

# im Gespräch mit

Ken Kupzok

Ken Kupzok ist freiberuflicher Trainer in der Erwachsenenbildung und Organisationsentwicklung sowie Begleiter von Lern- und Veränderungsprozessen. Der studierte Sozialpädagoge ist seit vielen Jahren als Systemischer Coach für das Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ tätig. Seine fachlichen Schwerpunktthemen sind u.a. Diversity Management, Interkulturelle Öffnung, Anti-Diskriminierung, Critical Whitness und demokratische Beteiligungsprozesse. Für die RAA Brandenburg veröffentlichte Ken Kupzok u.a. in der Reihe „Interkulturelle Beiträge“ zu interkultureller Arbeit im ländlichen Raum.



## Wie verstehen Sie Ihre Rolle innerhalb des Bundesprogramms?

*Ken Kupzok:* Als Coach im Bundesprogramm verstehe ich mich als Begleiter für die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse, die die Mitarbeitenden in den Projekten gehen wollen. Dabei heißt Begleitung für mich, dass ich den Projektmitarbeitenden zur Verfügung stehe, um in ihrem Sinne die Implementierung der Ziele in dem jeweiligen Träger voranzutreiben. Neutralität – die meine Rolle entscheidend mitträgt – ist dabei eine wichtige Grundvoraussetzung, nicht nur für die Anerkennung und das Vertrauen, sondern für das gesamte Beziehungsverhältnis zwischen einem Z:T-Projekt und mir.

## Im Vergleich zu Ihrer Beratungstätigkeit außerhalb des Bundesprogramms – welche Unterschiede nehmen Sie war?

*Ken Kupzok:* Im Austausch mit anderen Coachinnen und Coaches im Bundesprogramm ist die Rollenvielfalt der Coachinnen und Coaches ja schon immer beschrieben worden. Als Z:T-Coach variiert meine Rolle häufig zwischen Expert/-inberatung, Coaching und Monitoring. Expert/-inbera-

tung, weil ich spezifische Erfahrungen, beispielsweise im Kontext von (Anti-)Diskriminierung, struktureller Diskriminierung oder Demokratieförderung, mitbringe und diese auf Wunsch in die Projekte trage – ich also mit einer fachlichen Perspektive unterstütze. Coaching, durch eine Vielfalt von Tools, mit deren Hilfe ich eine lösungs- und ressourcenorientierte Begleitung im Sinne einer Selbstfindung ausübe. Und Monitoring zu guter Letzt, weil wir Coachinnen und Coaches natürlich auch das Anliegen des Bundesprogramms kennen, also die Zielsetzungen von Z:T, aber z.B. auch die Anforderungen der Berichterstattungen etc. – in diesem Sinne sind wir auch Agierende. Ich glaube diese Rollenvielfalt im Auftrag ist ein wesentlicher Unterschied zu meiner Beratungstätigkeit außerhalb des Bundesprogramms. Unumgänglich dabei ist, Transparenz darüber zu schaffen, in welcher Rolle ich mich gerade befinde und woraus sich mein Handeln speist, z.B. wenn ich gerade nach Beratungszahlen im Projekt frage.

Ein weiterer Unterschied ist natürlich durch die Konzeption des Coachings als programmbegleitendes Angebot gegeben. Da das Coaching ja bereits vom Bundesprogramm mitgedacht und durch die Ge-

schäftsstelle Supervision und Coaching umgesetzt wird, ist Coaching eine Ressource, über die die Träger in diesem Sinne nie nachdenken müssen. Da stellt sich dann weder die Frage nach der Sinnhaftigkeit, noch nach der Finanzierbarkeit – dahingehend werden die Projekte also wahnsinnig entlastet.

