

ARBEITSHILFE ZUR ORGANISATIONSBEGLEITUNG



Inhalt

Systemische Beratung und Begleitung	3
Was ist der Kontext meiner Organisation?	4
Bearbeitungs- und Lösungsebene finden	5
Kommunikation aus systemischer Sicht.....	6
Wer bin ich (Persönlichkeit der Berater:in) und was kann (soll und will) ich?	7
Kultur- und religionsensible Arbeit.....	8
Vorurteilsbewusstes Handeln in der Praxis.....	9
Projekte entwickeln, Ideen umsetzen	10
Kooperationen und Netzwerkarbeit.....	14



Impressum

Islamisches Kompetenzzentrum für Wohlfahrtswesen e.V.

Maarweg 139 • 50825 Köln • E-mail: info@ikwev.org

Telefon: 0221 298 48 089 • www.ikwev.org

Systemische Beratung und Begleitung

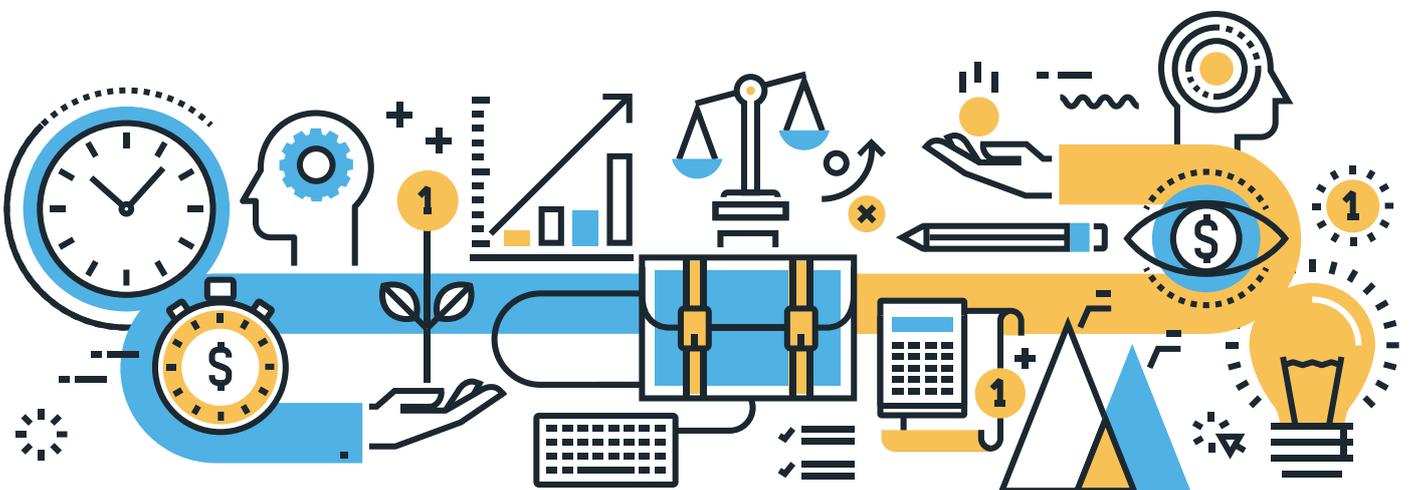
Kein System kann die Wirkung eines anderen Systems steuern. Lebende Systeme erzeugen sich immer wieder selbst aus eigenen Bestandteilen heraus. Jedes System hat seine eigene Wirklichkeit.

Das wichtigste in der systemischen Beratung ist die Haltung der beratenden Person. Den Ratsuchenden so wertzuschätzen und zu respektieren, wie er/sie ist. Eine positive Neugierde zu haben, die keine Grenzen überschreitet. Lösungsorientiert in allen Situationen zu handeln, neutral zu bleiben und keine Ergebnisse vorzugeben. Nicht zuletzt – für sich selbst zu sorgen und einzuschätzen, wann es zu viel wird und wann man sich zurückziehen muss, um wieder Kraft zu tanken.

