

## »Gut gemeint« ist nicht gleich »gut gemacht« – Vorstandsarbeit in der Migrationsgesellschaft

*Fatmagül Tuncay*

### Migrant/innen und bürgerschaftliches Engagement

Zwei Kriterien definieren bürgerschaftliches Engagement: Das Engagement und die damit verbundenen Aktivitäten weisen einen Gemeinwesensbezug auf; die Bürger/innen engagieren sich aus Verantwortung gegenüber gesellschaftlich relevanten Themen. Diesem gesellschaftlichen Anspruch liegt das Ideal einer Zivilgesellschaft zugrunde, in der der Mitgestaltungswille und die Erfahrung der Selbstwirksamkeit jedes/r einzelnen Bürgers/in eine zentrale Rolle spielen. Die Bürger/innen begreifen sich nicht mehr nur als Empfänger/innen von staatlichen Dienstleistungen oder als Adressat/innen politischer Maßnahmen. Vielmehr sind sie überzeugt, dass sie mit ihrem Engagement soziale und politische Entwicklungsprozesse mitformen können. In Zeiten der Globalisierung und im Zuge der europäischen Integration scheint diese Überzeugung generell gesellschaftlich erschüttert zu sein.

Selten mangelt es Migrant/innen an gesellschaftlichem Verantwortungs- und Pflichtgefühl, was allein an den hohen Eigenressourcen in Migrantenselbstorganisationen erkennbar ist. Umstritten ist vielmehr, inwiefern das Engagement der Migrant/innen das Kriterium des Gemeinwesensbezugs erfüllt und per definitionem »bürgerschaftlich« genannt werden darf. Viele Aktivitäten in Migrantenselbstorganisationen finden nämlich auf der Ebene der eigenen Ethnie, Kultur oder Religionszugehörigkeit statt. An dieser Stelle wird seitens der Aufnahmegesellschaft auch oft der Vorwurf laut, dass das Konzept des bürgerschaftlichen Engagements bei Migrant/innen noch nicht angekommen sei. Dieser Vorwurf ist allerdings fatal, da so Engagementpotenziale von Migrant/innen verkannt werden und ihnen jegliche soziale Anerkennung abgesprochen wird.

Hierbei darf nicht vergessen werden, dass das deutsche Vereinswesen in seiner historischen Entwicklung ein prägendes kulturspezifisches Merkmal der Zivilgesellschaft in Deutschland ist. So sind für viele Migrant/innen Vereinsstrukturen und Konzepte wie z.B. das »Ehrenamt« vom Wissen und Verständnis her schwierig greifbare Entwürfe, die im Herkunftsland meist keine eindeutig übertragbaren Entsprechungen haben. Es ist also nicht verwunderlich, dass Migrant/innen beispielsweise Hilfsorganisationen wie die Feuerwehr und das Technische Hilfswerk erst gar nicht als Orte des sozialen Engagements wahrnehmen oder sie mit Ehrenamtlichkeit assoziieren. Umgekehrt erscheinen alle anderen Aktivitäten, die jenseits dieser Orte stattfinden und von Migrant/innen selbst als bürgerschaftliches Engagement gefasst werden, nicht auf dem zivilgesellschaftlichen Radar der Aufnahmegesellschaft. Ihrem Engagement wird wenig gesamtgesellschaftliche Relevanz zugesprochen, da sie sich meist auf das eigene Milieu und die Bewältigung der eigenen Lebenssituation angesichts migrationsbiografischer Herausforderungen beziehen.

Die soziale Anerkennung des Engagements von Migrant/innen in Migrantenselbstorganisationen spielt also eine Schlüsselrolle in der Aktivierung und Entwicklung von Engagementpotenzialen. Auch wenn diese Position im Diskurs sicherlich umstritten ist, sollten Migrantenselbstorganisationen als Orte des Engagements im Sinne der Bürgerschaftlichkeit verstanden werden, wenn sie die freiheitliche Grundordnung und Verfassung der Bundesrepublik Deutschland als normativen Handlungsrahmen verinnerlichen und ihre Aktivitäten dazu beitragen, dass die eigene Zielgruppe mehr Teilhabe an der Gesamtgesellschaft hat.

