BETEILIGUNG VON EHRENAMTLICHEN

an der inhaltlichen Arbeit einer gemeinnützigen Organisation

Eine Handlungsempfehlung

FORUM DER KULTUREN STUTTGART

BETEILIGUNG VON EHRENAMTLICHEN

an der inhaltlichen Arbeit einer gemeinnützigen Organisation

Eine Handlungsempfehlung

FORUM DER KULTUREN STUTTGART

INHALT

Vorwort **07**

1. Die Idee hinter der Handlungsempfehlung **08**
1.1. Warum Ehrenamtliche an der inhaltlichen Arbeit beteiligen? 10
1.2. Projekt *Stadtteilkarte* als Best-Practice-Beispiel 12

2. Kompetenzen als Ressourcen sehen **16**

3. Ehrenamtliche als Mitwirkende **18**

4. Haupt- und Ehrenamt **20**

5. Rolle der hauptamtlich Verantwortlichen **24**
5.1. Matching von Mensch und Aufgabe 26
5.2. (Wertfreien) Raum schaffen 28
5.3. Inspirierende*r Gastgeber*in sein 30
5.4. Rahmenbedingungen klären 32
5.5. Projektkompass: Ziel und Richtung 32
5.6. Teamführung und -motivation 32
5.6.1. Eine Gruppe wird zum Projektteam 33
5.6.2. (Selbst-)Motivation und Anerkennung 34
5.6.3. Vogelperspektive annehmen 34
5.6.4. Erfolge feiern 34
5.7. Hürden erkennen und Lösungen finden 35

6. Zusammenfassung und Ausblick **36**

Nachwort: Perspektive von Dagmar Ruhnau, Ehrenamtliche im Projekt *Stadtteilkarte* **38**

Kontakt und Herausgeber **40**

VORWORT

Die vorliegende Handlungsempfehlung ist aus der Praxis entstanden. Die gesammelten Erfahrungen wurden in der Organisation, dem Forum der Kulturen Stuttgart e. V., reflektiert und zu einer Art Arbeitsbuch zusammengefasst. Der leitende Gedanke dabei war, die gute Erfahrung mit der Beteiligung von Ehrenamtlichen an der inhaltlichen Arbeit im Sinne der Wissensvermittlung weiterzugeben, sodass die eigene Organisation und ihre Mitarbeitenden davon profitieren. Primär richtet sich die Handlungsempfehlung also an das Forum der Kulturen selbst. Weiterhin ist es den Autorinnen ein Anliegen, dass auch andere gemeinnützige Organisationen, die in vorrangig hauptamtlichen Strukturen arbeiten und Ehrenamtliche beteiligen möchten, zu diesem Schritt ermuntert werden.

Den Autorinnen der Handlungsempfehlung ist bewusst, dass der vorliegende Text nicht alle Perspektiven abdeckt und abdecken kann. Wichtig ist gleichzeitig zu betonen, dass der bausteinartige Aufbau der Handlungsempfehlung den Zugang für diverse Zielgruppen ermöglicht. So können Teile der Handlungsempfehlung auch für Ehrenamtliche mit oder ohne Migrationshintergrund oder ehrenamtlich organisierte Organisationen wie ((post-) migrantische) Vereine, Netzwerke und Initiativen interessant sein, um die eigene Zusammenarbeit zu hinterfragen und auszubauen.

Bei der Arbeit an der Handlungsempfehlung war den Autorinnen der ehrenamtliche Blick sehr wichtig. So begleitete eine erfahrene und dem Forum der Kulturen verbundene Ehrenamtliche den Text kritisch und ergänzte ihn um ihre Perspektive.

Da die Beteiligung der Ehrenamtlichen an der inhaltlichen Arbeit in einer gemeinnützigen Organisation wie beim Forum der Kulturen erst in den Kinderschuhen steckt und praktisch erprobt wird, ist es notwendig, den prozesshaften Charakter der Handlungsempfehlung zu unterstreichen. Als Organisation wird das Forum der Kulturen weitere praktische Beispiele sammeln und ggf. künftig diese Handlungsempfehlung um zusätzliche, auf andere Organisationen übertragbare Erkenntnisse erweitern. Denn Beteiligung ist die Zukunft des zivilgesellschaftlichen Engagements!

Viel Spaß beim Lesen!
Sabrina Hohbach, Corinna Mevißen, Agnieszka Pilch und Dagmar Ruhnau

1. DIE IDEE HINTER DER HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Das Forum der Kulturen Stuttgart e. V. wurde 1998 von zwanzig Vereinen als Dachverband der Migrantenorganisationen und interkulturellen Einrichtungen Stuttgarts gegründet.

