

Aktive Vereine

Handbuch für Migranten-Organisationen
als Partner für Integration und Beschäftigung

Erfahrungen und Ergebnisse einer Qualifizierungsreihe für
Multiplikatorinnen und Multiplikatoren von Migranten-Organisationen

Impressum

Herausgeberin:

AGARP
Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Rheinland-Pfalz
Frauenlobstr. 15-19
55118 Mainz
Tel. 0 61 31. 63 84 35
info@agarp.de
www.agarp.de

Redaktion:

AGARP: Sabina Steller, Miguel Vicente, Hans-Peter Wilka
ism: Ulrike Pingel

Autorinnen und Autoren:

Sabina Steller, Hans-Peter Wilka

Ko-Autorinnen und Ko-Autoren:

Ataolah Amin, Hans Peter Frühauf, Pierrette Onangolo W'Okitasombo,
Ulrike Pingel, Anna Penew, Miguel Vicente

Umschlag, Satz und Grafik: videa-design | simone hill, Mainz

Druck: Rudolf Künstler, Druckerei + Verlag, Andernach

Auflage: 300

Erscheinungsdatum: Januar 2008

© Dieses Handbuch wurde von dem **Projekt I·A·P (Integration · Arbeit · Partizipation)** in Trägerschaft der **AGARP** erstellt. Alle Rechte bleiben den Urheberinnen und Urhebern vorbehalten. Kopieren der Broschüre ist bei Berücksichtigung der Quellenangabe gestattet.

Grußwort

Nicht über, sondern mit Migrantinnen und Migranten reden; so lautet eine Maxime des Nationalen Integrationsplans, der von der Bundesregierung im Sommer des Jahres 2007 verabschiedet wurde. In diesen Plan sind die Überzeugungen jener eingeflossen, die seit Jahren mit hohem Engagement und langem Atem an der Basis der Integrationspolitik arbeiten – nämlich in den Kommunen, in den Stadtteilen, in den Vereinen. Diesen Menschen ist bewusst, dass die Arbeit nur gelingen kann, wenn man mit denen, die erreicht werden sollen, zusammenarbeitet und man sich gemeinsam darüber verständigt, was erreicht werden soll und was erreicht werden kann.

Der Begriff Integration ist als abstrakter Begriff in aller Munde. Regelmäßig wird er mit Forderungen an Migrantinnen und Migranten aufgefüllt: die Deutschkenntnisse sollen verbessert, die Bildungschancen erhöht und für die Bedeutung von Ausbildung und Qualifizierung sensibilisiert werden. Unbeantwortet bleiben hingegen die Fragen, wie den in den Lebenswelten der Menschen zu beobachtenden Problemlagen – jenseits von Kursen und Maßnahmen – begegnet werden kann. Hier wird seit langem die Zauberformel Multiplikatorenarbeit in die Arena geworfen. Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, die als Mittelsmänner und -frauen tätig werden und die dafür sorgen, dass die Angebote, die eine Kommune bereithält, auch von den Menschen nachgefragt und genutzt werden. Hierzu gibt es Schulungskonzepte, Trainingskurse, die helfen sollen, aus aktiven Menschen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu machen.

An dieser Stelle hat die Arbeitsgemeinschaft der Ausländerbeiräte Rheinland-Pfalz, die im Rahmen der Equal-Entwicklungspartnerschaft – InBeZ Rhein Saar Elbe – für den Bereich der Qualifizierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zuständig ist, einen neuen Akzent gesetzt. Mit ihrem Qualifizierungsangebot wurden potenzielle Multiplikatorinnen und Multiplikatoren als engagierte Akteure in Migrantenvereinen angesprochen. Entlang ihrer Bedürfnisse wurden in einer Schulungsreihe Perspektiven und Strategien erarbeitet, wie sich der Verein und die in ihm handelnden Personen in bestehende Netzwerke und Kooperationen einbringen und welchen Beitrag sie zur Lösung der Anforderungen an Migrantinnen und Migranten am Arbeitsmarkt leisten können. Die Erfahrungen, die in diesem Prozess gemacht wurden, sind im vorliegenden Handbuch dokumentiert. Es zielt darauf, den Engagierten vor Ort in systematisierter Form Wissen und Informationen an die Hand zu geben, und es zeigt weiteren Akteuren der Arbeitsmarkt- und Integrationspolitik, welche Ressourcen in den Organisationen von Migrantinnen und Migranten liegen, die nur darauf warten, aufgegriffen zu werden.

Hans Peter Frühauf
Miguel Vicente
InBeZ Rhein Saar Elbe im
Netzwerk Integration durch Qualifizierung

Impressum	
Grußwort	
Inhaltsverzeichnis	4
Einleitung	6
Anwendung des Handbuchs	8
1. Aktive Vereine wissen mehr	12
1.1. Was ist eigentlich Wissen?	13
1.2. Wissen in Vereinen	14
1.3. Was ist zu tun?	15
1.4. So kann es gehen – Beispiele für Informationsweitergabe	18
1.5. Wir stärken unseren Verein	19
a. Die Rolle des Multiplikators im Verein – Versuch einer Bestimmung	24
2. Aktive Vereine vernetzen sich	30
2.1. Netzwerke entstehen nicht zufällig	30
2.2. Theorie zum Aufbau von Netzwerken	33
2.3. Vom Kontakt zum Netzwerk	35
2.4. Das Stakeholder-Soziogramm	39
b. BIB-Qualifizierung	46
3. Aktive Vereine beraten	50
3.1. Gut, dass es Berater und Beraterinnen gibt	50
3.2. Wie sind die Rahmenbedingungen gelingender Beratung im Verein? oder: Beratung ist Vertrauenssache	54
3.3. Was kann Beratung im Verein leisten? Chancen, Grenzen, Alternativen	59
3.4. Mut zur Beratung	61
c. Kommunikationstheorie – Man kann nicht nicht kommunizieren	64
4. Aktive Vereine sind interkulturell kompetent	72
4.1. Kultur - Identität - Vielfalt	72
4.2. Interkulturelle Kompetenz	76
4.3. Interkulturelle Kompetenzen im Verein	80
4.4. Interkulturelle Kompetenz - Wege in die Vielfalt	84
d. Mit Kompetenzen aktive Vereine stärken	86

<i>Anhang</i>	
Literaturhinweise	90
Glossar	93
Arbeitshilfen	
Bogen - Multiplikator	96
Arbeitslosigkeit	97
Beratung - Erstgespräch	98
Beratung wird dokumentiert	100
Vereinsziele schärfen	101
Schweigepflicht	102
Autoren und Autorinnen	103

Einleitung

Migranten-Organisationen als Partner in der Integration

Oft wird die öffentliche Debatte um die Integration von Zugewanderten in Deutschland von gegenseitigen Belehrungen und Vorwürfen begleitet. Integration kann aber nicht gelingen, wenn man nur auf den jeweils anderen zeigt und ihm vorhält, was er bisher unterlassen hat und was er zu tun habe. Je mehr sich allerdings die Erkenntnis durchsetzt, dass Migrations- und Integrationspolitik eine wichtige gesellschaftspolitische Zukunftsfrage ist, die als Querschnittsaufgabe nur unter Mitwirkung aller Akteure gelingen kann, wächst die Bereitschaft der Beteiligten zur Kooperation.

Stellvertretend für diese Entwicklung steht der „Nationale Integrationsplan“. Erstmals in der deutschen Geschichte haben sich Politik, Wirtschaft und gesellschaftliche Gruppen auf so genannte Selbstverpflichtungen verständigt, in denen festgehalten wird, welchen Beitrag jeder der Beteiligten für die Integrationspolitik in Deutschland zu leisten bereit ist. Auch Organisationen der Migrantinnen und Migranten unterschiedlichster Art haben sich an diesem Prozess beteiligt und damit zum Ausdruck gebracht, dass sie bereit sind, ihren eigenen Beitrag für diese Gemeinschaftsaufgabe zu leisten.

Das Leben in der Migration war und ist stets auch Anlass zur Selbstorganisation der Zugewanderten. Migranten-Organisationen sind somit aus einem „natürlichen“ Prozess erwachsen und stellen einen Teil unserer Gesellschaft dar, der einen wichtigen Beitrag zur gesellschaftlichen Partizipation und Integration von Zugewanderten leistet. Die Bedeutung von Migranten-Organisationen für die Gestaltung integrativer Prozesse wurde in Deutschland allerdings lange Zeit von Politik und Gesellschaft übersehen. Ehemals als „ausländische Vereine“ bezeichnet, in denen Zuwanderer unter sich blieben, wurde ihnen vielmehr eine die Integration gefährdende Wirkung zugeschrieben.

Unter diesen Umständen ist es umso eindrucksvoller, mit wieviel Engagement und Leidenschaft die „ausländischen Vereine“ über all die Jahrzehnte ihre Funktionsfähigkeit aufrechterhalten und weiterentwickeln konnten. So musste beispielsweise der Dachverband der Spanischen Elternvereine „immer wieder mit der Ignoranz der Umwelt kämpfen. Nicht nur, dass viele Politiker und öffentliche Akteure weiterhin die Bedeutung der Migrantenselbstorganisationen für das Gelingen der Migrations- und Integrationsprozesse verkennen. Wir stoßen immer wieder auf den durch Vorurteile und Unkenntnis über Wesen und Prozesse der Migration verursachten Widerstand... Heute gibt es wieder Politiker, ... die einen Gegensatz zwischen Erlernen der Muttersprache und Integration der Mitglieder zu konstruieren versuchen, obwohl das Beispiel der Spanier in Deutschland... genau das Gegenteil lehrt“.

(Riesgo Alonso, 2003).

Mittlerweile setzt sich jedoch verstärkt die Erkenntnis durch, dass Migranten-Organisationen seit Jahrzehnten eine wichtige soziale und gesellschaftliche Funktion ausfüllen und dass sie bedeutsame Partner für eine zukünftige Integrationsarbeit sein können. So übernehmen sie wichtige Mittler- und Brückenfunktionen und tragen zur Identitätsstärkung ihrer Mitglieder bei. Das Engagement vieler Migranten-Organisationen hilft Zuwanderern, sich in die neue Gesellschaft einzuleben und soziale Netzwerke aufzubauen. Sie bieten Chancen zur Selbstverwirklichung und -bestätigung und zur Herausbildung sozialer Handlungskompetenzen der Beteiligten. Sie sind auch für die politische Meinungs- und Willensbildung sowie für die soziale Orientierung der Zuwanderer maßgeblich und unterscheiden sich dadurch von vielen anderen Vereinen, weil sie stärker in den Lebensalltag wirken.

Zu diesem Sinneswandel hat insbesondere eine Umkehr in der bisherigen Integrationspolitik beigetragen. Wurde in der Vergangenheit ausschließlich auf die Kompensation von tatsächlichen oder vermeintlichen Defiziten von Migranten und Migrantinnen gesetzt, so liegt der Fokus nunmehr auf dem Erkennen und Stärken von vorhandenen Potenzialen der zugewanderten Bevölkerung. Dieses Prinzip findet mehr und mehr Eingang in den meisten nationalen und europäischen Programmen, die einen Ressourcenorientierten Ansatz verfolgen und Migration als Potenzial für die Aufnahmegesellschaft verstehen.

So sehr aber die Anerkennung in ihrer Rolle als Ort der Selbsthilfe voranschreitet, so selten werden bislang Migranten-Organisationen als Kooperationspartner durch die politischen und gesellschaftlichen Institutionen angesehen. So lassen sich bislang nur wenige Kommunen oder Träger finden, die eine Zusammenarbeit mit Migranten-Organisation eingegangen sind, um zum Beispiel ihre Dienstleistungsaufgaben effektiver auf diese Zielgruppe auszurichten. Doch auch hier ist ein langsamer Sinneswandel zu erkennen, wenn beispielsweise Städte Integrationskonzepte entwickeln, die eine Einbindung von Migranten-Organisationen in die gemeinschaftliche Aufgabe „Integration“ als eine Profilierung ihres städtischen Images verstehen.

Die meisten Migranten-Organisationen haben längst ihre Bereitschaft signalisiert, mehr Verantwortung im Integrationsprozess zu übernehmen. Befragungen und Untersuchungen zeigen allerdings, dass Migranten-Organisationen unter erschwerten Rahmenbedingungen wirken und sich mit besonderen Problemen konfrontiert sehen. So geben Aktive an, dass die vorhandenen, knappen finanziellen Ressourcen eine aktivere Rolle verhindern. Sie bemängeln, dass es ihnen an Unterstützung und Anerkennung seitens der Institutionen und der Politik fehlt und benennen einen hohen Bedarf an fachlicher Unterstützung und Weiterbildungsangeboten.

Um Migranten-Organisationen als elementare Akteure in Integrationsprozesse einzubinden, muss genau an dieser Stelle angesetzt werden. Sie brauchen Unterstützung in Form von Qualifizierung und Weiterbildung sowie eine Politik der Anerkennung und Wertschätzung. Gleichzeitig ist es wichtig, sie in bestehende Strukturen einzubinden, so dass sie ein fester Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens werden. So kann eine Politik gelingen, die Migranten-Organisationen partnerschaftlich in eine gemeinsam verantwortbare Integrationsarbeit einbindet.

Das vorliegende Handbuch greift diesen Ansatz auf. Es ist entstanden aus den Erfahrungen im Rahmen einer Qualifizierungsreihe, die in den Jahren 2006/07 mit Aktiven aus Migranten-Organisationen in Mainz durchgeführt wurde (siehe dazu Zwischenkapitel B). Es soll einen Beitrag dazu leisten, den Qualifizierungsbedarf von Migranten-Organisationen aufzunehmen und Hilfestellungen für ihre Weiterentwicklung und Professionalisierung zu geben. Die ausgewählten Themen decken natürlich nicht das gesamte Spektrum an Fragen ab, die Vereine für ihre Arbeit benötigen. Daher haben wir uns auf Themen konzentriert, die als Schlüsselqualifikationen von Bedeutung sind, um die Kooperationsfähigkeit von Vereinen mit anderen Einrichtungen und öffentlichen Institutionen zu verstärken.

Das Handbuch kann sowohl als Lehrbuch für autodidaktisches Arbeiten genutzt werden, wie als Lehrmaterial für entsprechende Schulungsangebote für und mit Migranten-Organisationen. Es richtet sich somit auch an Träger der Fort- und Weiterbildung, die ihr Angebotsspektrum um ziel- und bedarfsgerechte Qualifizierungen für Migranten-Organisationen erweitern oder ergänzen möchten.

Bei den Selbstverpflichtungen des Bundes im „Nationalen Integrationsplan“ heißt es: „Das Engagement von Menschen aus Zuwandererfamilien in Vereinen, Verbänden, Organisationen und Institutionen der Aufnahmegesellschaft sowie in Migrantinnen- und Migrantenorganisationen bereichert unsere vielfältiger werdende Gesellschaft. Engagement braucht aber auch Anerkennung und gezielte Förderung. Der Bund wird hierzu seine Politik stärker auf die Förderung gleichberechtigter Teilhabe von Migrantinnen und Migranten sowie deren Organisationen ausrichten“. (Nationaler Integrationsplan, 2007, S.20)

Wir hoffen, dass wir durch das vorliegende Handbuch diese Entwicklung befördern können.

Anwendung des Handbuchs

Das vorliegende Handbuch ist als Lern- und Übungsbuch entwickelt und enthält eine Vielzahl von Arbeitshilfen.

Es richtet sich an alle aktiven Vereinsmitglieder und engagierte Personen, die sich z.B. als Multiplikatoren und Multiplikatorinnen verstehen, in ihrem Verein neue Betätigungsfelder erschließen und neue Projekte starten möchten, sich für das Thema „Arbeitsmarktintegration“ interessieren und Anregungen für die zukünftige Vereinsarbeit gerne aufnehmen.

Das Handbuch ist in vier Hauptkapitel (1-4) und vier Zwischenkapitel (a-d) aufgeteilt. Die Hauptkapitel sind so aufgebaut, dass in das jeweilige Thema zunächst theoretisch eingeführt wird. Im weiteren Verlauf der Hauptkapitel rückt die praktische Vereinsarbeit zunehmend in den Vordergrund. Ergänzende Übungen und Checklisten sollen Sie in Ihren Tätigkeiten unterstützen.

Die Zwischenkapitel geben einen zusätzlichen Input und sind thematisch nicht den Hauptkapiteln zuzuordnen, da sie eher grundsätzliche und fachlich übergreifende Themen zum Inhalt haben.

Die Themenauswahl unseres Handbuches beruht auf den Inhalten, Erfahrungen und Wünschen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Qualifizierungsreihe „Beraterin und Berater für Integration und Beschäftigung-BIB“ (mehr dazu im Zwischenkapitel B). Selbstverständlich gibt es noch viele weitere Themen, wie Projektmanagement, Fundraising usw., die für die Arbeit in Vereinen wichtig sind, im Handbuch jedoch nicht bearbeitet werden.

Es ist uns bewusst, dass die Vorkenntnisse und Erfahrungen unserer Leserinnen und Leser sehr unterschiedlich sind. Gleichwohl hoffen wir, dass die Texte sowohl „alten Hasen“ in der Vereinsarbeit als auch „Neueinsteigern“ Neues und Nützliches vermitteln.

Hinweise für die Nutzung

Kapitel und Themen: Die Haupt- und Zwischenkapitel wurden so gestaltet, dass es möglich ist, diese unabhängig voneinander als themenbezogene Einheiten zu lesen. Dadurch wird die auszugsweise Arbeit mit dem Handbuch erleichtert.

Glossar: Für ausgewählte Fachbegriffe haben wir im Anhang ein Glossar angefügt.

Arbeitshilfen und Übungen: In verschiedenen Kapiteln und im Anhang werden Sie Übungen und Arbeitshilfen für die praktische Anwendung im Verein finden. Dies sind in der Regel kopierfähige Vorlagen, die Sie problemlos nutzen können.

Literaturverzeichnis: Im Text werden Zitate mit dem Namen des Autors oder der Autorin sowie dem Erscheinungsjahr der jeweiligen Publikation versehen. Das gesamte Literaturverzeichnis befindet sich im Anhang.

Internet: Auf der Homepage der AGARP (www.agarp.de/handbuch) steht das vollständige Handbuch im PDF Format zur Verfügung. Sie haben damit beispielsweise die Möglichkeit, Übungen und Arbeitshilfen oder ausgewählte Texte ohne Umweg direkt auszudrucken. Ebenfalls auf der Homepage finden Sie eine umfangreiche Liste wichtiger Internetadressen zu den Themenfeldern:

Vereinsarbeit, Bürgerschaftliches Engagement, Ehrenamt
Politik und Gesetzgebung
Antirassismus und Migrationspolitik
Dachverbände von Migranten-Organisationen
Soziales und Arbeit
Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote

Schreibweise und Gestaltung: Die von unseren Gastautoren und -autorinnen in verschiedenen Zwischenkapiteln verwendete männliche Schreibweise impliziert selbstverständlich die weibliche Schreibweise. Sie wurde von den Gastautoren gewählt, um eine bessere Textlesbarkeit zu gewährleisten.

Bei der grafischen Gestaltung des Handbuches haben wir Bilder und Symbole aus der Bienenwelt verwendet, weil wir dort viele Analogien zu den Anliegen und Themen unseres Handbuches finden: Bienen zeichnen sich durch eine große Artenvielfalt aus, sind überall auf der Welt zu Hause, alle kennen sie und schätzen ihren Honig. Honigbienen leben in Gemeinschaften mit Sozialordnungen, Kommunikationswegen und Arbeitsteilungen. Sie nehmen fremde Bienen in ihrer Gemeinschaft auf und haben enge Beziehungen und Austausch untereinander.

Wir verstehen uns als „lernendes Projekt“ und sehen das vorliegende Handbuch als einen Baustein, der ergänzt und weiter entwickelt werden soll. Deshalb sind wir für Anregungen, unterstützende Kritik und Rückmeldungen aller Art sehr dankbar.



ment teilen

wissen

aktive vereine wissen mehr

1
kapitel

Lernen

Empower

1. Aktive Vereine wissen mehr

Wissensmanagement in Migranten-Organisationen

Die globalisierte Welt wird immer vielschichtiger und damit auch immer unübersichtlicher. Das zeigt sich nicht nur in den Wissenschaften, in der Politik und der Wirtschaft, das erfahren wir auch täglich in unserem Alltagsleben. Von allen Seiten erhalten wir Informationen und sind aufgefordert, diese wahrzunehmen, einzuordnen, zu verarbeiten, zu berücksichtigen. Es gibt ein wahres Überangebot an Informationen.

Damit stellen sich unausweichlich Fragen nach der Bewertung. Wie erkennen wir, was sinnvoll ist, von wem kommen Informationen und was soll damit erreicht werden?

Doch auch ganz praktische Überlegungen, wie das Auffinden, die Aufbereitung und Aufbewahrung von Informationen und Wissen können zu einer Herausforderung werden.

Das Erschließen der Ressource Wissen ist für jeden Menschen und damit natürlich auch für jede Organisation und jeden Verein wichtig.

Die Fähigkeit, Informationen richtig zu erfassen, ihnen Bedeutung und Sinn zu geben, sie in Zusammenhänge zu stellen, zu verstehen und diese damit sich selbst und anderen zugänglich zu machen ist eine grundlegende und wichtige Kompetenz.

Seit Jahrzehnten sind Migranten-Organisationen ehrenamtlich in vielfältigster Weise aktiv. Sie sind erste Anlaufstellen für ihre Mitglieder und bieten Unterstützung und Stärkung von Identität, Selbstwert und Selbstorganisation. Sie vermitteln wichtiges Alltagswissen, geben Hilfen bei schulischer und beruflicher Integration und Orientierungshilfen, nicht nur für Neuzuwanderer. Um die vorhandenen Potenziale zu stärken, sind Weiterbildung und Qualifizierung von engagierten Vereinsmitgliedern ein wichtiger und wertvoller Beitrag zur Verbesserung der Integrationschancen.

Für Migranten-Organisationen hängt der Grad der Beteiligung an zivilgesellschaftlichen und politischen Prozessen entscheidend davon ab, wie durchsetzungsfähig und wie informiert und qualifiziert ihre Mitglieder sind.

Wir wollen mit dem folgenden Kapitel Anregungen geben und Wege vorschlagen, wie es engagierten Vereinen gelingen kann, Informationen und Wissen so zu organisieren, dass sie den Mitgliedern gewinnbringend zugänglich werden. Es gibt Tipps, wie die in den Vereinen vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen erkannt und nutzbar gemacht werden können.

Wissensmanagement für Vereine im Sinne dieses Handbuches soll verstanden werden als ein Angebot von Informationen und Methoden. Diese ermöglichen ein systematisches Vorgehen, durch das die vorhandene Wissensbasis eines Menschen oder einer Organisation identifiziert und erschlossen, strukturiert, gefestigt und entwickelt wird.

Ziel ist die Nutzarmachung von Wissen und die Leitung dieses Lernprozesses. Er ermöglicht, dass Wissen gefunden, aktualisiert und vermehrt wird, ebenso wie die Aneignung neuen Wissens.

Damit können sowohl die individuellen und gemeinschaftlichen Wissensressourcen im Verein erkannt und bewahrt, aber auch dauerhaft und stetig vermehrt werden.

Aktive Vereine brauchen Informationen und Wissen.

1.1. Was ist eigentlich Wissen?

Jeder Mensch verfügt über vielfältiges Wissen. Es wird auf individuelle Art und Weise erworben, bewahrt, entwickelt und verteilt. Wir alle lernen unterschiedlich, geprägt durch unsere gesellschaftliche Sozialisation, aus Erfahrungen, intuitiv, an Schulen, durch Vorbilder usw.

Daten sind Zeichen, die eine bestimmte Bedeutung haben.

Zu Informationen werden sie, wenn man sie nutzt, um ein Problem zu verstehen oder ein Ziel zu erreichen.

Wenn Informationen interpretiert und angewendet werden, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen, entsteht Wissen.

Diese Aneignung neuen Wissens ist Lernen.

Lernen ist der Weg – Wissen das Ergebnis – Wissen ist also das Ergebnis eines Lernprozesses.

So vielfältig das Thema Wissen ist, so vielfältig sind auch die unterschiedlichen Theorien und Interpretationen über Wissen und Wissensarten. Wenn Sie mehr dazu lesen möchten, finden Sie am Ende dieses Kapitels dazu einen kurzen theoretischen Text.

Für die Grundlagen des Wissensmanagements in Vereinen ist die Unterscheidung nach implizitem und explizitem Wissen besonders aufschlussreich.

„**Implizites Wissen** eines Experten ist nur für ihn zugänglich. Es ist zeitlich und sozial an seinen Besitzer gebunden und somit privat. Das implizite Wissen einer Organisation ist im Gegensatz zum privaten impliziten Wissen des Individuums zur gleichen Zeit in mehreren Köpfen vorhanden, also kollektiv.

Explizites Wissen ist beschreibbares, formalisierbares, zeitlich stabiles Wissen, welches standardisiert, strukturiert und methodisch in sprachlicher Form in Dokumentationen, Datenbanken, Patenten, Produktbeschreibungen, Formeln, aber auch Systemen, Prozessen oder Technologien angelegt werden kann. Es ist außerhalb der Individuen gespeichert und kann im Vergleich zum impliziten Wissen relativ einfach verarbeitet, übertragen, weltweit verteilt und gespeichert werden“.

(nach Bullinger u.a., 1997)

Wir alle besitzen **implizites** Wissen und nehmen dies oft nicht bewusst wahr. Der Wert des eigenen Wissens wird weitgehend unterschätzt. Bedenken wie: „Ist mein Wissen wirklich so wichtig? Sicher interessiert es keinen“, kennt jeder Mensch. Dabei erwerben wir alle das meiste Wissen informell, oft auch so ganz nebenbei, aber weil es nicht mit Zeugnissen belegbar ist, hat es auch für seine Besitzer oft nur geringen Wert.

„Fingerspitzengefühl“ oder „das macht man eben so“ sind häufige Beschreibungen dieses Wissens, das jahrelange Erfahrungen und Erkenntnisse mit verarbeitet. So ist also implizites Wissen das persönliche Wissen von Menschen, verankert in den Handlungen und Erfahrungen, den inneren Werten und Gefühlen. Dieses Wissen ist möglicherweise manchmal nicht zu erklären, sondern nur zu zeigen.

Gute Beispiele für implizites Wissen sind Fähigkeiten wie Schwimmen oder Auto- und Fahrrad fahren. Wer dies kann, hat neben explizitem Wissen über technische und mechanische Vorgänge eben auch implizites Wissen um das Wie und wendet dieses an, aber dieses Wissen in seiner Komplexität zu erklären ist oft fast unmöglich.

Explizites Wissen dagegen lässt sich in Worte fassen oder aufschreiben und ist relativ leicht verfügbar. Es ist methodisch, systematisch, lässt sich leichter mitteilen, ist durch Zeugnisse bewertbar, ist außerhalb von Menschen gespeichert, z.B. in Büchern oder Datenbanken, und lässt sich relativ einfach übertragen und verteilen.

Wir können die verschiedenen Wissensarten kaum eindeutig voneinander trennen. So führen sie auch nur in ihrer Ganzheitlichkeit zu vorausschauender und reflektierter Handlungsfähigkeit.

Wissen und Lernen ist viel mehr als nur das Sammeln von Daten und Informationen.

Wir wissen oft mehr als wir sagen können.

1.2. Wissen in Vereinen

Wissen entsteht in vielfältiger Weise in und durch Menschen.

Für Vereine bedeutet dies, dass sie nicht als „Organisationsform Verein“ Wissen erwerben und lernen können, sondern dass dies die Mitglieder tun durch Eigeninitiative, Kommunikation und Handeln mit Anderen. Menschen sind durch ständige Lern- und Erkenntnisprozesse in der Lage, Entwicklungen zu durchleben, aktiv zu gestalten und Strukturen entsprechend zu verändern.

Es bedeutet gleichzeitig auch, dass sich Vereine mit zunehmendem Wissen und erhöhter Qualifizierung ihrer Rolle, Stärke und Kompetenz bewusster werden. Auch die Politik, das wird in der aktuellen Debatte über Integration klar, erkennt die Bedeutung der Vereine immer deutlicher, weil diese das beste Wissen über und die direkten Zugänge zu ihren Mitgliedern haben. Leider werden diese Wissensressourcen immer noch zu gering geschätzt und zu selten abgefragt.

Was nützt Wissen, wenn es nicht nutzbar ist?

1.2.1. Vom Wissen zu Wissensmanagement

Wissensmanagement soll also sowohl den Mitgliedern des Vereins als auch dem Verein als Institution auf vielfältige Art Nutzen bringen.

Im Rahmen dieses Handbuchs zielt Wissensmanagement darauf ab, Anregungen und praktische Hinweise für den Aufbau und die Nutzung einer Informationsstruktur kennen zu lernen und diese so zu managen, dass eine optimale Unterstützung der Vereinsarbeit und der Bedürfnisse der Vereinsmitglieder geleistet werden kann.

Wissensmanagement in Vereinen erfüllt wichtige Aufgaben:

Informationen und Daten sowie nicht dokumentiertes Wissen zu sammeln, zu erfassen und aufzubereiten, bedeutet einen schnellen Zugriff auf interne und externe Informationsquellen, die Reduzierung des Zeitaufwandes bei der Suche nach Informationen und das Vermeiden von Fehlinformationen.

Vorhandenes Wissen im Verein transparent und zugänglich zu machen und anzuwenden verbessert das Wissen aller Mitglieder, fördert den Wissensaustausch, ermöglicht in einem kommunikativen Prozess des Wissenserwerbes zu lernen und bringt neues Wissen hervor.

Wissensmanagement

- verhindert die Minimierung oder den Abfluss von Wissen, wenn sich Mitglieder aus der aktiven Vereinsarbeit zurückziehen und sichert den weiteren Wissenstransfer,
- vermeidet Doppelarbeiten und Überlastungen einzelner Vereinsmitglieder,
- ist eine Strategie und Maßnahme zu größerer Selbstbestimmung, Selbstbewusstsein und Selbstorganisation,
- unterstützt durch das Erkennen von Wissenszusammenhängen die Fähigkeit zum Denken in Möglichkeiten und Visionen,
- bedeutet Kompetenzerweiterung und Kompetenzstärkung für alle Mitglieder und fördert Motivation und aktive Beteiligung,
- verbessert die Wissensweitergabe an Partner, zum Beispiel in Netzwerken.

Die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement in Vereinen wird für die Mitglieder und Vorstände mit intensiven Diskussionen und zusätzlichem Engagement verbunden sein. Bedenken soll man dabei auch immer, dass die Einführung und Umsetzung von Neuerungen stets mit Anstrengungen und Veränderungen verbunden sind. Um den Prozess der Umsetzung von Wissensmanagement im Verein erfolgreich zu beginnen und zu fördern sind deshalb verbindliche Ziele, offene Kommunikation, Motivation und Anerkennung der gemeinsamen Anstrengungen wichtige Voraussetzungen.

1.2.2. Kann man überhaupt Wissen managen?

Ja, das kann man und es gibt dazu verschiedene Wege.

Wissensmanagement, Informationsmanagement, Kommunikationsmanagement, Dokumentation bezeichnen hierfür unterschiedliche Theorieansätze.

Eines haben diese Theorien und Begriffe gemeinsam, sie klingen anspruchsvoll und teuer. Nun stellt sich die Frage, wie ein Verein mit großem Engagement, aber geringen finanziellen Mitteln, pragmatische Lösungen finden kann, im Umgang und in der Handhabung von Informationen und Wissen.

Ein mögliches Instrument für diese Zielfindung ist ein Fragebogen in Form einer Tabelle. Die im Kapitel Netzwerk gezeigte Methode „Vereinsziele schärfen“ (Kap. 2.3.1) eignet sich gut für diese Klärung. Dort finden Sie auch genaue Benutzerhinweise. Für die Nutzung im Themenbereich Wissensmanagement liegt der besondere Augenmerk auf den Fragen: „Ist ein Thema des Vereins“ und „Ist als neues Thema in Planung“.

1.3. Was ist zu tun?

Für die Umsetzung der Ziele und Inhalte von Wissensmanagement werden Aufgaben auf verschiedenen Ebenen des Vereins definiert.

Strategische Ebene – der Vorstand

Hier können unterschiedliche Bereiche und Interessen relevant sein: sowohl vereinsinterne Informationen, als auch die vom Vorstand als wichtig definierten Themen. Der Vorstand will Weitergabe und Transparenz von Informationen und Wissen im Verein erreichen und verbessern. Er sieht die Notwendigkeit, dass neben den schon vorhandenen wertvollen Instrumenten hierfür gewisse Planungen und Steuerungen sinnvoll sind.

Aufgabenstellung: Bedarfserfassung, Einführen, Planen, Begleiten

Ausführende Ebene – Vorstand und engagierte Mitglieder

Hier ist die intensive, offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand und engagierten Mitgliedern Voraussetzung, um den Informationsfluss zu gewährleisten und die Zielrichtungen einzuhalten. Informationsbestände, Quellen und Materialien werden gesammelt, dokumentiert, verfügbar gemacht, organisiert und gepflegt.

Aufgabenstellung: Planen, Steuern, Umsetzen

1.3.1 Vorhandenes Wissen und Wissensbedarf ermitteln

Ehrenamtliche Arbeit wird in Migranten-Organisationen von jeher geleistet und die Potenziale von Engagement in Vereinen sind sehr hoch. Eine neue Herausforderung kann nun sein, eigene Beratungs- und Bildungsangebote mit neuen Kommunikations- und Partizipationsformen zu entwickeln.

Doch welches Wissen, welche Kompetenzen sind im Verein, bei den Mitgliedern, bereits vorhanden? Diese gilt es zu ermitteln und für alle nutzbar zu machen, z.B. durch schriftliche oder mündliche Interviews zu verschiedenen Themenschwerpunkten, deren Ergebnisse dokumentiert werden, um damit den vorhandenen Wissensschatz zu bewahren.

Um den Bedarf der Vereinsmitglieder zu erfragen, aber auch die Bereitschaft, Informationen und Wissen weiterzugeben, eignet sich ein schriftlicher Fragebogen. Dieser kann auch mündlich in Form eines Interviews bearbeitet werden.

Beispiele möglicher Fragen:

- Welche Informationen zum oder vom Verein hätten Sie gerne, um das Gefühl zu haben, gut informiert zu sein?
- Welche Informationen sollte jedes Mitglied erhalten?
- Welche Informationen sollten regelmäßig, wöchentlich, oder monatlich gegeben werden?
- Wie sollen Informationen gegeben werden, z.B. Schwarzes Brett, Wandzeitung, interner Newsletter?
- Welche Themen sind für Sie wichtig?
- Gibt es Bereiche, in denen der Verein aktiver werden soll, welche Innovationen und neuen Angebote sind wichtig?
- Verfügen Sie in bestimmten Bereichen über Informationen und Wissen, das auch für andere interessant sein könnte?
- Können Sie sich vorstellen, diese Informationen oder dieses Wissen an andere Mitglieder im Verein weiterzugeben?

Finden Sie was vorhanden ist und was Sie brauchen.

Die Antworten auf o.g. Fragen – sicher werden Ihnen noch weitere Fragen einfallen – bilden eine aussagekräftige zusätzliche Grundlage für die Aufgabe des Vorstandes, Bereiche und Ziele des Wissensmanagements im Verein zu identifizieren und festzulegen.

1.3.2 Wissen erwerben, nutzen und vermitteln

Wenn sich der Verein Arbeitsbereiche gegeben und Wissensziele gesetzt hat und wenn die Potenziale seiner Mitglieder erkannt sind, ist ein überaus wichtiger Schritt getan. Der nächste Schritt ist, Wissenslücken aufzuspüren und zu schließen. Auch hierfür eignet sich die vorher beschriebene Fragebogen- oder Interviewmethode.

Vorhandenes Wissen wird dokumentiert und damit Anderen zugänglich gemacht. Durch Gespräche mit „Experten“ nutzt man deren Wissen für seine Aufgaben und schafft gleichzeitig neues Wissen. Engagierte Mitglieder qualifizieren sich in bestimmten Themenbereichen, z.B. Arbeitsmarktintegration. Vereinsintern werden Informationsveranstaltungen durchgeführt, Medien und Literatur werden ebenso miteinbezogen wie Fortbildungsangebote zu interessanten Themen.

So kann sich der Verein z.B. ein Netzwerk von Experten und Expertinnen schaffen in allen Bereichen, die für die Vereinsarbeit als wichtig identifiziert sind.

Sicher gibt es viele Ideen und Wege, Methoden und Instrumente, um Wissen und Informationen zu finden und zu bündeln, zu verteilen und zu nutzen.