### **Durch welche Haltungsprinzipien wird Ihre hier beschriebene Rolle bestimmt?**

*Ken Kupzok:* Grundsätzlich kann meine Unterstützung nur gelingen, wenn die Freiwilligkeit und Autonomie der Träger gewahrt und ein Vertrauensverhältnis hergestellt wird. Ich setze mit jedem Z:T-Projekt einen eigenen Coachingvertrag auf der grundlegenden Bedingungen des Coachings fest. Da ist u.a. eine Kündigungsklausel enthalten die besagt, dass die Projektträger das Coachingverhältnis jederzeit beenden können. Die Projekte werden damit aus einer Abhängigkeit mit der Regiestelle entlassen und auch zur Selbstbestimmung ermächtigt, das ist sehr wichtig für die gemeinsame Zusammenarbeit. Eine weitere wichtige Bedingung ist, dass ich jegliche Form von Berichterstattung an die Geschäfts- oder Regiestelle zuvor mit den Trägern abstimme. Auch das ist im Kontrakt enthalten. Oder das – wenn ich in den Austausch gehe mit anderen Trägern, Kolleginnen und Kollegen oder programmbegleitenden Institutionen – ich keine Details aus der Projektpraxis preisgebe die mit einer möglichen Bewertung oder gar Sanktionierung der Projekte einhergehen könnten.

### **Ich würde mit Ihnen gerne über die Programmziele sprechen. Welche Rolle spielen diese in Ihrem Coaching?**

*Ken Kupzok:* Eine entscheidende Rolle, jedoch ohne sie konstant abzufragen. Vielmehr werden die Programmziele dann interessant, wenn markante Entscheidungen in der Projektarbeit anstehen. Also beispielsweise wenn die Konzeption für die Berater/-innenausbildung fertig ist, Bündnisstrukturen oder Abschlussveranstaltungen vorbereitet werden sollen oder wenn Fachtage oder Vorstellungen in Steuerungsgruppen bzw.

Führungsgremien geplant sind. Immer dann gehe ich mit den Projekten nochmal in eine Reflexionsschleife und frage, wo die Resonanz oder Wechselseitigkeit mit den Programmzielen ist. An diesen Stellen nehme ich dann eine Art Erinnerungsfunktion ein.

### **Wenn wir uns ein Mittelziel aus der letzten Förderperiode genauer anschauen, bspw. das Mittelziel 3 – die Demokratieberaterinnen und -berater finden angemessene Lösungen für Konflikte mit diskriminierenden und demokratiefeindlichen Verhaltensweisen. Welche Anregungen geben Sie, damit die Projekte dieses Programmziel erfolgreich umsetzen können?**

*Ken Kupzok:* Also wenn es tatsächlich um Beratung in Bezug auf diskriminierende und demokratiefeindliche Verhaltensweisen geht, dann ist ein eingeübter Beratungstakt unerlässlich. Bereits in der Ausbildung sollte es nicht nur um theoretisches Wissen – also um Themen wie Beratungsverständnis oder Beratungsverlauf – gehen, sondern Beratungen müssen dort tatsächlich kontinuierlich erprobt werden. Meines Erachtens muss die Beratungspraxis frühzeitig zu einer Querschnittsaufgabe für die Demokratieberaterinnen und Demokratieberater werden, das finde ich eine ganz entscheidende Geschichte.

Außerdem ist es zwingend notwendig, dass beteiligte Einrichtungen eine Legitimation für die Beratungspraxis der Demokratieberaterinnen und Demokratieberater herstellen. Ausgangspunkt ist die Frage: Auf welcher Grundlage dürfen die Demokratieberaterinnen und Demokratieberater beraten? Hier braucht es eine Art organisatorische Legitimation, sozusagen ein Fundament – sei es nun die Legitimation durch eine Führungskraft oder aufgrund einer Anknüpfung an eine bereits bestehende Beratungsstruktur. Die Legitimation hilft den Beraterinnen und Beratern der Beliebigkeit zu entkommen, gerade bei schwierigeren Themen wie Diskriminierung und Demokratiefeindlichkeit macht sie die Beratungsarbeit tiefgründiger.

