

# Strategische Planung erfolgreicher Netzwerkarbeit



## Ein Leitfaden für Migrantenorganisationen

## Publikationen zum Thema

Herausgeber: Der Paritätische Gesamtverband



**Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Migranten(selbst)organisationen, Grundlagen für die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie**  
2. Aufl., Berlin 2011

Im Internet unter  
[www.migration.paritaet.org](http://www.migration.paritaet.org)



**Gemeinsam stark**  
Perspektiven der partizipativen Elternarbeit,  
Berlin 2010

Im Internet unter  
[www.migration.paritaet.org](http://www.migration.paritaet.org)



**AB In die Zukunft!**  
Bildungschancen von Migran-  
tinnen und Migranten: Fakten  
– Interpretationen – Schlussfolge-  
rungen, 2. Aufl., Berlin 2010

Im Internet unter  
[www.abindiezukunft.de](http://www.abindiezukunft.de)



**Leistungen nach dem SGB II und Zugang zum Arbeitsmarkt für EU-Bürger und ihre Familienangehörigen**, Berlin 2010  
Autor: Claudius Voigt

Im Internet unter  
[www.migration.paritaet.org](http://www.migration.paritaet.org)



**Im Blickpunkt: Öffentlichkeitsarbeit in der Migrationsberatung**  
Die Vielfalt der Medien nutzen – Zielgruppen erreichen  
Autorin: Ulrike Bauer, Berlin 2011

Im Internet unter  
[www.migration.paritaet.org](http://www.migration.paritaet.org)



**Wege zeigen – Perspektiven schaffen. Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) im Paritätischen – Gelingende Integration vor Ort**, Berlin 2010

Im Internet unter  
[www.migration.paritaet.org](http://www.migration.paritaet.org)

## Impressum

### Herausgeber:

Der Paritätische Gesamtverband  
Oranienburger Str. 13-14  
D-10178 Berlin

Telefon +49 (0) 30 - 24636-0  
Telefax +49 (0) 30 - 24636-110

E-Mail: [info@paritaet.org](mailto:info@paritaet.org)  
Internet: [www.paritaet.org](http://www.paritaet.org)

Verantwortlich: Dr. Ulrich Schneider

### Autoren:

Sergio Cortés, Der Paritätische Gesamtverband  
Wolfgang Vogt, SIMA  
Hans-Peter Wilka, AGARP

### Redaktion:

Sergio Cortés, Der Paritätische Gesamtverband

### Gestaltung:

Christine Maier, Der Paritätische Gesamtverband

### Bilder:

© Fotolia.com: fotogestoeber (Titel), MAK (S. 3), Mira (S. 6), Kautz15 (S. 11), XtravaganT (S. 13), Dmitry Sokolov (S. 25), © Privat (S. 19), MiSO (S. 27)

**1. Auflage, Dezember 2011**

ko-finanziert aus Mitteln des  
Europäischen Integrationsfonds (EIF)



EUROPÄISCHE UNION

und des Bundesamtes für Migration  
und Flüchtlinge (BAMF)



Bundesamt  
für Migration  
und Flüchtlinge

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>2</b>
<b>Netzwerkarbeit ist wichtig für Migrantenorganisationen</b> .....	<b>3</b>
<b>Was sind eigentlich Netzwerke?</b> .....	<b>6</b>
<b>Zivilgesellschaftliches Engagement und Netzwerkarbeit</b> .....	<b>9</b>
<b>Strategische Planung für die Arbeit in Netzwerken</b> .....	<b>10</b>
Ziele bestimmen .....	10
Stärken und Schwächen festhalten .....	11
Ansprechpartner identifizieren (Stakeholder-Analyse) .....	12
Handlungsstrategien planen .....	16
Erfolge evaluieren .....	18
<b>Drei Beispiele von Netzwerkarbeit von Migrantenorganisationen</b> .....	<b>19</b>
Entwicklung einer Migrantenorganisation und ihre Netzwerkarbeit – Interview mit Arif Arslaner vom KUBI e.V. ....	19
Das Forum der Migrantinnen und Migranten im Paritätischen .....	24
MigrantInnenSelbstorganisationen Netzwerk Hannover (MiSO Netzwerk) .....	26
<b>Weitere Literaturempfehlungen</b> .....	<b>29</b>

# Vorwort

*Liebe Leserinnen und Leser,*

Netzwerke sind in unserer Gesellschaft allgegenwärtig. Der Mensch als soziales Wesen braucht diese Netzwerke zum Überleben. Gemeint sind Freunde und Familie, Bekannte und Kollegen, heißt, die Gesamtheit aller privaten und beruflichen Kontakte. Daraus resultierend ergeben sich viele Fragen: Wo finde ich die Menschen, die am besten zu mir passen? Mit wem habe ich die meisten Anknüpfungspunkte? Wer kann mir in der gegenwärtigen Situation weiter helfen? Wichtig dafür sind eine gewisse Kontaktfreude und die Bereitschaft, auf andere Menschen zuzugehen.

Heute gibt es deutlich mehr und deutlich besser organisierte Netzwerke, zu allen denkbaren Themen und Interessen. Auch im Paritätischen finden Organisationen die Möglichkeit, sich zu vernetzen – finden sich doch in ihm die verschiedensten Gruppen, Organisationen und Verbände mit gemeinsamen Grundsätzen und Zielen, die so ihre Kräfte bündeln, um ihre Interessen gemeinsam besser zur Geltung bringen zu können. Ein Beispiel hierfür stellt das Forum der Migrantinnen und Migranten im Paritätischen dar, welches die gemeinsamen Interessen der Migrantenorganisationen in- verbandlich und nach außen vertritt.

Die Arbeit von und mit Migrantenorganisationen spielt schon lange eine wichtige Rolle in unserem Verband, entsprechend ihrer Rolle in unserer Gesellschaft. Sie verkörpern unzweifelhaft und überzeugend die Grundsätze des Paritätischen – Offenheit, Vielfalt, und Toleranz. Gemeinsam treten wir für Selbstbestimmung und Chancengleichheit in unserer Gesellschaft ein.

Auch für Migrantenorganisationen ist es aus vielerlei Aspekten unverzichtbar, funktionierende Netzwerkarbeit zu leisten: Funktionierende Netzwerke eröffnen den besseren Zugang zu Informationen, sie hilft, die eigenen Ziele schneller und leichter umsetzen zu können und sie unterstützt die Ausschöpfung wertvoller Potentiale der einzelnen Organisationen.

Daher freue ich mich sehr, Ihnen diese Broschüre vorstellen zu dürfen, die den Migrantenorganisationen als effektiver Leitfaden bei der strategischen Planung und Durchführung erfolgreicher Netzwerkarbeit dienen soll. Viel Spaß bei der Lektüre.

*Ihr*

**Dr. Eberhard Jüttner**

Vorsitzender des Paritätischen Gesamtverbandes

# Netzwerkarbeit ist wichtig für Migrantenorganisationen

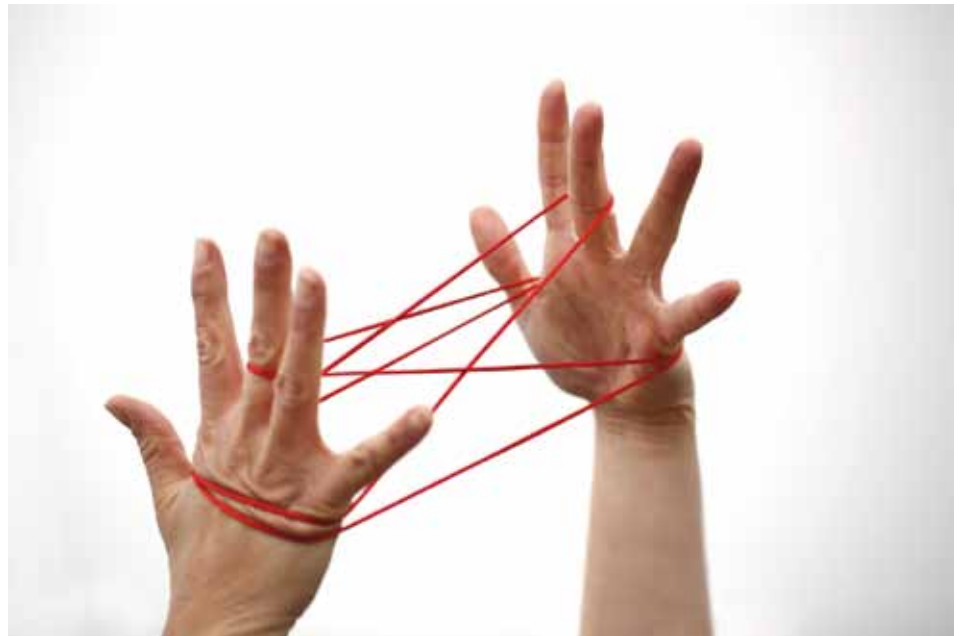
**N**etzwerke gehören zu den wichtigsten Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gruppen und Akteuren. Wer mitreden und mitbestimmen will, kann aktive Netzwerkarbeit nicht vermeiden. Wer in den richtigen Netzwerken mitarbeitet, gelangt schneller an Informationen, kann Einfluss auf Entscheidungen nehmen und Strategien für die Entwicklung seiner Organisation besser ausarbeiten und umsetzen.

Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Migrantenorganisationen betreiben bereits Netzwerkarbeit. Oft geschieht dies aber zufällig und ist nicht dauerhaft angelegt. Um beim Aufbau von und bei der Arbeit in funktionierenden Netzwerken zu unterstützen, haben wir die vorliegende Broschüre verfasst.

Wir beschreiben hier Netzwerke als geplant und gezielt aufgebaute Kooperationsbeziehungen. Wie aber werden solche Netzwerke aufgebaut? Und wie können bestehende Netzwerke genutzt werden, um gemeinsame Ziele zu erreichen?

In den folgenden Kapiteln werden wir auf diese Fragen eingehen; unsere Broschüre soll Ihnen helfen, persönliche und fachliche Beziehungen und Kooperationen besser analysieren und dadurch auch besser nutzen zu können. Es werden Methoden aufgezeigt, wie Ziele klarer definiert und mögliche Partner identifiziert werden können.

Darüber hinaus gelten diese Methoden und Strategien auch für den Eintritt und die Mitarbeit in bereits beste-



**Es ist besonders wichtig, mit den richtigen Partnern nicht nur zu sprechen, sondern auch mitzureden, wenn es um Entscheidungen geht.**

henden Netzwerken. Solche Netzwerke etablierter Organisationen sind zumeist an inhaltlichen Zielen ausgerichtet, wie zum Beispiel Elternarbeit, Gesundheitsförderung oder politische Arbeit. Als Vertreter oder Vertreterin einer Migrantenorganisation befassen Sie sich selbst mit vielen dieser Themen. Im Zuge der Professionalisierung Ihrer

Vereinsarbeit ist es deshalb besonders wichtig, mit den richtigen Partnern nicht nur zu sprechen, sondern auch mitzureden, wenn es um Entscheidungen geht. Dafür ist es erforderlich, einerseits Zugang zu den für Sie wichtigen Netzwerken zu erhalten, andererseits aber auch mit anderen wichtigen Organisationen Netzwerke zur besseren Durchsetzbarkeit Ihrer Interessen zu bilden.



Eine weiter gehende Zusammenarbeit erscheint oft schwierig und weckt Befürchtungen, Vereinsidentität und Autonomie könnten verloren gehen, interne Vorgänge an die Öffentlichkeit dringen, die Verletzlichkeit des Vereins und seiner Mitglieder könne sich erhöhen. Motive und Ziele zur Aufnahme von Aktivitäten in Netzwerken, die ja immer mit einem zusätzlichen Arbeitsaufwand verbunden sind, sollten im Verein offen diskutiert und mit den betroffenen Personen erarbeitet werden.

Netzwerke können eine seriöse und tragende Zusammenarbeit befördern, ohne dass die Identität und Zielrichtung des Vereins zu stark beeinflusst wird oder gar geändert werden müsste. Solange gemeinsame Ziele verfolgt werden, sind alle Partner im Netzwerk an einer guten Kooperation interessiert. Darüber hinaus können in einem stabilen Netzwerk auch Probleme und Konflikte konstruktiv ausgetragen und gelöst werden. Wir finden also in Netzwerken Qualitäten, die durch Zusammenwirken entstehen, und sich nicht nur aus den Eigenschaften Einzelner, sondern vor allem aus den Beziehungen, dem Austausch miteinander ergeben.