Die systemische Beratung enthält folgende Schritte:

- » Klärung des Kontextes
- » Aufbau lösungsförderlicher Kooperation
- » Entwicklung von Zielvisionen
- » Vergleich von Problem- und Lösungsmustern
- » Neue Zielentwicklung
- » Entwickeln und Vereinbaren klar prüfbarer nächster Schritte
- » Auswertungsschritte
- » Abschluss/Abschied

Die Auftragsklärung ist ein wichtiger Schritt in der Beratung und Begleitung. In dieser Phase wird klargestellt, was der Ratsuchende erwartet und welchen Auftrag der/die Berater:in bekommt. Hier sollte man sich genug Zeit nehmen, um den konkreten Auftrag zu benennen.



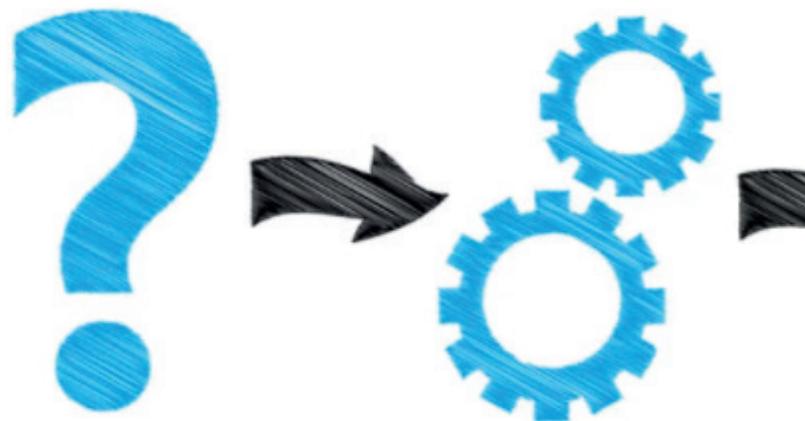
Was ist der Kontext meiner Organisation?

In der Organisationsbegleitung ist es hilfreich, sich einige Fragen zu stellen, um den Kontext besser zu verstehen. Beispiele für solche Fragen sind:

- » Wer sind meine Kolleg:innen?
- » Welche Qualifikationen haben sie?
- » Wer ist wie lange in der Organisation?
- » Welche Beziehungen bestehen zueinander?
- » Welche formellen und informellen Hierarchien?
- » Wer sind die Auftraggeber der Arbeit?
- » Welchen Arbeitsauftrag gibt es? (Wird dieser akzeptiert?)
- » Worüber wird gesprochen? Geschichten, Gerüchte...?

Im Anschluss kann man die Gründe, Ursachen und Motivationen näher betrachten:

- » Wie ist das für Sie?
- » Wo stehen Sie?
- » Wie fühlt sich Ihre Position an?
- » Was wollen Sie verändern?
- » Was kann Ihnen dabei helfen?



Bearbeitungs- und Lösungsebene finden

Beratung ohne Ratschlag!

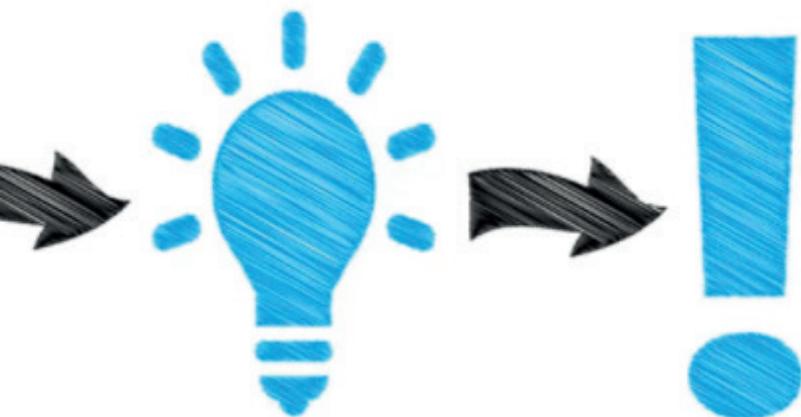
Berater:innen sind Moderator:innen von Veränderungsprozessen.

Keine Ratschläge! – stattdessen: Impulse geben!

Z.B.: „Was hältst du von...?“ „Könntest du dir vorstellen...?“

Nutzen Sie verschiedene Fragetechniken!

