <li>• Fehlende Weiterbildung</li> <li>• Unzureichende Finanzierung</li> <li>• Fehlende Ergebnisse</li> </ul>	<p>Ineffektive Struktur oder Arbeitsweise des Bündnisses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellen Sie einen strategischen Plan zur Anpassung von Mission und Zielen an Struktur und Arbeitsweise des Bündnisses</li> <li>• Erstellen Sie ein Organigramm</li> <li>• Führen Sie einmal im Jahr eine Klausurtagung zur Orientierung der Führungskräfte durch</li> <li>• Führen Sie ein- bis zweijährige Amtszeitbeschränkungen für Führungskräfte sowie jährliche Wahlen ein</li> <li>• Achten Sie auf die Effektivität von Sitzungen und Berichten</li> <li>• Lassen Sie neue Führungskräfte und Mitglieder von erfahrenen Bündnis Teilnehmer/-innen betreuen</li> <li>• Richten Sie Ausschüsse zur Entwicklung der Ressourcen oder Lenkungsausschüsse zur Entwicklung von Budget, Ressourcen und Finanzierungsmöglichkeiten ein</li> </ul>

## WAS TUN, WENN ETWAS SCHIEF GEHT?

SYMPTOME	PROBLEM	LÖSUNGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelnde oder sporadische Anwesenheit</li> <li>• Mangelnde Umsetzung von Aufgaben</li> </ul>	<p>Termin- und Loyalitätskonflikte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermitteln Sie mit Hilfe von Umfragen und Diskussionen die besten Zeiten für Treffen sowie die jeweils am besten geeigneten Personen für die Erledigung bestimmter Aufgaben</li> <li>• Überprüfen Sie jährlich die Verpflichtungserklärungen</li> <li>• Bitten Sie Organisationen, gegebenenfalls neue Vertreter/-innen mit mehr Zeit für das Bündnis zu entsenden</li> <li>• Lassen Sie die Bündnisvorsitzenden bei nicht anwesenden Personen und Personen, die ihre Aufgaben nicht erledigen, über die Gründe nachhaken</li> <li>• Sorgen Sie dafür, dass Sitzungen auch von Menschen besucht werden können, die Kinder betreuen, einschließlich stillender Mütter</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Bündnis wird von Medien oder von zentralen Personen in der Gemeinschaft nicht anerkannt</li> <li>• Förderanträge des Bündnisses werden nicht bewilligt</li> <li>• Die Anwerbung von Mitgliedern und Führungskräften ist schwierig</li> <li>• Erwartete Ergebnisse bleiben aus</li> <li>• Probleme der Gemeinschaft bleiben ungelöst</li> </ul>	<p>Mangelnde Ergebnisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickeln Sie ein Logisches Modell, einen Aktionsplan und einen Evaluationsplan</li> <li>• Sammeln Sie Daten und überwachen Sie konsistent die kurz-, mittel- und langfristigen Ergebnisse, um Verantwortlichkeiten und Aktivitäten besser aufeinander abzustimmen</li> <li>• Koordinieren Sie die Aktivitäten der einzelnen Partner/-innen mit Hilfe eines vereinbarten Aktionsplans</li> <li>• Verwenden Sie einseitige Mitteilungen des Bündnisses und Social-Media-Plattformen, um Erfolge in der Öffentlichkeit sowie bei aktuellen und potenziellen Mitgliedern und Führungskräften bekannt zu machen</li> <li>• Kontaktieren Sie Stiftungen und Geldgeber/-innen, um Finanzierungsmöglichkeiten zu erkunden</li> </ul>

## Tools zu Kapitel 7: Nachverfolgung und Evaluation

### 1) Tool für die Bewertung des Bündnisses durch seine Mitglieder<sup>18</sup>

Bitte Sie die Mitglieder des Bündnisses, den folgenden Fragebogen zur Bewertung auszufüllen, um den Zustand des Bündnisses einschätzen zu können. Im Idealfall sollten Mitgliederbefragungen mindestens einmal im Jahr durchgeführt werden.

Bitte kreuzen Sie jeweils die Zahl an, die Ihre Zustimmung zu der Aussage über diesen Aspekt des Bündnisses am ehesten widerspiegelt. „1“ bedeutet „stimme voll und ganz zu“, 5 „stimme überhaupt nicht zu“, die anderen Varianten liegen dazwischen.

