

**Jutta Goltz**

# **DIE FRAGE DER AUGENHÖHE**

**Eine Arbeitshilfe zur Kooperation mit  
Migrantenorganisationen und  
Schlüsselpersonen im Feld der Sozialen Arbeit**



**AKTION JUGENDSCHUTZ**

Landesarbeitsstelle  
Baden-Württemberg

Jutta Goltz

# Die Frage der Augenhöhe

---

Eine Arbeitshilfe  
zur Kooperation mit  
Migrantenorganisationen  
und Schlüsselpersonen  
im Feld der Sozialen Arbeit



**AKTION JUGENDSCHUTZ**

Landesarbeitsstelle  
Baden-Württemberg

## **Autorin**

Jutta Goltz, Dipl.-Pädagogin, Mediatorin (M.A.), Interkulturelle Trainerin und Beraterin. Viele Jahre freiberufliche Sozialwissenschaftlerin bei IRIS e. V. Tübingen (Institut für regionale Innovation und Sozialforschung), wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Tübingen.

Themenschwerpunkte: Konzeptentwicklung und Praxisevaluation im Bereich Migrationspädagogik, Zusammenarbeit mit Eltern (auch im Übergang Schule – Beruf), Begleitung interkultureller Öffnungsprozesse in Kommunen und Organisationen. Mitautorin von „Eine Frage der Haltung – Eltern(bildungs)arbeit in der Migrationsgesellschaft“, herausgegeben von der Aktion Jugendschutz (ajs).  
jutta.goltz@web.de

---

## **Impressum**

Herausgeber      Aktion Jugendschutz Landesarbeitsstelle Baden-Württemberg  
Jahnstraße 12 · 70597 Stuttgart · [www.ajs-bw.de](http://www.ajs-bw.de)

Redaktion        Lothar Wegner, Elke Sauerteig

Layout und Satz    Kreativ plus – Gesellschaft für Werbung und Kommunikation mbH  
[www.kreativplus.com](http://www.kreativplus.com)

Druck             Henkel GmbH Druckerei Stuttgart

ISBN 978-3-923970-44-5

1. Auflage November 2015

© Aktion Jugendschutz Baden-Württemberg

# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort .....	7
<b>Lesehinweise</b> .....	9
Lokale Praxiserfahrungen	9
Bundesweite Werkstattgespräche	10
Eine Frage der Haltung	11
Aufbau und Lesehinweise	11
Dank	13
 <i>Andreas Foitzik</i>	
<b>Die Frage der Augenhöhe</b> .....	14
 <b>Vorbemerkungen</b> .....	18
 <b>1 Einführende Grundlagen</b> .....	25
1.1 Migrantenorganisationen im geschichtlichen Rückblick	25
1.2 Versuch einer Annäherung: Was ist eine Migrantenorganisation?	28
<i>Organisationsformen</i>	30
1.3 Migrantenorganisationen in Veränderung	33
1.4 Kooperationen mit Migrantenorganisationen –	41
Kooperationen wie alle anderen?	
<i>Haupt- und Ehrenamtlichkeit</i>	41
<i>Organisationsstrukturen und Ressourcen</i>	42
<i>Genderaspekte</i>	42
<i>Generationenverhältnisse</i>	43
<i>Projektförderungen</i>	43

1.5	Kooperationen im Kontext bundesdeutscher Integrationspolitik	45
1.6	Verhandlung von Anerkennung und Zugehörigkeit	48
	<i>Wer engagiert sich?</i>	51
1.7	Institutioneller Umgang mit Macht und Dominanz	52
1.8	Funktionalisierungen als Rassismus- und	57
	Diskriminierungserfahrungen	
	<i>Kooperation mit Schulen</i>	58
	<i>Zuschreibungsprozesse</i>	61
<b>2</b>	<b>Hinweise für die Planung und Durchführung</b> .....	<b>63</b>
	<b>von Kooperationen</b>	
2.1	Ausgangspositionen der Migrantenorganisationen	63
	<i>Räume und Infrastruktur</i>	63
	<i>Personalressourcen</i>	65
	<i>Erfahrungen mit Projektmanagement</i>	65
	<i>Netzwerke und Kontakte</i>	66
2.2	Zugänge zu Migrantenorganisationen	68
	<i>Beziehungsaufbau</i>	69
	<i>Arbeit mit Vorbildern</i>	69
	<i>Anerkennung kultureller und religiöser Werte</i>	70
	<i>Gelegenheiten zum „Abchecken“ geben</i>	70
	<i>Moderation/Steuerung</i>	71
2.3	Gelingensfaktoren für erfolgreiche Kooperationen	73
	<i>Mehrwert und Gewinn</i>	73
	<i>Auftragsklärung und Beziehungsaufbau</i>	76
	<i>Rollen und Zuständigkeiten</i>	78
	<i>Gemeinsame Planung und Entwicklung</i>	80
	<i>Gemeinsame Konfliktkultur</i>	84
	<i>Gemeinsame Fortbildung</i>	87
2.4	Zielgruppendifferenz, Förderrichtlinien und institutionelle	88
	Rahmenbedingungen als Kooperationsbarrieren	

2.5	Mögliche Gründe von Migrantenorganisationen, keine Kooperationen einzugehen	94
	<i>Überlastung</i>	94
	<i>Sprache</i>	94
	<i>Defizitperspektive</i>	95
	<i>Größeres Selbstbewusstsein</i>	95
	<i>Angst vor Veränderung interner Strukturen</i>	96
	<i>Misstrauen</i>	96
2.6	Konfliktlinien innerhalb und zwischen Migrantenorganisationen	99
	<i>Rollenwechsel</i>	99
	<i>Bezahlung</i>	100
	<i>Interessen unterschiedlicher Communitys</i>	100
<b>3</b>	<b>Hinweise für die Planung und Durchführung von Qualifizierungen für Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen</b>	104
3.1	Professionalisierung und Qualifizierung von Migrantenorganisationen	105
	<i>Professionalisierung und Qualifizierung in Selbstorganisation</i>	106
	<i>Professionalisierung und Qualifizierung durch Fortbildung</i>	108
	<i>Qualifizierung durch praktizierte Kooperation</i>	108
	<i>Vermittlung von Wissen über Strukturen vor Ort</i>	111
	<i>Gegenseitiges Coaching</i>	112
	<i>Lernräume schaffen</i>	113
	<i>Angebote für homogene Gruppen</i>	114
3.2	Professionalisierung und Qualifizierung von Schlüsselpersonen	114
	<i>Was sind Motivationen, sich als Schlüsselperson zu engagieren?</i>	116
	<i>Begleitung engagierter Schlüsselpersonen</i>	119
	<i>Empowerment</i>	122
	<i>Inhalte und Themen von Qualifizierungsangeboten</i>	126
3.3	Von der Honorarkraft zum Teammitglied – ein fiktives Beispiel	130
3.4	Qualitätsstandards für Qualifizierungsangebote	133
3.5	Qualifizierung von Institutionen für die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen	139

---

<b>4 Hintergrundtext: Grenzen der Kooperation?</b> .....	143
4.1 Muslimische Organisationen	144
4.2 Gülen-nahe Migrantenorganisationen	146
4.3 Strategien des Umgangs	153
<i>Strategie 1: Standardisierte Überprüfungen</i>	153
<i>Strategie 2: Lokale Aushandlungsprozesse</i>	157
<i>Strategie 3: Inhaltliche Begründungen</i>	160
<b>5 Praxisberichte</b> .....	163
<i>Andreas Foitzik, Jutta Goltz, Galina Lerner</i>	
5.1 Von der Elterninitiative zum Bildungszentrum in Migrantenhand (BiM)	163
<i>Die Entwicklung des Bildungszentrums</i>	163
<i>Erfolgsfaktoren</i>	168
<i>Konfliktlinien</i>	170
<i>Jutta Goltz, Dr. Benjamin Haar, Irina Lutz, Julia Sandmann</i>	
5.2 Schritte der Kooperation zwischen einem Sportverein und Migrantenorganisationen	173
<i>Die Krux der Antragstellung</i>	176
<i>Wer hat welchen Mehrwert von dem Projekt?</i>	179
<i>Organisationskulturen prallen aufeinander</i>	185
<i>Eine gemeinsame Sprache finden</i>	189
<i>Angemessene Kooperationsformen finden</i>	190
<i>Judith Jünger</i>	
5.3 Ein mehrheitsgesellschaftlicher Verband auf dem Weg	193
<b>Literatur</b> .....	208
<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	213

# Vorwort

---

Migrantenorganisationen, weltliche wie religiöse, sind wichtige Plattformen für Beteiligung und Teilhabe. Viele arbeiten in ehrenamtlichen Strukturen, was sie weniger sichtbar macht. Zugleich wurde mit der Gründung des bundesweiten migrantischen Wohlfahrtsverbandes 2014 ein Ausrufezeichen hinter die Präsenz von Migrant/-innen in der öffentlichen Wahrnehmung gesetzt. Viele Migrantenorganisationen öffnen sich den Bedürfnissen von Jugendlichen und stehen für „etablierte“ Träger vor allem vor Ort als Partner für die pädagogische Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien bereit.

Die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen ist vielerorts bereits gut etablierte Praxis im Kontext Sozialer Arbeit. Die Erfahrungen sind höchst unterschiedlich: Einerseits können neue Zugänge zu Zielgruppen gewonnen werden, neue Akteure werden im Bereich der Bildungsarbeit aktiv und Menschen werden ermutigt, sich gesellschaftlich einzubringen. Auf der anderen Seite gibt es Berichte über Funktionalisierungen und erneute Rassismus- und Diskriminierungserfahrungen seitens der Migrantenorganisationen bzw. Schlüsselpersonen.

Die sechsjährigen Erfahrungen eines Reutlinger Projektes werden in dieser Handreichung um eine bundesweite Perspektive ergänzt und mit vielen O-Tönen der Beteiligten anschaulich dargestellt. Gelingensfaktoren aber auch Stolpersteine und Hindernisse für Kooperationen werden herausgearbeitet. Besonders fokussiert wird die Frage nach einer angemessenen Qualifizierung von Schlüsselpersonen, also einzelnen Vertreter/-innen einer Community, die Zugänge zu Migrantinnen und Migranten erleichtern oder erst ermöglichen. Die Bedeutung der authentischen Haltung der Anerkennung zieht sich als roter Faden durch die Kapitel. Denn es zeigt sich, dass sie nicht selbstverständlich ist und der Anspruch, „auf Augenhöhe“ zu kooperieren, vielfach nicht eingelöst wird.



---

Mit dieser Handreichung – vor allem für Träger, Einrichtungen und Verbände der Mehrheitsgesellschaft – laden wir ein, mehr Kooperationsbeziehungen gut vorbereitet einzugehen sowie bisherige Kooperationserfahrungen zu reflektieren und gewinnbringend weiter zu entwickeln. An drei Beispielen wird gezeigt, wie sich der Anspruch „auf Augenhöhe“ zu arbeiten auf Institutionen auswirkt: Bei der Entstehung des Bildungszentrums in Migrantenhand (BiM) oder bei Veränderungsprozessen eines Sportvereins bzw. eines Jugendverbandes. Letztlich mit dem Ziel, Kinder und Jugendliche besser zu erreichen und sie – ganz im Sinne des Jugendschutzes – zu befähigen, mit den Herausforderungen des Aufwachsens besser zurecht zu kommen.

Jutta Goltz, wie auch den anderen Autorinnen und Autoren ist es gelungen, einen guten Ein- und Überblick zu geben: In die Rahmenbedingungen, unter denen Migrantenorganisationen arbeiten, und in die notwendigen Haltungen der Kooperationspartner. Möglich wurde diese Arbeitshilfe durch das Projekt „ELAN 2 – Dabei sein für alle“ der BruderhausDiakonie Reutlingen. Zusätzlich interessant wird sie durch den Vergleich der baden-württembergischen Erfahrungen mit denen anderer bundesweiter „hot spots“ der Kooperations-Erfahrungen. Allen Projektbeteiligten, den Autorinnen und Autoren, insbesondere Jutta Goltz, gilt unser herzlicher Dank.

Lothar Wegner  
stellvertretender Geschäftsführer (ajs)

# Lesehinweise

---

Diese Arbeitshilfe richtet sich in erster Linie an Träger, Einrichtungen, Verbände, die in Kooperation mit Migrantenorganisationen oder Schlüsselpersonen stehen oder planen, dies zu tun. Wir hoffen, dass sie hilft, diesen Prozess bewusster und vor allem reflexiver zu gestalten.

Auch für Migrantenorganisationen mag es hilfreich sein, sich anhand der hier entwickelten Reflexionsfragen zu vergewissern, ob, mit wem und wie sie Kooperationen aufbauen und gestalten wollen.

## Lokale Praxiserfahrungen

Die hier vorliegende Arbeitshilfe ist das Ergebnis einer sechsjährigen Praxis in Reutlingen. In der Trägerschaft des Fachdienstes Jugend, Bildung, Migration der BruderhausDiakonie konnten dort zwei durch den Europäischen Integrationsfonds geförderte Projekte durchgeführt werden: „ELAN“ (Elternbildungsarbeit im Einwanderungsland) und „ELAN 2: Dabei sein – für alle!“. In beiden Projekten ging es um die Frage verbesserter Bildungs- und Teilhabechancen zugewanderter Kinder und Familien, um gelungene Formen der Zusammenarbeit mit Eltern – an und mit Schulen, in und mit Migrantenorganisationen, in der Kooperation mit einem Sportverein beim zweiten Projektdurchlauf. Beide Projekte wurden durch die Universität Tübingen wissenschaftlich begleitet.

Projektschwerpunkte waren

- Elternbildungsarbeit in Migrantenorganisationen
- Aufbau eines Bildungszentrums in Migrantenhand
- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Eltern und Schule
- Väter-Söhne- und Mütter-Töchter-Projekte

- 
- Abbau von Zugangsbarrieren im Breitensport durch einen Prozess interkultureller Öffnung mit der TSG Reutlingen
  - Etablierung neuer Beteiligungsformen (Ideenwerkstatt)

Konkret bedeutete dies in Reutlingen z. B. die Konzipierung und Durchführung von Elterncafés an Schulen, die Organisation von Bildungsreihen zu Fragen von Erziehung, Bildung und Gesundheit sowohl an Schulen als auch in Migrantenorganisationen, die Befähigung einzelner Migrantenorganisationen, selbstständig ihre Bildungsangebote zu organisieren und durchzuführen. In mehreren Durchläufen qualifizierte das Projektteam Multiplikatoren/-innen für diese Arbeit. Der größte Sportverein Reutlingens startete einen interkulturellen Öffnungsprozess mit dem Ziel, Zugangsbarrieren für Migranten/-innen abzubauen. Auf der kommunalen Ebene wurden mehrfach Ideenwerkstätten nach dem Open-Space-Konzept durchgeführt, um Vertreter von Migrantenorganisationen mit Akteuren Sozialer Arbeit, mit Verwaltung und Politik ins Gespräch zu bringen und so ein „Reden mit“ statt eines „Reden über“ zu gewährleisten.

## **Bundesweite Werkstattgespräche**

Das Hauptaugenmerk der Evaluation lag im zweiten Projektdurchlauf ausdrücklich auf einem (bundesweiten) Transfer der Erfahrungen und mündet in der hier vorliegenden Arbeitshilfe. Dafür haben wir Praxiserfahrungen aus anderen Bundesländern, insbesondere auch aus großstädtischen Kontexten eingefangen, um unsere regional und lokal beschränkte Sichtweise zu erweitern. Konkret bedeutete dies, dass wir zusätzlich zu den Interviews und Auswertungstreffen unserer unmittelbaren Reutlinger Kooperationspartner bundesweit acht Werkstattgespräche durchführten. Sie fanden in verschiedenen Landkreisen Baden-Württembergs, in Stuttgart, Berlin, Bonn und München mit insgesamt 51 Teilnehmer/-innen statt. Wir konnten mit lokalen Vertretern aus Migranten(dach)organisationen, Trägervertretern, Integrationsbeauftragten und Praktikern Sozialer Arbeit in einen qualitativen Reflexionsprozess über ihre Praxiserfahrungen sprechen. Die Ergebnisse flossen unmittelbar in konzeptionelle Neujustierungen

in Reutlingen ein. Gleichzeitig war es in vielfacher Hinsicht eine Bestätigung unserer eigenen Erfahrungen und Bewertungen.

Somit speist sich diese Arbeitshilfe aus zwei zentralen Praxiskontexten: den Reutlinger Projekterfahrungen, die in den drei Praxiskapiteln dieser Veröffentlichung nochmals konkreter und differenzierter in ihrer Entwicklungen und Widersprüchen nachgezeichnet werden. Zum anderen aus den bundesweiten Werkstattgesprächen und fachlichen Diskursen zum Thema.

## **Eine Frage der Haltung**

Der konzeptionelle Ansatz bei den ELAN-Projekten wie dieser Arbeitshilfe ist die ebenfalls von der ajs Baden-Württemberg herausgegebene praxisorientierte Reflexionshilfe „Eine Frage der Haltung – Eltern(bildungs)arbeit in der Migrationsgesellschaft“ (Altan u.a. 2009). Dort haben wir Grundsätze zur Zusammenarbeit mit Eltern formuliert, die auch für das hier beschriebene Arbeitsfeld von Relevanz sind. Auch in dieser Arbeitshilfe formulieren wir Qualitätsstandards für eine gelingende Zusammenarbeit – wiederum nicht verstanden im Sinne eindeutiger Standards und Indikatoren, die es abzuarbeiten gilt, sondern als reflexive Impulse, die die Arbeit permanent begleiten (sollten). Ausführlicher dazu Kapitel 1.

## **Aufbau und Lesehinweise**

Die Arbeitshilfe kann als Gesamtes oder in einzelnen Kapiteln gelesen werden – an manchen Stellen kann es daher zu Überschneidungen kommen.

Vorangestellt ist der kurze Essay von Andreas Foitzik mit grundsätzlichen Überlegungen zu einer Metapher, die uns bei der Beschäftigung mit dem Thema in der eigenen Praxis wie in den Werkstattgesprächen oft begegnet ist: die Frage der Augenhöhe. Immer wieder wurde die „Augenhöhe“ nahezu floskelhaft als wesentliches Erfolgskriterium für gelungene Kooperationsprozesse beschworen. Nutzten wir anfangs noch selbst diese Kategorie, wuchs im Laufe der Recherche

---

unser Unbehagen darüber mehr und mehr. Die vorangestellten Gedanken stehen auch programmatisch für den Charakter der hier vorliegenden Arbeitshilfe.

Ebenfalls vorangestellt sind einige notwendigen Vorbemerkungen zur Problematik des Sprechens und Schreibens in diesem Feld.

Im Kapitel 2 werden in groben Zügen die Fachdiskussion zur Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und aktuelle Entwicklungen vorgestellt. Während der Auswertungsphase haben wir uns immer wieder gefragt, was das Besondere an der Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen ist. Welche Themen kommen zu den klassischen Kooperationsfragestellungen dazu? In den Kapiteln 2.4 bis 2.6 versuchen wir – ausgehend von den Diskriminierungs- und Rassismuserfahrungen, die in den Werkstattgesprächen und Interviews berichtet wurden –, eine Antwort zu geben.

In den Kapiteln 3 und 4 geben wir konkrete Hinweise für die Planung und Durchführung von Kooperationsprojekten und beschreiben, welche Faktoren zum Gelingen beitragen bzw. wo mögliche Barrieren liegen können. Besonders am Herzen liegt uns das Kapitel 3.2 zur Qualifizierung von Schlüsselpersonen und Multiplikatoren/-innen – ein Thema, das unserer Einschätzung nach von etablierten Trägern dringend reflektiert werden muss.

Ein Thema, das sowohl die öffentliche Diskussion prägt als auch vor Ort zu großer Unsicherheit führt, ist der Umgang mit einzelnen muslimischen Organisationen. Aus diesem Grund widmen wir diesem Thema ein eigenes Kapitel 4.

Die ausführlichen Praxisbeschreibungen im Kapitel 5 geben einen konkreteren Einblick in die Arbeit der Reutlinger ELAN-Projekte: die Weiterentwicklung eines kleinen Elternvereins hin zu einem Bildungszentrum in Migrantenhand, die Rolle der Kooperationen mit Migrantenorganisationen bei der interkulturellen Öffnung eines Breitensportvereins sowie die Frage, inwieweit ein großer bundesweit agierender Verband wie die Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelische

Jugendsozialarbeit (BAG EJSA) auf struktureller Ebene mit der im Raum stehenden Kooperationsanforderung umgeht.

Und noch eine letzte Anmerkung: In dieser Arbeitshilfe wird immer „wir“ oder „unser/-e“ verwendet – damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die hier vorliegenden Ergebnisse, Gedanken und Fragen nicht allein durch die Autorin entstanden sind, sondern Ausdruck eines gemeinsamen Entwicklungs- und Reflexionsprozesses im Team sind: Bayram Ceran, Jeyhan Chalak, Andreas Foitzik, Antje Glöckler, Marjam Kashefipour, Galina Lerner und Lusine Minsayan waren wichtige Mitdenker/-innen.

## Dank

Unser Dank gilt den unmittelbar am Projekt beteiligten Kooperationspartnern (TSG Reutlingen, Landessportbund, Aktion Jugendschutz Baden-Württemberg, BAG EJSA), die teilweise auch an den Praxiskapiteln mitgeschrieben haben. Danke aber vor allem auch an die Teilnehmer/-innen unserer Werkstattgespräche, die vielfach fast einen ganzen Tag zur Verfügung stellten – manche in ihrer Arbeitszeit, andere ehrenamtlich. Ohne sie wäre nicht diese Fülle an Material möglich gewesen. Danke auch für die Offenheit und Reflexionsbereitschaft in den Werkstattgesprächen.

Wir bedanken uns hier ebenfalls bei dem Europäischen Integrationsfonds (EIF), durch dessen finanzielle Förderung nicht nur die Projektarbeit selbst, sondern auch die wissenschaftliche Begleitung und damit diese Arbeitshilfe ermöglicht wurde.

Ein großes Dankschön gilt schließlich den beteiligten Reutlinger Migrantenorganisationen und Multiplikatoren/-innen, die sich gemeinsam mit uns auf den Weg gemacht haben!

# Die Frage der Augenhöhe <sup>1</sup>

---

Wenn von der Kooperation mit Migrant\*innenorganisationen die Rede ist, ist die Frage der Augenhöhe nicht weit. Dabei ist die Betonung der Absicht, „auf Augenhöhe“ zusammenarbeiten zu wollen, der beste Hinweis darauf, dass die Partner eben nicht auf Augenhöhe sind, sonst müsste dies nicht besonders betont werden.

Sollte die Herausforderung nicht vielmehr so beschrieben werden, dass es um den Aufbau von gelingenden, angemessenen, respektvollen Kooperationsbeziehungen geht, die die ungleichen Ausgangsbedingungen der Partner als Startpunkt nehmen und nicht mit der Metapher der Augenhöhe dethematisieren müssen? Wäre nicht vielleicht das, was die Engländer mit dem Begriff „common ground“ beschreiben, passender, um auszudrücken, dass man sich für ein Projekt, eine gemeinsame Aktivität auf einem gemeinsamen Grund bewegt, in einem Feld agiert, es vielleicht auch eine gewisse Übereinstimmung bei den Zielen und Interessen gibt, die eine Kooperation sinnvoll und möglich scheinen lassen?

In unseren eigenen Projekterfahrungen hat uns immer gut getan, die Unterschiedlichkeit der Partner wahrzunehmen und wechselseitig anzuerkennen. Auf der einen Seite ein großer sozialer Träger mit 4.000 Mitarbeiter/-innen, auf der anderen Seite kleine ehrenamtlich arbeitende Migrant\*innenorganisationen. Eine davon ist so weit auf dem Weg der Professionalisierung, dass sie der Gründerin, die diesen kleinen Bildungsträger und den dazugehörenden Verein als Fulltimejob managt und betreibt, immerhin eine projektfinanzierte Teilzeitstelle zahlen kann. Die Finanzierung war möglich geworden, weil der große Träger einen Projektantrag gestellt hat und davon einen guten Teil an den Verein weitergab. Laufen

1 | Autor: Andreas Foitzik

solche Projekte aus, hängen vielleicht auch beim großen Träger Mitarbeiter mit ihren Stellen an dem Projekt. Auch hier hat die Prekarisierung der sozialen Arbeit und insbesondere der Migrationsarbeit längst ihre Spuren hinterlassen. Für den Träger insgesamt ist das abgelaufene Projekt trotzdem eine Randnotiz, für den Verein in der aufgebauten Struktur eine Existenzfrage.

Wir haben, rückblickend betrachtet, nicht auf gleicher Augenhöhe zusammengearbeitet, aber wir haben eine für beide Seiten erfolgreiche Kooperation aufgebaut. Erfolgreich war sie, weil beide Seiten sich so miteinander auf dem Weg machten, dass sie in diesem Segment tatsächlich ein gemeinsames Projekt hatten, auf dessen Erfolg beide angewiesen waren. Wir hatten Sprachkursräume, die für uns nicht mehr finanzierbar wären, würde nicht der Verein zum Teil über die gemeinsam akquirierten Projektgelder die Zeiten, in denen die Räume frei sind, für seine Bildungsaktivitäten nutzen und bezahlen.

Erfolgreich war die Kooperation, weil der Verein trotz dieser räumlichen „Abhängigkeit“ selbstbewusst genug war, im städtischen Raum zu agieren und sich als Akteur einen Namen zu machen, und für sein Standing nicht von uns abhängig war. Erfolgreich waren wir sicher auch, weil wir uns gegenseitig respektierten. Wir haben die Aufbauleistung des Vereins und seine engagierte Bildungsarbeit immer als etwas betrachtet, was wir jenseits der genannten eher eigennützigen Interessen aus politischen Gründen und zugleich in unserer migrationspädagogischen kommunalen Verantwortung fördern wollten. Und der Verein hat immer unser Bemühen respektiert, im Rahmen unserer Möglichkeiten Ressourcen und Einfluss an den Verein abzugeben.

In diesem gegenseitigen Respekt, im gemeinsamen Handeln mag aufscheinen, was dann mit dem Begriff „auf Augenhöhe“ beschrieben wird. In der menschlichen Begegnung ist dies sicherlich so erlebbar. Auf der institutionellen Ebene jedoch bleibt die Differenz bestehen. Da die Kooperation aber nicht als private Beziehung gestaltet ist, sondern als Zusammenarbeit von Kollegen/-innen in ihren jeweils professionellen oder semiprofessionellen Rollen, war uns immer wichtig, den Unterschied auch Unterschied sein zu lassen.



---

Das heißt nicht, dass wir uns der Metapher nicht in Projektanträgen bedient haben. Das sagt aber mehr darüber aus, was von außen erwartet wird. Und daran ist gut zu erkennen, dass diese Verschleierung von Ungleichheitsverhältnissen nicht nur ein Problem auf der Ebene der direkten Kooperation ist, sondern auch auf der Ebene der herrschenden Diskurse über Migration: Der Innenminister wird zur Islamkonferenz einladen, um dort auf Augenhöhe mit den Vertretern der islamischen Verbände zu reden. Wenn die Kirchen zum interreligiösen Dialog laden, wird der entsprechende Hinweis auch nicht fehlen. Jeder Bürgermeister, der ein Treffen des kommunalen Netzwerks Migration besucht, wird sich dabei herablassen, auf Augenhöhe mit den Vereinsvertretern zu kommunizieren. Es ist die Großzügigkeit der Geste, die hinter dieser emphatischen Ansprache steht, die ihre tendenzielle „Verlogenheit“ oder „Naivität“ verrät.

Selbstverständlich ist es ein Unterschied, ob die „Mächtigen“ sich mit den „Ohnmächtigen“ so ins Verhältnis setzen, dass sie ihre Überlegenheit nicht ständig spüren lassen. Freundlichkeit und Respekt sind Voraussetzung jedes Dialogs. Aber erst wenn beide Seiten die gleiche Möglichkeit haben, den Dialog oder die Zusammenarbeit zu beginnen und zu beenden, ohne dabei mehr zu verlieren als das Gegenüber, ist Augenhöhe möglich.

Dies trifft auch zu, wenn der Bürgermeister sich mit den Kleintierzüchtervereinen trifft. Im Feld der Migrationsarbeit kommt aber noch eine Machtdimension dazu. Die Kooperationen finden statt vor dem Hintergrund einer rassistisch strukturierten Gesellschaft. Wir – der große diakonische Träger – sind eine Institution, die die Mehrheitsgesellschaft vertritt. Wir sind selbstverständlich da, müssen nicht grundsätzlich rechtfertigen, dass es uns gibt und was wir tun. Wir haben eine lange und gut gepflegte Geschichte und Tradition in diesem Land. Alle Führungspositionen sind mit Personal besetzt, das man zum etablierten, tendenziell weißen Kern der Gesellschaft zählen kann. Die persönliche Erfahrung gesellschaftlicher Marginalisierung ist hier allenfalls biografisch zu erwarten und rein statistisch unwahrscheinlich.

Uns gegenüber stehen Vereine und Organisationen, die von Personen geführt und gestaltet werden, die selbst oder deren Eltern eingewandert sind, deren Aufenthalt oft mehr oder weniger prekär ist, die gewohnt sind, nicht selbstverständlich dazuzugehören, die nicht sicher sein können, mitgemeint zu sein, wenn von „unserer Gesellschaft“ die Rede ist.

Auch die Vereine selbst wurden lange weitgehend ignoriert oder sogar eher als Integrationshindernis wahrgenommen. Es gab keine Selbstverständlichkeit. Vieles musste erst erstritten werden wie der respektvolle Umgang. Wenn man nun eingeladen ist, auf Augenhöhe zu kooperieren, weiß man doch gut, dass diese Geste der Großzügigkeit noch keine Sicherheit bietet, dass sie nicht wieder zurückgenommen werden kann. Sie ist noch kein Recht.

Vielleicht kann die Idee der Augenhöhe eine Vision für eine gerechtere Gesellschaft sein, für die es sich lohnt zu streiten. Diesen Streit müssen wir aber von unserem jeweiligen Standpunkt aus führen. Die einen müssen sich etwas erstreiten, die anderen – die in der Mehrheitsgesellschaft etablierten Träger – müssen dauerhaft abgeben, wenn die Frage der Augenhöhe nicht nur eine gymnastische Übung für ausgewählte und symbolisch aufgeladene Stunden sein soll.

Dieser Weg aus der Unterschiedlichkeit wird uns immer wieder einen gemeinsamen Raum (common ground) öffnen, in dem es viel Freude machen kann, gemeinsam etwas zu bewegen.

# Vorbemerkungen

---

Eine Arbeitshilfe zum Handlungsfeld Kooperation mit Migrant\*innenorganisationen ist insofern schwierig und herausfordernd, weil dazu immer auch die grundsätzliche Frage gehört, wer eigentlich von wem spricht und wer mit welcher Beschreibung/mit welcher Bezeichnung gemeint ist. Daher folgen an dieser Stelle zunächst ein paar Begriffsklärungen.

## ■ Migrant\*innenorganisationen

Unser Verständnis von Migrant\*innenorganisationen bedeutet,

- dass wir dabei nicht nur an formale Vereine oder Verbände denken, sondern dass damit auch informelle Gruppen gemeint sind wie Elterninitiativen, Mütter- oder Vätergruppen;
- dass wir dabei sowohl an große, gewachsene Vereine und Verbände denken, die ihrerseits bereits mit hoch professionalisierten Strukturen und Personal arbeiten, gleichzeitig aber auch an kleine Initiativen, die noch nicht einmal über eigene Räume verfügen, keine Infrastruktur haben und zu 100 Prozent ehrenamtlich tätig sind;
- dass wir im Zuge unserer Recherchen Migrant\*innenorganisationen kennengelernt haben, die bereits seit Jahrzehnten aktiv sind, und wieder andere, die sich gerade erst neu gründen;
- und dass wir auch Migrant\*innenorganisationen nicht als geschlossen oder statisch erleben, sondern in Bewegung und Veränderung: dadurch, dass eine jüngere Generation nachkommt, dass sich Geschlechterverhältnisse verändern, dass neue Themen aufgegriffen werden.

Wer ist denn überhaupt als Migrant\*innenorganisation zu bezeichnen? Wenn die Gruppe zu 100 Prozent migrantisch ist? Wenn sie sich heterogen zusammensetzt, sich aber für die Interessen von Migrant\*innen einsetzt? So beschreibt eine Vertreterin ihre Organisation folgendermaßen: „*Obwohl wir Träger der freien*

*Jugendhilfe sind, gelten wir als Migrantenorganisation, weil die Mehrheit unserer Mitglieder auch einen migrantischen Hintergrund hat und auch im Vorstand die Mehrheit Migranten sind.“* Oder ein deutsch-türkisches Netzwerk definiert sich bewusst nicht als Migrantenorganisation, sondern als Bildungsorganisation. Es muss also in jedem Fall situativ und zusammen mit den jeweiligen Akteuren geklärt werden, was für die jeweils Aktiven die angemessene Bezeichnung ist.

Nicht jede Migrantenorganisation ist gleichermaßen wichtig für diese Arbeitshilfe: Selbst kommen wir aus dem Kontext Sozialer Arbeit, insofern richtet sich unser Hauptaugenmerk auf Schlüsselpersonen und Migrantenorganisationen, die an den Themen Bildungsgerechtigkeit und gesellschaftliche Teilhabe interessiert sind. Migrantenorganisationen, die stark nach innen gerichtet, auf sich selbst bezogen sind oder aber eine starke Herkunftsorientierung haben, spielen für unseren Kontext eine untergeordnete Rolle. Uns interessiert, wie verbesserte Bildungs- und Teilhabechancen für Menschen mit Migrationserfahrungen in unserer Gesellschaft entweder durch Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen/Schlüsselpersonen oder durch Stärkung (Empowerment) von Eigenaktivitäten von Migrantenorganisationen/Schlüsselpersonen vorangebracht werden können. Dennoch reflektieren wir auch, wo Grenzen der Kooperation liegen und wodurch sich diese erklären lassen.

## ■ Schlüsselpersonen

Als weiteren Begriff nutzen wir die Formulierung „Schlüsselpersonen“ – damit sind muttersprachliche, engagierte Menschen aus verschiedenen Communitys gemeint, die nicht unbedingt einen Verein oder eine Gruppe im Rücken haben, sich aber in ihrem jeweiligen Gemeinwesen, ihrem Stadtteil für bessere Teilhabemöglichkeiten, für mehr Bildungschancen etc. einsetzen: Elternbeiräte, Ladenbesitzer, Gruppenleiter/-innen, Aktive in Elterncafés, in Kindergärten und Schulen. Gerade im ländlichen oder kleinstädtischen Raum sind solche Schlüsselpersonen im Kontext Sozialer Arbeit wichtige Akteure.

---

Von unseren Gesprächspartner/-innen wurde der Begriff noch in einer weiteren Bedeutung genutzt: zur Beschreibung von Schlüsselpersonen aus Migrantenorganisationen. Also einzelne Personen, die als Türöffner in die Migrantenorganisation hinein fungieren können – Honorarkräfte in Projekten, einzelne, bildungsorientierte Personen aus Vereinen, die dann von zunehmender Bedeutung werden, wenn das Ziel ist, den gesamten Verein/Vorstand mit ins Boot zu holen. Schlüsselpersonen aus Migrantenorganisationen werden zu wichtigen Partnern, wenn es um Konfliktvermittlung (zwischen verschiedenen Migrantengruppen, aber auch mit Trägern, Kommunen etc.) geht.

Schließlich können auch bei den Institutionen selbst Mitarbeitende die Funktion von Schlüsselpersonen einnehmen. Gut qualifizierte Fachkräfte, die ehrenamtlich in Migrantenorganisationen engagiert oder privat gut in den Communitys verankert sind. Sie sind für die Institutionen eine große Ressource. Auch die ELAN-Projekte haben sehr von solchen Schlüsselpersonen, ihrem Wissen, ihren Kontakten und Zugängen profitiert. Für die betreffenden Kollegen/-innen ist dies oft eine zusätzliche Anforderung, die nicht ausreichend wahrgenommen und anerkannt wird. Die Gefahr der Instrumentalisierung, wie wir sie unten ausführlich beschreiben, stellt sich auch hier. Von daher ist auch der sensible Umgang mit diesen Schlüsselpersonen eine zentrale Aufgabe für die Teamentwicklung, wengleich wir in dieser Arbeitshilfe nicht ausdrücklich darauf eingehen.

## ■ Organisationen und Träger

Aber auch das Sprechen über die Gegenseite ist schwierig: „Etablierte“ Träger, Institutionen, Organisationen? Oder Institutionen der Mehrheitsgesellschaft (aber wer bzw. was ist das?)? Professionelle Akteure? Welcher Sammelbegriff passt? Und beinhaltet die Kategorisierung „etabliert“, „professionalisiert“ nicht auch schon wieder eine Wertung im Sinne von: Migrantenorganisationen sind nicht etabliert, sind tendenziell unprofessionell, haben Nachholbedarf etc.?

*„Also ganz böseartig: Wer definiert denn, wer etabliert ist und wer nicht? (...) In dem Moment, wo wir sagen ‚etabliert‘ und ‚nicht etabliert‘, haben wir schon eine Form einer gewissen Stigmatisierung. Irgendwie dieses ‚wir‘ – ‚ihr‘.“*

(Mitarbeiter Koordinierungsstelle)

Auch jenseits von Hauptamtlichkeit können sich Migrant\*innenorganisationen einen etablierten Status in dem Sinne erarbeiten, dass sie sich über die Jahre oder Jahrzehnte einen fachlichen Expertenstatus aufbauen.

*„Diese Etablierung kann durchaus mehrere Dimensionen haben. Einerseits die Hauptamtlichkeit gegen Ehrenamtlichkeit, aber sicherlich auch, wie lange man schon in bestimmten Themenfeldern unterwegs ist. Dass man da nicht Gefahr läuft, dass da vielleicht Migrant\*innenorganisationen, und seien sie irgendwie ehrenamtlich unterwegs im sportlichen Bereich, sich selber (...) stigmatisieren.“*

(Vertreter Migrant\*innenorganisation)

### **Reflexionsfragen**

- Was ist eine gute Bezeichnungspraxis?
- Für wen können wir mit dieser Arbeitshilfe sprechen?

### **■ Kooperation(en)**

Auch die Formulierung „Kooperation mit ...“ warf in den Interviews und Werkstattgesprächen viele Fragen auf. Den Kolleg\*innen/-innen war wichtig, die verschiedenen Ebenen und auch damit verbundene Formen der Verbindlichkeiten klar zu benennen. Je nach Anspruch verändern sich die jeweiligen Interessen, die Notwendigkeit, Dinge zu klären, Konflikte zu benennen etc. Ab wann sprechen wir von Kooperation? Wenn beide gemeinsam etwas gestalten? Wenn Geld fließt? Hier einige Punkte, die uns genannt wurden, weitere Systematisierungen finden sich im nächsten Kapitel.

---

## ■ Austausch von Wissen

Die niederschwelligste Form der Kooperation, von der uns berichtet wurde, ist ein Austausch von Wissen und Informationen, die Vermittlung von Hilfe- und Unterstützungsangeboten. So berichten einige Kollegen/-innen, dass sie im Rahmen ihrer Arbeit in Migrantenorganisationen beispielsweise über das Thema Freiwilligendienste informieren, über Pflegeunterstützung, über Möglichkeiten der beruflichen Orientierung, über das deutsche Schulsystem etc. – das Spektrum ist breit. Bei dieser Form der Kooperation genügt es, einzelne Personen zu kennen, die den Kontakt vermitteln und eine Einladung in die bestehenden Strukturen ermöglichen. Diese Form der Kooperation pflegen sowohl hauptamtliche Mitarbeiter/-innen aus Institutionen als auch Hauptamtliche aus Migrantenorganisationen.

*„Ich mache nur ein Angebot, hier bin ich, ich kann euch gerne unterstützen. (...) Ich habe solche Fragen gestellt: Wie ist denn das, sprechen Sie, wenn Sie die Ausschreibung für die Mädchengruppe machen, auch Mädchen mit Behinderung an? Wenn Sie eine Gartengruppe haben für junge Frauen, denken Sie dran, wie auch vielleicht ein Mädchen, eine junge Frau im Rollstuhl mitmachen könnte?“*

(Mitarbeiterin Beratungsstelle)

Solche niederschwelligen Formen der Kooperation sind recht verbreitet und werden von unseren Interviewpartnern in den meisten Fällen als eine gute Ausgangsbasis für weitere Aktivitäten erlebt. Insofern gilt es bereits gut zu bedenken, wie und von wem solche Informations- und Austauschveranstaltungen geplant, organisiert und umgesetzt werden.

## ■ Zusammenarbeit in einem Arbeitskreis oder Netzwerk

Kollegen/-innen berichten uns immer wieder, dass auf Stadtteilebene Migrantenorganisationen mittlerweile zunehmend feste Mitglieder in vorhandenen Arbeitskreisen sind. Dies gelingt dann, wenn sich die Teilnehmer/-innen der Arbeitskreise entsprechend über deren Teilnahme verständigt haben und dann beispielsweise ihren Arbeitsrhythmus an die Ressourcen von Ehrenamtlichen

anpassen (Uhrzeit und Dauer der Treffen, Organisation von Kinderbetreuung). Im Vordergrund steht auch hier der gemeinsame Wissens- und Erfahrungsaustausch, in manchen Fällen geht es weiter in Richtung Entwicklung von Projekten.

*„Zum Beispiel in den Stadtteilen, wenn sich ein Ausschuss, zum Beispiel Kinder und Jugend, trifft, dann nehmen städtische Stellen, soziale Organisationen, aber auch Migrantenorganisationen teil, wenn sie in diesem Stadtteil aktiv sind. Deshalb gibt es schon Kommunikation untereinander.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Nicht in allen Fällen wird diese Form der Vernetzung und Zusammenarbeit als befriedigend beschrieben. In unseren Werkstattgesprächen zeigen sich hier vielfältige Macht- und Hierarchiedifferenzen (persönlicher, kommunikativer und struktureller Art). Dazu später mehr.

### ■ Projektbezogene Kooperationen

Manche Kooperationen haben das Ziel, gemeinsam mit einer Migrantenorganisation oder Schlüsselperson ein Projekt durchzuführen. Dies kann ein Theaterprojekt mit Kindern und Jugendlichen in den Schulferien sein, eine Bildungsreihe in einer Migrantenorganisation mit anschließendem Erfahrungsaustausch, Väter-Söhne-Aktivitäten im Kontext von Schule oder einer Migrantenorganisation, Deutschkurse und vieles mehr.

### ■ Strukturschaffende Kooperationen

Verschiedene Migrantenorganisationen arbeiten zusammen, um ihre eigenen Interessen weiter voranzubringen. Prominente Beispiele hierfür sind in Baden-Württemberg das Forum der Kulturen in Stuttgart oder bundesweit der 2014 neu gegründete Interkulturelle Wohlfahrtsverband als neuer Dachverband. Dazu zählen wir auch langfristig angelegte Kooperationen von Migrantenorganisationen mit Trägern und Verbänden, um gemeinsam auf struktureller Ebene Verbesserungen zu erreichen. Gerade im großstädtischen Kontext haben wir hierzu



---

viele Berichte erhalten, in ländlichen Regionen sind solche Formen bislang eher schwach ausgeprägt.

All diese Formen sind uns in unserer Praxisrecherche auf vielfältige Art und Weise begegnet, manchmal auch in ihrer Verschränkung und Gleichzeitigkeit.

# 1

## Einführende Grundlagen

### 1.1 Migrantenorganisationen im geschichtlichen Rückblick

Obwohl es schon vor Beginn der gezielten Gastarbeiteranwerbung in der Bundesrepublik Deutschland informelle Gruppen und Vereine zugewanderter Menschen gab, wurden Migrantenorganisationen in der öffentlichen Wahrnehmung lange Zeit nahezu negiert. Wenn sie thematisiert wurden, dann unter einer problemfokussierten Perspektive – ein Diskurs, der bis heute Tradition und derzeit wieder Hochkonjunktur hat. Dies auch im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern wie beispielsweise Großbritannien und die Niederlande, in denen antikoloniale Befreiungskämpfe öffentlich stark präsent waren (vgl. Thränhardt 2013, 5).

*„MSOs wurden in der Öffentlichkeit und auch in der Wissenschaft traditionell vorwiegend als Herausforderung für die Integration oder als potenzielle Gefahr für die öffentliche Sicherheit wahrgenommen. Dies galt schon für die Vereine der sogenannten Ruhrpolen im 19. und frühen 20. Jahrhundert (...); es zieht sich durch die wissenschaftlichen Debatten über integrative oder desintegrative Funktionen von MSOs in den 1980er- und 1990er-Jahren bis hin zu den Sicherheitsdebatten nach den Anschlägen vom 11. September 2001 (...).“*

(Pries 2013, 1)

Von Beginn an besteht ein einseitig gefärbter Blick auf Migranten/-innen, der deren Engagement leugnete.

*„Die Nichtwahrnehmung in der deutschen Gesellschaft ging so weit, dass Migrationswissenschaftler von ‚verschämten Gastarbeitern‘ sprachen, die sich angeblich nicht bemerkbar machten (v. Oswald et al. 2003: 21, 31). Von Migrantinnen und Migranten getragene Streiks, Demonstrationen und die vielen und vielfältigen Migrantenorganisationen wurden lange Zeit kaum zur Kenntnis genommen.“*  
(Thränhardt 2013, 15)

Auch das hohe Engagement von Migranten/-innen in den Gewerkschaften und als Betriebsräte wurde lange Zeit nicht beachtet. Maria do Mar Castro Varela hat hier ein beeindruckendes Beispiel „ausgegraben“ und sie verweist gleichzeitig auf die hohe politische und internationale Ausrichtung der damaligen Arbeitskämpfe.

*„Die Tatsache dagegen, dass Arbeitsmigranten und -migrantinnen kurz nach dem Ende des Nationalsozialismus deutliche Demokratisierungsprozesse in Gang setzten – indem sie etwa gewerkschaftlich aktiv waren und sich gegen schlechte Arbeitsbedingungen zur Wehr setzten (vgl. etwa Motte/Ohliger 2004) –, wird von der Politik und den Bildungsinstitutionen aktiv dethematisiert. 1961 streikten etwa in der Kölner Schokoladenfabrik ‚Stollwerk‘ 76 17- bis 18-jährige spanische Arbeiterinnen, weil sie weniger Lohn erhielten als die 20-Jährigen, obwohl sie dieselbe Arbeit erledigten. Es war ein ‚wilder Streik‘, der erst nach Tagen beendet werden konnte und der zeigt, dass es keineswegs so war, dass die Frauen der ersten Einwanderergeneration lediglich brav ihre Arbeit gemacht hätten, ohne sich um die Bedingungen zu kümmern, unter denen diese getan werden musste (vgl. Mattes 2005, 109). Die mangelnden Partizipationsmöglichkeiten mündeten zudem in Kämpfen für ein kommunales Wahlrecht und gegen rassistische Strukturen. Und es waren auch Migranten und Migrantinnen, die auf die Kooperation der Bundesrepublik Deutschland mit faschistischen Staaten und Militärdiktaturen – etwas Spanien, Portugal, die Türkei und Griechenland – öffentlich aufmerksam machten und dies skandalisierten.“*

(Castro Varela 2013, 37 f.)

Lange Zeit wurde der Diskurs um Migrantenorganisationen entlang der Frage der Segregation oder Integration geführt: Sind Migrantenorganisationen Orte sich abschottender Parallelgesellschaften oder sind sie wichtige Brückenbauer in die bundesdeutsche Gesellschaft hinein (vgl. Weiss/Thränhardt 2005, Jungk 2010)? Mittlerweile gilt dieser Entweder-oder-Diskurs als überholt: Es wird zu Recht betont, dass die Entfaltung des partizipativen und gestalterischen Potenzials von Migrantenorganisationen entscheidend davon abhängt, ob Institutionen und Akteure der Aufnahmegesellschaft tatsächlich an einer gemeinsamen Kooperation interessiert sind.

*„Zusammenfassend zeigt sich, dass die vorhandenen Studien zu Migrantenorganisationen in Deutschland nahelegen, den Grundsatzstreit über deren Funktion als Integrationsbrücke oder als Integrationsfalle, als identitäts- oder als integrationsfördernd durch differenzierte Perspektiven zu ersetzen. Migrantenorganisationen erfüllen in der Regel beide Aufgaben gleichzeitig und sind als multidimensionale und im Zeitverlauf sich stark wandelnde Organisationen zu betrachten. (...) In welchem Mischungsverhältnis die verschiedenen Funktionen auftreten und welche Wirkungen sie entfalten, hängt nicht nur von den Organisationen selbst ab, sondern in starkem Ausmaß auch von der gesellschaftlichen Umwelt, in der sie agieren.“*

(Pries 2010, 25)

In den letzten zehn Jahren erfahren Migrantenorganisationen im öffentlichen Diskurs und seitens der offiziellen Politik viel Anerkennung und Aufwertung. Nicht zuletzt seit dem Nationalen Integrationsplan von 2007 werden Migrantenorganisationen verstärkt als Partner und selbstständige Akteure Sozialer Arbeit gesehen. Im 9. Integrationsbericht der Bundesregierung wird 2012 formuliert:

*„Migrantenorganisationen bilden Brücken zwischen Einwanderern und deren Familien und der einheimischen Bevölkerung. Sie können wichtige Akteure der Integration sein. Dies gilt beispielsweise für Fragen des Spracherwerbs, des bürgerschaftlichen Engagements, des frühen Besuchs von Kindertageseinrichtungen und der Elternbeteiligung. Sie können der einheimischen Gesellschaft und der*

*Politik die Probleme vermitteln, denen sich Migrantinnen und Migranten ausgesetzt sehen. Es ist daher der richtige Weg, wenn Bund, Länder, Kommunen und nicht staatliche Akteure Migrantinnen und Migranten und deren Organisationen in die Gestaltung von Integrationsmaßnahmen einbeziehen.“*

(Die Beauftragte der Bundesregierung 2012: 28, zit. nach Weiss 2014, 22)

Entsprechend änderten sich beispielsweise Förderprogramme wie die des BAMF, die verstärkt Migrantenorganisationen selbst zur Antragstellung motivieren wollen (vgl. ausführlicher Bartels 2010). In der Folge erörtern und diskutieren immer mehr Wohlfahrtsverbände ihrerseits ihre Kooperation mit Migrantenorganisationen, verfassen Positionspapiere und Empfehlungen zur Kooperation für ihre Mitgliedsorganisationen.

*„Migrantenorganisationen sind heute aus der Integrationsförderung kaum noch wegzudenken. Als strategisch-konzeptionelle Partner und als Träger von Angeboten werden Migrantenorganisationen zunehmend nachgefragt. (...) Migrantenorganisationen sind Foren der Selbstorganisation und des bürgerlichen Engagements. Sie haben einen besonderen Zugang zu Migrantinnen und Migranten, kennen ihre Bedürfnisse genauer und sind Ansprechpartner für Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Sie verfügen über Kompetenzen in der Integrationsarbeit vor Ort und können mit ihren Angeboten auch Lücken schließen, die staatliche Integrationsangebote nicht abdecken.“*

(Hirseland 2013, 17 f.)

## 1.2 Versuch einer Annäherung: Was ist eine Migrantenorganisation?

Bislang gibt es keine allgemeingültige Definition dessen, was unter einer Migrantenorganisation zu verstehen ist. Eine viel zitierte Bezugsgröße ist die Definition von Ludger Pries, der zufolge Migrantenorganisationen als Verbände verstanden werden,

- deren Ziele und Zwecke sich vor allem aus der Situation und den Interessen von Menschen mit Migrationsgeschichte ergeben,
- deren Mitglieder zum Großteil Menschen mit Migrationshintergrund sind,
- deren interne Strukturen und Prozesse maßgeblich von Personen mit Migrationshintergrund gestaltet werden,
- deren inhaltliche Zielrichtung sich sowohl auf den Prozess der Migration selbst beziehen kann wie auch auf Fragen gesellschaftlicher Teilhabe in den Herkunfts- und Ankunftsregionen.

Mit dieser Definition versucht er beispielsweise, Migrantenorganisationen gegenüber Beratungs- und Unterstützungseinrichtungen abzugrenzen, die sich auch mit migrationsspezifischen Fragestellungen beschäftigen (vgl. ausführlicher Pries 2013, 1). Religionsgemeinschaften nimmt er in seine Definition mit hinein – ein Punkt, der beispielsweise vom Paritätischen Bundesverband anders gesehen wird.

Der Paritätische, der sich als der Dachverband der Selbstorganisation von Migranten/-innen versteht, nimmt vor dem Hintergrund jahrzehntelanger Praxiserfahrung folgende Kriterien zur Definition von Migrantenorganisationen in Anspruch. Migrantenselbstorganisationen (MSO) sind

- *„...herkunftshomogene oder herkunftsheterogene Zusammenschlüsse bzw. Vereine, deren Vorstand, Mitarbeiterschaft und Mitglieder mehrheitlich aus Migrantinnen und Migranten bestehen (harte Kriterien).*
- *... Orte, wo die Beteiligten ein selbstbestimmtes sozialpolitisches Engagement entfalten und ihre Interessenvertretung wahrnehmen (weiche Kriterien).“*

(Toker 2013, 77)

Nach Ercüment Tokers Einschätzung ist diese Differenzierung notwendig, um MSOs beispielsweise gegenüber Religionsgemeinden oder rein auf sich selbst bezogene (ethnische) Caféhäuser abzugrenzen. In der verbandlichen Praxis sind darüber hinaus noch weitere Aspekte bei der Definition einer MSO aus der Sicht des Paritätischen wichtig. Dies sind:

- Gemeinnützigkeit
- Orientierung am Aufnahmeland
- organisatorische Autonomie

An diesen beiden Definitionsbeispielen wird die Uneindeutigkeit des Begriffs deutlich. In der Praxis kann dies auf lokaler Ebene mehr oder weniger bedeutsam sein. Hier treffen handelnde Personen aufeinander. Geht es um Fördermittel oder um die Frage der politischen Vertretung in Verbandsstrukturen, kann die Definition wieder an Relevanz gewinnen.

