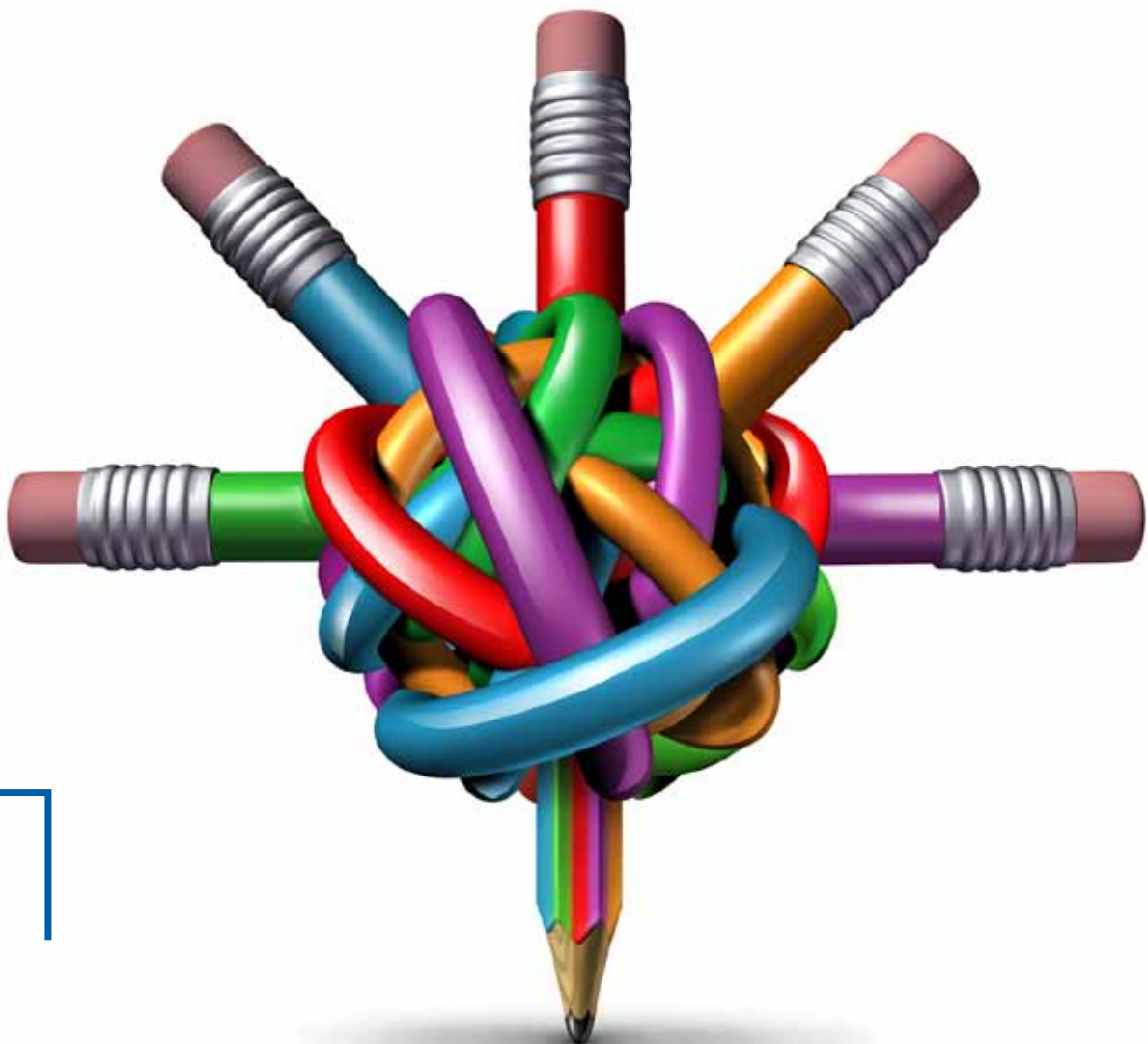


Arbeitshilfe

33+2 Leitfragen für mehr Vielfalt



Ein Leitfaden für  
Führungskräfte in Vereinen

# Inhalt

Einleitung .....	3
1. Thema und Methode der Arbeitshilfe .....	4
2. Begriffsbestimmung .....	5
3. Zwei Fragen zur Vorbereitung .....	6
4. Die Definition von Vielfalt entfalten .....	8
5. Grenzen und was dahinter steckt .....	11
6. Konkrete Planung .....	14
7. Beteiligungskultur .....	22
8. Wegweiser .....	28
9. Zum Schluss .....	34
10. Literaturhinweise .....	35
Impressum .....	35

# Einleitung

*Liebe Kolleginnen und Kollegen,*

mit dieser Arbeitshilfe wird unsere Fortbildungsreihe im Rahmen des Projekts „Professionalisierung von Migrant\*innenorganisationen zur Stärkung des Integrationsprozesses und des interkulturellen Dialogs“ mit einem weiteren spannenden Thema fortgesetzt.

Eines der Hauptziele des Projekts ist die Förderung des interkulturellen Dialogs. Hierbei ist der Begriff ‚Kultur‘ weit ausgelegt und meint die Alltagskultur von Menschen. In diesem Kontext behandelt die Arbeitshilfe nicht den Begriff Interkulturalität, sondern den der Vielfalt.

Die gesellschaftliche Vielfalt spiegelt sich in vielen Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen/Einrichtungen in einer zunehmenden personalen Vielfalt unterschiedlicher Menschen mit vielfältigen Identitäten wider. Vielfalt ist hier im Sinne der Unterschiedlichkeit von Menschen in Bezug auf Lebens- und Arbeitsformen sowie im Hinblick auf verschiedene Identitätsmerkmale zu verstehen. Zunehmend gibt es auch im Non-Profit-Bereich ein starkes Bemühen von Akteuren und Organisationen, sich mit diesem Ansatz auseinanderzusetzen und Konzepte und Strategien zur Förderung personaler Vielfalt sowie zur Schaf-

fung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds zu entwickeln.

Ziel der Broschüre ist es, Ihnen Impulse zu geben, um sich mit der „Vielfalt“ in Ihrer Organisation auseinanderzusetzen. So können Sie sich bewusst werden, ob und wie Ihre Organisation von „Vielfalt“ profitieren kann. Des Weiteren entwickeln Sie eine Vision, was Sie in Bezug auf „Vielfalt“ erreichen möchten. Schließlich erarbeiten Sie konkrete Schritte zur Umsetzung von „Vielfalt“ in Ihrer Organisation.

Die Arbeitshilfe verfolgt die Methode des dialogischen Ansatzes. Das bedeutet, dass Sie durch eine Reihe von Leitfragen begleitet werden. An dieser Stelle bedanken wir uns recht herzlich bei der Referentin und Autorin dieser Broschüre Iris Bawidamann.

Bei der Teilnahme und Erlangung neuer (Er-)Kenntnisse im Workshop und Vertiefungsseminar sowie der Nutzung dieser Arbeitshilfe wünschen wir Ihnen recht viel Erfolg und Freude.

Wir danken an dieser Stelle für die Co-Finanzierung der Qualifizierungsreihe durch den Europäischen Integrationsfond (EIF) und das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF).

*Mit herzlichen Grüßen*

**Evin Kofli**  
Der Paritätische Gesamtverband

# 1. Thema und Methode der Arbeitshilfe

Vielfalt – oder auch Diversity – werden als Begriffe immer häufiger verwendet, ob von Fördergeberinnen und Fördergebern, Unterstützerinnen und Unterstützern oder politischen Vertreterinnen und Vertretern, oft, ohne dass wirklich klar ist, was damit gemeint ist. Diese Arbeitshilfe soll Sie darin unterstützen, Ihr eigenes Verständnis von Vielfalt zu erweitern und, falls gewünscht, noch mehr Vielfalt in Ihr Vereinsleben zu integrieren.

Die vorliegende Arbeitshilfe verfolgt hierbei – anders als die bisherigen Workbooks – einen **dialogischen Ansatz**. Dabei stehen Fragen mehr im Mittelpunkt als vorgegebene Antworten. Hintergrund dafür ist, dass gut gemeinte Informationen und Antworten oft nur eine Illusion sind und die Fragenden leicht in eine passive, konsumierende Haltung gehen.

