

# Bericht zur wissenschaftlichen Begleitung der Mobilen Beratung des Kulturbüro Sachsen e. V.

2026

**Jan Schaller und Nadine Jukschat**

unter Mitarbeit von Emil Kühne und Linda Lange

Hochschule Zittau-Görlitz (HSZG)  
TRAWOS-Institut für Transformation,  
Wohnen und soziale Raumentwicklung,  
Brückenstraße 1, 02826 Görlitz  
<https://trawos.hszg.de/>

**Ansprechpartnerin:**  
Prof. Dr. Nadine Jukschat  
Telefon: 03581/374-4854  
E-Mail: [Nadine.jukschat@hszg.de](mailto:Nadine.jukschat@hszg.de)

**ISBN: 978-3-941521-37-7**  
<https://doi.org/10.25366/2026.108>

## Inhalt

1. Einleitung.....	2
2. Selbstverständnis und methodische Herangehensweise der wissenschaftlichen Begleitung.....	4
3. Ergebnisse .....	7
3.1 Strukturelle Unsicherheit: Finanzierungslogiken und ihre Konsequenzen für professionelles Handeln .....	7
3.2 Professionelles Handeln der MBT in dilemmatischen Spannungsfeldern .....	10
3.3 Resonanzen und Wirkungen der Arbeit der MBT .....	19
4. Fazit und Handlungsempfehlungen.....	24
Literaturverzeichnis.....	26

## 1. Einleitung

Die bundesrepublikanische Demokratie steht seit Mitte der 2010er Jahre durch eine deutliche Zunahme rechtsextremistischer und rechtspopulistischer Erscheinungsformen unter Druck: nahezu ungebrochen ansteigende Wahlergebnisse extrem rechter Parteien auf kommunaler, Landes- und Bundesebene, eine gestiegene Verbreitung menschenfeindlicher Einstellungen in Teilen der Bevölkerung sowie eine zunehmende Sichtbarkeit und Organisationsdichte rechtsextremer Bewegungen und Milieus, insbesondere im ländlichen Raum verdichten sich zu einer Situation, in der insbesondere emanzipatorische und demokratiefördernde Akteure unter Druck geraten (Zick et al. 2025; Decker et al. 2024; Pickel et al. 2026; Franke et al. 2026). Vor diesem Hintergrund kommt Angeboten der Mobilen Beratung, die in Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus, Rassismus, Antisemitismus und anderen Ungleichwertigkeitsvorstellungen beraten und die Stärkung einer demokratischen Alltagskultur unterstützen (Bundesverband Mobile Beratung e.V. 2024), eine besondere Bedeutung zu. Als aufsuchende, flexibel agierende und niedrigschwellig zugängliche Form der Fachberatung unterstützen Mobile Beratungsteams (MBT) zivilgesellschaftliche Initiativen, Kommunen und Organisationen dabei, rechtsextremen und rechtspopulistischen Dynamiken vor Ort zu begegnen, Handlungsfähigkeit (zurück-)zugewinnen und demokratische Alltagskultur zu stärken. Eine der am längsten in diesem Feld arbeitenden Akteure ist das Kulturbüro Sachsen e. V. (KBS).

Das Kulturbüro Sachsen e. V. betreibt seit dem Jahr 2001 kontinuierlich Mobile Beratungsteams im Freistaat Sachsen. Mittlerweile existieren sechs Regionalbüros – Ost (Bautzen/Görlitz), Mitte-Ost (Dresden), Mitte-Süd (Chemnitz), Nordwest (Leipzig) und West (Zwickau/Vogtlandkreis), deren Arbeit durch zwei Fachreferentinnen im KBS organisational unterstützt und fachlich begleitet wird. Die fünf MBT decken flächendeckend alle Landkreise und kreisfreien Städte des Bundeslandes ab. Das Angebot erreicht damit die Adressat:innen in urbanen wie ländlichen Räumen gleichermaßen. Die Mobilen Beratungsteams des KBS arbeiten nach den fachlichen Grundsätzen, auf die sich der Bundesverband Mobile Beratung e. V. verständigt hat (Bundesverband Mobile Beratung e.V. 2024). Sie agieren in ihren regional begrenzten Handlungsgebieten adressat:innenfokussiert und mobil vor Ort (Bundesverband Mobile Beratung e.V. 2024, S. 28). Ihr Handeln zeichnet sich durch eine menschenrechtsorientierte Haltung aus und strukturiert sich entlang eines gestalterisch-prozesshaften Demokratieverständnisses. Ein zentrales Ziel der Beratungsarbeit besteht darin, eine sich entwickelnde Demokratie aktiv mitzugestalten und zivilgesellschaftliche Akteure bei derartigen Vorhaben zu unterstützen. Das Angebot richtet sich dabei sowohl an Einzelpersonen, als auch kulturelle und zivilgesellschaftliche Initiativen aller Art, ist aber in gleichem Maße für Akteure aus Wirtschaft, Verwaltung oder Politik offen, wobei immer das Ziel verfolgt wird, Vielfalt und Pluralismus zu fördern (Bundesverband Mobile Beratung e.V. 2024, 24 f.). Die MBT orientieren sich in ihrer Arbeit an den Bedarfen ihrer Beratungsnehmenden und gehen auf diese vertraulich, individuell, flexibel und vor Ort ein. Die professionelle beraterische Praxis orientiert sich somit an partizipativen und empowernden Ansätzen, welche die Adressat:innen darin bestärken sollen, sich rechtsextremen, rassistischen, antifeministischen, antisemitischen und weiteren von Ungleichwertigkeit geprägten Strukturen und Ideologien, entgegenzustellen und die demokratische Kultur somit aktiv mitzugestalten. Aus den dargestellten Handlungsräumen und dem professionellen Selbstverständnis wird deutlich, dass Mobile Beratung wertorientiert und an der Seite der Beratungsnehmenden stattfindet (Bundesverband Mobile Beratung e.V. 2024, 36 ff.). Gleichzeitig erfüllt Mobile Beratung einen gesellschaftlichen Bildungsauftrag durch die regelmäßige Publikation zu aktuellen Themen im Bereich von Rechtsextremismus und demokratiegefährdender Einstellungen sowie relevanter Akteure und Strategien in diesem Kontext. Sie versteht sich außerdem selbst als „Schnittstelle

zwischen zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteur\*innen“ (Bundesverband Mobile Beratung e.V. 2024, S. 20) im Hinblick auf die Gestaltung und Stabilisierung einer lebendigen demokratischen Praxis.

#### *Entwicklung der Fallzahlen sowie Art der Beratungen*

Entsprechend des internen Sachberichts des KBS für das Jahr 2025 bearbeiteten die fünf regionalen MBT in diesem Jahr insgesamt 277 Fallanfragen – die quantitativ höchste Anzahl an Beratungsfällen seit Bestehen der Mobilen Beratung in Sachsen. Davon stammen 249 aus dem Jahr 2025 selbst; 28 Beratungsprozesse wurden aus dem Vorjahr fortgeführt. Im Vergleich dazu wurden 2024 insgesamt 265 Fälle bearbeitet (210 Neuanfragen). In knapp neun Prozent aller bearbeiteten Fälle gingen die Berater:innen proaktiv auf potenzielle Adressat:innen zu (2024: 5%), was unterstreicht, dass die Beratungsarbeit nach wie vor primär nachfragegesteuert ist. Ergänzend zur Fall- und Prozessberatung führten die Teams im Jahr 2025 insgesamt 99 Fortbildungen, Workshops und Moderationen durch, an denen rund 2.000 Personen teilnahmen (2024: 102 Veranstaltungen, 2.213 Teilnehmer:innen).

Hinsichtlich der Phänomenbereiche, auf die sich die Beratungsarbeit bezieht, dominiert über alle Jahre hinweg der Komplex Rechtsextremismus (2025: 51%), der das Agieren neonazistischer und demokratiefeindlicher Strukturen umfasst – von organisierten Demonstrationen über Angriffe auf zivilgesellschaftliche Akteur:innen bis hin zum Erwerb und der Nutzung von Immobilien durch rechte Gruppen. Bemerkenswert ist für das Jahr 2025 der stark gestiegene Anteil von Anfragen zum Thema Rechtspopulismus (17%, gegenüber 5% im Vorjahr), was auf eine zunehmende Brückenfunktion zwischen extremer Rechter und gesellschaftlichen Mehrheitsströmungen hindeutet. Die Zahlen verweisen auf eine kontinuierliche, wenn auch im Detail sich verschiebende Gefährdungslage.

Die Beratungsnehmenden entstammen einem breiten institutionellen Spektrum. Im Jahr 2025 bildeten zivilgesellschaftliche Einrichtungen und ehrenamtliche Initiativen mit 20% den größten Anteil unter den anfragenden Kontexten (2023: 16%), gefolgt von Vereinen aus Sport, Kultur und sozialen Bereichen (16%) sowie dem schulischen Kontext (9%). Anfragen aus dem Bereich kommunale Politik und Verwaltung machten 6% aus. Die Verteilung ist seit 2023 weitgehend stabil, wobei zivilgesellschaftliche Akteur:innen und Einrichtungen der (Jugend)Sozialarbeit tendenziell an Bedeutung gewinnen, was einem übergreifendem Trend entspricht (Bringt und Klare 2025; Schumacher et al. 2021). Regional lag der quantitative Schwerpunkt 2025 in Ostsachsen, insbesondere im Landkreis Bautzen; zunehmende Bedeutung erlangten zudem die Landeshauptstadt Dresden, der Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge, der Erzgebirgskreis sowie Chemnitz, nicht zuletzt im Kontext des Kulturhauptstadtjahres 2025.

#### *Zu Hintergrund und Aufbau des Berichts der wissenschaftlichen Begleitung*

Der vorliegende Bericht widmet sich der wissenschaftlichen Begleitung der Mobilen Beratung des KBS und fragt nach den Wirkungen, Potenzialen und professionellen Anforderungen dieser Beratungsarbeit. Die Evaluation wurde durch das Kulturbüro selbst beauftragt und auch finanziert. Sie wurde wissenschaftlich unabhängig durch das Institut für Transformation, Wohnen und soziale Raumentwicklung der Hochschule Zittau/Görlitz unter Leitung von Prof. Dr. Nadine Jukschat durchgeführt. Die Berichtserstellung erfolgte im Zeitraum zwischen September 2025 und März 2026.

Der Bericht stellt zunächst die methodische Herangehensweise der wissenschaftlichen Begleitung dar, was sowohl die Darstellung und Erläuterung des forscherschen Selbstverständnisses, als auch des Untersuchungssamples, der Erhebungsinstrumente sowie der Auswertung inkl. Transkription, Pseudonymisierung und Forschungsethik beinhaltet. Das darauffolgende Kapitel richtet den Blick auf die Ergebnisse. Dabei werden im ersten Schritt die strukturellen und organisationalen Rahmenbedingungen der MBT aufgezeigt. Darauf folgt zweitens eine vertiefende Analyse von charakteristischen

dilemmatischen professionellen Spannungsfeldern, in denen sich die Arbeit der MBT bewegt. Im dritten Schritt wird der Blick auf die Frage gerichtet, welche Resonanzen die Arbeit der MBT sowohl bei den konkreten Beratungsnehmenden als auch im weiteren gesellschaftlichen Rahmen erzeugt. Der Bericht schließt mit Handlungsempfehlungen in Richtung der Fördermittelgeber wie auch des Projektträgers.

## 2. Selbstverständnis und methodische Herangehensweise der wissenschaftlichen Begleitung

Die wissenschaftliche Begleitung der Mobilien Beratung stand unter der zentralen Leitfrage des Evaluationsauftrages, *welche Wirkungen durch den Arbeitsansatz der Mobilien Beratung hinsichtlich der Demokratieförderung im regionalen Kontext erreicht werden können*. Die Frage nach *Wirkungen* sozialer Dienstleistungen und Interventionen eröffnet eine hochkomplexe methodologisch-methodische Diskussion um deren Messbarkeit (exemplarisch: Dollinger 2018; Albus et al. 2011; Albus und Ziegler 2013; Farrington und Welsh 2007; Milbradt et al. 2021; Kelle 2006; Burmester 2020). Ohne die Debatte an dieser Stelle tiefer auszubuchstabieren oder fortzuführen, sei hier nur das Grundverständnis der vorliegenden Untersuchung expliziert: Ausgangspunkt des Evaluationsdesigns ist die Annahme, dass soziale Interventionen – wie die Arbeit der Mobilien Beratung – als Möglichkeitsräume für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu begreifen sind, in denen in ko-produktiven Prozessen Interaktionen, Aneignungs-, Selbstbildungs- und Veränderungsprozesse angestoßen werden. Es gibt im Kontext sozialer Interventionen keine kausalen Zusammenhänge im Sinne von linearen, determinierten Ursache-Wirkungs-Relationen zwischen den Handlungen (vgl. die erziehungswissenschaftliche Diskussion um das „Technologiedefizit“ von Pädagogik (Luhmann und Schorr 1979)), sehr wohl aber werden diese durch Routinen, Praktiken, Deutungsmuster miteinander verbunden.

In diesem Sinne fokussiert die vorliegende Begleitforschung mit einem **qualitativ-rekonstruktiven Forschungsansatz** (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2021) genau diese Sinnzusammenhänge und Mechanismen und weitet den Blick zudem auf die Kontexte, typischen Konstellationen, professionellen Herausforderungen und Strategien der Mobilien Beratungsarbeit. Ziel ist es, den Beratungsprozess der Mobilien Beratungsarbeit sowohl aus Perspektive der Fachkräfte wie auch der Adressat:innen zu rekonstruieren, um so ein möglichst umfassendes Bild zu erzeugen. Dabei wird hinsichtlich der Fachkräfte ein spezifischer Fokus auf das professionelle Selbstverständnis, professionelle Orientierungen sowie die (impliziten) Handlungslogiken der Mobilien Beratungspraxis gerichtet. Bei den Beratungsnehmenden liegt der Schwerpunkt auf dem Erleben des Beratungsprozesses, den Erwartungen an und den Erfahrungen im Prozess sowie den erzielten Ergebnissen. Der Blick wird hier auch darauf gerichtet werden, welche (un)intendierten Resonanzen das Projekt mit Blick auf Demokratieförderung im regionalen Kontext hervorgebracht hat, auf welchen Ebenen das gemeinsam Entwickelte Nachhaltigkeit entfalten kann und welche Strukturbildungseffekte sich ggf. andeuten. Darüber hinaus verfolgte die Begleitforschung das Ziel, die Ergebnisse aus der Untersuchung der Mobilien Beratungsarbeit des Kulturbüro Sachsen e. V. in einen größeren fachlichen und gesellschaftspolitischen Rahmen und Fachdiskurs einzuordnen. Insofern werden die empirischen Einsichten im Lichte der vorhandenen Konzeptpapiere zur Mobilien Beratungsarbeit (Bundesverband Mobile Beratung e.V. 2024) wie auch des vorhandenen Wissens aus Evaluationen der mobilien Beratung auf Bundesebene (Dittrich 2024; Bischoff et al. 2020a; Bischoff et al. 2020b; Bischoff et al. 2017; Haase et al. 2024) sowie der allgemeinen Fachdebatte (Bringt et al. 2023) betrachtet und kontextualisiert.