Diese Broschüre ist in mehrere Teile aufgegliedert. Im ersten Teil finden Sie die theoretische Auseinandersetzung mit dem Konzept eines Netzwerks sowie die Charakterisierung gesellschaftlicher Netzwerke. Im zweiten Teil werden die strategische Planung für die Arbeit in Netzwerken, die Bestimmung von Zielen, das Ansprechen von Kooperationspartnern und die Evaluation erörtert. Im dritten Teil finden Sie drei Beispiele der Arbeit in Netzwerken von und mit Migrant\*innenorganisationen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg bei Ihrer Netzwerkarbeit!

*Jhr*

**Sergio Cortés**  
Projektleiter

*„Integration ist ohne die vielfältigen Aktivitäten der Zivilgesellschaft nicht möglich. Bürgerschaftliches Engagement schafft sozialen Zusammenhalt und wirkt als erfolgreicher Katalysator für Integration. Die konkrete Erfahrung, gleichberechtigt teilzuhaben und Gesellschaft mitgestalten zu können, ist identitätsstiftend und stärkt die eigene Handlungskompetenz (...)*

*Engagement braucht aber auch Anerkennung und gezielte Förderung. Der Bund wird hierzu seine Politik stärker auf die Förderung gleichberechtigter Teilhabe von Migrant\*innen und Migranten sowie von deren Organisationen ausrichten.*

- Er wird eine angemessene Mitwirkung von Migrant\*innen und Migranten bzw. entsprechender Organisationen gewährleisten, und zwar im Rahmen von Bundesprogrammen, vom Bund geförderten Infrastruktur- und Netzwerkprojekten, von Ausschreibungen sowie bei der Besetzung von Beiräten und Fachgremien.*
- Er wird die stärkere interkulturelle Öffnung und Vernetzung zu einem Förderkriterium für Infrastrukturprojekte gestalten bzw. in Fördervereinbarungen verankern (...)*
- Gleichberechtigte Teilhabe zu gewährleisten ist ein Prozess, der vor allem die Unterstützung und Qualifizierung von Migrant\*innenorganisationen erfordert. Der Bund wird fachliche Hilfe für Migrant\*innenorganisationen als Träger von Projekten anbieten und hierfür die Bildung von Netzwerken von Migrant\*innenorganisationen unterstützen.“*

Nationaler Integrationsplan 2007, S.20/21

## Beispiel MIGRATION e. V.

Der fiktive Verein **MIGRATION e.V.** soll in dieser Broschüre als Beispiel dafür dienen, wie sich ein Verein planvoll in die Netzwerkarbeit begeben kann, ohne dabei seine Ressourcen auszubeuten.

MIGRATION e.V. ist seit den 80er-Jahren auf lokaler Ebene aktiv, gehört keinem Dachverband an und ist seit kurzem jedoch daran interessiert, mit anderen Partnern in der Stadt/Region zusammen zu arbeiten. Die Schwerpunkte der Vereinsarbeit sind Eltern- und Jugendarbeit, politische Arbeit sowie Geselligkeit.

Der Verein beteiligt sich seit vielen Jahren regelmäßig an kulturellen Festen und versucht seit kurzem, mit Hilfe von kleinen Projekten eine hauptamtliche Struktur aufzubauen. Einzelne Mitglieder, oft auch Funktionsträger im Verein, sind als Multiplikator/-innen und Expert/-innen in unterschiedlichen Netzwerken und Arbeitsgruppen aktiv, oft hängt dies auch mit ihrer jeweiligen beruflichen Rolle zusammen.

Gründe für MIGRATION e.V. in die Netzwerkarbeit einzusteigen:

1. Um als erfolgreiche und attraktive Organisation wahrgenommen zu werden, möchte MIGRATION e.V. schnell in der Lage sein, neue Entwicklungen zu erkennen und entsprechende Angebote zu entwickeln.
2. MIGRATION e.V. hat erkannt, dass die Umsetzung der als notwendig angesehenen gesellschaftlichen Veränderungen nicht allein bewältigt werden kann. Organisationsübergreifende Zusammenarbeit ist hier Erfolg versprechender.
3. Die organisationsübergreifende Koordination von Interessen erhöht langfristig die Leistungsfähigkeit der beteiligten Organisationen und verbessert die Chancen der Zielerreichung.
4. Die Netzwerkkoordination schafft für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines funktionierenden Netzwerks eine Organisationsstruktur, die von allen Partnern genutzt werden kann.
5. Für MIGRATION e.V. ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Migrant\*innenorganisationen und Institutionen die Grundlage für ein konstruktives Miteinander.

## Was sind eigentlich Netzwerke?



In der Praxis benutzen viele Fachgebiete das Bild des Netzwerks, um Zusammenhänge oder Strukturen abzubilden. Man spricht beispielsweise von sozialen Netzwerken und meint damit heute meist Internetangebote. Logistik-Netzwerke sorgen dafür, dass der Güterverkehr funktioniert, im Osteuropa-Netzwerk sorgen die neuen EU-Länder dafür, dass sie Gehör und Beachtung finden. Beim Paritätischen Gesamtverband bietet das „Forum der Migrantinnen und Migranten im Paritätischen“ seinen Mitgliedern die Möglichkeit, Informationen auszutauschen und die Interessen von Migrant\*innenorganisation gemeinsam zu vertreten.

Netzwerke sollen helfen, uns in einer komplexen Welt besser zu orientieren und unsere Interessen besser durchsetzen zu können. Der Begriff Netzwerk steht in unserem Zusammenhang als Sinnbild für die Verknüpfung zwischen Menschen. Die Elemente gesellschaftlicher Netzwerke können sowohl einzelne Personen als auch Gruppen oder Organisationen sein. Von einer Organisation unterscheidet sich ein Netzwerk grundlegend durch das Prinzip der Steuerung: Statt eines Steuerungszentrums verfügen gesellschaftliche Netzwerke über eine Vielzahl von Knoten, die in großer Autonomie die wechselseitigen Beziehungen nutzen.



**Herbert Schubert** (Hrsg., 2008):  
Netzwerkmanagement. Koordination von  
professionellen Vernetzungen – Grundla-  
gen und Beispiele.

### Gesellschaftliche Netzwerke zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

- ⇒ Gemeinsame Interessen und Absichten der Akteure
- ⇒ Personenorientierung
- ⇒ Freiwilligkeit der Teilnahme
- ⇒ Beziehungen beruhen auf dem Tauschprinzip und gegenseitigem Vertrauen
- ⇒ Einer Vielzahl von Knoten, die die wechselseitigen Beziehungen autonom nutzen

Netzwerke können nach vielerlei Kriterien unterschieden werden, wie zum Beispiel Größe, Zweck, Verpflichtungsgrad, Dauer, Organisationsgrad, Form, räumliche Ausdehnung, Ebenen und Reichweite. Als äußerst hilfreich zur Typologisierung von gesellschaftlichen Netzwerken hat sich die Systematik von Herbert Schubert erwiesen (siehe Literaturkasten). Er unterscheidet zwischen drei Grundtypen von gesellschaftlichen Netzwerken: **Primären**, **sekundären** und **tertiären** Netzwerken. Hier eine kurze Erläuterung dieser Typologisierung:



## Primäre Netzwerke

Hierunter fallen alle direkten, personenbezogenen Netzwerke wie Familie, Nachbarschaft, Freundeskreis, Arbeitskolleg/-innen, die „passiv-natürlich“ entstehen. Das Sozialkapital (siehe Begriffskasten 1) der anderen wird zur Lebensbewältigung genutzt, das Eigene im Austausch angeboten. Die „Tauschwährung“ in diesen Netzwerken sind direkte Leistungen und Naturalien sowie Beziehungen außerhalb des Netzwerks. Die (Nicht-) Zugehörigkeit zu dieser Art sozialer Netzwerke wirkt sich direkt auf den Zugang zu vielen zentralen Ressourcen sowie auf alle anderen Formen der Vernetzung aus. Der Zugang zu Ausbildungsplätzen und Arbeitsstellen oder zu attraktiven Wohnungen erfolgt beispielsweise im Wesentlichen über primäre Netzwerke.

## Sekundäre Netzwerke

Die erste Form „aktiv-organisierter“ Vernetzung entsteht dort, wo Personen ihre Interessen in Form von Gruppen, Gemeinschaften, Vereinen oder Parteien organisieren. Die Interessen sind dabei stets auf die beteiligten Personen bezogen. Der Nutzen im Sinne des Sozialkapitals besteht sowohl in der möglichen Spezialisierung und Arbeitsteilung, als auch in der Erreichung der benötigten Anzahl von Personen, um eine bestimmte Aktivität auszuführen; zum Beispiel sieben Personen zur Gründung eines Vereins zu finden. MIGRATION e.V. ist typisches Beispiel eines solchen sekundären Netzwerks. Er ist als Verein bereits relativ stark organisiert (Vereinssatzung, regelmäßige Treffen, klare Zuständigkeiten und Verantwortung), wodurch ein hoher Grad an Verbindlichkeit für die aktiven Mitglieder entsteht. Dennoch werden die Aufgaben meist in der Freizeit erledigt und private Ressourcen für die Durchführung genutzt. Anforderungen von außen im Sinne der Übernahme von Aufgaben, der Repräsentation und der Teilnahme an professionellen (tertiären) Netzwerken stoßen allerdings häufig an Grenzen, die beispielsweise durch ehrenamtliche Struktur oder partikulare Vereinsinteressen gegeben sind. Viele Vereine professionalisieren deshalb ihre Angebote, erweitern ihre Aktivitäten und suchen neue Kooperationspartner. Sekundäre Netzwerke sind sehr effektiv und effizient, wenn es um die Umsetzung der Interessen geht, die zur Bildung dieser Netzwerke geführt hatten.

### Begriffskasten 1 – SOZIALKAPITAL

Eine zentrale Rolle bei allen Nutzungsaspekten der Arbeit in Netzwerken spielen Ressourcen. Sie werden in das Netzwerk eingebracht, sie werden dort getauscht und gebündelt. Diese zentrale Rolle spielen die Ressourcen in allen drei Typologien von gesellschaftlichen Netzwerken. Die Gesamtheit der in einem Netzwerk für den Austausch unter dessen Mitgliedern verfügbaren Ressourcen wird **SOZIALKAPITAL** genannt. Die Ressourcen der Einzelnen geben dem Netzwerk Sicherheit und verleihen ihm Einfluss. Das Sozialkapital entsteht aus der Grundlage von Tauschbeziehungen innerhalb der Gruppe, deren Gegenstand sowohl materieller als auch immaterieller Art sein kann; es kann Rendite produzieren und auch Wachsen.