Der Sinn einer Frage ist die Antwortfindung, ansonsten ist die Frage bereits eine versteckte Antwort. Wenn Sie selbst ihre Antworten finden, passen sie nicht nur besser zu Ihnen, es fällt Ihnen auch leichter, die Verantwortung dafür zu tragen. Durch das Fragen entsteht ein Prozess, in welchem immer wieder neue Fragen und Antworten produziert werden. Der Weg entsteht beim Gehen und die Verantwortung wächst beim Handeln, da die Aufgabe selbst gestellt und der Weg selbst definiert wurde, kann niemand als man selbst die Verantwortung dafür tragen. In diesem Sinne finden Sie hier viele Fragen, mithilfe derer Sie Ihren Weg gestalten können.

**LITERATUR** Mehr zum Begriff des dialogischen Ansatzes finden Sie im Buch „Eltern Stärken: Die Dialogische Haltung in Seminar und Beratung“ von Johannes Schopp vom Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills.

Erweitert wird die Arbeitshilfe durch einige Informationen, die als Orientierung dienen können. Es wird aufgezeigt, wie der aus den vorigen Workbooks bekannte fiktive Verein Migration e.V. versucht, einige der gestellten Fragen für sich zu beantworten. Diese Fragen sind überwiegend für Führungskräfte formuliert. Hier kann es sich um einen Vorstand handeln, eine Gruppenleiterin bzw. einen Gruppenleiter oder eine Projektkoordinatorin bzw. einen Projektkoordinator. Wenn Sie mit diesem Workbook arbeiten möchten, jedoch zu keiner dieser Personengruppen zählen, stellen Sie einfach Kolleginnen und Kollegen in solch einer Position die Fragen. Gleichzeitig ist diese Art der dialogischen Fragestellung eine Einladung, diesen fragenden Weg auch mit Ihren Vereinsmitgliedern, Vorständen und/oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gehen.

Eine fragende Haltung bringt nicht nur oft nachhaltige Ergebnisse. Führungspersonen werden durch sie entlastet, da sie nicht alles wissen und den Weg schon ganz genau kennen müssen. Darüber hinaus fördert es das Engagement und die Eigenverantwortung aller Beteiligten.

Beispielhaft veranschaulicht wird das Thema durch die fiktiven Erfahrungen von Candela Lopez und ihrem Verein Migration e.V.

## Hintergrundinfo zu MIGRATION e.V.

Migration e.V. ist ein eingetragener gemeinnütziger Verein, der ursprünglich als selbstorganisierter Verein in Leverkusen gegründet wurde. Die Schwerpunkte der Vereinsarbeit sind Eltern- und Jugendarbeit, politische Arbeit sowie Geselligkeit. Mittlerweile verfügt der Verein über eine breite Palette von Aktivitäten und Angeboten an. So arbeiten Candela Lopez und ihr Team zum Beispiel mit Schulen zusammen, und unterstützen junge Menschen bei der beruflichen Orientierung oder der Integration in den Arbeitsmarkt. Die Arbeit leisten die Mitglieder von Migration e.V. überwiegend ehrenamtlich.

## 2. Begriffsbestimmung

### Diversity Management

„Diversity Management ist ein Konzept der Unternehmensführung, der Steuerung von Unternehmen insgesamt, das Vielfalt als produktiven Faktor für Unternehmens – bzw. Organisationserfolg ansieht. Es hat zwei Wurzeln: Zum einen [...die] Anfang der 1950er-Jahre ökonomischen Krisen [die] Anlass [gaben], über den Produktionsfaktor Mensch nachzudenken. [...] War diese strategisch-ökonomische Orientierung noch ausschließlich an den Gewinninteressen des Unternehmens orientiert, so wurde diese Sichtweise zum anderen durch die erfolgreiche Politik der sozialen Bewegungen erweitert.“

„Im pädagogischen Kontext meint es eine „Pädagogik der Vielfalt“, die mit einem „demokratischen Differenzbegriff“ die Anerkennung der Differenzen beansprucht, dabei besonders auf die Überkreuzung von Differenzlinien achtet, wie Gender, Ethnie, Behinderung und „Verschiedenheit und Gleichberechtigung als institutionelle Aufgabe“ von Bildungseinrichtungen betrachtet“.

**LITERATUR** *Mehr zum Begriff Diversity Management oder Interkulturelle Öffnung finden Sie auch im Buch „Interkulturelle Orientierung und Öffnung“ von Sabine Handschuck und Hubertus Schröer vom Ziel Verlag sowie im „Handbuch Inklusion“ von der Herausgeberin Petra Wagner vom Herder Verlag.*

### Interkulturelle Öffnung

„Interkulturelle Öffnung zielt auf tiefgreifenden Kulturwandel, ist also Organisationsveränderung. In einer Vielfaltsperspektive geht es darum, alle Strukturen, Maßnahmen und Dienstleistungen an die Bedürfnisse einer ethnisch, sozial und kulturell vielfältigen (Stadt-) Gesellschaft anzupassen.“

„Dieser Prozess umfasst mehrere Ebenen, die gleichberechtigt entwickelt werden müssen:

- ⇒ die strukturelle Ebene von Leitbildern, Konzepten, Selbstverständnis, Personalpolitik
- ⇒ die fachliche Ebene von Fachwissen, Methoden, Reflexion der beruflichen Praxis, Aus-, Fort- und Weiterbildung
- ⇒ die persönliche Ebene von Haltungen, Wertungen und Bewertungen [...].“

**LITERATUR** *Der Paritätische Gesamtverband hat bereits zu dem Thema Interkulturelle Öffnung mehrere Broschüren veröffentlicht, u.a.: Der Paritätische Gesamtverband (Hrsg.): Migrationsarbeit als Motor interkultureller Öffnungsprozesse in Regeleinrichtungen, Köln 2008.*

### Exkurs: Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz:

Eine Hilfestellung bei der Definition von Vielfalt kann auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz bieten, das folgende Diskriminierungsmerkmale definiert:

Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der **Rasse** oder wegen der **ethnischen Herkunft**, des **Geschlechts**, der **Religion oder Weltanschauung**, einer **Behinderung**, des **Alters** oder der **sexuellen Identität** zu verhindern oder zu beseitigen. (AGG §1)

## Inklusion

„Inklusion wird als ein Prozess verstanden, bei dem auf die verschiedenen Bedürfnisse von allen [...] Erwachsenen eingegangen wird. Erreicht wird dies durch verstärkte Partizipation an Lernprozessen, Kultur und Gemeinwesen, sowie durch Reduzierung und Abschaffung von Exklusion in der Bildung.“ (Definition der Deutschen UNESCO-Kommission in Wagner 2013:13).

## Vielfalt

Da das Ziel dieser Arbeitshilfe ein erster Einstieg in die Arbeit mit den unter Punkt 2.1-2.3 genannten Konzepten ist, wird hier übergreifend der Begriff „Vielfalt“ verwendet. Dieser lässt offen, mit welchem Konzept Sie sich eventuell später eingehender befassen. Die nachfolgenden Kapitel sind als Vorarbeit für alle Prozesse wertvoll.

Der Begriff Vielfalt wird hier im Sinne einer Bewusstheit über die Verschiedenheit von Menschen und eine Sensibilität gegenüber Unterschieden von Menschen verwendet. Diese allgemeine Begriffsdefinition soll helfen, das eigene Bild zu schärfen und ein individuelles Verständnis zu entwickeln, um später den passenden Prozess identifizieren zu können.

# 3. Zwei Fragen zur Vorbereitung

Nun kommen wir konkret zu Ihnen. Vielfalt scheint Sie anzusprechen und Sie möchten entweder die Chancen nutzen oder sehen sich Herausforderungen im Umgang mit Vielfalt gegenüber. Bevor wir uns damit beschäftigen, lade ich Sie ein, sich zwei Dinge ins Bewusstsein zu rufen:

### Erstens: Was soll sich durch Ihren Verein in der Welt verändern?

Ihr Verein oder Ihre Organisation hat einen Vereinszweck. Dahinter steckt eine Vision. Der Verein wurde gegründet, um etwas anzustoßen, eine Lücke zu füllen, einen Traum zu verwirklichen.

Was ist Ihre Vision von Ihrem Verein? Was verändert sich durch das Wirken der Organisation, wenn alles perfekt läuft? Nehmen Sie sich ruhig ein paar Minuten Zeit, um über diese Fragen nachzudenken und schreiben Sie sich Stichworte auf.