Dabei ist ein möglichst umfassendes, gutes und sinnvolles Recherche-Ergebnis das Ziel jeglicher Informationsbeschaffung.

Elektronische Medien, wie beispielsweise das Internet oder digitale Bibliotheken erleichtern das Recherchieren bestimmter Themen. Andererseits machen sie aber auch solide Grundkenntnisse der Informationsbeschaffung, was finde ich wo, und vor allem die Fähigkeit zur Bewertung der Informationen erforderlich.

Printmedien, wie Zeitungen, Zeitschriften oder Bücher zu nachgefragten Themen sind ebenfalls eine wichtige und vielfältige Informationsquelle. Nutzen Sie z.B. die zahlreichen kostenlosen Veröffentlichungen, die von den verschiedenen Institutionen herausgegeben werden. Ratgeber der Agentur für Arbeit, Veröffentlichungen der Bundes- und Landesmini

sterien, Broschüren von Beratungsstellen zu den für Sie relevanten Themen sind verlässliche Informationsquellen.

Nutzen Sie ohne Scheu das **Wissen von Experten und Expertinnen** zu bestimmten Fragen. Gespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von Beratungsstellen, Agentur für Arbeit, Job-Center (Arge), städtischen Einrichtungen, Partnerorganisationen usw. dienen nicht nur der Information, sondern können auch ein erster Schritt zu einem funktionierenden Netzwerk zwischen Migranten-Organisationen und anderen Partnern in der Kommune sein.

Neben der Beherrschung verschiedener Methoden und Instrumente der Informationsbeschaffung- und weitergabe sind aber für die aktiven Mitglieder und Multiplikatoren und Multiplikatorinnen im Verein stets immer die Aspekte zu berücksichtigen:

- ⊙ Wer informiert wen?
- ⊙ Was sind die Inhalte der Information?
- ⊙ Wie wird Wichtiges von Unwichtigem getrennt?
- ⊙ Was sind die Ziele der Information?
- ⊙ Welches Informationsmedium wird gewählt?

Mit Informationsgleichgewicht, der Erfahrung von Selbsthilfe und Organisationsfähigkeit, dem Erhalten und Verteilen von Wissen wird ein wichtiger Beitrag geleistet zur gleichberechtigten Teilnahme von Migranten-Organisationen an gesellschaftlichen Prozessen.

Ideensammlung im Rahmen der BIB-Qualifizierungsreihe

Die folgende Sammlung von Aspekten des Informations- und Wissensmanagement ist das Ergebnis einer Arbeitseinheit aus der BIB-Qualifizierungsreihe (siehe Kap. B).

Die Ausgangsfrage der Übung lautete: Welche Wege der Informations- und Wissensbeschaffung- und verteilung in meinem Verein stelle ich mir vor?

Wir lassen diese sehr umfangreiche Sammlung unkommentiert. Sie soll als Anregung für Ihre eigenen Überlegungen und Aktivitäten dienen.

- ⊙ Gespräche und Interviews mit interessanten Menschen, um deren Informationen und Wissen zu erfahren,
- ⊙ Schwarzes Brett und Schaukasten (für Plakate und Aushänge) in den Vereinsräumen nutzen,
- ⊙ Infostand und mehrsprachige Flyer über die Vereinsaktivitäten (z.B. bei Tagungen u. Veranstaltungen),
- ⊙ Infomappen zu bestimmten Themen für die Mitglieder erstellen,
- ⊙ Pressearbeit/Medienarbeit: Zeitungen, Bücher, Internet, Lokalfernsehen,
- ⊙ Telefonkette zum Weitergeben von wichtigen Informationen,
- ⊙ Vereinszeitung und Wandzeitung,
- ⊙ Vereinsalmanach, der jährlich erscheint und über die Vereinsaktivitäten berichtet (kann Grundlage für ein Vereinsarchiv werden),
- ⊙ regelmäßige Rundschreiben und Rundmails an alle Vereinsmitglieder und Geldspender,
- ⊙ kulturelle Veranstaltungen,
- ⊙ Vorstandssitzung und monatliche Mitgliederversammlung mit Vorstand,
- ⊙ Teamsitzung von Arbeitsgruppen,
- ⊙ Fortbildung und Qualifizierung der Mitglieder,
- ⊙ thematischer Vortrag im Verein, auch mit Gästen,
- ⊙ Netzwerktreffen.

Zögern sie nicht, auch andere Wege zu gehen, in ihrem Verein gibt es sicher viele Ideen und Möglichkeiten.

Wege der Informations- und Wissensbeschaffung

Themen und Tipps für die Vereinsarbeit

1.4 So kann es gehen - Beispiele für die Informationsweitergabe

Einfach und genial, das „Schwarze Brett“

Ein ebenso traditionelles und verblüffend einfaches Kommunikationsinstrument ist das Schwarze Brett. Es ist in vielen Bereichen des alltäglichen Lebens zu finden und nützlich, um Informationen schnell und ohne großen Aufwand möglichst vielen Leserinnen und Lesern zugänglich zu machen.

Natürlich muss das Schwarze Brett nicht schwarz sein, in den meisten Fällen wird eine Pinnwand benutzt, da hier das Anbringen von schriftlichen Informationen mittels Stecknadeln die wenigsten Umstände macht.

Das Schwarze Brett wird so günstig in den Vereinsräumen platziert, das es von allen Leserinnen und Lesern gut zu erkennen und einzusehen ist.

Eine wichtige Frage ist, wer dafür sorgt, dass dieses Kommunikationsinstrument gepflegt wird. Es lebt nämlich von der Relevanz der Informationen, die dort zur Verfügung stehen. Nicht nur das „Dranhängen“ ist wichtig sondern auch das „Abhängen“, denn das Schwarze Brett lebt von seiner Aktualität.

Dies kann eine Vorstandsaufgabe sein, aber ebenso zum Aufgabenbereich eines engagierten Mitgliedes gehören.

Informationen werden wegen des besseren Überblicks schwerpunktmäßig geordnet, z.B. nach Bereichen wie:

- ◉ Infos des Vorstandes,
- ◉ Veranstaltungskalender,
- ◉ Arbeitsmarkt (Jobs, aktuelle Gesetze usw.),
- ◉ Interessantes aus der Kommune und Region,
- ◉ Kultur,
- ◉ Angebote und Gesuche der Mitglieder

...und vieles mehr.

Eine weitere Variante, interessante Informationen und Themen allen Vereinsmitgliedern nahe zu bringen ist:

Themen gut sichtbar machen, die Wandzeitung

Eine Wandzeitung dient dem Zweck, Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema zu richten und die Inhalte schnell zu erfassen.

Aus der Fülle von Informationen werden die wichtigsten gut gegliedert und in sinnvollem Zusammenhang optisch ansprechend präsentiert.

Bei der Gestaltung einer Wandzeitung ist Kreativität durchaus erwünscht, wenn einige Grundregeln beachtet werden.

- ◉ Die Überschrift soll verdeutlichen, um welches Thema es geht und Neugier wecken,
- ◉ auch aus einer Entfernung von 1 bis 2 Metern soll das meiste lesbar und erkennbar sein,
- ◉ thematisch aussagekräftige große Bilder und einfache Zeichnungen sind ansprechender als kunstvolle Gemälde, Verzierungen und Minibilder,
- ◉ Texte lieber kürzer halten und wichtige Inhalte hervorheben,
- ◉ Druckbuchstaben vereinfachen das Lesen,
- ◉ ähnliche Farben und Gestaltungsformen verweisen auf das, was inhaltlich zusammengehört,
- ◉ Bilder und Texte werden „augenfreundlich“ angeordnet, das heißt z.B., zu viele Farben und Formen vermeiden, Platz lassen für freie Flächen und den Rand der Wandzeitung.

Für die Außendarstellung des Vereins und die Bekanntgabe von Veranstaltungen eignet sich auch die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Medien, z.B. der Presse.

Pressearbeit

Aktive Pressearbeit ist für Vereine interessant und wichtig, denn hier werden nicht nur Veranstaltungen bekannt gemacht, sondern auch Standpunkte und Informationen einer breiten Öffentlichkeit vorgetragen.

Wenn man einige Spielregeln in der Zusammenarbeit mit Journalisten beherrscht, ist die Wahrscheinlichkeit, die Medienöffentlichkeit zu erreichen, sehr groß.

Das Schreiben einer Pressemitteilung wird unterstützt durch die Ideensammlung mit der Frage, was will der Verein der Öffentlichkeit mitteilen? Hier sind die „fünf W“ hilfreich:



Die Texte sollen knapp aber aussagekräftig sein, denken Sie auch an gute Fotos.

Pflegen Sie gute Kontakte zur örtlichen Presse und bauen Sie einen Presseverteiler mit Ansprechpartnern und detaillierten Informationen zu den jeweiligen Kontakten auf.

Laden Sie Journalistinnen und Journalisten zu Veranstaltungen ein oder sprechen Sie Pressevertreterinnen und Pressevertreter bei Veranstaltungen an, bei denen Sie als Gast anwesend sind.

Weitere gute Tipps zur Medienarbeit finden Sie im Management-Handbuch für Zuwandererereine „Sternstunden“ des Landesentrums für Zuwanderung NRW. (Jungk u. Cakir, 2004)

1.5. Wir stärken unseren Verein

Was kann der Vereinsvorstand beitragen?

Die ehrenamtliche Leitungsaufgabe braucht Zeit und Qualität. Sowohl in kleinen Vereinen wie auch in großen Verbänden sind mit der Vorstandsarbeit als einer Form des freiwilligen Engagements besondere Anforderungen verbunden.

Der Zeitfaktor spielt eine ganz entscheidende Rolle. Eine Leitungsaufgabe ist nicht mit einer vierstündigen Sitzung im Monat erledigt.

Der Vorstand muss insgesamt über Qualitäten verfügen, die notwendig sind, um seiner Verantwortung entsprechen zu können.

Nicht jedes Mitglied des Vorstandes muss über alle Qualitäten verfügen. Erst die Vielfalt von beruflichen und persönlichen Kompetenzen, Interessen und Erfahrungen macht den „guten“ Vorstand aus, der Vielfalt, Offenheit und Toleranz repräsentiert und lebt.

Es muss transparent gemacht werden, was es bedeutet, Verantwortung für einen Verein zu übernehmen. Nur eine realistische Darstellung der Anforderungen an ein Ehrenamt kann Enttäuschung, Überforderung und Rückzug in Grenzen halten.

Ein Verein, der sich ständig weiterentwickelt und seine Arbeitsbereiche immer wieder neu belebt, bleibt attraktiv für alle. Ziele, die allen gemeinsam sind, Visionen, aus denen Leitbilder entwickelt werden, all das sind Instrumente, die Identifikation, aber auch Abgrenzung ermöglichen, die Werbung und Einbindung möglich machen.

(nach: www.wegweiser-buergergesellschaft.de, 2007)

Eine verantwortungsvolle Aufgabe bei der Etablierung von Wissensmanagement hat der Vorstand eines Vereins, der hierfür nicht nur den organisatorischen Rahmen zur Verfügung stellt, sondern auch den gesamten Prozess begleitet.

Der Vorstand unternimmt die ersten wichtigen Schritte. Er entscheidet, in welchen Bereichen des Vereins mit Wissensmanagement gearbeitet werden soll. Diese Bereiche, z.B. Arbeit und Soziales, sollen überschaubar sein, den Bedürfnissen der Mitglieder, dem Selbstverständnis und der Weiterentwicklung des Vereins entsprechen und nutzen.

Was können die Vereinsmitglieder beitragen?

Außerhalb von beruflichen Tätigkeiten sind Mitglieder von Vereinen zudem häufig in vielfältiger Weise engagiert. In der Elternarbeit, Nachbarschaftshilfe, im Sport, in Politik oder Kultur. Die so erworbenen Erfahrungen, Kenntnisse und Fertigkeiten sind wertvoll und werden im Vereinsleben auch für die Gemeinschaft zur Verfügung gestellt. Oftmals bleibt dieses „Zur Verfügung stellen“ aber dem Zufall überlassen. Das ist in vielen Bereichen auch in Ordnung. Bei anderen Themen, wie z.B. dem Thema Arbeitsmarkt mit seinen unterschiedlichen Aspekten wie Arbeitslosigkeit, Jobsuche, Ausbildung, Verhalten den Ämtern gegenüber, erzeugt dieses Zufallsprinzip eher Unsicherheit. Hier ist Wissen wichtig, weil falsche Informationen für den Betroffenen Konsequenzen haben können.

Identität,
Selbstwert
und Selbst-
organisation
stärken!

Wenn sich Vereinsmitglieder qualifizieren, bedeutet dies eine große Unterstützung für den Verein.

Geschulte Multiplikatoren können motivieren und sensibilisieren. Sie sind oft in den gleichen gesellschaftlichen Zusammenhängen wie andere Vereinsmitglieder aufgewachsen, können Empfindungen und Reaktionen gut verstehen und nachvollziehen, kennen aber auch die Empfindungen und Erwartungen der Mehrheitsgesellschaft und sie haben die nötige Sensibilität, in konstruktive Dialoge einzutreten.

Sie können bei Problemen und Konflikten mit Rat und Tat zur Seite stehen und Ratsuchende unterstützen, eine Problemlösung zu finden.

Sie können Informationen verteilen, Kommunikationswege organisieren und ausgestalten und damit zu einer zielorientierten Vereinsarbeit beitragen.

Sie kennen und nutzen die Möglichkeiten, über die Vereinsgrenzen hinaus Kooperationen zu vereinbaren und Partner zu finden.

Geschulte Multiplikatoren sind wichtig sowohl für den Binnenbereich des Vereins, als auch auf dessen Weg zur Professionalisierung.

Sie sind selbstbewusste Repräsentanten ihres Vereins und tragen mit ihrer Arbeit dazu bei, wegzukommen vom Image „Migranten sind Problemfälle“ hin zur motivierenden Haltung, sich mit der eigenen Lebensgeschichte und Situation auseinanderzusetzen und die Zukunft bewusst zu entwerfen und mitzugestalten.

Es wird sich für jeden Verein lohnen, in aktive und engagierte Mitglieder zu investieren und sie zu qualifizieren, damit sie sich und ihre Fähigkeiten entwickeln können.

Wenn Wissensmanagement im Verein gewollt, akzeptiert und unterstützt wird und in den Strukturen eingebunden ist, wird es dem Verein und allen Mitgliedern dauerhaft Nutzen bringen.

Wissen ist die Ressource, die sich bei Gebrauch vermehrt, es ist keine Ware wie jede andere. Es braucht sich nicht auf, sondern wächst durch Erweiterung und nimmt zu durch Verbreitung.

Theorieansätze zum Thema Wissen

Zusammenfassungen der Theorieansätze von Michael Polanyi und Ikujiro Nonaka/Hiroataka Takeuchi zum Thema Wissen

„Ausgangspunkt für die Betrachtung des Phänomens implizites Wissen stellen in der Mehrzahl der wissenschaftlichen Arbeiten die Überlegungen von **MICHAEL POLANYI** dar. Der Autor wird meist als der Schöpfer des Begriffs implizites Wissen bezeichnet. Polanyi selbst verwendet diesen Begriff jedoch äußerst selten. Für ihn ist Wissen ein Prozess des Verstehens. Wenn Polanyi von Wissen spricht, dann ist damit meist der Akt des Wissens, ein Erkennen, Tun, Denken oder Wahrnehmen, gemeint, „knowing“ eher als „knowledge“. Somit stellt die Theorie Polanyis mehr eine Theorie des Könnens als eine Wissenstheorie dar.

Implizites Wissen wird im Sinne des Autors als eine spezifische Bewusstseinsqualität bezeichnet. Implizit kennzeichnet hiermit den Gegenpol von bewusst.

Der Autor spricht, wenn er von „tacit knowledge“ redet, nicht wie häufig falsch übersetzt von implizitem Wissen, sondern von unbewusstem Wissen. In einer Kernthese schreibt der Autor, dass alles Wissen entweder implizit ist, oder dort, wo es in expliziter Form auftritt (bspw. im Wissenschaftswissen) zumindest auf implizites Wissen zurückzuführen ist. Dieser Überlegung zufolge kann es kein vollständig explizites Wissen geben.

Implizites Wissen setzt sich nach Polanyi aus einem proximalen und einem distalen Bestandteil zusammen. Bezogen auf die menschliche Wahrnehmung umschreibt der proximale Bestandteil die uns näher liegenden Einzelheiten und der distale Teil die von uns weiter weg liegende Gesamtheit eines wahrgenommenen Objektes.

Im Akt des impliziten Wissens werden diese beiden Elemente gedanklich miteinander verknüpft. So geht Polanyi davon aus, dass während der Wahrnehmung die Aufmerksamkeit vom proximalen Wissensbestandteil auf den distalen Teil verschoben wird. Die Einzelheiten werden folglich zu einem zusammenhängenden Ganzen zusammengefügt. Infolge dieser Integration entziehen sich diese Einzelheiten allerdings der bewussten Wahrnehmung. Lediglich der distale Wissensbestandteil kann in Wort und Schrift beschrieben werden.

Das proximale Wissensselement bleibt der bewussten Wahrnehmung und somit einer Artikulation verschlossen.

Zur Verdeutlichung dieses Vorgangs bedient sich Polanyi zahlreicher Beispiele aus der Gestaltpsychologie. So sind die meisten Menschen dazu fähig, ein ihnen bekanntes Gesicht unter tausenden fremden Gesichtern zu erkennen. Doch auf die Frage, anhand welcher konkreter Merkmale dies geschieht, wissen sie nichts zu antworten. Folgt man Polanyi, so kann nicht von explizitem Wissen auf der einen sowie implizitem Wissen auf der anderen Seite gesprochen werden. Beide Dimensionen sind untrennbar miteinander verknüpft. Das eine kann ohne das andere nicht existieren.

NONAKA/TAKEUCHI führen aus, dass Wissen mit Glauben und Engagement eng verbunden ist. Sie lehnen sich in ihrer Definition von Wissen eng an Platon an, der Wissen als gerechtfertigten wahren Glauben bezeichnet. Während jedoch in der westlich geprägten Sichtweise Platons das Hauptaugenmerk auf dem Wahrheitsgehalt von Wissen liegt, so betonen Nonaka/Takeuchi stärker das Merkmal des gerechtfertigten Glaubens.

Beide Autoren werfen westlichen Vertretern vor, Wissen als einen absoluten, statischen und vom Menschen losgelösten Erkenntnisgegenstand zu betrachten. Im Gegensatz hierzu betrachten Nonaka/Takeuchi Wissen gemäß der östlichen Tradition als einen dynamischen Prozess der Rechtfertigung persönlichen Glaubens. Dieser Prozess richtet sich auf die Findung von Wahrheit und kann nicht vom menschlichen Individuum losgelöst betrachtet werden. Wissen ist somit maßgeblich mit menschlichem Handeln verbunden.

Nonaka/Takeuchi betonen, dass Wissen kontextspezifisch ist und in einem dynamischen Interaktionsprozess zwischen mehreren Beteiligten entwickelt wird. Die Autoren unterscheiden ferner zwischen explizitem und implizitem Wissen und folgen Polanyi, indem sie Wissen als

primär implizit ansehen. Explizit vorliegendes Wissen stellt ihnen zufolge lediglich die Spitze eines Eisberges dar. Der weitaus größere, implizite Teil des Wissens zeichnet sich dadurch aus, dass es personengebunden, kontextspezifisch und folglich nur schwer formalisiert und mitgeteilt werden kann. Explizites Wissen bezeichnen die Autoren auch als kodifiziertes Wissen. Dieses Wissen ist im Gegensatz zum impliziten Wissen über formale Kommunikation übertragbar.

Analog zu Polanyi sehen Nonaka/Takeuchi wissenschaftliche Objektivität nicht als einzige Wissensquelle an. Vielmehr kann ein großer Teil des Wissens aus persönlichen Bemühungen und Erfahrungen entspringen. Während Polanyi das Phänomen impliziten Wissens hauptsächlich mit einer philosophischen Brille betrachtet, gehen die beiden Autoren darüber hinaus. Sie versuchen die theoretischen Erkenntnisse Polanyis in einen praxisrelevanteren Kontext einzubetten. So beinhaltet implizites Wissen nach Nonaka/Takeuchi kognitive und technische Elemente. Kognitive Elemente sind hierbei mentale Modelle, die dem Individuum helfen, seine Umwelt wahrzunehmen und zu verstehen (bspw. Paradigma, persönliche Standpunkte und Denkschemata). Die technische Seite von implizitem Wissen umfasst dagegen Know-how, handwerkliches Geschick und Fähigkeiten, welche in einem ganz bestimmten Kontext eingesetzt werden.“

[www. equal-aib.de/opencontent/lexikon.asp](http://www.equal-aib.de/opencontent/lexikon.asp), September 2007

ENGAGEMENT+

multiplikator

multiplikatoren im verein

a

Kapitel

500

1911

Die Rolle des Multiplikators im Verein - Versuch einer Bestimmung

Wie lässt sich die Rolle des Multiplikators in einem Verein bestimmen? Diese Frage steht im Mittelpunkt der folgenden Überlegungen. In einem ersten Schritt wird das Selbstverständnis der ehrenamtlich Handelnden diskutiert. Das Selbstverständnis orientiert sich sowohl an traditionellen Tugenden als auch an Ideen der Selbstentfaltung. Im zweiten Punkt wird ein Modell vorgeschlagen, wie in der Praxis die Bestimmung der Rolle eines Multiplikators vorgenommen werden kann. In einem solchen Prozess stehen die Menschen im Vordergrund, die skizzieren was sie tun und warum sie es tun. Der Verein wird in diesem Zusammenhang als sozialer Ort verstanden, der die Verwirklichung eigener und sozialer Interessen ermöglicht. Darauf aufbauend wird die Rolle eines Multiplikators bestimmt. In einem abschließenden dritten Punkt wird der erprobte Ansatz der BIB-Schulung (Berater und Beraterin für Integration und Beschäftigung) als ein Beispiel der Multiplikatorenschulung vorgestellt.

a. 1. Das Selbstverständnis der ehrenamtlich Handelnden

Die Rolle eines Multiplikators in einem Verein *formal* zu bestimmen ist schwierig. Selbstverständlich kann eine Definition zu Rate gezogen werden, aber was nützt es, wenn wir sagen, ein Multiplikator ist eine Person, die in der Öffentlichkeit, in Netzwerken, in Vereinen bestimmte Wertvorstellungen, Meinungen, Überzeugungen vertritt und damit die öffentliche Meinung beeinflusst? Damit haben wir auf der abstrakten Ebene Klarheit geschaffen, aber in der Praxis sind wir noch keinen Schritt weiter gekommen.

Anders sieht es aus, wenn wir einen Schritt zurück gehen und uns die Arbeit, die Menschen freiwillig in Vereinen leisten, vergegenwärtigen. Keiner würde von sich sagen, seine Arbeit zielt auf die Beeinflussung einer öffentlichen Meinung oder man verstehe sich als Multiplikator einer bestimmten Sache und/oder Überzeugung. Fragt man aber die Menschen, warum sie sich in bestimmten Strukturen engagieren, dann kommt man dem Thema auf die Spur: Weil es ihnen Freude bereitet, Spaß macht und das intensive und leidenschaftliche Eintreten für ein Ziel von anderen unterstützt und anerkannt wird. Engagierte Menschen fühlen sich in einer bestimmten Organisation aufgehoben, und sie können in dieser ihre Stärken, Interessen, Leidenschaften einbringen. Diese These wird durch den Survey Wertewandel und bürgerschaftliches Engagement aus dem Jahr 1997 gestützt. Die Ergebnisse dieser repräsentativ angelegten Studie besagen, dass die Motivation der ehrenamtlich Tätigen sich in zwei Bereiche aufspaltet:

Zum einen verfolgen die Menschen in ihrem Handeln „traditionelle Tugenden (z.B. *anderen Menschen helfen, etwas Nützliches für das Gemeinwohl zu tun, mehr für den Zusammenhalt der Menschen tun*)“. Zum anderen beziehen sie sich auch auf „selbstentfaltungsbezogene Motive (z.B. *Spaß haben, eigene Fähigkeiten und Kenntnisse einbringen und weiterentwickeln, ...*)“. (Klages, 2000)

Jedes Engagement in einem Verein ist von vielschichtigen Motiven und Erwartungen geprägt, ein Handeln

- im Interesse Anderer oder des Gemeinwohls (altruistisch);
- das auf soziale Integration und Kommunikation zielt (gemeinschaftsbezogen);
- das auf Beteiligung und Mitbestimmung ausgerichtet ist (gestaltungsorientiert);
- das auf die Bewältigung eigener und gesellschaftlicher Probleme zielt (problemorientiert) und
- ein Handeln, das entwicklungsbezogen und auf Selbstverwirklichung ausgerichtet ist.

(Nach Hacket/Mutz, 2002)

Zur Bestimmung der Rolle des Multiplikators in einem Verein reicht es jedoch nicht, die Motive für ehrenamtliches Engagement zu skizzieren. Vielmehr geht es darum, das Selbstverständnis der Handelnden zu verstehen. Ehrenamtliche wollen nach Uihlein „ihre Interessen und Fähigkeiten optimal einsetzen und nicht von Hauptamtlichen als Lückenbüsser, Springer und „Hiwis“ eingesetzt werden. Sie wollen Menschen helfen, nicht Organisationen“.

(Uihlein, o.J)

Somit steht die selbst gewählte und sinnvolle Aufgabe im Vordergrund. Der freiwillige Mitarbeiter ist gleichwertig zu Hauptamtlichen zu sehen, wobei das soziale Erleben mit Anderen ein wichtiges Handlungsmotiv darstellt. Ehrenamtliche Arbeit meint insgesamt eine anspruchsvolle und qualifizierte Tätigkeit, die über Schulungen, Fortbildungen gestützt werden soll.

2. Die Rolle des Multiplikators im Verein – ein Bestimmungsprozess

Die Bestimmung der Rolle eines Multiplikators kann nur von den Ehrenamtlichen selbst vorgenommen werden. Es geht nicht darum, extern definierte Themen (etwa Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Unterstützung von arbeitslosen Menschen im Verein) und damit verknüpfte Aufgabenbereiche ehrenamtlich handelnden Personen zu übertragen. Vielmehr muss gemeinsam mit den Menschen ein Interesse für eine Sache hergestellt bzw. aufgegriffen werden, um zu schauen, welche Möglichkeiten die angesprochene Person in ihrem Verein hat, um zu dem Thema – auch in einem Netzwerk – etwas beizutragen. Im Folgenden wird eine Struktur für einen solchen Bestimmungsprozess angeboten.

*Der Gegensatz zur Arbeit ist nicht Muße,
sondern freie, selbstbestimmte Tätigkeit.*

Ulrich Beck

2.1 Was tue ich? Die Lebenspolitik der Selbstsorge

Die Idee der freien und selbstbestimmten Tätigkeit, die in dem voran gesetzten Zitat von Ulrich Beck zur Sprache kommt, rückt das Subjekt in den Mittelpunkt der Betrachtung. Das Tätigsein des Menschen ist ein zentraler Aspekt seiner Identitätsentwicklung und wurde von jeher mit der Erwerbsarbeit gekoppelt. Sinnvolle gesellschaftliche Aktivitätsfelder lassen sich aber nicht nur auf die Erwerbsarbeit reduzieren (Keupp, Kraus, Straus, 2000). Bürgerschaftliches Engagement, wie es hier verstanden wird, ist ein wichtiges Aktivitätsfeld, das „aus der Quelle der vernünftigen Selbstsorge“ (ebd.) gespeist wird.

„Menschen suchen in diesem Engagement Lebenssinn, Lebensqualität und Lebensfreude, und sie handeln aus einem Bewusstsein heraus, dass keine (...) externe Autorität das Recht für sich beanspruchen kann, die für das Subjekt stimmigen und befriedigenden Konzepte des richtigen und guten Lebens vorzugeben.“ (ebd.)

Mit der Frage „Was tue ich“ stellt sich der Einzelne in seinen Aktivitäten vor und verweist auf sein nützliches Engagement in einem gesellschaftlichen Handlungsfeld. Mit der Beantwortung dieser Frage rückt der engagierte Mensch sein Handeln in den Mittelpunkt und stellt dieses Anderen vor. Damit macht er Anderen sichtbar, was für ihn ein Element seiner selbstbestimmten Lebensführung darstellt, worin seine Nützlichkeit zum Tragen kommt.

Wird diese Frage etwa zu Beginn des oben erwähnten Bestimmungsprozesses zur Rollendefinition eines Multiplikators gestellt, so zeichnet sich schon bei kleineren Gruppen eine Vielzahl von Tätigkeitsfeldern ab. An dieser Stelle geht es darum zu skizzieren, was man tut, und nicht, warum man es tut. In der wertfreien Darstellung der Tätigkeitsbereiche legt man den Nährboden für Anschlüsse an weitere, dem Subjekt dienliche Kontakte und Netzwerke.

2.2 Ich engagiere mich weil, ... Motiv- und Sinnquellen

An dieser Stelle begründet das Subjekt sein Handeln und die unterschiedlichen Motivlagen werden sichtbar. Hier sind vielfältige Begründungen erwartbar: etwa religiöse, soziale, ökologische, sozial integrative. Mit der Zuwendung zur Begründung des Handelns wird es den Akteuren ermöglicht, ihre für ihre Identität wichtigen Orientierungen zu thematisieren. Diese können, müssen aber nicht mit den Zielen des Vereins übereinstimmen. Auch hier steht der autonome Mensch im Vordergrund, der in bestimmten Strukturen persönliche Ziele verfolgt. So sind durchaus auch sogenannte Nebenprodukte, die aus der helfenden Arbeit resultieren, erwartbar, z.B. das Mehr an Kommunikation, das viele Menschen als individuellen Gewinn aus ihrem Handeln schöpfen. (ebd.)

Fasst man die beiden Schritte zusammen, so ergibt sich ein vielfältiges Bild von Aktivitätsbereichen und Motiven, die als Grundlage für den weiteren Prozess der Rollenbestimmung zentral sind. Damit ist auch ein erheblicher Nebennutzen für den Verein gewährleistet, da diese beiden Schritte eine Art Bestandsaufnahme des Engagementpotenzials im Verein darstellen und für die Außendarstellung produktiv genutzt werden können. In Gruppen, die sich wie bei der BIB-Schulung, aus unterschiedlichen Vereinsvertretern zusammensetzen, ist es eine wichtige didaktische Grundlage zur Schaffung einer Verständigungsbasis über die verschiedenen Handlungsbereiche und Orientierungen.

2.3 Der Verein, in dem ich tätig bin, bedeutet mir ... organisatorische Bindung

Erst jetzt wird der Bezug des Ehrenamtlichen zu seinem Verein hergestellt. In diesem Kontext wird der Verein nicht formal bestimmt. Der Verein ist ein sozialer Ort, an dem Menschen sich an gemeinsam getragenen Zielen orientieren und in Kooperation diese Ziele aufgreifen und praktisch bearbeiten. Die Zielorientierung kann bewusst erfolgen oder auf einer latenten Ebene bleiben. Der Verein ist der Raum, innerhalb dessen sich die einzelnen Akteure im Hinblick auf die Verwirklichung eigener (sozialer) Interessen zusammenschließen und gemeinsam innerhalb und außerhalb des Vereins agieren. Mit dieser Definition wird der Weg für die Bedeutung des Vereins für das Subjekt in den Mittelpunkt gestellt. Die Tätigkeit im Verein kann sich auf der Bedeutungsebene mit den Vereinszielen decken (beispielsweise im Sportverein, dessen Ressourcen ausschließlich zur Befriedigung eines Interesses – etwa Fußball spielen – genutzt werden). Die Bedeutungsgehalte können sich aber auch erheblich ausdifferenzieren, so dass der Verein als Ort der Geselligkeit oder als Raum zur Darstellung von Organisationskompetenzen genutzt wird. Bisweilen wird das Engagement in Vereinen auch für die Erreichung politischer Ziele strategisch eingesetzt, etwa wenn Politiker in verschiedenen parteinahen Organisationen und Vereinen im Vorstand aktiv sind.

Mit der Sichtbarmachung der Bindung des Einzelnen an den Verein werden nun auch die Möglichkeiten der Multiplikatorenarbeit konkreter. In der Verknüpfung des ehrenamtlichen Engagements und dessen persönlicher Bedeutung (s.o.) und der Bindung an eine Vereinsstruktur lässt sich eine mögliche Rollenfunktion bestimmen.

2.4 Das Zusammenspiel persönlicher und gesellschaftlicher Interessenlagen: Der Multiplikator

Rückt man die persönlichen, wertgebundenen Interessen und deren gesellschaftliche Relevanz (etwa das aktive Eintreten für Jugendliche ohne Ausbildung) in den Mittelpunkt, so wird schnell deutlich, dass zur Entsprechung dieses Interesses eine Struktur erforderlich wird, innerhalb derer diese Interessen praktisch verfolgt werden können. Der Verein wird hier in seiner Beschleunigungsfunktion wahrgenommen, in dem er den Kontakt zu Gleichgesinnten, sozialen und persönlichen Netzwerken bis hin zur Politik ermöglicht. Der Verein wird zur strukturellen Entsprechung eines individuellen Interesses und Handlungsmotives, ohne dass er das individuelle Handeln herrschaftlich überformt!

Die Rolle und Funktion des Multiplikators kann in diesem Gefüge bestimmt werden:

- ◉ Die eigenen wertgebundenen und begründeten Vorstellungen und Ansprüche werden über die Vereinsstruktur an weitere Menschen weitergegeben und somit eine Welt gemeinsam geteilter Überzeugungen hergestellt.
- ◉ Diese Struktur erweitert den individuellen Handlungsspielraum und erhöht die Chance praktischer Wirkungen innerhalb und außerhalb des Vereins.
- ◉ Der Multiplikator wird zum sozialen Gewissen, indem er auf die Bedeutung gemeinsam hergestellter Orientierungen hinweist und diese durch praktische Tätigkeit 'am Leben erhält'.
- ◉ Der Multiplikator ist die Person, die die Schnittstellen des Vereins nach Außen organisiert und z.B. zu weiteren Netzwerken, die das Thema bearbeiten, Kontakt hält und sich dort im Namen des Vereins einbringt.
- ◉ Der Multiplikator trägt zur Stärkung und Öffnung des Vereins im sozialen Raum bei und leistet einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung einer sozialen Infrastruktur.

Die Bestimmung der Rolle des Multiplikators kann nur in einem kommunikativen Prozess vorgenommen werden. Im Rahmen der Schulung „Beraterin/Berater für Integration und Beschäftigung“ (BIB) wurde ein solcher Prozess umgesetzt, der sich an dem folgenden Stufenmodell orientierte.

Stufenmodell zur Bestimmung der Rolle als Multiplikator

I. Spektrum der ehrenamtlichen Praxis	<i>Ich engagiere mich für ...</i>
Bestimmung der zentralen Aktivitätsbereiche; Erstellung eines Aktivitätenprofils	
II. Motive der ehrenamtlichen Arbeit	<i>Ich engagiere mich, weil ...</i>
Sichtbarmachung der persönlichen Bindungen an den Arbeitsbereich; Thematisierung von Überzeugungen	
III. Ideelle Bindung (1)	<i>Der Verein bedeutet mir ...</i>
Bedeutung des Vereins für den Menschen; Der Verein als sozialer Ort	
IV. Ideelle Bindung (2)	<i>Ich engagiere mich im Verein, weil ...</i>
Abgleich von persönlichen und organisatorischen Interessen	
V. Zielbindung	<i>Meine Ziele sind ..., Dafür brauche ich ...</i>
Entwicklung der Handlungsziele und Unterstützungsformen	
VI. Praktische Tätigkeit	<i>Als Multiplikator mache ich ...</i>
Konkretisierung der praktischen Tätigkeit des Multiplikators	

(siehe im Anhang: Arbeitshilfe-Bestimmung der Rolle als Multiplikator / Multiplikatorin)

3. Der Kontext: Beraterin/Berater für Integration und Beschäftigung (BIB) – ein erfolgreiches Modell zur Professionalisierung der Multiplikatorenarbeit

Das oben skizzierte Modell zur Bestimmung der Rolle des Multiplikators wurde im Kontext der modular aufgebauten Qualifizierungsreihe für Vereinsmitglieder und Multiplikatoren in Migranten-Organisationen in Mainz erarbeitet. Das Angebot richtet sich an Personen und Vereine, die Interesse an einer Professionalisierung ihrer Arbeit bekunden. Professionalisierung meint in diesem Zusammenhang, die fachliche und methodische Untermauerung der ehrenamtlichen Praxis der Vereinsakteure. Ziel ist die Entwicklung von Unterstützungsangeboten für Menschen mit Zuwanderungshintergrund, die einen wichtigen Beitrag zur Integration in den Arbeitsmarkt und Stärkung des sozialen Zusammenhalts in der Kommune leisten.