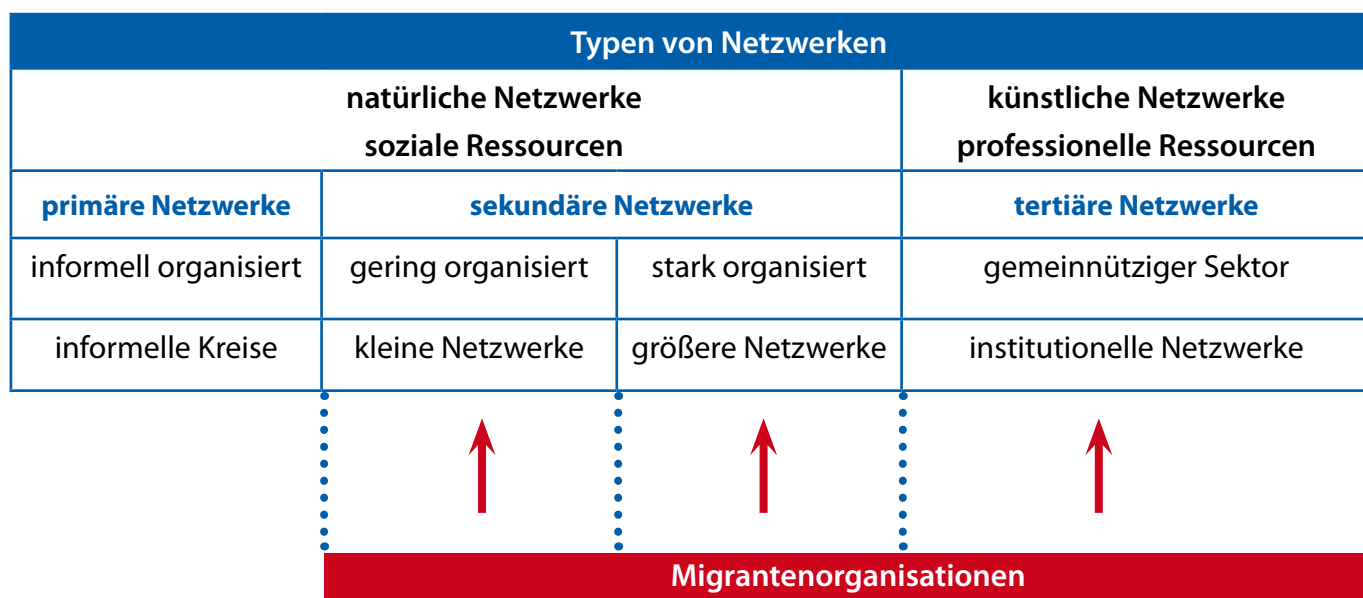


**Axel Franzen, Markus Freitag** (Hrsg., 2007): Sozialkapital: Grundlagen und Anwendungen; Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie: Sonderheft.

Anforderungen von außen, die darüber hinausgehen, sind indes aufgrund der begrenzten Ressourcen schwer zu bewältigen.

## Tertiäre Netzwerke

Wenn Netzwerke im Rahmen der Berufsausübung entstehen, werden diese tertiäre Netzwerke genannt. Sie sind durch die Organisation professioneller und damit immer auch institutioneller Interessen gekennzeichnet. Dem Sozialkapitalansatz folgend definieren sich tertiäre Netze dadurch, dass eine komplexe Leistung zu erbringen ist, für die unterschiedliche Ressourcen und/oder Spezialwissen aufeinander treffen müssen, die keiner der Beteiligten allein aufbringen kann. So profitieren die Netzwerkteilnehmer vom Wissen und den Ressourcen der Anderen und bringen ihr eigenes Wissen und ihre Ressourcen in das Netzwerk ein. Kommen in einem solchen tertiären Netzwerk Partner zusammen, die Zugang zu den gleichen Ressourcen benötigen, werden die Netzwerkpartner darauf achten, dass diese Ressourcen geregelt unter Ihnen aufgeteilt werden. Hier ist immer auch mit einer – zumindest potenziellen – Konkurrenzsituation zu rechnen.

**Abbildung 1**


eigene Zusammenstellung nach Schubert, 2008

Wie in Abbildung 1 zu erkennen ist, sind Migrantenorganisationen in der gesamten Bandbreite von sekundären und tertiären Netzwerken zu finden. Besonders interessant ist die Tatsache, dass sich Migrantenorganisationen zunehmend in der Schnittstelle von sekundären und tertiären Netzwerken bewegen. Das heißt, sie werden in institutionelle Netzwerke eingebunden, während sie auch in sekundären Netzwerken agieren. Die Frage, ob es wünschenswert und profitabel ist, in tertiären Netzwerken mitzuarbeiten, muss jede Organisation vor dem Hintergrund ihrer Reichweite, des Organisationsgrads sowie der zur Verfügung stehenden zeitlichen und personellen Ressourcen entscheiden. Später bietet Ihnen diese Broschüre einige Werkzeuge an, diese Entscheidung zielgerichteter treffen zu können. Wichtig ist, sich vor Augen zu führen, dass das Mitwirken in Netzwerken – vor allem in jenen auf tertiärer Ebene –, arbeits- und zeitintensiv ist. Ihre Organisation kann dabei viel gewinnen, es kann jedoch sein, dass die begrenzten Ressourcen gleichermaßen aufgebraucht werden, ohne dabei etwas außer Frustration erreicht zu haben.

*„Angebote zur intensiven Beratung und Information müssen für Menschen besonders zugeschnitten sein, die sich in Deutschland und seinem gewachsenen System von Bildung, Ausbildung und Arbeitsmarkt neu zurechtfinden müssen. Das betrifft sowohl jene, die selbst neu eingereist sind, als auch deren in Deutschland geborene Nachkommen, da in diesen Familien das Wissen über Berufe und Wege der Aus- und Weiterbildung nicht in gleichem Maße präsent sein kann wie in Familien, die schon seit vielen Generationen unterschiedliche Modelle der Erwerbsarbeit in Deutschland selbst erlebt oder in ihren sozialen Netzwerken kennen gelernt haben.“*

Nationaler Integrationsplan, 2007, S. 78/79

# Zivilgesellschaftliches Engagement und Netzwerkarbeit

Zivilgesellschaftliches Engagement stellt seit jeher eine tragende Säule bei der Gestaltung und Entwicklung unserer Gesellschaft dar. Wesentliche Aufgaben (gemeinsame Handlungsprobleme) werden durch Akteure aus der Zivilgesellschaft übernommen.

Wichtige Felder in diesem zivilgesellschaftlichen Engagement sind beispielsweise die Steigerung der Elternbeteiligung am Schulleben und die Mitgestaltung und Überwachung der Bildungspolitik sowie die Steuerung und Durchführung von Integrationsmaßnahmen auf kommunaler Ebene. In diesen Feldern können Migrantenorganisationen ihren Beitrag leisten. Sie können aber nur mitspielen, wenn sie mit anderen Akteuren zusammenarbeiten. Hier ist, nicht nur aufgrund unzureichender finanzieller Ressourcen, die Zusammenarbeit der unterschiedlichsten Akteure in Netzwerken wichtig.

Die Zusammenarbeit ist aber nicht frei von Konflikten, da die unterschiedlichen Akteure sehr wahrscheinlich ungleiche Ansichten und Interessen haben bzw. verfolgen. Noch dazu haben sie unterschiedliche Zugänge zu Informationen und Ressourcen. Wenn es gelingt, beispielsweise die Interessen von kommunal aktiven Migrantenorganisationen in Form eines thematischen Netzwerks zu bündeln, wird der zivilgesellschaftliche Einfluss und damit die Chance zum (mit-)gestalten deutlich verbessert.

Der Zuwachs an Funktionen und legitimen Vertretungsinteressen sollte daher auch immer einen Zuwachs an Gestaltungskraft im Blick haben. Es kann geschehen, dass ihre Organisation innerhalb eines Netzwerkes nur eine „Alibifunktion“ hat, da sie nicht über den gleichen Zugang zu Informationen und Ressourcen verfügt und ihre Teilnahme nur zur Legitimierung der Entscheidungen und Interessen eines Anderen gewünscht wird. Idealerweise haben Netzwerkpartner den gleichen Zugang zu Netzwerkressourcen und -informationen. In der Realität ist es jedoch notwendig, verschiedene Maßnahmen zu treffen, um diese Idealvorstellung umsetzen zu können. Im folgenden Kapitel werden wir Ihnen eine Reihe von Werkzeugen vorstellen, die darauf zielen, Ihre Netzwerkarbeit effizienter zu gestalten und die Ressourcen der Netzwerke, in denen Sie mitarbeiten, für Ihre Organisation zu nutzen. Weiter sollen sie Sie dabei unterstützen, Ihre eigenen Ressourcen zielgerichtet anzuwenden.

**Tipp** Die Arbeit in Netzwerken soll langfristig den Arbeitsaufwand für die eigene Organisation verringern. Zu Beginn ist aber stets ein erhöhter Einsatz von Personal, Zeit und vielleicht sogar Geld erforderlich, um ein Netzwerk aufzubauen, oder sich in ein bestehendes Netzwerk zu integrieren. Nehmen Sie sich deshalb nicht zu viel auf einmal vor. Die in der Arbeit von Migrantenorganisationen noch immer vorherrschende Struktur der Ehrenamtlichkeit sollte durch solche zusätzlichen Aufgaben nicht zu sehr strapaziert werden. Verteilen Sie die Aufgaben auf mehrere Schultern, je nach Interessen, Zeitressourcen und Kompetenzen der jeweiligen Personen.

# Strategische Planung für die Arbeit in Netzwerken

## Ziele bestimmen

Grundlage für alle im Folgenden dargestellten Methoden ist eine klare Zielbestimmung. Die Organisation muss definiert haben, was in den nächsten fünf Jahren konkret erreicht werden soll und auf dieser Grundlage jährliche Ziele setzen. Für die Jahresplanung ist es hilfreich, eine weit reichende Vision zu verfolgen – aber Schritt für Schritt vorzugehen.

Die definierten Ziele sollten dem Vorhaben der Organisation entsprechen, das in der Satzung definiert ist, aber durch konkrete Inhalte (z. B. Projekte) konkretisiert sein. Es geht darum, eine Planung der Umsetzung der Zwecke und Ziele der Organisation vorzunehmen, um damit die Teilnahme an Netzwerken effizient zu gestalten.

Hier zwei der Vorhaben des **MIGRATION e.V.**, die in seiner Satzung festgeschrieben sind:

1. Förderung des Bildungserfolgs von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund
2. Förderung der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt

Um das erste Vorhaben des MIGRATION e.V. zu realisieren, haben die Mitglieder die Vision, dass sich alle Eltern aktiv für den schulischen Erfolg ihrer Kinder einsetzen.

Als **Ziel** setzt sich der Verein, Eltern mit Migrationshintergrund in seinem Stadtteil anzusprechen, damit diese gut informiert eine Entscheidung für die passende weiterführende Schule ihrer Kinder treffen können. Im ersten Jahr geht es darum, Eltern von Grundschulern im ausgewählten Stadtteil anzusprechen. Als konkreten Inhalt (Projekt) will MIGRATION e.V. **bis Ende des Jahres** eine Kooperation mit der Grundschule im entsprechenden Stadtteil eingehen.

Nun geht es darum, die passenden Ressourcen und Partner zu finden, die die Erreichung der Ziele ermöglichen können und dies durch die Arbeit in neuen sowie bereits bestehenden Netzwerken zu erreichen. Generell gilt: Je konkreter die Ziele formuliert sind, desto wirkungsvoller können die im Folgenden beschriebenen Methoden angewandt werden. Die Methoden sollen helfen, die eigenen Ressourcen klar zu benennen und darauf aufbauend zu definieren, welche Ressourcen der Verein von anderen benötigt. Der Aufbau einer Vernetzung ist dann eine Methode, an diese Ressourcen zu gelangen.

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

## Stärken und Schwächen festhalten

Wenn die Ziele gesetzt sind, lenkt die nächste Frage den Blick auf die eigene Organisation: Über welche Stärken verfügen wir, die uns helfen, die gesetzten Ziele zu erreichen, und welche Schwachpunkte werden wir dabei überwinden müssen? Im Vorstand oder in einer Arbeitsgruppe werden die Stärken und Schwächen erarbeitet und festgehalten (siehe Beispiel MIGRATION e.V.). Für die Beurteilung gibt es eine einfache Regel: Wir sind offen und ehrlich zu uns selbst. Und: Zuerst die Stärken aufschreiben; denn meist fallen uns zunächst die Schwächen ein und wir geben auf, bevor wir unsere Stärken festgestellt haben.



## Beispiel MIGRATION e.V.

### Stärken und Schwächen von MIGRATION e.V.

#### Ziel: Kooperation mit der Schule im Stadtteil anfangen

##### Eigene Stärke

- Aufgrund der Finanzierung einer halben Arbeitsstelle durch ein Projekt in der Kommune gibt es die Möglichkeit, Zeit für Gespräche mit Schulleitungen einzuplanen
- MIGRATION e.V. ist als Elternverein sowohl bei Eltern als auch bei Kindern bekannt und akzeptiert.

.....

##### Eigene Schwäche

- Der Verein wurde in keines der Bildungsnetzwerke einbezogen (z. B. Bildungslandschaften)
- MIGRATION e.V. hat keine Kontakte zu Schulen und auch nicht in der Verwaltung (Kommunalverwaltung für Bildung)

.....