*„Migrantenorganisationen sind eine Organisationsform entlang der Herkunft, die nicht in die gängigen Muster der Organisationssoziologie passt. Es gibt keinerlei Festlegungen gegenüber organisatorischen oder inhaltlichen Mindestanforderungen oder Qualitätsstandards. Eine befriedigende Definition für eine staatliche Förderrichtlinie steht also noch aus.“*

(Weiss 2013, 22)

## **Organisationsformen**

Ein anderer Versuch, mehr Übersichtlichkeit in das Feld zu bringen, sind Systematisierungsversuche entlang der verschiedenen Organisationsformen.

Hunger (2004, 8 ff.) unterscheidet folgende Typen von Migrantenorganisationen:

- Begegnungszentren (früher „Arbeitervereine“)
- religiöse Vereine
- Freizeit- und Sportvereine
- Kulturvereine
- politische Vereine
- Familien- und Elternvereine
- Berufsverbände und Wirtschaftsvereine
- soziale und humanitäre Vereine
- Vereine für einzelne Gruppen

In der Öffentlichkeit werden häufig religiöse Vereine, insbesondere Moscheevereine als typische Migrantenorganisationen wahrgenommen, mehr als zwei Drittel aller Migrantenorganisationen sind jedoch weltliche Organisationen (vgl. ausführlicher Pries 2013). Die oben vorgenommene Systematisierung ist allerdings auch eine analytische Unterscheidung. In der Realität können sich die verschiedenen Funktionen und Bedeutungen überlagern: *„Sportvereine können Sozialberatung machen und religiöse Vereine Computerkurse anbieten. Kulturvereine – eigentlich für die Pflege der Heimatkultur ins Leben gerufen – bieten Deutschkurse an und Arbeitervereine Folklore.“*

(Gaitanides 2003, 25)

Unter Migrantenorganisationen werden in der Praxis nicht nur formale Organisationen wie Vereine oder Verbände verstanden, sondern auch informelle Gruppen, Netzwerke und Projekte (vgl. Weiss/Thränhardt 2005, 31; Latorre Pallares/Zitzelsberger 2006, 4). Besonders im Kontext der Bildungsarbeit bietet sich eine solche breite Definition an, um die Vielfalt von Aktivitäten fassen zu können.

In der Praxis werden ganz unterschiedliche Organisationstypen sichtbar (vgl. Toker 2013, 78):

- Initiativen und Selbsthilfegruppen ohne Rechtsform (herkunftshomogen!)
- Selbsthilfevereine, lokale Organisationen (herkunftshomogen!)
- Dachorganisationen und lokale Zusammenschlüsse
- multi- bzw. interkulturelle Organisationen (herkunftsheterogen!)

Seiner Einschätzung nach steigt die Zahl der herkunftsheterogenen Organisationen stetig an, wenngleich die anderen immer noch in der Mehrzahl sind. Untersuchungen von 2005 zeigen, dass gut 80 Prozent der Migrantenorganisationen herkunftshomogen organisiert waren, elf Prozent deutsch-ausländisch und sechs Prozent mehrländerbezogen (vgl. ausführlicher Pries 2013).

Einigkeit besteht in der Fachöffentlichkeit darüber, dass Migrantenorganisationen sehr unterschiedlich sind und entsprechend differenziert betrachtet werden müssen: *„Der migrantische Hintergrund ist nur ein Merkmal von vielen. Je nach*



*Ziel, Größe, Organisationsform, Professionalität der Aktiven usw. haben sie unterschiedliche Voraussetzungen, Kompetenzen und Möglichkeiten.“*

(Weiss ebd.)

Ganz unterschiedlich sind dabei auch das Verhältnis von Migrantenorganisationen und staatlicher Förderung sowie die Rolle, die Migrantenorganisationen in diesem Kontext einnehmen. Diese kann vom Extrem als das Objekt der Integrationsarbeit bis hin zum aktiven Integrationsakteur reichen:

*„... dass derzeit sowohl Formen anzutreffen sind, bei denen Migrantenorganisationen im Sinne eines ‚Förderns und Forderns‘ eher als Objekt der Integrationsarbeit angesehen werden oder als Lotsen fungieren, die Anforderungen oder Informationen seitens des Staates in die eigene Community hineintragen, als auch Formen eines institutionellen Pluralismus und partizipatorischen Ansatzes, bei dem Migrantenorganisationen gleichberechtigte Vertragspartner und Koproduzenten einer gemeinsamen Integrationspolitik sind. Dabei sind diese Formen eher als Punkte auf einem Kontinuum zu verstehen, die in der Praxis fließend ineinander übergehen bzw. auch parallel auftreten können.“*

(Weiss 2013, 14)

Ungeklärt ist die Frage der Repräsentativität von Migrantenorganisationen: Bei aller Expertise und Wissen, das Migrantenorganisationen in Bezug auf Migranten zugeschrieben wird, darf nicht vergessen werden, dass die Mehrheit der Migranten nicht Mitglied in einem migrantischen Verein ist und an regelmäßigen Vereinsaktivitäten teilnimmt. Es ist also immer nur ein Ausschnitt von Personen, die sich in einer bestimmten Gruppe organisieren.

*„Während also einerseits die repräsentative Funktion von Migrantenorganisationen nicht generell angenommen werden kann, sondern im Einzelfall zu prüfen wäre, stellt sich andererseits die Frage, ob dieser Anspruch überhaupt erhoben werden sollte. Auch bei nichtmigrantischen zivilgesellschaftlichen Organisationen wird die Frage nach der Repräsentativität nicht generell gestellt, sondern nur dann, wenn diese für den Zweck oder das Ziel der Organisation von Relevanz ist.“*

*(...) Warum also sollten bei Migrantenorganisationen andere Kriterien gelten? (...) Die Sichtweise, jede Migrantenorganisation sei auch eine Interessenvertretung der gesamten Community, muss also mindestens als ambivalent gesehen werden. Sie ist eine Interessenvertretung einer spezifischen Gruppe, neben der es auch andere gibt.“*

(Weiss 2013, 25)

Hinzu kommt noch die verengte Wahrnehmung, alle Migranten würden sich – wenn überhaupt – in Migrantenorganisationen engagieren, wobei übersehen wird, dass Migranten sich mittlerweile fast ebenso häufig in Organisationen der Aufnahmegesellschaft organisieren. So zeigt z. B. die Studie von Dirk Halm und Martina Sauer zum bürgerschaftlichen Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland, dass hier nahezu „Gleichstand“ besteht.

### 1.3 Migrantenorganisationen in Veränderung

Zwischenzeitlich gibt es etliche empirische Untersuchungen zu Migrantenorganisationen, die neben deren Heterogenität insbesondere auch deren Dynamik betonen. Wie benannt, sind viele Migrantenorganisationen nicht nur auf eine Funktion hin ausgerichtet, sondern diese überlagern und ergänzen sich. Ludger Pries spricht hier von der „Multidimensionalität“ der Migrantenorganisationen.

Nach Stefan Gaitanides (2003, 25) starten Migrantenorganisationen häufig zunächst in einem gemeinsamen ethnischen Rahmen – nicht zu unterschätzen sind hierbei vor allem verwandtschaftliche Netzwerke – und übernehmen dabei ganz unterschiedliche Funktionen:<sup>2</sup>

- sie bieten Neuzugewanderten wichtige Informationen und Selbstvergewisserungen
- sie stützen die individuelle und kollektive Identität in einer Minderheitenposition

2 | Dies ist nur eine Auswahl der von Gaitanides aufgeführten Punkte, vgl. ausführlicher S. 26 ff.

- sie bieten eine Chance zur Selbstverwirklichung und Selbstbestätigung
- sie binden erfolgreiche und qualifizierte Repräsentanten ihrer Community an sich und schaffen Vernetzung und soziales Kapital
- sie aktivieren private Selbsthilfe
- sie füllen Versorgungslücken durch ehrenamtliche Dienstleistungen
- sie bieten präventive Informationsveranstaltungen zu Gesundheits-, Erziehungs-, Bildungs- und Ausbildungsfragen
- sie sind Ansprechpartner in Konfliktsituationen für Verwaltung und Politik
- sie werden zu Organen der Interessensvertretung im kommunalen Kontext

Doch auch die Ziele und Aufgaben, die sich Migrantenorganisationen selbst geben, können sich im Laufe der Zeit wandeln: Neue Themen kommen hinzu, andere Altersgruppen engagieren sich etc. Insofern ist es problematisch, mit einem starren Konzept von Migrantenorganisationen zu argumentieren.

Auch Pries/Sezgin (2010) halten eindimensionale Vorstellungen der Aktivitäten von Migrantenorganisationen entweder hier in Deutschland oder dort im Herkunftsland für überholt und gehen von sogenannten transnationalen Räumen aus. Ein Konzept, das sich auch in der Migrationspädagogik und der Diskussion um hybride Identitäten und Mehrfachzugehörigkeiten wiederfindet (vgl. Mecheril 2004, 52 ff.): Hier wird infrage gestellt, dass Menschen sich bestimmten Zugehörigkeiten eindeutig zuordnen könnten.

In den letzten Jahren ist das Feld der Migrantenorganisationen auch deswegen stark in Bewegung und Veränderung, weil sich Jüngere in Migrantenorganisationen bemerkbar machen – sei es als eigene Jugendorganisation, sei es innerhalb bestehender Strukturen. Die Untersuchung von Birgit Jagusch (2011) zu Vereinen von Jugendlichen mit Migrationshintergrund (VJM) zeigt auf sehr eindrückliche Weise die Dynamik und Mehrfachbedeutung von jugendlichen Selbstorganisationen. In ihrem Schlussresümee kommt sie zu folgendem Ergebnis (Jagusch 2011, 424 ff.):

- VJM sind Räume der Anerkennung und des Empowerments für Erfahrungen der Ausgrenzung und Diskriminierung.

- In den VJM überschneiden sich allgemeine jugendspezifische und migrationspezifische Erfahrungsräume.
- VJM sind Räume der repräsentativen Selbstdefinition: Hier ist Raum für multiple und flexible Zugehörigkeiten und Identifikationen.
- Partizipation und Ressourcenorientierung stellen die wesentlichen Konstitutiva für das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder der VJM und damit auch für das Verständnis der Bedeutung von VJM dar.

Ein paar exemplarische Beispiele verdeutlichen die aktuelle Dynamik in diesem Bereich:

### ■ Interkultureller Wohlfahrtsverband

Im Juni 2014 gründete sich ein neuer bundesdeutscher Wohlfahrtsverband: der „Verband für interkulturelle Wohlfahrtspflege, Empowerment und Diversity“. Gründungsmitglieder sind:

- Bundesverband der spanischen Elternvereine in der BRD
- Bundesverband der Vietnamesen
- Bundesverband russischsprachiger Eltern
- Korientation
- Kroatischer Weltkongress
- Polnischer Sozialrat
- Türkische Gemeinde in Deutschland
- Verband griechischer Gemeinden in Deutschland

#### **Aus dem inhaltlichen Positionspapier zur Gründung eines eigenen Wohlfahrtsverbands (Auszüge):**

*„Der Verband für interkulturelle Wohlfahrtspflege ist ein Netzwerk von bundesweit tätigen migrantischen Vereinen, gegründet mit den Zielen, die Diversitykompetenz im Bereich der Wohlfahrtspflege zu erhöhen und das*

*ehrenamtliche Potenzial in den Minderheitengruppen durch Empowerment sichtbar und wirkungsvoll zu machen.*

*Der Aufbau von bundesweiten Verbandsstrukturen und die Beteiligung an Planungsprozessen in der Wohlfahrtspflege ist für die Zukunft geplant, aber sicherlich abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen und der Kooperationsbereitschaft etablierter Organisationen. (...)*

*Deutschland und seine Bevölkerung haben sich in den letzten Jahrzehnten entscheidend verändert. Die Pluralität der heutigen Gesellschaft bildet sich in den bestehenden Strukturen der Wohlfahrtspflege in ihren Planungs- und Entscheidungsprozessen nicht ausreichend ab. (...)*

*In den deutschen Verbänden spielen (mit wenigen Ausnahmen) weder die migrantischen Vereine noch die Personen mit Migrationshintergrund eine (mit-)entscheidende Rolle. Deutsche Organisationen und Verbände nehmen bisher quasi kommissarisch die Interessen der Personen mit Migrationshintergrund (und Migrantenorganisationen) wahr. Die Pluralität der Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen wie die Pluralität der Formen, sich im eigenen Umfeld (Sozialraum) zu engagieren, findet kaum Eingang in Planungs- und Vergabeprozesse.*

*Den Menschen mit Migrationshintergrund werden ein – gemessen an den Mehrheitsdeutschen – geringeres bürgerschaftliches Engagement und eine geringere Bereitschaft zu ehrenamtlicher Tätigkeit zugesprochen, da sie in den etablierten Strukturen wenig in Erscheinung treten. Es gibt deutliche Hinweise auf ein hohes Engagement dieser Personengruppe in ethnischen Organisationen oder – insbesondere bei Frauen – in selbst organisierten Treffen. Es gibt demnach ein Potenzial für eine ehrenamtliche Mitwirkung, das zurzeit kaum gesehen und gefördert wird und damit ein enormes Ausbaupotenzial aufweist. (...) Diese Menschen zu professionalisieren und strukturell zu unterstützen, würde den Mehrwert dieses bürgerschaftlichen Engagements und seine Wirkung enorm vergrößern.*

*Den Menschen mit Migrationshintergrund sollte nach (teilweise) vielen Jahren des Aufenthaltes in Deutschland ein Signal gleichberechtigter Partizipation auf der Organisationsebene angeboten werden. Angesichts des raschen gesellschaftlichen Wandels und der damit einhergehenden kulturellen Pluralisierung ist ein struktureller Umbau des bestehenden Wohlfahrtsträgersystems durch die Integration eines interkulturell organisierten Bundesverbands an der Zeit. Nur so ist es möglich, Fördermittel in Zukunft effizient und an den veränderten soziokulturellen Verhältnissen angepasst, zu verwenden.“*

(<http://www.korientation.de/wp-content/uploads/2014/05/VIW-Positionspapier.pdf>)

Dieses Positionspapier zeigt die Kompetenzen und das gewachsene Selbstbewusstsein von Migrantenorganisationen und deren Bedürfnis nach gesellschaftlicher und politischer Teilhabe.

### ■ Dachverband von Migrantinnen-Organisationen

Im September 2014 fand in Köln die Gründerinnenkonferenz des Dachverbandes Damigra unter dem Motto „Migrantinnen-Organisationen – ein Raum für Empowerment“ statt. An der Konferenz nahmen über 100 Frauen aus unterschiedlichen Migrantinnenorganisationen teil. Der neue Dachverband setzt sich herkunftsunabhängig und bundesweit für die politische, rechtliche und soziale Gleichberechtigung von Migrantinnen ein (vgl. ausführlicher: [www.damigra.de](http://www.damigra.de)).

### ■ Jugendliche Roma engagieren sich

Als ein Beispiel jugendlicher Selbstorganisation, das sich in seinem Denken und Handeln nicht ausschließlich lokal organisiert, sondern die angesprochene transnationale Perspektive aufgreift, kann der Jugendverband „Amaro Dron“ von jungen Roma und Nicht-Roma herangezogen werden. Eindrücklich beschreiben wird dies im Artikel „Romani Youth Empowerment durch internationale Jugendvernetzung“ (Demir/Mack/Orsós 2010).

## ■ Neue Deutsche

In den letzten Jahren melden sich vermehrt Menschen mit Migrationsbiografien zu Wort, die nicht länger auf ihren sogenannten Migrationshintergrund reduziert und darüber definiert werden wollen. Sie selbst bezeichnen sich als „Neue Deutsche“ und organisieren sich bundesweit in den verschiedensten Gruppen wie z. B. die „Neuen deutschen Medienmacher e. V.“, „Deutsch plus“, „Buntesrepublik“, „Zahnräder“ etc.

*„Die Neuen Deutschen Organisationen definieren sich nicht mehr ethnisch: Wer die Anliegen teilt, ist herzlich willkommen und man engagiert sich zusammen, ganz egal, wie lange oder kurz die Vorfahren auf dem Gebiet der Bundesrepublik leben. Viele dieser Organisationen sind entstanden nach dem Sarrazin-Schock, der antimuslimische, antitürkische, antiarabische und antipluralistische Ressentiments salonfähig gemacht hat.“*

(Ataman 2015)

Im Februar 2015 trafen sich rund 80 Initiativen der zweiten und dritten Generation von Einwanderern aus ganz Deutschland zum ersten Bundeskongress der Neuen Deutschen Organisationen „Deutschland neu denken“ und diskutierten in unterschiedlichen Foren ihre Themen und Fragen. Nachfolgend ein Auszug ihres Ergebnis- und Forderungspapiers, das ihr Anliegen und Selbstverständnis insgesamt gut auf den Punkt bringt (vgl. ausführlicher: [www.neuemedienmacher.de/wp-content/uploads/2015/02/Ergebnisse\\_Forderungen\\_NDOs.pdf](http://www.neuemedienmacher.de/wp-content/uploads/2015/02/Ergebnisse_Forderungen_NDOs.pdf)).

1. **Wir wollen selbst entscheiden, wie wir bezeichnet werden.** Zum Beispiel als Deutsche, Menschen mit Migrationshintergrund, Einwanderer, Migranten, Afrodeutsche, Turkodeutsche oder Deutschkurden etc.
2. **Wir wollen, dass diese Selbstbezeichnungen und Verortungen angenommen werden.** Wenn jemand sagt „Ich komme aus dem Schwarzwald“, stört viele die oft gestellte weitere Nachfrage „Wo kommst du wirklich her?“.
3. **Wir wollen uns stärker vernetzen und professionell organisieren.** Angesichts des politischen Stellenwerts von Migration und Integration ist es nicht mehr zeitgemäß, zivilgesellschaftliches Engagement in diesem Bereich rein ehrenamtlich oder auf Basis von Projekten zu ermöglichen. Die Strukturförderung der Bundesregierung für sogenannte Migrantenselbstorganisationen ist sehr gering, Neue Deutsche Organisationen profitieren davon bislang nicht. Professionelle Arbeit braucht ausreichende finanzielle Mittel.
4. **Wir wollen nicht nur ein Bekenntnis zum Einwanderungsland („Deutschland braucht Zuwanderung“), sondern auch ein Bekenntnis zur Einwanderungsgesellschaft („die deutsche Bevölkerung ist von Einwanderung geprägt und völkische Ideen dürfen keine Renaissance erleben“).** Ein neues Einwanderungsgesetz muss das berücksichtigen.
5. **Wir wollen keine Integrationspolitik, sondern eine Gesellschaftspolitik, die sich an alle Bevölkerungsgruppen richtet.** Eine Integrationspolitik, die sich nur auf Migrantinnen und Migranten konzentriert, ist nicht mehr zeitgemäß. Sie muss auch Maßnahmen gegen Diskriminierung und Rassismus beinhalten und sich auch an die Mehrheitsbevölkerung richten.



6. **Die Neuen Deutschen und People of Color müssen präsenter werden:** Wir wollen keine Behörden, staatlichen Unternehmen, Parlamente, Gremien, Rundfunkräte, Wohlfahrtsverbände usw., in denen immer noch (fast) nur Herkunftsdeutsche sichtbar sind.
7. Solange der Anteil von Neuen Deutschen und People of Color in Entscheidungspositionen deutlich unter ihrem Anteil in der Bevölkerung liegt, **müssen wir eine Diskussion über Quoten führen.**
8. (...)
9. **Das gesellschaftliche Engagement gegen antisemitische, anti-muslimische, frauenfeindliche und homophobe Einstellungen muss stärker unterstützt und gefördert werden – in allen Teilen der Gesellschaft** (uns natürlich eingeschlossen).
10. **Zu einer modernen Einwanderungsgesellschaft gehört auch ein reformiertes Bildungssystem:** Im Unterricht muss die Geschichte des Einwanderungslands Deutschland präsenter werden und Lehrpläne müssen auf die Alltagsprobleme im Zusammenleben eingehen.
11. **Politische Debatten über die Zugehörigkeit einzelner Religionsgruppen sind nicht hilfreich und mit Blick auf das Grundgesetz fragwürdig.** Außerdem stehen sie Deutschland nicht gut zu Gesicht.
12. (...)

## 1.4 Kooperationen mit Migrantenorganisationen – Kooperationen wie alle anderen?

In den Werkstattgesprächen und Interviews wurden viele Themenfelder angesprochen, die grundsätzliche Kooperationsprobleme sind oder Organisationsentwicklungsprozesse problematisieren, die Selbsthilfegruppen/Vereine generell kennen. Die „Klassiker“ sind dabei die folgenden fünf Punkte:

### **Haupt- und Ehrenamtlichkeit**

Das Spannungsfeld zwischen Hauptamt und Ehrenamt ist durch drei wesentliche Differenzen beschrieben:

- Die einen werden für die Arbeit bezahlt und die anderen machen sie in ihrer Freizeit.
- Die einen sind für dieses Handlungsfeld formell fachlich qualifiziert, die anderen sind interessierte Menschen ohne entsprechende Vorbildungen.
- Die einen handeln in einem professionellen Auftrag, die anderen beauftragen sich gewissermaßen selbst.

In unseren Praxisberichten traten diese Spannungsfelder an folgenden Punkten zutage:

- Wann sind gemeinsame Besprechungszeiten? In der landläufig definierten Arbeitszeit oder auch am Abend, am Wochenende?
- Zu welchen Zeiten können Angebote stattfinden? Kommen Hauptamtliche auch sonntags in den Verein/die Gruppe?
- Welche Projektschritte sind in welcher Zeit umsetzbar? Wie schnell kann vorangeschritten werden?
- Wie können Angebote ausgestaltet werden?
- Wer stellt den Antrag?
- Wer schreibt den Bericht?

## Organisationsstrukturen und Ressourcen

Eng verknüpft mit der Frage der Haupt- und Ehrenamtlichkeit ist die Frage nach der jeweiligen Organisationsstruktur und Ausstattung an Ressourcen der beteiligten Kooperationspartner. Hieran entscheidet sich maßgeblich, wie dynamisch sich Kooperationsprojekte entwickeln können, und an dieser Differenzlinie entzündeten sich sehr viele Konflikte:

- Wer verfügt über eigene Räume?
- Wer verfügt über welche Infrastruktur und Ausstattung?
- Wer hat weiteres Personal? (auf Honorarbasis oder Festanstellung)
- Wer hat feste Ansprechpartner/-innen? Verbindliche Sprechzeiten?
- Wer hat Erfahrungen mit Projektmanagement?
- Wer hat Kontakte zu Entscheidungs- und Geldgebern?
- Wer ist in welchen Netzwerken präsent?

## Genderaspekte

Berichtet wird immer wieder davon, dass Genderaspekte in der Kooperation mit Migrantenorganisationen eine wichtige Rolle spielen können – auch dies kennen wir aus anderen Zusammenhängen. Nicht selten sind „offizielle“ Funktionen von Männern besetzt (Vorstände, Sprecher) und Frauen machen die Basisarbeit. Oder aber Frauen machen die eigentliche Bildungsarbeit mit den Familien – diese Arbeit wird jedoch nach außen hin wenig sichtbar. Immer wieder wurde uns berichtet, dass mit aktiven Frauen Absprachen getroffen wurden, der männliche Vorstand diese aber nicht aufgriff, sodass in Folge weitere Kooperationen scheiterten bzw. eingestellt wurden. Oder aber Berichte über Vereine, die stark im Wandel sind, weil beispielsweise Frauen eine stärkere Gewichtung bekommen und dadurch andere Themen auf die Agenda gesetzt werden. All dies könnte genau so auch in anderen Selbsthilfegruppen stattfinden: Auch dort gibt es die „Platzhirsche“, die sichtbare und die unsichtbare Arbeit, die Gewichtung von Themen entlang dominanter Interessen.

## Generationenverhältnisse

Ein weiterer Aspekt ist die Frage nach den Generationenverhältnissen in den jeweiligen Gruppen und Organisationen:

- Es kann zu Konflikten zwischen der Gründergeneration und neu Hinzugekommenen kommen.
- Es kann sein, dass die jüngere Generation an ganz anderen Themen interessiert ist.
- Es kann sein, dass sich die Formen des Austauschs und der Organisation ändern.
- ...

Berichtet wurde uns davon mehrfach – manchmal mit Bedauern, weil vertraute Kooperationsbezüge weggebrochen sind, vielfach aber auch mit Erleichterung, weil die jüngere Generation immer wieder auch als bildungsorientierter, dynamischer, selbstbewusster und klarer auftretend beschrieben wird. Gerade jugendliche Migrantenorganisationen und Dachverbände sorgen für frischen Wind und fordern einerseits ihre „Alten“ heraus und treten andererseits selbstbewusster an Mehrheitsinstitutionen heran. Als ein Beispiel für diesen Prozess kann an dieser Stelle die DITIB-Jugend genannt werden, die mittlerweile in sehr vielen Stadtjugendringen präsent ist und sich hier aktiv mit ihren Interessen einbringt.

## Projektförderungen

Wiederholt wird davon berichtet, dass Kooperationen schwierig sind, weil sie auf Projektförderungen basieren. Das bedeutet in aller Regel: vorgegebene Projektschritte, die eingehalten werden müssen, vorgegebene Zeiträume, in denen sich Dinge zu entwickeln haben, unsichere Anschlussperspektiven, begrenzte Ressourcen und der immerwährende Druck des Neuen, Innovativen.

Auch dies ist aus dem Feld Sozialer Arbeit hinlänglich bekannt – in unserem Fall kommt jedoch erschwerend hinzu, dass viele Migrantenorganisationen in der Kooperationsarbeit unerfahren sind und wenig Orientierungswissen über

das deutsche Sozial- und Bildungssystem und die Organisationsstruktur Sozialer Arbeit haben. Insofern ist hier für die Einarbeitungszeit ein Mehrfaches an Zeit notwendig, als dies generell bei Ehrenamtlichen der Fall ist.

All diese angesprochenen Klassiker kommen in jedem Kooperationsfeld zum Tragen, in dem sich heterogene Akteure begegnen. Insofern gab es in den Werkstattgesprächen immer wieder Stimmen, die sagen: *„Das ist kein spezifisches Problem von Migrantenselbstorganisationen, sondern das ist einfach ein Macht-Ding, das der Kleingartenverein Buxtehude genauso hat. (...) Diese Strukturprobleme gibt es in allen Kooperationen.“*

(Trägervertreter)

Dies stimmt einerseits. Und doch gibt es in diesem Handlungsfeld Differenzen, die berücksichtigt werden müssen, starten eben doch nicht alle Akteure von denselben sozialen Positionen aus.

### **Reflexionsfragen**

- Gibt es Themen, Zuschreibungen, die für Migrantenselbstorganisationen und Schlüsselpersonen als Besonderes dazukommen?
- Haben die oben angesprochenen Punkte für sie einen anderen Bedeutungskontext?
- Bedeutet Haupt- und Ehrenamtlichkeit in Migrantenselbstorganisationen etwas anderes als in anderen Vereinen?
- Muss das Thema Organisationsstrukturen auch vor dem Hintergrund bundesdeutscher Migrationspolitik gesehen werden, die davon geprägt war, Migranten systematisch von gesellschaftlicher Teilhabe auszuschließen?

## 1.5 Kooperationen im Kontext bundesdeutscher Integrationspolitik

Ein wesentlicher Unterschied ist der Entstehungskontext von Migrantenorganisationen und deren gesellschaftliche Positionierung im Vergleich zu anderen Vereinen und Selbsthilfegruppen. Während Letztere häufig von einer gesellschaftlichen Position der Mehrheit, einer Position der Zugehörigkeit, einer Nähe zu deutschen Wohlfahrtsverbänden heraus agieren können, gilt dies für Migrantenorganisationen häufig nicht. Eine „Elterninitiative Pustebblume“ kann vermutlich anders auftreten als beispielsweise eine „Elterninitiative der Kurden aus dem Irak“.

Es kann an dieser Stelle kein historischer Abriss über die (bundes-)deutsche Migrationsgeschichte gegeben werden (vgl. ausführlicher Castro Varela 2013, Mecheril 2010, Wolf 2014), aber Einigkeit besteht darüber, dass lange Zeit ein problem- und defizitorientierter Diskurs in Bezug auf Migranten vorherrschte. Abgelöst wird diese Perspektive zunehmend durch neue Verwertbarkeitslogiken.

*„Migration kann als ein bedeutender Motor gesellschaftlicher Veränderung beschrieben werden. Trotz dieser allgemein anerkannten Erkenntnis hält sich in Europa hartnäckig eine Negativ- und Defizitperspektive, die Migration vor allem in Verbindung mit Armut und Kriminalität, als störend und bedrohlich beschreibt. Die diskursiven und kulturellen Konsequenzen einer vornehmlich auf Abwehr und Kontrolle zielenden Politik sind Bestandteil bedeutsamer kultureller Praxen, die Räume der Nichtzugehörigkeit konstruieren und damit Ausgrenzung billigen.*

*Mit dem demografischen Wandel, der Alterung der Gesellschaft, ändert sich die migrationspolitische Rationalität. Der Blick richtet sich nun auf das wandernde, integrationsfähige ‚Humankapital‘, welches zu einer begehrten Ressource im globalen Wettstreit um die Sicherung des nationalen Wohlstandes geworden ist. Die neue Zauberformel lautet: ‚Gesteuerte Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte‘. (...) Konsequenz dieser Rhetorik ist die Etablierung einer Unterscheidung zwischen ‚guten‘ und ‚schlechten‘ Migranten und Migrantinnen: Gut sind jene,*

*die einen Beitrag zur Sicherung unseres Wohlstandes leisten, schlecht jene, die unsere Ressourcen missbrauchen.“*

(Castro Varela 2013, 10 f., Hervorhebungen im Original)

Dieser Diskurs wird auch in unserem Handlungsfeld sichtbar: Wurden lange Zeit Migrantenorganisationen als Ausdruck sich separierender, nicht integrationswilliger Migranten gesehen und eine Unterstützung dieser Strukturen als Aufbau einer Parallelgesellschaft abgewertet, zeichnet sich seit einigen Jahren ein deutlicher Paradigmenwechsel ab, durch den „gute“ Migrantenorganisationen als neue Partner ernst genommen werden. Ihr (verwertbares) integrationspolitisches Potenzial wird gesehen und soll aktiv genutzt werden. Dabei schwingt auch der gesellschaftliche Anspruch mit, dass sie integrationspolitische Defizite kompensieren sollen – und zwar schnell. Nicht selten nehmen Migrantenorganisationen diesen Ball auf und fühlen sich verantwortlich dafür, ihre Gruppen und Mitglieder entlang der Erfordernisse der Mehrheitsinstitutionen zu qualifizieren.

### **Praxisbeispiel: Forum muslimischer Frauen**

Das Forum muslimischer Frauen in einer baden-württembergischen Stadt trifft sich seit Jahren regelmäßig zum Frauenfrühstück. Im Mittelpunkt stehen der Austausch, das Kennenlernen anderer Frauen, der gemeinsame Kontakt. Seit einigen Jahren wird das Forum verstärkt von den in der lokalen Integrationsarbeit Tätigen (freie Träger, Verwaltung, Schulen, Integrationsbeauftragte, ...) wahrgenommen und wertgeschätzt. Diese Anerkennung freut die Mitglieder des Forums. Immer häufiger soll sich das Forum zu aktuellen Themen positionieren, an Projekten teilnehmen, soll sich aktiv in die Gestaltung von Elternarbeit an Schulen einbringen, soll Teilnehmerinnen bringen für vor Ort mögliche Qualifizierungen von Migranteltern und Schlüsselpersonen. Die im Forum aktiven Frauen kommen zunehmend unter Druck, immer häufiger fehlen sie bei lokalen Netzwerktreffen.

*„Die Erwartungen einiger Organisationen sind sehr, sehr hoch. Migrantenorganisationen sind völlig überfordert, sie machen zwar viel und auch sehr viel ehrenamtlich und es wird immer mehr erwartet, immer mehr verlangt, weil Deutschland jetzt ein Einwanderungsland ist. Jetzt sind die Migrantenorganisationen dran! Aber die Unterstützung fehlt.“*

(Integrationsbeauftragte)

Dieser institutionelle Erwartungsdruck – und nicht selten die damit verbundene Funktionalisierung – kommt bei den Migrantenorganisationen an und kann ein Gefühl des Ausgenutztwerdens hinterlassen: *„Zack, die etablierten Träger docken an, saugen das Wissen aus und sind dann weg. Also so ein Ausgenutztwerden, das sind so Punkte, die dazu führen, dass eine gewisse Frustration auch entsteht.“*

(Vertreterin Migrantendachorganisation)

Im Gepäck sind also Rassismus- und Diskriminierungserfahrungen aufseiten der Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen, die für Kooperationsideen Herausforderung und Hypothek gleichermaßen sein können: eigene biografische Erfahrungen, Erfahrungen im Umgang mit Ämtern und Institutionen, Erfahrungen in der Rolle als Multiplikator/-in – und natürlich auch das, was in den jeweiligen Communitys erzählt und berichtet wird. In Kapitel 4 wird noch ausführlicher dargestellt, wie sich in diesem Handlungsfeld rassistische und diskriminierende Diskurse mit einer jeweiligen Handlungspraxis mischen.

*„Das eine ist, ich bin groß und stark und mächtig, und das andere ist, du bist ein kleiner Migrant, ich nehm dich an die Hand und zeig dir, wie die Welt zu funktionieren hat. Und dann aber in dem Moment, wenn man merkt, eigentlich geht es ohne diese Migrantenorganisation nicht, dann das Ganze an sich reißen.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)



## 1.6 Verhandlung von Anerkennung und Zugehörigkeit

Schon der Prozess des Kennenlernens hat andere Implikationen als sonst der Kontaktaufbau zu Vereinen oder selbstorganisierten Gruppen. Auch in anderen Kontexten treffen ungleiche Partner mit ungleichen Ressourcen aufeinander, die Frage der Zugehörigkeit und der Gründe für die Kooperation stellt sich aber möglicherweise nicht in derselben Brisanz. Aus der Sicht von Migrantenorganisationen ist dieser Prozess verknüpft mit der Machtfrage:

- Geht es in der Kooperation tatsächlich um Teilhabe?
- Werden Funktionalisierungen sichtbar?
- Wie viel Anerkennung wird deutlich?

Ein Interviewpartner, der bei einem bundesweit agierenden Träger für viele Kooperationsprojekte zuständig ist, beschreibt sehr eindrücklich, dass er gerade in der Kooperation mit Migrantenorganisationen die Phase des Kennenlernens und des Kontaktaufbaus als eine sehr besondere und intensive wahrnimmt, die ganz stark von einem Moment des Abgechecktwerdens durch Migrantenorganisationen geprägt ist.

*„Da werden schon Bereiche abgecheckt, die würde ich in anderen Organisationszusammenhängen nicht erfahren. Immer: Nehmen die mich auch wirklich mit Respekt wahr? Was wissen die über meine Kultur, was wissen die über meine Lebenswelt, wie reden die über mich und wie reden die mich an? Das merkt man natürlich, weil da wird halt viel geredet und die merken, also die haben eine ganz andere Wahrnehmung, was für sie wichtig ist, als wenn ich da mit der Organisation XY irgendwas verabrede. Das ist ein anderes Checken, das sind andere Themen. (...) Oben, unten wollen die immer wissen, wer ist oben, wer ist unten, gibt es das überhaupt, ganz wichtig. Wer hat Macht, wer hat keine Macht, benutzen die uns, benutzen die uns nicht, also das sind so Fragestellungen, die nie ausgesprochen werden, aber die man immer merkt und im Nachhinein dann immer erfährt.“*

(Projektkoordinator)

Die rassistische<sup>3</sup> Strukturierung unserer Gesellschaft, die in allen Diskursen sich durchziehende Dichotomie von „Wir“ und „die Anderen“ zeigt sich auch in diesem Kontext. Migrantenorganisationen selbst greifen den Dualismus auf, Kooperationspartner ebenso.

*„Das kommt ganz häufig bei Diskussionen: die Einheimischen. Dann ist das immer so ein ‚die‘ und ‚wir‘. Ich sage dann immer, ihr gehört doch jetzt genauso dazu, also wer ist denn ‚die‘? Aber das ist einfach im Kopf drin, bei mir ist es ja auch teilweise im Kopf drin. (...) Genau dieses Thema, wer ist eigentlich, was ist deutsch. Ich habe das ein paar Mal so ein bisschen provokant reingebracht (in die Fortbildungsmodule, J.G.) und gefragt, ja wer hat eigentlich hier keinen deutschen Pass. Und dieses Gefühl, trotz deutschem Pass sich nicht-deutsch zu fühlen, ist gerade bei Schulungen mit anderen Migrantengruppen relativ ausgeprägt.“*

(Trägervertreterin)

An diesem Zitat wird deutlich, dass das Thema Zugehörigkeit in diesem Kooperationskontext massiv verhandelt wird: Gehören Migrantenorganisationen zu dieser Gesellschaft dazu? Sind auch sie selbstverständliche Deutsche?

Naika Foroutan arbeitet in ihrem Artikel zu den „Neuen Deutschen“ ganz eindrücklich heraus, wie brüchig das Gefühl der Zugehörigkeit immer noch bei vielen (zugewanderten und auch hier geborenen) Menschen ist.

*„Eine Zugehörigkeit zu Deutschland wird als etwas suggeriert, das sich ‚Migranten‘ erst erarbeiten müssen. (...) Die Zugehörigkeit zu Deutschland definiert sich jedoch nicht nur über die eigene Fähigkeit zur Identifikation mit dem*

3 | Anders als die gebräuchliche Definition von Rassismus wird der Begriff in diesem Werk wesentlich weiter gefasst. Zur der hier verwendeten Definition siehe Kapitel 1.7. (Anmerkung der ajs als Herausgeber)

*Mehrheitskollektiv, sondern auch über den Grad und die Häufigkeit der Anerkennung durch eben jenes. Erst diese erlaubt eine Identifikation im Sinne der Angehörigkeit. Und erst der Dreiklang von Anerkennung, fragloser Zugehörigkeit und Angehörigkeit lässt einen glaubwürdigen, authentischen Moment von ‚Deutschsein‘ entstehen.“*

(Foroutan 2010, 11)

Vor diesem Hintergrund stellt sich bei Kooperationsprojekten häufig die ganz grundlegende Frage, was denn überhaupt gemeinsam entwickelt werden kann und wo Migrantenorganisationen eigene Wege gehen wollen – im Sinne des Schaffens eigener Angebote und Strukturen. Vorbehalte und Widerstände seitens Migrantenorganisationen können vor dem Hintergrund permanent an Bedingungen geknüpfter Zugehörigkeitserwartungen größer und ausgeprägter sein – aus der Erfahrung von Abwertung, Nichtsichtbarkeit, fehlender Anerkennung heraus.

*„Wenn man sagt: O.k., Bildungssystem, was ist da die Lösung? Dann wird eben auch aus Resignation, vielleicht auch aus Rassismuserfahrung gesagt, die Deutschen wollen uns ja eigentlich gar nicht. Dann machen wir doch lieber eine eigene Schule, eine eigenen Kindergarten. (...) Aber der andere Teil sagt: Nein, wir wollen ja in diesem Bildungssystem bleiben, wir wollen da rein, wir wollen auch da erfolgreich sein. Da merken wir, es ist in den letzten Monaten so eine neue Diskussion dadurch entstanden.“*

(Trägervertreter)

*„Wir haben Anfragen, ob sie nicht eine eigene Schule gründen können und wie die Bedingungen dafür sind. Dann fragen wir, warum. Und sie sagen, wir wollen nicht immer nur als die Minderheit da rumlaufen, sondern unsere Regeln, Feiertage oder sonst was sind Normalität. (...) Ihr seid jetzt nicht die Mehrheitsdiktierer, sondern die Mehrheit sind erst mal wir. Das ist natürlich ein anderes Gefühl, aus dem heraus man dann Schule oder Mathe macht, auch Geschichte kann man sich natürlich sehr prima anders ansehen aus einer anderen Perspektive, die in keinem Lehrbuch drinsteht. Aber eine russischsprachige Perspektive auf die deutsche Geschichte sieht mit 100 Prozent ganz anders aus und wenn man die*

*so durchdeklinieren würde, aus allen möglichen Perspektiven, dann käme man zu sehr spannenden Ergebnissen oder zu gar keinem und das kriegt man halt im normalen Unterricht nicht geboten.“*

(Trägervertreter)

## **Wer engagiert sich?**

Die oben angesprochene paternalistische, kontrollierende Grundhaltung kommt auch immer wieder in Fortbildungs- und Qualifizierungsangeboten zum Ausdruck, weshalb wir darauf in Kapitel 4 ausführlicher eingehen werden.

An dieser Stelle nur der Hinweis auf die in den Werkstattgesprächen aufgeworfene Frage, inwieweit die engagierten Schlüsselpersonen dieselben sind wie in anderen sozialen Vereinen oder Initiativen: Die Klischees der klassischen Ehrenamtlichen sind entweder die nicht ausgelastete Mittelschichtfrau oder aber fitte, engagierte Rentner/-innen mit ehemals akademischen Berufen. Trifft dies auch für Migrantenorganisationen zu oder sind hier gerade auch Menschen aktiv sind, die in Bezug auf formale Bildungsqualifikationen „niedriger“ einzuschätzen sind (aufgrund von anderen Bildungsbiografien, einer Nichtanerkennung ihrer Abschlüsse etc.)?

Die Praxis zeigt beides: hoch engagierte (junge) Akademiker/-innen, die sich für ihre eigene Community oder andere zugewanderte Menschen einsetzen wollen, wie auch (ältere) Frauen und Männer, die aus ihrer unmittelbaren Lebenserfahrung heraus mit viel Engagement in ihren Gruppen und der Unterstützung von Familien arbeiten. Diesen Spagat gilt es zu berücksichtigen, wenn beispielsweise über Qualifizierungsangebote (Inhalte wie auch Formate) für Schlüsselpersonen nachgedacht wird. Fortbildungssettings, wie sie aus Ehrenamtsakademien, Volkshochschulen etc. bekannt sind, müssen möglicherweise neu überdacht werden. Themen wie die Vermittlung von Orientierungswissen sind möglicherweise relevanter als in der Arbeit mit anderen Gruppen. Dazu später mehr.

## 1.7 Institutioneller Umgang mit Macht und Dominanz

Im vorangestellten Text zur „Frage der Augenhöhe“ wurde bereits beschrieben, dass das Handlungsfeld der Kooperation mit Migrantenorganisationen für uns kein ungebrochenes ist. Zu viele Erfahrungsberichte aus der Praxis haben wir im Ohr, in denen uns von einer institutionellen wie auch individuellen Reproduktion von Ungleichheit und Ausgrenzung berichtet wurde. Aus diesem Grunde wollen wir an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich und ausführlich auf die uns geschilderten Rassismus- und Diskriminierungserfahrungen eingehen, die sich auf ganz unterschiedlichen Ebenen zeigen können.

### ■ Rassismus- und Diskriminierungserfahrungen

Rassismus verstehen wir als ein gesellschaftliches Machtverhältnis, in dem der Einzelne einen mehr oder weniger privilegierten Platz in der Gesellschaft „zugewiesen“ bekommt. Es geht also nicht nur um direkte gewalttätige Angriffe, Beleidigungen oder Abwertungen. Dieses „Zuweisen“ ist eingebunden in strukturelle und institutionelle Abläufe, die oft hinter dem Rücken der Beteiligten ablaufen. Zur allgemeinen Legitimation der so entstehenden Ungleichheitsverhältnisse dient die (Re-)Produktion abwertender Bilder und Zuschreibungen. Dabei wird heute meist nicht mehr mit der Minderwertigkeit von „Rassen“ argumentiert, sondern mit der vorgeblich „weniger entwickelten Kultur“ der Zugewanderten.

Von Rassismuserfahrungen sprechen wir also, wenn Menschen, die von der gesellschaftlichen Mehrheit als Teil einer „anderen“ (ethnischen, kulturellen etc.) Gruppe gesehen werden,

- direkt angegriffen oder missachtend behandelt werden (direkter Rassismus);
- erfahren, dass sie von den Institutionen ihrer Gesellschaft nicht ebenso behandelt, gefördert und geschützt werden und sie somit nicht die gleichen Chancen auf Teilhabe haben wie die Mehrheit (institutioneller Rassismus);
- erleben, wie andere Menschen, die dieser Gruppe zugerechnet werden, diese Erfahrung machen (kollektive Rassismuserfahrung);

- damit rechnen müssen, dass ihnen dies auch passieren kann (antizipierter Rassismus);
- erleben, wie in der Öffentlichkeit rassistische Bilder transportiert werden (medialer Rassismus);
- die Ignoranz und Gleichgültigkeit gegenüber ihren Erfahrungen von Nachbarn und Arbeitskollegen/-innen erfahren (subtiler Rassismus).

Wichtig ist uns festzuhalten, dass jegliche Formen von Diskriminierung sich nicht durch die Absicht definiert, sondern durch die Wirkung. Auch ohne „Rassisten“ können Menschen Rassismus erfahren.

### ■ Ansprache

Bereits in der Phase der Kontaktaufnahme und Anbahnung von Kooperation liegen die ersten Fallstricke. Eine Gesprächspartnerin berichtet, dass in der direkten Kommunikation sehr selten Migrant\*innenorganisationen als die ersten Ansprechpartner von möglichen Kooperationen, gemeinsamen Projekten, Antragsstellungen etc. gesehen werden. In aller Regel sind dies zunächst die bekannten Mehrheitsorganisationen/Verbände und deren Mitarbeiter/-innen. So sorgt es immer wieder für Irritation, wenn sie in ihrer Schlüsselposition als Integrationsbeauftragte prominent auf Migrant\*innenorganisationen zugeht.

*„Aber wenn du sagst, Entschuldigung, Sie sind nicht mein Ansprechpartner, denn Migrant\*innenorganisation X ist mein Ansprechpartner oder -partnerin, dann sind sie erst mal ganz verdattert. (...) Wie ich denn das Bild umdrehen könnte und nicht den großen Träger (anspreche, J.G.), der schon immer da war und alle kennen ihn.“*

(Integrationsbeauftragte)

## ■ Projektplanungen

Ein ähnliches Muster reproduziert sich bei der Planung von Projekten:

- Wer fragt wen zur Kooperation an?
- Welches Know-how gilt als relevant?
- Welche Kompetenzen und Ressourcen werden für wichtig erachtet?

Auch hier setzen sich schnell die „alten Hasen“ mit ihrer Projekterfahrung dominant durch. Das folgende Beispiel zeigt, dass dabei auch wichtige neue Aspekte verloren gehen können.

*„Von Anfang an so ein hierarchisches Gefälle, auch wenn es um Kostenplanung geht. Am Anfang so vonseiten des Verbands: Wir haben die Erfahrung, uns gibt es schon seit 1920. Wir wissen, wie es geht, wir kennen jede Stelle, zack, wir machen es so. Dann nach drei oder vier Projektmonaten fällt auf, wir hätten ja eigentlich mehr Geld für Gebärdendolmetscher einkalkulieren sollen. Hätte man den Kooperationspartner gefragt, was so eine Stunde Gebärdendolmetscher kostet, dann hätte man da anders kalkulieren können.“*

(Verbandsvertreter)

Immer wieder wird deshalb von unseren Interviewpartnern die Frage gestellt, inwieweit seitens etablierter Träger tatsächlich das Interesse besteht, dass Migrantenorganisationen wachsen und eigene Ideen umsetzen können, oder ob sie nicht doch lieber in einer abhängigen Position gehalten werden sollen.

*„Was ist eigentlich die Zielsetzung des Ganzen? Vielleicht ist auch gar nicht so das Interesse da, dass jetzt Migrantenorganisationen oder kleinere Vereine dazu befähigt werden sollten, selbstständig in solchen Bereichen unterwegs zu sein?“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Sehr eindrücklich beschreibt eine Kollegin, dass in der Praxis Machthierarchien auf ganz unterschiedlichen Ebenen gleichzeitig liegen: erfahren – unerfahren; traditionsreicher großer Verband – kleine Initiative; Mann – Frau; Weiß – Schwarz. In der Praxis verschränken sich diese Differenzen:

*„Das eine sind die Organisationsstrukturen. Hinter den Organisationen stehen aber auch jeweils Personen. (...) Da ist dann eine Frau X aus der Migrantenorganisation, die – auch ein Beispiel aus der Praxis – sehr gut deutsch spricht, aber einen Akzent hat und dementsprechend von vielen in der deutschen Gesellschaft als nicht deutsch sprechend oder nicht genug deutsch sprechend wahrgenommen wird. Sie trifft auf den großen Träger, ein weißer deutscher Mann, der das ganze Projekt führt, der denkt, er hat die Welt gewonnen. Die planen das Projekt, es ist für die Zielgruppe Menschen mit Migrationshintergrund, der größte Teil der Ideen wird erarbeitet durch die Migrantenorganisation und deren Erfahrung. Aber in der Umsetzung dann reißt der Mann sehr schnell alles auf seine Seite. Welche Hintergründe hat das? Klar, er hat die große Organisation hinter sich, aber (...) wir haben halt auch den weißen deutschen Mann, der der Frau das nicht zutraut, dass sie da irgendwie was machen könnte und das gesamte Projekt an sich reißt. Das Projekt ist letztendlich für die Migrantenorganisation, also das Geld ist dann gekommen, aber in der Praxis ist es gestorben.“*

(Integrationsbeauftragte)

## ■ Verteidigung angestammter Privilegien

Großen Raum in unseren Werkstattgesprächen nahmen anschauliche Beispiele davon ein, wie Organisationen/Institutionen ihre angestammten Machtpositionen zu erhalten suchen und um ihre Privilegien ringen. Gerade in Netzwerken und Arbeitskreisen lassen sich solche Positionskämpfe gut beobachten. Das folgende Praxisbeispiel schildert eine Situation, die uns mehrfach auch von anderen berichtet wurde: ein Arbeitskreis, der sich auch Migrantenorganisationen gegenüber öffnen will, in seinen Kommunikationsstrukturen aber den alten (und für manche eben gut bewährten) Verhältnissen so verhaftet bleibt, dass letzten Endes doch wieder bestimmte Gruppen ausgeschlossen werden: durch die Art und



Weise wie geredet wird, durch die Art und Weise, sich gegenseitig aufeinander zu beziehen, durch so viele unausgesprochene, scheinbar selbstverständliche Hinweise und Rituale, die für „Neue“ nicht leicht zu durchschauen sind.

*„Da gab es alteingesessene Stadtteilarbeitskreise, die waren im Wesentlichen besetzt von Deutschen und von deutschen Wohlfahrtsorganisationen, die alle auch gute Arbeit machen, das will ich gar nicht schmälern, aber da tauchten die anderen Gruppierungen einfach nicht auf. Oder die kamen mal hin und sind dann nach ein, zwei Treffen wieder weggeblieben, weil sie auch gesehen haben, sie kommen da nicht rein, da sind bestimmte Umgangsformen, da ist eine bestimmte Sprache und Verfahrensregeln. Da kommt man nicht rein, wenn man nicht mindestens gefühlte 100 Jahre da gelebt hat.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

Dabei kann das Thema Sprache zu einem massiven Macht- und Ausgrenzungsmittel werden. Dem kann nur durch bewusste Moderation und gezielte andere Settings entgegengewirkt werden. *„Die reden dich in Grund und Boden und als Migrant hast du eh sprachlich Schwierigkeiten damit, das fällt denen gar nicht auf, dass das ein Machtinstrument ist.“*

Im Falle dieses Praxisbeispiels war das Netzwerk der lokalen Migrantenorganisationen so stark und selbstbewusst, dass sie einen eigenen Arbeitskreis aufgebaut haben, in dem sie die Spielregeln – sprich die Kommunikationsformen – bestimmen. Mit gutem Erfolg, die Interviewpartnerin zieht eine überaus positive Bilanz:

*„Dann haben wir diesen AK Vielfalt gegründet und haben bewusst gesagt, der ist mehrsprachig und jeder hat das gleiche Rede- und Stimmrecht. Wir haben auch auf jeden Fall die Caritas und die Diakonie und alle mit eingeladen, aber die durften nicht so eine dominante Rolle spielen. Das hat auch ein bisschen gedauert, dass sie sich an diese neue ungewohnte Rolle gewöhnt haben. In so eine Richtung müssen Sachen gehen.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

## 1.8 Funktionalisierungen als Rassismus- und Diskriminierungserfahrungen

Eine Kollegin, die viel Einblick in Antragstellungen und Projektförderungen hat, stellt immer wieder fest, dass seitens der etablierten Institutionen kein wirkliches Interesse an einer Zusammenarbeit besteht – im Gegenteil, ihrer Meinung nach werden Migrantenorganisationen häufig aus strategischen Gründen herangezogen, um an entsprechenden Stellen neue und innovative Anträge stellen zu können. Die Kooperation mit Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen ist dabei das schmückende Feigenblatt, durch das sich Bewilligungschancen erhöhen sollen – an einer tatsächlichen Kooperation ist kaum jemand interessiert. Dieser Einschätzung stimmt ein Großteil der von uns Befragten zu.