Die wissenschaftliche Begleitung wurde als **formative Begleitforschung** mit summativen Anteilen angelegt. **Das Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war** demnach nicht zuvorderst eine Bewertung des Projektes und seiner beraterischen und konzeptionellen Ansätze und ihrer Umsetzung. Es ging vielmehr darum, **einen Reflexionsraum für die Projekterfahrungen zu eröffnen, und im Sinne von Professionalisierungsprozessen anregend zu wirken, sowie für das Handlungsfeld typische oder grundlegende professionelle Anforderungen und Fragen aufzuarbeiten und so eine Weiterentwicklung fachlicher Ansätze zu ermöglichen.** Dass dabei der Fokus in besonderer Weise auch auf Herausforderungen und (sozial-)pädagogisch schwierige Dynamiken und Konstellationen gerichtet wird, dient letztlich – im Sinne einer konstruktiven Fehlerkultur – dieser Weiterentwicklung und Professionalisierung.

#### *Methodisches Vorgehen*

Das methodische Design der Evaluation der Mobilien Beratung des Kulturbüro Sachsen e. V. (KBS) war vor dem Hintergrund des oben skizzierten Evaluationsverständnisses und der Evaluationsziele qualitativ-rekonstruktiv (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2021) angelegt und orientierte sich am Forschungsstil der Grounded Theory Methodologie (Strauss 1998). Dies bedeutet, dass Datenerhebung und -auswertung iterativ und eng verschränkt erfolgten und damit von Beginn an auf theoretische Verdichtung und analytische Abstraktion zielten, wenngleich dies vor dem Hintergrund der kurzen Projektlaufzeit nicht idealtypisch realisierbar war und neue Interviews bereits erhoben werden mussten, bevor eine vertiefende Analyse der vorhandenen Daten erreicht war. Die Daten wurden zudem offen erhoben, um den Relevanzsetzungen und der Logik der Befragten möglichst umfassend Raum zu geben und in der Analyse nicht nur daraufhin ausgewertet, WAS sich auf der manifesten Ebene zeigt bzw. auf der inhaltlichen Ebene gesagt wird, sondern auch WIE etwas dargestellt wird bzw. welche Praxis sich realisiert. Die Analyse zielt auf implizite, latente, inkorporierte Orientierungen, Wissensbestände und Handlungsmuster, nicht nur auf das, was bewusst ist und kognitiv-reflexiv geäußert wird. Somit geht es darum, die beraterische Praxis aus dem Modus des Handelns im Selbstverständlichen herauszulösen und zu befremden, um Implizites, scheinbar Selbstverständliches einer Reflexion über professionelles Handeln zugänglich zu machen.

#### *Zum Sample der Untersuchung*

Die zentrale empirische Datenbasis der Untersuchung bilden Fallstudien zur Beratungsarbeit von vier der fünf mobilen Beratungsteams des KBS. Ein Beratungsteam wurde aus der Evaluationsstudie ausgeschlossen, da sich dieses personell noch in einer Aufbau- und Konstitutionsphase befand und damit noch nicht auf abgeschlossene Beratungsprozesse zurückblicken konnte. Um möglichst tiefe Einblicke in die konkrete Beratungspraxis zu erhalten, wurde bei allen vier untersuchten MBT ein abgeschlossener Beratungsfall im Sinne einer Einzelfallstudie ins Zentrum gerückt. Die Auswahl dieser Fokusfälle erfolgte in Abstimmung mit dem KBS und den jeweiligen MBT sowie orientiert an inhaltlichen Kontrastierungsdimensionen. Relevant waren dabei die Organisationsform der Beratungsnehmenden, das Beratungsanliegen und die Fallkomplexität aber auch die potenzielle Konflikthaftigkeit der Fallkonstellation. Zugleich sollten abgeschlossene Fälle aus den letzten zwei Jahren gewählt werden sowie eine Kontaktierbarkeit und Interviewbereitschaft der Beratungsnehmenden sichergestellt sein. Es konnte ein heterogenes Sample realisiert werden, das die Vielfalt der Mobilien Beratungspraxis abbildet (siehe Tabelle 1).

Ergänzend zu diesen Fallstudien wurden zur Kontextualisierung der Mobilien Beratungsarbeit in einem größeren fachlichen und gesellschaftspolitischen Rahmen sowie für eine Einschätzung der organisationalen Rahmenbedingungen der Arbeit der MBT die Perspektiven der für die Mobile Beratungsarbeit im KBS zuständigen Fachreferentinnen sowie des Bundesverbandes Mobile Beratung e. V. einbezogen.

Fall	Anfragende Akteur:innen	Beratungstyp/ Anlass	Beratungskontext	Beratungsteam
Fall_Nelke	Neu gegründete zivilgesellschaftliche Initiative	Strategieentwicklung: Erarbeitung eines Leitbildes für die eigene Arbeit	Grundlagenarbeit, längerfristige Prozessbegleitung	MBT_Nelke
Fall_Tulpe	Leiter einer Jugendeinrichtung	Einschätzung und Strategiefindung: Person mit Agitation aus völkischer Szene identifiziert, Umgang damit	Konkrete Intervention in Institutionenumfeld	MBT_Tulpe
Fall_Rose	Verband zur politischen und kulturellen Interessenvertretung	Positionierung und Strategieentwicklung Umgang mit AfD-Präsenz und rechten Einstellungen	Interessenvertretung, Schutzressourcen	MBT_Rose
Fall_Lilie	Neue Kultur-Initiative (Kulturgroßveranstaltung)	Operationalisierung: Umgang mit rechten Störungen bei Veranstaltungen	Eventmanagement, Sicherheit in Kulturarbeit	MBT_Lilie

Tabelle 1: Sample Fallstudien

*Erhebungsinstrumente: Offene, narrativ ausgerichtete Interviews und Experteninterviews*

Für die **vier** ausgewählten **Fallstudien** wurde eine Datentriangulation realisiert, indem **offene, narrativ ausgerichtete Interviews** (Schütze 1983) sowohl mit den involvierten beratenden wie auch beratungnehmenden Personen geführt wurden, bei denen jeweils der erlebte Beratungsprozess im Zentrum stand.

Für die **MBT-Fachkräfte** wurden fünf offene Leitfragen formuliert, die auf eine selbstläufige Sachverhaltsdarstellung der Befragten abzielten und im Interview flexibel gehandhabt wurden. Der narrative Eingangsstimulus schließt an Überlegungen von Gerhard Riemann zum interaktionsgeschichtlich-narrativen Interview an (Riemann 2000; Völter 2015) und forderte die Fachkräfte dazu auf, ihre eigene Geschichte mit dem Beratungsfall zu erzählen. An diese Erzählung konnten sich zunächst immanente Fragen anschließen. In exmanenten weiteren offenen Stimuli ging es neben einer berufsbiografischen Selbstpositionierung der Berater:innen insbesondere auch um eine Verortung des ausgewählten Falls in der Breite der Beratungskonstellationen des MBT, die organisationalen, professionellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Beratungsarbeit sowie Entwicklungsperspektiven.

Der Leitfaden für die **Beratungnehmenden** eröffnete das Interview mit der Möglichkeit der Selbstpräsentation und richtete den Schwerpunkt über einen erzählgenerierenden Eingangsstimulus („Wie kam es denn dazu, dass Sie die Mobile Beratung in Anspruch genommen haben und wie lief das dann ganz praktisch ab?“) dann analog zu den Interviews mit den Fachkräften auf den Beratungsprozess. Im exmanenten Nachfrageteil ging es darum, die Beratungserfahrungen zu reflektieren sowie auf Veränderungen im eigenen Handeln zu schauen, die auf den Beratungsprozess bezogen werden können.

Die Interviews mit den **Fachreferent:innen** sowie die Vertreter:in des **Bundeverbands Mobile Beratung** wurden als **Experteninterviews** (Meuser und Nagel 2002) konzeptualisiert. Hier stand das Expertenwissen über innerorganisationale wie handlungsfeldspezifische Prozesse, Diskurse und Entwicklungen im Fokus. Die entwickelten Interviewleitfäden fragten nach einer professionellen Selbstpositionierung und rückten dann vor allem die Rahmenbedingungen der Arbeit der MBT, professionelle Standards und Professionalisierungsprozesse ins Zentrum und dienten dazu, die Arbeit in Sachsen historisch wie auch im Bundesvergleich zu kontextualisieren.

Die Mehrzahl der Interviews wurde in Präsenz vor Ort bei den Befragten realisiert. Wo dies aus organisatorischen Gründen nicht möglich war, wurde auf BigBlueButton als datenschutzkonformes Videokonferenztool zurückgegriffen. Drei der vier MBT-Interviews wurden mit beiden Mitarbeiter:innen geführt; die Beratungsnehmenden-Interviews mit der Ausnahme eines Interviews nur mit einer Person. Auch das Interview mit den Fachreferentinnen des KBS war ein Teaminterview. Die Interviews mit den MBT-Teams dauerten zwischen 98 und 126 Minuten, die Gespräche mit den Beratungsnehmenden fielen etwas kürzer aus und dauerten zwischen 32 und 49 Minuten, was darauf zurückzuführen ist, dass in den MBT-Interviews neben den Fallgeschichten auch die trägerinterne Zusammenarbeit thematisiert wurde. Die Experteninterviews umfassten 62 bzw. 99 Minuten.

*Transkription, Pseudonymisierung und Forschungsethik*

Alle erhobenen Interviews wurden unter Berücksichtigung von Pausen, Abbrüchen, Betonungen und parasprachlichen, nichtverbalen oder gesprächsexternen Ereignissen transkribiert, um eine rekonstruktive Datenauswertung zu ermöglichen.

Um den Befragten Vertraulichkeit zusichern zu können, obwohl der Projektrahmen bekannt ist, wurden die Beratungsteams und die zugehörigen Fälle pseudonymisiert. Sämtliche personen- und organisationsbezogenen Daten wurden zudem so maskiert, dass keine Rückschlüsse auf die Identität der Beteiligten möglich sind, zugleich aber der Sinn weitgehend erhalten bleibt.

*Datenauswertung: Kombination von Sequenzanalyse und Grounded Theory Methodologie*

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte in einer Kombination sequenzanalytischer Feinanalyse in Orientierung an die Objektive Hermeneutik (Wernet 2009; Erhard und Sammet 2018; Przyborski und Wohlrab-Sahr 2021, S. 246–277) und Kodierprozessen nach der Grounded Theory Methodologie (Strauss 1998; Przyborski und Wohlrab-Sahr 2021, S. 190–223). Zu Beginn des Prozesses prägte ein sehr offenes, extensives sequenzanalytisches Vorgehen die Arbeit mit dem Material. Mit zunehmender analytischer Durchdringung des Materials wurde über Strategien minimaler und maximaler Kontrastierung bei der Auswahl von Sequenzen für die Feinanalyse der Fokus systematischer auf sich herauskristallisierende Muster gerichtet und diese im Modus des axialen Kodierens detaillierter ausgearbeitet. Hierbei rückten zunächst die durch strukturelle Unsicherheit geprägten Arbeitsbedingungen und ihre potenziellen Folgen für die Gestaltung von Beratungsprozessen sowie verschiedene, das professionelle Beratungshandeln prägende Spannungsfelder in den Fokus. Dem Forschungsanliegen entsprechend wurde zudem detaillierter beleuchtet, wie die Adressat:innen den Beratungsprozess erleben, welche Wirkung sie ihm zuschreiben und welche Resonanzen die Beratungsarbeit darüber hinaus entwickelt.

### 3. Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung ist in drei Bereiche gegliedert und stellt zentrale Befunde der wissenschaftlichen Begleitung an exemplarisch ausgewählten Interviewpassagen vor. Sie geht von den strukturellen Rahmenbedingungen der MBT-Arbeit aus, thematisiert dann spezifische Spannungsfelder, die sich als charakteristisch für die Beratungsprozessgestaltung erwiesen haben, bevor abschließend die Frage nach den Wirkungen und Resonanzen adressiert wird.

#### 3.1 Strukturelle Unsicherheit: Finanzierungslogiken und ihre Konsequenzen für professionelles Handeln

Die professionelle Praxis der MBT ist durch eine tiefgreifende **strukturelle Unsicherheit** gekennzeichnet, die primär aus der projektbasierten Finanzierungslogik resultiert und insgesamt für das

Handlungsfeld, auch bundesweit, charakteristisch ist (Haase et al. 2024, 72 ff.). Trotz der langjährigen Etablierung des Berufsfeldes und erheblicher Beratungsbedarfe erfolgt die Förderung weiterhin überwiegend in **jährlichen Zyklen**, was eine langfristige strategische Planung erschwert und zu einer permanenten administrativen Belastung durch wiederkehrende Antragsverfahren<sup>1</sup> führt. Dies bindet erhebliche Arbeitskraft, die nicht mehr für genuine Arbeit mit Beratungsnehmenden zur Verfügung steht.

Diese Projektförmigkeit erzeugt darüber hinaus eine **mentale Belastung** bei den Mitarbeitenden, da Arbeitsverträge oft kurzfristig befristet sind und die Fortführung der Arbeit teilweise bis unmittelbar vor Jahresende ungewiss bleibt. Die Teams agieren personell und zeitlich dauerhaft an der Belastungsgrenze („auf Kante“ (MBT Tulpe, Z. 1063)), was durch die professionellen trägerinternen Organisations- und Qualitätssicherungsstrukturen nur begrenzt aufgefangen werden kann.

„Warum wird diese Arbeit nicht abgesichert? Warum haben wir immer Einjahresverträge? Warum müssen wir ständig für uns kämpfen? (...) Mich macht es müde. [...] Ich muss auch sagen, dass die Kraft nachlässt und dass ich manchmal das auch gar nicht mehr will. (3) Also warum eigentlich? Frage ich mich. (1) Soll ich mir nicht einen anderen Job suchen, wo ich es einfacher habe? (1) Warum muss ich auf so vielen Ebenen (...) mich anstrengen? Warum muss ich mich rechtfertigen für diese Arbeit? [...] Warum mache ich das eigentlich alles und lasse das über mich ergehen? (...) Das kann ich doch nur machen, wenn ich noch vom Idealismus gekennzeichnet bin, (1) von einem guten Kollegium, von einer guten Kleinteamkollegin (1) und sonst wie. Sonst wäre ich doch schon längst weg hier“ (MBT Tulpe, Z. 1394-1409).