## Migrantenselbstorganisationen verändern sich

In vielen Einwanderungsgesellschaften entstehen ethnische »Communities«. Neuzugewanderte sind auf der Suche nach Gleichgesinnten, die ähnliche Migrationsbiografien aufweisen: Sie hoffen, sich gegenseitig eine Stütze zu sein und in der als fremd empfundenen neuen Heimat Orientierung zu finden. Diese Suchbewegung von Neuzugewanderten scheint einen universalen Charakter zu haben: ganz gleich ob es sich um den »deutschen Stammtisch« von Ausgewanderten in den USA handelt oder ein Netzwerktreffen von Deutsch-Türken in Istanbul. Begegnungsorte, die diese Kontakte, den gegenseitigen Austausch und Geselligkeit ermöglichen wie auch Sicherheits- und Zugehörigkeitsbedürfnisse erfüllen, spielen hierbei eine zentrale Rolle. In diesem Kontext sind auch Migrantenselbstorganisationen zu verstehen. Im Zuge der Arbeitsmigration, angefangen in den 1960er Jahren, gründeten Migrant/innen auf Eigeninitiative Vereine, um sowohl ansässige Migrant/innen als auch Neuzugewanderte zu unterstützen. Migrantenselbstorganisationen fungieren als eine Art soziales »Sicherheitsnetz«, das durch das Selbsthilfepotenzial Orientierung und Unterstützung bei migrationsbedingten Herausforderungen geben soll. Migrantenselbstorganisationen leisten jedoch weitaus mehr: Sie bieten einen geschützten Raum für die Pflege der kulturellen Identität. Bekannte Normen und Werte sowie Umgangsweisen aus dem Heimatland werden hier gelebt und am Leben erhalten. Darüber hinaus erfüllen die Migrantenorganisationen soziale Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeit und Freundschaft. (1)

Seit den 1960er Jahren zeigt die geschichtliche Entwicklung (2) von Migrantenselbstorganisationen, dass sich ihr Selbstverständnis zunehmend ausdifferenziert und der davon abgeleitete gesellschaftliche Handlungsrahmen verändert. Vereine, die primär zum Zwecke der Kultur- und Traditionspflege gegründet wurden (wie z.B. traditionelle »Moscheevereine«) wandeln sich zu Vereinen, die sich im Bereich Bildung und Politik (wie z.B. Elternvereine oder Unternehmerforen) engagieren.

Migrantenorganisationen übernehmen immer mehr die Funktion eines Sprachrohrs. Migrant/innen verlassen die Komfortzone ihres »heimeligen« Vereins und treten als Interessensvertreter/innen in der Aufnahmegesellschaft auf. Vielleicht zeichnet sich in dieser Entwicklung auch der »Ankommensprozess« ab: Je weniger der Migrantensstatus im Verein eine Rolle spielt, desto eher fordert man seinen Platz in der Zivilgesellschaft ein und begreift sich nunmehr als festen Bestandteil der Aufnahmegesellschaft.

Standen bei Migrantenorganisationen zunächst die Erfüllung von Bedürfnissen im privaten Bereich innerhalb der eigenen Community im Vordergrund (wie z.B. die Ausübung von religiösen oder traditionellen Praktiken), so verschiebt sich der Fokus nun auf jene Bedürfnisse, die sich durch den Status einer Mitbürgerin oder eines Mitbürgers der Stadt X oder der Kommune Y ableiten lassen.

Dennoch gilt es, ähnlich wie bei deutschen Vereinen, die Heterogenität der Migrantenselbstorganisationen zu berücksichtigen. Je nach historischem Gründungszweck und Selbstverständnis können verschiedene Vereinsprofile oder Merkmale vorliegen: kulturelle Vereine zur Freizeitgestaltung, religiös-ideologische Vereine, politische oder bildungsorientierte Vereine oder zweckgebundene Initiativen. Ohne Zweifel unterliegen Migrantenselbstorganisationen auch gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen, die zu einer Transformation des Selbstverständnisses oder Gründungszwecks führen können.