Nach dem Blick auf uns selbst folgt der Blick auf die Umgebung der Organisation. Die Fragen lauten jetzt: Welche Möglichkeiten haben wir, das Ziel zu erreichen? Welche Hindernisse sind zu überwinden? Mit Möglichkeiten sind alle Umstände gemeint, die außerhalb unseres Vereins das Erreichen des Ziels unterstützen können. Beim MIGRATION e.V. könnte hier zum Beispiel stehen, dass zwei Schulleiterinnen von Grundschulen ihre Mitarbeit angeboten haben, dass ein Projekt in der Stadt sich um den Übergang in weiterführende Schulen kümmert oder dass ein Kommunalpolitiker sich besonders für Schüler mit Migrati-

onshintergrund engagieren will. Hindernisse (von außerhalb des Vereins kommend) könnten sein, dass die meisten Eltern, die wir erreichen wollen, gar nicht im Elternverein Mitglied sind, dass die Stimmung an den Grundschulen sich gegen die Teilhabe von Migrantinnen und Migranten richtet, dass einzelne Lehrkräfte starke Vorurteile haben.

Erst wenn alles gesammelt ist, sollte die Auswertung beginnen. Leitfrage muss sein: Können wir mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen (Stärken und Möglichkeiten) das Ziel erreichen oder sind die



Schwächen und Hindernisse so stark ausgeprägt, dass dies nicht möglich sein wird? Wenn das Ergebnis dieser ersten Analyse negativ ist, dann sollten die Beteiligten nochmals das Ziel betrachten: Möglichweise war es zu ehrgeizig formuliert. Vorstand oder Arbeitsgruppe sollten in einer solchen Situation prüfen, ob es eine Möglichkeit gibt, das Ziel so zu formulieren, dass es mit den vorhandenen Stärken und Möglichkeiten umsetzbar wird. Oft hilft es, die Größenordnung oder die Reichweite zu verändern, um dann ein realisierbares Ziel zu finden.

Passen Ziel und Ressourcen zusammen, können aus der Analyse heraus die nächsten konkreten, zur Zielumsetzung notwendigen Schritte beschlossen werden: Es gilt einen Maßnahmenplan zu erstellen, in dem festgehalten wird, wer was bis wann mit wem erledigt. Noch ein Tipp für den Umgang mit Schwächen: Es schont die Kräfte, wenn wir zunächst versuchen, die Schwächen zu umgehen. Die Frage lautet hier: Was können wir tun, damit die Schwächen, die wir bei uns erkannt haben, möglichst wenig oder keinen Einfluss auf das Erreichen des Ziels haben? Nur wenn es unvermeidbar ist, werden Schwächen bekämpft.

Wenn die Ziele des Vereins und die Themen oder Projekte, mit denen Sie in die Netzwerkarbeit starten wollen, festgelegt sind, haben Sie den Grundstein für weit mehr als Netzwerkarbeit gelegt: Sie haben damit gleichzeitig das Profil Ihres Vereins geschärft, Sie haben einen Blick in die Zukunft Ihres Vereins getan und Sie haben Ihre Ressourcen und Kompetenzen benannt.

## Ansprechpartner identifizieren (Stakeholder-Analyse)

Die neuen Erkenntnisse sind für die weitere Vereinsarbeit außerordentlich wertvoll und bilden die Basis für den nächsten Schritt. Aus den Stärken und Schwächen ergibt sich die Notwendigkeit, auf andere Personen, Gruppen, Einrichtungen und Institutionen zuzugehen.

Um passende und geeignete Partnerinnen und Partner für ein Netzwerk zu finden und eine klare Vorstellung davon zu entwickeln, in welche Richtung der Verein inhaltlich und politisch strebt, kann die Stakeholder-Analyse hilfreich sein. Mit dieser Übung werden anhand eines konkreten Themas oder Projekts, mit dem sich Ihr Verein beschäftigen möchte, potenzielle Kooperationspartner identifiziert und in ihrer jeweiligen Bedeutung für das Thema oder Ihren Verein bewertet bzw. eingeschätzt.

Dafür bietet sich für Ihre Organisation eine Variante der Stakeholder-Analyse an, die wir im Folgenden vorstellen möchten und die mit geringem Aufwand in Ihrem Verein umgesetzt werden kann.

### Begriffskasten 2 – STAKEHOLDER

Als STAKEHOLDER (Interessengruppen) werden diejenigen Personen und Organisationen bezeichnet, die ein Interesse an der Arbeit und den Aktivitäten unserer Organisation haben oder davon in irgendeiner Weise betroffen sind. Bezogen auf konkrete Themen oder Projekte, beispielsweise im Stadtteil, werden wichtige, einflussreiche Personen, Vertreter/-innen von Institutionen und Behörden, Verbänden, Unternehmen oder Parteien, Meinungsbildner/innen bzw. Expert/innen, andere Vereine, Anwohner/-innen und auch die eigenen Vereinsmitglieder zu den Stakeholdern gezählt.

**Tipp** Beim Aufbau lokaler Netzwerke sind bestehende Strukturen durchgängig zu berücksichtigen. Die Akteure im lokalen Raum sind sich seit langer Zeit auch persönlich gut bekannt. Gewachsene Vertrauensverhältnisse, oft unausgesprochene Aufgabenverteilung und vielschichtige Arbeitsbeziehungen prägen die Situation. Die Vernachlässigung oder Nicht-Beachtung dieser Kooperationsstrukturen kann zu erheblichen Akzeptanzproblemen oder zu Verweigerungshaltungen bei relevanten Akteuren führen.

Im Rahmen einer Stakeholder-Analyse werden, wie bereits erwähnt, die für die Organisation relevanten Interessengruppen ermittelt und hinsichtlich ihres Einflusses (Macht) und ihrer Interessen dargestellt. Gegebenenfalls werden sie unter bestimmten Gesichtspunkten intensiver analysiert (z. B. Relevanz, Innovationspotenzial, Kommunikationsbedarf, Risikopotenzial). Für die Abbildung der Beziehungen haben Colin Eden und Fran Ackermann das so genannte *stakeholder grid* entworfen (siehe Literaturkasten). Es handelt sich hierbei um eine Rasterabbildung in den beiden Dimensionen **interest** und **power**. Wir übersetzen die Begriffe in Interesse und Anteilnahme sowie Macht und Einfluss.

Die Stakeholder-Analyse ist ein **methodisches Instrumentarium** aus dem strategischen Management. Dabei geht es darum, beeinflussende Interessensgruppen aus dem Umfeld einer Organisation auszumachen und hinsichtlich ihrer Interessen und Einflussstärke abzubilden. Aus diesem Bild sollen dann **strategische Handlungsmöglichkeiten** abgeleitet werden.



**Eden, Colin und Ackermann, Fran (1998).**  
 Making Strategy: The Journey of Strategic Management. London: Sage Publications.



**Mario Ruckh, Christian Noll, Martin Bornholdt (Hrsg., 2006):**  
 Sozialmarketing als Stakeholder-Management: Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Non-Profit-Organisationen

Die Analyse ist ein methodisches Instrument zur Darstellung der komplexen Beziehungen, in denen wir agieren. Sie unterstützt uns dabei, Handlungsstrategien zu entwickeln bzw. diese zu verfeinern, bestimmte Risiken frühzeitig zu erkennen und zu neuen Ideen für Innovationen zu gelangen. Für gute Netzwerkarbeit ist ein klarer Blick auf die eigenen Ziele und Interessen genauso wichtig wie der Blick auf die der (möglichen) Partner. Beispielsweise bedeutet die gefühlte („natürliche“) Nähe zu anderen Migrantenorganisationen nicht zwangsläufig, dass auch die Ansichten geteilt werden und Kooperation quasi von selbst gelingt.



## Die einzelnen Schritte der Stakeholder-Analyse:

1. Die Durchführung einer Stakeholder-Analyse beginnt mit der Beschreibung eines **klar definierten Themas**, bezogen auf die Ziele, die vorher vereinbart wurden. Je konkreter dies geschieht, desto genauer werden die späteren Ergebnisse der Analyse sein.

**Für MIGRATION e. V. sieht die Beschreibung des Themas und Handlungsfelds folgendermaßen aus:**

**Thema:** Förderung des Bildungserfolgs von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund

**Handlungsfeld:** Eine Kooperation mit der Grundschule im Stadtteil einzugehen; Kontakte zu Schulen und Verwaltung (Kommunalverwaltung für Bildung) aufbauen, Einbeziehung in Bildungsnetzwerke vor Ort.

2. Als nächster Schritt erfolgt die **Erfassung möglicher Stakeholder**. Hier gibt es viele unterschiedliche und kombinierbare Wege der Durchführung. Als Beispiele seien hier die Befragung von Expert/-innen, die Auflistung konkreter und tatsächlicher Interaktionen mit anderen Akteuren, die Erstellung eines Presse- oder Medienspiegels unter dem Gesichtspunkt, wer sich in der Vergangenheit zu dem vorher bestimmten Thema geäußert oder positioniert hat, und auch das Brainstorming von Vereinsmitgliedern genannt. Eine gründliche Erfassung ergibt viele mögliche Stakeholder, die zur besseren Übersicht in Kategorien zusammengefasst werden.

## Beispiel MIGRATION e. V.

Eine Arbeitsgruppe hat bei MIGRATION e. V. folgende Stakeholder erfasst:

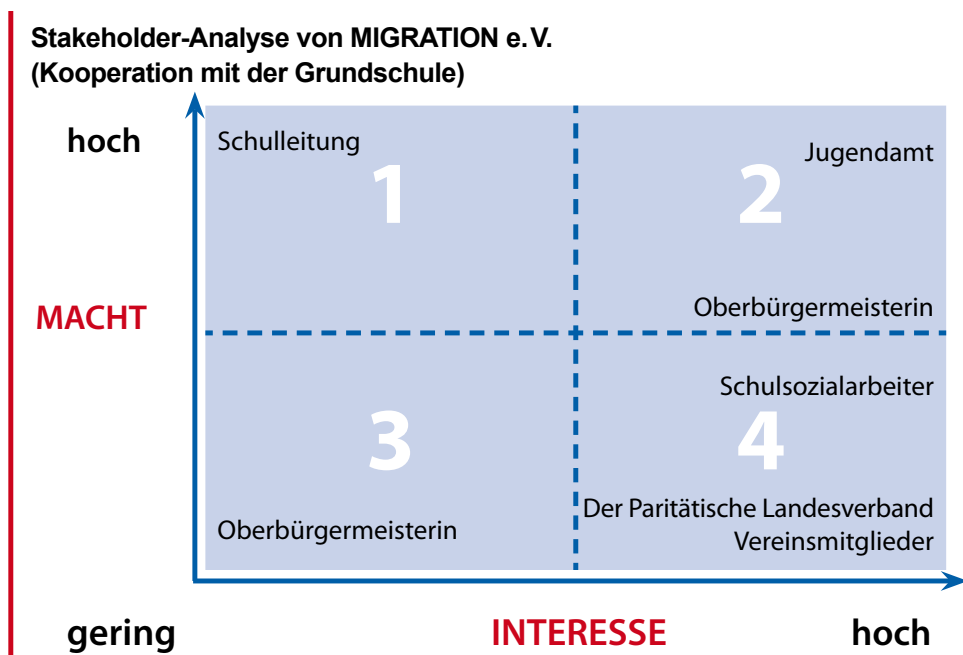
Kategorie	Institutionen und Personen		
Politik	Integrationsbeauftragte	Ausländerbeirat	Vertreter politischer Parteien
	Oberbürgermeisterin	Stadtrat	
Selbstorganisationen	andere Migrantenorganisationen	religiöse Vereine, Moscheen	Vereinsmitglieder
Verwaltung	Schuldezernat	Schulreferent	Jugendamt
Medien	Lokalzeitung, Lokalredakteur	Radiostation, die in türkischer Sprache sendet	Radiostation, die in russischer Sprache sendet
Soziales und Bildung	Der Paritätische Landesverband	Kirchen	Bildungsträger (VHS)
überregionale Partner	Der Paritätische Gesamtverband	Landesregierung	Bundesamt für Migration
Schule	Schulleitung	Schulsozialarbeiter	Lehrerin
.....	.....	.....	.....

