



Bundesamt  
für Migration  
und Flüchtlinge

# Kooperation mit Migrantenorganisationen

Studie im Auftrag des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge

von

Uwe Hunger und Stefan Metzger

unter Mitarbeit von Seyran Bostanci



**„Kooperation mit Migrantenorganisationen“**  
**Studie im Auftrag des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge**

**von**  
**Uwe Hunger<sup>1</sup> und Stefan Metzger<sup>2</sup>**

unter Mitarbeit von  
Seyran Bostanci<sup>3</sup>

Münster, März 2011

---

<sup>1</sup> Dr. Uwe Hunger ist Privatdozent am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Kontakt: hunger@uni-muenster.de

<sup>2</sup> Stefan Metzger ist Promotionsstudent am Institut für Politikwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

<sup>3</sup> Seyran Bostanci ist Studentin im Masterstudiengang Sozialwissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin.

## Inhalt

1. Fragestellung und Zielsetzung der Studie.....	3
2. Methodisches Design der Studie .....	9
3. Profile der untersuchten Kooperationen.....	17
4. Ergebnisse .....	52
4.1 Relationale Faktoren.....	52
4.1.1 Motivation und Hindernisse.....	52
4.1.2 Kommunikation .....	54
4.1.3 Hierarchie.....	56
4.1.4 Vertrauen und Konkurrenz.....	57
4.1.5 Partizipation .....	59
4.1.6 Vorurteile.....	59
4.1.7 Ressourcen und Finanzierung.....	61
4.2 Externe Faktoren.....	62
4.2.1 Verwaltung und andere externe Akteure .....	62
4.3.2 Förderung.....	63
4.3.3 Öffentlicher Diskurs.....	66
4.3 Interne Faktoren.....	68
4.3.1 Organisationsstruktur und Professionalisierung .....	68
4.3.2 Mitgliederstruktur und Zielgruppe der untersuchten Organisationen .....	69
5. Diskussion .....	71
6. Handlungsempfehlungen .....	81
Literatur .....	85
Anhang.....	89

## 1. Fragestellung und Zielsetzung der Studie

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Studie „Kooperationen mit Migrantenorganisationen“ im Auftrag des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) zusammen. Das zentrale Forschungsziel der Studie war es, die Mechanismen und Bedingungsfaktoren für den Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern herauszuarbeiten und Empfehlungen für die zukünftige Förderung solcher Kooperationen bzw. den Umgang mit ihnen zu geben.

Hintergrund für diese Studie ist eine Art Paradigmenwechsel in der Beurteilung der Rolle von Migrantenorganisationen im Integrationsprozess in der Bundesrepublik Deutschland. Wurden Migrantenorganisationen lange Zeit von der Politik wenig wahrgenommen und ihre Rolle für den Integrationsprozess von Migranten<sup>4</sup> eher kritisch gesehen,<sup>5</sup> so werden sie heute mehr und mehr als „zivilgesellschaftliche Partner“ angesehen, deren Potential verstärkt genutzt und gefördert werden soll.<sup>6</sup> Ein wichtiger Baustein soll dabei auch die Förderung von Kooperationen zwischen etablierten Institutionen der Mehrheitsgesellschaft und Migrantenorganisationen darstellen. In diesem Zuge wurden Pilot- und Modellprojekte auf Bundesebene und in einigen Bundesländern initiiert, u.a. in Nordrhein-Westfalen, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Berlin (BAMF 2010; Bartels 2009a).

In der vorliegenden Studie wurden anhand einer empirischen Untersuchung von bestehenden Kooperationen zwischen Migrantenorganisationen und Organisationen der Mehrheitsgesellschaft die Erfolgs- und Misserfolgsbedingungen von solchen Kooperationen analysiert. Untersuchungsraum war dabei Berlin,<sup>7</sup> das eine Vorreiterrolle bei der Förderung von derartigen Kooperationen einnimmt.

---

<sup>4</sup> Im Folgenden wird aus Gründen der Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind, wenn nicht explizit erwähnt, aber beide Geschlechter.

<sup>5</sup> Die wissenschaftliche Debatte konzentrierte sich seit den 1980er Jahren auf die Frage, ob und inwiefern Migrantenorganisationen des- oder integrativ wirken. Dies drückte sich in der Esser-Elwert-Kontroverse aus. Während die eine Seite in der Einbindung von Migranten in organisierte ethnische Netzwerke die Integration verhindert sah (Esser 1986), betonte die andere Seite die positiven Faktoren dieser „Binnenintegration“ (Elwert 1982). Bis heute wird die Debatte weiterhin so polarisierend geführt, dass eine Einordnung in diese oftmals den Blick für andere Funktionen der Migrantenorganisationen verstellt. Erst in den letzten Jahren werden Migrantenorganisationen als eigenständige Akteure anerkannt und erforscht (Fijalkowski/Gillmeister 1997, Jungk 2001, Hunger 2002, 2004, Thränhardt/Weiss 2005, Pries 2010).

<sup>6</sup> Dies drückt sich etwa im Nationalen Integrationsplan der Bundesregierung aus (Bundesregierung 2007). Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge selbst beschreibt die Migrantenorganisationen als „Brückenbauer und unverzichtbare Akteure in der Integrationsarbeit vor Ort“ (so eine Formulierung einer Mitarbeiterin des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge auf einer Tagung des Bundesnetzwerks 'Bürgerschaftliches Engagement' am 28./29.11.2009 in Mainz; im Folgenden zitiert als Bartels 2009a). Migrantenorganisationen sollen in ihrem Bemühen unterstützt werden, „tragfähige Strukturen für die Integrationsarbeit“ aufzubauen, ihre Vereinsarbeit zu professionalisieren, bürgerschaftliches Engagement in ihren Organisationen zu fördern und die Institutionen der Mehrheitsgesellschaft (interkulturell) für Migrantenorganisationen zu öffnen (vgl. Bartels 2009a).

<sup>7</sup> Berlin zählt mit Frankfurt am Main, Stuttgart und München zu den Städten in Deutschland mit den meisten Menschen mit Migrationshintergrund. Insbesondere seit der Förderung von Arbeitsmigrati-

Migrantenorganisationen werden dabei als Vereine verstanden, „die überwiegend von Zugewanderten gegründet wurden und deren Mitglieder überwiegend Migrantinnen und Migranten sind. Dabei umfasst der Begriff Migrantenorganisation eine äußerst heterogene Vereinslandschaft im Hinblick auf Aufgaben und Ziele, die Zusammensetzung der Vereinsmitglieder und den Organisationsgrad: neben religiösen, kulturellen oder politischen Vereinen, gibt es Vereine bestimmter Zuwanderergruppen, Vertriebenenverbände, Studierendenvereinigungen, Fachverbände, Sportvereine, Unternehmerverbände oder Bildungsträger. Migrantenorganisationen können in ihrer Zusammensetzung auch Vereine ausschließlich von Frauen, Müttern, Männern, Vätern, Eltern, Senioren oder Jugendlichen sein“ (BAMF 2010).

Unter etablierte Einrichtungen der Mehrheitsgesellschaft werden Wohlfahrtsverbände, Freiwilligenagenturen, Jugendeinrichtungen, Kulturzentren, Begegnungsstätten, Sportvereine usw. verstanden, die überwiegend nicht von Menschen mit Migrationshintergrund gegründet wurden. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass in einer de facto-multikulturellen Gesellschaft wie in Deutschland, insbesondere in Berlin, die Grenze zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Einrichtungen der Mehrheitsgesellschaft bereits fließend sind. Manche Migrantenorganisationen können vor dem Hintergrund ihrer jahrelangen Erfahrung und Vernetzung bereits zu etablierten Berliner Einrichtungen gezählt werden. Des Weiteren ist uns die Problematik des Begriffs der Mehrheitsgesellschaft bewusst, impliziert er doch eine Trennung zwischen einer (meist) homogenen Mehrheit und einer Minderheit, „Einheimische“ und „Fremde“ bzw. „die“ und „wir“, mit unterschiedlichen Institutionen, Vereinen usw., der oftmals mit dem Begriff der Parallelgesellschaft umschrieben wird. In der Realität kann diese Grenze seit langem nicht mehr so scharf gezogen werden. Um den Begriff der etablierten Einrichtungen dennoch zu operationalisieren, wird darunter jegliche zivilgesellschaftliche Organisation verstanden, die in der Stadt Berlin oder im Bezirk schon seit vielen Jahren aktiv ist und dadurch mit der Umgebung vernetzt, bekannt und etabliert ist. Zu diesen etablierten Einrichtungen können unter Umständen auch Migrantenorganisationen zählen.

Durch Nahaufnahmen von zwölf dieser Kooperationen sollten strukturelle Voraussetzungen und Mechanismen herausgearbeitet werden, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglichen oder behindern. Dies geschah vor allem durch problemfokussierte Einzel- und Gruppeninterviews mit Verantwortlichen der Kooperationen, darüber hinaus durch die Beobachtung von Kooperationsveranstaltungen und durch eine Befragung der Mitglieder, die an einer

---

on in den späten 1960er Jahren nahm ihr Anteil rasant zu. Während die Arbeitsmigranten hauptsächlich aus der Türkei und Jugoslawien stammten, differenzierte sich die Herkunft der Einwanderer seit der Flüchtlingswanderung seit den 1970er Jahren aus. In diesem Zuge kamen die Migranten der 1970er Jahre insbesondere aus Polen und Vietnam, später aus den Kurdengebieten, der ehemaligen Sowjetunion und dem ehemaligen Jugoslawien. Heute ist Berlin Ballungsraum von Migranten und Sinnbild einer multikulturellen Großstadt. Rund ein Viertel (25,7 Prozent) der Berliner Bevölkerung verfügte im Jahr 2008 über einen Migrationshintergrund; bei den 6- bis unter 15-Jährigen waren dies sogar 42,7 Prozent (vgl. hierzu Gesemann 2001: 14, 2009, Ohliger/Reiser 2005).

solchen Kooperation teilnahmen. Ergänzt wurden diese Nahaufnahmen durch Interviews mit Expertinnen und Experten aus der Berliner Senatsverwaltung und aus der Wissenschaft, die sich ausgiebig mit der Berliner Integrationspolitik und Kooperationspraxis beschäftigt haben.<sup>8</sup>

Bisher gibt es kaum Forschung zu dieser speziellen Forschungsfrage. Mit Ausnahme von zwei Evaluationsberichten von Ingeborg Beer (2007, 2010) sind uns keine wissenschaftlichen Untersuchungen bekannt, die sich explizit mit den Erfolgs- und Misserfolgsbedingungen von Kooperationen zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Organisationen der Mehrheitsgesellschaft beschäftigen. Insofern trägt die Studie einen gewissen Pioniercharakter, bei dem auf nur wenig Vorwissen und wenige Standards zurückgegriffen werden konnte. Bei den Studien von Beer handelt es sich um Evaluationsstudien eines Förderprogramms des Büros des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration. Hierbei wurden spezielle Kooperationsprojekte, sog. Tandemprojekte, die im Rahmen von zwei Aktionsprogrammen (2006 und 2008-2009) gefördert wurden, untersucht. Die Studien geben sehr detaillierte Einblicke in die Berliner Kooperationspraxis und waren im Hinblick auf die Hypothesenbildung und das Design der Forschungsinstrumente dieser Untersuchung von großem Nutzen.

Darüber hinaus findet man bis heute am Rande von größeren Untersuchungen zum Thema „Integration und Migrantenorganisationen“ Hinweise zu möglichen Erfolgs- bzw. Problemvariablen von Kooperationen zwischen Migrantenorganisationen und Organisationen der Mehrheitsgesellschaft (vgl. etwa schon Fijalkowski/Gillmeister 1997, aber auch Vossler/Obermaier 2003, Kanther 2004, Schweitzer 2004, Zitzelsberger et al. 2010). So spricht etwa Anwar Ha-deed in seiner Studie „Partizipationspotentiale von Migranten-Selbstorganisationen in Niedersachsen“ in einem kurzen Kapitel die „Zusammenarbeit und Kontakte“ (2005: 192ff.) von Migrantenorganisationen mit „deutschen Organisationen“ an. Auch Susanne Huth behandelt im Rahmen der Studie „Bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Migranten – Lernorte und Wege zu sozialer Integration“ am Beispiel von Migrantenorganisationen in Offenbach in einem kurzen Kapitel die „Kontakte und Kooperationsbeziehungen“ von Migrantenorganisationen (2007: 115ff.). Andreas Thimmel und Katrin Riß (2007) führten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend eine Potentialanalyse zum „Aufbau von Kooperationsstrukturen zwischen der internationalen Jugendarbeit und Migranten(selbst)organisationen“ durch. Weitere Hinweise kann man Beiträgen aus Dokumentationen von Tagungen zu einem ähnlichen Thema entnehmen. So hat etwa der Kooperationsverbund Jugendsozialarbeit im Juni 2009 die Tagung „Migrantenorganisationen als Partner der Jugendsozialarbeit – Integration durch Kooperation“ veranstaltet, auf der u.a. auch eine Mitarbeiterin des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge gesprochen hat (vgl. Bartels 2009b, Hunger 2009).

---

<sup>8</sup> Eine Liste der durchgeführten Experteninterviews findet sich im Anhang.

Aus den genannten Forschungsarbeiten sowie auf der Basis erster Hintergrundgespräche mit Beteiligten von Projekten und der Berliner Senatsverwaltung haben wir wichtige Hinweise für das Design unserer Studie und die Entwicklung unserer Forschungsinstrumente abgeleitet. Wir haben dabei drei Untersuchungsebenen unterschieden: Faktoren, die die Beziehung zwischen den Kooperationspartnern betreffen (relationale Faktoren); Faktoren, die die organisatorischen Voraussetzungen innerhalb der Organisationen der Kooperationspartner betreffen (interne Faktoren); und Faktoren, die das Umfeld der Kooperation betreffen (externe Faktoren).

Im Hinblick auf die Beziehungen zwischen den beiden Kooperationspartnern wurde in mehreren Studien gleich am Anfang betont, wie wichtig es für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Migrantenorganisation und Organisationen der Mehrheitsgesellschaft sei, dass die Kooperation zwischen beiden Partnern „auf Augenhöhe“ stattfinde. So berichten mehrere Studien, dass sich Migrantenorganisationen bei vielen Kooperationen ausgenutzt gefühlt hätten, da sie ihre Ressourcen (z.B. den Zugang zur Zielgruppe) kostenfrei zur Verfügung gestellt hätten, nach der Bewilligung der Kooperation aber kaum an den Veranstaltungen hätten partizipieren dürfen (Bartels 2009b). Migrantenorganisationen hätten vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen daher ein gewisses „Misstrauen“ entwickelt, da sie sich in der Vergangenheit oft instrumentalisiert gefühlt haben (Thimmel/Riß 2007: 24). Zitate von Vertretern aus den betreffenden Migrantenorganisationen machen dies deutlich: „Es geht ja auch darum, dass Kooperationen beide Partner stärken. Aber wir haben die Erfahrung gemacht, dass da jeder sein Eigeninteresse hat“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation, z.n. Thimmel/Riß 2007: 24). Oder: „Es gibt Träger, die suchen die Nähe zu MSO, um den Markt mit besetzen zu können, weil sie die MSO als Legitimation brauchen. Dafür sind MSO sehr sensibel“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation, z.n. Thimmel/Riß 2007: 24). Als ein weiterer wichtiger Punkt wurde die Kommunikation zwischen beiden Partnern herausgestellt. Oftmals komme es zu Missverständnissen, nicht selten würden laut Beer (2007: 50, 54) allein „sprachliche Probleme“ unüberwindbare Hindernisse für Kooperationen darstellen. Darüber hinaus wird auf die Bedeutung der infrastrukturellen Voraussetzungen einer Kooperation hingewiesen. Seien diese nicht ausreichend, würden immer wieder Probleme bzw. Konflikte auftreten, etwa wenn es um die Bereitstellung von Ressourcen (wie etwa Räumen) geht (Beer 2007: 54).

Im Hinblick auf die internen Faktoren wird ebenfalls der Kommunikation (innerhalb der Organisation) und dem inneren Organisationsgrad der jeweiligen Kooperationspartner eine wichtige Rolle zugeschrieben. Diese Faktoren seien nicht zu unterschätzen, da es für ein Scheitern einer Kooperation schon ausreiche, wenn es zu Problemen bei nur einem der Kooperationspartner komme. Dabei sei es wichtig, die Kooperation und ihre Implikationen innerhalb der eigenen Organisationen gut zu kommunizieren, um die Zustimmung der Mitglieder und

eine entsprechende Mobilisierung für die Kooperation zu erreichen. In diesem Zusammenhang fand Beer (2007: 39) heraus, dass die Mobilisierung von Mitgliedern generell dann am besten gelang, wenn die Projekte das unmittelbare Lebensumfeld der Mitglieder beider Organisationen betrafen. Lebensfernere Projekte hatten es dagegen schwer, genügend Teilnehmer zu rekrutieren. Probleme traten auch dann auf, wenn unterschiedlichen Interessenlagen von ehrenamtlichen- und hauptamtlichen Mitgliedern auftraten (Beer 2007: 46). Auch Genderaspekte spielen eine Rolle, da in bestimmten Kontexten Frauen bzw. Männer nur schwer erreicht würden (Beer 2007: 59). Als ein weiterer wichtiger Aspekt der internen Struktur wurde der Grad der Professionalisierung identifiziert: Generell gilt, je professioneller eine Migrantenorganisation organisiert ist, desto leichter ist eine Kooperation mit ihr. Deswegen finden Kooperationen heute vor allem mit größeren Migrantenorganisationen statt. Kleinere Migrantenorganisationen seien oftmals mit den Formalitäten von größeren Kooperationen überfordert.

Darüber hinaus wurde auch auf die Bedeutung von externen Faktoren hingewiesen. So ist das Verhalten (in Form von Ablehnung oder Unterstützung) des Umfelds der Kooperationen für den Erfolg oder Misserfolg der Kooperationen ebenfalls von großer Bedeutung. So zeigte Beer in ihrer Evaluationsstudie 2007 auf, dass in vielen Fällen Kooperationen deswegen scheiterten oder weniger erfolgreich verliefen, weil es an Unterstützung durch die Verwaltung oder andere öffentliche Träger fehlte. In den meisten Fällen ging es um mangelnde Unterstützung bei der Beschaffung der notwendigen Infrastruktur (z.B. Räume, Turnhallen usw.) (Beer 2007: 39). Als störende Faktoren können auch außen stehende Akteure auftreten, wie dies etwa durch die NPD bei einem Projekt in Lichtenberg der Fall war (Beer 2007: 48). Zudem können Kooperationen als Konkurrenz zu bestehenden Projekten im Viertel angesehen werden (Beer 2007: 61), was zu entsprechenden negativen Reaktionen führen kann. Gleiches gilt auch für den öffentlichen Diskurs, der die Projektarbeit ebenfalls negativ beeinflussen kann, wenn etwa durch fremdenfeindliche Äußerungen von Politikern oder anderen öffentlichen Personen eine belastende Atmosphäre geschaffen wird. Das Umfeld kann aber auch positiv auf Kooperationen wirken, wenn es unterstützend wirkt, indem z.B. die notwendige Infrastruktur bereitgestellt oder eine moralische Unterstützung ausgemacht wird. Am nachhaltigsten wirken Kooperationen nach Meinung von Beer dann, wenn es gelingt, sie mit der Regelförderung der Stadtteileinrichtungen zu vernetzen: „die Chancen der Nachhaltigkeit erhöhen sich dort, wo sich Stadtteileinrichtungen geöffnet und Tandempartnerschaften mit Migrantenorganisationen erfolgreich entwickelt haben“ (Beer 2007: 42).

Diese kurz skizzierten Ergebnisse wurden bei dem Design der Studie berücksichtigt und sind in die Konzeption der Forschungsinstrumente eingeflossen (vgl. hierzu den folgenden Punkt). Die nachfolgende Abbildung fasst die wesentlichen internen, externen und relationalen Faktoren noch einmal zusammen.



### **Abbildung 1: Bedingungsfaktoren von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Kooperationen**

<p><i>Interne Faktoren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mitglieder und Mobilisierung</li><li>- Interne Kommunikation (insb. zwischen ehrenamtlichen- und hauptamtlichen Mitgliedern).</li><li>- Grad der Professionalisierung (informeller Charakter und Mitwirkung)</li><li>- Genderaspekte</li></ul> <p><i>Externe Faktoren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rolle der Verwaltung und anderer öffentlicher Träger</li><li>- Andere außen stehende Akteure (wie etwa die NPD bei einem Projekt in Lichtenberg)</li><li>- Öffentlicher Diskurs</li></ul> <p><i>Relationale Faktoren (Beziehung zwischen den Kooperationspartnern):</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hierarchie und Machtverhältnisse</li><li>- Vertrauen</li><li>- Kommunikation</li><li>- Konkurrenz</li><li>- Motivation</li><li>- Partizipation</li></ul>
---

*Quelle: Eigene Zusammenstellung aus den zitierten Forschungsarbeiten und Experteninterviews.*

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie detailliert dargestellt. Hierbei gehen wir zunächst noch einmal ausführlich auf das methodische Design der Studie ein (Punkt 2). Im Anschluss daran skizzieren wir die Inhalte sowie die Erfolge und Schwierigkeiten der zwölf untersuchten Kooperationen (Punkt 3 „Profile der untersuchten Kooperationen“), bevor wir in Punkt 4 auf die Ergebnisse der Studie im Hinblick auf die in Frage stehenden Faktoren erfolgreicher und weniger erfolgreicher Kooperationen eingehen. Dabei unterscheiden wir, wie hier schon angedeutet, zwischen internen, externen und relationalen Faktoren. In Punkt 5 sollen diese Ergebnisse noch einmal vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstands und der gegenwärtigen gesellschaftspolitischen Debatte diskutiert werden. Den Abschluss bilden fünf Handlungsempfehlungen, die wir aus der intensiven Beschäftigung mit unserer Forschungsfrage abgeleitet haben.

## 2. Methodisches Design der Studie

### *Untersuchungsraum Berlin*

Die Untersuchung hat, wie schon gesagt, ausschließlich in Berlin stattgefunden. Durch die Sichtung der Literatur zur Berliner Integrationspolitik und die Interviews mit Vertretern der Berliner Senatverwaltung wurde deutlich, dass es sich bei Kooperationen von Migrantenorganisationen mit etablierten Organisationen der Mehrheitsgesellschaft um ein recht neues Phänomen handelt. Erst seitdem die Senatsverwaltung Berlin im Jahr 2006 begonnen hat, gemeinsame Projekte von Migrantenorganisationen und etablierten Organisationen in Berlin durch ein spezielles Aktionsprogramm zu fördern, können auf breiterer Ebene Kooperationen zwischen beiden Partnern beobachtet werden. Bis dahin gab es vereinzelte Kooperationen. Dies sagten übereinstimmend unsere Interviewpartner aus der Senatsverwaltung und der Wissenschaft.

Der Grund hierfür wird in der Förderpolitik des Landes Berlin gesehen. Die alte Strukturförderung<sup>9</sup> hatte dazu geführt, dass sich die Migrantenorganisationen stark auf sich selbst konzentrierten und sie wenig zu Kooperationen mit anderen animiert wurden. Mit den Aktionsprogrammen, mit denen nun Kooperationsprojekte in Form von Tandemprojekten gefördert werden, sollten die Migrantenorganisationen angeregt werden, sich für andere Organisationen zu öffnen. Berlin ist damit davon abgerückt, einzelne Migrantengruppen zu fördern, sondern die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gruppen zu stärken. Aber nicht nur die Migrantenorganisationen sollen mit diesem Programm angeregt werden sich zu öffnen, auch die Organisationen der Mehrheitsgesellschaft sollen mit diesem Programm angesprochen werden, ihre interkulturelle Öffnung zu forcieren. Nach Aussage unserer Interviewpartner funktioniert diese interkulturelle Öffnung in einigen Bereichen schon ganz gut (z.B. im Psychiatriebereich), in anderen Bereichen ist sie dagegen stark verbesserungsfähig (wie im Jugendbereich). Auch in dieser Hinsicht sollen die Aktionsprogramme eine Verbesserung bewirken.

Für jedes Aktionsprogramm stellte die Senatsverwaltung 500.000 EUR zur Verfügung, mit denen jeweils etwa 15 bis 20 Kooperationsprojekte gefördert wurden (Beer 2007: 2). Mittler-

---

<sup>9</sup> Die Förderung von Migrantenorganisationen wurde 1985 von dem damaligen Sozialsenator Ulf Fink eingeführt. Es wurden Selbsthilfeprojekte unterstützt mit dem Ziel, die Organisationsbildung bei den verschiedenen Migrantengruppen zu unterstützen, um Ansprechpartner und Vermittler bei Konflikten innerhalb der verschiedenen Zuwanderungsgruppen in Berlin zu haben. Man sprach damals offen von einer Eliteförderung. Damals herrschten in Berlin heftige Konflikte zwischen türkischen und kurdischen Gruppen sowie innerhalb der vietnamesischen Migrantengruppe. Zu dieser Zeit gab es bis zu 65 Mordfälle innerhalb eines Jahres. Fink sprach damals von einem „notwendigen Paternalismus“, um die Migrantengruppen zu organisieren und institutionalisierte Ansprechpartner zu gewinnen. Diese Politik hat zu einer Organisationsbildung entlang ethnischer Linien geführt. Schon in den 1990er Jahren wurde der angesprochene Politikwechsel eingeleitet. Zu dieser Zeit gab es während der kurzen rot-grünen Regierung 1994 einen kurzzeitigen Politikwechsel, der auf eine stärkere interkulturelle Öffnung zielte. Mit den Aktionsprogrammen wurden die neuen Zielvorstellungen auch materiell unterfüttert.

weile wurde ein drittes Aktionsprogramm eingeführt, so dass inzwischen mehr als 50 Kooperationsprojekte unterstützt wurden. Die Nachfrage war groß: insgesamt wurden die Projekte aus knapp 300 Bewerbungen ausgewählt. Im Fokus standen hierbei Projekte zur Förderung der sozialen Teilhabe von Migranten in ihren Quartieren und Lebensräumen, die Unterstützung von männlichen Jugendlichen mit Migrationshintergrund sowie die Integration von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt.<sup>10</sup>

Über diese neue Dynamik im Bereich der Tandemprojekte hinaus gibt es aber weitere Formen der Kooperationen von Migrantenorganisationen mit Organisationen der Mehrheitsgesellschaft in Berlin. Diese reichen von Kooperationen einer Migrantenorganisation mit einem Dachverband der Mehrheitsgesellschaft über eine Kooperation in Form eines Coaching bzw. eines Mentoring oder eine Kooperation, bei der gemeinsam ein Projekt konzipiert wird, aber das Projekt anschließend nur von einer Organisation durchgeführt wird, bis hin zu einer einmaligen oder mehrfachen Kooperation im Hinblick auf die Planung und Durchführung von Veranstaltungen, öffentlichkeitswirksamen Aktionen, politischen Stellungnahmen etc. oder eine Kooperation, bei der eine Migrantenorganisation einer etablierten Organisation der Mehrheitsgesellschaft den Zugang zu ihrer Zielgruppe eröffnet, aber an dem Projekt nicht beteiligt ist.

### *Untersuchungssample*

In dem Sample der Untersuchung sollten diese verschiedenen Formen von Kooperationen – und nicht nur die Tandemprojekte – zwischen etablierten Einrichtungen der Mehrheitsgesellschaft und Migrantenorganisationen vertreten sein und auf ihre Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien hin untersucht werden. Im Sinne eines „Samplings nach Typen“ (vgl. Weischer 2007: 208) wurden die verschiedenen Kooperationsformen in unserer Untersuchung durch einen eigenständigen Typen abgebildet werden. Bei einem solchen Sampling nach Typen werden die Untersuchungsfälle (hier die konkreten Kooperationen) also so ausgewählt, dass in Bezug auf verschiedene Merkmale (der Kooperationen) eine maximale Breite und maximale Unterschiede (hier der Kooperationspartner und Kooperationsformen) in dem Sample abgebildet werden (Weischer 2007: 208). Dies setzt ein gutes Vorwissen über das Feld und einen erhöhten Aufwand in der Vorauswahl voraus (Weischer 2007: 208). Hierbei haben wir vor

---

<sup>10</sup> Der Erfolg der Tandemprojekte variierte stark: So wurde z.B. das Projekt „Legal leben“, das seit 2007 mit Musikprojekten und Jugendsozialarbeit versucht, jugendlichen Migranten, die aus der Haft entlassen wurden, eine Perspektive aufzuzeigen, auch nach der Förderung durch die Senatsverwaltung weitergeführt. Das Projekt wurde vom Verein Gangway e.V. gemeinsam mit dem Türkischen Bund Berlin-Brandenburg (TBB) durchgeführt. Teilnehmer des Kooperationsprojekts verschrieben sich dem Hip-Hop und sind mittlerweile „kleine Stars der Szene“. Das Projekt Mitternachtssport in Spandau, eine Kooperation zwischen dem Verein für Sport und Jugendsozialarbeit e. V. (VSJ) und dem Sportjugendclub Wildwuchs, konnte dagegen trotz erfolgreicher Durchführung nicht weitergeführt werden. Obwohl während des Projekts bis zu 300 Jugendliche das Angebot wahrnahmen, fand das Projekt nach Beendigung der Projektförderung durch den Senat keinen Eingang in die Regelförderung des Bezirksamtes (siehe hierzu auch Beer 2007).

allem auf das Wissen und die Erfahrung der Expertinnen und Experten aus der Berliner Senatsverwaltung sowie unterschiedlichen Berlinern Forschungseinrichtungen und aus der Berliner Praxis zurückgegriffen,<sup>11</sup> um möglichst die aussagekräftigsten (typischsten) Fälle zu den jeweiligen Rubriken auszuwählen. Konkret wurden in unserer Untersuchung sechs Typen gebildet:

- Typ 1: Kooperation in einem Dachverband
- Typ 2: Coaching/Mentoring
- Typ 3: Tandem
- Typ 4: Projektkonzeption
- Typ 5: Öffentlichkeitswirksame Aktion
- Typ 6: Zugang zu Zielgruppe.

Zusätzlich haben wir zwei Ausprägungen eines jeden Typs unterschieden, und zwar die Ausprägung „erfolgreiche Kooperation“ und die Ausprägung „weniger erfolgreiche Kooperation“, so dass wir insgesamt auf zwölf Untersuchungsfälle gekommen sind. Bei der Auswahl der konkreten Fälle wurde dann auch versucht, eine größtmögliche Brandbreite der unterschiedlichen Formen der Migrantenorganisation, wie etwa Frauenvereine, Sportvereine, Jugendvereine, Unternehmervereine, religiöse Vereinigungen und Studentenorganisationen, Dachverbände sowie herkunftshomogene und heterogene Vereine zu berücksichtigen. Gleiches gilt für die etablierten Institutionen der Mehrheitsgesellschaft, wie etwa Vereine, Stiftungen, Bildungseinrichtungen, Wohlfahrtsverbände, Jugendringe und Dachorganisationen. Die nachfolgende Tabelle zeigt das entstehende Tableau dieses Sampling-Verfahrens.

**Tabelle 1: SAMPLING-Tableau**

<i>Typ</i>	<i>a) Erfolgreich</i>	<i>b) Weniger erfolgreich</i>
1)	Kooperation in Dachverband	Kooperation in Dachverband
2)	Coaching/Mentoring	Coaching/Mentoring
3)	Tandem	Tandem
4)	Projektkonzeption	Projektkonzeption
5)	Öffentlichkeitswirksame Aktion	Öffentlichkeitswirksame Aktion
6)	Zugang zu Zielgruppe	Zugang zu Zielgruppe

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Diese Form des Samplings ist idealtypisch angelegt. In der Realität haben wir oft Mischformen dieser Kooperationen vorgefunden. So gab es in jeder untersuchten Kooperation positive und negative Aspekte, und es gab auch immer mehrere Ebenen der Kooperation, d.h. zwei Organisationen haben z.B. ein Tandemprojekt durchgeführt, es ging dabei aber auch um den Zugang zu einer Zielgruppe und um Aspekte des Coaching. Bei den einzelnen Un-

<sup>11</sup> Man spricht bei einem solchen Vorgehen von einer Befragung von sog. „guten Informanten“, vgl. Morse 1998, z.n. Flick 2010: 166.

tersuchungsfällen haben wir aber immer versucht, einen dominanten Aspekt der Kooperation herauszufiltern und in den Mittelpunkt der Untersuchung zu stellen, ohne aber die anderen Aspekte und Ebenen zu vernachlässigen. Wir denken, dass wir mit diesem Vorgehen tatsächlich eine große Bandbreite im Hinblick auf die verschiedenen Organisationstypen, Kooperationsstypen und Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien abdecken konnten. Bevor wir auf die auf die zwölf Untersuchungsfälle konkret eingehen, wollen wir im Folgenden noch kurz auf die Untersuchungsinstrumente, mit denen wir die Kooperationen analysiert haben, und die praktischen Schwierigkeiten bei der Durchführung der Untersuchung eingehen.

### *Untersuchungsinstrumente*

Die zwölf Kooperationen wurden mit einem Mix aus vier verschiedenen Untersuchungsmethoden analysiert: erstens durch problemfokussierte Einzelinterviews mit den Verantwortlichen (Stakeholdern) der Kooperation, zweitens durch eine Beobachtung, drittens durch eine Gruppendiskussion mit Vertretern der beiden beteiligten Seiten und viertens durch eine Befragung der Mitglieder bzw. Kooperationspartner. Im Folgenden wird kurz auf die verschiedenen Forschungsmethoden eingegangen.