**DEFINITION** Mit **Vision** ist das Bild gemeint, das vor dem inneren Auge entsteht, wenn man voller Inspiration, Zuversicht und Vertrauen an die Zukunft denkt.

---

---

---

## Zweitens: Welche persönlichen Leidenschaften stecken hinter Ihrem Engagement im Verein?

Auch Sie haben eine Vision, einen Lebenssinn, möchten mit Ihrem Engagement etwas bewirken. Durch den Verein hoffen Sie, auch eigene Wünsche und Bedürfnisse erfüllen zu können. Welche sind das?

Spüren Sie die Energie, die frei wird, wenn Sie sich mit Ihren Leidenschaften verbinden? Sie spendet Kraft und hilft dabei, weiter zu machen und durchzuhalten.

**DEFINITION** Mit **Leidenschaft** ist das gemeint, was die Augen zum Leuchten bringt, wenn man daran denkt. Das, was begeistert, wovon man überzeugt ist. Das, was man sich im Leben erfüllen, was man erleben oder verfolgen möchte.

## Beispiel MIGRATION e.V.



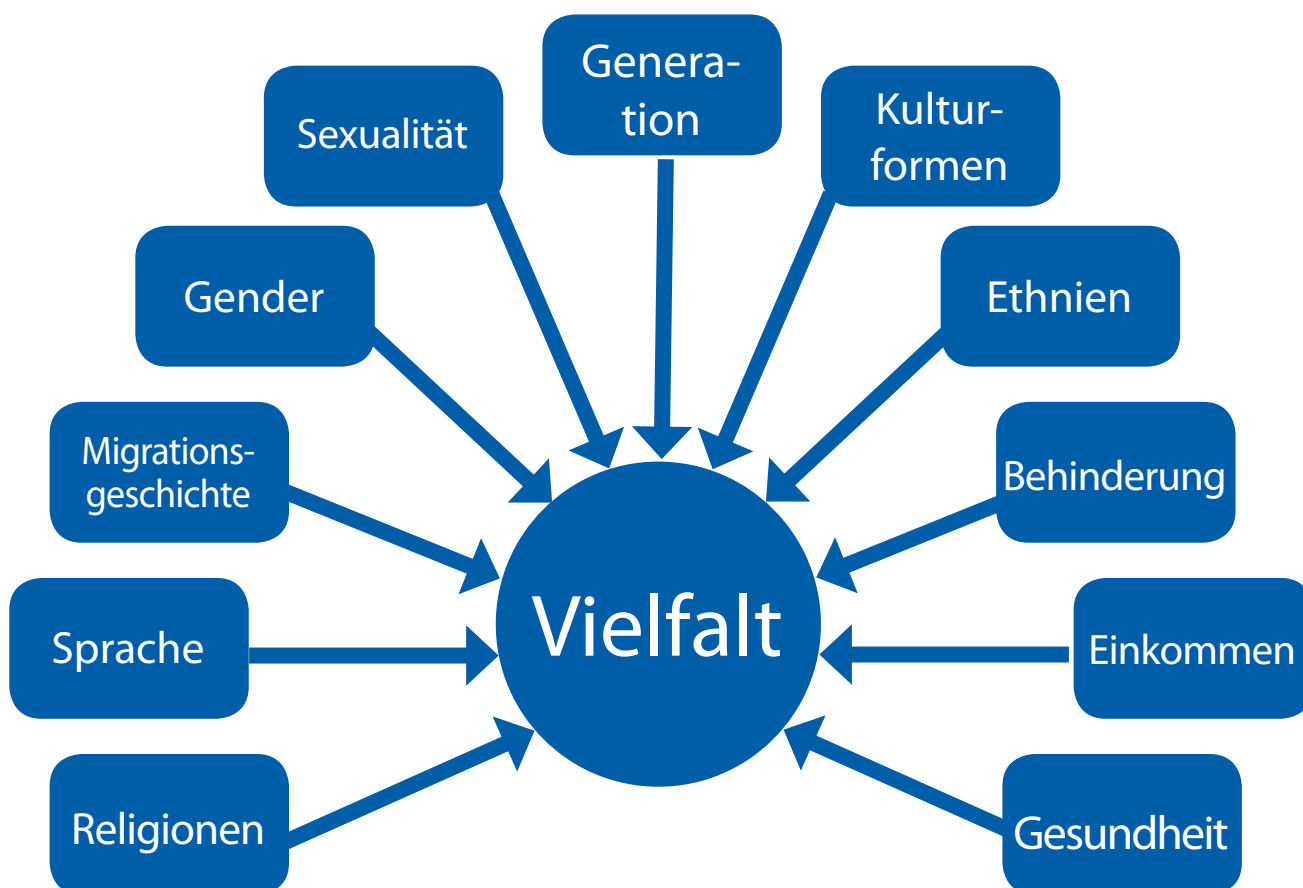
Migration e.V. wurde gegründet, um die Menschen, die im Ausland geboren wurden und nun in Deutschland leben, darin zu unterstützen, hier einen Platz zu finden, an welchem sie sie selbst sein können und gestärkt werden, um mit anderen Kulturen in Deutschland guten Kontakt zu pflegen. Die Mitglieder sollen lachend durchs Leben gehen und Lebensfreude verbreiten. Candela Lopez' Leidenschaften sind die Liebe zu ihrem Ursprungsland und die Liebe zu Deutschland. Wenn sie daran denkt, wie Menschen unterschiedlicher Kulturen zusammen leben, lachen und feiern, glänzen ihre Augen vor Glück.

## 4. Die Definition von „Vielfalt entfalten“

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Reihe von Fragen, die Sie auf Ihrem Weg zu mehr Vielfalt begleiten können. Unsere Empfehlung ist, sie nach und nach, Schritt für Schritt, abzuarbeiten. Wichtig ist, dass Sie Ihr eigenes Tempo gehen, nicht aufgeben und Fragen gegebenenfalls so uminterpretieren oder anpassen, dass Sie sie in Ihrem Sinne weiterbringen.

### Frage 1: Was bedeutet Vielfalt für mich als Führungskraft meines Vereins?

Entwickeln Sie eine eigene Definition, die zu Ihnen passt. Schauen Sie sich noch einmal das Spektrum des AGG an und formulieren Sie Ihre eigene Definition von Vielfalt. Diese Definition kann im Lauf der Zeit auch immer wieder geändert oder angepasst werden; wichtig ist, dass sie sich zu jedem Zeitpunkt gut und stimmig für Sie anfühlt.





## Frage 2: Wie vielfältig ist ihr Verein?

Bereits jetzt ist in Ihrem Verein mit großer Sicherheit eine breite Vielfalt vertreten. Manche Aspekte sind offensichtlich, andere womöglich weniger. Gehen Sie gedanklich Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ehrenamtlerinnen und Ehrenamtler sowie die Mitglieder durch. Welche Vielfalt ist bereits vorhanden? Auch hier dürfen Sie „Vielfalt“ wieder selbst definieren.

---

---

---

### Ergänzende Fragen:

- ⇒ Wie würden einzelne Vorstandsmitglieder die Frage beantworten?
- ⇒ Sehen andere das genauso wie Sie?
- ⇒ Gibt es Situationen, in denen Sie diese Frage anders beantworten würden?
- ⇒ Was glauben Sie, würden sich Ihre Mitglieder, Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und/oder Vorstandsmitglieder von Ihnen wünschen?

## Frage 3: Inwiefern profitiert ihr Verein von der bestehenden Vielfalt?

Vermutlich haben Sie herausgefunden, dass Ihr Verein schon jetzt ganz schön „bunt“ und vielfältig ist. Manchmal fällt das etwas mehr auf, manchmal weniger. Wann fällt es Ihnen positiv auf, wie schön bunt und vielfältig Ihr Verein ist?

---

---

---

Frage 4: Wie können Sie mehr Situationen schaffen, in denen das bunte, vielfältige des Vereins fühlbar und sichtbar wird?