3. Der Erfassung möglicher Stakeholder folgt das Einsetzen der identifizierten Stakeholder in ein **Interesse-Macht-Diagramm**. Dies wird hier am Beispiel von MIGRATION e.V. dargestellt und vorzugsweise durch eine heterogen zusammengesetzte Gruppe durchgeführt. Zunächst werden Institutionen, Gruppen und Personen aus dem Umfeld des zu untersuchenden Themas bzw. Handlungsfelds auf der vertikalen Machtachse entsprechend ihrer Einflussstärke angeordnet. Maßstab sind hierbei nicht der grundsätzliche Einfluss und die grundsätzliche Macht der jeweiligen Organisation, Person oder Gruppe, sondern Ihr möglicher konkreter Einfluss auf unser Thema bzw. Handlungsfeld. Danach erfolgt die horizontale Verschiebung auf der Interessens-Achse gemäß der Größe des Interesses des Stakeholders an der Erreichung unseres Ziels.
4. Die Darstellung der Interesse-Macht-Position der Stakeholder ist nun der Ausgangspunkt für die **weitere Diskussion**, die im vorangegangenen Schritt sicherlich schon begann. Entsprechend ihrer Positionierung in den Quadranten des stakeholder grids ergeben sich unterschiedliche Handlungsstrategien in Bezug auf die bestehenden oder aufzubauenen Kontakte zur jeweiligen Person oder Institution. Wichtig ist, dass Sie diese Analyse immer auf ein konkretes Thema oder Handlungsfeld bezogen anwenden. Für andere Themen und Handlungsfelder können sich veränderte Positionen der einzelnen Stakeholder ergeben. Hier eine Liste der Bedeutung der Positionierung der Stakeholder:

**Quadrant 1** → Personen und Institutionen in diesem Quadranten erfordern höchste Aufmerksamkeit für die Erreichung des Ziels. Sie sind **einflussreich**, zeigen aber **geringes Interesse** an unserem konkreten Thema.

**Quadrant 2** → Personen und Institutionen in diesem Quadrant **haben Einfluss und Interesse** an unserem Ziel. Damit das so bleibt, wird die Beziehung zu Ihnen weiter gepflegt.

## Beispiel MIGRATION e. V.



**Quadrant 3** → Personen und Institutionen in diesem Quadranten erfordern den geringsten strategischen Aufwand. Sie **benötigen wenig bis keine Informationen** über unsere Arbeit. Sie sollten aber beobachtet werden, denn ihre Position könnte sich in Zukunft ändern.

**Quadrant 4** → Geringe Einflussmöglichkeit bei gleichzeitig **hohem Interesse** und großen Erwartungen zeichnet insbesondere Klient/-innen unserer Arbeit aus. Bezogen auf die hier vorgeschlagene Strategie bedeutet dies, für ausreichend Information zu sorgen und einen kommunikativen Austausch sicherzustellen. Oft

kommen aus dieser Gruppe wertvolle Hinweise und Anregungen für weitere Entwicklungen.

## Handlungsstrategien planen

Sie haben nun ihre Ziele bestimmt, sowie Ihre Stärken und Schwächen in Bezug auf die inhaltliche Ausrichtung dieser Ziele analysiert. Sie haben die für Sie relevanten Ansprechpartner identifiziert und sie entsprechend ihrer Einflussmöglichkeiten und Interessenslage angeordnet. Nun geht es darum, Handlungsstrategien zu entwickeln, um eine Beziehung zu den Ansprechpartnern aufzubauen bzw. zu verstärken. Zur Erinnerung: Wir sprechen in dieser Broschüre von **Netzwerken als geplante und gezielt aufgebaute Kooperationsbeziehungen**, in denen Sozialkapital ausgetauscht

wird. Daher bestimmt dieser Schritt die Ausrichtung der geplanten Kooperationsbeziehungen. Nun geht es zunächst darum, den Stand der Beziehungen zu den unterschiedlichen wichtigen Ansprechpartnern festzuhalten, um weitere Schritte planen zu können. Am besten werden die Ansprechpartner nochmals mit Blickwinkel auf den Stand der Beziehung zwischen Ansprechpartner und unserer Organisation katalogisiert, beginnend mit den Ansprechpartnern, die in Quadrant 1 eingeordnet wurden; hier am Beispiel von MIGRATION e.V. dargestellt:

## Beispiel MIGRATION e. V.

### Kooperation von MIGRATION e.V. mit der Grundschule (Stand der Beziehungen)

Ansprechpartner	Besteht bereits eine Kooperation?	Gemeinsame Teilnahme an Netzwerktreffen und/oder Veranstaltungen (Bekannschaft)?	Keine Beziehung
Schulleitung			X
Jugendamt	X		
Oberbürgermeisterin		X	
Schulsozialarbeiter		X	
.....	.....	.....	.....



**Im zweiten Schritt werden die geeigneten Maßnahmen geplant, um die Ansprechpartner zu erreichen.**

1. Für Ansprechpartner, mit denen Ihre Organisation **noch keine Beziehung** unterhält, müssen Wege gesucht werden, um eine Beziehung aufzubauen. Dies kann über eine dritte Partei geschehen oder durch direkte Ansprache. Wichtig ist, dass Sie Ihre Vorhaben in den Vordergrund stellen und dazu Ihre Stärken (Sozialkapital) hinsichtlich der Erreichung Ihres Ziels betonen. Dem Ansprechpartner darf nicht der Eindruck vermittelt werden, dass es sich hier nicht um eine „win-win“-Situation handelt, sondern er muss überzeugt werden, dass eine Kooperation mit Ihnen für beide Parteien von Vorteil ist. Diese Beziehungen müssen gepflegt werden, das bedeutet, dass Sie Ihre Ansprechpartner in regelmäßigen Abständen über Ihre Aktivitäten und Projekte informieren.

So hat **MIGRATION e.V.** zum Beispiel einen Termin mit dem Schulleiter vereinbart, um mit ihm über eine mögliche Kooperation der Organisation und der Schule zu sprechen. Da der Schulleiter bislang keinerlei Kontakt zur Organisation unterhielt, überreicht ihm die Vertreterin von MIGRATION e.V. eine Mappe mit Informationen über den Verein und eine Übersicht über die konkreten Pläne für die mögliche Kooperation. Daraufhin wurden weitere Treffen vereinbart und der Schulleiter zur nächsten Vereinssitzung eingeladen.

2. Die Ansprechpartner, zu denen Ihre Organisation bereits eine Beziehung auf der Ebene einer Bekanntschaft unterhält, sollen über Ihre Vorhaben informiert werden. Hierfür bieten sich Zusammenkünfte im Rahmen von Netzwerktreffen hervorragend an (mancherorts werden diese Arbeitsgemeinschaften, Arbeitskreise usw. genannt). Auch hier gilt: Ihr Projekt und die Ressourcen, die Sie mitbringen, stehen im Vordergrund. Die Vorstellung ihre Ziele und des Projekts muss kompakt erfolgen.

**MIGRATION e.V.** beteiligt sich am Lokalen Bündnis für Familie in seiner Kommune. Im Rahmen des monatlichen Treffens bat die betreffende Vertreterin von MIGRATION e.V. um die Möglichkeit, den anwesenden Vereinsmitgliedern die Idee

der Kooperation zwischen Grundschule und Organisation vorzustellen. Sie legte Ziele und Vorteile einer solchen Kooperation dar und erklärte, dass bereits Vorgespräche mit der Schulleitung geführt wurden. Bei diesem Treffen sind der Schulsozialarbeiter und die Oberbürgermeisterin anwesend, die im Anschluss ihre Bereitschaft zur Beteiligung an der Kooperation erklären.

3. Die Ansprechpartner, mit denen Ihre Organisation bereits eine erfolgreiche Kooperation unterhält, sind die besten Zeugen ihres Könnens. Sie können den Zugang zu anderen Ansprechpartnern erleichtern und können Ihre Hilfe bei der Erreichung eines konkreten Zieles anbieten. Diese Ansprechpartner sind sehr wichtig und sollten regelmäßig über ihre Aktivitäten im Verein informiert werden.

**MIGRATION e.V.** ist anerkannter Träger der freien Jugendhilfe nach § 75 SGB VIII. Diese Anerkennung erhielten sie vom Jugendhilfeausschuss der Stadt, nachdem über fünf Jahre bewiesen worden war, dass bei MIGRATION e.V. zuverlässig fachlich qualifizierte Arbeit geleistet wird. In dieser Zeit boten sie in einem Nachmittagstreff offene Hausaufgabenhilfe an und führten mehrere erlebnispädagogische Wochenenden mit Jugendlichen durch. Dabei wurden sie vom Abteilungsleiter Jugendarbeit des Jugendamts unterstützt und begleitet, was ihn für MIGRATION e.V. zu einer wertvollen Referenz gegenüber dem Schulleiter macht.

Anhand der hier vorgeschlagenen Schritte können Sie nach einer gewissen Zeit überprüfen, ob ihre ursprünglichen Ziele bei der Erstellung von Netzwerkbeziehungen erreicht wurden.

**TiPP** Es ist immer besser, eine Kombination von Maßnahmen statt einer einzelnen Maßnahme durchzuführen. Hierfür sollte die Öffentlichkeitsarbeit der Organisation verstärkt werden. Zur Unterstützung hierbei hat der Paritätische Gesamtverband die Arbeitshilfe „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Migranten(selbst)organisationen – Grundlagen für die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie“ erstellt. Diese steht Ihnen zum Herunterladen unter [www.migration.paritaet.org](http://www.migration.paritaet.org) zur Verfügung.

## Erfolge evaluieren

Nachdem Sie ihre Ziele durch Netzwerkarbeit kommuniziert und die geeigneten Ansprechpartner für deren Erreichung gewonnen haben, ist es Zeit für eine Zwischenbilanz.

Ziel der Evaluation ist, zu überprüfen, wie weit die vorgegebenen Ziele umgesetzt wurden und die Ergebnisse der Arbeit in den Netzwerken systematisch festzuhalten. Evaluation ist das geeignete Instrument, um die Erfolge Ihrer Arbeit der allgemeinen Öffentlichkeit und in der Organisation zu präsentieren und, sollten sich Probleme abzeichnen, für deren Beseitigung sorgen. Es handelt sich dabei immer um Selbstevaluation, die in einer Arbeitsgruppe durchgeführt wird.

Grundsätzlich gibt es zwei Formen der Evaluation, die in verschiedenen Stadien des Netzwerkarbeitens durchgeführt werden:

### ⇒ Prozess-Evaluation

Diese Art der Evaluation eignet sich zur Überprüfung einzelner Etappenziele auf dem Weg zum eigentlichen Vorhaben und dem Erkennen und Vornehmen notwendiger Korrekturen. Daher ist sehr wichtig, dass Sie jedes Treffen, die Teilnahme an Veranstaltungen und informellen Gesprächen über Ihr Vorhaben festhalten und in der Kerngruppe der Organisation kommunizieren. Bei regelmäßigen Treffen sollten folgende Fragen beantwortet werden:

**In Bezug auf die Partner:** Haben wir die richtigen Ansprechpartner kontaktiert? Welche fehlen noch? Wie können wir diese erreichen? An welchen Gremien sollen wir zusätzlich teilnehmen?

**In Bezug auf das Ziel:** Ist die Erreichung des Ziels in Abwägung der Kosten und des Nutzens realistisch? Ist eine Neu-Orientierung notwendig?

**In Bezug auf die eigene Organisation:** Haben wir unsere Stärken genug zum Einsatz gebracht? Sind unsere Schwächen weniger geworden?

### ⇒ Endevaluation

Wenn das Ziel erreicht wurde, sollte eine Endevaluation stattfinden, damit eine Bilanz erstellt werden kann, aus welcher zu ersehen ist, welche Erfolge zu verzeichnen sind und welche Möglichkeiten diese Erfolge aufzeigen, die Arbeit künftig besser zu gestalten. Dennoch sind in dieser Endevaluation auch die Probleme und Hürden bei der Erreichung des Ziels festzuhalten. Wichtig ist, dass Sie die Ergebnisse der Endevaluation in der Gruppe und mit Ihren Ansprechpartnern kommunizieren.