Das Zitat verdichtet die in der Einleitung beschriebenen strukturellen Bedingungen auf einer biographisch-emotionalen Ebene und macht erfahrbar, wie sich projektförmige Finanzierungslogik in individuelles Erleben übersetzt. Die Aussage „Mich macht es müde“ beschreibt keinen flüchtigen Zustand, sondern das Ergebnis jahrelanger Prekarität. Die im Kontext benannte permanente Belastungsgrenze zeigt sich hier als nachlassende Kraft – ein Ausdruck kumulativer Zermürbung, die nicht aus der inhaltlichen Arbeit selbst entsteht, sondern aus den Rahmenbedingungen, unter denen sie geleistet werden muss. Die wiederholte Frage „Warum?“ signalisiert dabei keine Unkenntnis der strukturellen Verhältnisse, sondern eine Art rationaler Resignation: Der:die Sprecher:in weiß um die Ursachen, empfindet sie aber als nicht legitimierbar.

Besonders aufschlussreich ist der Verweis auf das Sich-Rechtfertigen-Müssen „für diese Arbeit“. Trotz langjähriger Etablierung des Berufsfeldes und erheblicher gesellschaftlicher Bedarfe erfahren die Fachkräfte keine institutionelle Anerkennung, die sich in verlässlichen Strukturen niederschlägt. Der wiederkehrende Antragsrhythmus wird so nicht nur als administrative Last erlebt, sondern als fortlaufende symbolische Infragestellung professioneller Legitimität.

Die Passage schließt mit einer bemerkenswerten Selbstdiagnose: Die Fortsetzung der Arbeit wird explizit an Idealismus, Kollegialität und das Kleinteam geknüpft – nicht an institutionelle Sicherheit oder professionelle Anreizstrukturen. Trägerinterne Strukturen puffern die Prekarität ab, können sie aber nicht ausgleichen. Insbesondere die Rolle der Fachreferentinnen ist hier bedeutsam, die sich als „die

---

<sup>1</sup> Diese Projektförmigkeit und die daraus resultierende Abhängigkeit von Förderrationalitäten prekarisiert die Arbeitssituation nicht nur, sondern brigt zudem die Gefahr, den Fokus auf Legitimationsarbeit zu verschieben: Um Förderzusagen zu sichern, müssen sich auch etablierte Akteure mit bewährten Handlungskonzepten immer wieder legitimieren und ihre Arbeit auf die Förderlogiken hin ‚verkaufen‘. Diese bindet nicht nur zusätzliche Kapazitäten, sondern kann auch zu einer schleichenden Erosion fachlicher Selbstverständnisse führen, wenn externe Legitimitätsanforderungen sukzessive die interne Fachlogik überlagern. In der Summe begünstigen die beschriebenen Förderlogiken damit eine Orientierung an Antragserfolg statt an Beratungsqualität – ein Befund, der im Widerspruch zu den erklärten Zielen der Förderung steht.

warme Hand auf dem Rücken der Teams“ (FR, Z. 37) begreifen, die die MBT vom Controlling, der Kommunikation mit Fördermittelgebern und Lobbyarbeit entlasten sowie mit Supervision, kollegialen (Fall-)Beratungen und einer ständigen Ansprechbarkeit für die MBT „die Bedingungen so [...] gestalten, dass die Kolleg:innen gerne gerne bleiben, solange es die finanziellen Ressourcen und die privaten Verhältnisse es zulassen“ (FR, Z. 641-642). Bindung entsteht insbesondere über informelle Ressourcen – geteilte Werte, kollegialer Zusammenhalt –, die jedoch von individueller Motivation und persönlicher Lebenssituation abhängig und damit fragil sind. Darin liegt ein systemisches Risiko: Schwindet der Idealismus, entfällt das einzige stabile Bindungsmoment. Der angedeutete Gedanke, das Feld zu verlassen, ist dann keine individuelle Schwäche, sondern eine rationale Reaktion auf ein Finanzierungsregime, das langfristiges professionelles Engagement strukturell nicht absichert.

#### *Auswirkungen der finanziellen Prekarität auf Beratungsprozesse*

Diese strukturelle Unsicherheit auf Seiten der Mitarbeiter:innen hat jedoch noch eine zweite Seite: Auch die Arbeit mit Beratungsnehmenden wird unsicherer, da längerfristige Beratungsprozesse mitunter nur in unzureichender Weise geplant werden können. Diese Unsicherheit wirkt sich wiederum direkt auf die Beratungsqualität aus, da für Beratungsnehmende zum Teil unklar ist, ob eine Beratung auch in Zukunft fortgeführt werden kann. Zudem müssen Beratungsprozesse ggf. vor allem mit Blick auf die zugesagte Förderperiode gestaltet werden, nicht wie es nach einer fachlichen Beratungsperspektive am sinnvollsten wäre. Die nachstehende exemplarische Aussage einer beratungsnehmenden Person verdeutlicht, dass die unsichere Finanzierung nicht ‚lediglich‘ auf Seiten der MBT zu spüren ist, sondern dass sie auch in die konkrete Beratungspraxis ausstrahlt und diese direkt negativ beeinflusst:

„Und natürlich, ähm was das Team auch durchgemacht hat ähm jetzt im letzten Jahr, ist ähm eine extreme Unsicherheit. /Mhm/ Also die wussten im Jü- Juni, sie sind (...) de- das ganze erste Halbjahr, wussten die nicht, ob die nach Juni weitermachen können //Ja// mit ihrer Arbeit. (1) Das hat die natürlich extrem belastet. (...) Ja, so und auch so, das hat auch eingespielt auf das Thema Terminfindung. /Mhm/ (1) Also wir hatten dann versucht, irgendwie alles so zu machen, dass wir möglichst Ende Juni fertig sind. /Ja/ Das hat dann aber nicht funktioniert, weil ähm dann eh nochmal irgendwas ausgefallen war. Es gab noch irgendeine Änderung und so. (1) Und ähm wir brauchten auch länger. (...) Ähm: und Gott sei Dank wurde das Projekt ja auch verlängert. //Mhm mhm// Also es kam dann wieder neues Geld, so dass wir eben den Septembertermin dann noch hatten. Aber die Unsicherheit bleibt ja.“ (BN Lilie, Z. 465-478).

Beratungsnehmende nehmen Schwierigkeiten bei der Terminfindung als „Unflexibilität“ wahr, was jedoch weniger auf Unwillen seitens des MBT zurückzuführen ist, den Beratungsnehmenden entgegenzukommen, sondern wiederum auf strukturelle Zwänge verweist. Diese Zwänge sind dabei so situationsdefinierend, dass sie trotz der professionellen Praxis der MBT, die Beratungsnehmende von diesen meta-organisatorischen Fragen abschirmt, zu diesen durchdringt und die Beratungspraxis maßgeblich beeinflusst. Im konkreten Fall stellten bereits völlig übliche leichte Abweichungen im ursprünglich geplanten Beratungsprozess die gesamte Beratung infrage, da diese bei ausbleibender Weiterfinanzierung nicht mehr hätte abgeschlossen werden können.

Das Zitat enthält damit auch eine unbeabsichtigte Normalitätsbeschreibung. Die Verlängerung der Förderung wird als Glücksfall markiert („Gott sei Dank“), und dennoch wird im letzten Satz nüchtern festgehalten: „Aber die Unsicherheit bleibt ja.“ Die Sprecherin hat die Prekarität des Beratungsangebots offenbar bereits als strukturelles Merkmal internalisiert – nicht als Ausnahme, sondern als Dauerzustand. Das verweist auf eine problematische Normalisierung: Wenn auch Beratungsnehmende die institutionelle Unsicherheit als gegeben hinnehmen, verschwindet der Problemdruck nach außen, obwohl die Konsequenzen für die Beratungsqualität und -kontinuität real bleiben.

### 3.2 Professionelles Handeln der MBT in dilemmatischen Spannungsfeldern

Das professionelle Handeln der Berater:innen findet in einem komplexen Geflecht **divergierender Handlungslogiken** statt, die professionell ausbalanciert werden müssen – ein grundsätzliches Merkmal professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit (Schütze 2021, 241 ff., 2000) und im Kontext der Demokratieförderung (Jakob et al. 2020).

*Zwischen Prozesslogik und Effizienzerwartung: Divergierende Beratungsrationaltäten*

Ein zentrales Spannungsfeld bildet die Diskrepanz zwischen der prozessorientierten, auf ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ bedachten Arbeitsweise der MBT und den manchmal von Zeitdruck sowie Effizienzerwartungen geprägten Rationalitäten der Beratungsnehmenden. Während die Beratungsteams die **Prozesshaftigkeit** als Qualitätsstandard und Voraussetzung für nachhaltige Haltungsänderungen definieren, wird dies von externer Seite unter Umständen als inhaltliche oder methodische Rigidität oder mangelndes Tempo wahrgenommen.

Die Arbeit der mobilen Beratung ist unter anderem durch eine große Breite anfragender Institutionen und Einzelpersonen gekennzeichnet. Hier sind beispielsweise zivilgesellschaftliche Initiativen, Kultur- und Medienprojekte, Verwaltungen, Träger sozialer Einrichtungen und weitere zu nennen. Damit einher gehen neben der inhaltlichen Streuung auch stark variierende Arbeits-, Denk- und Handlungslogiken sowie -rationalitäten auf Seiten der Beratungsnehmenden.

Demgegenüber stehen die MBT, die in ihrer täglichen professionellen Praxis Arbeitsweisen pflegen, die sich in der Vergangenheit als wirksam und mit den Anforderungen und wirtschaftlichen wie zeitökonomischen Zwängen vereinbar herausgestellt haben sowie im Fachdiskurs ausgehandelt und diskutiert und in professionellen Leitlinien formuliert wurden (Bundesverband Mobile Beratung e.V. 2024). Ein grundsätzliches Aufweichen dieser Standards zugunsten der Rationalitäten der Beratungsnehmenden und damit ein Abweichen von eigenen professionellen Herangehensweisen und inhaltlichen Werkzeugen wäre an dieser Stelle nicht angezeigt und auch vor dem Leitbild professioneller Kontinuität nur schwer zu vermitteln.

Nichtsdestotrotz kann diese – kaum aufzulösende – Grundkonfiguration, hier das in seinem methodischen Grundansatz der Prozess-, Ressourcen- und Empowermentorientierung vergleichsweise ‚kompromisslose‘ Angebot der mobilen Beratung, dort die sehr heterogenen eigenlogischen Arbeits- und Denklagen und -gewohnheiten der Beratungsnehmenden, dann zu einem Problem für den Beratungsprozess werden, wenn die jeweiligen Gewohnheiten stark divergieren. Dies zeigt sich beispielsweise in folgender Reflexion einer Beratungsnehmenden aus dem Feld der Kulturarbeit, die auf den ersten Vor-Ort Beratungstermin zurückblickt:

„Ähm (1) irgendwann im [Monat] war das ja, ne? [Datum]. /Mhm/ (1) Ähm: (...) da gab es dann so ein bisschen Irritationen im Team, weil Berater:in A und Berater:in B, (1) irgendwie so ein bisschen so eine Unsicherheit ausgestrahlt haben. /Ja/ Also die haben so sehr transparent ihre Absprachen vorm Team gemacht (1) und das war wirklich. Also auch ich fand das ein bisschen irritierend. /Mhm/ (1) Ähm: ist mir aber am Ende egal, ja?“ (BN Lilie, Z. 435-440)

Hier wird eine Irritation unter den Beratungsnehmenden deutlich, die sich aus der transparenten Justierung des didaktischen und inhaltlichen Vorgehens durch die beiden MBT-Mitarbeiter:innen ergibt. Die Teilnehmenden erwarten an dieser Stelle eine klassischere Form der Wissensvermittlung, was auch damit korrespondiert, dass der Termin im Interview als „Workshop“ konzeptualisiert wird. Diese Perspektive setzt das souveräne Auftreten des:der Seminarleiter:in ins Zentrum. Die offene Thematisierung der Unsicherheit wird daher als unprofessionell wahrgenommen, was zu Irritationen führt. Für

die beiden MBT-Mitarbeiter:innen wiederum ist der Termin als „ein zweites Erstgespräch mit der gesamten Gruppe“ (MBT Lilie, Z. 325) gerahmt, indem es primär darum geht, zu „sammeln, was sind eigentlich jetzt die Ziele für diesen Haltungsteil vom Prozess.“ (MBT Lilie, Z. 326). Diese offene, prozessorientierte Herangehensweise und auch der offene Umgang mit der eigenen Unsicherheit spiegelt aus der MBT-Perspektive nicht etwa einen Mangel an Professionalität oder professionellen Wissen wider, sondern steht geradezu paradigmatisch für das Gegenteil: Die offene Aushandlung ist gerade ein Ausweis der eigenen Professionalität, die es nicht nötig macht, etwaige Unsicherheiten künstlich zu verstecken. Diese Haltung lässt sich im Sinne des *reflective practitioner* (Schön 2005 [1983]) verstehen, wonach professionelles Handeln nicht durch die Simulation von Allwissenheit, sondern durch die reflexive Bearbeitung von Ungewissheiten im Handlungsvollzug selbst gekennzeichnet ist. Die Arbeit der MBT ist so angelegt, dass Ziele, Inhalte und Prozessschritte sukzessive im Verlauf der Beratung selbst entstehen – was aus Sicht einer partizipativen, bedarfsorientierten Beratungsphilosophie begründbar ist, aus Sicht ergebnisorientierter Beratungsnehmender jedoch als mangelnde Vorbereitung, Unsicherheit oder inhaltliche Unschärfe erscheinen kann.