#### *1) Leitfadeninterviews*

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Durchführung von Leitfadeninterviews mit jeweils einem Verantwortlichen der Kooperationspartner auf beiden Seiten. Dabei sollte die Sichtweise der Verantwortlichen auf die Kooperation im Hinblick auf verschiedene Kooperations Ebenen untersucht werden, z.B. Kontext der Entstehung der Kooperation, Wahrnehmung erfolgreicher Projekte, Probleme und Konflikte. Damit sollten aus Sicht der Verantwortlichen interne, externe und relationale Faktoren einer erfolgreichen Kooperation ausgemacht werden. Die Interviews wurden teilstandardisiert mit Hilfe eines lockeren Leitfadens durchgeführt (vgl. Helfferich 2005: 148ff.). Dadurch sollte einerseits die Forschungsfrage nicht aus dem Fokus rücken, andererseits sollte das Erfragte nicht zu stark vorstrukturiert werden (vgl. hierzu Witzel 1985: 230).

Der Leitfaden orientierte sich an der Forschungsfrage (Bedingungsfaktoren erfolgreicher und weniger erfolgreiche Kooperationen) und den drei Analyseebenen (interne, externe und relationale Faktoren). Er war in drei Frageblöcke unterteilt: 1) Fragen zur zu untersuchenden Organisation, 2) Fragen zur Kooperation mit dem Partner und 3) Einschätzungen der Kooperationspartner zu Erfolgen und Problemen der Kooperation.<sup>12</sup> Der Leitfaden wurde im Verlauf des Forschungsprozesses immer weiter entwickelt und modifiziert.

---

<sup>12</sup> Der Leitfaden, der für das erste Interview benutzt wurde, befindet sich im Anhang.

## 2) *Beobachtung*

Die zu untersuchenden Kooperationen zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern wurden in vielen Fällen zudem durch das Projektteam besucht und in Form einer Beobachtung analysiert. Ziel der Beobachtung war es, einerseits die Rahmenbedingungen der Kooperation, andererseits Interaktionen zwischen Kooperationspartnern zu analysieren (vgl. hierzu Weischer 2007: 293). Es ist zu hierbei anzumerken, dass eine Beobachtung hier nicht als eine vollständige „systematische Erfassung und Protokollierung von sinnlich oder apparativ wahrnehmbaren Aspekten“ (Gehrau 2002, z.n. Weischer 2007: 293) verstanden wurde. Die Beobachtung sollte vielmehr ergänzend zu den Interviews oder der Gruppendiskussion mit den Kooperationspartnern wirken.<sup>13</sup> Uns war dabei bewusst, dass die Situation, die dabei beobachtet wurde, nur bedingt im „natürlichen Kontext“ abgelaufen ist. Denn, wie Weischer betont, wird „durch die Teilnahme eines sozial, kulturell oder ethnisch 'Fremden', durch die Teilnahme einer Person, die das Geschehen 'nur' beobachtet, die Situation erheblich verändert“ (Weischer 2007: 306). Uns ging es daher vor allem darum, ein besseres Gespür für bestimmte Formen der Interaktion zwischen den Kooperationspartnern, etwa Umgangsformen und (Macht-)Verhältnisse zwischen Kooperationsmitgliedern, Atmosphäre sowie die Umgangssprache, zu entwickeln.

Schon die Interviews mit Verantwortlichen der Kooperation ermöglichten solche Beobachtungen, da die Interviews mit Verantwortlichen der Kooperation meistens in den Räumlichkeiten der Organisation geführt wurden. Dabei konnten etwa Rahmenbedingungen der Kooperation, wie z.B. die Ausstattung mit Ressourcen, eigenen Räumlichkeiten und Personal, erfasst werden.

## 3) *Mitglieder- bzw. Zielgruppenbefragung*

Damit auch die Sicht der Teilnehmer der Kooperation (vielfach die eigentliche Zielgruppe) Berücksichtigung finden konnte, wurde in einigen Fällen eine schriftliche Befragung der Teilnehmer der Kooperation durchgeführt. Die standardisierte Form der Befragung durch Fragebögen sollte dazu dienen, die verbandsinternen Faktoren noch genauer berücksichtigen zu können. Damit sollten die überwiegend qualitativen Forschungsmethoden (Interviews der Verantwortlichen der Kooperation, Beobachtung sowie Gruppendiskussion) ergänzt werden. Dies sollte uns die Möglichkeit geben, mögliche Informationen über die Zielgruppe der Kooperation (z.B. Bildungsgrad, Sozialstruktur, Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit) sowie Vorteile für Mitglieder durch die Kooperation aufzudecken. Beim Besuch von Veranstaltungen der Organisationen wurde ein Fragebogen ausgeteilt und von den Befragten (mehr

---

<sup>13</sup> Ähnlich empfiehlt es auch Christoph Weischer (2007: 310): „Im Übrigen ist auch für Beobachtungsverfahren zu vermerken, dass es sehr hilfreich ist, sie in Kombination mit anderen Verfahren einzusetzen. In der ethnographischen Forschung wird die Beobachtungsarbeit häufig durch Interviews ergänzt; Gruppendiskussionen bieten sich in Organisationskontexten als sinnvolle Ergänzung an.“

oder weniger) selbständig ausgefüllt (vgl. hierzu auch den folgenden Abschnitt „Durchführung“). Um Verständnisproblemen vorzubeugen, wurden die Bögen teilweise in die Muttersprachen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer übersetzt (hier ins Arabische und ins Türkische).<sup>14</sup>

Es sollte in diesem Zusammenhang bereits darauf hingewiesen werden, dass es nicht bei allen Formen der Kooperation klar abgrenzbare „Mitglieder der Kooperation“ gab. Wenn es sich bei der Kooperation etwa um ein Coaching einer Migrantenorganisation durch einen etablierten Träger oder um eine Organisation einer Migrantenorganisation in einem Dachverband eines etablierten Trägers handelte, dann existierten diese eigentlichen Mitglieder kaum. Wirkliche „Mitglieder einer Kooperation“ gab es vor allem in Tandem-Projekten, bei dem Mitglieder beider Organisationen ein gemeinsames Projekt durchführten. Die Teilnehmer dieses neuen Projekts waren somit die „Mitglieder der Kooperation“. Daher konnten in der vorliegenden Studie auch relativ wenige Mitglieder bzw. Zielgruppen, die durch die Kooperation erreicht werden, befragt werden. Gleiches galt auch für die Beobachtung.

#### *4) Gruppendiskussion*

Als viertes Instrument wurde in wenigen Fällen auch eine Gruppendiskussion durchgeführt, bei der die Perspektiven beider Kooperationspartner zusammengebracht werden sollten. Hierbei wurden die Ansichten der Kooperationspartner nicht getrennt voneinander, sondern in einem gemeinsamen Gespräch diskutiert und problematisiert. Die Rolle des Forschungsteams war hier eher eine zurückgenommene, im Sinne eines Impulsgebers und Vermittlers zwischen den verschiedenen Parteien (Weischer 2007: 276, Flick 2010: 248ff.).

#### *Durchführung*

Die Untersuchung wurde von September 2010 bis Januar 2011 in Berlin durchgeführt. Der Zugang zu den meisten Kooperationspartnern erwies sich dabei als relativ einfach. In vielen Fällen wurden wir über so genannte Gate-Keeper an die Organisationen verwiesen und so begegnete man uns äußerst offen und vertrauensvoll, was für das Interview von großer Bedeutung war. Die positive Grundhaltung wurde noch dadurch verstärkt, dass die Forschung zum Thema „Kooperationen mit Migrantenorganisationen“ von vielen Gesprächspartnern ausdrücklich begrüßt wurde, u.a. deshalb, weil viele Gesprächspartner angaben, sich zu freuen, endlich einmal über ihre positiven und auch negativen Erfahrungen berichten zu können. Dem wohnte oftmals die offen ausgesprochene Hoffnung inne, dass durch eine wissenschaftliche Ausarbeitung auch der Umgang mit Kooperationen besser werden würde. Kritisiert wurde vereinzelt, dass auch die Anlage der vorliegenden wissenschaftlichen Studie auf der verbreitenden (paternalistischen) Annahme aufbaute, dass Migrantenorganisationen Hilfe benötigten. Inwiefern manche Kooperationspartner sich dem Bundesamt für Migration und

---

<sup>14</sup> Diese Fragebögen befinden sich ebenfalls im Anhang.

Flüchtlinge gegenüber verpflichtet fühlten oder aus Gründen der Selbstdarstellung gegenüber einem potentiellen Förderer an der Untersuchung teilzunehmen, kann schwer beurteilt werden. In nur wenigen Fällen, zumeist etablierte Träger, waren die Kooperationspartner nicht oder nur nach mehrmaligem Nachfragen zu einem Gespräch bereit. Besonders in Bereichen, in der das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge mit Asylverfahren in Verbindung gebracht wurde, konnte man eine negative und misstrauische Grundhaltung gegenüber der vorliegenden wissenschaftlichen Studie spüren. Einmal wurde sogar offen die Vermutung ausgesprochen, dass das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge mit dieser Studie „herumsponiere“. Doch der überwiegend große Teil der Gesprächspartner war sehr offen, konstruktiv und vor allem äußerst gastfreundlich.

Die Durchführung der Befragungen fand meistens in den Räumlichkeiten der Kooperationspartner statt, in wenigen Ausnahmen auch in Cafés. Mit einer Ausnahme am Telefon wurden alle Gespräche persönlich geführt und dauerten von 30 bis zu 120 Minuten, im Durchschnitt etwa eine gute Stunde. Der Großteil der Gespräche wurde in einer sehr konstruktiven und offenen Atmosphäre geführt, in der die Befragten bereitwillig und ausführlich berichteten und auch auf kritische Nachfragen offen antworteten. Dies galt insbesondere für Kooperationen, die erfolgreich waren bzw. sind und als Best-Practice-Beispiele gelten können. Nur bei Negativerfahrungen wollten einige Gesprächspartner nicht oder nur teilweise über den Sachverhalt sprechen, u.a. weil Manchen die Erfahrung emotional sehr nahe ging. Des Weiteren wollten manche Gesprächspartner nicht über ihren Kooperationspartner „sprechen bzw. urteilen“, sondern verwiesen in dem Fall an den Kooperationspartner selbst. Alle Interviews mit Funktionsträgern der Kooperationspartner wurden auf Deutsch geführt, in einem Fall auch auf Englisch.

Die Untersuchung der Zielgruppen wurde hingegen durch manche Sprachprobleme erschwert. Dabei war es von Vorteil, einige Gesprächspartner dank der Mitarbeit von Seyran Bostanci in ihrer Muttersprache Türkisch ansprechen zu können. Dies erleichterte neben dem Verständnis auch den Zugang zu den Befragten, die sich dadurch sicherer fühlten und schnell Vertrauen aufbauten. Schwieriger gestalteten sich allerdings der Zugang zu den Zielgruppen der Kooperationen sowie die Durchführung der Erhebung. Während einige Kooperationen zum Zeitpunkt der Befragung bereits beendet und die Zielgruppe damit nicht mehr zugänglich waren, wünschten andere Kooperationspartner, deren Kooperation noch stattfand, nicht, dass wir an einer Veranstaltung teilnahmen, weil die Gruppe noch im Entstehen oder gerade in einer labilen Phase war und man durch eine Präsenz von Wissenschaftlern die Projektgruppe nicht „beunruhigen“ wollte. Insgesamt war die Erhebung der Daten für diese wissenschaftliche Studie mit sehr freundlichen Treffen mit engagierten und auch bewundernswerten Menschen verbunden.



Anzumerken ist zuletzt noch die scharfe, gesellschaftliche Debatte, die zur Zeit der Untersuchung weite Teile der Medien sowie der Öffentlichkeit im Herbst 2011 bestimmte. Die Debatte rund um die Veröffentlichung von Thilo Sarrazins Buch „Deutschland schafft sich ab“ beschäftigte auch viele Gesprächspartner und wirkte sich auf einige Gespräche aus. In einigen Fällen waren die Gemüter noch erhitzt, bei einigen Gesprächspartnern spürte man großes Unverständnis und Enttäuschung sowie einen gewissen Grad der Resignation bezüglich solcher Debatten. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser Untersuchungen in anonymisierter Form dargestellt.

### **3. Profile der untersuchten Kooperationen**

#### **Profil 1 – Kooperation im Dachverband**

Die erste untersuchte Kooperation ist eine Zusammenarbeit zwischen einer Migrantenorganisationen und einem etablierten Träger, bei der die untersuchte Migrantenorganisation Mitglied in dem Dachverband eines etablierten Trägers ist und Projekte in Zusammenarbeit mit dem etablierten Träger durchführt.

##### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Die untersuchte Migrantenorganisation ist ein eingetragener Verein und arbeitet hauptsächlich auf den Gebieten Jugendsozialarbeit sowie der Frauensozialarbeit im Stadtteil. Sie beschreibt sich selbst als Selbsthilfe-Organisation, die etwa staatliche Leistungen (z.B. Sprachkurse) aus eigener Initiative noch ergänzen möchte. Sie bietet in ihren Räumen rechtliche und soziale Beratungsangebote an, u.a. im Bereich der Wohnungssuche, darüber hinaus auch Sprachkurse, Internetkurse und andere Aktivitäten.

Bei dem untersuchten etablierten Träger handelt es sich um einen gemeinnützigen Verein, der seit Anfang der 1990er Jahre hauptsächlich im Ostteil Berlins die verschiedenen Akteuren im Bereich der interkulturellen Sozialarbeit im Stadtteil vernetzt (z.B. Jugendsozialarbeit, Beratungsangebote, interkulturelle Nachbarschaftsarbeit und Antidiskriminierungsarbeit). Er bietet unterschiedliche Serviceleistungen für seine Mitglieder an, u.a. das Verfassen und die Abrechnung von Förderanträgen. In dem Dachverband sind etwa 30 Mitgliedsvereine organisiert, darunter zahlreiche Migrantenorganisationen aus verschiedenen Herkunftsländern.

##### *Kooperationsinhalte*

Bei dem untersuchten Fallbeispiel handelt es sich um eine Kooperation im Dachverband des etablierten Trägers. Laut eigenen Angaben sollen damit Kooperationen gefördert und Ressourcen gebündelt werden. So unterstützte im vorliegenden Beispiel der etablierte Träger die Migrantenorganisation dabei, eine Projektkonzeption für eine EU-Förderung zu entwerfen. Darüber hinaus führen die beiden Kooperationspartner mit anderen Mitgliedsorganisationen im Dachverband ein EU-Integrationsprojekt durch, das zum Empowerment von kleineren Migrantenorganisationen führen soll. Ziel ist es, den nachbarschaftlichen Zusammenhalt und die Vernetzung von stadtteilbezogenen Akteuren zu fördern und bürgerschaftliches Engagement zu aktivieren. Dabei werden Mitarbeiter der Mitgliedsvereine mit so genannten Kommunal-Kombi-Stellen angestellt und erhalten Qualifizierungskurse in Vereinsmanagement, Finanzbuchhaltung und Öffentlichkeitsarbeit. Außerdem werden sie politisch weitergebildet, indem etwa auf Veranstaltungen u.a. über das aktuelle Berliner Integrationsgesetz informiert wird. Damit wird schon klar, dass die Kooperation sich nicht nur auf die Mitgliedschaft in einem Dachverband beschränkt, sondern auch Aspekte anderer Kooperationsfor-

men umfasst, wie etwa das Coaching oder die gemeinsame Projektkonzeption. Dies ist typisch für die Kooperationen, die untersucht haben, und wird sich auch weiter durch die anderen untersuchten Kooperationen wie ein roter Faden ziehen.

### *Entstehungskontext*

Die untersuchte Migrantenorganisation kam mit dem etablierten Träger in Kontakt, als sie sich von der Servicestelle des etablierten Trägers bei einem Förderantrag beraten ließ. Mittlerweile ist sie Mitglied im Dachverband und ein Vertreter der Migrantenorganisation ist sogar im Vorstand des Dachverbandes tätig. Ein gemeinsam durchgeführtes Projekt wurde in Zusammenarbeit mit dem etablierten Träger konzipiert.

### *Finanzierung*

Der etablierte Träger finanziert sich neben einer Förderung einer Stelle durch die Senatsverwaltung vor allem aus Mitgliedsbeiträgen und Stiftungsmitteln. Darüber hinaus bewirbt sie sich in Zusammenarbeit mit den Mitgliedsvereinen um Zuwendungen aus Projektgeldern. So wird etwa das aktuelle Kooperationsprojekt mit der Migrantenorganisation aus EU-Projektmitteln finanziert. Zum Zeitpunkt der Untersuchung war noch nicht eindeutig klar, ob das Projekt auch im neuen Jahr weiterfinanziert werden kann. Bei der Untersuchung beklagten beide Kooperationspartner eine komplizierte EU-Förderpraxis, die einen Förderantrag sowie die Abrechnung erschwert. Darüber hinaus verspätete sich die Zahlung der Fördermittel dermaßen, dass Unsicherheit und Ungewissheit bei den Kooperationspartnern erhöht wird. Diese Fördergeldforderungen seien für kleinere und wenig professionalisierte Migrantenorganisationen unmöglich, weil neben dem Verwaltungsaufwand die Vorleistung der finanziellen Mittel sowie die 50 Prozent Eigenfinanzierung nur selten aufgebracht werden kann.

### *Erfolge und Herausforderungen*

Die Kooperation wurde von beiden Kooperationspartnern ausdrücklich als erfolgreich beschrieben. Dieser Eindruck wurde auch bei dem Besuch einer Veranstaltung des aktuell durchgeführten Projektes deutlich. Dies liegt laut beider Kooperationspartner insbesondere in dem gegenseitigen Vertrauen. So gab etwa ein Vertreter der untersuchten Migrantenorganisation an, dass anders als in anderen Dachverbänden und mit anderen etablierten Trägern nicht eine Art „Beschaffungsmentalität“ der Zielgruppe vorherrsche. Andere Träger wurden oftmals als „arrogant“ empfunden, die nur aus dem Grund Migrantenorganisationen zusammenarbeiten wollen, damit diese für die nötigen Teilnehmer sorgt. Es herrsche manchmal ein solcher Konkurrenzdruck, dass ein echter Wettbewerb um die Zielgruppe einsetzen würde. Hingegen wurde der untersuchte Kooperationspartner als „ehrlich“ beschrieben, der die untersuchte Migrantenorganisation nicht ausnutzen wolle. Im Gegenteil würde die einzige hauptamtlich Beschäftigte der Migrantenorganisation bei dem etablierten Träger angestellt

sein, aber täglich in den Räumlichkeiten der Migrantenorganisation sitzen und für diese arbeiten. Laut einem Vertreter des etablierten Trägers ist es besonders wichtig, dass die Initiative von den Mitgliedsvereinen und den Migrantenorganisationen selbst kommt. Erst wenn die Mitgliedsverbände Interesse bekunden und aus eigener Motivation zu dem etablierten Träger kämen, würde man sich zusammen setzen, zusammen ein Projekt konzipieren oder den Förderantrag schreiben. Denn sonst fühlen sich Migrantenorganisationen schnell als „Wasserträger“, wenn diese Art der Bottom-up-Mobilisierung nicht gegeben sei. Wichtig sei dabei insbesondere die Ausstattung mit klaren und transparenten Kooperationsverträgen auf Vorstandsebene, um einem hierarchischen Umgang vorzubeugen. Ein weiterer Grund für die erfolgreiche Kooperation liege in der Wertschätzung beider Kooperationspartner als vollwertige, zivilgesellschaftliche Akteure. Beide Kooperationspartner gaben an, dass sie beide voneinander lernen würden und die Arbeit ohne den Partner so nicht durchführen könnten. Der etablierte Träger wird nicht etwa wie manche andere etablierte Dachorganisationen als hierarchischer Dachverband gesehen, sondern vielmehr als Partner beschrieben. Dies werde auch durch den Sitz und die Stimme eines Vertreters im Vorstand des etablierten Trägers unterstützt. Dadurch würden die Partizipation sowie der Einblick in die Aktivitäten des Kooperationspartners gesichert.

Schwierigkeiten sehen beide Kooperationspartner vor allem in der geringen Ressourcenausstattung der Migrantenorganisation. So gab der Vertreter der untersuchten Migrantenorganisation an, dass jedes Jahr wieder die Existenz des Vereins auf dem Spiel stehe. Besonders die verbreitete Projekt-Förderung führe zu Instabilität bei beiden Kooperationspartnern und verhindere einen Aufbau von Organisationsstrukturen von kleineren Vereinen. Die viele Arbeit, die durch gemeinsame Projekte entstehe und die fast ausschließlich ehrenamtlich verrichtet werde, bereite gerade kleineren und wenig professionalisierten Organisationen große Probleme. Dies erschwere die Kommunikation und die stabile Zusammenarbeit zwischen den beiden Kooperationspartnern. Das größte Problem laut beider Kooperationspartner für eine nachhaltige Zusammenarbeit sei die nicht ausreichende (Projekt-)Förderung und die daraus entstehenden Probleme. Beide Kooperationspartner sprachen sich daher für eine stärkere Regelförderung von Integrationsprojekten aus. Laut eigenen Angaben sei es sehr schwer, in bestehende Strukturen der Regelförderung zu gelangen.

## **Profil 2 – Kooperation im Dachverband**

Bei dem zweiten Fallbeispiel der untersuchten Kooperationen handelte es sich um eine Kooperation einer Migrantenorganisation im Bereich des Sports in einem Dachverband eines etablierten Trägers.

### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Bei dem etablierten Träger handelt es sich um einen großen und etablierten Dachverband des Sports mit mehr als 300 Mitgliedsvereinen, der neben zahlreichen Migrantenorganisationen auch viele alte und etablierte Vereine zu seinen Mitgliedern zählt. Die untersuchte Migrantenorganisation ist ebenfalls über die Grenzen Berlins bekannt. Sie richtet sich insbesondere an Mitglieder der eigenen Migrantengruppe, versammelt mittlerweile allerdings auch Mitglieder aus vielen unterschiedlichen Nationen in ihrem Verein. Sie bietet über den Sport hinaus einige Projekte an, z.B. im Bereich der Jugendsozialarbeit und der interkulturellen Verständigung.

### *Kooperationsinhalte*

Bei dem untersuchten Fallbeispiel handelt es sich um eine Mitgliedschaft in einem Berliner Dachverband. Dabei ist die Mitgliedschaft in dem Dachverband eine Pflichtmitgliedschaft, wenn die Migrantenorganisation am organisierten Sport- und Ligenbetrieb des Dachverbands teilnehmen will. Durch die Mitgliedschaft kann die Migrantenorganisation also einerseits am sportlichen Ligenbetrieb teilnehmen, andererseits vertritt der Dachverband die Interessen seiner Mitglieder auf Bundesebene. Er bietet den Mitglieder Weiterbildungen, z.B. für Funktionsträger, Übungsleiter usw., an und engagiert sich auch vereinzelt in sozialen Projekten. In Zusammenarbeit mit der untersuchten Migrantenorganisation hat der Dachverband u.a. ein Projekt zur Qualifizierung von Migrantenorganisationen durchgeführt.

### *Entstehungskontext*

Die Migrantenorganisation wurde mit anderen Migrantenorganisationen in den Dachverband aufgenommen, als dieser Ende der 1970er Jahre die Gründung eines Konkurrenzverbands mit eigenem Ligabetrieb für Mannschaften aus Migrantenorganisationen fürchtete. Daraufhin öffnete sich der Dachverband auch für Migrantenorganisationen im Sport. Seit einigen Jahren hat sich die Kooperation zwischen dem Dachverband und der untersuchten Migrantenorganisation verbessert. Dies liegt u.a. daran, dass die untersuchte Migrantenorganisation sich mit anderen Migrantenorganisationen im Sport zusammengeschlossen hat und einen eigenen Vertreter in den Vorstand des Dachverbands gewählt hat. Als Folge hiervon wurde dieser Vertreter dann zum Integrationsbeauftragten des Dachverbands ernannt. Laut eigenen Angaben treibt er die interkulturelle Öffnung des Dachverbands voran, indem er andere Mitglieder aus Migrantenorganisationen für ehrenamtliche Ämter in der Dachorganisation vor-

schlägt und ernennt. Die Instanz eines Integrationsbeauftragten fungierte in Deutschland als Vorbild für viele andere Dachverbände im Sport. Der Integrationsbeauftragte in Berlin leitet eine eigene Kommission für Migration und Integration, aus der schon einige Ideen auch über die Landesgrenzen Berlins hinweg auf Bundesebene aufgegriffen wurden.

### *Finanzierung der Kooperation*

Während der Dachverband sich über Mitgliedsbeiträge sowie über Zuschüsse von öffentlichen Geldern finanziert, erhalten die Migrantenorganisationen Geld von ihren Mitgliedern und von Sponsoren. Der Dachverband verfügt über ein Büro mit einigen hauptamtlichen Mitarbeitern, während sich die Migrantenorganisation nur auf vier hauptamtliche Mitarbeiter und viele ehrenamtlichen Mitarbeitern stützt. Die Kooperationsprojekte wurden entweder aus Eigenmitteln des Dachverbandes oder teilweise von einem Bundesministerium bezahlt.

### *Erfolge und Herausforderungen*

Nachdem sich viele Migrantenorganisationen in den Jahren vor der intensivierten Kooperation durch die Schaffung eines Integrationsbeauftragten weitestgehend missachtet gefühlt hatten, ist laut Angaben beider Kooperationspartner in den letzten Jahren eine verbesserte Kommunikation zwischen dem Dachverband und der Migrantenorganisation zu konstatieren. Dies hängt vor allem mit der interkulturellen Öffnung des Dachverbandes zusammen, wie sie bereits beschrieben wurde. Seitdem ein Vertreter der Migrantenorganisationen im Vorstand des Dachverbandes sitzt, fühlt sich der Großteil der Migrantenorganisationen besser vertreten und ihre Interessen besser gewahrt. Denn jahrelang gab es immer wieder große Probleme in der Kommunikation zwischen dem Dachverband und der Migrantenorganisation.

Dennoch bestehen weiterhin große Probleme in der Kooperation. Die untersuchte Migrantenorganisation im Sport hat laut eigenen Angaben immer noch große Schwierigkeiten im Hinblick auf die administrativen Verfahrensregeln des Verbandes, z.B. beim Melde- und Finanzwesen, bei der Mitgliederbetreuung und der Vereinsorganisation. Es wurden bereits viele Strafen vom Dachverband oder auch vom Sportgericht wegen solcher Verfahrensprobleme gegen die Migrantenorganisation verhängt. Zudem fühlt sich die Migrantenorganisation vom Dachverband in vielen Fällen immer noch missachtet, ignoriert und teilweise auch diskriminiert.

„Das Problem ist, dass interkulturelles Bewusstsein fehlt bei vielen Projekten. Deswegen ist die Effizienz nicht die, die es eigentlich sein könnte“ (Zitat eines Interviewpartners aus der Migrantenorganisation).

Zudem würden Vorurteile auf beiden Seiten die Zusammenarbeit erschweren. Gerade die Bezeichnung als Ausländersportverein, der mit vielen Vorurteilen zu kämpfen habe, stelle die untersuchte Migrantenorganisation immer wieder vor große Probleme. Durch die Kategori-

sierung als „Ausländer“ bzw. „Migrant“ fühlen sich vor allem Jugendliche, die bei dem Verein Sport treiben und ihr Leben lang in Deutschland leben, oftmals ausgeschlossen. Während andere Vereine in gutem Kontakt zu dem Dachverband stünden, deren Feste und Veranstaltungen besucht würden, fühlten sich viele ähnliche Migrantenorganisationen im Sport kaum vom Dachverband beachtet. Die Partizipation hat sich mit einer anderen Kommunikation und einem verbesserten Zugang mit der Wahl eines eigenen, unabhängigen Vertreters in den Vorstand des Dachverbands zwar verbessert. Nach wie vor fühlen sich einige Migrantenorganisationen benachteiligt, und es herrschen noch Schwierigkeiten bei der Kommunikation und der Partizipation zwischen Dachverband und Migrantenorganisation. So partizipieren die Migrantenorganisationen im Sport nur selten an den vom Dachverband angebotenen Veranstaltungen und Weiterbildungen. Ein Vertreter des Dachverbands beschrieb es folgendermaßen: „Man kann einladen, soviel man will, es kommt keiner.“ Laut Angaben eines Gesprächspartners der untersuchten Migrantenorganisation liegt dies insbesondere in der Ansprache des Dachverbands sowie an der fehlenden Partizipation zu dem Migrantenorganisationen:

„Die Dialoge fehlen. Wir haben die Gutmütigen, die ein Projekt anbieten, und wir haben die Hilfeempfänger, die das gar nicht wahrnehmen. Alle sprechen Deutsch, Integrationsprobleme sind bei weitem keine Sprachprobleme mehr“ (Zitat eines Interviewpartners aus der Migrantenorganisation).

Der Gesprächspartner beschreibt es weiter vielmehr als ein Problem des Zugangs und der fehlenden Kenntnis der Zielgruppe:

„Es werden Projekte angeboten. Aber da werden die Leute nicht da abgeholt, wo sie sind. Wenn ich ein Migrantenprojekt starte, muss ich zuerst einmal schauen, wen ich auf der anderen Seite habe. Wie sind sie eigentlich. [Der Dachverband] bietet viele Fortbildungsseminare an. Es scheitert nicht an den Fortbildungsveranstaltungen, es scheitert eigentlich daran, wie es ausgeführt wird“ (Zitat eines Interviewpartners aus der Migrantenorganisation).

Dies wurde mittlerweile auch vom Dachverband erkannt. Dennoch fehlt es laut einiger Gesprächspartner immer noch an gegenseitigem Verständnis und Vertrauen. Aus diesem Grund hat der Dachverband so genannte Integrationsmittler eingesetzt, die den Kontakt zu den Migrantenorganisationen halten und sie bei Problemen unterstützen sollen. So erhofft sich der etablierte Dachverband einen besseren Zugang zu den Migrantenorganisationen.

### **Profil 3 – Kooperation durch Coaching**

Bei dem dritten Untersuchungsfall handelte es sich um ein Kooperationsnetzwerk einer großen Berliner Behörde mit einer Reihe von Migrant\*innenorganisation im Bereich der Kriminalprävention in einem Berliner Bezirk.

#### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Bei dem etablierten Kooperationspartner handelt es sich um eine Abteilung innerhalb der Behörde, die für Kriminalprävention zuständig ist. Die Abteilung besteht seit 1970 und beschäftigt derzeit 16 Mitarbeiter. Die Abteilung unterhält seit vielen Jahren sog. Netzwerkpartnerschaften mit Migrant\*innenorganisationen des Bezirks. Insgesamt, so die Aussage unserer Interviewpartner hat man inzwischen mit etwa 100 Berliner Migrant\*innenorganisationen zusammengearbeitet. Bei den Migrant\*innenorganisationen handelt es sich um ganz unterschiedliche Organisationen verschiedener Größe und Ausrichtung.<sup>15</sup>

#### *Kooperationsschwerpunkte*

Bei dem untersuchten Fallbeispiel geht es um eine Art gegenseitiges Coaching von Behördenmitarbeitern und Vertretern der Migrant\*innenorganisationen mit dem Ziel die Kriminalität im Stadtteil, die in Zusammenhang mit dem Ausländerrecht, aber auch darüber hinaus, zusammenhängt, einzudämmen. Durch regelmäßige Treffen und Konsultationen soll gegenseitiges Vertrauen aufgebaut und über rechtliche und kulturelle Gegeben- und Besonderheiten aufgeklärt werden. Mitarbeiter der Behörde besuchen zu diesem Zweck Migrant\*innenorganisationen im Stadtteil, nehmen an ihren Veranstaltungen teil und klären über ihre Arbeit in der Kriminalprävention auf. Hierüber sind inzwischen Partnerschaften zu Migrant\*innenorganisationen entstanden, die seit mehreren Jahrzehnten bestehen. Inzwischen werden Behördenmitarbeiter zu Veranstaltungen von Migrant\*innenorganisationen eingeladen, und es werden gemeinsame Veranstaltungen/Schulungen zur Kriminalprävention von Behörde und Migrant\*innenorganisationen durchgeführt, etwa an den Schulen des Stadtteils. Bei konkreten Kriminal- oder Konfliktfällen werden Migrant\*innenorganisationen von der Behörde hinzugezogen, um sich über etwaige kulturelle Hintergründe aufklären zu lassen, oder auch mit dem Ziel, Vertreter der Migrant\*innenorganisationen als Mittler in Konfliktfällen einzusetzen. Gründen sich neue Vereine im Stadtteil, werden diese meist umgehend besucht, um sich ein Bild von der Organisation zu machen und die Möglichkeiten einer solchen Partnerschaft auszuloten.

---

<sup>15</sup> Wir haben mit ein intensiveres Interview mit einem kleineren Verein im Stadtteil durchgeführt, der im Bereich der Flüchtlingsbetreuung tätig ist. Im Rahmen einer Gruppendiskussion konnten wir mit weiteren drei weiteren Vertretern von Migrant\*innenorganisationen sprechen, darunter mit der Geschäftsführerin einer der größten Berliner Migrant\*innenorganisationen.