**MIGRATION e.V.** hatte das Ziel, innerhalb eines Jahres eine Kooperation mit der Grundschule im Stadtteil zu beginnen, um Eltern mit Migrationshintergrund über ihre Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit der Schulempfehlung zu informieren. Dafür wurden von der Vertreterin des MIGRATION e.V. Kontakte zu unterschiedlichen Ansprechpartnern geknüpft. Auch nahm sie an verschiedenen Gremien teil. Die Vertreterin von MIGRATION e.V. zeigte jedes Mal die Nutzen einer solchen Kooperation für die Stadt und die Menschen auf und stellte die Ressourcen ihrer Organisation in den Vordergrund. Die Kerngruppe von MIGRATION e.V. traf sich monatlich, um offen über Zwischenergebnisse und Aufgabenverteilung zu diskutieren. Am Ende des Jahres hatte es der MIGRATION e.V. geschafft, eine Kooperation mit der Schule einzugehen und über ein Projekt eine Halbtagsstelle zu finanzieren. Nach Unterzeichnung des Kooperationsvertrags traf die Kerngruppe nochmals zusammen, um den Prozess zu evaluieren. Zur Kommunikation der Ergebnisse wurde eine Pressemitteilung erstellt.

Sicherlich nehmen Sie schon an vielen Netzwerken teil, kennen viele wichtige Personen in Ihrer Stadt oder Kommune und werden immer häufiger zur verschiedenen Gremien und Veranstaltungen eingeladen. Dies verschlingt viel Zeit und viele Ressourcen und der Nutzen ist nicht immer klar erkennbar. Unsere Einladung ist, die in dieser Broschüre angeregte Form der Planung zu übernehmen, um Ihre verschiedenen Beziehungen und Netzwerke in Zusammenhang mit den Zielen ihrer Organisation zu überprüfen und die Konsequenzen aus den Ergebnissen zu ziehen.

# Drei Beispiele von Netzwerkarbeit von Migrantenorganisationen

Netzwerkarbeit ist einer der geeignetsten Wege, Interessen zu bündeln und Forderungen durchzusetzen. In Deutschland gibt es zunehmend Netzwerke von und mit Migrantenorganisationen. Diese Netzwerke helfen den Organisationen, mit einer Stimme in der politische Arena zu sprechen. Darüber hinaus kanalisieren sie den Fluss von Informationen. Beispiele hierfür sind das Netzwerk Migrantenorganisationen in Sachsen-Anhalt (LAMSA) und das Netzwerk MIGR-AIX in Aachen.

In dieser Broschüre möchten wir anhand von drei Beispielen Einblick in die Netzwerkarbeit geben, und zwar aus drei verschiedenen Perspektiven: die einer Organisation, die eines bundesweiten Netzwerks und die eines Netzwerks auf kommunaler Ebene.

## Entwicklung einer Migrantenorganisation und ihre Netzwerkarbeit – Ein Gespräch mit Arif Arslaner vom KUBI e.V.

Der Verein KUBI e.V. wurde 1993 von Personen verschiedener Nationalitäten gegründet und verfolgte von Anbeginn das Ziel, die schulische und berufliche Integration aller in Frankfurt und Umgebung lebenden jungen Menschen zu fördern und sich für deren Interessen einzusetzen.

Um die Wichtigkeit der Beziehungen einer Organisation und ihrer Netzwerkarbeit darzustellen, führte Sergio Cortés vom Paritätischen Gesamtverband ein Gespräch mit Herrn Arif Arslaner vom Verein KUBI e.V.



Arif Arslaner

**Der Paritätische:** *Herr Arslaner können Sie uns etwas zu der Situation der Migranten in Deutschland sagen, die den Impuls zur Gründung ihrer Organisation gegeben hat?*

**Arif Arslaner:** Mitte der 50-er Jahre kamen die ersten Gastarbeiter, in den 60-er Jahren auch die ersten türkischen Gastarbeiter nach Deutschland. Sowohl die Gastarbeiter als auch die zuständigen deutschen Institutionen lebten bis Mitte der 80-er Jahre in der Annahme, die Gastarbeiter würden nach einigen Jahren in ihre Heimatländer zurückkehren. Dabei war jedoch der „Aufnahmestopp“ 1973 ein erstes Anzeichen dafür, dass aus deren Gaststatus ein Dauerstatus entstehen könnte. Trotzdem wurden von beiden Seiten noch immer keine Voraussetzungen für ein langfristiges Zusammenleben geschaffen.

Zum Beispiel gab es bis Ende der 80-er Jahre an Fachhochschulen einen „Ausländerarbeit“ genannten Bereich, der im Laufe der Zeit in „Multikulturelle Sozialarbeit“ umbenannt wurde und heute „Interkulturelle Pädagogik“ heißt. Schon die Entwicklung dieses Begriffs zeigen den Paradigmenwechsel und die veränderte Wahrnehmung in der politischen Gesellschaft.

Ein Paradigmenwechsel fand auch innerhalb der Migrantenorganisationen statt. Die Migrantenorganisationen agierten zunächst hauptsächlich heimatorientiert, waren politisch, kulturell, religiös oder ethnisch

ausgerichtet. Ziel dieser Vereine war es, die kulturellen Traditionen ihrer Herkunftsländer zu pflegen oder in ihrer Herkunftsheimat politischen Einfluss zu nehmen.

Parallel zum beschriebenen Paradigmenwechsel fand auch eine Änderung des Blickwinkels bei der jungen Generation statt. Die Idee der politischen Veränderung in den Herkunftsländern rückte immer mehr in den Hintergrund. Getreu dem Spruch „*Wo unsere Füße sind, muss auch unser Geist sein*“ wurde zunehmend realisiert, dass „*so lange man mit dem Geiste noch in der Heimat ist, man in Frankfurt nicht Fuß fassen kann.*“ Als Ausdruck dieser veränderten Haltung wurde der erste Frankfurter Jugendverein gegründet, dessen Ziele sich auf das Leben in Deutschland fokussieren. „Saz-Rock e.V.“ ist eine Vereinigung, gegründet von und für Jugendliche aus der sogenannten „2. Generation“, die Anschluss an die hiesige Gesellschaft suchen.

Bereits als Jugendlicher, während meiner Ausbildung und meines Studiums, habe ich immer gespürt, dass Nicht-Deutsche und insbesondere Türken von einem Großteil der Bevölkerung als ein „Problem“ und nicht als eine „Bereicherung“ gesehen werden. Mein Engagement um ein gleichberechtigtes Leben in Deutschland führte mich im Alter von 17 Jahren zu einer ehrenamtlichen Tätigkeit als aktives Vorstandsmitglied von Saz-Rock e.V. Insbesondere während meines Studiums im Fachbereich Sozialpädagogik an der Fachhochschule Frankfurt wurde mir immer deutlicher, dass Migranten in der Bildungs- und Sozialarbeit neue Akzente setzen sollten. Wir sind keine hilfsbedürftige Klientel, nicht „das Problem“, sondern können „Teil der Lösung“ sein.

**Der Paritätische:** *Wie verlief die Gründung von KUBI und mit der Hilfe von welchen Partnern haben Sie ihre Ziele erreicht?*

**Arif Arslaner:** Nach meinem Universitäts-Abschluss gründete ich 1993, mit einigen wenigen engagierten Menschen aus verschiedenen Herkunftsländern, KUBI. Uns standen weder finanzielle Mittel, noch Räume oder politische Rückendeckung durch Kirche, Gewerkschaften oder andere Organisationen zur Verfügung. Wir hatten eine Vision, Ideen, Strategien und Ziele. Die

Durchführung einer Bedarfsanalyse erübrigte sich; der Bedarf im Sozial- und Bildungsbereich war überall zu erkennen.

Unsere Überlegung war: Was sind unsere Stärken, was haben wir vorzuweisen, welche Schritte müssen wir zur Erreichung unserer Visionen tun? Wir starteten mit Projekten, die unseren Stärken am ehesten entsprachen und die wir aus diesem Grund mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreich durchführen könnten (heute würden wir es „Stärken-Schwächen Analyse“ nennen).

Wir starteten mit unserem ersten Projekt „Ausbildungsbegleitende Hilfe – ABH“. Wir fanden leicht Zugang zur Zielgruppe und schnell gute Kontakte zu den zuständigen Institutionen wie z. B. der Arbeitsagentur. Wir stellten einen Antrag bei der Arbeitsagentur, unser Projekt „ABH“ wurde bewilligt. Jedoch hatten wir keine Räumlichkeiten zur Durchführung des Projekts und auch kein Start-Budget. Wir überlegten, wer außer uns noch Interesse daran haben könnte, Frankfurter Jugendliche bei der Erlangung einer Berufsausbildung zu unterstützen und kamen auf verschiedene potentielle Interessenten. Vom Amt für Multikulturelle Angelegenheiten erhielten wir ein Startgeld in Höhe von 5.000,- DM. Wir wussten, dass das Generalkonsulat der Türkei über leerstehende Räume in einem zentral gelegenen Kulturzentrum verfügte. Diese Räume durften wir gegen eine kleine Aufwandsentschädigung nutzen.

So haben im Jahr 1995 die Aktivitäten von KUBI nach mühevoller Vorbereitungszeit und intensiver Netzwerkarbeit mit unserem Projekt „Ausbildungsbegleitende Hilfe“ begonnen.

**Der Paritätische:** *Mit welchen Ansprechpartnern arbeiten Sie zusammen?*

**Arif Arslaner:** Unsere sehr guten Kontakte zur Fachhochschule und lokalen Politik kamen nach dieser ersten Phase zum Einsatz. 1994 gründeten wir einen wissenschaftlichen Beirat, bestehend aus drei Professoren der Fachhochschule und einer auf Familienberatung und Migrationsarbeit spezialisierten Psychologin.

Wir haben auch bereits im frühen Stadium der Gründung und Aktivitäten von KUBI andere Migrantenselbstorganisationen involviert. Wir haben immer darauf geachtet, dass wir mit allen, der deutschen Verfassung konformen, demokratischen Organisationen kooperieren.

Mittlerweile zählen zu den Ansprechpartnern von KUBI das Bundesministerium, das Landesministerium, die Stadt Frankfurt, die Stadt und der Kreis Offenbach, die IHK, die HWK, die Jobcenter, die Arbeitsagenturen, verschiedene Bildungsträger und Migrantenselbstorganisationen. Darüber hinaus sind wir Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband sowie Mitglied in der Weiterbildung Hessen. Wir stehen in ständigem Kontakt zu Politikern verschiedener Parteien und Vertretern von Stiftungen.

**Der Paritätische:** *Was ist Ihrer Meinung nach die Stärke von KUBI, von der Ihre Kooperationspartner profitieren können?*

**Arif Arslaner:** Wir hatten nun einen Verein, ein Projekt und auch die zur Durchführung erforderlichen Räume. Aber damit war es nicht getan. Für uns war es schon immer sehr wichtig, die Qualität unserer Arbeit fortlaufend zu steigern und unser Gesamtziel nicht aus den Augen zu verlieren. Hierfür benötigten wir wissenschaftliche Unterstützung. Mitte der 90-er Jahre wurde der „Interkulturelle Ansatz“ in der Wissenschaft und Theorie zwar schon sehr häufig gepriesen, allerdings war er in der praktischen, gelebten Form wie bei KUBI sehr neu. Dieser gelebte Ansatz bedurfte einer wissenschaftlichen Fundierung und Stärkung.

KUBI ist der verbindende Faktor. Wir heben stets die Gemeinsamkeiten zwischen den Kulturen in den Vordergrund, ohne dabei die Unterschiede zu leugnen. Für uns steht der Mensch und nicht seine ethnische oder religiöse Zugehörigkeit im Vordergrund. Mit unserem interkulturellen Ansatz haben wir versucht, alle zu „umarmen“. Die Philosophie von KUBI, unsere Angebote nicht auf eine ethnische Zielgruppe zu beschränken, sondern an alle Frankfurter zu richten, hat sich von Anfang an bewährt.

**Der Paritätische:** *Wie verliefen die Entwicklung von KUBI und die der Netzwerkbildung?*

**Arif Arslaner:** Der Sitz des Vereins war in Bornheim. Durch die Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Projekts ABH wurde man auf uns aufmerksam. Hier muss ich bemerken, dass uns einige Bildungsträger als „Bedrohung“ gesehen haben, weil wir unkonventionell arbeiteten, d. h. neben dem Projekt zur Eingliederung von Jugendlichen in die Berufswelt auch Literaturlabende und Begegnungen von wichtigen Akteuren mit Vertretern von Migrantenselbstorganisationen (Moscheevereinen, alevitischen Kulturzentren etc.), Entscheidungsträgern, Meinungsbildnern organisierten.