Es ist hierbei festzuhalten, dass diese formulierten Irritationen nicht dem MBT ‚zugeschoben‘ werden sollen oder als grundsätzliche Schwäche des Angebots ausgelegt werden dürfen. Vielmehr scheint hier die oben beschriebene grundlegende, herausfordernde Ausgangssituation auf, die durch die konzeptionelle Offenheit der mobilen Beratung bedingt ist. Dies wird auch durch Aussagen des Teams selbst deutlich, die diesen Modus Operandi als Stärke ihrer Arbeit beschreiben, indem sie das Prozesshafte der Beratung herausstellen und als integralen Bestandteil der Beratung rekapitulieren:

„[...] gleichzeitig hatten die neben unserem Prozess, ähm, auch eine Form von Teambuilding, Supervision, einen anderen Prozess, äh, der quasi eher auf diese Teamentwicklungsperspektive geguckt hat und wo die aber auch ihre, äh, (1) schon zu Handlungsfragen gearbeitet haben, ne, wofür stehen wir und so, und dadurch, äh, ergab sich dann auch für uns dann so dieses Bild, okay, das gibt so ein Gefühl von Redundanz, ähm, und gleichzeitig waren wir aber trotzdem sicher, dass es für unseren Prozess mit denen wichtig ist, dass wir damit auch nochmal, darüber auch nochmal arbeiten, weil wir das halt, also klar können wir uns dann das, das Ergebnis angucken dessen, was die da erarbeitet haben, aber ohne den Prozess dahin, können wir nicht sinnvoll das in die weitere Arbeit irgendwie überführen.“ (MBT Lilie, Z. 344-352)

Das Zitat verdeutlicht, dass die scheinbare Redundanz aus Sicht des MBT nicht als Ineffizienz, sondern als notwendige Bedingung für die Überführbarkeit von Ergebnissen in zukünftiges Handeln verstanden wird. Die Prozesshaftigkeit erfüllt demnach eine epistemische Funktion: Ohne die gemeinsame Erarbeitung des Weges zu einem Ergebnis lässt sich das Ergebnis selbst nicht produktiv weiterverwenden. Diese Logik ist im Kontext prozessorientierter Beratung gut begründet (Schein 1999), stellt jedoch besondere Anforderungen an die kommunikative Vermittlung des Beratungsansatzes gegenüber Gruppen, die mit diesem Modus nicht vertraut sind.

Ein zweiter hiermit in direktem Zusammenhang stehender Aspekt ist das durch die Beratungsnehmenden wahrgenommene geringe Tempo der Beratung sowie eine gewisse methodische Rigidität:

„Ähm (räuspern) (...) ein anderer Aspekt ist aber schon, dass ähm (2) und da weiß ich nicht zu sagen, ob das jetzt ähm spezifisch unser Beratungsteam ist oder ob das sozusagen grundsätzlich ähm: (...) die Policy oder die der (1) die Art der Beratung ist, ähm wie das Kulturbüro das macht. (2) Ich kann mich daran er- ha- und wir haben uns ja daran auch adaptiert. /Mhm/ Ähm: aber an sich, wenn ich es mir aussuchen könnte, würde ich es mir anders wünschen. //Mhm// Also nämlich ein bisschen flexibler. Und zwar auch sozusagen, was die Beratung selber betrifft. Also es war schon sehr steif (...) /Okay/ und langsam /Mhm/ (...) dadurch auch. So, dadurch ist es sehr gründlich.“ (BN Lilie, Z. 484-493)

Der:die Befragte stellt hier zwar positiv die Gründlichkeit der Arbeit heraus, problematisiert aber auch, dass die Beratung als „sehr steif“ und „langsam“ wahrgenommen wurde und sich die Beratungsnehmenden an die Arbeitsweise des MBT „adaptieren“ mussten – insbesondere angesichts des gewohnten eigenen eng getakteten Arbeitsalltags in der Kulturbranche. Das sprachliche Ringen um die Formulierung der Kritik und deren wiederholte Relativierung zeugen zugleich davon, dass hier keine Grundsatzkritik formuliert werden soll, auch weil die Irritation im weiteren Prozess mit dem MBT metakommunikativ reflektiert und bearbeitet werden konnte und der Beratungsprozess in der Gesamtbilanzierung als sehr erfolgreich bewertet wird, was im Interview an mehreren Stellen auch explizit so formuliert wird: „das Ergebnis und überhaupt der ganze Beratungsprozess war sehr, sehr wertvoll“ (BN Lilie, Z. 566-567).

An dieser Stelle ist ein scheinbarer Widerspruch zu klären: Die gleichzeitige Beschreibung der Beratung als „steif“ einerseits und als „offen“ andererseits bezieht sich auf unterschiedliche Ebenen des Handelns. Die wahrgenommene „Steifheit“ betrifft die Makroebene des Beratungsprozesses: Die konsequente Orientierung am prozessualen Vorgehen – iterativ, ohne vorgefertigte Lösungsangebote, mit offenem Ergebnishorizont – erscheint von außen als strukturelle bzw. methodische Rigidität, weil sie wenig Raum für direktive, ergebnisorientierte Arbeitsweisen lässt. Die „Offenheit“ hingegen ist eine Qualität der Mikroebene: Innerhalb des gesetzten Rahmens agieren die Berater:innen bewusst nicht-direktiv, thematisieren Unsicherheiten, handeln Vorgehen transparent aus und lassen inhaltliche Deutungen von den Teilnehmenden mitgestalten. Es handelt sich also um eine *strukturell gerahmte* Offenheit. Was den Rahmen selbst betrifft – die prozessorientierte Grundlogik –, bleibt das Angebot jedoch vergleichsweise unveränderlich. Genau darin liegt das Spannungspotenzial: Die prozessorientierte Rahmung wird von Beratungsnehmenden, die andere Formate gewohnt sind, nicht als selbstverständlich vorausgesetzt, sondern kann als Einschränkung erlebt werden, die von den MBT dann wiederum metakommunikativ adressiert werden muss.

*„Wir sind keine Diensteanbieter“: Rollenkonfusion und ihre strukturellen Konsequenzen*

Mit der beschriebenen Spannung zwischen prozessualer Grundlogik und ergebnisorientierten Erwartungen ist ein weiteres, strukturell verwandtes, aber konzeptuell eigenständiges Spannungsfeld verbunden: die divergierende Rollenzuschreibung, mit der Beratungsnehmende den MBT begegnen. Wie Aussagen der Teams selbst verdeutlichen, werden sie mitunter als Dienstleistungserbringende adressiert – mit der impliziten Erwartung, fertige Konzepte, inhaltliche Inputs oder konkrete Problemlösungen zu liefern. Diese Erwartungshaltung steht in einem grundlegenden Widerspruch zum Selbstverständnis der MBT, das auf dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe und gemeinsamer Arbeit auf Augenhöhe gründet:

„Wi- wi- wir werden nicht also Dienst- (1) Dienst- wie heißt das? Dienstdienstanbieter (1) wahrgenommen. /P3: Genau./ D- das haben wir stellenweise, das dann tatsächlich irgendwie k- komm mit kommen mit Ideen und Forderungen. Ist ja auch vollkommen okay, ne? Mobile Beratung muss immer erstmal wird im Prozess eigentlich erst begreifbar, was es eigentlich ist. Das ist alles vollkommen verständlich. Aber stellenweise merken die Beratungsnehmenden halt trotzdem unseren @Pro- Prozess nicht, dass wir keine Diensteanbieter sind@, //P1: Mhm.// sondern dass es eine gemeinsame Arbeit ist. //P1: Mhm.// Es sollte halt immer eine gemeinsame, ein gemeinsames Arbeiten auf Augenhöhe sein.“ (MBT Tulpe, Z. 921–931)

Das Zitat offenbart eine grundlegende Rollenkonfusion, die über die bisher beschriebene Diskrepanz zwischen Prozess- und Ergebnisorientierung qualitativ hinausgeht: Es geht hier nicht allein um das Wie der Beratung – ihr Tempo, ihre Offenheit, ihre strukturelle Rahmung –, sondern um die fundamentale Frage, wer im Beratungsprozess welche Verantwortung trägt und welche Eigenleistung erwartet werden darf. Während das Dienstleistungsmodell eine asymmetrische Rollenverteilung impliziert, in der

Anbieter:innen für die Lösung verantwortlich zeichnen und Auftraggeber:innen eine weitgehend passive Konsumentenrolle einnehmen, konzipiert das Selbstverständnis der MBT die Beratungsbeziehung als ko-produktiven Prozess, in dem beide Seiten aktiv zur Erarbeitung von Handlungsoptionen beitragen.

Diese Unterscheidung lässt sich beratungstheoretisch präzisieren. Schein (1999, S. 7-21) differenziert grundlegend zwischen dem „purchase of expertise model“, in dem Klient:innen eine klar definierte Expertise *einkaufen*, dem „doctor-patient model“, in dem Berater:innen selbst Diagnose und Intervention verantworten, und dem „process consultation model“, in dem beide Seiten gemeinsam Problemdefinition, Diagnose und Handlungsschritte erarbeiten. Die MBT agieren dezidiert nach dem letztgenannten Modell – doch die Erwartungshaltung jener Beratungsnehmenden, die mit fertigen Ideen und Forderungen an die Teams herantreten, entspricht strukturell eher den ersten beiden Modellen. Diese Modellinkongruenz ist, wie das Zitat selbst herausstellt, nicht auf individuellem Fehlverhalten begründet: Das Prinzip der mobilen Beratung sei „im Prozess eigentlich erst begreifbar“ – es ist damit inhärent schwer im Vorfeld zu antizipieren und erfordert eine aktive kommunikative Rahmung, die über eine bloße Vorstellung des Ablaufs hinausgeht.

Bemerkenswert ist an dieser Stelle die ambivalente Haltung, mit der das Team diese Situation beschreibt: Das lachend vorgetragene „@dass wir keine Diensteanbieter sind@“ signalisiert zwar eine sachliche Klarstellung, verweist in seiner para-kommunikativen Einfärbung aber zugleich auf eine gewisse habituelle Vertrautheit mit dieser Fehlwahrnehmung – sie ist offenkundig kein Einzelfall, sondern ein wiederkehrendes Muster. Die explizite Feststellung, dass dies „vollkommen verständlich“ sei, zeugt einerseits von einem empathischen Fallverstehen; andererseits entlastet diese Normalisierung das strukturelle Problem und birgt das Risiko, die Notwendigkeit einer proaktiven Klärung zu unterschätzen. Das Leitbild des „gemeinsamen Arbeitens auf Augenhöhe“ ist, mit Blick auf die Ausgangslagen vieler Beratungsnehmender, eine anspruchsvolle normative Setzung, die in der Praxis aktiv hergestellt werden muss und nicht als selbstverständliche Grundlage vorausgesetzt werden kann.

Dieser Rollenkonflikt hat unmittelbare Konsequenzen für die Bewertung der weiter oben geschilderten Irritationen: Wenn Beratungsnehmende die MBT als Dienstleistende adressieren, bringen sie Erwartungen mit, die das Beratungsformat strukturell weder einlösen kann noch einlösen soll. Die daraus entstehenden Enttäuschungen – ob über das Tempo, die inhaltliche Offenheit oder das Ausbleiben fertiger Lösungsangebote – sind damit zumindest teilweise Konsequenz einer unzureichenden Vorrahmung des Beratungsansatzes. Dies ergänzt die bereits getroffene Feststellung zum Erwartungsmanagement um eine rollentheoretische Dimension: Es reicht nicht aus, Tempo und Format der Beratung vorab zu kommunizieren – ebenso notwendig ist eine explizite Aushandlung der wechselseitigen Erwartungen an Eigenverantwortung und Mitarbeit auf Seiten der Beratungsnehmenden.

Es ist hierbei zu problematisieren, wie die Gewichtung seitens der Beratungsteams erfolgt und wie die Wünsche, Ansprüche, aber auch Arbeits- und Denkllogiken der Beratungsnehmenden hinreichend gewürdigt werden. Nachstehende Passage ist diesbezüglich aufschlussreich. Das MBT reflektiert darin den Beratungstermin im Fall Lilie, bei dem die oben bereits geschilderte Irritation aufgekommen war:

„Und das war, haben wir sehr, sehr prozessorientiert angegangen. Also da sind wir jetzt auch nicht mit so einem komplett festen Ablaufplan reingegangen, sondern wir hatten natürlich unsere Fragen und unsere, unser Erkenntnisinteresse sozusagen mitgenommen (1) und hatten dort aber bei dem Termin schon so ein bisschen das Gefühl, dass das so eine Gruppe war, die das nicht so gut abkonnte, dass wir mit so einer Offenheit da reingehen [...]“ (MBT Lilie, Z. 327-331).

Das MBT formuliert selbstbewusst die eigene professionelle Herangehensweise, die stark prozessorientiert und sehr offen gestaltet wird. Deutlich wird, dass das Team dabei primär von seinem Erkenntnisinteresse ausgeht („unser, unser Erkenntnisinteresse“). Die normativen

Beratungsprämissen erscheinen als gesetzt, nicht als etwas, das selbst verhandelbar wäre. Was die Beratungsnehmende im obigen Zitat als Irritation beschrieben hatte, wird hier auch durch die Beratenden als wahrgenommenes Störgefühl thematisiert. Komplementär zur Schilderung der Beratungsnehmenden, dass sich die Gruppe an den MBT Modus anpassen musste, wird in der Formulierung, dass die Gruppe „das nicht so gut abkonnte“, die Gruppe sprachlich tendenziell in eine passive, aushaltende Position gerückt und als nicht (sofort) kooperationsfähig oder „bereit“ konstruiert. Hier wird eine Paradoxie deutlich: Gerade die Prinzipien, die Partizipation im Beratungsprozess ermöglichen sollen, drohen hier unintendiert in eine Asymmetrie zu führen und bergen die Gefahr, die Verantwortung für Störungen im Prozess den Adressat:innen anzulasten (eine Dynamik die in der Literatur zu Beratung der Sozialen Arbeit beschrieben ist: Abplanalp et al. 2020). Das Beispiel verdeutlicht die hohen Anforderungen an Reflexivität und Adaptionfähigkeit der MBT. Bei Beratungsnehmenden, deren eigene Arbeitsweise anderen Rationalitäten folgt, erscheint es daher für einen gelingenden Beratungsprozess zentral, diese zunächst anzuerkennen, um dann Offenheit situativ gemeinsam zu entwickeln und so eine ko-produktive Beratungssituation überhaupt erst herzustellen.

#### *Vorgespräche: Erwartungsmanagement als Strukturaufgabe*

Eine Möglichkeit, diese Problematik strukturell abzumildern, sind Vorgespräche, in denen der Beratungsansatz der mobilen Beratung detailliert vorgestellt und die Erwartungen der Beratungsnehmenden systematisch abgefragt werden. Die Auswertung der Berichte aller vier Teams ergibt, dass solche Vorgespräche als etablierte Praxis existieren. Es lässt sich jedoch fragen, wie die Kommunikation so gestaltet werden kann, dass Beratungsnehmende – auch wenn sie fachfremd oder mit Beratungssituationen nicht vertraut sind – ein realitätsnahes Vorabbild des Prozesses erhalten und das Potenzial für nicht einlösbare Erwartungen minimiert wird.

Die konkreten Inhalte der stattgefundenen Vorgespräche können an dieser Stelle nicht rekonstruiert werden. Es liegt jedoch angesichts des divergierenden Erlebens der Beratungssituationen nahe anzunehmen, dass die Vorgespräche die Funktion eines Erwartungsmanagements mindestens in einem der vier Fälle nicht vollumfänglich erfüllen konnten. Ursachen hierfür können nur vermutet werden; sie könnten sowohl in einer Aussparung dieser Thematik im Vorgespräch begründet liegen als auch in personeller Fluktuation zwischen Erstgespräch und Workshopterminen – mindestens in einem Fall fand das Vorgespräch nur mit der Leitung der beratungsnehmenden Institution statt, der Workshop selbst jedoch mit allen Mitarbeitenden. Ebenso problematisch kann sich die reziproke Situation darstellen, wenn beim Erstgespräch nicht alle Berater:innen anwesend sind oder sein können. Im Fall Lilie spielten beide Prozesse hinein, was sowohl von Beratungsnehmendenseite als auch dem MBT selbst als Einflussfaktor thematisiert wird. Gerade die Aufbauphase der Arbeitsbeziehung zwischen Berater:innen und Beratungsnehmenden, so lässt sich daraus ableiten, ist für das spätere Gelingen des Prozesses wesentlich und sollte durch personelle Kontinuität geprägt sein.

Konkret könnte das für die Gestaltung von Vorgesprächen bedeuten, dass zumindest MBT-seitig sämtliche Personen, die in der späteren Beratungssituation involviert sind, auch an den Vorgesprächen teilnehmen. Diese Praxis wurde in der Vergangenheit nicht in jedem Fall eingehalten. Darüber hinaus wäre trägerseitig zu prüfen, ob eine stärkere inhaltliche Vorstrukturierung der Vorgespräche sinnvoll ist – etwa in Form eines standardisierten Gesprächsleitfadens, der den prozessualen Charakter der Beratung, das Selbstverständnis der MBT sowie realistische Erwartungen an Tempo und Format explizit adressiert. Dabei ist eine Balance zu wahren: Eine zu starke Standardisierung der Vorgespräche widerspricht dem partizipativen Grundprinzip der mobilen Beratung selbst.

Hinzu kommt eine zeitliche Dimension. Auch wenn dies von den MBT nicht intendiert ist, liegen in Einzelfällen aufgrund organisationaler Herausforderungen mehrere Monate zwischen Erstkontakt und Beratungsbeginn. Dies kann dazu führen, dass im Vorgespräch geklärte Erwartungen verblassen oder sich die Zusammensetzung der beteiligten Gruppe verändert. Ergänzend zu den Vorgesprächen könnte

daher ein kurzer schriftlicher Überblick über den Beratungsansatz unmittelbar vor dem ersten Beratungstermin eine praktikable Maßnahme darstellen, um das Erwartungsmanagement auch zeitlich nah am Beratungsbeginn zu verankern. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung auf Seiten der MBT kann es zu herausfordernden Terminfindungen auch im weiteren Beratungsprozess kommen. Auch dies ist niemandem persönlich anzulasten, verweist aber auf das strukturelle Problem, dass die Arbeit der MBT stark personenzentriert ist und die Teams regelmäßig an der Grenze zur Arbeitsunfähigkeit agieren: Bereits der Ausfall einer von zwei Berater:innen hat erhebliche Konsequenzen für die Arbeitsfähigkeit des gesamten Teams. Dies betrifft nicht allein die Kontinuität der Beziehungsarbeit, sondern auch die externe Wahrnehmung: Wenn strukturelle Überlastung oder der krankheitsbedingte Ausfall von Berater:innen zu wiederholten Schwierigkeiten in der Terminfindung führen, kann dies zu Irritationen beitragen, auch wenn die Ursachen struktureller Natur sind.

*Fachliche Grenzziehungen und Fallabgrenzung: Die Schnittstelle zur Opferberatung und juristischen Fachberatung*

Ein weiteres strukturelles Spannungsfeld im professionellen Handeln der MBT ergibt sich aus der Notwendigkeit, das eigene Beratungsmandat gegenüber angrenzenden Beratungsformaten abzugrenzen. Dies betrifft insbesondere die Schnittstelle zur Beratung für Gewaltbetroffene durch die Regionale Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien und Regionale Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie (RAA) sowie zur juristischen Fachberatung. Im Unterschied zu dem im vorherigen Abschnitt beschriebenen Spannungsfeld zwischen prozessorientierten und ergebnisorientierten Arbeitslogiken handelt es sich hier nicht um eine Frage der Passung von Arbeitsweisen, sondern um eine institutionell und rechtlich definierte Zuständigkeitsgrenze.

Die Grundlogik dieser Grenzziehung ist fachlich gut begründet: MBT sind für die präventive, prozessbegleitende und organisationsbezogene Beratung im Kontext von Demokratieförderung und Extremismusprävention zuständig. Wenn Beratungsnehmende oder ihnen nahestehende Personen selbst Opfer von Gewalt oder Bedrohungen geworden sind, verschiebt sich der Beratungsbedarf in einen anderen Zuständigkeitsbereich – denjenigen der Beratung für Gewaltbetroffene, wie sie etwa durch die RAA geleistet wird. Die institutionelle Differenzierung von Beratungsfeldern nach Mandaten, Kompetenzen und Zielgruppen ist dabei ein konstitutives Merkmal professionalisierter Beratungslandschaften wie auch der Sozialen Arbeit insgesamt. Sie geht konstitutiv mit der bereits von Schütze ausbuchstabierte paradoxalen Anforderung einher, die „Orientierung an der Arbeitsteiligkeit und der Expertenspezialisierung der Problemanalyse und -bearbeitung [mit der] Orientierung am Gesamtarbeitsbogen des professionellen Handelns“ (Schütze 2021, S. 248) auszubalancieren. Grundsätzlich schützt die Arbeitsteiligkeit Beratungsnehmende vor Über- oder Fehlversorgung und sichert die fachliche Qualität der jeweiligen Intervention. Hinzu kommen rechtliche Rahmenbedingungen, die diese Grenzziehung nicht nur funktional, sondern normativ notwendig machen: Anders als Stellen für Beratung für Gewaltbetroffene unterliegen MBT keiner spezifischen Schweigepflicht, was im Kontext sensibler Fallkonstellationen erhebliche Konsequenzen für den Schutz Betroffener haben kann. Die Abgrenzung zur Opferberatung ist aus Sicht der MBT daher nicht allein ein organisatorischer Akt, sondern ein Gebot professioneller Integrität: Das eigene Mandat bewusst nicht zu überschreiten schützt Betroffene und sichert die Qualität des Hilfeprozesses insgesamt.

Aus Sicht der Beratungsnehmenden stellt sich diese institutionell saubere Grenzziehung jedoch unter Umständen anders dar. Das folgende Zitat macht deutlich, dass die Trennlinie zwischen den Zuständigkeitsbereichen von außen keineswegs immer klar erkennbar ist:

„Also wenn ich ehrlich bin also ich war ja immer dabei und manchmal war es wirklich schwierig jetzt diese scharfe Trennlinie, zwischen, okay, das ist jetzt, das fällt jetzt in den Verantwortungsbereich von Kulturbüro und das fällt jetzt in den Verantwortungsbereich von RAA, ähm, diese Trennlinie war für mich teilweise, hab ich nicht gesehen, keine Ahnung. Ähm, und dann, ähm, war ich mal sehr, sehr froh, wenn die sich dann, ähm, selbst eingeschaltet, okay, ich würd jetzt mal übernehmen, weil das fällt jetzt wieder in meinen Bereich.“ (BN Rose, Z. 258–264)

Die befragte Person war nach eigener Aussage durchgehend bei den Beratungsgesprächen anwesend – und dennoch waren die Zuständigkeitsgrenzen für sie nicht transparent nachvollziehbar. Bemerkenswert ist dabei, dass die erlebte Unklarheit nicht als störend oder beängstigend beschrieben wird; die betreffende Person empfand Erleichterung in denjenigen Momenten, in denen die Akteur:innen die Übergabe unter sich regelten und die Zuständigkeit aktiv klärten. Dies verweist auf zwei Dinge zugleich: Einerseits funktionierte die interprofessionelle Abstimmung zwischen MBT und RAA in dieser Episode offenbar gut genug, um die Lücke für die Betroffene nicht spürbar werden zu lassen. Andererseits zeigt das Zitat, dass die Grenzziehung als Kommunikationsaufgabe – und nicht allein als fachliche Selbstverständlichkeit – ernst zu nehmen ist: Wenn Beratungsnehmende die Unterscheidung zwischen den beteiligten Institutionen nicht nachvollziehen können, entsteht eine Abhängigkeit vom situativen Handeln der Berater:innen. Die Orientierung im Hilfesystem wird damit zu einer Fähigkeit, die Betroffene nicht eigenständig entwickeln können, sondern die ihnen aktiv erschlossen werden muss – ein Anspruch, der im Kontext der prozessualen Offenheit der MBT besondere Aufmerksamkeit verdient.

Die institutionelle Grenzziehung hat dabei nicht nur eine inhaltliche, sondern auch eine kommunikative und koordinative Dimension, die für Beratungsnehmende zu einer eigenständigen Belastung werden kann:

„Dann, wie die RAA zukam als weiterer Kooperationspartner, war die Kommunikation jetzt zum Beispiel über E-Mail, manchmal, wenn der Verteiler mal wächst, wird das halt immer ein bisschen komplizierter oder, ähm, alle dann auf einen Stand zu bringen, das war vielleicht manchmal ein bisschen, ähm, herausfordernd.“ (BN Rose, Z. 276–278)

Das Hinzutreten der RAA als weiterer institutioneller Akteur verändert die Kommunikationsstruktur des gesamten Beratungsprozesses. Mit jedem zusätzlichen Partner erweitert sich der Verteiler, steigt die Komplexität der Abstimmung und wächst das Risiko, dass Informationen nicht alle Beteiligten gleichzeitig und vollständig erreichen. Was auf institutioneller Ebene als funktionale Arbeitsteilung konzipiert ist, schlägt sich auf der Ebene der konkreten Beratungspraxis als koordinativer Mehraufwand nieder – der, wie das Zitat impliziert, zumindest in Teilen bei den Beratungsnehmenden wahrgenommen und als Herausforderung erlebt wird.

Aus der Perspektive der Betroffenen lassen sich damit mehrere Belastungsdimensionen benennen, die durch die institutionelle Fallabgrenzung entstehen können: erstens die Notwendigkeit, Vorfälle und Erlebnisse gegenüber einer weiteren Institution erneut zu schildern, was insbesondere im Kontext von Gewalterfahrungen eine emotionale Zumutung darstellen kann und in der Forschung zu sekundärer Viktimisierung als strukturelles Problem systematischer Hilfeprozesse beschrieben wird (Herman 1997); zweitens das potenzielle Erleben, 'weitergereicht' zu werden, was mit dem Gefühl verbunden sein kann, für keine der beteiligten Stellen vollständig zuständig zu sein; drittens der beschriebene Informationsverlust oder Synchronisierungsaufwand in wachsenden Kommunikationsverbänden; und viertens die bereits benannte Intransparenz der Zuständigkeitsgrenzen selbst, die eine eigenständige Navigation im Hilfesystem erschwert.

Diese Belastungsdimensionen stehen strukturell in einem Spannungsverhältnis zur entlastenden Funktion, die die Grenzziehung für die MBT erfüllt: Was aus professioneller und rechtlicher Perspektive eine notwendige und sinnvolle Spezialisierung darstellt, kann aus der Erlebensperspektive Betroffener die Qualität und Zugänglichkeit des Hilfeprozesses beeinträchtigen. Das Spannungsfeld ist dabei kein Produkt individuellen Versagens der beteiligten Akteur:innen, sondern eine strukturelle Eigenschaft jedes arbeitsteiligen Hilfesystems, in dem institutionelle Grenzen nicht deckungsgleich mit den Problemlagen der Betroffenen verlaufen. Die Herausforderung, die professionelle Logik der Spezialisierung mit der Erlebensperspektive von Beratungsnehmenden in Einklang zu bringen, gehört damit zu den genuinen Daueraufgaben beratender Professionen.

#### *Tiefe oder Breite? Das Dilemma zwischen Fallausweitung und Kapazitätsgerechtigkeit*

Ein weiteres, strukturell bedingtes Spannungsfeld betrifft die Frage der Fallsteuerung – genauer: die Entscheidung, in welchem Umfang einzelne Beratungsprozesse ausgeweitet werden und welche Konsequenzen diese Entscheidung für das Gesamtportfolio der Teams hat. Im Verlauf einzelner Beratungsprozesse kann es sich als fachlich sinnvoll oder sogar notwendig erweisen, den ursprünglich vereinbarten Beratungsrahmen zu erweitern: Neue Bedarfe werden erkennbar, Zielgruppen wachsen, oder der Prozess selbst generiert Folgefragen, die eine Fortsetzung nahelegen. Diese Fallausweitung entspricht der prozessorientierten Logik der mobilen Beratung und ist in Einzelfällen fachlich gut begründbar.

Sie hat jedoch eine strukturelle Kehrseite: Die Kapazitäten der Teams sind endlich. Jede Ausweitung eines bestehenden Falls bindet Ressourcen, die für die Bearbeitung neuer Anfragen nicht mehr zur Verfügung stehen. Im Extremfall bedeutet dies, dass eingehende Beratungsanfragen abgelehnt oder zeitlich erheblich verzögert werden müssen – nicht aus mangelndem professionellem Willen, sondern schlicht aus Kapazitätsgründen. Damit entsteht ein Verteilungskonflikt, der über den Einzelfall hinausweist: Die fachlich begründete Entscheidung, einen Beratungsprozess zu vertiefen oder fortzuführen, geht zwangsläufig zu Lasten anderer, möglicherweise ebenso dringlicher Anfragen, die in dieser Zeit nicht bedient werden können. Erschwerend kommt hinzu, dass Fallabschlüsse in der Praxis häufig nicht als klar definierbarer Endpunkt erlebt werden: Beratungsbeziehungen erzeugen Vertrauen und Verbindlichkeit, die einen Abschluss auch dann schwer machen, wenn die vereinbarten Ziele erreicht sind und der Fachstandard ihn nahelegt.

Die formale Grundlage für den Fallabschluss scheint auf den ersten Blick klar umrissen. Das Positionspapier des Bundesverbands Mobile Beratung konstatiert, dass Beratungsprozesse „konzeptionell immer zeitlich befristet und auf einen für beide Seiten transparenten Abschluss orientiert“ sind (BMB 2024: 33). Diese Orientierung findet sich auch in Interviewaussagen von Mitarbeiter:innen des Kulturbüros selbst: Eine Beratung sei dann „gelingen oder erfolgreich oder man kann sie abschließen, wenn das gemeinsam vereinbarte Beratungsziel erreicht ist“ (FR, Z. 559–561). Wie stellt sich diese vermeintlich klare Festlegung in der Beratungspraxis dar?