Heute sind mehr als 130 (post-)migrantische Organisationen aus Stuttgart und der Region Mitglied im Forum der Kulturen. Durch die Arbeit des Forums soll der Reichtum, den die Einwanderungsgesellschaft in sich birgt, **sicht- und erlebbar** gemacht werden.

Das Forum der Kulturen verfolgt mit seiner Bildungsarbeit das Ziel, Menschen mit Migrationserfahrungen zu empowern, zu professionalisieren und ihre speziellen Kenntnisse sichtbar zu machen.

Im Jahr 2020 wurde im Rahmen der Arbeit der forumsinternen Fachbereiche Bildung und Qualifizierung sowie Kultur das **Beteiligungsprojekt *Stadtteilkarte*** durchgeführt. Die **Ergebnisse der ersten Projektphase** sind online auf der Internetseite des House of Resources Stuttgart zu finden: **www.house-of-resources-stuttgart.de/stadtteilkarte-kontakt-zu-vereinen**

Es handelt sich dabei um ein Begleitprojekt im Rahmen des *Beteiligungslabors* – einer Weiterbildung der Breuninger Stiftung GmbH, an der Mitarbeitende des Forums 2020 teilnahmen.

Der Erfolg des Projekts *Stadtteilkarte* beruht unter anderem auf der gelungenen Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen. Die Theorie über Beteiligungsprozesse ging dabei Hand in Hand mit der praktischen Anwendung des Gelernten und so profitierten sowohl das Forum der Kulturen als auch alle Mitwirkende davon.

Das Potenzial des Projekts ist längst nicht ausgeschöpft. Daher möchte das Forum der Kulturen die gewonnenen guten Erfahrungen in der Beteiligung von Ehrenamtlichen anderen Interessierten in Form dieser Handlungsempfehlung zur Verfügung stellen.

Einerseits verfolgt die Handlungsempfehlung das Ziel, die Beteiligung von Ehrenamtlichen aus der Stadtgesellschaft intern beim Forum der Kulturen zu überdenken und den Einsatz der Ehrenamtlichen in (Mikro-)Projekten zu verstärken.

Andererseits möchte das Forum der Kulturen mit gutem Beispiel vorangehen und externe (gemeinnützige) Organisationen dazu anregen, ehrenamtlich Engagierte in die eigene inhaltliche Arbeit einzubinden.

1.1. WARUM EHRENAMTLICHE AN DER INHALTLICHEN ARBEIT BETEILIGEN?

Das Forum der Kulturen möchte mit seiner Arbeit die Partizipation (s. Selbstreflexion unten) von Menschen mit Migrationserfahrungen in den Strukturen der Stadtgesellschaft ermöglichen. So ist es naheliegend, dass die Organisation sich selbst für Beteiligung öffnet und Räume für den Austausch und das Engagement von Ehrenamtlichen (mit oder ohne Migrationserfahrung) schafft und mit gutem Beispiel vorangeht.

Selbstreflexion: Begriffsunterscheidung „Teilhabe“ vs. „Partizipation“

„Während **Teilhabe** laut der Weltgesundheitsorganisation (World Health Organisation/WHO) das **‚Einbezogensein in eine Lebenssituation‘** bedeutet, ist Partizipation mehr als das. **Partizipation** bedeutet: **Beteiligung von Menschen an Entscheidungsprozessen und Einflussnahme auf das Ergebnis.**

Ein Beispiel für Teilhabe ist, wenn Menschen mit Behinderungen barrierefrei ein Gebäude betreten können. Ein Beispiel für Partizipation ist, dass sie bei der Planung des Gebäudes mitentschieden haben. Es ist eben ein Unterschied, ob man im Nachhinein oder von anderen in eine Lebenssituation einbezogen wird oder ob man eine Lebenssituation von vorneherein selbst mitgestaltet.“

Quelle: www.teilhabeberatung.de/woerterbuch/partizipation

Strukturen zu öffnen, Aufgaben so zu überdenken, dass sie sich für Beteiligungsprozesse eignen und eine grundsätzliche Haltung zu Mensch und Aufgabe auf den Prüfstand zu stellen – das alles ist nicht einfach – dennoch lohnt es sich.

Es ist eine grundsätzliche Entscheidung in der Organisation notwendig: Wollen wir Ehrenamtliche an der inhaltlichen Arbeit beteiligen und wenn ja, wie? Um eine Entscheidung zu treffen, benötigt es Erfahrungen in der Praxis. Das Forum der Kulturen hat mit einem ersten kleinen Schritt angefangen.