1. Problemerkörungsfragen – „Was ist aus Ihrer Sicht schwierig?“
2. Ressourcenorientierte Fragen – „Was soll so bleiben, wie es ist?“
3. Skalierungsfragen - Bei der Aussage: „Ich mache alles, um die Situation zu verbessern?“
Wo stehen Sie von 1 bis 10?
4. Ausnahmefragen – „Wann war es schon mal besser?“
5. Bewältigungsfragen – „Wie haben Sie es bis jetzt ausgehalten?“
6. Zirkuläre Fragen – „Was würde Ihre Kollegin dazu sagen?“
7. Lösungsorientierte Fragen – „Woran würden Sie erkennen, dass das Problem gelöst ist?“
8. Verschlimmerungsfragen - Wenn die Situation bleibt, wie sie ist, wie wäre sie dann in 5 Jahren?



Kommunikation aus systemischer Sicht

<p>Du-Botschaft ...ist wie ein ausgestreckter Zeigefinger</p> <p>Beispiele: Immer musst du... Warum machst du das? Du solltest mal...</p> <p>Wirkung: Widerwillen, Widerspruch Rechtfertigung, Schuldgefühle Verletzung, Ärger</p>	<p>Ich-Botschaft ...die eigene Wahrnehmung</p> <p>Beispiele: Mir ist aufgefallen... Es hat mich geärgert... Ich wünsche mir,...</p> <p>Wirkung: Betroffenheit Nachdenklichkeit Bereitschaft zur Klärung</p>
--	---

Ich-Botschaft

„Ich warte hier seit einer Stunde und wir waren um 10:00 Uhr verabredet. Dass ich so lange warten musste, macht mich sehr ärgerlich, weil ich viel Zeit verloren habe. Ich schlage vor, dass wir den Termin verschieben, weil es für mich gerade sehr stressig wird.“

Mit der Ich-Botschaft beschreibe ich das Verhalten, das mir aufgefallen ist. Ich äußere meine persönlichen Gefühle. Ich benenne die Folgen, die aus dem Verhalten des anderen entstehen und drücke letztendlich den Wunsch zur Konfliktlösung aus.

Wer bin ich (Persönlichkeit der Berater:in) und was kann (soll und will) ich?

Die Organisationsbegleiter:innen sollten sich auch mit sich selbst beschäftigen und sich einige Fragen beantworten:

- » Was sind meine Stärken?
- » Was sind meine Schwächen?
- » Welche meiner Schwächen können zu Stärken werden? (Reframing)
- » Meine Vision...
- » Was ist meins? Was ist deins?

Der Beratungs- und Begleitungsprozess ist ein Auftrag, den Sie bekommen und am Ende der Beratung wieder verlassen. Bei Beendigung dieses Prozesses stellen Sie wieder die Systemgrenzen des Klienten her.



Kultur- und religionssensible Arbeit

Kulturbegriff:

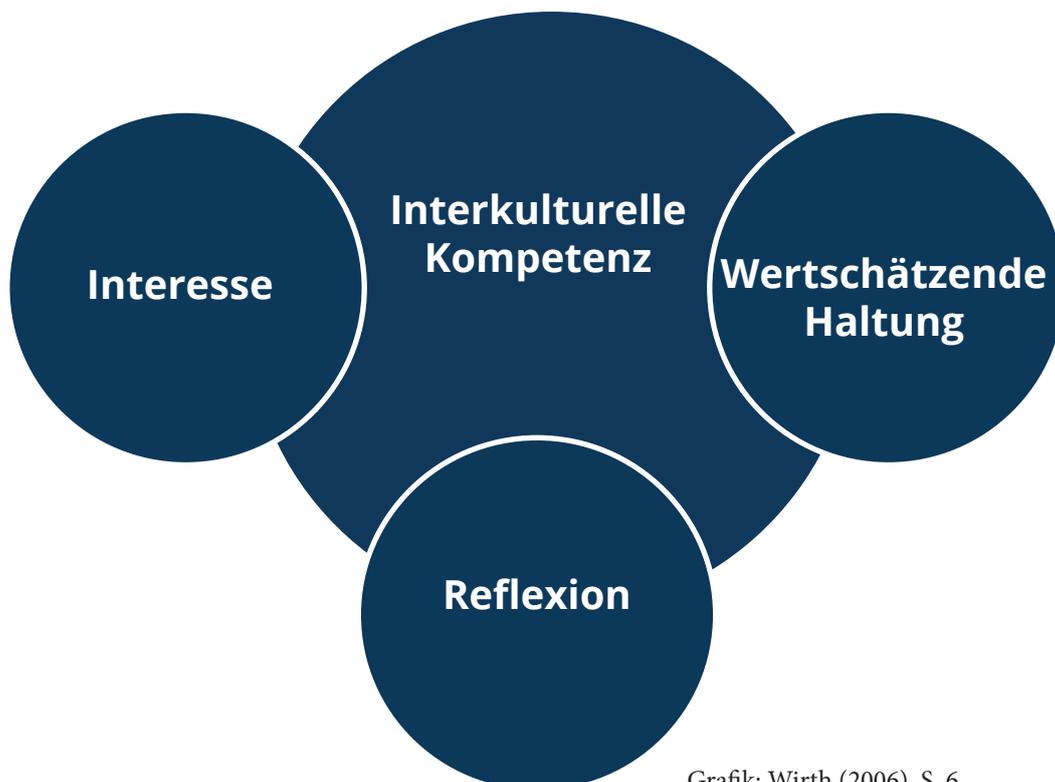
Kultur ist nicht mit unserem alltagssprachlichem Kulturbegriff im Sinne einer Herkunftskultur zu verstehen. Kultursensibel bedeutet damit, das Individuum zu betrachten. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um einheimische oder ausländische Menschen handelt.