Das MBT Nelke berichtet aus der eigenen Arbeit ein häufiges Abweichen vom Ideal: Der Idealverlauf sei „ein Erstgespräch, eine Zielvereinbarung, ein Beratungsziel, was sehr klar ist und sehr klar abschließbar ist – das ist super idealtypisch“ (MBT Nelke, Z. 536-538), doch entspreche die Realität häufig nicht diesem Bild, da „es auch länger braucht zu so einer Zielvereinbarung zu kommen oder sich das Ziel auch öfter mal wechselt“ (Z. 539-540).

Auch das MBT Lilie schildert, wie das Beratungsziel ursprünglich noch diffus war und sich erst im Prozess konkretisierte: Man habe „zwei bis drei Treffen zum Thema Haltung“ vereinbart (MBT Lilie, Z. 730-731), ohne von Anfang an zu wissen, wie das Ergebnis aussehen würde – „das haben wir erst, auch im

Verlauf, mit der Gruppe erarbeitet und das hat sich auch immer wieder sehr stark geändert, weil die das selbst auch gar nicht so klar hatten“ (Z. 733-734). Die Entscheidung für den Fallabschluss wurde dann auch bewusst nach einem längeren Beratungsprozess herbeigeführt, weil man erkannte, dass sich der Beratungsprozess potenziell verselbstständigen könne: „Dadurch, dass sie ja immer weiterarbeiten und sich immer wieder so Fragen von Haltung stellen würden, hat das ja das Potenzial, dass das so ein endlos Prozess wird“ (MBT Lilie, Z. 744-745). Der Abschluss war damit kein natürlicher Endpunkt, sondern eine aktive Steuerungsentscheidung gegen die inhärente Tendenz zur Prozessfortsetzung. Gleichzeitig wird auch im Interview mit der beratungsnehmenden Seite deutlich, dass dies nicht als Abbruch, sondern als sinnvoller Schlusspunkt erlebt wurde:

„Ich ähm ich hatte auch schon ich bin in den Termin gegangen und war eigentlich so, ich weeiß jetzt gar ni was. (...) Und wir guckten uns dann die Augen. Sie sagten das Gleiche /Mhm/ und dann habe ich gesagt okay, dann nutzen wir jetzt den Termin um /Ja/ (2) und dann haben wir sozusagen das Auswertungsgespräch für den gesamten Beratungsprozess gemacht.“ (BN Lilie, Z. 773-778)

Der Fall Rose ist auf der anderen Seite auch ein besonders eindrückliches Beispiel für eine außerplanmäßige Ausweitung eines Beratungsprozesses. Was als Beratung zur organisationsinternen Positionierung gegenüber rechtsextremen gesellschaftlichen Tendenzen begann, entwickelte sich über zwölf Monate mit ebenso vielen Präsenztreffen, unzähligen Emails, Telefonaten und Messengerkontakten zu einer umfassenden Prozessbegleitung – inklusive Fachtagung, Erarbeitung organisationsinterner Beratungsangebote, eines Positionspapier und Begleitung öffentlicher Termine der beratenen Organisation. Charakteristisch ist dabei, dass die Beratungsziele sich im Prozess gleich mehrfach wandelten von: „Die Organisation ignoriert das Thema Bedrohung durch Rechtsextremismus nicht weiter“ (MBT Rose, Z. 867) über „Die Organisation positioniert sich klar prodemokratisch“ (Z. 869) bis zu „Die Organisation setzt sich aktiv der AfD ... entgegen“ (Z. 870-871) – stets verbunden mit externen Ereignissen, die den Handlungsdruck erhöhten. Die Frage, wann der Fall abzuschließen war, ergab sich erst nach und nach im Prozess, nicht durch eine vorab definierte Systematik.

Das Problem liegt also nicht in dieser Zielbeschreibung, sondern in der Instabilität des Beratungsziels als solchem. Das vereinbarte Ziel ist keineswegs ein fixer Ankerpunkt, der am Anfang gesetzt und am Ende überprüft werden kann, sondern wandelt sich im Verlauf des Prozesses.

Das MBT Tulpe macht eine weitere Dimension sichtbar: den emotionalen und kognitiven Widerstand gegenüber dem Fallabschluss, auch wenn die sachlichen Kriterien formal erfüllt sind. Das Team berichtet, man habe den Fall „die ganze Zeit immer noch so mitgedacht“ (MBT Tulpe, Z. 765-766) und ihn kontinuierlich in Fallberichten mitgeführt. Erst auf Hinweis der Fachreferent:innen habe man „noch mal [den] Fall zur Hand genommen und geschaut, okay, was waren denn eigentlich die Ziele, die wir vereinbart haben“ – und dann festgestellt, dass „hinter jedem Beratungsziel ein Häkchen gemacht“ (Z. 767-772) werden konnte: „Das war ein seltsames Gefühl, zumindest für mich, das festzustellen“ (Z. 779). Hinter diesem „seltsamen Gefühl“ steht die bereits in vertrauensvollen Langzeitprozessen entstandene Beziehung, die formal abgeschlossene Prozesse de facto in informelle Nachsorge überführt.

Diese Fallbeispiele verdeutlichen, dass sich Fälle mitunter deutlich ausweiten, sich inhaltliche Schwerpunktsetzungen ändern oder hinzukommen und über die Zeit mitunter auch emotionale Verbindungen aufgebaut werden.

Wie eingangs erwähnt, haben Fallausweitungen jedoch auch eine Kehrseite. Das MBT Rose schildert am deutlichsten, wie das Spannungsverhältnis im Arbeitsalltag erfahrbar wird. Das Team berichtet, es sei „an der Belastungsgrenze, teilweise auch drüber“ (MBT Rose, Z. 1023) und befinde sich daher

„immer wieder im Konflikt [...] auch in der Fallablehnung oder in der Ausgestaltung, wie wir das noch gut managen können“ (Z. 1024-1026). Besonders aufschlussreich ist die Beschreibung der aktuellen Auslastungssituation: „Wir selber sind nicht mehr in der Lage, bis in die zweite Januarwoche [des Folgejahres] rein von dem heutigen Tag [Ende September] Termine anzunehmen. Wir haben da so ganz kleine Fenster für mal so Telefonate und wir quetschen und drücken, aber eine qualitativ gute Arbeit können wir gerade gar nicht mehr gewährleisten“ (Z. 1083-1088). Das Team nennt dies eine „Bremse“, die es ziehen musste (Z. 1090).

Der moralische Druck, der mit Fallablehnungen verbunden ist, wird in demselben Interview explizit benannt: „Ein Fall abzulehnen heißt meistens, kein adäquates Ersatzangebot geben zu können“ (Z. 1104-1105). Und weiter: „Wenn wirklich Menschen im Gegensatz zu Presseanfragen sind, die Betroffene mit auseinandersetzen müssen, und wir sagen nur so ‚Ey, ne, das geht ni‘ – das ist schon ein Preller, der ja auch Auswirkungen haben kann, die wir ganz oft gar nicht messen können, ne? Da sind Menschen dann zurückgeschreckt, erfahren keine Unterstützung, stellen ihr Engagement ein bis hin zu – verlassen dann das Beratungsgebiet, weil sie sagen, ich kriege hier keine Unterstützung“ (Z. 1109-1116).

Diese Passage illustriert den inhaltlichen Kern des Verteilungskonflikts: Der Verzicht auf die Bearbeitung eines Falls ist keine neutrale Kapazitätsentscheidung, sondern kann realweltliche Folgen für Betroffene haben. Bei einem strukturellen Nachfrageüberhang, wie er im Fall der Mobilien Beratung in Sachsen nachweislich vorliegt, hat die Ausweitung eines Falles, so gut die inhaltliche Begründung auch sein mag, zwangsläufig die Konsequenz, dass andere Fälle nicht oder nur rudimentär bearbeitet werden können.

### 3.3 Resonanzen und Wirkungen der Arbeit der MBT

Welche Resonanzen und Wirkungen die MBT-Arbeit hinsichtlich der Demokratieförderung im regionalen Kontext zeigt, bildete eine weitere zentrale Frage der Evaluation. Mit den erhobenen Daten lassen sich keine kausalen Wirkungsaussagen treffen, sehr wohl aber lässt sich zeigen, welche Wirkungen die Adressat:innen dem Beratungsprozess zuschreiben und wie sie die Beratungsqualität bewerten. Darüber hinaus zeigen sich sowohl in den Erzählungen zum Beratungsprozess als auch zu organisationalen Veränderungen, wie die Beratungsnehmenden im Beratungsprozessen Handlungssicherheit im Umgang mit rechtsextremen und rechtspopulistischen Dynamiken vor Ort gewinnen, aber auch dass generell das Selbstverständnis der demokratischen Akteure gestärkt werden konnte. Die Beratung ermöglicht es Akteur:innen, aus einer anfänglichen ‚Starre‘ oder Unsicherheit gegenüber rechten Aktivitäten in ein proaktives Handeln überzugehen. Damit erweist sich die Arbeit der MBT als essentiell für die Stabilisierung der demokratischen Zivilgesellschaft in Sachsen.

In allen untersuchten Beratungsfällen betonen dies die Beratungsnehmenden explizit und stellen den Wert der Beratung heraus. Wenn etwa ein:e Beratungsnehmende:r sagt, „Bei Google würde ich fünf Sterne geben.“ (BN Tulpe, Z. 433) so ist diese Formulierung mehr als eine Übertreibung zur Verdeutlichung: Sie steht für eine subjektive Erfahrung vollständiger Erwartungserfüllung.

Besonders eindrücklich ist auch die Bilanzierung der Leiterin eines Kulturprojekts, deren Team auf rechtsextreme Störungen bei Großveranstaltungen vorbereitet werden sollte, obwohl sie zuvor durchaus kritisch einzelne methodische Reibungspunkte im Beratungsprozess thematisiert hatte:

„also da gibt es für mich nur eins plus Noten. Ähm: haben [Berater:in 1] und [Berater:in 2] super gemacht. /Mhm/ Also wie gesagt, wir sind auch mit den: (...) Hindernissen gut umgegangen und (...) das Ergebnis eben die Handlungssicherheit, die ich im Team spüre, jetzt auch bei der erneuten Situation.

/Ja/ Wo es Gott sei Dank nur um die Vorbereitung ging. Das war all- alle wussten Bescheid, was sie zu tun haben, auch in der Vorbereitung. //Mhm// Und da muss ich sagen also toll. /Mhm/ (...) Bin ich sehr dankbar. (...) Und das Team (...) auch. Ne? Die denken nicht so viel drüber nach. //Ja// Die machen das war einfach.“ (BN Lilie, Z. 752-762)

Dass sie die Gesamtbilanz so eindeutig positiv zieht, unterstreicht die Widerstandsfähigkeit der Zufriedenheit selbst gegenüber partiellen Irritationen. Besonders deutlich wird, dass die Beteiligten durch den Beratungsprozess nicht nur Wissen hinzugewonnen haben, sondern echte „Handlungskompetenz“ entwickeln konnten, die auch in neuen Situationen routiniert abgerufen werden kann.

Wie eine Beratungsnehmerin aus einer zivilgesellschaftlichen Initiative im ländlichen Sachsen betont, hat der Beratungsprozess auch für sie ein dauerhaft nutzbares methodisches Werkzeug hinterlassen:

„ich glaube, das ist mir zumindest sehr klar geworden, dass es dann sehr schnell verpuffen würde, wenn wir einfach nur von einer Aktion zur nächsten hächeln, sondern dass es schon wichtig ist, sagen, sich immer wieder zu überlegen, was wollen wir eigentlich, wo stehen wir eigentlich, was sind unsere Ziele? Und das auch innerhalb der Gruppe auszuhandeln. Genau, und dann gab es ja auch schöne Leitfäden, anhand der wir das immer wieder machen können. Es ist ja nicht so, dass dann, das es jetzt einmal eine Reflexionsphase mit dem Team gegeben hat, sondern wir haben jetzt ja eine Handhabung bekommen, wie wir das immer wieder machen können, immer wieder mal wieder zurückholen können.“ (BN Nelke, Z. 218-226)

Ergänzend dazu vergibt sie für den gesamten Beratungsprozess schlicht ein „uneingeschränktes Lob, war einfach Klasse“ (BN Nelke, Z. 293). Diese knappe Einschätzung mag weniger elaboriert erscheinen, ist aber in ihrer Eindeutigkeit symptomatisch: Die Beratung hat nicht nur unmittelbare inhaltliche Fragen gelöst, sondern auch zur Stärkung des internen Zusammenhalts und der Selbstverständigung der Initiative beigetragen; ein Effekt, der in der Eigenbeschreibung des Prozesses als gemeinsames Reflektieren und Weiterentwickeln sichtbar wird.

Auch im Fall der politischen und kulturellen Interessenvertretung zeigt sich die Wertschätzung der Arbeit des MBT:

„deswegen war ich sehr, sehr, sehr, sehr, sehr zufrieden über die Expertise und auch, ähm, ich weiß nicht, es war super entspannt, wir haben uns direkt sehr gut verstanden, haben direkt vom selben Thema besprochen, es gab kaum Kommunikationsprobleme, ähm, es war immer alles direkt mit einer super klaren, (...) also, Absprachen waren super“ (BN Rose, Z. 44-48)

Die reibungslose Kommunikation, die hier geschildert wird, ist keine Selbstverständlichkeit: Sie setzt eine gemeinsame Problemdefinition und gegenseitiges Vertrauen in die Expertise des jeweils anderen voraus – Faktoren, die sich nicht verordnen lassen, sondern im Beratungsprozess erst entstehen müssen. Etwas, das im konkreten Beratungsfall zunächst nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden konnte. Denn die Interessenvertretung hatte bis dato im Umgang mit rechtsextremen Anfeindungen und Übergriffen die Dinge eher „intern [ge]regelt [...] negiert, kleingeredet, ähm tatsächlich so unter den Teppich gekehrt“ (MBT Rose, Z. 58-59). Erst vor dem Hintergrund sich zuspitzender Bedrohungsszenarien für die eigene Organisation und ihre Zielgruppe öffnete sie sich gegenüber dem MBT, wodurch ein weitreichender organisationaler Veränderungsprozess angeschoben wurde. Das MBT begleitete den sehr dynamischen Fall ein Jahr lang sehr intensiv, wobei es Workshops mit der jugendlichen Zielgruppe des Vereins durchführte, eine Großveranstaltung begleitete, einen Fachtag für Mitarbeitende mitgestaltete und die Entwicklung von Handreichungen im Umgang mit rechtsextremen Anfeindungen und die Entwicklung eines Positionspapiers unterstützte. Im Interview mit der Beratungsnehmenden-Seite wird nicht nur die hohe Wertschätzung der MBT-Arbeit deutlich, wenn sie auf die Frage, was der Beratungsprozess mit der eigenen Organisation gemacht hat, antwortet:

„Aufgeklärt (lacht) also das Licht, das Rampenlicht bisschen mehr auf dieses Thema gesetzt, was glaube ich in der jetzigen Zeit gerade auch in der Position der [Name Interessenvertretung] sehr wichtig ist, ähm, genau, also einfach das Thema mehr auf den Schirm gebracht, alle Leute sind jetzt mehr da oder, ähm, hören auch in ihrem privaten Umfeld viel, viel öfter irgendwie hin und, äh, berichten mir dann und sagen so, hier, äh, dort und dort gibt's das Problem, eventuell kann man ja dann nochmal mit dem Kulturbüro sprechen, ob man da irgendwas machen [...] wir haben viele Flyer und Handreichungen für unsere Mitarbeiter erstellt, auch in Kooperation mit dem, ähm, mit der mobilen Beratung, [...] dass die erstmal aware sind, dass die erstmal da mehr zuhören eventuell, aber dann auch wissen, was sie sagen können, an wen sie weit, an wen sie vermitteln können und zur Not werde ich halt gefragt“ (BN Rose, Z. 333-349)

Die Aussage verdeutlicht einen organisationalen Wandel im Umgang mit rechtsextremen Bedrohungs-konstellationen, angefangen von einer erhöhten Sensibilität über eine offene Besprechbarkeit bis hin zu materiellen Ressourcen (Flyer, Handreichungen), die in konkreten Situationen Handlungsfähigkeit erzeugen. Wie tiefgreifend dieser innerorganisationale Wandel erfolgte, dokumentiert darüber hinaus eine im Beratungszeitraum durch die Organisation veröffentlichte Pressemitteilung, in der sie einen klaren Unvereinbarkeitsbeschluss zur Mitwirkung in eigenen Gremien im Falle einer Funktionsträgerschaft bei der Alternative für Deutschland formulierte, die in ihrer Deutlichkeit selbst für das MBT überraschend war:

„Und das war ähm: (...) och aus beratender Sicht und das merke ich auch gerade, wenn ich es erzähle, ähm: (1) ein Zeichen, (...) dass wär zwei Jahre davor (1) aus unserer Sicht nicht möglich gewesen, //Mhm// dass die [Name der Organisation] sich so deutlich //Ja// positioniert in diesen konservativen Kreisen, in denen sie unterwegs ist.“ (MBT Rose, Z. 379-383)

Interessant ist in diesem Zusammenhang der Vergleich der Schilderungen der Adressat:innen zum Beratungsprozess mit denen der MBT. Die Beratungsnehmenden folgen sehr viel weniger der Aufforderung zur detaillierten Erzählung, sondern nehmen eine stark bilanzierende und evaluierende Perspektive ein. Die konkreten Inhalte der einzelnen Beratungstermine oder auch das methodische Vorgehen der MBT im Prozess bleibt in ihren Darstellungen eher diffus oder kristallisiert sich an einzelnen besonders eindrücklichen Schlüsselsituationen. Demgegenüber zeichnen die MBT den Prozess deutlich konturierter in einzelnen Schritten nach, reflektieren Entwicklungen bei den Beratungsnehmenden und verknüpfen die Erzählung wiederholt mit Reflektionen auf die eigene professionelle Rolle. Dieser Unterschied in den Erzählungen korrespondiert mit der Expert:innenrolle der MBT, die sich nicht nur in fachlich-inhaltlicher Expertise und Erfahrung im Themenfeld ausdrückt, sondern insbesondere auch in einer Verantwortungsübernahme für die Strukturierung und methodische wie kommunikative Gestaltung des Beratungsprozesses. Diese Strukturierungsleistung wird von den Beratungsnehmenden als wertvoll erlebt, so betonen etwa die Beratungsnehmenden der zivilgesellschaftlichen Initiative, deren Ziel es war, ein internes Leitbild zu erarbeiten, dass das gemeinsam Erarbeitete „immer wieder sehr gut (.) zusammengefasst“ (BN Nelke, Z. 90-91) wurde. Die Verantwortung für die Prozessstrukturierung und die Ergebnisdokumentation zu übernehmen, und zugleich die Beratungsnehmenden nicht grundsätzlich aus der eigenen Verantwortung für das Gelingen des Ko-produktiven Beratungsprozesses zu entlassen, ist Teil des professionellen Handlungsauftrags der MBT, etwas das in der Sozialen Arbeit als pädagogisches Grunddilemma beschrieben ist (Schütze 2021, S. 247).

Die verschiedenen Rückmeldungen zeugen nicht nur von großer, explizit formulierter Zufriedenheit mit den Beratungsprozessen, sondern bestätigen den grundlegenden konzeptionellen Ansatz der MBT und die besondere Qualität ihrer Umsetzung: Ziel ist nicht die dauerhafte Abhängigkeit von externer Beratung, sondern die sukzessive Befähigung der Akteur:innen, sodass erarbeitete Kompetenzen in die

eigene Organisationsstruktur übergehen. Durch den Transfer von Analyse-Expertise und die Unterstützung bei der Netzwerkbildung und Selbstpositionierung leisten die MBT eine maßgebliche Rückenstärkung für zivilgesellschaftliche Initiativen, die sich oft isoliert fühlen. Die Evaluation zeigt, dass die Beratung dort besonders wirksam ist, wo sie Hilfe zur Selbsthilfe leistet und lokale Akteur:innen befähigt, Veränderungsprozesse in ihrem Sozialraum eigenständig voranzutreiben.

#### *Unverzichtbare Fachexpertise*

Ein weiteres zentrales Moment der MBT-Arbeit liegt in der Bereitstellung von Fachexpertise, die von den Beratungsnehmenden selbst nicht vorgehalten werden kann. Zivilgesellschaftliche Organisationen verfügen über ausgeprägte Kenntnisse in ihrem jeweiligen Arbeitsfeld – sei es Jugendarbeit, Kulturarbeit oder offene Kinder- und Jugendhilfe –, in der Regel aber nicht über das spezialisierte Wissen im Bereich Rechtsextremismus, das für eine wirksame Reaktion erforderlich wäre. Die Projektmitarbeiterin der Interessenvertretungsorganisation beschreibt diese funktionale Arbeitsteilung deutlich, wenn sie auf die Frage antwortet, was die Mobile Beratung fachlich im Beratungsprozess beigesteuert hat:

„Ganz stumpf gesagt alles, was inhaltlich ist, weil, ähm, ich bin kein Experte auf diesem Rechtsextremismusgebiet, [...] ich kenne mich da wirklich gar nicht aus, also inhaltlich haben komplett, äh, das Kulturbüro oder auch RAA Sachsen“ (BN Rose, Z. 221-223)

Diese Aussage ist nicht als Zeichen von Schwächen innerhalb der befragten Organisation zu lesen, sondern als präzise Beschreibung einer komplementären Kooperationslogik: Die beratungsnehmende Organisation bringt Zugangswissen, lokale Netzwerke und lebensweltliche Nähe zur Zielgruppe mit; die MBT steuern die inhaltlich-analytische Expertise bei. Diese Komplementarität macht die Beratung nicht nur sinnvoll, sondern in vielen Situationen schlicht unersetzlich. Dies wird auch an anderer Stelle deutlich, wo dieselbe Beratungsnehmerin erklärt, warum der Kontakt zur Mobilen Beratung so unmittelbar intensiviert wurde:

„Deswegen war der Fokus auch ganz, ganz schnell dann auf der mobilen Beratung, weil eben diese Expertise in der Sache Rechtsextremismus da ist und wir das zu dem Zeitpunkt halt stark benötigt haben.“ (BN Rose, 72-74)

Dabei bezieht sich „benötigt“ nicht auf eine vage Nachfrage, sondern auf eine akute Krisensituation: Ein konkreter Vorfall, bei dem Betroffene rechtsextremer Übergriffe und Gewalt ihre Erfahrungen öffentlich dokumentierten, hatte die Organisation mit einer inhaltlichen Herausforderung konfrontiert, der sie ohne externe Fachunterstützung nicht hätte wirksam begegnen können. Das MBT ermöglichte es, aus dieser reaktiven Problemlage heraus eine strukturierte präventive Strategie zu entwickeln. Ähnliches gilt für eine:n weitere:n Beratungsnehmer:in aus dem Bereich der sozialen Arbeit: Als im unmittelbaren Sozialraum der Einrichtung Materialien auftauchten, die auf rechtsextreme Vernetzungsbestrebungen hindeuteten, stand die verantwortliche Person vor der schlichten Frage, an wen sie sich wenden kann:

„Ich hätte jetzt ad hoc keine andere Anlaufstelle gewusst.“ (BN Tulpe, Z. 440-441)

Diese Aussage ist symptomatisch: für Einrichtungen, die nicht auf jahrelange Erfahrung mit rechtsextremistischen Phänomenen zurückgreifen können, stellen die MBT vielfach die einzige kompetente und niedrigschwellig erreichbare Anlaufstelle dar, die mit ihrem Angebot eine systematische Lücke adressiert.

#### *Entlastung, Schutz und der Umgang mit Bedrohungsszenarien*

Über die Bereitstellung von Fachwissen und die professionelle Beratungsprozessgestaltung hinaus erfüllen die MBT eine weitere, in öffentlichen Debatten häufig unterschätzte Funktion: Sie nehmen

Beratungsnehmende aktiv aus der Schusslinie. Dies betrifft sowohl die psychische Entlastung durch geteilte Verantwortung als auch den konkreten Schutz vor Risiken, die mit öffentlichem Engagement gegen Rechtsextremismus verbunden sein können (siehe hierzu auch die Befunde zu Bedrohungslagen im Kontext politischer Bildungsarbeit: Jugel und Lewerenz 2022). Ein Beratungsnehmer aus der sozialen Arbeit schildert, wie das MBT die Beobachtung rechtsextremer Aktivitäten im Stadtraum übernahm, damit er selbst nicht als exponierte Einzelperson in Erscheinung treten musste:

„Um einfach uns als Einrichtung, mich als Person auch so ein Stück weit aus der Schusslinie zu nehmen, um zu sagen, okay, du musst dort nicht zwangsläufig da sein, ähm, und beobachten, was da passiert, oder möglicherweise sogar auch Stellung beziehen öffentlich, sondern du kommst aus der Schusslinie raus.“ (BN Tulpe, Z. 254-258)

Diese Schutzfunktion ist kein Nebenaspekt, sondern strukturell bedeutsam: Zivilgesellschaftliche Akteur:innen, die ihre Einrichtung in einem Stadtteil dauerhaft betreiben und dort sichtbar sind, tragen bei offen gezeigtem Engagement gegen Rechtsextremismus ein spezifisches persönliches und institutionelles Risiko. In allen untersuchten Fallkonstellationen ging es – unabhängig vom ursprünglichen Beratungsanlass – immer auch um Sicherheitsfragen, die durch die MBT mit ihrem breiten Erfahrungswissen situationsadäquat adressiert werden konnten. Dies wurde von den Beratungsnehmenden als sehr entlastend erlebt und wird im selben Interview auch aktiv gewendet beschrieben:

„und wenn man dann vielleicht versucht über, oder mit Hilfe des MBT irgendwie, ein Netzwerk aufzubauen, die dem Ganzen dann auch was entgegensetzen können, dann, dann ist das, dann ist das ziemlich hilfreich, muss ich sagen. /Mhm/ Dann entlastet mich das“ (BN Tulpe, Z. 222-224)

Die Entlastung ist dabei keine passive Verantwortungsabgabe, sondern eine strukturell ermächtigende: Das MBT schafft Netzwerke und Handlungskapazitäten, die das Engagement der Beratungsnehmenden erst dauerhaft tragfähig machen.

Die MBT agieren mit ihrer Arbeit somit immer auch als Puffer zwischen der schutzbedürftigen Organisation und dem rechtsextremen Akteur und sind damit selbst auch im Rahmen ihrer Arbeit immer mit Bedrohungsszenarien konfrontiert, wie ein MBT exemplarisch mit Blick auf den Fall Rose reflektiert:

„Im Rahmen der Beratungsarbeit mit der [BN Rose] haben wir uns ja (...) zwangsläufig die Frage stellen müssen, wann diese Angreifbarkeit auch auf uns als Beratungs- (1) Gebende ähm umschlägt.“ (MBT Rose, Z. 1359-1361)

Dem Thema Sicherheit kommt damit nicht nur in der Beratungsarbeit mit den Adressat:innen eine wichtige Bedeutung zu, sondern es muss auch organisational durch die MBT und ihren Projektträger bearbeitet werden. Dies thematisieren auch die Fachreferent:innen im Interview:

„Es gab zum Beispiel Angriffe. (1) Ich denke da an den Angriff von Nazis auf [Name] oder zu sagen an einen ehemaligen Kollegen. Ähm: oder ähm ja weiß ich nicht. Da würde ich jetzt [Beraterin 2] vielleicht hat [Beraterin 2] noch eine Idee, aber so so Sachen wo man ähm das Büro wurde eingebrochen und verwüstet oder ähm, ne? Es gab einfach ähm ähm Diskreditierung von Kolleginnen und Kollegen von rechts oder so, ähm auch da hatte ich so den Eindruck, dass die, das die Binnensolidarität und die Binnenidentität im Träger ziemlich groß ist und da ein ziemlich guter professioneller Umgang auch funktioniert, dass Leute aufgefangen werden, dass sich ähm mit Blick auf Fragen von Sicherheit und Fürsorglichkeit und seelsorgerischen Angebot da wirklich ähm (1) alles da ist, was man so geben kann.“ (FR, Z. 838-847)

Schutz- und Sicherheitsstrategien für die eigene Beratungseinrichtung und der Umgang mit Bedrohungsszenarien und Übergriffen, so wird deutlich, gehören für die MBT zum Arbeitsalltag, etwas das für das Handlungsfeld insgesamt charakteristisch ist und die Arbeit der MBT – zusätzlich zu den

eingangs geschilderten prekären finanziellen Rahmenbedingungen – zu einer Arbeit an der Belastungsgrenze macht (Haase et al. 2024, S. 76).

#### *Über den Tellerrand: MBT als ostdeutsche Erfolgsgeschichte*

Die Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus stellt nicht nur eine etablierte zivilgesellschaftliche Praxis dar, sondern kann im Sinne sozialer Innovationen (Howaldt und Schwarz 2010) als eine genuine ostdeutsche Erfolgsgeschichte verstanden werden. Aus den spezifischen gesellschaftlichen Problemlagen der ostdeutschen Bundesländer hervorgegangen, hat sich das Beratungsformat als so wirksam erwiesen, dass es bundesweit adaptiert wurde – ein Umstand, der im Feld selbst mit einem gewissen Selbstbewusstsein reflektiert wird:

„Und da ist die Idee der mobilen Beratung entstanden. (2) Das heißt, (...) wenn wir das heute bundesweit ausgerollt haben, ist das alles eine ostdeutsche Idee. Und wir machen diesmal Aufbau West. (...) Ein bisschen andersrum als sonst.“ (Bundesverband, Z. 59–62)

Diese Wahrnehmung verweist auf erhebliche zivilgesellschaftliche Kapazitäten, die sich in Ostdeutschland trotz – oder gerade wegen – der besonderen Schwere rechtspopulistischer und rechtsextremer Problemlagen entwickelt haben. Die Region fungiert in dieser Hinsicht nicht als Problemfall, sondern als Innovationslabor.