---

---

---

### Vielfalt ist Normalität

„Weder ‚Gleiches für Alle‘ noch ‚Besonderes für Besondere‘ haben sich als Strategien im Umgang mit Verschiedenheit bewährt. Als Weiterentwicklung empfiehlt sich mit den gemachten Erfahrungen für Inklusion eine Koppelung: ‚Gleiches wo möglich, Besonderes wo nötig‘.“ ( aus Wagner: 14)

### Beispiel MIGRATION e.V.

Für Candela Lopez bedeutet Vielfalt, dass es eine bunte Mischung von Menschen gibt: verschiedenen Alters, aus verschiedenen Ländern eingewandert oder hier geboren, mit oder ohne gesundheitliche, seelische oder geistige Einschränkungen, mit gutem Job genauso wie arbeitslos, arm, reich, verschiedener sexueller Orientierung, Hautfarbe... Ihr Spektrum reicht weit. Im Verein Migration e.V. sind schon viele Erwachsene engagiert, die überwiegend aus demselben Land kommen und in der ersten Generation in Deutschland leben. Andere Vereinsmitglieder würden sagen, dass der Verein schon interkulturell und vielfältig ist, da Frauen und Männer vertreten sind, es ein einige engagierte junge Menschen gibt und auch vereinzelt Kontakte zu Deutschen und Personen anderer Nationalitäten bestehen. Candela Lopez ist das nicht genug. Sie liebt es, wenn verschiedene Meinungen und Traditionen aufeinander treffen und wenn sich aus hitzigen Diskussionen am Ende neue Ideen herauskristallisieren, die inspirierend sind und bei denen sich möglichst viele einbringen können.

## 5. Grenzen und was dahinter steckt

### Frage 5: Wann war Vielfalt schwierig?

Manchmal bringt Vielfalt aber auch schwierige Situationen mit sich. Viele Meinungen treffen aufeinander, unterschiedliche Erwartungen und Voraussetzungen scheinen unvereinbar. Kennen Sie das? Schildern Sie drei Situationen schriftlich, in denen dies der Fall war.

---

---

---

### Frage 6: Wie viel Vielfalt kann ich aushalten?

In solchen schwierigen Situationen wird man sich oft seiner Grenzen bewusst. Vielfalt ist bereichernd – und ebenso oft auch herausfordernd. Die Probleme scheinen endlos, Sie haben das Gefühl, dass alles entgleist. Sie wollen jedoch Ihre Vision nicht aus den Augen verlieren und möchten, dass es einen klaren Rahmen gibt. Welche Grenzen würden Sie aus den oben genannten schwierigen Situationen für sich herleiten?

---

---

---

### Frage 7: Welche Sicherheiten bringen Grenzen?

Sie haben deutliche Grenzen gespürt. Diese Grenzen möchten Sie setzen und vertreten, um etwas ganz bestimmtes zu schützen oder zu erhalten, das Ihnen wichtig ist. Was genau erhalten bzw. schützen diese Grenzen?

---

---

---

### Frage 8: Was ist wesentlich?

Durch die Beschäftigung mit Grenzen haben sich vermutlich einige zentrale Punkte herauskristallisiert, die Ihnen wichtig sind. Listen Sie diese hier auf:

---

---

---

### Frage 9: Gibt es noch mehr Strategien, um das, was wichtig ist, zu fördern?

Grenzen zu setzen ist eine Strategie, ein gezieltes Vorgehen, um Wichtiges zu schützen. Manchmal funktioniert dies gut, manchmal erscheint dies nur so. Oft gibt es zahlreiche Alternativen, um das Wichtige nicht nur zu schützen, sondern sogar wachsen zu lassen. Gehen Sie nochmals zu den Ihnen wichtigen Punkten in Frage 8. Welche drei Strategien fallen Ihnen pro Beispiel ein, diese Dinge zu nähren und aufblühen zu lassen?

---

---

---

### Frage 10: Welche Einschränkungen bringen Grenzen?

Gehen Sie nun noch einmal zu den Grenzen (Frage 6), die Sie aus schwierigen Situationen hergeleitet haben. Womöglich haben Sie Alternativen gefunden, um das, was Ihnen wichtig ist, leben zu lassen, ohne diese Grenzen ziehen zu müssen. Gibt es auch Dinge, die Sie eigentlich gerne hätten, die aber durch das Ziehen von Grenzen (Frage 6) nicht mehr möglich waren oder wären?

---

---

---

Frage 11: Möchten Sie nun manche der Grenzen aus Frage 6 neu formulieren, ersetzen oder streichen?

---

---

---

## Beispiel MIGRATION e.V.



Vor kurzem kam eine Gruppe junger Männer zu Candela Lopez, die sich gerne im Verein engagieren möchten. Sie sagten, sie würden sich sehr gerne aktiv in den Verein einbringen, viele Aufgaben übernehmen, egal ob handwerklicher, organisatorischer oder sozialer Art. Ihre Bedingung sei jedoch, dass sich der Verein politisch so positioniere, dass nur noch Menschen ihrer Nationalität bzw. ihres kulturellen Hintergrunds aufgenommen werden.

Candela ist kurz hin- und hergerissen. Der Verein könnte Unterstützung gut gebrauchen, vor allem an jungen, tatkräftigen, gut ausgebildeten Männern mit einer Vision fehlt es. Aber die Mitglieder des Vereins auf eine Nationalität einschränken? Nein, das will sie nicht. Sie findet, dass schon jetzt zu viele Mitglieder der gleichen Nationalität und mit ähnlichen Lebensgeschichten vertreten sind.

Sie sagt den jungen Männern, dass ihr Kontakt zwischen den Kulturen, Vielfalt, Offenheit, Neugierde auf anderes und aktives Zugehen auf Dinge, die sie noch nicht kennt, wichtig sind. Sie sagt den jungen Männern, dass sie sich gerne bei Migration e.V. engagieren können, wenn sie bereit sind, sich für diese Werte zu öffnen. Mit diesem Vorgehen riskiert sie zwar, die jungen Männer als potentielle Mitglieder zu verlieren, sie möchte jedoch nicht jeden Preis bezahlen, um sie für die Mitwirkung im Verein zu gewinnen. Candela Lopez vertraut darauf, dass sie gemeinsam mit den anderen Vereinsmitgliedern ausreichend Alternativen finden kann, um junge, kulturoffene Männer zu integrieren. Sie nimmt sich vor, zu diesem Zweck einige engagierte Vereinsmitglieder anzusprechen, die privat oder beruflich in Kontakt mit dieser Zielgruppe stehen.

## 6. Konkrete Planung

### Frage 12: Wie fühlt sich die perfekte Mischung von Vielfalt und Klarheit an?

Ein klare Linie, ohne langweilig und unattraktiv zu sein und Vielfalt bieten, sie genießen zu können, ohne sich daran aufzureiben... Wo hält man hier die Balance? Schließen Sie kurz die Augen und stellen Sie sich vor, in Ihrem Verein wäre alles perfekt. Was wäre das für ein Gefühl? Schreiben Sie Stichworte dazu auf. Was genau „perfekt“ ist, bleibt Ihrer Definition überlassen. Was zählt, ist das, was für Sie ideal erscheint.

---

---

---

### Frage 13: In welchen Bereichen hätten Sie gerne mehr Vielfalt?

Wenn Sie nun so vor sich hinträumen, in einer Welt in der alles möglich und erlaubt ist, wo hätten Sie dann gerne mehr Vielfalt? Dies kann Ihren eigenen Wünschen und Vorstellungen zu Vielfalt entspringen, sich jedoch auch aus Vorgaben von z.B. Fördergebern ergeben, die Sie erfüllen müssen, um Unterstützung und Förderung für Ihr Wunschprojekt zu erhalten.

---

---

---

### Frage 14: a.) Wo möchten Sie in fünf Jahren hinsichtlich Vielfalt stehen?

Nun werden wir konkret. Stellen Sie sich Ihren Verein in fünf Jahren vor. Wo möchten Sie dann stehen? Was möchten Sie bis dahin erreicht oder beibehalten, ausgebaut haben etc.?

Formulieren Sie Ihre Ziele möglichst konkret, damit Sie später auch messen können, ob diese erreicht wurden.

Beispiel MIGRATION e.V.

Ziel	Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?
Der Vorstand von Migration e.V. soll künftig bunter gemischt sein	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unter den Vorstandsmitgliedern sind</li> <li>- 4 Nationalitäten</li> <li>- ungefähr gleich viele Männer wie Frauen</li> <li>- 3 Altersgruppen (20-30, 30-40 und 40-60 Jahre) vertreten.</li> </ul>
Der Verein soll in seiner Zusammensetzung vielfältiger werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10% der Mitglieder sind anderer Nationalität</li> <li>- 10% der Mitglieder sind unter 30 Jahre alt</li> </ul>
Der Verein verfolgt bezüglich Vielfalt ein klares Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es gibt Leitlinien hinsichtlich der Vielfalt im Verein</li> <li>- es besteht enger Kontakt zu 5 Vereinen mit anderem nationalem Schwerpunkt</li> <li>- mindestens 1 Mal pro Jahr gibt es eine Veranstaltung, die sich mit dem Thema „Mehr Vielfalt in Migration e.V. auseinandersetzt und bei der jeweils konkrete Schritte vereinbart werden.</li> </ul>

14: b.) Wo soll Ihr Verein in zwei Jahren stehen?