*„Die Träger sehen irgendwas, wollen einen Antrag stellen, wissen dann aber nicht mehr, wie sie es füllen sollen, und holen sich das Füllmaterial, und das holen sie sich dann vielleicht über eine Migrantenorganisation.“*

(Integrationsbeauftragte)

Diese Erfahrung der Funktionalisierung kann sich dann auch in der weiteren Umsetzung verstetigen. Nicht selten erleben Migrantenorganisationen, dass sie im weiteren Verlauf von Kooperationsprojekten in abhängigen und weniger sichtbaren Positionen gehalten werden.

*„Der kleine Verein oder ich als Person war so lange interessant, bis der Antrag durchgegangen ist, weil zu 70, 80 Prozent der Antrag gefüllt worden ist von meinem Wissen, von meinen Ideen. (...) Der große Träger hat – sobald das Ding durch war – das dann an sich gerissen. Deswegen spielen Machtrollen da schon eine ganz große Rolle von Anfang an und man muss von Anfang an aufpassen, dass man genau diese Aufteilung macht, wer welche Aufgaben hat. Auch zum Schluss: Wer kriegt was vom Kuchen?“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

Gerade das angesprochene Teilen der Ressourcen und finanziellen Mittel stellt sich in der Praxis als der zentrale Knackpunkt heraus: Eine tatsächliche tragfähige Kooperation bedeutet eigentlich reale Teilhabe. An dieser Stelle machen Migrantenorganisationen immer wieder ganz bittere und ernüchternde Erfahrungen.

*„Das kann man nicht verallgemeinern, also es gibt solche und solche. Es gibt etablierte Träger, mit denen wir gut zusammenarbeiten, es gibt aber auch Träger, die geben das nicht offen zu, dass sie nicht so gerne mit uns zusammenarbeiten. Sie sind gerne bereit, wenn es um das Erreichen der Zielgruppe geht oder um punktuelle Eigenschaften in Erfahrung zu bringen geht, dann sind sie gerne dabei. Aber wenn es wirklich um das Teilen des Kuchens geht, wenn sie zum Beispiel etwas von sich aus teilen sollen, was auch schon an Ressourcen etwas bringen würde, da sind sie ziemlich zurückhaltend. (...) Wir sind jetzt als Träger zum Beispiel anerkannt und haben eine lange Warteliste an jungen Menschen mit Migrationshintergrund und wir haben natürlich an mehreren Stellen gefragt und die meisten Jugendlichen wollen zum Beispiel in Kitas arbeiten. Aber Kita-Bereich, die sind schon fast nahezu 100 Prozent von den größeren etablierten Trägern beschlagnahmt in Führungszeichen und die wollen das nicht hergeben, obwohl sie selber Dienste teilweise nicht besetzen, nicht belegen können. Die werden aber nicht hergegeben.“*

(Vertreterin Migrantendachorganisation)

## **Kooperation mit Schulen**

Ein Handlungsfeld, das hier in den Berichten immer wieder besonders negativ auffällt, ist die Kooperationen mit Schulen. Die Liste der Diskriminierungserfahrungen ist lang:

- Eine Schulleitung, die sich nicht für an der Schule engagierte Schlüsselpersonen interessiert.
- Lehrkräfte, die an an der Schule beschäftigten Schlüsselpersonen wortlos vorbeilaufen und sich nicht einmal namentlich vorstellen.
- Engagierte Ehrenamtliche, die sich nicht in der Gesamtlehrerkonferenz vorstellen dürfen.

- Engagierte Schlüsselpersonen, von denen erwartet wird, dass sie alle Aufgaben unentgeltlich übernehmen.
- Engagierte Schlüsselpersonen, die darauf reduziert werden, Übersetzungsdienste zu leisten, deren eigene konzeptionelle Ideen aber nicht aufgegriffen bzw. als zu fordernd abgetan werden.
- Engagierte Schlüsselpersonen, denen gesagt wird, dass sie nicht an Vorbereitungstreffen, runden Tischen o. Ä. teilnehmen sollen, weil das zu kompliziert für sie sei.
- ...

*„Wir haben das wirklich schmerzhaft erlebt, wie wir ausgenutzt wurden (...) Die können nicht mit den arabischen Kindern, die können nicht mit den arabischen Eltern und die Projekte kommen zu uns und sagen: Helfen Sie uns? Gut, wenn wir helfen, dann müssen wir auch bezahlt werden. Nein, das geht nicht, sie sind ja selbst Projekte. (...) Kooperationsvertrag: Was gebt ihr uns, was erwartet ihr von uns, und wir sagen, was wir geben können und was wir von euch erwarten. Es ist nicht so ein Bedienungsladen: Ah, das sind die Araber, wir wollen die arabische Leute erreichen, dann gehen wir mal hin und holen wir die Leute, geht nicht.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Um sich gegen solche Vereinnahmungen stellen zu können, sind Partner notwendig, die einem den Rücken stärken, um die eigene Position zu finden. In vielen Fällen ist dies der Austausch mit anderen Migrantenorganisationen über die Erfahrungen.

*„Das bedurfte auch unseres Selbstbewusstseins, einfach zu sagen: Nein, so nicht! Und da sind viele kleine Organisationen aber auch noch nicht. Wir haben schon ein paar kleinere Sachen gemacht, kriegen den Rücken hier gestärkt natürlich (durch eine große MO, J.G.), sodass auch das Selbstbewusstsein vorhanden war zu sagen: Nein.“*

(Vertreterin Migrantendachorganisation)

*„Also Verband X und Verband Y haben sich zusammengetan und ein Projekt für Migranten konzipiert, das auch durchgekriegt, gefördert bekommen und dann*

*kommen sie zu uns: Wollen Sie mit uns zusammen arbeiten, wir kommen nicht an unsere Zielgruppen heran? Wo waren Sie denn bei der Konzipierung Ihres Projektes, habe ich gefragt, nein, machen wir nicht mit. Also der Dachverband ist so selbstbewusst mittlerweile, aber das war nicht immer so.“*

(Vertreter Migrantendachorganisation)

Wenn Institutionen nicht in einer Haltung wirklicher Anerkennung agieren, wird dies dazu führen, dass Migrantenorganisationen zunehmend ihre eigenen Angebote entwickeln werden. Viele Teilnehmer/-innen der Werkstattgespräche beobachten bei den Migrantenorganisationen ein gewachsenes Selbstbewusstsein und eine verstärkte Professionalisierung, was dazu führen wird, dass sie stärker in die Eigenverantwortung und Trägerschaft ihrer Projekte gehen werden. Auf diese Realität und die damit verbundenen Herausforderungen müssen sich Institutionen einstellen. Denn klar ist auch: Funktionalisierende, paternalistische Partner werden dann unattraktiv sein.

*„Mehr und mehr Migrantenorganisationen werden ihre Stimme hörbar machen und auch bei den Entscheidungsträgern anders wahrgenommen werden. Da wird sich einfach auch was entwickeln, da wird es einfach neue Wohlfahrtsverbände geben, da wird es neue Schulen geben und ich denke, das bedeutet auch was für uns, die wir hier arbeiten, das auch zu akzeptieren und zu sagen, o.k., das ist einfach die momentane gesellschaftliche Entwicklung und Realität.“*

(Trägervertreter)

*„Dass man es schafft, einen muslimischen Wohlfahrtsverband zu etablieren mit professionellen Strukturen, der genauso wie alle anderen etablierten Träger auch Träger der Jugendhilfe wird und ganz normal das soziale Geschäft macht halt mit der Profilausrichtung, so wie es Kirche macht, mit Kirche dann halt auch Islam. Das ist sicherlich noch ein weiter Weg, aber die Tendenz. Irgendwann wird es das geben, ich weiß jetzt nicht, ob das in fünf Jahren oder in 20 Jahren ist, aber das wäre ein wichtiger Schritt, um diese Teilhabe, von Kooperation zur Teilhabe tatsächlich in dem Fall für muslimische Menschen zu ermöglichen.“*

(Mitarbeiter Trägerdachorganisation)

Langfristig sind deshalb Tandemmodelle auch unbefriedigend für Migrantenorganisationen, da sie das Gefühl haben, immer noch in einer Abhängigkeit zu stehen. Ziel ist mehr Autonomie.

*„Stichwort Professionalisierung: Viele, mit denen wir zu tun haben, die wollen genau auf diesen Stand kommen, damit sie ganz ohne uns entscheiden können, was gut für sie ist. (...) Manchmal bedauere ich das ein bisschen, weil auch jetzt in der Arbeit würde ich nicht klarkommen, wenn ich meine Gegenüber in den anderen Organisationen nicht hätte. (...) Wenn ich diese Ansprechpartner nicht hätte auf der migrantischen Seite, würden die Kommunikationen nicht laufen, würde das ganze Projekt nicht laufen. Und das führt aber dazu, dass auf der anderen Seite natürlich auch Kompetenzen wachsen, und das wollen die auch explizit so und die wollen auch diese Art von Lösung irgendwann loswerden, also die wollen nicht, dass der etablierte Träger ständig immer solche Tandems zusammensetzt. (...) Die wollen letztlich dann auch mal diese Nabelschnur kappen und sagen: O.k., genug gelernt, jetzt mache ich das mit meiner eigenen Regel, ich kann's und ich hab's von euch gelernt. Das wird die Entwicklung sein, kann man auch teilweise schon beobachten bei einzelnen Organisationen, die erfolgreicher sind.“*

(Projektkoordinator Träger)

Deutlich wird an diesem Zitat auch, dass sich damit natürlich für viele etablierte Träger das Arbeiten (unter den bislang herkömmlichen Prämissen) verschlechtern wird – Zugänge wird es nicht mehr so selbstverständlich geben, aufgebaute Kommunikationsstrukturen werden möglicherweise wieder einbrechen. Langfristig werden nur solche Träger für Migrantenorganisationen attraktiv bleiben, die diese in ihrer Eigenmächtigkeit anerkennen.

## **Zuschreibungsprozesse**

Eine weitere Problematik liegt in den Zuschreibungsprozessen, die sich bei Aufgabenverteilungen einschleichen können: Etablierte Träger machen Koordination und Verwaltung, Migrantenorganisationen sorgen für die Atmosphäre.

*„Und bei der Rollenzuweisung ist dann immer so klar, du wirst dann das machen, du wirst das dann machen (...) Eine feste Schablone, wo die Sachen dann reingesteckt werden und immer wieder die gleichen Sachen, die gleiche Person. (...) Ich hatte immer den Eindruck, wenn es darum geht, es wird Musik gemacht, es waren immer die afrikanischen Leute, die dann irgendwo trommeln sollten.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Ein anderes Beispiel ist die Unterstellung, bestimmte Sachverhalte wären für Schlüsselpersonen zu kompliziert und müssten ihnen deshalb nicht erklärt werden bzw. sie bräuchten bei Planungsprozessen nicht dabei sein.

# 2

## Hinweise für die Planung und Durchführung von Kooperationen

### 2.1 Ausgangspositionen der Migrantenorganisationen

Im jeweiligen (lokalen, regionalen) Kontext ist zu differenzieren, welche Migrantenorganisation welche Kooperationsvoraussetzungen hat in Bezug auf:

- Räume und Infrastruktur
- Personalressourcen
- Erfahrungen mit Projektmanagement
- Netzwerke und Kontakte

Dies hat Auswirkungen auf mögliche Kooperationen – und entsprechend unterschiedlich sieht dann die jeweilige Praxis vor Ort aus: Was in einem Fall vorbildlich gelingt, kann anderswo scheitern. Die folgende Zusammenstellung zeigt Rahmenbedingungen, mit denen Migrantenorganisationen im Alltag zu kämpfen haben. Und auch wenn gerade hoch professionalisierte Migrantenorganisationen mit einer guten Ausstattung und Personaldecke von diesen Beschreibungen weit entfernt sind, so haben sie doch in den Werkstattgesprächen davon berichtet, dass ihnen die im Folgenden beschriebene Realität wohl vertraut ist, da sie häufig kleinere, jüngere Migrantenorganisationen coachen.

#### **Räume und Infrastruktur**

Manche Migrantenorganisationen kämpfen mit ganz grundlegenden Voraussetzungen, um ihre eigene Arbeit überhaupt aufbauen zu können: keine eigenen Räume, fehlende Infrastruktur wie Internetzugang, Telefon, Computer, aber auch Arbeitsmaterialien und Papier. Es kann schnell die Situation entstehen, dass das



eigene Überleben und der Aufbau eigener Strukturen alle Ressourcen binden. Selbst eine gemeinschaftliche Nutzung von Räumen und Infrastruktur durch mehrere Migrantenorganisationen garantiert noch keine Planungssicherheit. So schildert ein Interviewpartner, dass sein Verein nach jahrelangen Kämpfen mittlerweile einen Raum in einem gemeinsamen Begegnungszentrum nutzen kann (und dies eine deutliche Verbesserung der Ausgangslage ist), sie jedoch nachrangig im Vergleich zu zahlenden Nutzern behandelt werden.

*„Inzwischen haben wir einen Raum, den wir mit anderen Vereinen teilen, und wir haben einen Platz für unsere Sachen. Da haben wir einen Computer, an dem wir arbeiten können. Aber wir sind bisher nur einen Tag in dem Raum und das reicht nicht. (...) Seit einem Jahr, seit letztem oder vorletztem Jahr haben wir diese Möglichkeit, vorher hieß es, wo kann man Sie denn erreichen, wo kann man Sie ansprechen. Da hieß es immer, ja natürlich virtuell und hier ist meine Telefonnummer. (...) Wir können nicht jederzeit da reingehen, wir können nicht festlegen, dass wir uns jede Woche an dem Tag dort treffen, weil vom Haus heißt es, der Raum kann vermietet werden und wenn er vermietet ist, dann haben die Leute, die dafür bezahlt haben, Vorrang an dem Tag.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Diese improvisierte Situation ist Realität vieler Gruppen und Initiativen. Nicht selten müssen Migrantenorganisationen ihre gesamte Infrastruktur nach ihren Treffen aufräumen und verstauen, da die Räume zu anderen Zeiten von anderen Gruppen und Akteuren genutzt werden.

Die Geschichte vieler Migrantenorganisationen zeigt, welch langen Atem sie im Aufbau von Strukturen brauchen: Jahrelange Kämpfe um kostengünstige Räume, das Suchen nach Unterstützern, Improvisation als Dauerzustand. Einige können diese Hürden (gut) nehmen, wieder andere zerbrechen daran.

## Personalressourcen

Mehrheitlich sind Migrantenorganisationen ehrenamtlich organisiert und kämpfen mit den damit verbundenen Schwierigkeiten wie beispielsweise unberechenbaren Zeitressourcen oder teilweise fehlenden fachlichen Qualifizierungen. Viele Bemühungen in Projektanträgen zielen entsprechend darauf ab, vor allem bestimmte Arbeiten auf Honorarbasis bezahlt vergeben zu können. *„Dass wir mindestens so etwas wie eine halbe Kraft haben, die zentral da sein kann. Jeden Tag erreichbar und paar organisatorische Aufgaben erledigen, dann gibt es so einen Halt.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Dass dann in gemeinsamen Kooperationen manchmal Welten von Haupt- und Ehrenamtlichen aufeinanderprallen, zeigt das Beispiel eines Kooperationsversuchs im Inklusionsbereich ganz anschaulich:

*„Auch bei der Planung: Wann treffen wir uns eigentlich? Wir könnten uns ja unter der Woche tagsüber treffen, das waren so dann die Vorschläge, die vom Verband xxx und vom Verband yyy kamen, ohne aber zu bedenken, dass in den anderen beiden Organisationen überhaupt keine hauptamtlichen Strukturen bestehen und das unter der Woche mittags überhaupt nicht zu realisieren ist durch junge Leute, die noch zur Schule gehen, zur Ausbildung, Studium, was auch immer. Das hat dann eine Weile gedauert, bis man sich darauf verständigt hatte, o.k., vielleicht nach 17 Uhr unter der Woche oder am besten eigentlich am Wochenende. Am Wochenende sagten dann aber die Beschäftigten der Verbände: Das ist aber meine Freizeit.“*

(Mitarbeiter Projektstelle)

## Erfahrungen mit Projektmanagement

Bezogen auf die konkrete Umsetzung von Projektideen beschreiben unsere Gesprächspartner/-innen, wie schwer es vielen Migrantenorganisationen (gerade angesichts ihrer ehrenamtlichen Strukturen) fällt, ein (komplexes) Projekt abzuwickeln.

*„Die meisten Kooperationen finden auf der Projektebene statt, ein Projekt zu konzipieren, zu beantragen, an die Fördergelder zu kommen, erfordert unheimlich viel Know-how, Ressourcen, Erfahrungen. Allein einen Kooperationsvertrag zu formulieren, da sind viele Migrantenorganisationen schlicht und einfach überfordert. Die Migrantenorganisation XY hat Zugang zu mehreren tausend Jugendlichen, hat aber weder die Zeit noch die Ressourcen, selbst ein Projekt zu konzipieren bzw. so einen Kooperationsvorschlag zu erarbeiten. Deswegen haben wir versucht, die zu unterstützen, aber weil sie sehr unerfahren sind, haben sie entweder die Fristen versäumt oder aber die Unterlagen nur postalisch geschickt und vergessen, elektronisch weiterzuleiten. Dadurch ist deren Antrag gar nicht in Betracht gezogen worden. Das ist auch ein Prozess der Professionalisierung, der Qualifizierung, und das ist für viele kleinere Verbände überhaupt nicht einfach.“*

(Vertreterin Migrantendachorganisation)

Viele Migrantenorganisationen sind noch nicht selbstverständlich Träger ihrer eigenen Angebote, sondern befinden sich in abhängigen Positionen zu anderen Einrichtungen wie Wohlfahrtsverbänden, kommunalen Institutionen o. Ä. Zwar mehren sich die Beispiele, dass Migrantenorganisationen zunehmend selbst Träger von Angeboten und Bildungseinrichtungen sind – und genau darauf zielen ja auch entsprechende Qualifizierungsangebote ab – (vgl. dazu ausführlicher Kapitel 4), vielfach ist dies aber noch nicht üblich. Hinzu kommt der unsichere finanzielle Status vieler Migrantenorganisationen, da sie eben auch von Projektförderungen, Spenden und Eigenmitteln abhängig sind.

## **Netzwerke und Kontakte**

Für viele Migrantenorganisationen sind Kooperationen noch ein neues Handlungsfeld. Viele entstanden erst einmal aus dem Interesse der Selbststärkung und Selbstvergewisserung heraus – nun in Dialog und Kooperation zu treten, ist für manche neu. So kann es sein, dass auch innerhalb der Communitys erst für ein solches Arbeiten geworben werden muss. Manche unserer Gesprächspartner/-innen merken an, dass Vereinsarbeit als Organisationsform unter Migranten häufig nicht so bekannt ist, es kommt zu Abgrenzungen der verschiedenen Gruppen

untereinander – im Grunde müssen auch die Migrantenorganisationen selbst viel Beziehungs- und Aufbauarbeit leisten. *„Es ist auch so, dass wir es in der Vereinsarbeit relativ schwer haben, die Leute motiviert zu bekommen.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

In der Folge fehlen viele Zugänge: Das Feld Sozialer Arbeit wird häufig definiert durch die seit Jahren bewährten Player und Kooperationspartner, die daran Beteiligten haben sich verlässliche Strukturen wie Arbeitskreise, runde Tische, Netzwerke etc. aufgebaut. Migrantenorganisationen sind hier die „Neuen“, kennen z. T. nicht die unausgesprochenen Spielregeln, haben weniger Kontakte zu manchen informellen Netzwerken und Entscheidungsträgern.

*„Es gibt da auch gewachsene Strukturen, die im Laufe von vielen Jahren, Jahrzehnten dann in einer bestimmten Art gewachsen sind und die Veränderungen sehr schwer machen. Und das ist ein großer Unterschied zu vielen Migrantenorganisationen.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

*„Diese ganz großen Projekte, da kommen wir als kleiner Migrantenverein nicht heran. Da kommt ein Träger, Diakonie, die haben dann ihre Wege und Seilschaften und wer wem da flüstert, das machen die schon. Auch der Paritätische, die haben ja auch ihre Informationswege. (...) Ohne diese Hilfe ist es als e. V. sehr, sehr, sehr schwierig.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Vor diesem dem Hintergrund ist uns wichtig, sich folgende Reflexionsfragen bewusst zu machen, um unterschiedliche strukturelle Kooperationsvoraussetzungen nicht zu verschleiern:

### Reflexionsfragen

- Welche konkreten Ausgangspositionen haben die einzelnen Akteure?
- Worin unterscheiden sie sich?
- Wie und wann können/sollen diese unterschiedlichen Voraussetzungen thematisiert werden?
- Welche Konsequenzen in Bezug auf die konkrete Zusammenarbeit/Projektanlage ergeben sich daraus?

## 2.2 Zugänge zu Migrantenorganisationen

Wurde im Vorherigen die Ausgangssituationen von Migrantenorganisationen beleuchtet, geht es nun um die mehrheitsgesellschaftliche Perspektive auf dieses Handlungsfeld: Nicht alle Institutionen/Träger/Kommunen haben Migrantenorganisationen oder Schlüsselpersonen bereits als selbstverständliche Kooperationspartner „auf dem Schirm“. Gerade in ländlichen und kleinstädtischen Regionen gibt es hier noch Nachholbedarf. Von daher wurde in den Interviews und Werkstattgesprächen immer wieder die Frage gestellt, wie es denn überhaupt gelingt, Zugänge zu Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen aufzubauen. Die Frage wurde häufig von Kollegen/-innen aus dem Kontext Schule, Schulsozialarbeit, der Gemeinwesenarbeit, von Familienzentren u. Ä. gestellt und war insbesondere dann wichtig, wenn sich die jeweilige Einrichtung in dieser Hinsicht weiterentwickeln wollte: Es wurde deutlich, dass sie mit ihrer Arbeit bestimmte Familien, Jugendliche, Kinder nicht erreichen, und sie erhoffen sich durch eine Kooperation mit Migrantenorganisationen oder Schlüsselpersonen neue Zugänge zu Zielgruppen.

Hierin liegt natürlich schon das erste Dilemma verborgen: Eine Einrichtung, ein Träger oder Hauptamtlicher registriert, dass seine Angebote nicht für alle zugänglich sind, und hofft nun – durch Kooperation – auf eine Kompensation dieses Defizits.

Dies wäre eine mögliche negative Lesart. Die wohlgesonnenerere wäre, dass Einrichtungen erkennen, dass sie andere Wege für ihre Arbeit gehen müssen: (Bildungs-) Veranstaltungen an anderen Orten und zu anderen Zeiten durchführen, andere Menschen zur Informationsvermittlung einbinden, neue Vernetzungen herstellen.

Damit Zugänge gelingen können, sind folgende Faktoren in den Blick zu nehmen:

## **Beziehungsaufbau**

Nach wie vor scheint Beziehungsarbeit, der Kontakt zu einzelnen Personen ein zentraler Türöffner zu sein. Geht die Kooperationsanfrage von etablierten Trägern oder Organisationen aus, muss den beteiligten Migrant\*innenorganisationen und Schlüsselpersonen deutlich werden, dass es in der Zusammenarbeit nicht (nur) um das Erreichen neuer Zielgruppen geht, sondern ein Interesse an einer tatsächlichen Auseinandersetzung besteht. Ein Interviewpartner eines Trägerverbundes formuliert, dass erst *„Berührung stattfinden muss, bevor man eine Kooperation eingeht. Eine Kooperation hat von Anfang an keinen Erfolg, wenn sie lediglich auf diese Zielgruppe aus ist.“*

*„Wir haben jetzt in beiden Moscheen gute, persönliche Kontakte auch durch Mitarbeiterinnen. (...) Das fängt an mit persönlichen Kontakten, die man dann so ein bisschen strukturierter macht. Ohne diese Kontakte geht es nicht, dann würde ich mich da auch nicht rantrauen.“*

(Mitarbeiterin Projektstelle)

## **Arbeit mit Vorbildern**

Um Migrant\*innenorganisationen für eine weitere Zusammenarbeit gewinnen zu können, kann es hilfreich sein, Schlüsselpersonen mit ihren jeweiligen Biografien sichtbar zu machen. Das Arbeiten mit Vorbildern aus der eigenen Community kann Vertrauen und Authentizität schaffen. Viele Projekte im Bildungsbereich nutzen das Potenzial von Schlüsselpersonen und bitten sie, sich mit ihrer jeweiligen (Bildungs-)Geschichte einzubringen.

*„... Vorträge, Gruppenleitung machen. Dadurch war eine hohe Authentizität da, dass sie gesehen haben, man kann einen marokkanischen Hintergrund haben, aus einem kleinen Berberdorf kommen, trotzdem oder gerade deshalb auch eine gute Ausbildung machen und auch beruflich weiterkommen.“*

(Trägervertreterin)

## **Anerkennung kultureller und religiöser Werte**

Gerade in der Phase des Kontaktaufbaus kann es vor allem bei religiösen Gruppen wichtig sein, Vorbehalte dahingehend abzubauen, dass es nicht darum geht, die anderen umerziehen oder von anderen Werte- und Normensystem überzeugen zu wollen, sondern dass eine Anerkennung der jeweiligen kulturellen, religiösen, ethnischen Werte gegeben ist.

*„Es geht nicht darum, ob jemand deutsch oder türkisch ist, jeder darf seine Identität halten, bewahren und stärken, das ist gar nicht die Frage. Es geht darum: Wie kann man möglichst dieses Thema Bildung so gut begleiten, dass das, was die Eltern wünschen, sich auch umsetzen lässt, also wirklich sagen wir mal ganz konkret fit fürs Gymnasium zu sein (...) Es geht nicht darum, dass wir sagen: Kinder müssen dies und das und jenes und die Eltern müssen dies und das und jenes. Nein, sondern das sind Wege, das sind Möglichkeiten.“*

(Mitarbeiterin Projektstelle)

## **Gelegenheiten zum „Abchecken“ geben**

Wir haben bereits angesprochen, wie wichtig es ist, Gelegenheiten zu schaffen, bei denen Migrant\*innenorganisationen die anderen Akteure kennenlernen und in gewisser Weise auch austesten können: die Gesichter hinter den Organisationen/Funktionen kennenlernen, das Gegenüber auf seine Haltung hin prüfen. Daher kann es sinnvoll sein, exemplarische, punktuelle Kooperationsanlässe zu initiieren. Bei solchen Gelegenheiten können Befürchtungen und Vorbehalte aufgegriffen werden.

*„Migrantenorganisationen verlassen sich wenig auf Schriftliches, die verlassen sich auch wenig auf das, was man halt so am Telefon sagt, die lassen sich eher mal überreden es auszutesten, und dann bleiben die aber auch einen Tag, zwei dabei, um sich einen richtigen Eindruck zu verschaffen. Und erst dann ist das sozusagen an die anderen weitergegeben worden in der Organisation. (...) Die sagen immer: Die Agenda hinter der Agenda interessiert mich, und wenn ich die nicht erkenne, dann geh ich da wieder weg. Ich will erst mal wissen, mit welcher Haltung oder was auch immer die unterwegs sind: Machen die was für uns oder nur für sich, füllen die nur ihre Teilnehmerlisten oder bleibt da für uns was hängen?“*

(Trägervertreter)

Aus eigener Projekterfahrung wissen wir, dass beispielsweise Diskussionen um zu führende Teilnehmerlisten bei Bildungsveranstaltungen zentrale, vertrauensbildende Maßnahmen sind. Es muss offengelegt werden: Welche Formalien gibt es und weshalb sind sie notwendig? Was passiert mit den Daten? Solche Diskussionen sind oft sehr zeitraubend und teilweise redundant – nichtsdestoweniger notwendig, wenn vermieden werden soll, dass Teilnehmer/-innen an Bildungsveranstaltungen mit den Füßen abstimmen und fernbleiben.

## **Moderation/Steuerung**

In den Werkstattgesprächen wurde uns – besonders für den ländlichen und kleinstädtischen Raum – berichtet, dass es hilfreich sein kann, wenn neutrale Personen den Arbeitsauftrag haben, die Phase des Kennenlernens und Kontaktaufbaus zu initiieren und zu begleiten.



### Praxisbeispiel: Agendabeauftragte

Die lokale Agendabeauftragte einer kleinen Kommune hat den Auftrag, Bildungspartnerschaften zwischen Schulen und Migrantenfamilien herzustellen. Dabei spielen Migrantenorganisationen eine zentrale Rolle. Die Agendabeauftragte schildert recht eindrücklich, dass ihre Funktion zunächst darin bestand, auf beiden Seiten für das gemeinsame Gespräch zu werben: bei unzähligen Treffen und Telefonaten mit Schlüsselpersonen und Vereinsvorständen, aber auch beim Bürgermeister, Hauptamtsleiter, Verwaltung. Dabei stellte sich ein Wechsel von Einzelgesprächen flankierend zu Gruppensitzungen als produktiv heraus. In die jeweiligen Gruppen (Migrantenorganisationen und Verwaltung) hinein konnte durch sie „Übersetzungsarbeit“ geleistet werden. Auf beiden Seiten waren negative Vorerfahrungen vorhanden, die zunächst eine gemeinsame Kommunikation blockiert haben. Es war wichtig, dass eine Person da war, die immer wieder mit beiden Seiten im Gespräch war. Irritationen über unterschiedliche Besprechungs- und Gesprächskulturen konnten jeweils aufgegriffen und thematisiert werden. Im Laufe der Jahre hat sich nun vor Ort eine Kommunikationsstruktur entwickelt, die von gegenseitiger Verbindlichkeit und Vertrauen geprägt ist. Ohne diese neutrale Moderation wäre dies nicht möglich gewesen.

Dieses Beispiel zeigt aber auch, wie zeitintensiv diese Phase des Kontaktaufbaus sein kann. Eine Kollegin formuliert es folgendermaßen:

*„Eine Kooperation braucht unglaublich viel Zeit, es muss sich ein Vertrauensverhältnis entwickeln, damit es zu einer stimmigen Kommunikation kommt. Einen solchen Prozess kann ich als Hauptamtliche im Prinzip schon eingehen, aber da Ehrenamtliche andere Zeitressourcen haben, dauert so ein Prozess so lange, dass ich mir das zeitlich nicht leisten kann. Wir als Hauptamtliche denken in Projektlogiken und Abgabefristen, Finanzen bestimmen unsere Ziele und Aufgaben. Das hat von Anfang an Schiefelage.“*

(Mitarbeiterin Jugendmigrationsdienst)

Insofern ist also bereits die Phase des Kooperationsaufbaus eine zentrale institutionelle Herausforderung, für die in zweierlei Hinsicht Ressourcen bereitgestellt werden müssen:

- zeitliche und personelle Ressourcen für die vielfachen Gespräche und Treffen
- fachliche Qualifizierung, um die in diesem Prozess verborgenen Fallstricke gut bewältigen zu können

Dies kann nicht nebenbei geschehen, wie noch vielfach angenommen wird. Mehrheitsgesellschaftliche Organisationen müssen sich diesbezüglich organisatorisch und personell weiterentwickeln.

### **Reflexionsfragen**

- Wie wird die Phase des Kontaktaufbaus gestaltet?
- Wie kann Misstrauen produktiv genutzt werden?
- Gibt es „heimliche Lehrpläne“?

## **2.3 Gelingensfaktoren für erfolgreiche Kooperationen**

In den Interviews wurde vielfach von positiven und gelingenden Kooperationserfahrungen berichtet.

### **Mehrwert und Gewinn**

Mehrfach betont wurde von unseren Gesprächspartner/-innen, wie wichtig es ist, zu Beginn von Kooperationsprozessen die jeweilige Motivation zu klären: Was verspricht sich die Migrantenorganisation, Schule, Kita ... von einer Kooperation? Welche Bedeutung hat die Kooperation für Träger/Kommunen/Dachorganisationen? Wer verfolgt welche Ziele, wer hat welchen Gewinn?

*„Wenn ich kooperieren möchte mit jemandem, dann muss ich wissen, was ich will und warum ich mit jemandem kooperieren will. Beide Seiten müssen herausfinden, was sie eigentlich voneinander haben wollen und wie sie das erreichen wollen. (...) Da wird zu wenig investiert in die Klärung dieser Frage.“*

(Mitarbeiterin Vernetzungsstelle)

Dieser Prozess stellt Träger und Migrantenorganisationen vor unterschiedliche Fragestellungen und Herausforderungen. Und während es aufseiten der Migrantenorganisationen im Sinne eines Empowerments vor allem darum geht, sich neue Ressourcen und Einflussmöglichkeiten zu erschließen, geht es auf Trägerseite eher um das Thema Powersharing.

Alle unsere Gesprächspartner/-innen waren sich einig, dass eine gelungene Kooperation immer auf Teilhabe abzielt. Tatsächliche Kooperation verlangt ein Aufgeben angestammter Privilegien, verlangt von Institutionen und Organisationen, sich zu verändern. *„Die Trägerlandschaft muss für sich erkennen, dass sie die Vorteile, die sie hat, anfängt zu teilen, das heißt auch abgeben.“*

(Mitarbeiter Trägerdachverband)

Viele Migrantenorganisationen ihrerseits werden immer selbstbewusster und formulieren ganz deutlich, dass sie nicht länger auf kompensatorische Angebote reduziert werden wollen. *„Wir wollen teilhaben, Partizipation, wir wollen in der echten Arbeit Teilhabe.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

*„Aber dann müsste man sozusagen mit dem inhaltlichen Interesse noch mal genauer fragen, auch aufseiten der Migrantenorganisationen: Was ist tatsächlich unser Interesse? Und wenn klar ist, unser Interesse ist nicht, einfach nur Türöffner zu sein, dann muss ich überlegen, was will ich denn dann? Teilhabe, darum geht es.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

Folgende Punkte wurden uns als mögliche Kooperationsgewinne genannt:

<b>Kooperationsgewinne Migrantenorganisationen</b>	<b>Kooperationsgewinne Träger</b>
Zugang zu Informationen und Unterstützungssystemen	Zugang zu Zielgruppen und Informationen
Imagegewinn (Bildungsakteur)	Imagegewinn (interkulturell geöffnet, innovativ)
Aufbau und Absicherung der eigenen Infrastruktur	
Zugang zu Fördermitteln und damit Absicherung der eigenen Arbeit	Zugang zu Fördermitteln und damit Absicherung der eigenen Arbeit
Erhöhung der eigenen Fachlichkeit (z. B. Projektmanagement, Vereinsarbeit, Konzeptionsentwicklung)	Erhöhung der eigenen Fachlichkeit (z. B. migrationssensibles Arbeiten, Konzeptionsentwicklung)
Profilschärfung	Profilschärfung

*„Wir als Migrantendachorganisation haben profitiert von denen insofern, dass wir z. B. Zugang zu den Fachzeitschriften gefunden haben. Die Projektleiterin hat Kontakte zu einer Fachzeitschrift gehabt und hat mich gefragt, ob wir einen gemeinsamen Artikel formulieren. Das haben wir gemacht und das hat sehr große Resonanz gefunden. Ohne diese Kooperation wäre das nicht möglich gewesen. Wenn ich irgendwas dazu geschickt hätte, wäre es wahrscheinlich gar nicht erschienen.“*

(Vertreterin Migrantendachorganisation)

*„Es muss ja nicht permanent um Gelder gehen, sondern es kann auch beidseitig um eine Qualitätserhöhung gehen.“*

(Trägervertreter)

## Auftragsklärung und Beziehungsaufbau

Für den Prozess der Klärung von Interessen muss ausreichend Zeit – und auch Gelegenheit zum gegenseitigen Kennenlernen – eingeplant werden. Dies ist umso bedeutsamer, als davon auszugehen ist, dass die jeweiligen Akteure möglicherweise mit großen Vorbehalten in die Klärungsgespräche gehen. Betont wurde deshalb auch, dass unbedingt das „verbindende Dritte“, das gemeinsame Ziel, herausgearbeitet werden muss – das Thema Bildungschancen bietet hierfür natürlich viele gemeinsame Ansatzpunkte.

*„Bildungschancen verbessern ist ja nicht nur ein Thema unserer Träger, sondern natürlich der ureigenste Wunsch aller Migranten, die hier herkommen. Die wollen ja ihren Kindern gute Chancen eröffnen. und das ist letztlich auch das, was eine Gemeinsamkeit herstellt.“*

(Vertreter Trägerdachverband)

Nicht immer erschließt sich das gemeinsame Dritte unmittelbar. Themenbezogene Kooperationen und hier vor allem Kooperationsanfragen an Migrantenorganisationen mit einem für sie bis dahin möglicherweise noch unbekanntem Thema brauchen besonders viel Zeit und Vorlauf. Es muss eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden, um überhaupt angemessen ins Gespräch kommen zu können. Das folgende Beispiel thematisiert den Bereich Altenhilfe/Altenpflege, Ähnliches berichten andere Kollegen/-innen beispielsweise aus der Präventionsarbeit zu sexuellem Missbrauch.

*„Manchmal denken wir, dass so etwas schnell passiert, besonders in der Behindertenhilfe, aber auch der Altenhilfe. Da hatten wir auch Kontakte, das sind sehr langwierige Kooperationen, die wachsen müssen. Wir haben uns dann mit dem Thema auseinandergesetzt, wie stehen die arabischen Familien dazu, Schamgefühl und so. So etwas ist nichts, was als Kooperation schnell passieren kann, weil es sind schwerwiegende, schwierigere Themen.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Es gibt auch Migrantenorganisationen, die nicht an Kooperation interessiert sind bzw. es gibt kein gemeinsames Interesse – dann sollten Kooperationen unterlassen werden. *„Wenn jetzt kein zwingender Grund dafür da ist, dann muss man es auch nicht irgendwie durchsetzen, nur weil es schick ist.“* (Mitarbeiterin Beratungsstelle) Von dieser Gefahr hatten einige unserer Kooperationspartner immer wieder berichtet: Es galt als angesagt bzw. war in jeweiligen Projektausschreibungen/entsprechenden Anträgen so formuliert, dass eine Kooperation mit Migrantenorganisationen gesucht werden sollte. Nicht selten wird dann der Kontakt zu religiösen Gruppen wie örtlichen Moscheegemeinden aufgenommen. In einem Gruppeninterview reflektierten Kollegen/-innen aus gemeinwesenorientierten Arbeitszusammenhängen einen solchen Prozess, in dessen mühsamer und sehr zeitaufwendigen Annäherung deutlich wurde, dass die angefragte Moscheegemeinde eben nicht an Bildungsthemen interessiert war. Für die beteiligten Mitarbeiter/-innen stellte sich in der Reflexion dieses Prozesses die Frage, ob dies von ihnen nicht auch schon früher hätte bemerkt werden können.

In den Diskussionen wurde zwar mehrheitlich betont, dass ein genaues Abklären der jeweiligen Interessen, klare Aufgaben- und Rollenteilungen sowie verbindliche Absprachen wichtige Faktoren sind, die zu einem Gelingen von Kooperation beitragen können. Es wurde jedoch auch von Praxisbeispielen berichtet, die sich sehr informell entwickelten, bei denen wenig ausdrücklich geklärt und schriftlich fixiert wurde und die dennoch erfolgreich verlaufen sind. Sehr wichtig scheint dabei eine gemeinsame, vertrauensvolle Beziehungsebene zu sein – und das Fehlen von Profilierungsabsichten.

*„Unsere Kooperation ist zufällig zustande gekommen. (...) Die Idee fanden wir (Mitarbeiter/-innen einer Informations- und Vermittlungsstelle, J.G.) toll und dann haben wir sofort zugesagt, ohne Kooperationsvereinbarung, ohne jegliche Verantwortungsklarheiten. Der gute Wille war da, auch als Menschen haben wir uns sofort gut verstanden. Dann haben wir Ideen gehabt, sind paar Mal zusammengekommen, es gab zig Schwierigkeiten. (...) Das hat vielleicht zufällig so gut geklappt, aber es hat geklappt und es war eine Kooperation und dadurch ist jetzt ein Netzwerk entstanden. (...) Es gab niemanden bei uns, der sich da profilieren*

*wollte damit. (...) In dem Falle hatten wir es nicht nötig, es schriftlich zu fixieren, weil da keiner da war, der gesagt hat, hinterher stell ich mich hin und tu so, als wenn es meins gewesen wäre, und schön, dass du mir die Arbeit abgenommen hast.“*

(Mitarbeiter IAV-Stelle)

## **Rollen und Zuständigkeiten**

Grundsätzlich müssen Zuständigkeiten und Abläufe klar geregelt und transparent sein, dies gibt auch im Konfliktfall Sicherheit. „Verantwortlichkeit, das scheint zentral zu sein bei einer Kooperation, wer ist wofür verantwortlich.“ (Trägervertreterin) Dazu gehört auch eine klare Beschreibung der jeweiligen Aufgaben- und Kompetenzbereiche. Und dies unter Berücksichtigung der jeweiligen Voraussetzungen (sprich: bezahlt/unbezahlt; Infrastruktur; Personaldecke; Vorerfahrungen, Sprache, ...). Dieser Prozess der Klärung von Zuständigkeiten muss fortlaufend integriert werden – nicht nur in der Anfangszeit von Projekten, sondern auch während der Umsetzungsphase. Jede Form (externer) Moderation ist hierbei hilfreich.

### **Reflexionsfragen**

- Müssen alle – um als Gleiche anerkannt zu werden – dasselbe machen?
- Wird von jedem Kooperationspartner das Gleiche erwartet?
- Werden die unterschiedlichen strukturellen Ausgangsvoraussetzungen berücksichtigt und entsprechende Differenzierungen/Unterschiede eingeführt (z. B. in Bezug auf die anstehenden Aufgaben, Ressourcenverteilung etc.)?
- Wie können Unterschiede gelingend kommuniziert werden?

In den Werkstattgesprächen wurden uns hier zwei Beispiele vorgestellt, wie mit solch strukturell unterschiedlichen Kooperationsvoraussetzungen produktiv umgegangen werden kann. In beiden Fällen wurde entschieden, die finanziellen Mittel nicht gleichmäßig auf alle Akteure zu „verteilen“, sondern gemeinsam zu überlegen, wer welche Finanzressourcen wofür braucht.

### **Praxisbeispiel 1: Ungleiche Anteile**

*„Um ein positives Beispiel zu nennen: Migrantenorganisation X und Träger Y stellen gemeinsam einen Antrag. Was die Projektleitung angeht, wird die Stelle geteilt in 40 Prozent für die große Organisation, 60 Prozent für die kleine Organisation, sprich für die Migrantenorganisation. Warum? Weil nämlich beide während der Planung festgestellt haben, bei den Abrechnungen, dem ganzen Know-how, was Projekte angeht, hat die große Organisation mehr Erfahrung und auch einfach Leute. (...) Deshalb kriegt X 10 Prozent mehr Stellenanteil, damit sie einfach diese Ressource noch mal für sich hat. Natürlich hat das auch ein bisschen gedauert, bis diese große Organisation das gesagt hat, das kam nicht von heute auf morgen. Das waren Gesprächsrunden, die stattgefunden haben zwischen Integrationsbeauftragter und den beiden Organisationen, aber es gibt Möglichkeiten und Lösungen.“*

(Integrationsbeauftragte)

### **Praxisbeispiel 2: Zusätzliche Förderung einer Migrantenorganisation**

*„Bei uns gab es den Fall, also die Roma-Seite ist organisatorisch äußerst schwach aufgestellt, im Vergleich zu türkischen und russischen Organisationen. Da haben wir nachträglich einen Antrag beim Ministerium gestellt, so dass wir tatsächlich Roma eingestellt haben in zwei Städten, mit nicht allzu*



*üppigem Gehalt, aber immerhin mit einer halben Stelle. Und die arbeiten jetzt am Strukturaufbau, und das ist auch richtig gelungen. (...) Hatten wir am Anfang nicht auf dem Schirm, wir wussten selber nicht, was die Situation ist, und das war dann so ein Ausdruck davon: Man muss auch auf die Unterschiede achten können. Und nicht nur so dieses Gleichverteilungsprinzip, wobei das immer sehr schnell als sehr gerecht empfunden wird. (...) Also bei uns gibt es schon auch die Neidreaktion: Wieso kriegen die jetzt plötzlich eine Stelle, mein Verein ist in meiner Community auch nicht so toll ausgestattet, guck dir mal den an, der könnt das auch so gut gebrauchen. Dann sagen wir, ja, aber nicht systematisch und nicht strukturell und nicht die meisten. Das wird dann so geschluckt, aber ich glaube auch nur, weil wir letztlich als Projektleitung sagen, es ist jetzt so. (...) Und die anderen haben es alle gesehen, dass das bei denen tatsächlich so ist, das war nicht nur, ich hab da mal hingeguckt, vertraut mir, sondern alle konnten sich das angucken. (...) Das muss als fair erachtet werden. Es ist schwierig, Dinge unterschiedlich zu behandeln und das als gerecht darzustellen.“*

(Projektkoordinator bundesweite Stiftung)

## **Gemeinsame Planung und Entwicklung**

Selbst gewählte Kooperationen bieten die Chance, die Zusammenarbeit aktiv zu gestalten und eine Gleichwertigkeit herzustellen. Die gemeinsame Entwicklung von Projekten wird von nahezu allen Befragten einhellig als wichtiges Kriterium beschrieben. Ein erster Schritt ist zunächst das Erfragen von Bedarfen: Dazu müssen Räume geschaffen werden, in denen diese Bedarfe deutlich werden können. Ein sehr gelungenes Beispiel in diesem Zusammenhang sind die in Reutlingen durchgeführten kommunalen Ideenwerkstätten, in denen nach dem Open-Space-Prinzip gemeinsam von Vertretern aus Migrant\*innenorganisationen, Schlüsselpersonen, interessierten Bürgern und Vertreter\*innen aus Verwaltung und Sozialer Arbeit gemeinsam Handlungsbedarfe entdeckt wurden.

## Praxisbeispiel Ideenwerkstatt

Die Grundidee der Ideenwerkstatt ist einfach: Wir gehen davon aus, dass die an Kooperationen beteiligten Akteure sowohl aufseiten der Träger als auch aufseiten der Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen gut wissen, über welche Themen, Fragen, Projekte sie reden wollen. Und trotzdem war dies immer wieder der spannende Punkt bei den von uns durchgeführten kleinen „Open-Space-Konferenzen“. Werden wir genügend Themen haben? Die richtigen? Werden sich auch die Migrant/-innen einbringen, die sich in den bestehenden Netzwerken oft eher zurückhaltend beteiligen und kaum zu Wort melden? Es ist jedes Mal beeindruckend und berührend, was dann passiert. Oft haben wir die Rückmeldung von Migrant/-innen bekommen, dass es eine neue Erfahrung war, sich ernst genommen zu fühlen und sich einbringen zu können.

Ziel ist es, zum einen mehr darüber zu erfahren, was es in Reutlingen und Umgebung zum Thema Kooperation mit Migrantenorganisationen gibt, und zum anderen, gemeinsam neue Ideen für Kooperationen zu entwickeln.

Aus diesem Grund bieten wir – gemeinsam veranstaltet vom Fachdienst Jugend, Bildung, Migration, der städtischen Migrationsbeauftragten, und dem Kreisjugendamt – einen offenen Rahmen, bei dem alle ihre Anliegen einbringen können. Gemeinsam werden konkrete Ideen entwickelt, die für die weitere Arbeit wichtig sind.

- Was gelingt bereits in der Zusammenarbeit?  
Was wünschen sie sich von Kooperationen?
- Was sind neue Projektideen? Wie können neue Formen von Partizipation verankert werden?

Eingeladen sind:

- Projektbeteiligte aus Migrantenvereinen
- Lokale Akteure aus anderen (Migranten-)Vereinen
- Fachleute aus Schulen, Jugendhilfe und Verwaltung
- (Jugend-)Gemeinderäte und Integrationsräte sowie
- weitere interessierte Teilnehmende

Der Zeitrahmen beträgt ungefähr vier bis fünf Stunden, wegen der Erreichbarkeit der ehrenamtlich Engagierten am frühen Abend oder am Samstag.

Eine Ideenwerkstatt beginnt mit dem Bericht, was aus den Verabredungen der letztjährigen Werkstatt geworden. Dies ist wichtig, um deutlich zu machen, dass es hier nicht nur darum geht, sich auszutauschen, sondern dass in einem definierten Rahmen auch verbindliche Initiativen verabredet werden.

Danach geht es um die Sammlung von Themen. In der Mitte des Stuhlkreises liegen dazu Papierbogen und Stifte bereit, hinter den Stuhlkreisen ist eine Pinnwand mit einem Zeit- und Raumplan aufgebaut. Die Moderation gibt einen Überblick über den organisatorischen und zeitlichen Ablauf der Veranstaltung und bittet die ca. 30 Teilnehmer/-innen dann, ihre Anliegen an den Tag zu formulieren und vorzustellen.

Daraus ergibt sich die Tagesordnung. In zwei aufeinanderfolgenden Runden wird in kleinen Workshops die Arbeit aufgenommen. Mal sind es drei Personen, mal sieben, mal zehn. Ein Open Space lebt insgesamt vom Engagement der Beteiligten. Die Arbeitsergebnisse der Tische werden schließlich in einer „Vernissage“ für alle ausgestellt. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, jeweils auch eine Person aus der Gruppe dazu zu interviewen.

Nun geht es darum, für die Themen/Projekte konkrete Verabredungen zu treffen. Je nach Anzahl der Themen muss über die Vergabe von Punkten gewichtet und eine Auswahl getroffen werden. Für die Verabredungen muss dann

noch ein „Kümmerer“ gefunden werden, der verbindlich dafür sorgt, dass zumindest der nächste Schritt tatsächlich in Angriff genommen wird.

Bei einer der letzten Veranstaltungen wurde zum Thema „sinnvolle Netzwerkarbeit“ diskutiert, wie Kooperationen mit dem Jugendamt sinnvoll sein könnten, in einer anderen Gruppe, welche Bedingungen notwendig sind, um die Frauen- und Familienbildung in Migrantenhand (siehe Kapitel 5.1) abzusichern und auszubauen. Aus dem Thema Migration und Gesundheit entstand die Idee einer niederschweligen Reihe mit dem lokalen Sportverein (siehe Kapitel 5.2).

Daneben verabredeten die städtische Erziehungsberatungsstelle, eine Moschee und ein Migrantenverein ein Treffen, um eine mögliche zukünftige Zusammenarbeit zu erörtern. Zwei Elternbildungsprojekte vereinbarten eine engere Kooperation mit den Vorbereitungsklassen einer Werkrealschule (Eduard-Spranger-Schule) zur Begleitung von neu angekommenen Jugendlichen und ihren Eltern in Ausbildungsfragen. Das Netzwerk Antidiskriminierung verabedete eine Filmvorführung mit Vertretern von Migrantenorganisation zum Thema Diskriminierung.

Wichtig für das Gelingen solcher Prozesse ist eine tatsächlich ergebnisoffene Haltung bei allen Beteiligten: es gibt keine heimlichen Projektziele, die pseudodemokratisch legitimiert werden sollen.

Positiv bewertet wurden bei vielen Teilnehmenden unserer Werkstattgespräche – und zwar sowohl von Vertretern aus Migrantenorganisationen als auch von Trägern – die sogenannten Tandemprojekte: die Zusammenarbeit einer Migrantenorganisation mit einer Institution oder einem Dachverband, die gemeinsame Gestaltung und Umsetzung eines Angebotes. Geschätzt wurde die konkrete, alltagsnahe Unterstützung in Bezug auf Projektmanagement (Planung, Umsetzung, Abwicklung der Finanzen, Berichtswesen, Konzipierung und Umsetzung konkreter Bildungsangebote). Sehr häufig berichten unsere Gesprächspartner/-innen davon, dass solche Tandemprojekte auch Anlass für weitere Kooperationen waren.

Wichtig ist ihnen jedoch zu betonen, dass solche Tandemprojekte darauf abzielen müssen, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben und Migrantenorganisationen so zu begleiten und unterstützen, dass sie hinterher eigenständig arbeiten können.

*„Wir finden das ganz toll, wir geben euch Hilfe, am Anfang ein bisschen mehr, und danach versucht man, in fünf oder zehn Jahren auf eigenen Beinen zu stehen. Dadurch haben wir und ihr etwas: Wir haben interkulturelle Öffnung, dadurch kennen wir sehr viele junge Leute, die bei uns in der Einrichtungen arbeiten können, und ihr habt dann eben das, was ihr braucht.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Wichtig ist ein beidseitiges Lernen: Es geht nicht darum, einseitig Migrantenorganisationen in Projektmanagement zu qualifizieren, sondern auch innerhalb der anderen beteiligten mehrheitsgesellschaftlichen Organisation(en) Veränderungen anzustreben.

## **Gemeinsame Konfliktkultur**

Viele Befragte schildern Beispiele, in denen sie es hinterher bereut haben, nicht offener und auch direkter ungeklärte Fragen angesprochen, Unbehagen thematisiert, Widersprüche benannt zu haben. Notwendig sind ein klares Konfliktmanagement und die Kommunikationsstrukturen, in denen Ungeklärtes angesprochen werden kann.

Aus der Sicht von Migrantenorganisationen waren beispielsweise folgende Punkte Nährboden für Spekulationen und Fragen:

- Wieso sind immer wir für das Essen und kulturelle Rahmenprogramm zuständig?
- Warum wurden die Unterlagen jetzt ohne Rücksprache mit uns weggeschickt?
- Weshalb müssen so viele Formalien erfüllt werden (Teilnehmerlisten, Passkopien ...)?
- Was passiert mit unseren Unterschriften?