Dieses Angebot soll auf Dauer in die vorhandene Angebotsstruktur eingebaut und darüber als eine neue wichtige Säule in der kommunalen Integrationsarbeit vorgehalten werden. Die Multiplikatoren werden zu zentralen Netzwerkakteuren der arbeitsmarktbezogenen Integrationsarbeit; sie stellen den notwendigen Zugang zu den Lebenswelten der Zugewanderten her und tragen dazu bei, dass die Akteure der modernen Arbeitsmarktpolitik immer den Abgleich mit den Bedarfen ihrer Adressaten suchen.

Hans Peter Frühauf, ism, 2007

VERTRAUEN

netzwerke

kapitel

aktive vereine vernetzen sich

kooperation

vielleicht

2. Aktive Vereine vernetzen sich

Netzwerke gehören heutzutage zu den wichtigsten Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gruppen und Akteuren. Netzwerke sind gerade auch für Vereine wichtig und unabdingbar, weil diese alleine schnell an ihre Grenzen stoßen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Oftmals teilen sie mit anderen Vereinen oder Institutionen gleiche Ziele, die sie gemeinsam wirkungsvoller verfolgen und effektiver erreichen können.

Was versteht man unter einem Netzwerk?

Netzwerk

„Netzwerke sind in der Regel informelle Sozialformen, in denen sich die unterschiedlichsten Gruppen, Einrichtungen und Personen zueinander in Beziehung setzen können, ohne ihre jeweilige Eigenständigkeit aufgeben zu müssen. Sie sind deshalb besonders geeignet für Formen der Zusammenarbeit, die über traditionelle bürokratische, politische oder kulturelle Grenzen hinausgehen. Sie beruhen auf der Bereitschaft ihrer Mitglieder, sich bei Bedarf die jeweiligen Fähigkeiten und Kenntnisse gegenseitig zur Verfügung zu stellen.“ (Birkhölzer 1995)

Im vorliegenden Handbuch sprechen wir von Netzwerken als geplante und gezielt aufgebaute Kooperationsbeziehungen. Diese sind zu unterscheiden von Netzwerken auf rein persönlicher Ebene, die spontan entstehen und ebenso schnell wieder verschwinden können.

Wie werden aber solche Netzwerke aufgebaut? Wie können Netzwerke genutzt werden, um gemeinsame Ziele besser zu erreichen?

In diesem Kapitel wollen wir auf diese Fragen eingehen; es soll Ihnen helfen, persönliche und fachliche Beziehungen und Kooperationen besser analysieren und dadurch auch besser nutzen zu können. In diesem Kapitel werden aber auch Methoden gezeigt, wie ein Verein seine Ziele klarer definiert, mögliche Partner dazu identifiziert, die als Grundlage für den Aufbau eines Netzwerkes genutzt werden können.

2.1. Netzwerke entstehen nicht zufällig

2.1.1. Ein Beispiel

Vier Vereine, ein gemeinsames Ziel: Hausaufgabenbetreuung.

Bedarf

In einer Grundschulklasse sind mehrere Kinder aus Einwandererfamilien. Die Eltern möchten ihre Kinder in der schulischen Entwicklung unterstützen. Eine der beteiligten Mütter ergreift mutig die Initiative. Sie lebt schon seit mehr als zehn Jahren in Deutschland und kann sich noch gut an die ersten Jahre erinnern. Sie wurde damals Mitglied in einem Mütterverein im Stadtteil und hat die Unterstützung, die sie erfahren hat, sehr wertgeschätzt. Heute ist sie eine der ehrenamtlichen Leiterinnen in diesem Mütterverein. Sie verfasst einen kurzen Brief an alle Eltern und lädt sie für einen Abend in ihren Verein ein.

Initiative

An diesem Abend erscheinen zwar nur fünf Eltern, alle sind Einwanderer – sie lassen sich aber dadurch nicht entmutigen und beginnen eine Diskussion über die schulische Unterstützung ihrer Kinder. In drei Punkten beschreiben die Eltern ihre Wünsche und Ideen:

Vereinbarung

1. Sie sind sich darin einig, dass eine Hausaufgabenbetreuung am Nachmittag ein wichtiger Schritt ist, den Kindern die erforderliche Unterstützung zu geben.
2. Die Hausaufgabenbetreuung soll nicht in den Räumen der Schule stattfinden.
3. Die anwesenden Eltern, die sich selbst in verschiedenen Initiativen und Vereinen im Stadtteil engagieren, erklären sich bereit, **Vereinsressourcen** nach Möglichkeit einzubringen.

Dieses Ergebnis begründet eine **lockere Kooperation** auf der Basis gemeinsamer Interessen. Die Eltern haben beschlossen, ein Netzwerk im Stadtteil aufzubauen. Die ersten Partner, die sie gewinnen konnten, sind neben dem Mütterverein ein deutsch-kroatischer Freundschaftsverein, ein türkischer Kulturverein und eine Initiative für Zuwanderer aus Osteuropa. Die Eltern haben mit den Vereinsvorständen gesprochen und „offene Türen eingerannt“. Alle sind angetan von der Idee einer Unterstützung für Grundschüler und Grundschülerinnen und sehen darin auch mittel- und langfristige Perspektiven. Weitaus weniger Begeisterung findet allerdings die Idee, mit anderen Vereinen zusammen zu arbeiten. Die Vereine hatten bisher kaum etwas miteinander zu tun, das Verhältnis zwischen ihnen ist am ehesten durch „Unkenntnis und Zurückhaltung“ gekennzeichnet.

Aufbau

Nun ist Fingerspitzengefühl gefragt: zwischen den Partnern muss **Vertrauen** aufgebaut werden. Hilfreich ist dabei, dass sich für die **Moderation** dieses Prozesses eine weitere Partnerin gewinnen lässt: eine für das Sozialdezernat der Stadt tätige Streetworkerin, die hauptsächlich in dem Stadtteil unseres Beispiels tätig ist und gute Kontakte zu den Lehrerinnen und Lehrern der Grundschule hat. Aufgrund ihrer Arbeit wird sie hoch geschätzt, und es gelingt ihr im Verlauf des Netzerkaufbaus, noch weitere Vereine, Wohlfahrtsverbände und andere Organisationen für die Mitarbeit zu gewinnen.

Partner

Moderation

Mit den Funktionsträgern in den Vereinen wird ein **strategisches Netzwerk** verabredet. Arbeitsgrundlage ist die **Konzentration auf das gemeinsame Ziel**: die Schaffung einer Unterstützungsstruktur für die Kinder an der Grundschule. In den Vereinen werden Personen benannt, die die Vertretung im Netzwerk übernehmen. In unserem Fall sind dies die Eltern der Grundschulkinder.

Ziel

Auf der **operativen Ebene** werden die zur Verfügung stehenden **Ressourcen** identifiziert, benannt und für das gemeinsame Ziel eingesetzt: Die „Initiative für Zuwanderer aus Osteuropa“ verfügt über großzügige Räumlichkeiten, so dass zwei- bis dreimal in der Woche eine Gruppe von bis zu acht Kindern betreut werden kann. Im „Türkischen Kulturverein“ gibt es eine kleine Imbissstheke. Der Wirt erklärt sich bereit, dafür Sorge zu tragen, dass die Gruppe der Kinder und der Betreuerinnen und Betreuer an zwei Tagen mit Sandwiches und Getränken versorgt wird. Der „Deutsch-Kroatische Freundschaftsverein“ hat gute Kontakte zu Studierenden an der Fachhochschule. Auf diesem Weg lassen sich ehrenamtliche Helferinnen und Helfer für die Hausaufgabenbetreuung finden. Einigen von ihnen soll diese Tätigkeit auch als Praktikum anerkannt werden. Darum, und um **finanzielle Förderung** im Rahmen eines Stadtteil-Projektes, kümmern sich die Frauen vom Mütterverein. Sie haben Erfahrung mit kleinen Projekten, wenngleich ein Netzwerk-Projekt, das zudem an anderem Ort durchgeführt wird, auch für sie eine Herausforderung darstellt.

Durchführung

Die **Zusammenarbeit mit den kommunalen Behörden** gestaltet sich am Anfang noch schwierig. Im Laufe der Zeit verstehen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Kommunalverwaltung, dass es sich hier um ein Projekt von mehreren Vereinen und Organisationen handelt, in das auch mittlerweile ein anerkannter Wohlfahrtsverband als Netzwerkpartner eingebunden ist. Daraufhin bemühen sie sich nach Kräften, für das Projekt eine ergänzende Finanzierung zu finden, über die ein Teil der Kosten aufgefangen werden kann.

Finanzierung

Dem Netzwerk ist es gelungen, ein **Projekt** ins Laufen zu bringen. Daraus haben sich viele **neue Kontakte** entwickelt, die auch für andere Bereiche genutzt werden können. Vertreterinnen und Vertreter des Netzwerkes werden mittlerweile zu Veranstaltungen eingeladen, insbesondere wenn es um Themen wie die „Bildungsarbeit in der Einwanderungsgesellschaft“ geht.

Es läuft!

Das Projekt soll zu einem offenen und regelmäßigen Angebot im Stadtteil werden. Eine **zeitliche Befristung** des neu geschaffenen Angebots im Stadtteil ist vorläufig noch nicht vorgesehen. Alle Beteiligten haben auch **persönlich von der Mitarbeit profitieren** können.

Perspektive

2.1.2. Die 7 Thesen für den Einstieg in Netzwerkarbeit

Warum sollte ein Verein über Netzwerke nachdenken?

1. Ein erfolgreicher und attraktiver Verein sollte schnell in der Lage sein, neue Entwicklungen zu erkennen und entsprechende Angebote zu entwickeln.
 2. Die gesellschaftlichen Veränderungen können nicht von einzelnen Vereinen oder Organisationen bewältigt werden. Vereinsübergreifende Zusammenarbeit, zum Beispiel auf lokaler Ebene, ist hier Erfolg versprechender.
 3. Eine vereinsübergreifende Koordination von Interessen erhöht langfristig die Leistungsfähigkeit der beteiligten Vereine und verbessert die Chancen der Zielerreichung.
 4. Die Netzwerkkoordination schafft für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines funktionierenden Netzwerkes eine Organisationsstruktur, die von allen Partnern genutzt werden kann. Dadurch können zusätzliche Kompetenzen und Potenziale, die in Ihrem Verein vorhanden sind, abgerufen werden.
 5. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Vereinen und Institutionen schafft die Grundlage für ein konstruktives Miteinander und hilft, insbesondere interkulturelle Schranken abzubauen.
 6. Ein Netzwerk schafft einen Ausgleich von Kapazitäten, Kompetenzen und Ressourcen zum Nutzen aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Sie profitieren von den Leistungen der Partner.
 7. Eine funktionierende Zusammenarbeit in Netzwerken ermöglicht es, auf sich ständig verändernde Bedarfe der Mitglieder, institutioneller Partner und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen angemessen reagieren zu können.
- (adaptiert nach Wallner 1999)

2.1.3. Kompetenzen einbringen und verbessern

Sie bringen Ihre Persönlichkeit in die Netzwerkarbeit ein

Im Alltag, ob beruflich oder privat, läuft nichts ohne persönliche Kontakte. Wenn Sie, vielleicht gemeinsam im Vorstand, die Übung *Vereinsziele schärfen* (Kap. 2.3.1) machen, werden Sie auch feststellen, dass viele Kooperationsbeziehungen zunächst über persönliche Bekanntschaften oder auch Freundschaften begonnen haben.

Die Gestaltung und Pflege dieser Kooperationsbeziehungen erfordert Kompetenzen, die in der Netzwerkarbeit von großem Nutzen sind, aber oft gar nicht formal nachgewiesen werden können.

In erster Linie sind dies kommunikative Kompetenzen, die über die bloße Beherrschung einer oder mehrerer Sprachen hinausgehen. Denn Kommunikation ist mehr. Gelingende oder erfolgreiche Kommunikation, mit der bestimmte Ziele erreicht werden sollen, setzt soziale Kompetenzen voraus. Beispielhaft seien hier genannt: Empathie, Kritikfähigkeit, Interkulturelle Kompetenz, Teamfähigkeit und Flexibilität. Dies sind Schlüsselkompetenzen, so genannte „soft skills“, die im modernen Berufsalltag zunehmend gefragt sind. Manchen Menschen scheinen diese Kompetenzen sprichwörtlich „im Blut zu liegen“, doch sie müssen erlernt und gepflegt werden. Vieles beruht auf Lebens- und Berufserfahrung. Auch in diesem Bereich ist erfreulicherweise noch kein Meister vom Himmel gefallen.

Die vielfältigen unterschiedlichen Aufgaben in der Netzwerkarbeit lassen sich nicht klar voneinander trennen, es wird hier immer Überschneidungen der verschiedenen Fähigkeiten geben. Die in diesem Kapitel beschriebenen Aspekte können und sollen trotzdem auf mehrere Personen im Verein verteilt werden, je nachdem, wer was am besten kann.

Arbeitsteilung
entlastet das
Ehrenamt.

2.2. Theorie zum Aufbau von Netzwerken

(nach Bennewitz / Sänger 2001)

2.2.1. Aufbau von Netzwerken

Beim Aufbau von Netzwerken sind folgende Grundsätze zu beachten:

(A) Berücksichtigung vorhandener Kooperationen

Bei dem Aufbau lokaler Netzwerke sind bestehende Strukturen durchgängig zu berücksichtigen. Die Vernachlässigung vorhandener Kooperationsstrukturen kann zu erheblichen Akzeptanzproblemen oder – schlimmstenfalls – zu Verweigerungshaltungen bei relevanten Akteuren führen.

(B) Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit

Der gesamte Ablauf der Netzwerkarbeit soll transparent und öffentlichkeitswirksam ablaufen. Geheime Nebenabsprachen und heimliche Sitzungen gefährden den Entstehungsprozess und belasten die Kooperation. Die Netzwerkpartnerinnen und -partner sind über die Ziele, den Gesamtprozess und die anstehenden einzelnen Schritte umfassend zu informieren. Es ist zu begründen, warum welche Akteure an welchen Aufgaben beteiligt werden. Darüber hinaus ist es erforderlich, eine breite Öffentlichkeit über die Presse zu erzielen, um diese für das Thema zu sensibilisieren.

(C) Bereitschaft zum Einsatz von Zeit, Geld und Personal

Die Zusammenarbeit ist vom Engagement der Initiatoren und dem Einsatz der Ressourcen Zeit, Geld und Personal auf Seiten der Kooperationspartnerinnen und -partner abhängig. Die aktive Mitwirkung von Allen ist erforderlich und die Aufgaben sind auf viele Köpfe zu verteilen. Es ist notwendig, anstehende Arbeiten und entstehende Kosten unter den Beteiligten gerecht zu verteilen.

(D) Sicherung politischer Unterstützung

Grundsätzlich ist ohne die Unterstützung und Mitarbeit der politischen Spitzen der Kommunen eine wirkungsvolle Zusammenarbeit kaum zu verwirklichen. Durch den aktiven Einsatz von Vertreterinnen und Vertretern aus der Politik kann ein lokaler Entwicklungsprozess wirkungsvoller angestoßen werden.

(E) Schrittweises Vorgehen

Zu Beginn geht es darum, gewünschte Partnerinnen und Partner zu überzeugen, wie die Ziele und Aufgaben der Kooperation festgelegt werden sollen. Der Aufbau einer Zusammenarbeit mit anderen Akteuren ist eine höchst sensibel zu handhabende Angelegenheit. Ein zentraler Leitsatz der Zusammenarbeit lautet: „Soviel Kooperation wie nötig – damit die Zusammenarbeit gut funktioniert, aber so wenig Kooperation wie möglich – um die Eigenständigkeit nicht zu verlieren!“ Um Widerständen vorzubeugen, sollten sich die Beteiligten zunächst über Aufgaben verständigen, bei deren Bearbeitung mit großer Wahrscheinlichkeit Einigkeit besteht. Allen Kooperationspartnerinnen und -partnern sollte bewusst sein, dass sie an einem langfristigen Prozess teilnehmen und Erfolge nicht von heute auf morgen zu erwarten sind.

Tipp:

Mit der Initiative für ein Projekt oder ein thematisches Netzwerk treten Sie als Verein oder Vereinsvertreter nach außen auf. Bereiten Sie diesen Schritt gut vor. Nutzen Sie auch die Anregungen im Kapitel „Beratung“, mit deren Hilfe Sie die Interessen der Vereinsmitglieder genauer beschreiben können und dadurch mehr Sicherheit darin gewinnen, auch für den Verein sprechen zu können.

2.2.2. Handlungsschritte

Folgende sieben Handlungsschritte zur Gestaltung von Netzwerken haben sich bewährt:

(A) Ergreifen der Initiative

Schlüsselpersonen, die die Initiative zum Netzwerkaufbau ergreifen, sichern durch ihren persönlichen Einsatz die Akzeptanz für die Ziele der Arbeit. Sie überzeugen wichtige Akteure von den Vorteilen einer Zusammenarbeit und motivieren zur Teilnahme. In der Anfangsphase einer Kooperation ist es notwendig, die politische Unterstützung aufzubauen, und auf den Nutzen sowie die gemeinsamen Handlungsfelder hinzuweisen. Diese Aufgabe erfordert einen hohen Zeitaufwand und viel Geduld. Ratsam ist es, eine von allen Beteiligten akzeptierte Moderation einzubeziehen.

(B) Partnerfindung

Um die Kooperationspartner zu gewinnen, muss Vertrauen geschaffen werden: Nur auf einer gemeinsamen Vertrauensbasis können sich der notwendige Mut und die Bereitschaft zu einer Veränderung etablierter und starrer Strukturen und zum Lernen voneinander entwickeln. Entscheidend für den Aufbau von Netzwerken ist, ob es gelingt, eine eigene Kooperationskultur mit gemeinsamen Leitsätzen, Begrifflichkeiten und Ritualen zu entwickeln. Ungeklärte Zuständigkeiten, Machtgefälle und Interessengegensätze können zu Kooperationsproblemen führen.

(C) Initiierung eines strategischen Netzwerks zur Identifizierung und Klärung gemeinsamer Interessen, Erwartungen und Zielsetzungen

Nach Abschluss des Aufbauprozesses ist die Einrichtung einer Steuerungsgruppe ratsam. Dort werden die weiteren Kooperationsmöglichkeiten identifiziert, die Inhalte und das Ausmaß sowie die Organisation der Zusammenarbeit festgelegt. Die Bildung eines strategischen Netzwerkes, insbesondere aus der Führungsebene der Organisationen ist erforderlich, weil verbindliche konzeptionelle, fachpolitische oder finanzielle Vereinbarungen nicht unter dem Entscheidungsvorbehalt von Personen stehen dürfen, die nicht unmittelbar an den Verhandlungen oder Diskussionen beteiligt sind. Es ist sinnvoll, die Grundzüge der Zusammenarbeit im strategischen Netzwerk in einer schriftlichen Vereinbarung festzuhalten. Auf dieser Basis kann eine Gesamtkonzeption erarbeitet und beschlossen werden.

(D) Identifizierung und Analyse von lokalen und regionalen Problemen, Bedarfen und Bedürfnissen

Um lokale Probleme, Bedarfe und Bedürfnisse identifizieren und analysieren zu können, erfolgt in dieser Phase die Initiierung eines operativen Netzwerkes, das die weiteren relevanten Akteurinnen und Akteure umfasst; z.B. Schulen, Kammern, Gewerkschaften – sofern sie noch nicht in das strategische Netzwerk einbezogen sind. Die Einbeziehung dieser Organisationen ist unerlässlich, um Informationen über die Kompetenzen, Kapazitäten und Interessen der lokalen Akteure zu erhalten. Sie haben einen wichtigen Blick auf die besonderen Problemlagen oder Bedürfnisse vor Ort und erhöhen damit die zur Verfügung stehende Informationsvielfalt. Zudem erhält der gesamte Netzwerkprozess eine erhöhte Legitimation und einen größeren Rückhalt auf der lokalen Ebene.

(E) Planung eines lokalen Entwicklungskonzepts

Aus dem vorangegangenen Schritt der Identifizierung und Analyse der lokalen und regionalen Problemlagen werden sich bereits erste Hinweise auf die Beseitigung einzelner Defizite ergeben. Auf dieser Grundlage wird ein Entwicklungskonzept erarbeitet, das explizit die Folgen aus den ermittelten Problemlagen zieht und weitere Handlungsschritte entwickelt.

(F) Implementierung des Entwicklungskonzepts

Aufgrund der finanziellen und politischen Verantwortlichkeiten ist die Implementierung des Entwicklungskonzepts die Aufgabe des strategischen Netzwerkes. Das strategische Netzwerk hat die im operativen Netzwerk erarbeiteten Vorschläge mit der Politik, innerhalb ihrer Ämter und abschließend gemeinsam auf ihre inhaltliche, rechtliche und finanzielle Umsetzbarkeit zu überprüfen und einen Beschluss über das Entwicklungskonzept und die daraus folgenden Ziele und Entwicklungsschritte zu fassen.

(G) Prozessbegleitung

Für die Optimierung der Entwicklungsprozesse ist eine Prozessevaluation, also die zeitgleiche oder anschließende Auswertung und Beurteilung der Organisation und der Inhalte des jeweiligen Netzwerkes sinnvoll, um ein neutrales Urteil über die Gestaltung und Fortschritte der Netzwerkarbeit abzugeben. Gegebenenfalls kann diese Institution auch beauftragt werden, Vorschläge zur Optimierung und Weiterentwicklung des Gesamtprozesses zu erarbeiten.

2.3. Vom Kontakt zum Netzwerk

Für den Aufbau Ihrer Netzwerkarbeit starten Sie zunächst in einem überschaubaren Rahmen für eine befristete Zeit und konzentrieren sich auf das selbst gesetzte Ziel. Dies könnte ein bestimmtes Projekt sein: ob eine einmalige Veranstaltung, wie zum Beispiel die Ausrichtung eines Informationsabends, oder eine mittelfristig angelegte Veranstaltungsreihe, ist dabei abhängig von der Größe und den Möglichkeiten Ihres Vereins und vor allem von den zeitlichen und personellen Ressourcen. Netzwerke fangen oft ganz klein an – durch die Zusammenarbeit von zwei oder drei Partnern.

In den meisten Fällen können Sie bestehende Kontakte nutzen, um lockere Kooperationen einzugehen. Für die Entwicklung zu einem Netzwerk ist es erforderlich, diese Kontakte auszubauen und dabei organisatorische und strukturelle Bedingungen mit zu berücksichtigen.

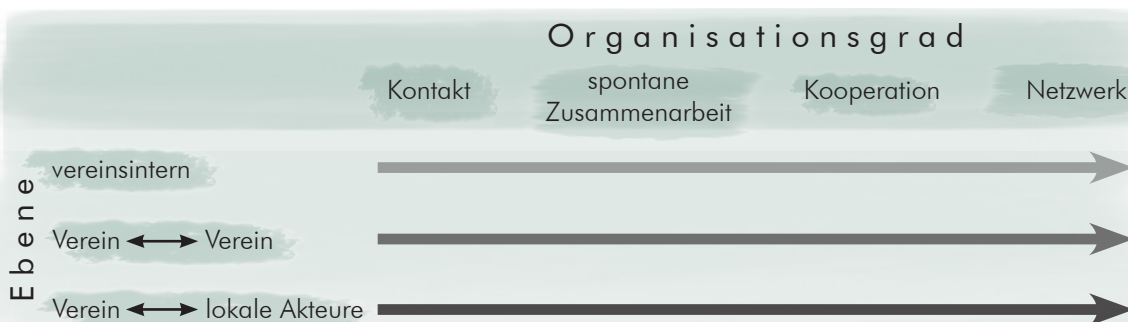
In unserem Beispiel zur Einrichtung einer Hausaufgabenbetreuung können sich die Eltern der Grundschüler sehr schnell untereinander einig werden. Sie können auch untereinander sehr schnell zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit gelangen. Ein stabiles Netzwerk braucht aber auch die Unterstützung der Vereine, das heißt, die Vorstände müssen von der Notwendigkeit der Aufgabe überzeugt werden und es sind ggf. organisatorische Veränderungen notwendig, wie Sicherung des Informationsflusses, Beteiligung der Vereinsgremien oder die Neuverteilung von Zuständigkeiten.

Strukturelle Bedingungen können die Kooperation ebenfalls erschweren und sind deshalb ebenso zu berücksichtigen. Dies können beispielsweise Unterschiede in den Rahmenbedingungen von Schule und Vereinen sein, oder eine fehlende Kommunikationsstruktur zwischen Kommune und Migranten-Organisationen, oder auch bereits bestehende Netzwerke und Arbeitskreise, die aus anderen Gründen entstanden sind aber ähnliche Aufgaben wahrnehmen. Je weiter sich der Organisationsgrad vom persönlichen Kontakt in Richtung Netzwerk verlagert, desto mehr verschiebt sich auch die Bedeutung von eher persönlichen Voraussetzungen hin zu strukturellen Bedingungen.

Personen

Organisation

Struktur



Netzwerke existieren auf vielen Ebenen. In der vorliegenden Arbeit konzentrieren wir uns auf solche, die für die Kooperation des Vereins auf lokaler Ebene von Bedeutung sind. Dies beinhaltet auch die Kooperation mit anderen Migranten-Organisationen. Auf Netzwerke innerhalb des Vereins werden wir im Rahmen dieses Handbuchs nicht im Besonderen eingehen.

Achtung: Es ist nicht in jedem Fall und immer notwendig, ein Netzwerk anzustreben. Für viele Bereiche (in allen drei beschriebenen Ebenen) sind auch weiterhin persönliche Kontakte und spontane Kooperationsbeziehungen unverzichtbar und zur Erreichung vieler Ziele auch völlig ausreichend.

Die persönlichen Kontakte außerhalb des Vereins werden in der Regel spontan genutzt, um Informationen zu erhalten bzw. zu geben, um sich der gegenseitigen Wertschätzung zu vergewissern, um gemeinsame Pläne zu schmieden, um sich über die Umstände und Hürden des Alltags auszutauschen. Eine weiter gehende Zusammenarbeit erscheint vielen schwierig und weckt Befürchtungen, die Vereinsidentität könne verloren gehen, interne Vorgänge könnten an die Öffentlichkeit treten, die Verletzlichkeit des Vereins und seiner Mitglieder könne sich erhöhen.

Vertrauen
ist gut.

Netzwerke können aber eine seriöse und tragende Zusammenarbeit herstellen, ohne dass die Identität und Zielrichtung des Vereins zu stark beeinflusst wird oder gar geändert werden müsste. Solange gemeinsame Ziele verfolgt werden, sind alle Partner im Netzwerk an einer guten Kooperation interessiert. Und in einem stabilen Netzwerk können auch Probleme und Konflikte konstruktiv ausgetragen und gelöst werden.

Netzwerkarbeit ist auch Öffentlichkeitsarbeit. Ihr Verein hat im Stadtteil oder der Kommune eine wichtige Funktion. Migranten-Organisationen sind wichtige Partner und können entsprechend selbstbewusst auftreten.

Bevor die wichtigen Schritte nach außen gegangen werden, sollten sich der Verein, bzw. seine aktiven Mitglieder und Funktionsträger darüber verständigen, welche konkreten Ziele oder Projekte verfolgt werden sollen.

Nicht immer herrscht in einem Verein darüber Einmütigkeit, auch wenn es den Anschein hat. Es lohnt sich also durchaus, die folgende Übung für den Verein zu nutzen.

2.3.1. Vereinsziele schärfen

Übung

Die nachfolgende Tabelle auf Seite 38, ist ein Instrument, um die Zielfindung im Verein zu unterstützen, sich auf eine Beschränkung der Vereinsaufgaben im Vorstand zu einigen und sich der gemeinsamen Ziele zu vergewissern.

Die linke Spalte beschreibt in alphabetischer Reihenfolge eine Auswahl von Themen, die traditionell Anlass geben, einen Verein zu gründen. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, wird aber sicherlich die häufigsten Gründe und Schwerpunkte der in Deutschland tätigen Vereine berücksichtigen.

Erläuterung zu den Spalten 1 bis 5:

Jeder Verein hat einen Sinn gebenden und verständlichen **Namen**, durch den in vielen Fällen auch bereits ein Vereinszweck und evtl. auch Ziele beschrieben werden. Diese Themen werden in **Spalte 1** angekreuzt. Ergänzend können hier auch bei den Begriffen Kreuze gemacht werden, die in der engeren Beschreibung oder im „Untertitel“ des Vereinsnamens Erwähnung finden.

In vielen Fällen wird Ihr Verein mehr **Themen** bedienen können, als dies durch den Namen kenntlich wird. Diese Themen werden in Spalte 2 angekreuzt. Beispiel: der Elternverein e.V. hat zwar nur den Begriff „Eltern“ im Namen, bearbeitet aber auch Themen zu Schule, Jugend, Bildung, Familie und Kultur. Wichtig bei der Bearbeitung der **Spalte 2** ist, dass man sich nicht ausschließlich auf die in der Satzung beschriebenen Ziele beschränken muss, sondern von der realen Situation ausgehen kann. Betrachten und nennen Sie die tatsächlich im Verein vorhandenen Themen.

In **Spalte 3** rücken neben den Themen die auf sie bezogenen Menschen in den Vordergrund. **Zielgruppe** des Vereins bedeutet, den Blick zu schärfen auf die Menschen, die der Verein mit seinen Angeboten erreichen will. Zusätzlich können hier auch Themen angekreuzt werden, die als Ziele oder Absichten des Vereins formuliert sind, aber noch nicht richtig in Angriff genommen wurden, oder Zielgruppen und Personengruppen, die bisher noch nicht erreicht wurden.

Der nächste Schritt eröffnet den Blick auf die im Verein vorhandenen **Kompetenzen und Ressourcen**. Diese werden wiederum durch Ankreuzen markiert, und können auf einem weiteren Blatt Papier auch ausführlich beschrieben werden. Hauptsächlich werden dies Kompetenzen und Fähigkeiten von aktiven Mitgliedern sein, bestimmte Aufgaben zu übernehmen und umzusetzen. In dieser **Spalte 4** können auch materielle Ressourcen angesprochen werden. Beispiel: ein Verein mit der Zielsetzung und Zielgruppe „Alleinerziehende Mütter und Väter“ wird für viele seiner Angebote auch über entsprechende Räumlichkeiten, z.B. für Kinderbetreuung verfügen.

Die **Spalte 5** soll Ihnen die Möglichkeit geben, einen Blick in die mögliche **Zukunft** des Vereins zu werfen. Benennen Sie die Themen, die Sie gerne im oder mit dem Verein zukünftig behandeln oder bearbeiten möchten.

Durchführung

Die Tabelle sollte im Idealfall in einer Gruppe bearbeitet werden. Diese könnte zum Beispiel aus Vertreterinnen und Vertretern des Vorstandes und besonders aktiven Vereinsmitgliedern bestehen, sollte insgesamt aber die Anzahl von fünf Personen nicht übersteigen. Die Übung kann auch mehrmals angewendet werden, zum Beispiel mit verschiedenen Gruppen im Verein oder auch mit den gleichen Personen nach einem gewissen Zeitraum. Das ist sinnvoll, denn die Rahmenbedingungen für Ihre Vereinsarbeit, beteiligte Personen, Bedürfnisse, Interessen, Kompetenzen usw., sind ja ständig Veränderungen unterworfen.

Es gibt zwei Möglichkeiten für die Durchführung der Übung.

Möglichkeit A. Zunächst füllt Jede/r für sich die Tabelle aus und macht entsprechende Notizen und Erläuterungen auf einem Extrablatt. Anschließend werden die Ergebnisse in der Gruppe vorgestellt und diskutiert.

Möglichkeit B. Die Gruppe beginnt mit einer offenen Diskussion und füllt die Tabelle gemeinsam aus.

In beiden Fällen empfiehlt es sich, eine Moderatorin oder einen Moderator hinzuzuziehen.

Moderation

„Moderation bedeutet im ursprünglichen Sinne Mäßigung und steht in der Moderationsmethode für:

- eine spezifische Grundhaltung des Leiters/Moderators,
- die Arbeit nach einer bestimmten Methodik,
- die Verwendung spezieller Hilfsmittel und Materialien. (...)

Der Moderator ist der Leiter (...) einer Gruppe. Sein Stil die Gruppe zu leiten, ist gekennzeichnet durch eine (...) Grundhaltung, die er besitzt oder um die er sich sehr bemüht: Er versteht sich als Helfer, um nicht zu sagen als Diener der Gruppe. (Er) hilft der Gruppe eigenverantwortlich zu arbeiten, d.h. die Lösungen für ihre Fragen oder Probleme selbst zu finden und gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zur Problemlösung zu beschließen. Er weiß, dass er nicht alles (besser) weiß!“ (Seifert 2001)

Ergebnis:

Wenn Sie die Themen, Ziele und Ressourcen Ihres Vereins kennen, kennen Sie auch die Inhalte Ihrer zukünftigen Netzwerkarbeit.

Tabelle: „Vereinsziele schärfen“

Schwerpunkte (in alphabetischer Reihenfolge)	Ist im Namen des Vereins	Ist ein Thema des Vereins	Ist Ziel oder Zielgruppe	Ist als Kompetenz im Verein vorhanden	Ist als neues Thema des Vereins in Planung
Akademiker/-innen					
Anti-Diskriminierung					
Arbeit / Arbeitslosigkeit					
Arbeiter/-innen					
Behinderung					
Beratung					
Bildung					
Eltern					
Familie					
Frauen					
Garten					
Gesundheit					
Karnevalsverein					
Kinder u. Jugendliche					
Kultur					
Kunst					
Männer					
Minderheiten					
Musik					
Politik					
Religion					
Schule					
Schwule / Lesben					
Senioren/-innen					
Sport					
Studierende					
Theater					
Tradition / Folklore					
Unternehmer/-innen					
...					
...					
...					

(Als Kopiervorlage im Anhang - Arbeitshilfen)

2.4. Das Stakeholder-Soziogramm

Wenn Sie sich über die Ziele des Vereins verständigt haben und entsprechende Festlegungen vorgenommen sind, mit welchen Themen oder Projekten Sie in die Netzwerkarbeit starten wollen, haben Sie mit dieser Arbeit den Grundstein für weit mehr als Netzwerkarbeit gelegt: Sie haben das Profil Ihres Vereins geschärft, Sie haben einen Blick in die Zukunft Ihres Vereins getan und Sie haben Ihre Ressourcen und Kompetenzen benannt.

Die neuen Erkenntnisse sind für die weitere Vereinsarbeit außerordentlich wertvoll und legen die Basis für den nächsten Schritt.

Mit wem wollen wir kooperieren?

Um passende und geeignete Partnerinnen und Partner für ein Netzwerk zu finden und eine klare Vorstellung davon zu entwickeln, wo der Verein inhaltlich und politisch hinstrebt, möchten wir als praktische Übung das „Stakeholder-Soziogramm“ von anakonde© vorstellen. Mit dieser Übung werden anhand eines konkreten Themas oder Projektes, mit dem Ihr Verein sich beschäftigen möchte, potenzielle Kooperationspartner identifiziert und in ihrer jeweiligen Bedeutung für das Thema oder Ihren Verein bewertet bzw. eingeschätzt.

Der Begriff des Stakeholders wurde von Freeman und Reed in den 80er Jahren eingeführt und seitdem mehrfach weiter entwickelt, unter anderen von Eden und Ackermann.

Für die Arbeit des IQ-Netzwerkes (www.intqua.de) wurde das System von anakonde© adaptiert und für die Anwendung in unserer Arbeit mit bestehenden und geplanten Netzwerken verfügbar gemacht.

Wir beschränken uns im Folgenden auf die für die lokal orientierte Vereinspraxis taugliche Version von anakonde©. Wer sich näher mit dem zugrunde liegenden Konzept befassen möchte, findet im Anhang Literaturhinweise.

Netzwerk-Partner sind Stakeholder

Stakeholder

Als Stakeholder verstehen wir in unserem Zusammenhang alle Personen und Institutionen, die ein Interesse am Netzwerkthema haben oder davon in irgendeiner Weise betroffen sind (Im Gegensatz zu „Shareholder“, die rein finanzielle Interessen haben).