Im Rahmen von interkulturellen Kooperationen kann es hilfreich sein, die ursprüngliche Zielsetzung und das Selbstverständnis des jeweiligen Vereins zu verstehen, um diese vielfältigen Transformationsprozesse leichter zu erkennen. Sie lassen sich durchaus als Indikator für sich wandelnde Bedürfnisse und Interessen der Mitglieder deuten. Vorstände können darauf reagieren und Vereinsangebote verändern oder neue Angebote konzipieren. Konflikte, die solchen Wandlungsprozessen potenziell innewohnen, lassen sich leichter identifizieren, bestimmte Dynamiken besser verstehen und die eigenen Handlungen besser darauf abstimmen.

## Integration und Bürgerschaftliches Engagement

Im Integrationsdiskurs macht sich ein Paradigmenwechsel bemerkbar. Der paternalistische Ansatz, bei dem Migrant/innen als hilfsbedürftige Adressat/innen der sozialen Arbeit begriffen werden, wird zugunsten eines partizipativen Ansatzes revidiert: Migrant/innen werden als Akteure der Zivilgesellschaft wahrgenommen. Ihnen kommt eine wichtige Rolle bei der Etablierung einer inkludierenden Zivilgesellschaft zu, da sie einen »großen« Teil der Gesellschaft repräsentieren. Als Akteure der Zivilgesellschaft übernehmen sie Verantwortung für die lokale Gemeinschaft, in der sie leben, und fungieren auch als unterstützende Ansprechpartner/innen des Staates in sozialen und integrationspolitischen Themen. Bürgerschaftliches Engagement besitzt in diesem Kontext eine hohe integrative Kraft und kann als Katalysator des sozialen Integrationsprozesses in die Aufnahmegesellschaft wirken (3).

Dieser Paradigmenwechsel ist auch für »gestandene« Vereine der Aufnahmegesellschaft von Bedeutung und kann vor allem in der Vorstandsarbeit richtungsweisend sein. Es geht darum,

- auf der Ebene der Individuen Migrant/innen als neue Zielgruppe von Vereinsangeboten wahrzunehmen und
- auf Organisationsebene, Migrantenselbstorganisationen als neue Kooperationspartner »auf Augenhöhe« zu begreifen.

Die Bereitschaft zur Öffnung der eigenen Vereinsangebote und -strukturen für neue Zielgruppen, also die Bereitschaft zur interkulturellen Öffnung, sollte als ein deutliches Signal vom Vorstand ausgehen. Wichtig hierbei ist, dass die »Incentives«, die der Vorstand setzt, nicht ausschließlich defizitär, sondern ressourcenorientiert bestimmt sind. So sollte beispielsweise die Motivation, jugendliche Migrant/innen als neue Mitglieder zu ge-

winnen, nicht nur mit mangelndem Nachwuchs und dem demografischen Wandel begründet sein. Anreiz sollten vielmehr die Potenziale und Ressourcen der neuen Zielgruppen sein, sei es als Mitglied oder Kooperationspartner. Mehrsprachigkeit und interkulturelle Kompetenzen, die jugendliche Migrant/innen mitbringen, sind beispielsweise bei Einsätzen von Hilfsorganisationen gefragt. Im Rahmen von interkulturellen Kooperationen können bei ähnlichen Angeboten Synergien geschaffen und Doppelstrukturen im sozialen Umfeld vermieden werden. Dadurch können materielle, finanzielle und personelle Ressourcen effektiver genutzt werden. Anstatt dass viele verschiedene Vereine zur Freizeitgestaltung eigene Fußballturniere organisieren, an denen nur Wenige teilnehmen, können die Vereine beispielsweise gemeinsam ein großes Turnier organisieren, an dem alle Vereine der Stadt oder der Kommune vertreten sind. Eine stärkere Identifikation mit der Region und die Entwicklung eines Verbundenheitsgefühls sind meist positive Nebeneffekte.