Die Beteiligung bedeutet also einen **Gewinn …**

… für die hauptamtlich Verantwortlichen, sowohl persönlich als auch beruflich: Man lernt dazu und wächst an der Aufgabe (z. B. Ehrenamtsbetreuung/Koordination).

… für die Organisation selbst: Durch die Einbindung von vorhandenen externen Ressourcen entsteht im besten Fall ein Produkt mit viel Potenzial, welches einen Mehrwert für unterschiedliche „Parteien“ bietet.

… für die Ehrenamtlichen: Ihr Know-how wird gesehen und gezielt eingesetzt, sie bekommen das Gefühl, dass sie der Gesellschaft etwas Gutes tun und haben beispielsweise als Selbstständige eine Referenz für künftige Aufträge.

Ein zu bedenkender Faktor ist die notwendige Zeitinvestition der hauptamtlich Verantwortlichen in die Einarbeitung und Koordinierung des Beteiligungsprozesses. Auch die Schaffung eines geeigneten Raums für einen solchen Prozess verlangt nach einer gewissen grundsätzlichen Haltung in der Organisation, sodass die Begegnung auf Augenhöhe stattfindet und die Bedürfnisse aller Parteien berücksichtigt werden können (vgl. Kapitel 5.2.). Selbst wenn diese Faktoren bedacht werden, besteht ein gewisses Risiko, dass nicht alles wie geplant läuft.

Dennoch überwiegt die **Win-Win-Situation für alle**.
Mit gutem Beispiel voranzugehen, bewirkt Wunder – auch in der Stadtgesellschaft.

Handlungsempfehlungen:

- **Wie würden Sie sich fühlen, wenn die vielen anstehenden Aufgaben durch ehrenamtlich Engagierte erledigt werden könnten?**
  Würde es die Organisation und Sie als Mitarbeitende in der Organisation vielleicht bereichern? Und wenn ja, inwiefern?
  Sich vorzustellen, was ein möglicher Mehrwert des Einsatzes von Ehrenamtlichen für einen selbst und die Organisation sein könnte, schafft Raum für Neues und baut Ängste ab.

- **Wenn Sie sich ehrenamtlich engagieren würden, was würden Sie gerne tun und warum?**
  Entwerfen Sie in Gedanken ein Bild von Ihrem eigenen möglichen ehrenamtlichen Engagement.
  Das könnte Ihnen helfen, sich in das Gegenüber hineinzuversetzen und die Beweggründe einer ehrenamtlichen Person nachzuvollziehen. Idealerweise gelingt es Ihnen damit, die Rahmenbedingungen für eine solche Begegnung in ihrer Organisation selbst zu schaffen.

1.2. PROJEKT *STADTTEILKARTE* ALS BEST-PRACTICE

Das Projekt *Stadtteilkarte* ist ein gelungenes Beispiel einer Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen in einer gemeinnützigen Organisation, um das Ehrenamt zu stärken (Ehrenamtliche für Ehrenamtliche). Die Idee zur Durchführung des Projekts entstand Anfang 2020. Das Kolleg*innengremium beschäftigte sich intensiv mit dem Thema der **Sichtbarmachung des Engagements von (post-)migrantischen Organisationen.**

Fragen, die damals aufkamen, waren:
- Wie können (post-)migrantische Organisationen und das ehrenamtliche Engagement der Menschen mit Migrationserfahrung gut und wertschätzend auf der Internetseiten des Forums der Kulturen präsentiert werden?
- Wie können Kooperationen zwischen (post-)migrantischen Organisationen untereinander und zwischen ihnen und Partnern wie Institutionen, Unternehmen und anderen Organisationen des bürgerschaftlichen Engagements angestoßen werden?
- Wie kann eine Lösung aussehen, die es ermöglicht, gezielt nach Engagementbereichen und Aktivitäten von (post-)migrantischen Organisationen in den Stadtteilen zu suchen?

Aus diesen Überlegungen entstand die **Vision einer virtuellen *Stadtteilkarte*.**

Handlungsempfehlungen:

- **Die Fragestellung(en) definieren.**

- **Die Vision in einem gemeinsamen Prozess entwickeln**, z. B. durch Bilder und Worte, aber auch durch andere Methoden wie beispielsweise eine Gedankenreise, sogenanntes „Journaling" nach Otto Scharmer.

Je konkreter die Vision wird und je klarer ist, welchen Nutzen und Mehrwert die Arbeit schafft, desto höher ist die ‚Sinnstiftung' bei den Ehrenamtlichen. Etwas Gutes und Sinnvolles beizutragen ist laut Studien eine der Hauptmotivationen im Ehrenamt. Je überzeugter die Hauptamtlichen selbst sind, desto besser können sie die Vorteile eines Projektes bei der Suche nach Ehrenamtlichen vermitteln (siehe nächster Kasten).