Man unterscheidet interne und externe Stakeholder. Interne Stakeholder arbeiten direkt im Netzwerk mit oder sind direkt davon betroffen. Externe Stakeholder sind dagegen nur indirekt betroffen.

Beispiel: Von kommunalen, infrastrukturellen Baumaßnahmen wie der Gestaltung von Grünanlagen, sind die Anwohner indirekt betroffen, sie sind externe Stakeholder. Bei der Umgestaltung des Goetheparks in Mainz wurden über das Stadtteilmanagement die Anwohner in die Planungen mit einbezogen. Damit wurden sie zu internen Stakeholdern.

2.4.1. Stakeholder-Soziogramm

Die folgende Übung dient der Identifizierung von potenziellen Partnerinnen und Partnern für ein Projekt oder ein Netzwerk.

Übung

Schritt 1: Aufgabe und Ziel beschreiben

Wir empfehlen, sich der Ergebnisse aus der vorangegangenen Übung „Vereinsziele schärfen“ zu bedienen und aus ein bis drei der zentralen Themen und Aufgaben Ihres Vereins entsprechend konkrete Ziele zu beschreiben, die wir als „Handlungsfelder“ bezeichnen.

Allgemeine Anliegen und gesellschaftliche Ziele, wie beispielsweise „Verbesserung der Integration“ oder „Erhöhung der Partizipation in der Gesellschaft“ sind zu allgemein und führen damit zu wenig greifbaren Ergebnissen.

Beispiele

Jugendarbeit

Allgemein: Verbesserung der Chancen von jungen Menschen.
Handlungsfelder: Ausbildungsplätze finden oder schaffen; Jugendraum im Verein einrichten; Sportverein gründen; Fußballturnier veranstalten.

Bildungsarbeit

Allgemein: Bessere Arbeitsmarktintegration durch Bildung.
Handlungsfelder: Fortbildungsangebote für Vereinsmitglieder entwickeln und anbieten; Träger eines Integrations-Sprachkurses werden; berufliche Qualifizierung anbieten.

Eltern

Allgemein: Elternarbeit intensivieren.
Handlungsfelder: Elternabende veranstalten; Qualifizierung zum Verständnis des deutschen Schulsystems; Kinderbetreuung organisieren.

Schritt 2: Relevante Institutionen und Personen benennen

Nun geht es darum, alle relevanten Partnerinnen und Partner für das beschriebene Handlungsfeld zu benennen. In Anlehnung an das von anakonde© zur Verfügung gestellte Stakeholder-Soziogramm bieten wir die folgende Liste an.

Sie bezieht sich auf Institutionen, die im Bereich Arbeitsmarktintegration eine Rolle spielen oder spielen könnten. Gegebenenfalls sind aufgrund der besonderen Zielsetzung oder spezifischer regionaler Bedingungen weitere Institutionen hinzuzufügen oder vorhandene stärker zu differenzieren.

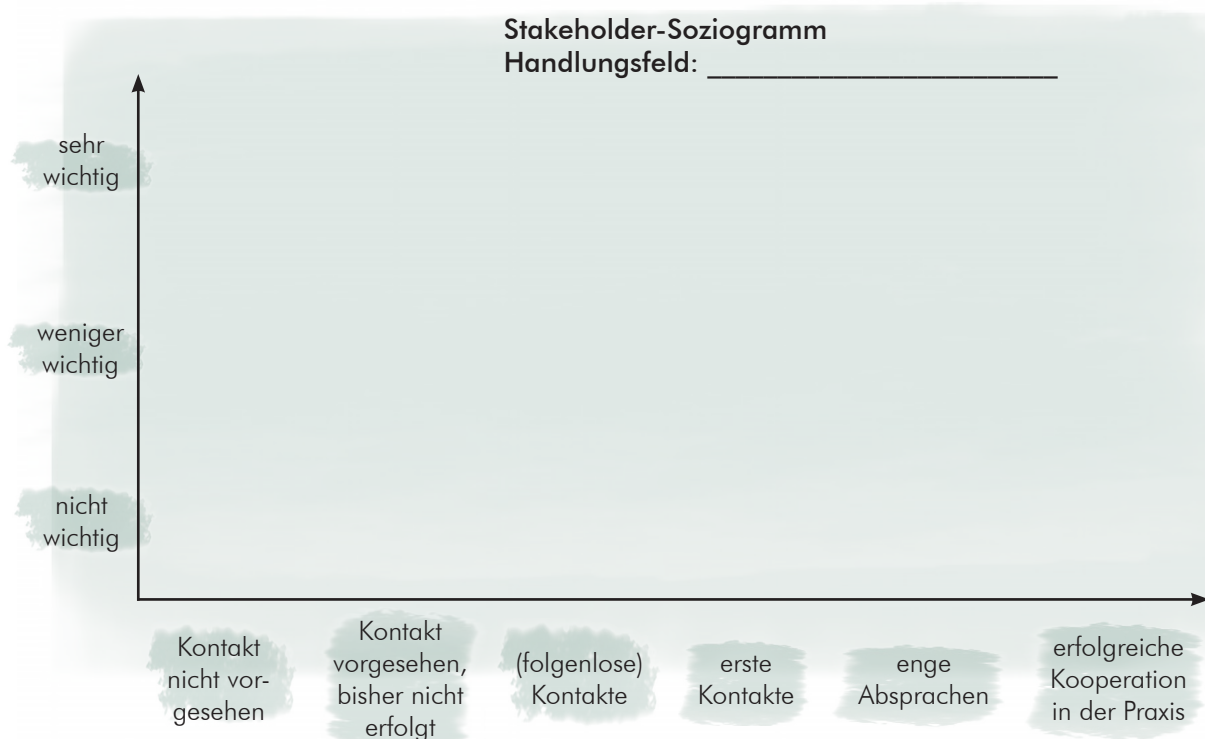
Bereiche	Institutionen		
Vertretung	Integrationsbeauftragte	Ausländerbeirat	Agarp
Selbstorganisation	Migranten-Organisationen	(deutsche) Vereine	
Medien	Zeitung deutsch	Zeitung nicht deutsch	
	Radio / TV deutsch	Radio / TV nicht deutsch	
Arbeitsbehörde	Job Center / ARGE	Arbeitsagentur	
Politik / Verwaltung	Oberbürgermeister, polit. Stadtspitze	Ämter (Jugend-, Ausländer-, u.a.)	Stadtrat
Arbeit / Wirtschaft	Gewerkschaften	HWK	IHK
	Gewerbeverein	Unternehmen	
Soziales und Bildung	Wohlfahrtsverbände	Kirchen und Moscheen	Bildungsträger
überregional	Ministerien	Landesregierung	Bundesamt für Migration u. Flüchtlinge
Beziehungen	Multiplikatoren	Netzwerke im sozialen Nahraum	
sonstige	Projekte und Initiativen	Uni, Wissenschaft	Schulen

Schritt 3: Potenzielle Partnerinnen und Partner in das Soziogramm nach Wichtigkeit und Kontaktdichte einordnen

Die vertikale Achse des Soziogramms beschreibt die Wichtigkeit der jeweiligen Institution (stufenlos von „nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“), bezogen auf das in Schritt 1 ausgewählte Thema bzw. Ziel.

Die Horizontale beschreibt die bestehende Kontaktform zur jeweiligen Institution (in Stufen: Kontakt nicht vorgesehen – Kontakt vorgesehen, bisher nicht erfolgt – folgenlose Kontakte – erste Kontakte – enge Absprachen – erfolgreiche Kooperation in der Praxis).

In der klassischen Darstellung eines Soziogramms wird auf der Vertikalen die Größe der Macht bzw. des Einflusses einer Institution abgebildet. Darunter verstehen wir den jeweiligen Einfluss auf das eigene Projekt bzw. auf die eigene Thematik, nicht ein etwaiger politischer Einfluss im Allgemeinen. Analog dazu geht es in der Bewertung der Wichtigkeit der potenziellen Partner auch nicht um deren generelle Wichtigkeit im gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Kontext, der durchaus groß und unübersehbar sein kann, sondern es geht um die Wichtigkeit speziell in dem zu beschreibenden Handlungsfeld bzw. für das eigene Projekt.



Vor Beginn der Übung ist zu vereinbaren, ob das Soziogramm gemeinsam erstellt wird, oder ob zunächst jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin das Soziogramm alleine erstellt und die Ergebnisse anschließend zusammengeführt werden. Feste Regeln, wie zu verfahren ist, gibt es nicht. Das ist abhängig von der Erfahrung der moderierenden Person, von der Gruppengröße und vom Thema.

Tipps zur Durchführung:

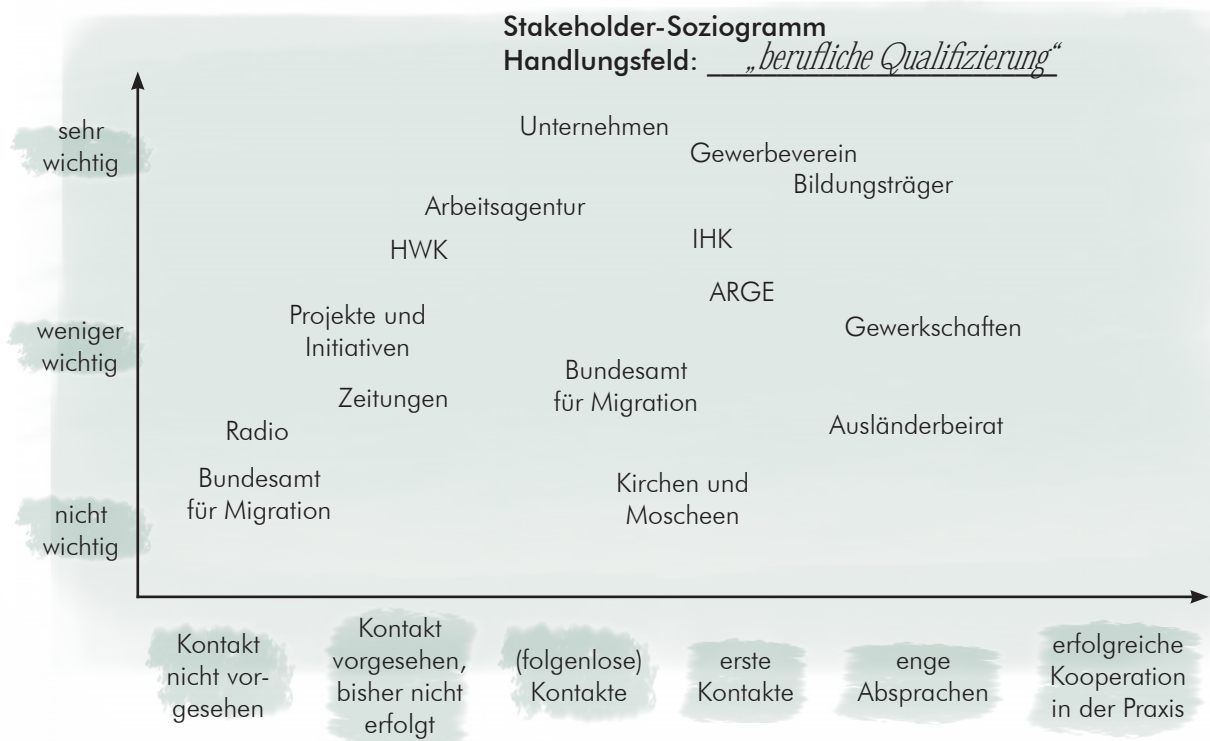
Die einfachste Methode zur Durchführung besteht darin, dass Sie die potenziellen Partnerinnen und Partner auf Karteikarten übertragen. Dabei lassen sich die unterschiedlichen Bereiche durch verschieden farbige Karten deutlich machen. Übertragen Sie dann das Soziogramm auf ein großes Blatt Papier (DIN A1) und legen Sie die Karteikarten entsprechend ihrer Zuordnung auf.

Für Gruppen mit mehr als sechs Personen empfehlen wir die Nutzung einer Moderationswand, aus Kork oder mit Filz bespannt. Hier werden die Karten mit Nadeln an der Wand

befestigt, können auch beliebig oft verschoben werden und erlauben gute Sicht und Beteiligung auch bei größeren Gruppen. Hier empfiehlt es sich besonders, das Anbringen der Karten durch einen Moderator oder eine Moderatorin vornehmen zu lassen.

Im vorliegenden Beispiel haben wir das Handlungsfeld „berufliche Qualifizierung“ gewählt. Dies ist noch relativ allgemein und würde in der Vereinspraxis nur als ein erster Schritt gelten, sich dem Thema zu nähern. Als Beispiel haben wir einen Teil der in der Liste aufgeführten Institutionen in das Soziogramm eingetragen.

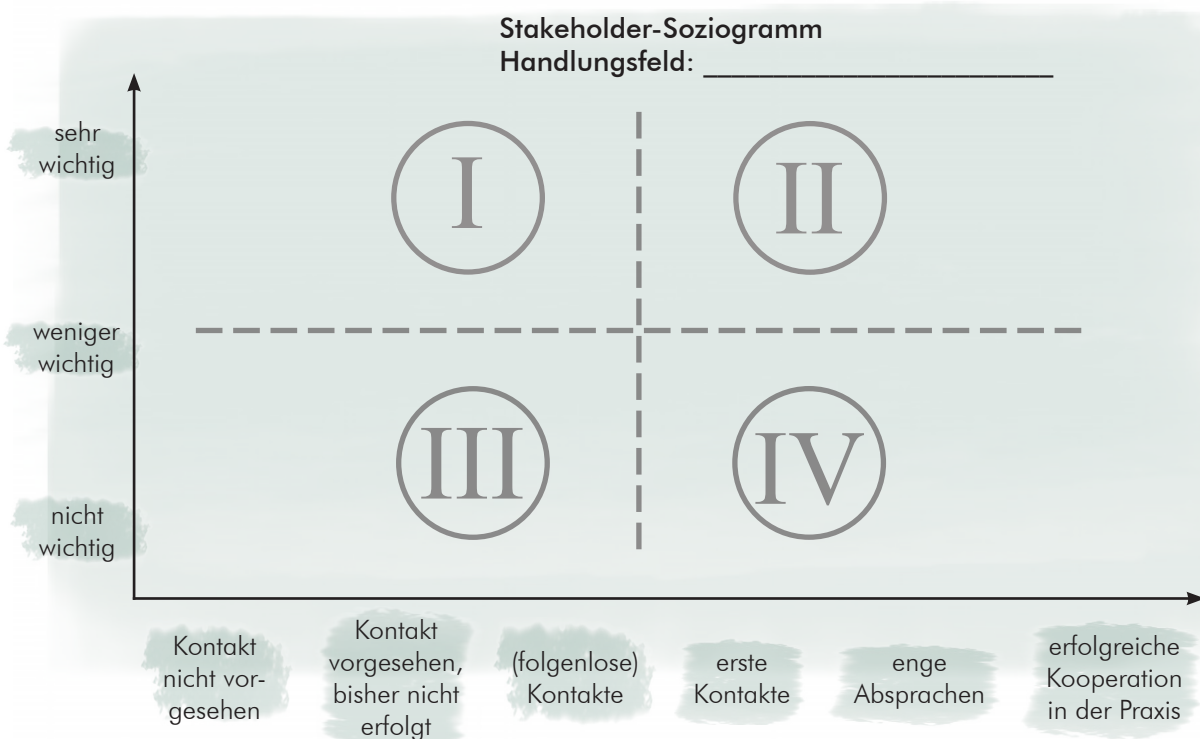
Beispiel:



Schritt 4: Ergebnis und Diskussion

Die Darstellung der bestehenden und gewünschten Kooperationsbeziehungen ist nun der Ausgangspunkt für die weitere Diskussion. Wenn Sie Schritt 3 in der Gruppe durchgeführt haben, sind Sie sicherlich schon mitten im Diskussionsprozess. Und das ist das Entscheidende: Sie begründen und erklären, warum Wer wie wichtig für Sie, bzw. das gewählte Handlungsfeld ist. Und bei der Festlegung der Kontaktart werden Sie feststellen, dass einige Personen aus Ihrem Verein gute Kontakte zu anderen Personen haben, dass diese aber wahrscheinlich oft nicht auf einer institutionellen Ebene angesiedelt sind. Hier lohnt es sich, genauer hinzuschauen und daraus „offizielle“ Kontakte für eine gewünschte Zusammenarbeit zu machen.

Am Ende der Diskussion bewerten Sie Ihre Ergebnisse. Dabei können Sie sich am klassischen Stakeholder-Modell orientieren. Dazu wird das Soziogramm in vier Bereiche unterteilt.



Legen Sie die Schablone auf das ausgefüllte Soziogramm. Je nachdem in welchem der vier Felder Ihre potenziellen Partner eingruppiert wurden, bedarf es unterschiedlicher Handlungsstrategien.

Diese sind wie folgt:

Feld I: Kontakt anbahnen und aufbauen – Wie stelle ich den Kontakt her?

Feld II: Kontakt pflegen und intensivieren, evtl. neue Projekte planen – Wie pflege bzw. intensiviere ich bestehende Kontakte?

Feld III: im Auge behalten – Wer könnte in Zukunft ein Interesse an unserer Arbeit bekommen, oder für uns wichtig werden?

Feld IV: informieren, auf dem Laufenden halten – Wie halte ich die Partnerinnen und Partner auf dem Laufenden?

Die in diesem Kapitel vorgestellten Instrumente sind als praktische Beispiele zu verstehen für einen Einstieg in die Netzwerkarbeit. Wir empfehlen Ihnen, dass Sie sich für eine erste Durchführung Unterstützung holen, die darauf hinarbeitet, mehr Sicherheit in diesem Bereich zu erlangen.

Dies könnten Fachleute aus anderen Vereinen oder Mitglieder des Ausländer- oder Integrationsbeirates Ihrer Kommune sein. Letztere werden Ihnen auch gerne weitere Ansprechpartner nennen können.

Weiterbildung

bib-
qualifizierung **b**kapitel

qualifizierung im verein

VEREINE

WITNA

Qualifizierung zum Berater und zur Beraterin für Integration und Beschäftigung (BIB) in Migranten-Organisationen

Mit der modularen Qualifizierungsreihe BIB (Berater und Beraterin für Integration und Beschäftigung) werden die Professionalisierung und die Bereitschaft von Migranten-Organisationen gefördert, sich unterstützend für ihre Mitglieder zu engagieren. Rund um den thematischen Schwerpunkt „Integration in den Arbeitsmarkt“ sind unterschiedliche Bausteine gruppiert:

- A. Modulare Schulungseinheiten (14-tägig, nachmittags).
- B. Reflektionsgespräche (nach Bedarf).
- C. Kolloquium (einmal pro Monat).
- D. Unterstützung bei eigenen Bewerbungs- und Integrationsbemühungen.

Die modularen Schulungseinheiten und Kolloquien finden in der Gruppe statt und sind thematisch unabhängig, so dass neue Multiplikatorinnen und Multiplikatoren jederzeit ein- und aussteigen können. Die Reflektionsgespräche, insbesondere im Hinblick auf die beratenden Tätigkeiten im Verein, werden individuell angeboten. Dadurch wird die kontinuierliche Weiterentwicklung (persönlich und fachlich) unterstützt.

Für die Durchführung der ersten BIB-Qualifizierung war es wichtig, die Schulungseinheiten in 14-tägigem Abstand anzubieten. Dadurch blieb den Teilnehmerinnen und Teilnehmern genügend Zeit für Reflexion und die Umsetzung in die (ehrenamtliche) Praxis.

Die Module:



*Aktuell hier: „Neue Sprache Deutsch“ und Vorstellung von Projekten anderer Träger.

A. Modulare Schulungseinheiten

Die Inhalte der modularen Schulungseinheiten sind im vorliegenden Handbuch in die Kapitel integriert. Die von den Veranstaltern vorgegebene Struktur der Module konnte im diskursiven Prozess mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern immer wieder unterbrochen, ergänzt und durch aktuelle Ereignisse bereichert werden. Insbesondere die Themenfelder „Interkulturelle Kompetenz“, „Beratung“ und „Rolle von Multiplikatoren“ wurden als Querschnittsthemen immer wieder in Bezug zu anderen Schulungsinhalten gesetzt und reflektiert. Nicht alle Module finden sich deshalb als eigenständiges Kapitel in diesem Handbuch wieder.

B. Reflektionsgespräche

Während der Schulungsreihe bestand die Möglichkeit, auch so genannte Reflektionsgespräche in Anspruch zu nehmen. Hierfür standen ein männlicher und eine weibliche Ansprechpartner/in zur Verfügung. Termine konnten im Büro des Veranstalters oder auch im eigenen Verein wahrgenommen werden.

In den Reflektionsgesprächen ging es in erster Linie um die praktische Umsetzung, Verän

derungen im Verein sowie ansatzweise auch „Fallbesprechungen“. Wichtig war hierbei, die Handlungsfähigkeit der (ehrenamtlichen) Beraterinnen und Berater zu erhalten, sie vor Überlastung zu schützen und die jeweilige Motivation aufrecht zu erhalten.

C. Kolloquium

Bei der Planung der BIB-Qualifizierungsreihe wurde von Beginn an berücksichtigt, dass die teilnehmenden Multiplikatorinnen und Multiplikatoren neben familiären und beruflichen Verpflichtungen auch ehrenamtlich in Vereinen tätig sind und daher ihre zeitlichen Kapazitäten beschränkt sein werden. Es zeigte sich erwartungsgemäß sehr schnell, dass die vorgesehenen Zeiten für die Schulungseinheiten (14-tägig, jeweils mittwochs nachmittags) nicht ausreichen, um die Modulthemen in anregenden Diskussionen noch zu vertiefen. Deshalb wurden in unregelmäßigen Abständen zusätzlich Kolloquien angeboten, in denen einzelne Themen vertieft und übergreifende Themen besprochen werden konnten.

Zum dadurch angeregten Erfahrungs- und Wissenstransfer wurden damit auch erste Grundsteine für die beginnende Netzworkebildung gelegt.

D. Eigene Thematik

Einige der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren selbst arbeitsuchend. Wahlweise in Einzel- oder Gruppenveranstaltungen boten wir während der Qualifizierungsphase deshalb Unterstützung bei Bewerbungsaktivitäten an.

Die BIB-Qualifizierungsreihe wurde auch den europäischen Kooperationspartnern in der Transnationalen Equal-Partnerschaft „**Network of diverCities**“ bekannt gemacht. Weitere Informationen zum Network unter: www.inbez.de/Transnational/index.html

Hier ein Ausschnitt aus dem 5. **diverCities**-Newsletter vom Juni 2007:

Further Steps and Achievements in the City of Mainz

Qualification course for members of Migrant Organisations (MO) is completed – Ten succeeded

Helping their members to form identity and to unfold the potentials of social and cultural capital, MOs prove to be the right partners to improve integration processes.

MOs are part of our society and they will ever be, and carry out unpayable work. It is a matter of gaining overdue recognition, to involve them as equal partners in professional social, cultural and economic development.

With our qualification-course we support MOs in their attempt to improve the service for their members. The goal is not only achieving respect and honour, but also becoming more professional e.g. in counselling. Both -


professionalism and volunteer work - are necessary ways to more **Participation**.

Next steps:

A. Aiming at a sustainable progress of the yet achieved, we will start to create a **local network of MOs**. This is to be seen as an attempt of getting involved in "civic society dialogue" even with those who otherwise have no or restricted means or rights to participate.

B. To accompany the MOs on their way to more professionalism, we have already started to compile a **handbook** and so keeping the experience of the qualification course alive and make it useful to others.

Participants (presenting their certificates) and Lecturers on the premises of AGARP in Mainz, from left to right: Miguel Vicente, Sabina Steller, Hans-Peter Wilka, Dilek Kırmızıtaş, Ruslan Shlayfer, Igor Jagunow, Songül Yüksel-Fener, Sevim Yıkımiş, Hüseyin Kaya, Hidir Arslan (absent: Anna Penew, Yusuf Erbap, Petra Pfisterer, Wladimir Weiss, Pierrette Onangolo W'Okitasombo)



Arbeit und Integration

Für die Zeitschrift des Mainzer Ausländerbeirats („Argus“) wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der BIB-Qualifizierungsreihe gebeten, einen Beitrag zu schreiben. Hier nun ein Auszug des Beitrags von Anna Penew, erschienen in „Argus aktuell Nr. 30“, März 2007

Ich heiße Anna Penew. Ich bin eine Einwanderin aus Osteuropa. Meine Mutter ist Polin, mein Vater Bulgare. Als zehnjähriges Kind reiste ich nach Deutschland ein und habe den größeren Teil meiner Kindheit und Jugend hier verbracht. Integration bleibt für mich trotzdem ein weiterhin schwieriges Wort, wie für viele andere Migranten auch. Es reicht für meine Begriffe nicht aus, die Sprache und Kultur eines Landes zu kennen, um auch integriert zu sein. Es gehört mehr dazu. Man muss sich in einem Land willkommen fühlen, auch mit seiner eigenen Sprache und Kultur, die man in der Fremde nicht einfach wie einen Koffer ablegen kann.

Zur Integration gehört für mich auch die Möglichkeit, ein menschenwürdiges Leben zu führen. Dazu gehört vor allem die Eingliederung der Migranten in den ersten Arbeitsmarkt. Die Realität sieht aber anders aus. Migranten müssen sich oft mit schlecht bezahlten Aushilfstätigkeiten begnügen. Das ist leider auch meine persönliche Erfahrung. Obwohl ich einen Hochschulabschluss in Slavistik und Osteuropäischer Geschichte mit einem Notendurchschnitt von 1,9 an der Universität Mainz erworben habe, arbeite ich als ungelernete Aushilfskraft in der Altenpflege und werde sehr schlecht bezahlt. Mit diesem Hilfsjob kann ich nicht den Lebensunterhalt für mich und meinen Sohn sichern. Als alleinerziehende Mutter musste ich zusätzlich Arbeitslosengeld II beantragen, weil der Verdienst zum Überleben nicht reichte. Für mich sind die größten Hürden bei der Arbeitssuche meine lange Studiendauer und mein Status als alleinerziehende Mutter mit einem noch relativ jungen Kind. Mein Hintergrund als Migrantin erschwert die Arbeitssuche zusätzlich.

Mir liegen besonders die Schicksale anderer Frauen in ähnlichen Situationen am Herzen. Viele Alleinerziehende kämpfen um das nackte Überleben in diesem Land, tragen die Verantwortung für sich und ihre Kinder auf ihren Schultern, sind besonders von Armut und Arbeitslosigkeit betroffen. Deswegen habe ich schon während meiner Studienzzeit beschlossen, mich für Frauen und Kinder in Not (...) zu engagieren. Diese Arbeit wird von mir und anderen engagierten Menschen ehrenamtlich durchgeführt, in verschiedenen Vereinen und Arbeitsgruppen. (...)

Durch die BIB-Schulung verspreche ich mir eine Professionalisierung der ehrenamtlichen Vereinsarbeit und vor allem einen persönlichen Nutzen als Arbeit suchender Mensch. Ich erhalte nützliche Informationen im Umgang mit Behörden, Institutionen, Organisationen, kann meine Fähigkeiten erweitern und neue Netzwerke knüpfen. Auch der Austausch mit anderen Migranten ist sehr fruchtbar und ermutigend und regt an, weiter aktiv zu bleiben. Mit der BIB-Schulung stärken wir unsere eigenen Kompetenzen, können unsere Vereine besser unterstützen und uns für unsere Mitglieder in beratender Funktion stark machen. Ich persönlich kann nach dieser Schulungsreihe Familien mit Migrationshintergrund sicherlich besser beraten. Auch den Austausch mit anderen Vereinen werde ich pflegen und nutzen, sowohl für mein persönliches Leben wie auch für die Vereinsarbeit. Die BIB-Schulung betrachte ich als Chance besonders für Arbeit suchende Migranten, sich Kontakte und Informationen zu beschaffen. (...) Man muss andere Wege gehen, denn zur Integration in diesem Land gehört nicht nur die Beherrschung der deutschen Sprache sondern auch ein gesicherter Arbeitsplatz, mit dem man seine Familie ernähren kann.

Anna Penew, 2007

ENGAGEMENT+
professionalisierung

aktive vereine können beraten

beratung

3
kapitel

unterstützung

PRO

3. Aktive Vereine beraten

*Es genügt nicht, dass man zur Sache spricht.
Man muss zu den Menschen sprechen.*

Mit diesem Zitat des polnischen Schriftstellers Stanislaw Jerzy Lec überschreiben wir das Thema Beratung, denn es verdeutlicht, dass es neben vielfältigen Fachkenntnissen in der Beratung vor allem auf gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit ankommt.

Beratung ist wichtig und der Verein ein hierfür geeigneter Ort, denn Migranten-Organisationen wirken durch ihre Aktivitäten oft viel stärker in den Lebensalltag ihrer Mitglieder als andere Vereine. Sie tun dies zum Beispiel durch die Vermittlung von wichtigem Alltagswissen, geben Hilfen bei schulischer und beruflicher Integration und helfen generell bei der Orientierung, nicht nur für Neueinwanderer. All diese Tätigkeiten werden in Situationen ausgeführt, die einer klassischen Beratungssituation gleichen oder ihr ähneln. Aktive Vereinsmitglieder sind sehr häufig in Situationen, in denen sie angesprochen, um Rat oder Hilfe gefragt werden; Situationen, in denen ihre Erfahrung, ihre Kenntnis und ihre menschliche Wärme gefragt sind.

Wenn Sie solche Situationen aus Ihrer Vereinsarbeit kennen, haben Sie sich sicherlich auch schon des öfteren gewünscht, nicht „immer alles zwischen Tür und Angel“ besprechen zu müssen, oder „mal etwas mehr Zeit für den anderen Menschen zu haben“, oder sich von den Problemen anderer nicht so stark „runterziehen“ zu lassen. Gleichzeitig merken Sie auch, dass es Spaß macht, Anderen helfen zu können und dass die Lösung für die Anderen auch Ihr eigenes Erfolgserlebnis ist.

Die besondere Situation im Verein macht die Betrachtung von Beratungsarbeit und ihre Umsetzung in die Praxis außerordentlich spannend und bietet Chancen, die anderen Beratungsstellen verwehrt sind.

Dieses Kapitel will Ihnen helfen, solche Situationen besser zu verstehen und Sie in Zukunft gar nicht erst entstehen zu lassen. So können Sie Ihr Wissen, Ihre Kompetenzen und Ihre Zeit besser und effektiver für die Vereinsmitglieder einsetzen. Mit den vorgestellten Übungen erhalten Sie zudem Tipps für den Einstieg in die Schaffung zusätzlicher Angebote in Ihrem Verein, Sie erfahren die Ziele von der Etablierung spezieller Beratungsangebote und werden sich auch über die Grenzen einer Beratungstätigkeit im Verein bewusst.

3.1. Gut, dass es Berater und Beraterinnen gibt

Klärende, vermittelnde, helfende, unterstützende, tröstende und aufmunternde Gespräche finden in Ihrem Verein täglich statt. Gleichzeitig sind Sie als aktives Vereinsmitglied niemals nur Berater und Beraterin, sondern häufig auch Träger und Trägerin anderer Funktionen im Vereinsleben.

Beratung ist das zentrale Element Ihrer sozialen und helfenden Vereinsarbeit. Mit Menschen so zu sprechen, dass sie in die Lage versetzt werden, anknüpfend an ihre eigenen Ressourcen, Veränderungsprozesse in ihrem Lebens- und Arbeitsumfeld einzuleiten und umzusetzen, ist in sehr vielen Bereichen eine unverzichtbare Kompetenz. Sie kann Ihnen auch in beruflichen Situationen deutliche Vorteile verschaffen.

Beratung heißt, Menschen so zu unterstützen, dass sie die größtmögliche Autonomie über ihr Tun behalten oder wieder gewinnen. Beratend tätig zu sein bedeutet, Ziele gemeinsam zu erarbeiten und ihre Erreichung zu begleiten. Beratung zielt auf das Erkennen und den Einsatz von Ressourcen, seien dies persönliche Kompetenzen Einzelner, oder Fähigkeiten, die aus dem Zusammenwirken einer Gruppe von Menschen entstehen. Die Grundhaltung in der Beratung ist dabei dieselbe: **mit Einfühlungsvermögen und distanziertem Überblick gemeinsam mit dem oder den Anderen nach Möglichkeiten zu suchen, Dinge zu verstehen, andere Blickwinkel zu beleuchten, Ziele zu finden und deren Realisierung zu unterstützen.** Es bedeutet, gleichzeitig die eigene Person als Berater oder Beraterin einzubringen und genügend professionelle Distanz zu behalten.

Beratungskompetenz schafft Vorteile über die Vereinsarbeit hinaus

Die Mitglieder haben Fragen. Das gilt natürlich in besonderem Maße für Neu-Zuwanderer. Aber auch für schon lange hier lebende Menschen gibt es immer wieder Situationen, die einen überraschen und verunsichern können. Manchmal gibt es auch einfach Probleme, die im weitesten Sinne mit dem Integrationsprozess zusammen hängen, so zum Beispiel in Konflikten mit den Kindern, wenn sie über normale Eltern-Kind-Konflikte hinausgehen.

Als aktives Vereinsmitglied, das von Anderen um Rat und Hilfe gefragt wird, kommt man immer wieder in Situationen, die besondere Schwierigkeiten oder gar Konflikte mit sich bringen, weil Sie mehr erfahren, als Sie eigentlich wissen sollten, weil Sie nicht das Gefühl haben, wirklich helfen zu können, weil Sie plötzlich genervt sind, weil immer alles an Ihnen hängen bleibt, weil Sie wegen der äußeren Bedingungen gar nicht angemessen auf Ihr Gegenüber reagieren können.

Weder die BIB-Qualifizierung (siehe Kapitel B) noch dieses Handbuch alleine kann aus Ihnen einen kompetenten und erfahrenen Sozialberater oder eine Sozialberaterin machen. Dafür gibt es Studiengänge, die mehrere Jahre dauern, und auch dann ist man nicht allwissend. Wichtig aber ist in jedem Fall zu wissen, wo man zusätzliche Unterstützung, Rat und Hilfe erhalten kann, an wen man sich mit speziellen Fragen wenden kann und wo man sich informieren kann.

Allwissend war nicht einmal das Orakel von Delphi im antiken Griechenland. Das Orakel wurde aus verschiedenen Gründen um Rat gefragt, von familiären Problemen bis hin zur Frage nach Krieg und Frieden. Die Ratschläge, Orakelsprüche, waren zumeist vieldeutig und bedurften einer Interpretation. Berater und Beraterinnen sollen natürlich nicht in Orakeln sprechen, aber es ist eben auch ein Aspekt von Beratung, den Ratsuchenden nicht zu sagen, was sie tun sollen, sondern sie darin zu unterstützen, den eigenen Weg bzw. die eigene Lösung zu finden.

„Mein Sohn sucht einen Ausbildungsplatz. Kennst Du jemanden, der ihn nehmen könnte?“
 „Meine Tochter macht gerade ihren Hauptschulabschluss. Was soll sie anschließend machen? Was würdest Du uns empfehlen? Wo können wir Informationen bekommen?“ „Der Sohn meiner Schwester soll sich als Kfz-Mechatroniker bewerben. Kannst Du mir beim Formulieren des Bewerbungsschreibens behilflich sein?“ oder „Meine Tochter hat in der Türkei geheiratet. Wie kann mein Schwiegersohn nachkommen?“

Oft werden in informellem Rahmen in den Vereinsräumen oder am Rande einer Veranstaltung Verantwortliche oder aktive Menschen im Verein mit solchen Fragen konfrontiert. Auch wenn die Fragen in ihrer Alltäglichkeit harmlos scheinen, verbirgt sich dahinter ein großer Bedarf nach qualifizierten Antworten auf ernsthafte Fragen. Der Übergang zwischen informellem Gespräch und professioneller Beratung ist daher fließend. Die Gefragten sollten sich dieser Verantwortung bewusst sein.

Aufgrund ihrer Strukturen verfügen die Migranten-Organisationen über eine sehr hohe Zugangskompetenz. Mitglieder, Interessierte sehen die Verantwortlichen oder die engagierten Menschen im Verein als erste Ansprechpartner für wichtige Fragen u.a. um die Themen Arbeit, Beruf, Aus- bzw. Weiterbildung oder Aufenthaltsrecht.

Durch die regelmäßigen Kontakte, die gemeinsame Sprache und das gemeinsame Identifizieren mit den Aufgaben und Zielen des Vereins besteht ein besonderes Vertrauensverhältnis.