Folglich stellen sich für die Vorstandsarbeit zwei Fragen. Die erste bezieht sich auf die Ebene der Individuen, die zweite auf die Ebene der Organisation:

- Wie kann man Migrant/innen als neue Zielgruppe erkennen, sie als neue Mitglieder gewinnen und nachhaltig dafür Sorge tragen kann, dass sie auch im Verein aktiv bleiben?
- Was sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche interkulturelle Kooperation zwischen einem »etablierten« Verein der Aufnahmegesellschaft und einer Migrantenselbstorganisation?

## Migrant/innen nachhaltig als Mitglieder gewinnen

Es ist hilfreich, sich in Erinnerung zu rufen, wie Migrant/innen zum bürgerschaftlichen Engagement gekommen sind, und zu verstehen, was ihre Motive und die Funktion der Migrantenselbstorganisation sind.

Migrantenselbstorganisationen dienen primär als sozialer Raum der Identitätsfindung und Zugehörigkeit. Auch heute noch erleben viele Migrant/innen – vor allem jene, die zu der »Gründergeneration« der »traditionellen« Migrantenvereine gehören – den Verein als ein »Stück Heimat« oder als Familie. Meist ist dann tatsächlich auch die ganze Familie in die Vereinsaktivitäten eingebunden. Auch bei Jugendlichen mit Migrationshintergrund ist das Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit und Identität nicht zu unterschätzen. Die Lebenssituation der Jugendlichen bringt zwar andere Herausforderungen als die ihrer Eltern mit sich – z.B. die Zerrissenheit zwischen zwei Kulturen und Diskriminierungserfahrungen im Alltag –, dennoch ist auch für Jugendliche der familiäre Charakter im Verein wichtig. Hier erleben sie sich als wichtigen Bestandteil einer Gemeinschaft, treffen Freunde, fühlen sich dazugehörig und wohl. Wenn das Bedürfnis nach sozialer Sicherheit und Zugehörigkeit erfüllt ist, ist es eher sekundär, welcher Aktivität die Jugendlichen im Verein nachgehen. In Migrantenselbstorganisationen spielen die sozialen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Wertschätzung und Familie eine größere Rolle als die individuellen Bedürfnisse nach Entfaltung und Selbstverwirklichung. Die Motivationsgründe und Wege, die bei vielen Migrant/innen zum Engagement im Verein führen, unterscheiden sich von dem üblichen

Weg, der z.B. in den Gesangsverein führt, meist über das Hobby geht und vom individuellen Interesse nach Selbstentfaltung geleitet ist.

Als Konsequenz für die Vorstandsarbeit ist daraus ein zentraler Indikator für die Öffnung der eigenen Vereinsangebote für die neue Zielgruppe der Migrant/innen erkennbar. Es geht darum, das Zugehörigkeitsgefühl so zu fördern, dass sich Migrant/innen als ein Teil der Vereinsgemeinschaft begreifen und mit dem Verein identifizieren können. In der Praxis scheitert die Umsetzung dieses Anspruchs meist schon daran, dass die Selbst- und Fremdwahrnehmung von Organisationen nicht deckungsgleich sind. Viele Organisationen haben zwar die Maxime »Wir sind offen für alle« verinnerlicht und auch im Leitbild oder gar in der Satzung schriftlich fixiert, dennoch werden sie von Außenstehenden als geschlossene Gemeinschaften wahrgenommen. Ein gutes Beispiel sind traditionelle Hilfsorganisationen, die von ihrem Selbstverständnis her und aufgrund des Universalitätscharakters »des Helfens in der Not« Menschen in erster Linie als Menschen sehen ungeachtet ihrer Ethnie oder des Geschlechts. Bestimmte Bevölkerungsgruppen wie z.B. Migrant/innen oder auch Frauen sind dennoch in Führungsrollen unterrepräsentiert. Hier gilt es den Leitspruch »Wir sind offen für alle« in die Praxis umzusetzen und im Vereinsalltag auch zu leben. Exkludierende Strukturen und Vereinsangebote müssen verändert, neue inkludierende Strukturen und Verfahren geschaffen und entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden. An dieser Stelle können Best Practice Beispiele oder Projekte, die auf die Etablierung einer gelebten Willkommenskultur in Organisationen zielen, hilfreich sein.

Die Selbstwahrnehmung von Organisationen als »offen für alle« birgt die Gefahr einer eher passiv abwartenden Haltung gegenüber neuen Zielgruppen. Dies gilt sowohl für Migrantenselbstorganisationen als auch für traditionelle deutsche Vereine. Oft meinen die Vereine, eine Website, Infobroschüren oder die transparente Information über das Vereinsgeschehen reichten aus, um das Interesse neuer Zielgruppen zu wecken. Dieses passive Abwarten trägt allerdings selten dazu bei, dass die »Schwellenangst«, die vor allem bei Jugendlichen eine große Rolle spielt, überwunden wird. Vereine sind gefordert umzudenken: Es gilt, neue Zielgruppen in ihren milieu- oder jugendspezifischen »Eigenheiten« zu erkennen und dementsprechend zu adressieren.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der Nachhaltigkeit: Was kann ein Vorstand tun, damit sich Migrant/innen über die Teilnahme an einzelnen Vereinsaktivitäten hinaus dafür entscheiden, im Verein langfristig aktiv zu bleiben? Die wichtigste Empfehlung ist, im Verein partizipative Strukturen aufzubauen, die es neuen Mitgliedern ermöglichen, mehr Verantwortung z.B. als Jugendleiter/in oder im Vorstand zu übernehmen. Vorstände können zudem gezielt die Potenziale der Migrant/innen nutzen und Kompetenzen fördern, die den Zugang zu »Führungsrollen« im Verein erleichtern. Denkbar ist beispielsweise, Qualifikationsmöglichkeiten im Vereinsmanagement anzubieten. Wenn Jugendliche Vereine als persönliche Erfahrungsräume auch außerhalb des eigenen Kulturkreises begreifen, in denen ihre Potenziale aktiviert und neue Kompetenzen erworben werden können – sie sich also persönlich weiterentwickeln können –, ist ein großer Schritt Richtung Nachhaltigkeitssicherung getan.

Auch in diesem Kontext ist soziale Anerkennung der entscheidende Katalysator im Integrationsprozess. Wenn Vorstand und Vereinsgemeinschaft das bürgerschaftliche Engagement würdigen und wertschätzen, stiftet dies Verbundenheit und mehr Identifikation mit dem Verein. Die Vereinsmitglieder sind motiviert, weiterhin im Verein aktiv zu bleiben.