Die ersten Schritte:
1. Viele ungelöste Fragen, aber viel Lust, sich über die Idee einer *Stadtteilkarte* auszutauschen und Mitstreiter*innen und Unterstützer*innen dafür zu finden, waren die entscheidenden Komponenten zu diesem Zeitpunkt.
2. Es folgte der Besuch eines vom Forum der Kulturen regelmäßig veranstalteten Ehrenamtsstammtisches und erste Gespräche mit interessierten Ehrenamtlichen fanden statt.
3. Sogleich fand sich eine kleine Gruppe zusammen, die an der Idee einer virtuellen *Stadtteilkarte* Gefallen

Anregung von Anna Wohlesser von dwarfs and Giants zum Realitätscheck:

- **Über die Idee sprechen und sich mit anderen austauschen:**
  Löst es etwas in mir aus, wenn ich davon erzähle, oder spüre ich nichts dabei? Bleibt die Vision im Gedächtnis und finden wir sie auch nach einem zeitlichen Abstand noch spannend?

- Aktiv **Veranstaltungen besuchen** (z. B. Ehrenamtsstammtisch) und bereits bestehende Netzwerke nutzen, um Mitstreiter*innen zu finden.

- Als Mitwirkende*r **von der Vision überzeugt sein** und diese **Begeisterung ausstrahlen**.

Quelle: www.dwarfsandgiants.org

Zudem sollte sich gefragt werden: Warum soll das Projekt realisiert werden? Was genau soll gemacht werden? Und wie? Die ersten Antworten auf diese Fragen gaben der Projektgruppe ein Ziel vor und eine mögliche Richtung.

Um die Frage nach dem „Warum?" zu beantworten, wurden im ersten Gruppentreffen die **Ziele der *Stadtteilkarte*** erarbeitet:
- Die *Stadtteilkarte* soll eine **visuelle Information** zu den (post-)migrantischen Organisationen, Initiativen und Netzwerken aus Stuttgart sein: Wer sie sind, was sie tun und in welchen Stadtteilen sie aktiv sind.
- Die *Stadtteilkarte* soll den **Vernetzungsgedanken** fördern und Kooperationen zwischen den (post-) migrantischen Organisationen, Partnern und Institutionen in der Stadt und den Stadtteilen anregen.

Über das „Warum" im Sinne von konkreten Zielen hinaus geht es auch um eine **emotionale Einordnung**: Welcher gesamtgesellschaftliche Mehrwert wird dadurch geschaffen? Welche Werte stehen dahinter? Im Fall des Projektes *Stadtteilkarte* ging es um die Stärkung von (post-)migrantischen Organisationen, Stärkung des Ehrenamts, Abbau von Ungerechtigkeit und Rassismus (z. B. werden (post-)migrantische Organisationen nicht sichtbar, obwohl sie gute Arbeit machen) etc.

Im Fall des Projekts *Stadtteilkarte* war das einfacher, weil die Teilnehmenden vom Ehrenamtsstammtisch die oben genannten Ziele und Werte mit großer Wahrscheinlichkeit vertreten. Wenn das Forum der Kulturen die ehrenamtliche Partizipation am Projekt frei ausgeschrieben hätte, wäre es vielleicht noch wichtiger gewesen, den gesamtgesellschaftlichen Mehrwert des Projekts und die Werte dahinter zu kommunizieren.

Handlungsempfehlungen:

- **Nach dem (emotionalen) „Warum?" fragen:** Warum machen wir das Projekt?
  Welcher gesamtgesellschaftliche Mehrwert wird dadurch geschaffen? Welche Werte stehen dahinter?

- **Ziel(e) definieren:** Projektziel(e) in einem gemeinsamen Prozess
  (z. B. Gespräch oder andere Methode) festlegen.

Zu diesem Zeitpunkt wurde das Endprodukt („Was?“) definiert und dafür **notwendige Arbeitstools** festgelegt:

- Es sollte eine **Back-End-Datenbank** in Excel geben, in der die Daten der Migrantenorganisationen gesammelt werden.
- Das **Front-End** sollte die interaktive *Stadtteilkarte* selbst bilden, in der (post-)migrantische Organisationen, Initiativen und Netzwerke aus Stuttgart und der Region geografisch dargestellt werden und zwar nach ihrer Aktivität in den Stadtteilen und ausgestattet mit einer ersten Kurzinformation, einer Art Steckbrief.

Zur Erläuterung: Das Back-End umfasst die Datenverarbeitung und -speicherung im Hintergrund von Software, Apps, Webseiten und mehr und ist nur für die Administrator*innen beispielsweise einer Website sichtbar. Das Front-End ist das Gegenstück zum Back-End, welches die sichtbare Oberfläche von Anwendungen beschreibt.