Aus der Sicht mehrheitsgesellschaftlicher Institutionen wurden folgende Punkte angesprochen:

- Wieso werden unsere Informationen innerhalb des Vereins nicht weitergegeben?
- Wieso gelingt es uns nicht, ohne den Vorstand mit der Basis Absprachen treffen zu können?
- Was reden sie in ihrer Muttersprache?
- Wie werde ich als nicht kopftuchtragende, türkeistämmige Mitarbeiterin einer Jugendhilfeeinrichtung von den Vertretern der Moscheegemeinde gesehen?

Die Forderung nach einer transparenteren und unmittelbareren Konfliktkultur steht einer tatsächlichen Scheu gegenüber, Irritationen direkt anzusprechen. *„Solche Fragen werden nicht hinreichend thematisiert. (...) Da müssten wir viel offener miteinander umgehen, auch die Unsicherheiten und Fantasien, die man hat, von Anfang an miteinander besprechen.“*

(Mitarbeiterin Jugendmigrationsdienst)

Dies klingt nachvollziehbar und ist auch ein berechtigter Anspruch. Und doch stellt sich die Frage, ob der Anspruch nach Offenlegen der jeweiligen Interessen und auch Ängste so absolut formuliert werden kann.

### **Reflexionsfragen**

- Mit welcher Haltung agieren wir in Konfliktsituationen?
- Wer darf von wem wie viel Transparenz und Offenlegung von Interessen fordern?
- Wie können auch in Konfliktkonstellationen die unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen thematisiert werden?

Dieses Dilemma – die Forderung nach einer bewussten Konfliktmoderation auf der einen Seite und die Berücksichtigung der ungleichen Ausgangsbedingungen auf der anderen Seite – lässt sich nicht auflösen.

Eine andere Ebene sind Konflikte zwischen verschiedenen Migrantenorganisationen: Eine wachsende Anzahl von aktiven Schlüsselpersonen und aktiven Migrantenorganisationen in gemeinsam genutzten Räumen kann einen viel höheren Absprache- und Konfliktmoderationsbedarf bedeuten. Auch in unseren eigenen Projektzusammenhängen stellte sich immer wieder die (nicht wirklich gelöste) Frage, in wessen Zuständigkeit diese Konfliktmoderation gehört (vgl. dazu ausführlicher den Praxisbericht BiM, Kapitel 5.1).

Ein Interviewpartner berichtet, dass seiner Dachorganisation, die die Leitung für ein größeres Kooperationsprojekt hat, immer wieder die Rolle des neutralen Vermittlers zugewiesen wurde. Nach dem Motto, wenn Organisation X das so entscheidet, dann ist es eine neutrale Lösung und keine russische, keine türkische, keine Roma-Lösung.

Ein Vertreter eines migrantischen Netzwerks berichtet von einem ausgeklügelten Gremiensystem, ohne das sie verloren wären:

*„Bei uns ist ein sehr striktes Gremiensystem entstanden, damit man mit diesen ganzen Empfindlichkeiten und Konflikten, Krisen umgehen kann. Wir haben einen Beirat, in den alle Vereine ihre Vertreter schicken, die dann über grundsätzliche Sachen entscheiden. Dann gibt es einen Kontroll- und Steuerungsausschuss, der aus dem Beirat ausgewählt wird, der eher operative Sachen entscheidet. Und dann gibt es noch das Team, die Semi-Professionellen und Professionellen, die im Tandem bei uns in allen Projekten arbeiten. Und dann gibt es natürlich die Ehrenamtlichen, die rumschwirren und mehr oder weniger aktiv sind. Da braucht man felsenfeste Strukturen, also sonst kann man über die Krisen nicht hinwegkommen.“*

(Vertreter Netzwerk Migrantenorganisationen)

Hierfür kann es wichtig sein, innerhalb von Migrant\*innenorganisationen über Schlüsselpersonen zu verfügen, die im Konfliktfall vermittelnd aktiv werden können.

*„Ohne Schlüsselpersonen ist es beinahe unmöglich, weil diese Schlüsselpersonen sind in Krisenfällen, Konfliktfällen die, die sehr viel arbeiten und sehr viel schlichten, sehr viel Mediation machen oder diese Feinfühligkeit haben, wie man miteinander umgeht. (...) Tradition und Hintergrund, ethnischer Hintergrund spielt da eine sehr große Rolle und dort sind die Schlüsselpersonen wirklich sehr wichtig.“*

(Vertreter Migrant\*innenorganisation)

## **Gemeinsame Fortbildung**

Gute Erfahrungen machen viele Träger und Migrant\*innenorganisationen mit gemeinsamen Fortbildungen für alle Kooperationsbeteiligten, um überhaupt ein gemeinsames Verständnis der Arbeit entwickeln zu können und auch über kultur- und migrationssensible Fragen miteinander in Austausch zu kommen:

- Sprechen alle eine gemeinsame Sprache?
- Haben alle dasselbe Verständnis von Kooperation?
- Haben alle dasselbe Verständnis von interkultureller Öffnung?
- Was meint „Kultur“?
- Was bedeutet Teilhabe und Zugehörigkeit?
- Wo sehen die Beteiligten Rassismus und Diskriminierungen?

Organisiert werden kann so etwas beispielsweise über die Projektleitung, eine (falls vorhanden) wissenschaftliche Projektbegleitung oder aber über externe Fachkräfte. Gerade in der Phase des Kooperationsbeginns sind gemeinsame Fortbildungs- und Sensibilisierungselemente hilfreich, um mit den Beteiligten auch an ihren jeweiligen Haltungen zu arbeiten.

*„Das Ganze hat dann so zwei, drei Jahre gedauert und in der Zeit hat sich dann einiges bewegt. (...) Wo könnten wir denn gemeinsame Interessen haben, was könnten wir gemeinsam machen? Ich versuche, dass unsere Kollegen diesen Perspektivwechsel machen: Jetzt geh mal in die Schuhe von Zuwanderern, wie*



*würde das auf die wirken? Und nicht einfach nur zu sagen: Wir sind doch offen, warum wollen die denn nicht mit uns kooperieren? (...) Diese Idee, dass man über eine Fortbildung leichter diesen Blickwinkel einnehmen lernt, das ist für viele erst mal auch nicht das Naheliegende. Sie fragen sich: Bin ich denn nicht gut genug, wie ich bin, und muss ich deswegen alles anders machen als früher? War das denn früher so schlecht, was ich gemacht habe? Das ist tatsächlich auch ein sensibler Punkt.“*

(Trägervertreter)

Aus unseren Projekterfahrungen heraus unterstreichen wir diese Position ganz stark. So haben wir uns auch als bundesweite Transferaktion dafür entschieden, ein zweitägiges Fortbildungsmodul für Fachkräfte Sozialer Arbeit anzubieten und auf das eher übliche klassische Tagungsformat mit Vorträgen und kurzen Workshops zu verzichten. Die Rückmeldung der Teilnehmer/-innen zu dieser Fortbildung war sehr positiv und unterstreicht die Notwendigkeit solcher Angebote (vgl. dazu ausführlicher den Praxisbericht der BAG EJSa in Kapitel 5.3).

## **2.4 Zielgruppendifferenz, Förderrichtlinien und institutionelle Rahmenbedingungen als Kooperationsbarrieren**

Viel Raum nahm in unseren Gesprächen und Interviews auch das Schwierige, das Nicht-Gelungende von Kooperationen ein. Es wurden die in diesem Handlungsfeld steckenden Barrieren sichtbar, die auf ganz unterschiedliche Ebenen liegen können.

### **■ Unterschiedliche Zielgruppen**

Eine oft unterschätzte, sehr konkrete Barriere für Kooperationen sind die unterschiedlichen Sozialräume, in denen sich potenzielle Kooperationspartner bewegen. Migrant\*innenorganisationen sind in der Regel wie beschrieben nach ethnischen, religiösen oder politischen Kriterien organisiert. Sie arbeiten meist nicht stadtteilbezogen. Will nun beispielsweise eine Schule Kontakt zu dem

benachbarten türkischen Verein aufnehmen mit der Idee, darüber einen Kontakt zu den Familien der Schüler/-innen herzustellen, kann es sein, dass kaum eine der Familien genau in diesem Verein organisiert ist. Die zeitaufwendige Anbahnung eines Kontaktes steht in keinem guten Verhältnis zum Ertrag.

### ■ Förderrichtlinien

Viele Kooperationen finden in projektfinanzierten Kontexten statt – verlässliche, regelfinanzierte Kooperationen sind selten. Auch eine Professionalisierung von Migrantenorganisationen zielt häufig darauf ab, sich im Dschungel der Projektförderungen zukünftig besser zurechtfinden zu können.

Wie die folgenden Beispiele zeigen, kann durch Förderprogramme selbst (obwohl oft gut gemeint) wieder Ausgrenzung reproduziert werden. Es gibt Faktoren, die Migrantenorganisationen entweder systematisch benachteiligen (wie z. B. das Thema der Vorfinanzierung) oder aber den Aufbau nachhaltiger Kooperationsbezüge verhindern. Gründe werden von unseren Interviewpartner/-innen darin vermutet, dass Förderprogramme/Förderinstrumente selbst natürlich auch von Vertretern der staatlichen und freien Wohlfahrtspflege entwickelt wurden. *„Diese Hierarchisierung hängt sicherlich auch damit zusammen, dass natürlich strukturell bedingt ganz viele oder vielleicht kann man auch sagen alle Förderinstrumente, die es so gibt in der Bundesrepublik, selbstverständlich durch die etablierten Träger mit geprägt wurden.“*

(Vertreterin Migrantendachorganisation)

*„Die Förderinstrumente sind gar nicht wirklich auf Kooperationen ausgelegt.“* (Integrationsbeauftragte) Dies kann sich beispielsweise daran zeigen, dass es formal nur einen Antragsteller geben darf, was dazu einlädt, die immer schon bewährten Partner zu nehmen – auch um die eigenen Chancen auf Bewilligung zu erhöhen.

*„Das Förderprogramm wünscht sich auch Kooperationsprojekte, lässt aber nur einen Antragsteller zu. Das ist schon mal ein bisschen ungünstig von der Ausgangssituation, aber für den Verband stellte sich überhaupt nicht die Frage, wer*

*stellt eigentlich den Antrag, sondern es war von vorneherein klar: Wir (...) Unser Name steht da oben und ihr kommt dann da irgendwann später dazu.“*

(Mitarbeiter Bundesverband)

*„Das war zum Beispiel auch ein Ausschlusskriterium: In der ersten Projektphase hatten wir als Verband die Bedingung, es dürfen nur (...) Mitglieder der LAG oder der angeschlossenen Verbände da mitmachen. (...) Daraus haben wir einfach gelernt und haben jetzt in der nächsten Projektphase gesagt, es ist offen für alle, es ist niederschwelliger: Man muss nicht irgendwie Mitglied einer großen Wohlfahrtsverbandsorganisation sein.“*

(Trägervertreter)

Gerade auch die Projektverwaltung treibt manchmal seltsame Blüten und kann dazu führen, dass sich Migrantenorganisationen aus der Zusammenarbeit zurückziehen. Das folgende Beispiel mag sich vielleicht für manche abstrus anhö- ren – wir haben jedoch mehrfach solche Beispiele erzählt bekommen.

*„Dass man von denen verlangt: O.k., ihr kommt aus München, dann macht mal einen Fahrpreisvergleich zwischen der Bundesbahn und zwei Fluggesellschaften, aber auch für den Tag und die Zeit und dann weist mir das nach und gebt mir das als Tabelle und dann sag ich euch, mit was ihr fliegen könnt. Da sagen die manchmal: Seid ihr verrückt? Macht das doch ohne uns.“*

(Projektkoordinator)

Eine andere Schwierigkeit, die auch aus anderen Förderzusammenhängen bekannt ist, aber Migrantenorganisationen vielleicht nochmals härter treffen kann, ist das Problem der Vorfinanzierung. Nur wenige Migrantenorganisationen verfügen über ausreichende finanzielle Mittel, um beispielsweise für Honorargelder drei bis sechs Monate in Vorleistung zu gehen. *„Auch bei den großen Trägern muss irgendwo das Geld herkommen, aber die können eben lange aushalten.“* (Trägervertreterin) Solche Regelungen können darüber hinaus für (unerfahrene) Migrantenorganisationen unüblich sein, unverständlich in ihrer Dauer und Komplexität und deshalb große Widerstände hervorrufen.

*„Da hat auch das Netzwerk von Migrantenorganisationen dann gesagt, der Verband ist so was von bürokratisch und bis die mal irgendwie eine Entscheidung fällen, das dauert ewig und ist völlig intransparent. (...) Die hatten zum Beispiel die Schwierigkeit, dass das BAMF halt nur in Tranchen bezahlt und dass aber eine Mitarbeiterin ja jeden Monat Geld braucht und dass dann eigentlich die Erwartung an den Verband war, die sollten doch dieses Geld ihnen mal vorab geben. So arbeitet der Verband aber normalerweise nicht. Das war am Anfang ein ganz, ganz heftiger Konfliktpunkt: Warum helft ihr uns nicht? Ihr habt so viel Erfahrung und wir gehen pleite, wenn wir das machen.“*

(Integrationsbeauftragte)

Aufseiten von Migrantenorganisationen gibt es mitunter wenig Verständnis für bzw. Unkenntnis über Verwaltungs- und Verfahrensabläufe, die zu holprigen Projektverläufen führen können.

*„Durch viele Verfahrensgeschichten dauert alles wesentlich länger, als man sich das wünscht, und da sind viele Migrantenorganisationen auch schneller entmutigt. Wir kennen das schon, dass das irgendwie alles ewig dauert, bis man mal was bewilligt kriegt. (...) Da fragen uns die Leute aus den Migrantenorganisationen: Gibt es überhaupt noch was, sollen wir noch weiter kommen, läuft da überhaupt was? (...) Die Organisationen sind teilweise auch genervt und sagen, es lohnt sich doch nicht, sich zu engagieren.“*

(Mitarbeiterin bundesweite Stiftung)

Auf der anderen Seite können sich fest angestellte Mitarbeiter/-innen häufig nicht in die Lebenssituation von semiprofessionellen oder ehrenamtlich engagierten Migranten/-innen hineindenken. Dies ist natürlich ein grundsätzliches Dilemma von Haupt- und Ehrenamtlichkeit – wir hatten ja bereits dargelegt, dass sich in Migrantenorganisationen auch Menschen aus eher prekären finanziellen Situationen engagieren und da ist dieser Punkt natürlich besonders bedeutsam.

*„Die Fragen: Warum dauert das so lange? Warum kriegen wir nicht sofort das Geld? Das sind ja auch Honorarkräfte und das ist auch schwer zu vermitteln für*

*Menschen, die eine unbefristete Stelle haben mit einem regelmäßigen Einkommen, dass manche Leute, die jetzt als Migranten nach Deutschland gekommen sind, auf dieses Geld angewiesen sind. Das ist einfach nicht auf dem Schirm.“*

(Projektkoordinatorin)

Aus der Sicht der Mitarbeiter/-innen in Institutionen/bei Trägern besteht eine Barriere in den engen Zeitfenstern, die das eigene Arbeitsfeld bestimmen und die nicht zu den eigentlich notwendigen Aufgaben des Kontakt- und Beziehungsaufbaus passen. *„Mit jemandem, den man noch gar nicht kennt, eine Kooperation aufzubauen, braucht viel Zeit.“* (Trägervertreter) Zeit, die viele Mitarbeiter/-innen nicht haben. Viele Kollegen/-innen berichten davon, dass ihre Einrichtungsleitung erwartet, dass sie sich zukünftig auch um Migrantenorganisationen „kümmern“, dass sie mit ihnen kooperieren sollen – entsprechende zeitliche Ressourcen sind jedoch meist nicht vorgesehen.

Innerhalb der Verbände wird das Thema noch wenig diskutiert: *„Das ist gerade im Entstehen.“* (Mitarbeiter Bundesverband) Wenn Ressourcen für diese Art von Netzwerkarbeit nicht bereitgestellt werden, konzentrieren sich einige Hauptamtliche lieber auf (die scheinbar dringenderen) Einzelfälle statt auf mühsamen Kooperationsaufbau: Die Not vor Ort ist so groß und dringend, dass für zeitaufwendige Kooperationen keine Ressourcen da sind.

*„Die personellen Ressourcen sind auch im Migrationsdienstbereich nicht ausreichend da, die Bedarfe sind viel höher und dann schaut man natürlich: Was brauchen die Menschen am dringendsten. (...) Ich habe nur begrenzt Zeit in meiner Arbeitszeit und die nutze ich, wo es den Menschen meiner Meinung nach am meisten bringt, und das ist vielleicht in dem Fall die Einzelfallbegleitung. (...) Das hat viel mit fehlenden Ressourcen zu tun.“*

(Mitarbeiter Jugendmigrationsdienst)

Zu diesen fehlenden Zeitressourcen kommt noch ein anderer Aspekt hinzu: Die Kooperation mit Migrantenorganisationen verlangt nach neuen Wegen und Formen der Kommunikation und Kooperation. Hier können Welten

aufeinanderprallen, da viele Träger/Institutionen in ihren Angebotsformen häufig noch sehr starr und traditionell denkend sind. Neue Arbeitsformen wären jedoch dringend notwendig: *„Zum Beispiel in einem muslimischen Verein oder in einer Migrantenorganisation Sprechstunden anbieten, das würde sicherlich auch ein gewisser Türöffner sein. (...) Dann ist man ja ganz anders präsent, als wenn man in seinem Büro sitzt und wartet, dass jemand kommt.“* (Trägervertreter) Sinnvoll wäre es, direkt zu den Migrantenorganisationen zu gehen und vor Ort Bildungs-, Informations- und Beratungsangebote zu machen, anstatt auf die klassischen Komm-Strukturen zu setzen.

Die Frage ist, welche Haltung hinter diesen institutionellen Barrieren steht.

*„Mit welcher Haltung geh ich diesen Projekten eigentlich gegenüber ins Rennen? Transparenz und Offenheit, o.k., ist alles klar, aber wenn ich das Maß so hoch schraube, dass die einfach bürokratisch nicht mithalten können, weil das von denen so viel Arbeit und Recherche und so was erfordert, das kann ich von denen nicht erwarten. Aber ich bleib dabei: Das sind meine Regeln, die Regeln gelten, und wenn du die nicht hast, dann bleib halt draußen.“*

(Projektkoordinator)

Wie bereits beschrieben kann es gerade bei Förderprojekten aufwendige Beantragungs- bzw. Abrechnungsmodalitäten geben. Wenn diese sich noch mischen mit subtilen Unterstellungen, kann dies ein schwieriges Arbeitsklima werden. Es stellt sich die Frage, woher dieses tiefe Misstrauen und Kontrollbedürfnis kommt.

*„Dieses unterschwellige Misstrauen, (...) die ziehen uns über den Tisch, das hasse ich wie die Pest, aber es ist hier drin. (...) Da haben die sich getroffen, dann zwei Flaschen Cola und einer hat noch eine Benzinquittung eingereicht und es dauert drei Monate und Schriftverkehr hin und her, bis das ersetzt wird, und da muss ich dann noch Vermerke schreiben als Projektleiter, dass das auch sinnvoll war, die Cola da hinzustellen, man könnte echt verzweifeln an so was. (...) Da geht es ums Eingemachte.“*

(Projektkoordinator)

## 2.5 Mögliche Gründe von Migrantenorganisationen, keine Kooperationen einzugehen

Auch aufseiten der Migrantenorganisationen gibt es Hinderungsgründe in Bezug auf Kooperationen. Das Engagement von Migranten/-innen drückt sich nicht unbedingt in typisch verregelten Vereinsstrukturen und -abläufen aus. Es kann für engagierte Schlüsselpersonen schlicht unattraktiv sein, sich auf solche Verfahrensabläufe einzulassen, da weniger der Gewinn als die Einschränkung gesehen wird. Und für manche zugewanderte Menschen können Vereine als Organisationsform negativ besetzt sein: *„Wir sollen bedenken, dass viele Migranten aus Staaten kommen, wo eine undemokratische totalitäre politische Struktur herrscht, und sie froh sind, wenn sie nicht mehr zwangsorganisiert werden müssen.“*

*(Vertreter Migrantenorganisation)*

### **Überlastung**

Ein großes Thema unter Migrantenorganisationen und auch Schlüsselpersonen ist die Frage der eigenen Grenzen und potenziellen Überlastung: Wenn es um Kooperationen geht, werden die immer gleichen Organisationen und Personen aus den verschiedensten Richtungen angefragt. Es konzentriert sich auf einige wenige – und diese können im Laufe der Jahre durchaus dazu kommen, weitere Kooperation anzulehnen, um sich selbst zu schützen.

### **Sprache**

Für manche Menschen können selbstverständlich auch Sprachbarrieren hinzukommen – sei es, dass sie sich in der deutschen Sprache nicht sicher fühlen, dass sie sich mit der Fachsprache der Sozialen Arbeit schwertun, dass es beispielsweise bei Netzwerktreffen oder in Arbeitskreissitzungen keine Zeiten der Mehrsprachigkeit gibt. So kann sich ein Gefühl der Unsicherheit breitmachen. Immer wieder konnten wir die Beobachtung machen, dass sehr engagierte und auch selbstbewusste Schlüsselpersonen in größeren Vernetzungsrunden (wie

beispielsweise ein runder Tisch Familienbildung) auf Stadtteilebene geradezu verstummen und sich überhaupt nicht mehr einbringen.

## **Defizitperspektive**

Ein weiterer Punkt, der aufseiten von Migrantenorganisationen Widerstände auslösen kann, ist der Eindruck bzw. die (gemachte oder antizipierte) Erfahrung, immer dann angefragt zu werden, wenn es um sogenannte Problemgruppen geht oder Mängel ausgeglichen werden sollen. Viele fragen sich: Warum sollen immer wir auf die Rolle als Defizitverwalter reduziert werden? Zu viele schlechte Vorerfahrungen im Gepäck können neue Konstellationen überschatten. Hinzu kann die Erfahrung kommen, dass die eigene Migrantenorganisation in ihrer Anfangszeit auch nur marginal Unterstützung erfahren hatte – warum sollten sich nun Migrantenorganisationen bei Anfragen kooperativ zeigen?

*„Wenn ich so einen Verein habe, der seit 30 oder 35 Jahren auf dem Gebiet tätig ist, dann würde ich mich fragen, wieso? Als ich vor 30 oder vor 20 Jahren Hilfe gebraucht hatte, war niemand da. (...) Jetzt haben wir eine Struktur aufgebaut, wir haben Erfahrungen bei Projektschreiben und in dieser Arbeit und wir haben das gut gemacht. Wieso brauchen wir hier jemanden als Kooperationspartner?“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

## **Größeres Selbstbewusstsein**

Kollegen/-innen berichten von einem sehr viel selbstbewussteren Auftreten von Migrantenorganisationen im Vergleich zu früheren Zeiten. Noch vor einigen Jahren wurden Angebote in und für Migrantenorganisationen grundsätzlich begrüßt und für gut befunden. Mittlerweile mehren sich zunehmend kritische Stimmen: Eine Kollegin, die viel Bildungsarbeit in und mit Migrantenorganisationen anbietet, erzählt, dass sie folgende Vorbehalte immer öfter zu hören bekommt:

- *„Gebt uns Geld und lasst uns selber machen.*
- *Wohin gehen die Formulare?*



- *Wie viel Geld bekommt ihr dafür?*
- *Ihr verdient doch durch uns, durch unsere Teilnahme an euren Bildungsveranstaltungen verdient ihr euer Geld!*

Eine andere Interviewpartnerin berichtete, dass keine der Moscheegemeinden momentan (mehr) mit dem Kreisjugendring zusammenarbeiten will, obwohl dies zuvor vielfach praktiziert wurde. Die Mitarbeiterin des Kreisjugendrings erlebt die Moscheegemeinden als selbstbewusste Akteure: *„Wir wollen Augenhöhe. Wir wollen nicht die sein, die Defizite haben. Wir wollen mehr Anteil an den Finanzen. Wir wollen selber auch Hauptamtliche.“* Hinzu kommt nach ihrer Ansicht ein weiterer Punkt, der mögliche Kooperationen sehr belastet: Manche Moscheegemeinden stehen ihrer Meinung nach unter großem finanziellem Druck (haben Schulden), brauchen finanzielle Unterstützung und hoffen auf externe Projektförderungen – faktisch können aber angespannte Finanzlagen nicht durch Kooperationsprojekte im Bildungsbereich kompensiert werden und dann ziehen sich möglicherweise auch Akteure zurück.

### **Angst vor Veränderung interner Strukturen**

In Kapitel 1.3 wurden bereits mögliche Dynamiken in Migrant\*innenorganisationen angesprochen (veränderte Vorstandschaft, Geschlechterverhältnisse, Generationenfragen etc.). Solche Dynamiken können auch Ängste auslösen und die Kräfte in Organisationen stärken, die das Bestehende bewahren wollen. Auch Kooperationen oder externe Projektförderungen wirken sich auf Strukturen innerhalb von Migrant\*innenorganisationen aus. Angst vor Veränderung kann auch ein Grund sein, weshalb Kooperationen nicht eingegangen werden.

### **Misstrauen**

Aufseiten der Migrant\*innenorganisationen sehen wir ein Misstrauen, inwieweit die eigenen Werte und Normen anerkannt werden oder die Kooperation zur Um-erziehung werden soll. Ein Misstrauen, das vor dem Hintergrund der integrationspolitischen Diskurse wenig überraschen kann. Hilfreich kann es dann sein,

das Verbindende, das gemeinsame Thema in den Vordergrund zu stellen und zu verdeutlichen, dass es in der Kooperation nicht um Umerziehung, sondern eine Vermittlung von Orientierungswissen geht.

*„Viele Verbände, gerade von den sehr religiösen, haben die Angst, wenn jetzt Leute kommen und solche Programme machen: Wollen die uns da auf einen anderen Tritt setzen und sagen, wir müssen jetzt die Kinder ganz anders erziehen? Alles, was ihr macht, ist überhaupt nicht in Ordnung, sondern ihr müsst das jetzt ganz anders machen? Das waren so gewisse Vorbehalte und es gibt tatsächlich Moscheevereine, wo diese Vorbehalte nicht ausgeräumt werden konnten, die dann auch nicht mehr aufgesucht wurden. (...) So eine Polarisierung, das ist das Türkische, das ist das Russische und Marokkanische, das Richtige, das kennen wir und plötzlich wollen die, dass wir deutsch werden.“*

(Projektkoordinator)

### **Praxisbeispiel: Mentorinnenqualifizierung in einer Kleinstadt**

Eine Schlüsselperson aus einer Migrantenorganisation kommt auf einen vor Ort gut bekannten Jugendhilfeträger zu, da sie in ihrem Verein einen sogenannten „Mentorinnenkurs“ anbieten möchte – ein Bildungsangebot für interessierte Frauen, die später Familien in Kita und Schule begleiten. Sie selbst hatte auch an so einer Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen und sehr davon profitiert.

Gemeinsam wird ein Konzept erarbeitet, der Vorstand ist mit im Boot, der Gesamtvorstand begeistert dabei, die Finanzierung ist geklärt. Für die Mitarbeiterin des Jugendhilfeträgers waren es ca. 20 bis 30 Stunden Investition in die Vorarbeit: Gespräche mit den verschiedenen Beteiligten, Absprachen mit der Schlüsselperson. Plötzlich kommt es zur Blockade: Weder Anrufe, SMS, Mails oder Briefe der Jugendhilfemitarbeiterin werden von der Schlüsselperson oder dem Vorstand beantwortet. Der geplante Kurs kommt nicht zustande, eine Auseinandersetzung über die Gründe des Scheiterns konnte bislang nicht offen stattfinden.

Was sind mögliche Gründe für diesen Abbruch, obwohl ja im Vorfeld vieles „bilderbuchmäßig“ gelaufen ist (viel Zeit für Kontaktaufbau, Impuls von Migrantenorganisation selbst, offene Kommunikation, Einbezug der Vereinsgremien, gemeinsame Entwicklung eines inhaltlichen Konzeptes)? Im Werkstattgespräch haben wir hierzu Fragen und Hypothesen gesammelt:

- Es stellt sich erst im Laufe des Prozesses heraus, wie viel Arbeit die Projektumsetzung bedeutet und dass dies möglicherweise für die Ehrenamtlichen der Migrantenorganisation zu viel wird. Aber: Weder die Schlüsselperson noch der Vorstand möchten dies gerne zugeben?
- Der lokale Jugendhilfeträger als Empfänger öffentlicher Gelder macht seine Arbeit immer wieder publik – in Folge würde sicher auch über das geplante Qualifizierungsprojekt berichtet werden, es wäre öffentlich Thema. Löst dies möglicherweise Hemmungen innerhalb der Migrantenorganisation aus?
- Käme eine vereinsinterne Dynamik dadurch in Schwung, dass die teilnehmenden Frauen durch die Mentorinnenqualifizierung mehr Macht bekommen (öffentliche Anerkennung, gesteigertes Selbstbewusstsein, klare Ziele, die verfolgt werden sollen)?
- Wird der Kooperationsabbruch nicht kommuniziert, weil in der aktuellen politischen Debatte Kooperationsabbrechende als Integrationsverweigerer definiert werden? Und will so die Migrantenorganisation eine öffentliche Rechtfertigung vermeiden?
- Wird die türkeistämmige, hauptamtliche Mitarbeiterin des Jugendhilfeträgers – als Nicht-Kopftuchtragende – als U-Boot der Mehrheitsgesellschaft gesehen? Und fällt dies auf den Boden der aktuellen Islamfeindlichkeit: Sollen wir umerzogen werden? Gibt es interne Vorbehalte gegen die hauptamtliche Mitarbeiterin: Ist sie eine von „uns“ oder eine von „denen“?
- Wird die Jugendhilfemitarbeiterin nicht als Einzelperson, sondern als Vertreterin einer Institution (und deren Interessen) wahrgenommen und löst dies möglicherweise Skepsis und Hemmungen aus?

Angesprochen wurde in den Werkstattgesprächen und Interviews auch, dass nicht immer transparent ist, welche Rolle Bundesverbände von Migrantenorganisationen (insbesondere auch in den Herkunftsländern) auf deren unmittelbares Handeln haben (siehe dazu auch später Grenzen der Kooperation, Kapitel 4). Deren Macht und Einfluss ist manchmal nicht ersichtlich für Außenstehende. Hier helfen nur der lokale Kontaktaufbau und lokale Recherche.

## 2.6 Konfliktlinien innerhalb und zwischen Migrantenorganisationen

Barrieren sind mögliche Hinderungsgründe für eine Zusammenarbeit, mit Konfliktlinien sind hier Spannungsfelder gemeint, die im Laufe der Zusammenarbeit innerhalb oder zwischen Migrantenorganisationen auftreten können und mit denen alle Beteiligten einen Umgang finden müssen. Im besten Falle können sie konstruktiv gewendet werden, manchmal führen sie zum Ende gemeinsamer Aktivitäten.

### **Rollenwechsel**

Wie bereits erwähnt, verändern sich in Migrantenorganisationen durch Kooperationsprojekte auch interne Strukturen. So kann es intern zu Spannungen kommen, wenn Einzelne durch Kooperationsprojekte in eine (semi-)professionelle Rolle kommen und dabei möglicherweise andere Wege gehen, als sich andere Vereinsaktive wünschen. Es kann Konkurrenzen und Abgrenzungen geben.

*„Ich erfahre von diesen Konflikten häufig erst durch Nachfragen mit meinen Kollegen. Die haben sehr viel mehr auszuhalten und werden auch mehr unter Druck gesetzt von ihrer Community, weil sie sagen: Du bist einer von uns, du musst unsere Interessen hier in das Projekt tragen und wehe du machst das nicht in der und der und der Form. Die haben viel mehr auszuhalten und werden auch häufiger mal richtig beschimpft dafür, es geht nicht nur nett zu. (...) Da bedauere ich auch*

*manchmal meine Kollegen, die das so eins zu eins sehr viel härter abkriegen und stundenlang am Telefon irgendwas verhandeln müssen.“*

(Mitarbeiter bundesweite Stiftung)

## **Bezahlung**

Auch das Thema Bezahlung von Arbeit kann innerhalb der Migrantenorganisationen zu Spannungen und Konflikten führen. Für Schlüsselpersonen kann ein Konflikt entstehen, wenn sie Honorar für ihre Arbeit bekommen und sich dafür anderen Mitgliedern ihrer Community gegenüber rechtfertigen müssen. Manche Migrantenorganisationen erwarten von ihren Schlüsselpersonen, das Honorar an die Organisation zurückfließen zu lassen. Und auch feste Projektstellen können Konfliktstoff enthalten:

*„Die Leute in unseren Projekten sind plötzlich die Gutverdiener in den Vereinen. (...) Und der Geschäftsführer eines Vereins hat plötzlich weniger Geld als der Projektmitarbeiter eines Vereins und dann wird es ungemütlich, weil natürlich andere Dinge eine Rolle spielen.“*

(Projektkoordinatorin)

## **Interessen unterschiedlicher Communitys**

Wenn in einem Kooperationszusammenhang unterschiedliche Migrantenorganisationen zusammenarbeiten, kann es schwierig werden, die jeweiligen Unterschiede und Interessen auszutarieren – Migrantenorganisation zu sein, bedeutet ja nicht per se, identische Interessen zu verfolgen. Gerade bei Kooperationsprojekten, bei denen mehrere (unterschiedliche) Migrantenorganisationen beteiligt sind, stellt sich immer wieder die Frage, welche Interessen sich durchsetzen können und wie Entscheidungen zustande kommen.

*„Wir suchen einen Ort für die Abschlusstagung und wir arbeiten ja mit Migrantenverbänden zusammen, die nicht nur verschiedene Sprachgruppen vertreten, sondern manche sind eher religiös und manche sind eher dem säkularen Feld*

*zuzuordnen. Eine Überlegung, die herumschwirrte, war, eine Abschlusstagung – weil wir sehr viel mit muslimischen Gruppen arbeiten – in einem Begegnungszentrum, einer Moschee zu machen. Das war zuerst abgenickt und dann bei einer konkreten Planung hat eine bestimmte Person gesagt, sie möchten lieber in einen neutralen Ort, nicht in einen so religiös konnotierten Ort, und die anderen muslimischen Partner haben sich angeschlossen. Damit war dann das Feld noch mal neu eröffnet, wohin, und dann haben wir erst mal festgestellt, dass es schwierig ist, da wirklich neutrale Räume zu finden.“*

(Projektkoordinatorin)

Bei Kooperationsprojekten mit mehreren Migrantenorganisationen kann es zu Konflikten untereinander kommen, wenn die einzelnen Beteiligten unterschiedliche Ziele, Interessen und auch Entwicklungsgeschwindigkeiten haben: Manche sind stark an einer bundesweiten fachpolitischen Vernetzung interessiert, wieder andere fokussieren ihre lokalen Bedarfe. Das passt nicht immer zusammen.

*„Diese fünf Kooperationspartner sind unterschiedlich professionalisiert. Im Grund möchten alle gerne auf eigenen Füßen gehen, einige wissen, dass sie das noch lange nicht schaffen, und einige sagen, sie sind kurz davor. Das gibt auch eine gewisse Spannung in dem Projekt, das ist nämlich eine Spannung um Leadership, also um Führung innerhalb der Communitys und die ist zurzeit deutlich. (...) Es gibt eben diese Professionalisierungsschritte und auch innerhalb dieser fünf gibt es eben unterschiedliche Ansprüche: Die einen möchten gerne möglichst schnell professionalisiert auf der gleichen Ebene sein, selber Anträge stellen. Und die anderen überlegen sich: Wir wollen vor allen Dingen eigene Kitas und Schulen gründen, das können wir ganz lokal, da brauchen wir keine Bundesarbeit.“*

(Projektkoordinatorin)

Immer wieder kann es dann auch zu Abgrenzungen der verschiedenen Migrantencommunitys untereinander kommen, in denen ethnisch-kulturelle-religiöse Dimensionen eine Bedeutung bekommen können. Wir haben in unseren Projektzusammenhängen erlebt, dass sich manche türkischen Vereine aus den

Kooperationen zurückgezogen haben, weil sich eine kurdische Elterninitiative aktiv beteiligt hatte. Ein Interviewpartner schildert Ähnliches:

*„Wir haben da manchmal Community-spezifische Probleme, da geht es dann auch wiederum sehr hart und klar zu: Das sagst du nicht zu mir als Roma und so. Dann ist die Community wieder schnell geschlossen mit ihrer Sichtweise. Im tagtäglichen Umgang löst es sich anhand von normalen Alltagsroutinen wieder auf. Aber es ist nicht weg.“*

(Trägervertreter)

Konflikte kann es aufgrund unterschiedlicher Arbeitsstile und der Erwartung an produktive Zusammenarbeit geben: Wer definiert, wie schnell Themen, Aufgaben abgearbeitet werden müssen und wie können unterschiedliche Voraussetzungen adäquat berücksichtigt werden?

*„Konfliktlinien erlebe ich dadurch, dass Menschen natürlich unterschiedliche Arbeitsweisen haben. (...) Es gibt Sachen, da braucht man einfach Verlässlichkeit, und wenn das nicht gegeben ist kann man nicht zusammenarbeiten, also da sind wir auch schon manchmal mit Leuten aneinandergeraten.“*

(Vertreterin Migrantendachorganisation)

Vielfach können Konflikte einvernehmlich, kommunikativ gelöst werden – besonders dann, wenn die persönliche Beziehungsebene stimmt und bereits ein Maß an Vertrauen aufgebaut wurde. Diese Rahmenbedingungen sind nicht immer gegeben – vor allem, wenn die aktuelle Tages- und Weltpolitik eine wichtige Rolle in den jeweiligen Migrantorganisationen spielt.

*„Zum Beispiel in der Stadt X gibt es einen Dachverband, Türkenrat nennt der sich, so 30 Organisationen sind da drin und mit denen hatten wir verabredet, vor einem Jahr ungefähr, ihr macht dann mit uns gemeinsam eine Veranstaltung, da geht es um Themen wie Berufsorientierung. (...) Jetzt ist das Ganze sozusagen implodiert, weil die türkische Innenpolitik uns da sozusagen einen Strich durch die Rechnung gemacht hat. (...) Die zwei Fraktionen können jetzt nicht*

*mehr untereinander, die Vorsitzende ist aus dem dritten Lager und kriegt die nicht mehr zusammen, das heißt, die ganze Veranstaltungsverabredung ist platt. (...) Das betrifft gerade so den türkischsprachigen Bereich, wo doch relativ viele Organisationen sich entlang der Konfliktlinien in ihrem alten Heimatland organisiert haben. Seien es religiöse, seien es weltanschauliche Gruppen, und das kocht immer mal wieder an der einen oder anderen Stelle hoch. (...) Und da gibt es dann nicht so den neutralen Raum, die neutrale Organisation.“*

(Projektkoordinator)

Konflikte können auch durch formale Projektvorgaben – nämlich mit wem darf überhaupt kooperiert werden und mit wem nicht – in die Zusammenarbeit hineingetragen werden.

*„Das ging schon los ganz am Anfang des Projektes, als das Ministerium nicht jeden Partner nehmen wollte aus allein diesen ideologischen und weltanschaulichen Gründen. (...) Es war schwierig, es war richtig schwierig. (...) Wir sind unterwegs gewesen, um Kompromisskandidaten zu finden, die nicht unter dem ideologischen oder religiösen Verdacht standen. Auf einmal ist man dann auf einem ganz schmalen Brett nur noch unterwegs, also man hat dann die Auswahl nur noch zwischen A und B, und wenn die nicht Ja sagen, dann ist sozusagen auch der Projektzusammenhang oder das Konzept nicht mehr da.“*

(Mitarbeiter Dachverband)

Dieser letztgenannten Punkt verweist auf ein Dilemma, vor dem viele Praktiker/-innen stehen und das in unseren Werkstattgesprächen immer wieder – kontrovers – diskutiert wurde. Gibt es auch Organisationen, mit denen nicht zusammengearbeitet werden soll oder kann? Was sind dafür die Kriterien und wie lassen sich solche Grenzziehungen begründen? Damit werden wir uns in Kapitel 4 näher befassen.



# 3

## 3 Hinweise für die Planung und Durchführung von Qualifizierungen für Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen

Wesentlicher Hintergrund dieses Kapitels sind die Erfahrungen im Rahmen der Reutlinger ELAN-Projekte 2009 bis 2015. Die Themen Professionalisierung und Qualifizierung beschäftigten uns dort in zweierlei Hinsicht. Zum einen in der Begleitung von Migrantenorganisationen, die ihrerseits Bildungsakteure für zugewanderte Familien sein möchten: Eine kurdische Elterninitiative aus dem Irak, eine afrikanische Frauengruppe, ein muslimischer Verein, eine arabische Gruppe – sie alle entschieden sich, in ihren jeweiligen Communitys thematische Bildungsangebote für ihre Mitglieder zu machen. Das Spektrum reichte von Deutsch- und Computerkursen über Kreativ- und Sportangebote bis hin zu thematischen Bildungsreihen wie „Gesundheit und Bewegung“, „Schule und Ausbildung“ oder „Fragen der Erziehung“. Die Migrantenorganisationen wurden dabei in der Planung und teilweise auch der Umsetzung durch das Team des Reutlinger Fachdienstes Jugend, Bildung, Migration unterstützt. Unsere Fragen waren:

- Unter welchen Voraussetzungen können Migrantenorganisationen ihrerseits gute Bildungsangebote machen?
- Welche Qualifikationen sind dafür notwendig?
- Welche Begleitung und Unterstützung wünschen sich Migrantenorganisationen?
- Wo liegen ihre Grenzen?

Zum anderen beschäftigte uns die Begleitung und Qualifizierung von Schlüsselpersonen, die das Team des Fachdienstes in seiner professionellen Arbeit unterstützen sollten. Dies waren Engagierte aus verschiedenen Communitys, teilweise zugewanderte Menschen mit pädagogischen Qualifikationen aus ihren Herkunftsländern, teilweise interessierte Akademiker/-innen, manche jung, manche älter. In unterschiedlichen Funktionen waren sie wichtige Vermittler/-innen: als

Dolmetscher/-innen, in der Gestaltung von Elterncafés, in der Beratung von Eltern im Prozess der Berufsorientierung ihrer Kinder oder in der Begleitung einzelner Familien im Umgang mit Institutionen. Unsere Fragen hier waren ähnlich:

- Welche Kompetenzen und Qualifikationen müssen Schlüsselpersonen haben, um ihre Funktion fachlich angemessen ausfüllen zu können?
- Inwiefern müssen sie auf die Zusammenarbeit mit Institutionen vorbereitet werden?
- Inwiefern müssen Institutionen auf die Zusammenarbeit mit Schlüsselpersonen vorbereitet werden?
- Wo liegen Barrieren und Grenzen?

Auf einer dritten Ebene haben wir uns damit auseinandergesetzt, welche Herausforderungen damit verbunden sind, dass ehemalige Schlüsselpersonen „aufsteigen“ und fest angestellte Mitarbeiter/-innen im Team des Fachdienstes werden.

### **3.1 Professionalisierung und Qualifizierung von Migrantenorganisationen**

Es ist der kritischen Einschätzung von Karin Weiss zuzustimmen, dass in diesem Handlungsfeld zukünftig noch weitere Differenzierungen und genauere inhaltliche Bestimmungen vorgenommen werden müssen. Sie merkt zu Recht an, dass

- nicht jede Migrantenorganisation als Träger sozialer Projekte qualifiziert ist
- und die Zielstellung von Projekten oft diffus bleibt (vgl. ausführlicher Weiss 2011, 8 ff.).

Migrantenorganisationen müssen in ihren Bildungsaktivitäten sehr differenziert betrachtet werden: Während die einen bereits über mehrere Bildungsreferenten/-innen verfügen und ihrerseits ihre Mitgliedsorganisationen gut coachen können, stehen andere ganz am Anfang und machen erste Schritte. Die einen haben fachlich qualifiziertes und in der Bildungsarbeit erfahrenes Personal, andere bieten erstmals Eigenes an – was nicht per se eine Aussage über die Wertigkeit dieser Bildungsangebote ist.

Viele unsere Gesprächspartner/-innen betonen, dass Migrantenorganisationen insbesondere in den Bereichen Projektmanagement, Beantragung von Fördermitteln, Projektplanungen etc. Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf haben. Weniger also in der Frage passender Inhalte für ihre Zielgruppe als vielmehr auf Umsetzungsschritte hin orientierte Unterstützung.

Das Thema „Professionalisierung und Qualifizierung von Migrantenorganisationen“ ist in der sozialen Landschaft sehr prominent: Viele Tagungen, Workshops und Fortbildungsangebote richten ihr Augenmerk ausdrücklich auf Migrantenorganisationen, um sie in ihrem Strukturaufbau und der Umsetzung ihrer Arbeit zu unterstützen. Dabei können unterschiedliche Formen zum Tragen kommen. In den Werkstattgesprächen sind uns folgende begegnet:

- Professionalisierung und Qualifizierung in Selbstorganisation
- Professionalisierung und Qualifizierung durch Fortbildungsmodule oder Seminare
- Professionalisierung und Qualifizierung durch praktizierte Kooperation

### **Professionalisierung und Qualifizierung in Selbstorganisation**

Gemeint sind damit Formen der Selbstorganisation und der Vernetzung, an der ausschließlich Migrantenorganisationen teilnehmen und die sich damit einen Ort der Selbstvergewisserung und des Austauschs schaffen. Beispiel dafür sind die bereits erwähnten Neuen Deutschen, DaMigra oder andere (vgl. ausführlicher Kapitel 1.2). Auch das Forum der Kulturen in Stuttgart oder das Reutlinger Bildungszentrum in Migrantenhand sind eine solche Form der Vernetzung. In größeren Städten gibt es derartige Strukturen häufig, im ländlichen oder kleinstädtischen Raum sind solche Vernetzungen eher schwierig – hier werden auf lokaler Ebene stärker bedarfsorientierte denn strukturschaffende Lösungen gesucht.

Gerade migrantische Dachverbände oder Netzwerke setzen stark auf eine Qualifizierung ihrer Mitglieder, bieten Seminare an, geben Broschüren heraus. Bedarfe können einfach abgefragt und entsprechend passgenau die jeweiligen Inhalte

organisiert werden – der Vorteil dabei ist, dass kein heimlicher Lehrplan mit im Spiel ist, keine funktionalisierenden Interessen, um die Migrantenorganisationen da hin zu bringen, wo sie möglicherweise der eigenen Organisation nützen sollen. Ein Vertreter einer solchen Dachorganisation: *„Es gibt sehr positive Beispiele, wie man andere Organisationen auf den Weg der Professionalisierung bringen kann, ohne sie zu verschlingen.“*

Dabei ist es wichtig, den Raum für gegenseitigen Austausch zu schaffen, denn genau dort werden dann wichtige Themen und Bedarfe generiert. So beschreibt eine Vertreterin einer Migrantenorganisation, dass für sie die Netzwerktreffen ihrer Arbeitsgemeinschaft von ganz zentraler Bedeutung sind, denn dort kann sie Themen und Inhalte ansprechen, *„die sonst nicht thematisiert oder weniger diskutiert werden“*. Ihrer Meinung nach sind diese geschützten und geschlossenen Räume notwendig, um in einer Atmosphäre der Wertschätzung und von Gleichen-unter-Gleichen die eigenen Themen und Qualifizierungsbedarfe überhaupt erst zu entdecken.

Ein Gesprächspartner erlebt Migrantenorganisationen in seiner Arbeit als gut informiert und sehr klar in ihrer Einschätzung, wofür sie Unterstützung haben möchten und wofür nicht. Er selbst sieht sich mit seinem Arbeitsauftrag als reiner Servicedienstleister: Er fragt die Migrantenorganisationen seines Dachverbands nach ihrem jeweiligen Qualifizierungsbedarf und organisiert entsprechende Referenten/-innen. Als Themen werden vor allem Buchhaltung, Abrechnungen, Steuer- und Spendenbescheinigungen und Informationen über Fördermöglichkeiten genannt. Seiner Ansicht nach bieten diese Seminare einen hohen Nutzen, da die Teilnehmer/-innen ihren Lern- und Kompetenzerwerb selbst definieren können und nicht der Verdacht entsteht, Migrantenorganisationen sollen „umerzogen“ oder „in die Spur gebracht“ werden.

Bildungsarbeit in Eigenregie einer Migrantenorganisation setzt voraus, dass das dafür entsprechende fachliche Know-how und die erforderlichen Personalressourcen vorhanden sind. Berichtet wurden uns Beispiele wie: Beratung für Vereinsmitglieder optimieren (Pensionsrechte von älteren Arbeitnehmern,

Steuererklärungen, Umgang mit Minijobs etc.), muttersprachliche Informationen zu Schule und Ausbildung etc.

### **Professionalisierung und Qualifizierung durch Fortbildung**

Eine andere Form sind feststehende Qualifizierungsmodule, die sich ausdrücklich an Migrantenorganisationen richten wie beispielsweise jetzt das neue Programm „MEMO – Management und Empowerment in Migrantenorganisationen“ des Integrationsministeriums Baden-Württemberg, koordiniert durch das Forum der Kulturen in Stuttgart. Hier werden Inhalte vermittelt, die sich auf den Bereich Vereinsmanagement, rechtliche Informationen, Öffentlichkeitsarbeit und Beantragung und Abwicklung von Förderprojekten (Verwendungsnachweise etc.) beziehen. Die Frage des eigenen Selbstverständnisses in Kooperationen wird am Rande thematisiert. Das Curriculum, die Referenten/-innen, der Zeitrahmen und der Ort stehen bereits fest, am Ende gibt es ein entsprechendes Zertifikat (vgl. ausführlicher: <http://memo-bw.de>).

Qualifizierungsmodule dieser Art werden entweder von Dachverbänden oder freien Trägern Sozialer Arbeit bzw. der Erwachsenenbildung angeboten. Teilweise sehen sich hier auch Kommunen in der Verantwortung und bieten entsprechende Seminare organisiert durch Integrationsbeauftragte o. ä. an. Solche Qualifizierungsmodule geben vielen Migrantenorganisationen das notwendige Selbstvertrauen und die Sicherheit, eigene Projektgelder akquirieren zu können.

### **Qualifizierung durch praktizierte Kooperation**

Professionalisierung und Qualifizierung geschieht auch durch das gemeinsame Handeln, „Alltagscoaching“ in konkreten Praxissituationen. Bekannteste Beispiele hierfür sind die schon genannten „Tandemprojekte“ (vgl. z. B. ausführlich beschrieben in Kalisch 2011 oder in Hunger/Metzger 2013). Diese Form der Zusammenarbeit einer Migrantenorganisation mit einem Träger/einer Institution wird auch von unseren Gesprächspartner/-innen überwiegend als positiv erlebt.

*„Es bedarf eines Coachings, im Machen oder im Tun (...), dass man die Strukturen, diese Wege zeigt, auch öffnet und auch selber als Türöffner fungiert, das ist ganz wichtig. Dass man nicht für sie den Antrag schreibt, sondern sie befähigt, selber den Antrag zu schreiben und zu wissen, wann sind die Fristen.“*

(Trägervertreterin)

Tandemprojekte sind für Störungen weitaus anfälliger als vorgegebene Qualifizierungsmodule, da sich darin mehrfach Machtverhältnisse brechen können. Ein sorgfältiger Umgang ist z. B. mit den Themen Hauptamtlichkeit – Ehrenamtlichkeit, Mehrheitsangehörige – Minderheitenposition, Generationen- und Geschlechteraspekte notwendig.

### **Reflexionsfragen**

- Wer definiert die Bildungsinhalte?
- Wer bestimmt die Art und Weise der Qualifizierung?
- Wer formuliert für wen welchen Bedarf?
- Wird ein Entwicklungshilfe-Denken sichtbar (qualifiziert werden müssen Migrantenorganisationen, weil sie noch nicht so weit sind, das System noch nicht so gut kennen, mit Projektabwicklungen noch nicht so vertraut sind, ...)?
- Wie reflektiert sich die beteiligte Institution/Organisation?
- Wie werden Machtverhältnisse, unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen und ungleiche Ressourcen thematisiert?

Gleichzeitig muss gefragt werden, wofür qualifiziert wird:

- Ist die Qualifizierung tatsächlich im Interesse der Migrantenorganisation?
- Werden mit der Qualifizierung Hoffnungen und Erwartungen geweckt, die später nicht erfüllt werden können?
- Wie werden Migrantenorganisationen realistischere auf spätere Praxisanforderungen und mögliche Ressentiments vorbereitet?

In den Gesprächen wurde uns mehrfach davon berichtet, dass sich Migrantenorganisationen mit großer Begeisterung und hohem Engagement an Tandemprojekten beteiligt haben, im Laufe der Projektzeit dann jedoch ganz ernüchtert feststellen mussten, dass

- sie nicht die notwendigen Ressourcen für ein längerfristiges Engagement haben;
- ihnen – trotz vielfacher Qualifizierungsbemühungen – wichtige Kompetenzen und Ressourcen fehlen;
- das Engagement an einzelnen Personen hängt, aber strukturell nicht gehalten werden kann;
- nicht alle ihre Ideen begeistert aufgenommen werden;
- sie Erfahrungen von Funktionalisierung bis hin zu Abwertungen machen.

Zwei exemplarische Aussagen aus unseren Werkstattgesprächen verdeutlichen, dass sehr schnell falsche Erwartungen und Hoffnungen geweckt werden können.