Die Erwartungen der Ratsuchenden sind oft sehr groß, gleichzeitig bringen sie dem Berater oder der Beraterin einen Vertrauensvorschuss entgegen. Denn Sie sind als aktives, engagiertes Vereinsmitglied angesehen und werden respektiert. Dadurch ist ein guter Grundstein für eine gelingende Beratungssituation oder Beratungsbeziehung gelegt. Auf die Gestaltung dieser Beziehung, die sehr wichtig für das Gelingen des Beratungsprozesses ist, werden wir in diesem Kapitel noch näher eingehen.

3.1.1. Was ist Beratung?

Beraten, sich miteinander beraten, sich beraten lassen, eine Beratung durchführen, einen Rat erteilen oder erhalten, Rat suchen, sich einen Ratschlag anhören und so weiter: Beratung findet sowohl im Alltag statt, in mehr oder weniger zufällig entstehenden Situationen, als auch in speziell zur Beratung herbeigeführten, professionellen Situationen. Aufgrund der Vielzahl möglicher Beratungssituationen beschränken wir uns auf eine Begriffsklärung, die für die Vereinspraxis anschaulich ist.

Freiwilligkeit

Rat muss nachgefragt werden

Trennung der Rollen

Entscheidung treffen die Ratsuchenden

Grundsätzlich gilt für uns, dass die Rollen eines Beraters oder einer Beraterin und der Ratsuchenden getrennt werden und dass Beratung die Unterstützung der Ratsuchenden ist, eine Entscheidung zu treffen, ohne ihnen dabei diese Entscheidung abzunehmen. Die Beratung muss freiwillig erfolgen, es darf seitens der Berater also kein Zwang ausgeübt werden, es dürfen auch keine Sanktionen durch die Berater drohen. Die Beratung erfolgt ausschließlich im Auftrag der Ratsuchenden, muss also ausdrücklich nachgefragt werden.

Beratung ist

eine helfende Interaktion zwischen zwei oder mehreren Beteiligten, nämlich dem Berater oder der Beraterin und den Ratsuchenden und dient zur Unterstützung der Ratsuchenden in Bezug auf eine Frage oder ein Problem.

Diese dem klassischen Beratungsmodell entlehnte Sichtweise wird grafisch als „Beratungsdreieck“ dargestellt:

3.1.2. Beratungsdreieck:



Viele Beratungsanbieter sind auf bestimmte Themen oder Problemfälle spezialisiert, wie beispielsweise Schulden, Familie, Erziehung, Sucht, Beruf, Ausbildung usw. Im Verein wird es sehr wahrscheinlich diese Spezialisierung nicht geben, die Themen und Probleme der Ratsuchenden sind sehr vielfältig.

Somit rückt für die Vereinspraxis der Beratungskontext stärker in den Blickpunkt. Das sind neben den beteiligten Personen alle weiteren Faktoren, die die Beratungssituation gestalten, wie zum Beispiel der Raum, die Zeit, zur Verfügung stehende Hilfsmittel und Infrastruktur und auch die Beziehung zwischen Ratsuchenden und Beratern.

Auch wenn Sie mit einem spezifischen Problem nicht fachlich vertraut sind, ist Ihre Position als Berater und Beraterin alles andere als unwichtig. Denn Sie sind die vielleicht erste Anlaufstelle der Ratsuchenden und es hängt damit unter anderem auch von Ihrer Beratungskompetenz ab, wie ein bestimmtes Problem definiert und gelöst werden kann. Auch wenn mit zunehmender Erfahrung immer häufiger die Lösungen im Verein gefunden werden, sollten Sie stets in enger Kooperation mit Beratungsstellen arbeiten.

3.1.3. Soziale Beratung

Beratungsangebote im Verein sind Hilfe zur Selbsthilfe. Es findet eine Art Sozialberatung statt, die allerdings in den meisten Fällen nicht professionell fundiert sein wird.

Die Sozialberatung im Verein steht grundsätzlich allen Mitgliedern offen. Sie bietet Information und eventuell auch fachliche Beratung zu sozialen und rechtlichen Angelegenheiten, soweit hier Kompetenzen im Verein abrufbar sind.

Die Berater und Beraterinnen sind vielleicht nicht ganz unabhängig, das kommt auf die Zielrichtung und das Selbstverständnis des Vereins an, in dem sie tätig sind. Denn meist sind die Beratenden besonders aktive Mitglieder und haben oft auch offizielle Funktionen und Ämter inne, so dass sie sich weitestgehend den Maximen des Vereins verpflichtet fühlen.

An dieser Stelle ist es wichtig, sich auch mit dem Thema „Verschwiegenheit“ zu beschäftigen. Sie können als Berater oder Beraterin sehr schnell in eine Situation kommen, in der Sie viele persönliche und private Informationen über die und von den Ratsuchenden erhalten.

Verschwiegenheit

Anders als für Angehörige bestimmter Berufsgruppen, z.B. Ärzte, Rechtsanwälte, Sozialpädagogen, Steuerberater, die der Verschwiegenheitspflicht nach § 203 StGB, Strafgesetzbuch, unterliegen, gilt dies für ehrenamtliche Berater nicht.

Für die ehrenamtliche Beratungspraxis in Vereinen kommt eine Selbstverpflichtung in Frage, in der Vertraulichkeit und die Einhaltung des Datenschutzes zugesichert werden.

Ein Muster für eine solche Selbstverpflichtung finden Sie im Anhang.

In den meisten Vereinen wird man sich den Maximen der Sozialberatung sicherlich vorbehaltlos anschließen können. Sollte dies aber in Einzelfällen nicht möglich sein, zum Beispiel aufgrund konfessioneller, religiöser, weltanschaulicher oder politischer Überzeugungen, die ebenfalls ein wesentliches Merkmal der Vereinsarbeit darstellen können, so ist dies unbedingt deutlich zu machen. Gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass die Ratsuchenden dies alles im Blick haben, Sie jedoch sollten dies bedenken.

Möglicherweise können Konflikte bei der Beratungsarbeit entstehen. Sorgen Sie für sich, die Ratsuchenden und Ihren Verein vor, dass mit diesen Konflikten konstruktiv und offen umgegangen werden kann. Wenn Sie die Beratungstätigkeit in Gewissenskonflikte bringt, hilft oft eine Supervision, evtl. auch außerhalb des Vereins. Dies kann zum Beispiel bei Kollegen und Kolleginnen in professionellen Beratungsstellen möglich sein, mit denen Sie sowieso Kontakt haben, weil Ihr Beratungsprojekt an Kooperationen geknüpft ist.

Supervision

ist ein Beratungsformat, das zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. In der Supervision werden Fragen, Problemfelder, Konflikte und Fallbeispiele aus dem beruflichen Alltag thematisiert. Dabei werden die berufliche Rolle und das konkrete Handeln der Supervisanden in Beziehung gesetzt zu den Aufgabenstellungen und Strukturen der Organisation und zu der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen mit Kunden und Klienten.

Es gibt verschiedene Formen der Supervision:

Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision bzw. Organisations-supervision.

(Quelle: Deutsche Gesellschaft für Supervision)

Hilfe
zur Selbsthilfe

Mit Konflikten
konstruktiv
umgehen.

3.1.4. Maximen der Sozialberatung:

Der **Schutz der Menschenwürde** ist das höchste Gut unserer Sozial- und Rechtsordnung, Art.1 GG. Dieser Schutzauftrag gilt auch in der Sozialen Beratung und bedeutet hier vor allem: Die Ratsuchenden werden nicht zum Objekt degradiert, sondern als individuelle Personen ernst genommen, geachtet und gefördert.

Die **Förderung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit** ist ein weiteres zentrales Anliegen der Sozialberatung, § 1 SGB I. Diese Maxime verpflichtet uns dazu, Rat suchende Menschen dabei zu unterstützen, Ihre Interessen zu vertreten, einen angemessenen Platz in der Gesellschaft zu finden und ihnen die Zugänge zu den dafür relevanten sozialen Hilfeleistungen zu erschließen.

Soziale Beratung beachtet die Prinzipien **Solidarität und Subsidiarität**:

Solidarität im Beratungskontext beinhaltet eine „professionelle Parteilichkeit“, die geprägt ist von einem Engagement für die Verbesserung der schwierigen Lebenslage der Ratsuchenden. Subsidiarität bedeutet, dass die Ratsuchenden die Art der Hilfeleistungen erhalten, die ihre Selbstentfaltung fördert und sie weder über- noch unterfordert, d.h. eine Hilfe zur Selbsthilfe und zu eigenen Entscheidungen.

(nach Ansen, o.J.)

3.2. Wie sind die Rahmenbedingungen gelingender Beratung im Verein? oder: Beratung ist Vertrauenssache

Für eine erfolgreiche Beratung im Verein sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden. Wir unterscheiden hierbei organisatorische und persönliche Anforderungen.

Organisatorische Anforderungen

In den Vereinsräumlichkeiten wird ein Raum genutzt, in dem zeitgleich zum Beratungsgespräch keine anderen Aktivitäten stattfinden. Hier halten sich ausschließlich Ratsuchende und Berater oder Beraterin auf. Eine ungestörte, angenehme, ansprechende Atmosphäre trägt zum Wohlbefinden bei und unterstützt ein vertrauensvolles Beratungsklima. Eine Möblierung mit Tisch und Stühlen oder einer Sitzecke mit Sofa und Sesseln, vielleicht einige Blumen und Bilder können zu solcher Atmosphäre beitragen. Für die Aufbewahrung der schriftlichen Beratungsdokumentation eignet sich ein verschließbarer Schrank. Eine Beratungsdokumentation empfehlen wir, weil sie Beratern und Beraterinnen hilft, auch nach einem längeren Zeitraum Inhalte der Gespräche nachzuvollziehen. Besonders sinnvoll ist sie auch dann, wenn eine Weiterempfehlung der Ratsuchenden an professionelle Beratungsstellen erfolgt.

Um Unterbrechungen des Beratungsgesprächs zu vermeiden, sollte an der Tür ein schriftlicher Hinweis auf die Beratungssituation gegeben werden.

Das Schild „Bitte nicht stören – Beratungsgespräch“ ist hier sehr hilfreich.

Wenn im Verein Beratungszeiten angeboten werden, sollten diese regelmäßig und zu festgelegten Terminen stattfinden. Diese Verbindlichkeit ist sowohl für die ehrenamtlichen Berater als auch für die Ratsuchenden wichtig. Ebenso nützlich ist es, die Zeit für Gespräche großzügig zu planen, ca. 20-30 Minuten.

Die Beratungsangebote sollen natürlich dann stattfinden, wenn die Ratsuchenden sie auch in Anspruch nehmen können und es ist sinnvoll, neben Abendterminen auch über Vormittagsangebote nachzudenken.

Persönliche Anforderungen und Voraussetzungen

Auch im Verein gelten allgemeine Beratungsgrundsätze.

Berater und Beraterinnen unterstützen die Ratsuchenden darin, Probleme oder Konflikte zu erkennen und darzulegen, vermeiden aber ausdrücklich, diese selbst zu definieren. Ebenfalls vermeiden Berater und Beraterinnen, fertige Lösungen anzubieten, sondern unterstützen



Beratung
—
Bitte nicht
stören

durch aktives Zuhören und fundierte Informationen die Ratsuchenden darin, selbst einen Lösungsweg zu erkennen. Die Beratung orientiert sich an den vorhandenen Selbsthilfekräften der Menschen, die es zu wecken, zu nutzen und zu fördern gilt.

Berater und Beraterinnen wissen, dass Beratung in einem geschützten Rahmen stattfindet und grundsätzlich Verschwiegenheit zugesichert ist. Ohne ausdrückliche Zustimmung der Ratsuchenden werden keine Informationen an Dritte weitergegeben.

Berater und Beraterinnen haben Kenntnis von kommunalen Beratungsstrukturen- und -angeboten wie Migrationsberatungsstellen, Ausländerbehörde, Erziehungsberatung, Schuldnerberatung, Wohlfahrtsverbänden usw., kennen aber auch die arbeitsmarktrelevanten Institutionen wie Arbeitsagentur, Job-Center oder Zeitarbeitsfirmen. Idealerweise pflegen sie Kontakte zu diesen Stellen.

Berater und Beraterinnen kennen die Anforderungen an sich selbst. Lebenserfahrung, Belastbarkeit, Verschwiegenheit, Einfühlungsvermögen, Offenheit, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Kontaktfreude und Toleranz zeichnen sie aus.

Zur **Professionalität** gehört, dass Berater und Beraterinnen erkennen,

- wann sie aufgrund von fehlenden Informationen/Fachkenntnissen oder weil das Problem komplex und vielschichtig ist, nicht mehr helfen können,
- wann sie den Ratsuchenden speziell qualifizierte Beratungsstellen empfehlen sollten,
- wann sie „befangen“ sind, weil sie den Ratsuchenden zu nahestehen und nicht mehr aus einer professionellen Distanz beraten können,
- wann sie selbst eine externe Beratung oder Rückmeldung brauchen, bzw. auftretende Probleme mit anderen Kollegen und Kolleginnen besprechen sollten.

3.2.1. Das Erstgespräch in der Beratungssituation

Jede Beratung hat einen Anfang. Da es sich nicht um ein alltägliches Gespräch handelt, hat dieser Anfang eine große Bedeutung für das Gelingen der Beratung.

Durch die besondere Gestaltung der Gesprächssituation machen Sie sich und den Ratsuchenden deutlich, dass dies

1. ein Beratungsgespräch ist, und dass es
2. einen Anfang und ein Ende hat und
3. nur im Beratungszimmer oder in einer weiteren Beratungssituation wieder aufgegriffen wird, nicht aber zu anderen Anlässen im Verein.

Am Anfang
ist das
Erstgespräch

Auf den ersten Blick werden Beobachter eines Erstgespräches zwischen Beratern und Ratsuchenden kaum Unterschiede zu anderen Gesprächssituationen feststellen können, in denen sich zwei Menschen über ein bestimmtes Thema unterhalten. Trotzdem gibt es einige wesentliche Grundsätze, die zu beachten sind. Mit dem Erstgespräch und der Gestaltung dieser Gesprächssituation legen Sie nicht nur den Grundstein für eine gute Beratungsbeziehung, sondern auch für die ersten Schritte zur Professionalisierung, indem problemorientierte Beratungsinhalte vom alltäglichen Vereinsleben getrennt werden.

Im Erstgespräch wird alles Nähere zum Anliegen besprochen und das weitere Vorgehen abgestimmt.

Es dient unter anderem der Bestandsaufnahme und Abklärung der Problemlage, der Einschätzung von Ressourcen, dem Aufbau eines Arbeitsbündnisses und, wie oben beschrieben, der Kontaktaufnahme und dem Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Beratern und Ratsuchenden.

Hier entscheidet sich, ob es zu einer Fortsetzung der Beratung kommt, zu einem Abbruch oder zu einer Weiterempfehlung an andere Stellen.

Je nach Situation genügt oft ein einmaliges Gespräch, um bestimmte Sachverhalte ausreichend zu klären. Es kann sich aber auch herausstellen, dass mehrere Gespräche notwendig sind.

Beratung
im Verein
Schritt für Schritt
aufbauen.

Generell erfordern Erstgespräche das akzeptierende Eingehen auf die besondere Lebenslage der Ratsuchenden.

Versuchen Sie, persönliche Wertungen oder moralische Vorstellungen aus dem Gespräch herauszuhalten und auch nicht vorschnell Partei zu ergreifen. In späteren Phasen, wenn ein Vertrauensverhältnis besteht, kann es durchaus notwendig sein, Position zu beziehen.

Erstgespräche stehen oft unter Zeitdruck, besonders dann, wenn ein Problem akut ist und schneller Handlungsbedarf besteht. Auch in solchen Situationen sollten Berater und Beraterin „die Ruhe bewahren“, um den Ratsuchenden die angemessene Unterstützung anbieten zu können.

Im Anhang unseres Handbuches finden Sie im Kapitel Arbeitshilfe einen Auszug zum Thema Erstgespräche aus dem empfehlenswerten „Handbuch für Beratung und Integration“ der Bertelsmann Stiftung.

Außerdem haben wir für Sie einige wichtige Informationen zur Beratungsdokumentation zusammengestellt. Diese finden Sie ebenfalls im Anhang.

3.2.2. Eigeninitiative und Checklisten

Die Bedingungen zum Aufbau bestimmter Beratungsangebote werden trotz aller Bemühungen nie optimal sein. Immer könnte das eine oder andere besser vorbereitet sein. Das sollte Sie aber nicht darin hindern, in Ihrem Verein Schritt für Schritt eine Angebotsstruktur zu entwickeln.

Neben den im vorherigen Abschnitt beschriebenen persönlichen und organisatorischen Voraussetzungen für die Etablierung von Beratungsangeboten bleibt nun noch zu betonen, dass man auch zu keinem Zeitpunkt auf den „**gesunden Menschenverstand**“ verzichten sollte.

*Gesunder Menschenverstand in ungewöhnlichem Maße ist das
was die Welt Weisheit nennt.*

Samuel Taylor Coleridge, englischer Dichter und Philosoph, 1772-1834

Die Selbstverständlichkeit, mit der Sie Ihren gesunden Menschenverstand in die Beratungssituationen einbringen, macht Ihre Arbeit teilweise „intuitiv“. Das kann reizvoll sein, weil alles scheinbar mühelos wird. Es birgt aber auch die Gefahr, die eigenen Möglichkeiten nicht auszuschöpfen oder sich zu überfordern.

Empfehlenswert ist es deshalb, wenn Sie Zeit und Geld einsetzen können, regelmäßig selbst an Fort- und Weiterbildungsangeboten teilzunehmen. Angebote hierfür gibt es reichlich.

Einen ersten Überblick zu Anbietern können Sie sich anhand der Linkliste auf der AGARP-Homepage verschaffen, siehe www.agarp.de/handbuch.

Die folgenden Beispiele und Arbeitshilfen sind ein Angebot für Ihre Vorbereitungen zum Aufbau einer Beratungsstruktur und bestimmter Beratungsangebote im Verein.

Wenn Sie die Übung „Vereinsziele schärfen“ in Kapitel 2.3.1. schon durchgeführt haben, können Sie mögliche Beratungsthemen bereits definieren. Damit haben Sie eine thematische Vorstrukturierung, die es Ihnen leichter macht, konkrete Angebote zu entwickeln.

Was sind die dringendsten Probleme und Fragen unserer Mitglieder?
Zu welchen Themen können wir etwas anbieten?

Die Bearbeitung der Checklisten sollte nach Möglichkeit erst im Anschluss an die Tabelle „Vereinsziele schärfen“ in Kapitel 2.3.1. erfolgen. Während bei der „Bestandsaufnahme“ die Ressourcen des Vereins und seiner Mitglieder im Blickpunkt stehen, richtet sich der Blick bei „Wohin des Weges“ auf die möglichen, zukünftigen Angebote Ihres Vereins.

Die erste Checkliste „Wohin des Weges“ kann als eine Art Abgleich dienen zu den im Verein bereits funktionierenden Beratungsangeboten, auch wenn diese nicht regelmäßig stattfinden. Hier richten wir den Blick auf die möglichen, zukünftigen Angebote Ihres Vereins. Die Checkliste sollte am besten in einer Gruppe bearbeitet und diskutiert werden. Beachten Sie bitte, sich nicht zu viele Themen auf einmal vorzunehmen, auch wenn viele Themen als dringende Probleme erscheinen.

Behalten Sie dabei stets folgende Fragen im Hinterkopf:

- ⊙ Will und kann unser Verein dieses Angebot machen?
- ⊙ Will und kann ICH dieses Angebot machen?
- ⊙ Was ist meine Rolle in einem möglicherweise neuen Angebot und vielleicht sogar einer neuen Struktur?
- ⊙ Will und kann unser Verein konstante und verlässliche Angebote machen, und wenn ja, mit welchen Personen und für welche Mitglieder?

Wohin des Weges?

Beispiele möglicher Beratungsangebote

Themen

- ⊙ Arbeitsplatz- und Ausbildungsplatzsuche,
- ⊙ Existenzgründung,
- ⊙ Arbeitslosengeld,
- ⊙ Kindergeld und Wohngeld, Rente,
- ⊙ Sprachkurseangebote, Alphabetisierung,
- ⊙ Wohnungssuche,
- ⊙ Schulden,
- ⊙ allgemeine Rechtsfragen, Aufenthalt, Arbeitsrecht,
- ⊙ Bildungs- und Erziehungsfragen,
- ⊙ Alter, Pflege, Gesundheit, Drogenabhängigkeit,
- ⊙ Anti-Diskriminierung.

Angebote und Methoden

- ⊙ Psychosoziale Beratung bei individuellen oder familiären Problemen,
- ⊙ Vermittlung zu speziellen Fachdiensten, Clearingstelle,
- ⊙ Berater und Beraterinnen machen Hausbesuche oder begleiten zu Ämtern, Schulen oder Ärzten,
- ⊙ Angebote für Familien, Infoveranstaltungen zu familiären Themen, kulturelle Veranstaltungen wie z.B. Familientreff, Mutter-Kind-Gruppen, Vorträge von Ärzten, Erziehungsberatern, Berufsberatern, usw.

Überlegungen

- ⊙ Welche Kontakte, außerhalb des Vereins, haben wir und können wir sie nutzen?
- ⊙ Welche Angebote, inhaltlich, organisatorisch und zeitlich, kann ich im Verein umsetzen?

3.2.3. „Huch, wir beraten ja schon!“

Welche Beratungskompetenzen sind in unserem Verein vorhanden, bzw. was wurde in den Jahren seit Gründung des Vereins bereits geleistet und von wem?

Wenn Sie sich mit diesem Thema näher befassen, werden Sie vielleicht feststellen, dass in Ihrem Verein schon eine ganze Menge läuft. Bisher hat das wahrscheinlich noch niemand zusammengefasst, oder es wurde nicht als eine Gesamtheit von Angeboten wahrgenommen. Wir gehen aber davon aus, dass Vereinsaktive, die dieses Handbuch nutzen, schon einen gewissen Erfahrungsschatz haben, in einem weitgehend etablierten Verein tätig sind, regelmäßige Mitgliederversammlungen und Veranstaltungen besuchen und darüber hinaus wissen, wie und wo informelle Unterstützung und Solidarität zu bekommen ist.

Die zweite Checkliste „Bestandsaufnahme“ enthält eine Reihe von Fragen, die am besten alleine oder in einer Gruppe von Aktiven (mit oder ohne Vorstandsmitglieder) zu beantworten sind. Hier ist weniger die aktuelle Funktion der Einzelnen im Verein gefragt, als vielmehr die Erfahrung und der Kenntnisstand über die vielfältigen Vereinsaktivitäten aus den letzten ein bis zwei Jahren und die Kenntnis über die Mitglieder. Mit der Beantwortung der Fragen wird eine Bestandsaufnahme solcher Vereinsaktivitäten und -möglichkeiten gemacht, die für die Einrichtung regelmäßiger Beratungsangebote wichtig sind.

In einer Gruppe von drei bis vier Personen sollten Sie sich mindestens eine Stunde Zeit nehmen, die Fragen stichwortartig zu beantworten und Ihre Antworten zu diskutieren. Beschränken Sie sich nach Möglichkeit dabei stets auf das, was tatsächlich schon passiert ist oder was tatsächlich vorhanden ist. Es geht bei der Bearbeitung dieser Liste nicht darum, was eventuell wünschenswert wäre oder was man sich als zukünftiges Angebot im Verein vorstellen könnte.

Bestandsaufnahme

Materielle Rahmenbedingungen

- ⊙ Gibt es regelmäßige Öffnungszeiten?
- ⊙ Gibt es nutzbare Vereinsräume? Vielleicht auch nur zeitweise?
- ⊙ Gibt es eine büroartige Infrastruktur mit Papier, PC, Telefon?
- ⊙ Gibt es einen abschließbaren Schrank für die Beratungsdokumentation, wer hat einen Schlüssel dafür?
- ⊙ Gibt es auch zusätzliche Räume, in denen beispielsweise ungestörte Gespräche stattfinden können?
- ⊙ Gibt es ein Schwarzes Brett, eine Vereinszeitung oder ähnliches?

Persönliche Kompetenzen und Verfügbarkeiten

- ⊙ Sind die entscheidenden, kompetenten und aktiven Personen regelmäßig in den Vereinsräumen anwesend? Wann? Und ist das auch den anderen Mitgliedern bekannt?
- ⊙ Finden oder fanden im Verein oder mit dessen Unterstützung schon thematische Veranstaltungen statt, evtl. auch mit externen Referenten und Referentinnen?
- ⊙ Wie laufen die Informationswege, wie, wann und über was werden die Mitglieder informiert?
- ⊙ Welche persönlichen oder fachlichen Kontakte, insbesondere zu Beratungsstellen, bestehen außerhalb des Vereins?
- ⊙ Was kann oder will ich als aktives Mitglied nicht tun, wer könnte mir ggf. helfen?
- ⊙ Sind uns Fälle oder Situationen bekannt, in denen einer Person oder einer Familie in einer besonderen Notlage geholfen werden konnte? Wie lief das damals ab? Wer war daran beteiligt?
- ⊙ Welche beruflichen Kompetenzen der aktiven Mitglieder können wir nutzen?
- ⊙ Welche Mitglieder sind in sozialen oder beratenden Berufen tätig?

3.2.4. Die professionelle Distanz wird Schritt für Schritt verringert

Für Beratungssituationen wird allgemein eine so genannte professionelle Distanz zwischen Beratern und Ratsuchenden gefordert. Diese kann in ihrer Gestaltung variabel sein. In alltäglichen Situationen im Verein ist die konsequente Aufrechterhaltung dieser Distanz in aller Regel nur bedingt möglich und würde von den Mitgliedern auch eher skeptisch oder misstrauisch betrachtet. Zudem sind die Aktiven im Verein stets auch in anderen Zusammenhängen und Angelegenheiten beschäftigt, so dass sich die klassische „Beraterrolle“ nur schwer durchhalten ließe. Wir halten es daher für sinnvoller, konstruktiv mit möglichen Rollen- und Gewissenskonflikten umgehen zu lernen.

Der Verein begibt sich auf den Weg der Professionalisierung und verkürzt damit den Abstand zu etablierten Beratungseinrichtungen und anderen Trägern sozialer Arbeit. Auch in dieser Hinsicht wird professionelle Distanz verringert, insofern ist die Bedeutung der Überschrift dieses Abschnitts gewollt doppeldeutig.

Die professionelle oder sachliche Distanz

Sie müssen als Berater und Beraterin stets einen kühlen Kopf bewahren und in der Lage sein, Ihren Standort oder Blickwinkel auf das Problem zu ändern. So erhalten Sie Ihre eigene Handlungsfähigkeit.

Als Berater und Beraterin bleiben Sie unabhängig und lassen sich nicht leiten durch bestimmte Erwartungen, Hoffnungen oder das Vermeiden von Enttäuschungen. Als Berater und Beraterin sollten Sie sich nicht von Lob oder Tadel der Ratsuchenden abhängig machen, Sie wären dann nicht mehr neutral.

In der Vereinsarbeit bekommt das Thema „professionelle Distanz“ noch eine andere Bedeutung. Die Grenze zwischen der Rolle als Vereinsmitglied und der Beratungsarbeit wird von den Ratsuchenden weniger stark wahrgenommen und kann oft nicht eindeutig gezogen werden. Um auch die Privatsphäre zu schützen sollen Berater und Beraterinnen deutliche Grenzen ziehen, z.B. Ansprechzeiten festlegen, denn dann kann professionelle Distanz ein Mittel sein, um zu gewährleisten, dass weder die Ratsuchenden noch die Berater Schwierigkeiten mit dem sich entwickelnden Verhältnis haben. Dieses flexible Verständnis von professioneller Distanz verlangt von Fall zu Fall ein Überdenken der Grenzen, die man zieht. Dazu gehört auch, sich nicht zu scheuen, Hilfe und Unterstützung zu suchen, wenn die eigenen Grenzen erreicht sind, denn nur so kann man sich vor Überforderung schützen.

(Nach Behrens 2007)

Auf die Menschen und die Probleme offensiv zugehen, Nähe suchen, Distanz verringern heißt auch, die Scheu vor den Problemen zu verlieren. Probleme können offen angesprochen werden, wenn eine Situation dafür geschaffen ist, dass die Mitglieder sich gut aufgehoben fühlen, ernst genommen werden und auch tatsächlich spüren, dass Lösungen, ob innerhalb oder außerhalb des Vereins, möglich sind.

Gehen Sie mit den Mitgliedern **gemeinsam auf den Lösungsweg**. Meist werden Sie selbst als Berater und Beraterin Entlastung finden, wenn externe und professionelle Beratungsstellen mit eingebunden werden.

3.3. Was kann Beratung im Verein leisten - Chancen, Grenzen, Alternativen

Beratungsarbeit kann ein zentrales Element ihrer sozialen und helfenden Vereinsarbeit sein.

Ihre Ziele sind:

- ⊙ die Menschen in der Entwicklung ihrer Handlungsfähigkeit zur Verbesserung ihrer Lebenssituation zu fördern,
- ⊙ Ratsuchende darin zu unterstützen, ihr Leben soweit wie möglich selbst bestimmt zu gestalten,

- ◉ zur Stärkung und Nutzbarmachung der individuellen Ressourcen und der Ressourcen im persönlichen Bezugssystem der Ratsuchenden beizutragen,
- ◉ Prozesse der Chancenverbesserung und Integration zu befördern.

Gleichwohl hat Beratung in Vereinen aber auch Grenzen. Diese sind besonders deutlich erkennbar in der ehrenamtlichen Tätigkeit der Berater und Beraterinnen.

Beratung hat Grenzen

Deren Rolle kann besonderen Belastungen ausgesetzt sein, weil ggf. Rollenkonflikte auftreten. Berater und Beraterinnen können gleichzeitig auch Funktionäre, ehrenamtlich aktiv in anderen Bereichen, Freunde, Bekannte oder Verwandte sein.

Weil Berater und Beraterinnen in der Regel auch außerhalb dieser Tätigkeit im Verein aktiv sind, sollten sie sich in diesem Zusammenhang stets auch ihres gewissenhaften Umgangs mit Einfluss und Macht bewusst sein. Die immer wieder angesprochene wichtige Abgrenzung erfolgt also nicht nur aus Gründen des Selbstschutzes, sondern dient auch dem harmonischen Miteinander im Verein.

Erwähnen möchten wir an dieser Stelle auch nochmals die Beratungsprofessionalität. Weil jedwede ehrenamtliche Arbeit stets Grenzen haben wird, kann die Schaffung einer hauptamtlichen Personalstelle für die Beratungsarbeit einen wichtigen Schritt in die Professionalisierung eines Vereins bedeuten, der Verein wird zum Arbeitgeber. Aber dafür muss der Verein die finanziellen Mittel haben, was gerade für kleine und mittlere Vereine nicht immer einfach ist.

Solange aber qualifizierte ehrenamtliche Berater und Beraterinnen im Verein tätig sind, sollen sie die ergänzenden Möglichkeiten und Alternativen ihrer Beratungsarbeit kennen.

Wie kann konstruktiv mit den eigenen Grenzen umgegangen werden:

- ◉ Informationsmaterial lokaler und regionaler Beratungsstellen weitergeben,
- ◉ Referenten und Referentinnen zu besonderen Themen einladen,
- ◉ Vermitteln zu Fachleuten (Ärzten, Anwälten, Geistlichen usw.),
- ◉ Hinzuziehen von oder Vermitteln an andere Berater und Beraterinnen,
- ◉ Erkennen der eigenen Zeitressourcen, Verfügbarkeit und Mobilität,
- ◉ Erkennen der eigenen Qualifikationen und Kompetenzen,
- ◉ Wissen um die Kapazitäten im Verein.

3.3.1. Beratung ist... – Brainstorming aus der BIB-Schulung:

Die folgende Sammlung von Aspekten zur Beratungssituation ist das Ergebnis einer Arbeitseinheit aus der BIB-Qualifizierungsreihe. Die Ausgangsfragen dieser Übung lauteten: „Beratung ist ...“ und „Beratung bedeutet für mich ...“

Wir lassen diese Sammlung unkommentiert. Sie soll als Anregung dienen für die eigenen Aktivitäten im Verein und im Umgang mit anderen Menschen.

Der Berater oder die Beraterin sind Teil der Beratung

Beratung ist, auf die einzelne Person individuell einzugehen.

Allgemeine soziale Probleme zu lösen, Hilfe leisten.

Leuten in schwierigen Situationen helfen.

Beratung bedeutet für mich und meinen Verein, Hilfeleistung durch Informationen, Wissen, Erfahrung.

Mitzudenken.

Hilfe zu leisten.

Information.

Ein Ratgeber, Informationspool.

Empathie.

Beratung ist Aufmerksamkeit und Mut machen.

Beratung ist die Hilfe, die viele brauchen.

Die Ratsuchenden sind Teil der Beratung

Erleichterung.
 Vertrauen.
 Zufriedenheit.
 Beratung ist, neue Perspektiven aufzeigen.
 Beratung ist der erste Schritt in eine neue Richtung.
 Hilfe zu Selbsthilfe leisten.
 Beratung ist Aufklärung.
 Beratung ist, Ungewissheit und Unklarheiten zu klären bzw. zu erläutern.
 Beratung ist eine seelische Stütze.
 Beratung ist, die Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Probleme selbst zu lösen.
 Beratung ist die Hilfe, die viele brauchen, doch manche sind sich nicht bewusst, dass es so ist.

Beratung hat ein Problem im Blick

Beratung ist auf Problemlösung bedacht.
 Beratung bedeutet für mich und meinen Verein, den Leuten die Schlüssel von vielen Türen geben.
 Beratung ist das Finden von Lösungen für Probleme von Individuen.
 Beratung bedeutet für mich aktive und engagierte Problemlösung.
 Beratung ist, wenn Leute Antwort für ihre Fragen bekommen.

Beratung findet stets in einem bestimmten Kontext statt

Hilfe in schwierigen Situationen wie Sprachproblemen, Rechtsunkenntnisse.
 Beratung im Verein bedeutet wichtigen Teil unserer Arbeit.
 Beratung ist Kommunikation.
 Beratung bedeutet für mich und meinen Verein Beistand und Nähe.
 Beratung gehört zu den Hauptaufgaben eines Vereins.
 Für die Mitglieder eines Vereins nützlich zu sein.
 Beratung ist ein erster Schritt zur Heilung.
 Beratung bedeutet, Fortschritte zu machen, auf einen Nenner zu kommen für die betroffene Person.
 Beratung bedeutet für unseren Verein, die Ziele unserer Arbeit zu überprüfen.
 Beratung ist Begleitung.

3.4. Mut zur Beratung

Wie würde man einen Elefanten essen? Stück für Stück!

Der Weg in die professionelle Beratungsarbeit erfolgt auf die gleiche Weise, wie man einen Elefanten essen würde. Wir gehen davon aus, dass in Ihrem Verein bereits die ersten Schritte getan sind und hoffen, dass Ihnen die Checklisten Anregung und Ansporn zugleich sind, auf dem Bestehenden aufzubauen und Ihren Verein weiter zu entwickeln.

Abschließend sei an dieser Stelle der schrittweise Aufbau der Beratungsstruktur im Verein dargestellt:

1. Grundlagen klären und Rollenklarheit herstellen

Für die Schaffung der Grundlagen der Beratung konnten Sie sicherlich viele Anregungen in diesem Kapitel erhalten. Aber auch das Thema „**Kommunikation**“ (Kap. C) sollte sehr wichtig genommen werden. Je klarer Sie sich über Ihre **Rolle** als Berater und Beraterin sind, desto sicherer werden Sie auch in der Beratung sein. Machen Sie sich Ihre **Kompetenzen**, aber auch Ihre **Grenzen** bewusst – nicht nur einmal, sondern immer wieder, in einem fort-dauernden reflexiven Prozess. Unterschätzen Sie nicht die **Bedeutung des Erstgesprächs**, es bleibt wichtig und sollte stets bedacht geführt werden.

2. Voraussetzungen gestalten

Zu den Fragen, wer warum beraten werden soll und wie hierfür die räumlichen und persönlichen Voraussetzungen geschaffen werden können, haben Sie in diesem Kapitel wertvolle Hinweise und Anregungen finden können. Der **Anlass** für Beratung, die **Zielgruppe** und auch die **Themen** sind in der Vereinsführung festzulegen und in der weiteren Entwicklung des Vereins fortzuschreiben.

3. Durchführung

Sie werden in aller Regel Einzelpersonen beraten. Sammeln Sie Erfahrung. **Dokumentieren** Sie nicht nur die jeweiligen Beratungsverläufe, sondern sammeln Sie auch die jeweils notwendigen Hintergrundinformationen zu besonderen Themenbereichen, natürlich anonymisiert. Sie werden sie sicherlich irgendwann wieder brauchen.