Handlungsempfehlungen:

- **Das „Was?“ definieren:** Was wollen wir als Endprodukt haben? Welche Arbeitstools brauchen wir dafür?

- **Den Prozess „von hinten“ denken:** Eine Vorstellung vom Produkt gibt allen Projektmitgliedern eine Orientierung und ein Bild davon, woran die Gruppe arbeitet.

Das „Wie?“ konnte die Projektgruppe zu diesem Zeitpunkt noch nicht genauer definieren, daher folgten viele gemeinsame Gespräche und eine **lange Recherchephase**.

Handlungsempfehlungen:

Für die Recherche genug Zeit einplanen: Die Recherche- und Findungsphase ist eine der längsten Projektphasen. Denn nur, wer gute Grundlagen schafft, schafft darüber stabile Strukturen für die weitere Arbeit.

Aufgrund der hauptsächlich ehrenamtlich tätigen Projektmitglieder war es nicht machbar, den **zeitlichen Rahmen konkret festzulegen.**

Die Projektgruppe einigte sich im Laufe der Gespräche darauf, die Karte bestenfalls bis Ende November 2020 online zu stellen und diese bei der Mitgliederversammlung der Vereine des Forums der Kulturen oder beim Projekttag des Forums vorzustellen. Ganz zu Beginn wurde sogar das Sommerfestival der Kulturen (welches gewöhnlich im Juli stattfindet) als Rahmen für die Vorstellung des Prototyps der *Stadtteilkarte* ins Auge gefasst.

Das Coronavirus und der erste Shutdown haben diese Pläne durchkreuzt, was eine Umstellung auf allen Ebenen des privaten und beruflichen Lebens bedeutete und allgemeine Unsicherheiten mit sich brachte.

Aber auch die Findung eines richtigen Vorgehens und die oben erwähnte längere Recherchephase (also Auslotung der Möglichkeiten) nahmen mehr Zeit in Anspruch als ursprünglich gedacht. Auch der sich nach und nach herausstellende größere Umfang des Projekts bewegte die Projektgruppe dazu, einen realistischeren Abschlusstermin festzulegen.

Die betonte Feststellung, **dass es keine Deadline** gibt und alle so viel zeitlichen Einsatz bringen, wie die Umstände es erlauben, war **für alle Mitwirkenden** wichtig. Das nahm den Druck heraus, etwas in kurzer Zeit auf die Beine stellen zu müssen.

Handlungsempfehlungen:

- **Wenn möglich, den Zeitrahmen bestimmen:** Für das Prozessdesign und die Aufteilung der personellen Ressourcen ist es wichtig, einen (zumindest) ungefähren zeitlichen Rahmen zu wissen. Auch für die Ehrenamtlichen ist es von Vorteil zu wissen, wie lange sie am Projekt arbeiten.

- **Wenn möglich, das Projekt in kleine Projektschritte aufteilen:** Das ermöglicht der hauptamtlich verantwortlichen Person, Mitwirkende für die kurzen Phasen und „Zwischenschritte“ zu finden.

Schlussendlich fanden **15 Treffen via Zoom im Zeitraum zwischen April und November 2020** statt, in denen die Arbeit der Gruppe besprochen wurde und die Aufgaben verteilt wurden. Hinzu kamen unzählige weitere Stunden Arbeitszeit aller ehrenamtlich Mitwirkenden wie auch der hauptamtlichen Mitarbeitenden der Koordinierungsstelle beim Forum der Kulturen zwischen den Treffen.

Handlungsempfehlungen:

- **Ein langes Projekt in Phasen einteilen:** Bei langen Vorhaben das Projekt am besten in Phasen einteilen (z. B. 15 Treffen je 2 Stunden), sodass am Ende jeder Phase die Arbeit reflektiert werden kann und Erfolge sichtbar werden.

- **Weitere interne und externe Mitwirkende im Blick behalten und informieren:** Außer den Mitgliedern der Projektgruppe gibt es ggf. Mitwirkende innerhalb der eigenen Organisation (z. B. Teamleitung, Kommunikationsabteilung etc.) wie auch ggf. externe Auftragnehmer*innen (z. B. Webmaster). Sie sollten von Beginn an in das Projekt involviert und darüber informiert werden.