*„Wenn wir jetzt Angebote machen, Informationen zum Thema Trägertätigkeit, Freiwilligendienst, (...) dann kommen Erwartungen hoch und alle fragen, wann können wir starten. Dann muss man schauen, o.k., so und so sehen die Bedingungen aus. (...) Wir wollen Träger sein, aber um Träger zu sein, soll die und die Voraussetzung erfüllt werden und dann hat es sich gar nicht gelohnt.“*

(Vertreterin Migrantendachorganisation)

*„Fliegen ist das eine und das ist auch wunderschön, aber dann auch zu sagen, passt auf: Das ist jetzt das, was wir hier im Seminar erlebt haben. Aber Realität ist auch: Wenn ihr Anträge stellt, wenn ihr dieses und jenes macht, dass das*

*einen Haufen Arbeit bedeutet: Ihr müsst euch einen Zeitplan machen, ihr müsst gucken und ihr müsst machen und tun. Und dass auch natürlich nicht jeder zu euch kommt und euch in den Arm nimmt. Das muss immer wieder kommuniziert werden, weil sonst kann es zu einem Schlag ins Gesicht führen.“*

(Integrationsbeauftragte)

Insofern ist dies ein Bereich, der mit viel Sensibilität und tatsächlichem Realismus gestaltet werden muss: Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen muss klar sein, welche Anforderungen auf sie als Bildungsakteure möglicherweise zukommen. Es muss klar kommuniziert werden, was dafür die notwendigen fachlichen und personellen Ressourcen sind – und es sollte vermieden werden, Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen zu qualifizieren, die absehbar solche Aufgaben nicht übernehmen können. Idealerweise sollte dies in einem transparenten Aushandlungsprozess beidseitig geklärt werden. Dennoch kann hier schnell ein Dilemma entstehen, etwa wenn entsprechende Projektanträge für Qualifizierungsmaßnahmen mit bestimmten Personenzahlen gestellt werden und dann freie Plätze aufgefüllt werden müssen, um keine Finanzierungen zu verlieren. An dieser Stelle stehen Träger und Organisationen in der Verantwortung, den Vorlauf sorgfältig und transparent zu gestalten.

### **Vermittlung von Wissen über Strukturen vor Ort**

Gerade kleinere Migrantenorganisationen und Initiativen, die sich neu auf den Weg in Richtung Bildungsarbeit machen, stehen vor der Herausforderung, sich einen Überblick über Angebote und Anbieter verschaffen zu müssen – auch, um davon profitieren zu können: Wo gibt es bereits Elterncafés und Elterntreffpunkte? Was sind geeignete Referenten/-innen für welche Themen? Wo können weitere Räume angemietet werden? Welche Materialien und Broschüren gibt es vor Ort? Wer macht welche Angebote? Wer ist Ansprechpartner für welche Fragen?

Insbesondere in ländlichen oder kleinstädtischen Regionen ist nicht klar, wer der Ansprechpartner für solche Informationen ist, sodass die Aktiven aus Migrantenorganisationen eine mühselige Recherche machen müssen. Auch in unseren



Werkstattgesprächen gab es immer wieder den Effekt, dass Akteure zusammenkamen, die nichts voneinander wussten, obwohl sie in derselben Stadt oder Region aktiv sind.

*„Welche Strukturen sind schon da? Diese Arbeit wird oft doppelt und dreifach gemacht, weil die Kommunikation darüber fehlt. Wenn ich irgendwo neu hinkomme: Wo kann ich dann tatsächlich hingehen, um diese und jene Hilfestellung zu bekommen? Das ist oft nicht durchsichtig.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

In Qualifizierungsmodulen in unserem Reutlinger Projekt wurden von den Teilnehmer/-innen besonders Besuche sozialer Einrichtungen vor Ort sehr positiv bewertet: Jugendamt, Beratungsstellen, Integrationsbeauftragte, Jugendhaus, Stadtjugendring. Das Spektrum kann lokal variieren. Unserer Erfahrung nach schafft die persönliche Begegnung, das gemeinsame Gespräch erst den Raum dafür, dass die Teilnehmer/-innen tatsächlich ihre Fragen stellen und später Zugangsbarrieren für sie selbst bzw. die Mitglieder ihres Vereins oder ihrer Gruppe gering sind. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft der Institutionen, sich auch zu unüblichen Arbeitszeiten zu treffen: am Freitag nachmittag oder am Wochenende. Und von den Koordinatoren/-innen der Qualifizierung verlangt es eine entsprechende inhaltliche Vorbereitung mit den Gruppen (Vortreffen, Kontext herstellen, Fragen sammeln).

## **Gegenseitiges Coaching**

In ländlichen oder kleinstädtischen Kontexten ohne bereits ausgeprägte Vernetzungsstrukturen kann ein gegenseitiges Coaching von Migrantenorganisation zu Migrantenorganisation angeregt und umgesetzt werden, können bereits Projekterfahrene neu Interessierte unterstützen:

*„Wir als eine größere Migrantenorganisation haben uns zum Ziel gesetzt, kleineren Migrantenorganisationen Unterstützung zu geben, weil die ersten Schritte so schwierig sind, bis man überhaupt mal dazu kommt, Gelder bewilligt zu kriegen*

*für irgendwelche Maßnahmen. (...) Viele sind ganz qualifizierte und ambitionierte Leute, aber die kriegen entweder nicht richtig mit, welche Möglichkeiten es gibt, und die Spielregeln sind ja auch sehr deutsch, das ist ja auch nicht so einfach, in den Strukturen so durchzublicken. Dann haben wir teilweise angefangen mit kleineren Kooperationen oder halt direkt auch eine Initiative oder einen Verein ein bisschen mehr zu fördern und zu unterstützen, dass man meinetwegen auch hilft bei Antragsstellung. Das geht nicht in einem Riesenrahmen, eigentlich muss das von anderer Stelle geleistet werden.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

In begrenztem Maße ist dies auch für kleinere Migrantenorganisationen mit wenig hauptamtlichen Personalressourcen leistbar. Ein solches Coaching kann in Eigeninitiative und Selbstorganisation entstehen. Zugleich kann gezielt kommunal gesteuert und gefördert werden, indem z. B. Veranstaltungen auf lokaler Ebene initiiert werden, bei denen sich die unterschiedlichen Migrantenorganisationen vorstellen und kennenlernen können. Aus diesen punktuellen Impulsen können weiter reichende gegenseitige Unterstützungskontakte entstehen.

## **Lernräume schaffen**

Berichtet wurde uns von Settings, in denen ein Lernen der Migrantenorganisationen untereinander angeregt wird und produktiv für Weiterentwicklung genutzt werden kann. Professionalisierung bedeutet also nicht (nur) formale Wissens- und Kompetenzvermittlung, sondern verlangt auch, Räume und Zeit für nonformale und informelle Lernprozesse zu schaffen. In den Werkstattgesprächen wurde es z. B. wie folgt ausgedrückt:

*„Bei uns lernen Gruppen untereinander voneinander relativ stark. (...) Das ist unsere geheime Agenda, die wir mit unseren Seminarreihen haben, wo die Leute immer wieder reinkommen. Da geht es um Berufsausübung, Berufsorientierung und so weiter, aber die heimliche Agenda dahinter ist: Die Vereine lernen sich gegenseitig kennen, oft auch mögen, besuchen sich auch gegenseitig und vergleichen sich natürlich untereinander und tauschen ihre Ressourcen aus und bleiben*

*auch häufig nach dem Projekt noch in Kontakt und lernen etliches, was nicht im Seminar sozusagen vorgetragen wird. Das dauert so zwei, drei Seminare, bis das dann wirklich so weit ist und auch anerkannt wird und als Ressource gesehen wird. Das sind eigentlich unsere Erfolgserlebnisse.“*

(Projektkoordinatorin)

## **Angebote für homogene Gruppen**

Ein solches Interesse aneinander muss langsam wachsen. Wichtig können deshalb zunächst auch sprachlich, ethnisch oder kulturell homogene Räume der Selbstvergewisserung sein, die sich häufig über die jeweiligen Sprachgruppen definieren. Dennoch gibt es auch die Beobachtung, dass dann zu einem späteren Zeitpunkt aus den Migrantenorganisationen heraus der Impuls kommt, sich mit anderen Migrantenorganisationen auszutauschen. Der entscheidende Unterschied liegt darin, dass dieser Impuls aus der Gruppe kommt und nicht verordnet wird.

*„Zu Projektbeginn gab es ein großes Interesse, in den gleichen Sprachcommunitys zu bleiben, wir russischsprachig, wir türkischsprachig, wir arabisch-marokkanischen, wir sind eine Gruppe und wir müssen uns jetzt erst mal richtig austauschen und uns klar werden und uns besser kennenlernen. Und das hat sich interessanterweise gewandelt, und zwar zu einem größeren Interesse an Austausch untereinander. (...) Das wird jetzt auch gewünscht, dass wir immer solche gemischten Gruppen machen.“*

(Projektkoordinatorin)

## **3.2 Professionalisierung und Qualifizierung von Schlüsselpersonen**

Unser Projekt hat ergeben, dass es in manchen Zusammenhängen sinnvoll sein kann, zwischen einer Professionalisierung von Migrantenorganisationen und der von Schlüsselpersonen zu unterscheiden. Nicht alle, die wir als Schlüsselpersonen bezeichnen und verstehen, haben immer gleich eine Migrantenorganisation

(wie formalisiert auch immer) im Rücken. Manche sind einfach interessierte Menschen, die sich gerne engagieren wollen, die vielleicht eine professionell-pädagogische Vorerfahrung haben oder aufgrund der eigenen Biografie andere unterstützen möchten. Wieder andere gehören zwar einer Migrantenorganisation an, ihr Engagement ist aber rein persönlich begründet und hat wenig mit dieser Mitgliedschaft zu tun. Aus unserer Sicht sind Schlüsselpersonen sehr wichtige Kooperationspartner/-innen, insbesondere in ländlichen und kleinstädtischen Gebieten, die noch wenig organisiert sind. Die Form der Begleitung und Qualifizierung von Schlüsselpersonen ist nach Aussagen in den Interviews und Werkstattgesprächen ganz unterschiedlich. In manchen Institutionen oder Organisationen ist die Qualifizierung und Begleitung von Schlüsselpersonen fester Bestandteil des institutionellen Arbeitsauftrags von Leitungskräften. Zugleich berichteten uns Fachkräfte häufig, dass sie sich hierzu bislang zu wenig Gedanken gemacht haben bzw. nicht ausreichend Zeitressourcen dafür zu Verfügung haben.

So berichtete ein Kollege von einem Elternbildungsprojekt an Kitas und Grundschulen, bei dem die Initiatoren muttersprachliche Schlüsselpersonen zur Unterstützung von Elternabenden und Elterngesprächen einbinden wollten. Zum einen war es sehr viel zeitaufwendiger als ursprünglich gedacht und geplant, überhaupt geeignete Schlüsselpersonen für diese Aufgaben zu gewinnen. Dann zeigte sich in der Praxis, dass die auf Honorarbasis angestellten Schlüsselpersonen viele Fragen und Unsicherheiten hatten, die geklärt werden mussten. Dafür bekam eine Mitarbeiterin der Einrichtung ein paar Stunden im Monat zusätzlich. Nach der Auswertung des Projektes wurde deutlich, dass eigentlich eine Personalstelle von 25 bis 50 Prozent für die Koordination, Begleitung und Qualifizierung von Schlüsselpersonen notwendig wäre, um die Arbeit fachlich seriös machen zu können.

In allen unseren Gesprächen wurde deutlich, dass eine Zusammenarbeit mit Schlüsselpersonen nur dann (langfristig) erfolgreich sein kann, wenn die Arbeit und die damit verbundenen Qualifizierungen für eine Schlüsselperson sinnstiftend und gewinnbringend ist.

## **Was sind Motivationen, sich als Schlüsselperson zu engagieren?**

Immer wieder wurde angesprochen, dass Schlüsselpersonen durch die in Kooperationsprojekten angebotenen oder möglich gemachten Qualifizierungsangebote für sich auch eine berufliche Perspektive entwickeln können. Viele fangen als Schlüsselperson in einem Projekt, in einem Elterncafé, in der Zusammenarbeit mit Kitas oder Schulen an und nehmen dort an angebotenen Fortbildungseinheiten teil wie beispielsweise ein Kommunikationstraining, eine Einheit zur Gesprächsführung, ein Thementag zum Umgang mit Konflikten. In der Folge berichten uns Kollegen/-innen oder auch Schlüsselpersonen selbst, dass solche Qualifizierungserfahrungen für viele Schlüsselpersonen so Mut machen und die Persönlichkeit stärken, dass sie sich weiter qualifizieren wollen: Vielleicht zunächst der Führerschein, später dann in Richtung berufliche Qualifizierung.

In Auswertungsgesprächen und Interviews berichten uns beispielsweise Frauen, wie stolz sie sind, an dem angebotenen Fortbildungstag teilgenommen zu haben, fachliche Impulse erhalten und diese auch verstanden zu haben, wie gewinnbringend es für sie war, sich auf einer Metaebene auszutauschen. Solche Lernsettings sind für manche Frauen eine neue Situation: Manche leben sprachlich und sozial isoliert, haben wenige Kontakte außerhalb der eigenen Familie oder Community. Hier öffnet ein Blick über den Tellerrand manchmal neue Welten. An dieser Stelle kommt möglicherweise zum Tragen, dass sich Menschen als Schlüsselperson zur Verfügung stellen bzw. selbst so verstehen, die nach anderen Zuordnungskategorien als „bildungsfern“ eingestuft werden würden.

## Zwei Beispiele aus einem Kooperationsprojekt mit einem Sportverein

Eine Sportlehrerin aus Kamerun, die später hier in Deutschland Sportmanagement studierte, danach aber keine Arbeitsstelle fand, konnte durch ihre Mitarbeit als Schlüsselperson in einem Kooperationsprojekt eines lokalen Sportvereins mit verschiedenen Migrantenorganisationen zunächst Sport- und Gesundheitskurse in Migrantenorganisationen bezahlt anbieten. Der nächste Schritt war ein Minijob im Sportverein, später finanzierte dieser eine Pilates-Ausbildung und mittlerweile arbeitet sie fest angestellt im Präventionssport des Vereins.

Eine türkeistämmige Mutter von drei Kindern, die hier in Deutschland nie arbeiten konnte, weil sie sich jahrelang um ihr krankes Kind kümmerte, hatte immer eine Affinität zum Thema Bewegung. Angeregt durch das Projekt unterstützte sie eine Übungsleiterin in mehreren Kursen „Kinderturnen“. Sie absolvierte daraufhin die Fortbildung zur Übungsleiterin. Das war eine große Herausforderung für sie, da sie noch nie eine Woche von ihrer Familie getrennt war und zudem daran zweifelte, die Lerninhalte auf Deutsch zu verstehen. Der Spaß an der Arbeit und das Interesse an Fortbildung überwog und motivierte sie zur Teilnahme. Ihr Selbstvertrauen wuchs und die finanzielle Aufwandsentschädigung unterstützte sie im Alltag.

*„Ich kenne auch eine Kollegin bei der AWO, die angefangen hat als Ehrenamtliche, und als die ersten Gelder möglich waren, hat man gesagt: Da haben wir einen Minijob für dich, da gehst du jetzt rein. Dann hatte sie eine halbe Stelle und jetzt hat sie eine ganze Stelle.“*

(Trägervertreter)

*„Das kann ich aus unserer Erfahrung im Projekt auch bestätigen, dass viele sich gerne ehrenamtlich engagieren, aber natürlich im Hinterkopf auch haben, vielleicht kann ich dadurch wieder an eine feste Stelle, eine feste Tätigkeit kommen.“*

(Vertreterin Bundesverband)

Solche Beispiele sind also an der Tagesordnung – und gleichzeitig in ihrer Ambivalenz zu sehen: Einerseits bietet die Arbeit als Schlüsselperson die Chance auf persönliche Weiterentwicklung, auf einen beruflichen (Wieder-)Einstieg, andererseits bedeutet sie häufig, un(ter)bezahlte Beschäftigungsverhältnisse in der (unrealistischen?) Hoffnung auf mehr zu akzeptieren. Nicht selten arbeiten Schlüsselpersonen vollkommen ehrenamtlich oder auf der Basis einer geringen Aufwandsentschädigung – häufig anfangs finanziert über Projektgelder, nach dem Abschluss solcher Projekte jedoch stehen keine weiteren finanziellen Mittel zu Verfügung.

Die steigende Beachtung von Schlüsselpersonen im Feld Sozialer Arbeit muss auch im Kontext von aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen betrachtet werden: Fehlende Arbeitskräfte in vielen Bereichen wie beispielsweise Altenhilfe oder Pflege sollen durch den Einsatz von Ehrenamtlichen oder geringfügig Beschäftigten kompensiert werden. Für Migrant\*innen kann das zum Sprungbrett (zurück) in die Erwerbsarbeit werden. Gleichzeitig besteht für Träger/Institutionen die reale Chance, durch die Beschäftigung von muttersprachlichen Schlüsselpersonen interkulturelle Öffnungsprozesse anzuregen. Problematisch wäre es, wenn Schlüsselpersonen dafür instrumentalisiert werden.

### **Reflexionsfragen**

- Was sind die Effekte einer solchen Arbeit?
- Sollen damit strukturelle Defizite kompensiert werden?
- Beteiligen wir uns damit an einer Verehrenamtlichung Sozialer Arbeit?

*„Die großen Träger haben ja Ressourcen, die bilden ja auch aus, die haben Ausbildungsmöglichkeiten, sei es im Bereich Altenhilfe, sei es im Bereich erste Hilfe, sei es im Bereich Rettungsdienst. (...) Da ist auch perspektivisch noch mehr Entwicklungsbedarf, gerade wenn mehr Fachkräfte fehlen.“*

(Trägervertreter)

*„Mensch, geben Sie uns Freiwillige, wir sind einfach unterbesetzt in vielen komplizierten Bereichen und wollen uns gerne interkulturell öffnen.“*

(Vertreterin Migrantendachorganisation)

Die Professionalisierung und Qualifizierung von Schlüsselpersonen müssen in ihrer Widersprüchlichkeit gesehen werden:

- Bei den Qualifizierungen handelt es sich nicht selten um niederschwellige Qualifizierungen im Grauzonenbereich. Eine Institution überlegt für sich (im Idealfall gemeinsam mit den Schlüsselpersonen) den Qualifizierungsbedarf und legt entsprechende Fortbildungsbausteine fest – Standards für eine Qualifizierung als Schlüsselperson gibt es nicht. Ein bisschen Kommunikationstraining, ein bisschen Umgang mit Konflikten, ein bisschen Auftrags- und Rollenklärung. Die ausgestellten Teilnahmebescheinigungen und Zertifikate sind selten fachlich tatsächlich anerkannt.
- Menschen werden fachlich ausgebildet – und hinterher will niemand für ihre Arbeit bezahlen. So berichtet eine Kollegin, dass in ihrer Stadt ca. 20 Personen zu sogenannten „Kulturdolmetscher/-innen“ ausgebildet wurden. Alles war gut, solange hierfür eine Projektförderung zur Verfügung stand. *„Hinterher waren alle arbeitslos. Niemand wollte die 20 bis 30 Euro pro Stunde bezahlen.“* Dieses Phänomen wurde auch von anderen berichtet. Und auch in unseren Projekten standen wir immer wieder vor der Schwierigkeit, für dieses strukturelle Dilemma befriedigende Lösungen bzw. Umgangsformen zu finden.

## **Begleitung engagierter Schlüsselpersonen**

Die Erfahrungen unserer Reutlinger Projektarbeit zeigen, dass Qualifizierungen ein grundlegendes Element der Professionalisierung von Schlüsselpersonen sind. Genauso wichtig und unerlässlich sind jedoch langfristige Begleitungen der einzelnen Aktiven und ihre Beteiligung:

- regelmäßige Treffen und Besprechungen mit den Schlüsselpersonen
- gemeinsame Planungen von Gruppensitzungen



- gemeinsame Suche von Referenten/-innen
- gemeinsame Durchführungen von Veranstaltungen
- gemeinsames Ausfüllen von Teilnehmer/-innenlisten, Abrechnungen
- Unterstützung bei der Erstellung von Projektberichten
- Beratung in Konfliktsituationen mit Gruppenteilnehmer/-innen
- Beratung bei Konfliktsituationen mit beteiligten Institutionen und Netzwerkpartnern wie Schule, Kita, Agentur für Arbeit

Diese Form der Begleitung und des Coaching fußt auf einer kontinuierlichen Beziehungsarbeit. Dennoch führten die Kontakte zu den Schlüsselpersonen, die im Laufe des ersten dreijährigen Projektes aufgebaut wurden (durch mehrmodulige Fortbildungsangebote, durch Einzelcoachings), nicht automatisch zu deren Weiterarbeit im Folgeprojekt, obwohl dies so in Aussicht gestellt war. Im Gegenteil: Ein nachlassendes Bemühen unsererseits um die aktiven Schlüsselpersonen (ausgehend von unserem Gedanken, dass diese ja bereits eingearbeitet und somit „alte Hasen“ wären) führte dazu, dass sich Schlüsselpersonen wieder zurückzogen, weniger sichtbar waren. Die Beziehungsebene musste neu belebt und permanent aktiv gestaltet werden. Notwendig war eine kontinuierliche Ansprechpartnerin, die sich nach Gruppentreffen nach deren Verlauf und Ergebnis erkundigte, den Unterstützungsbedarf in fachlicher oder methodischer Hinsicht abfragte oder bei Konflikten vermittelte.

Eine Kollegin, die in einem anderen Elternbildungsprojekt die Begleitung von muttersprachlichen Schlüsselpersonen übernimmt, bestätigt unsere Reutlinger Projekterfahrungen:

*„Ich habe letzte Woche mit der Geschäftsleitung noch mal geredet, dass ich da wieder mehr Zeit brauche. Die Ehrenamtlichen müssen wirklich intensiv betreut werden, ständig da sein für ihre Sorgen, jede Kleinigkeit ist wichtig. Ich hab jetzt um elf Uhr wieder ein Gespräch mit einer Multiplikatorin, weil sie sich irgendwie über eine andere beschweren möchte. Das muss man, es ist für sie wichtig, das ist ihr Thema und das muss angesprochen werden, sonst (...) kommen sie halt nicht mehr, machen nicht mehr mit. (...) Das ist halt sehr zeitaufwendig. (...) Ja,*

*ich würd schon sagen, dass zehn Prozent sicherlich von meinem Arbeitsaufwand nur für diese persönliche Pflege schon gebraucht wird. (...) Ich habe gedacht, das könnte ein Selbstläufer sein, aber ich glaube, ehrenamtliche Personen können nie Selbstläufer sein, die brauchen immer eine Fachkraft, die sie dann noch mal betreut, ihnen das noch mal erläutert, warum wie irgendjemand reagiert, dass das normal ist und so weiter.“*

(Mitarbeiterin Gemeinwesenprojekt)

Diese Form der Begleitung geht weit über ein enges fachliches Coaching hinaus und umfasst Elemente der persönlichen Lebens- und Berufsberatung: Was ist meine Perspektive (als Schlüsselperson)? Wo will ich hin? Wie lebe ich in fünf Jahren? Und neben diesen umfänglichen grundsätzlichen Fragen geht es immer um ein permanentes Austarieren verschiedener Ansprüche: eigenen Ansprüchen der Schlüsselpersonen, Ansprüchen der Migrantengemeinschaft, Ansprüchen der Zielgruppen, Ansprüchen der Institutionen. Hier gilt es eine Balance zu finden zwischen positiven Anforderungen und dem Vermeiden von Überforderung und Überlastung. Dies zu thematisieren ist Aufgabe der jeweiligen Leitung.

Eine türkeistämmige Kollegin, in deren Arbeitsauftrag auch die Begleitung muttersprachlicher Schlüsselpersonen fällt, stellt die Frage in den Raum, inwieweit hier nicht auch kulturelle Unterschiede zum Tragen kommen. Sie berichtet von den Gesprächen mit ihrem „biodeutschen“ Kollegen, der sie immer wieder anfragt, inwieweit sie mit ihrer engen Begleitung von Schlüsselpersonen nicht doch auch professionelles Handeln verlassen würde.

*„Das Kulturverständnis ist wichtig, weil manche Sachen sind kulturbedingt, geschehen kulturbedingt. Also türkische Menschen hängen sehr an der Persönlichkeit zum Beispiel, was deutsche Ehrenamtliche vielleicht nicht so tun, ich weiß es nicht. Aber das sieht mein Kollege jetzt zum Beispiel auch etwas problematischer, wenn er sagt, die hängen zu sehr an deiner Person. Aber das ist die türkische Mentalität, an der Person zu hängen, ich glaube, da werde ich nie wegkommen, auch wenn das jetzt unpädagogisch ist oder unfachlich. Die hängen an der Person, und wenn ich mir da nicht mal regelmäßig oder immer wieder mal Zeit nehme,*

*mit ihnen eine Tasse Kaffee zu trinken, dann meinen sie, ich mag sie nicht mehr und wollen dann nicht mehr. Also gestern habe ich eine Multiplikatorin besucht, die wirklich intensiv und viel macht, und weißt du, was sie gesagt hat: ‚Es war jetzt schön, dass du da warst, ich hab mir immer wieder gesagt, X. geht alle möglichen Leute besuchen, nur zu mir kommt sie nicht.‘ Und dabei haben wir uns regelmäßig gesehen in Maßnahmen. Sie macht Kochkurse für die Schüler, sie ist ständig unterwegs hier, hier aufgewachsen in Deutschland, also spricht perfekt Deutsch, ist sehr gut auch im Team unterwegs. Aber dass ich sie nicht privat zu Hause besuche, dass ich mir nicht privat für sie Zeit nehme, hat sie sich wohl wirklich zum Thema gemacht.“*

(Mitarbeiterin Gemeinwesenprojekt)

Eine solche Begleitung engagierter und aktiver Schlüsselpersonen ist aus unserer Sicht unerlässlich und liegt auch in der institutionellen Verantwortung eines Trägers oder einer Migrantenorganisation, die solche Personen ausbildet. Ohne diese langfristigen Konsequenzen (also die Bereitstellung entsprechender Personalressourcen!) zu bedenken, kann diese Art der Kooperation nicht strukturell verankert werden. Und deutlich wird auch: Es genügt nicht, Schlüsselpersonen durch Qualifizierungen zu schleusen und sie hinterher alleine stehen zu lassen. Sicher gibt es – eher akademische – Schlüsselpersonen, für die die Auftaktqualifizierungen die wichtigen und ausreichenden Impulse für ihr weiteres Engagement waren, die hinterher selbstständig ihre Angebote planen und durchführen. Hier kommt möglicherweise eine Bildungsdifferenz zum Tragen, denn „bildungsfernere“ Schlüsselpersonen brauchen nach unserer Erfahrung weiter gehende Unterstützung.

## **Empowerment**

Die Grundhaltung von Qualifizierungsansätzen muss von dem Konzept des Empowerments getragen sein – dies betonen viele Interviewte in unseren Gesprächen. Im Vordergrund sollte also nicht die Orientierung an den Bedarfen von Institutionen wie Schule oder Kita stehen, sondern die Interessen und Themen der Teilnehmer/-innen. Dazu gehört auch, mit ihnen in einen Austausch über die

Frage ihrer gesellschaftlichen Positionierungen, über Erfahrungen von Teilhabe und Ausgrenzungen zu kommen.

### **Praxisbeispiel: Mentorinnengruppe in einer schwäbischen Kleinstadt**

In einer Kleinstadt wurden Qualifizierungsangebote für Mentorinnen im Bereich Kita und Schule von einem in der Integrationsarbeit aktiven Träger ausgeschrieben. Angeleitet durch eine hauptamtliche Sozialpädagogin sollten die daran teilnehmenden Frauen später zugewanderte Eltern bei Erziehungsfragen und im Bildungssystem unterstützen – entweder durch die Begleitung zu Gesprächen bei Institutionen (Schule, Beratungsstelle, Jobcenter, ...) oder durch Bildungsveranstaltungen innerhalb der eigenen Communitys. Ein weiteres reichendes Ziel war zudem, dass die Mentorinnen – wenn sie es wünschen – hinterher auch als Kolleginnen in weiteren Projekten des Trägers mitarbeiten können, teilweise auch selbstständig.

Die Gruppe startete zunächst als homogene türkeistämmige Gruppe, mittlerweile sind unterschiedlichste Frauen vertreten (deutsche, polnische, türkische, kurdische und Flüchtlingsfrauen).

In diesem Kurs passiert viel an Selbststärkung durch Gespräche und es gibt entsprechende methodische Inputs. Alle Teilnehmerinnen berichten davon, dass sie sich mittlerweile viel mehr zutrauen. Die regelmäßige Teilnahme an der Gruppe und den Fortbildungen wird mit einem Zertifikat der unterstützenden Institution bescheinigt, das auch bei potenziellen Bewerbungen vorgelegt werden kann. Dadurch erhofft sich die anleitende Pädagogin dieser Gruppe eine Aufwertung des Ehrenamts der Mentorinnen. Wichtig ist ihr, diesen Kurs auch mit Biografiearbeit zu verbinden: Was ist mein persönlicher Weg als Mentorin? Wo will ich hin? Welche Erfahrungen mache ich in dieser Gesellschaft? In der Folge entstehen unter den Frauen neue Netzwerke und Unterstützungen. Es geht also im Wesentlichen um Selbstverantwortung und Selbstverwirklichung.

In erster Linie machen die Mentorinnen diese Fortbildung für sich. Wenn sie dann stark genug sind, können sie die erarbeiteten Kompetenzen und Inhalte vielleicht auch in ihrem eigenen Verein umsetzen. Sie müssen jedoch keine Gegenleistung erbringen. Wichtig ist dabei die Haltung der Pädagogin: Es geht nicht darum, Zugänge für etablierte Träger zu schaffen, sondern den Frauen ein an ihren Interessen ausgerichtetes individuelles Fortbildungsangebot zu machen.

Eine Kollegin schildert, wie sie Empowerment mit Elementen des Anti-Bias-Ansatzes<sup>4</sup> verbindet und bei den Schlüsselpersonen einen Austausch über gesellschaftliche Diskriminierungs- und Ausgrenzungsprozesse initiiert mit einer Grundhaltung der Ressourcenorientierung.

*„Es muss ein Empowerment sein. Ich würde das bei jedem Thema koppeln mit vorurteilsbewussten Geschichten. Wir haben wöchentliche Schulungen von den Mitarbeitern im Programm in der Arbeit mit den Materialien und wir nutzen so jedes dritte Coaching für vorurteilsbewusste Arbeit. Alle möglichen Aspekte von Vielfalt: Rassismus, Hautfarben. Oder jetzt bei diesen Elternbildungsthemen taucht immer auf: sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität. Dass wir dazu gezielt dann arbeiten. (...) Wir würden jetzt nicht nur einen Input machen, meinetwegen nur Schulsystem, sondern gleich PISA-kritisch reflektieren: Was sind das für Hierarchien in der Gesellschaft, die den Zugang zu Bildung mitbestimmen? Ich finde es sehr wichtig, wegzukommen von diesem Defizitsatz, weil das auch viele unserer Mitarbeiterinnen am Anfang sehr stark haben, dass sie sagen: Unsere Leute, die können dies nicht und dies nicht. Und dann erst mal den Fokus darauf, was die alles mitbringen, was die alles an Interessen haben und an Ressourcen und dass die gewürdigt werden müssen und einbezogen werden müssen,*

4 | Das engl. Wort „Bias“ bedeutet übersetzt „Voreingenommenheit/Einseitigkeit“. Anti-Bias-Ansätze in der Sozialen Arbeit/ Bildungsarbeit zielen darauf ab, Hierarchisierungen sichtbar zu machen und Diskriminierungen abzubauen. Vgl. ausführlicher Kübler/Mamutovic 2014.

*damit man mal so ein bisschen wegkommt von diesem Blick immer: Ich kann nicht genug, nicht genug Deutsch, hab nicht genug Kenntnis, nicht genug Erfahrung.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

Den Defizitblick zu beenden, kann auch bedeuten, den Schlüsselpersonen ihre eigentlich machtvolle Position bewusst zu machen: Sie werden von Institutionen, Trägern und Kommunen dringend gebraucht und müssen sich nicht als Bittsteller sehen, die dankbar sein dürfen, überhaupt mitarbeiten zu dürfen. Dieses Selbstbewusstsein haben wir in unseren Qualifizierungen von Schlüsselpersonen nur zum Teil erlebt. Viele Aktive sind sehr bemüht darum, den an sie gestellten Anforderungen zu entsprechen, es anderen „recht zu machen“. Dabei gehen sie immer wieder über ihre eigenen Grenzen und Kräfte. Insofern ist es wichtig, an dieser Stelle die Selbstreflexion anzuregen:

- Welche Rahmenbedingungen sind für mich als Schlüsselperson wichtig, damit ich diese Arbeit machen kann?
- Was will ich nicht tun?
- Wer kann mich in meinem „Nein“ unterstützen?

Hier eine klare Linie zu entwickeln fällt leichter, wenn ein Bewusstsein über die eigene machtvolle Position gegeben ist.

*„Die Schlüsselpersonen haben auch ein Rederecht bekommen, die sind in die Lehrerghremien gegangen. Aber das lag daran, dass diese Schulen es wirklich bitter nötig haben. Die hätten nicht überleben können, weder als Lehrkräfte noch als Stadtviertel, das muss man ganz knallhart sagen. Vielfach sind sich diese Honorarkräfte nicht immer klar, was sie eigentlich für eine Möglichkeit haben. Die spielen das nicht aus, und das könnte man im Prinzip fast als Erpressungsversuch nehmen: An bestimmten Stellen zu sagen, wenn ihr uns nicht anhört, dann müsst ihr selber gucken, wie ihr klarkommt, da kann man nur sagen, dieses Viertel ver-wahrlost.“*

(Vertreterin Netzwerk Migrantenorganisationen)

## Inhalte und Themen von Qualifizierungsangeboten

In unserer eigenen Arbeit in Reutlingen, aber auch im Austausch mit den Werkstatt-Teilnehmer/-innen wurde deutlich, dass es bislang noch wenig verbindliche und auch inhaltlich begründete Standards für die Qualifizierung insbesondere von Schlüsselpersonen gibt.

*„Selbstverständlich gelten die allgemeinen Standards für Weiterbildungen auch für Bildungsangebote für Migrantinnen und Migranten. Aber die besonderen Lebenslagen von Zuwanderern und die damit verbundenen gesellschaftlichen Hierarchien sowie die strukturellen Bedingungen, unter denen das Engagement von Migranten/-innen stattfindet, beeinflussen in hohem Maße den Zugang zu und das Lernverhalten in Bildungsmaßnahmen und müssen bei der Konzipierung und Umsetzung von Bildungsangeboten für diese Zielgruppe daher unbedingt mit berücksichtigt werden. Gleichzeitig ist es wichtig, dass Bildungsträger ihr Verständnis von Prozessen sozialer Ungleichheit, Partizipation, Teilhabe etc. offenlegen und darstellen, wie ihre Programme der Erreichung dieser Ziele dienen. Das heißt, Weiterbildungen für Migrantinnen und Migranten müssen sich stärker an den Lernvoraussetzungen der Teilnehmenden orientieren, in einem stärkeren Maße an der lebensweltlichen Ebene und an den Erfahrungswelten der Migranten/-innen anknüpfen, von der Defizitorientierung Abstand nehmen, sich stärker an den Ressourcen der Einwanderer orientieren und Empowerment-Ansätze berücksichtigen.“*

(Große 2011, 21 f.)

Notwendig ist die Arbeit an einem genauen Aufgabenprofil von Schlüsselpersonen:

- Was gehört zu den Aufgaben einer Schlüsselperson?
- Was gehört nicht dazu?
- Wo liegen die Grenzen zu Hauptamtlichen?
- Welche Qualifikationen und Kompetenzen werden von einer Schlüsselperson erwartet?
- Wie sieht die Einarbeitung aus?
- Welche Formen der Begleitung und des Coachings gibt es?

Es sollte also ausreichend Zeit dafür verwendet werden, zu prüfen, wer geeignet ist, als Schlüsselperson in einem Projekt oder für eine Organisation zu arbeiten, und was die dafür zugrunde liegenden Kriterien sind. Immer wieder gab es in unseren Projekten die Situation, dass manche Schlüsselpersonen quasi einen „Migrantbonus“ hatten. D. h., die Tatsache, dass sie Muttersprachler/-innen mit einem gewissen Zugang zu ihren Communitys waren, schien zunächst ausreichend für ihre (Selbst-)Bestimmung als Schlüsselperson. Erst im weiteren Projektverlauf wurde deutlich, dass noch weitere Kompetenzen gefragt sind, die manche nicht einbringen konnten. In der Folge war es schwierig, die bereits qualifizierten Schlüsselpersonen quasi zu enttäuschen, indem sie für bestimmte Angebote nicht infrage kamen, und ihnen damit die Grenzen ihrer Kompetenzen rückzumelden.

Neben der Klarheit hinsichtlich erforderlicher Kompetenzen der Schlüsselpersonen ist es genauso wichtig, die Grenzen des jeweiligen Arbeitsauftrags klar abzustecken und sie darin zu unterstützen, diese einzuhalten.

*„Wir versuchen, die muttersprachlichen Schlüsselpersonen auch ganz gezielt darin zu stärken, ‚Nein‘ zu sagen bei bestimmten Sachen. Dass klar ist, was ist ihre Aufgabe, wenn sie zum Beispiel eine Elterngruppe haben und mit einer Kita oder Schule zusammenarbeiten. Die werden ganz schnell vereinnahmt, also sie werden da rangezogen für irgendwelche Übersetzungsarbeiten, alles Mögliche, alles was irgendwie mit ihrer Kultur und Religion oder so zu tun hat, und da versuchen wir sie gezielt von abzuhalten. (...) Dafür sollte die Stadt sich bemühen, einen Pool von Übersetzern zu finden. Das ist nicht die Lösung, dass man jetzt irgendwelche gutwilligen Migrantinnen oder Migranten sich holt, die machen das ja so gern. Ich weiß nicht, wenn die ehrlich sind, sagen sie uns, sie machen es nicht so gern, weil es sie überlastet. Oder sie haben Angst, Nein zu sagen, und wollen nicht anecken und sagen dann ja, ich habe aber mein Kind in der Kita oder in der Schule. Aber man kann ja auch lernen, auf eine nette und höfliche Art Nein zu sagen. Da versuchen wir gezielt zu stärken, dass man sich nicht ausnutzen lässt.“*

(Vertreterin Migrantendachorganisation)



Die Rassismus- und Diskriminierungserfahrungen der Schlüsselpersonen (siehe Kapitel 1.8) müssen auch in Qualifizierungsangeboten thematisiert werden, und zwar in dreifacher Hinsicht:

- Thematisierung von Diskriminierungserfahrungen in der Funktion als Schlüsselperson (z. B. im Umgang mit Ämtern, mit Schulleitungen, Fachkräften, Eltern, ...).
- Vorbereitung der Schlüsselpersonen auf einen angemessenen Umgang mit Rassismus- und Diskriminierungserfahrungen ihrer Zielgruppen (Wie aufgreifen? Was sind angemessene Handlungsstrategien? Wo müssen noch weitere Personen hinzugezogen werden? etc.)
- Aufgreifen alltäglicher Diskriminierungserfahrungen, die durch die Arbeit als Schlüsselperson entweder bestätigt bzw. neu aktiviert werden oder als Interpretationsfolie für aktuelle Kooperationserfahrungen herangezogen werden können.

Hier schließt sich der Kreis zum Thema Empowerment: Eine solche Thematisierung von Rassismus- und Diskriminierungserfahrungen setzt einen vertrauensvollen, ressourcenorientierten Rahmen voraus.

Wenn Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen in den Kreis der (semi-) professionellen Akteure aufgenommen sind (z. B. bei Netzwerktreffen, Arbeitskreisen, runden Tischen o. Ä.), kommt es immer wieder vor, dass Grenzen markiert werden, die sie auf ihren Platz als Zuarbeiter/-innen verweisen. Unsere Beobachtungen zeigen, dass Schlüsselpersonen aufgrund dieser Erfahrungen in solchen Gremien häufig verstummen und sich nicht trauen, ihre Anliegen vor einer größeren Gruppe zu formulieren. Hier ist sicher das Beharren auf einer Monolingualität ein großes Hindernis. Würden kleinere Settings, Sprachinseln, Zeiten der Mehrsprachigkeit bewusst eingebaut, könnte sich hier noch einiges bewegen.

*„Wir machen regelmäßig Treffen aller Kooperationspartner und unser Vorschlag war, auch die Elternbegleiterin dazu einzuladen. Da waren dann alle Träger und Kitas dagegen. Das wollten sie nicht, das wäre eine Überforderung. Wir haben dann gesagt, wir würden es den Elternbegleiter/-innen auch freistellen, wir*

*wollen sie ja gar nicht verpflichten, wir wollen sie nur mit einladen. Weil vielleicht haben die auch Interesse, in so einem Kreis mitzukriegen, wie die Debatten unter den Kitas und mit dem Jugendamt laufen, damit die mal ein bisschen den Insiderblick kriegen. Und das wollten aber alle nicht. Wir waren die Einzigen, die das wollten, und wir haben das dann aber nicht durchgesetzt. (...) Da sieht man, wie ernst das gemeint ist mit der Augenhöhe und dem ebenbürtigen Zusammenarbeiten, also ganz schwierig.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

Klare Rahmenbedingungen für den Einsatz von Schlüsselpersonen sind eine Notwendigkeit: sei es über Kooperationsvereinbarungen, regelmäßige Teamgespräche oder andere Absprachen. Schlüsselpersonen müssen wissen, wie im Hintergrund die Unterstützung und Begleitung ihrer Arbeit aussieht, allgemein und im Konfliktfall. Dies sollte auch in Qualifizierungen thematisiert werden.

*„Wenn wir beginnen an der Schule oder einer Kita, dann stellen wir selber die Mitarbeiterin vor. Die kommt ins Team, die stellt sich vor und zu unserem Programm gehört dann auch, dass einer aus der Schule oder der Kita Ansprechpartner ist für sie und ein regelmäßiger Austausch stattfindet. Das ist Bedingung für die Kooperation. Wenn die sich jetzt eine Zeit lang nicht austauschen, dann sind wir da auch hinterher und mischen uns ein und fragen, woran das liegt.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

*Wird die Arbeit der Schlüsselperson nicht wertgeschätzt, muss die Kooperation beendet werden. „Ich habe auch andere Schulen erlebt, da haben wir dann auch gesagt, das funktioniert nicht. Offiziell war die Schulleitung für Elterncafés, inoffiziell wurden alle Materialien, wo es Hinweise gab in anderen Sprachen, einfach eingesammelt und weggeschmissen.“*

(Vertreter Migrantendachorganisation)

### 3.3 Von der Honorarkraft zum Teammitglied – ein fiktives Beispiel

Die Arbeit mit Schlüsselpersonen ist in vielen Einrichtungen mittlerweile selbstverständlich, und nicht selten machen Schlüsselpersonen eine gewisse Karriere dahin gehend, auf Honorarbasis zunächst einzelne Stunden gearbeitet, dann einen Minijob übernommen zu haben, um dann am Ende in einem festen (oder projektfinanzierten) Anstellungsverhältnis bei der Einrichtung oder dem Träger zu stehen. Dies ist einerseits eine wünschenswerte und auch gelungene Entwicklung, häufig jedoch mit Fallstricken verbunden, die in der Diskussion bislang nur zögerlich thematisiert werden. Zur Veranschaulichung an dieser Stelle ein fiktives Fallbeispiel, das erzählte Praxiserfahrungen aus unseren Interviews verdichtet:

Merved A. ist 48 Jahre alt und in Libanon geboren. Sie lebt seit knapp 20 Jahren in Deutschland, ihre drei Kinder sind hier zur Schule gegangen, die Ältteste beginnt gerade ein Studium. Das Familieneinkommen ist knapp, der Mann arbeitet – sie selbst hat zwar Verwaltungswissenschaften studiert, aber nie in dem Bereich gearbeitet. Sie engagiert sich seit vielen Jahren ehrenamtlich in ihrer Community: Frauentreffs, Sprachkursangebote, Organisation von Ausflügen. Merved spricht mehrere Sprachen, eine Verständigung auf Deutsch ist gut möglich.

Der Trägerverein „Stadtteil aktiv“ ist seit vielen Jahren in der Migrationsarbeit tätig. Ein hauptamtliches Team von vier Personen (z. T. in Teilzeit) bietet Beratungs- und Unterstützungsleistungen für zugewanderte Familien an. Seit einigen Jahren wird verstärkt in eine Zusammenarbeit mit Migranteneltern investiert und Elterncafés an Schulen sowie Bildungsveranstaltungen für Eltern angeboten. Der Trägerverein arbeitet hier mit Schlüsselpersonen auf Honorarbasis zusammen.

Merved A. ist eine davon. Sie kann das Honorar gut gebrauchen, außerdem kann sie diese „Anstellung“ gut mit der Arbeit innerhalb ihrer Community verbinden, die sie bislang rein ehrenamtlich gemacht hat. Auch der Trägerverein profitiert von diesen Vorerfahrungen, sodass entschieden wird, Merved einen Minijob

anzubieten, der beiden Seiten mehr Planungssicherheit bieten würde. Merved nimmt das Angebot an und an diversen Multiplikatoren/-innenschulungen teil. Nach gut einem Jahr wird dem Träger ein größerer Projektantrag im Bereich Elternbildung bewilligt und die Leitung von „Stadtteil aktiv“ entscheidet sich, Merved im Projekt eine Festanstellung mit 50 Prozent Stellenumfang anzubieten. Ihre Aufgabe würde darin bestehen, als Teil eines Teams Community-übergreifend Eltern für die Teilnahme der Angebote zu werben und in einigen Gruppen selbst Bildungsangebote durchzuführen.

Nach einiger Zeit gibt es Spannungen zwischen Merved und den anderen Teammitgliedern. Es kommt vermehrt zu Missverständnissen und gegenseitigen Enttäuschungen, Vorwürfe werden hin und her geschoben. In einer gemeinsamen Konfliktmoderation können unterschiedliche Konfliktlinien herausgearbeitet werden:

- Das Aufgabenprofil von Merved ist nicht deutlich genug ausformuliert: Der Wechsel ihres Aufgabenfeldes (nicht nur zuständig zu sein für ihre eigene Community) ist mit Anforderungen an sie verbunden, die ihr nicht klar sind, die ihr möglicherweise auch nicht differenziert genug vermittelt wurden.
- Von Merved wird eine Fachlichkeit erwartet, für die sie nicht ausreichend genug qualifiziert ist. Die über den Trägerverein angebotenen Schulungen waren hierfür nicht ausreichend.
- Merved selbst fühlt sich immer mehr unter Druck. Sie spürt, dass sie Erwartungen nicht genügt, arbeitet immer mehr und verfällt in Aktionismus, was eher für Chaos und Unruhe sorgt.
- Die anderen Mitarbeiter/-innen sind zunehmend genervt, weil die Anleitung von Merved sehr viel mehr Zeit in Anspruch nimmt als ursprünglich gedacht. Termine müssen mehrfach vorbereitet, Abläufe und Rahmenbedingungen immer wieder durchgesprochen werden.
- Die deutschen Sprachkenntnisse von Merved werden überschätzt, es zeigt sich wiederholt, dass sie Inhalte und Themen von Teambesprechungen nur teilweise verstanden hat. Für manche Arbeitsschritte, die zur Projektabwicklung und Projektdokumentation wichtig sind, braucht sie unerwartet viel Zeit.

- Es wird deutlich, dass Merved in ihrer Position als Schlüsselperson von den verschiedenen Communitys nicht uneingeschränkt anerkannt wird. An diversen Konflikten verschiedener Gruppen untereinander ist sie sogar persönlich beteiligt.
- Gleichzeitig herrscht im Team eine Stimmung vor, dass sich alle gleichermaßen wertschätzen und integrieren wollen. Die Kollegen/-innen bemühen sich, die Ressourcen und Kompetenzen von Merveds Arbeit anzuerkennen, Merved schätzt die Kollegen/-innen und die Arbeit von „Stadtteil aktiv“.

Nach dieser Konfliktmoderation werden verschiedene Schritte zur Klärung der Situation unternommen:

- Die Leitung von „Stadtteil aktiv“ muss sehr viel stärker Verantwortung und Präsenz übernehmen. Anhand einer Visualisierung der Teamstrukturen und eines Organigramms zu Abläufen wird mit Merved in einer extern moderierten Teamsitzung an ihrer Position innerhalb der Einrichtung gearbeitet.
- Innerhalb des Teams werden die Zuständigkeiten – und auch damit verbundenen Hierarchien – verdeutlicht.
- Die Anleitung von Merved wird einem Teammitglied übertragen, entsprechende Zeitressourcen hierfür werden berücksichtigt.
- Das Aufgabenprofil von Merved wird überprüft und auf bestimmte Zuständigkeitsbereiche begrenzt.
- Gemeinsam mit Merved wird überlegt, wie ihre persönliche und berufliche Perspektive bei „Stadtteil aktiv“ aussehen könnte und welche Qualifizierungen für sie perspektivisch notwendig wären.
- Den weiteren Schlüsselpersonen des Projekts werden Organisations- und Teamstrukturen und damit das Aufgabenfeld von Merved ebenfalls verdeutlicht, um Spannungen und Missverständnissen innerhalb der Communitys entgegenzuwirken.
- Unstimmigkeiten in den Communitys durch die veränderte Verantwortungsposition von Merved müssen von den Teammitgliedern wahr und ernst genommen und sofort mit allen Beteiligten thematisiert werden, um weitreichenderen Konsequenzen (z. B. der Rückzug anderer engagierter Schlüsselpersonen) von vorneherein entgegenzuwirken.

Dieses fiktive Fallbeispiel zeigt in exemplarischer Weise vielfache Konfliktlinien, von denen uns unsere Interviewpartner/-innen berichtet haben, in deren Organisationen Schlüsselpersonen solche Wege beschreiten konnten. Das Grunddilemma bleibt nicht aufzulösen:

- Derartige Beschäftigungsformen können für die Einzelnen große persönliche und berufliche Weiterentwicklungen ermöglichen und sind daher unbedingt in ihrem Potenzial anzuerkennen.
- Gleichzeitig muss allen Verantwortlichen auch bewusst sein, dass Schlüsselpersonen hier möglicherweise in abhängigen Positionen gehalten werden: So hilfreich es für eine Institution sein kann, Personen wie Merved A. in ihrem Team zu haben, so stellt sich doch die Frage, ob es nicht sinnvoller gewesen wäre, sie darin zu unterstützen, sich in Richtung formal anerkannte Ausbildung und anschließende Beschäftigung zu qualifizieren. Denn offen ist, was nach den Projektförderungen bleibt.

### 3.4 Qualitätsstandards für Qualifizierungsangebote

Die folgende Übersicht ist der Versuch einer systematischen Zusammenstellung der Qualitätskriterien, die uns vor dem Hintergrund unserer Reutlinger Projekterfahrungen besonders bedeutsam erschienen. Wir haben uns dabei an einer Vorlage von Charlotte Große orientiert, die entlang der bekannten Evaluationskriterien Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität eine sehr ausführliche Checkliste für Qualifizierungen erarbeitet hat (vgl. ausführlicher Große 2011, 19 ff.). Diese haben wir einerseits „verschlankt“, andererseits um für unseren Kontext wichtige Aspekte ergänzt. Wir nutzen die Arbeit mit (Teilen) dieser Übersicht, um in Fortbildungsveranstaltungen mit den beteiligten Akteuren über notwendige Rahmenbedingungen ins Gespräch zu kommen.