### *Entstehungskontext*

Diese Art der Netzwerkpartnerschaften geht, wie bereits angedeutet, auf eine Initiative der Berliner Behörde aus dem Jahr 1970 zurück. Zu dieser Zeit wurde die Abteilung als Verbindungsstelle zwischen Ausländervereinen und der Berliner Behörde eingerichtet. Die Dienstinhalte bezogen sich damals vor allem auf die Einhaltung und Überwachung des Aufenthaltsrechts. Heute bzw. seit etwa 1990 hat sich die inhaltliche Ausrichtung der Abteilung deutlich zugunsten der Präventions- und Integrationsarbeit verschoben. Zu 65 bis 70 Prozent besteht die Arbeit nach eigenen Angaben in der kooperativen Netzwerkarbeit zum Zwecke der Prävention und Integration.

### *Finanzierung der Kooperation*

Über die eigentliche Finanzierung der Dienststelle bestehen keine Sondermittel zur Pflege und Unterhaltung der Netzwerkpartnerschaft, d.h. dass die Migrantenorganisationen rein ehrenamtlich an der Netzwerkpartnerschaft mitwirken und keinerlei finanzielle Entschädigung erhalten. Die einzige „Honorierung“ von Seiten der Behörde besteht, sieht man einmal von einem von allen Seiten betonten respektvollen und „aner kennenden“ Umgang miteinander ab, in einem gemeinsamen Weihnachtsessen, zu dem alle Netzwerkpartner eingeladen werden.

### *Erfolge und Herausforderungen*

Das Kooperationsnetzwerk wurde uns von allen Partnern als sehr erfolgreich beschrieben. Dabei wurden die Erfolge auf drei Ebenen verortet:

Erstens wurde von beiden Seiten betont, dass durch die Zusammenarbeit ein „unglaublicher“ Lernprozess innerhalb der jeweiligen Organisationen eingesetzt hat. So betonten insbesondere die Behördenmitarbeiter, dass sie durch die Zusammenarbeit mit den Migrantenorganisationen ihren Wissensstand über „fremde Kulturen“ in Deutschland enorm gesteigert hätten und sich jetzt als richtige Experten auf diesem Gebiet fühlten. Gleiches bestätigten auch die Vertreter der Migrantenorganisationen, mit denen wir gesprochen haben: Auch sie hätten durch die Zusammenarbeit die Positionen und die Arbeit der Behörde besser verstanden und könnten vor diesem Hintergrund besser zwischen Behörde und der Migrantencommunity, die sie vertreten, vermitteln.

Zweitens werde dadurch das Vertrauen zwischen den Beteiligten im Stadtteil erhöht:

„Normalerweise zwischen Migrantenverbänden und [Behörde] muss die Chemie traditionellerweise ja nicht immer so gut sein“ (Zitat eines Interviewpartners aus der Migrantenorganisation).

Durch die jahrelange vertrauensvolle Zusammenarbeit hat sich aber ein gewisses Grundvertrauen auf beiden Seiten gebildet, so dass beide Seiten mit ihren Probleme und Anlie-

gen durchaus auf die andere Seite zugehen und sie um Hilfe bitten. Als ein messbarer Erfolg wurde uns berichtet, „dass die Kriminalitätsrate etwas sinkt“ (Zitat eines Interviewpartners aus der Behörde).

Drittens wurde schließlich von beiden Seiten betont, dass ihre Organisation von der Zusammenarbeit vor allem durch den Zugang zu neuen Zielgruppen und Partnern profitiert. Dies trifft vor allem auf die Behörde zu, weil sie durch ihre Netzwerkpartner Zugang zu kriminalitätsgefährdeten Gruppen und Familien erhält, auf die sie dann – zusammen mit ihrem Partner – versucht Einfluss zu nehmen. Ein Vertreter der Migrantenorganisation drückte dies so aus: „Wir kommen an Jugendliche heran, an die sonst keiner mehr herankommt“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrantenorganisation). Gleiches gilt aber auch für die Migrantenorganisationen, weil sie durch die Zusammenarbeit mit einer großen Behörde eine größere Seriosität ausstrahlen und damit auch für andere Partner interessant werden. Auf diese Weise sei man z.B. auch zu Schulen eingeladen worden, wo man – zusammen mit der Behörde oder auch alleine – Schulungen zur Kriminalprävention oder Anti-Gewalt-Programme durchgeführt hat.

Gleichwohl gibt es auch immer wieder Herausforderungen, vor welche die Partner innerhalb des Kooperationsnetzwerkes gestellt werden. Eines der Hauptprobleme besteht in der mangelnden Finanzierung der Kooperation. So würde sich auch die Behörde wünschen, die ehrenamtliche Arbeit ihrer Partner stärker honorieren zu können, oder manchmal auch schneller Maßnahmen ergreifen zu können, die Geld kosten würden. Auch die schwierige Übertragbarkeit von Mitteln für andere Projekte wurde bemängelt. Gleiches wurde auch von den Migrantenorganisationen kritisiert: Durch ihre mangelhafte finanzielle Grundausstattung seien sie vor allem auf die Mitarbeit von Ehrenamtlichen angewiesen, die die eigentlich notwendige Arbeit in der Kriminalprävention kaum bewältigen könnten. Der Bedarf sei groß, die Ressourcen aber sehr begrenzt. Zudem wurde auch die durchaus schwierige Position eines Integrations- bzw. Kulturdolmetschers von den Migrantenorganisationen betont. So sei des Weiteren der Verdacht in der Migrantengemeinschaft aufgekommen, die Vertreter der Migrantenorganisationen würden als „Spione“ der Behörden eingesetzt. Dies betont noch einmal die Bedeutung des Vertrauens, das in einem jahrelangen Prozess aufgebaut werden und auch Krisen überstehen können muss. Beide Seiten waren sich einig, dass der hier beschriebene Weg der Kriminalprävention über die Zusammenarbeit mit Stellen der Aufnahmegesellschaft und den Migrantenorganisationen der einzige Weg zu einem friedlichen Zusammenleben im Stadtteil sei, will man nicht Verhältnisse wie in den Pariser Vorstädten.

## **Profil 4 - Kooperation durch Coaching**

Im Folgenden soll eine Kooperation zwischen drei Migrantenorganisationen und einem etablierten Träger im Bereich der Jugendfreiwilligenarbeit vorgestellt werden. Drei Migrantenorganisationen in Berlin kooperieren dazu mit einem großen Bildungsträger mit dem Ziel, zu einem Träger von Jugendfreiwilligendiensten qualifiziert zu werden. Das Projekt hat laut eigenen Angaben Pilot-Charakter für Berlin und könnte als Modellprojekt für Deutschland gelten.

### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Bei dem etablierten Träger handelt es sich um einen gemeinnützigen Verein, der seine Aufgabe insbesondere darin sieht, Entwicklungsprozesse der sozialen Arbeit zu fördern und wissenschaftliche Dienstleistungen für verschiedene Anbieter, z.B. Ministerien, Kommunen oder Wohlfahrtsverbände zu erbringen. Die drei Migrantenorganisationen gehören zu den größten und am meisten professionalisierten Migrantenorganisationen in Berlin.

### *Kooperationsinhalte*

Bei dem untersuchten Fallbeispiel handelt es sich um ein Coaching der drei Migrantenorganisationen durch den etablierten Träger zur Erlangung der Trägerschaft von Jugendfreiwilligendiensten. Nach einem Jahr erlangte die erste Migrantenorganisation die Trägerschaft von Jugendfreiwilligendiensten und startete sein Programm mit ersten Jugendlichen, ein Jahr darauf folgten die beiden anderen Migrantenorganisationen. Die Migrantenorganisationen akquirieren dabei Freiwillige und leiteten sie an Einsatzstellen weiter, wie z.B. Krankenhäuser oder Altenheime. Des Weiteren organisieren und leiten sie pädagogische Begleitseminare für die Jugendlichen. Das Coaching bezieht sich auf Fragen der Verfahrensregeln auf dem Weg zur Anerkennung als anerkannter Träger, die Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit sowie der Akquise und der Begleitung von Jugendlichen. Im Rahmen der Kooperation arbeitet jeweils ein pädagogischer Mitarbeiter der Migrantenorganisationen im Berliner Büro des etablierten Trägers, wo sich zwei Mitarbeiter des etablierten Trägers hauptamtlich um das Projekt kümmern.

### *Entstehungskontext*

Laut eigenen Angaben liegt diesem Projekt die Erkenntnis zu Grunde, dass junge Menschen mit Migrationshintergrund in den Jugendfreiwilligendiensten deutlich unterrepräsentiert sind. Durch die Qualifizierung von Migrantenorganisationen als Träger von Jugendfreiwilligendiensten erhofft man sich, Jugendliche mit Migrationshintergrund besser zu erreichen und zu mobilisieren. Vor diesem Hintergrund entstand zwischen einer Senatsverwaltung in Berlin und eines Bundesministeriums die Zusammenarbeit zwischen dem etablierten Träger und zunächst einer Migrantenorganisation, später kamen die anderen zwei Migrantenorganisati-

onen hinzu. In diesem Fall handelt es sich also um eine Top-down-Mobilisierung aus der Verwaltung, bei der die eigentlichen Kooperationspartner erst nach der Projektkonzeptionsphase eingebunden wurden. Die Migrantenorganisationen sowie der etablierte Träger arbeiten schon seit Jahren mit den Verwaltungen zusammen.

### *Finanzierung*

Die Kooperation wird von den beiden initiativen Verwaltungen finanziert. Ziel der Kooperation ist es, dass sich die Migrantenorganisationen nach Ablauf des Projekts selbst tragen können.

### *Erfolge und Herausforderungen*

Die Zusammenarbeit kann laut Angaben des etablierten Trägers als Erfolg gewertet werden, weil das Ziel, drei Migrantenorganisationen als Träger der Jugendfreiwilligendienste zu qualifizieren, erreicht wurde: *„Klipp und klar: es gab vorher keine Migrantenorganisation in Deutschland, die Träger des FSJ war. Und jetzt gibt es drei.“* Eine Migrantenorganisation vermittelt mittlerweile laut eigenen Angaben mittlerweile etwa 40 Freiwillige in unterschiedliche Einsatzstellen. Bei den Freiwilligen handelt es sich primär um Menschen mit Migrationshintergrund, hauptsächlich aus der eigenen Migrantengruppe. Bei den anderen beiden Migrantenorganisation scheint es allerdings noch einige Schwierigkeiten bei der Akquise zu geben, u.a. aus dem Grund, weil laut eigenen Angaben die Spezifika der Zielgruppe nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

„Wir haben uns darauf eingelassen, weil wir einer bestimmten Gruppe von hier lebenden Menschen helfen wollen, hier wirklich anzukommen und sich zu integrieren. [...] Gewisse Migrantengruppen sind von vorneherein ausgeschlossen, weil sie die Kompetenzen nicht mitbringen, es ist nicht vorgesehen, im Rahmen des Projekts die Kompetenzen zu erhöhen und die Leute doch hereinzuholen“ (Zitat eines Interviewpartners aus der Migrantenorganisation).

Darüber hinaus sahen sich die Kooperationspartner aber in der konkreten Zusammenarbeit vor einige Herausforderungen gestellt. Besonders von Seiten der Migrantenorganisationen wurde eine mangelnde Transparenz bei dem etablierten Träger sowie dem Bundesministerium angemerkt, während der etablierte Träger die Zusammenarbeit weniger kritisch einschätzte.<sup>16</sup> Im ersten Jahr der Projektphase wurde etwa der Ansprechpartner für das Projekt beim Bundesministerium krank, woraufhin es den anderen beteiligten Akteuren schwer fiel, den Kontakt zu halten. Darüber hinaus gab es Probleme der Kommunikation. Laut Angaben der Migrantenorganisationen war es äußerst schwer, mit dem etablierten Träger zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten: „Es wird mit uns nicht kooperiert, in der Weise, dass uns

---

<sup>16</sup> Unsere Anfrage per Telefon und Email für ein Gespräch mit einem Zuständigen des Ministeriums wurde erst spät beantwortet und konnte daher nicht mehr für die Untersuchung berücksichtigt werden.

das Wissen weitergegeben wird (Zitat eines Interviewpartners aus der Migrantenorganisation).“ Diese wahrgenommene Hierarchie wurde durch den Ausdruck „Herrschaftswissen“ manifestiert, das den Migrantenorganisationen vorenthalten wird. Zu der mangelnden Transparenz trug dazu bei, dass ihre Mitarbeiter nicht etwa bei den zu qualifizierenden Migrantenorganisationen, sondern bei dem etablierten Träger im Büro sitzen. Darüber hinaus erhielten die Mitarbeiter der später eingestiegenen Migrantenorganisationen ihr Gehalt nicht direkt vom Ministerium, sondern über den etablierten Träger. Aus diesen Gründen herrschte die Befürchtung unter den Migrantenorganisationen, dass sich der etablierte Träger verselbstständigt und die Arbeit alleine fortführen will. Daher sprachen Vertreter der Migrantenorganisationen den Wunsch aus, einen direkten Zugang zu den Geldgebern zu erhalten:

„Unser Wunsch wäre es, direkt in Verbindung mit den zuständigen Ministerien zu sein. Ohne einen Zwischenhändler. Es sind gerade drei Vereine, da brauchen wir nicht [den etablierten Träger] dazwischen. Es ist vollkommen überflüssig und hat der Arbeit bisher geschadet“ (Zitat eines Interviewpartners aus der Migrantenorganisation).

Dazu wurde berichtet, dass der Vertreter des etablierten Trägers alleine in ein Herkunftsland der Migranten gefahren sei, um dort Einsatzstellen für die jugendlichen Freiwilligen zu finden, ohne sich vorher mit der zuständigen Migrantenorganisationen abgesprochen zu haben. Während von den Migrantenorganisationen mehr Partizipation und eine Partnerschaft auf Augenhöhe gefordert wurden, sah der Vertreter des etablierten Trägers diese Augenhöhe durch die Qualifizierung zum Träger erreicht:

„Wirkliche Partizipation mit gleichen Rechten und gleichen Pflichten kann ich nur erreichen, wenn ich Migrantenorganisationen auch in die Rolle des Trägers bringe. Und nicht nur in die Rolle eines Kooperationspartners, der Einsatzstellen bringt, der Klientel bringt, der vielleicht für Diversity-Inhalte in den Seminaren mit geradesteht“ (Zitat eines Interviewpartners aus einem etablierten Träger).

Generell gaben die untersuchten Kooperationspartner an, dass die vielen beteiligten Initiatoren, Akteure und Geldgeber mit unterschiedlichen Interessen und Motivationen die Zusammenarbeit erschweren: „Wer hat hier den Hut auf? Jeder will entsprechend seiner Bedeutung. Aber das ist ganz normal: Es ist einfacher, wenn Du nur einen Partner hast, den du beliefern musst“ (Zitat eines Interviewpartners eines etablierten Trägers). Außerdem hätten die hohen Erwartungen und der Pilot-Charakter des Projekts mit großer öffentlicher Wirkung, die Zusammenarbeit erschwert. Diese „Top-Down-Mobilisierung“ von den öffentlichen Ämtern zu den Migrantenorganisationen führte u.a. dazu, dass die Migrantenorganisationen ihre Interessen nicht immer berücksichtigt sahen.

## **Profil 5 - Kooperation bei der Projektkonzeption**

Das fünfte untersuchte Fallbeispiel ist ein bereits abgeschlossenes Kooperationsprojekt zwischen einer Migrantenorganisation im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit und einer etablierten Durchführungsorganisation eines Bundesministeriums. Dabei ging es hauptsächlich um die Zusammenarbeit im Hinblick auf die Projektkonzeption und die Finanzierung.

### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Bei dem etablierten Träger handelt es sich um eine Durchführungsorganisation eines Bundesministeriums, das seit 2006 ein Pilotprogramm zur Förderung von Migrantenorganisationen in der Entwicklungszusammenarbeit unterhält. Dem liegt die Idee zu Grunde, die Potentiale von Migranten und Migrantenorganisationen für die Entwicklung der Herkunftsländer der Migranten zu nutzen. Ziel war es, Migrantenorganisationen als zivilgesellschaftliche Partner der Entwicklungszusammenarbeit zu stärken. Dabei wurden etwa 20 Projekte von Migrantenorganisationen unterstützt, darunter auch die untersuchte Migrantenorganisation.

Die untersuchte Migrantenorganisation ist ein gemeinnütziger Verein, der sich seit etwa zehn Jahren auf dem Gebiet der Entwicklungszusammenarbeit im Herkunftsland der meisten Vereinsmitglieder engagiert, u.a. mit den Themenschwerpunkten Netzwerkbildung und Gender. Die Migrantenorganisation teilt sich in Berlin ein Büro mit einer anderen Organisation und verfügt über ein Partnerbüro im Herkunftsland der Mitglieder, das auch die Aktionen und die Arbeit vor Ort koordiniert.

### *Kooperationsinhalte*

Der etablierte Träger unterstützte die untersuchte Migrantenorganisation bei der Beantragung und Durchführung eines Projektes im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit. Das Projekt selber wurde von dem etablierten Träger anschließend gefördert. Es wurde hierzu ein Vertrag zwischen beiden Kooperationspartnern abgeschlossen und das Projekt von der etablierten Durchführungsorganisation begleitet. Dazu wurden drei Veranstaltungen zum Capacity-Building in den Bereichen Organisationsentwicklung, Projektmanagement und Antragstellung angeboten. Bei dem Antrag der untersuchten Durchführungsorganisation handelte es sich von Anfang an um einen „ausgefeilten Projektantrag“, wie ein Vertreter der etablierten Durchführungsorganisation betonte. Dies liegt u.a. daran, dass die untersuchte Migrantenorganisation schon einige Erfahrung auf dem Gebiet sammeln konnte und über professionalisierte Mitglieder verfügt. Allerdings wurde etwa die Projektzeit von 18 auf sechs Monate verkürzt. Darüber hinaus wurde das Projekt nach Beratung in der Projektkonzeption verändert und etwas entschlackt. Nachdem ursprünglich drei Teilprojekte in unterschiedlichen Regionen des Herkunftslandes angedacht waren, konzentrierte man sich später nur auf eine Region. Das eigentliche Projekt widmete sich dem Aufbau eines Netzwerks von Frauenorganisationen im Herkunftsland der Migrantenorganisationsmitglieder. Mit Arbeitsmaß-

nahmen sowie Trainings für Frauen wollte man zum Empowerment von Frauen und ihren Organisationen vor Ort beitragen.

### *Entstehungskontext*

Die Kooperation entstand, nachdem die etablierte Durchführungsorganisation im Rahmen ihres Pilotprojektes ein Förderprogramm ausschrieb. Damit reagierte sie auch auf internationale Entwicklungen, die u.a. seit dem High Level Dialogue on Migration and Development 2006 angestoßen wurden und etwa Rücküberweisungen von Migranten als wichtige Faktoren der Entwicklung der Herkunftsländer der Migranten ausmachten. Daraufhin wurde in Deutschland ein Förderprogramm für Migrantenorganisation entwickelt, auf das sich auch die untersuchte Migrantenorganisation beworben hat. Die untersuchte Migrantenorganisation erfuhr von dem Pilotförderprogramm über eine Mitarbeiterin der etablierten Durchführungsorganisation im Herkunftsland.

### *Finanzierung*

Das Kooperationsprojekt wurde zur Hälfte aus Eigenmitteln der Migrantenorganisation und zur anderen Hälfte aus Fördermitteln der etablierten Durchführungsorganisation finanziert. Die Eigenmittel setzten sich allerdings zu großen Teilen (80 Prozent) aus Personalkosten und aus Arbeitsaufwand der Mitarbeiter und nur zu geringen Teilen (20 Prozent) aus finanziellen Mitteln zusammen. Generell hätten sich laut einem Gesprächspartner der Durchführungsorganisation einige Migrantenorganisationen mit dem Eigenanteil schwer getan, allerdings wurde nach Beratung immer eine Lösung gefunden. Die Fördermittel beschränkten sich auf das sechsmonatige Projekt, wobei später keine Anschlussfinanzierung gegeben wurde. Daher wurde versucht, die laufenden Kosten nach Abschluss des Projekts so gering wie möglich zu halten.

### *Erfolge und Herausforderungen*

Die Zusammenarbeit kann laut den Angaben beider Kooperationspartner als Erfolg gewertet werden. Das Projekt im Herkunftsland der Migranten wurde erfolgreich durchgeführt, und die Migrantenorganisation sucht neue Partner für weitere Projekte in der Entwicklungszusammenarbeit. Grund für die erfolgreiche Kooperation war laut Angaben der untersuchten Migrantenorganisation die sehr gute Kommunikation („wonderful communication“ – das Interview wurde in Englischer Sprache geführt) mit der etablierten Durchführungsorganisation. Auch die Kommunikation mit einem Auslandsbüro der Durchführungsorganisation verlief äußerst positiv. Die Beratung zur Projektkonzeption verlief ausschließlich am Telefon und per Mail. So brauchte es kaum Treffen und Konsultationen, um die Kooperation erfolgreich durchzuführen. Dies liegt wahrscheinlich auch daran, dass die untersuchte Migrantenorganisationen von Anfang an sehr professionell gearbeitet hat. Dies hängt insbesondere mit dem Vorsitzenden der Migrantenorganisation zusammen, der schon Erfahrungen auf dem Gebiet der

Entwicklungszusammenarbeit gesammelt und in diesem Bereich auch sein Studium absolviert hat. Laut Angaben eines Vertreters der Durchführungsorganisation war die Zusammenarbeit mit der untersuchten Migrantenorganisation in einem Fall „typisch“ bzw. modellhaft, indem der Kontakt ausschließlich mit einer Person stattgefunden hat, die sich um den Großteil gekümmert hat. Diese Person prägt die Vereinsarbeit ungemein, und von der Person hängen dann die gesamte Kooperation und auch das gesamte Projekt ab. Im untersuchten Fallbeispiel war dies ein Vorteil für die Kooperation, allerdings könne dieser Umstand schnell auch zu Problemen führen. Generell seien viele Migrantenorganisationen mit mangelnden personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet.

Der Erfolg der untersuchten Kooperation lässt sich u.a. damit erklären, dass die etablierte Durchführungsorganisation zwar strikte Förderrichtlinien hat, dafür die Migrantenorganisation aber auch als vollwertigen Partner der Entwicklungszusammenarbeit anerkennt. So sagte ein Vertreter der etablierten Durchführungsorganisation: „Wir haben zwar den Begriff der Migrantenorganisationen gebraucht, aber wir haben in ihnen Akteure der Entwicklungszusammenarbeit gesehen.“ Dieses Feed-back gab auch ein Vertreter der untersuchten Migrantenorganisation. Gerade diese positive und auf das Potential der Migrantenorganisation orientierte Sichtweise, weg von einer defizitären Logik, macht den Erfolg dieser Kooperation aus.



## **Profil 6 – Kooperation zur Projektkonzeption**

Bei dem sechsten Fallbeispiel handelt es sich um eine Zusammenarbeit zwischen einer Migrantenorganisation, die sich als Anlaufstelle für Frauen versteht, und einem gemeinnützigen Träger, der u.a. im Bereich „Gesundheit und gesunde Ernährung“ arbeitet. Beide Kooperationspartner veranstalteten an einem gemeinsamen Standort teils gemeinsame, teils eigene, getrennt voneinander stattfindende Projekte und Beratungsangebote zum Thema „Gesundheit und gesunde Ernährung“. Zum Untersuchungszeitpunkt bestand zwischen den Kooperationspartnern keine Zusammenarbeit mehr.

### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Die Migrantenorganisation ist auf Initiative von acht Frauen entstanden, die hauptsächlich auf dem Gebiet der Frauensozialarbeit im Stadtteil arbeitet und Beratungsangebote für Frauen mit Migrationshintergrund und deren Familien anbietet. Die Frauenorganisation hatte zuvor keine Erfahrung mit der Durchführung von Projekten und allgemeiner Vereinsarbeit, wie dem Verfassen von Anträgen und Stellen von Rechnungen.

Bei dem etablierten Träger handelt es sich um eine Geschäftsstelle einer relativ großen und etablierten Einrichtung, die vor allem im Bereich Bildung, Kultur und Umweltschutz tätig ist. Der etablierte Träger bietet nach eigenen Angaben bereits seit vielen Jahren vielfältige Beschäftigungsinitiativen und Qualifizierungen in gemeinnützigen Bereichen an. Die Geschäftsstelle des untersuchten Trägers ist erst seit 2009, das heißt seit Beginn der Kooperation in dem Stadtteil, in dem die Migrantenorganisation tätig ist, ansässig und engagiert sich an dem Standort zu den Themen Gesundheit bzw. gesunde Ernährung, indem sie hauptsächlich eine Lehrküche für Schulgruppen anbietet. Ihr Ziel ist es, den Kindern und den Bewohnern der Nachbarschaft einen gesunden Lebensstil zu vermitteln.

### *Kooperationsinhalte*

Bei dem untersuchten Fallbeispiel handelt es sich um ein Kooperationsprojekt im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“, in der Doppelprojekte an einem Standort finanziert werden. So teilten sich die Kooperationspartner einen gemeinsamen Standort und betrieben teilweise gemeinsam, teilweise getrennt voneinander Projekte zur gesunden Ernährung bzw. Gesundheitsberatung. Die Zusammenarbeit verlief auf mehreren Ebenen und umfasste auch Formen des Coaching. Ziel war es, dass sich die untersuchte Migrantenorganisation, die bisher wenig Erfahrung in der Durchführung von Projekten war, von einem starken Projektpartner – insbesondere bei der finanziellen Abwicklung von Projekten – Know-how aneignet, etwa im Hinblick auf das Erstellen von Rechnungen oder das Verfassen von Berichten. Dadurch sollte die Migrantenorganisation so gestärkt werden, dass sie nach Ablauf der begrenzten finanziellen Förderung auf „eigenen Beinen“ stehen könnte. D. h., am Ende der Projektphase soll-

te sie in der Lage sein, sich selbst zu finanzieren, und sich zu einem eigenständigen, aktiven Akteur in dem Stadtteil entwickelt haben.

### *Entstehungskontext*

Nachdem die Migrantenorganisation sich dazu entschlossen hatten, an einem festen Standort Beratungsangebote für Frauen und Familien mit Migrationshintergrund anzubieten, wandten sie sich mit ihrem Anliegen an das in ihrem Stadtteil ansässige Quartiersmanagement, um sich beraten und unterstützen zu lassen. Dabei wurde vom Quartiersmanagement angeregt, die Projektidee gemeinsam mit einem „starken Partner“ durchzuführen. Das Quartiersmanagement vermittelte dabei den Kontakt zu dem etablierten Träger. Die Migrantenorganisation sollte sich durch die Zusammenarbeit das besagte Know-how für die Durchführung von Projekten aneignen, der etablierte Projektpartner erhoffte sich durch die Zusammenarbeit mit der Migrantenorganisation, die bereits in dem Stadtteil etabliert war und „sich einen Namen gemacht“ hatte, den notwendigen Zugang zu der Nachbarschaft.

### *Finanzierung der Kooperation*

Die Migrantenorganisation wurde drei Jahre durch das Förderprogramm „Soziale Stadt“ finanziell unterstützt. Zudem finanzierte sie sich zum Teil aus den Einnahmen von selbstorganisierten Aktivitäten, wie beispielsweise durch einen Cateringservice. Im Anschluss an die dreijährige Projektphase bezog sie nur noch kleinere finanzielle Mittel aus den sog. Quartiersfonds. Der etablierte Projektpartner finanzierte sich während der Projektphase durch die gleichen Mittel des Förderprogramms „Soziale Stadt“. Nach Abschluss des Projekts wurde die Finanzierung ebenfalls durch Mittel aus dem Quartiersfond fortgeführt. Ein Teil der Personalkosten wurde darüber hinaus jedoch auch durch Maßnahmen des JobCenter sichergestellt, so dass der etablierte Träger dadurch im Gegensatz zur Migrantenorganisation seine Beschäftigten durchgängig entlohnen konnte, wohingegen die Mitarbeiterinnen der Migrantenorganisation nach dem Auslaufen der Förderung ihre Arbeitsstunden zum größten Teil ehrenamtlich leisteten.

### *Erfolge und Herausforderungen*

Die Zusammenarbeit kann laut übereinstimmenden Angaben der Projektpartner und des Quartiersmanagements kaum als erfolgreich bewertet werden. Das Ziel der Kooperation, die Migrantenorganisation zu stärken, damit sie sich zukünftig selbst finanzieren kann, wurde nicht erreicht. Im Gegenteil sah sich die Migrantenorganisation am Ende der Kooperation weniger weit in ihrer Arbeit als vorher. Als Quintessenz wurde die Beteiligung an zukünftigen Kooperationen sogar generell in Frage gestellt.

Ein Hauptproblem in der Zusammenarbeit bestand in der Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern. Dies bezieht sich sowohl auf die Abstimmung einzelner Arbeitsschritte als

auch über die Klärung des Charakters und des Ziels der Zusammenarbeit. Die Migrantenorganisation als kleine und wenig professionalisierte Organisation sah sich oft überfordert, vor allem durch die zum Teil sehr bürokratischen Abläufe in der Vereinsarbeit. Nicht nur fehlte ihr dafür das notwendige Know-how, sondern sie fühlten sich auch deswegen überfordert, weil diese Arbeit zum größten Teil ehrenamtlich verrichtet werden musste. Die Migrantenorganisation fühlte sich dabei auch nicht ausreichend unterstützt bzw. effektiv gecoached. Zudem merkte die Migrantenorganisation die mangelnde Transparenz bei der Zusammenarbeit, insbesondere bei dem Erstellen von Anträgen und der finanziellen Abwicklung, kritisch an. Gleichzeitig kritisierten der etablierte Träger und das Quartiersmanagement die Unerfahrenheit und den geringen Professionalisierungsgrad der Migrantenorganisation, gerade im Hinblick auf handwerkliche Dinge der Vereinsarbeit, wie das Ausfüllen von Anträgen oder das Erstellen von Rechnungen. Beide Kooperationspartner machten sich gegenseitig Vorwürfe.

Obwohl die Migrantenorganisation herausstellte, dass ihre Projekte und Beratungsangebote sehr rege besucht worden waren und sie das Gefühl hatten, in dem Stadtteil einen positiven Beitrag für die Migrantenfamilien zu leisten, wurde ihnen von ihrem Kooperationspartner und dem Quartiersmanagement entgegen gehalten, dass die Zusammenarbeit aufgrund dessen, dass die ursprüngliche Zielgruppe nicht erreicht wurde, nicht weiter geführt werden konnte. Der Grund hierfür wurde u.a. in dem selbstorganisierten Catering angegeben, das einst aufgenommen wurde, um dem Verein eine breitere finanzielle Basis zu geben. Dies habe aber dazu geführt, dass sich das Projekt von immer weiter von der eigentlichen Zielgruppe entfernte, was gerade vom Projektträger kritisiert wurde. Am Ende wurde die Migrantenorganisation nicht mehr weiter gefördert, auch weil die maximale Förderzeit ausgeschöpft war. Statt der Frauenorganisation wurde eine andere Organisation in die Förderung (des gleichen Projekts) aufgenommen.

Die Frauenorganisation zeigte sich in unserem Gespräch sehr enttäuscht und wünscht sich für die Zukunft, dass andere ebenfalls unerfahrene Vereine, die sich aus Eigeninitiative sozial engagieren wollen, besser unterstützt und beraten werden sollten. Am effektivsten wäre es, wenn ein unabhängiger Partner das Coaching übernehmen könnte, da auch innerhalb einer Tandempartnerschaft eine gewisse Konkurrenz besteht, die durch das Machtgefälle zwischen einer großen und kleinen Projektgruppe entsteht. Darüber hinaus wünscht sie sich für solche Tandemprojekte, dass beide Partner ein interkulturelles Training absolvieren sollten, damit ein besseres gegenseitiges Verständnis entstehen kann.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass dieser Fall ein gutes Beispiel für eine Schwierigkeiten und Herausforderungen von Kooperationen darstellt. Eine große Schwierigkeit bestand sicherlich auch darin, dass beide Kooperationspartner im Wege einer Top-down-Mobilisierung zusammengeführt wurden. Problematisch war dabei auch, dass sich beide Kooperationspartner im Vorfeld nicht gekannt hatten, auch weil der etablierte Träger zuvor

kein Standbein in dem Stadtteil hatte. Darüber hinaus wurde deutlich, dass durch das große Machtgefälle eine Art von Konkurrenz entstand, die die Zusammenarbeit erschwerte und möglicherweise dazu geführt hat, dass es in der Kooperation immer wieder zu Missverständnissen kam. Es entstand der Eindruck, dass sich der etablierte Träger seiner Aufgabe zu coachen nicht wirklich bewusst gewesen ist.

## **Profil 7 – Kooperation bei einer öffentlichkeitswirksamen Aktion**

Bei dem siebten Fallbeispiel der untersuchten Kooperationen handelt es sich um eine Zusammenarbeit von zwei Migrantenorganisationen und zwei etablierten Trägern, die eine öffentlichkeitswirksame Aktion, in diesem Fall eine kleine Kampagne mit einer Podiumsdiskussion, organisiert haben. Interessant ist hierbei insbesondere, dass in dem vorliegenden Fallbeispiel eine kleinere mit einer größeren Migrantenorganisation kooperierte und somit das verbreitete Schema von Kooperationen zwischen einem etablierten, meist deutsch geprägten, Träger und einer Migrantenorganisation durchbrochen wurde. In dem vorliegenden Fallbeispiel fungierte die größere Migrantenorganisation als etablierter Träger für die kleinere Migrantenorganisation.

### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Bei den untersuchten Kooperationspartnern handelt es sich, wie gesagt, um eine größere und professionalisierte Migrantenorganisation, die mit einer kleineren und weniger professionalisierten Migrantenorganisation kooperiert hat. Darüber hinaus wurden die beiden Organisationen von zwei etablierten Trägern unterstützt. Die etablierte Migrantenorganisation fungiert u.a. als multiethnische Dachorganisation und zählt zu seinen Mitgliedern mehr als 70 Organisationen, darunter ein Großteil Migrantenorganisationen. Sie führt allerdings auch selbst Projekte durch, wie z.B. bei dem untersuchten Fallbeispiel. Ziel ist es dabei, den politischen Entscheidungsprozess im Bereich Integrations- und Sozialpolitik kritisch zu begleiten und zu beeinflussen. Sie verleiht den Mitgliedsorganisationen eine Stimme und will die Interessen und Rechte ihrer Mitglieder wahren. In dem untersuchten Kooperationsprojekt hat sie mit einer kleineren Migrantenorganisation zusammengearbeitet, die sich zum Zeitpunkt der Untersuchung gerade im Prozess der Vereinsgründung befand. Bei der kleineren Migrantenorganisation handelt es sich um eine Selbsthilfeorganisation für Migrantinnen, die für mehr Rechte ihrer Mitglieder eintritt und ihrer oftmals ressourcenschwachen Gruppe eine Stimme verleihen will. Diese beiden Migrantenorganisationen kooperierten mit zwei etablierten Trägern, die schon seit Jahren die Rechte einer Migrantengruppe vertreten und besonders politisch für deren Belange eintreten.

### *Kooperationsinhalte*

Bei dem untersuchten Fallbeispiel handelt es sich um eine Zusammenarbeit, die von der etablierten Migrantenorganisation als Träger durchgeführt wurde. Ziel war es, in einer Kampagne die Rechte einer Migrantengruppe zu verbessern. Dabei ging es vor allem darum, dass die Öffentlichkeit auf die Probleme aufmerksam und für das Thema sensibilisiert wurde. Außerdem sollten dafür die Betroffenen selbst in politischen Demonstrationen mobilisiert werden, eine Plakatkampagne wurde organisiert. Höhepunkt der Kooperation war eine öf-

fentlichkeitswirksame Podiumsdiskussion, die zum Ende des Projekts organisiert wurde und bei der über das Thema gestritten wurde.

### *Entstehungskontext*

Die etablierte Migrantenorganisation kontaktierte am Anfang des Projekts die kleinere Migrantenorganisation sowie die etablierten Träger, um abzustimmen, inwieweit sich jeder in die Kooperation einbringen möchte. Daraufhin wurde das Projekt zu Ende konzipiert. Die unterschiedlichen Kooperationspartner kannten sich aus einer langen Vernetzungsarbeit, der in dem Arbeitsbereich weit fortgeschritten ist.

### *Finanzierung der Kooperation*

Die Kooperation wurde durch EU-Fördermittel finanziert, wobei die Ko-Finanzierung durch eine Berliner Senatsstelle übernommen wurde. Letztere war laut Angaben der Kooperationspartner auch die einzige zuverlässige Finanzierungsquelle, weil sie im Gegensatz zur EU-Förderpolitik die Gelder zu Anfang der Kooperation überweist und nicht wie im vorliegenden Beispiel mit über einem Jahr Verspätung:

„Das Problem ist die Vorfinanzierung. [Wir] mussten zwei Kredite aufnehmen und der Vorstand musste mit eigenem Geld bezahlen. Nach der Beendigung des Projektes waren wir völlig pleite. Im November 2008 haben wir angefangen, Abschluss war 2009. Die erste Hälfte kam im Dezember 2008, danach war kein Geld mehr da bis August 2010. Das hat uns das Bein gebrochen. Deswegen war hier auch nicht mehr los, weil wir nichts mehr bezahlen konnten. [...] Deswegen werden wir auch nicht mehr solche Projekte machen können“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrantenorganisation).

Die untersuchte Migrantenorganisation ging aus dem Projekt nach eigenen Angaben nicht strukturell gestärkt, sondern vielmehr geschwächt hervor. Die Förderpraxis war laut den Kooperationspartnern eine der größten Probleme der Kooperation.

### *Erfolge und Herausforderungen*

Schwierigkeiten bereitete laut Angaben der beiden Kooperationspartner neben der Finanzierung auch die Zusammenarbeit mit manchen Behörden. Es wurde berichtet, dass den beteiligten Betroffenen, in dem untersuchten Fall insbesondere Frauen, die sich politisch mobilisieren wollten, geradezu gedroht wurde. Besonders Frauen mit Kindern reagierten dabei ängstlich und eingeschüchtert. In diesem Fall war es wichtig, auf ein starkes Netzwerk von Kooperationspartnern verweisen zu können.

Positiv hingegen wurde bei der untersuchten Kooperation von beiden Kooperationspartnern das Vertrauensverhältnis zwischen den beiden untersuchten Migrantenorganisationen hervorgehoben. So gab etwa ein Vertreter der kleineren Migrantenorganisation an, dass sie

durch die Kooperation „wirklich empowert“ wurde. Gerade als Frauenorganisation werde man oft als „Opfer“ behandelt, allerdings nicht als handelnder Akteur:

„Mit diesen Leuten arbeitest du nicht als Opfer. Du wirst als Mitarbeiter oder Kollege wahrgenommen und deswegen arbeitet man. [...] Sie haben mich wirklich empowert“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrant\*innenorganisation).

Diese Wertschätzung als eigenständigen Akteur und das dadurch entstandene Vertrauen spiegelt sich laut beider Kooperationspartner auch in der gleichberechtigten Partizipation an den Arbeitsprozessen wider:

„Wir haben uns entschieden, diese Veranstaltung zusammen zu organisieren. Wir haben zusammen gearbeitet. Wir haben das Konzept vom Poster zusammen gemacht. Mit vollem Respekt. Die ersten Entwürfe, sie hat sie allen geschickt. Wir haben es korrigiert. Sie haben alles nochmal geschickt“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrant\*innenorganisation).

Diese gleichberechtigte Partizipation an Projektkonzeption und -durchführung sei enorm wichtig für eine Kooperation zwischen „Partnern auf Augenhöhe“ gewesen. Nur durch eine rege Kommunikation und eine gleichwertige Partizipation könne vermieden werden, dass kleinere und wenig professionalisierte Migrant\*innenorganisationen überfordert werden, weil Aufgaben nicht aus eigener Motivation übernommen, sondern an sie herangetragen werden. Die untersuchte etablierte Migrant\*innenorganisation berichtete etwa, dass sie täglich Anfragen – zumeist per Internet oder Telefon – erhalte, ob sie als Kooperationspartner in einem Projekt mitarbeiten möchte. Dabei geht es oftmals nach demselben Muster zu: die Migrant\*innenorganisation bekomme kein Geld, soll aber Personen und Zielgruppe akquirieren:

„Es ist immer 5-vor-12 und nach dem Motto: wir haben ein Projekt und wir brauchen jetzt eine Kooperation“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrant\*innenorganisation).

Oftmals gehe es den etablierten Trägern nur darum, einen schnellen Zugang zur Zielgruppe zu erhalten und Förderrichtlinien zu entsprechen. Bei einer solchen Anfrage ist es für die Kooperationspartner nach eigenen Angaben unmöglich, gleichberechtigt und „auf Augenhöhe“ zu partizipieren.

## **Profil 8 – Zusammenarbeit bei einer öffentlichkeitswirksamen Aktion**

Bei dem achten Fallbeispiel ging es um eine Zusammenarbeit zwischen einem etablierten Träger der Bildungsarbeit und einer Migrantenorganisation, die seit vielen Jahren im Bereich der Jugend- und Familienpflege tätig ist. Bei der Kooperation ging es um die Durchführung von gemeinsamen Bildungsprojekten, die auch eine Öffentlichkeitswirkung erzielen sollten.

### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Bei dem etablierten Träger handelt es sich um eine große und etablierte Einrichtung der Erwachsenenbildung in Berlin. Die Organisation verfügt über 15 fest angestellte Mitarbeiter und beschäftigt weitere 25-30 freie Mitarbeiter. Die Einrichtung wird grundsätzlich über eine Regelförderung finanziert, wobei jeweils die Hälfte der Mittel vom Bund und vom Land kommt. Zusätzlich werden Projekte aus Stiftungs- und anderen Mitteln finanziert. Die Einrichtung führt seit vielen Jahren Bildungsprogramme für Jugendliche und Erwachsene aus dem In- und Ausland durch. Allerdings ist die Zusammenarbeit mit Jugendlichen bzw. Erwachsenen mit Migrationshintergrund nicht sehr ausgeprägt. Dies war ein Motiv, die Kooperation mit der Migrantenorganisation einzugehen.

Die Migrantenorganisation ist mit knapp über 100 Mitgliedern eine mittelgroße Migrantenorganisation, die seit vielen Jahren in Berlin mit Jugendlichen und deren Familien zusammenarbeitet. Zunächst war die Arbeit nur auf eine Herkunftsgruppe beschränkt, seit einigen Jahren ist die Zielgruppe multikultureller geworden. Im Gegensatz zum etablierten Träger ist die finanzielle Ausstattung des Vereins instabil und hängt sehr stark von der erfolgreichen Akquise von Projektgeldern ab.

### *Kooperationsinhalte*

Bei dem untersuchten Kooperationsbeispiel handelte es sich zunächst um ein gemeinsam durchgeführtes Bildungsprojekt, bei dem der etablierte Träger vor allem das Personal, das pädagogische Know-how und die Räumlichkeiten stellte und die Migrantenorganisation den Zugang zu ihrer Zielgruppe gewährleistete. Im Verlauf der Kooperation wurde die Migrantenorganisation stärker in die Konzeption eingebunden, und es entwickelten sich aus diesem Pilotprojekt weitere Formen der Zusammenarbeit, die auch die Aufmerksamkeit der Politik und der breiteren Öffentlichkeit weckten, da es bei den Bildungsprojekten auch um politisch heikle Themen ging. U.a. wurde auch eine gemeinsame Bildungsfahrt in ein Krisengebiet im Ausland unternommen und mehrere Ausstellungen sowie ein Film, der auf einer größeren Pressekonferenz vorgestellt wurde, auf die Beine gestellt.

### *Entstehungskontext*

Die Kooperation entstand aufgrund einer eher zufälligen Begegnung der beiden Projektleiter auf einer Festveranstaltung des Berliner Senats. Die Vertreterin des etablierten Trägers



sprach während dieser Veranstaltung den Vertreter der Migrantenorganisation auf eine mögliche Zusammenarbeit in dem oben beschriebenen Sinne an. Von da an wurde die Partnerschaft recht zügig in die Tat umgesetzt.

### *Finanzierung der Kooperation*

Die Kooperationsveranstaltungen wurden vor allem mit eingeworbenen Stiftungsmitteln finanziert. Dabei hatte der etablierte Träger zumeist die Federführung bei der Antragstellung. Zudem brachte der etablierte Träger sein Personal in die Kooperation ein. Gleiches gilt natürlich auch für die Migrantenorganisation, deren Vertreter jedoch vielfach ehrenamtlich Arbeit leisteten.

### *Erfolge und Herausforderungen*

Die Kooperation wurde von beiden Partnern als sehr erfolgreich beschrieben. Wie es scheint, hat sich hier tatsächlich eine win-win-Situation eingestellt: Die Migrantenorganisation profitierte vor allem von dem Know-how des etablierten Trägers in der Bildungsarbeit und der Einwerbung von Fördergeldern, der etablierte Träger erhielt durch die Kooperation zum ersten Mal Zugang zu einer Zielgruppe, mit der sie schon lange zusammenarbeiten wollte, was aber nie richtig gelang. Beide Seiten waren mit der ihr zugeschriebenen Rolle in der Kooperation zufrieden und konnten eine Menge aus der Zusammenarbeit lernen. So konnte die Migrantenorganisation aus nächster Nähe die professionelle didaktische und pädagogische Konzeption und Durchführung der Bildungsbausteine miterleben und sich dabei einiges anschauen, der etablierte Träger konnte Erfahrungen im Umgang mit einer neuen Zielgruppe sammeln und dabei vor allem interkulturelle Kompetenz aufbauen. Die Migrantenorganisation hatte keine Bedenken geäußert, dass sie ihre Zielgruppe an den etablierten Träger verlieren könnte. Im Gegenteil, die gemeinsamen Kooperationsprojekte stellten aus ihrer Sicht eine schöne Ergänzung zu ihrem bisherigen Programm dar. Sie hatte das Gefühl, dass ihre Mitglieder/Zielgruppe inhaltlich extrem von der guten Zusammenarbeit profitierte. Zudem empfand sie die öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen am Ende der Bildungsprogramme als positiv für ihre Arbeit.

Ein wesentlicher Grund für den Erfolg dieser Kooperation scheint in der guten persönlichen Beziehung der Projektverantwortlichen zu liegen. Die Zusammenarbeit war sehr vertrauensvoll und es konnten auch schwierige Punkte angesprochen und überwunden werden, etwa im Hinblick auf unterschiedliche politische Positionen, die bei der Gestaltung der (politischen) Bildungsarbeit durchaus eine Rolle spielen. Beide Seiten berichteten von einer ausgesprochen wertschätzenden Atmosphäre während der Zusammenarbeit. Die Tatsache, dass die Zusammenarbeit von dritter Seite gefördert wurde, spricht dafür, dass sich diese positive Atmosphäre auch auf andere Partner ausstrahlte. Für den etablierten Träger war es im Grunde die erste echte Kooperation mit einer Migrantenorganisation. Für die Migrantenorga-

nisation war es die erste „echt erfolgreiche“ Kooperation mit einer klassischen Organisation der Mehrheitsgesellschaft. Vorherige Kooperationen wurden eher kritisch gesehen. Seit der positiven Erfahrung mit dieser Kooperation wurden aber schon neue Kooperationen mit einem ähnlichen Modell anberaumt. Weitere sollen folgen.

## **Profil 9 – Kooperation im Tandem**

Bei dem neunten Fallbeispiel der untersuchten Kooperationen handelt es sich um eine Kooperation in einem Tandemprojekt im Bereich der Erwachsenenbildung zwischen einem etablierten Träger und einer Migrant\*innenorganisation.

### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Der etablierte Träger sieht sich nach eigenen Angaben als eine Art Dienstleistungsagentur, die mit Schulen und zivilgesellschaftlichen Akteuren vor Ort zusammenarbeitet, um gegen Rechtsextremismus und Rassismus zu kämpfen. Sie bedient sich dabei Methoden der interkulturellen Erziehung sowie der interkulturellen politischen Bildung. Sie verfügt über zahlreiche Stellen in anderen Städten, allein in Berlin sind etwa 50 Mitarbeiter angestellt und zahlreiche ehrenamtliche Mitarbeiter tätig. Für das angesprochene Tandemprojekt ist im Büro des etablierten Trägers eine hauptamtliche Mitarbeiterin tätig.

Die untersuchte Migrant\*innenorganisation gründete sich vor mehr als zwanzig Jahren aus einer Initiative von ausländischen Studierenden und Arbeitsmigrant\*innen, die vor dem Hintergrund der sozialen Problemen ihrer Migrant\*innengruppe Selbsthilfeleistungen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene anboten, z.B. Hausaufgabenhilfe, Sprachunterricht und soziale wie rechtliche Begleitung. Seit einigen Jahren engagiert sie sich vermehrt auf dem Gebiet der Elternarbeit und Erwachsenenbildung. Die Arbeit beruht hauptsächlich auf ehrenamtlicher Arbeit, wobei zwischenzeitlich bis zu 20 Mitarbeiter für verschiedene Projekte mit so genannten Kombi-Lohn-Stellen angestellt sind.

### *Kooperationsinhalte*

Bei dem untersuchten Fallbeispiel handelt es sich um eine Kooperation, die, wie in vielen anderen Fällen auch, auf unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit aufbaut und in unterschiedlichen Bereiche und Projekte umfasst. So wurden zwei Projekte in einer Tandempartnerschaft durchgeführt, die im Bereich der Erwachsenenbildung angesiedelt sind. Dabei handelt es sich u.a. um ein Kooperationsprojekt, bei dem eine Gruppe von Erwachsenen zusammenarbeitet und ein ausgewähltes Thema ihrer Lebensrealität erforscht. Dieses aus Frankreich importierte Konzept soll neue Partizipationsformen aufzeigen, so dass die Teilnehmer sich nicht nur als Objekte von Politik und Wissenschaften sehen, sondern sich als Subjekte selbst erforschen. Darüber hinaus führen die beiden untersuchten Kooperationspartner ein Projekt zur pädagogischen Spracherziehung durch. Neben der gemeinsamen Zusammenarbeit im Tandem beinhaltet die Zusammenarbeit zum Teil auch Formen eines Coaching, in dem sich die untersuchte Migrant\*innenorganisation besonders Know-how in Managementfragen, z.B. Unterstützung beim Schreiben von Förderanträgen und beim Ausführen von anderen administrativen Tätigkeiten, aneignete. Dabei sollte die untersuchte Migrant\*

tenorganisation als „fachlicher Ansprechpartner fit gemacht werden“ (Zitat eines Interviewpartners des etablierten Trägers).

### *Entstehungskontext*

Im vorliegenden Fallbeispiel wurde die Zusammenarbeit von dem etablierten Träger angeregt. Er sieht sich nach eigenen Angaben als Innovationsagentur, die verschiedene Projekte anschieben will und nach einer gewissen Zeit nicht mehr selbst durchführen, sondern abgeben will. Migrantenorganisationen galten in diesem Fall als besonders wichtig, weil sie als Multiplikatoren ihr Wissen in die Migrantengruppe tragen könnten. Ziel war es, kleinere Akteure und Migrantenorganisationen zu „empowern“, weil laut einem Vertreter zwar viel Know-how bei den Migrantenorganisation vorzufinden sei, es allerdings an Geld mangle. Vertreter des etablierten Trägers wendeten sich aus diesem Grund an die untersuchte Migrantenorganisation, weil sie schon öfters lose kooperiert hatten und die untersuchte Migrantenorganisation schon Erfahrung auf dem Feld der Erwachsenenbildung gesammelt hatte. Politisch war zu diesem Zeitpunkt in Berlin und in der Bundesrepublik Deutschland gerade eine heftige Debatte rund um die Vorfälle an der Rütli-Schule in Neukölln entbrannt und die Kooperationspartner trafen sich auf mehreren Veranstaltungen zu diesem Thema. Daraufhin beschlossen beide, in einigen Projekten zusammenzuarbeiten. Die Projektkonzeption wurde dabei hauptsächlich von dem etablierten Träger ausgearbeitet, allerdings in enger Absprache mit dem Kooperationspartner. Die Projekte wurden daraufhin von beiden Kooperationspartnern zusammen durchgeführt, wobei die Zielgruppe ausschließlich bei der untersuchten Migrantenorganisation war. Ziel beider Kooperationspartner war es, dass die untersuchte Migrantenorganisation den Folgeantrag alleine stellen und in Zukunft ohne den etablierten Träger weiterarbeiten sollte.

### *Finanzierung der Kooperation*

Bei beiden Projekten handelt es sich um eine Finanzierung aus EU-Fördergeldern. Dabei übernahm der etablierte Träger die Ko-Finanzierung aus Eigenmitteln, u.a. weil die untersuchte Migrantenorganisation nicht so viele Fördermittel in das Projekt einbringen und vorfinanzieren konnte. Der etablierte Träger konnte neben den Eigenmitteln auch auf Fördermittel einer Stiftung sowie eines Jugendamts zurückgreifen. Die Finanzierung war laut beiden Kooperationspartnern auch die größte Schwierigkeit der Kooperation, weil nach eigenen Angaben die Projektexistenz sehr unsicher war und das Bangen um Folgefinanzierung bei vielen Mitarbeiter und Mitgliedern die Motivation bremste.

„Hier ist gerade wieder alles am Wackeln, weil ein wesentlicher Anteil über EIF [Europäischen Integrationsfond] finanziert ist und das sich jedes Jahr extrem verzögert, bis Zusagen kommen. Wir werden jetzt wieder in das nächste Jahr rutschen und nicht

wirklich wissen, welche Stellen gesichert sind bzw. der Stundenumfang“ (Zitat eines Interviewpartners eines etablierten Trägers).

Nach Ablauf der Projekte stellte die untersuchte Migrantenorganisation einen eigenen Antrag für EU-Fördergelder, dessen Bewilligung zum Zeitpunkt der Untersuchung noch offen war.

### *Erfolge und Herausforderungen*

Die Zusammenarbeit in Form einer Tandempartnerschaft wurde von beiden Kooperationspartnern als positiv empfunden. So wurde das Ziel erreicht, dass die untersuchte Migrantenorganisation relativ eigenständig einen neuen Projektantrag gestellt hatte. Sie konnte im Laufe des Tandemprojekts viel Know-how ansammeln und neue finanzielle Ressourcen erschließen, an die sie ohne den Kooperationspartner nicht gelangt wäre. Der Erfolg der Projekte wurde laut eigenen Angaben besonders dadurch gefördert, dass beide Kooperationspartner langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen bzw. mit etablierten Trägern sammeln konnten. So wurde auf die Frage nach Vorurteilen damit geantwortet, dass der etablierte Träger schon seit Jahren mit Selbsthilfegruppen zusammenarbeitet und daher als vertrauenswürdiger Ansprechpartner wahrgenommen wird. Ähnlich arbeitet die untersuchte Migrantenorganisation seit über 20 Jahren mit unterschiedlichen Akteuren im Stadtteil zusammen.

Trotzdem kam es nach Aussage beider Kooperationspartner zu einigen Schwierigkeiten in der Kommunikation, die hauptsächlich mit dem Projektcharakter der Förderung erklärt wurden. So wechselten bei dem etablierten Träger mehrere Male mit der Finanzierung auch die zuständigen Ansprechpartner für das Projekt. Im Gegenzug war bei der Migrantenorganisation die Arbeit größtenteils in den Händen des Geschäftsführers, der etwa bei längeren Reisen schwer kontaktiert werden konnte. Die Kooperation wurde laut beiden Kooperationspartner stark durch Akteure der Verwaltung und auch den öffentlichen Diskurs beeinflusst. Wie bereits dargelegt entstand die Kooperation im Zuge der heftigen Diskussionen rund um die Rütli-Schule in Neukölln. Darüber hinaus gaben beide Kooperationspartner an, dass die entfachte Debatte rund um die Thesen von Thilo Sarrazin die Mitarbeiter und die Zielgruppe der Kooperation emotional mitnahm und für Unwohlsein sorgte. Während die nationale Debatte also eher negativ auf die Kooperation wirkte, so sicherte laut Angaben eines Vertreters des etablierten Trägers die Schirmherrschaft eines Lokalpolitikers sowie die guten Beziehungen zu einem Bezirksamt die weitere Existenz der Projekte bzw. der Kooperation insgesamt.

## **Profil 10 – Kooperation im Tandem**

Bei dem zehnten Fallbeispiel handelte es sich um eine Kooperation zwischen einer Migrant\*innenorganisation im Bereich der Eltern- und Familienarbeit und einer Berlinweit operierenden Organisation für Jugendarbeit, die in den Räumen eines Begegnungszentrums in einem Berliner Stadtteil stattfand. Es handelte sich also um eine Dreier-Kooperation. Inhaltlich spielte sich die Kooperation aber vor allem zwischen der Migrant\*innenorganisation und der Sozialarbeitsagentur ab.

### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Bei dem etablierten Träger handelte es sich um eine große und etablierte Organisation, die in Berlin seit mehr als 20 Jahren Sozialarbeit für Jugendliche in Problemstadtvierteln anbietet. Die Organisation ist hoch professionalisiert und verfügt über eine große Anzahl fester und freier Mitarbeiter. Sie arbeitet in fast allen Berliner Stadtteilen. Finanziert wird sie über die Regelförderung der Berliner Senatsverwaltung. Ihre Gründung ging auf ein Drängen der Politik zurück, die Jugendsozialarbeit (auch und gerade im Hinblick mit Migrant\*innen) in Berlin zu verbessern. Daher ist die Förderung durch das Land relativ großzügig und sicher. Bei der Migrant\*innenorganisation handelt es sich dagegen um eine kleinere Organisation mit etwa 30 Mitgliedern, die sich „zu 95 Prozent“ aus derselben Herkunftsgruppe zusammensetzt. Für ihre Größe ist die Migrant\*innenorganisation aber recht hoch professionalisiert. Der Verein verfügt über eine volle und vier halbe Stellen. Dazu kommen vier „Mini-Jobber“ und einige Honorarkräfte sowie ehrenamtlicher Mitarbeiter. Das Begegnungszentrum ist eine Regeleinrichtung des Bezirks. Hier finden zahlreiche Veranstaltungen von verschiedenen Vereinen aus dem Stadtteil statt, so auch das untersuchte Kooperationsprojekt.

### *Kooperationsinhalte*

Bei dem Kooperationsprojekt handelte es sich um ein Tandemprojekt, das durch die Senatsverwaltung Berlin und einen Berliner Bezirk gefördert wurde. Bei dem Projekt ging es um die gemeinsame Konzeption und Gestaltung von Jugend- und Familienangeboten vor allem für die Zielgruppe der Migrant\*innenorganisation, die in den Räumen des Begegnungszentrums stattfanden. Die Migrant\*innenorganisation war bei der Antragsstellung erst in einem späten Stadium beteiligt worden, konnte sich mit den Inhalten des Antrags jedoch gut identifizieren. Das Projekt war auf zwei Jahre ausgelegt und wurde vor allem durch die Finanzierung einer halben Stelle durch die Senatsverwaltung unterstützt. Daneben konnten auch in begrenztem Umfang Sachmittel zur Durchführung der Veranstaltungen abgerufen werden.

### *Entstehungskontext*

Der Impuls für diese Dreier-Kooperation wurde eindeutig durch die Ausschreibung des oben erwähnten Tandemprogramms durch die Berliner Senatsverwaltung gesetzt. Bereits vor der

offiziellen Kooperation hatte die Migrant\*innenorganisation nach eigenen Angaben ähnliche Veranstaltungen in dem Begegnungszentrum durchgeführt. Durch die Ausschreibungsgelder sollte die Kooperation dann finanziell auf gesündere Füße gestellt und mit der Hereinnahme der Jugendarbeitsorganisation inhaltlich noch erweitert werden.

### *Finanzierung der Kooperation*

Wie bereits angesprochen wurde durch Förderung im Tandemprogramm eine halbe Mitarbeiterstelle geschaffen, die von der Migrant\*innenorganisation besetzt, organisatorisch aber von dem Begegnungszentrum verwaltet und der Sozialarbeitsagentur inhaltlich angeleitet wurde. Dies sollte sich im Verlauf der Kooperation als problematisch herausstellen.

### *Erfolge und Herausforderungen*

Die Kooperation wurde von allen Projektpartnern als Misserfolg gewertet. Insbesondere die Migrant\*innenorganisation fühlte sich durch die Kooperation „über den Tisch gezogen“. Es gab nach ihrer Auskunft von Anfang an Probleme in der Kommunikation, vor allem bei Fragen der Zuständigkeit. So war für die Migrant\*innenorganisation nicht klar, welche Rolle der hauptamtliche Mitarbeiter bei dem Projekt spielen sollte und vor allem wem gegenüber er weisungsgebunden war. So war die Wahrnehmung die, dass die Person de facto aus dem Kreis der Migrant\*innenorganisation stammte, de jure aber den anderen Partnern zugeordnet war, was immer wieder zu Missverständnissen und Probleme im Umgang miteinander führte. Die Migrant\*innenorganisation beklagte am Ende, dass die Strukturen intransparent gewesen seien und sie sich nicht entsprechend ihres inhaltlichen Inputs gewürdigt und behandelt worden sei. Man fühlte sich am Ende „nur“ als Zielgruppenbeschaffer. Es kam zu häufigen Konflikten und Streit, so dass die Migrant\*innenorganisation am Ende ihre Veranstaltungen, die sie vor der offiziellen Förderung mit großem Erfolg im Begegnungszentrum durchgeführt hatte, nun – nach eigenen Angaben – „auf einem Parkplatz“ durchführen muss.

Auch die Jugendarbeitsagentur zeigte sich durch diese häufigen Missverständnisse und Misstöne in der Kommunikation sehr verärgert und kritisierte, dass dadurch auch die an sich positive Arbeit mit der Zielgruppe belastet worden sei. Eine Konsequenz aus dieser Erfahrung ist nun, dass sie bei Kooperationen mit Migrant\*innenorganisation etwas vorsichtiger geworden ist und stark auf professionalisierte Strukturen achtet. Da sie finanziell weniger von Projektförderung abhängig ist als andere Organisationen, versucht sie eher von sich heraus Projekte mit Jugendlichen mit Migrationshintergrund zu entwickeln und dann nach geeigneten Partnern Ausschau zu halten. Ein Grund für die Kommunikationsprobleme wurde auch in dem Verhalten des Mittelgebers gesehen. Nach Einschätzung unseres Interviewpartners könnten hierdurch möglicherweise zu hohe Erwartungen an die Kooperationspartner gestellt worden sein, die zu einer Überforderung geführt hätten. Denn vor der Förderung lief die Kooperation „eigentlich ganz gut“.

## **Profil 11 – Kooperation für den Zugang zur Zielgruppe**

Im Folgenden soll eine Kooperation zwischen einem Migrantenverein im Bereich Religion und einem etablierten Träger der freien Wohlfahrtspflege vorgestellt werden. Bei diesem Fallbeispiel handelt es sich um eine Kooperation im Bereich der Elternarbeit und Elternbildung. Es ging für den etablierten Träger vor allem darum, einen Zugang zu einer neuen Zielgruppe zu erhalten.

### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Der etablierte Träger ist ein großer Kreisverband eines Spitzenverbandes der freien Wohlfahrtspflege. Der Kreisverband sieht seine Aufgabe insbesondere darin, in allen Bereichen der sozialen Arbeit Dienstleistungen für Jugendliche, Erwachsene, Familien und ältere Menschen anzubieten. Die untersuchte Migrantenorganisation ist im Bereich Religion mit dem Ziel tätig, ein Ort für in Deutschland lebende Migranten und für Menschen der entsprechenden Religionszugehörigkeit zu sein, an dem sie ihre Feste feiern sowie ihre Sprache und Religion ausüben können.

### *Kooperationsinhalte*

Bei dem untersuchten Fallbeispiel handelt es sich um ein Kooperationsprojekt im Rahmen eines Förderprogramms, das im Bereich der Elternbildung angesiedelt ist. Die Zusammenarbeit beinhaltet zum Teil auch ein Coaching, in der die untersuchte Migrantenorganisation die Möglichkeit bekommt, sich von einem bereits etablierten Kooperationspartner notwendiges Know-how anzueignen, da sie bisher keine Erfahrungen bei der Gestaltung und Umsetzung von Projekten hatte. Die Zusammenarbeit läuft zurzeit immer noch, und beide Kooperationspartner haben den Wunsch, auch in Zukunft miteinander zu kooperieren.

### *Entstehungskontext*

Laut eigenen Angaben war das Zustandekommen der Kooperation „eine schwierige Geburt“. Nachdem die Migrantenorganisation eine Ausschreibung vom Quartiersmanagement gewonnen hatte, musste ein Kooperationspartner gefunden werden. Die Schwierigkeit lag einerseits darin, einen starken Kooperationspartner zu finden, da die Migrantenorganisation bisher über keinerlei Erfahrung und Expertise in der finanziellen Abwicklung solcher Projekte verfügte. Andererseits musste ein Kooperationspartner gefunden werden, der bereit war, eine Zusammenarbeit mit einer Migrantenorganisation einzugehen, der in der Öffentlichkeit politische Vorbehalte entgegengebracht wurden. Darüber hinaus erhielt die Migrantenorganisation den Zuschlag für ein Projekt, das eigentlich ein anderer Verein aus demselben Stadtteil konzipiert hatte. Da es sich allerdings um ein Projekt im Rahmen der „Sozialen Stadt“ handelte, war dies ein legitimes, dem Förderrecht entsprechendes Verfahren. Nachdem abzusehen war, dass keine Kooperation mit dem Verein zustande kommen würde, der das



Projekt eigentlich konzipiert hatte, nahm das Quartiersmanagement daraufhin Kontakt mit dem Landesverband des etablierten Trägers auf, der wiederum auf den untersuchten Kreisverband verwies, der in dem Kiez ansässig war. Das Interesse des etablierten Trägers bestand vor allem darin, über die Zusammenarbeit mit der Migrantenorganisation Zugang zu einer neuen Zielgruppe im Kiez zu erhalten. Über mehrere Ecken entstand so schließlich der Kontakt zwischen den hier untersuchten Kooperationspartnern. Mit Unterstützung des Quartiersmanagement und in längerer Abstimmung mit dem Kooperationspartner sowie des Bezirksamtes konnte schließlich die gemeinsame Projektdurchführung im Bereich der Elternbildung angegangen werden. Zunächst war es angedacht, dass der etablierte Träger das Organisatorische bei der Durchführung des Projektes übernimmt, wie beispielsweise die finanzielle Abwicklung und andere administrative Tätigkeiten. Inzwischen herrscht allerdings eine andere Arbeitsteilung. Nun übernehmen beide im gleichen Maße die inhaltliche Gestaltung des Projektes.