<b>Vision: Planung, Umsetzung und Fortschritt</b>		Stimme voll und ganz zu			Stimme überhaupt nicht zu	
1.	Das Bündnis hat eine klare Vision und Mission.	1	2	3	4	5
2.	Das Bündnis verfolgt seine Aktivitäten konsequent weiter.	1	2	3	4	5
3.	Das Bündnis führt wirksame Aktivitäten durch, die zur Umsetzung seiner Ziele beitragen.	1	2	3	4	5
4.	Das Bündnis hat einen gezielten Aktionsplan für die Gemeinschaft betreffende sowie systemische Veränderungen entwickelt.	1	2	3	4	5
5.	Das Bündnis löst wirksam etwaige Differenzen unter den Mitgliedern.	1	2	3	4	5
6.	Das Bündnis setzt sich für die kollaborative Bearbeitung gemeinsamer Probleme ein, sodass innovative Lösungen entstehen.	1	2	3	4	5
7.	Das Bündnis erweitert seine verfügbaren Ressourcen, indem es Partner/-innen dazu bringt, Ressourcen einzubringen oder Dritte zu identifizieren, die über Ressourcen verfügen.	1	2	3	4	5

<b>Führung und Mitglieder</b>		Stimme voll und ganz zu			Stimme überhaupt nicht zu	
8.	Das Bündnis entwickelt und unterstützt Führungskräfte.	1	2	3	4	5
9.	Alle Bündnismitglieder haben die Möglichkeit zur Übernahme von Führungsrollen und werden dazu ermutigt.	1	2	3	4	5
10.	Die Führungsaufgaben sind unter Männern und Frauen sowie zwischen allen Gruppen im Bündnis gerecht verteilt.	1	2	3	4	5
11.	Die administrativen Verantwortlichkeiten sind unter Männern und Frauen sowie zwischen allen Gruppen im Bündnis gerecht verteilt.	1	2	3	4	5
12.	Das Bündnis sorgt für mehr Beteiligung durch die Einbindung von Partner/-innen in gemeinsame Aktivitäten und Projekte.	1	2	3	4	5

<sup>18</sup> Adaptiert aus Tom Wolff, *The Power of Collaborative Solutions: six principles and effective tools for building healthy communities* (San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2010), S. 251-257.

13.	Die Zusammensetzung der Mitglieder des Bündnisses ist breit gefächert und dem Thema, mit dem es sich befasst, angemessen.	1	2	3	4	5
14.	Die Zusammensetzung des Bündnisses ist vielfältig.	1	2	3	4	5
15.	Die Mitglieder zeigen Engagement und übernehmen Aufgaben.	1	2	3	4	5

<b>Struktur</b>		<i>Stimme voll und ganz zu</i>			<i>Stimme überhaupt nicht zu</i>	
16.	Das Bündnis trifft sich in regelmäßigen Abständen.	1	2	3	4	5
17.	Das Bündnis hat aktive Arbeitsgruppen und Ausschüsse.	1	2	3	4	5
18.	Die Mitglieder erhalten die Tagesordnungen von Sitzungen im Voraus und die Protokolle danach.	1	2	3	4	5
19.	Die Sitzungen folgen der Tagesordnung, und die geplante Arbeit wird erledigt.	1	2	3	4	5
20.	Das Bündnis verfügt über eine tragfähige, gut funktionierende Organisationsstruktur.	1	2	3	4	5

<b>Struktur</b>		<i>Stimme voll und ganz zu</i>			<i>Stimme überhaupt nicht zu</i>	
21.	Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Bündnisses ist effektiv.	1	2	3	4	5
22.	Die Kommunikation zwischen dem Bündnis und der von seinen thematischen Schwerpunkten betroffenen Gemeinschaft ist effektiv.	1	2	3	4	5
23.	Die Bündnismitglieder gehen respektvoll und produktiv mit Differenzen um.	1	2	3	4	5
24.	Alle Bündnismitglieder werden unabhängig von ihrem Geschlecht angehört und ernst genommen.	1	2	3	4	5

<b>Aktivitäten</b>		<i>Stimme voll und ganz zu</i>			<i>Stimme überhaupt nicht zu</i>	
25.	Auf Treffen des Bündnisses werden Informationen ausgetauscht.	1	2	3	4	5
26.	Das Bündnis entwickelt neue Materialien und neue Programme.	1	2	3	4	5
27.	Das Bündnis setzt sich für Veränderungen ein.	1	2	3	4	5
28.	Das Bündnis erleichtert den Austausch neuer Perspektiven zu bestimmten Themen und Problemen.	1	2	3	4	5
29.	Die Ergebnisse sind umfassender als die, die ohne das Bündnis erzielt werden könnten.	1	2	3	4	5

Ergebnisse	
30.	Welche Veränderungen haben sich durch das Bündnis ergeben, die sonst nicht eingetreten wären?