Kultur- und religionssensibles Arbeiten ist ein Konzept, um den vielfältigen Bedürfnissen und Bedarfen einer durch Einwanderung geprägten Gesellschaft gerecht zu werden. Dieser Ansatz hat sich vor allem im Bereich der Gesundheitsversorgung und Pflege etabliert. Er ist jedoch in allen Bereichen anwendbar und notwendig, denn jeder Mensch hat Bedürfnisse.

Kultur- und religionssensibles Arbeiten bezieht sich auf die Handlungspraxis (Fachpersonal in Bezug auf Klient:in):

Erstens: Innere Haltung und sozialen Kompetenzen verstehen, die das professionelle Handeln der Mitarbeitenden prägen

Zweitens: Strategien und Methoden, die sie anwenden, um allen Klient:innen eine gleichwertige, bedarfsgerechte Leistung anzubieten



Vorurteilsbewusstes Handeln in der Praxis

„In pädagogischen Arbeitssituationen ist es wichtig, Stereotype und Vorurteile kritisch wahrzunehmen und zu prüfen, ob z.B. eigenes Handeln dadurch beeinflusst wird.“¹

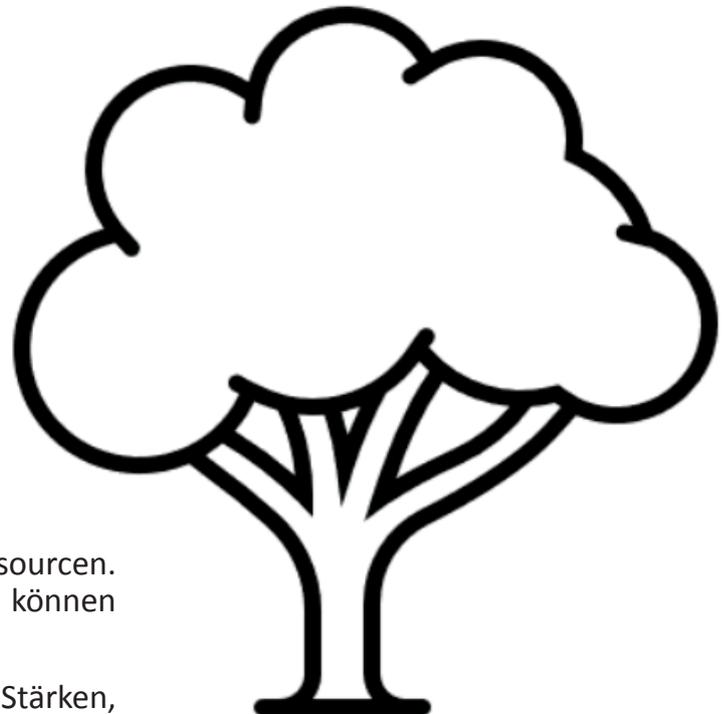
Qualitätsmerkmale Kultur- und religionssensibler Arbeit