KUBI wurde von allen Akteuren als „Brücke der Begegnung“ genutzt, was in dieser Dimension bislang nicht möglich war. Bis dahin hatten die Kirchen Kontakte zu den Moscheen, die deutschen Linken zu den nicht-deutschen Linken, die Konservativen zu den Konservativen und Gewerkschafter zu den eigenen Mitgliedern mit Migrationshintergrund. KUBI bot nun eine Plattform der Begegnung für die unterschiedlichsten Communities.

Insbesondere ist die Zusammenarbeit von KUBI mit folgenden Organisationen zu erwähnen: dem Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband (KUBI ist Mitglied im Paritätischen Landesverband Hessen), die Teilnahme an Stadtteilarbeitskreisen (Kontakte zum allgemeinen Sozialdienst Bornheim/Nordend, zu Schulen, Jugendzentren, Jugendamt), Zusammenarbeit mit verschiedenen Arbeitsmarktakteuren (Zusammenarbeit mit Kammern, Arbeitsagenturen), allen relevanten Migrantenselbstorganisationen unterschiedlicher ethnischer und religiöser Gruppen.

**Der Paritätische:** *Diese Entwicklung kann aber nicht frei von Konflikten gewesen sein. Was waren die Schwierigkeiten und wie haben Sie diese überwunden?*

**Arif Arslaner:** Wir, die Gründer von KUBI, hatten einen ausschließlich sozialpädagogisch fundierten Hintergrund, verfügten jedoch über sehr geringe Kenntnisse der Organisationsstrukturen und der in



einem Verein anfallenden Verwaltungstätigkeiten. Die rasante Entwicklung von null auf 15 Mitarbeiter innerhalb von zwei Jahren (1995-1997) machte uns den dringenden Bedarf an Know-how in diesen Bereichen auf sehr schmerzliche Weise deutlich. Aufgrund von strukturellen Schwierigkeiten bahnte sich der erste interne Konflikt unausweichlich an. Wir hatten es versäumt, den Entwicklungen unserer fachlichen Arbeit die erforderliche strukturelle Entwicklung folgen zu lassen. Dieser Konflikt brachte erhebliche Schwierigkeiten, aber wir konnten große Lerneffekte daraus ziehen. Wir haben gelernt: Konflikte treten in vielen Organisationen, insbesondere in Vereinen und sozialen Einrichtungen immer wieder auf, sind aber eigentlich vermeidbar.

Zur Lösung unseres Konflikts haben wir uns an den Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverband gewandt. Gerade für die Entwicklung von Migrantenselbstorganisationen ist es wichtig, vorhandene Angebote zu kennen und auch anzunehmen.

Mit der Unterstützung des Deutschen Paritätischen Wohlfahrtsverbands haben wir unsere Organisationsstruktur den Erfordernissen angepasst. Als wir starteten, war ich erster Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender in Personalunion. Nun wurden die Funktionen Geschäftsführung und Vorstand getrennt, für die Verwaltungstätigkeiten wurde eine Verwaltungsfachkraft eingestellt, so dass sich die Pädagogen auf fachliche Aufgaben konzentrieren konnten und gleichzeitig die administrative Abwicklung des Projekts korrekt erfolgte. Neben der Anpassung der Aufbaustrukturen wurden auch die Arbeitsabläufe geändert, zum Beispiel durch die Einführung von Arbeitszeitkarten.

**Der Paritätische:** *KUBI ist aber auch in der politische Arbeit tätig. Mit welchen Forderungen hat es KUBI geschafft, sich in der politischen Arena zu positionieren?*

**Arif Arslaner:** Wir haben uns von Beginn an so positioniert, dass wir als Bildungsträger weder parteipolitisch, ethnisch oder religiös zuzuordnen sind. Wir pflegen die gleiche Nähe zu allen politischen Parteien

und allen gesellschaftlich relevanten Organisationen. Bei allen unseren Handlungen haben wir uns als Maxime: Wir grenzen uns entschieden von allem ab, was parteipolitisch oder religiös einseitig wahrgenommen wird. Der Kontakt und die Beziehungen sind zu allen klar und transparent, professionell.

KUBI ist eine Bildungsmarke; die Marke für eine Bildungseinrichtung – weder türkisch, noch deutsch.

Als Gründer und Geschäftsführer halte ich meine persönliche politische Meinung im Rahmen von KUBI zurück. Für KUBI gilt: Universelle Werte und Bildung als eine der wichtigsten Voraussetzungen und Basis für gleichberechtigtes Leben und Teilhabe.

Politik braucht Partner, um Strukturen des Zusammenlebens zu schaffen, die allen beteiligten Menschen Ressourcen zugänglich machen, die helfen, Zielgruppen zu erreichen und Lösungsorientierung geben. Unser Zugang zur politischen Arena: Die Politik braucht KUBI bei der Umsetzung der Bedürfnisse der Bevölkerung, zur Unterbreitung bedarfsgerechter Angebote über und mit KUBI und um Lösungen zu bieten. Ziele der Politik sollten sein: Lösungsorientierung für alle Belange der Bevölkerung anzubieten, so auch Bildung. KUBI positioniert sich so, dass KUBI Lösungsansätze entwickelt und diese auch umsetzt. Die Aufgaben von KUBI sind es, Probleme im Bildungswesen zu erkennen und Zugang zu den Betroffenen zu schaffen, um die Handlungsansätze besser gestalten zu können.

Neben der erforderlichen Fachkompetenz, über die jede Bildungseinrichtung verfügen muss, besteht das Alleinstellungsmerkmal von KUBI darin, dass wir einen besseren Zugang zur Zielgruppe „Menschen mit Migrationshintergrund“ haben. Die Aussage eines türkischen Professors lautet, „KUBI sei herzlich, freundlich, empathisch wie ein Orientale, aber professionell und sachlich wie eine deutsche Organisation“.

Auch wenn Schul- und Jugendamt besser Aufträge erlangen können, ist der verbindende Ansatz von KUBI, ein guter Partner für die Politik zu sein. Unsere Forderung an die Politik ist dabei, in der Bildungsfrage den interkulturellen Ansatz nicht zum Lippenbe-

kenntnis verkümmern zu lassen, sondern die Interkulturalität – genau wie den Gender-Aspekt – als eine wichtige Voraussetzung zu definieren, und Zweisprachigkeit als bedeutende Ressource zu erkennen und zu fördern.

**Der Paritätische: Wie funktioniert die Netzwerkarbeit von KUBI heute?**

**Arif Arslaner:** Durch die fortlaufende Erhöhung der Qualität. Das heißt, dass es sehr wichtig ist, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten, die Erwartungen der Auftraggeber zu erfüllen und dies auch in die Einrichtung und nach außen zu transportieren. Der Zugang zu der Zielgruppe „Menschen mit Migrationshintergrund“ als Alleinstellungsmerkmal allein reicht nicht aus. Sowohl die pädagogisch-fachliche Arbeit als auch die verwaltungstechnische Abwicklung muss eine hohe Qualität aufweisen, um von den Auftraggebern und der Klientel anerkannt zu werden.

Darüber hinaus sind regelmäßige Öffentlichkeits- und Netzwerkarbeit, dauerhafte Gespräche und Kontakte zu Auftraggebern, lokalen sowie Landes- und Bundespolitikern, Entscheidungsträgern, Arbeitsmarktakteuren und Kommunen unerlässlich. Auch unsere im sechs-Wochen-Rhythmus erscheinende Zeitschrift „MomentMal“ ist Teil unserer Öffentlichkeitsarbeit.

KUBI pflegt landesweite Kontakte zum Land Hessen. Wir sind nicht nur in Frankfurt und Offenbach bekannt und anerkannt, sondern auch landesweit ein akzeptierter und anerkannter Bildungsträger. So habe ich, neben einem weiteren Bildungsträger, bei der ersten hessischen Integrationskonferenz im Hessischen Landtag einen Vortrag über unsere Arbeit bei KUBI gehalten.

Auch sind wir in verschiedenen Arbeitskreisen und Gremien und unter anderem in sieben Stadtteilarbeitskreisen vertreten. Anfragen der Presse und anderen Meinungsbildnern, uns als Experten zu den Themen Migration/Integration, Bildung, Islam etc. zu äußern, sind ebenso ein wichtiger Bestandteil unserer Arbeit.



**KUBI e.V. Frankfurt/M.**  
Burgstr. 106  
60389 Frankfurt  
E-Mail: [mail@kubi.info](mailto:mail@kubi.info)  
[www.kubi.info](http://www.kubi.info)

## Das Forum der Migrantinnen und Migranten im Paritätischen

Im Paritätischen engagieren sich mehr als 150 Migrantenorganisationen aus dem gesamten Bundesgebiet. Einige davon sind wiederum Dachverbände von Migrantenorganisationen, wie zum Beispiel die Bundesarbeitsgemeinschaft der ImmigrantInnenverbände in der BRD (BAGIV)

Diese Organisationen leisten professionelle integrationsfördernde Arbeit in fast allen Bereichen der Sozialarbeit. Schwerpunkte sind dabei die Zusammenarbeit mit Eltern und Jugendlichen, sowie Integrationsmaßnahmen, zum Beispiel das Angebot von Integrations- oder Sprachkursen, Integration in den Arbeitsmarkt, Migrationsberatung für erwachsene Zuwanderer (MBE) und Familienberatung.

### Entstehung und Arbeitsbereiche des Forums der Migrantinnen und Migranten

Migrantenorganisationen haben sich als wichtige Akteure in der Verbandsarbeit etabliert. So haben sie auf Bundesebene ein Netzwerk für Migrantenorganisationen geschaffen, das im Einklang mit dem Prinzip der Selbstbestimmung zwar im Verband angesiedelt ist, aber unabhängig agiert. Diese Struktur bietet den Migrantenorganisationen, die vor allem auf der lokalen Ebene tätig sind, innerverbandlich eine Stimme. Vor allem aber werden ihre Partizipationsmöglichkeiten bei der Gestaltung der Integrationspolitik verbessert.

Im Mai 2007 trafen sich Vertreter von 42 Migrantenorganisationen – alle Mitglied in verschiedenen Landesverbänden des Paritätischen – und gründeten eine Plattform für den Austausch, für die Vernetzung und die gemeinsame Vertretung: das Forum der Migrantinnen und Migranten (FdM) war geboren. Hauptziel des FdM ist eine stärkere Beteiligung der Migrantinnen und Migranten an der Integrationspolitik.

Das FdM ist ein zentralisiertes Netzwerk, welches eine jährliche Vollversammlung abhält. Das Forum wählt alle zwei Jahre in der Vollversammlung eine/n Sprecher/in, zwei stellvertretende Sprecher sowie sieben Beiratsmitglieder. Dieser sogenannte ‚Beirat des Forums der Migrantinnen und Migranten‘ koordiniert die Arbeit des Forums. Die Beiratsmitglieder werden in fachlichen Fragen von den ReferentInnen im Paritätischen Gesamtverband unterstützt.

Das FdM konzentriert sich in seinen Aktivitäten auf vier Themenbereiche: Der Erste ist die Gestaltung der Integrationspolitik in Deutschland. In der Praxis bedeutet dies die Teilnahme an verschiedenen Gremien auf Bundes- und Landesebene, die Erarbeitung von Stellungnahmen und Pressemitteilungen und die Partizipation an innenverbandlichen Aktivitäten. So waren Vertreterinnen und Vertreter des Forums an der Erstellung des Nationalen Integrationsprogramms sowie an der Ausarbeitung des Nationalen Aktionsplans Integration beteiligt. Als Zweites engagiert sich das Forum bei der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen für Migrantenorganisationen. Das dritte Thema ist der Bildungserfolg von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Viele Studien belegen die Tatsache, dass Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund generell schlechtere Chancen haben, einen Abschluss der Sekundarstufe II zu erwerben, als Kinder und Jugendliche ohne Migrationshintergrund. Um diesem Zustand entgegenzuwirken, rief das FdM im Jahr 2010 die Bildungsinitiative ‚AB In die Zukunft!‘ ins Leben und führte seitdem verschiedene Aktivitäten durch (siehe Literaturkasten).