Ergebnisse		Stimme voll und ganz zu		Stimme überhaupt nicht zu		
31.	Das Bündnis konnte seine Ziele erreichen und konkrete Ergebnisse erzielen.	1	2	3	4	5
32.	Das Bündnis dient als Katalysator für einen positiven Wandel in Bezug auf die Themen, mit denen es sich beschäftigt.	1	2	3	4	5
33.	Das Bündnis bewirkt einen gesellschaftlichen Wandel, der sich in Änderungen von Programmen, Politiken und Praktiken zeigt, die Menschenleben verbessern.	1	2	3	4	5
34.	Das Bündnis hat innerhalb seiner Themenfelder in vielen Bereichen und Systemen der Gemeinschaft Änderungen in Programmen, Politiken und Praktiken bewirkt.	1	2	3	4	5

### Definitionen

*Programmänderungen* können neue oder geänderte Formen von Interventionen, Abläufen und Produkten sein, wie z.B. Bildungs- oder Werbematerialien sowie neue Präsentationen.

*Politiken* können umfassen: Richtlinien von Einrichtungen oder Behörden, gesetzliche Vorschriften auf kommunaler oder Bundesebene sowie institutionelle Grundsätze.

Änderungen von Praktiken können umfassen: Änderungen in Einrichtungen und anderen Institutionen und Organisationen; Änderungen im Verhalten verschiedener Akteur/-innen (einschließlich Ärzte, Pflegepersonal, Sozialarbeiter/-innen oder Verwaltungspersonal in Einrichtungen); Änderungen durch die Regierung sowie Änderungen durch von dem Problem betroffene Personen.

Ergebnisse	
35.	Welche spezifischen Änderungen an Programmen, Politiken und Praktiken, die durch die Arbeit dieses Bündnisses herbeigeführt wurden, haben Sie wahrgenommen?

<b>Ergebnisse</b>		<i>Stimme voll und ganz zu</i>			<i>Stimme überhaupt nicht zu</i>	
36.	Die erzielten Ergebnisse sind notwendig und wirksam.	1	2	3	4	5
37.	Nach jeder Aktivität oder jedem Projekt führt die Leitung des Ausschusses oder der Task Force eine entsprechende Evaluation durch, um aus den Erfahrungen zu lernen.	1	2	3	4	5

<b>Beziehungen</b>		<i>Stimme voll und ganz zu</i>			<i>Stimme überhaupt nicht zu</i>	
38.	Alte oder bestehende Partnerschaften wurden durch das Bündnis aufgewertet.	1	2	3	4	5
39.	Durch das Bündnis wurden neue Partnerschaften aufgebaut.	1	2	3	4	5
40.	Die von dem Thema betroffenen Mitglieder der Gemeinschaft wissen aufgrund der Arbeit des Bündnisses nun mehr über die Ressourcen der jeweils anderen.	1	2	3	4	5

<b>Systemische Ergebnisse</b>		<i>Stimme voll und ganz zu</i>			<i>Stimme überhaupt nicht zu</i>	
41.	Das Bündnis hat systemische Änderungen bewirkt, einschließlich Veränderungen in den Beziehungen innerhalb der Gemeinschaft, die sich den relevanten Themen widmet, sowie Veränderungen bezüglich der Fähigkeit des Bündnisses, neu auftretende Probleme anzugehen.	1	2	3	4	5
42.	Innerhalb der Gemeinschaft, die zu den Themen des Bündnisses arbeitet, hat es positive Veränderungen gegeben; durch das Bündnis sind die Partner/-innen kooperativer und arbeiten besser zusammen.	1	2	3	4	5
43.	Mit Hilfe des Bündnisses haben die Menschen in der Gemeinschaft Zugang zu mehr Ressourcen innerhalb und außerhalb des Bündnisses erhalten.	1	2	3	4	5

<b>Vorteile durch die Teilnahme</b>		<i>Strongly agree</i>			<i>Strongly disagree</i>	
44.	Der Gemeinde und ihren Bewohner/-innen geht es aufgrund der Arbeit des Bündnisses heute besser.	1	2	3	4	5
45.	Ich habe von der Teilnahme an dem Bündnis profitiert, weil ich:					
	a. Beziehungen zu anderen Bündnismitgliedern aufgebaut habe.	1	2	3	4	5
	b. mich mit anderen ausgetauscht und vernetzt habe.	1	2	3	4	5
	c. mit anderen zu wichtigen Themen gearbeitet habe.	1	2	3	4	5
	d. an einem Prozess teilgenommen habe, der wichtige Veränderungen bewirkt (hat).	1	2	3	4	5
46.	Meine Organisation hat von der Teilnahme an dem Bündnis profitiert durch:					
	a. veränderte Programme.	1	2	3	4	5
	b. neue Programme.	1	2	3	4	5
	c. Zugang zu neuen oder mehr Ressourcen.	1	2	3	4	5
	d. die Erarbeitung von Lösungen in Zusammenarbeit mit anderen Bündnispartnern.	1	2	3	4	5

<b>Gesamtbewertung</b>	
47.	Welche Veränderungen gab es durch das Bündnis in Ihrer eigenen Organisation, die sonst nicht eingetreten wären?
48.	Hat das Bündnis für überraschende oder ungeplante Ergebnisse gesorgt?
49.	Worin bestehen die drei wichtigsten Ergebnisse der Arbeit des Bündnisses?