Überfordern Sie sich nicht. Ihre wichtigen Eigenschaften wie Toleranz, Empathie und Flexibilität sind eben auch abhängig von der Tagesform – Berater und Beraterinnen sind auch nur Menschen. Machen Sie sich und Anderen deutlich, dass Beratung im Verein auf ehrenamtlicher Basis **Grenzen** hat. Versuchen Sie deshalb stets, engen **Kontakt zu anderen Beratungsstellen** zu halten.

4. Entwicklungsmöglichkeiten für ihren Verein

Beratung von Gruppen unter Berücksichtigung spezifischer Beratungsanlässe und der jeweiligen Gruppendynamik sind Punkte, auf die wir in diesem Handbuch nicht eingegangen sind. Solche Erweiterungen des Themenspektrums und Weiterentwicklungen der Beratungsziele würden die weitergehende berufliche Professionalisierung von Beratern und Beraterinnen voraussetzen.

Nehmen Sie die Möglichkeiten zu externer Unterstützung oder Supervision unbedingt wahr. Sie können persönlich und fachlich davon nur profitieren.

Weitere Entwicklungen in und für Ihren Verein im Hinblick auf die Zusammenarbeit mehrerer Beraterpersönlichkeiten im Team, die Etablierung weiterer professioneller Angebote, Projektentwicklung, Projektfinanzierung und anderes mehr werden zunehmend durch Fortbildungsreihen angeboten.

Grundsätzlich gilt:

Auch Berater und Beraterinnen brauchen manchmal Unterstützung, Hilfe und, ja genau, Beratung.

verstehen

kommunikation **C** kapitel
kommunikation im verein

kontakt

Alle

Sinne

Kommunikationstheorie

Man kann nicht nicht kommunizieren
(Paul Watzlawick)

Kommunikation vollzieht sich auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Dimensionen gleichzeitig. Die naive Auffassung, eine Sprache mehr oder weniger fehlerfrei im Alltag verwenden zu können, mache uns zu erfolgreichen Kommunikatoren, wird regelmäßig widerlegt: bei jedem Missverständnis, bei jedem Sprachloswerden in privaten Auseinandersetzungen, bei jedem Hände ringenden, Mimik und Gestik einsetzenden verzweifelten Suchen nach Worten.

Kommunikation ist notwendig und kann gefährlich sein: Von unbewussten ethnisch-rassistischen Beleidigungen bis hin zu auf kulturellem Nicht-Verständnis verkalkulierten Kriegszügen der Wirtschaft und der Politik verdanken wir vieles der Misskommunikation von professionellen Kommunikatoren, der bewussten Manipulation der Pressesprecher, Redenschreiber und Journalisten bis hin zu Vereinschameuren oder Autoverkäufern, die unter Einsatz all der unten aufgeführten Methoden und Einsichten – geschult oder instinktiv – ihre Interessen durchsetzen.

**Sprache ist mehr als Sprache: mit Sprache werken und wirken wir.
Kommunikation ist mehr als Reden und Gespräch:
Kommunikation durchdringt unser ganzes Leben.**

Rhetorik, Grammatik, Semantik, Linguistik, Sprachphilosophie oder Kommunikationspsychologie – die Auseinandersetzung mit Sprache und Kommunikation ist ein weites Feld mit langer Tradition. Die akademische Spezialisierung sollte Praktikerinnen und Praktiker nicht abschrecken, das benötigte Wissen zu kompilieren und ihren Zwecken entsprechend zu integrieren. Schon die als Hausärzte praktizierenden Allgemeinmediziner profitieren von ihrer Sprachsensibilität, wenn sie durch gezieltes Fragen präzise Beschreibungen der Beschwerden der Patienten erhalten oder die mitschwingenden Botschaften seelischer Not hören und angemessen darauf reagieren. Die alten und neuen Berufe der Therapeuten, Coaches, Supervisoren oder Berater leben ohnehin von Sprache und Kommunikation.

1. Der ganze Mensch kommuniziert

Psychische Prozesse äußern sich in beobachtbaren körperlichen Verhaltensweisen. Gedanken, Gefühle und Empfindungen zeigen sich in Körperhaltung, Gestik, Mimik, Tonfall und Atemmuster. Zur gelingenden Kommunikation in Beratungsprozessen gehört auch die Fähigkeit, auf diese *physiologischen* Aspekte zu achten, während die Klienten ihre Anliegen, Gedanken und Gefühle in Sprache fassen. Diese nonverbale Kommunikation – die meist unbewusst und spontan die Rede begleitet – ist in verschiedener Hinsicht von enormer Bedeutung. Die nonverbale Kommunikation kommentiert und begleitet die verbale Kommunikation, zeugt von Kongruenz bzw. Inkongruenz, von Stimmigkeit oder Unstimmigkeit, von Intensität oder Gleichgültigkeit gegenüber dem gesprochenen Wort. Die Arbeit mit diesem Aspekt der Kommunikation spielt in der psychologischen Beratung und Therapie eine große Rolle, in anderen Bereichen, wie beispielsweise im Verein, sollte sie – wenn überhaupt – mit äußerster Vorsicht gehandhabt werden.

Zu beachten sind:

Atmung (Brust-, Bauch- oder Zwerchfellatmung, Frequenz und Volumen) / Lippengröße, -spannung, -farbe / Gesichtsfarbe / Gesichtsfalten / Muskeltonus / Körperhaltung / Augen (Blickrichtung, Lichtreflex, Größe, Glanz, Feuchtigkeit) / Stimme (Tonlage, Lautstärke, Timbre, Sprechgeschwindigkeit, Rhythmus) / Schweißproduktion.

Unseren **Kontakt** zur Umwelt stellen die fünf Sinne her. Der Mensch ist vor jeder vermeintlichen Vergeistigung ein sinnliches, ein körperliches Wesen. Sehen, Hören, Empfinden, Riechen und Schmecken sind unsere Verbindung zur Außenwelt, zur Umgebung. Diese Außenwelt wird in unserer Psyche sinnesspezifisch repräsentiert und findet entsprechenden Ausdruck

in unserer Sprache. Die innere Abbildung dieser Wirklichkeit, auch der eigenen, besteht aus der Verknüpfung dieser visuellen (Sehen), auditiven (Hören), kinästhetischen (Empfinden), olfaktorischen (Riechen) und gustatorischen (Schmecken) **Repräsentationen**.

Jeder Mensch hat seine bevorzugten sinnlichen Kanäle und Repräsentationen. Diese zeigen sich in seiner Wortwahl, in der Verwendung *sinnespezifischer Sprache*. Zur gelingenden Kommunikation gehört die Fähigkeit, die Sprache des Anderen zu sprechen.

Das heißt, *Nachrichten* und *Botschaften* in die **bevorzugten Repräsentationen** des Klienten zu übersetzen (Da ist was krumm = Da stinkt was = Da stimmt was nicht = Das hat einen komischen Beigeschmack). Die Andersheit besteht nicht nur in thematischer Hinsicht, sondern auch darin, wie die Themen von Ratsuchenden wahrgenommen und in Sprache gefasst werden.

Aktives Zuhören, die sprachliche Wiedergabe der Aussagen der Ratsuchenden in eigenen Worten, um Thema und Emotionalität zu spiegeln, zu Verdeutlichen, die therapeutisch-beraterische Beziehung aufzubauen und zu festigen, wird um einiges effektiver und präziser, wenn wir die Sinnlichkeit der Sprache berücksichtigen.

2. Von der (sinnlichen) Repräsentation zum (sprachlichen) Ausdruck

Unsere Wahrnehmungen und Erfahrungen durchlaufen einen Transformationsprozess, der gekennzeichnet ist durch *Generalisierung* (ein Teil der Erfahrung wird abgelöst, um dann die gesamte Erfahrung zu repräsentieren), *Tilgung* (wenn wir unsere Aufmerksamkeit selektiv bestimmten Wahrnehmungen zuwenden und andere ausschließen) und *Verzerrung* (in der Wahrnehmung sensorischer Einzelteile eine Umgestaltung vorzunehmen). Unsere innere *Abbildung* (Landkarte) der Welt oder *Tiefenstruktur* entsteht so und wird in sinnesspezifischen (sprachlichen) Repräsentationen fixiert. Die *Oberflächenstruktur* (Verbalisierung der inneren Landkarte) ist wiederum geprägt von Generalisierung, Tilgung und Verzerrung. Das *Meta-Modell* der Sprache ermöglicht uns, durch gezieltes Fragen die Weltanschauung (Landkarte) der Ratsuchenden zu erfragen, auf Unstimmigkeiten und Einschränkungen hinzuweisen, innere Landkarte und äußere Wirklichkeit in Relation zu setzen, Änderungsmöglichkeiten und Ressourcen zu präzisieren.

Die folgenden Beispielsätze helfen, die fachlichen Begriffe zu verdeutlichen:

Tilgung / Informationsgewinnung

Tilgung: Ich fürchte mich. *Wen* oder was fürchtest Du?

Ich glaube nicht. Was glaubst Du nicht?

Fehlender Beziehungskontext: Niemand liebt mich. *Wer genau* liebt dich nicht?

Es ist viel zu schwer. *Was genau* ist viel zu schwer?

Unvollständig spezifizierte Verben: Er hat mich verletzt. *Wie genau* hat er Dich verletzt?

Nominalisierung (Verdinglichung) von Prozessen: Ich bekomme keine Anerkennung.

Wie würden Sie denn gerne anerkannt werden?

Generalisierung / Einschränkungen im Modell der Welt des Klienten

Universalquantoren: Sätze mit *Immer? Alle? Keiner? Nie?*

Durch Übertreibung wird die Generalisierung hinterfragt.

Ich habe niemals Glück. Du hast also *noch niemals* in Deinem Leben Glück gehabt?

Modaloperatoren der Notwendigkeit: Aussagen mit *Muss, Soll, Kann nicht*.

Sie sind zu hinterfragen mit *Was hindert? Was wäre wenn?*

Ich kann Dir die Wahrheit nicht sagen. *Was hindert Dich* daran, mir die Wahrheit zu sagen?

Semantische Fehlgeformtheit / Verzerrung

Ursache und Wirkung (Die Annahme, dass eine Person durch ihr Handeln ursächlich den inneren Zustand einer anderen Person bewirken kann): Wie verursacht xy?

Beispiel: Du ärgerst mich. Wie schaffe ich es, Dich zu ärgern?

Gedankenlesen: Alle meinen, ich nehme zuviel Zeit in Anspruch. *Woher wissen Sie das?*

Verallgemeinerung (Verlorener Performativ / Regeln generalisierend auf andere Personen und Situationen übertragen): *Für wen?*

Beispiel: Das ist die einzige Art zu leben. *Für wen* ist das die einzige Art zu leben.

3. Kommunikation in der interkulturell kompetenten Beratungs- und Vereinsarbeit

Bis jetzt haben wir über allgemeine Aspekte der Kommunikation gesprochen. Aspekte die in jeder Sprache, in jeglicher Kommunikation und überall zu berücksichtigen sind. Die Fähigkeit und das Bedürfnis zu sprechen sind anthropologische Konstanten. Die jeweilige Sprache, Kultur, Gesellschaft oder Klasse sind dabei noch nicht berücksichtigt worden. Fakt ist aber, dass diese besonderen Aspekte eine große Rolle spielen.

Gelingende Kommunikation in Beraterischen Situationen setzt heutzutage aber noch mehr voraus, als diese allgemeinen Aspekte. Interkulturalität und Multikulturalität der gesellschaftlichen Realität sind jenseits aller ideologischen Maßstäbe des Sollens, Müssens, Wollens oder Ablehnens schlicht und einfach eine Tatsache, der wir gerecht werden wollen.

Wichtig ist hier, nicht in die Falle vorgegebener Kasuistiken – standardisierter Verhaltensweisen aus dem Benimm-Buch der Kulturwissenschaftler – zu gehen, sondern zu versuchen, natürlich unter Berücksichtigung des zur Verfügung stehenden Wissens, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erkennen.

Diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten spielen sich auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Dimensionen ab.

Es gibt kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf den Ebenen von Nation / Region / Religion / Geschlecht / Generation / Klasse.

Kulturelle Unterschiede können die Ursache sein von einfachen Missverständnissen, aber auch von Konflikten. Es sind mindestens vier Dimensionen bzw. Aspekte, die bei der Konfliktanalyse helfen, um Anschauungs-, Wertungs- und Handlungsdifferenzen zu erkennen und zu benennen:

- a) das Verhältnis zur Autorität, die Spannweite der Machtdistanz von gering bis groß,
- b) die Stellung des Individuums in der Gemeinschaft, die Spannweite zwischen Kollektivismus und Individualismus,
- c) die übliche Rollenverteilung von Frau und Mann, die Macht und die Funktion von Femität und Maskulinität,
- d) die Art und Weise wie Konflikte und Auseinandersetzungen gehandhabt werden, also die Regulierung der Aggression von schwach bis stark bei situativer bzw. gewohnheitsrechtlicher Unsicherheitsvermeidung.

Diese Unterschiede, Ursachen und Spannungsverhältnisse sind insbesondere bei der Kommunikation im interkulturellen Kontext mitzudenken und nach Möglichkeit zu berücksichtigen. Erster Orientierungspunkt dabei ist natürlich der Gesprächspartner, egal ob Ratsuchender, Kollege oder institutioneller Partner, unter Achtung, im Sinne von „Respekt“, der Persönlichkeit des Anderen.

Die Persönlichkeit, der Einzelne, ist ein „Gewordenes“ aus allgemein menschlichen, kulturell erlernten und individuell gewählten, aufgezwungenen und gelebten Aspekten. All die Checklisten, die Hinweise und das ganze psychologische, soziologische, naturwissenschaftliche Wissen sollten uns nicht zur Besserwisserei verleiten. Denn dann wird aus Gespräch Diktat, aus Rat Ratschlag und aus Beratung Bevormundung, egal wie elegant oder lieblich

verkleidet. Das Individuum als Person zu achten, Dissens, Konsens und Kompromiss zu benennen, Ressourcen und Kompetenzen bei Ratsuchenden voraussetzen, verlangt von Beratern und Beraterinnen, egal um welche Form der Beratung es sich handelt, psychologisch, pädagogisch oder beruflich, die **Kunst der Zurückhaltung**, auch da, wo er oder sie von der Richtigkeit des eigenen Rates, Hinweises, der Diagnose oder Lösung überzeugt ist und Ratsuchende dieses ablehnen.

4. Ein mögliches Modell der Kommunikation

Zur etwas näheren Beschreibung der kommunikativen Situation orientieren wir uns an den Modellen von Friedemann Schulz von Thun.

Die Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun ist ein integrativer Ansatz der praktischen Kommunikationspsychologie. Seine Allgemeine Psychologie der Kommunikation hat den Vorteil, Methoden und Intervention verständlich darzustellen, sie lehr- und lernbar zu machen. Wissen und Methoden werden zu pragmatischen Modellen integriert und stehen so jedem Praktiker und jeder Praktikerin zur Verfügung, ohne sich in theoretischen Höhen-, Tiefen- und Breitengraden zu verlieren. Therapie, Beratung, Supervision, Coaching, Mitarbeiterführung, werden als Profession handhabbar, ohne der Spekulation bzw. der oft beschworenen Intuition ausgeliefert zu sein. Wissen und Erfahrung werden überschaubar und da methodisch, nicht rein intuitiv oder zufällig, auch im Allgemeinen, Besonderen und Einzelnen überprüfbar. Wenn man weiß, wie man einen Fehler gemacht hat, ist es einfacher, diesen Fehler allein oder in Kooperation zu reflektieren, zu kritisieren und zu ändern. Hier werden die Grundlagen dieses pragmatischen Modells vorgestellt.

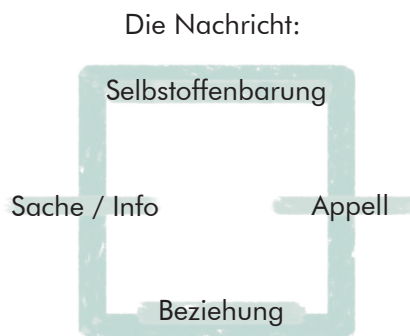
Lassen Sie sich dabei nicht von den vielen Fachbegriffen abschrecken. Da wir in diesem Handbuch das Thema in verkürzter Form darstellen, ist es in jedem Fall sinnvoll, sich bei Interesse anhand der angegebenen Literatur in das Thema zu vertiefen.

Sender und Empfänger

Den Grundvorgang zwischenmenschlicher Kommunikation kann man so beschreiben: Der **Sender** verschlüsselt sein Anliegen in erkennbare Zeichen – die Nachricht, der **Empfänger** entschlüsselt diese Nachricht, durch die Rückmeldung, das Feedback, an den Sender, dieser kann anhand dieser Rückmeldung überprüfen, ob seine Sende-Absicht mit dem Empfangsergebnis übereinstimmt.

Das Kommunikationsquadrat

„Jede Nachricht hat vier Aspekte“
oder „Hören mit 4 Ohren“



Sachaspekt. Sachinformation der Nachricht.

Selbstoffenbarungsaspekt. Informationen über die Person des Senders. Wenn jemand etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von sich. Jede Nachricht ist auch eine Kostprobe der Persönlichkeit.

Beziehungsaspekt. Wie steht der Sender zum Empfänger? Wie behandle ich meinen Mitmenschen durch die Art meiner Kommunikation? Je nachdem, wie ich ihn anspreche, bringe ich zum Ausdruck, was ich von ihm halte, entsprechend fühlt sich der Andere entweder akzeptiert und vollwertig behandelt oder aber herabgesetzt, bevormundet, nicht ernst genommen.

Appellaspekt. Wenn jemand etwas von sich gibt, will er in der Regel auch etwas bewirken. Über sprachliche Kommunikation üben wir Einfluss aus und wollen unsere Umwelt, die Menschen in der jeweiligen Situation, in unserem Sinne manipulieren.

Alle vier Aspekte sind gleichrangig anzusehen, wenn auch je nach Situation der eine oder andere Aspekt im Vordergrund steht.

Beispiel

Ein Mann kommt in die Beratungs-Sprechstunde im Verein und sagt: „Mir geht es nicht gut“.

Welchen Sachverhalt, welche Information teilt er mit?

– „Etwas ist nicht in Ordnung“. Es geht ihm nicht gut.

Was sagt er über sich? – „Ich will über Probleme sprechen, oder ein bisschen jammern“. Er kann seine Probleme wahrscheinlich nicht alleine bewältigen.

Wie stellt er seine Beziehung zum Berater dar? – „Du kannst mir helfen“. Er nimmt an, dass der Berater ihm helfen kann. Der Tonfall kann z.B. bittend oder fordernd sein.

Was ist sein Appell? „Tu etwas, damit es mir wieder besser geht.“ Er fordert den Berater auf, aktiv zu werden.

Botschaften können sich widersprechen

In ein und derselben Nachricht sind viele *Botschaften* enthalten, die sich um das Quadrat herumgruppieren. Der Empfänger soll oder kann auf alle, innerlich, reagieren.

Die *Nachricht* ist das ganze vielseitige Paket mit seinen sprachlichen und nicht-sprachlichen Anteilen. Eine Nachricht enthält viele *Botschaften* gleichzeitig. Botschaften können in der Nachricht *explizit* oder *implizit* sein.

Nonverbale Nachrichtenanteile sind die Stimme, die Betonung, die Aussprache, die Mimik und die Gestik (Physiologie).

Qualifizierende, nonverbale, Botschaften geben Hinweise darauf, wie die sprachlichen Anteile der Nachricht *gemeint* sind.

Kongruent ist eine Nachricht wenn alle Signale in die gleiche Richtung weisen, wenn sie in sich stimmig sind.

Inkongruent ist eine Nachricht, wenn die sprachlichen und nicht-sprachlichen Signale nicht zueinander passen.

Bitte lächeln. Eigentlich ganz einfach, aber im interkulturellen Kontext kann das auch mal schwierig oder missverständlich werden. Denn lustige Sachen sind meist deshalb lustig, weil sie in sich selbst widersprüchlich sind. Über- und Untertreibung, Verzerrungen und Irritationen sind hier gewollt. Der Empfänger soll stutzig werden, darf sich wundern – und versteht den Witz vielleicht nicht sofort. Insbesondere ironische Bemerkungen können oft nur anhand der sie begleitenden Mimik, Gestik und des Tonfalls als solche erkannt werden.

Der Sender kommuniziert immer auf zwei Ebenen: Der *Mitteilungsebene* und der *Metaebene*. Die Botschaften dieser zwei Ebenen qualifizieren einander in kongruenter oder inkongruenter Weise durch den *Kontext*, die Art der *Formulierung*, die *Körperbewegungen* (Gestik und Mimik), *den Tonfall*. Inkongruente Nachrichten entstehen meist dann, wenn die *Selbstklärung* des Senders noch nicht zum Abschluss gekommen ist, er sich aber trotzdem veranlasst sieht, etwas von sich zu geben.

5. Sender und Empfänger gehen aufeinander ein

Der *Sender* teilt Sachinformationen mit; stellt sich dabei gleichzeitig selbst dar; drückt aus wie er zum Empfänger steht, so dass sich dieser in der einen oder anderen Weise behandelt fühlt; und versucht Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln des Anderen zu nehmen. Der *Empfänger* reagiert je nach Situation und Persönlichkeitsstruktur auf alle, einige oder einen der Aspekte der vierdimensionalen Nachricht und ihrer verschiedenen Botschaften. Viele Menschen sind auf einen Aspekt spezialisiert und *interpretieren* die Nachricht entsprechend.

Um zu kommunizieren, muss der Sender seine zu übermittelnden Gedanken, Absichten, Kenntnisse – kurz: einen Teil seines inneren Zustandes – in vernehmbare Zeichen übersetzen. Diese Übersetzungstätigkeit heißt: *Kodieren*.

Die Zeichen sind es, die dem Empfänger gesendet werden. Die Bedeutungen die der Sender mit den Zeichen verbindet, sind nicht sendbar. Der Empfänger muss die Bedeutung neu in die Zeichen hineinlesen, sie Dekodieren. Die Dekodierung hängt von den Erwartungen, den Befürchtungen, den Erfahrungen und dem Wissen des Empfängers ab.

Empfangsfehler entstehen, wenn die Botschaft anders ankommt als sie gemeint war. Sie können unter anderem entstehen bei a) verschiedenen Sprachmilieus (z. B. Arbeitersprache oder Akademikersprache), b) das Selbstkonzept (Selbstbild) des Empfängers, c) das Bild, das der Empfänger vom Sender hat, d) korrelierten, gekoppelten, Botschaften.

Der Empfangsvorgang selbst ist dreistufig: **Wahrnehmen**, mit den fünf Sinnen, **Interpretieren**, das Wahrgenommene mit einer Bedeutung versehen, **Fühlen**, positive oder negative Gefühle.

Wir reagieren oft nicht auf die Menschen wie sie sind, sondern auf die Phantasien, die wir uns von ihnen machen. Phantasien sind:

- a) selbst geschaffen,
- b) können zutreffen oder nicht,
- c) man kann sie für sich behalten und das Verhalten danach ausrichten oder sie mitteilen und auf Realität überprüfen.

Die Wechselwirkung zwischen Sender und Empfänger, im Idealfall ein *gemeinsames Spiel*, nennt man **Interaktion**. Kommunikation ist ein Wechselwirkungsgeschäft mit mindestens zwei Beteiligten. Persönliche Eigenarten und individuelle Verhaltensweisen sind interaktionsbedingt. Es kommt schon darauf an, mit wem ich über was kommuniziere.

Man kann nicht nicht kommunizieren. Selbst wenn Sie es wollten, und nicht sprechen, Augenkontakt vermeiden und versuchen wegzuhören – auch damit senden Sie Signale und Botschaften, die vom Empfänger interpretiert werden. Im gelingenden Fall interpretiert er Ihre Äußerungen richtig und merkt, dass Sie nicht zu einem Gespräch bereit sind und er wird Sie daraufhin in Ruhe lassen. Oder einen Weg finden, vielleicht doch...?

Damit begeben wir uns in den Bereich der **Metakommunikation**. Das ist die Kommunikation über Kommunikation. Dazu müssen Gesprächspartner in der Lage sein, die eigene Handlung und Kommunikation von außen zu betrachten und zu reflektieren.

Metakommunikation sollte nicht die Frage nach dem Anfang oder nach Schuld stellen, da Kommunikation zirkulär und ohne Anfang ist; sondern das gemeinsame Spiel erkennen, das Was und das Wie, und neue Verhaltens- und Reaktionsweisen finden und ermöglichen. Störungen spiegeln weniger, oder nicht nur, die Eigenarten des Individuums, sondern die systemisch missglückte Form des Aneinandergeratens. Metakommunikation benutzt die kommunikationspsychologische Einsicht, Quadrat der Nachricht/Zirkularität der Kommunikation, um gestörte Kommunikation zu verändern.

Gute Metakommunikation verlangt in erster Linie einen vertieften Einblick in die eigene Innenwelt, die Selbsterkenntnis, und den Mut zur Selbstoffenbarung.

Ataolah Amin, 2007

In diesem Aufsatz sind kommunikationspsychologische Einsichten und Methoden zusammengeführt und kurz vorgestellt, die aus dem Meta-Modell der Sprache (Bandler/Grinder in Fries u.a.), der Organisationsanthropologie (Hofstede) und der Allgemeinen Psychologie der Kommunikation (Schulz von Thun) stammen. Sie wurden vom Verfasser für das Modul „Kommunikation“ in der BIB-Qualifizierung zusammengefasst und referiert.

Unterschiede
KULTUREN

interkulturelle
kompetenz

4 kapitel

aktive vereine sind interkulturell kompetent

VERSTEHEN &
HANDELN

4. Aktive Vereine sind interkulturell kompetent

Interkulturelle Kompetenz – eine moderne Herausforderung

Mit ca. 15 Millionen Menschen mit „Migrationshintergrund“ oder rund 20% der Gesamtbevölkerung ist Deutschland als Einwanderungsland schon lange Realität. In den Schulen, auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sowie im alltäglichen Leben ist die kulturelle Vielfalt eine Tatsache, mit der sich eine moderne Gesellschaft auseinandersetzen muss.

Diese Auseinandersetzung erfordert spezifische Handlungskompetenzen, im sozialen und beruflichen Kontext. In Migranten-Organisationen findet Kommunikation nicht nur innerhalb des Vereins, sondern auch mit Gruppen und Vertretern der so genannten Mehrheitsgesellschaft statt. Zur Kommunikationskompetenz kommen zwangsläufig interkulturelle Elemente hinzu. Für aktive Mitglieder der Migranten-Organisationen ist daher ein interkulturell kompetentes Handeln notwendig, zumal man davon ausgehen sollte, dass mögliche Kooperationspartner oder Vertreterinnen und Vertreter öffentlicher Institutionen nicht immer eine solche Kompetenz besitzen.

Die Fähigkeit, interkulturell erfolgreich zu kommunizieren und zu handeln, bestimmt die Qualität der Beziehungen sowohl unter den Vereinsmitgliedern als auch zwischen dem Verein und externen Partnern. Dadurch bestimmt sie auch maßgeblich das Gesamtbild des Vereins in der Öffentlichkeit.

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Grundlagen der interkulturellen Kompetenz. Dafür gehen wir auf Begriffe wie Kultur, interkulturell sowie multikulturell ein und beschäftigen uns mit den Fragen:

Was versteht man unter „Interkultureller Kompetenz“?

Welche Fähigkeiten werden darin gebündelt?

Welches Ziel hat „Interkulturelle Kompetenz“?

4.1 Kultur - Identität - Vielfalt

4.1.1 Kultur und Kulturen

Auf der 31. UNESCO-Generalkonferenz im November 2001 in Paris wurde die Allgemeine Erklärung zur kulturellen Vielfalt verabschiedet. In den ersten drei Artikeln wird dort auf die kulturelle Vielfalt auch innerhalb der Gesellschaften hingewiesen und auf ihre wichtige Rolle als Motor gesellschaftlicher Entwicklung.

Artikel 1 - Kulturelle Vielfalt: das gemeinsame Erbe der Menschheit

Im Laufe von Zeit und Raum nimmt die Kultur verschiedene Formen an. Diese Vielfalt spiegelt sich wieder in der Einzigartigkeit und **Vielfalt der Identitäten**, die die Gruppen und Gesellschaften kennzeichnen, aus denen die Menschheit besteht. Als Quelle des Austauschs, der Erneuerung und der Kreativität ist kulturelle Vielfalt für die Menschheit ebenso wichtig wie die biologische Vielfalt für die Natur. Aus dieser Sicht stellt sie das gemeinsame Erbe der Menschheit dar und sollte zum Nutzen gegenwärtiger und künftiger Generationen anerkannt und bekräftigt werden.

Vielfalt

Artikel 2 - Von kultureller Vielfalt zu kulturellem Pluralismus

In unseren zunehmend vielgestaltigen Gesellschaften ist es wichtig, eine harmonische Interaktion und die Bereitschaft zum Zusammenleben von Menschen und Gruppen mit zugleich mehrfachen, vielfältigen und dynamischen kulturellen Identitäten sicher zu stellen. Nur eine Politik der Einbeziehung und Mitwirkung aller Bürger kann den sozialen Zusammenhalt, die Vitalität der Zivilgesellschaft und den Frieden sichern. Ein so definierter kultureller Pluralismus ist die politische Antwort auf die Realität kultureller Vielfalt. Untrennbar vom demokratischen Rahmen führt **kultureller Pluralismus** zum kulturellen Austausch und zur Entfaltung kreativer Kapazitäten, die das öffentliche Leben nachhaltig beeinflussen.

Pluralismus

Artikel 3 – Kulturelle Vielfalt als Entwicklungsfaktor

Kulturelle Vielfalt erweitert die Freiheitsspielräume jedes Einzelnen; sie ist **eine der Wurzeln von Entwicklung**, wobei diese nicht allein im Sinne des wirtschaftlichen Wachstums gefasst werden darf, sondern als Weg zu einer erfüllteren intellektuellen, emotionalen, moralischen und geistigen Existenz.

Entwicklung

Die UNESCO-Erklärung vermittelt ein dynamisches Verständnis von Kultur. Wir greifen diese Sichtweise auf, weil es uns nicht darum geht, Kultur als einen Zustand festzuschreiben. Vielmehr vertreten wir die Auffassung, dass es wichtig ist, **mit Vielfalt und Veränderung in konstruktiver Weise umgehen zu können**.

Eine der ersten **Assoziationen**, wenn über Kultur gesprochen wird, ist die Vorstellung von den so genannten „Schönen Künsten“, von Literatur und bildender Kunst, Klassischer Musik und Theater. In dieser Vorstellung von der so genannten „**Hochkultur**“ (in Abgrenzung zu Alltagskultur) wird Kultur mit Kunst gleichgesetzt, in der es um den ästhetischen Ausdruck und geistige Erbauung geht und wird damit auf **bestimmte Inhalte** (z.B. Kunst und Geisteskultur) und auf eine **bestimmte Gruppe** (z.B. gebildet, wohlhabend, elitär) eingeschränkt. An diesem Beispiel zeigt sich schon, dass Kultur sowohl verbindende, als auch abgrenzende Aspekte in sich trägt.

Es gibt viele Definitionen für den Begriff „Kultur“. Jede Definition hängt von dem Zusammenhang ab, in dem der Begriff verwendet wird, zum Beispiel Jugendkultur, Esskultur, Betriebs- oder Arbeitskultur, Subkultur usw. Dies zeigt, dass man bei einer Auseinandersetzung mit dem Begriff „Kultur“ also stets verdeutlichen sollte, in welchem Zusammenhang er verwendet wird.

Herkunftskultur

Wenngleich hier bereits die Vielschichtigkeit des Kulturbegriffs angedeutet wird, greifen wir nun eine weitere der häufigsten Assoziationen zum Begriff „Kultur“ auf, nämlich die **geographische Herkunft als kulturell prägendes Konstrukt**. In den laufenden öffentlichen Debatten zum Thema Integration im Einwanderungsland Deutschland wird der Begriff „Kultur“ zumeist bezogen auf die so genannte „Herkunftskultur“ von Einwanderern und Einheimischen.

Allzu schnell wird in fast jeder öffentlichen Diskussion, ob am Stammtisch oder in der TV-Talkrunde, die geographische Herkunft – zumeist nationalstaatlich fixiert – als das zentrale Merkmal oder einzige Determinante in des Menschen kultureller Entwicklung bemüht. Und obwohl doch stets von einem MigrationsHINTERGRUND gesprochen wird, steht die geographische Herkunft resp. die Migration dann hauptsächlich im VORDERGRUND.

Man kann von der Herkunftskultur nicht auf das Milieu schließen, und umgekehrt (Sinus-Sociovision 2007). Das Milieu aber, bezogen auf Lebenswelt, Wohnumfeld, beruflichen Status und Perspektive, materiellen Wohlstand, Bildungsgrad, familiäre/soziale Bindungen usw. bietet weitaus vielfältigere und differenziertere Ansätze und Möglichkeiten zur kulturellen Entwicklung und Beschreibung, als dies etwa eine geographische Herkunft je vermochte.

An dieser Stelle soll die Abgrenzung zu dem in diesem Zusammenhang auch oft verwendeten Begriff „multikulturell“ deutlich gemacht werden. Dieser Begriff entstand in den 1980er Jahren in der öffentlichen Diskussion um die „Ausländerpolitik“.

Multikulturell, wörtlich „viele Kulturen“; deutet mehr auf die Vielfalt der vorhandenen kulturellen Gruppen in einer Gesellschaft hin, aber nicht auf die Wechselbeziehungen untereinander. Der Begriff „Multikulturalität“ sagt nur aus, dass es Unterschiede zwischen Menschen und Gruppen gibt. Er sagt aber nichts darüber aus, wie wir mit diesen Unterschieden umgehen sollen.

Interkulturell, wörtlich „zwischen den Kulturen“; schließt das Vorhandensein von aktiven Verbindungen zwischen den verschiedenen kulturellen Gruppen unserer Gesellschaft ein. Es geht also um die Verständigung „zwischen den Kulturen“, um das Geschehen zwischen Men

schen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, die in der Gesellschaft miteinander in Beziehung stehen oder in Kontakt kommen. Betont wird dabei das Aufeinander zugehen, d.h. die aktive Rolle, die beide Partner dabei spielen sollen. Interkulturell beinhaltet die Anerkennung und den Respekt für das „Anderssein“, für den Besitz von anderen Werten, Normen und kulturellen Symbolen.

Mtu bila utamaduni ni sawa na punda milia bila mistari.

(Ein Mensch ohne Kultur ist wie ein Zebra ohne Streifen)

Sprichwort der Massai (hier allerdings in Suaheli)



Kulturelle Norm



kulturelle Identität



ohne Kultur
(geht das überhaupt?)

4.1.2 Identität und Vielfalt

Zur Veranschaulichung der beschriebenen Sichtweise möchten wir an dieser Stelle den Begriff der „Identitätsgruppe“ und das „Eisbergmodell“ einführen (nach Cox Jr. 1993 und Weißbach 2004), bevor wir uns im nächsten Abschnitt der interkulturellen Handlungskompetenz zuwenden.

Im Kontext interkultureller Kommunikation gehen wir davon aus, dass jeder Mensch eine Vielzahl kultureller Systeme und Aspekte in sich vereint. Das sich daraus ergebende Gesamtbild einer individuellen Persönlichkeit macht den Umgang miteinander zwar nicht unbedingt einfacher, sorgt andererseits aber auch immer wieder für Überraschungen.

Wir können uns eben nicht darauf verlassen, dass das, was ein anderer Mensch nach außen zeigt, auch tatsächlich Kern oder auch nur Bestandteil seiner kulturellen Identität ist.

Ganz allgemein können wir Identitätsgruppen als in der Gesellschaft vertretene Gruppen bezeichnen, die sich durch bestimmte (gemeinsame) Merkmale auszeichnen und damit von anderen Gruppen unterscheiden.

Wie sehr ein Merkmal identitätsstiftend wirkt, ist wiederum individuell sehr unterschiedlich. Dies unterliegt einem wechselseitigen Prozess. Wenn beispielsweise ein äußerlich sichtbares Merkmal wie die Hautfarbe als Wesens- oder Identitätsmerkmal der Person angesehen und entsprechend auf diese projiziert wird (zum Beispiel mit der Frage: „Woher aus Afrika kommst du?“, obwohl die betreffende Person Deutsche ist), ist die persönliche Auseinandersetzung mit diesem Merkmal fast unausweichlich.