*„Grundsätzlich kann meine Unterstützung nur gelingen, wenn die Freiwilligkeit und Autonomie der Träger gewahrt und ein Vertrauensverhältnis hergestellt wird.“*

Und zu guter Letzt braucht es eine gute Bündnisarbeit. Bei Trägern, die ihre ausgebildeten Beraterinnen und Berater in Bündnis-, Netzwerke und Austauschstrukturen einbinden, sehe ich, dass die Beratungsarbeit tatsächlich in eine gewisse Normalität übergeht. Solche Strukturen stärken das selbstkritische Denken der Beraterinnen und Berater und ihre Kompetenzen in der Fallarbeit.

### Welche Rahmenbedingungen fragen zur erfolgreichen Umsetzung des 3. Mittlerziels bei.

*Ken Kupzok:* Ich halte Schnittstellen bzw. das Schnittstellenmanagement für eine wichtige Rahmenbedingung. Also zu schauen, wo sind Z:T-Themen im Verband angegliedert. Zum Beispiel gibt es Projekte, die ihre Arbeit an das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz angekoppelt und eben dort mit den verantwortlichen Personen innerhalb der Organisation Schnittmengen genutzt haben. Bei anderen Projekten war es zum Beispiel der Personalrat oder die Leitlinien zum Umgang mit Rechtspopulismus, wo man die Beratungsarbeit strukturell verankert hat. Auch das hilft, um nicht in die Beliebigkeit zu fallen.

*„Bei Trägern, die ihre ausgebildeten Beraterinnen und Berater in Bündnis-, Netzwerke und Austauschstrukturen einbinden, sehe ich das die Beratungsarbeit tatsächlich in eine gewisse Normalität übergeht.“*

### Vielen Dank, wir kommen schon zur letzten Frage. Haben Sie eine Methode mit der Sie besonders gern im Rahmen des Z: T-Coachings arbeiten?

*Ken Kupzok:* Da habe ich einige – also was ich immer wieder gerne mache, ist so eine Mini-Variante der Do-No-Harm-Analyse. Mit diesem Tool stellt man Überlegungen nach verbindenden und trennenden Faktoren bei der Einführung von irgendetwas Neuem an. Die Methode kommt ursprünglich aus der Entwicklungszusammenarbeit: Wir kennen alle die wohlwollenden Bemühungen von Entwicklungshilfeorganisationen – beispielsweise Brunnen zur Verbesserung der Versorgungssituation in bestimmten Regionen zu bauen. Häufig verschlimmern solche Maßnahmen aber die Situation vor Ort oder treffen gar auf starken Widerstand, weil sie die innere Struktur der betreffenden Com-

munity zerstören. Mit der Do-No-Harm-Analyse untersuche ich also im Vorfeld verbindende und trennende Faktoren – beispielsweise des Gemeinwesens – um Dinge eben nicht zu verschlimmern. Heruntergebrochen auf Z:T könnte man fragen: Was ist die Verbindung der Beraterinnen und Berater in Bezug auf die Auseinandersetzung mit Rechtsextremismus beim Träger? Also wo sind verbindende und wo sind trennenden Faktoren und was kann ich strategisch nutzen, beispielsweise um Gespräche mit Vorgesetzten anzugehen?

Was ich außerdem gerne mache – im Sinne von Wertschätzung und Stärkenförderung – ist die Arbeit mit Stärke Karten. Wir von VIERfältig haben ein solches Set an Stärke Karten selber entwickelt

und nutzen diese sowohl für Persönlichkeits- als auch für Team- und Strategieentwicklung. Die Karten helfen u.a. bei Fragen wie: Welche deiner Stärken kannst du gut nutzen,

um das Thema XY bei der nächsten Vorstellungsrunde einzubringen? Oder, welche Stärken solltest du noch entwickeln, um die Ansprache bei Kreisverbänden zu verbessern? Genau, das sind so Tools mit denen ich im Z:T-Kontext gerne arbeite.



VIERfältig Stärke Karten Set: Ein Übungsinstrument für wertschätzendes Feedback sowie für Persönlichkeits- und Teamentwicklung. Kosten: 40,00 EUR

Bestellung: [info@vierfaeltig.de](mailto:info@vierfaeltig.de)