#### *Finanzierung der Kooperation*

Das Projekt wird durch Mittel des Programms „Soziale Stadt“ finanziert. Die Koordinatorinnen sind als Honorarkräfte angestellt.

#### *Erfolge und Herausforderungen*

Die Kooperation wurde von beiden Kooperationspartnern und dem Quartiersmanagement als sehr positiv und problemlos empfunden. Mit seinen bereits erprobten Modulen in der Elternarbeit kommt das Projekt bei der Zielgruppe, in diesem Fall bei den Familien, sehr gut an. Auch die das Einbeziehen von Vätern in die schulischen Angelegenheiten ihrer Kinder, ist nach eigenen Einschätzungen erfolgreich.

Ein Grund für die erfolgreiche Kooperation ist laut Angaben der untersuchten Kooperationspartner, dass die Kommunikation „auf gleicher Augenhöhe“ verläuft. Durch diese Wertschätzung als eigenständiger Akteur entstand ein Vertrauensverhältnis, welches sich auch in der gleichberechtigten Partizipation an den Arbeitsprozessen widerspiegelt. So werden nicht nur Entscheidungen gemeinsam getroffen, sondern auch die Steuerungsgruppe des Projektes besteht aus Vertretern beider Organisationen. Jeder hält sich nach Aussage der Partner an die Vereinbarungen und leistet seinen Beitrag zuverlässig. Zu dem Erfolg trug nach Einschätzungen des etablierten Trägers auch die vorab beschlossene Kooperationsvereinbarung bei, in der inhaltliche Grundprinzipien für die Zusammenarbeit festgelegt wurden. Auf diese Weise konnten Bedenken und Vorbehalte von Anfang angesprochen und ausgeräumt werden.

Beide Kooperationspartner bezeichnen die Partnerschaft als eine Zusammenarbeit, bei der beide Seiten voneinander profitieren und lernen. Für die untersuchte Migrantenorganisation lag die Motivation darin, sich durch diese Zusammenarbeit Know-how für die Projektdurch-

führung anzueignen. Sie haben dadurch nicht nur Kompetenzen dazu gewonnen, die für zukünftige Projekte hilfreich und wertvoll sein können, sondern auch ein gewisses Maß an Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen. Mittlerweile fühlen sie sich gestärkt und offen für weitere Projekte und Kooperationen. Der etablierte Träger hingegen hatte durch die Zusammenarbeit die Chance an eine Zielgruppe zu gelangen, zu der sie sonst überhaupt keinen Zugang hätte. Dabei konnte sich der etablierte Träger mit den Eltern dieser Zielgruppe an einem vertrauten Ort treffen, indem sie die Räumlichkeiten der Migrantenorganisation nutzten. Ein weiterer Erfolg ist laut eigenen Angaben beider Kooperationspartner, dass durch die Zusammenarbeit gewisse Voreingenommenheiten und Vorurteile seitens des etablierten Trägers und der Migrantenorganisation abgebaut werden konnten, die vor der Kooperation das Bild geprägt hatten. Dabei konnten auf der Basis des aufgebauten Vertrauensverhältnisses auch heikle Themen angesprochen werden, die zu einem Meinungswandel auf beiden Seiten führten.

Allerdings wiesen beide Kooperationspartner auf Schwierigkeiten hin, die sich vor allem auf externe Faktoren bezogen. So stellte beispielsweise die Darstellung des Projektes in der öffentlichen Verwaltung eine große Herausforderung dar, da hier nach wie vor große politische Bedenken auch viel Misstrauen und Voreingenommenheiten gegenüber der Migrantenorganisation vorherrschten. Die Migrantenorganisation fühlte sich deswegen unter „Generalverdacht“ gestellt, was wiederum vereinzelt zu Frustration und Demotivation führte. Unser Interviewpartner drückt dies so aus:

„Nur von außen spürt man die Vorbehalte und das spürt man und hört man immer und mit der Zeit wird man dünnhäutiger und dann höre ich jeden Unterton“ (Zitat eines Interviewpartners einer Migrantenorganisation).

Zusammenfassend lässt sich allerdings der große Erfolg dieser Kooperationspartnerschaft hervorheben. Die vor der Kooperation bestehenden Bedenken und Voreingenommenheiten konnten durch die positive Partnerschaft behoben werden, was auf beiden Seiten zu einer Öffnung führte.

## **Profil 12 - Kooperation für den Zugang zur Zielgruppe**

Abschließend soll eine Kooperation skizziert werden, die sich noch in der Entstehungsphase befindet. Die Kooperation soll zukünftig zwischen einer Migrantenorganisation, die unter anderem Integrationskurse anbietet, und einem etablierten Träger, der im Bereich der Migrationsberatung tätig ist, stattfinden. Ziel ist es, die bereits von der Migrantenorganisation angebotenen Deutsch- und Alphabetisierungskurse für Frauen in Kooperation mit dem etablierten Träger anzubieten. Der Träger erhofft sich dadurch u.a. eine Festigung des Zugangs zu der Zielgruppe der Migrantenorganisation.

### *Kurzprofile der Kooperationspartner*

Die etablierte Organisation zählt zu den größten Trägern der Migrantensozialarbeit in der Bundesrepublik Deutschland und bietet in verschiedenen sozialen Bereichen Beratungen und Projekte an. So betreibt der Träger unter anderem ein interkulturelles Familienberatungszentrum, in der Migrationsberatungen für verschiedene Generationen angeboten werden.

Die Migrantenorganisation ist ein gemeinnütziger Verein, der im Bereich der interkulturellen Arbeit tätig ist. Sie wurde 1999 gegründet und bedient diverse Beratungsangebote wie beispielsweise ambulante Erziehungshilfe, Elternbildung usw. Derzeit betreibt sie in fünf verschiedenen Bezirken Standorte, in denen unter anderem Integrationskurse angeboten werden, die auch vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge finanziert werden. Sie versteht sich laut eigenen Angaben nicht als klassische Sprachschule, sondern als ein Projekt mit einem gesellschaftspolitischen Anspruch:

„Wir wollen die Menschen mit reinnehmen und je mehr sie fähig sind die Sprache zu lernen, umso mehr können sie sich auch um ihr Anliegen kümmern. Jeden den wir mit reinnehmen können ist ein Gewinn für die Gesellschaft“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrantenorganisation).

### *Kooperationsinhalte*

Das Ziel der noch entstehenden Kooperation ist es, für Frauen mit Migrationshintergrund Deutsch- und Alphabetisierungskurse anzubieten. Außerhalb der regulären Sprechzeiten des Trägers sollen an einem festen Tag in der Woche die Kurse in Kooperation mit der Migrantenorganisation in ihren Räumlichkeiten angeboten werden. Da die Migrantenorganisation bereits im Bereich der Integrationskurse tätig sind, werden sie die Dozentinnen und Dozenten stellen.

### *Entstehungskontext*

Beide Akteure der Organisationen waren sich bereits vor ihren aktuellen Tätigkeiten bekannt und hatten bereits in anderen Kontexten zusammengearbeitet. Die Mitarbeiterin des etablierten Trägers beispielsweise war in der Vergangenheit in der untersuchten Migrantenorganisation für einige Jahre beschäftigt. Dieser Kontakt blieb weiter erhalten und so entstand in Gesprächen die Idee, gemeinsam Sprachkurse für Frauen anzubieten. Die Motivation für die Kooperation entstand vor dem Hintergedanken, dass Netzwerke „total wichtig [sind]. Denn man hat nicht die Energien alle Bereiche zu bedienen“ (Zitat eines Interviewpartners aus der Migrantenorganisation). Deswegen sieht die Migrantenorganisation solch eine Kooperationsform als sehr hilfreich und nützlich an, da die Ressourcen so gebündelt werden, um „gemeinsam für die Zielgruppe etwas zu basteln“ (Zitat eines Interviewpartners aus der Migrantenorganisation). Darüber hinaus ist es dem Träger erst seit Kurzem möglich eine Kooperation einzugehen, da er zuvor an einem anderen Standort ansässig war, wo keine Räumlichkeiten für derartige Gruppenangebote vorhanden waren. Beide Partner sehen ihre Zusammenarbeit vor allem aus „pragmatischen Gründen“, was sich im folgenden Zitat widerspiegelt.

„Es ist für mich normal. [...] Es gehört für mich einfach dazu. Weil wir leben in einer Stadt, draußen ist das so, also muss das auch hier für mich so sein, dass man gemeinsam bestimmte Ziele verfolgt und, dass das nicht so eine Nischenarbeit bleibt. Ich denke wir können mehr bewirken, wenn wir da gemeinsam uns auch verbinden.“ (Zitat eines Interviewpartners des etablierten Trägers)

### *Finanzierung*

Das Projekt soll über die Integrationskurse finanziert, die vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge und dem JobCenter (finanziell) getragen werden. Darüber hinaus werden keine weiteren finanziellen Mittel oder Ressourcen benötigt, da die Räumlichkeiten des etablierten Trägers für die Kurse genutzt werden können.

### *Erwartungen*

Die Kooperationspartner erhoffen sich, die Kurse gemeinsam inhaltlich „dem Klientel entsprechend“ gestalten zu können und dass aufgrund ihrer ähnlichen Einstellungen und Herangehensweise – nämlich dass „Frauen besonders gefördert werden müssen“, und zwar unter der Berücksichtigung ihrer Lebensweise und ihrer Lernfähigkeiten – keine großen Probleme auftreten. Da die Kooperation jedoch noch in ihrer Entstehungsphase ist, können keine weiteren Aussagen über die Erfolge und Herausforderungen im Hinblick auf die Zusammenarbeit getroffen werden.

## 4. Ergebnisse

Nachdem wir nun die einzelnen untersuchten Kooperationen separat dargestellt haben, wollen wir im folgenden Teil versuchen, einige generelle Linien und Muster herauszuarbeiten, die sich nach unserer Ansicht als entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen herauskristallisiert haben. Diese Ergebnisse werden entlang der bereits erwähnten Untersuchungsebenen externer, interner und relationaler Faktoren dargestellt. Beginnen wollen wir mit den relationalen Faktoren, wie z.B. die Motivation, die Kommunikation und die Hierarchie der Kooperationspartner, die aus dem Wechselspiel und der Interaktion der Kooperationspartner hervorgehen, weil diese Faktoren uns am bedeutsamsten erscheinen. Anschließend gehen wir auf die externen Faktoren ein, wie z.B. andere Akteure aus Politik und Praxis oder das Fördersystem, die auf die Kooperation Einfluss nehmen. Abschließend geht es dann um die internen Faktoren, wie etwa Organisations- und Mitgliederstruktur der Kooperationspartner, die ebenfalls auf das Gelingen bzw. Scheitern der Kooperation einwirken.

### 4.1 Relationale Faktoren

#### 4.1.1 Motivation und Hindernisse

Wie die Darstellung der einzelnen Kooperationen bereits gezeigt hat, stellt die Motivation der Kooperationspartner einen Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit dar. Die Untersuchung der Kooperationen hat ergeben, dass Kooperationen besonders dann erfolgreich waren, wenn beide Kooperationspartner für eine Zusammenarbeit intrinsisch motiviert waren und sich ihre Interessenlage deckte bzw. ergänzte. Es hat sich dabei herausgestellt, dass insbesondere solche Projekte erfolgreich sind, die von beiden Kooperationspartnern gemeinsam konzipiert und aus ihrer eigenen Motivation heraus durchgeführt werden (Bottom-up-Mobilisierung). Viele Kooperationen scheiterten dagegen, wenn der Wunsch zur Kooperation von außen an sie herangetragen wurde (Top-down-Mobilisierung) und dadurch ein gewisser Druck von außen spürbar wurde, der die Motivation bzw. das Interesse der beiden Kooperationspartner an der Zusammenarbeit verändert hat. So war etwa bei einer untersuchten Kooperation zu beobachten, dass sich mit einem neuen Geldgeber auch neue Forderungen ergaben, die nicht der ursprünglichen Motivation eines der beiden Kooperationspartner entsprach. Ähnlich verhielt es sich bei anderen Kooperationen, bei denen der Anstoß für die Zusammenarbeit nicht etwa von einem der Kooperationspartner, sondern von außen stehenden Akteuren, z.B. der Verwaltung, vom Quartiersmanagement (QM) oder von Stadtteilzentren, kam. Weitere Probleme ergaben sich daraus, dass mehrere Kooperationspartner mit unterschiedlicher Motivation und Interessen an einem Projekt mitgearbeitet haben. Ein Interviewpartner drückte dies so aus:

„Das liegt daran, dass eine Einrichtung [anonymisiert] zwischengeschaltet ist, bei dem Interessen hinter geschaltet sind. Dieses Amt will selber den ganzen Bereich übernehmen. Es muss sich Geschäftsfelder suchen. Das ist ein harter Kampf, das verstehe ich. Das andere ist eine Beschäftigte, die auch Karrierepläne hat. Hier wird auf dem Rücken von Migranten und Migrantenorganisationen Geschäfte gemacht“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrantenorganisation).

Für die Kooperationspartner war in vielen Fällen das Argument wichtig, dass sich durch eine Zusammenarbeit beide Partner inhaltlich ergänzen und auch vernetzen würden. Für einige Kooperationspartner war es selbstverständlich, miteinander zu kooperieren, weil man sich nun seit Jahren aus der Praxis kennt und als selbständigen Akteur respektiert. Oftmals reagierten die beiden Akteure aber auch auf neue Förderrichtlinien von Geldgebern, die hauptsächlich Kooperationsprojekte zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern fördern, wie etwa die Tandemprojekte der Aktionsprogramme des Büro für Integration und Migration des Berliner Senats oder des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge. Dabei kam es in einigen Fällen auch zu so genannten „Papier-Kooperationen“, die zwar auf dem Papier bestanden, in der Wirklichkeit allerdings kaum existierten. Gerade Migrantenorganisationen fühlten sich dabei oft als „Schaufensterpuppe und Vorzeigeobjekt“, die nur in das Projekt mit aufgenommen wurden, um den Zuschlag für Finanzierung zu erhalten. Ein Vertreter einer Migrantenorganisation berichtete etwa, dass solche Projekte von etablierten Trägern alleine konzipiert werden und im letzten Moment eine Migrantenorganisation „mit ins Boot“ geholt werden soll:

„Wir bekommen viele Anfragen, weil wir mittlerweile etabliert und berühmt sind. Wir setzen uns dann auch zusammen. Aber dann sehen wir, sie haben da schon was und sie wollen nur noch unseren Namen dazu schreiben, als Kooperationspartner, dann haben sie ihre Pflicht getan. [...] Wir sind sehr vorsichtig geworden“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrantenorganisation).

Für die untersuchten Migrantenorganisationen lag die Motivation an einer Zusammenarbeit mit etablierten Trägern hauptsächlich an dem Zugang zu Ressourcen der etablierten Träger. Sie erhalten etwa Zugang zu mehr Know-how, zu den Netzwerken des Kooperationspartners oder zu Finanzierungsmöglichkeiten des etablierten Partners. Darüber hinaus gaben einige Vertreter von Migrantenorganisationen an, dass sie durch die Zusammenarbeit größere Souveränität erhalten hätten. Laut eines Gesprächspartners würde man dank des Kooperationspartners ihre „Stimme hören“:

„Es hört sich besser an. Dann hat man einen starken Partner an der Seite und dann kann man sich besser beweisen, besser präsentieren“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrantenorganisation).

Dies war laut manchen Interviewpartnern auch die Motivation für einige etablierte Träger, die sich von der traditionellen Fürsprecher-Position lösen und den Migrantenorganisationen zu mehr Mitsprache verhelfen wollten.

Hauptmotivation für die etablierten Träger war der Zugang zur Zielgruppe der Migrantenorganisationen. Dies beruht auf der Erkenntnis, dass es in vielen Fällen schwer fällt, bestimmte Zielgruppen zu erreichen. So berichtete ein Vertreter eines etablierten Dachverbandes, dass die Migrantenorganisationen oftmals trotz Einladungen nicht an Veranstaltungen teilnehmen würden. Dies verdeutlicht auch folgendes Zitat:

„Wir erreichen eine Zielgruppe, für die wir sonst überhaupt keine Chance hätten, mit denen zusammenzuarbeiten, gar nicht. Weil wir [anonymisiert] so Welten auseinander sind, dass ich denke, ohne ein solches Projekt hätte es diese Zusammenarbeit überhaupt nicht gegeben. Gar nicht!“ (Zitat eines Interviewpartners eines etablierten Trägers).

Die Migrantenorganisationen sollen als „Informations-“ und „Klientelvermittler“ dienen, um so z.B. schwer erreichbare Zielgruppen in die Beratungsdienste der Wohlfahrtsverbände zu leiten. Ein Interviewpartner sprach dabei davon, dass nur so „Versorgungslücken“ geschlossen werden könnten. Dieses Interesse der etablierten Träger führte oftmals bei den untersuchten Migrantenorganisationen dazu, dass diese sich ausgenutzt fühlten, weil sie nur als „Wasserträger“ für die etablierten Träger dienen würden und nur dazu da seien, den Zugang zur Zielgruppe zu ermöglichen.

#### 4.1.2 Kommunikation

Die Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern und auch die Kommunikation mit außen stehenden Akteuren prägen ebenfalls den Erfolg bzw. Misserfolg von Kooperationen. Im Allgemeinen kennen sich die verschiedenen Akteure aus der Praxis, sind über verschiedene Dachverbände oder Beiräte vernetzt. Dazu gehört zum Beispiel der multi-ethnische Dachverband Migrationsrat Berlin-Brandenburg (MRBB) oder einige Dachverbände von einzelnen Migrantengruppen, wie z.B. der Türkische Bund Berlin-Brandenburg (TBB) oder der Polnische Sozialrat. Darüber hinaus sind der Großteil der größeren Migrantenorganisationen, z.B. die türkische Gemeinde Deutschlands (TGD) oder Club Dialog sowie einige etablierte Träger, z.B. die Wohlfahrtsverbände, über den Landesbeirat für Integration im Büro des Beauftragten für Integration und Migration des Berliner Senats vernetzt.

Nur in einem Fall wurde erwähnt, dass kulturspezifische Kommunikationsformen zwischen den Partnern erst erlernt werden mussten, wie z.B. auf den Handschlag zur Begrüßung bei gläubigen Muslima zu verzichten. Es erscheint vielmehr wichtig, den Partnern mit Interesse gegenüber zu treten. So berichtete etwa ein Vertreter einer Migrantenorganisation im Sport, dass es für sie wichtig sei, dass Vertreter des etablierten Dachverbandes auch zu

deren Veranstaltungen kommt, etwa zu Turnieren, Feiern und auch religiösen Festen. Ähnlich berichtet es auch ein Vertreter eines etablierten Trägers:

„Was ich gelernt habe, ist teilzunehmen an Veranstaltungen, sonst wirkt es sehr schnell als nicht-interessiert. Es reicht nicht nur, hier ein bisschen zu beraten, sondern auch wirklich teilzunehmen“ (Zitat eines Interviewpartners aus eines etablierten Trägers).

Ansonsten wurde deutlich, dass eine offene und transparente Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern einen Erfolgsfaktor darstellen kann. Gerade durch das unterschiedliche Kräfteverhältnis und die unterschiedliche Ausstattung mit Ressourcen, wie z.B. der Zugang zu Fördermitteln und zur Verwaltung, fühlten sich einige untersuchten Migrantenorganisationen benachteiligt, wenn ihnen Informationen vorenthalten wurden. In einem Beispiel sprachen die Beteiligten sogar von „Herrschaftswissen“, das der etablierte Träger dem Kooperationspartner vorenthalten würde. So wurde berichtet, dass einige Informationen, z.B. Interessenbekundungsverfahren von Ministerien, die über die etablierten Träger an die Migrantenorganisationen weitergegeben werden sollten, manchmal nicht bei der eigentlichen Zielgruppe ankämen:

„Dadurch, dass sie [etablierte Träger] an der Informationsquelle sitzen und dass sie notwendige Geld verfügen und die Information nicht an uns weiterleiten, fallen wir immer heraus und bleiben klein. Wir können uns quasi nicht entwickeln“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

Dies führe u.a. zu paternalistischen Abhängigkeitsstrukturen, aus denen sich die Migrantenorganisationen nur schwer emanzipieren könnten. Ein Interviewpartner sprach in diesem Zusammenhang von kartellähnlichen Machtverhältnissen. Dies verdeutlicht auch folgendes Zitat:

„Große Themen werden ausgeschrieben, und die Deutschen teilen sich den Markt auf. Wenn man Glück hat, dann suchen sie sich einen Mitarbeiter mit entsprechenden Hintergrund“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

Ein weiterer Misserfolgswfaktor war eine fehlende bzw. gestörte Kommunikation der Kooperationspartner durch instabile Verhältnisse und Organisationsstrukturen (siehe hierzu auch den Punkt „Interne Faktoren“). Durch Krankheit, begrenzte Projektarbeit und instabile finanzielle Verhältnisse kommt es sowohl bei den etablierten Trägern, besonders aber bei den Migrantenorganisationen, zu häufigen Mitarbeiterwechseln, die eine stabile Kommunikation zwischen eingearbeiteten und sich kennenden Kooperationsmitarbeitern erschweren. Darüber hinaus wurde die Kommunikation auch dadurch gestört, wenn zu viele Kooperationspartner mit unterschiedlichen Interessen und Motivationen an dem Projekt beteiligt waren.



Bei solchen Problemen wandten sich einige Kooperationspartner an übergeordnete Instanzen oder an den Geldgeber. So kontaktierten einige Migrantenorganisationen bei Problemen dieser Art etwa die Verwaltung oder große Migrantenorganisationen bzw. Dachverbände, um über deren Einflussmöglichkeiten eine Lösung zu erreichen. Dabei übernehmen diese Stellen die Aufgabe von so genannten Clearingstellen, um kleinere Streitigkeiten zu schlichten. Diese Kommunikation mit übergeordneten Instanzen, meist dem Geldgeber, wird aber oftmals durch Angst vor Kürzungen und vor einem schlechten Ruf gehemmt. In diesem Fall kann man davon sprechen, dass die Kommunikation zu höheren Instanzen, um Probleme zu lösen und für mehr Transparenz zu sorgen, durch diese Abhängigkeit eingeschränkt wird.

#### 4.1.3 Hierarchie

Bei den untersuchten Kooperationen wurde deutlich, dass eine gleichberechtigte Partnerschaft sehr wichtig ist, was oftmals als „Partnerschaft auf Augenhöhe“ beschrieben wurde. Die Wertschätzung als vollwertiger Partner spielt dabei eine große Rolle. So berichtet ein Vertreter einer kleinen Migrantenorganisation, dass die Organisation sehr davon profitiert habe, dass größere und etablierte Migrantenorganisationen sie als Partner wertgeschätzt und akzeptiert haben, während dies bei etablierten Trägern nicht immer der Fall war:

„Von der Organisation A [anonymisiert] wurde ich empowert. Mit diesen Leuten arbeitest du nicht als Opfer. Du wirst als Mitarbeiter oder Kollege wahrgenommen und deswegen arbeitest du. [...] Sie haben mich wirklich empowert“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrantenorganisation).

Einige der untersuchten Migrantenorganisationen fühlten sich von ihren Partnern nicht ernst genommen. Sie gaben an, unter einer ungleichen Partnerschaft zu leiden. Diese ungleiche Partnerschaft wirkt sich meist negativ auf andere Erfolgsfaktoren aus, wie z.B. die Motivation und die Kommunikation der Kooperationspartner. So beklagten sich einige Migrantenorganisationen, dass sie die ehrenamtlich arbeiteten, während ihr Gegenüber in der etablierten Organisation die gleiche Arbeit hauptamtlich ausführte und entsprechend entlohnt wurde.

„Die Organisation A ist einfach professionell aufgestellt mit festen und bezahlten Mitarbeitern. Während Herr B es ehrenamtlich gemacht hat. Die Organisation C [Migrantenorganisation, anonymisiert] wird ihn jetzt aber einstellen. Aber in der Zwischenzeit hatte er einen Job, dann ist er auf einmal weg und nicht mehr ansprechbar“ (Zitat aus einem Interview eines etablierten Trägers).

Aus den Gesprächen und Beobachtungen wurde immer wieder deutlich, dass sich die Migrantenorganisationen bevormundet fühlten. Während einige Vertreter der etablierten Träger dies nachvollziehen konnten, sprachen andere Vertreter von einer „Opferrolle“, in welche die Migrantenorganisationen verfallen:

„Nicht falsch verstehen, aber ich habe es sehr oft erlebt, auch mit anderen migrantischen Vereinen, dass sie schnell in der Opferrolle sind: 'Ich bin doch nur der arme kleine migrantische Verein und jetzt fordert ihr so viel von mir. Das ist total unfair und behandelt mich mal besser.' Das ist ganz auffällig, dass die oft in so ein Jammern verfallen. Das ist ganz, ganz, ganz schwierig. Es gibt natürlich auch absolute Gegenbeispiele, das kann man nicht verallgemeinernd sagen. Aber im Fall von der Organisation A, denke ich, zieht schon dieses Argument.“ (Zitat aus einem Interview mit einem etablierten Träger)

Meistens wird die ungleiche Partnerschaft zwischen den Kooperationspartnern mit einer fehlenden Professionalisierung der Migrantenorganisation gerechtfertigt:

„Es wäre damals völlig unmöglich gewesen, einer Gruppe von völlig unerfahrenen [Personen], die sich natürlich emanzipiert haben, aber null Erfahrung haben, wie sie einen Verein führen, mit Projekten umgehen, abrechnen etc. Da lag es natürlich auf der Hand, dass man denen jemanden mit Erfahrung zur Seite stellt, anders wäre es absolut nicht möglich gewesen.“ (Zitat aus einem Interview mit einem etablierten Träger)

Die ungleiche Partnerschaft zwischen etablierten Trägern und Migrantenorganisationen wurde laut vielen Gesprächspartnern auch durch eine fiktive Grenze befördert, die u.a. auch in Förderprojekten wie die Tandemprojekte unterstützt werden: „*Gerade das hemmt. Diese Linie. Ihr da draußen, wir da drin*“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrantenorganisation). In diesem Zusammenhang wurde wie bereits erwähnt auch mehrere Male die vorliegende wissenschaftliche Studie kritisiert, weil sie implizit davon ausgehen würde, dass es eine klare Grenze zwischen Migrantenorganisationen und „deutschen“ Organisationen gebe. Gerade die professionalisierten Migrantenorganisationen sprachen sich dagegen aus, dass sie immer als schwach dargestellt werden. So sprach ein Vertreter einer Migrantenorganisation davon, dass nicht *sie* qualifiziert werden müssten, sondern so einige etablierte Träger. Es wurde die bereits erwähnte Forderung nach Partnerschaft auf Augenhöhe damit ergänzt, dass man Migrantenorganisationen als selbstverständliche Strukturen der Zivilgesellschaft akzeptieren sollte.

#### 4.1.4 Vertrauen und Konkurrenz

Die interviewten Vertreter von Migrantenorganisationen und etablierten Trägern gaben zudem an, dass die Grundlage jeglicher Zusammenarbeit in gegenseitigem Vertrauen der Partner liegt. So sagte etwa ein Vertreter einer Migrantenorganisation, dass die Zusammenarbeit in einem Dachverband eines etablierten Trägers aus dem Grund besser funktioniere als in vergleichbaren Dachverbänden, weil sich in diesem Dachverband die Kooperationspartner gegenseitig vertrauten. Das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern sowie

das Vertrauen zu der Zielgruppe seien zwei der wichtigsten Faktoren, die den Erfolg einer Zusammenarbeit beeinflussten.

„Es geht erst einmal darum, das Vertrauen der Klientel zu gewinnen. Wenn es kein Vertrauen gibt, keine Besprechung gibt, dann kann man auch nicht beraten“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

Gerade für bestimmte Migrantengruppen, die aus ihrer Situation oder Geschichte heraus misstrauisch gegenüber anderen Akteuren sind, wurde dieser Punkt betont. So erklärte etwa ein etablierter Träger, dass die Zusammenarbeit mit Roma-Gruppen durch ein „gut verständliches Misstrauen“ der Roma gegenüber etablierten Trägern bestimmt wird. In diesem Bereich arbeiten viele Träger mit Selbsthilfegruppen und Migrantenorganisationen zusammen, weil diese gegenüber der Zielgruppe authentischer und auch vertrauenswürdiger wirken.

Das Vertrauen zwischen Kooperationspartnern wird allerdings oftmals durch eine Konkurrenzsituation der Kooperationspartner um Ressourcen, Mitglieder und Ideen gefährdet. Es wurde von vielen Gesprächspartnern angegeben, dass eine natürliche Konkurrenzsituation zwischen etablierten Trägern und Migrantenorganisationen bestehe, die in einigen Fällen die Zusammenarbeit störe. Einerseits wurde von einer Konkurrenz um Mitglieder und Zielgruppen der Organisationen berichtet, die zwischen etablierten Trägern, aber auch zwischen Migrantenorganisation mit ähnlicher inhaltlicher Ausrichtung oder ähnlicher Herkunft, bestehen. So wurde etwa die russischstämmige Migrantengruppe, die zu großen Teilen ab den 1980er Jahren als so genannte Spätaussiedler nach Deutschland kamen, von Wohlfahrtsverbänden, von anderen etablierten Trägern sowie von Migrantenorganisationen umworben. Uns wurde berichtet, dass die Konkurrenzsituation in wenigen Fällen sogar so scharfe Züge annahm, dass einzelnen Personen damit gedroht wurde und diese Personen letztendlich den Stadtteil wechselten. Andererseits klagten gerade Migrantenorganisationen darüber, dass ihnen eine Projektidee „geklaut“ wurde. Ein untersuchtes Fallbeispiel etwa hat aufgezeigt, dass derselbe Projektantrag, der zwischen einer Migrantenorganisation und einem etablierten Träger ausgearbeitet und vom Förderer abgelehnt wurde, später von dem etablierten Träger selbst mit einem anderen Partner durchgeführt wurde. Ein weiteres Fallbeispiel hat gezeigt, dass ein etablierter Träger die Zusammenarbeit mit einer Migrantenorganisation und die Förderung eines Projektes auslaufen ließ, das daraus entstandene Projekt allerdings alleine, also ohne die Migrantenorganisation und Urheber des Projekts, weiterlaufen ließ. Weiterhin kann diese Konkurrenzsituation dazu führen, dass nicht nur um Fördermittel und Zielgruppen, sondern auch um Fachpersonal konkurriert wird:

„Da muss man nämlich aufpassen. Es passiert gerne mal, dass Fachträger kooperieren, um den Fuß in die letzte Community reinzukriegen und Expertise abzuziehen“ (Zitat aus einem Interview eines etablierten Träger).

Wie in dem Zitat beschrieben, war in einem untersuchten Fallbeispiel etwa der Mitarbeiter der Migrantenorganisation beim etablierten Träger angestellt und wurde von diesem bezahlt. In diesem Fall sah der Kooperationspartner die Gefahr, dass der etablierte Träger diesen Mitarbeiter auch weiter beschäftigen könnte und mit ihm auch seine Netzwerke und sein Zugang zur Zielgruppe aneignen würde. Gerade von Migrantenorganisationen wurde kritisiert, dass dadurch viele gut ausgebildete Fachkräfte verloren gehen würden.

#### 4.1.5 Partizipation

Eine gleichwertige Partizipation an der Kooperation für beide Partner erschien in vielen Fällen ebenfalls als wichtiger Punkt. Obwohl von Gesprächspartnern angemerkt wurde, dass eine absolut gleichwertige Partizipation bei einer arbeitsteiligen Zusammenarbeit kaum möglich sei, haben sich einige Kooperationspartner dennoch darüber beschwert, dass sie nicht über die gesamte Dauer des Projektes, von der Konzeption bis zur Durchführung, partizipieren konnten. Gerade die Einbindung beider Akteure auch bei der Konzeption war von großer Bedeutung. Denn einige Migrantenorganisationen gaben an, dass sich in Folge veränderter Förder Richtlinien, z.B. die Unterstützung von Tandemprojekten, einige etablierte Träger mit fertig ausgearbeiteten Projektanträgen bei Migrantenorganisationen meldeten, um diese „in letzter Minute“ noch in den Antrag aufzunehmen. Dabei hat die Migrantenorganisation weder bei der Konzeption mitgearbeitet, noch soll sie bei der Durchführung wirklich mitarbeiten. Es geht vielmehr darum, den neuen Förderrichtlinien zu entsprechen. Daraus entstehen zwar in einigen Fällen auch äußerst erfolgreiche Kooperationen (vgl. auch ein Fallbeispiel aus unseren Profilen), in den meisten Fällen finden sich jedoch zwei Kooperationspartner zusammen, die mit unterschiedlichen Motivationen und Interessen in die Zusammenarbeit gehen und die dann oftmals scheitern (vgl. Motivation). So zeigte ein untersuchtes Fallbeispiel, dass ein Kooperationspartner letztendlich für etwas haften musste, bei dessen Entscheidung er aber kaum beteiligt war.