- » Personen- beziehungsweise zielgruppenzentriertes Arbeiten: Die Bedarfe der Person(en) bzw. Zielgruppe beachten
- » Vorurteile, Stereotypen und kulturelle Prägungen kritisch hinterfragen: Selbstreflexion
- » Aktive Suche nach Lösungen bei sprachlichen Barrieren
- » Flexibel auf individuelle Bedürfnisse reagieren: Flexibilität heißt die eigenen Handlungsrountinen kritisch zu hinterfragen
- » Bewusstsein für die Grenzen ihrer Möglichkeiten zu entwickeln
- » Unterstützung durch die Führungsebene und eine Anpassung von Rahmenbedingungen und Strukturen
- » Zeitliche und finanzielle Ressourcen

¹ Bramlage (2008): S. 18

Ressourcenbaum

- 1. Schritt:** Zeichnet einen Baum
- 2. Schritt:** In die Wurzeln schreibt ihr eure Ressourcen. Was gibt euch Kraft und Energie? Das können Personen sein, bestimmte Tätigkeiten etc.
- 3. Schritt:** In den Stamm schreibt ihr eure Stärken, Charakteristika...
- 4. Schritt:** In die Baumkrone schreibt ihr eure Erfolge. Was habt ihr bereits erreicht? Worauf bist du stolz? Evtl. Ziele in Zukunft



Projekte entwickeln, Ideen umsetzen

Kontext meiner Organisation

Bevor Sie sich mit der Projektentwicklung befassen, finden Sie heraus, was die aktuelle Situation in Ihrer Organisation ist und finden Sie Ihren Auftrag heraus. Hierbei helfen Ihnen folgende Fragen:

- Wie wird die Organisation finanziert?
- Welchen rechtlichen Status hat die Organisation?
- Welche Hürden gibt es bei der Fördermittelakquise?
- Wer schreibt die Projektanträge?
- Gibt es klare Zuständigkeiten?
- Welchen Arbeitsauftrag habe ich?

Fördermöglichkeiten

Es gibt verschiedene Fördermöglichkeiten, die für Ihre Organisation interessant sein könnten:

- Stiftungen
- Bundesmittel
- Landesmittel
- Kommunale Förderung
- EU-Mittel

Fördermittelrecherche Online

Auf folgenden Plattformen finden Sie Förderausschreibungen und können anhand Stichwortsuche das passende für Ihre Organisation heraussuchen.

Förderdatenbank:

<https://www.foerderdatenbank.de/FDB/DE/Home/home.html>

Homepages von Landes- und Bundesministerien:

<https://www.mhkgb.nrw/service/foerderangebote>

<https://www.bamf.de/DE/Themen/Integration/TraegerLehrFachkraefte/TraegerProjektfoerderung/traeger-projektfoerderung-node.html>

Deutsche Stiftung Engagement und Ehrenamt:

<https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/foerderdatenbank/bereich-soziales/>

Bundesverband Deutscher Stiftungen: <https://stiftungssuche.de/>

Kostenpflichtig:

Förderlotse: <https://foerder-lotse.de/tools/foerdermittelfuehrer-online/>

Fördersuche: <https://www.foedersuche.org/>

Bevor Sie sich an die Arbeit machen, empfehlen wir Ihnen, sich mit der Ausschreibung zu befassen:

- Förderrichtlinien genau lesen!
- Wie viel Geld bekommen wir?
- Wie hoch ist der Eigenanteil?
- Wie hoch ist der Aufwand? Lohnt sich das?
- Wo kann ich mich beraten lassen?

Ist mein Projekt ein Projekt?

- » Zeitliche Beschränkung
- » Konkretes Ziel
- » Projektphasen
- » Ressourcen
- » Nachhaltigkeit
- » Verletzung, Ärger

**Ist mein Projekt ein Modelprojekt?**

- » Zeitlich begrenzt
- » Neue Ansätze erproben
- » Handlungskonzept mit
- » Übertragbarkeitswert