Sichtbare, körperliche Merkmale (wie Hautfarbe, Geschlecht, Körpergröße, körperliche Behinderung usw.) werden als erstes von anderen Menschen wahrgenommen und lösen entsprechende Prozesse der Zuschreibung und Etikettierung aus. Sie sind aber nicht zwingend die grundlegenden Identitäts-Merkmale.

Die Art der Zuschreibung und Etikettierung anhand sichtbarer Merkmale kann die Kommunikation oder den sozialen Umgang miteinander vereinfachen – wenn die Merkmale **bewusst eingesetzt** und **richtig interpretiert** werden.

In aller Regel gibt es viel mehr **nicht sichtbare als sichtbare Merkmale**, die die kulturelle Identität eines Menschen ausmachen. Deshalb machen wir Fehler im sozialen Umgang, interpretieren die Aussagen und Handlungen der Anderen nicht richtig, treten in Fettnäpf

chen und verursachen Konflikte. Aufgrund eines kleinen sichtbaren und eines großen nicht-sichtbaren Teils der kulturellen Identität wird in Interkulturellen Trainings gerne auf das so genannte **Eisbergmodell** verwiesen.

Der sichtbare (oder bewusste) Teil macht in der Kommunikation nur etwa 20 bis 30 Prozent aus. Der weitaus größere Teil ist nicht sichtbar (oder unbewusst). Auch die kulturelle Identität wird nur zu einem Teil gezeigt. Sie kann ausgedrückt werden zum Beispiel durch eine bestimmte Kleidung, die Verwendung einer bestimmten Sprache, den Aufenthalt an bestimmten Orten, eine bestimmte Einrichtung der Wohnung usw.

Unsere kulturelle Identität wird jedoch zum größten Teil geprägt von Aspekten, die Andere nicht direkt sehen können, die uns selbst oft auch gar nicht bewusst sind. Dies sind beispielsweise unsere Wertvorstellungen, Wahrnehmungsmuster, unser Menschenbild und unsere Weltanschauung. Daraus resultieren unterschiedliche Verhaltensformen und Einstellungen wie beispielsweise hinsichtlich unserer Beziehung zu Raum und Zeit, unserer Rollenvorstellungen, unserer Haltung zu Arbeit und Freizeit, unseres Gerechtigkeitsempfindens, unseres Schamgefühls und Respekts, ja sogar unserer Lebensziele und unseres Lebensentwurfs.



Eine solche Beschreibung von kulturellen Identitäten kann natürlich nur schematisch sein. Es ist klar, dass sich die jeweilige kulturelle Identität der Einzelnen, wie auch „die Kultur einer Gesellschaft“ ständig verändern. Besonders in sozialen und migrationspolitischen Handlungsfeldern orientiert man sich deshalb an einem offeneren und dynamischen Kulturbegriff. Kultur wird gesehen als ein „dynamisches Orientierungssystem“, das sich stets verändert. Es unterliegt ständiger Weiterentwicklung. Kultur ist nie abgeschlossen oder fertig.

Kultur ist wie ein Fluss, stets in Bewegung. Sie unterliegt den verschiedensten Einflüssen wie Lebensverhältnissen und sozial-materiellen Rahmenbedingungen, Klima und Politik, Migration und Philosophie: Die Menschen werden von der umgebenden Kultur geprägt und geformt, d.h. sie werden durch die gesellschaftlichen, familiären und beruflichen Entwicklungen beeinflusst, (z.B. durch das Erlernte aus der Kindheit, durch das soziale, geschichtliche bzw. politische Umfeld). Wiederum aber formen und prägen sie durch ihr alltägliches Handeln die sie umgebende Kultur (Entwicklung der Sprache, Entstehen von neuen Vorstellungen, Werten etc.).

Fettnäpfchen gehören irgendwie dazu

Das Sein bestimmt das Bewusstsein

4.1.3 Zusammenfassung zum Begriff „Kultur“

Kulturen sind wie Landkarten oder Orientierungspläne:

- Wir teilen sie mit anderen Menschen einer Gruppe.
- Jede von uns hat eine ganze Mappe von ihnen bei sich.
- Sie leiten uns oft, ohne dass wir uns dessen bewusst sind.
- Mit dem Begriff „Kultur“ beschreiben wir die gemeinsamen Lebensweisen und Deutungsmuster einer Gruppe oder Lebenswelt.

Kulturen sind:

- nicht statisch, sondern in Bewegung, also veränderbar, nicht einheitlich, sondern zusammengesetzt,
- nicht eindeutig, sondern mehrdeutig und widersprüchlich.

Daraus folgt:

- In jeder Gesellschaft gibt es eine Vielzahl von Kulturen.
- In manche Kulturen werden wir hineingeboren, anderen ordnen wir uns freiwillig zu.
- Wir werden von kulturellen Einflüssen geprägt, sind aber keine Marionetten unserer Kultur(en).
- Wir können kulturelle Prägungen nicht einfach abschütteln, aber bewusst mit ihnen umgehen.
- Kulturen prägen Menschen und Menschen prägen Kulturen.

Quelle: Trainings- und Methodenhandbuch, Arbeitskreis interkulturelles Lernen, Diakonisches Werk Württemberg, 2001, B-7

4.2 Interkulturelle Kompetenz

„Unter interkultureller Kompetenz wird ein „Set“ von Fähigkeiten verstanden, die es einer Person ermöglichen, in einer kulturellen Überschneidungssituation unabhängig, kultursensibel und wirkungsvoll zu handeln“ (Grosch 2000)

Interkulturell kompetent sein bedeutet für Menschen mit und ohne Migrationshintergrund, in der Lage zu sein, in einer zunehmend kulturell vielfältigen Gesellschaft leben und arbeiten zu können. Dies wiederum bedeutet, über ein „Set“ oder Bündel spezieller Kompetenzen zu verfügen wie zum Beispiel sensibel zu sein, für mögliche kulturelle Unterschiede und das Bewusstsein zu haben, dass man selbst kulturgebunden denkt und handelt. Weiterhin zählt dazu: in der Lage zu sein, Unterschiede zu akzeptieren und als gleichwertig anzuerkennen, das Aushalten von Andersartigem und der Umgang mit damit verbundenen Ängsten. Außerdem gehört dazu, Vielfalt als etwas Positives zu begreifen.

Interkulturelle Kompetenz soll einen nicht diskriminierenden Umgang mit kulturellen Unterschieden ermöglichen. Sie kann erlernt und trainiert werden.

Der Migrationshintergrund bzw. die Migrationserfahrung bedeuten nicht automatisch die Fähigkeit interkulturell kompetent zu sein. Sie können eine Grundlage dafür schaffen, sind aber keine grundsätzliche Voraussetzung. Erst die Auseinandersetzungen mit dem eigenen kulturellen Hintergrund und mit den kulturellen Gegebenheiten der **Anderen**, die Reflexion über die eigene kulturelle Bedingtheit können Migranten und Migrantinnen – wie Einheimische – zu interkulturell kompetenten Menschen machen.

Beispiel:

In Ihrem Verein möchten Sie eine Person einstellen. Es haben sich Menschen aus den verschiedensten Ländern beworben. Der Vorstand führt die Bewerbungsgespräche. Ein Bewerber ist ein junger Mann aus einem afrikanischen Land. Während des Bewerbungsgesprächs schaut er seine Gesprächspartner nicht an. Die Vorstandsmitglieder finden dieses Verhalten seltsam und ungewohnt: „Was denkt er sich? Hat er etwas zu verbergen? Er sollte uns beim Sprechen doch in die Augen schauen! Es ist das Minimum an Höflichkeit“.

Die Vorstandsmitglieder verstehen das Verhalten des Bewerbers nicht. Sie reagieren ge-
kränkt. Der eigene Migrationshintergrund allein befähigt sie nicht dazu, das Verhalten des
Bewerbers zu verstehen. Sie können nicht wissen, dass der Bewerber sich verhält, wie er es
gelernt hat und sich keiner Schuld bewusst ist. Für ihn ist das In-die-Augen-Schauen ein
Zeichen von Respektlosigkeit und Unhöflichkeit gegenüber dem Gesprächspartner, den er
noch nicht gut kennt.

Sie können auch nicht davon ausgehen, dass der Bewerber die hiesigen Verhaltensweisen
kennt und beherrscht und sich interkulturell kompetent verhält. Er kann nicht wissen, dass
das Wegschauen hier anders aufgefasst wird. Alle Beteiligten können aber lernen, andere
Verhaltensweisen zu verstehen und damit umzugehen.

*Zur interkulturellen Kompetenz gehören eine „interkulturelle kognitive Kompetenz“
sowie eine interkulturelle I-Handlungskompetenz“*

(Gaitanides 2003)

Die Erlangung **Interkultureller kognitiver Kompetenz** erfordert den Erwerb von Fach-
kenntnissen zu u.a. folgenden Bereichen:

- Kenntnisse über Herkunftsgesellschaften und -kulturen, politische Strukturen,
Geschichte etc. der Herkunftsländer der Migranten und Migrantinnen,
- Kenntnisse über Ursachen, Struktur und Bedeutung von Migrationsprozessen,
- Kenntnisse über die wirtschaftliche, rechtliche und sozialpsychologische Situation
von Migranten und Migrantinnen,
- Kenntnisse über Erscheinungsformen und Erklärungsansätze ethnischer Vorurteile
und Rassismus.

Auch wenn die Kenntnisse über kulturelle Hintergründe, über die Situation von Migrantinnen
und Migranten bzw. über die Geschichte der Migration bedeutend sind, spielen die interkul-
turellen **Handlungskompetenzen** eine noch wichtigere Rolle.

Unter **Interkultureller Handlungskompetenz** versteht man im Allgemeinen ein Bündel von
Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es einem ermöglichen, in bestimmten „problematischen“
Situationen entsprechend zu handeln.

Grundlage oder Basis sind allgemeine Sozialkompetenzen, wie Offenheit, Flexibilität, Am-
biguitätstoleranz (als Fähigkeit scheinbare oder reale Widersprüche auszuhalten), Rollen-
distanz, Frustrationstoleranz (als Fähigkeit Enttäuschungen zu kompensieren oder Bedürf-
nisse aufzuschieben), Empathie oder Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit und vor allem
Selbstreflexion.

Um zu den interkulturellen Kompetenzen zu zählen, erfordern diese allgemeinen sozialen
Kompetenzen jedoch Spezifizierungen. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die
Fähigkeit, in der Begegnung mit fremden oder anderen Verhaltensweisen mit Unsicherheiten
umzugehen, sowie eigene Ängste einzugestehen und zu reflektieren. Darüber hinaus ist noch
das Bewusstsein von gruppenspezifischen Erfahrungen des Gegenübers von Bedeutung. Bei
der Empathie, also dem Hineinversetzen in die Position des Anderen, ist es wichtig, auch
die oben als kognitiv beschriebenen Fähigkeiten und Kenntnisse einzubeziehen um zu be-
rücksichtigen, aus welcher Lebenslage heraus die andere Person handelt, welche Werte und
Erfahrungen möglicherweise ihr Verhalten bestimmen. (vgl. dazu Auernheimer 2007, S. 12f)

Im Folgenden wird anhand von Beispielen näher erläutert, wie die allgemeinen sozialen
Kompetenzen „Empathie“, „Rollendistanz“ und „Ambiguitätstoleranz“ zu interkulturellen Kom-
petenzen werden. In einem weiteren Abschnitt mit Beispiel erfahren Sie mehr zu dem über-
aus wichtigen Thema „Selbstreflexion“.

Empathie, Einfühlungsvermögen – die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich in das Den-
ken und Fühlen von Menschen anderer kultureller und sozialer Herkunft und Zugehörigkeit
hinein zu versetzen. Auch die Einfühlung in die Opfer von Vorurteilen, von rassistischer
Ausgrenzung und Ungleichbehandlung setzt Empathie voraus und berücksichtigt mögliche
gruppenspezifische Erfahrungen.

Interkulturelle
Kompetenzen

Beispiel
Empathie

Beispiel:

Pedro, 16 Jahre, kommt aus Angola. Er lebt seit seinem 3. Lebensjahr in Deutschland. Er macht z.Zt. eine Ausbildung als Mechatroniker. Er kommt heute wütend in die Werkstatt und erzählt aufgewühlt dem Meister, wie er im Bus rassistisch angepöbelt wurde. Er beendet seine Erzählung mit den Worten „Die Deutschen sind alle Rassisten!“

Der Ausbilder lässt Pedro reden, gibt ihm dafür die Zeit, die er braucht. Wenn der Ausbilder merkt, dass der erste Ärger weg ist, fordert er Pedro auf, an seinen Arbeitsplatz zu gehen.

Der Ausbilder reagiert ruhig, auch wenn er beleidigt sein könnte, schließlich ist er auch Deutscher. Er redet den Vorfall nicht schön „Es war ja nur ein Idiot!“, er leugnet es nicht ab „Das hast Du sicherlich falsch verstanden“ oder „Das war sicher nicht so gemeint“, er beschuldigt Pedro nicht wegen der letzten Äußerung „Du hast mich und Deine Kollegen beleidigt, entschuldige Dich sofort“, er erteilt keine gut gemeinten Vorschläge „An Deiner Stelle hätte ich das so und so gemacht“, er zeigt auch kein Mitleid „Du armer Junge, das tut mir aber leid!“.

Der Ausbilder hört Pedro zu, lässt ihn erzählen, zeigt Verständnis für seine verletzten Gefühle. Er, der diese Situation bisher niemals erleben musste, versetzt sich in Pedro hinein, versteht, dass seine Trauer und sein Ärger, die sich in der unsachlichen Äußerung niedergeschlagen haben, möglicherweise auf die Gesamtheit der diskriminierenden Erfahrungen von Pedro zurückzuführen sind. Er reagiert einfühlsam und kompetent. Einige Zeit später wird er Pedro noch mal darauf ansprechen.

Rollendistanz – die Fähigkeit, die eigene Haltung gegenüber unterschiedlichen Rollenerwartungen, die an einen herangetragen werden, kritisch zu überprüfen und sich damit auseinanderzusetzen, z.B. hinterfragen, ob die Erwartung berechtigt ist, ob sie von Wichtigkeit ist, ob sie mit anderen Erwartungen im Widerspruch steht, ob sie mit der eigenen Einstellung vereinbar ist usw. Es ist die Fähigkeit, sein eigenes Handeln, seine eigenen Ansichten zu beobachten. Sie steht der Ebene der Selbstreflexion sehr nahe.

Beispiel:

In Ihrem Verein sind Sie Ansprechpartnerin für Ausbildungsfragen. Frau K., Mitglied im Verein, besucht zur Zeit bei einem Bildungsträger eine Wiedereingliederungsmaßnahme für Migrantinnen. Frau K. verfügt über eine hohe Qualifikation als Apothekerin in ihrem Heimatland und hat mehrere Jahre die Apotheke eines großen Krankenhauses geleitet. Leider wurden ihr Hochschulabschluss und die berufliche Erfahrung formell nicht anerkannt. Frau K. soll im Rahmen der Maßnahme ein Praktikum absolvieren und bittet Sie um Unterstützung bei der Suche nach einem geeigneten Praktikumsplatz. Aus Ihrer Sicht ist es wichtig, die Erfahrung und die Qualifikation von Frau K. zu beachten und Sie schlagen ihr vor, eine Praktikumsstelle in einer Apotheke oder in einem Krankenhaus zu suchen. Frau K. möchte das sehr gerne, fürchtet allerdings, dass die Leiterin der Maßnahme, Frau L., damit nicht einverstanden sein wird. Sie nehmen Kontakt zu Frau L. auf und die Befürchtungen von Frau K. bestätigen sich. Im Gespräch vertritt Frau L. die Meinung, dass „die Migrantinnen in nicht so qualifizierte Praktikumsstellen vermittelt werden könnten, da sie unzureichend Deutsch sprächen und die im Ausland erworbenen Qualifikationen nicht mit unseren hier vergleichbar seien“. Es sollten daher Hilfstätigkeiten z.B. in Großküchen, Kantinen und Reinigungsfirmen angestrebt werden. In dem Fall von Frau K. z.B. eine Tätigkeit in einem Drogeriemarkt.

Beispiel
Rollendistanz

Sie merken nach dem Gespräch, dass die Erwartungen von Frau K., die von Frau L. und Ihre eigenen im Widerspruch zueinander stehen.

Sie verstehen die Situation von Frau K. sehr gut und möchten ihr wirklich helfen, einen ihren Qualifikationen entsprechenden Praktikumsplatz zu bekommen.

Sie möchten aber auch das Verhältnis zu Frau L. und dem Bildungsträger pflegen und positiv

gestalten, weil Sie mit Ihrem Verein eine engere Zusammenarbeit anstreben, um demnächst ein gemeinsames Projekt für Ausbildungsplätze zu starten.

In Ihrem Verein wird darüber geredet, Sie seien zu „weich“ im Umgang mit den deutschen Behörden und Institutionen und würden sich nicht genügend für die Interessen Ihrer Landsleute einsetzen.

Sie sollten sich mit diesen verschiedenen Erwartungen auseinandersetzen, sie aus der Distanz zu sich selbst und ihrer Rolle im Verein analysieren. Sie können möglicherweise dadurch erkennen, inwieweit z.B. Unkenntnisse und Vorurteile von Frau L. in Bezug auf die berufliche und psychosoziale Situation der Teilnehmerinnen einen Einfluss auf deren Erwartungen haben und sie können dem entgegenwirken, z.B. mit einem aufklärenden Gespräch. Sie können auch abwägen, welche Erwartungen berechtigt sind, welche Erwartungen Ihnen von Bedeutung sind, welche mit Ihrem Gewissen, Ihren Wertvorstellungen, Ihrem Verständnis von Arbeit vereinbar sind und welche Konsequenzen die Erfüllung bzw. Nichterfüllung der Erwartungen hat. Zu einer Lösung des aktuellen Konflikts trägt es möglicherweise nicht bei, aber es wird in jedem Fall helfen, die verschiedenen Sicht- und Verhaltensweisen besser zu verstehen und dadurch handlungsfähig zu bleiben.

Ambiguitätstoleranz – die Fähigkeit, Ungewissheit, Unsicherheit, Fremdheit und Nichtwissen auszuhalten; die Bereitschaft zur Akzeptanz von Differenzen, auch wenn sie nicht mit den eigenen Werten im Einklang sind:

Beispiel:

Frau S. arbeitet als Fallmanagerin im Job Center. Ein Großteil ihrer Klienten sind Migranten und Migrantinnen. Sie hat eine Klientin, Frau A., zu einem Gespräch eingeladen, um ihr eine Arbeitsstelle anzubieten. Der Mann von Frau A. ist mitgekommen und übernimmt die Gesprächsführung. Frau A. schweigt, bleibt ruhig und sucht nicht den Blickkontakt zu Frau S. Diese wird unsicher, kann die Situation nicht zuordnen, reagiert ärgerlich und bittet in forschendem Ton Herrn A., das Zimmer zu verlassen. Es kommt zu einer lauten Auseinandersetzung, das Ehepaar verlässt gemeinsam das Büro. In einem Nachgespräch meint Frau S. „Ich konnte die Situation nicht aushalten, für mich ist das Benehmen von Herrn A. nicht akzeptabel, ich kenne das nicht: Frauen sind bei uns doch gleichberechtigt. Frau A. muss alleine kommen und mit mir reden.“

Beispiel
Ambiguitäts-
toleranz

Frau S. verfügt in diesem Beispiel über eine geringe Ambiguitätstoleranz: Die Situation ist für sie belastend und unangenehm, weil sie das Verhalten des Ehepaars nicht begreift und es ihren eigenen Wertvorstellungen nicht zuordnen kann. Sie empfindet Stress und wird verunsichert: Sie kann mit dem Ehepaar A. nicht mehr kommunizieren, kann mit der Unsicherheit nicht umgehen und verliert die eigene Handlungsfähigkeit. Sogar den vorrangigen Zweck des Termins, die Vermittlung in Arbeit, ihre Hauptaufgabe, verliert sie aus den Augen. Menschen mit hoher Ambiguitätstoleranz hingegen können auch in Situationen, die unklar und in sich widersprüchlich sind, ruhig und handlungsfähig bleiben und Abweichungen vom „Normalen“ ertragen.

Bei dem Erwerb von interkultureller Kompetenz geht es also darum, die beschriebenen Fähigkeiten zu erlernen bzw. zu erweitern. Eine Grundvoraussetzung hierzu ist die Bereitschaft, über die eigene Kulturbedingtheit nachzudenken. Denn nur wer sich bewusst wird, warum er in einer bestimmten Situation ein bestimmtes Verhalten hat oder bestimmte Gefühle entwickelt, ist in der Lage, andere Denk- und Handlungsweisen zu erkennen und zu verstehen. Das ist die Ebene der Selbstreflexion.

Die Selbsterkenntnis ist die Quelle allen Wissens
Lu Jiuyuan, (1139 - 1193), chinesischer Philosoph

Selbstreflexion bedeutet:

- sich mit Normen und Werten sowie „Selbstverständlichkeiten“ der eigenen Kultur auseinanderzusetzen, diese kritisch zu reflektieren und sich dabei klar zu werden, welche Einflüsse Familie, Geschlecht, Sozialisation, Religion oder Schule auf die eigene Entwicklung gehabt haben,
- über die eigenen Vorurteile, Stereotypen, Klischeevorstellungen und Rassismus nachzudenken. Jede und Jeder hat welche, man soll sie nicht verleugnen, sondern sie sich bewußt machen und sich damit auseinandersetzen.

Beispiel:

In einigen Kulturkreisen wird Wert auf Pünktlichkeit gelegt. Diese Orientierung an Pünktlichkeit wird früh erlernt: Schon im Kindergarten, in der Schule wird diese Wertvorstellung indirekt vermittelt durch Einhalten von Bring- und Abholzeiten, festgelegten Zeiten für Frühstück, Spielen, Vorlesen, Stundenplan etc. In der Begegnung mit Menschen, die diese Orientierung nicht oder anders erlernt haben, entstehen oft Missverständnisse, Schwierigkeiten, Konflikte. Nur wer sich mit dem Grundprinzip „Pünktlichkeit“ in der eigenen Kultur beschäftigt, wird erkennen, dass dies Ergebnis der eigenen Orientierung ist und dass andere Orientierungen denkbar sind, die andere Verhaltensweisen bedingen.

Das Gefühl, das bei der Nichtbeachtung dieser Wertvorstellung – hier Pünktlichkeit – entsteht, Enttäuschung und vielleicht Ärger, kann natürlich nicht einfach abgeschaltet werden – trotz der oben geschilderten Erkenntnis. Dennoch, nach dem Bewusstwerden über die eigene Verhaltensweise, kann man die eigenen Reaktionen verstehen, mit der Situation offener umgehen und darauf passend reagieren.

„Durch die Arbeit der Selbstreflexion können wir zu keinen neuen Gewissenheiten gelangen, – wohl aber zu einem aufgeklärten Ethnozentrismus und einer Vorurteilsbewusstheit, die uns skeptischer macht gegenüber unserem vermeintlichen Wissen über den Anderen und uns für den Dialog mit ihm öffnet.“ (Gaitanides, 2003)

4.3 Interkulturelle Kompetenzen im Verein

Grundkenntnisse über Kommunikation und Interkulturelle Kompetenzen, entsprechende persönliche Einstellungen und die Befähigung, diese in Handeln umzusetzen, sind Grundlagen für eine erfolgreiche, interkulturell ausgerichtete Vereinsarbeit.

Diese Kompetenzen und ihre Anwendung gehen jedoch gleichzeitig über die Vereinsarbeit hinaus und werden Ihnen auch im beruflichen und privaten Leben von Vorteil sein.

Die in unserem Handbuch vorgestellten Beispiele und Übungen ersetzen nicht ein Training zur Interkulturellen Kompetenz. Solche Trainings werden in ganz Deutschland von privaten und öffentlichen Bildungsträgern angeboten, dauern meistens zwischen zwei Tagen und einer Woche und sollten regelmäßig aufgefrischt werden. In der Regel werden sie als Gruppenfortbildung angeboten, dadurch wird die persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema angeregt.

Für die Vereinspraxis gilt:

Sie verbessern die interkulturelle Kompetenz, um

- Konflikte innerhalb des Vereins besser zu erkennen und zu lösen: Konflikte entstehen oft und überall, z.B. wenn die Erwartungen unterschiedlich sind, wenn Ziele und Wünsche aus dem Gleichgewicht kommen. Konflikte müssen nicht zum Bruch führen, sondern können konstruktiv genutzt werden, um Probleme zu erkennen und nach Lösungsansätzen zu suchen,

- ⊙ das Bild vom Verein nach außen zu optimieren, besser zu vermitteln,
- ⊙ die Arbeit im Vorstand und im Verein effektiver zu gestalten und zu professionalisieren,
- ⊙ Inhalte der Arbeit des Vereins nach außen sicherer und kompetenter zu vermitteln,
- ⊙ respektvollere Beziehungen aufzubauen,
- ⊙ Menschen zur Selbstreflexion zu bewegen,
- ⊙ im gesellschaftlichen Umfeld des Vereins für Akzeptanz zu wirken und somit Integration zu fördern,
- ⊙ offen zu sein für einen gleichberechtigten Austausch zwischen den gesellschaftlichen und kulturellen Gruppen,
- ⊙ Stereotypen und Vorurteile abzubauen und somit Ausgrenzung und Diskriminierung entgegenzuwirken.

4.3.1 Übung zu Zeitverständnis

Zeit und der Umgang mit der Zeit sind oft Ursachen für Konflikte, z.B. verspätetes Kommen, Beginnen, kein Einhalten von Terminen. Mit Hilfe der von Edward T. Hall eingeführten Begriffe „monochron“ und „polychron“ werden die denkbaren Möglichkeiten von Zeitvorstellungen beschrieben. Sie bezeichnen zwei gegensätzliche, kulturell bedingte Einstellungen zu und Verständnis von Zeit.

Die folgende Aufstellung ist weder vollständig noch systematisch. Die Übung soll aber anregen, über die unterschiedlichen Umgangformen mit „Zeit“ nachzudenken und vor allem die eigenen Vorstellungen zu erkennen. Sie erklärt nicht alle „Zeitprobleme“. Es gibt keine negative bzw. positive Seite, sondern im Raum dazwischen kann über die eigene Orientierung nachgedacht werden.

Probieren Sie es einfach in einer Gruppe!

Übung

Monochrones Zeitverständnis	↔	Polychrones Zeitverständnis
Mehrere Dinge/Geschehnisse werden nacheinander (möglichst in der Reihenfolge ihres Eintretens) behandelt.	↔	Mehrere Dinge/Geschehnisse laufen parallel zueinander.
Man konzentriert sich auf eine Sache und erledigt eins nach dem anderen. Gründlichkeit geht vor Schnelligkeit.	↔	Mehrere Dinge können auf einmal erledigt werden, man arbeitet an allem gleichzeitig. Schnelligkeit geht vor Gründlichkeit.
Pünktlichkeit ist ein hohes Ideal, denn Zeit ist knapp und muss eingeteilt werden. „Zeit ist Geld“	↔	Man kommt gerne etwas später als vereinbart, denn Zeit ist verfügbar – man nimmt sie sich.
Eine getroffene Verabredung findet im Allgemeinen auch statt.	↔	Eine getroffene Verabredung muss nicht unbedingt stattfinden.
Man lässt sich nicht gerne ablenken,	↔	Man steht neuen Situationen offen gegenüber.
Man plant gerne im Voraus (>Präzision), und das ist dann verbindlich.	↔	Man legt sich nicht unbedingt fest und improvisiert (>Flexibilität), Pläne können immer geändert werden.

1. Überlegen Sie, welcher „Zeittyp“ Sie sind?
In welchen Typisierungen finden Sie sich am ehesten wieder?
 2. Begründen Sie Ihre Orientierung an einer beispielhaften Situation aus Ihrer Tätigkeit im Verein.
 3. Überlegen Sie, wann Konflikte bei der Tätigkeit im Verein entstehen können, wenn unterschiedliche „Zeittypen“ aufeinander treffen. Sind Lösungen möglich? Wenn ja, welche?
- (nach Tuschinsky, 2004)

4.3.2 Eine Medaille mit zwei Seiten – Vorurteile

Täglich treffen wir Entscheidungen, die auf unseren Eindrücken beruhen. Dabei können wir nicht immer alles genau wissen, sondern müssen uns häufig auf grobe Einschätzungen, eben auf Vor-Urteile verlassen. Vorurteile helfen uns, uns in der komplexen Welt zurechtzufinden. Wir entwickeln Stellungnahmen und Haltungen zu bestimmten Sachverhalten, ohne diese wirklich gut zu kennen.

Vorurteile sind „durch Minimalinformation abgesicherte Urteile“ (Thomas 1994, S.228).

- ◉ Mit Vorurteilen ordnen wir unsere Welt ein.
- ◉ Mit Vorurteilen grenzen wir uns ab.
- ◉ Mit Vorurteilen passen wir uns an die Menschen in unserer Umgebung an.
- ◉ Mit Vorurteilen stellen wir uns gegenüber anderen dar.
- ◉ Mit Hilfe von Vorurteilen rechtfertigen wir unser Handeln.
(zu den Funktionen von Vorurteilen vgl. ebenda)

Die andere Seite der Medaille:

Durch Vorurteile, Klischees und Unwissenheit schränken wir unsere Sicht auf Andere und damit den konstruktiven Umgang mit Anderen ein. Zur interkulturellen Kompetenz gehört die Einsicht, dass diese Urteile sehr oft falsch sind sowie die Bereitschaft, sie zu korrigieren und zu verändern. Damit wird von einer interkulturell kompetenten Person scheinbar widersprüchliches verlangt. Sie soll sich der Existenz von Vorurteilen sowie ihrer Funktionen bewusst sein und gleichzeitig in der Lage sein, diese zu überwinden. Das heißt bereit dafür zu sein, eigene Urteile und Bewertungen kritisch auf ihren Wahrheitsgehalt und auf ihre Gerechtigkeit hin zu überprüfen. **Gerade mit interkulturellen Unterschieden verbundene Vorurteile und Klischees sind häufige Ursache von Missverständnissen und den darauf folgenden zwischenmenschlichen Konflikten.** Hinzu kommt, dass Vorurteile sehr stabil sind. Kontakte und Metakommunikation – also die Kommunikation über die Kommunikation helfen, Vorurteile abzubauen und falsche Einschätzungen zu korrigieren. Fragen Sie ihr Gegenüber, wenn Sie nicht sicher sind, wie Sie sich verhalten sollen. Forschen Sie nach, mit welchen Vorannahmen Sie in das Gespräch gegangen sind und sprechen Sie diese Annahmen an. Nur so können Sie Informationen einholen, die falsche Einschätzungen richtig stellen und damit vermeiden Sie Missverständnisse und Frustrationen.

Die Wissenschaftlerin María do Mar Castro Varela empfiehlt eine „**Strategie des Verlernens und Neulernens**“ als Bestandteil Interkultureller Kompetenz. Dabei ist es wichtig bereit zu sein, sichere Wege zu verlassen und sich auf Verunsicherungen einzulassen, die das Eingeständnis von Nicht-Wissen oder vermeintlichem Wissen mit sich bringt (vgl. Castro Varela 2002, S. 44-46). Nur so schafft man sich selbst den Platz um eine neue, korrigierte, veränderte Einstellung zu gewinnen: „Eine Praxis die uns Räume eröffnet, indem neue Perspektiven eingenommen werden können.“ (ebenda, S. 44).

Das hartnäckigste Vorurteil ist immer noch jenes, selbst keine Vorurteile zu haben.

Das lebhafteste Vergnügen, das ein Mensch in der Welt haben kann ist, neue Wahrheiten zu entdecken; das nächste von diesem ist, alte Vorurteile loszuwerden.

Friedrich II. preußischer König (1712-1786)

Wer sich intensiver mit dem Thema beschäftigen und entsprechende Handlungsstrategien erlernen möchte, dem empfehlen wir die Teilnahme an einem interkulturellen Training. Die Teilnehmenden solcher Trainings

- ⊙ erkennen kulturelle Vielfalt an und schätzen sie wert,
- ⊙ sind sensibilisiert für kulturelle Unterschiede,
- ⊙ haben eine Kulturdefinition kennen gelernt,
- ⊙ sind zum Perspektivenwechsel befähigt,
- ⊙ haben ihre Ambiguitätstoleranz erweitert,
- ⊙ haben ihren eigenen kulturellen Hintergrund reflektiert,
- ⊙ erkennen, wo im Arbeitsalltag kulturelle Unterschiede eine Rolle spielen können,
- ⊙ haben ihr Wissen über die Kulturbedingtheit von Wahrnehmung und Kommunikation erweitert,
- ⊙ haben Ausgrenzungsmechanismen wahrgenommen und in diesem Zusammenhang Machtunterschiede zwischen Mehrheiten und Minderheiten reflektiert,
- ⊙ können Selbstverständlichkeiten hinterfragen,
- ⊙ kennen das Konzept der interkulturellen Öffnung,
- ⊙ sind befähigt, Veränderungen auf individueller, organisatorischer und struktureller Ebene anzustoßen.

(Anregungen aus einem Positionspapier des Facharbeitskreises „Interkulturelle Öffnung“ des IQ-Netzwerkes, noch nicht veröffentlicht)

4.3.3 Was würde auf einem Plakat im Verein zu Vorurteilen stehen?

Stellen Sie sich vor, Sie würden eine Abfrage von Vorurteilen in Ihrem Verein durchführen. Zum Beispiel mit einer Art Wandzeitung oder einem einfachen Plakat, das an einer gut zugänglichen Stelle befestigt wird.

Diese Papierbogen erhalten jeweils nur eine Überschrift, wie z.B. „Was ist typisch deutsch...“, oder „Deutsch ist...“. Die Auswahl der zu typisierenden Nationalitäten wäre selbstverständlich Ihrer Wahl überlassen. Wir empfehlen, wenigstens zwei Nationalitäten zu wählen, wie beispielsweise das Herkunftsland der Vereinsmitglieder, wenn Ihr Verein in dieser Hinsicht homogen ist, und eventuell die deutsche oder eine andere Nationalität dazu.

Diese „Fragebogen“ werden so aufgehängt, dass die Vereinsmitglieder die Möglichkeit hätten, ihre Gedanken und Assoziationen darauf zu schreiben.

Das sich daraus ergebende Bild würde wahrscheinlich nicht repräsentativ für den Verein sein und sollte deshalb auch nicht veröffentlicht oder nach außen getragen werden. Wenn Sie die Bogen eine Weile hängen lassen, können Sie aber möglicherweise interessante Entwicklungen beobachten, die Ihnen bei der Vereinsarbeit hilfreich sein können.

Als Feedback aus dem Verein könnte dies für die eigene Arbeit nutzbar gemacht werden. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- ⊙ Wie treffen Sie die Auswahl der Nationalitäten?
- ⊙ Wie reagieren die Vereinsmitglieder?
- ⊙ Wann traut sich der oder die Erste, etwas zu schreiben?
- ⊙ Beziehen sich die weiteren Einträge auf das Thema oder auf die vorherigen Einträge?
- ⊙ Gibt es jeweils Tendenzen ins eher Positive oder eher Negative?
- ⊙ Tauchen Stereotype und Vorurteile auf, wenn ja, wie werden diese diskutiert?

Die Bogen könnten mehrere Wochen hängen bleiben, so lange darauf etwas geschrieben wird. Ändert sich im Laufe der Zeit die Tendenz der notierten Einträge von positiv zu negativ oder umgekehrt?

Man müsste vielleicht auch ein wenig aufpassen, dass die Chance zum expressiven Ausdruck nicht außer Kontrolle gerät. Wenn die Bogen für Schmierereien und Beschimpfungen zweckentfremdet werden, sollten sie abgehängt werden. Es gibt hier keine festgelegte „Schmerzgrenze“, denn das ist davon abhängig, wie der generelle Umgang miteinander im Verein ist, was Sie sich selbst zumuten wollen oder wie stark diese Ausdrucksmöglichkeit insgesamt genutzt wird.

4.4 Interkulturelle Kompetenz – Wege in die Vielfalt

Interkulturell kompetente Menschen sollen fähig sein, mit Menschen anderer Kulturen **erfolgreich** zu kommunizieren. Auch non-verbale Signale werden wahrgenommen. Sie sind bereit, den Sinn von Werten und Normen aus einer anderen Kultur zu verstehen und die Koppelung zwischen kulturellen Hintergründen und Verhaltens- und Denkweisen zu erfassen. Sie nehmen andere Verhaltensweisen wahr und bewerten sie weder positiv noch negativ. Sie setzen sich mit den eigenen Normen und Werten sowie mit „Selbstverständlichkeiten“ der eigenen Kultur kritisch auseinander und nehmen sie nicht als Maßstäbe für das Auf- bzw. Abwerten des Handelns anderer Menschen. Im Gegenteil, Sie reflektieren sie. Sie besitzen die Fähigkeit, auf Menschen in anderer Lebensform als der eigenen offen zuzugehen.

Interkulturelle Kompetenz ist eine bedeutende Schlüsselqualifikation. Im Alltag aber auch im beruflichen Leben erleichtert sie den Umgang miteinander und trägt zu einer verstärkten Integration bei, wenn sich auch die Strukturen, in denen Menschen agieren, verändern. Grundlage für interkulturelles Handeln ist die Anerkennung der kulturellen Vielfalt. Dies haben auch große Unternehmen erkannt, die in der „Charta der Vielfalt“ feststellen:

„Die Vielfalt der modernen Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung und den demografischen Wandel, prägt das Wirtschaftsleben in Deutschland. Wir können wirtschaftlich nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt erkennen und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sowie unserer Geschäftspartner. Die Vielfalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der Charta der Vielfalt in unserem Unternehmen hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Rasse, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität. Die Anerkennung und Förderung dieser vielfältigen Potenziale schafft wirtschaftliche Vorteile für unser Unternehmen.“

Die Charta der Vielfalt ist eine Initiative großer deutscher Unternehmen, die sich der Förderung von Vielfalt in der Arbeitswelt verschrieben hat. Sie wird von der Bundesregierung unterstützt. Bis September 2007 haben 123 Unternehmen diese Charta unterzeichnet. www.integrationsbeauftragte.de

In den Ämtern, in den Institutionen (Schulen, Ausbildungsstätten etc.), aber auch in den Betrieben ist interkulturelle Kompetenz mehr denn je gefragt. Sie bedeutet eine Chance: Vielfalt in Beruf, Ausbildung und im Alltag soll als normal erlebt werden und damit auf alle anderen Bereiche der Gesellschaft ausstrahlen.

nzen

stärken

kompetenzen

kompetenzen im verein

kapitel

HANDELN

Handlung

Mit Kompetenzen aktive Vereine stärken

Unter Kompetenzen werden die Fähigkeiten verstanden, Aufgaben oder Probleme in bestimmten Bereichen eigenständig zu bewältigen. Sie sind in sozialer Interaktion angewandtes Wissen. Kompetenzen entwickeln heißt also, sowohl Problemlösungsfähigkeit als auch Selbstorganisation zu stärken und – weil Kompetenzen immer an Menschen gebunden sind (der/die kompetente Sachbearbeiter/Sachbearbeiterin, nicht das kompetente Amt) – sind sie stets persönlichkeitsabhängig.

Für die Vereinsarbeit bedeutet das, nicht jeder und jede muss alles können und wissen; Arbeitsschwerpunkte und Aufgaben werden auf verschiedene Schultern verteilt, engagierte Mitglieder qualifizieren sich in bestimmten, für den Verein wichtigen Bereichen. Damit kommen Wissen und Erfahrungen der Einzelnen dem Verein und seinen Mitgliedern zu Gute.

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind gemeint?

- die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen,
- ein gutes Zeitmanagement und Selbstorganisationen,
- Konflikt- und Konfliktlösungsfähigkeit,
- Respekt und Wertschätzung für Unterschiedlichkeit,
- die Fähigkeit, Stärken Anderer zu erkennen, sie zu fördern und zu unterstützen,
- Kommunikationskompetenz, zuhören, argumentieren und verhandeln,
- die Fähigkeit, Tabus anzusprechen,
- sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren, sowohl als Person als auch als Verein,
- mit anderen im Verein und im Netzwerk zusammenzuarbeiten,
- mit Informationen umzugehen,
- Ziele strukturiert und konzentriert zu verfolgen,
- die Fähigkeit, Neues und Änderungen einzuführen und Altes loszulassen,
- strategisches Denken und Zukunftsplanung,
- Kreativität und Motivation, Interesse und Lust an der Aufgabenstellung,
- Methoden und Instrumente anzuwenden sowie Fachwissen umzusetzen in verschiedenen Bereichen (Vereinsrecht, Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit, Marketing, finanzielle Mittelaufbringung).

Im Jahr 2003 wurden in dem interdisziplinären OECD-Projekt DESECO Schlüsselkompetenzen identifiziert, die für die persönliche und soziale Entwicklung der Menschen in modernen, komplexen Gesellschaften wesentlich sind.

Drei Kernkompetenzen wurden hierbei definiert:

„Die Fähigkeit, mit Anderen gut auszukommen, zusammenzuarbeiten und Konflikte handhaben und lösen zu können ist besonders relevant in pluralistischen multikulturellen Gesellschaften. Menschen müssen lernen, wie man in Gruppen und sozialen Rangordnungen mitarbeitet und agiert, deren Mitglieder aus unterschiedlichen – sozialen, kulturellen, ökonomischen, politischen – Verhältnissen kommen und wie man mit Unterschieden und Gegensätzen umgeht.

Selbständiges Handeln, die zweite Kategorie, umfasst Schlüsselkompetenzen, die den Einzelnen in die Lage versetzen, sein Leben durch eigenständiges Kontrollieren der Lebens- und Arbeitsbedingungen auf verantwortungsvolle und sinnvolle Weise zu gestalten. Die Fähigkeit, in einem größeren Rahmen agieren zu können, Lebenspläne und persönliche Projekte zu entwickeln und zu handhaben sowie seine eigenen Rechte, Interessen, Grenzen und Be

dürfnisse zu verteidigen und zu behaupten, ist sehr wichtig für die effektive Teilhabe an den verschiedenen Lebensbereichen.

Die Fähigkeit, Hilfsmittel und Instrumente interaktiv zu nutzen, die dritte Kategorie der Schlüsselkompetenzen, geht auf die sozialen und beruflichen Anforderungen der Wirtschaft und der modernen Informationsgesellschaft ein, die die Beherrschung der sozio-kulturellen Instrumente wie Sprache, Information und Wissen sowie physische Instrumente wie Computer erfordern.

Jede dieser Schlüsselkompetenzen setzt die Mobilisierung des Wissens, kognitive und praktische Fähigkeiten sowie bestimmte Sozial- und Verhaltenskomponenten wie Einstellungen, Gefühle, Werte und Motivationen voraus“.

www.deseco.admin.ch

In den verschiedenen Kapiteln unseres Handbuches finden sich viele der benannten Kompetenzen Themen bezogen wieder.

anhang

arbeitshilfen

glossar

literaturhinweis

Grundlegende, im Handbuch zitierte und empfehlenswerte Literatur

Ansen, Dr. Harald (o.J.): Soziale Beratung im Grundriss.
www.ba-stuttgart.de/fileadmin/ba/Dokumente/Studium_Praxis/Soziale_Beratung.pdf

Auernheimer, Georg: Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz.
www.georg-auernheimer.de/dateien/downloads.htm, 2007

Bade, Klaus J. u. Oltmer, Jochen:
Normalfall Migration. Bonn (Bundeszentrale für Politische Bildung), 2004

Baraulina, Tatjana: Integration und interkulturelle Konzepte in Kommunen.
In: Aus Politik und Zeitgeschichte 22-23/2007, Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.), Bonn 2007, S. 26-32

Baumer, Thomas: Handbuch Interkulturelle Kompetenz, Zürich 2002

Behrens, Birgit: Migrationssozialarbeit im Kontext einer regionalen Untersuchung der Sozial- und Gesundheitsarbeit. Erstveröffentlichung in: Info für die Praxis 30/2001, Fachhochschule Nordostniedersachsen, Fachbereich Sozialwesen, S.6f.
www.angewandte-forschung.de/fsp/p4/p4_r.htm

Bennewitz, Heiko u. Säger, Dr. Ralf: Überlegungen zum Aufbau und zur Struktur lokaler und regionaler Kooperationsnetze. In: Entwicklung einer Konzeption für lokale/regionale Kooperationsnetze am Beispiel einer Großstadt. Abschlussbericht. (S.29-46)
Hamburg 2001

Bertelsmann Stiftung/Bundesanstalt für Arbeit/Deutscher Landkreistag/Deutscher Städte- tag/Deutscher Städte- und Gemeindebund (Hrsg.): Handbuch Beratung und Integration. Fördern und Fordern – Eingliederungsstrategien in der Beschäftigungsförderung, Gütersloh 2002

Birkhölzer, Karl: Lokale Ökonomie. In: Flieger/Nicholaisen/Schwendter (Hrsg.), Gemeinsam mehr erreichen. Kooperation und Vernetzung alternativ-ökonomischer Betriebe und Projekte. AG SPAK/Stiftung MITARBEIT, Bonn 1995, entnommen aus: www.wegweiser-buergergesellschaft.de/idee_konzeption/was_verstehen_wir_unter/netzwerke/grundlagen.php

Boonstra, Albert: Managing Stakeholders in Inter Organisational Information Systems; University of Groningen, Faculty of Management and Organisation, Groningen 2006
som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeA/2006/06A09/06A09_Boonstra.pdf

Bryson, John M.: What to do when Stakeholders matter. A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Vortrag auf der National Public Management Research Conference, 10. 2003, The Georgetown University Public Policy Institute, Washington D.C.

Castro Varela, María do Mar u. Clayton, Dimitria (Hrsg.): Migration, Gender, Arbeitsmarkt. Neue Beiträge zu Frauen und Globalisierung. Königstein/Taunus 2003

Castro Varela, María do Mar u. Dhawan, Nikita:
Postkoloniale Theorie. Eine kritische Einführung, Bielefeld 2005

Castro Varela, María do Mar: Interkulturelle Kommunikation – ein Diskurs in der Krise.
In: Auernheimer, Georg: Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität. Opladen 2002, S. 35-48

Cox, Taylor Jr.: Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice.
San Francisco 1993

DOS: Deutscher Olympischer Sportbund. Brauchen Ehrenamtliche Vereinsvorstände Management-Kompetenzen? www.ehrenamt-im-sport.de, 08. 2007



- Fischer, Veronika: „Interkulturelle Kompetenz“ in der fachwissenschaftlichen Diskussion. www.iiz-dvv.de/deutsch/aktuelles/erfurtliteratur/Fischer.htm (02.2007)
- Freeman, R. Edward and McVea, John: „A Stakeholder Approach to Strategic Management“, Darden Business School Working Paper No. 01-02, 2001.
Bezug über SSRN: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511
- Fries, Gerhard und andere: Der erleuchtet Bio-Computer. Junfermann, Paderborn, 1993
- Gaitanides, Stefan: Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der Jugend- und Sozialarbeit, Sozialmagazin 3/2003, Weinheim, S.42-48
- Grosch, Harald u. Gross, Andreas u. Leenen, Wolf R.:
Methoden interkulturellen Lehrens und Lernens. ASKO Europa-Stiftung. Saabrücken 2000
- Grünhage-Monetti, Matilde:
Interkulturelle Kompetenz in der Zuwanderungsgesellschaft, Bielefeld 2005
- Hackett, Anne u. Mutz, Gerd: Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B9, 2002, S. 39-46
- Hamburger, Dr. Franz: Von der Gastarbeiterbetreuung zur Reflexiven Interkulturalität, aus IZA - Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, Heft 3-4, Frankfurt/M., 1999, S. 33 ff.
- Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. DTV Verlag, München, 1997
- Hunger, Dr. Uwe: Gutachten zur Frage „Wie können Migrantenselbstorganisationen den Integrationsprozess betreuen?“ im Auftrag des Sachverständigenrates für Zuwanderung und Integration des Bundesministeriums des Innern der Bundesrepublik Deutschland. Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (IMIS), Osnabrück 2004
- Jungk, Dr. Sabine: Politische und soziale Partizipation von Migrantinnen und Migranten und ihren Selbstorganisationen – Möglichkeiten der Mitwirkung, Inanspruchnahme und Chancen in Deutschland. Vortrag zur Tagung „Politische und soziale Partizipation von MigrantInnen mit Schwerpunkt KurdInnen“ veranstaltet von NAVEND e.V., Düsseldorf, 2002
- Jungk, Sabine & Cakir, Sedat: Sternstunden. Management-Handbuch für Zuwanderer-Vereine. Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.), Solingen 2004
- Kaloianov, Radostin: „Die Parallelgesellschaft und ihre Feinde“.
In: „Überblick“, Zeitschrift des Informations- und Dokumentationszentrums für Antirassismusbearbeitung in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, Jg. 12, Nr. 2, 06. 2006, S. 8-10
- Keupp, Heiner u. Kraus, Wolfgang u. Straus, Florian: Civil Matters: Motive, Hemmnisse und Fördermöglichkeiten bürgerschaftlichen Engagements. In: Beck, Ulrich (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, Frankfurt am Main, S. 151- 170
- Klages, Helmut: Engagement und Engagementpotential in Deutschland. Erkenntnisse der empirischen Forschung. In: Beck, Ulrich (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt am Main, S. 151- 170
- Kumbier, Dagmar u. Schulz von Thun, Friedemann (Hrsg.),
Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele, Reinbek bei Hamburg 2006
- Losche, Helga: Interkulturelle Kommunikation, Sammlung praktischer Spiele und Übungen. Augsburg 2005
- Nationaler Integrationsplan. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.). Berlin 2007
- O’Connor, Joseph u. Seymour, John: Neurolinguistisches Programmieren. Freiburg 1992





- Otman, Alp: Thesen zur Partizipation von Migrantinnen und Migranten im Stadtteil.
www.stadtteilarbeit.de/seiten/projekte/darmstadt/interkulturelles_buero.htm
- Penew, Anna: „Arbeit und Integration“ in ARGUS aktuell Nr. 30,
(Hrsg.: Ausländerbeirat und Migrationsbüro der Stadt Mainz), Mainz, 03. 2007, S. 6
- Podsiadlowski, Astrid: Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit.
Interkulturelle Kompetenz trainieren; mit Übungen und Fallbeispielen, München 2004
- Reiberg, Ludger; (Hrsg.): Berufliche Integration in der multikulturellen Gesellschaft. Beiträge
aus Theorie, Schule und Jugendhilfe zu einer interkulturell sensiblen Berufsorientierung.
Bundeszentrale für Politische Bildung, Bonn 2006
- Reißbladt, Carolin: Integrationslotsen oder Identitätswächter? Migrantenorganisationen im
Integrationsprozess. Bericht über die Tagung bei der Friedrich-Ebert-Stiftung 10. 2003 in
Berlin, Veranstalter: Friedrich-Ebert-Stiftung, Bundeszentrale für Politische Bildung, Modell-
projekt Transfer interkultureller Kompetenz, Berlin 2003
- Riesgo Alonso, Vicente: Bund der spanischen Elternvereine in der Bundesrepublik Deutsch-
land. In: Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration:
Migranten sind aktiv. Zum gesellschaftlichen Engagement von Migrantinnen und
Migranten, Bonn 2003, S. 53-59
- Rommelspacher, Birgit: Anerkennung und Ausgrenzung.
Deutschland als multikulturelle Gesellschaft, Frankfurt/Main 2002
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden, Bd. 1 (Störungen und Klärungen)
Bd. 2 (Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung) Bd. 3 (Das Innere Team und Situations-
gerechte Kommunikation), Rowohlt Taschenbuch, verschiedene Auflagen.
- Seifert, Josef W.: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren.
GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2001, S. 81f
- Sinus-Sociovision: Die Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland
Eine qualitative Untersuchung. Auszug aus dem Forschungsbericht. Heidelberg, 16.10.
2007, www.sinus-sociovision.de
- Thomann, Christoph u. Schulz von Thun, Friedemann: Klärungshilfe.
Rowohlt Taschenbuch, verschiedene Auflagen.
- Thomas, Alexander: Können interkulturelle Begegnungen Vorurteile verstärken?
In: Thomas, Alexander (Hrsg.): Psychologie und multikulturelle Gesellschaft. Göttingen-
Stuttgart 1994, S. 227-238
- Tuschinsky, Christine: Interkulturelle Kompetenz, ressourcenorientierte
Kommunikation in der Sozialberatung, ibbw, Göttingen 2004 S. 47-48
- Uihlein, Hermann: Migration und Integration in Deutschland. www.buerger-fuer-buerger.de
- Wallner, Heinz Peter: Netzwerke und Kooperationen. Ein Informations- und Arbeitsheft;
Projekt ÖKOFIT.kmu. Graz 1999. Zitiert nach Boucke, Benedikt und Deutsch, Oliver,
Unternehmensnetzwerke bilden und betreiben, gdi-Impuls, 4/97, Seite 31-39.
www.bit.or.at/irca/dateien/Netzwerke%20und%20Kooperationen.pdf
- Weißbach, Barbara u. Angelika Kipp: Managing Diversity. Konzepte - Fälle - Tools. Ein
Trainings-Handbuch. IUK Institut GmbH u. Gender Akademie NRW e.V., Dortmund 2004
- Woldrich, Angela: Beratung. Eine Begriffsbestimmung aus historischer, fachspezifischer und
gesellschaftlicher Perspektive unter besonderer Berücksichtigung der Behindertenberatung
und der Abgrenzung zur Therapie. Diplomarbeit, Innsbruck 1998

Literaturangaben aus dem Internet sind gültig für September 2007.

Glossar

Begriff	Erklärung
akzeptieren	annehmen, anerkennen
analog	entsprechend
anonymisiert	die persönlichen Daten (z.B. Name, Geburtsdatum, Adresse) werden so verändert, dass dritte Personen nicht mehr wissen können, um wen es sich handelt
autonom	selbstständig, unabhängig
Definition	Erklärung, Bestimmung, Bedeutung
dynamisch	schwungvoll, vorantreibend
etablieren	festsetzen, einrichten
Ethnozentrismus	Bestreben, die Eigenschaften der eigenen Volksgruppe höher zu bewerten als die anderer Volksgruppen; beschränkte Wahrnehmungsfähigkeit gegenüber anderen Völkern durch das Befangensein in der eigenen Kultur
Evaluation	Bewertung, Beurteilung
explizit	ausdrücklich
extern	außerhalb
formalisieren	etwas in bestimmte Form bringen, z.B. Wissen in Form eines Zeugnisses darstellbar machen (von der Person unabhängig und vergleichbar)
fundiert	begründet
identifizieren	übereinstimmen, erkennen
Identität	Die Identität ist das, was den Menschen als ganze Person ausmacht und für was er steht. Es ist das „Persönlichkeitsgerüst“ eines Menschen
implementieren	einsetzen, einführen
informell	zwanglos, auf Formen verzichtend
Infrastruktur	Infrastruktur bezeichnet die wirtschaftlichen und organisatorischen Grundlagen, die für das Funktionieren und die Entwicklung einer Volkswirtschaft nötig sind
Initiative	Anstoß oder erster Schritt zu einer Handlung.
Institutionalisierung	Prozess der Bildung bzw. Einrichtung von Organisationsformen
Interaktion	Wechselbeziehung zwischen Personen, Gruppen, Handlungen
kognitiv	Bezieht sich auf das Denken und bezeichnet solche Funktionen des Menschen, die mit dem Wahrnehmen, Lernen, Erinnern und Denken in Zusammenhang stehen

Kontext	Zusammenhang, Umfeld
Koordination	Abstimmung verschiedener Aktivitäten, die für das Zusammenwirken verschiedener Faktoren oder Menschen nötig sind
Maxime	Die Einstellung, das Motto oder die Regel, wonach eigenes Verhalten ausgerichtet wird
negieren	ablehnen, verneinen
operativ	unmittelbar wirksam, kurzfristig und konkret im Sinne von Durchführung und Ausführung
Pluralismus	Koexistenz von verschiedenen Interessen und Lebensstilen in einer Gesellschaft
prekär	problematisch, schwierig. Prekäre Lebensverhältnisse entstehen z.B. durch soziale und wirtschaftliche Unsicherheit und fehlende Perspektive
problemzentrierte Interaktion	Wechselbeziehung zwischen den Handlungen von zwei oder mehreren Partnern in deren Mittelpunkt ein bestimmtes Thema steht. Im Beratungsgespräch achten Berater darauf, das Thema der Ratsuchenden nicht aus dem Blick zu verlieren
professionell	fachmännisch
Reflexion	Nachdenken, Überlegen. R. bezeichnet eine vertiefte, ausgeweitete Form des Denkens, die Hintergründe, Anlass und Auswirkungen eines Sachverhalts oder einer Handlung in den Prozess mit einbezieht und bei der verglichen, abgewägt und bewertet wird. Ist nicht primär handlungsorientiert sondern dient vor allem dem Erkenntnisgewinn
relevant	bedeutsam, wichtig
repräsentativ	stellvertretend, aussagekräftig
Ressourcen	mit Ressource wird ein Mittel bezeichnet, das nötig ist, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen
Sanktion	Sanktionen sind Konsequenzen oder Strafen, die auf Normüberschreitungen oder Regelverletzungen folgen (und angedroht werden)
signifikant	bedeutsam
Sozialisation	Sozialisation ist die Anpassung an gesellschaftliche Denk- und Gefühlsmuster durch die Verinnerlichung von Normen
sozio-kulturell	Mit diesem Begriff wird der enge Zusammenhang zwischen sozialen und kulturellen Aspekten gesellschaftlicher Gruppen und ihrer Wertevorstellungen bezeichnet
sozio-materiell	Der Begriff verweist auf die enge Verschlungenheit von materiellen Ressourcen und der sozialen Welt, z.B. Einkommen, Wohnen, soziale Sicherheit

strategisch

längerfristig angelegtes, planvolles Streben

zivilgesellschaftlich

von Zivilgesellschaft – der öffentliche Bereich innerhalb einer Gesellschaft zwischen privater, wirtschaftlicher und staatlicher Sphäre. Dieser Bereich wird durch eine Vielzahl von Organisationen/Vereinen/Initiativen/Verbänden gebildet

Bogen zur Bestimmung der Rolle als Multiplikator / Multiplikatorin

Ich engagiere mich für ...

z.B. für Jugendliche, die einen Ausbildungsplatz suchen

Ich engagiere mich, weil ...

z.B. weil in meinem Umfeld viele Menschen arbeitslos sind und ich gerne mit meinen Möglichkeiten helfen möchte

Der Verein bedeutet mir ...

z.B. im Verein sind Menschen, die mir persönlich viel bedeuten; der Verein verfolgt in seiner Arbeit die Ziele, die ich für wichtig erachte

Ich engagiere mich im Verein, weil ...

z.B. im Verein fühle ich mich unterstützt, in dem was ich tue, der Verein bietet mir Ressourcen, ...

Meine Ziele sind ...

z.B. ich möchte ein Projekt ins Leben rufen, das sich an Jugendliche richtet und darauf zielt, dass ...

Um mein Ziel zu erreichen, brauche ich ...

z.B. Unterstützung von ...

Als Multiplikator mache ich ...

z.B. knüpfe ich Kontakte, um für ein Vorhaben zu werben; ich stelle Kontakte her und engagiere mich in Netzwerken

Was muss ich beachten, wenn Arbeitslosigkeit droht? – Arbeitshilfe zu Kapitel 3

Mit der frühzeitigen Arbeitsuchendmeldung (§37b, SGB III) soll nach einer ausgesprochenen Kündigung die Suche nach einer neuen Arbeit beschleunigt werden, die Zeit der Arbeitslosigkeit verkürzt und im Idealfall Arbeitslosigkeit sogar vollständig vermieden werden.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen sich spätestens **drei Monate vor dem Ende** des Arbeitsverhältnisses **persönlich** bei einer Agentur für Arbeit arbeitsuchend melden. Wenn Sie erst innerhalb von drei Monaten vor dem Ende hiervon Kenntnis erlangen, müssen Sie sich innerhalb von drei Kalendertagen nach Kenntnis melden. Damit Sie keine Fristen versäumen, können Sie sich zunächst telefonisch melden und einen Termin zur persönlichen Arbeitsuchendmeldung vereinbaren. Ihre Meldung wird aber erst dann wirksam, wenn Sie den mit der Agentur für Arbeit vereinbarten Termin wahrnehmen. Damit vermeiden Sie finanzielle Nachteile und ersparen sich zusätzliche Wege und Wartezeiten. Sollten Sie zu diesem Termin verhindert sein, teilen Sie dies frühzeitig mit und vereinbaren Sie einen neuen Termin für die persönliche Vorsprache.

Wenn Sie sich nicht rechtzeitig oder nicht wirksam arbeitsuchend melden, weil Sie den Termin ohne wichtigen Grund nicht einhalten, kann eine **Sperrezeit von einer Woche** eintreten. Weisen Sie durch entsprechende Unterlagen nach, wenn Sie den Termin aus einem wichtigen Grund, z.B. wegen Krankheit, nicht wahrnehmen können.

Bei betrieblichen Auszubildenden besteht keine Meldepflicht. Auszubildenden, die aber nach der Ausbildung nicht in ein Arbeitsverhältnis übernommen werden, wird eine frühzeitige Meldung empfohlen, um der Arbeitslosigkeit vorzubeugen.

Die **Arbeitslosmeldung** dient der Sicherung Ihrer finanziellen Ansprüche und der Suche nach einer neuen Stelle. Die persönliche Arbeitslosmeldung ist unverzichtbare Voraussetzung für den Bezug von Arbeitslosengeld. Sie gilt als Antrag auf Leistungen und muss spätestens **am ersten Tag der Beschäftigungslosigkeit** (frühestens drei Monate vorher) persönlich bei der für Ihren Wohnort zuständigen Agentur für Arbeit erfolgen.

Arbeitslosengeld wird frühestens von dem Tag an gewährt, an dem Sie die Arbeitslosigkeit persönlich mitteilen.

Geben Sie Ihren Antrag mit allen Unterlagen möglichst persönlich ab. Der Antrag kann nur zu dem Termin abgegeben werden, den Sie mit der Eingangszone oder dem Service-Center vereinbart haben. Den Grundantrag Arbeitslosengeld erhalten Sie bei Ihrer zuständigen Arbeitsagentur. Er steht nicht im Internet zur Verfügung. Die Arbeitsagentur prüft stets, welche Ansprüche Sie erworben haben beziehungsweise noch geltend machen können. Ein Teil Ihrer persönlichen Daten wird – wenn Ihnen das Antragsformular ausgehändigt wird – bereits für Sie auf das Formular gedruckt. Überprüfen Sie alle Daten vor Abgabe des Antrages noch einmal gründlich. Vielleicht haben sich inzwischen Änderungen ergeben (z.B. Umzug).

Halten Sie bei der Antragsabgabe **alle wichtigen Unterlagen bereit**:

- ⊙ Personalausweis, Arbeitspapiere (auch die Lohnsteuerkarte),
- ⊙ Bescheide über einen früheren Leistungsbezug,
- ⊙ Arbeitsbescheinigung, gegebenenfalls das Kündigungsschreiben oder eine Erklärung zur Arbeitsaufgabe,
- ⊙ gegebenenfalls eine Bescheinigung über den Bezug von Krankengeld.

Es ist gesetzlich vorgeschrieben, dass Ihnen der Arbeitgeber die Arbeitsbescheinigung bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses aushändigt. Füllen Sie das Antragsformular und eventuell ausgehändigte Zusatzblätter sorgfältig, vollständig und gut leserlich aus.

Stand Oktober 2007

Weiterführende Informationen finden Sie im Internet auf den Seiten der Arbeitsagentur.
www.arbeitsagentur.de

Das Erstgespräch in der Beratung - Arbeitshilfe zu Kapitel 3

Auszug aus dem Handbuch „Beratung und Integration“ (Bertelsmann Stiftung 2002). Es richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von so genannten Erstkontaktstellen für Arbeitslose. Diese sind in der Regel Arbeitsagenturen und ARGEN/Job-Center oder auch Beratungsvereine und Arbeitslosen-Initiativen. Der Begriff „Integration“ bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Integration von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt. Zur Ergänzung des Kapitels „Beratung“ stellen wir exemplarisch die „Idealbedingungen für ein Erstgespräch“ vor und verbinden dies gleichzeitig mit einer Empfehlung für das genannte Beratungshandbuch, auch wenn aufgrund der unterschiedlichen Zielgruppe nicht alles unmittelbar auf Beratungssituationen im Verein übertragbar ist.

Die uns besonders wichtig erscheinenden Aspekte sind farblich unterlegt. Die im Original verwendeten Begriffe „HE“ (= Hilfe-Empfänger) und Klient/Klientin wurden hier durch den Begriff „Ratsuchende“ ersetzt.

Was gehört für Sie zu einem optimalen Erstgespräch?

Zeit

- Zeit nehmen

Rahmenbedingungen

- Ruhe
- ansprechender Raum
- Wohlgefühl
- freundliche Gestaltung des Raumes
- Ausschaltung von Störfaktoren, Telefon-Anrufbeantworter, Möglichkeit Türen zu schließen
- störungsfreies Umfeld
- Schild „Beratungsgespräch: bitte nicht stören“
- „sauberer“ (Schreib-)Tisch
- Hilfsmittel: PC-Programme (z.B. Internet für Recherche)
- wenig Vordrucke verwenden

Eigenschaften der Beraterin / des Beraters

- Einfühlungsvermögen
- Verständnis
- auf Ratsuchende eingehen
- lockere Atmosphäre schaffen – kein Bürokratismus
- Verständnis erwecken durch aktives Zuhören
- Feedback – Blickkontakt halten – offene Körperhaltung
- Verständnis für Probleme erkennen lassen
- Lösungsansätze versuchen so zu formulieren, dass der Ratsuchende das Gefühl hat, dass es seine oder ihre eigene Idee ist bzw. gemeinsam erarbeitet
- Zuhören können
- Notizblatt (Stichwort-Schmierblatt im/vom Erstgespräch)
- Gesamtsituation auf Schmierzettel

Erwartungen an Ratsuchende

- Respekt, auch von den Ratsuchenden
- „Chemie“ muss stimmen
- Ehrlichkeit

Einstieg

- ⊙ Begrüßung und persönliche Vorstellung
 - a) wichtig: erster Eindruck der Ratsuchenden soll positiv sein
Begrüßung möglichst per Handschlag
 - b) möglichst an Tür persönlich abholen, falls er oder sie draußen gewartet hat
 - c) erst über Belangloses sprechen, Ratsuchende zur Ruhe kommen lassen

Extra

- ⊙ Vertrauen aufbauen bevor schwierige Themen angesprochen werden
- ⊙ eigene Person und Arbeit vorstellen

Probleme wahrnehmen

- ⊙ Ratsuchende erzählen lassen (unstrukturiert)
- ⊙ Ratsuchende zunächst Gründe für die Vorsprache ausführlich erzählen lassen
- ⊙ Nachfragen nach Grund der Vorsprache
- ⊙ Nachfragen erst nachdem Ratsuchende alleine geschildert hat
- ⊙ keine Suggestiv-Fragen
- ⊙ Gesamtsituation erfassen
- ⊙ Spickzettel mit Stichworten, die gefragt werden
- ⊙ Ratsuchende erzählen lassen, durch gezieltes Nachfragen fördern, aktiv zuhören
- ⊙ Rückfragen, ob das die Problemsituation ist
- ⊙ Stärken der Ratsuchenden herausfinden
- ⊙ Hemmnisse / Schwächen herausfinden

entnommen aus: Bertelsmann Stiftung, Bundesanstalt für Arbeit, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund (Hrsg.): Handbuch Beratung und Integration. Fördern und Fordern – Eingliederungsstrategien in der Beschäftigungsförderung. Gütersloh 2002, S. 42-43

Beratung wird dokumentiert - Arbeitshilfe zu Kapitel 3

Im Beratungsprozess stellt sich immer wieder die Frage, wie wichtige Informationen festgehalten werden können. Es gibt Informationen aus dem Erstgespräch, ergänzt durch Informationen aus den Folgegesprächen. Als Berater und Beraterin verfügen Sie unter Umständen auch über Informationen von anderen Beteiligten.

Für den Beratungsalltag bietet sich das **handschriftliche Protokoll** an. Am besten wird sich das Protokollieren in Stichworten eignen, die Sie nach Ende des Gesprächs kurz ausformulieren. Dabei reicht es, den Inhalt kurz wiederzugeben. Diese Form der Dokumentation ist wichtig für Ihren eigenen Beratungsprozess und sollte zunächst nur Ihnen zugänglich sein, denn die Informationen sind vertraulich, es sei denn ein anderer Umgang mit den Daten ist mit den Ratsuchenden abgesprochen.

Die Sicherung der Fakten und deren Dokumentation sind wichtig bei konkreten Hilfestellungen für die Ratsuchenden aber auch für die weiterführende Arbeit anderer Beratungsstellen, wenn Sie an diese weiterempfehlen.

Empfehlenswert für die Beratungsdokumentation ist es, diese entweder mit einem PC oder, wenn dieser nicht verfügbar ist, mit einem Karteikartensystem aufzubauen und zu verwalten.

Stets notieren sollte man:

- ⊙ Name und Vorname,
- ⊙ Geburtsdatum und Geburtsort,
- ⊙ Adresse,
- ⊙ Telefonnummer (E-Mail),
- ⊙ berufliche Tätigkeit.

Beginn und Thematik der Beratung, auch die Termine und Inhalte der jeweiligen Treffen sowie die Kontakte zu anderen Stellen festzuhalten, gibt die Sicherheit, bei jedem Ratsuchenden schnell „auf dem Laufenden“ zu sein und auch nach Monaten noch einen guten Überblick über die stattgefundene Beratung zu haben.

Besonders bei einer Weiterempfehlung an Fachdienste (z.B. Schuldnerberatung, Agentur für Arbeit, Anbieter der Ausbildungsförderung) ist eine Beratungsdokumentation hilfreich, denn sie gibt einen Überblick der bisher geleisteten Aktivitäten und vereinfacht weiteres Handeln.



Kopiervorlage: Vereinsziele schärfen

Schwerpunkte (in alphabetischer Reihenfolge)	Ist im Namen des Vereins	Ist ein Thema des Vereins	Ist Ziel oder Zielgruppe	Ist als Kompetenz im Verein vorhanden	Ist als neues Thema des Vereins in Planung
Akademiker/-innen					
Anti-Diskriminierung					
Arbeit / Arbeitslosigkeit					
Arbeiter/-innen					
Behinderung					
Beratung					
Bildung					
Eltern					
Familie					
Frauen					
Garten					
Gesundheit					
Karnevalsverein					
Kinder u. Jugendliche					
Kultur					
Kunst					
Männer					
Minderheiten					
Musik					
Politik					
Religion					
Schule					
Schwule / Lesben					
Senioren/-innen					
Sport					
Studierende					
Theater					
Tradition / Folklore					
Unternehmer/-innen					
...					
...					
...					

Selbstverpflichtung zur Schweigepflicht - Arbeitshilfe zu Kapitel 3

Schweigepflicht für die ehrenamtliche Mitarbeit

Name: _____

Vorname: _____

Geburtsdatum/ -ort: _____

Strasse: _____

Ort: _____

Telefon: _____

E-Mail: _____

Als ehrenamtliche/r Beraterin/ Berater im

(Name des Vereins oder des Projekts)

verpflichte ich mich zur Verschwiegenheit über alle personenbezogenen Daten und Informationen, die mir auf Grund meiner Tätigkeit schriftlich oder mündlich bekannt werden.

Personenbezogene Unterlagen behandle ich vertraulich und verwahre sie sicher.

Ort / Datum

Unterschrift

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren



Danksagung

Besonderer Dank geht an dieser Stelle an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der BIB-Qualifizierungsreihe, die sich ehrenamtlich in Vereinen oder an anderer Stelle aktiv für Vielfalt, Integration und Partizipation engagieren.

Der Dank geht insbesondere an Hidir Arslan, Yusuf Erhap, Igor Jagunow, Hüseyin Kaya, Dilek Kirmızıtaş, Anna Penew, Petra Pfisterer, Ruslan Shlayfer, Wladimir Weiss und Sevim Yikmiş.

Ohne euren leidenschaftlichen Einsatz und die vielen anregenden und aufregenden Diskussionen wäre das Handbuch in dieser Form nicht möglich gewesen.

Das Projekt **I·A·P** - *Integration · Arbeit · Partizipation*
in Trägerschaft der AGARP ist ein
Teilprojekt der Equal-Entwicklungspartnerschaft
InBeZ - *Informations- und Beratungszentren für Migrantinnen und Migranten Rhein-Saar-Elbe*
in Mainz



InBeZ ist aktiver Partner im bundesweiten
Netzwerk **IQ** - *Integration durch Qualifizierung*: www.intqua.de



InBeZ wird koordiniert vom **ism** - *Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.*

InBeZ wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und
den Europäischen Sozialfonds.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Bundesagentur
für Arbeit