Einer gleichberechtigten Partizipation stehen allerdings oftmals die unterschiedliche Ausstattung mit Ressourcen und Schwierigkeiten in der Kommunikation im Weg. Ein untersuchtes Fallbeispiel hat ergeben, dass sich die Partizipation verbessert hat, nachdem sich der etablierte Träger, in diesem Fall ein Dachverband, interkulturell geöffnet hatte und ein Vertreter der Migrantenorganisation in den Vorstand gewählt worden war. Seither wurde eine andere Ansprache gefunden und die Migrantenorganisation partizipierte vermehrt an Veranstaltungen und Projekten.

#### 4.1.6 Vorurteile

Wir haben auch beobachtet, dass die Zusammenarbeit zwischen etablierten Trägern und Migrantenorganisationen in einigen Fällen auch durch Vorurteile von beiden Seiten gehemmt wird. Während einerseits bei kleineren Migrantenorganisationen das Vorurteil herrscht, dass

etablierte Träger automatisch über mehr Ressourcen verfügen würden, die sie auch zur Finanzierung der Kooperation benutzen könnten, beschwerten sich insbesondere größere und professionalisierte Migrantenorganisationen darüber, dass automatisch ein Bild der Schwäche auf sie projiziert wird (vgl. auch den Punkt „Hierarchie“). Diese Vorurteile entstanden laut Angaben der Interviewpartner durch mangelnde Kenntnisse über den Kooperationspartner. Besonders eine Migrantenorganisation im Bereich Religion gab an, dass Vorurteile und Stereotype durch fehlende Kenntnisse die Zusammenarbeit in der Anfangszeit gehemmt haben. Dies drückt sich nicht immer explizit aus, manchmal nur in einem kurzen Kommentar oder in einer beiläufigen Bemerkung, wie z.B. in folgendem Zitat mit einem „positiven Überraschungsmoment“:

„Sie ist immer sehr, sehr erstaunt, wenn sie hier her kommt. Und dann immer: 'ah, das hätte ich nicht gedacht. Ah, das hätte ich ja auch nicht gedacht.' Immer so dieser Aha-Effekt. Wenn sie die Kinder sieht mit ihren Skatern und Rollern: 'das hätte sie ja nicht gedacht'“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

Viele Migrantenorganisationen verspüren auch einen gewissen Druck, sich besonders beweisen zu müssen, weil der Kooperationspartner schon mit besonderen Erwartungen in die Zusammenarbeit startet:

„Dass wir uns immer wieder beweisen müssen und immer wieder zerflückt werden wie ein Huhn. Also da komme ich mir vor wie ein Affe im Käfig: 'Ah das machen sie', als ob wir vom Mond kommen und gar nicht im Stande wären, so etwas auf die Beine zu stellen. Und: 'Wow, die haben es ja doch geschafft.' Das belastet mich ein bisschen“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

Obwohl gerade zu Beginn der Zusammenarbeit zwischen etablierten Trägern und Migrantenorganisationen also oftmals Vorurteile bestehen, so wurde auch angegeben, dass man einen Großteil dieser Stereotype im Laufe der Zusammenarbeit durchaus abbauen kann. Allerdings wurde eine untersuchte Kooperation durch Vorurteile von externen Akteuren, wie z.B. Fachgremien in Bezirken, gestört:

„Als wir uns einmal in einer Moschee getroffen haben, hat einer vom Bezirksamt gesagt: 'Nee, in eine Moschee gehe ich nicht' und das war dann so ein richtiger Schlag in die Magengrube. Ich dachte, das kann doch nicht sein, also wie soll dann so ein Mensch mit mir einen positiven Einstieg in eine Kooperation oder ein Projekt machen, wenn er schon von vornherein so was sagt“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

#### 4.1.7 Ressourcen und Finanzierung

Die Untersuchung hat zudem ergeben, dass große Disparitäten in der Ausstattung mit Ressourcen sowie Finanzierungsmöglichkeiten ein strukturelles Problem einer Kooperation darstellen können. Das gilt etwa für die Ausstattung mit Räumlichkeiten. So teilte sich eine untersuchte Migrantenorganisation einen Raum mit einer anderen Organisation, bei anderen fehlte es an rudimentärer Ausstattung, wie etwa Geräten und Bürokommunikationsmittel. Während der Großteil der untersuchten etablierten Träger über Eigenmittel verfügt, z.B. durch Spenden und Mitgliederbeiträge, außerdem schon seit Jahren durch Regelinstitutionen gefördert werden, z.B. durch den Senat, Bezirke, Ministerien usw., erhalten insbesondere kleinere Migrantenorganisationen ihre Mittel fast ausschließlich aus Projektgeldern. Daraus ergibt sich laut Angaben der Interviewpartner eines der Hauptprobleme für kleinere Organisationen und Migrantenorganisationen, nämlich eine ständige Instabilität und Ungewissheit durch eine unregelmäßige Finanzierung. Der Eintritt in die Regelförderung erscheint hingegen schwierig bis unmöglich. Auch bewährte Pilotprojekte, etwa vom Senat geförderte Tandemprojekte, haben es nur selten in die Regelförderung der Bezirke geschafft. Nur wenige größere Migrantenorganisationen erhalten etwa eine ständige Förderung durch das Büro des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration. Die anderen Kooperationspartner kämpfen sich durch einen wahren Dschungel an Finanzierungsmöglichkeiten von öffentlichen, teilöffentlichen und privaten Stellen auf kommunaler, regionaler, nationaler sowie europäischer Ebene. Laut einem Gesprächspartner wäre es nötig, eine Person ausschließlich dafür zu beschäftigen, neue Projektgelder zu akquirieren und Anträge zu schreiben. Dafür fehle jedoch meistens Personal wie auch das nötige Know-how. Darüber hinaus bestehen erhebliche Disparitäten in den Möglichkeiten zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern, Projektgelder vorzufinanzieren. Denn für viele Förderinstrumente ist eine Vorfinanzierung und teilweise die Einbringung von Eigenmitteln erforderlich. Ein Interviewpartner fasste diese Problematik wie bereits dargestellt zusammen:

„Das Problem ist die Vorfinanzierung. [Wir] mussten zwei Kredite aufnehmen und der Vorstand musste mit eigenem Geld bezahlen. Nach der Beendigung des Projektes waren wir völlig pleite. Im November 2008 haben wir angefangen, Abschluss war 2009. Die erste Hälfte kam im Dezember 2008, danach war kein Geld mehr da bis August 2010. Das hat uns das Bein gebrochen. Deswegen war hier auch nicht mehr los, weil wir nichts mehr bezahlen konnten. [...] Deswegen werden wir auch nicht mehr solche Projekte machen können“ (Zitat eines Interviewpartners aus einer Migrantenorganisation).

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die erwähnte Projektförderung mit Vorleistung den Kooperationspartner in seinen Vorhaben nicht etwa bestärkt, sondern vielmehr gebremst hat. Nur wenige professionalisierte Migrantenorganisationen, die mehrere Projekte durchführen, kön-

nen die unterschiedlichen Projekte querfinanzieren und dadurch in Vorleistung gehen. Andere nehmen einen Kredit auf, dessen Zinsen allerdings durch Eigenmittel der Organisation getilgt werden müssen. Der Großteil ist daher von solchen Förderinstrumenten ausgeschlossen, wenn er nicht mit etablierten Trägern zusammenarbeitet.

## 4.2 Externe Faktoren

### 4.2.1 Verwaltung und andere externe Akteure

Während im vorigen Punkt vor allem der Fokus auf die relationalen Faktoren, die Dynamik, die aus einer Zusammenarbeit entsteht, analysiert wurden, sollen im Folgenden die externen Faktoren herausgearbeitet werden, die den Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen ebenfalls beeinflussen. Der erste Einfluss von außen besteht darin, dass eine Zusammenarbeit von etablierten Trägern und Migrantenorganisationen durch kommunale, regionale, nationale und internationale Verwaltungen oder durch andere externe Akteure (z.B. Quartiersmanagements, Bezirks- und Jugendämter), angestoßen, gefördert und auch inhaltlich beeinflusst wird. In vielen Fällen werden die Rahmenbedingungen und Gelegenheitsstrukturen von und für Kooperationen erst durch Verwaltungen und andere externe Akteure geschaffen. Im Falle Berlins dient dabei besonders das Büro des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration als Informationsquelle, Ansprechpartner und Fürsprecher. Auch bei einigen unserer untersuchten Fallbeispielen ging die Initiative für die Kooperation nicht von den beiden Kooperationspartnern aus, sondern auf externe Akteure zurück, so etwa bei einem der geschilderten Fallbeispiele im Bereich der Jugendsozialarbeit, bei dem die Initiative von einem Bundesministerium und einer Senatsverwaltung ausging. Bei einem weiteren Fallbeispiel im Bereich der Familiensozialarbeit wurde die Kooperation durch ein Quartiersmanagement initiiert. Diese Top-Down-Mobilisierung bringt auch eine inhaltliche Einflussnahme mit sich, die sich, wie gezeigt, unter Umständen auch negativ auf die unterschiedlichen Interessen und Motivationen der Kooperationspartner auswirken kann. Manche externe Akteure schalten sich bisweilen in bereits bestehende Kooperationen ein, wie in einem anderen Fallbeispiel, bei dem sich ein Stadtteilzentrum mit einer neuen Zielrichtung in die Kooperation einschaltete und dadurch in der Wahrnehmung der Kooperationspartner Druck ausübte, was letztlich zum Misserfolg der Zusammenarbeit beitrug. Problematisch können sich auch Vorurteile von Verwaltungen und anderen externen Akteuren auf die Zusammenarbeit auswirken. Dies berichteten uns zumindest einige Vertreter aus Migrantenorganisationen. Ein Interviewpartner sagte etwa:

„Also ich stelle fest, dass da gerade noch im öffentlichen Bereich Vorurteile und Abwertungen sind, die ich in dem Maße in einem Land, was seit 50 Jahren Migration hat und wo die Migranten inzwischen in der dritten und vierten Generation hier sind, ei-

gentlich nicht für möglich gehalten hatte“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

Neben diesen Vorurteilen wurde auch ein Gefühl der Benachteiligung von Migrantenorganisationen im Zugang zur Verwaltung und auch zu Fördermitteln ausgesprochen. Gerade im Vergleich zu etablierten Trägern wurde dieses Gefühl einmal als „Katzentisch“ beschrieben, während sich die etablierten Träger, z.B. die Wohlfahrtsverbände, den „Kuchen aufteilen“ würden. Durch die über Jahrzehnte gewachsenen Netzwerke zwischen etablierten Trägern und der Verwaltung, z.B. zu Bundesministerien oder zur Senatsverwaltung, verfügten die etablierten Träger über einen weitaus besseren Zugang zur Verwaltung. Darüber hinaus herrscht das Gefühl vor, dass viele andere etablierte Akteure sich gegen Öffnungen für Migrantenorganisationen sträuben oder wenig Initiative zeigen, wie z.B. im folgenden Zitat zu einem Quartiersmanagement (QM) hervorgehoben wird:

„Sie lassen uns nicht so gerne [...] rein. Sie sind zwar bereit mit uns zu kooperieren, z.B. wenn wir Ehrenamtliche brauchen und denen eine Mail schicken. Sie nehmen gerne unsere Angebote an, aber nicht mit uns, sondern wegen uns arbeiten sie dann weiter“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

Während einige externe Akteure ganz natürlich die Kooperation von Migrantenorganisationen unterstützen, gelten Migrantenorganisationen für viele externe Akteure noch nicht als vollwertige Akteure und werden auch kaum als solche wahrgenommen. Den Haupteinfluss auf Kooperationen nehmen Verwaltung und andere externe Akteure daher über die finanzielle Förderung von Kooperationen.

#### 4.3.2 Förderung

Externe Akteure stellen nicht nur finanzielle Förderinstrumente bereit, sie bereiten dadurch oftmals erst die nötigen Gelegenheitsstrukturen, auf denen Kooperationen aufgebaut werden. Dies verdeutlicht etwa die Berliner Kooperationspraxis, die durch das erste Aktionsprogramm initiiert wurde und seither die Arbeit von etablierten Trägern und Migrantenorganisationen prägt. Wie eingangs gesagt, wurden seit 2006 drei Aktionsprogramme ins Leben gerufen, die jedes Mal einen anderen inhaltlichen Zuschnitt aufwiesen. Während das erste Aktionsprogramm noch die interkulturelle Öffnung von Stadtteilzentren und Regelinstitutionen zum Thema hatte, fokussierte das zweite Aktionsprogramm insbesondere auf männliche Jugendliche mit Migrationshintergrund. Das dritte Aktionsprogramm zielt hingegen noch mehr auf die Integration von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt ab und soll Ausbildungsabbrüche von zumeist männlichen Jugendlichen vorbeugen. Diese inhaltliche und konzeptionelle Ausschreibung beeinflusst auch die Kooperationsprojekte. Ähnlich schrieb in einem Fallbeispiel ein Quartiersmanagement ein Kooperationsprojekt aus, worauf sich dann ein etablierter Träger sowie eine Migrantenorganisation bewarben. Gerade durch diese konzeptionelle Ausschreibung



tionellen Ausschreibungen und Förderrichtlinien werden die Interessen der einzelnen Kooperationspartner beeinflusst. Zu eng gefasste Förderrichtlinien bremsen allerdings auch in einigen Fällen innovative Ideen. Beispielsweise hätte eine stark professionalisierte Migrantenorganisation gerne Tandemprojekte mit weniger professionalisierten Migrantenorganisationen durchgeführt. Dies wurde allerdings abgelehnt, weil die Förderrichtlinien es laut Angaben des Interviewpartners nicht zuließen und implizit immer einen „deutschen“ und einen „ausländischen“ Kooperationspartner erfordern.

Des Weiteren wurde immer wieder betont, dass die Akquise von Fördermitteln mit einem Aufwand verbunden ist, der vor dem Hintergrund der Organisationsstruktur die Kooperationspartner vor große Herausforderungen stellt. Zumeist hatten die Kooperationspartner auch Schwierigkeiten mit der projektorientierten Ausrichtung vieler Fördermittel. Besonders wenig professionalisierte Migrantenorganisationen finanzieren sich fast ausschließlich von Projektmitteln, wobei, wie schon ausgeführt, die daraus resultierende Instabilität und Unsicherheit die eigentliche Kooperationsarbeit hemmt:

„Das größte Problem ist die Förderung. Es ist immer wieder ein Zuständigkeitswirrwarr und immer wieder ein Infrage stellen. Weil wir durch die Struktur sehr viel mit Honorarkräften arbeiten müssen. Gerade wenn die Zusagen sich stark verzögern und keine Gelder letztendlich da sind, wo man die Leute zum Teil über Monate vertrösten muss. Das ist auch für die Motivation sehr schwer“ (Zitat aus einem Interview mit einem etablierten Träger).

Durch die Instabilität fällt es den weniger professionalisierten Kooperationspartnern äußerst schwer, Organisationsstrukturen aufzubauen und sich stetig zu einem Thema weiterzubilden. Dies verdeutlicht auch folgendes Zitat:

„Mit wie vielen Leuten ich in den kleinen Vereinen in den Vorständen zu tun hatte seit 1996. Das ist immer so eine Sache. Da wird derartig mit Know-how geaast. Da werden Leute herangeführt, finden ihren Platz und dann müssen sie sich um ihre eigene Existenz kümmern, können nicht mehr so viel im Verein machen und verschwinden irgendwann. Es kommen neue Leute. Manche Vereine bluten auch einfach aus. Das liegt an der Förderpraxis“ (Zitat aus einem Interview mit einem etablierten Träger).

Obwohl gerade die projektorientierte Förderung, manchmal negativ als „Projektitis“ beschrieben, von fast allen Gesprächspartnern kritisiert wurde, machte man unterschiedliche Erfahrungen mit unterschiedlichen Förderansätzen. Am häufigsten waren EU-Fördermittel sowie Fördermittel des Büros des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration vorzufinden. Dies liegt u.a. daran, dass gerade die Berliner Förderung explizit die Förderung von Kooperationen unterstützte. Zusammenfassend wurden insbesondere EU-Förderungen

aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) oder dem Europäischen Integrationsfonds (EIF) äußerst kritisch bewertet:

„Hier ist gerade wieder alles am Wackeln, weil ein wesentlicher Anteil über EIF finanziert ist und das sich jedes Jahr extrem verzögert, bis Zusagen kommen. Wir werden jetzt wieder in das nächste Jahr rutschen und nicht wirklich wissen, welche Stellen gesichert sind bzw. welcher Stundenumfang“ (Zitat aus einem Interview mit einem etablierten Träger).

Die EU-Förderung macht einen wichtigen Anteil der bestehenden Fördermöglichkeiten aus. An den EU-Förderprogrammen wurde besonders kritisiert, dass die Kooperationspartner in Vorleistung gehen und einen erheblichen Anteil auch ko-finanzieren mussten. Die Zahlung der Gelder verzögerte sich zum Teil erheblich. Die Probleme mit EU-Förderungen beschreibt folgendes Zitat sehr anschaulich:

„Hat man das Geld [Eigenanteil] endlich zusammen, dann bekommen sie vom EIF drei Monate nach dem Start die erste Rate. Sie fangen also an. Wenn sie Personalkosten haben, müssen sie drei Monate lang Sozialversicherung und Gehalt zahlen, sonst sind sie ja Straftäter. Wo nehmen sie es her? Dann bekommen sie das Geld, 50 Prozent der Mittel. Dann ist das Projekt zur Hälfte gelaufen. Dann machen sie den Zwischenbericht, den Halbjahresbericht. Schicken den zum BAMF, das BAMF schickt es an das Ministerium, dann sammeln die alle Berichte. Und dann warten sie auf das Geld. Und die 30 Prozent der zweiten Rate bekommen sie, wenn sie mit dem Projekt fertig sind. Und 20 Prozent der Fördersumme bekommen sie ein Jahr oder eineinhalb Jahre, nachdem das Projekt abgeschlossen ist. Keine von unseren Migrantenorganisationen kann sich das leisten. Und wir können es auch nur deshalb, weil wir Kredite aufnehmen, für die wir bürgen und für die wir Zinsen zahlen. Die werden aus keinem Förderpotopf finanziert bekommen“ (Zitat aus einem Interview mit einem etablierten Träger).

Außerdem sind die Förderrichtlinien beim Europäischen Integrationsfonds so ausgerichtet, dass nur Drittstaatsangehörige gefördert werden dürfen. Ein Gesprächspartner berichtete von dem Dilemma, dass einige förderungswürdige Personen, nachdem sie die deutsche Staatsbürgerschaft angenommen hatten, aus dem Förderprogramm herausfielen. Der Interviewpartner nannte dies eine „Integrationsstrafe“.

Das Förderinstrument der Aktionsprogramme des Büros des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration wurde hingegen mehrfach gelobt, weil die Kooperationspartner nicht in finanzielle Vorleistung gehen müssten und der bürokratische Abrechnungsaufwand so gering wie möglich gehalten wurde.

„Ich finde, dass gerade die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales eine Fördertechnikpraxis hat, die beispielhaft ist. Zum Beispiel, dass man das Geld vorher

bekommt. Bei 'Soziale Stadt' und Quartiersmanagement ist das genau andersherum. Immer erst im Nachhinein. Dann ist der Verwendungsnachweis sehr einfach. Und ich finde auch, dass die Leute da sehr vertrauensvoll mit den Trägern umgehen“ (Zitat aus einem Interview mit einem etablierten Träger).

Kritisch wurde allerdings angemerkt, dass es trotz des Pilotcharakters der Förderung nur wenige Projekte aus der Projektförderung in die Regelförderung geschafft haben.

#### 4.3.3 Öffentlicher Diskurs

Die Untersuchung hat außerdem ergeben, dass auch der öffentliche Diskurs einen Einfluss auf den Erfolg und den Misserfolg von Kooperationen zwischen etablierten Trägern und Migrantenorganisationen hat. Es wurden vor allem immer wieder drei relevante Punkte genannt: erstens überhöhte Erwartungen durch gestiegenes politisches Interesse an Kooperationen, zweitens eine allgemeine Tendenz einer ethnisierenden Integrationspolitik und drittens generelle Vorurteile und Stereotypisierungen im Diskurs um Migrantenorganisationen.

Zum ersten Punkt ist zu sagen, dass Migrantenorganisationen zwar einerseits von der Aufmerksamkeit profitieren, die ihnen etwa durch nationale Foren wie dem Integrationsgipfel und der Deutschen Islamkonferenz sowie durch das Berliner Integrationskonzept zu Teil wird. Andererseits wurde aber angemerkt, dass mit dem gestiegenen politischen Interesse auch die Erwartungen an Migrantenorganisationen und deren Kooperationsprojekte gestiegen sind. Dies führe dazu, dass besonders kleine und wenig professionalisierte Migrantenorganisationen die Erwartungen in derart kurzer Zeit nicht erfüllen können. Ein Interviewpartner vermerkt dazu äußerst kritisch:

„Weil es in Mode ist, werden nun Migrantenorganisationen hofiert, und es werden Erwartungen geweckt. Die Leute treten an, engagieren sich, stellen aber ganz schnell fest, dass sie es so schnell nicht gebacken bekommen. Weil eben diese ganzen Verfahrens- und Managementfragen usw. ihnen relativ unbekannt sind. Und dann haben sie Frusterlebnisse. Dann kommen die alten Vorurteile“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

Weiterhin wurde in einem untersuchten Fallbeispiel kritisch angemerkt, dass in manchen Kooperationsprojekten die eigentliche Projektarbeit durch mediale und politische Aufmerksamkeit immer schwieriger werde. So wurde in diesem Fall laut Aussage des Vertreters einer Migrantenorganisation die Kritik von dem Kooperationspartner kaum mehr angenommen, weil die Migrantenorganisation sich nur auf die mediale und politische Rückmeldung versteifte. Dies wurde als sehr negativ empfunden, auch wenn die politische und mediale Aufmerksamkeit wie in einem anderen Fallbeispiel dazu führen würde, dass die finanzielle Zukunft des Projekts dank strategischer Allianzen zu Politikern auf kommunaler Ebene gesichert würde.

Darüber hinaus wurde eine generelle Tendenz der Ethnisierung in der Integrationspolitik beklagt, die mittlerweile von sämtlichen Akteuren verinnerlicht sei. Seit den 1950er Jahren werde von Migrantengruppen aus verschiedenen Herkunftsländern gesprochen und nach Ethnie oder Herkunftsland unterschieden. Diese Gruppen wurden auch über Jahre von der Berliner Politik unterstützt. Dadurch wird laut einigen Interviewpartnern auch klar in „die da draußen“ und „wir da drin“ unterschieden, was auch im Hinblick auf die Öffnung einiger Migrantenorganisationen kontraproduktiv sei. In einem Fallbeispiel über eine Migrantenorganisation im Sport wurde beispielsweise berichtet, dass sich nicht alle jugendlichen Sporttreibenden unter dem Label 'Migrantenorganisation' bzw. 'Migrantensportverein' angesprochen fühlten:

„[Es gibt] keinen Migrantenverein, der nur auf türkische Jugendliche oder andere Migranten gerichtet ist. Der Verein A [anonymisiert] richtet sich an alle Jugendliche. Und deswegen ist immer ein bisschen Herzbrechen dabei, wenn nur von Migranten gesprochen wird, obwohl wir auch deutsche Spieler dabei haben“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

Ähnlich wie dieser Diskurs in Alltag, Medien, Politik und Wissenschaften von klaren Grenzen und Zugehörigkeiten ausgeht, wird oftmals nur von Migranten gesprochen, ohne die differenzierten Lebenswelten der unterschiedlichen Migrantengruppen und Milieus zu beachten. So berichtet der Gesprächspartner von oben weiter:

„Es gibt verschiedene Migranten. Es gibt Migranten, die sind so wie mein Vater, die leben schon seit 30 oder 40 Jahren hier, sprechen kaum ein Wort Deutsch. Es gibt Migranten, die sind so wie ich. Es gibt Migranten, die dazwischen sind. Welche Migrantengruppe spreche ich an? Ich würde mich doch niemals angesprochen fühlen, wenn ich einen Lehrgang für meinen Vater bekommen würde. Und andersherum auch nicht, und in der Mitte auch nicht“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

Letztendlich wirken sich auch Vorurteile und Stereotype, die etwa im Alltag sowie in Politik, Medien und Wissenschaften vorherrschen, auf die Kooperationen aus. So kämpften besonders muslimische Migrantenorganisationen im Bereich Religion gegen einen Generalverdacht des Islamismus. Dies manifestierte sich oftmals dadurch, dass sie angaben, sich ständig von etwas distanzieren oder zu etwas Stellung beziehen zu müssen, mit dem sie ihrer Meinung nach nichts zu tun hätten. Gerade die Sarrazin-Debatte warf ein negatives Licht auf so genannte muslimische Migranten aus der Türkei oder arabischen Ländern. Ein Interviewpartner berichtete uns, dass die Menschen in dem Kooperationsprojekt teilweise sehr aufgebracht und von dieser Diskussion auch gekränkt wären. Ein anderer Interviewpartner fordert daher eine differenzierte Herangehensweise:

„Einfach ein bisschen mehr Feingefühl, besonders an solchen Tagen, wo Migration, Islam und Türkisch-Sein einfach in einen Topf geworfen werden“ (Zitat aus einem Interview mit einer Migrantenorganisation).

### 4.3 Interne Faktoren

#### 4.3.1 Organisationsstruktur und Professionalisierung

Bei den bisher herausgearbeiteten Punkten der relationalen sowie der externen Einflussfaktoren für den Erfolg von Kooperationen zwischen etablierten Trägern und Migrantenorganisationen wurde schon angedeutet, dass auch interne Faktoren, wie etwa die Ausstattung mit Ressourcen oder der Professionalisierungsgrad der Organisationen, eine Rolle für den Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen spielen. Im Folgenden sollen daher die wichtigsten dieser internen Faktoren etwas genauer beleuchtet werden. Einflussreich waren in unseren Augen insbesondere zwei Faktoren: eine unterschiedliche Ausstattung der Akteure mit Ressourcen und unterschiedliche Organisationskulturen. Ein Strukturproblem ergibt sich dabei aus der jahrelangen Förderung der Migrantenorganisationen durch die Politik zu Lobby-Organisationen.

Die Untersuchung hat also erstens ergeben, dass etablierte Träger und Migrantenorganisationen einen unterschiedlichen Grad der Professionalisierung aufweisen. Dies zeigt sich vor allem in der Ausstattung mit Finanzen und Räumlichkeiten sowie in dem Verhältnis zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern. So beruht ein großer Teil der Arbeit von Migrantenorganisationen auf ehrenamtlichem Engagement, während ein Großteil der etablierten Träger seine Arbeit auf hauptamtliche Mitarbeiter stützt. Selbst bei einer der größten und professionalisiertesten Migrantenorganisationen in Berlin ist der Vorsitzende ehrenamtlich tätig und der Geschäftsführer nur mit einer halben Stelle ausgestattet bei einer - nach eigenen Angaben – effektiv verrichteten Arbeit von mehr als 60 Stunden die Woche. Weiterhin fehlt es vielen Migrantenorganisationen an ehrenamtlichen Mitarbeitern. Manche Vereine stützen sich auf das Engagement von wenigen Engagierten, die schon an der Gründung des Vereins beteiligt waren. Wenn diese Personen z.B. aus gesundheitlichen Gründen ausfallen, beeinflusst das die Vereinsarbeit und somit auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren. Die fehlenden personellen Ressourcen wurden vermehrt damit erklärt, dass in den Herkunftsländern der Migranten dem Ehrenamt und dem bürgerschaftlichen Engagement nicht der Stellenwert zugeschrieben wird wie hier in Deutschland. Darüber hinaus sind die sozialstrukturellen Probleme einiger Migrantengruppen zu nennen, die einem bürgerschaftlichen Engagement entgegenstehen. Ein Interviewpartner sprach z.B. für den Bereich des Sports von einer „fehlenden Kultur des Ehrenamts“, wie man sie in deutschen Sportvereinen seit Jahrzehnten vorfindet. Der Weg sei bei vielen Migranten nicht gleichermaßen vorgeebnet wie in anderen Vereinen, so der Interviewpartner, wo schon die Großeltern im Verein tätig

waren, später die Eltern und die Kinder selbst dort Sport treiben, sich als Übungsleiter ausbilden lassen und später im Vorstand engagieren. Solche Vereinskarrerien mit entsprechender Vereinssozialisation finden sich in den wenigsten Migrantenorganisationen. Des Weiteren haben einige untersuchte Migrantenorganisationen Defizite in Verfahrensabläufen, insbesondere die formalen Kriterien im Umgang mit Behörden und Geldgebern. Die Ressourcenschwäche wird durch die Instabilität durch fehlende Fördermittel allerdings noch verstärkt (s.o.). Insgesamt lässt sich ein starkes Ungleichgewicht zwischen etablierten Trägern und Migrantenorganisationen feststellen, was die Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen sowie was das fachspezifische Know-how angeht. Was dies für die Zusammenarbeit bedeuten kann, haben wir oben schon ausgeführt (vgl. relationale Faktoren).

Zweitens war bei der Untersuchung auffallend, dass viele Migrantenorganisationen als Lobby-Vereine fungieren. Sie beziehen sich sehr stark auf „ihre“ Migrantengruppe und agieren als deren Vertretung. Dies wurde durch die jahrelange Strukturförderung des Berliner Senats und der deutschen Integrationspolitik insgesamt unterstützt. Diese Lobby-Struktur steht laut Angaben eines Interviewpartners der Spezialisierung zu einem Fachträger entgegen. Dies ist u.a. ein Grund, warum viele Migrantenorganisationen gegenüber konkurrierenden etablierten und spezialisierten Trägern um Fördermittel das Nachsehen haben. Viele Migrantenorganisationen befinden sich daher in einer Dilemma-Situation: in dem Moment, in dem sie sich spezialisieren und etwa auf einen Bereich konzentrieren, z.B. im Bereich der Altenpflege oder der Jugendhilfe, können sie nicht mehr dem Anspruch gerecht werden, die ganze Migrantengruppe zu vertreten:

„Wenn man Migranten haben will, die diese Gesellschaft mitgestalten, dann müssen die in der Praxis so tief drin stecken und so viel Erfahrung in den ganzen Förderbetrieben und den ganzen Bildungssystemen haben, dass sie was Substanzielles sagen können. Und nicht immer nur die Lobby-Perspektive vertreten“ (Zitat aus einem Interview mit einem etablierten Träger).

Dies ist u.a. ein Grund für eine Vernetzung und eine Kooperation mit etablierten Trägern.

#### 4.3.2 Mitgliederstruktur und Zielgruppe der untersuchten Organisationen

Unsere Untersuchung hat dagegen ergeben, dass die Mitgliederstruktur und Zielgruppe der Kooperationsprojekte nur einen relativ geringen Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg von Kooperationen zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern hat. Vielmehr hat sich gezeigt, dass die Zielgruppe bei positiv wahrgenommenen Projekten in der Regel mitarbeitet, oftmals ohne wirklich darüber Bescheid zu wissen, ob es sich um ein Kooperationsprojekt einer Migrantenorganisation mit einem etablierten Träger oder um ein allein durchgeführtes Projekt handelt. Dabei kommt es auch zu Sensibilisierungen auf beiden Seiten, weil die Funktionsträger und in einigen Fällen auch die Zielgruppe zusammenarbeiten. In vielen

Fällen richten sich die Kooperationen allerdings ausschließlich an die Zielgruppe der Migrantenorganisationen. Diese Zielgruppen waren äußerst heterogen, wie auch die Profile unter Punkt 3 gezeigt haben.

Es hat sich allerdings ergeben, dass für bestimmte Zielgruppen auch deren Spezifika berücksichtigt werden müssen. So existieren äußerst ressourcenschwache Migranten neben ressourcenstärkeren Migranten, oftmals aus der gleichen Migrantengruppe, unterschiedliche Biographien mit unterschiedlichen Geschichten, Frauengruppen neben Männergruppen und Seniorengruppen neben Jugendgruppen. Generell wurde insbesondere von Migrantenorganisationen an etablierten Trägern kritisiert, dass diese oftmals sehr wenig Kenntnisse über solche Spezifika hätten. In einem untersuchten Fallbeispiel wurde etwa berichtet, dass ein groß angelegtes Projekt sich auch an die Mitglieder und Zielgruppe der Migrantenorganisation richten sollte, obwohl dies für diese Zielgruppe aus sozialstrukturellen und anderen Gründen unmöglich war, daran teilzunehmen. Viele Gesprächspartner gaben an, dass der Zugang zu Migrantengruppen durch Migrantenorganisationen leichter sei. So berichtete ein Interviewpartner eines etablierten Trägers, dass gerade in der Familiensozialarbeit eine „kultursensibler Zugang“ wichtig sei, der oftmals mit Migrantenorganisationen einfacher ist. Vor diesem Hintergrund wurde auch mehrmals hervorgehoben, dass ein verbesserter Zugang zu einer Zielgruppe nicht mit einer Mobilisierung dieser Zielgruppe gleichzusetzen sei. Obwohl in einigen Fällen der Zugang zur potentiellen Zielgruppe gewährleistet war, nahmen nur wenige Personen an den Projekten teil.