Tipps für einen erfolgreichen Antrag

- Struktur (oft vorgegeben)
- Vorgegebene Seitenzahl niemals überschreiten! Andere Formalien beachten!
- Interesse zeigen! Fragen telefonisch vorab abklären!
- Kurz und bündig schreiben! Es ist keine Doktorarbeit!
- Selbstbewusst formulieren!
- Sprachlich einwandfrei, ggf. Korrektur lesen lassen!
- Finanzplan muss realistisch sein und auf die Inhalte zurückzuführen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten Ihren Projektantrag zu strukturieren. Oft ist die Struktur vom Förderer vorgegeben und muss eingehalten werden. Wenn das nicht der Fall ist, können Sie sich an dieses Beispiel orientieren:

- Selbstdarstellung – Wer sind wir?
- Hintergrund – Bedarfsbeschreibung
- Ausgangslage – Was machen wir schon und warum sind wir die Richtigen für das Projekt?
- Projektidee – Projektziele beschreiben. Wer ist die Zielgruppe? Was hat die Zielgruppe davon? Was hat die Gesellschaft davon?
- Projektphasen – Was wird wann gemacht?
- Evaluation und Nachhaltigkeit
- Finanzplan



Was hilft Ihnen bei der Erstellung des Finanzplans?

Bei den meisten Förderer gibt es eine Vorlage, die Sie für den Finanzplan nutzen können. Wie können Sie feststellen, wieviel Geld Sie für die Projektdurchführung benötigen?

Lesen sie die Projektbeschreibung genau und markieren Sie die Stellen, an denen Ihnen Kosten entstehen würden. Berechnen Sie diese Kosten ganz genau für die gesamte Projektlaufzeit.

Die Personalkosten können Sie hier berechnen:

<https://oeffentlicher-dienst.info/tvoed/>

Nutzen Sie einen Gehaltsrechner für Arbeitgeber, um ebenfalls die Kosten zu berechnen, die Ihnen als Arbeitgeber entstehen. Zum Beispiel:

<https://www.brutto-netto-rechner.info/gehalt/gehaltsrechner-arbeitgeber.php>

Im Projektantrag beantragen Sie die Gesamtkosten, die Sie im Gehaltsrechner für Arbeitgeber berechnet haben.

Im Projektantrag gibt es Personalkosten und Honorarkosten. Personalkosten sind sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen und Minijob-Stellen. Die Honorarkosten werden im Finanzplan unter Sachmittel angegeben.

Die meisten Förderer verlangen eine Eigenbeteiligung an der Finanzierung, die in der Regel 10% der beantragten Mittel beträgt.

Vergessen Sie nicht: Der Finanzplan braucht eine Begründung! Schreiben Sie zu jeder Ausgabe, woraus sie besteht, damit dies für den Förderer nachvollziehbar ist.

Wichtig! – Auch eine Ablehnung ist eine Erfahrung. Geben Sie nicht auf! Versuchen Sie andere Förderer für Ihre Projektidee zu finden.

Tipps beim Schreiben

- Selbstbewusst formulieren!
- Kein Konjunktiv!
- Keine Füllwörter!
- Roter Faden?
- Zahlen und Fakten! (ggf. mit Quellenangabe)
- Schlüsselwörter verwenden!
- Bei vorgegebenen Formularen – alle Felder ausfüllen!

Kooperationen und Netzwerkarbeit

Kooperationen:

- Kooperationen stellen einen Bestandteil von Netzwerken dar
- Bilden eine Voraussetzung von Netzwerken
- Sie sind nach außen formal geschlossen
- Im Gegensatz zu Netzwerken höher formalisiert

Ziele:

- Die Kosten zu verringern
- Die Infrastruktur zu erweitern
- Den Zugang zu Ressourcen zu ermöglichen
- Zeitersparnis
- Qualitäts- und Flexibilitätsverbesserung
- Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Glaubwürdigkeit

Netzwerk:

„Ein Netzwerk definieren wir als komplex-gegenseitige, eher kooperative denn wettbewerbliche und relativ stabile Beziehung zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich zumeist unabhängigen Organisationen und/oder Individuen. Generelles Ziel der Beziehungen im Netzwerk ist es, durch eine Abstimmung der komplementären Fähigkeiten der am Netzwerk Beteiligten Synergieeffekte zu erreichen, die den Nutzen aller Beteiligten mehren.“

Netzwerke

- Ermöglichen den Ausbau bestehender Ressourcen
- Stellen den Zugang zu zusätzlichen Ressourcen
- Eröffnen den Zugang zu neuen Zielgruppen, Kontakten und wichtigen Stakeholdern
- Bieten eine Plattform zur Bekanntheit und die Erweiterung der Wissensbestände

Grundtypen der Vernetzung

- Hinsichtlich ihrer Struktur lassen sich bestimmte Grundtypen von Netzwerken identifizieren:
- Direkte und indirekte Netzwerke
- Strategische und selbststeuernde Netzwerke

Man spricht von direkten Netzwerken, wenn eine strategische Vernetzung der Akteurinnen und Akteure untereinander stattfindet.