Gleichzeitig gerät diese Erfolgsgeschichte durch strukturelle Rahmenbedingungen unter Druck. Die Mobile Beratung operiert in einem dauerhaften Spannungsverhältnis zwischen fachlicher Wirksamkeit und institutioneller Vulnerabilität. Fehlende Dauerhaftigkeit der Förderung und prekäre Beschäftigungsverhältnisse führen zu einem kontinuierlichen Verlust institutionellen Wissens: Erfahrene Berater:innen scheiden aus, aufgebaute Vertrauensbeziehungen und lokale Netzwerke müssen wiederholt neu etabliert werden. Was im Fachdiskurs als soziale Innovation gilt und entsprechende Anerkennung erfährt, wird in der Praxis durch unklare Finanzierungsperspektiven und mangelnde strukturelle Wertschätzung systematisch gefährdet. Eine nachhaltige Wirkungsentfaltung setzt daher nicht allein fachliche Expertise voraus, sondern erfordert verlässliche institutionelle Absicherung als notwendige Bedingung.

## 4. Fazit und Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend zeigt die Analyse, dass die MBT unter strukturell herausforderungsvollen Rahmenbedingungen (prekäre Finanzierung durch projektförmige Förderlogik, hohes Beratungsaufkommen bei begrenzten Ressourcen, Bedrohungsszenarien und psychische Belastung) ein hochprofessionelles Beratungsangebot in Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus, Rassismus, Antisemitismus und anderen Ungleichwertigkeitsvorstellungen leisten. Zugleich tragen sie maßgeblich zur Stärkung einer demokratischen Alltagskultur bei. Sie agieren hierbei professionell in verschiedenen dilemmatischen Spannungsfeldern, für die es keine einfachen Lösungen gibt, sondern die im professionellen Handeln reflexiv bearbeitet und abgewogen werden müssen. Dabei erweist sich die Mobile Beratungsarbeit als essentiell für die Stabilisierung und Stärkung der demokratischen Zivilgesellschaft in Sachsen. Sie kann in ihrer gesellschaftspolitischen Bedeutung kaum überschätzt werden.

Eine qualitativ hochwertige, professionelle und nachhaltige Mobile Beratung ist unter den gegenwärtigen strukturellen Rahmenbedingungen keine Selbstverständlichkeit, sondern an spezifische organisationale, fachliche und förderpolitische Voraussetzungen gebunden. Aus den vorliegenden Befunden lassen sich zentrale Handlungsbedarfe ableiten, die sowohl auf Ebene der Förderpraxis als auch innerhalb der Trägerstruktur adressiert werden müssen.

Professionelle Mobile Beratung erfordert...

... die institutionelle Anerkennung und Verstetigung der MBT als dauerhafte gesellschaftliche Aufgabe mit erheblicher Bedeutung für die Stabilisierung der demokratischen Zivilgesellschaft — jährliche Fristen erzeugen psychische Belastung bei Mitarbeitenden, erschweren langfristige Planung und beeinträchtigen Beratungsqualität.

... eine angemessene Ressourcenausstattung der MBT zur Bewältigung des hohen Fallaufkommens unter Wahrung und Weiterentwicklung professioneller Fachstandards – Nachfrageüberhang führt zu Failablehnungen mit realen Folgen für Betroffene.

... von den MBT, das Erwartungsmanagement als aktiv zu gestaltende Dimension des Beratungsprozesses ernst zu nehmen.

... die Reflexion über die unterschiedlichen professionellen Handlungsstrategien und deren situative Angemessenheit im Beratungsprozess (weiter) aktiv zu fördern – durch trägerinterne wie übergreifende Reflexions-, Vernetzungs- und Austauschformate.

... Fragen der Kapazitätsgerechtigkeit und des Kapazitätsmanagements angesichts des hohen Beratungsaufkommens systematisch zu adressieren und zugleich strukturelle Entlastungsmechanismen für die MBT (weiter) zu entwickeln.

## Literaturverzeichnis

- Abplanalp, Esther; Cruceli, Salvatore; Disler, Stephanie; Pulver, Caroline; Zwilling, Michael (2020): Beraten in der Sozialen Arbeit. Eine Verortung zentraler Beratungsanforderungen. Bern: utb.
- Albus, Stefanie; Micheel, Heinz-Günter; Polutta, Andreas (2011): Der Wirkungsdiskurs in der Sozialen Arbeit und seine Implikationen für die empirische Sozialforschung. In: Gertrud Oelerich und Hans-Uwe Otto (Hg.): Empirische Forschung und Soziale Arbeit: Ein Studienbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 243–251.
- Albus, Stefanie; Ziegler, Holger (2013): Wirkungsforschung. In: Gunther Graßhoff (Hg.): Adressaten, Nutzer, Agency. Akteursbezogene Forschungsperspektiven in der sozialen Arbeit. Wiesbaden: Springer VS, S. 163–180.
- Bischoff, Ursula; Haase, Katrin; König, Frank; Weigelt, Ina (2020a): Wissenschaftliche Begleitung der Landes-Demokratiezentren. Abschlussbericht 2019 : Programmevaluation "Demokratie leben!". Deutsches Jugendinstitut. Halle, München.
- Bischoff, Ursula; König, Frank; Langner, Carsta (2017): Dritter Bericht: Landes-Demokratiezentren. Programmevaluation „Demokratie leben!“. Zwischenbericht 2017. Halle (Saale).
- Bischoff, Ursula; König, Frank; Langner, Carsta; Weigelt, Ina (2020b): Vierter Bericht: Landes-Demokratiezentren. Programmevaluation "Demokratie leben!" : Zwischenbericht 2018. Deutsches Jugendinstitut. Halle, München.
- Bringt, Friedemann; Klare, Heiko (2025): Soziale Arbeit im Spannungsfeld fachpolitischer Positionierung und extrem rechter Angriffe. In: *SozA* 74 (8-9), S. 325–331. DOI: 10.5771/0490-1606-2025-8-9-325.
- Bringt, Friedemann; Mayer, Marion; Warrach, Nora; Lehnert, Ester (Hg.) (2023): Beratung zu Rechtsextremismus und Demokratiegefährdung. Konzepte - Herausforderungen - intersektionale Perspektiven. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Bundesverband Mobile Beratung e.V. (2024): Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus. Inhaltliche und methodische Grundsätze. Hg. v. Bundesverband Mobile Beratung e.V. Dresden. Online verfügbar unter [https://bundesverband-mobile-beratung.de/wp-content/uploads/2024/07/BMB\\_Grundsatzpapier\\_2024.pdf](https://bundesverband-mobile-beratung.de/wp-content/uploads/2024/07/BMB_Grundsatzpapier_2024.pdf).
- Burmester, Monika (2020): Wirkung sozialer Dienstleistungen – Reflexionen zu einem uneindeutigen Begriff. In: Monika Burmester, Jan Friedemann, Stephanie Catharina Funk, Sabine Kühnert und Dieter Zisenis (Hg.): Die Wirkungsdebatte in der Quartiersarbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 37–51.
- Decker, Oliver; Kiess, Johannes; Heller, Aylene; Brähler, Elmar (2024): Vereint im Ressentiment autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen. Leipziger Autoritarismus Studie 2024. Originalausgabe. Gießen: Psychosozial-Verlag (Forschung Psychosozial). Online verfügbar unter <https://www.theol.uni-leipzig.de/kompetenzzentrum-fuer-rechtsextremismus-und-demokratieforschung/leipziger-autoritarismus-studie>, zuletzt geprüft am 26.02.2026.
- Dittrich, Franziska (2024): Begleitprojekte Bundesverbände Mobile Beratung und Opferberatung. Wissenschaftliche Begleitung Handlungsbereich Land im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ in der Förderphase 2020 bis 2024. Deutsches Jugendinstitut.
- Dollinger, Bernd (2018): Paradigmen sozial- und erziehungswissenschaftlicher Wirkungsforschung: Eine Analyse kausaltheoretischer Annahmen und ihrer Folgen für die Soziale Arbeit. In: *Soz Passagen* 10 (2), S. 245–262. DOI: 10.1007/s12592-018-0297-2.

- Erhard, Franz; Sammet, Kornelia (Hg.) (2018): Sequenzanalyse praktisch. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Farrington, David P.; Welsh, Brandon C. (2007): The advantages of experimental evaluations in criminology. In: Friedrich Lösel, Doris Bender und Jörg-Martin Jehle (Hg.): Kriminologie und wissenschaftsbasierte Kriminalpolitik: Entwicklungs- und Evaluationsforschung. Mönchengladbach: Forum Verlag Godesberg GmbH, S. 19–43.
- Franke, Helene; Hebenstreit, Jörg; Holtmann, Everhard; Jaeck, Tobias; Pollak, Reinhard; Reiser, Marlon et al. (2026): Deutschland-Monitor '25. Gesellschaftliche und politische Einstellungen Themenschwerpunkt: Wie veränderungsbereit ist Deutschland? Berlin, Halle (Saale), Jena und Mannheim.
- Haase, Katrin; Schau, Katja; Dittrich, Franziska; Figlestahler, Carmen (2024): Nachhaltige Beratungs- und Vernetzungsstrukturen: zum aktuellen Stand und zu Herausforderungen der Ausgestaltung. Wissenschaftliche Begleitung Handlungsbereich Land im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ in der Förderperiode 2020 bis 2024. Hg. v. Deutsches Jugendinstitut. Halle.
- Herman, Judith L. (1997): Trauma and Recovery : the Aftermath of Violence--From Domestic Abuse to Political Terror. New York: Basic Books.
- Howaldt, Jürgen; Schwarz, Michael (2010): »Soziale Innovation« im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Berlin: transcript.
- Jakob, Maria; Jukschat, Nadine; Leistner, Alexander (2020): „Aber manchmal habe ich schon diese Angst...“. Paradoxien pädagogischen Handelns unter dem Vorzeichen von Versicherheitlichung. In: *Zeitschrift für Pädagogik* (4), S. 500–518.
- Jugel, David; Lewerenz, Rico (2022): Wie Geht´s der außerschulischen politischen Bildung in Sachsen. Eine Feldexploration. John-Dewey-Forschungsstelle für die Didaktik der Demokratie. Dresden. Online verfügbar unter [https://tu-dresden.de/gsw/phil/powi/joddid/ressourcen/dateien/publikationen/Jugel\\_Lewerenz\\_2022\\_Wie-gehts-der-ausserschulischen-politischen-Bildung-in-Sachsen\\_eine-Feldexploration.pdf](https://tu-dresden.de/gsw/phil/powi/joddid/ressourcen/dateien/publikationen/Jugel_Lewerenz_2022_Wie-gehts-der-ausserschulischen-politischen-Bildung-in-Sachsen_eine-Feldexploration.pdf).
- Kelle, Udo (2006): Qualitative Evaluationsforschung und das Kausalitätsparadigma. In: Uwe Flick (Hg.): Qualitative Evaluationsforschung. Konzepte, Methoden, Umsetzungen. Reinbek: Rowohlt, S. 117–134.
- Luhmann, Niklas; Schorr, Karl Eberhard (1979): Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 25 (3), S. 345–365.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2002): ExpertInneninterviews — vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hg.): Das Experteninterview: VS, S. 71–93.
- Milbradt, Björn; Greuel, Frank; Reiter, Stefanie; Zimmermann, Eva (Hg.) (2021): Evaluation von Programmen und Projekten der Demokratieförderung, Vielfaltgestaltung und Extremismusprävention. Gegenstand, Entwicklungen und Herausforderungen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Pickel, Gert; Reimer-Gordinskaya, Katrin; Decker, Oliver (2026): Der Berlin-Monitor 2025 Berlin - zwischen demokratischer Haltung und verbreiteten Ressentiments. 1. Auflage. Springe: UNIBUCH (Der Berlin-Monitor, 8). Online verfügbar unter [https://berlin-monitor.de/wp-content/uploads/2026/02/BerlinMonitor2025\\_Aktuell.pdf](https://berlin-monitor.de/wp-content/uploads/2026/02/BerlinMonitor2025_Aktuell.pdf), zuletzt geprüft am 26.02.2026.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2021): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter (Lehr- und Handbücher der Soziologie).
- Riemann, Gerhard (2000): Die Arbeit in der sozialpädagogischen Familienberatung. Interaktionsprozesse in einem Handlungsfeld der sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa.

- Schein, Edgar H. (1999): *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Reading, Mass.: Addison-Wesley (Addison Wesley series on organization development).
- Schön, Donald A. (2005 [1983]): *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schumacher, Nils; Schwerthelm, Moritz; Zimmermann, Gillian (2021): „Eine Art Normalzustand“. Sächsische Jugendeinrichtungen und die Logiken negativer Etikettierung. In: AGJF Sachsen (Hg.): *Jugendarbeit im Gegenwind. Erfahrungen, Bedarfe und Handlungsempfehlungen*. Erweiterte Neuauflage. Chemnitz, S. 15–20.
- Schütze, Fritz (1983): Biografieforchung und narratives Interview. In: *Neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik* 13 (3), S. 283–293.
- Schütze, Fritz (2000): Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns: ein grundlagentheoretischer Aufriß. In: *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung* 1 (1), S. 49–96.
- Schütze, Fritz (2021): *Professionalität und Professionalisierung in pädagogischen Handlungsfeldern: Soziale Arbeit*. Opladen & Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Strauss, Anselm L. (1998): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. 2. Aufl. Paderborn: Wilhelm Fink.
- Völter, Bettina (2015): Interaktionsgeschichtlich-narratives Interview. In: Regina Rätz und Bettina Völter (Hg.): *Wörterbuch Rekonstruktive Soziale Arbeit. Rekonstruktive Forschung in der Sozialen Arbeit*, Band 11. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Budrich, S. 112.
- Wernet, Andreas (2009): *Einführung in die Interpretationstechnik der objektiven Hermeneutik*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss (Qualitative Sozialforschung, Bd. 11).
- Zick, Andreas; Küpper, Beate; Mokros, Nico; Eden, Marco (2025): *Mitte-Studie 2024/25 Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2024/25*. 1. Auflage. Bonn: Dietz, J.H.W., Nachf. Online verfügbar unter <https://www.fes.de/mitte-studie#c445981>, zuletzt geprüft am 26.02.2026.