Ähnlich heterogen wie die Zielgruppe waren auch die Mitarbeiter- und Mitgliederstruktur der Migrantenorganisationen sowie der etablierten Träger selber. So gab es etablierte Träger, die in ihren Reihen nur wenige Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigten, hingegen Migrantenorganisationen, die stark auf ein Herkunftsland ausgerichtet sind. Bei den meisten etablierten Trägern entstand der Eindruck, dass die Arbeitsebene durchaus interkulturell durchmischt war, sich im Vorstand allerdings kaum Menschen mit Migrationshintergrund fanden. Die Untersuchung hat in diesem Zusammenhang schließlich gezeigt, dass gerade bei kulturell durchmischten etablierten Trägern die Zusammenarbeit weniger als Bevormundung aufgefasst wurde.

## 5. Diskussion

Die dargestellten Ergebnisse sind äußerst komplex und vielschichtig. Im Folgenden soll versucht werden, die Ergebnisse zu bewerten und vor dem Hintergrund der Ergebnisse anderer wissenschaftlicher Studien zu diskutieren.

### *Bürgerschaftliches Engagement als Basis von Kooperationen*

Den ersten Punkt, den wir herausstellen möchten, ist die Vielfalt und Nachhaltigkeit von Vereinen, Projekten, Initiativen und Engagement, die wir während unserer mehrmonatigen Untersuchung beobachten konnten. Wie von Politik und Wissenschaft an vielen Stellen hervorgehoben, z.B. in der Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages zur Zukunft des bürgerschaftlichen Engagement (2002) oder dem Nationalen Integrationsplan (Bundesregierung 2007: 173-182), sind etablierte Träger und Migrantenorganisationen wichtige Träger bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland (siehe auch Lehmann 2001, Weiss/Thränhardt 2005, Zimmer 2007: 74ff. bzw. zur türkischen Migrantengruppe Halm/Sauer 2007). Die von uns untersuchten Kooperationspartner, insbesondere auch Migrantenorganisationen, ermöglichen und fördern bürgerschaftliches Engagement, wobei sich Funktionsträger und Mitglieder mit großem zeitlichem Aufwand, zumeist unentgeltlich, für Andere eingesetzt haben. Es wurde deutlich, dass in den untersuchten Migrantenorganisationen Männer und Frauen, Jugendliche und Alte ehrenamtlich betätigen und an bürgerschaftliches Engagement herangeführt werden. Während sich der Großteil der Kooperationen an Mitglieder aus einer Migrantengruppe richtete, vor allem Selbsthilfegruppen oder Interessenverbände von Migrantengruppen, zielten manche Kooperationen auf spezifischere Gruppen, z.B. Jugendliche und Erwachsene in Migrantenorganisationen im Sport, oder an multiethnische Zielgruppen im Viertel.

Wir trafen dabei auf innovative und vorbildliche Projekte. Diese Kooperationen lebten von persönlichem Engagement und einem hohen Maß an bürgerschaftlicher Beteiligung. Wir konnten nur einen kleinen Ausschnitt der Projekte und Kooperationen in unserer Studie berücksichtigen und erfassen, allerdings gibt es im Hinblick auf verschiedene Kooperationsformen noch vieles zu entdecken.

### *Vielfalt der Kooperationspartner und Kooperationsformen*

Zweitens haben wir eine große Bandbreite an Kooperationspartner und Kooperationsformen vorgefunden. Die von uns untersuchten Kooperationen waren etwa Migrantenorganisationen, die im Bereich Jugend- und Eltern- bzw. Erwachsenensozialarbeit, im Bereich des Sports, der Entwicklungszusammenarbeit sowie im Bereich der Religion tätig waren. Der Großteil der Migrantenorganisationen hat sich dabei zur Selbsthilfe gegründet und im Lauf der Zeit professionalisiert. Meistens richten sie sich an eine relativ herkunftshomogene Zielgruppe, wobei Prozesse der interkulturellen Öffnung bei anhaltender Professionalisierung der Mi-



grantenorganisationen zu erkennen sind. Ähnlich spezifisch waren auch die Zielgruppen und die Herausforderungen, diese Zielgruppe zu erreichen, etwa bei Roma- oder Flüchtlingsinitiativen, Moschee- und Sportvereinen, Frauen- oder Jugendgruppen. Der Großteil der Funktionsträger in den untersuchten Migrantenorganisationen gehörte unseres Wissens noch zu den Gründungsmitgliedern, wobei sich ein Prozess des Generationenwechsels ankündigt, der insbesondere im Zuge der Professionalisierung beschleunigt wird. Insgesamt wurde deutlich, dass nach wie vor die Motivation der Selbsthilfe für die Migrantenorganisationen eine Rolle spielt, sie sich vereinzelt auch zu Fachträgern weiterentwickelt haben.

Die untersuchten etablierten Träger waren ähnlich vielfältig, wohingegen das Feld übersichtlicher erscheint als das Feld der Migrantenorganisationen. Geprägt werden Kooperationen nach wie vor durch die etablierten Wohlfahrtsverbände, die sich zum Großteil noch an die ihnen damals zugetragene Zielgruppe wenden (siehe hierzu Puskeppeleit/Thränhardt 1990, Schwarz 1992). Vereinzelt fühlten sich Migrantenorganisationen noch von diesen historisch gewachsenen Betreuungsstrukturen vereinnahmt. Denn die einzelnen Wohlfahrtsverbände erscheinen hierbei unterschiedlich offen für Kooperationen mit Migrantenorganisationen. Insbesondere der Paritätische Wohlfahrtsverband mit einer relativ losen Verbandsstruktur hatte viele Migrantenorganisationen als Mitgliedsorganisationen. Darüber hinaus bestimmen neben den Wohlfahrtsverbänden noch viele weitere etablierte Träger die Kooperationslandschaft in Berlin. Dazu gehören Fachträger, die sich unterschiedlich intensiv mit Migrantenorganisationen in dem tätigen Bereich zusammenarbeiten, etwa im Bildungs- sowie im Jugendbereich. Diese etablierten Träger waren oftmals Akteure aus dem integrationspolitischen Bereich. Auffallend war, dass auf den ersten Blick nur wenig etablierte Institutionen, wie z.B. Schulen oder das Jugendamt, mit Migrantenorganisationen zusammengearbeitet haben. Ausnahme waren allerdings einige Berliner Behörden, z.B. die Gewalt präventiv auch mit Migrantenorganisationen im Viertel einzuhegen versuchen.

Ähnlich vielfältig wie die Kooperationspartner waren auch die Kooperationsformen. So gab es von losen Kooperationen im Dachverband über fachliche Hilfe bei der Projektkonzeption oder zur Qualifizierung bis hin zu engen Kooperationen im Tandem unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit. Dabei wurde deutlich, dass die Realität weit vielschichtiger ist als im Vorhinein aus theoretischer Perspektive angenommen. Oftmals arbeiten nicht nur zwei, sondern mehrere Akteure mit unterschiedlicher Arbeitsteilung zusammen. Es gibt Kooperationen zwischen unterschiedlichen Akteuren, etwa zwischen etablierten Trägern und Migrantenorganisationen, aber auch zwischen zwei Migrantenorganisationen. So bestehen etwa Kooperationen zwischen größeren und kleineren bzw. professionalisierteren und weniger professionalisierten Migrantenorganisationen. Dennoch herrscht in Wissenschaft und Praxis die vereinfachende Sichtweise vor, dass nur Migrantenorganisationen durch etablierte Träger unterstützt werden könnten. Ein Interviewpartner machte aus diesem Grund den Vorschlag, ob

man die wissenschaftliche und praktische Diskussion weg von einer möglichen Kooperation zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern (zugespitzt letztendlich in einer Kooperation zwischen „Einheimischen“ und „Fremden“ bzw. zwischen einer Mehrheit und einer Minderheit) weggleiten sollte hin zu einer Sichtweise, die nach etablierten und neuen Akteuren unterscheidet. Dadurch würden etwa einige der untersuchten Migrantenorganisationen zu etablierten Akteuren vor Ort gezählt werden. Denn die Erfahrungen und Herausforderungen von kleinen Trägern sind in einigen Fällen vergleichbar mit den Erfahrungen kleiner Migrantenorganisationen, während sich die Erfahrungen und Strukturen von größeren Migrantenorganisationen und etablierten Trägern oftmals ähneln. Dies wird etwa von Beer durch die Unterscheidung in größere „Migrantenorganisationen“ und kleinere „Migranten-selbstorganisationen“ auch begrifflich differenziert (siehe auch Beer 2010: 30-31). Gerade diese größeren, professionalisierten und etablierten Migrantenorganisationen gaben an, dass sie sich von einer Kategorisierung, die sie mit „kleineren“ und „zu qualifizierenden“ Organisationen in einen Topf wirft, emanzipieren möchten.

#### *Zugang zur Zielgruppe als Hauptmotivation und Hauptproblem der Kooperation*

Bei der Untersuchung hat sich gezeigt, dass der Zugang zu einer schwer erreichbaren Zielgruppe über Migrantenorganisationen bei dem Großteil der unterschiedlichen Kooperationsformen, ob als Mitglied in einem Dachverband oder im Tandem, zur Qualifikation oder zur Projektkonzeption, das Hauptmotiv für etablierte Träger war. Dieser Punkt erscheint aus unserer Sicht als maßgeblich und wichtig für den Erfolg von Kooperationen, gleichzeitig stellte er sich auch häufig als äußerst problematisch heraus. Denn wie bereits angedeutet schon von anderen Autoren angedeutet (Bartels 2009b, Beer 2010: 37) und bereits erwähnt, fühlen sich einige Migrantenorganisationen bei Kooperationen ausgenutzt. Im Evaluationsbericht der Berliner Tandem-Projekte zitiert Beer einen Vertreter mit den Worten: „Wir wurden vor allem als Beschaffer der Zielgruppen angesehen“ (z.n. Beer 2010: 20). Wie bereits in anderen Studien herausgestellt haben unseres Erachtens die untersuchten Migrantenorganisationen vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen ein gewisses Misstrauen entwickelt, da sie sich in der Vergangenheit oft instrumentalisiert gefühlt haben (Thimmel/Riß 2007: 24).

#### *Ungleiche Ausstattung an Ressourcen als Startproblem der Kooperation*

Verstärkt wird ein Gefühl des Misstrauens durch die dargestellte ungleiche Ausstattung mit Ressourcen (z.B. finanzielle und personelle Möglichkeiten, Netzwerke zur Verwaltung und anderen Entscheidungsträgern, dem Zugang zu Informationen und Wissen), die die Kooperationspartner von Beginn an in eine hierarchische Beziehung setzen. Diese internen und strukturellen Disparitäten werden durch relationale Faktoren verstärkt. Denn schnell wird die Kooperation von Migrantenorganisationen als Dominanz und Bevormundung empfunden (vgl. auch Hadeed 2005: 196). Eine gleichwertige „Partnerschaft auf Augenhöhe“ wird oft-

mals durch mangelnde Partizipationsmöglichkeiten beider Partner und durch Kommunikationsprobleme verhindert. Dabei gehen diese Probleme in den wenigsten von uns untersuchten Kooperationen auf sprachliche Schwierigkeiten zurück, wie dies von Beer bei Tandemprojekten beobachtet worden war (2007: 50, 54), sondern sind vielmehr auf intransparente Kommunikation und ständig wechselndes Personal durch instabile Organisations- und Förderstrukturen zurückzuführen. Zudem wurden einige untersuchte Kooperationen als Konkurrenz zu bestehenden Projekten im Viertel angesehen (siehe auch Beer 2007: 61), was zu entsprechenden negativen Reaktionen führen kann.

#### *Die Förderung von Kooperationen als maßgeblicher Erfolgs- bzw. Misserfolgswfaktor*

Wie im Ergebnisteil gezeigt, wirken auch externe Faktoren nicht unmaßgeblich auf den Erfolg der Kooperationen ein. Dies geschieht hauptsächlich in Form von finanzieller Förderung durch die Verwaltung oder anderen Geldgebern. Es sollte berücksichtigt werden, dass in einigen Fällen durch die Förderung die Kooperation dermaßen beeinflusst und in eine Richtung gedrängt wurde, dass sich das Interesse an der Kooperation in solchem Maße verändert, so dass die Kooperation letztendlich scheitern kann. Aus unserer Perspektive erscheint es als wichtiger Erfolgsfaktor, dass die ursprüngliche Motivation für die Zusammenarbeit von beiden Kooperationspartnern ausgeht. So wurde uns übereinstimmend von Experten aus Wissenschaft und Praxis berichtet, dass Kooperationen insbesondere dann erfolgreich sind, wenn sie schon vor der Förderung bestanden. Dabei steht die Frage im Vordergrund, ob die Kooperation von oben initiiert wurde (top-down) oder aus Initiative der beiden Kooperationspartnern entstand (bottom-up). Denn zumindest unsere Untersuchung hat ergeben, dass insbesondere bottom-up-Mobilisierungen erfolgreiche Kooperationen dargestellt haben.<sup>17</sup>

Die Förderpolitik wird in den bisherigen wissenschaftlichen Studien zu diesem Thema kaum erwähnt, obwohl sie unserer Meinung nach einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg der Kooperationen ausübt. Die in Berlin seit den 1980er Jahren verfolgte Selbsthilfe- und Strukturförderung von Migrantenorganisationen hat überhaupt zu dem Aufbau von Migrantenorganisationen in Berlin geführt (vgl. Schwarz 2001: 134ff., Gesemann 2009: 326ff.). Als Folge dieser strukturellen Förderung von Migrantenorganisationen seit den 1980er Jahren und der Tandem-Programme des Büros des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration seit 2007 konnte sich eine breite Kooperationslandschaft bilden, die unseres Wis-

---

<sup>17</sup> Ähnliche Erkenntnisse wurden auch im Rahmen anderer Forschungen beobachtet, etwa bei der Kooperation und Zusammenarbeit von marokkanischen Migrantenorganisationen mit staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren auf dem Gebiet der Entwicklungszusammenarbeit (Metzger et al. 2011). Die marokkanischen Migrantenorganisationen fühlten sich schnell für die Ziele dieser Akteure missbraucht bzw. instrumentalisiert, in dem angesprochen Beispiel für die Bekämpfung von irregulärer Migration.

sens bundesweit einmalig ist.<sup>18</sup> Viele Projekte erscheinen als Pilot-Projekte, die auch auf andere Kommunen und Bundesländer übertragen wurden oder werden könnten. Allerdings sind die meisten von uns untersuchten Migrantenorganisationen (und deren Kooperationen) von einer generellen Strukturförderung ausgeschlossen. Der Großteil der von uns untersuchten Kooperationen wurde daher durch Projektmittel finanziert. Doch gerade diese Förder-technik verlangte in vielen Fällen ko-Finanzierungen oder Eigenmittel der Kooperationspartner, was die Kooperationspartner vor große Herausforderungen gestellt hat. Ähnlich verhält es sich mit Fördertechniken, die eine Vorleistung der Träger voraussetzen, die von nur wenigen Migrantenorganisationen geleistet werden kann, was ein Überdenken der Förderpraxis notwendig erscheinen lässt (vgl. hierzu auch die abschließenden Handlungsempfehlungen)

Es erscheint uns insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Kommunen in der Integrations- sowie Sozialpolitik wichtig (vgl. Bommes 2009), dass man Migrantenorganisationen als wichtige Akteure auch in die Regelförderung von kommunalen und föderalen Institutionen, hier Senats- und Bezirksämter, aufnimmt. Denn gerade durch Regelförderung könnten professionalisierte Migrantenorganisationen in die Lage versetzt werden, als gleichwertige Partner zu agieren und sich Kooperationspartner zu suchen. Inwiefern die Förderung allein öffentlichen, im vorliegenden Fall kommunalen und föderalen Akteuren zukommt oder auch von zivilgesellschaftlichen Akteuren übernommen werden kann, kann im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Expertise nicht beantwortet werden. Festhalten lässt sich der Umstand, dass gerade privatwirtschaftliche Akteure, z.B. Stiftungen, für Kooperationen in Berlin eine eher nebensächliche Rolle spielen und für die Förderung von Kooperationsprojekten und der Zusammenarbeit mit Migrantenorganisationen noch ein erhebliches Potential besteht.<sup>19</sup>

### *Der öffentliche Diskurs als Hemmschuh für Kooperationen*

Wie im Ergebnisteil deutlich wurde, kann indirekt auch die nationale Politik und der öffentliche Diskurs, etwa in Politik, Medien, Wissenschaften und Alltag, sich auf die Kooperationen auswirken, wenn etwa durch fremdenfeindliche Äußerungen von Politikern oder anderen öffentlichen Personen eine belastende Atmosphäre geschaffen wird. Die von uns untersuchten Migrantenorganisationen wurden wie bereits dargestellt vor allem durch die so genannte Sarrazin-Debatte rund um dessen Buchveröffentlichung „Deutschland schafft sich ab“ und die darauf folgende Polemik besonders gegenüber muslimischen Migranten erschreckt und

---

<sup>18</sup> Es wäre vor diesem Hintergrund äußerst interessant, die Bemühungen von weiteren Bundesländern und Kommunen in Bezug auf die Förderung von Migrantenorganisationen und Kooperationen zu analysieren und systematisch zu vergleichen.

<sup>19</sup> Vgl. vor diesem Hintergrund auch den Ansatz des gesellschaftspolitischen Engagements von Unternehmen, z.B. im Rahmen des Netzwerks engagierter Unternehmen und gemeinnütziger Mittlerinorganisationen in Deutschland, UJP (<http://www.ujp.de/>).

desillusioniert. Bedenklich erscheint dabei, dass ein fremdenfeindlicher Diskurs, der sich an z.T. auch rassistischen Stereotypen orientiert, aus der Mitte der Gesellschaft kommt und getragen wird.

Der öffentliche Diskurs kann allerdings auch durchaus positive Wirkungen auf Kooperationen haben. So werden etwa Migrantenorganisationen auf nationaler wie auf lokaler Ebene immer stärker als zivilgesellschaftliche Akteure wahrgenommen. Durch die politische Aufmerksamkeit werden allerdings auch Erwartungen auf Kooperationen und insbesondere an Migrantenorganisationen gesetzt, z.B. im Nationalen Integrationsplan (2007: 21), auf der Deutschen Islamkonferenz sowie dem Berliner Integrationskonzept (2007: 53),<sup>20</sup> die womöglich auch zu einer Überforderung führen können. So gab etwa Wolfgang Barth vom Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt auf einer Tagung zum Thema „Migrantenselbstorganisationen in der sozialen Arbeit“ im Oktober 2010 zu bedenken, ob die Migrantenorganisationen die ihnen ange-tragenen und selbst übernommenen Aufgaben stemmen können. Er sprach in Anlehnung an den zeitnahen Integrationsgipfel, dem u.a. auch Vertreter von Migrantenorganisationen an-gehören und der die Bedeutung von Migrantenorganisationen unterstreicht, dass aus einem so genannten „Fördergipfel“ schnell auch ein „Forderungsgipfel“ werden kann.

#### *Kenntnisse der Zielgruppe als Vorbedingung für eine Kooperation*

Weniger bedeutend schienen bei der vorliegenden Untersuchung die Mitglieder- und Zielgruppenstruktur für den Erfolg der Kooperation. Allerdings muss an dieser Stelle eingeräumt werden, dass unsere Untersuchung der Zielgruppe nicht sehr intensiv war und wir uns auf die Funktionsträger der Kooperationspartner konzentriert haben (vgl. die Ausführungen zum methodischen Design der Studie). Zwar ist es für beide Kooperationspartner wichtig, dass sie ihre Angebote auf die Bedürfnisse der Zielgruppe anpassen und sich der Lebenswelt der Zielgruppe nicht zu weit entfernen, wie dies auch von Beer (2007: 39) unterstrichen wird, auf den Erfolg bzw. den Misserfolg der von uns untersuchten Kooperationen hatte es aber nur geringen Einfluss. Die Zielgruppenstruktur erscheint allerdings in engen Formen der Koope-ration, z.B. beim Tandem, von größerer Bedeutung. Dies stellt auch Beer in der Evaluation der Tandemprogramme der Senatsverwaltung heraus (Beer 2007: 34). Denn im Tandem arbeiten zwei oder mehrere Kooperationspartner mit unterschiedlichen Mitgliederstrukturen an einem Projekt zusammen. Bei anderen Formen der Kooperation, z.B. bei einer Koopera-tion zur Qualifizierung oder einer Kooperation zur Projektkonzeption, findet die Kooperation allerdings oftmals zwischen wenigen engagierten Mitgliedern bzw. Mitarbeitern statt. Die

---

<sup>20</sup> Am 9. Dezember 2010 verabschiedete der Berliner Senat das „Gesetz zur Regelung von Partizipation und Integration in Berlin“, bei dessen Formulierung auch einige Migrantenorganisationen mit-gearbeitet haben. Darin werden besonders durch die gesetzliche Institutionalisierung des Landes-beirats für Integrations- und Migrationsfragen, in dem auch Vertreter von Migrantenorganisationen sitzen, Migrantenorganisationen als wichtige politische Akteure anerkannt (für eine Besprechung des Gesetzes, siehe Cinar 2010).

eigentliche Zielgruppe ist in diesem Fall wenig involviert und nur indirekt betroffen. Wie im Ergebnisteil bereits dargelegt, war es auf Nachfrage einigen Teilnehmern der Projekte bzw. der eigentlichen Zielgruppe oftmals nicht bewusst, dass die Migrantenorganisation, die ein Projekt anbietet, dabei durch einen etablierten Träger qualifiziert wurde.

### *Prozesscharakter der Kooperation*

Die Untersuchung hat des Weiteren ergeben, dass eine Kooperation in seinem prozesshaften Charakter verstanden werden muss. Denn es wurde deutlich, dass eine gleichwertige Partnerschaft nicht nur in einer Phase der Zusammenarbeit, sondern über den gesamten Prozess der Kooperation, von der Projektkonzeption über die Antragsstellung bis zur Durchführung, bedeutend ist. Dies unterstreicht auch Beer in der Evaluation der Berliner Tandemprojekte und fordert in ihren Schlussfolgerungen und Empfehlungen, der Anfangsphase der Tandemprojekte mehr Aufmerksamkeit zu schenken, weil dort die Basis für eine gleichwertige Partnerschaft gelegt werde (Beer 2010: 41). Aus unserer Sicht ist bei einer loseren und nachhaltigen Kooperation insbesondere bei den untersuchten Migrantenorganisationen, aber auch einigen etablierten Trägern, die instabile Situation problematisch. Personelle Neubesetzungen und instabile Organisationsstrukturen werden durch die zumeist projektbezogene Förderung noch verstärkt. Denn für eine längerfristige Kooperation ist eine kontinuierliche Kommunikation zwischen sich kennenden Partnern äußerst hilfreich. Ähnlich beschreibt es auch Beer in der Evaluation des zweiten Berliner Aktionsprogramms für die Tandemprojekte (vgl. Beer 2010: 21). Dort wird ein Vertreter eines Tandemprojekts mit folgendem Satz zitiert: „Wir machen Beziehungsarbeit. Da kann man nicht so einfach sagen: Jetzt ist Schluss“.

### *Vom betreuten Ausländerverein zum Fachträger*

Weiterhin wurde bei unseren Untersuchungen bei einigen Migrantenorganisationen ein Spannungsverhältnis zwischen ihrer Lobby-Funktion und der Spezialisierung als Fachträger deutlich. Wie bereits dargelegt, besteht bei einigen Migrantenorganisationen das Dilemma, dass sie ihre Funktion als politische Lobbyorganisationen, die Interessen ihrer Migrantengruppe vertritt, verlieren würden, wenn sie sich zu einem Fachträger in einem gezielten Bereich entwickeln würden. Denn durch eine Spezialisierung auf einem Gebiet kann sie ihrem breiten Legitimationsanspruch, für eine ganze Gruppe zu sprechen, nicht mehr gerecht werden. Hierin sehen wir allerdings einen Differenzierungsprozess von Migrantenorganisationen in Berlin und generell in Deutschland. Eine erste Ausdifferenzierung geschah mit der Emanzipation aus dem Betreuungsstrukturen der Aufnahmegesellschaft mit der Gründung von Selbsthilfeorganisationen (Puskeppeleit/Thränhardt 1990, Weiss/Thränhardt 2005), später dann von Lobbyverbänden (Rosenow/Kortmann 2010). Migrantenorganisationen haben sich im Laufe der Zeit immer weiter ausdifferenziert (siehe etwa zu türkischen Migrantenorganisationen Cetinkaya 2000 und Sezgin 2010). Sie boten dabei auch die Basis für die Entwicklung

von Organisationseliten, die sich auch im politischen Prozess einbringen (vgl. Schönwälder 2010: 34). Unsere Beobachtung lässt erste Tendenzen erkennen, dass in einem nächsten Schritt einige Migrantenorganisationen eine weitere Ausdifferenzierung zu spezialisierten Fachträgern durchlaufen, etwa im Bereich der Jugendfreiwilligendienste und im Bereich der Kinderbetreuung.<sup>21</sup> Dies wird den Charakter und die Rolle von Migrantenorganisationen im Integrationsprozess noch einmal verändern.

### *Migrantenorganisationen als wichtige Akteure im Integrationsprozess*

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, welche Rolle Migrantenorganisationen in Zukunft im Integrationsprozess zugeschrieben wird bzw. wie sich – auf einer übergeordneten Ebene – das Verhältnis zwischen Staat und Zivilgesellschaft in Zukunft gestalten soll (vgl. hierzu Zimmer/Priller 2007: 22ff.). Gerade in Berlin haben infolge von Kürzungen der öffentlichen Haushalte bei gleichzeitigen sozialen Problemlagen viele Träger und Vereine Aufgaben übernommen, die ursprünglich zu den Aufgaben des Staates gehörten. Als Folge haben sich auch viele neue Migrantenorganisationen zur Selbsthilfe gegründet und staatliche Angebote übernommen und ergänzt. In diesem Kontext sind auch viele der von uns untersuchten Kooperationen zu verorten, und es scheint uns, als machten diesen neuen Formen der öffentlich-privaten Partnerschaft einen wichtigen Teil der zukünftigen Integrationsarbeit in Deutschland aus. Dies verlangt auch nach starken und handlungsfähigen Migrantenorganisationen.

Aber auch die öffentlichen Verwaltungen werden vor neue Herausforderungen gestellt. Wie wir in unseren Interviews gelernt haben, fordern viele Vertreter aus der Praxis, dass Verwaltungen das Thema „Integration“ in Zukunft stärker als Querschnittsaufgabe ansehen und wahrnehmen sollten. Und tatsächlich hat auch unsere Untersuchung am Fallbeispiel Berlin gezeigt, dass nur wenige Kontakte zu fachlichen Senatsverwaltungen, wie z.B. für Familie, Bildung, Arbeit oder Soziales, bestehen, sondern die Förderung zumeist vom Büro des Beauftragten des Senats für Integration und Migration ausgeht.<sup>22</sup> Dies spiegelt sich auch auf

---

<sup>21</sup> Dass beide Funktionen, also sowohl die Repräsentationsfunktion als auch die Fachträgerschaft äußerst wichtig für Migrantenorganisationen sind, unterstrich auch Ursula Boos-Nünning während eines Vortrags auf der Tagung „Migrantenorganisationen in der sozialen Arbeit“ im Oktober 2010. Denn auch auf dem (politischen) Feld der Sozialen Arbeit ist eine Organisierung von Interessen von Bedeutung, weil ein Interesse nur von größeren und organisierten Gruppen vertreten werden kann. Dies erscheint umso bedeutender, da im Kampf um Macht und Ressourcen, um den es in diesem Feld letztendlich geht, so Boos-Nünning, auf eine Öffnung von etablierten Trägern und Strukturen hingewirkt werden kann.

<sup>22</sup> Zur Sonderstellung der Integrationspolitik und der kommunalen Sozialpolitik gegenüber Migranten merkt etwa Bommers an, dass sich in vielen Kommunen historisch die Integrationspolitik „neben oder unterhalb einer Sozialpolitik und ihren Administrationen platziert“ (2009: 96) und dies bis in die Gegenwart wirkt. Dies zeigt sich in Berlin nach wie vor in der Sonderstellung des Büros des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration. Seit dem ersten Berliner Integrationskonzept 2005 soll Integration zwar als Querschnittsaufgabe verstanden werden, die Förderung von Partizipation und Migrantenorganisationen liegt nach unserer Einschätzung aber nach wie vor in

der Ebene der Kontakte zu etablierten Trägern wider. Netzwerke und Kooperationen entstanden oftmals zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern, die hauptsächlich integrationspolitisch arbeiten und dadurch mit verschiedenen Migrantenorganisationen vernetzt sind. Dass spezialisierte Fachträger mit Migrantenorganisationen zusammenarbeiten, ist eher selten der Fall. Vergleichbares wird in einer Studie zu Migrantinnenorganisationen in Deutschland beobachtet, die im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) erstellt wurde. Organisationen von Migrantinnen haben nur wenige Kontakte und Kooperationen zu frauenspezifischen Gruppen, vielmehr arbeiten sie mit etablierten Trägern der Integrationsarbeit zusammen (Zitzelsberger et al. 2010: 21). Eine Erklärung hierfür finden Zitzelsberger und Kolleginnen in der Schließung der Regelförderung und der zuständigen Verwaltungsstrukturen gegenüber neuen Akteuren, insbesondere Migrantenorganisationen (vgl. Zitzelsberger et al. 2010: 21).

### *Kooperationen und interkulturelle Öffnung*

Dennoch wird die Kooperation mit Migrantenorganisationen aus dem Hauptgrund gefördert, um eine interkulturelle Öffnung auf Seiten der Verwaltung und der sozialen Dienste voranzutreiben. Entsprechend heißt es etwa in dem Aktionsprogramm der Berliner Senatsverwaltung, dass Tandempartnerschaften strategisch eingesetzt werden sollen, um eine interkulturelle Öffnung von Einrichtungen und Institutionen im Stadtteil sowie der Jugend- und Elternarbeit zu erreichen (Beer 2007: 11, 2010: 12). Dies kann unserer Meinung nach z.B. durch eine Anerkennung und Einbeziehung von Migrantenorganisationen als Träger von sozialer Arbeit geschehen, was dann zu einer interkulturellen Öffnung der Trägerlandschaft führen würde. Allerdings sollte gleichzeitig eine interkulturelle Öffnung auf den anderen Ebenen, etwa der Verwaltung, z.B. Stadtteilzentren, Bezirks- und Senatsstellen, sowie der etablierten Träger, z.B. den Wohlfahrtsverbänden, vorangetrieben werden.<sup>23</sup> Gerade vor dem Hintergrund der im Ergebnisteil dargestellten Konkurrenzsituation zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern, bei der es nicht zuletzt auch um qualifiziertes Personal geht, sollte dies aber nur bedingt mit Hilfe von Kooperationen mit Migrantenorganisationen geschehen.

### *Fazit*

Zusammenfassend hat unsere Studie gezeigt, dass in Kooperationen zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern ein erhebliches Potential besteht, dass beide Seiten

---

den Aufgabenbereichen des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration (siehe hierzu auch Gesemann 2009: 314ff.).

<sup>23</sup> Lima-Curvello beruft sich auf die im Jahr 1994 gegebenen Empfehlungen zur interkulturellen Öffnung sozialer Dienste von Cornelia Schmalz-Jacobsen, der Beauftragten der Bundesregierung für die Belange der Ausländer, die eine interkulturelle Öffnung auf verschiedenen Ebenen fordert, von Trägern über deren Einrichtungen zur Aus-, Weiter- und Fortbildung von Trägern bis zu den unterschiedlichen Ebenen der Verwaltung (2009: 253). Damit wurde laut Lima-Curvello ein Paradigmenwechsel auf dem Gebiet der interkulturellen Öffnung geschaffen.



von der Zusammenarbeit profitieren. Etablierte Träger verfügen zumeist über größere Ressourcen und haben beispielsweise Zugang zu Geldgebern. Andersherum verfügen Migrantenorganisationen über spezifisches Wissen über ihre Zielgruppe und bringen andere Erfahrungen mit in die Zusammenarbeit ein. Wenn beides zusammenkommt, können beide Seiten viel voneinander lernen und es können Synergieeffekte entstehen. Ein erfolgreicher Verlauf einer Kooperation ist aber nicht selbstverständlich. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass Kooperationen gerade dann von Erfolg geprägt sein können, wenn die Kooperationspartner aus freien Stücken zusammen gefunden haben und inhaltlich zusammenpassen. Dabei kann eine externe Förderung den notwendigen Schub bringen, allerdings auch zu Schwierigkeiten führen, wenn dadurch eine unnötige Formalisierung, z.B. durch (zu) viel Bürokratie, ins Spiel Einfluss kommt und (zu) stark auf die bestehenden Kooperationen Einfluss genommen wird. Ziel sollte es unserer Meinung daher sein, positive Rahmenbedingungen für mögliche Kooperationen zu schaffen, ohne zu viel Einfluss auf die eigentlichen Kooperationen auszuüben. In diesem Sinne möchten wir abschließend einige Handlungsempfehlungen formulieren, die dazu beitragen sollen, Kooperationen in Zukunft effektiver gestalten zu können. Allerdings muss dabei bedacht werden, dass die vorliegende Untersuchung nur einen *explorativen* Charakter trägt und nur zwölf Fallbeispiele in Berlin untersucht wurden. Vor vorschnellen Verallgemeinerungen sollte man also absehen. Dennoch haben sich aus den Fallbeispielen Strukturen abgezeichnet, die gerade mit Blick auf die Pilot-Stellung der Kooperationslandschaft in Berlin sowie dessen Förderung auch Rückschlüsse ermöglichen, die mit Rücksicht auf den spezifischen Kontext für andere Kommunen und Bundesländer interessant sind.