Stehen bestimmte Akteur:innen im Fokus des Netzwerkes, so spricht man von einem indirekten Netzwerk.

Strategische Netzwerke sind dadurch gekennzeichnet, dass sich die Akteur:innen zur Realisierung von Zielen andere Netzwerkpartner:innen suchen.

Selbststeuernde Netzwerke hingegen sind durch eine gleichberechtigte Stellung der Netzwerkpartner:innen gekennzeichnet, die ihre Zielsetzungen gemeinsam festlegen.



Erster Schritt

- Welche Beziehungen und Kooperationen haben wir überhaupt?
- Zeit nehmen, um sich darüber in einem Vorstandstreffen Gedanken zu machen

Zweiter Schritt

- Strategie bei der Auswahl der Netzwerke
- Zeitsparend agieren, weil alles ehrenamtlich ist
- Mögliche Mitglieder ins Boot holen
- Schwerpunkte des Vereins / der Gemeinde bestimmen
- Es ist ein Prozess – Termine, Sitzungen, Zeitaufwand, Gespräche etc.
- Nicht zu viel auf einmal vornehmen
- Nicht vergessen, dass man mit Ehrenamtlichen arbeitet!

Dritter Schritt

- Netzwerk-Kontakte aufbauen
- Behörden, Ämter, Politiker, Organisationen kontaktieren bzw. anfragen, um in den Austausch zu kommen
- Nutzen Sie Veranstaltungen, Treffen oder Podiumsdiskussionen, um sich bei interessanten Menschen vorzustellen
- Kontaktdaten austauschen
- Visitenkarte dabeihaben

Strategische Kooperation

- Klärungsprozesse nach innen und außen
- Klärung von Zweck und Inhalt
- Festlegung von Zuständigkeiten, Verantwortungsbereichen, Prozessen und Abläufen
- Ressourcenklärung
- Positionieren, Kompetenzen sichtbar machen (Finanzierung)
- Schriftliche Vereinbarungen



Spezifisch sind Ziele, wenn sie eindeutig definiert werden. Alle Details sollten unmissverständlich und konkret in einem Satz zusammengefasst werden.

Im künftigen Rückblick soll die Erreichung des Ziels sich bewerten lassen. Es werden quantitative und qualitative Kriterien formuliert, um das Ziel messbar zu machen. Es muss so festgelegt sein, dass sich die Zielerreichung objektiv beurteilen lässt.

Ein Ziel muss für alle Teammitglieder attraktiv und akzeptabel sein. Es wird immer positiv und mit aktiven Verben formuliert. Das, was mit dem Ziel erreicht wird, soll für alle eine positive Erfahrung sein.

Ein Ziel muss sich realistisch erreichen lassen, damit alle auch motiviert sind, daran mitzuarbeiten. Um ein größeres Ziel zu erreichen, lassen sich vorab realistische kleinere Ziele formulieren. Andererseits sollen Ziele auch eine Herausforderung sein. Hier gilt es auch, Ressourcen und Kompetenzen richtig einzuschätzen.

Ziele lassen sich kontrollieren, wenn ein Zeitpunkt für ihre Erreichung vereinbart wird. Bei Formulierung des Ziels wird ein konkreter Zeitpunkt bestimmt, an dem es erreicht sein soll.

Aufgabenverteilung

Sind die Ziele formuliert, dann ist es hilfreich die nächsten Schritte mittels eines Aktionsplans zu erstellen. Eine Maßnahme Übersicht kann die Verteilung der Aufgaben im Netzwerk festhalten. Folgende Punkte sollten aufgeführt sein:

- Wer übernimmt welche Aufgabe?
- Was ist zu tun und mit wem?
- Bis wann muss die Aufgabe erledigt sein?



Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat



Bundesamt
für Migration
und Flüchtlinge

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages