

couragiert

Magazin für demokratisches Handeln und Zivilcourage

Immer in Mode

Organisationsführung
– die zwei Welten
des Chefseins

Muslime in Deutschland

Zwischen IS-Terrorismus und Pegida-Protest: ein Streitgespräch über die Integration des Islam.

Irre Lernabenteuer

Mountainbike-Parcours oder Klettergarten? Die Erlebnispädagogik und ihr verspieltes politisches Potenzial.

couragiert
unterwegs:





Liebe Leserinnen und Leser,

immer höher, schneller, weiter – eine markige Parole, die sich inzwischen auch viele gemeinnützige Organisationen zu eigen gemacht haben. Nicht erst seit der medial viel beachteten Flüchtlingshilfe, die dem bürgerschaftlichen Engagement ohne Frage zu einem Schub verholfen hat, strotzt der Einsatz für das Gute in der Welt vor Mitstreitern. Der Non-Profit-Sektor ist zu einem attraktiven Arbeitgeber geworden, zwingt sich selbst zu einem immer professionelleren Auftreten.

Mehr als eine halbe Million Vereine, Stiftungen und Genossenschaften gibt es in der Bundesrepublik. Jedes Jahr kommen etliche neue dazu. Um diesen fortwährenden Hype zu verstehen, lohnt sich ein Blick in die Geschichte: Erstmals vor 221 Jahren gestand das Allgemeine Preußische Landrecht den Bürgern Vereinigungs- und Versammlungsfreiheit zu, ebnete den Weg für geordnetes Engagement. Umso wichtiger ist heutzutage die Führungsetage geworden.

Frauen und Männer an der Spitze von Organisationen finden sich ein ums andere Mal in der Doppelrolle zwischen quirligem Projektmanager und seriösem Manager wieder, der neue Finanziers auftritt und ganz nebenbei noch ein offenes Ohr für die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen hat. Ich habe mich gefragt, was eigentlich einen guten Chef ausmacht? Die Redaktion hat sich deshalb auf die Suche begeben und spannende Antworten gefunden – mehr dazu lesen Sie im Titelthema.

llur
Waurig
Tom Waurig
Chefredakteur

Spektrum	
Wie weiter mit Pegida?	4
Deutschlands Jungpolitiker	8
Asyldebatte im Unterricht	12
WhatsApp für Engagierte	33

Menschen	
Wutbürger-Diskussionen	6

Titelthema	
Non-Profit-Management	14

Software-Tipps	17
Wissenstransfer	18
Teammeetings leiten	20
So ticken Geschäftsführer	22
Transparente Zahlen	26

Interview	
Muslime in Deutschland	28

„Wir können nicht alles verhandeln“
Streitgespräch über die Integration von Muslimen zwischen Islam-Angst und IS-Terrorismus

Politische Bildung	
Erlebnispädagogik	34

Perspektive	
Kambodschas Vergangenheit	38

Außer Konkurrenz	
Aggressive Botschaften	42

Rubriken	
„Demokratie leben!“	10
Kolumne „Zwischenruf“	36
Buch-Tipps und Neuheiten	37
Impressum und Vorschau	41



In der komplexen Asylpolitik sehnen sich viele nach einfachen Antworten. Wie spricht man mit Schülern über etwas, das selbst Erwachsene nur selten verstehen? Couragiert hat einen Workshop begleitet und in erstaunte jugendliche Gesichter geblickt.

Wenn Flüchtlingszahlen ein Gesicht bekommen

Von Raul Kagelmann

Es kam überraschend und irgendwie doch wieder zum richtigen Zeitpunkt. „Wir schaffen das“, hatte die deutsche Bundeskanzlerin in der Hochzeit asylkritischer Proteste verlauten lassen, um einerseits die Bürger zu beruhigen und sich andererseits selbst mehr Zeit für eine ehrliche Strategie zu schaffen. Die Merkel'sche Losung wurde schnell zum tauglichen Nachfolger für das reißerische „Yes, we can“ ihres amerikanischen Amtskollegen Barack Obama gekürt. In heiklen politischen Situationen braucht es gewissermaßen solche blumigen Fanale der Regierenden. Schon Willy Brandt hat das vorgemacht.

Auch Migrationsphänomene gelten gemeinhin als Ausnahmesituation – selbst für ein wohlhabendes Land wie Deutschland, dessen alteingesessene Regierungschefin die Bewältigung der „Flüchtlingsströme“ zur Staatsräson erklärte. Vielleicht ist das auch ein Grund, warum oft versucht wird, derartige „Krisen“ als Wellen, Fluten, Schwemme, Lawinen oder Stürme zu versinnbildlichen. Als quasi nicht mehr messbare Notlagen, die allzu

oft mit verheerenden Folgen einhergehen. Die daraus resultierenden Vorstellungen tragen leider selten zu einem nüchternen Verständnis der Sachlage bei, vielmehr beschwören sie ein unheilvolles Gefühl der Ohnmacht. Deshalb sollte sich ein jeder stets vergegenwärtigen, dass Migration aus geschichtlicher Perspektive die Norm und nicht das Chaos beschreibt und folglich auch nicht einfach als „Strom“ oder „Flut“ mystifiziert werden sollte.

Fragwürdige Vorurteile

Davon abgesehen geht es um Menschen aus Fleisch und Blut, nicht etwa um ein abstraktes Gebilde verschiedener chemischer Stoffe. Es geht um Menschen, die dringend Hilfe benötigen. Diesen Punkt nicht aus den Augen zu verlieren, ist der erste Schritt, diffusen Ängsten zu begegnen, welche sich nicht selten in fremdenfeindlichen Ansichten manifestieren.

Und genau hier kommt Kristin Heinig (Foto links) ins Spiel, die seit Anfang 2014 mit dem Workshop „Im sicheren Hafen“ an sächsischen Schulen unterwegs ist. Nebulöse und fragwürdige Vorurteile sollen „an der Wurzel gepackt“

Ohne viel Geschwafel

Teammeetings werden schnell zur nervlichen Zerreißprobe. In kurzer Zeit wollen viele Themen erörtert, abgestimmt und entschieden werden. Fünf Tipps, die Ihrer Sitzung mehr Struktur geben. Je gründlicher die Vorbereitung, desto erfolgreicher das Treffen.

Von Konstanze Bittroff

Zeitplan aufstellen: Genau festgelegte Start- und Endzeiten von Teammeetings erleichtern allen Anwesenden, sich im zeitlichen Verlauf zu orientieren und schaffen einen Rahmen, der – wenn notwendig – auch das ehrenamtliche Engagement respektiert. Vielredner können so leichter in ihre Schranken gewiesen werden.

Detaillierte Agenda: Planen Sie Ihre Teammeetings mit Hilfe einer wiederkehrenden Agenda, die alle relevanten Tagesordnungspunkte (TOP) enthält. Überlegen und entscheiden Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern, wer Inhalte bereitstellen darf und bis wann diese von wem gesammelt werden. Maßgeblich für die Effektivität eines Meetings ist, im Vorfeld pro TOP das gewünschte Ergebnis und die dafür vorgesehene Redezeit festzulegen.

Es hat sich bewährt, die Tagesordnung drei Tage vor der eigentlichen Sitzung zu schließen und allen Beteiligten vorab zukommen zu lassen. So hat jeder die Möglichkeit, sich inhaltlich vorzubereiten. Wenn der Abstimmungsaufwand möglichst gering gehalten werden soll, kann man als Team in Google Docs eine gemeinsame Agenda anlegen, auf die jeder Beteiligte Zugriff hat.

Selbstdisziplin halten: So banal es klingt, tragen Sie Ihre Agenda nicht nur zusammen, sondern nutzen Sie diese auch als Leitfaden, um durch Ihr Teammeeting zu führen. Sinn und Zweck Ihrer Zusammenkünfte ist, sich gezielt



zu bestimmten, vorab ausgewählten Themen zu verständigen, die zeitlich terminiert sind. Unterbinden Sie Diskussionen, die vom Thema abschweifen, genauso wie wiederholte Problemanalysen ein und desselben TOPs. Neue Ideen oder erweiterte Gedankengänge, die im Gesprächsverlauf aufkommen, aber nicht zum Thema gehören, können für alle sichtbar auf einem Flipchart notiert und dort erst einmal „geparkt“ werden. Je nach Agenda werden sie zum Ende oder in einem anderen Teammeeting besprochen.

Protokoll führen: Zu jeder Sitzung sollte es innerhalb von zwei Tagen ein Protokoll für alle geben, in dem festgehalten wird, was zu jedem

TOP besprochen, abgestimmt und entschieden wurde. Wichtig ist, dass festgehalten wird, wer für die Umsetzung eines Beschlusses verantwortlich ist und was der- oder diejenige konkret bis wann tun wird. Teammitglieder, die gefehlt haben, können so über laufende Diskussionen im Bild bleiben und Beschlüsse sind für alle nachvollziehbar.

Vermeidbarer Fehler: Meetings verlaufen deutlich unproduktiver, wenn die Benutzung von Smartphones zugelassen ist. Der Versuchung, nur mal kurz zu schauen, erliegen viele, was für Ablenkung sorgt und zu unnötigen Unterbrechungen führt. Legen Sie fest, wann es gestattet ist, sein Telefon zu benutzen.



Konstanze Bittroff ist Psychologin und gründete 2005 ihre Firma Bona Dea Coaching. Sie begleitet Führungskräfte und Teams im In- und Ausland dabei, ihren Teamgeist zu stärken und ihre Zusammenarbeit zu verbessern.

WhatsApp: Hipp, hipp, hurra

Der Nachrichtendienst WhatsApp zählt mittlerweile weit über 30 Millionen Nutzer in Deutschland, mehr noch als Facebook. Aber lässt sich WhatsApp auch außerhalb des privaten Kontextes für Vereine und Initiativen nutzen?

Von Jona Hölderle

WhatsApp ist ein Nachrichtendienst für das Smartphone, mit der über das Internet Nachrichten an Einzelpersonen und Gruppen versendet werden können. Unzählige Programme bieten Möglichkeiten, SMS und Chat abzulösen, dabei hat sich WhatsApp in Deutschland als unangefochtener Marktführer etabliert und wird von über 50 Prozent aller Deutschen mit einem Internetzugang genutzt. Während der Hauptanwendungsfall in der Kommunikation mit Freunden und Familie liegt, lassen sich Messenger auch im Ehrenamt und in Organisationen nutzen.

Als Team interagieren

Über die Gruppen-Funktion wird WhatsApp von Fußball-Teams, Freundeskreisen und Familien genutzt, um sich auf dem Laufenden zu halten und abzusprechen. Auch für Organisationen bieten Messenger Möglichkeiten, sich unkompliziert abzustimmen. Jedes Gruppenmitglied wird über neue Nachrichten auf dem Handy informiert, kann schnell reagieren und bleibt, anders als bei E-Mails, durch den Chatverlauf auf dem aktuellen Stand. Gerade wenn jedes Organisationsmitglied an unterschiedlichen Aufgaben arbeitet, ist es so möglich, die Arbeit eines jeden sichtbar zu machen. Aber die Benachrichtigung auf dem Handy zeigt auch Grenzen auf. Wird zu viel kommuniziert, ohne dass für jeden Teilnehmer ein direkter Nutzen besteht, ist es



oft leichter, die Gruppe zu verlassen, statt die Benachrichtigungseinstellungen anzupassen.

Broadcast-Funktion

Für größere Gruppen bieten sich deshalb Broadcasts an. Bei dieser Funktion ist es möglich, ähnlich einem Newsletter, viele Menschen zu erreichen, ohne dass jeder auch an alle schreiben kann. So hat das Bistum Essen die Ostergeschichte in Echtzeit über WhatsApp erzählt und damit etwa 10 000 Menschen erreicht. Auch für die Koordinierung vor Ort lässt sich das einsetzen, wie der WhatsApp-Infodienst zur „Wir haben es satt“-Demo des BUND gezeigt hat. Klassischer ist da ein News-Verteiler, den mittlerweile jede größere Online-Zeitung via WhatsApp anbietet.