Beispiel MIGRATION e.V.

Ziel	Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?
Der Verein hat Leitlinien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Leitlinien sind entwickelt</li> <li>- Sie sind in allen Gremien verabschiedet</li> <li>- Sie wurden den Mitgliedern mitgeteilt</li> <li>- Es wurde eine Veranstaltung organisiert, bei der die Leitlinien allen Vereinsmitgliedern vorgestellt und die Ergebnisse gefeiert wurden</li> </ul>
Vielfalt unter den Mitgliedern	Es gibt eine Arbeitsgruppe, welche sich aus internen und externen Personen zusammensetzt und sich gezielt mit der Aufgabe befasst, neue Mitglieder für die Ziele des Vereins zu begeistern. Der Fokus der Mitgliedergewinnung ist auf junge Menschen und Personen einer anderen als der bis zu diesem Zeitpunkt überwiegend im Verein vertretenen Nationalität gerichtet.



## 14: c.)Wo möchten Sie in 6 Monaten stehen?

Beispiel MIGRATION e.V.

Ziel	Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht ist?
Mehr Kontakt zu anderen Heimatvereinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstandsmitglieder von Migration e.V. waren bei 5 Veranstaltungen anderer Vereine vertreten</li> <li>- Migration e.V. ist aktiv auf 10 andere Vereine und/oder Einzelpersonen eingegangen, um sie aktiv zur Mitarbeit im Migration e.V. einzuladen</li> <li>- 5 Personen aus anderen Kulturkreisen bzw. jüngeren Alters waren erstmals bei Veranstaltungen und hatten sich aktiv eingebracht</li> </ul>
Arbeitsgruppe Mitgliedervielfalt ist etabliert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine Gruppe von ca. 6 Personen wurde gebildet</li> <li>- Die Gruppe hat bislang 2 Treffen abgehalten</li> <li>- Die Arbeitsgruppe hat einen klaren Arbeitsauftrag und ein Ziel (in 5 Jahren sollen 10 % der Mitglieder unter 30 und verschiedener Nationalität sein)</li> </ul>

### Frage 15: a.) Welche Schritte sind notwendig, um Ihre Fünf-Jahres-Ziele zu erreichen?

Um Ihre Ziele zu erreichen, sind vermutlich viele Einzelschritte notwendig. Definieren sie die kleinsten nötigen Schritte. Spätestens, wenn ein Schritt erledigt ist, legen Sie den nächsten fest. Damit bleiben Sie im Fluss und wissen immer, was zu tun ist. Manchmal hilft es auch, erst größere Schritte zu definieren und diese dann in kleine Schritte zu unterteilen. Diese Schritte sollten klar und konkret formuliert sein.

Beispiel MIGRATION e.V.

Ziel	Was ist konkret zu tun?	Wer macht das?	Bis wann soll das erledigt sein?
4 Nationalitäten im Vorstand	Idee/Ziel auf die Agenda der nächsten Vorstandssitzung setzen	Diego	Nächste Einladung; in 10 Tagen
Ziele zu Vielfalt sind definiert	Ziele aus diesem Dokument zusammenfassen und dem Vorstand zur Diskussion vorlegen	Candela	Nächste Sitzung in 3 Wochen
	Mit Vorstand 3 konkrete nächste Schritte festlegen	Candela	Kommende Sitzung in 3 Wochen

15: b) Und nun machen Sie dasselbe mit Ihren Zwei-Jahres-Zielen:

MIGRATION e.V.

Ziel	Was ist konkret zu tun?	Wer macht das?	Bis wann soll das erledigt sein?
Leitlinien zur Vielfalt im Verein	Beim Paritätischen GV das Muster eines anderen Vereins anfordern	Candela	In 5 Tagen
Vielfalt unter den Mitgliedern	Statistik bezüglich Alter und Nationalität der Mitglieder erstellen	Junto	Innerhalb von 14 Tagen, soll für Vorstandssitzung vorliegen

### 15: c.) Und schließlich Ihre Ziele für die nächsten sechs Monate

Seien Sie sehr klar, wählen Sie realistische und überschaubare Schritte, die Sie wirklich leisten können. Legen Sie in Ihrem Kalender Termine fest, zu welchen Sie prüfen, ob Sie mit Ihren Aufgaben im Zeitrahmen liegen, z.B. im Vier-Wochen-Rhythmus.

Ziel	Was ist konkret zu tun?	Wer macht das?	Bis wann soll das erledigt sein?
Kontakt zu Heimatvereinen	Übersicht der Heimatvereine in der näheren Umgebung erstellen	Junto	Innerhalb von 14 Tagen; soll bei der Vorstandssitzung vorliegen
Treffen der Arbeitsgruppe Mitgliedervielfalt organisieren	Liste der Vorschläge für Personen für die AG erstellen	Candela	Innerhalb von 14 Tagen; soll bei der Vorstandssitzung vorliegen

**MIGRATION e.V.**

Alle Aufgaben, die in den nächsten vier Wochen anfallen, tragen Sie sich am besten in Ihren Kalender ein, damit sie nicht in Vergessenheit geraten. Vielleicht übertragen Sie die Tabellen in ein digitales Dokument, damit es regelmäßig aktualisiert werden kann? Gehen Sie kurz in sich und wählen Sie den Weg, welcher nach Ihrer Erfahrung am ehesten sicherstellt, dass Sie die Aufgaben umsetzen. Vielleicht hilft es auch, eine „Verbündete“ oder einen „Verbündeten“ zu suchen, die bzw. den Sie bitten können, Sie regelmäßig an Ihre Aufgaben zu erinnern.

Versuchen Sie immer, den kleinsten bedeutungsvollen Schritt zu finden. So klein, dass Sie ihn auch wirklich tun können, jedoch so groß, dass er für Sie von Bedeutung ist. Es ist besser, einen kleinen Schritt zu planen und zu gehen – oder womöglich sogar einen größeren zu meistern, als einen großen Schritt zu planen und nicht zu schaffen. Mit diesem Vorgehen erleben Sie viele Erfolge und vermeiden Frustration und Enttäuschung.



## 7. Beteiligungskultur

### Frage 16: Wer muss/soll in den Prozess einbezogen werden?

#### – Zusammenstellung einer Steuerungsgruppe

Nun sind Sie sich darüber im Klaren, was Sie erreichen möchten. Sie haben Ihre Vision vor Augen, Schwerpunkte und Ziele definiert und klare Schritte festgelegt. Den Schritt zur Veränderung können Sie jedoch nicht alleine gehen. Wenn Sie in Ihrem Verein bereits eine Kultur der Beteiligung und Zusammenarbeit pflegen, können Sie diesen Schritt auch vorziehen und bereits Schwerpunkte und Ziele mit anderen definieren. Ansonsten muss dieser Schritt spätestens jetzt gemacht werden.

Erstellen Sie eine Liste der Personen, die aktiv an diesem Prozess beteiligt werden sollen. Relevant sind alle Schlüsselpersonen. Welche Personen dies sind, wissen Sie am besten. Das können z.B. Vorstandsmitglieder sein, besonders aktive Mitglieder, Angestellte, die Geschäftsführung etc. Es gibt hier kein Gesetz, wer miteinbezogen werden muss, vertrauen Sie darauf, dass Sie die richtige Entscheidung treffen. Sobald Sie Ihre Gruppe zusammengestellt haben, überprüfen Sie regelmäßig, ob noch weitere Personen hinzugezogen werden sollten. Kommunizieren Sie im Verein, dass es diese Arbeitsgruppe gibt und was ihr Ziel ist. Überlegen Sie innerhalb der Gruppe, wann Sie was wo veröffentlichen, um Missstimmung und Unmut bei den anderen Vereinsangehörigen zu vermeiden. Legen Sie auch fest, wann und wie die anderen Vereinsangehörigen in den Prozess einbezogen werden können.

---

---

---

### Frage 17: Wie können die Personen einbezogen werden?

Legen Sie genau fest, was Sie in Ihrer Lenkungsgruppe festlegen möchten und was offen gelassen werden kann, damit auch andere „Vereinsangehörige“ noch Mitgestaltungsmöglichkeiten bleiben. Hierbei gilt die Faustregel: So viel wie nötig, so wenig wie möglich. Das genaue Maß hängt auch hier von Ihrer Vereinskultur ab. Ist in Ihrem Verein bereits eine ausgeprägte Beteiligungskultur gegeben, können Sie mehr offen lassen und gemeinsam gestalten, als wenn Sie mit dieser Form der Mitbestimmung erst beginnen.

---

---

---

## Frage 18: Welche Gestaltungsmöglichkeiten bestehen?

Seien Sie gegenüber Ihrer Lenkungsgruppe sehr deutlich und transparent, welche Gestaltungsmöglichkeiten bestehen. Dies erfordert Ihre Vorarbeit, die bereits in den ersten Schritten geleistet werden muss. Sie müssen klar sein, was Sie möchten und es ist jetzt auch nötig, sich deutlich zu machen, wie viel Beteiligung sie wünschen. Versuchen Sie hierbei, die Waage zu halten zwischen dem, was Sie aushalten können – Mitbestimmung heißt manchmal auch, dass etwas anders als vorgesehen passiert – und dem Wunsch und Drang der Mitstreiterinnen und Mitstreiter, etwas beizutragen und gestalten zu können. Beachten Sie hier auch, was gegebenenfalls in der Satzung festgeschrieben ist. Legen Sie für sich fest, was der unumstößliche Rahmen ist und wo Sie offen sind.

Notieren Sie hier die Rahmenbedingungen, die für Sie fest stehen, von denen Sie nicht bereit sind, abzuweichen.

---

---

---

Wo bestehen Gestaltungsmöglichkeiten?

---

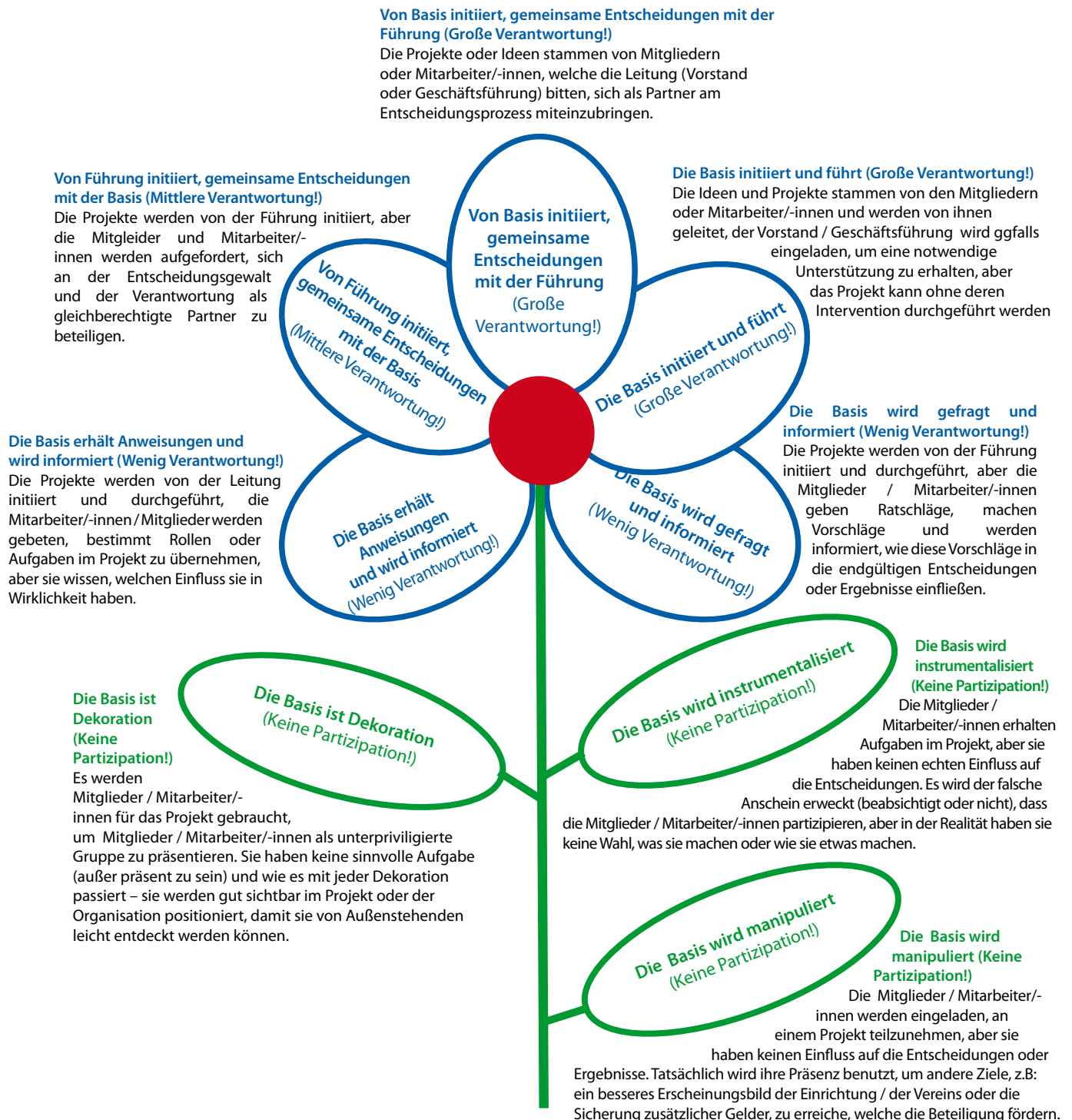
---

---

Je offener und flexibler Sie sind, desto mehr können andere mitgestalten. Auch wenn Sie offen und flexibel sind, sollten Sie immer Ihr Ziel vor Augen behalten, den Rahmen einhalten und klar sein. Denn wenn „alles möglich“ ist, besteht die Gefahr, dass das Ziel unkonkret und am Ende gar nichts bewegt wird und die Beteiligten frustriert sind. Vergegenwärtigen Sie sich immer wieder die Schritte, die Sie zu Beginn in dieser Arbeitshilfe gegangen sind, damit sich konkret etwas bewegt, Sie den Rahmen und Ihr Ziel vor Augen haben. Am besten gehen Sie dann alle Schritte noch einmal gemeinsam mit Ihrer Lenkungsgruppe, damit diese Ihr eigenes Bild von diesem Prozess entwickeln, teilhaben können und auch Verantwortung übernehmen. Gehen Sie dabei mit den Entwicklungen der Gruppe mit. Nehmen Sie Ihre eigenen Antworten als Orientierung, nicht aber als Ergebnis. Seien Sie offen. Ihre Vorarbeit wird hierdurch nicht überflüssig, sondern sie bildet einen Grundstein, auch wenn die Antworten später anders ausfallen, als Ihre eigenen. Betrachten Sie das Ganze als Prozess.

## Frage 19: Wann soll wer einbezogen werden?

Wie schon erwähnt, gibt es verschiedene Zeitpunkte, zu denen relevante Schlüsselpersonen miteinbezogen werden können. Schauen Sie sich hierzu die **Grafik: Blume der Beteiligung**<sup>1</sup> an:



<sup>1</sup> adaptiert von Roger Hart, Children´s participation - from tokenism to citizenship, UNICEF Research Centre, Florenz, 1992)



## Frage 20: Was teilen Sie den relevanten Personen mit?

Nun wird es Zeit, über Ihre Idee und Ihr Vorhaben zu sprechen. Mittlerweile haben Sie vermutlich ein relativ klares Bild davon, was Sie mit wem und weshalb tun und erreichen möchten. Wie beschreiben Sie das in drei Sätzen so, dass andere verstehen, worum es geht und Lust bekommen, Sie dabei zu unterstützen?