**Der Paritätische Gesamtverband** (Hrsg., 2010):  
Bildungschancen von Migrantinnen und Migranten: Fakten – Interpretationen – Schlussfolgerungen  
Im Internet unter [www.abindiezukunft.de](http://www.abindiezukunft.de)

Darüber hinaus bemüht sich das FdM um die Durchsetzung einer strukturellen Förderung von Migrantenorganisationen, da die projektbedingte Finanzierung die Migrantenorganisationen mit dem Problem konfrontiert, dass diese lediglich kurzfristige Planungen zulässt, was sich im Niveau der Professionalisierung und der Verfestigung von funktionierenden Strukturen widerspiegelt. Im Hinblick auf diese Problematik hat das FdM, zusammen mit sieben weiteren bundesweit tätigen Migrantenorganisationen, die Initiative ergriffen und 2010 – mit finanzieller Unterstützung des BAMF und koordiniert durch den Paritätischen Gesamtverband – mit der Erstellung eines Konzeptes für die Strukturförderung von Migrantenorganisationen begonnen.

## Herausforderungen und Chancen für das Forum der Migrantinnen und Migranten

Eine der größten Herausforderungen für alle Netzwerke wie das FdM stellt der Austausch von Informationen dar – nicht nur innerhalb des koordinierenden Gremiums, sondern auch mit den anderen Mitgliedern. Die Streuung der Organisationen im gesamten Bundesgebiet und der Mangel an (zumeist ehrenamtlicher) Zeit für regelmäßige Sitzungen werden als Hindernis bei der Aufbereitung und Verbreitung von Informationen betrachtet. Im Forum wird dieses Problem überwunden, indem die fachlichen Informationen beim Paritätischen Gesamtverband zentral erfasst, aufbereitet und weitergeleitet werden. So finden die regelmäßigen Treffen auf Basis bereits aufbereiteter Informationen und einer geplanten Agenda statt. Diese Strategie kann aber nur Erfolg haben, wenn zum Einen die Schwerpunkte der Arbeit klar und langfristig definiert werden, um allen Teilnehmern zu verdeutlichen, in welchem Rahmen sie agieren, und zum Zweiten die Zuarbeit, die fachliche Aufarbeitung, die logistische Koordinierung der Aktivitäten und die Netzwerk-Pflege durch hauptamtliche Mitarbeiter erfolgt.



Forum der Migrantinnen und Migranten

### Forum der Migrantinnen und Migranten im Paritätischen

Oranienburger Str. 13-14

10178 Berlin

[www.migration.paritaet.org](http://www.migration.paritaet.org)

[qmo@paritaet.org](mailto:qmo@paritaet.org)

## MigrantInnenSelbstorganisationen Netzwerk Hannover (MiSO Netzwerk)

### Anlass und Ziel der Netzwerkgründung

Am Rande der Gesellschaftsfondssitzung (Gesellschaftsfond Zusammenleben, ein Fond der Stadt Hannover – GFZ) fand im Dezember 2009 im Rathaus der Stadt Hannover ein erstes Gespräch zwischen Vertretern von sechs Vereinen über einen gemeinsamen Projektantrag zum Auf- und Ausbau des MiSO-Netzwerks in Hannover und Errichtung eines Migrantenselbstorganisationen-Netzes in Hannover statt.

Die Idee stieß auf allgemeines Interesse und es erfolgte sogleich die Aufgabenverteilung zur Kontaktaufnahme mit weiteren Vereinen. Mitte Januar 2010 fand eine Sitzung im kargah-Haus statt, an der Vertreterinnen und Vertreter von 20 Organisationen teilnahmen. Bis Ende Januar stießen vier weitere Vereine hinzu und das MiSO-Netzwerk wurde ins Leben gerufen.

Die Ziele des Netzwerks sind die Verstärkung des Miteinanders innerhalb MiSO, die Schaffung von Strukturen für das MiSO-Netz, die Umsetzung vielfältiger Projekte durch die Netzwerkpartnerinnen und -partner, die Nutzung von Synergiepotentialen im Netz sowie die Stärkung der Nachhaltigkeit.

Das MiSO-Netzwerk besteht derzeit, im September 2011, aus 37 Organisationen. Es verleiht den Belangen von Migrantinnen und Migranten in Hannover zum ersten Mal eine starke Stimme. Nach fast zwei Jahre dauernder, erfolgreicher Aufbauarbeit nimmt eine beispielhafte Mischung von Migrantenselbstorganisationen die Forderung der Politik nach gesellschaftlicher Teilhabe von Migranten beim Wort, und agiert ebenfalls auf dem Spielfeld der Integration.

### Leitbild des MiSO-Netzwerks

Das MiSO ist ein Netz von Migrantinnen und Migranten für Migrationsfragen, es ist vielfältig und interkulturell, demokratisch und antirassistisch sowie parteipolitisch- und religionsunabhängig.

Das MiSO nimmt Einfluss auf die Gestaltung einer zukunftsfähigen Wir-Stadtgesellschaft.

### Arbeitsstruktur im MiSO-Netzwerk

Im MiSO-Netzwerk findet im sechs- bis achtwöchigen Rhythmus ein Plenumstreffen statt. Beschlussfähig ist dieses mit der Hälfte der Stimmen. Stimmberechtigt ist jede vertretene Einrichtung mit einer Stimme. Die jeweiligen Delegierten sind im entsprechenden Plenumstreffen stimm- und entscheidungsberechtigt.

Koordinationsstreffen werden in zweiwöchigem Rhythmus abgehalten. Die/der Koordinator/in begleitet MiSO und vermittelt Termine. Darüber hinaus gibt es eine Themenwerkstatt bzw. tagen Arbeitsgruppen.

### Arbeitsschwerpunkte

Das MiSO-Netz bietet sich als kompetenter Gesprächspartner bei Fragen der Gleichberechtigung an und leistet einen konstruktiven Beitrag zur Stadtpolitik, vor allem bei der Umsetzung des Lokalen Integrationsplans (LIP) der Landeshauptstadt Hannover.

MiSO arbeitet demokratisch und offen. Es gilt das Prinzip „ein Verein – eine Stimme“. Es nimmt zu gesamtgesellschaftlich relevanten Themen Stellung und setzt sich dafür ein, dass der Zugang zu Bildung, Kultur und zum Arbeitsmarkt für alle gewährleistet ist. Das Netzwerk sensibilisiert die Stadtgesellschaft für die Situation der beteiligten MigrantInnengruppen und engagiert sich, dass die Perspektive der Minderheiten einen angemessenen Raum in der Öffentlichkeit findet.





## Ein Beispiel der MiSO-Netzwerkarbeit

Es wurde von MiSO u.a. das Projekt „MACH MIT“ ins Leben gerufen, bei welchem ganz gezielt über das Recht zur Kommunalwahl aufgeklärt wurde. Es wurden Fragen wie „Wer ist wählbar?“ oder „Wer stellt sich zur Wahl?“ beantwortet. Es wurde darüber aufgeklärt, dass alle wahlberechtigten Hannoveranerinnen und Hannoveraner mitentscheiden, welche Parteien in den 13 Stadtbezirken in Hannover vertreten sind.

Hierfür wurden im gesamten Stadtgebiet Plakate und Handzettel verteilt und ausgelegt. Es fanden mehr als 30 Aktionen mit Informationstischen auf öffentlichen Plätzen und Wochenmärkten statt. Hier wurde über passives und aktives Wahlrecht aufgeklärt und informiert. Die Hannoveranerinnen und Hannoveraner wurden von

MiSO durch ihr Motto: „Mach Mit: Deine Stimme zählt“ aufgefordert, zur Wahl zu gehen. Die Nachfrage an den Ständen machte deutlich, wie wichtig es war, die Menschen zu informieren. Dieses Projekt fand in der Öffentlichkeit große Resonanz und Anerkennung. Nicht nur die örtliche Presse, auch dem NDR-Rundfunk und Fernsehen war diese Aktion eine Berichterstattung wert.

Darüber gab es öffentliche Veranstaltungen, wie etwa in Kooperation mit dem „Runden Tisch für Gleichberechtigung und gegen Rassismus“ im Pavillon Hannover oder eine Veranstaltung im Kargah-Haus, zu der Politiker aus unterschiedlichen Parteien mit dem MiSO-Netzwerk über das Thema der politischen Teilhabe sprachen.

## Für das Zusammenwachsen der MiSO-Netzwerkarbeit

Da im Netzwerk größere und kleinere Migrantenorganisationen vertreten sind, organisierte das MiSO-Netzwerk – unter anderem mit der Volkshochschule – für die MiSO-Netzwerkpartnerinnen, -partner und ihre Vereine Schulungen mit den verschiedensten Schwerpunkten. Es fanden PC-Schulungen (Website, Power-Point, Bilderbearbeitung etc.) und auch Schulungen im Veranstaltungsmanagement (Projektmanagement, Projektabwicklung und Projektförderungsmöglichkeit etc.) statt. Wichtige Bausteine bei der Schulung für Öffentlichkeitsarbeit waren die Einführung in die Presse- und Medienarbeit sowie die Vermittlung des Know-hows zur gelungenen Gestaltung eines Internetauftritts, der bereits in die Praxis umgesetzt wurde.

Wenn Sie die MiSO-Internetseite [www.misonetz.de](http://www.misonetz.de) besuchen, können Sie Videoclips in mehreren Sprachen abspielen.



**MiSO**  
MigrantInnenSelbstorganisationen  
Netzwerk Hannover  
Zur Bettfedernfabrik 1,  
30451 Hannover

[www.misonetz.de](http://www.misonetz.de)  
[info@misonetz.de](mailto:info@misonetz.de)

## Weitere Literaturempfehlungen



**Bennewitz, Heiko und Sänger, Ralf** (2001): Überlegungen zum Aufbau und zur Struktur lokaler und regionaler Kooperationsnetzln: Entwicklung einer Konzeption für lokale/ regionale Kooperationsnetze am Beispiel einer Grostadt. Abschlussbericht (S. 29-46). Hamburg 2001



**Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement** (2011): Integrationsförderung durch Elternvereine und Elternnetzwerke Ein Beitrag von Migrantinnenorganisationen in Ost- und Westdeutschland Dokumentation zur Fachtagung am 7. - 8. Mai 2011 in Halle/ Saale. Im Internet unter: [www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)



**Hunger, Uwe und Metzger, Stefan** (2011): Kooperation mit Migrantinnenorganisationen Studie im Auftrag des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge. Münster Im Internet unter: [www.bamf.de](http://www.bamf.de)



**Huth, Susanne** (2007): Bürgerschaftliches Engagement, interkulturelles Lernen und Integration. Vortrag auf der Tagung „Kultur und aktive Bürgergesellschaft“ der Evangelischen Akademie Tutzing, 23.-25. Februar 2007. Im Internet unter: [www.inbas-sozialforschung.de](http://www.inbas-sozialforschung.de).



**Jungk, Sabine und Cakir, Sedat** (2004): Sternstunden. Management-Handbuch für Zuwanderer-Vereine. Landeszentrum für Zuwanderung NRW (Hrsg.), Solingen 2004



**Olk, Thomas u.a.** (2010): Engagementpolitik, Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe. Thomas Olk, Ansgar Klein, Birger Hartnu (Hrsg.), Wiesbaden 2010



**Otman, Alp** (2004): Thesen zur Partizipation von Migrantinnen und Migranten im Stadtteil. Im Internet unter: [www.stadtteilarbeit.de](http://www.stadtteilarbeit.de)



**Stock Gissendanner, Scott** (2010): Three Paths to Immigrant Empowerment. Working Paper. Im Internet unter: [www.wissenschaft-texte-politik.de](http://www.wissenschaft-texte-politik.de)



**Theuvsen, Ludwig** (2001): Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen, Münsteraner Diskussionspapier zum Nonprofit-Sektor Nr. 16. Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft im Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster



**Thränhardt, Dietrich** (2010): Engagement und Integration. In: T. Olk, A. Klein, B. Hartnu (Hrsg.): Engagementpolitik, Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe, Wiesbaden 2010, S. 510-524