# Glossar

**Bündnis:** Eine aus Einzelpersonen, Organisationen, Gemeinschaften, religiösen Einrichtungen, Unternehmen, Journalist/-innen und/oder staatlichen Stellen bestehende Gruppe, die zusammenarbeitet, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Ein Bündnis ist also eine Form der Zusammenarbeit bzw. Partnerschaft, die einen bestimmten Zweck verfolgt. Im Unterschied zum allgemeinen Verständnis des Begriffs „Partnerschaft“ hat ein Bündnis mehr als nur zwei Partner. Des Weiteren besteht auch ein Unterschied zum so genannten „Dialog“ – einer Praxis vieler Bündnisse, die jedoch an sich kein Bündnis darstellt, es sei denn, sie ist Teil einer breiter angelegten Strategie, deren Teilnehmer/-innen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

**Ausschuss:** Eine Untergruppe innerhalb eines Bündnisses, die bestimmte Aktivitäten im Namen des Bündnisses durchführt. Ausschüsse treffen sich in der Regel häufiger als das Bündnis insgesamt und tragen dazu bei, dass die Arbeit des Bündnisses vorankommt.

**Dialog:** Eine moderierte, kooperative und konstruktive Interaktion zwischen Menschen verschiedener Religionen, Überzeugungen und/oder Kulturen. Dialoge sind eine Strategie, die von vielen Bündnissen verfolgt wird, aber ein Dialog allein stellt noch kein Bündnis dar. Ein Dialog kann sich zu einem Bündnis entwickeln, wenn die Teilnehmer/-innen beschließen, gemeinschaftlich an der Realisierung eines gemeinsamen konkreten Ziels zu arbeiten.

**Formeller Bereich:** Die Organisationen, Behörden und andere etablierte Einheiten, die ein Bündnis bilden. Einheiten aus dem formellen Bereich verfügen in der Regel über ein Budget, Personal, eine Website und andere nützliche Ressourcen.

**Steuerung:** Dieser Begriff bezieht sich darauf, wie die Entscheidungen im Bündnis getroffen werden, wer ermächtigt ist, diese Entscheidungen zu treffen, und wie Führungsverantwortung übertragen und geteilt wird.

**Informeller Bereich:** Hierzu gehören Gruppen und Einzelpersonen mit guten Beziehungen zu Menschen, die am stärksten von dem Problem betroffenen sind, mit dem sich das Bündnis beschäftigt. Diese verfügen meist über weniger Ressourcen und Mitarbeiter/-innen als Partner/-innen aus dem formellen Bereich.

**Partnerschaft:** Zwei oder mehr Personen oder Einheiten, die für einen gemeinsamen Zweck zusammenarbeiten. Wenn eine Partnerschaft mehr als zwei Partner (oder Mitglieder) umfasst, die auf ein bestimmtes Ziel hinarbeiten, kann man sie auch als Bündnis bezeichnen.

**Stakeholder:** Stakeholder sind Interessengruppen, also Akteur/-innen mit einem Interesse an den Ergebnissen der Bündnisarbeit. Dazu gehören diejenigen, die direkt von Intoleranz und Diskriminierung betroffen sind; Einzelpersonen und Organisationen, die sich aktuell mit diesen Themen befassen; Multiplikator/-innen (Menschen, die das Verständnis anderer für ein Thema prägen) sowie diejenigen, deren Leben und/oder Arbeit von den Aktivitäten des Bündnisses beeinflusst werden könnten.

**Struktur:** Die Struktur eines Bündnisses ist sein organisatorischer Aufbau. Zur Struktur können zum Beispiel Arbeitsgruppen, Ausschüsse und/oder Führungspositionen gehören.

**Nachhaltigkeit:** Der Begriff „Nachhaltigkeit“ bezieht sich auf die Fähigkeit eines Bündnisses, bis zum Erreichen seiner Ziele funktionsfähig zu bleiben. Er beschreibt außerdem, dass das Erreichte eine anhaltende Wirkung auf das gesellschaftliche Umfeld hat. Zeichen dafür sind, unter anderem, dass Programme anhaltend erfolgreich durchgeführt werden, die Toleranz in der Gemeinschaft weiter steigt, politische Errungenschaften nicht revidiert werden.

**Arbeitsgruppe:** Eine Untergruppe des Bündnisses mit der Aufgabe, einen bestimmten Bereich seiner Arbeit voranzubringen. Arbeitsgruppen können gebildet werden, um sich mit den zentralen Zielen des Bündnisses zu befassen, detailliertere Arbeitspläne zu entwickeln und diese Arbeitspläne schwerpunktmäßig umzusetzen.