Besonders schön daran: Messenger sind keine Einbahnstraße, auf jede Nachricht kann auch bei Broadcasts direkt geantwortet werden. Die Antwort wird hierbei aber nicht an

alle Abonnenten, sondern nur an den Sender der Nachricht geschickt.

Kritik gibt es an WhatsApp, welches zum US-amerikanischen Facebook-Konzern gehört, vor allem aus Sicht des Datenschutzes. So ist es nicht möglich, WhatsApp zu nutzen, ohne das eigene Adressbuch hochzuladen. Einen anderen Kritikpunkt hat der Dienst aufgegriffen und zumindest teilweise mit der Verschlüsselung der Nachrichten begonnen.

Alternativen kennen

Gerade für geschlossene Gruppen bietet es sich an, auf alternative Apps wie „Threema“, „Telegram“ oder „Signal“ zu setzen. Sind diese bei allen Teilnehmern installiert, bieten sie fast alle Möglichkeiten, die WhatsApp auch bietet. Auch zum Versenden von News gibt es erste Versuche, so nutzt das Bistum Würzburg neben WhatsApp auch „Telegram“ für seinen Nachrichtendienst.



Jona Hölderle berät Organisationen zu Web-Themen. Er begrüßt jede Form der Kommunikation. Für alles Familiäre hat er seine gesamte Familie dazu gebracht, die sicherere App Threema zu verwenden.



„Eine unsichtbare Unterdrückung“

Pol Pots Schergen verhafteten ihn beim Pilzesammeln. Youk Chhang entkam, anders als Millionen Mithäftlinge, dem berüchtigten Foltergefängnis in Kambodscha. Nach seiner Flucht in die USA kehrte er zurück, um die Verbrechen zu dokumentieren.

Couragiert-Magazin: Herr Cchang, dem vierjährigen Terror der Roten Khmer fielen gut zwei Millionen Menschen zum Opfer. Welche Rolle spielen die Verbrechen in der Bevölkerung?

Youk Chhang: Das ist sehr unterschiedlich! Millionen Menschen sind ums Leben gekommen, aber es haben auch viele Millionen überlebt, einschließlich der Täter. Schon deshalb werden die Gewalttaten heute noch fortgeführt. Es herrscht eine unsichtbare Unterdrückung. Die Angst vor neuerlichen Verbrechen beeinflusst den Wiederaufbau unseres Landes enorm.

Die nationalsozialistische Vergangenheit ist in Deutschland allgegenwärtig. In Kambodscha wurde lange Zeit zum Massenmord geschwiegen. Warum?

Nein, das ist nicht wahr. Es vergeht kein einziger Tag, an dem die Überlebenden des Völkermordes nicht Gerechtigkeit einfordern für das, was ihnen während der Herrschaft der Roten Khmer angetan wurde. Tatsächlich war es die restliche Welt, die Kambodscha zum Schweigen bringen wollte.

Wie weit ist die Aufarbeitung des Pol-Pot-Regimes vorangeschritten?

Uns geht es vor allem um Gerechtigkeit und öffentliche Debatten über das Geschehene. Inzwischen werden auch unsere Kinder in der Schule darüber unterrichtet. Obwohl das längst nicht genug ist, ziehen wir damit einen Schlussstrich unter dieses grausame Kapitel – auch wenn das nicht allen hilft.

Das Kambodscha-Tribunal hat, mehr als 35 Jahre nach den Gräueltaten, zwei lebende Anführer der Roten Khmer zu lebenslanger Haft verurteilt. Welche Bedeutung haben solche Urteile?

Das Wichtigste ist doch, dass der Prozess überhaupt stattgefunden hat.

Sie leiten das Tuol-Sleng-Genozid-Museum, ein Ort des Schreckens auch für Sie persönlich. Was lehrt es über die Vergangenheit?

Es ist uns gelungen, das Museum in der politischen Landschaft von Kambodscha zu verwurzeln. So wie es aussieht, hilft es zu verstehen, warum Mil-