---

---

---

## Frage 21: Welche Unterstützung erwarten Sie von den Schlüsselpersonen?

Wenn Sie darüber nachdenken, welche Personen Sie in den Prozess aktiv miteinbeziehen könnten, fallen Ihnen sicher viele Bereiche ein, in denen diese Sie unterstützen würden. Benennen Sie hier die Ressourcen, die Sie den verschiedenen Personen zusprechen. Diese Auflistung hilft Ihnen auch dabei, gegenüber diesen Personen klar zu formulieren, was Sie von Ihnen erwarten und erhoffen. Sie wird zur Transparenz nach außen beitragen, warum Sie diese Kolleginnen und Kollegen in Ihren inneren Kreis gewählt haben. Auch kann sie in Krisensituationen helfen; wenn es schwierig wird, sich zu erinnern, weshalb eine Person ausgewählt wurde, was ihr besonderer Beitrag sein kann. Zu guter Letzt wird durch die Auflistung die betreffende Person in Kenntnis gesetzt, was Sie sich vorstellen und kann darauf reagieren – seien Sie auch hier offen für Vorschläge der Betroffenen, was Sie sonst noch beitragen könnten, wie sie Ihre Rolle sehen und gestalten möchten. Wichtig ist, dass sich die bzw. der Betreffende dabei wohl fühlt und ihre bzw. seine Stärken einbringen kann.

Unterstützung/Stärkung der Mitglieder der Steuerungsgruppe:

---

---

---

## Frage 22: Welche Schwierigkeiten erwarten Sie bei der Einbeziehung der anderen?

Vielleicht gibt es Schlüsselpersonen, die Sie aus strategischen oder vereinspolitischen Gründen einbeziehen möchten, mit denen Sie sich die Zusammenarbeit jedoch schwierig vorstellen. Wer sind diese Personen und welche Schwierigkeiten sind hier zu befürchten? Seien Sie ehrlich sich selbst gegenüber.

---

---

---

## Frage 23: Wie können Sie Schwierigkeiten begegnen?

Obwohl es unter Umständen nicht einfach wird, mit diesen Kolleginnen oder Kollegen zusammenzuarbeiten, haben Sie sich dennoch zur Zusammenarbeit entschieden. Seien Sie sich immer bewusst, weshalb Sie sich für diese entschieden haben. Dies kann in schwierigen Situationen durchaus hilfreich sein. Betrachten Sie noch einmal Ihre Antwort auf die letzte Frage. Welche Ideen haben Sie, um eine solche Konfliktsituation aufzulösen? Erinnern Sie sich an Situationen, in denen Ihnen ein konstruktiver Kontakt gelungen ist und was an diesem besonders war. Notieren Sie Ihre Ideen und Erinnerungen. Schreiben Sie auch auf, welche Stärken die betreffende Person einbringen könnte.

---

---

---

## Frage 24: Welche Unterstützung brauchen Sie dafür?

Vielleicht hatten Sie in manchen Situationen Unterstützung, die Ihnen geholfen hat? Wer oder was war das? Könnte diese Unterstützung nochmals von Nutzen sein?

---

---

---

## Beispiel MIGRATION e.V.

Nachdem Candela ihre eigenen Ziele und Werte konkreter formulieren konnte, will sie den Vorstand bei der nächsten Sitzung über ihre Gedanken und Ideen informieren und mit ihm die nächsten Schritte abstimmen. Sie hat bereits viele Ideen, wer die Idee wie unterstützen kann. Sie weiß jedoch aus Erfahrung, dass sie ihre Ideen nicht übereilt darstellen darf und genug Zeit für Austausch vorsehen muss. Auch ist sie sich bewusst, dass sich manchmal Ideen ganz anders entwickeln, als ursprünglich geplant. Das stellt für sie kein Problem dar, denn sie weiß auch, dass die Ideen, die mit dem Vorstand gemeinsam entwickelt wurden, den meisten Erfolg und das größte Engagement hervorgebracht hatten. Auch erwartet sie Widerstand von einzelnen Vorstandsmitgliedern und überlegt bereits jetzt, was die Stärken dieser Personen in einem solchen Prozess sein könnten, damit sie diese ansprechen und einbringen kann. Sie überlegt sich auch, was hinter den Widerständen an Bedürfnissen stecken könnte und wie sie auf diese verbindlich eingehen kann. Ihr ist wichtig, dass niemand überstimmt wird, sondern dass sich alle gesehen und gehört fühlen.

Nun, da Sie sich weitere Fragen gestellt haben und sich auch klarer darüber geworden sind, wen Sie wann einbeziehen möchten, schauen Sie noch einmal auf Ihren Zeitplan.

---

---

---

Frage 25: Möchten Sie an Ihrem Zeitplan (Frage 15) etwas ändern, anpassen oder konkretisieren?

Vielleicht ist jetzt auch der Moment, in welchem Sie Ihren Zeitplan in einer eigenen Datei und/oder Tabelle erfassen möchten, damit er flexibel ist und Sie ihn regelmäßig aktualisieren können.

---

---

---

## 8. Wegweiser

Frage 26: Woran erkennen Sie, dass Sie auf dem richtigen Weg sind?

Da Sie sich mittlerweile auf den Weg zu mehr Vielfalt gemacht haben, ist es sinnvoll, ein paar „Wegweiser“ aufzustellen, damit Sie unterwegs auch erkennen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. Wie könnten Ihre Wegweiser aussehen, um Ihnen aufzuzeigen, ob Sie auf dem Weg sind?

In 5 Jahren

---

---

---

in 1 Jahr

---

---

---

in 3 Monaten?

---

---

---

Es kann sein, dass Sie zwischenzeitlich merken, dass Sie vom Weg abgekommen sind. Was tun Sie, wenn Sie dies feststellen?

---

---

---

Frage 27: Wer kann Sie auf dem Weg unterstützen, mit Blick nach außen und auch in schwierigen Phasen einen klaren Kopf bewahrend?



Quelle: aus Els van Mourik und Danny Hearty *Knowing Me knowing you: an intercultural training resource pack*, Léargas, 1999

Oft ist es hilfreich, einen Projektcoach zu haben, die oder der nicht in das Geschehen involviert ist, aber mit der oder dem sie regelmäßig über das Projekt sprechen können. Diese Person muss nicht unbedingt ein externer professioneller Coach sein, sondern kann auch eine engagierte Mitarbeiterin, ein engagierter Mitarbeiter, eine Vereinskollegin oder ein Vereinskollege mit Projektleitungserfahrung sein. Jedes Projekt hat Hoch- und Tiefphasen. Wählen Sie eine Person, der Sie auch in Tiefphasen genug vertrauen, um Ihre Schwierigkeiten anzusprechen. Es sollte jemand sein, der grundsätzlich an Sie und das Projekt glaubt und gut zuhören kann. In Tiefphasen brauchen Sie meist keine fachlichen Tipps, sondern Raum für Ihre Frustration und Schwierigkeiten. Sobald hierfür Platz ist, finden Sie Auswege aus der problematischen Situation.

## Beispiel MIGRATION e.V.

Zwischendurch wird Candela immer wieder nervös, da sie zwar zum einen voller Leidenschaft und Überzeugung für die Idee ist, aber auch immer wieder unsicher wird, ob Migration e.V. für eine solche Öffnung schon bereit ist und ob ihre Pläne die Strukturen ihrer Organisation nicht überfordern werden. Sie vertraut sich einer Freundin an, der sie von ihren Ideen, Plänen aber auch Unsicherheiten erzählt. Die Freundin ist sofort begeistert von der Idee und sieht das Potential dieses Veränderungsprozesses für Migration e.V. Die Freundin bietet an, ihren Mann, der in einer Organisation schon seit Jahren Projekte leitet und ihr immer wieder von Projektcoaching erzählt hat, um Unterstützung zu bitten. Er könnte vielleicht unterstützend mitwirken oder eine Person vermitteln, die Candela und dem Verein auch in schwierigen Phasen zur Seite stehen würde.

## Frage 28: Was könnte Sie vom Weg abbringen?

Vielleicht denken Sie schon jetzt darüber nach, was Sie von Ihrem Weg abbringen könnte. Schreiben Sie diese Gedanken ruhig auf. Meist werden die Probleme dadurch eher kleiner als größer.

---

---

---

## Frage 29: Was könnte Sie zurückführen?

Sie haben es bestimmt schon vermutet: Nun überlegen Sie, was Sie im unter Frage 28 angeführten Fall wieder auf den Weg zurückbringen könnte, was Ihnen dann gut tun würde, was geklärt werden müsste – oder was Sie vielleicht schon im Vorfeld anders hätten machen müssen, um absehbare Umwege zu vermeiden.