2. KOMPETENZEN ALS RESSOURCEN SEHEN

Das Forum der Kulturen erreichen immer wieder Anfragen von Personen, die sich gerne ehrenamtlich engagieren wollen. Die Kompetenzen, die diese Menschen mitbringen, will das Forum sinnvoll einsetzen.
Diese wertvolle Ressource wurde in der bisherigen Arbeit des Forums der Kulturen nur am Rande in die inhaltliche Arbeit eingebunden. Bisher hat sich die Einbeziehung von Ehrenamtlichen vor allem auf folgende Bereiche beschränkt: Hilfe bei Bürotätigkeiten (z. B. Versandaktionen), Ausschank an den Getränkeständen und Mithilfe bei der Tombola beim Sommerfestival der Kulturen oder Mithilfe bei Veranstaltungen des Forums (z. B. Auf- und Abbau, Catering beim Brunch global, Infostände betreuen). Die vermehrten Anfragen nach einem ehrenamtlichen Einsatz während der Corona-Pandemie zeigen jedoch: Der Wunsch nach einem Mitwirken auch in der inhaltlichen Arbeit des Forums der Kulturen ist da (vgl. Selbstreflexion zum Thema Teilhabe vs. Partizipation im Kapitel 1.1.).

Eine Kompetenz kann mitgebrachtes (Fach-)Wissen, Erfahrungswissen und Perspektiven, Soft Skills oder eine Mischung aus diesen Komponenten sein.

Vorhandene Kompetenzen als unverzichtbare Ressourcen wahrzunehmen und sie in die Aufgaben in einer Organisation einzubinden, ist ein potenzialorientierter Ansatz, welcher den Menschen, seine Fähigkeiten und seinen Willen, etwas Gutes für die Gesellschaft zu tun, in den Mittelpunkt stellt.

Denn Menschen sind die zentrale Ressource, die eine Organisation hat! Diese unabhängig von ihrem Zeitbudget, Sprach- oder Vorkenntnissen zu „entdecken“ und auf eine gemeinsame Reise zu gehen, kann Großes bewirken.

3. EHRENAMTLICHE ALS MITWIRKENDE

Ehrenamtlich Engagierte, die den Weg zum Forum der Kulturen finden, sind Menschen, die sich mit der Vision und den Zielen der Organisation identifizieren. Sie möchten durch ihre Unterstützung einen Beitrag leisten, um eine bessere Gesellschaft zu gestalten (s. Selbstreflexion zum Thema Teilhabe vs. Partizipation im Kapitel 1.1.). Ihre Motivation kann unterschiedlich sein. Manche wollen die Gesellschaft aktiv mitgestalten, andere neue Menschen bei Veranstaltungen kennenlernen, sich persönlich entwickeln oder der Gesellschaft etwas zurückgeben.

Je nach vorhandenen persönlichen Ressourcen im privaten und beruflichen Leben und Erwartungen an das Engagement können sich die Ehrenamtlichen ein kurz- oder längerfristiges Engagement, direkten oder indirekten Kontakt mit der Zielgruppe oder eine flexible oder feste Zeiteinteilung vorstellen. Auch die Persönlichkeitsmerkmale spielen bei der Entscheidung über den Einsatz eine Rolle: Möchte eine Person aktiv mitgestalten oder eher ausführen?
(Quelle: *Freiwilligengewinnung und Bindung 2.0*, vostel Volunteering UG).

Sich mit den Wünschen und Bedürfnissen einer am Ehrenamt interessierten Person auseinanderzusetzen, gehört daher zu den grundlegenden Aufgaben der Verantwortlichen.

4. HAUPT- UND EHRENAMT

Das Projekt *Stadtteilkarte* ist ein gelungenes Beispiel für eine Kooperation zwischen dem Forum der Kulturen und Ehrenamtlichen, die inhaltlich in ein Projekt involviert wurden.

Die benötigte technische Kompetenz wurde gänzlich ausgelagert. Diese Möglichkeit eröffnete dem Forum der Kulturen eine neue Art der Zusammenarbeit zwischen der Organisation und den ehrenamtlich Aktiven.

Es wurden Synergien geschaffen und Neues ist entstanden, was ohne die Kompetenzen der Ehrenamtlichen nicht möglich gewesen wäre. Also eine Win-Win-Situation für alle Mitwirkende, was in einem solchen Beteiligungsprozess ein wichtiges Ziel sein sollte.

Die Ehrenamtlichen haben großartige Arbeit geleistet und das in ihrer Freizeit. Dieses außerordentliche Engagement für eine gute Sache kann nicht genug anerkannt und wertgeschätzt werden.