## Rahmenbedingungen

Standards	Indikatoren
Der Anbieter/Träger ist für Weiterbildungsmaßnahmen für Migranten/-innen qualifiziert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ entsprechende Vorerfahrungen</li> <li>■ Mitarbeiter/-innen und Referenten/-innen mit migrationspädagogischer Fachkompetenz (Qualifikationsnachweise liegen vor)</li> </ul>
Der Anbieter/Träger ist im Gemeinwesen mit Kooperationspartnern vernetzt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abstimmung der Fortbildungsangebote und Zertifikate mit Kooperationspartnern</li> <li>■ Einbindung geeigneter Netzwerkpartner in die Fortbildung</li> </ul>
Die Referenten/-innen sind für Weiterbildungsmaßnahmen für Migranten/-innen geeignet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ fachliche Expertise für das Thema</li> <li>■ interkulturelle Kompetenz</li> <li>■ Erfahrungen in der Arbeit mit heterogenen Lerngruppen</li> <li>■ didaktische Kompetenzen</li> <li>■ Kenntnis der Lebenslagen von Migranten/-innen</li> <li>■ Kenntnisse über Lehren und Lernen in der Zweitsprache Deutsch</li> <li>■ bewusstes Sprachverhalten</li> <li>■ Qualifikationsnachweise liegen vor</li> </ul>
Der Veranstaltungsort/ die Räume entsprechen den Anforderungen der Zielgruppe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ möglichst gleichbleibender Veranstaltungsort, der sich für Seminare eignet</li> <li>■ gute Erreichbarkeit ÖPNV</li> <li>■ symbolische Repräsentanz der Vielfalt (mehrsprachige Materialien, Bilder, keine einseitig religiösen Symbole, ...)</li> <li>■ Verpflegung</li> </ul>

<b>Standards</b>	<b>Indikatoren</b>
Die Rahmenbedingungen der Qualifizierung sind auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abfrage unter den Teilnehmer/-innen: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erwartungen</li> <li>■ Themen und Inhalte</li> <li>■ Veranstaltungszeiten (auch abends, Wochenende o. Ä.)</li> <li>■ Umfang der Veranstaltung (Dauer, Häufigkeit)</li> </ul> </li> <li>■ Kinderbetreuung bereitstellen</li> </ul>
Die Mehrsprachigkeit der Zielgruppe ist berücksichtigt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einladung mündlich und schriftlich über muttersprachliche Schlüsselpersonen</li> <li>■ Übersetzungszeiten während Veranstaltungen</li> <li>■ Nachbereitung in kleineren homogenen Gruppen</li> </ul>
Struktur, Sinn und Zweck der Fortbildung sind transparent.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ feste/-r Ansprechpartner/-in für die Teilnehmer/-innen während der Qualifizierung</li> <li>■ Zielsetzungen der Qualifizierung sind benannt und verstanden</li> <li>■ Chancen und Grenzen von Zertifikaten sind benannt</li> <li>■ unterschiedliche Levels und Wertigkeiten von Zertifikaten sind transparent kommuniziert</li> <li>■ Thematisierung möglicher Anschlussfähigkeit der Fortbildungen</li> <li>■ Vorbehalte und Misstrauen thematisieren (Vorgespräche, Besuche in Migrantenorganisationen, Schnuppertreffen anbieten, ...)</li> </ul>



## Umsetzung

Standards	Indikatoren
Die Werbung ist breit und umfassend angelegt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Information von Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen – diese aktiv in die weitere Werbung einbinden</li> <li>■ mehrsprachige Informationsmaterialien</li> <li>■ (mehrfache) persönliche Ansprache (z. T. sehr zeitintensiv!)</li> <li>■ telefonisches Erinnern vor den ersten Terminen</li> <li>■ ggfs. Abholen von Teilnehmer/-innen (organisieren)</li> </ul>
Adäquate Materialien sind vorhanden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ mehrsprachig</li> <li>■ einfache Sprache</li> <li>■ Visualisierungshilfen</li> </ul>
Die Arbeitsformen und Methoden sind auf die Zielgruppe abgestimmt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ feste Ansprechpartnerin, fester Ansprechpartner in für die Fortbildung führt in die jeweiligen Themen/Angebote ein</li> <li>■ lebensweltorientierte Themen</li> <li>■ Beteiligung an Planung (Interessensabfragen im Vorfeld, aber auch fortlaufend)</li> <li>■ Berücksichtigung unterschiedlicher Lernstile</li> <li>■ ausreichend Zeit für Verständnisfragen</li> </ul>

<b>Standards</b>	<b>Indikatoren</b>
Die Selbsttätigkeit der Teilnehmer/-innen wird angeregt.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Einsatz aktivierender Methoden</li><li>■ Exkursionen zu Ämtern, Institutionen ...</li><li>■ Kleingruppenarbeit</li><li>■ praktische Übungen</li><li>■ individuelle Lernphasen</li><li>■ ausreichend Zeit einplanen!</li></ul>
Die Ressourcen der Teilnehmer/-innen werden einbezogen.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Zeit und Raum für gegenseitigen Austausch</li><li>■ biografische Reflexionen einbauen</li><li>■ Thematisierung von Rassismus- und Diskriminierungserfahrungen</li><li>■ Arbeit an Ressourcen und Potenzialen</li></ul>
Regelungen zum Thema „verbindliche Teilnahme“ sind vorhanden.	Je nach Setting: <ul style="list-style-type: none"><li>■ Anerkennung von Freiwilligkeit</li><li>■ verbindliche Teilnahme als Voraussetzung</li></ul>

## Inhalte und Themen

Standards	Indikatoren
Die Fortbildung vermittelt Orientierungswissen über den Sozialraum/Stadtteil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ soziale Akteure und Ansprechpartner/-innen sind bekannt (Organisationen, Kontaktdaten, ...)</li> <li>■ verständliches Organigramm über den Aufbau lokaler Strukturen</li> <li>■ Informationen über weiterführende Hilfs- und Unterstützungsangebote</li> </ul>
Die Fortbildung thematisiert die Rolle der Schlüsselpersonen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Profil der Arbeit als Schlüsselperson ist verstanden (Aufgaben, Zuständigkeiten)</li> <li>■ evtl. weiterer Qualifizierungsbedarf ist thematisiert</li> <li>■ bei Bedarf: methodische Impulse zur Gestaltung eigener Bildungsangebote sind vermittelt</li> <li>■ Einübung der Strategien zum Nein-Sagen Information und ggf. Vereinbarung für ein weiterführendes Coaching zur Praxisumsetzung</li> </ul>
Die Fortbildung eröffnet Anschlussoptionen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ persönliche Perspektiven</li> <li>■ berufliche Perspektiven</li> <li>■ Arbeit als Schlüsselperson mit Kitas, Schulen, sozialen Einrichtungen</li> <li>■ Arbeit als Schlüsselperson in der eigenen Migrantenorganisation</li> <li>■ individuelles Coaching anbieten</li> <li>■ Verdeutlichung der institutionellen Anbindung von Schlüsselpersonen</li> </ul>

### 3.5 Qualifizierung von Institutionen für die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen

Beim Thema Professionalisierung und Qualifizierung wird im Kontext der Kooperation mit Migrantenorganisationen in erster Linie an die Migrantenorganisationen bzw. Schlüsselpersonen selbst gedacht und weniger an die andere Seite der Kooperationsbeteiligten. Auch in den vorhergehenden Kapiteln ging es vor allem um die Punkte, an denen Migrantenorganisationen oder einzelne Aktive Unterstützungs- und Weiterentwicklungsbedarf haben. Aber auch die (meist) hauptamtlichen Mitarbeiter/-innen aus Institutionen und Kommunen brauchen dringend Unterstützung und Coaching, um in ein produktives Arbeiten mit Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen zu kommen. Für sie müssen entsprechende Qualifizierungsangebote entwickelt werden.

Es wurde bereits ausführlich beschrieben, wie in individuellem Handeln Ungleichheit reproduziert wird. Vielfach wurde in den Werkstattgesprächen von erneuten Diskriminierungs- und Ausgrenzungserfahrungen von Schlüsselpersonen in ihrer spezifischen Rolle berichtet. Aussagen von (hauptamtlichen) Mitarbeiter/-innen, die (durchaus häufig unbeabsichtigt) eine Abwertung der Schlüsselpersonen beinhalten, sind immer wieder zu hören:

- „Verstehen Sie, worüber wir reden?“
- „Sie können kommen, aber ich habe nur 12 Minuten Zeit.“
- „Ist Ihr Abschluss echt oder getürkt?“
- „Das müssen Sie jetzt nicht wissen, das wäre eine Überforderung.“

An diesen beispielhaften Bemerkungen wird deutlich, dass viele Mitarbeiter/-innen unzureichend auf eine Zusammenarbeit mit migrantischen Schlüsselpersonen vorbereitet sind und dafür nicht die notwendigen Zeitressourcen einplanen. Gespräche mit migrantischen Schlüsselpersonen dauern vielleicht länger und laufen nicht ganz so glatt wie gewohnt, weil vieles möglicherweise noch nicht bekannt ist und erklärt werden muss oder die vorhandenen Sprachkenntnisse dies erfordern. Muttersprachliche Schlüsselpersonen ihrerseits bringen Themen

„aufs Tablett“, die möglicherweise nicht gehört werden wollen, da sie an Unangenehmes rühren oder eingeschliffene Abläufe infrage stellen. Schlüsselpersonen können gewohnte Routinen und Abläufe „stören“.

Hauptamtliche brauchen Reflexionsräume, in denen solche Mechanismen, ihre eigenen Verhaltensweisen und daraus resultierende Effekte thematisiert werden können. *„Was eigentlich nötig ist, ist ein Antidiskriminierungstraining. Da, wo man das kontinuierlich macht, wird die Arbeit leichter.“* (Vertreterin Netzwerk Migrantenorganisationen) Es gilt, mit den Mitarbeiter/-innen sowohl ihre Sprache und vor allem ihre Haltung zu reflektieren.

### Reflexionsfragen

- Wollen Institutionen und deren Mitarbeiter/-innen eine echte Beteiligung von Schlüsselpersonen oder sehen sie sie als Erfüllungshilfen für ihre eigenen Bedürfnisse?
- Wie bereit sind Sie, sich auf gemeinsame Konzeptionsentwicklungen einzulassen?
- Wie eigenaktiv dürfen Schlüsselpersonen sein?

In einem Fall berichtet ein Kollege von Schlüsselpersonen, die im Bereich Kita und Grundschule eingesetzt werden. In einigen Fällen kam es zu Konflikten mit den Schulleitungen, weil die Schlüsselpersonen angeblich zu fordernd aufgetreten sind und ihre Kompetenzen – nach Ansicht des Schulleiters – überschritten haben. Doch:

- Wer definiert den Zuschnitt von Kompetenzen?
- Wird dies vorgegeben?
- Darf es sich ändern?
- Gibt es reale Mitgestaltung?

In einem anderen Fall berichten russischsprachige Engagierte in einem Elterncafé enttäuscht davon, dass sie von der Schulleiterin quasi zurückgepiffen wurden, weil sich im Kollegium die Beschwerden über aufmüpfige russische Eltern häuften, die nun vermehrt anfangen, sich bei den Lehrkräften zu beschweren.

Und schon allein die Zusammenarbeit mit Dolmetscher/-innen oder Sprachmittler/-innen kann für Professionelle eine ungewohnte und verunsichernde Situation sein.

*„Das war in X eine ganze Zeit lang finanziert und kostenfrei und wurde trotzdem nur von einem Drittel der Träger abgefragt und da muss man auch die Sachen anders einspielen. Man muss ein Stück weit auch vermitteln: Wie arbeite ich eigentlich entspannt mit einem Dolmetscher? Weil viele haben das Gefühl, das ist zu kompliziert oder da kommt ein fremdes Element hinein. Ich habe den Eindruck, man kann sehr gut mit Dolmetschern arbeiten, aber auch das müssen die Menschen erst mal irgendwie vielleicht erleben.“*

(Integrationsbeauftragte)

Grundsätzlich scheint in der Kooperation mit Organisationen/Institutionen Skepsis als erste Reaktion aufseiten der Schlüsselpersonen angebracht zu sein. Entsprechend müssen Institutionen darauf vorbereitet werden, dass ihre Anfragen auch mit Zögern beantwortet werden. Denn dies kann Ausdruck von negativen Vorerfahrungen sein und nicht von Desinteresse oder Inkompetenz.

*„Wir sagen unseren Schlüsselpersonen dann eher, sie sollen ganz vorsichtig sein und erst mal für sich überlegen, unter welchen Bedingungen sie bereit sind, was mitzumachen, um sich nicht über den Tisch ziehen zu lassen. Manchmal sind Migrantenorganisationen auch so drauf, dass sie erst mal nur dankbar sind, überhaupt gefragt zu werden, und das versuchen wir abzubauen.(...) Wenn du in dem Bereich mehr machen willst, noch Zeit hast, frag, wie es bezahlt wird, dann zeigt sich schnell, ob sie dich wirklich haben wollen.“*

(Vertreterin Migrantenorganisation)

## **Anforderungen an Organisationen bzw. Institutionen für die Einbindung von Schlüsselpersonen**

Grundsätzlich begrüßen wir die Zusammenarbeit mit Schlüsselpersonen für beide Seiten sehr. Allerdings müssen Institutionen zu verschiedenen Aspekten Verantwortung für diese Semiprofessionellen oder Ehrenamtlichen übernehmen:

1. Um die Anerkennung der Arbeit der Schlüsselpersonen sichtbar zu machen, müssen Aufwandsentschädigungen bezahlt werden. Stehen dafür keine Projektmittel zur Verfügung, sind langfristig Honorarmittel zu akquirieren. Dass überwiegend ehrenamtliches Engagement erwartet wird, ist nicht akzeptabel.
2. Die Bereitstellung ausreichender personeller Ressourcen für fachliches Coaching, für Begleitung und zur persönlichen Berufswegeplanung von Schlüsselpersonen ist unverzichtbar.
3. Die internen Kommunikations- und Betriebsabläufe sind dahin gehend zu verändern, dass auch migrantische Ehrenamtliche aktiv darin eingebunden sind. Das beinhaltet angemessene (Team-)Besprechungszeiten, Vermittlung und Bereitstellung von Informationsmaterialien und Orientierungswissen und Anerkennung von Mehrsprachigkeit.

Unsere Projekterfahrungen zeigen, dass das Beachten dieser Aspekte für beide Seiten, Träger und Schlüsselpersonen, vorteilhaft ist, da es zu einer Qualifizierung der zu leistenden Arbeit beiträgt.

# 4

## Hintergrundtext: Grenzen der Kooperation?

Bei den Fachkräften gibt es viel Verunsicherungen darüber, mit welchen Migrant\*innenorganisationen eine Zusammenarbeit möglich und sinnvoll ist und mit welchen nicht. In unseren Vorbemerkungen haben wir bereits betont, dass es in dieser Arbeitshilfe in erster Linie um die Zusammenarbeit mit Migrant\*innenorganisationen geht, die an Bildungsthemen und Sozialer Arbeit interessiert sind. Damit fallen natürlich viele Gruppen und Organisationen weg, die andere Schwerpunkte setzen. Gleichzeitig hatten wir aber auch angesprochen, dass Migrant\*innenorganisationen vielfältige Aufgabenbereiche gleichzeitig haben, dass sie sowohl herkunftslandbezogen agieren können als auch auf ihr jeweiliges Gemeinwesen orientiert sind bzw. bundesdeutsche (Integrations-)Politik mitgestalten (wollen). Insofern sind manchmal ganz eindeutige Zuordnungen schwierig.

In unseren Interviews und Werkstattgesprächen beobachteten wir vor allem in der Zusammenarbeit mit muslimischen Organisationen eine große Unsicherheit. Hier gibt es bei den Fachkräften – und besonders natürlich von nicht muslimischen und sprachfremden Professionellen – viele Fragezeichen:

- Wie ist die religiöse und politische Ausrichtung einer Migrant\*innenorganisation?
- Wer agiert im Vordergrund, wer im Hintergrund?
- Welche Rolle spielen die Herkunftsländer/politische Interessen?
- Woher kommen Gelder, wohin gehen Gelder?
- Wird die Organisation vom Verfassungsschutz beobachtet bzw. steht sie unter Verdacht?



## 4.1 Muslimische Organisationen

Seit über 50 Jahren leben Muslime in großer Zahl in Deutschland, mittlerweile rund 4,3 Millionen. Spätestens seit Etablierung der Deutschen Islam-Konferenzen (seit 2006) erfahren sie auch eine größere öffentliche Anerkennung und Aufmerksamkeit. Gemeinsame Projekte und Veranstaltungen, Tagungen etc. mit und über Muslime sind an der Tagesordnung. Muslimischer Religionsunterricht (vor allem sunnitischer Prägung, vereinzelt auch alevitische Glaubensausrichtung) wird mittlerweile selbst in Baden-Württemberg (mit großem Erfolg) an Modellstandorten erprobt. Und auch immer mehr Kindergärten, Schulen oder Jugendhilfeeinrichtungen finden sich in muslimischer Trägerschaft.

*„Während es 2004 nur in zehn Prozent der Jugendamtsbezirke nicht-christlich religiös gebundene Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen gab, lag diese Zahl 2009 schon bei 25 Prozent, wobei fälschlicherweise auch migrantische Träger ohne religiösen Hintergrund darunter gefasst wurden (Gadow et al. 2013, S. 238 f.). Damit ist jedoch eine Entwicklungsrichtung angezeigt: ‚Dies deutet darauf hin, dass Einrichtungen und Angebote nicht-christlicher religiöser Träger, von Migrantenselbstorganisationen und Initiativen mit einem solchen Bezug in der Kinder- und Jugendhilfe an Bedeutung gewinnen (...)‘ (ebd. S. 239). Im Rahmen der freien Träger können muslimische Organisationen auf unterschiedliche Weise mitwirken: unmittelbar als Religionsgemeinschaften, zukünftig auch als Wohlfahrtsverbände oder als Jugendverbände, unter denen konfessionelle Verbände neben berufsbezogenen, parteipolitischen, sportlichen und freizeitorientierten Organisationen eine von mehreren Säulen bilden. Dabei stellen verschiedene Felder der Kinder- und Jugendhilfe islamische Akteure vor unterschiedliche Anforderungen und können aus Ressourcengründen sicherlich auch nicht alle gleichzeitig von diesen bearbeitet werden.“*

(Hamdan/Schmid 2014, 12)

Auch Migrantenorganisationen stehen vor der Herausforderung, ihr Selbstverständnis klären zu müssen: *„Als was verstehen sich die Verbände in erster Linie – als Religionsgemeinschaften oder als Migrantenorganisation? Bieten die*

*muslimischen Organisationen selber soziale Dienstleistungen an (etwa islamische Kindertagesstätten) oder konzentrieren sie sich auf das religiöse Leben?“*

(Schmidt 2012, 7 f.)

Es kann an dieser Stelle kein umfassender Überblick über islamische Migrantensorganisationen gegeben werden. Die bekanntesten im Kontext Sozialer Arbeit sind folgende Verbände:

- Türkisch-Islamische Union der Anstalt für Religionen (DITIB)
- Islamische Gemeinschaft Milli Görüs (IGMG)
- Verband der Islamischen Kulturzentren (VIKZ)
- Bund der Alevitischen Jugend in Deutschland (BDAJ)  
bzw. Alevitische Gemeinde Deutschland (AABF)
- Muslimische Jugend in Deutschland (MJD)
- Hizmet („Gülen-Bewegung“)
- Ahmaddiyya Muslim Jamaat (AMJ)

### **Praxistipp**

Sehr hilfreiche Analysen und ausführliche Kommentare zu diesen muslimischen Organisationen und Verbänden finden sich zum einen in der AWO-Arbeitshilfe von Susanne Schmidt: „Kooperation mit muslimischen Verbänden“. Zum anderen in der eher mit dem Fokus auf Jugendarbeit ausgerichteten Studie von Hussein Hamdan und Hans-Jörg Schmid: „Junge Muslime als Partner“. Beide Publikationen sind ausgesprochen verständlich geschrieben und bieten gute Orientierungspunkte für die eigene Praxis.

Insbesondere der Hizmet-Bewegung (Gülen) nahestehende Vereine treten im Bildungsbereich dezidiert als Kooperationspartner auf und sind auch Vorreiter im Aufbau eigener Bildungsstrukturen. Die Verunsicherung bei den Trägern in Bezug auf Kooperationen ist hier besonders groß.

## 4.2 Gülen-nahe Migrantenorganisationen

Viele Fachkräfte bewegt die Frage, wie Gruppen und Organisationen einzuschätzen sind, die sich auf den türkeistämmigen Prediger Fethullah Gülen bzw. die durch ihn ausgelöste globale Hizmet-(oder Gülen-)Bewegung beziehen. Diese initiiert seit Mitte der 1990er-Jahre auch in Deutschland private Bildungsinitiativen: Nachhilfeeinstitute, private Realschulen, Gymnasien und Kitas. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit der Gülen-Bewegung kann an dieser Stelle nicht erfolgen. Es sei verwiesen auf die ausführliche Darstellung der Alevitischen Gemeinde Deutschlands: „Fethullah Gülen und die Hizmet-Bewegung“ (2014) bzw. auf: „Die Gülen-Bewegung – zwischen Predigt und Hass“, herausgegeben von Ursula Boos-Nünning, Christoph Bultmann und Bülent Ucar (2011). Weltweit positive Resonanz bei vielen Entscheidungsträgern aus Politik und Wirtschaft löst Fethullah Gülens Auftreten als demokratischer, dialogsuchender Gelehrter aus – damit kann er sich als Gegenbild zu islamistischen Denkern präsentieren. Welche seine tatsächlichen machtpolitischen Ziele sind, bleibt vielfach im Verborgenen und wird unterschiedlich bewertet (vgl. AABF 2014, Seufert 2014). Zu einer sehr gemäßigten Einschätzung kommt der Politologe Günter Seufert:

*„Erstens ist die Gülen-Bewegung in theologischer Hinsicht nicht traditioneller und nicht stärker in der Orthodoxie verhaftet als viele andere in Deutschland tätigen türkisch-sunnitische Vereine und Verbände. Sie kann zweitens auch nicht als nationalistischer oder türkistischer als andere sunnitisch-muslimische Vereine aus der Türkei bezeichnet werden. Sie ist insofern Teil des türkisch-sunnitischen Mainstreams in Deutschland. Anders als manch andere Gruppe erteilt sie jedoch islamistischem Aktivismus und islamistischer Radikalität eine klare Absage und spricht sich stets für demokratische Regierungsformen aus. Mehr noch, sie ist die*

*einzig türkisch-muslimische Gruppe, die sich nicht nur aktiv für die Verbreitung säkularer Bildung unter den Muslimen einsetzt, sondern auch greifbare Erfolge vorzuweisen hat.“*

(Seufert 2014)

Die Bewegung nahm ihren Anfang in der Türkei und wurde weltweit bekannt mit F. Gülens Aufruf, gezielt in Bildung zu investieren und Schulen anstelle von Moscheen zu bauen. In der Folge wurden in der Türkei zunächst auch in ärmeren, ländlichen Regionen Schulen aufgebaut, die besonders auch die bis dahin oft von Bildung ausgeschlossene ärmere Bevölkerungsschicht erreichen konnten und ihnen einen sozialen Aufstieg ermöglichten. Später wurden Wohnheime und Wohngemeinschaften (Lichthäuser) gegründet, in denen Gesprächskreise (Sohbets) durchgeführt werden. Ziel dieser Gesprächskreise ist eine moralische Erziehung mit dem Ziel, die „goldene Generation“ hervorzubringen:

*„... eine gut ausgebildete, engagierte und gläubige Elite, die bestens auf die globalisierte und technisierte Welt vorbereitet ist, aktiv an ihr teilhat und transnational denkt. (...) Hier wurden Kontakte geknüpft, die nach dem Einstieg ins Berufsleben für berufliche Kooperationen oder das berufliche Vorwärtkommen genutzt werden konnten und das stetige Anwachsen der Bewegung ermöglichten.“*

(AABF 2014, 11)

Mittlerweile kann davon ausgegangen werden, dass viele Gülen-Anhänger/-innen in der Türkei Schlüsselpositionen in Politik und Gesellschaft innehaben und in ihrem Sinne gestalten bzw. beeinflussen *„... den Staatsapparat, die Wirtschaft und den Mediensektor der Türkei. Sie initiierten die Etablierung weiterer Bildungseinrichtungen, gründeten Unternehmen, riefen Medien zur Verbreitung der Ideen Gülens ins Leben oder errichteten Krankenhäuser und gründeten eine weltweite Hilfsorganisation. Dieses Engagement – Hizmet bedeutet Dienst an Gott bzw. an den Menschen – ist Dreh- und Angelpunkt der Bewegung.“*

(ebd.)

Doch das Engagement der Gülen-Anhänger/-innen bleibt nicht auf die Türkei beschränkt, aktuell entstehen beispielsweise viele neue Schulen in sogenannten Schwellenländern wie z. B. im Sudan. Und eben auch in Deutschland sind Gülen-Anhänger/-innen vielfach aktiv.

*„Weltweit gibt es heute ca. 1.000 Schulen in über 57 Ländern. In der Türkei betreiben Gülen-Anhängerinnen und -Anhänger drei Universitäten, mehr als 200 Privatschulen, 500 Nachhilfeinstitute (Dershanes), zahlreiche Studentenwohnheime und über 1.000 „Lichthäuser“. Die Virginia International University in Fairfax (USA) ist ebenfalls ein Hizmet-Produkt. Je nach Land passen sich die Institutionen dabei den Erwartungen vor Ort an. Auch in Deutschland entstehen unter dem Hizmet-Gedanken eine zunehmende Zahl an Bildungsprojekten zur Förderung von Kindern (vorwiegend) türkeistämmiger Migrantinnen und Migranten. Seit gut zehn Jahren kommen zu den anfänglichen Nachhilfezentren nun Kindertagesstätten und Schulen hinzu; erste Ideen für einen kompletten Bildungscampus vom Kleinkindalter bis ins junge Erwachsenenalter werden – beispielsweise in Berlin oder Stuttgart – ebenfalls schon gesponnen. Betrieben werden die staatlich anerkannten Ersatzschulen von sogenannten Dialog-Institutionen, von denen vierzehn seit 2012 den Bund Deutscher Dialog Institutionen (BDDI) bilden.“*

(AABF 2014, 21)

Diese Dialogvereine – in Baden-Württemberg beispielsweise Süddialog als größerer Verband – suchen lokale und regionale Kooperationen und beteiligen sich an medienwirksamen Tagungen und Aktionen, um sich positiv ins Gespräch zu bringen. Bundesweit tritt gerade die Stiftung „Dialog und Bildung“ als Ansprechpartner für Politik, Medien und interessierte Öffentlichkeit auf. Während früher häufig die Nähe zu Fethullah Gülens Ideen negiert wurde, werden diese nun offensiv aufgegriffen und thematisiert. Transparenz und zivilgesellschaftliches Engagement – unter Einbindung öffentlichkeitsstarker Experten/-innen – sind die Schlagworte:

*„Mit der Gründung dieser Stiftung möchten wir einen stärkeren Informationsaustausch zwischen allen schaffen, die sich für Hizmet (auch bekannt als ‚Gülen-Bewegung‘) und die zugrunde liegenden Werte als zivilgesellschaftliche Initiative*

*in Deutschland engagieren. Die Stiftung dient als Ansprechpartner für alle Interessierten, insbesondere für Politik, Medien und Wissenschaft. Deutschland ist unser Zuhause. Hier fühlen wir uns heimisch. Dankbar für die Möglichkeiten, die uns hier geboten wurden, wollen wir etwas zurückgeben und im Gegenzug zivilgesellschaftliche Beiträge leisten. Durch die Arbeit der Stiftung möchten wir Impulse zur Förderung von Bildung, Dialog und Chancengerechtigkeit geben.“*

(www.dialog-und-bildung.de)

Getragen wird die Bewegung überwiegend durch Spenden Gülen-naher Unternehmer/-innen und privaten Schulgeldern bzw. Nachhilfebeiträgen. Erwartet wird, dass diejenigen, die von der Unterstützung profitieren konnten, dies hinterher auch wieder der Bewegung oder anderen Projekten zugutekommen lassen. So entsteht ein System des gegenseitigen Gebens und Nehmens. Und es werden Angebote im Bildungsbereich bereitgestellt, die sich durch eine große Qualität und Fachlichkeit auszeichnen: gut ausgestattete Schulen, fachlich gut qualifiziertes Lehrpersonal, kleine Klassen und individuelle Förderung. Infolgedessen haben beispielsweise die verschiedenen Schulen in Deutschland sehr gute Erfolgsbilanzen in Bezug auf die erreichten Schulabschlüsse (vgl. Spiewak 2010, Zeit online).

Damit sprechen diese Schulen und Nachhilfevereine natürlich einen großen Bedarf bei zugewanderten (vor allem türkeistämmigen) Eltern an. Viele erleben in der eigenen Familie, was es bedeutet, zu den institutionellen Verlierern des selektierenden bundesdeutschen Schulsystems zu gehören, das diverse Studien immer wieder kritisch belegen. Seynab Saris, Schülerin der Berliner TÜDESB-Schule, sagt über ihre Zeit an einer Regelschule: *„Meine damaligen Lehrer hatten mich aufgegeben.‘ Sieben Fünfen verunzierten ihr Zeugnis. Heute ist ihre schlechteste Note eine Drei und Seynab ist Schulsprecherin.“*

(Spiewak 2010, 1)

*„Kamil Kan hat drei Kinder auf dem Privat-Gymnasium, eine Tochter auf einer staatlichen Schule. ‚Bei Tüdesb bekommen unsere Kinder einfach mehr Hilfe‘, sagt der deutsch-türkische Geschäftsmann. Etwa zusätzliche Deutschstunden,*

*eine individuellere Betreuung und Unterricht bis zum Nachmittag. Dass Gülen die Schulgründer beseelt, weiß Kan. Es interessiert ihn aber nicht besonders, sagt er. Wichtig ist dem Vater dagegen die ‚Ethik des Zusammenlebens‘ an der Schule, wie er sagt. Tatsächlich fällt die ruhige und freundliche Atmosphäre auf.“*

(Spiewak 2010, 4)

Geschichten wie diese werden mehrfach berichtet, die zugehörigen Eltern sind bereit, viel Geld in die (Aus-)Bildung ihrer Kinder privat zu investieren. Manche spenden schon Jahre vorher, um die Chancen auf einen Schulplatz zu erhöhen. Auf einen Schulplatz kommen an manchen Schulen bis zu drei Bewerber/-innen. In eine ähnliche Kerbe schlagen die Gesprächskreise und (studentischen) Wohngemeinschaften der Hizmet-Bewegung: Auch hier erfahren junge Menschen Anerkennung, Wertschätzung und gezielte Förderung ihres Potenzials. So empowert erleben sie Zugehörigkeit und machen Erfahrungen gesellschaftlichen Aufstiegs und Etablierung. Der Erziehungswissenschaftler Magnus Frank konnte über einen Zeitraum von knapp zwei Jahren beobachtend an solchen Sohbets in einer Wohngemeinschaft für junge Männer teilnehmen und mit den jungen Muslimen ins Gespräch kommen. Auch hier bestätigen sich die negativen Vorerfahrungen der jungen Erwachsenen mit dem bundesdeutschen Schulsystem:

*„Hamit erlebt rückblickend die Lehrenden in der Schule, bis auf eine Ausnahme, als an seiner Person vollkommen desinteressiert. (...) Ihnen habe es zudem schlicht an Vertrauen in seine Fähigkeiten gemangelt. Nicht nur die fehlende soziale Anerkennung durch die Lehrerschaft, sondern auch deren mangelnde emotionale Sensibilität lässt in der Folge das sohbet zu einer alternativen Pädagogik für ihn werden. (...) Er sieht sich zum einen als Person in seiner Individualität von der Schule ausgeschlossen und zum anderen dort als Bildungssubjekt nicht für voll genommen, weil ihm nicht zugetraut wird, sich als solches beweisen zu können.“*

(Geier/Frank 2014, 10)

Allerdings weist die Berliner Islamwissenschaftlerin Claudia Dantschke kritisch darauf hin, dass es der Hizmet-Bewegung insbesondere darum geht, potenzielle Leistungsträger abzufangen, die sonst durch unser Schul- und Bildungssystem

institutionell diskriminiert werden: *„Es gehe nicht darum, die wirklich Leistungsschwachen zu fördern, sondern die Kinder mit Potenzial abzuschöpfen, die lediglich an den mangelnden interkulturellen Kompetenzen der Regelschulen scheitern, und diese sowie ihre Eltern für die eigenen Bewegung zu gewinnen.“*

(Dantschke zit. nach AABF 2014, 23)

Der große Erfolg der Hizmet-Bewegung ist also gleichzeitig auch Ausdruck des Versagens bundesdeutscher Regelangebote für zugewanderte Menschen. Würden innerhalb des Regelschulsystems andere Formen der Kommunikation, der Unterstützung und Wertschätzung gefunden, wäre die Nachfrage nach solchen alternativen Angeboten vermutlich geringer.

Kritiker der Gülen-Bewegung bemängeln nicht den Aufbau gezielter anderer Förderangebote in muslimischer Trägerschaft an sich. Vermutet wird jedoch, dass die Gülen-Bewegung ein in sich geschlossenes System (mit sektenartigen Strukturen) ist und die daran Teilnehmenden moralisch so unter Druck gesetzt werden, dass nichts anderes mehr sein darf und kann. *„Die angestellten Vermutungen reichen daher von lediglich frommen, vielleicht sehr konservativen Wohngruppen bis hin zu einer angenommenen religiösen Indoktrinierung und Gehirnwäsche der dort lebenden Kinder und Jugendlichen im Sinne der Lehren Fetullah Gülens.“*

(AADF 2014, 24)

*„Sie signalisieren sich gegenseitig durch die Teilnahme am sohbet, zu einer Gruppe von sowohl bildungsorientierten als auch bildungserfolgreichen jungen Muslimen in Deutschland zu gehören. (...) Keinesfalls kann auf der Grundlage unserer bisherigen Forschung von einer Indoktrination in den sohbetler, wie es durch den öffentlichen Diskurs nahegelegt wird, gesprochen werden.“*

(Geier/Frank 2014, 14)

Zu einer sehr viel kritischeren Einschätzung kommen verschiedene Journalisten/-innen, die Kontakt zu Personen haben, die die angebotenen Strukturen verließen (vgl. auch Siefert 2013).



*„Der moralische und soziale Druck, sich der Norm in diesen Wohngemeinschaften unterzuordnen, sich gottesfürchtig und gehorsam zu verhalten, ist sehr hoch. Wer diesem Druck nicht standhält und die Gemeinschaft verlässt, verliert damit auch seine soziale Gemeinschaft, fühlt sich ausgegrenzt und minderwertig. Keiner der jungen Menschen, die sich entscheiden, nicht mehr Teil dieser Bewegung zu sein, will offen über die eigenen Erlebnisse in diesen Wohngemeinschaften und über die Bewegung sprechen, es herrscht regelrecht Angst vor weiterer Isolation und Stigmatisierung.“*

(Dantschke zit. nach AADF 2014, 24 f.)

*„Mehrere Kritiker berichten, nach öffentlichen Äußerungen über die Bewegung am Telefon oder durch Internetkommentare von Gülen-Anhängern bedroht oder beleidigt worden zu sein. (...) Aussteiger aus Lichthäusern berichten, dass es dort nur Literatur von Gülen zu lesen gebe und es ihnen verboten worden sei, Kinofilme anzusehen. (...) Keiner der Aussteiger möchte namentlich genannt werden, aus Angst vor negativen Folgen, auch für den Ruf der Familie oder für die Geschäftsbeziehungen der Eltern innerhalb der türkischen community. Jungen Frauen, die in den Lichthäusern wohnen, soll von älteren Betreuern ein bestimmter Kandidat aus der Bewegung als Bräutigam vorgeschlagen worden sein.“*

(Rasche, Auf dem Marsch durch die Institutionen, FAZ 4.3.2014)

Diese ambivalente Einschätzung kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht aufgelöst werden, zumal die einzelnen Schulen, Nachhilfeinstitutionen, Wohngemeinschaften auch stark von den jeweils dort handelnden Akteuren mit bestimmt werden. Es gibt kein einheitliches Konzept, die jeweiligen Personen mit ihrem Vorbildcharakter sind ein zentrales Element und darin werden sie – wie andere Menschen eben auch – sehr unterschiedlich sein. Von daher muss lokal der Kontakt und Bezug zu den jeweiligen Organisationen gesucht bzw. begründet abgelehnt werden.

*„Es sollte (wie bei jedem Dialog) besonders darauf geachtet werden, dass Ziel und Aktivitäten gemeinsam bestimmt werden und nicht einer bereits im Vorfeld feststehenden Agenda folgen. (...) Es ist hilfreich weitere muslimische und nicht-muslimische Partner einzubeziehen, damit unterschiedliche Wahrnehmungen und*

*Perspektiven berücksichtigt werden können und die Zusammenarbeit keinen exklusiven Charakter annimmt. Da Hizmet umstritten ist, muss im Fall von Kooperationen auch mit Kritik von außen gerechnet werden, der am besten anhand des konkreten Projekts und des damit verbundenen lokalen Dialogprozesses begegnet werden kann.“*

(Hamdan/Schmid 2014, 191 f.)

Dies ist die Überleitung zu der Frage, wie mit Gruppen, Organisationen, Vereinen umgegangen werden soll, die nicht eindeutig zuzuordnen sind, die möglicherweise sogar vom Verfassungsschutz beobachtet werden. In unseren Recherchen sind uns hierzu drei mögliche Strategien begegnet:

- die Forderung nach klaren standardisierten Regelungen und eindeutigen Kooperationskriterien
- das Betonen lokaler, fallbezogener Aushandlungsprozesse
- inhaltliche Begründungen

## 4.3 Strategien des Umgangs

### Strategie 1: Standardisierte Überprüfungen

*„Das Problem war auch am Anfang, dass im Bereich der arabischsprachigen Moscheevereine natürlich der Verfassungsschutzverdacht nicht nur im Raum steht, sondern da ist. Bei einigen vorgeschlagenen Moscheevereinen zu Beginn habe ich dann auch immer nachgefragt oder mich erkundigt: Stehen die sehr stark unter Beobachtung? ‚Unter Verdacht‘, ‚unter Beobachtung‘, das ist ja ein Unterschied. Beobachtet werden kann ja ganz viel, ist nicht weiter tragisch, unter Verdacht, also das ist dann schwierig für uns abzurechnen.“*

(Projektkoordinatorin)

Fragen dieser Art – ob berechtigt oder nicht – schwingen in Kooperationen mit und können ein Klima des Vertrauens oder Misstrauens schaffen. Viele Fachkräfte wünschen sich hier mehr Handlungssicherheit, manche hätten gerne klare

Kriterien und (Check-)Listen, um Organisationen prüfen zu können. Immer wieder wurde uns von Kommunen berichtet, die die klare Vorgabe hatten, dass grundsätzlich nicht mit vom Verfassungsschutz beobachteten Migrantenorganisationen zusammengearbeitet werden darf. Ein Werkstattteilnehmer schlägt eine regelmäßige Überprüfung aller Migrantenorganisationen vor: *„... dass sämtliche Migrantenorganisationen wirklich geprüft werden müssen, ob irgendeine Bewegung dahintersteckt. (...) Ich finde es einfach ein Unding, dass demokratiefeindliche Organisationen auch noch öffentlich gefördert werden.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Dem widersprechen andere Teilnehmer/-innen des Werkstattgesprächs, da

- eine solche Überprüfung alle (muslimischen) Migrantenorganisationen unter einer Generalverdacht stellen würde (demokratiefeindlich, islamistisch, gewaltbereit, ...);
- die Wandelbarkeit von Gruppen und Organisationen damit nicht berücksichtigt wäre;
- einzelne Akteure gar nicht mehr in ihrer Heterogenität wahrgenommen, sondern auf ihre Gruppenzugehörigkeit reduziert werden würden und
- es fraglich ist, wie denn tatsächlich inhaltliche Kriterien zu bestimmen wären;
- hier eine fragwürdige Beurteilung angelegt werden würde, da ja auch deutsche Vereine nicht permanent auf ihre Verfassungstreue überprüft werden.

*„Ich würde mir wünschen, dass keine Organisation überprüft wird. Weil: Wer überprüft und mit welchen Kriterien? Und eine Bewegung ist in einer bestimmten Phase eine super Bewegung und dann in einer anderen Phase vielleicht eine nicht so ganz tolle Bewegung.“*

(Vertreter Migrantendachorganisation)

Ein anderer Gesprächsteilnehmer, Vertreter einer relativ großen Migrantenorganisation, berichtet davon, wie seine Gruppe und ihr inhaltliches Konzept von einem angefragten Kooperationspartner sehr gründlich geprüft wurden – allerdings nicht nach formalen Kriterien (Verbindungen zu welchen muslimischen Gruppen), sondern durchaus inhaltlich-fachlich. Für ihn war dies jedoch keine unangenehme oder übergriffige Erfahrung – er hat es so erlebt, dass seine Professionalität geprüft wurde, und dies war für ihn eher ein Vertrauensbeweis.

*„In unserer Fußballabteilung, die sich letztes Jahr gegründet hat, gab es einen zufälligen Kontakt mit einem Bundesligaverein (...). Der dortige Ansprechpartner sagt, das ist ein super Projekt, würde er sehr gern unterstützen, es soll zum Kontakt kommen. Aber wissen Sie, was für Wege wir erst mal wir gehen mussten: Unser Konzept hinschicken, dann haben sie alles angeguckt. Und dann sagte der Sportvorstand: Wir schicken erst mal unseren Mitarbeiter vorbei, vor Ort. Der war dann zwei Mal bei uns da, hat sich das alles angeschaut, hat mit jedem gesprochen und dann erst, nach drei Monaten intensiver Ausarbeitung, was sind wir für eine Organisation, was machen wir eigentlich, was stecken da für Leute dahinter, haben wir eine Einladung nach X bekommen (...). Ich finde das sehr gut, das zeigt auch ein Vertrauen in unsere Arbeit, dass man seriös arbeitet, weil keine Organisation, die einen Namen hat, kann sich eine Zusammenarbeit mit Organisationen leisten, die wirklich unseriös arbeiten.“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Kann dieser Ansatz verallgemeinert werden? In dem hier beschriebenen Fall einer recht großen, sehr selbstbewussten, jungen, dynamischen Migrantenorganisation war diese Überprüfung eine Kompetenzanalyse, die Prüfung von Fachlichkeit. Die Migrantenorganisation sah sich nicht infrage gestellt, im Gegenteil, die sorgfältige Prüfung erhöhte den eigenen Qualitätsanspruch. Wie wirkt eine solche Überprüfung auf kleinere, weniger professionalisierte Migrantenorganisationen?

## Reflexionsfragen

- Wann ist es angebracht, einen Vertrauensvorschuss zu geben?
- Was löst es bei Schlüsselpersonen und Migrantenorganisationen aus, wenn ihnen zunächst mit Vorbehalten begegnet wird (und dies angesichts der aktuellen muslimfeindlichen Stimmung in Deutschland)?
- Können Kooperationen überhaupt vorab geprüft werden?
- Wie können die an der Kooperation Beteiligten gemeinsam eine transparente Kommunikation aufbauen?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen Bundesverbänden und der lokalen Gruppen und hat dies Konsequenzen für mein lokales Handeln?

Einigkeit bestand in allen unseren Gesprächen und Interviews dahin gehend, dass mehr Transparenz hilfreich wäre. *„Das ist so ein dunkles, graues Feld. (...) besonders politische und religiöse Migrantenorganisationen sollten darüber nachdenken: Wie transparent und ehrlich, authentisch, bringen wir uns nach außen in die Öffentlichkeit?“* (Trägervertreterin)

Transparenz verlangt dann aber auch aufseiten der etablierten Träger, Institutionen und Professionellen, sich zu informieren und einen Überblick zu verschaffen.

*„Da Kenntnisse über Strukturen und Ausrichtung islamischer Jugendarbeit in der Regel gering sind, besteht bisweilen auch Misstrauen, das nur durch direkte Begegnungen und die Klärung der jeweiligen Interessen überwunden werden kann. Jugendringe, Jugendämter und Jugendverbände sollten ihre interkulturellen und interreligiösen Kompetenzen weiter entwickeln und sich auch durch die Einbindung von Experten/-innen Kenntnisse über islamische Jugendarbeit aneignen.“*

(Hamdan/Schmid 2014, 189)

## Strategie 2: Lokale Aushandlungsprozesse

*„Lokale Gruppen und Gemeinden, die vom Verfassungsschutz beobachteten Organisationen angehören, werden oft von Dialog und Fördermaßnahmen ausgeschlossen, was zu Rückzug und Resignation führen kann. Hiervon sind insbesondere die Islamische Gemeinschaft Milli Görüs (IGMG) und die Muslimische Jugend in Deutschland (MJD) betroffen. Wie diese Organisationen einzuschätzen sind, ist strittig. Sie bezeugen aber Emanzipations- und Veränderungsprozesse von Jugendlichen, die auch von außen wahrzunehmen sind. Die Praxis von Kommunen und anderen Einrichtungen im Umgang mit den betreffenden Gruppen ist unterschiedlich; so gibt es positive Erfahrungen der Kooperation und des Kontakts. Es ist wichtig, sich vor Beginn eines Projektes über unterschiedliche Quellen (Selbstdarstellung der Gruppen, kommunale Integrationsbeauftragte, Dialogbeauftragte der Kirchen, staatliche Stellen) und persönliche Gespräche mit Vertreter/-innen der entsprechenden Gruppen zu informieren, um qualifiziert möglicher Kritik an der Zusammenarbeit begegnen zu können. Vor allem muss auf lokaler Ebene geklärt werden, ob eine gemeinsame Grundlage für Dialog und Zusammenarbeit gegeben ist.“*

(Hamdan/Schmid 2014, ebd.)

Das folgende Praxisbeispiel wurde uns in einem Werkstattgespräch berichtet: Eine Teilnehmerin hatte Kontakt zu einer Schlüsselperson aus einer Milli Görüs nahestehenden Gruppe. Aus diesem Kontakt und einem gemeinsamen verbindenden Thema entwickelte sich über die Jahre ein sehr guter Kooperations- und Vernetzungszusammenhang. Für manche andere Kollegen/-innen wäre eine solche Entwicklung nicht gangbar gewesen, da sie von vornherein Kooperationen mit Milli Görüs ausschließen mit der Begründung, dies sei eine demokratiefeindliche Organisation, die lediglich an einem Aufbau eigener Strukturen interessiert ist. Die Werkstattteilnehmerin hingegen machte die Erfahrung, dass ein offener, inhaltlicher Austausch möglich war.

„Wir kamen zusammen über eine Veranstaltung zum Thema Behinderung, an der wir beide teilgenommen hatten. Und im Laufe der Zeit lernte man sich besser kennen und ich habe ein sehr ernstes Interesse festgestellt, dass sie gesagt hat, was ich jetzt mache in meinem Arbeitsbereich, so Familienbildung, wir grenzen total Kinder mit Behinderung aus: Wir wissen von vielen Familien, wo es behinderte Kinder gibt, wir sprechen nie darüber. (...) Und sie hat das als sehr ernstes Anliegen wahrgenommen, hat eine Informationsveranstaltung gemacht mit anderen türkischen Vereinen, dass sie informiert haben über das Thema Behinderung, dann gab es eine Einladung mal an Eltern mit behinderten Kindern. (...) Ich hab dieses ernste Interesse daran gespürt und dann hab ich gesagt, wie sieht es denn aus mit einer Mitgliedschaft in unserem Arbeitskreis und diese Vernetzung im (Arbeitskreis, J.G.) ist auch für sie sehr wichtig, einfach um sich über das Thema Behinderung immer wieder selber schlau zu machen. (...) Normalerweise läuft das so, dass ein neues Mitglied oder eine neue Organisation sich kurz vorstellt, viertel Stündchen, und dann in der Regel geht das o.k., die Mitglieder stimmen dann ab und dann sind die ein neues Mitglied. Bei Milli Görüs war das natürlich anders, da haben wir uns drei Stunden dafür Zeit genommen und dann hatte ich auch noch jemanden eingeladen. Ich hatte mich natürlich auch innerhalb meines Trägers versichert, dass das in Ordnung ist, und bei dem Träger gibt es eine Haltung, die heißt: Man muss vor Ort gucken, mit den Personen, mit denen man es zu tun hat. (...) Das war für mich schon ein Erfolg, nicht weil sie Mitglied geworden sind, sondern weil es thematisiert worden ist. Es gab eine heiße Diskussion um die politischen Geschichten und so weiter, was daran immer Vorurteil ist und was real ist, ist auch schwer zu beurteilen. (...) Das war für mich der Kern des Ganzen, nicht Milli Görüs oder die Bildungsarbeit, sondern dass ich gesehen habe: Sie denkt über das Thema Behinderung nach und die wollen in ihren Reihen gucken, dass sie Menschen mit Behinderung mehr einbeziehen, insbesondere Kinder. Das war für mich glaubwürdig. (...) In der Geschäftsordnung vom Arbeitskreis steht auch drin, wie man sozusagen die Mitgliedschaft wieder los wird. (...) Wir müssen niemanden ausgrenzen, aus Vorurteilen oder auch aus Erfahrung oder was auch immer heraus, wir können einfach gucken, wie es läuft, und wenn es nicht läuft, wenn wir das Gefühl haben, da ist jemand nicht kooperativ und ob das jetzt Milli Görüs oder irgendjemand anders ist, kann auch manchmal personenbezogen

*sein, dann können wir sagen: Nein, das geht nicht miteinander, auf Wiedersehen! Und das war wichtig.“*

(Mitarbeiterin IAV-Stelle)

Häufig fehlt es an Möglichkeiten und Zeit, sich umfassend zu informieren und solche ausführlichen Klärungsprozesse voranzutreiben. Für Fachkräfte ist diese Herausforderung an eigene Informationsbeschaffung und Hintergrundrecherche grenzwertig:

- Kann es geleistet werden, sich über die jeweiligen Organisationen umfassend zu informieren?
- Kann es der Anspruch sein, dies zumindest für die lokalen Akteure vor Ort zu leisten?
- Wo kann recherchiert werden, reicht das Internet?
- Wer gibt neutrale Auskünfte?
- Wer hält all die Informationen aktuell?

*„Es gibt viele Organisationen, die sind sehr gut organisiert, die klingen halt ganz normal türkisch, aber wer weiß, wer dahintersteckt? (...) Man braucht schon eine zentrale Informationsstelle: Welche Ziele verfolgt eine Migrantenorganisation, wer steckt dahinter, wer hat sie gefördert?“*

(Vertreter Migrantenorganisation)

Jenseits solcher überregionaler Anlaufstellen können auch Schlüsselpersonen aus den verschiedenen Communitys eine wichtige Ressource für diesen Informationsprozess sein. Wenn mit ihnen ein Vertrauensverhältnis aufgebaut ist, kann es zu ganz offenen inhaltlichen Diskussionen kommen, in denen all die strittigen, ambivalenten, verunsichernden Fragen angesprochen werden können. *„Da sind die Schlüsselpersonen sehr wichtig, weil ich als Türke oder als deutsche Beteiligte kann das nicht so gut wissen.“*

(Vertreter Migrantendachorganisation)



### Strategie 3: Inhaltliche Begründungen

#### ■ Nein zu Rassismus, Nationalismus, Gewalt

Eine andere Herangehensweise ist eine inhaltliche Begründung von Grenzen der Kooperation: Wer selbst für eine rassismuskritische Arbeit steht, kann nicht mit Migrantenorganisationen oder Personen zusammenarbeiten, die ihrerseits nationalistisch oder ausgrenzend sind.

*„Ein eindeutiges Ausschlusskriterium für jegliche Kooperation und finanzielle Förderung sind die Verherrlichung von Gewalt, die Infragestellung der Trennung von Staat und Religion und die Ablehnung von Teilen unserer Verfassung (z. B. Demokratie, Gleichstellung der Geschlechter, Gewalt, Verletzung der Menschenrechte).“*

(Islamforum Berlin, 10)

#### ■ Geschlossene oder offene Systeme?

Ein hilfreiches Kriterium zur Einschätzung eines Kooperationspartners kann die Frage nach dessen sonstigen Kooperationen sein: Ist es eine Migrantenorganisation, die sich vor allem mit sich selbst und ihren Strukturen beschäftigt? Oder bringt sie sich in andere Arbeits- und Vernetzungszusammenhänge aktiv ein?

*„Die Öffnung eines Vereins zeigt sich auch darin, inwieweit regelmäßige Kontakte zu nicht-islamischen Organisationen oder Einrichtungen bestehen. Dies betrifft beide Richtungen: Inwieweit beteiligen sich nicht-muslimische Personen an den Angeboten des islamischen Vereins und inwieweit beteiligen sich Gemeindemitglieder an externen Angeboten?“*

(Islamforum Berlin, 9)

Dies kann nicht immer eindeutig beantwortet werden – zumal sich die Frage stellt, ob die Organisation als Gesamtes in den Blick genommen wird oder aber das Handeln einzelner Akteure – auch hier können sich Unterschiede zeigen.

*„Strittig bleibt für die Mitglieder des Islamforums, ob ein beispielhaftes Vorgehen nur an der konkreten Aktion gemessen werden kann oder für eine Bewertung der durchführende Moscheeverein insgesamt in seinem Verband, seiner Arbeit und personellen Zusammensetzung heranzuziehen ist. Die dabei entstehenden Übergänge sind fließend. Hier eine am Einzelfall orientierte Lösung zu finden, ist die Herausforderung für alle Beteiligten.“*

(Islamforum Berlin, 10)

### ■ Verbindende Interessen im Bildungsbereich?

Kooperationen können auch darüber bestimmt werden, inwieweit es tatsächlich gemeinsame Zielsetzungen und Interessenslagen gibt. Wenn sich beispielsweise – wie in unserer Praxis – die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen auf das gemeinsame Interesse am Bildungsbereich bezieht, kann eine Zusammenarbeit auch dann sinnvoll sein, wenn es an anderen Stellen Differenzen gibt.

*„Bei vielen der aus der Türkei stammenden Gruppierungen würde ich erst mal gucken, was wollen die in einer Zusammenarbeit. Wenn es um Elternbildung und Sprachenförderung geht, dann kümmert mich erst mal nicht vorrangig die politische Gesinnung, sondern dann kann ich eine Veranstaltung machen zu diesem Thema.“*

(Projektkoordinatorin)

Ein Dachverband verschiedener Migrantenorganisationen löst das Problem für sich dadurch, dass sie ausschließlich Migrantenorganisationen mit demselben inhaltlichen Ziel – nämlich Umsetzung von Projekten im Bildungsbereich – bei sich aufnehmen. Politische und religiöse Migrantenorganisationen haben dort Schwierigkeiten mit der Mitgliedschaft (ähnlich löst das in Reutlingen das Bildungszentrum in Migrantenhand – vgl. hierzu Kapitel 5.1).

*„Wir haben uns in unserem Dachverband vorgenommen, keine politische und religiöse Einrichtung aufzunehmen, weil wir uns als Interessengemeinschaft für*

*Bildung und Integration sehen. Das ist ein Bildungsverein, es sollen Bildungsprojekte dort entstehen.“*

(Vertreter Migrantendachorganisation)

### ■ Heterogenität berücksichtigen

*„In den meisten Kommunen gibt es mehrere islamische Organisationen und Strömungen (...), die oft unterschiedliche Sichtweisen des Islam vertreten. Wenn kommunale Einrichtungen nur mit einer islamischen Gruppe Kontakt haben, (...) besteht die Gefahr, dass andere Gruppen an einem durch diese Gruppe geprägten Islambild gemessen werden. Islamische Organisationen sollten nach Möglichkeit in ihrer Breite berücksichtigt werden. Verallgemeinerungen sollten vermieden werden. (...) Die Privilegierung einer Gruppe kann die Situation für andere Gruppen erschweren. Darüber hinaus ist es auch wichtig, dass es Angebote gibt, die nicht verbandlich gebundene Muslime ansprechen.“*

(Hamdan/Schmid 2014, 190 f.)