---

---

---

Falls Ihnen Dinge einfallen, die Sie im Vorfeld anders hätten machen können, arbeiten Sie diese in Ihre Tabellen oben ein.

---

---

---

## Beispiel MIGRATION e.V.



Candelas größte Angst ist, dass vom Vorstand großer Widerstand kommt, und sie deshalb von ihrem Weg abkommt. Aus Erfahrung weiß sie aber auch, dass sie, gut vorbereitet und ihrer Sache sicher, den Funken der Begeisterung meist auf die anderen überspringen lassen kann. Das Vertrauen im Verein ihr gegenüber ist so groß, dass der Vorstand sich schon oft ihren Ideen geöffnet hat, auch wenn sie eigentlich zu groß erschienen. Ihr wird klar, dass sie nur genug Vertrauen in sich braucht, um die anderen begeistern zu können. Um dieses Selbstvertrauen zu verstärken, erzählt sie ab jetzt ihrer ganzen Familie und ihren Freunden von ihrer Idee, Migration e.V. vielfältiger zu machen. Die Rückmeldungen geben ihr Kraft, Mut, Selbstvertrauen und auch weitere neue Ideen.

Frage 30: Wenn Sie nun auf all Ihre Antworten blicken: Wie zuversichtlich sind Sie, auf einer Skala von 1-10, dass ihr Weg zu mehr Vielfalt erfolgreich sein wird?

Gar nicht zuversichtlich    1   2   3   4   5   6   7   8   9   10            sehr zuversichtlich

Falls Sie weniger als 7 ankreuzen: Was benötigen Sie, um Sicherheit zu bekommen und einen umsetzbaren Projektplan zu erstellen? Wo können Sie sich das holen?

---

---

---

Frage 31: Was sind nun die drei ersten, ganz konkreten Schritte, die Sie in den nächsten sieben Tagen gehen werden?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## Beispiel MIGRATION e.V.

Candela schätzt sich hinsichtlich der Zuversichtlichkeit auf 7 ein. Sie weiß, wenn sie mit ihren Freunden und ihrer Familie spricht und ihre Leidenschaft, aber auch ihre Sorgen teilen kann, dann kann sie mit einer 9-10 auf der Skala in die Vorstandssitzung gehen

## Frage 32: Wie feiern Sie ihre kleinen und großen Erfolge – für sich und das Team?

Dies ist eine sehr zentrale Frage, die oft übersehen wird. Fangen Sie jetzt an: Sie haben eine Menge Zeit und Mühe investiert, all diese Fragen zu beantworten. Vermutlich sind Sie sehr viel klarer, was Sie wollen und wie Sie es angehen werden. Wenn das kein Grund zum Feiern ist. Wie feiern Sie das, was Sie bisher geleistet haben? Wie feiern Sie, wenn Sie in sieben Tagen Ihre ersten drei Schritte gegangen sind? Wann und wie feiern Sie andere Erfolge?

Kommunizieren Sie das frei und offen, damit Ihre Unterstützer wissen, dass Ihr Engagement auch gesehen wird, und dass bei all der ernsten Arbeit der Spaß nicht zu kurz kommt.

Am größte Engagement gibt es in der Regel dort, wo sich Spaß, Eigeninteresse und die Möglichkeit, etwas zu bewegen, Waage halten.

---

---

---

### Beispiel MIGRATION e.V.



Das Feiern fällt Candela leicht. Sie nimmt sich vor, direkt heute Abend zur Feier des Tages mit zwei Vereinsfreundinnen essen zu gehen, um ihre Inspiration und die harte und erfolgreiche Arbeit an den 33+2 Fragen zu feiern. Sie nimmt sich vor, zu jedem großen Schritt, der in der obigen Tabelle einen Termin bekommt, direkt einen zweiten Termin zum Feiern einzutragen. Es muss nicht immer eine große Feierlichkeit sein, es kann eine Nachricht im Vereinsnewsletter sein, eine Blume für jeden Beteiligten, ein Anruf oder eine Rundmail an die Arbeitsgruppe... Auch hier hat Candela viele Ideen.



Frage 33: Was fehlt jetzt noch, bevor Sie beginnen können?

---

---

---

Wenn noch etwas fehlt, haben Sie nach all der Vorarbeit bereits genügend Hilfsmittel bzw. die richtigen Fragen, um diese Probleme zu lösen. Gehen Sie damit um und legen Sie los. Beginnen Sie Ihr Vorhaben, auch wenn Sie Angst vor Fehlern haben. Lieber einen Schritt in die falsche Richtung, als gar keinen zu gehen! Machen Sie Fehler, das gehört dazu. Machen Sie möglichst viele gleich am Anfang und lernen Sie daraus.

## Beispiel MIGRATION e.V.



Candela hat die 33+2 Fragen erarbeitet. Sie fühlt in sich noch einen kleinen Widerstand, loszulegen. Sie spürt kurz in sich hinein und merkt schnell: Sie ist so begeistert von ihrer Idee, dass sie sie unbedingt umsetzen möchte. Sie hat jedoch ein wenig Angst, loszulegen und dann einen Fehler zu machen. Im dem Moment, in dem ihr das bewusst wird, wird ihr auch klar, dass es viel besser ist, anzufangen und einen Fehler zu riskieren, als gar nicht erst zu beginnen. Sie erinnert sich an frühere Situationen, in denen der erste Schritt auch schwer war, aber sie bereut keinen davon. Gestärkt von diesen Gedanken kann sie nun loslegen und die ersten Aufgaben aus ihrer Übersicht der Schritte beschwingt und voller Vorfreude angehen.

## 9. Zum Schluss

Unsere vielfältigen Fragen haben Sie hoffentlich dabei unterstützt, ein weiteres Stück Weg hin zu mehr Vielfalt in Ihrem Verein zu gehen. Das Thema Vielfalt ist niemals abgeschlossen, auch hier ist der Weg das Ziel. Damit gibt es auch kein Richtig und kein Falsch. Sie werden immer wieder an Weggabelungen kommen, ein Weg mag kürzer sein, der andere hat dafür eine schönere Aussicht. Sie haben die Wahl. Und wie im echten Leben kann es auf jedem Weg Überraschungen geben, einen Stau, schöne Begegnungen – die Welt ist bunt und bietet ständig die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu sammeln.

Genießen nun auch Sie den weiteren Weg und freuen Sie sich auf all die Möglichkeiten und Erlebnisse, die sich daraus ergeben. Werfen Sie einen Blick auf Ihre Tabelle mit den nächsten Schritten – und los kann es gehen.

Viel Spaß!

## 10. Literaturhinweise



*Der Paritätische Gesamtverband (Hrsg.): Migrationsarbeit als Motor interkultureller Öffnungsprozesse in Regeleinrichtungen, Köln 2008.*



*Handschuck, Sabine/ Schröder, Hubertus: Interkulturelle Orientierung und Öffnung, Ziel Verlag, Augsburg 2012.*



*Schopp, Johannes: Eltern Stärken: Die Dialogische Haltung in Seminar und Beratung, Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills, 2010.*



*Wagner, Petra (Hrsg.): Handbuch Inklusion, Herder Verlag, Freiburg 2013.*

## Impressum

### Herausgeber:

Der Paritätische Gesamtverband  
Oranienburger Straße 13-14  
D-10178 Berlin

Telefon: +49 (0) 30/2 46 36-0  
Telefax: +49 (0) 30/2 46 36-110

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

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:  
Dr. Ulrich Schneider

**Alle Rechte vorbehalten**

**1. Auflage, Dezember 2013**

### Autorin:

Iris Bawidaman, Training-Coaching-Moderation

### Redaktionelle Bearbeitung:

Evin Kofli, Der Paritätische Gesamtverband  
Dominique Witt, Der Paritätische Gesamtverband

### Gestaltung:

Christine Maier, Der Paritätische Gesamtverband

### Fotos

© freshidea - fotolia.com (Titel), Peter Atkins - fotolia.com (S. 7, 13, 30, 32, 33), apops - fotolia.com (S. 11), Iris Bawidamann (S. 29)

gefördert aus:  
Mitteln des Europäischen Integrationsfonds (EIF)  
und des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF)



EUROPÄISCHE UNION





Oranienburger Str. 13-14  
10178 Berlin  
Tel. 030-2 46 36-0  
Fax 030-2 46 36-110

[www.paritaet.org](http://www.paritaet.org)  
[info@paritaet.org](mailto:info@paritaet.org)