Ein wichtiger Punkt in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen ist die **unterschiedliche Ausgangslage der Projektmitwirkenden**. Für die Mitarbeitenden des Forums der Kulturen bewegte sich die Arbeitslast (mit kleinen Ausnahmen) hauptsächlich im Rahmen ihrer hauptamtlichen Tätigkeit. Für die ehrenamtlich Aktiven war ihre Arbeit im Projekt allerdings ein Teil ihrer Freizeit und damit in der Regel an andere Zeiten gebunden. So musste beispielsweise ein **Kompromiss** gefunden werden, wann die Gruppentreffen stattfinden, sodass alle daran teilnehmen konnten. Die Findung des ersten gemeinsamen Termins war daher tatsächlich die erste große Hürde, die zur Zeit des ersten Corona-bedingten Lockdowns bewältigt werden musste.

Es ist zudem wichtig, stets im Blick zu behalten, dass die Ehrenamtlichen lediglich einen **Ausschnitt** der gesamten Arbeit einer Organisation und der internen Abstimmungsprozesse mitbekommen. So war es für die hauptamtlich Verantwortlichen notwendig, alle **Schritte offen und transparent zu erklären**.
Da im Hintergrund viele Abstimmungen getroffen werden mussten (oft sind mehrere Personen an einer Entscheidung beteiligt), dauerten bestimmte Schritte oft länger, als das von den außenstehenden Ehrenamtlichen im Vorfeld erwartet wurde. Diese Erwartungshaltung kann zu Spannungen führen, die durch eine transparente Kommunikation vermieden werden können.

So kann es für die hauptamtlich Verantwortlichen oft eine **Gratwanderung** sein zwischen dem Motivieren und dem “Bremsen” der mitwirkenden Personen. Dieser sensible Umgang ist eine wichtige Komponente in der Gruppenführung und sollte stets (selbst-)reflektiert mitgedacht und in der ehrenamtlichen Gruppe auch offen erklärt werden.

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, kann auch eine zu hohe Erwartungshaltung von Seiten der hauptamtlich Verantwortlichen zu Konflikten führen. Daher sollte von Anfang an auf beiden Seiten offen und transparent kommuniziert werden, um keine falschen Erwartungen an das Gegenüber aufzubauen.

Handlungsempfehlungen:

- **„Was erwartet die ehrenamtliche Person?“/ Den Mehrwert eines Engagements klarmachen:** Wenn deutlich wird, welchen Mehrwert das ehrenamtliche Engagement haben kann, fällt es Menschen leichter, sich für eine Aufgabe zu entscheiden. Eine richtig und bewusst getroffene Entscheidung ist ein Gewinn für beide Seiten – haupt- und ehrenamtlich Mitwirkende. Denn so vermeidet man unnötige Missverständnisse und Enttäuschungen und kann motiviert in das Projekt starten.

- **Sich stets bewusst machen, dass die Ehrenamtlichen ihre private Zeit einsetzen:** Sich klar zu werden, dass man selbst die anfallenden Aufgaben im Rahmen der bezahlten Arbeitszeit erledigt, die Freiwilligen dafür aber ihre freie Zeit einsetzen, hilft, Verständnis aufzubringen.

- **Die Erwartungen an die Ehrenamtlichen nicht zu hoch ansetzen und mehr Zeit für die (internen) Abstimmungen einplanen:** Die Ehrenamtlichen arbeiten in der Regel vor oder nach ihrer bezahlten Haupttätigkeit. Es ist wichtig, Verständnis dafür aufzubringen, dass manches länger dauert. Auf der anderen Seite braucht auch in der Organisation manches länger als von Externen erwartet. Bleiben Sie dran, fördern und fordern Sie, aber setzen Sie alle Mitwirkenden (und sich selbst) nicht unnötig unter Druck.

- **Regelmäßig und transparent kommunizieren:** Sprechen Sie von Beginn an offen mit der ehrenamtlichen Person über Ihre Erwartungen an das jeweilige Projekt, über interne Abläufe und Zuständigkeiten innerhalb der Organisation und versuchen Sie ein Gespür dafür zu haben, was die Erwartungen Ihres Gegenübers sind und ob diese erfüllt werden können.

5. ROLLE DER HAUPTAMTLICH VERANTWORTLICHEN

Durch die Teilnahme am *Beteiligungslabor* der Breuninger Stiftung GmbH wurde den hauptamtlich Verantwortlichen klar, wie wichtig es ist, eine einladende und angenehme Arbeitsatmosphäre für alle Projektmitwirkenden zu gestalten, in der die Begegnung wertfrei, wertschätzend, respektvoll und auf Augenhöhe stattfindet und Ideen wachsen können. Eine gute Moderation hat zudem einen bedeutenden Anteil an einer gelungenen Zusammenarbeit.