*Für die Vereinspraxis sind folgende Handlungsempfehlungen hilfreich:*

- Menschen mit Migrationshintergrund bilden keine homogene Gruppe: die milieuspezifischen Eigenheiten der verschiedenen Gruppen sollten stets berücksichtigt werden.
- Paternalistische Haltungen gegenüber Migrant/innen sollten reflektiert und zu Gunsten sozialer Anerkennung durch eine wertschätzende dialogische Haltung revidiert werden.
- Neue Zielgruppen können mit einer zielgruppengerechten Ansprache und milieuspezifischen Öffentlichkeitsarbeit erreicht werden.
- Es ist notwendig, Vereine als Orte informeller Bildung zu begreifen und die Mitglieder durch Qualifizierungsangebote aktiv zu fördern.
- Richtungsweisende Signale »von oben« sind wichtig. Noch wichtiger ist es, strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen und Ressourcen bereitzustellen zur Erzielung eines Top-down-Effekts.
- Es empfiehlt sich, vertrauensbildende Maßnahmen zu ergreifen und die Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühls zu fördern.
- Im Rahmen einer interkulturellen Kooperation können Tandemprojekte hilfreich sein: eine Migranten-selbstorganisation kooperiert mit einem etablierten »deutschen« Verein.
- Es ist vorteilhaft, einen Kooperationsprozess von einer neutralen Person professionell begleiten zu lassen.
- Vereinsstrukturen und -angebote, die per se exkludierend gegenüber Migrant/innen sind, gilt es zu identifizieren, zu verändern und neu zu konzipieren.
- Es empfiehlt sich, konkrete Ansprechpartner/innen (z.B. das Ehrenamt des/der Integrationsbeauftragten) einzuführen, die für interkulturelle Öffnung und Kooperationen verantwortlich sind.
- Attraktive Erfahrungsräume und Partizipationsmöglichkeiten in den gegebenen Vereinsstrukturen zu eröffnen, fördert das Engagement von Jugendlichen mit Migrationshintergrund.
- Personen, die in der lokalen Gemeinschaft als »Türöffner« fungieren, können gezielt eingesetzt werden, um Berührungs- und Schwellenängste abzubauen.
- Eine bedürfnisorientierte Willkommenskultur für neue Mitglieder zu etablieren und diese im Vereinsalltag zu leben, ist notwendig, um das nachhaltige Engagement zu sichern.

## Interkulturelle Kooperationen

Interkulturelle Kooperationen können Personengruppen und Organisationen der Zivilgesellschaft zusammenbringen, die ansonsten kaum Begegnungsmöglichkeiten haben, um gegenseitige Vorurteile abzubauen. Aber Vorsicht ist geboten: Kooperationen entstehen nicht im luftleeren Raum. Kooperationsmanagement, insbesondere im interkulturellen Kontext, will gelernt sein. Interkulturelle Begegnungen, bei denen man zusammenkommt, um sich lediglich über Befindlichkeiten und brisante Themen auszutauschen, tragen selten nachhaltig Früchte. Das Gleiche gilt für das interkulturelle Networking von Migrantenselbstorganisationen und »deutschen« Vereinen allein um des Networkings willen.

Es empfiehlt sich, möglichst immer bezogen auf ein konkretes Projekt oder ein zielgerichtetes gemeinsames Unterfangen zu kooperieren. Ausgangspunkt der Kooperation kann ein gemeinsamer »Leidensdruck« oder die Einsicht sein, dass ein konkretes gesellschaftliches Problem nur gemeinsam zu bewältigen ist. Die Erfolgchancen einer solchen Kooperation sind höher, wenn beide Kooperationspartner/innen sich an gemeinnützigen Zielen orientieren. Auch ein konkreter Nutzen und ein klar erkennbarer Mehrwert, der aus der Kooperation für beide Parteien hervorgeht, tragen wesentlich zum Gelingen des gemeinsamen Projekts bei. (4) Das Bewusstsein, sich für eine »bessere Gesellschaft« zu engagieren, kann langfristig selten so motivieren, wie z.B. das Wissen, dass erfolgreiche Kooperationsprojekte effektivere Ressourcennutzung und Synergien ermöglichen. In einem Kooperationsprojekt können sich die Partner/innen höhere Qualitätsstandards zutrauen, die sie sich im Alleingang nie hätten leisten können. So treten beispielsweise immer öfter etablierte Vereine der Aufnahme-gesellschaft und Migrantenselbstorganisationen als gemeinsame Veranstalter von Festen, Events und Aktionen in der städtischen oder kommunalen Gemeinde auf. Solche Kooperationen tragen durch die gegenseitige Unterstützung z.B. beim Fundraising oder bei der Öffentlichkeitsarbeit maßgeblich zum Erfolg solcher Veranstaltungen bei.

Erwähnenswert sind einige aus der Praxis bekannte Kooperationshürden, die den Prozess der interkulturellen Zusammenarbeit erheblich beeinträchtigen können. Migrantenselbstorganisationen und etablierte Vereine der Aufnahmegesellschaft unterscheiden sich häufig in ihrem »Professionalisierungsgrad«. Die damit verbundenen Herausforderungen sollten nicht unterschätzt werden. So können interkulturelle Kooperationen bereits an der ersten Kontaktaufnahme und der unterschiedlichen Kommunikationskultur scheitern. Viele Migrantenselbstorganisationen haben nämlich selten personelle und materielle Ressourcen, um sich hauptamtliche Mitarbeiter/innen oder eine semi-professionelle Geschäftsführung leisten zu können. Die Vorstandsarbeit und meist sogar die gesamte Vereinsarbeit in Migrantenselbstorganisationen hängen vom ehrenamtlichen Engagement der Vorstandsmitglieder ab. Ob eine Migrantenselbstorganisation erreichbar ist, wird dann von den zeitlichen Ressourcen der Vorstandsmitglieder bestimmt.

Für interkulturelle Kooperationen bedeutet das, Durchhaltevermögen und Geduld mitzubringen, wenn Informations- und Kommunikationsprozesse wegen der schlechten Erreichbarkeit länger als gewohnt dauern. Wenn

die Kooperation darunter leidet, sollten Kooperationspartner eine paternalistische Haltung im Sinne von »Jetzt zeigen wir denen mal, wie es bei uns richtig gemacht wird« vermeiden. Dem interkulturellen Kooperationsprozess förderlich ist vielmehr eine Haltung, die das Gegenüber als gleichberechtigten Partner auf Augenhöhe anerkennt und sich der ungleichen Voraussetzungen bewusst ist.

Interkulturelle Kooperationen bergen großes Konfliktpotenzial, sie bieten aber auch viele Chancen. Idealerweise können solche Kooperationen für beide Kooperationspartner/innen in Win-win-Situationen münden: Der Kompetenztransfer zwischen beiden Organisationen kann beispielsweise auf der einen Seite zu einem qualitativ höheren Professionalisierungsgrad führen und auf der anderen Seite interkulturelle Kompetenzen aufbauen. Interkulturelle Öffnung durch Kooperation bedeutet folglich, zwischen zwei unterschiedlichen Vereinen einen wechselseitigen Lernprozess zu initiieren, der nachhaltig positiv in die eigene Organisationsstruktur wirken und Entwicklungspotenziale aktivieren kann.

Eine gegenseitige Vertrauensbasis und tatsächliche Kooperationsbereitschaft sind ausschlaggebende Voraussetzungen für einen erfolgreichen Kooperationsprozess. Manche Vorstände machen den Fehler, Vertrauen und Kooperationsbereitschaft in ihrem Verein als selbstverständlich vorauszusetzen. Entscheidend ist jedoch, dass ein Vereinsvorstand die entsprechenden Signale nicht nur »von oben« setzt und ein Kooperationsprojekt als Arbeitsauftrag an die entsprechenden Verantwortungsträger/innen (wie z.B. Jugendleiter/innen) delegiert. Ein Vorstand trägt auch Sorge für entsprechende Ressourcen und strukturelle Rahmenbedingungen, die tatsächliche Kooperationsbereitschaft erst ermöglichen. Die zeitlichen Ressourcen von Gruppen- oder Jugendleiter/innen sind in der Praxis durch feste Aufgaben meist so ausgelastet, dass für interkulturelle Kooperationen kaum mehr Raum und Zeit bleibt. Dies hat zur Folge, dass interkulturelle Kooperationsprojekte als zusätzliche Belastung angesehen werden und von der Vereinsbasis nicht mitgetragen werden. Eine mögliche Lösung ist, konkrete Ansprechpartner/innen – etwa einen »Integrationsbeauftragten« – einzuführen, die dafür verantwortlich sind, neue Zielgruppen zu gewinnen, eine nachhaltige Integrationsstrategie für den Verein zu entwickeln und interkulturelle Kooperationen zu fördern.

## Anmerkungen

*Dieses Interview ist erschienen in: »Perspektiven entwickeln – Veränderung gestalten. Eine Handreichung für Vereinsvorstände«, Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 48, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 2015. Zu beziehen über den Buchhandel oder unter [www.mitarbeit.de](http://www.mitarbeit.de)*

(1) Vgl. Thränhardt, Dietrich (2005): Spanische Elternvereine schaffen Sozialkapital. Selbsthilfe-Netzwerke und Integrationserfolg in Europa. In: Weiss, Karin/Thränhard, Dietrich (Hrsg.): SelbstHilfe. Wie Migranten Netzwerke knüpfen und soziales Kapital schaffen, Freiburg im Breisgau, S. 93–110.

(2) Vgl. Cetinkaya, Handan (2000): Türkische Selbstorganisationen in Deutschland. Neuer Pragmatismus nach



der ideologischen Selbstzerfleischung. In: Thränhardt, Dietrich/Hunger, Uwe (Hrsg.): Einwanderer-Netzwerke und ihre Integrationsqualität in Deutschland und Israel, Studien zu Migration und Minderheiten, Band 11, Münster/Hamburg/London, S. 83–109.

(3) Migrationsbericht 2004 der Bundesregierung. Online unter:

[http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/Anlagen/themen-zuwanderung-migrationsbericht-2004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/Anlagen/themen-zuwanderung-migrationsbericht-2004.pdf?__blob=publicationFile).

(4) Vgl. Zimmermann, Arthur: Kooperationen erfolgreich gestalten – Konzepte und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart 2011, S. VII.

### Literaturverzeichnis

---

Cetinkaya, Handan (2000): Türkische Selbstorganisationen in Deutschland. Neuer Pragmatismus nach der ideologischen Selbstzerfleischung. In: Thränhardt, Dietrich/Hunger, Uwe (Hrsg.): Einwanderer-Netzwerke und ihre Integrationsqualität in Deutschland und Israel, Studien zu Migration und Minderheiten, Band 11. Münster u. a.

Migrationsbericht der Bundesregierung (2004). Online unter:

[http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/Anlagen/themen-zuwanderung-migrationsbericht-2004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/IB/Anlagen/themen-zuwanderung-migrationsbericht-2004.pdf?__blob=publicationFile).

Thränhardt, Dietrich(2005): Spanische Elternvereine schaffen Sozialkapital. Selbsthilfe-Netzwerke und Integrationserfolg in Europa. In: Weiss, Karin/Thränhard, Dietrich (Hrsg.): SelbstHilfe. Wie Migranten Netzwerke knüpfen und soziales Kapital schaffen. Freiburg im Breisgau.

Zimmermann, Arthur (2011): Kooperationen erfolgreich gestalten – Konzepte und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart.

### Autorin

---

**Fatmagül Tuncay** engagiert sich seit 2002 in verschiedenen Vereinen, Initiativen und Projekten in den Bereichen interkulturelle Öffnung und Integration. Sie hat langjährige Erfahrung in der Projektleitung von interkulturellen Kooperationsprojekten. Zurzeit arbeitet sie als Projektkoordinatorin des kreisweiten Projekts »Zukunft gemeinsam gestalten« (ZuGG) – ein Modellprojekt im Rahmen des hessischen Aktionsprogramms »Stärkung der Partizipation und Teilhabe von Jugendlichen mit Migrationshintergrund«. Neben ihrem Studium in den Fächern Anglistik und Philosophie auf Gymnasiallehramt ist sie als Mediatorin und interkulturelle Trainerin in der Erwachsenenbildung tätig.

### Kontakt:

Fatmagül Tuncay

ZuGG - Zukunft gemeinsam gestalten

---

Projektmitarbeiterin  
Zimmer 4306  
06152 989-468  
E-Mail: [zugg@kreisgg.de](mailto:zugg@kreisgg.de)  
[www.kreisgg.de](http://www.kreisgg.de)

## Redaktion

---

Stiftung Mitarbeit  
Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft  
Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers  
Ellerstr. 67  
53119 Bonn  
E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)