## **6. Handlungsempfehlungen**

### *1) Bürgerschaftliches Engagement stärker anerkennen!*

Die erste Empfehlung, die wir aussprechen wollen, ist, das bürgerschaftliche Engagement von Migrantenorganisationen stärker anzuerkennen und damit die Arbeit der Organisationen ideell sowie materiell zu unterstützen. Wir haben in unserer Studie viele Menschen und Projekte kennen gelernt, die sich sozial engagiert haben und wichtige Dienste für die Gesellschaft übernehmen, sei es im Bereich der Erziehung, Gesundheitsvorsorge oder Kriminalprävention. Unser Eindruck war, dass dieses Engagement durch die Gesellschaft noch nicht ausreichend gewürdigt wird und man unserer Einschätzung nach schon viel gewinnen würde, wenn man dies in Zukunft in verstärkter Form tun würde. Dabei denken wir weniger an „Preise“, die an einzelne, besonders „erfolgreiche“ Engagements verliehen werden, sondern vielmehr an eine generelle Wertschätzung, die eine größere Breitenwirkung entfalten könnte. Dies könnte darin seinen Ausdruck finden, dass man dem bürgerschaftlichen Engagement von Migranten grundsätzlich positiver gegenüber steht und auch in Krisenzeiten die Aktivposten dieses Teils der Gesellschaft hervorhebt. Wichtig wäre für die materielle sowie für die ideelle Anerkennung, dass es sich um eine kontinuierliche Anerkennung handelt. So könnte etwa die ideelle Anerkennung darin bestehen, öffentlichkeitswirksame Aktionen zu veranstalten, z.B. eine gemeinsame Messe oder Börse von Migrantenorganisationen. Solche „Tage des bürgerschaftlichen Engagements“ würden eine Vernetzung fördern und ermöglichen den Migrantenorganisationen, sich und ihre Arbeit vorzustellen. Gerade auf der Ebene der Kommunen muss nach unserer Einschätzung noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden, wobei in diesem Fall das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge als wichtiger Fürsprecher für Kooperationen mit Migrantenorganisationen auftreten könnte. Ideelle Anerkennung wird des Weiteren durch eine stetige Partizipation und respektvolle Behandlung unterstützt, aber auch durch eine materielle Anerkennung und Bereitstellung von Ressourcen, wie etwa Fördermittel, Qualifizierungsangebote oder den Zugang zu Informationen. So wurde in Gesprächen mit Migrantenorganisationen und etablierten Trägern etwa eine Internet-Informationsplattform mit Finanzierungsmöglichkeiten gewünscht, die insbesondere über Anschlussfinanzierungen von Projekten informiert.

### *2) Förderung von Kooperationen fortsetzen!*

Zweitens empfehlen wir, den eingeschlagenen Weg der (finanziellen) Förderung von Kooperationen zwischen Migrantenorganisationen und etablierten Trägern fortzusetzen und ggf. noch auszubauen. Wir denken, dass die Grundidee, dass unterschiedliche Organisationen mit unterschiedlichen Kompetenzen und unterschiedlichen Ressourcen sich gegenseitig ergänzen und befruchten können, trägt und weiter verfolgt werden sollte. Das Ur-Modell erfolg-

reicher Kooperationen zwischen spanischen Migrantenorganisationen (vor allem spanischen Elternvereinen) und etablierten Trägern (vor allem die Caritas und die katholische Kirche) bildete einst die Basis zu einem der wichtigsten Erfolgskapitel der Integrationsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. Durch die Zusammenarbeit dieser Organisationen konnten einst die Bildungsvoraussetzungen einer der Haupteinwanderungsgruppen in der Bundesrepublik Deutschland so deutlich verbessert werden, dass diese Gruppe heute eine der erfolgreichsten Gruppen im deutschen Bildungssystem ist. Wir haben in unserer Studie viele Konstellationen vorgefunden, die uns an diese Grundkonstellation erinnern haben. In vielen Fällen wurde erst durch die Kooperation von zwei (oftmals auch ungleichen) Partnern, die vorher nicht zusammengearbeitet hatten, neue Synergien freigesetzt, von denen beide Partner und damit letztlich die gesamte Gesellschaft profitiert haben. Bei dem einen Mal besitzt die eine Gruppe die notwendigen Ressourcen, die andere das Know-how über die Zielgruppe, bei dem anderen Mal ergänzen sich das Know-how und die Ressourcen. Vieles spricht dafür, dass man dies in Zukunft noch ausbauen könnte. Erfolgreiche Kooperationen sind aber keine Selbstläufer. Wichtig erscheinen auch die Rahmenbedingungen.

### *3) Förderpraxis überdenken!*

Drittens empfehlen wir daher die Förderpraxis zu überdenken. Wir haben im Ergebnisteil herausgestellt, dass verschiedene Förderpraxen auf EU-, Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene gerade Migrantenorganisationen vor unterschiedliche Herausforderungen stellen. Förderungen, die eine (finanzielle) Vorleistung von Migrantenorganisationen erfordern, sind mit der Realität von Migrantenorganisation zumeist nicht kompatibel. Für Kooperationen sollten Förderrichtlinien ins Auge werden, die die besondere Situation von Migrantenorganisationen stärker berücksichtigen und keine unnötigen finanziellen und bürokratischen Hürden aufbauen. Hier würden wir eine größtmögliche Flexibilität und einen Vertrauensvorschuss gegenüber den zu fördernden Organisationen empfehlen. Zu beachten ist auch, dass unserer Ansicht nach viele erfolgreiche Kooperationen sich von unten nach oben entwickelt haben, d.h. zuerst entstand ein gemeinsames Interesse an der Kooperation, dann hat man nach entsprechenden Finanzierungsmöglichkeiten gesucht. Insofern möchten wir anregen, in Zukunft auch Förderprogramme zu bereits bestehenden Kooperationen aufzulegen, die dann sozusagen ex post für ihre Initiative belohnt werden. Ferner wurde uns gegenüber oftmals der Wunsch nach einer unabhängigen Clearingstelle im Sinne eines Ombudsmannes bzw. einer Ombudsfrau geäußert, an die sich die Organisationen wenden können, wenn es zu Problemen innerhalb von Kooperationen kommt. Dies scheint uns eine gute Idee zu sein, da sich ansonsten viele Probleme anhäufen könnten, die man aus Angst vor Streichungen oder schlechtem Leumund ansonsten vor dem Fördergeber verschweigt. Viele Probleme, die wir in unserer Studie beobachtet haben, könnten möglicherweise durch flexiblere und über fi-

nanzielle Belange hinaus gehende Rahmenbedingungen in den Griff zu bekommen sein. Was wir als sehr problematisch wahrgenommen haben, ist eine Förderpraxis, bei der ein Konzept für ein Projekt von der einen Organisation entwickelt wurde und eine andere Organisation aber die Fördergelder zur Durchführung desselben Projekts erhalten hat. Dies wurde als „Projektklau“ empfunden und hat zu großen Frustrationen geführt. Wir empfehlen, diese Förderpraxis schnellstmöglich zu überdenken.

#### *4) Nachhaltigkeit der Kooperationen sicherstellen!*

Eine weitere Herausforderung besteht aus unserer Sicht darin, die Nachhaltigkeit der Kooperationen zu sichern. Was wir beobachtet haben, waren sowohl Kooperationen, die sich aufgrund von aktuellen Ausschreibungen in puncto Kooperationen gebildet (und teilweise auch schnell wieder aufgelöst) haben als auch Kooperationen, die über Jahre, teilweise sogar Jahrzehnte bestanden bzw. bestehen. Ein Ziel besteht sicher darin, die Nachhaltigkeit gerade von erfolgreichen Projekten sicherzustellen und „Papierkooperationen“ zu vermeiden. Ein Weg zu diesem Ziel könnte darin bestehen, dass man zum einen bereits bestehende Kooperationen bei der Förderung stärker berücksichtigt (wenngleich dies vielleicht gerade in der Anfangszeit noch nicht überall möglich sein wird), und zum anderen erfolgreiche Kooperationen in die Regelförderung von Kommunen oder Länder aufnimmt. Hierzu wird es notwendig sein, auch alte Förderlinien zu überprüfen, um Platz für die neuen Kooperationen zu schaffen. Darüber hinaus erscheint es für die Nachhaltigkeit und die Ausgestaltung der Kooperationen als wichtig, den prozesshaften Charakter zu berücksichtigen. Beide Akteure sollten an den unterschiedlichen Prozessphasen beteiligt sein. Wir sprechen uns explizit gegen eine mitunter verbreitete Praxis aus, bei der sich ein Kooperationspartner im „letzten Moment“ mit einem bereits konzipierten Projekt einen Kooperationspartner für den Fördermittelantrag sucht. Gleichwertige Partnerschaft hingegen sollte nicht nur in der Durchführungsphase, sondern insbesondere schon in der Konzeptions- und Antragsphase sichergestellt sein. Gerade für die Projektkonzeption sollte hierbei viel Zeit für Absprachen eingeplant werden und die Motivationen und ggfs. Vorbehalte der Kooperationspartner transparent kommuniziert werden, weil sich sonst die Hierarchie der Kooperationspartner, die mögliche Konkurrenzsituation zwischen den Kooperationspartnern sowie ein historisch gewachsenes Misstrauen und die Angst vor Vereinnahmung, den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Kooperationen beeinträchtigen. Letztendlich empfiehlt sich eine „Partnerschaft auf Augenhöhe“, die einen respektvollen Umgang während der gesamten Kooperationsphase voraussetzt. Ein weiterer Aspekt zur Förderung der Nachhaltigkeit könnte darin gesehen werden, Begleit- oder Evaluationsstudien längerfristig anzulegen, um verlässliche Aussagen über die Nachhaltigkeit von Kooperationen treffen zu können.

### *5) Grenzen zwischen „Migranten“ und „Einheimischen“ überwinden!*

Abschließend möchten wir anregen, die auch dieser Studie ein Stück weit zugrunde liegende Dichotomie von „Migranten“ und „Einheimischen“ zu überwinden und Förderrichtlinien stärker entlang von anderen Organisationsmerkmalen, wie z.B. Professionalisierungsgrad oder Alter, zu formulieren. Uns ist an verschiedenen Stellen der Vorbehalt entgegengebracht worden, dass wir auch mit unserer Studie die Unterschiede zwischen „Migrantenorganisationen“ und „einheimischen“ etablierten Trägern festmauern würden, obwohl es doch inzwischen viel mehr Gemeinsamkeiten gebe und die Herausforderungen von vielen „Migrantenorganisationen“ mehr die Herausforderungen von „kleinen“ Organisationen seien als von „Migranten“-Organisationen. Insofern könnte es ein notwendiger Schritt sein, wenn man in Zukunft auch verstärkt Kooperationen zwischen „Migrantenorganisationen“ fördern und z.B. Coachingprogramme auflegen würde, bei denen etablierte „Migrantenorganisationen“ mit kleineren Organisationen kooperieren.

## Literatur

- Bartels, Romy (2009a): Integrationsförderung durch Migrantenorganisationen: Zur Vernetzung von Kompetenzen, Ressourcen und Potenzialen, Vortrag auf der Tagung Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement in Mainz 28./29.11. Online unter (20.5.2010): [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/02/nl4\\_bartels.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2010/02/nl4_bartels.pdf).
- Bartels, Romy (2009b): „Förderkonzepte für Kooperationsprojekte auf Bundesebene“. Vortrag auf der Tagung des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge zum Thema „Migrantenorganisationen als Partner der Jugendsozialarbeit – Integration durch Kooperation. 16.-17.06.2009 in Berlin.
- Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2003): Migranten sind aktiv. Zum gesellschaftlichen Engagement von Migrantinnen und Migranten. Berlin. Bonn.
- Beer, Ingeborg (2007): Bilanz des Aktionsprogramms „Vielfalt fördern, Zusammenhalt stärken“ 2006. Berlin. Online unter (2.5.2010): [http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/berichte/aktionsprogramm\\_vf\\_bilanz.pdf?start&ts=1273839033&file=aktionsprogramm\\_vf\\_bilanz.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/berichte/aktionsprogramm_vf_bilanz.pdf?start&ts=1273839033&file=aktionsprogramm_vf_bilanz.pdf).
- Beer, Ingeborg (2010): Bilanz des Aktionsprogramms „Vielfalt fördern, Zusammenhalt stärken“ 2008/2009. Berlin.
- Berliner Senat (2007): Das Berliner Integrationskonzept. Handlungsfelder, Ziele, Leitprojekte. Online unter (20.5.2010): [http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/berichte/integrationskonzept\\_2007\\_bf.pdf?start&ts=1280489691&file=integrationskonzept\\_2007\\_bf.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/lb-integration-migration/publikationen/berichte/integrationskonzept_2007_bf.pdf?start&ts=1280489691&file=integrationskonzept_2007_bf.pdf).
- Bommes, Michael: (2009): Die Rolle der Kommunen in der bundesdeutschen Migrations- und Integrationspolitik in: Gesemann, Frank/Roth, Roland (Hg.): Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft. Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen. S. 89-110.
- Boos-Nünning, Ursula/Karakaşoğlu, Yasemin (2002): Partizipation und Chancengleichheit von zugewanderten Kindern und Jugendlichen in der Jugendhilfe. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.): Migrantenkinder in der Jugendhilfe. München, S. 6-46.
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge [BAMF] (2010): Kooperation mit Migrantenorganisationen. Leistungsbeschreibung. Nürnberg (unveröffentlichtes Manuskript).
- Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (2007): Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfe von Migrantenselbstorganisationen. Workshop am 14./15.12.2007 in Nürnberg.
- Bundesregierung (2007): Der Nationale Integrationsplan. Neue Wege – neue Chancen. Berlin.
- Cetinkaya, Handan (2000): Türkische Selbstorganisationen in Deutschland: neuer Pragmatismus nach der ideologischen Selbstzerfleischung. In: Thränhardt, Dietrich/Hunger, Uwe (Hg.): Einwanderer-Netzwerke und ihre Integrationsqualität in Deutschland und Israel. Münster.
- Cinar, Safer (2010): Das Partizipations- und Integrationsgesetz für Berlin. Artikel auf dem Internetportal der Heinrich Böll-Stiftung „Citizenship und Partizipation“. Online unter (15.1.2011): [http://www.migration-boell.de/web/integration/47\\_2694.asp](http://www.migration-boell.de/web/integration/47_2694.asp).
- Curcello, Tatiana (2008): Kooperation mit Migranten-Selbst-Organisationen - Welche Strategien sind erfolgreich? Vortrag auf der Tagung Migrantinnen und Migranten für Nachhaltigkeit gewinnen, 29. 02.2008 – 01.03.2008 in Berlin. Online unter (15.1.2011): [http://www.21-kom.de/fileadmin/user\\_upload/PDFs/04\\_Menschen\\_mit\\_Migrantionshintergrund/Vortraege\\_Berlin/06\\_Tatiana\\_Lima\\_Curvello\\_Kooperation\\_mit\\_MSO.pdf](http://www.21-kom.de/fileadmin/user_upload/PDFs/04_Menschen_mit_Migrantionshintergrund/Vortraege_Berlin/06_Tatiana_Lima_Curvello_Kooperation_mit_MSO.pdf).

- Diehl, Claudia (2002): Die Partizipation von Migranten in Deutschland. Rückzug oder Mobilisierung? Opladen.
- Elwert, Georg (1982): Probleme der Ausländerintegration. Gesellschaftliche Integration durch Binnenintegration. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 34. S. 717–731.
- Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages (2002): Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Online unter (15.3.2011): <http://dipbt.bundestag.de/doc/btd/14/089/1408900.pdf>.
- Esser, Hartmut (1986): Ethnische Kolonien: Binnenintegration oder gesellschaftliche Isolation? In: Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen (Hg.): Segregation oder Integration. Die Situation von Arbeitsmigranten im Aufnahmeland. Mannheim. S. 106–117.
- Fijalkowski, Jürgen/Gillmeister, Helmut (1997): Ausländervereine. Ein Forschungsbericht über die Funktion von Eigenorganisation für die Integration heterogener Zuwanderer in eine Aufnahmegesellschaft am Beispiel Berlins, Berlin.
- Flick, Uwe (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg.
- Gesemann, Frank (2001): Integration in Berlin: wissenschaftliche Analysen und politische Perspektiven. Opladen.
- Gesemann, Frank (2009): Berlin: Einwanderungsstadt „under construction“? Von der Beauftragtenpolitik zu der strategischen Steuerung, in: Gesemann, Frank/Roth, Roland (Hrsg.): Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft. S. 311-334.
- Hadeed, Anwar (2005): Selbstorganisation im Einwanderungsland: Partizipationspotentiale von Migranten-Selbstorganisationen in Niedersachsen. Online unter (20.5.2010): <http://oops.uni-oldenburg.de/volltexte/2007/534/pdf/hadsel05.pdf>.
- Halm, Dirk/Sauer, Martina (2007): Bürgerschaftliches Engagement von Türkinnen und Türken in Deutschland. Wiesbaden.
- Helfferich, Cornelia (2005): Die Qualität qualitativer Daten. Ein Manual zur Durchführung qualitativer Einzelinterviews. Leverkusen.
- Hunger, Uwe (2002): Von der Betreuung zur Eigenverantwortung. Neuere Entwicklungstendenzen bei Migrantenvereinen in Deutschland. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor 22. Münster.
- Hunger, Uwe (2004): Wie können Migrantenselbstorganisationen den Integrationsprozess betreuen? Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Sachverständigenrates für Zuwanderung und Integration des Bundesministeriums des Innern der Bundesrepublik Deutschland. Münster/Osnabrück.
- Hunger, Uwe (2009): Integrationsleistungen von Migrantennetzwerken in Deutschland: Erfahrungen und Herausforderungen“. Vortrag auf der Tagung des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge zum Thema „Migrantenorganisationen als Partner der Jugendsozialarbeit – Integration durch Kooperation. 16.-17.06.2009 in Berlin.
- Huth, Susanne (2007): Bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Migranten – Lernorte und Wege zu sozialer Integration. Online unter (20.5.2010): [http://www.inbas-sozialforschung.de/download/0705\\_BE\\_Migranten\\_Lernorte\\_Integration\\_SHuth.pdf](http://www.inbas-sozialforschung.de/download/0705_BE_Migranten_Lernorte_Integration_SHuth.pdf).
- Jungk, Sabine (2001): Soziale Selbsthilfe und politische Interessenvertretung in Organisationen von Migrantinnen und Migranten. Politische Rahmenbedingungen, Forschungslage, Weiterbildungsbedarf, in: Migration und ethnische Minderheiten. Online unter (20.5.2010): [http://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/fachinformationen/servicepublikationen/sofid/Fachbeitraege/Migration\\_2001-1.pdf](http://www.gesis.org/fileadmin/upload/dienstleistung/fachinformationen/servicepublikationen/sofid/Fachbeitraege/Migration_2001-1.pdf).

- Kanther, Martina (2004): Evaluationsbericht zur Kooperation Migrationsarbeit Niedersachsen – eine Zwischenbilanz auf der Grundlage verschiedener Einzelstudien. Online unter (20.5.2010): <http://www.kmn.uni-oldenburg.de/hei/download/kmn-evaluationsbericht.pdf>.
- Lehman, Karsten (2001): Vereine als Medium der Integration - Zu Entwicklung und Strukturwandel von Migrantenvereinen. Berlin.
- Lima-Curvello, Tatjana (2009) Für einen Paradigmenwechsel in der Praxis der Interkulturellen Öffnung. In: Gesemann, Frank/Roth, Roland (Hg.): Lokale Integrationspolitik in der Einwanderungsgesellschaft. Migration und Integration als Herausforderung von Kommunen. S. 247-266.
- Metzger, Stefan/Schüttler, Kirsten/Hunger, Uwe (2011): Das entwicklungsbezogene Engagement von marokkanischen Migrantenorganisationen in Deutschland und Frankreich. In: Baraulina, Tatjana/Kreienbrink, Axel/Riester, Andrea (Hg.): Potenziale der Migration zwischen Afrika und Deutschland. S. 216-239.
- Ohliger, Rainer/Reiser, Ulrich (2005): Migration und Integration in Berlin. Zahlen – Daten – Fakten. Online unter (20.5.2010): [http://www.via-bund.de/integrations-konzeptelandesebene/berlin/zahlen\\_daten\\_fakten.pdf](http://www.via-bund.de/integrations-konzeptelandesebene/berlin/zahlen_daten_fakten.pdf).
- Pries, Ludger/Sezgin, Zeynep (2010): Jenseits von „Identität oder Integration“. Grenzüberspannende Migrantenorganisationen. Wiesbaden.
- Pries, Ludger (2010): (Grenzüberschreitende) Migrantenorganisationen als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung: Klassische Problemstellungen und neuere Befunde. In: Pries, Ludger/Sezgin, Zeynep (Hg.): Jenseits von „Identität oder Integration“. Grenzüberspannende Migrantenorganisationen. Wiesbaden. S. 15-60.
- Puskeppel, Jürgen/Thränhardt, Dietrich (1990): Vom betreuten Ausländer zum gleichberechtigten Bürger. Perspektiven der Beratung und Sozialarbeit, der Selbsthilfe und Artikulation und der Organisation und Integration der eingewanderten Ausländer aus den Anwerbestaaten in der Bundesrepublik Deutschland. Freiburg.
- Rosenow, Kerstin/Kortmann, Matthias (2010): Alle unter einem Dach? Muslimische Vielfalt in Deutschland: Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation. In: Böll-Dossier: Muslimische Gemeinschaften zwischen Recht und Politik. Online unter (15.1.2011): [http://www.migration-boell.de/web/integration/47\\_2724.asp](http://www.migration-boell.de/web/integration/47_2724.asp).
- Schönwälder, Karen (2010): Einwanderer in Räten und Parlamenten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 46-47/2010. S. 29-35.
- Schwarz, Thomas (1992): Zuwanderer im Netz des Wohlfahrtsstaates. Türkische Jugendliche und die Berliner Kommunalpolitik. Berlin.
- Schwarz, Thomas (2001): Integrationspolitik als Beauftragtenpolitik. In: Gesemann, Frank (Hg.): Integration in Berlin: wissenschaftliche Analysen und politische Perspektiven. Opladen. S. 127-143.
- Schweitzer, Helmuth (2004): Nie waren sie so wertvoll wie zukünftig. Die gegenseitige Abhängigkeit von Migrant/innen und Wohlfahrtsverbänden, in: Sozial Extra 28(9). S. 24-29.
- Sezgin, Zeynep (2010): Türkische Migrantenorganisationen in Deutschland – Zwischen Mitgliederinteressen und Umwelterwartungen“. In: Ludger Pries/Sezgin, Zeynep (Hg.): Jenseits von ‚Identität oder Integration‘. Grenzen überspannende Migrantenorganisationen. Wiesbaden.
- Thimmel, Andreas/Riß, Katrin (2007): Potenzialanalyse. Aufbau von Kooperationsstrukturen zwischen der internationalen Jugendarbeit und Migranten(selbst)organisationen. Online unter: <http://scholar.google.de/scholar?q=Potenzialanalyse.+Aufbau+von+Koope>



rationsstrukturen+zwischen+der+internationalen+Jugendarbeit+und+Migranten%28selbst%29organisationen&hl=de&btnG=Suche&lr=.

Vossler, Andreas/Obermaier, Andrea (2003): Netze knüpfen, Integration fördern. Evaluationsstudie zum Bundesmodellprogramm „Interkulturelles Netzwerk der Jugendsozialarbeit im Sozialraum“, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Online unter (20.5.2010): <http://www.eundc.de/pdf/10100.pdf>.

Weischer, Christoph (2007): Sozialforschung. Konstanz.

Weiss, Karin/Thränhardt, Dietrich (Hrsg.) (2005): Selbsthilfe. Wie Migranten Netzwerke knüpfen und soziales Kapital schaffen. Freiburg.

Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim, S. 227-255.

Zimmer, Annette (2007): Vereine. Zivilgesellschaft konkret. Wiesbaden.

Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden.

Zitzelsberger, Olga/Latorre, Patricia/Kocaman, Iva (2010): Forschungsstudie Migrantinnenorganisationen in Deutschland. Berlin.

## Anhang

Tabelle A1: Leitfaden für das erste Interview mit einem Kooperationsverantwortlichen

Indikator		Frage
<b>Organisation</b>		
<b>Intern</b>	<b>Geschichte</b>	1. Wie kam es zur Vereinsgründung? <i>KF: Gab es ein Schlüsselereignis? Was sind wichtige Etappen?</i>
	<b>Ziel</b>	2. Was ist das Ziel des Vereins?
	<b>Projekte</b>	3. Könnten Sie mir kurz einen Überblick über Projekte geben? <i>KF: In was für Bereichen?</i>
	<b>Professionalisierung</b>	4. Wie viele Mitglieder arbeiten an den Projekten mit? <i>KF: Ehrenamtliche? Hauptamtliche?</i> 5. Wie finanzieren sich der Verein bzw. die Projekte? <i>KF: Was für Ressourcen benötigen Sie?</i>
	<b>Mitglieder</b>	6. Wie finden die Leute in den Verein? 7. Welche Schichten/Milieus sind im Verein vertreten? 8. Wie ist das Verhältnis zwischen Männern und Frauen? 9. Woher stammen die Mitglieder?
<b>Extern/ Umfeld</b>	<b>Kontakte</b>	10. Bitte Beschreiben sie ihre Beziehungen zu anderen Vereinen bzw. anderen MO? 11. Sind sie mit der Beziehung zum Bezirk zufrieden? <i>KF: Fördermittel</i> 12. Sind sie mit der Beziehung zum Senat zufrieden? <i>KF: Fördermittel? Politik?</i>
<b>KOOPERATION</b>		
<b>Intern und Ex- tern</b>	<b>Geschichte</b>	13. Wie sind sie mit ... in Kontakt gekommen?
	<b>Projekte der Kooperation</b>	14. Könnten Sie mir bitte ihr wichtigstes gemeinsames Projekt beschreiben? 15. Könnten sie mir bitte ihr aktuelles Projekt beschreiben?
	<b>Zielgruppe</b>	16. Wer wird mit den Projekten erreicht? 17. Arbeiten in den Projekten auch Frauen mit?
	<b>Motivation</b>	18. Welche Vorteile bringt so eine Zusammenarbeit mit sich?
	<b>Fördermittel</b>	19. Wie wird die Zusammenarbeit finanziert? <i>KF: Fördermittel</i>
	<b>Organisation/ Partizipation</b>	20. Wer trifft in der Zusammenarbeit die Entscheidungen?
	<b>Vorurteile</b>	21. Bestehen Voreingenommenheiten und Vorurteile bei der Zusammenarbeit?
<b>Einschätzung</b>		
	<b>Erfolge</b>	22. Was würden Sie zu den Erfolgen der Zusammenarbeit rechnen?
	<b>Probleme</b>	23. Was war problematisch bei der Zusammenarbeit?
	<b>Pläne</b>	24. Was für Pläne haben sie für die Zukunft
	<b>Wünsche</b>	25. Was haben sie für Wünsche? 26. Was würden Sie sich für eine Förderpraxis wünschen?

**Tabelle A2a: Fragebogen für die Zielgruppenbefragung (Deutsch)****Fragebogen zum Angebot**

*Die Angaben in diesem Fragebogen dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und werden ausschließlich anonym erhoben und bearbeitet.*

**Zum Angebot**

1. Wie gefällt Ihnen das Angebot?                    Sehr gut    Gut    Weniger gut    Gar nicht gut
2. Was hat Ihnen an dem Angebot besonders gut gefallen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Was hat Ihnen an dem Angebot nicht so gut gefallen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Wie oft haben Sie an den Angeboten teilgenommen? regelmäßig    nicht regelmäßig
5. Wie und von wem haben Sie von dem Angebot erfahren? \_\_\_\_\_
6. Kannten Sie die Teilnehmer des Angebots schon vorher?      Ja    Teilweise    Gar nicht
7. Was hat Ihnen die Teilnahme an dem Angebot persönlich gebracht?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Haben Sie vorher schon einmal an einem ähnlichen Angebot teilgenommen (wenn ja, an welchem)?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Würden Sie sich mehr solcher Angebote wünschen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Was könnte man in Zukunft evtl. besser machen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. In welcher Sprache fand die Kommunikation in dem Angebot statt? \_\_\_\_\_

## Zur Person

12. Geschlecht: \_\_\_\_\_

13. Geburtsland: \_\_\_\_\_

14. Geburtsland der Eltern: \_\_\_\_\_

15. Staatsbürgerschaft(en): \_\_\_\_\_

16. In Deutschland seit: \_\_\_\_\_

17. In Berlin seit: \_\_\_\_\_

18. Höchster Bildungsabschluss: \_\_\_\_\_

19. Ausgeübter Beruf: \_\_\_\_\_

20. Mitglied in ihrem Verein (mit Datum und Amt):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. Mitglied in folgenden weiteren Vereinen: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Tabelle A2b: Fragebogen für die Zielgruppenbefragung (Arabisch)****استمارة حول العرض**

ان المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سيتم استعمالها فقط لأغراض علمية، كما أن عملية جمع و معالجة هذه المعلومات ستتم بشكل مجهول.

**أسئلة تتعلق بالعرض**

1 ما رأيك في العرض؟ جيد جدا جيد متوسط سيء

2 ما هي الأشياء التي أعجبتك بشكل خاص في هذا العرض؟

3 ما هي الأشياء التي لم تعجبك في هذا العرض؟

4 كم مرة شاركت في هذه العروض؟ بانتظام بشكل غير منتظم

5 كيف سمعت عن هذا العرض و من أخبرك عنه؟

6 هل كنت تعرف المشاركين في هذا العرض من قبل؟ نعم البعض منهم لا

7 ما الذي استفدته شخصيا من هذا العرض؟

8 هل سبق لك أن شاركت في عرض مماثل من قبل (إذا كانت اجابتك بنعم  
المرجو ذكر نوعية هذا العرض)؟

9 هل ترغب بالمزيد من مثل هذه العروض؟

10 هل لديك اقتراحات حول التحسينات التي يمكن اضافتها الى هذا العرض في  
المستقبل؟

11 ما هي اللغة التي استعملت في هذا العرض؟

**معلومات تتعلق بشخص المشارك**

الجنس: ذكر أنثى

مكان الميلاد (الدولة):

مكان ميلاد الأبوين:

الجنسية (أو الجنسيات):

متواجد في ألمانيا منذ:

متواجد في برلين منذ:

المستوى التعليمي:

عضو في الجمعيات التالية:

**Tabelle A2c: Fragebogen für die Zielgruppenbefragung (Türkisch)****Fragebogen zum Angebot**

*Die Angaben in diesem Fragebogen dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und werden ausschließlich anonym erhoben und bearbeitet.*

**Zum Angebot**

1. Size yapılan bu teklifi nasıl buldunuz? çok iyi  iyi  biraz iyi  iyi değil

2. Bu teklifte özellikle neyi iyi buldunuz?

---

---

---

3. Bu teklifte hoşunuza gitmeyen ney?

---

---

---

4. Kaç defa katılımda bulundunuz? sürekli  sürekli değil

5. Bu teklifi nasıl ve kimden duydunuz? \_\_\_\_\_

6. Teklifi yapanları önceden tanıyormuydunuz? evet  bazılarını  hiç birini

7. Size teklife katılmak şahzınıza ne getirdi?

---

---

---

8. Buna benzer tekliflere katıldınızı mı (evet ise, hankilerine)?

---

---

9. Buna benzer başka teklifler arzu edermiydiniz?

---

---

10. Gelecekte daha iyi nasıl yapılmalı?

---

---

11. Tekliflerdeki iletişim hangi dilde oldu? \_\_\_\_\_

## Zur Person

12. Cinsiyeti: \_\_\_\_\_

13. Doğduđuülke: \_\_\_\_\_

14. Ebeveynlerin doğduđu ülke: \_\_\_\_\_

15. Milliyeti: \_\_\_\_\_

16. Nezamandır Almanyada: \_\_\_\_\_

17. Nezamandır berlinde: \_\_\_\_\_

18. En yüksek öğrenimi: \_\_\_\_\_

19. Yaptığı iş: \_\_\_\_\_

20. Derneđe üyeliđiniz (nezaman ve göreviniz):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. Başka derneklere üyeliđiniz:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Tabelle A3: Interviewte Expertinnen und Experten**

<b>Experte/Expertin</b>	<b>Expertise</b>
Bosiljka Schedlich	Geschäftsführerin von Südosteuropa Kultur e.V.
Dirk Arp-Stapelfeld	Arbeiterwohlfahrt (AWO) Berlin, Referat Jugend, Migration und Beratungsdienste
Dr. Frank Gesemann	Institut für Demokratische Entwicklung und Soziale Integration (DESI)
Dr. Ingeborg Beer	Institut Stadtforschung + Sozialplanung, Evaluierung der Aktionsprogramme Berlin.
Dr. Robin Schneider	Büro des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration
Elena Brandalise	Vertreterin vom Migrationrat Berlin-Brandenburg e.V. (MRBB)
Margret Pelkhofer-Stamm	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband (DPWV), Referat Migration
Martin Reizky	Büro des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration
Nalan Arkat	Bundesgeschäftsführerin der Türkischen Gemeinde in Deutschland e.V. (TGD)
Tatjana Forner	Geschäftsführerin von Club Dialog e.V.