Eine abschließende Bewertung der drei Handlungsstrategien kann nur schwer gegeben werden. Es gibt gute Gründe für alle drei Ansätze. Für mögliche standardisierte Herangehensweisen spricht der Wunsch vieler Akteure in diesem Feld, nämlich eine erhoffte Arbeitserleichterung. Nach unseren Erfahrungen denken wir jedoch, dass solche eher formalisierten Zugänge keineswegs konkrete lokale Aushandlungsprozesse und auch inhaltliche Begründungen ersetzen können.

## 5.1 Von der Elterninitiative zum Bildungszentrum in Migrantenhand (BiM)<sup>5</sup>

In diesem Kapitel werden die Reutlinger Praxiserfahrungen der beiden ELAN-Projekte 2009 und 2015 verdichtet und die Entwicklung einer Migrantenorganisation nachgezeichnet, die von einem bestimmten kulturellen Hintergrund aus startete und sich nun an einem Bildungszentrum in Migrantenhand (BiM) maßgeblich beteiligt.

### **Die Entwicklung des Bildungszentrums**

Der Verein Dialog e. V. entstand 2003 aus einer russischen Elterninitiative (gegründet 1999) zunächst mit dem Ziel, den eigenen Kindern die russische Sprache und Kultur nahezubringen und lebendig zu halten. Daraus entwickelte sich eine Wochenendschule mit unterschiedlichen Bildungsangeboten, die mittlerweile massiv ausdifferenziert wurden. Neben einem ausgeklügelten Bildungsangebot in nahezu allen wichtigen schulischen Fächern von Klasse 1 bis zum Abitur gibt es Projekte für Eltern und Kinder im Vorschulbereich, werden für Eltern Bildungsreihen (z. B. Computerkurse, Kurse im Rahmen des Projekts SchulePlus, Malunterricht für Frauen, Englisch für den Beruf etc.) und Informationsveranstaltungen (z. B. zum deutschen Schul- und Ausbildungssystem, zu Mehrsprachigkeit, zur Grundschulempfehlung, Fragen über die korrekte Abwicklung der geringfügigen Beschäftigung u. Ä.) durchgeführt.

5 | Autoren: Andreas Foitzik,  
Jutta Goltz, Galina Lerner

Derzeit erreicht der Verein in seinen Kursen 38 Erwachsene und 350 Kinder und Jugendliche. 30 Lehrkräfte sind auf Honorarbasis angestellt. Ursprünglich fanden die Aktivitäten vor allem von Freitag bis Samstag statt, mittlerweile wegen der großen Nachfrage auch an anderen Wochentagen.

Aus eigener Kraft erreichte der Verein die Anerkennung der Stadt Reutlingen als Träger der außerschulischen Jugendbildung und machte erste Erfahrungen mit dem Projektmanagement, sodass er kleinere finanzielle Unterstützungen beantragen konnte. Durch die Kooperation mit dem Jugendmigrationsdienst des Fachdienstes Jugend, Bildung, Migration Reutlingen (JMD) kann Dialog e. V. mittlerweile Bundesmittel beantragen und so eigene Schwerpunkte setzen. In 2015 entwickelte sich das Projekt dahin gehend weiter, die durch den JMD angemieteten Räume zu einem interkulturellen Bildungszentrum auszubauen.

Viele Angebote des Vereins richten sich nicht mehr ausschließlich an russische Kinder und Familien, sondern sind offen für alle Nationalitäten. Die angemieteten Räume können auch von anderen Migrantenorganisationen in Reutlingen für ihre Aktivitäten und Angebote genutzt werden. Es gibt Projekte, die kontinuierlich seit mehreren Jahren angeboten werden und mittlerweile ihren festen Platz im Jahreskalender vieler Reutlinger Familien eingenommen haben:

- Vorschule für die ganze Familie (seit 2008)
- Spielend Sprechen (seit 2011)
- Kindertheater zu Weihnachten (seit 2005)
- Ferienprogrammen in den ersten beiden Augustwochen (seit 2007)

Die Lehrkräfte des Vereins nehmen an einer interkulturellen Qualifizierungsreihe teil. Mitarbeiter/-innen des Vereins werden von Schulen häufig als aktive Schlüsselpersonen angesprochen, sodass sie dort z. B. Elterncafés oder eine Müttergruppe mit dem Schwerpunkt Sprachförderung begleiten. Bei Konflikt- und Vermittlungsgesprächen können sie entweder auf Wunsch der Eltern oder aber der Schulen hinzugezogen werden. Andere Migrantenorganisationen aus der Region und darüber hinaus fragen den Verein zunehmend als Beratungsinstanz für deren

Vereinsgründungen oder die Beantragung und Abwicklung von Förderprojekten an (weitere Infos: [www.dialog-rt.de](http://www.dialog-rt.de).)

### ■ Die Rolle des Fachdienstes Jugend, Bildung, Migration

Der Jugendmigrationsdienst (JMD) des Fachdienst Jugend, Bildung, Migration der BruderhausDiakonie Reutlingen ist zuständig für jugendliche Migranten/-innen im Landkreis Reutlingen mit weiteren Anlaufstellen im Landkreis. Hauptaufgabe des Jugendmigrationsdienstes ist die Förderung und Verbesserung der schulischen, sprachlichen, beruflichen Integration junger neu zugewanderter Menschen mit dem Ziel der Chancengleichheit in allen Lebensbereichen. Hierfür spielen zugehende Ansätze eine große Rolle. Die Kooperation mit den Migrantenorganisationen ist für den JMD ein wichtiger Schlüssel, um Zugänge zu den Jugendlichen und auch zu den Familien zu bekommen, die aufgrund bestehender Barrieren kein Vertrauen in die Institutionen der Mehrheitsgesellschaft haben.

Über die Kooperation mit Dialog e. V. sollten die außerschulischen Bildungsmöglichkeiten der vom JMD betreuten Jugendlichen verbessert werden. Der JMD vermittelt Kinder und Jugendliche an den Verein. Dies hat einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet, dass der Verein seine Bildungsarbeit auf nicht russischsprachige Kinder und Jugendliche ausweiten konnte.

Ausgehend von der Prämisse, dass nur kompetente Partner langfristig gute Partner sind, hat der Fachdienst im Rahmen seiner Möglichkeiten sein Wissen und seine Erfahrung im Projektmanagement an den Verein Dialog e. V. weitergegeben. Wichtig waren vor allem regelmäßige Gespräche der Leitung des Fachdienstes mit der Leitung des Vereins. Dabei entstanden neue Ideen, wurden strategische Überlegungen angestellt, die über die Organisation der nächsten Woche hinausgingen, Visionen wurden entwickelt. Die große Wertschätzung, die der Verein vom Fachdienst erfahren hat, hat ihn ermutigt, jeweils die nächsten Schritte zu gehen.

Gemeinsam haben beide verschiedene Projektanträge gestellt. Bewilligt wurde unter anderem das zunächst als Tandemprojekt gemeinsam beantragte Projekt

„dialogissimo“ (BAMF). Über dieses Projekt konnten der Aufbau einer professionellen Buchhaltung im Verein Dialog e. V. unterstützt und finanziert und eine Teilzeitpersonalstelle für die Geschäftsführung geschaffen werden. Diese strukturellen Veränderungen waren ein wichtiger Schritt für die Professionalisierung des Vereins. Bei den nächsten Anträgen war der Fachdienst nur noch beratend beteiligt, denn der Verein war in der Zwischenzeit in der Lage, selbst Anträge zu stellen.

### ■ Das Bildungszentrum in Migrantenhand

In Reutlingen ergab sich für JMD und Dialog e. V. die Möglichkeit, Räume in einer alten französischen Kaserne gemeinschaftlich zu nutzen. Zunächst nur rein formal-organisatorisch – mit der Zeit wuchs aber der Wunsch, die jeweiligen Bildungsaktivitäten für und mit Eltern und ihren Kindern in den verschiedenen Migrantenorganisationen, die sich über die ELAN-Projekte zusammengefunden hatten, stärker gemeinsam zu nutzen und so Synergien herzustellen. So muss eine Veranstaltung zum Thema „Gemeinschaftsschule“ oder „Schulsozialarbeit“ nicht in jeder Gruppe durchgeführt, sondern kann kompakt an einem Nachmittag für alle angeboten werden. Aber auch die Angebote für die Kinder und Jugendlichen sollten zukünftig nicht nur bestimmten ethnisch-nationalen Gruppen zugeordnet, sondern nach Bedarf genutzt werden.

Um diese Ziele gemeinsam zu realisieren, gründete sich im Frühjahr 2015 – nach einer knapp zweijährigen Entwicklungszeit – der Verein „Bildungszentrum in Migrantenhand“. Maßgeblich daran beteiligt waren:

- Dialog e. V.
- Kurdischer Kulturverein Reutlingen-Tübingen e. V.
- drei afrikanische Vereine (alle e. V.)
- IIK e. V. Reutlingen
- Initiative afrikanischer Frauen „Sisters“
- Initiative der kurdischen und arabischen Eltern
- drei Lehrerinnen (Arabisch als Muttersprache)

## Auszug aus der Vereinssatzung

„Wir verstehen uns als ein Zusammenschluss von Bildungspartnern (bildungsorientierte Vereine, Privatinitiativen und Einrichtungen, deren Ziel die Verbesserung der Lebensqualität der Migrant\_innen in Reutlingen durch gezielte Integrations- und Bildungsarbeit ist), die bereit sind, ihre Ressourcen zu vereinigen, um bessere Ergebnisse ihrer Bildungsarbeit zu erreichen. (...)

Unsere Aufgaben:

- Der Aufbau der Organisationsstrukturen (ein Bildungszentrum), die die selbstbestimmte Bildungsarbeit aller Bildungspartner sowie gemeinsame Kultur- und Bildungsprojekte in den gemeinschaftlich verwalteten Räumen ermöglichen.
- Das Unterstützen der Bildungspartner bei ihrer Bildungsarbeit. Die eigenständige Entwicklung jeder Bildungspartner ist dabei genauso wichtig wie die gemeinsame Entwicklung des Bildungszentrums.
- Das Arbeiten an wichtigen Bildungsthemen, insbesondere
  - Frauenbildung und Weiterbildung,
  - Muttersprachliche Erziehung,
  - Bildungserfolg für Kinder und Jugendliche,
  - Vorbildfunktion von erfolgreichen Migrant\_innen und die Möglichkeit, ihre Kompetenzen und Erfahrungen in der Gemeinschaft einzubringen,
  - Bildungsorientierte interkulturelle Jugendarbeit.

Wichtig ist auch das Intensivieren einer Offenheit der Mehrheitsgesellschaft gegenüber den ihr ‚fremden‘ Kulturen und dem Bildungspotenzial der Migrant\*innenorganisationen bzw. einzelner Migrant\_innen. Damit sollen die Voraussetzungen für ein vorurteilsfreies und gleichberechtigtes Miteinander in Reutlingen geschaffen werden.“ ([www.dialog-rt.de/bildungszentrum](http://www.dialog-rt.de/bildungszentrum))



## Erfolgsfaktoren

### ■ Mitmischen im Förderkarussell – Tandempartnerschaft

Wie heißt es so schön: „Zur rechten Zeit am rechten Ort“. Die Reutlinger Entwicklung passt zu dem in der Arbeitshilfe beschriebenen Zeitgeist: Migrantenorganisationen gelten nicht länger als Hort einer Parallelgesellschaft, sondern werden in ihrem Potenzial für die Mehrheitsgesellschaft gesehen. Der in dieser Hinsicht vorausschauenden Haltung des Fachdienstes des JMD ist es zu verdanken, dass lokale Akteure rechtzeitig an innovative, bundesweite Initiativen und Fördermöglichkeiten anschließen konnten. Der Fachdienst verfügte über das entsprechende Know-how im Bereich Fördergelder und Projektbeantragung, von dem der Verein Dialog e. V. anfangs stark profitieren konnte. Seitens des Vereins war sehr schnell die Bereitschaft und Kompetenz vorhanden, sich in Projektmanagement und administrative Abwicklungen von Fördergeldern einzuarbeiten, sodass er immer häufiger eigenständig Antragsteller war, zunächst bei kleineren lokalen Projekten, später dann aber auf regionaler bzw. bundesweiter Ebene.

### ■ Gleich und doch verschieden

Die Kommunikation zwischen Dialog e. V. und Fachdienst JMD konnte sehr schnell auf eine vertrauensvolle Weise gestaltet werden, die das Gegenüber in seiner jeweiligen Fachlichkeit schätzt, ohne jedoch strukturelle Differenzen und Unterschiede zu negieren. Im Gegenteil, die unterschiedlichen strukturellen Voraussetzungen konnten im jeweiligen lokalen Setting strategisch klug genutzt werden, z. B. in Absprachen darüber, wer wann als Ansprechpartner auftritt oder wer wann öffentlich sichtbar wird. Erleichtert wurde dies dadurch, dass in der Anfangszeit des ELAN-Projekts die damalige Vereinsvorsitzende von Dialog e. V. Mitarbeiterin des Fachdienstes war und so Einblicke in dessen professionelle Arbeitsweise erhielt.

Beide Akteure konnten voneinander profitieren: Die gemeinsame Nutzung und damit Finanzierung der Räume (vormittags Sprachkurseangebote des Fachdienstes, nachmittags und am Wochenende Bildungsangebote von Dialog e. V.) bot beiden Vorteile.

## ■ Hohes persönliches und berufliches Interesse

Der Verein Dialog e. V. hatte eine sehr starke Außenvertretung, eine offene, gewinnende Vorstandsfrau, die mit ihren visionären Ideen und großer Beharrlichkeit für die Anliegen der Migrantinnen/-innen werben konnte. Damit konnte auf lokaler Ebene – sowohl bei Trägern als auch der Stadtverwaltung – recht schnell ein Klima der Wertschätzung geschaffen werden. Und innerhalb des Vereins gelang es dieser Vorstandsfrau, ihrerseits sehr engagierte Frauen für die weitere Bildungsarbeit zu mobilisieren. So entstand zunächst innerhalb des Vereins Dialog e. V. eine sehr hohe Verbindlichkeit und Verlässlichkeit. Vermutlich spielt die Tatsache, dass nahezu alle beteiligten Frauen hier keine scharfe Trennung zwischen Engagement und Privatleben vornehmen, eine große Rolle. In den allermeisten Fällen waren die eigenen Kinder zunächst selbst Nutzer/-innen der Bildungsangebote von Dialog, die dann im jugendlichen Alter selbst Verantwortung übernahmen: Kurse anbieten, Kinderbetreuung bereitstellen, bei Veranstaltungen helfen etc. Die hohe Eigenmotivation ist der eine Punkt, weshalb sich eine so breite Gruppe an aktiven Vereinsmitgliedern gefunden hat. Der andere ist die Tatsache, dass im Verein Dialog e. V. sehr schnell die Bildungsangebote auf Honorarbasis entlohnt werden konnten. Damit bekam der Verein einen professionellen Charakter, was sich für einige Dozentinnen durchaus als Sprungbrett für weitere berufliche Qualifizierungen und Erwerbstätigkeiten erwiesen hat.

## ■ Wissen teilen

Im Verein Dialog e. V. gab es die Haltung, die Erfahrungen und das erworbene Wissen auch mit anderen interessierten Gruppen und Initiativen zu teilen. So kam Dialog e. V. immer wieder in eine Coachingfunktion für andere Migrantinnenorganisationen und Schlüsselpersonen: Wie werden Honorargelder abgerechnet, wie sieht ein Verwendungsnachweis aus, was ist ein Sachbericht, wo finde ich geeignete Referentinnen/-innen, wo gibt es weitere örtliche Unterstützungs- und Beratungsmöglichkeiten?

## ■ Unterstützung durch kommunale Akteure

Die professionelle Arbeit von Dialog e. V. bzw. BiM blieb den Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung der Stadt Reutlingen nicht verborgen. So wurde unter anderem gemeinsam mit lokalen Akteuren die Zeitschrift „ZAMMA“ entwickelt, in der sich lokale Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen zeigen konnten. Finanziert wurde diese zweimal jährlich erscheinende Zeitschrift durch das baden-württembergische Förderprogramm „Vielfalt gefällt – 60 Orte der Vielfalt“.

Das baden-württembergische Förderprogramm „MEMO – Management und Empowerment in Migrantenorganisationen“ wurde 2015 in fünf Qualifizierungsregionen in Baden-Württemberg exemplarisch organisiert. Dialog e. V. hat das Programm federführend für die Region umgesetzt – als einzige Migrantenorganisation landesweit. Auch dies wäre ohne eine gelungene Kooperation mit der Verwaltung der Stadt Reutlingen nicht zustande gekommen.

Beide Projekte bedeuteten für Dialog e. V. bzw. BiM ein häufig auftretendes Dilemma: Einerseits bringen beide Projekte den Migrantenorganisationen öffentliche Anerkennung und Prestigegewinn, andererseits sind die Bedingungen in beiden Projekten so, dass sehr viel unsichtbare und unbezahlte Arbeit geleistet wird – das Land Baden-Württemberg und die Stadt Reutlingen sich jedoch mit relativ wenig finanziellem Ressourceneinsatz mit dem Mantel des Innovativen schmücken können.

## **Konfliktlinien**

### ■ Bewährte Strukturen verändern sich

Eine Hauptherausforderung für das Gesamtprojekt Bildungszentrum in Migrantenhand liegt in einer veränderten Rolle von Dialog e. V. War es bislang so, dass dieser Verein in gewisser Weise der lokale „Platzhirsch“, die alte, eingesessene Organisation mit viel Erfahrung und hoher Professionalität, kommen nun neue Akteure hinzu. Manche sind bereits seit vielen Jahren in der Selbstorganisation

und Migrationsarbeit aktiv, andere erst seit ein, zwei Jahren. Diese anderen Migrantenorganisationen nicht über bezahlte Honorarjobs in den eigenen Reihen, sie sind komplett ehrenamtlich organisiert. Insofern besteht hier ein großes strukturelles und zudem ein fachliches Gefälle. Damit so umzugehen, dass nicht Dialog e. V. zum heimlichen Chef wird, sondern sich alle gleichermaßen beteiligt und repräsentiert fühlen, dürfte für die Zukunft eine der größten Aufgaben sein.

### ■ Konfliktpotenzial potenziert sich

Je mehr Akteure sich in den gemeinsamen Räumen bewegen, desto mehr Anlässe für potenzielle Konflikte gibt es: Wie werden die Räume für andere hinterlassen? Wer putzt, wer kauft allgemeines Material für alle ein? Wie lange dürfen welche Veranstaltungen gehen? Wer ist wann in welchem Raum?

Zur Klärung solcher Fragen sind vermehrt Absprachen und Koordination notwendig, auch eine Moderation der verschiedenen Interessen. Und sehr schnell wird deutlich, dass sich hinter vermeintlich organisatorischen Fragen auch inhaltliche Positionen verbergen, die diskutiert werden müssen. So zeigte sich im Verlauf der letzten beiden Jahre, dass im Kreis der BiM-Aktiven eine Unzufriedenheit dahin gehend aufkam, wer oder was zum Bildungszentrum dazu gehört und wer nicht. Die darauf folgende Diskussion ergab, dass Gruppen, die vor allem interne private und kulturelle Feste feiern wollen, nicht mehr dazugehören. Innerhalb der jeweiligen Gruppen und Initiativen muss es eine klare Entscheidung für Bildungsorientierung geben. Und eine Entscheidung dafür, das Gesamtprojekt mit tragen zu wollen und deshalb auch Aufgaben zu übernehmen, die nicht nur das jeweilige Gruppeninteresse widerspiegeln. Die Gründung eines Vereins und die damit verbundene formale Mitgliedschaft ist an dieser Stelle eine bewusst eingebaute Schwelle, um von Gruppen und Initiativen eine klare Entscheidung zu verlangen.

*„BiM versteht sich auch so, dass es einen Bildungsauftrag hat für die Migranten von Migranten. Dass wir uns bemühen, was für die Bildung zu machen, für die Eltern, für die Kinder, bei Hausaufgabenbetreuung. Oder Computerlernen auch für die Eltern oder überhaupt richtig Lesen und Schreiben, weil nicht alle es können.“*

*Und man muss Mitglied sein, muss seinen Mitgliedsbeitrag zahlen und sich einbringen als Vereinsmitglied. Und eben einen Bildungsansatz haben und sich nicht nur so kulturell treffen.“*

(Aktive BiM)

In einem gemeinsamen Auswertungsgespräch thematisierten die aktiven Vertreter/-innen der Gruppen, wie schwierig es für sie ist, zusätzlich zu ihrem ehrenamtlichen Engagement in ihren jeweiligen Gruppen und Kursen auch noch Zeit für gemeinsame BiM-Treffen aufzubringen.

*„Wenn wir uns zwei Mal im Monat treffen und mit meinem Verein treffe ich mich auch zwei Mal, was bleibt mir? Es gibt Leute, die haben genug Arbeit oder anstrengende Arbeit und du brauchst mindestens diesen einen Tag im Monat für mich. Manchmal hast du Kinder daheim, musst du auch gucken, wie es geht, dann ist das schon eine Überlastung.“*

(Aktiver BiM)

## ■ Rollen und Zuständigkeiten

Eng damit verbunden ist die Frage nach den jeweiligen Rollen und Zuständigkeiten: Wer repräsentiert das Bildungszentrum in Migrantenhand nach außen, wer kann in welcher Funktion sprechen? Und was, wenn die Interessen des Bildungszentrums und der eigenen Gruppe nicht deckungsgleich sind? Wie verlaufen Entscheidungsprozesse, was sind geeignete Informations- und Kommunikationswege? Diese klassischen Fragen bei der Entwicklung einer Organisationsstruktur werden virulent.

Noch ist das Bildungszentrum in Migrantenhand nicht im sicheren Fahrwasser (Stand Sommer 2015). Immer wieder tauchen neue Konfliktlinien und Herausforderungen (wie z. B. unerwartete räumliche Sanierungen, Krankheitsfälle etc.) auf, für die immer wieder tragfähige Lösungen entwickelt werden müssen.

## 5.2 Schritte der Kooperation zwischen einem Sportverein und Migrant\*innenorganisationen<sup>6</sup>

Ein Teil des Praxisentwicklungsprojekts „ELAN 2: Dabei sein für alle“ (2012 bis 2015) bezog sich auf den Sportbereich.<sup>7</sup> Projektpartner war dabei die TSG Reutlingen 1843 e.V. Der größte Sportverein der Region-Neckar-Alb mit 4.500 Mitgliedern und 19 Abteilungen verfolgt das langfristige Ziel einer umfassenden, interkulturellen Öffnung auf struktureller, personeller und angebotsbezogener Ebene. Eng damit verbunden ist eine Einstellung von Offenheit und Anerkennung gegenüber unterschiedlichen kulturellen Lebenswelten. Innerhalb des interkulturellen Öffnungsprozesses finden sich folgende Zielstellungen:

- Abbau von bestehenden Zugangsbarrieren zu den vielfältigen Angeboten und Tätigkeitsbereichen innerhalb des Sportvereins für Menschen mit Migrationshintergrund
- Partizipation von Menschen mit Migrationshintergrund auf allen Beschäftigungsebenen und in unterschiedlichen Funktionen innerhalb der TSG Reutlingen
- Sensibilisierung für interkulturelle Besonderheiten und Vermittlung interkultureller Kompetenzen auf allen Ebenen der TSG Reutlingen
- Initiierung von Lern- und Veränderungsprozessen bei der TSG Reutlingen als Organisation und bei den verschiedenen Gruppen und Individuen innerhalb dieser Organisation

6 | Autor/-innen: Jutta Goltz, Dr. Benjamin Haar, Irina Lutz, Julia Sandmann

7 | Hierfür wurden zusätzliche Mittel des Ministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren eingebunden.

Zentraler Baustein auf dem Weg zu einem interkulturell geöffneten Sportverein war es, Migrantenorganisationen als Kooperationspartner zu gewinnen. Darauf lag auch das Hauptaugenmerk im Teilprojekt von „ELAN 2: Dabei sein für alle“:

- Die TSG Reutlingen suchte dafür die Kooperation mit dem Fachdienst Jugend, Bildung, Migration der BruderhausDiakonie Reutlingen, um über dessen bestehende Kontakte Migrantenorganisationen, deren Mitglieder und vermehrt Migrantenfamilien für ihre Angebote erreichen zu können.
- Das Projekt und der interkulturelle Öffnungsprozess wiederum wurden maßgeblich durch den Landessportverband Baden-Württemberg e. V. (lsv) und dessen Programm „Integration durch Sport“ begleitet.
- Der Fachdienst war an dieser Kooperation interessiert, weil er sich dadurch ein breiteres Angebotspektrum für die begleiteten Familien erhoffte: Den Kindern, Jugendlichen und Familien sollten niederschwellige Zugänge in den Sportverein ermöglicht werden, Sport und Bewegung sollten als mögliche Freizeitaktivitäten bewusster gemacht werden.
- Um eine Kooperation mit den verschiedenen Migrantenorganisationen möglichst gewinnbringend zu gestalten, wurden für beide Seiten, TSG Reutlingen und Migrantenorganisationen, verschiedene Maßnahmen geplant:
  - Die TSG Reutlingen als Organisation sollte sich mit dem Prozess der interkulturellen Öffnung auseinandersetzen und entsprechende Maßnahmen entwickeln.
  - Die Trainer/-innen, Abteilungsleiter/-innen, Vereinsleitung und hauptamtliche Mitarbeiter/-innen der TSG Reutlingen sollten interkulturell qualifiziert und sensibilisiert werden.
  - Den Menschen in den Migrantenorganisationen sollte als niederschwelliger Einstieg in ein freiwilliges Engagement die Möglichkeit eröffnet werden, an einem Tandem mit einem Übungsleiter oder einer Übungsleiterin der TSG teilzunehmen. Dies sollte auch ein Qualifizierungskonzept

beinhalten, das als Einstieg in eine umfassendere Übungsleiterausbildung genutzt werden kann.

- Für an Vereinssport interessierte Migranten/-innen sollte über diese migrantischen Anleiter/-innen ein Einstieg erleichtert werden.
- Die Kommunikation der TSG sollte verstärkt auf die Ansprache von Menschen mit Migrationshintergrund ausgerichtet werden.
- In verschiedenen Migrantenorganisationen sollte die TSG ihre Sport- und Bewegungsangebote sowie Partizipationsmöglichkeiten bekannt machen.
- Bereits laufende sportliche Aktivitäten in Migrantenorganisationen (Frauengymnastik, Kindersport, Cricket, Kickboxen, ...) sollten durch die Kooperation mit der TSG besser abgesichert werden, durch eine bessere Ausstattung einerseits (Matten, Sportgeräte/-utensilien) und die Bereitstellung von Hallennutzungszeiten in den TSG-eigenen Sportstätten andererseits.

Um dies zu erreichen, wurden von 2012 bis 2015 folgende Projektaktivitäten umgesetzt:

- gemeinsame regelmäßige Teambesprechungen von TSG, Fachdienst und Bildungszentrum in Migrantenhand (BiM)
- Planung und Durchführung interkultureller Sportfeste in Reutlingen (2012 und 2014)
- Durchführung gemeinsamer Bildungsveranstaltungen in Migrantenorganisationen zu den Themen Gesundheit und Bewegung
- Aufbau sogenannter Übungsleiter-Tandems, bestehend aus TSG-Übungsleiter/-in und migrantischer Schlüsselperson, zunächst im Kindersport, Fußball, Eishockey und im Fitness- und Gesundheitsbereich
- Qualifizierung von Schlüsselpersonen (Übungsleiter-C, Ausbildung als Pilatestrainerin)
- Coaching und Weiterqualifizierung einer migrantischen Schlüsselperson – von der Honorarkraft mittlerweile zur fest angestellten Mitarbeiterin im Präventionssport der TSG



- Überführung des Kickbox-Angebots des Jugendmigrationdienstes im Fachdienst Jugend, Bildung, Migration in eine neu geschaffene Abteilung innerhalb der TSG
- gemeinsame Gestaltung von Fachtagungen im Sportbereich auf regionaler bzw. lokaler Ebene (Heimspiel Baden-Württemberg 2013, Heimspiel Reutlingen 2014)
- interkulturelle Qualifizierung haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter der TSG Reutlingen (Teilnahme am Seminar „Sport interkulturell“ des Programms „Integration durch Sport“)
- interkulturelle Sensibilisierung der Vorstandsmitglieder und Abteilungsleiter der TSG (Thema bei Vorstandssitzungen und beim TSG-Strategiewochenende, Erhebung der Ist-Situation durch interne Fragebogen).

In mehreren Reflexionseinheiten wurden diese Kooperation sowie die verschiedenen Maßnahmen ausgewertet und bilanziert. Dabei zeigten sich ganz unterschiedliche Facetten:

### **Die Krux der Antragstellung**

In bester Absicht wurde während der Vorbereitung von den beteiligten Kooperationspartnern ein Projektantrag entwickelt, um Ideen und Umsetzungsmöglichkeiten gerungen – um dann nach drei Jahren festzustellen, dass manches anders hätte „eingefädelt“ werden können bzw. müssen. Denn Projektförderungen geben z. B. Zeittaktungen, Ergebnisse und Umsetzungsschritte vor: „Man hat immer so einen Drei-Jahres-Blick, wenn man so ein Projekt machen muss. Das ist die Projektlogik, die uns da dann auch gefährlich wird.“ (Projektleitung) So wurden anfängliche Ideen wie ein Qualifizierungskonzept für Tandempartner im Sportbereich zunächst in der Umsetzung modifiziert, später dann aber ganz verworfen, weil klar wurde, dass dies in der vorgesehenen Zeit und mit den dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht zu leisten war.

Im Nachhinein kritisch bewertet wurde hinsichtlich der grundsätzlichen Anlage des Projektes, dass der Fachdienst als Vermittlungs- und Kommunikationsinstanz zwischen die TSG und die Migrantenorganisationen installiert war. Dies erschien zunächst deshalb sinnvoll, weil er über die notwendigen Kontakte verfügte. Hätte stattdessen der Sportverein selbst von Anfang an stärker diese Kontakte aufgebaut, hätte das den Vorteil gehabt, *„dass am Projektende die TSG in der Kooperation mit Migrantenvereinen nicht mehr auf externe Vermittler angewiesen ist. (...) Wir haben versäumt, die Leute und die Verantwortlichkeiten klar genug zu verteilen. Unser Fehler war, die Ressourcen, die da sind, nicht in irgendeiner Form so zu bündeln, dass es eine Stelle gibt, die bei der TSG vor Ort ist. Diese Person hätte dann trotzdem eng mit den Mitarbeiter/-innen des Fachdienstes zusammenarbeiten müssen, um die vorhandenen Beziehungsressourcen zu nutzen.“*

(Projektleitung).

Die Projektkonzeption lebte auch von der grundsätzlichen Idee, dass es gelingen könne, durch die Kooperation mit Migrantenorganisationen einen internen Prozess der interkulturellen Öffnung im Sportverein anzustoßen bzw. weiter zu befördern. Hierbei sollte die Arbeit mit den Übungsleiter-Tandems in den verschiedenen Abteilungen ein wichtiges Umsetzungselement sein. Dies gelang nur punktuell. In den Auswertungen wurde deutlich, dass dies zwar im Projektverlauf bemerkt wurde, es jedoch nicht gelang, über die unmittelbare Antragsanlage hinauszugehen und die Konzeption grundsätzlich zu modifizieren:

*„Man hätte überlegen können, diese Idee mit der Fortbildung für Übungsleiter-Tandems, also so niederschwellige Vor-Ort-Fortbildungen, anders anzubieten. Nicht über diese fünf zufälligen Migrantenvereine, die in der Kooperation mit uns damals da waren, sondern in irgendeiner Form breiter zu bewerben: ‚Migranten Reutlings: Bewerbt euch!‘ sozusagen.“*

(Projektkoordinator Sport)

Aber auch auf anderen Ebenen wurde deutlich, dass sich Antragstellung und damit einhergehende Annahmen von den Realitäten unterschieden. Zwei weitere Beispiele veranschaulichen dies:

Der Fachdienst ist eine kompetente und lokal anerkannte Organisation im Bereich migrationssensiblen und interkulturellen Arbeitens. Prozesse interkultureller Öffnung zu begleiten und voranzutreiben, gehört zur häufig angefragten Expertise dieser Einrichtung. Insofern schien es naheliegend, mit der TSG auch auf dieser Ebene zu kooperieren. Im Nachhinein wurde deutlich, dass das Verständnis von interkultureller Öffnung zu wenig auf stark ehrenamtsorientierte Strukturen wie einen Sportverein angepasst wurde.

*„So eine ehrenamtsorganisierte, also eine interkulturelle Öffnung von einer sehr stark auf Ehrenamt aufgebauten Institution, das ist ja anders wie interkulturelle Öffnung von der Schule oder von der Verwaltung. Die hat so ihre ganz eigenen Logiken, da kann man die Leute nicht über eine professionelle Ehre packen, also interkulturelle Öffnung quasi als gesellschaftlicher Auftrag, der was mit der eigenen Profession zu tun hat. Sondern das hat dann immer so was Gutmenschenmäßiges: Ich bin schon ein guter Mensch, weil ich mich für den Sport engagiere, jetzt werde ich noch ein besserer Mensch sein, indem ich mich auch noch für ‚die Ausländer‘ engagiere.“*

(Projektleitung)

Zudem entstanden Probleme bei der Zeitplanung. Der Sportverein hatte bereits vielfältige Erfahrungen im Bereich Projektplanungen und Umsetzung innovativer Ideen. Diese Erfahrungswerte wurden auch für dieses Projekt zugrunde gelegt und beeinflussten die Planung, was in welcher Zeit und mit welchen Mitteln und Ressourcen verwirklicht werden kann. Im Nachhinein zeigte sich, dass diese Zeitplanungen nur teilweise auf migrantische Lebenswelten abgestimmt waren und eine kontinuierliche, zeitaufwendige Beziehungsarbeit in bislang für die TSG ungewohnten Maße notwendig war.

## Wer hat welchen Mehrwert von dem Projekt?

Mehrfach betont wurde in den Auswertungen, dass der mögliche Gewinn, der angenommene Mehrwert des gesamten Projektes, der für die beteiligten Kooperationspartner jeweils unterschiedlich ausfällt, nicht klar genug herausgearbeitet und kommuniziert wurde.

*„Wenn die TSG danach institutionell gewonnen hat, indem sie mehr Mitglieder aus dem Migrantebereich hat, dann hat es sich gelohnt sozusagen. (...) Haben die Familien, für die wir vom Fachdienst uns zuständig fühlen, einen Gewinn von dieser interkulturellen Öffnung, finden die jetzt Zugang zum Sport? Das kann ich jetzt noch nicht beantworten.“*

(Projektleitung)

### ■ Mehrwert für die TSG auf politisch-strategischer Ebene

Eine Organisationsentwicklung entlang großer gesellschaftlicher Veränderungsprozesse ist für das Überleben (gemeinnütziger) Organisationen von entscheidender Bedeutung. Da in der Mitgliederstruktur der Sportvereine annähernd die Gesamtgesellschaft repräsentiert ist, wirken sich der demografische Wandel und Individualisierungsprozesse besonders aus. Insofern ist es aus vereinspolitisch-strategischer Sicht nur folgerichtig, mit dem Prozess einer interkulturellen Öffnung auf die Zunahme des Migrantenanteils zu reagieren. Dies erfordert jedoch ein systematisches Vorgehen, das die Veränderung interner Strukturen und Prozesse, die Personalentwicklung und eine anforderungsgerechte Angebotspannung beinhaltet. Alleine die Proklamation von Offenheit baut keine Zugangsbarrieren ab. Insofern war die dreijährige Projektarbeit ein großes Experimentierfeld, um neue Ansätze und Ideen in der Praxis zu testen. Die Lernerfahrungen veränderten die künftige Vorgehensweise.

## ■ Mehrwert für die TSG in Bezug auf die internen Strukturen, Prozesse und Personalentwicklung

Vor allem im Bereich Qualifizierung konnten Erfolge erzielt werden. Sowohl „alte“ TSG-Mitglieder als auch „neue“, beispielsweise Personen aus Migrantenorganisationen, die durch das Projekt in die TSG eingetreten sind, haben an Qualifizierungsangeboten teilgenommen. Beispielsweise am Seminar „Sport interkulturell“, an lizenzierten Übungsleiter-Qualifikationen oder an Fachtagungen im Themenspektrum des Projekts.

Innerhalb der Projektlaufzeit wurde das Thema interkulturelle Öffnung und Kooperation mit Migrantenorganisationen in Vorstandssitzungen und gemeinsam mit anderen Gremien als Teil eines Strategiewochenendes diskutiert und darüber hinaus konkrete Maßnahmen entwickelt. In diesem Zusammenhang konnten Ideen und Prozesse angestoßen werden, die zukünftig fortgeführt werden und konkrete Umsetzung finden. So wurde erwogen, die Stelle eines Integrationsbeauftragten im Vorstand einzurichten und zu besetzen.

Die Einrichtung von Übungsleiter-Tandems verlief nicht reibungslos und nicht ohne Schwierigkeiten. Dennoch zeigen TSG-interne Bilanzierungsgespräche, dass die Tandems, die bereits längerfristig zusammenarbeiten, sowohl für die migrantischen Schlüsselpersonen als auch für den jeweiligen Übungsleiter/Trainer einen deutlichen Mehrwert ergeben. Ebenso ergibt sich aus diesem Ansatz ein enormer Mehrwert für die interkulturelle Öffnung der TSG Reutlingen. Die neu gewonnenen Co-Trainer/-innen und Übungsleiter/-innen nehmen tatsächlich eine wichtige Brückenfunktion zu weiteren Personen mit Zuwanderungsgeschichte ein.

Ein deutlicher Mehrwert konnte auch durch die Überführung einer Kickbox-Gruppe aus einem Migrantenverein in eine offizielle neue Abteilung erzielt werden: für die TSG neue Mitglieder, eine hinsichtlich interkultureller Öffnung gute Außenwirkung und Öffentlichkeitsarbeit, für die vorwiegend migrantischen Kickboxer verbesserte Trainingsbedingungen.

## ■ Mehrwert für die TSG in Bezug auf die öffentliche Wahrnehmung

Mit keinem anderen Thema außer mit besonderen sportlichen Erfolgen konnte die TSG eine derart große Reichweite in der öffentlichen Wahrnehmung erreichen. Dies geht mit einem Imagegewinn einher. Das mediale Interesse daran, über die Projektarbeit und den gesamten Prozess zu berichten, war enorm groß. Dabei reicht das Spektrum von der Lokalpresse bis zu bundesweit veröffentlichten Fachzeitschriften der Sportverbände. Auch bei verschiedenen Fachforen zum Thema demografischer Wandel wurde das Reutlinger Projekt als beispielhafter Ansatz vorgestellt.

Im Hinblick auf das Akquirieren weiterer Fördermittel waren das Thema interkulturelle Öffnung und die bereits vorzeigbaren Entwicklungen ein Türöffner. Viele Stiftungen und Geldgeber sind offen für das Thema Integration und erkennen das Potenzial, das der Sport und die Sportvereine in diesem Themenfeld bieten. So wurden während der Projektlaufzeit die Bundesliga-Stiftung in Frankfurt am Main sowie das Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg als Partner gewonnen. Durch diese Unterstützung konnten einerseits zusätzliche Maßnahmen entwickelt und bestehende intensiviert werden. Andererseits konnte ein niederschwelliger Zugang zur TSG Reutlingen auch für finanzschwache Teilnehmer/-innen aus der Zielgruppe gewährleistet werden.

## ■ Mehrwert für die TSG in Bezug auf Lernerfahrungen und zukünftige Vorgehensweisen

Im Verlauf der Projektarbeit wurden verschiedenste Lerneffekte erzielt. Dabei handelt es sich einerseits um konkrete Projektmaßnahmen im Sinne von „Das muss anders gemacht werden, um erfolgreich zu sein“. Andererseits beziehen sich die Lernerfahrungen auf Veränderungen, die die ganze Organisation betreffen und die Auswirkungen auf zukünftige Vorgehensweisen, Strukturen und Prioritäten haben.

Im Bereich des Tandemkonzepts konnte einerseits festgestellt werden, dass ein einheitliches Qualifizierungskonzept für alle Tandempartner wenig sinnvoll ist. Dafür waren sie in ihren Vorkenntnissen und Bedürfnissen zu heterogen. Eine zentrale Lernerfahrung ist deshalb, dass es individueller Qualifizierungsmöglichkeiten bedarf, die an den Bedürfnissen der einzelnen Personen ausgerichtet sind.

Andererseits scheiterten manche Tandemanfragen an nötigen Rahmenbedingungen. Ein Interesse im Bereich Schwimmen konnte beispielsweise nicht erfüllt werden, da die Schwimmabteilung in tief greifenden strukturellen Veränderungen steckt. Außerdem kann für Erwachsene, die bisher keine Sportererfahrung haben, der Einstieg in ein Engagement bei einem Sportverein über eine solche Tandemoption schwierig sein, da die Anforderungen eines zumindest teilweise leistungsorientierten Sportvereins für einige eine zu hohe Hürde darstellen.

Um in der Zukunft Frustrationen zu vermeiden, ist daher eine bedarfsorientiertere Vorgehensweise geplant. Das heißt auf beiden Seiten – etablierte Trainer/-in und migrantische/r Tandempartner/-in – noch stärker die Interessen, Erwartungen und Voraussetzungen abzufragen und genügend Zeit und Gelegenheiten zu schaffen, diese gemeinsam zu diskutieren. Des Weiteren ist geplant, die Zielgruppe Jugendliche mit Migrationshintergrund stärker in den Fokus zu nehmen.

In Bezug auf die Kooperation mit den Migrantenorganisationen gab es zwei zentrale Erkenntnisse. Zum einen bedarf der Kontaktaufbau zu Migrantenorganisationen Zeit und Kontinuität, meistens mehr als ursprünglich geplant. Zum anderen gilt es, im Verein, beispielsweise in einer Abteilung, die jeweiligen Bedürfnisse zu erfragen, damit Kooperationen gelingen. Dafür ist eine kontinuierliche Betreuung mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen nötig. Für beide Aufgaben soll zukünftig eine entsprechende Stelle bei der TSG Reutlingen geschaffen werden.

Eine zentrale Lernerfahrung im Laufe des Projekts aufseiten der TSG Reutlingen war, dass man als Sportverein wirklich aktiv werden muss:

*„Wir haben vor drei Jahren, und das war ein Effekt der Kooperation mit dem Fachdienst, gelernt, dass wir komplett neu denken müssen, weil unser Verständnis von Integration überholt war. Nur sagen, dass jeder zu uns kommen darf, reicht nicht. Wir müssen nicht nur die Türen für Migranten öffnen, wir müssen sie auch aktiv in unser Haus holen und ihnen zeigen, was wir zu bieten haben.“*

(Vorstand TSG, Heimspiel RT)

Es zeigte sich auch, dass der Beziehungsaufbau zu Migrantenorganisationen, das gegenseitige Kennenlernen und die Etablierung einer Willkommenskultur im Sportverein Zeit und Geduld brauchen. *„Es ist wichtig, sich nicht zu viele Schritte auf einmal vorzunehmen. Es braucht eine Strategie mit einzelnen Bausteinen. Jede Maßnahme ist ein Schritt in Richtung des großen Ziels.“*

(Geschäftsführer TSG, Heimspiel RT)

Aus diesem Grund ist das Vorhaben bei der TSG Reutlingen mit dem Ende der Projektlaufzeit nicht abgeschlossen: *„Das Projekt hat sich für die TSG Reutlingen in vielerlei Hinsicht gelohnt. Aber es gibt es auch weiterhin viel zu tun. Wir müssen auch auf die Rückschläge und Niederlagen blicken und daraus lernen: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel!“*

(Vorstand TSG, Heimspiel RT)

## ■ Mehrwert für die Migrantenorganisationen

Manche der am Projekt beteiligten Migrantenorganisationen konnten unmittelbar vom Projekt profitieren: Durch eine bessere Ausstattung ihrer eigenen Sportangebote (Matten, Übungsmaterialien etc.), durch die Nutzung der Sportanlagen der TSG, durch die Qualifizierung Einzelner zu Tandempartner/-innen. In der Auswertung wurde jedoch auch deutlich, dass diese Punkte nicht für alle Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen gleichermaßen interessant und attraktiv sind.



*„Welche Leute aus den Migrantenorganisationen haben denn eigentlich was von so einem Tandem? (...) Da brauchst du Leute, die a) Zeit haben, die b) Lust haben, sich zu engagieren, und die – und das ist ganz wichtig – selber Sportleute sind. (...) Im Sport denkt man dann vielleicht schnell: Sport kann jeder ein bisschen machen! Aber kann man eben nicht! Da brauchst du irgendwie auch eine Geschichte dazu, eine Idee, eine Begeisterung oder Identifikation.“*

(Projektleitung)

Aber auch bei punktuellen Aktionen wie dem interkulturellen Sportfest zeigt sich, dass ein Bezug zu Sport und Bewegung vorhanden sein muss: *„Das müsste schon einen kontinuierlichen Kontakt geben, Vereine, die die Halle nutzen und die dann eine Abteilung aufbauen wollen, die würden dann wiederkommen.“*

(Projektleitung)

Ein weiterer Punkt, der in gemeinsamen Auswertungen herausgearbeitet werden konnte, ist, dass die TSG Reutlingen aus Sicht der Migrantenorganisationen ein anderes Image hat als der soziale Träger Fachdienst Jugend, Bildung, Migration. Einer Kooperation mit dem Fachdienst haftet immer noch der Geruch eines Defizits, einer negativen Zuschreibung an, da sich der Träger BruderhausDiakonie öffentlich zuständig erklärt für Behinderte, Migranten/-innen und sozial Benachteiligte. Demgegenüber wird die TSG als ein Verein aus der Mitte der Gesellschaft wahrgenommen. Und insofern bedeutet eine Kooperation mit der TSG, auf einer symbolischen Ebene in der Mitte der Gesellschaft angekommen zu sein.

### ■ Mehrwert für die Tandempartnerinnen und -partner

Am unmittelbarsten stellt sich der Mehrwert für die am Projekt beteiligten Tandempartner und Schlüsselpersonen dar. In Interviews beschrieben sie, dass sie auf ganz unterschiedlichen Ebenen vom Projekt profitieren konnten:

- Alle betonten in erster Linie den hohen persönlichen Gewinn: mehr Selbstvertrauen und die Erfahrung von Selbstwirksamkeit.
- Einige empfanden Stolz, sich auch in der deutschen Sprache und in einem „deutschen“ Vereinssystem behaupten zu können.

- Für manche war das Projekt ein Schritt zu weiteren Qualifizierungen: seien es weitere berufliche Ausbildungen, sei es die Erfahrung einer Fortbildungsteilnahme.
- Die gezahlten Aufwandsentschädigungen boten persönliche Spielräume.

## **Organisationskulturen prallen aufeinander**

Das Arbeiten im Projekt war davon geprägt, dass Menschen und Organisationen in einen gemeinsamen Handlungszusammenhang kamen, die bislang nur wenig oder keine Berührungspunkte hatten. Hier kam es immer wieder zu Konflikten, Irritationen, Widersprüchen.

### **■ Umgang mit Zeit, Absprachen, Verbindlichkeiten**

Einer der Klassiker aus Kooperationszusammenhängen kam natürlich auch in diesem Projekt zum Tragen: der Umgang mit Zeit und Absprachen. Für die Sportler der TSG mit ihren klaren Strukturen und Abläufen stellte der eher unverbindliche Umgang damit, konkret das wiederholte Zuspätkommen, eine große Herausforderung dar.

*„Wenn ich mit Migranten einen Termin ausmache und was besprechen möchte, dann funktioniert das halt nicht, wenn ich eine Einladung schicke ‚um die und die Uhrzeit‘ usw. Unsere Abteilungsleiter, Übungsleiter, die stehen dann da halt pünktlich auf der Matte, die ‚Jedermänner‘, unsere Senioren, sind dann sogar noch eine halbe Stunde eher da. Also da gibt es die Verlässlichkeit. Und (...) wir mussten uns selbst öffnen und dieses Verständnis entwickeln, was natürlich auch Zeit letztlich braucht. Und ich lerne da natürlich auch da jedes Mal: O.k., so funktioniert es nicht.“*

(Projektkoordinator Sport)

Hier war der Fachdienst gefordert, Vermittlungsarbeit zu leisten. Zunächst bedeutet das, gegen das Klischee der unzuverlässigen Migranten anzuarbeiten und mögliche Beweggründe individuellen Handelns aufzuzeigen. Gleichzeitig

waren die legitimen Interessen der TSG-Ehrenamtlichen, die einen verbindlichen Umgang mit ihrer investierten Freizeit erwarteten, den Migranten gegenüber zu verdeutlichen. Viele Teamsitzungen kreisten um diesen Punkt, in dem es nur vordergründig um die Frage von Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit geht. Im Kern ging es vielmehr darum, wer sich zu verändern hat: Sind es die Migranten, die sich an bestehende Strukturen, Abläufe und kulturelle Gewohnheiten anzupassen haben? Oder müssen die beteiligten Institutionen/Organisationen ihre eingefahrenen Strukturen und Abläufe, beispielsweise hinsichtlich Besprechungszeiten und -orten in Anerkennung migrantischer Lebensrealitäten verändern?

### ■ Bedeutung von Ehrenamt

Beide Organisationsformen, Sportverein und Migrantenorganisation, funktionieren nach bestimmten Regeln, Absprachen, Werteinstellungen und bauen wesentlich auf dem Prinzip der Ehrenamtlichkeit auf. Doch in beiden Organisationen ist eben diese Ehrenamtlichkeit mit anderen Bedeutungen besetzt. In Kapitel 1.1 wurde beschrieben, dass sich das ehrenamtliche Engagement von Migranten/-innen in eigenen Organisationen vor einem besonderen Hintergrund entwickelt hat. Bezüglich der Themen werden in Migrantenorganisation häufig Fragen gesellschaftlicher Teilhabe, gesellschaftlichen Ausschlusses und von Diskriminierung verhandelt. Nicht unerheblich ist auch der ökonomische Aspekt: Zugespitzt engagieren sich im Sportverein häufig gut situierte Menschen, in Migrantenorganisationen arbeiten Menschen aus prekären Lebenssituationen. Als Pendant für die im Sportverein übliche Übungsleiterpauschale erhalten Schlüsselpersonen in Migrationsprojekten eine Aufwandsentschädigung. So auch die migrantischen Tandempartner/-innen. Diese erwies sich als höher als die Übungsleiterpauschale.

*„Da sind wir ja ganz schnell in Konflikte gekommen mit eurer Logik, zu sagen, wir können in den Tandems nicht die Lernenden besser bezahlen als die Ausbilder. (...) Das ist eben eine spezifische Sportvereinskultur und auf der anderen Seite die Migrantenvereinskultur. (...) Das zusammenzubringen, ist für uns auch eine neue Erfahrung gewesen.“*

(Projektleitung)

Auch auf anderer Ebene stellt die Ehrenamtlichkeit des Sportvereins ein großes Umsetzungshindernis dar: Die viele zu erledigende Arbeit verteilt sich auf zu wenige Schultern. Um Abhilfe zu schaffen, wurde angefangen zu definieren, was wichtig(er), was die „eigentliche“ Vereinsarbeit ist. Rückblickend ist es in diesem Kooperationsprojekt nur bedingt gelungen, den Aktiven an der Basis des Sportvereins deutlich zu machen, dass auch interkulturelle Öffnung dazugehören muss.

*„Die Leute stecken in ihren alltäglichen Aufgaben und der Sportbetrieb muss irgendwie laufen. So ein Projekt wird halt so als zusätzliche Komponente wahrgenommen und die Zeit dafür wird erst dann genommen, wenn der Mehrwert so richtig gesehen wird und wenn der klar wird. (...) Eine zentrale Aufgabe vom Fachdienst ist, diese Beziehungsebene zu Migranten/-innen herzustellen, aber das kostet einfach unglaublich viel Zeit und ist viel Mühe. Und das ist dann eben nicht die Kernaufgabe vom Sport als solcher. Das schaffen wir dann halt nicht, wenn wir das dann auch noch auf Personen verteilen, die in der Zeit eigentlich viele andere Dinge noch machen müssen.“*

(Projektkoordinator Sport)

In der Folge kam es deshalb zu Enttäuschungen – zuletzt, als das zweite interkulturelle Sportfest 2014 zwar von Migrantenfamilien recht gut besucht war, aber relativ wenig von den „alten“ TSG-Aktiven.

*„Es waren jetzt nicht so viele TSG-Abteilungen da oder TSG Mitglieder, (...) das war jetzt nicht das gemeinsame TSG-Fest mit den Migrantenorganisationen, sondern es wurde eine Plattform geschaffen, wo es möglich war, dass alle zusammenkommen. Dann ist es spannend zu sehen: Was passiert nächstes Jahr? Das ist ein guter Schritt, aber man muss noch weitere Schritte gehen.“*

(Mitarbeiterin Fachdienst)

Möglicherweise versteckt sich hinter der geringen Beteiligung auch ein anderes Verständnis eines Sportfestes. Dessen Ziel „Begegnung, Austausch, Kennenlernen“ – was zugleich Intention des Projektes war – wird nur von wenigen an der „alten“ Sportvereinsbasis geteilt:

*„Die größere Selbstverständlichkeit, mit der sich die Migrantenvereine jetzt auf dem Gelände der TSG bewegen, ist ein wunderbares Bild sozusagen für das, was wir mit dem Projekt wollten, nämlich dass die da irgendwie Kontakt kriegen und sich dann da eher Räume aneignen. Dieses Aneignen der Kontakträume hat auf Abteilungsseite praktisch dann noch nicht stattgefunden. Man müsste jetzt mal darüber nachdenken, wie man es schafft, dass die Leute aus den Abteilungen diesen Raum nutzen, um in Kontakt zu kommen mit den Leuten, wo sie keinen Kontakt haben. Und das wäre im Grunde die Voraussetzung, warum danach vielleicht Leute sagen: Auch wir hätten Lust auf so eine Tandemgeschichte. (...) Vielleicht lernen die sich sogar kennen bei so einem Sportfest und entwickeln Lust auf so ein Tandem.“*

(Projektleitung)

## ■ Fremdheitserfahrungen

Doch nicht nur die TSG-Seite hatte manchmal Mühe, Strukturen und Abläufe von Migrantenorganisationen zu verstehen. Auch anders herum gab es viele Situationen von Unverständnis, Nichtwissen und daraus resultierend falschen Situationseinschätzungen.

*„Also ich hatte große Schwierigkeiten, mich in die Sportvereinsdenke reinzudenken. Ich bin da immer wieder dran gescheitert, fand das auch sehr frustrierend und weiß auch, dass meine Kollegen immer daran scheitern. Wir kommen da zu keinem gemeinsamen Verständnis, warum was wie funktioniert. Wir hätten nicht nur eine Fortbildung zu interkultureller Öffnung am Anfang gemeinsam machen müssen, sondern auch: Was ist eigentlich ein Sportverein? Weil wir alle nicht aus diesem Bereich kommen, und deswegen sind manche Punkte uns auch nicht klar gewesen. Das hat wirklich lange gedauert und da ist auch viel Frustranzpotenzial da gewesen. (...) Es sind einfach unterschiedliche Strukturen und wir (...) arbeiten auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Das muss man sich klarmachen.“*

(Projektleitung)

Einstimmig kommen die Beteiligten zu der Einschätzung, dass schon auf der unmittelbaren kollegialen Projektteamebene zu wenig gegenseitiges Kennen und Verständnis vorhanden war:

*„Wir hätten auf Teamebene überlegen müssen, wie viel wissen wir voneinander, nicht nur wissen, sondern spüren. (...) Wie kann man praktisch die Kultur von einem Verein erleben und das mitkriegen, um danach zu verstehen, warum bestimmte Dinge funktionieren oder eben nicht funktionieren. Und andersrum bei den Migrantenvereinen haben wir uns auch zu wenig Mühe gegeben, dass du oder andere das wiederum verstehen.“*

(Mitarbeiterin Fachdienst)

## **Eine gemeinsame Sprache finden**

Differenzen wurden auch deutlich, wenn das Projektteam gemeinsam die Arbeit reflektierte.

*„Dass ich manchmal das Gefühl hatte, wenn wir ausgewertet haben, dass wir da gar nicht die gleiche Sprache sprechen. Also wir hatten ganz andere Punkte entdeckt, als die TSG im Blick hatte, und wir haben es gar nicht geschafft, das am Ende auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Da waren dann die Positionen und jeder hat halt seine Position verteidigt. Also wir haben gesagt: Man muss jetzt die Beziehungsarbeit mit den Migranten machen. Und das wahrscheinlich genauso zu Recht, wie du gesagt hast: Aber ich muss gucken, dass mein Verein läuft. Da sind wir halt öfters auch einfach an Grenzen gestoßen.“*

(Mitarbeiterin Fachdienst)

In den Auswertungsrunden wurde überlegt, dass es sinnvoll gewesen wäre, entweder durch gegenseitige Hospitationen zu Beginn des Projektes oder durch gemeinsame inhaltliche Fortbildungen eine gemeinsame Verständigungsbasis zu schaffen. Dies hätte möglicherweise den anschließenden Projektverlauf erleichtert. Wobei die Frage noch ungeklärt ist, was ein sinnvoller Zeitpunkt dafür sein könnte:

*„Was einem später auf die Füße fällt, wenn man vorher nicht gut die Aufträge verteilt, wenn man nicht vorher eine gleiche Sprache findet. Wobei ich auch denke, wenn wir damals gesagt hätten, wir machen jetzt erstmal eine zweitägige Fortbildung innerhalb der ersten acht Wochen (...) vielleicht hätte es auch irgendwann einen Zeitpunkt gegeben, wo man es hätte machen können, aber in der Startphase des Projekts praktisch wäre das ein No-Go gewesen.“*

(Projektleitung)

### ■ Wichtigkeit von Beziehungsarbeit

Deutlich wurde in dem Kooperationsprojekt einmal mehr, wie wichtig in diesem Handlungsfeld eine kontinuierliche Beziehungsarbeit ist und wie aufwendig eben diese ist.

*„Da hätte man vielleicht auch mehr Manpower reinstecken müssen und ganz klar jemand zu haben, der sich darauf konzentriert und wirklich freigestellt ist dafür und sehr intensiv dann mit dem arbeiten kann. (...) Ganz viele Stunden sind einfach nur da, um mit den Menschen zu reden und den Kontakt zu suchen.“*

(Kordinator Sportbereich)

*„Vielleicht als Hintergrund auch die Info, wie viel das eigentlich an Arbeit kostet. Zum Beispiel Interkulturelles Sportfest: Zwei unserer Mitarbeiter/-innen führen ganz viele Telefonate, die treffen sich vorher mit denen, die planen das mit denen genau: Was wird da alles zu Essen eingekauft, wie wird das gemacht, wer verkauft da? Das wird alles vorher abgesprochen, das sieht man nicht diese Arbeit.“*

(Mitarbeiterin Fachdienst)

### **Angemessene Kooperationsformen finden**

Angesichts der hohen Personalressourcen, die in den Beziehungsaufbau und die Kooperationspflege gesteckt werden müssen, könnte man zu der Einschätzung kommen, dass solche Kooperationsprojekte für Sportvereine – und hier besonders für solche ohne hauptamtliche Strukturen – überfordernd sind. *„Sportvereine ohne*

*hauptamtliche Struktur müssen vielleicht auch von der Kooperation mit Migrantenvereinen die Finger lassen oder müssen sehr vorsichtig sein, weil sonst gibt es auch bloß Frust, weil gar nicht die Kapazitäten da sind.“* (Projektleitung) Dies wäre die radikalste Position – dazwischen sind viele andere Positionierungen denkbar, die abhängig vom jeweiligen sozialräumlichen Kontext und potenziellen Vernetzungsstrukturen entwickelt werden können, wie wir im Folgenden skizzieren.

## ■ Netzwerke bilden

Sportvereine, die sich auf einen ähnlichen Weg machen wollen, sollten lokal in (kleinere oder größere) Netzwerke investieren: Ressourcen müssen gebündelt und möglichst effektiv genutzt zu werden.

*„Die Botschaft kann sein: Der Sport muss das nicht alleine können! Sucht euch vor Ort die Leute, die da bestimmte Sachen mitbringen! Das kann eine Integrationsbeauftragte sein, kann ein Ehrenamtlicher sein, der sich in dem Bereich engagiert, oder eben ein Jugendmigrationsdienst. (...) Wer das ohne so ein Netzwerk macht, der würde wahnsinnig viel Arbeit haben. Wenn der dann erst mal anfängt, sich die Adressen geben zu lassen, die Vereine durchzutelefonieren und dann denen Briefe zu schreiben, da braucht der einen unglaublich langen Atem, bis er da ein Sportfest hinkriegt. Er braucht da Leute, die schon drin sind in diesen Strukturen.“*

(Projektleitung)

*„Das kann in einem anderen Ort, mit einer anderen Konstellation ganz anders laufen. Wenn ich ein Sportverein bin, der keine Kontakte zu Migrantenorganisationen hat, keinen Fachdienst an der Seite, der ihm quasi die Gruppen liefert, und auch keinen Migrationsbeauftragten in der Stadt. (...) Der muss dann eben grad diese Beziehungsarbeit von Anfang an leisten, in die Vereine reingehen und die Leute dafür begeistern. (...) Bei uns war es ja so: Wir haben die Idee – ihr bringt die Leute so mehr oder weniger, nehmt die an die Hand, bringt die zu uns. (...) Das hat jetzt bei uns gut funktioniert, weil die Kontakte da waren, und da drauf hat man aufgebaut. Aber es kann ja an einer anderen Stelle noch viel, viel besser grad deswegen funktionieren, weil die Kontakte eben nicht da sind und*



*(...) wo es vielleicht zwei, drei Migrantenorganisationen gibt und ich es dann auch vielleicht schaffe, diese Beziehung von Anfang aufzubauen. Da muss ich als Sportverein das dann halt machen.“*

(Kordinator Sportbereich)

## ■ Bilaterale Kooperationen

Das hier vorgestellte Praxisbeispiel lebt von der Kooperation vieler Akteure. Dass es auch anders gehen kann, zeigen Praxiserfahrungen aus anderen Städten, die uns bei den Werkstattgesprächen und Fachtagungen berichtet wurden.

*„Wenn Sportvereine das selber machen, dass man sich nicht Netzwerkarbeit vornimmt, sondern bilaterale Kooperationen. Wie gesagt: In der Stadt X machen die ein Sportfest mit der Moscheegemeinde und das ist genug. (...) Da kann auch ein tolles Sportfest entstehen, dann kommen andere schon auch dazu. Bevor man jetzt denkt, man muss jetzt da alle zehn Vereine an einen Tisch bringen, die unter Umständen nicht miteinander können und der Sportverein komplett überfordert ist, weil da Dinge passieren, die er gar nicht versteht.“*

(Projektleitung)

## ■ Schlüsselpersonen zur Werbung einbinden

Immer wieder wurde in dem Projekt auch die Erfahrung gemacht, dass es entscheidend ist, wie gemeinsame Planungen oder Bildungsveranstaltungen methodisch umgesetzt werden. Dabei zeigt sich, dass frontale und sprachorientierte Herangehensweisen Widerstände auslösen können.

*„Wie führt man da eine Moderation, wie redet man da miteinander? Wie kann man bestimmte Barrieren oder Hürden auch durch bestimmte Methoden aufheben? Also zum Beispiel haben wir da auch Ideen und Vorschläge auf Papier aufschreiben lassen, was totaler Quatsch war, weil viele Leute dies gar nicht auf Deutsch schreiben konnten.“*

(Mitarbeiterin Fachdienst)

Hilfreich kann die Einbindung von Schlüsselpersonen aus der eigenen oder anderen migrantischen Community sein, da diese häufig selbstverständlicher die angemessene Ansprache und Vermittlungsform finden.

*„Das war so eine Frontalsituation. Anders war es, als wir alle mit E. (einer Schlüsselperson, J.G.) irgendwie locker rumstanden. Da kamen die einzelnen Frauen auch wirklich auf E. zu gestürmt. Und sie konnte es einfach anders rüberbringen, als wir die Sachen rüber gebracht haben.“*

(Mitarbeiterin Sportbereich)

### 5.3 Ein mehrheitsgesellschaftlicher Verband auf dem Weg<sup>8</sup>

#### ■ Ein fiktives Interview

Beim Thema „Kooperation mit Migrantenorganisationen“ geht es aus der Sicht der Mehrheitsgesellschaft zentral um zwei Dinge: um Dialog mit dem anderen und um Selbstreflexion. Um die Selbstreflexion anzustoßen, kann das Gespräch mit sich selbst, die Selbstbefragung, ein erster möglicher Schritt sein. Aus diesem Grund schien uns Autoren/-innen das fiktive Interview ein plausibler Weg, um die eigene Annäherung an das Thema „Kooperation mit Migrantenorganisationen“ zu beschreiben.

Die verbandsinterne Auseinandersetzung mit dem Thema hat auch nicht, wie anfangs geplant, zur Veröffentlichung einer Handreichung mit klaren Leitfragen geführt, sondern zu einer Vielzahl von Impulsen in Gremien, Veranstaltungen und bei einzelnen Einrichtungen. Deshalb schien es passender, auch für die Veröffentlichung der Ergebnisse eine Form zu finden, in der das Prozesshafte und der Dialogcharakter zum Ausdruck kommen.

### *Was steht hinter der Abkürzung BAG EJSA e. V.?*

Mit dem Kürzel BAG wird eine bestimmte Vereinsform abgekürzt, nämlich eine Bundesarbeitsgemeinschaft, ein Verein, der auf Bundesebene angesiedelt ist. EJSA steht für Evangelische Jugendsozialarbeit. Der Zusatz e. V. präzisiert, dass wir dem deutschen Vereinsrecht unterliegen.

Gegründet wurde die BAG EJSA 1949 in Bremen von zwei Organisationen: der Arbeitsgemeinschaft Evangelische Jugend und der Diakonie Deutschland. Unsere fünfzehn Mitglieder sind Landesdiakonische Werke, in Bayern ist es die Evangelische Jugendsozialarbeit (EJSA) Bayern und unser jüngstes bundesweites Mitglied ist der VIJ (Verein für internationale Jugendarbeit). Wir sind Teil der subsidiären Wohlfahrtspflege in Deutschland und übernehmen damit auch staatliche Aufgaben. Gleichzeitig sind wir Interessensvertretung für die evangelischen Einrichtungen, die im ganzen Bundesgebiet Jugendsozialarbeit machen. Schließlich verstehen wir uns als Lobbyvertretung für benachteiligte Jugendliche, die Zielgruppe der Jugendsozialarbeit. Dazu gehören in großem Maße auch junge Menschen mit Migrationshintergrund. Für diese gibt es Beratungseinrichtungen, die aus dem Kinder- und Jugendplan des Bundes finanziert werden, die sogenannten Jugendmigrationsdienste (JMD). Für die Mittelbewirtschaftung und die fachliche Beratung der JMDs in evangelischer Trägerschaft ist die Geschäftsstelle der BAG EJSA in Stuttgart zuständig.

### *Was war Ihr spezifischer Auftrag im ELAN-2-Projekt?*

Der JMD Reutlingen der BruderhausDiakonie, der sich dort „Fachdienst Jugend, Bildung, Migration“ nennt, hat uns frühzeitig in die Planungen zum ELAN-2-Projekt einbezogen. Ziel war die Vernetzung der lokalen Ergebnisse mit anderen Erfahrungen aus dem ganzen Bundesgebiet in sogenannten Werkstattgesprächen und schließlich die Verbreitung der Erkenntnisse auf Bundesebene.

### *Sie wollten ursprünglich auf Bundesebene eine Art „Frage- und Empfehlungskatalog“ entwerfen. Was versprochen Sie sich davon?*

Die Erwartungen der Bundesebene waren, dass sich Praktiker/-innen vor Ort über eine Art „Selbstcheck“ animieren lassen, sich selbst zu befragen, bestehende Hürden oder Schwierigkeiten in der Kooperation mit Migrantenorganisationen zu erkennen und damit zu überwinden. Im Bereich Inklusion gibt es bereits verschiedene Fragenkataloge als derartige Sensibilisierungsinstrumente. Dies erschien uns interessant.

***Wie haben Sie als Bundesverband vor ELAN 2 dieses Thema behandelt?***

Unsere Aktivitäten und unsere Arbeitsweise hängen sehr stark mit unserer Organisationsform zusammen. Als Bundesarbeitsgemeinschaft haben wir verschiedene fachliche Gremien zu den verschiedenen Arbeitsfeldern der Jugendsozialarbeit: Neben den sogenannten Fachbeiräten zu Bildung, Jugendberufshilfe, Mädchensozialarbeit und Jugendpolitik gab es bis Ende 2014 auch einen Fachbeirat Migration. In der Zwischenzeit wurde ein neuer Fachbeirat gegründet mit dem übergreifenden Ansatz „Jugendsozialarbeit in der Einwanderungsgesellschaft“.

Im Fachbeirat Migration saßen von den Mitgliedern entsandte Expertinnen und Experten, die in koordinierender oder beratender Form mit Integrationsangeboten für zugewanderte Jugendliche zu tun haben. In der ersten Sitzung des Fachbeirates 2014 wurden zunächst die Zwischenergebnisse aus dem ELAN-2-Projekt vorgestellt. Das Vorhaben, eine allgemeine Handlungsempfehlung für die Kooperation mit Migrantenorganisationen zu schreiben, stand da noch im Raum. Bei der darauffolgenden Sitzung wurde versucht, mithilfe des Inklusionsdreiecks „Kultur, Struktur, Praxis“ drei Ebenen zu unterscheiden, zu denen sich dann Leitfragen zuordnen ließen.

***Was bedeutet das „Inklusionsdreieck“ für unseren Zusammenhang?***

Ein gängiges Schaubild in der Inklusionsdebatte ist ein Dreieck, in dem verdeutlicht wird, dass die Ebene der Kultur im Sinne von Haltung und Werten, die Ebene der Strukturen und die Ebene der konkreten Praxis miteinander verbunden sind

und sich wechselseitig beeinflussen. Die Zuhilfenahme dieser Denkfigur dient vor allem dazu, den Blick zunächst auf die eigene Haltung, Struktur und Praxis zu lenken und nicht vorschnell über die „Anderen“ zu sprechen und die vorhandenen Vorurteile über Migrantenorganisationen weiter festzuschreiben.

*Fachbeirat BAG EJSA:*

### **Rahmenbedingungen für die Kooperation mit Migrantenorganisationen**

#### **Die Ebene der Kultur**

Bezüglich der Ebene der Kultur wurde diskutiert, dass die bisherigen Prozesse der interkulturellen Öffnung durchaus schon zu einer selbstreflexiven Haltung geführt haben. Dennoch wurde die eigene Organisationskultur in Bezug auf die Offenheit für mögliche Kooperationen mit Migrantenorganisationen in verschiedener Hinsicht kritisch beurteilt.

1. Die Frage nach den eigenen christlichen Werten als sicheres und notwendiges Fundament für interreligiöse Zusammenarbeit scheint für viele evangelische Einrichtungen nicht in der Tiefe geklärt. Einerseits sorgt zwar die Einschränkung durch die ACK-Klausel dafür, dass in diakonischen Einrichtungen von Ausnahmen abgesehen nur Menschen mitarbeiten, die einer christlichen Kirche angehören.<sup>9</sup> Andererseits gibt es nicht überall ein bewusst gelebtes evangelisches Selbstbewusstsein, das aktiv den interreligiösen Dialog sucht. Je undeutlicher und unbewusster die eigenen Werte sind, umso schwieriger ist es, sich mit einem Gegenüber mit anderen Werten und anderen religiösen Überzeugungen auseinanderzusetzen.

9 | Diese Klausel findet im Fachdienst Jugend, Bildung, Migration Reutlingen keine Anwendung. Hier sind weniger als 30 Prozent der Mitarbeiter/-innen Mitglieder in ACK-Gemeinden.

2. Vorbehalte gegenüber islamischen Migrantenorganisationen scheinen dann weit verbreitet, wenn islamistische Tendenzen beim Gegenüber vermutet werden. Um diese Unsicherheiten zu reduzieren, wird oft nach der „Liste der Guten“ gefragt, die einem das individuelle Sondieren im Vorfeld der Kooperationsbemühungen erspart. Dieser latente Zweifel an der Glaubwürdigkeit der potenziellen Partner schränkt die eigene offene Haltung bereits ein.

### Die Ebene der Struktur

Bezogen auf die Ebene der Struktur wurden die Erkenntnisse erörtert, die auch die wissenschaftliche Begleitforschung des ELAN-2-Projektes ergeben hat. Bei der Kooperation von etablierten Trägern mit Migrantenorganisationen überlagern und überlappen sich die verschiedensten strukturellen Unterschiede: groß und klein, gewachsen und neu, etabliert im System der Subsidiarität und auf der Suche nach dem eigenen Platz, Teilhaber am bestehenden „Kuchen“ und Anwärter auf diesen – und schließlich Hauptamt und Ehrenamt. Doch selbst wenn der wichtige strukturelle Unterschied zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen reflektiert wird, bleibt zu analysieren, wie sehr unser Bild vom Ehrenamt durch unsere evangelisch-diakonische Kultur geprägt ist. Das Bild von der nicht berufstätigen Frau aus dem Bildungsbürgertum, die im Ehrenamt aufgeht und nach jahrelangem Engagement vom Pfarrer mit einem Glas Honig abgespeist wird als Dank für ihre bienenfleißigen Tätigkeiten, vielerorts eine unbewusste Folie für ehrenamtliche Tätigkeit. Dass man damit den vielfältigen Facetten und Motivationsgründen für Ehrenamt vor allem in migrantischen Organisationen nicht gerecht wird, liegt auf der Hand. Als Beispiele wurden männliche Ehrenamtliche genannt, die als Rechtsanwälte oder selbstständige Unternehmer tätig sind und sich in ihrer Freizeit für Bildungsaktivitäten für Kinder einsetzen. Oder Frauen, die in ihrem Herkunftsland ein Studium absolviert haben und sich ohne Anerkennung ihres Abschlusses auf das Nebengleis des Ehrenamtes begeben haben.

Strukturelle Unterschiede müssen immer wieder neu reflektiert werden. Zum einen, weil sie in der eigenen Organisation oft so selbstverständlich und natürlich erscheinen, zum anderen, weil sie von der Partnerorganisation oft als schwierig und unverständlich wahrgenommen werden. Dabei sind unsere strukturellen Komplexitäten oft ebenso erklärungsbedürftig und um sie zu erläutern, müssen wir dazu sprachfähig werden.

### Die Ebene der Praxis

Bezogen auf die Ebene der praktischen Umsetzung haben wir unsere Gremienmitglieder sowie Teilnehmer von Workshops befragt und keine bundesweite Abfrage gestartet. Letztendlich hängen die konkreten Kooperationen in ihren vielfältigen Ausprägungsformen – vom Vortragsabend, über ein Stadtteilstfest bis zu gemeinsamer Projektkonzeption und -durchführung – sehr stark vom lokalen Kontext ab und lassen sich schwer für die Bundesebene darstellen. Was in den Praxisbeispielen auf jeden Fall deutlich wurde, ist der Effekt, den gelebte Kooperation mit Schlüsselpersonen und Migrantenorganisationen auf die beiden anderen Seiten des Dreiecks hat, nämlich auf die Selbstreflexion der eigenen Kultur und Haltung und auf den Reflexionsbedarf im Bereich der strukturellen Ebene.

Berichtet wurde uns im Fachbeirat, dass auf den ersten Hype – befördert auch durch finanzielle Anreize wie Projektmittel für die Kooperation mit Migrantenorganisationen (Top-down-Strategie) – in vielen Fällen Ernüchterung folgte.

### *Wie sah diese Ernüchterung aus?*

Man könnte es so zusammenfassen: Die Zeit für den Vertrauensaufbau dauert länger als gedacht, die Anforderungen an die interkulturelle Selbstreflexivität sind größer als vermutet, der Wechsel von Ansprechpersonen anstrengender, die Verständigung auf gemeinsame Ziele mühsamer, die konkrete Umsetzung der

gemeinsamen Aktivitäten schleppender, die eigene Ambiguitätstoleranz noch ausbaufähiger ...

Die Aussage eines JMD-Mitarbeiters macht das anschaulich:

*„Also am Anfang haben wir das sehr unterstützt, dass die Spätaussiedler ihren eigenen Verein aufbauen, ihre eigene Organisation für ihre Aktivitäten gründen. Gerne haben wir ihnen dafür auch die Räume bereitgestellt. Als dann aber nach einiger Zeit große Bilder von Putin in den Räumen hingen, fanden wir das nicht mehr toll. Die Begeisterung für Putin passt nicht mehr zu unseren Vorstellungen von Demokratie. Wir überlegen jetzt auch, unsere finanzielle Unterstützung zurückzunehmen.“*

Das Zitat zeigt, dass der Umgang mit Veränderungsprozessen und Dynamiken innerhalb der migrantischen Communitys nicht einfach für die verantwortlichen Akteure in unseren Einrichtungen ist:

- Was tun, wenn die geförderte Gruppe, im oben genannten Fall die russlanddeutsche Organisation, in ihren Räumlichkeiten Bilder von Putin aufhängt? Wird dann der Geldhahn zugedreht?
- Was tun, wenn die eine Organisation sich „beleidigt“ zurückzieht, wenn mit der anderen kooperiert wird?
- Was tun, wenn ich als Frau bei den männlichen Kooperationspartnern anders wahrgenommen werde, als ich das möchte?

***Ursprünglich sollte ein Empfehlungskatalog bzw. ein Leitfaden entwickelt werden. Warum haben Sie diesen Plan aufgegeben?***

Fragenkataloge sind auf jeden Fall ein gutes Instrument für die Sensibilisierung, weil sie offen sind und im besten Sinne irritieren können. Das Setting, wie Antworten darauf gesucht werden, muss aber vor Ort gestaltet werden, ebenso wie die konsequenten Schritte danach von den einzelnen Einrichtungen und ihren



Partnern selbst gegangen werden müssen. Fragenkataloge haben gerade Konjunktur: Neben dem Index für eine inklusive Schule, der aus England kommt, gibt es nun auch den kommunalen Index der Montag Stiftung für die Inklusion vor Ort. Die Arbeitsgemeinschaft Evangelische Jugend (aej) und die Diakonie haben eine Checkliste für Inklusion in der Jugendarbeit entwickelt und viele andere Akteure arbeiten an ähnlichen Listen für ihre Organisationen.

Der Fachbeirat Migration der BAG EJSa hat sich nach längeren Diskussionen aus verschiedenen Gründen dagegen entschieden: Vor allem war nicht klar, wer die Adressaten sein sollten und wer überhaupt einen Bedarf daran hat. Schließlich arbeiten ja viele JMDs lokal bereits vielfältig mit Migrantenorganisationen zusammen. Und wäre es nicht eher nötig, die Einrichtungen zu sensibilisieren, die bisher noch nie über ihren Tellerrand geschaut haben und die Kooperation mit Migrantenorganisationen als weit weg von ihrem Tagesgeschäft definieren?

*Wie sahen neben der Gremienarbeit die weiteren Aktivitäten aus, um das Thema innerhalb des Verbandes zu befördern?*

Die BAG EJSa nimmt jedes Jahr an der gemeinsamen Sitzung Migration und Flucht im Diakonischen Werk Deutschland teil. Dieses Treffen bietet den Verantwortlichen auf Landes- und Bundesebene eine Plattform für den Austausch zu übergeordneten Fragestellungen. Im Herbst 2014 wurden dort die Projektergebnisse von ELAN 2 vom Projektleiter Andreas Foitzik vorgestellt. Die anschließende Diskussion hat deutlich gemacht, dass viele Teilnehmer/-innen sich für die Frage der Augenhöhe interessieren, aber kein Handlungsdruck besteht, eine einheitliche Empfehlung zur Kooperation mit Migrantenorganisationen herauszugeben. Unserer Ansicht nach greifen die klassischen Instrumente der Qualitätssicherung in diesem Feld ohnehin nicht. Dazu ist es zu vielfältig, zu heterogen und von zu vielen Widersprüchen gekennzeichnet. Der Begriff „vermachtetes Feld“, der in der Debatte fiel, hebt hervor, dass die etablierten Wohlfahrtsverbände klar im Vorteil sind, wenn es um die Verteilung des Kuchens geht. Teilhabe und Teilgabe – als Umschreibung des Begriffes Inklusion – bedeuten aber auch, die bestehenden Ressourcen zu teilen und die Migrantenorganisationen als gleichberechtigte

Konkurrenten im Wettbewerb zuzulassen. Das Fazit, dem Hype der Kooperation mit einer gewissen Nüchternheit zu begegnen, wurde von allen geteilt. Es ist sinnvoller, in Ruhe Grundlagen für eine gelingende Kooperation zu schaffen, als sich durch Projektmittel genötigt auf kurze Strohfeder einzulassen, die nachher nur enttäuschte Partner zurücklassen.

***Sind die Projektergebnisse von ELAN 2 auch auf der Praxisebene verbreitet worden?***

Die Verbreitung im Verband ist am ehesten mit einem Versickerungsprozess zu vergleichen, der sich nicht wirklich steuern lässt. In den Werkstattgesprächen, die im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitforschung stattfanden, sind Impulse an die Praxis entstanden, deren Wirkung wir heute noch nicht kennen. Unser Mitglied in Bayern hat in der Folge für das landesweite Treffen der Jugendmigrationsdienste einen weiteren Vortrag von Jutta Goltz, der Verantwortlichen für die wissenschaftliche Begleitforschung, angefragt. Welche Früchte daraus entstehen, wissen wir jetzt noch nicht.

Als schönes Beispiel für eine bundesweite Verbreitung kann der Brandenburger Integrationspreis 2014 genannt werden. Dieser mit 5.000 Euro dotierte Preis wurde dem JMD Lübben für sein Projekt „Eltern-Teil-habe“ verliehen, das direkt vom Reutlinger ELAN-Projekt inspiriert worden war.

Bei der Jahrestagung von aej, BAG EJSA und dem Christlichen Jugenddorfwerk (CJD) im September 2014 mit 150 Teilnehmer/-innen ging es um Identitäten und Lebenswelten jugendlicher Migrantinnen und Migranten unter dem Titel „Wer bin ich, und wenn ja, wie viele?“. Die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen aus der Sicht von Jugendsozialarbeit und Jugendarbeit wurde in der Frage zusammengefasst „Wer bin ich und mit wem kooperiere ich?“. Gestaltet wurde der gut besuchte Workshop vom ELAN-Team und der aej. Die Ergebnisse waren:

- Es braucht Zeit und Geduld für Vertrauensaufbau.
- Die strukturellen Unterschiede sind groß und lassen sich nicht wegdiskutieren.

- Die Konkurrenz unter den Migrantenorganisationen erschwert zum Teil den Aufbau eines für die Einrichtung sinnvollen Netzwerks.
- Der lokale Kontext, die konkreten Aktivitäten und die Beteiligung der jeweiligen mehrheitsgesellschaftlichen Kooperationspartner sind entscheidend für einen Erfolg.

*Werden nun die Impulse aus den vorgestellten Projekten und der Austausch in der Gruppe dazu führen, dass existierende Kooperationen verbessert und neue initiiert werden?*

Was wir feststellen können, ist das zunehmende Interesse, die Kooperationen zu reflektieren und auf solide Füße zu stellen. Für diese vorwiegend kommunal stattfindenden Prozesse gibt es zunehmend Empfehlungen und Anstöße von der Bundesebene, beispielsweise von der evangelischen Jugendmigrationsarbeit.

### **Fachkonzept der Evangelischen Jugendmigrationsarbeit (2014)**

*(Auszug)*

Im Fachkonzept der Evangelischen Jugendmigrationsarbeit, das in einem mehrjährigen Prozess im Verband erstellt und 2014 veröffentlicht wurde, gibt es an verschiedenen Stellen Aussagen zur Kooperation mit Migrantenorganisationen. Damit wird deutlich, dass auch für die Jugendmigrationsdienste die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen zu ihrer Netzwerkarbeit und zu ihren Aktivitäten zur interkulturellen Öffnung gehört.

Unter der Überschrift „Sozialpädagogisches Prinzip: ‚partizipativ‘“ wird beispielsweise die Förderung von freiwilligem Engagement und Selbstorganisation genannt. Dabei geht es darum, „Zugänge zum freiwilligen Engagement in Jugendverbänden, Vereinen und Initiativen zu unterstützen und Selbstorganisationsformen von MigrantInnen zu fördern.“ (Fachkonzept der Evangelischen Jugendmigrationsarbeit, Themenheft 2014, S. 33)

Im Kapitel „Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Jugendmigrationsdienste“ wird dieses nicht kommunal finanzierte Angebot als kommunaler „Integrationsmotor“ bezeichnet.

*„Die Jugendmigrationsdienste sollten sich als Impulsgeber und ‚Integrationsmotor‘ der Kommune für das Thema Integration und Partizipation von jungen Menschen mit Migrationshintergrund verstehen und auch so wahrgenommen werden. Als MigrationsexpertInnen mit einem engen Zielgruppenbezug leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung der Willkommenskultur der Kommune und zur Einbindung aller integrationsrelevanten Akteure.*

*Dabei gewinnt die Kooperation mit Migrantenorganisationen zunehmend an Bedeutung. Die Stärkung der politischen Partizipation und der demokratischen Mitbestimmung von Migrantenorganisationen stellt sowohl für Migrantenorganisationen als auch für Kommunen und Wohlfahrtsverbände einen Gewinn dar. Migrantenorganisationen übernehmen eine zentrale Brücken- und Vernetzungsfunktion für Zugewanderte und unterstützen die Selbstorganisation und das ehrenamtliche Engagement. Gleichzeitig nehmen sie in der Integrationsarbeit eine informelle Informations-, Beratungs- und Vermittlungsfunktionen wahr, in der sie auch zu den Migrationsfachdiensten vermitteln. Einige Migrantenorganisationen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten mit und ohne Unterstützung Dritter von einem rein mitgliederorientierten Verein zu einem professionellen Träger der sozialen Arbeit, Träger der Jugendhilfe oder auch der Bildungsarbeit entwickelt.*

*Aus Sicht der Migrationsfachdienste ist die Kooperation mit Migrantenorganisationen ein Qualitätsmerkmal für aktive Partizipation und Selbstbestimmung und darf nicht dem Zufall überlassen werden. Damit sie gelingt, sind Rahmenbedingungen von Vorteil, die auf eine langfristige Kooperation abzielen und – trotz der unterschiedlichen Strukturen und Ressourcen – eine Kooperation auf Augenhöhe gewährleisten.“* (S. 45)

*Welche Akteure haben Sie vernetzt, um das Thema über das Projektende hinaus im Verband zu verankern?*

Bei der zweitägigen Klausur am 23./24. März 2015 mit dem Titel „Die Frage der Augenhöhe – Kooperation von Einrichtungen der Jugendsozialarbeit mit Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen“ trafen sich zum Abschluss des Projektes Akteure der verschiedensten Ebenen mit den Projektbeteiligten zum Austausch. Multiplikator/-innen von Bundes- und Landesebene, Vertreter/-innen aus Einrichtungen, Ministerien und Stiftungen nutzten die Veranstaltung zur Reflexion der Herausforderungen und zur Erarbeitung von Lösungsansätzen.

Gute Gründe sowie Grenzen der Kooperation wurden diskutiert und mit konkreten Beispielen hinterlegt. Spannend war die kritische Reflexion verschiedener Begriffe:

- Für die Metapher der „Augenhöhe“ wurde nach Alternativen gesucht, die eine offene Haltung ausdrücken und den Machtaspekt nicht verschleiern.
- Auch das Bild der „Schlüsselperson“, die Zugang zu neuen Zielgruppen schaffen und damit auch die eigene Marktposition sichern soll, wurde kritisch hinterfragt: Wer schließt was auf? Wer ist wofür Mittel zum Zweck?

*Was hat die Geschäftsstelle des Bundesverbandes aus diesem Projekt für ihre eigenen Kooperationsbemühungen mit Migrantenorganisationen gelernt?*

Gelungene erste Schritte haben wir im Rahmen des Kooperationsverbundes Jugendsozialarbeit, wo die BAG EJSa die Federführung für Migration hat, mit der Initiative „Jugendliche ohne Grenzen“ (JOG) gemacht. Ausgangspunkt war die Suche nach geeigneten Referenten/-innen für ein Fachforum zum Thema „Junge Flüchtlinge und Ausbildung“ beim Deutschen Jugendhilfetag in Berlin. Vermittelt über den Bundesverband Unbegleitete junge Flüchtlinge (B-UMF) lernten wir einen Vertreter dieser Initiative kennen, die durch innovative Öffentlichkeitsarbeit auf die Lebenssituation von jungen Flüchtlingen aufmerksam macht. Die Kampagne „Bildungs-Los“, die Wahl des „Abschiebeministers des Jahres“ sowie

die Kampagne „Mein Zeugnis für Merkel“ wurden von Mohammed Jouni, einem Sprecher der Initiative, vorgestellt.

Wie bei vielen Kooperationsanfängen war auch in diesem Fall eine gemeinsame Veranstaltung der erste Schritt. Uns war an dieser Stelle wichtig, „Jugendliche ohne Grenzen“ als Experten ihrer eigenen Situation zu sehen und sie nicht für unsere Zwecke zu instrumentalisieren. Erfreulicherweise wurde diese punktuelle Zusammenarbeit auch von JOG als Win-win-Situation wahrgenommen und wir haben weitere gemeinsame Aktionen geplant. Im Herbst 2014 hat der Kooperationsverbund mit den Planungen für ein Pressehintergrundgespräch begonnen, das in einer Berliner Beratungseinrichtung für junge Flüchtlinge stattfinden sollte. Da „Jugendliche ohne Grenzen“ unter den Fittichen dieser Einrichtung entstanden und groß geworden ist, war es naheliegend, sie beim Pressehintergrundgespräch als aktive Akteure einzubeziehen. Mit dieser bewussten Kooperation wollten wir vermeiden, willkürlich ausgewählte Jugendliche der Presse „vorzuführen“. Sehr beeindruckend war die Rollenverteilung, als die Pressevertreter/-innen in der Beratungseinrichtung am runden Tisch saßen: Der Leiter des Beratungszentrums ließ bewusst einen Vertreter von JOG – einen gerade promovierten Juristen – sprechen, der die Arbeit der Beratungseinrichtung aus seiner eigenen Erfahrung präsentierte. Im Anschluss stellte ein junger Flüchtling seine Lebensgeschichte vor und unterstrich mit seinen Aussagen die Forderungen unseres Positionspapieres. Diese gelungene Zusammenarbeit konnten wir kurze Zeit später mit Mohammed Jouni beim Fachtreffen Migration des Kooperationsverbundes ausführlich auswerten. Beeindruckt waren wir vom Selbstbewusstsein dieser kleinen Initiative, die bewusst kein Verein werden will, weil diese Organisationsform viel zu starr ist für die vielfältigen und kurzfristigen Aktivitäten einer wechselnd großen Gruppe, die bundesweit an verschiedenen Standorten aktiv ist. Sehr überzeugend fanden wir die Professionalität, mit der die älteren JOGs neu angekommene Flüchtlinge für die Kontakte mit der Presse fit machen, damit diese nicht instrumentalisiert und ausgenutzt werden. Die Fürsorglichkeit für die eigene Gruppe war gepaart mit der offenen Wertschätzung für unsere Arbeit in unseren Strukturen – in diesem Fall die Stabsstelle für die Organisation des Pressehintergrundgesprächs.

### *Was war speziell in dieser Kooperation wegweisend?*

Oft wird beklagt, dass die strukturellen Unterschiede für die Kooperation ein Problem sind. In diesem Fall war es umgekehrt. Gerade weil unser Fachverband, in diesem Fall unter dem trägergruppenübergreifenden Dach des Kooperationsverbundes Jugendsozialarbeit, und die Initiative „Jugendliche ohne Grenzen“ strukturell so unterschiedlich sind, stand die Suche nach gemeinsamen Inhalten im Vordergrund. Die gemeinsame Strategie in der Öffentlichkeitsarbeit war die Plattform für diese gelungene Kooperation. Wir haben von der Authentizität der jungen Menschen mit Fluchterfahrung profitiert und sie von unserem „Apparat“ und unseren Kontakten.

### *Gibt es noch andere Organisationen, mit denen die BAG EJSA in Zukunft in Dialog treten möchte, um Kooperationen zu entwickeln?*

2014 wurde der Verband für interkulturelle Wohlfahrtspflege, Empowerment und Diversity (VIW) gegründet. Der Paritätische Wohlfahrtsverband, wo Migrantenorganisationen bereits Mitglied sein können, war dabei die treibende Kraft. Die Kontaktaufnahme steht auf unserer Agenda. Im Februar 2015 fand die Gründungsveranstaltung der „Neuen deutschen Organisationen“ statt, deren Forderungen nach Anerkennung wir teilen. Der Diskurs entwickelt sich weiter und wir versuchen, diesen Ball in unseren Gremien aufzunehmen.

### *Auch diese Arbeit benötigt Ressourcen, benötigt Geld. Wie müssen Migrantenorganisationen künftig bei der Verteilung des berühmten Kuchens berücksichtigt werden?*

Richtig, ELAN 2 hat einmal mehr gezeigt, dass Kooperationen auch einen – zumindest unterstützenden – finanziellen Rückhalt benötigen. Am wichtigsten ist hierfür die lokale Ebene, die Kommunen und Landkreise, die für die Förderung der Kinder- und Jugendhilfe und der Bildungsarbeit zuständig sind. Aber auch die Bundesländer und der Bund sind gefordert. Auch hier muss (mehr) Lobbyarbeit für die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und deren Förderung betrieben werden.

Ein wichtiges Instrument ist der Kinder- und Jugendplan (KJP), das Förderinstrumentarium des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Zurzeit überarbeitet das BMFSFJ – in Abstimmung mit den Bundesverbänden der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland – seine Förderrichtlinien. Die neuen Richtlinien sollen im Januar 2017 in Kraft treten. Wir von der BAG EJSA möchten uns dafür stark machen, dass dabei auch Vertreter von Migrantenorganisationen gehört werden. Jedenfalls werden wir uns dafür einsetzen, dass die Förderung der Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen in den Blick genommen und diskutiert wird und wenn möglich als fördertechnischer Passus zur Weiterentwicklung der Infrastrukturen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland aufgenommen wird.

*Vielen Dank für das Gespräch!*



---

# Literatur

Alevitische Gemeinde Deutschland e. V. (AABF) (Hg.): Fetullah Gülen und die Hizmet-Bewegung. Religiöse Motivation für bürgerschaftliches Engagement und sozialen und wirtschaftlichen Aufstieg. Köln 2014.

Altan, Melahat/Foitzik, Andreas/Goltz, Jutta: Eine Frage der Haltung. Eltern(bildungs)arbeit in der Migrationsgesellschaft. Aktion Jugendschutz Landesarbeitsstelle Baden-Württemberg, Stuttgart 2009.

Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Deutschland e. V.: Auf dem Weg zum Dialog. Arbeitshilfe zur Kooperation zwischen evangelischer und muslimischer Jugendarbeit. Hannover 2012.

Ataman, Ferda: „Warum es Zeit ist, dass wir uns treffen“, 1. Bundeskongress der Neuen Deutschen Organisationen 2015.  
[www.neuemedienmacher.de/projekte/bundeskongress-ndo/](http://www.neuemedienmacher.de/projekte/bundeskongress-ndo/)

Bartels, Romy: Migrantenorganisationen in der Integrationsförderung – Erfahrungen und Empfehlungen. In: Deutscher Caritasverband 2010, S. 27–38.

Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hg.): Migranten(dach)organisationen in Deutschland. Berlin 2011.

Boos-Nünning, Ursula/Bultmann, Christoph/Ucar, Bülent (Hg.): Die Gülen-Bewegung zwischen Predigt und Hass. Münster 2011.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Hg.): Modellprojekte des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge zur verstärkten Partizipation von Migrantenorganisationen. Abschlussbericht. Berlin/Mühlheim an der Ruhr 2012.

Castro Varela, Maria do Mar: Ist Integration nötig?  
Eine Streitschrift. Berlin 2013.

Deutscher Caritasverband (Hg.): Migrantenorganisationen – ein Schlüssel zur selbstbestimmten Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund. Dokumentation des Expertenworkshops am 23./24. März 2010 in Fulda. Freiburg 2010.

Demir, Merfin/Mack, Jonathan/Orsós, Julianna: Romani Youth Empowerment durch internationale Jugendvernetzung. In: IJAB (Hg.), Forum Jugendarbeit International. Bonn 2010.

Diakonisches Werk Württemberg (DWW) (Hg.): Woher komme ich? Reflexive und methodische Anregungen für eine rassismuskritische Bildungsarbeit. Stuttgart 2014.

Foroutan, Naika: Neue Deutsche, Postmigranten und Bindungsidentitäten. Wer gehört zum neuen Deutschland? In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 46–47, 2010.

Gaitanides, Stefan: Partizipation von Migrant/innen und ihren Selbstorganisationen. E&C Zielgruppenkonferenz „Interkulturelle Stadt(teil)politik“. Dokumentation der Veranstaltung vom 8. und 9. Dezember 2003, Berlin, [www.eundc.de/pdf/63004.pdf](http://www.eundc.de/pdf/63004.pdf)

Geier, Thomas / Frank, Magnus: Bildung im „hizmet“ – Zu Bildungspraxen und Biographien junger Studierender im Kontext der ‚Gülen-Bewegung‘. In: Geier, Thomas / Zaborowski, Katrin. Migration: Auflösungen und Grenzziehungen. Perspektiven einer erziehungswissenschaftlichen Migrationsforschung: Wiesbaden 2014, zit. nach: [www.uni-halle.de/dl/637/pub/2014\\_TGeier\\_Frank\\_Hizmet\\_PraxBio\\_040514.pdf](http://www.uni-halle.de/dl/637/pub/2014_TGeier_Frank_Hizmet_PraxBio_040514.pdf)

---

Große, Charlotte: Bildungsstandards in der politischen Partizipationsförderung für Migrantenorganisationen – Projektergebnisse und Erfordernisse. In: RAA Brandenburg 2011.

Hamdan, Hussein/Schmid, Hansjörg: Junge Muslime als Partner. Ein empiriebasierter Kompass für die praktische Arbeit. Weinheim und Basel 2014.

Hirsland, Katrin: Kooperationen stärken – Engagement fördern: Modellprojekte des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge zur verstärkten Partizipation von Migrantenorganisationen. In: Hunger/Metzger 2013, S. 17–33.

Hunger, Uwe/Metzger, Stefan (Hg.): Interkulturelle Öffnung auf dem Prüfstand. Neue Wege der Kooperation und Partizipation. LIT Verlag, Berlin 2013.

Hunger, Uwe: Wie können Migrantenorganisationen den Integrationsprozess betreuen? Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Sachverständigenrats für Zuwanderung und Integration des Bundesministeriums des Innern. Wiesbaden 2004.

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. (Hg.): Migration und Soziale Arbeit, Heft 3/2011, Migrantenselbstorganisationen. Beltz Verlag, Weinheim 2011.

Islamforum Berlin: Handlungsfelder der Zusammenarbeit mit islamischen Vereinen im Stadtteil. Herausgeber: Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration. Berlin 2007.

Jagusch, Birgit: Praxen der Anerkennung. „Das ist unser Geschenk an die Gesellschaft“. Vereine von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zwischen Anerkennung und Exklusion. Wochenschau Verlag, Schwalbach/Ts 2011.

Jungk, Sabine: Migrantenorganisationen: Formen, Aktivitäten, Potenziale und Wege des Empowerments. In: Deutscher Caritasverband (Hg.) (2010), S. 9–21.

Kübler, Annette / Mamutovic, Zaklina: Was ist Anti-Bias?  
In: DWW 2014, 20 ff.

Mecheril, Paul u. a.: Migrationspädagogik. Weinheim u. Basel 2010.

Nagel, Alexander-Kenneth (Hg.): Diesseits der Parallelgesellschaft. Neuere Studien zu religiösen Migrantengemeinden in Deutschland. Transcript Verlag, Bielefeld 2013.

Pries, Ludger / Sezgin, Zeynep (Hg.): Jenseits von ‚Identität oder Integration‘. Grenzen überspannende Migrantenorganisationen. VS Verlag, Wiesbaden 2010.

Pries, Ludger: (Grenzüberschreitende) Migrantenorganisationen als Gegenstand der sozialwissenschaftlichen Forschung: Klassische Problemstellungen und neuere Forschungsbefunde. In: Pries / Sezgin 2010, S. 15–60.

Pries, Ludger: Kurzdossiers der Bundeszentrale für politische Bildung: Migrantenselbstorganisationen 2013, Creative Commons Lizenz: by-nc-nd/3.0/de, Autor: Ludger Pries für bpd.de, 2013.

RAA Berlin (Hg): Atlas zur muslimischen Jugendarbeit in Berlin, Berlin 2014.

RAA Brandenburg (Hg.): Demokratische Beteiligung und Integration. Förderung des bürgerschaftlichen Engagements von Zugewanderten. Potsdam 2011.

Rasche, Uta: Gülen-Bewegung in Deutschland. Auf dem Marsch durch die Institutionen. FAZ, 4.3.2014.

---

Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration:  
Migrantenorganisationen in der kooperativen Elternarbeit: Potenziale,  
Strukturbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten. SVR GmbH, Berlin 2014,  
[www.svr-migration.de](http://www.svr-migration.de)

Schmidt, Susanne: Kooperation mit muslimischen Verbänden – Eine  
Orientierungshilfe. AWO Bundesverband 2010.

Schultze, Günther / Thränhardt, Dietrich (Hg.): Migrantenorganisationen.  
Engagement, Transnationalität und Integration. Tagungsdokumentation im  
Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-  
Stiftung. WISO Diskurs Juni 2013.

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales: Handlungsfelder der  
Zusammenarbeit mit islamischen Vereinen im Stadtteil. Berlin 2007.  
[www.integrationsbeauftragter-berlin.de](http://www.integrationsbeauftragter-berlin.de)

Spiewak, Martin: Deutsch-türkische Privatschule. Die Streber Allahs. Die  
Zeit, 18.02.2010. [www.zeit.de/2010/08/Deutsch-Tuerkische-Privatschulen](http://www.zeit.de/2010/08/Deutsch-Tuerkische-Privatschulen)

Weiss, Karin: Migrantenorganisationen und Staat. Anerkennung,  
Zusammenarbeit, Förderung. In: Schultze/Thränhardt 2013, S. 21 – 31.

Weiss, Karin: Migrantenorganisationen als Akteure der Integrationsarbeit –  
Neue Herausforderungen, Professionalisierung und Qualitätsdebatte.  
In: RAA Brandenburg 2011.

Weiss, Karin / Thränhardt, Dietrich (Hg.): Selbsthilfe. Wie Migranten Netz-  
werke knüpfen und soziales Kapital schaffen. Freiburg im Breisgau 2005.

Wolf, Gisela: Normalität Migration. In: DWW 2014, 36 ff.

# Autorinnen und Autoren

---

## **Andreas Foitzik**

ist Diplompädagoge und Leiter des Bereichs Praxisentwicklung im Fachdienst Jugend, Bildung, Migration der BruderhausDiakonie Reutlingen. Er arbeitet als Trainer, Berater und Autor im Feld der Migrationspädagogik und ist Mitglied des Netzwerk Rassismuskritische Migrationspädagogik Baden-Württemberg.

*andreas.foitzik@bruderhausdiakonie.de*

## **Dr. Benjamin Haar**

ist Geschäftsführer der TSG Reutlingen 1843 e. V. und setzt den interkulturellen Öffnungsprozess des Vereins um. Er hat Diplom-Sportwissenschaft an der Universität Stuttgart studiert und im Schwerpunkt Trainingswissenschaft promoviert.

*benjamin.haar@tsg-reutlingen.de*

## **Judith Jünger**

ist Referentin für Grundsatzfragen im Bereich „Migration und Integration“ der Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelische Jugendsozialarbeit und zuständig für die Koordination Migration im Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit.

*juenger@bagejsa.de*

---

### **Galina Lerner**

hat das Bildungszentrum in Migrantenhand in Reutlingen aufgebaut und leitet es. Sie war Projektmitarbeiterin beim Fachdienst Jugend, Bildung, Migration der BruderhausDiakonie Reutlingen sowie Dozentin für russische Sprache am Europa-Institut Reutlingen. Sie hat Computerlinguistik in St. Petersburg, Russland studiert.

*info@dialog-rt.de*

### **Irina Lutz**

ist Mitarbeiterin im Programm „Integration durch Sport“ beim Landessportverband Baden-Württemberg (LSV). Sie begleitet und berät Sportvereine und -verbände bei der Integrationsarbeit sowie bei interkulturellen Öffnungsprozessen. An der Universität Stuttgart hat sie im Bachelor- und Masterstudien-gang Sportwissenschaften studiert.

*i.lutz@lsvbw.de*

### **Julia Sandmann**

leitet das Programm „Integration durch Sport“ beim Landessportverband Baden-Württemberg (LSV) und ist als interkulturelle Trainerin sowie Beraterin von interkulturellen Öffnungsprozessen im Sport tätig. Sie hat Diplom-Sportwissenschaften an der Universität Stuttgart studiert.

*j.sandmann@lsvbw.de*

Die Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen und Schlüsselpersonen ist vielerorts bereits gut etablierte Praxis im Kontext Sozialer Arbeit. Die Erfahrungen sind höchst unterschiedlich: Einerseits können neue Zugänge zu Zielgruppen gewonnen werden, neue Akteure werden im Bereich der Bildungsarbeit aktiv und Menschen werden ermutigt, sich gesellschaftlich einzubringen. Auf der anderen Seite gibt es Berichte über Funktionalisierungen und erneute Rassismus- und Diskriminierungserfahrungen seitens der Migrantenorganisationen bzw. Schlüsselpersonen.

Die sechsjährigen Praxiserfahrungen eines Reutlinger Projektes werden um eine bundesweite Perspektive ergänzt und mit vielen O-Tönen der Beteiligten anschaulich dargestellt. Gelingens- bzw. Misslingensfaktoren für Kooperationen werden herausgearbeitet. Besonders fokussiert wird die Frage nach einer angemessenen Qualifizierung von Schlüsselpersonen. Diese Handreichung lädt ein, sowohl Kooperationsbeziehungen gut vorbereitet einzugehen als auch bisherige Kooperationserfahrungen zu reflektieren und gewinnbringend weiter zu entwickeln.