Durch die Vermittlung von theoretischem Wissen als Grundlage für das Handeln in der Gruppe wie auch insbesondere die **Stärkung des Bewusstseins für die eigene Rolle** als hauptamtlich Verantwortliche*r konnte das Projekt *Stadtteilkarte* erfolgreich durchgeführt werden. Weil es schwer ist, alle notwendigen Überlegungen im Voraus zu überblicken, möchten wir mit diesem Handlungsleitfaden die Vorbereitung und Arbeit am Projekt leichter machen.

Selbstreflexion:

„Beteiligende“ sind *hauptamtlich Verantwortliche* und *Ermöglichende* und „Beteiligte“ sind *ehrenamtlich Mitwirkende*. Um ein Machtgefüge zu reduzieren (die Beteiligenden teilen zu, die Beteiligten bekommen passiv zugeteilt, also genau das Gegenteil von dem, was mit der Zusammenarbeit beabsichtigt ist), wird in der Handlungsempfehlung auf die beiden Begriffe „Beteiligende“ und „Beteiligte“ verzichtet. Durch den Begriff **„Ermöglicher*innen“ anstelle von „Beteiligende*r“** wird das aktive Sein betont: Ich sorge aktiv dafür, dass Beteiligung möglich ist, ich sorge für die Rahmenbedingungen.
Meine Haltung dabei: Ich bin auf der Seite der Ehrenamtlichen, ich kümmere mich.

Das Produkt – die virtuelle *Stadtteilkarte* – zeugt vom Erfolg des Projekts. Die Karte kann sehr gut sowohl intern für die Zwecke der Arbeit des Forums der Kulturen als auch extern von den (post-)migrantischen Organisationen genutzt werden.

Aus der praktischen Arbeit im Rahmen des Projektes ergaben sich weitere Erkenntnisse, die für künftige Prozesse zur Beteiligung von Ehrenamtlichen an der inhaltlichen Arbeit einer Organisation von Bedeutung sind.

Handlungsempfehlung:

Setzen Sie sich mit der eigenen Rolle als hauptamtlich Verantwortliche*r auseinander:
Werden Sie sich nach dem Motto „start with yourself“ bewusst, wer Sie sind, wie Sie arbeiten und was Ihr Menschenbild ist. Wie würden Sie gerne selbst beteiligt werden? Was bedeutet es für Sie, gut zusammenzuarbeiten und was ist für Sie eine gute Moderation? In welchem (Lern-/Beteiligungs-)Raum fühlen Sie sich gut und was lässt Sie innerlich wachsen?

5.1. MATCHING VON MENSCH UND AUFGABE

Welche Aufgaben eignen sich für die Beteiligung von Ehrenamtlichen? Wie weiß die hauptamtlich verantwortliche Person, welche Kompetenzen die Ehrenamtlichen für die Aufgabe mitbringen sollen? Wie wissen Ehrenamtliche, welche Aufgaben anfallen und wie diese erledigt werden sollen?

Eher zufällig fanden sich zu Beginn des Projektes *Stadtteilkarte* fünf unterschiedliche Personen zusammen. Deren Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale ergänzten sich und so entstand ein gut gelauntes und sehr gut funktionierendes Team, bestehend aus…

… einer Mut und viel positive Energie einbringender, ehrenamtlich tätiger Person mit journalistischer Erfahrung (ideal für Texte in der Beschreibung, unter anderem der Aktivitäten und Engagementbereicheder in der Stadtteilkarte vermerkten Vereine);
… zwei technisch versierten, ebenfalls ehrenamtlich tätigen Personen, deren gute Ideen und Durchhaltevermögen zum Erfolg des Projekts beitrugen;
… zum späteren Zeitpunkt zwei Praktikantinnen, die das Projekt intern voranbrachten und mit ihrer selbstständigen Arbeitsweise eine große Unterstützung und Entlastung für die hauptamtlich Koordinierenden waren;
… zwei hauptamtliche Beschäftigten aus der Geschäftsstelle des Forums der Kulturen Stuttgart e. V., die ihr Know-how über die Belange und Bedürfnisse der (post-)migrantischen Organisationen und ihre Organisationsstärke einbrachten und die Projektreffen (co-)moderierten.

Die vorhandenen Kompetenzen wurden berücksichtigt und damit zur Grundlage für die Verteilung der Verantwortungen und Aufgaben.

Aufgrund anderer Erfahrungen aus dem Jahr 2020 im Beteiligen von Ehrenamtlichen kann festgestellt werden, dass die **Auseinandersetzung der Mitarbeitenden einer Organisation mit ihren Aufgaben/Projekten** einen wichtigen ersten Schritt darstellt. Denn so kann herausgefunden werden, welche Aufgaben und welcher Umfang sich für eine Beteiligung eignen. Auch eine **Auflistung der Aufgaben** ist von Vorteil.

Das weitere Vorgehen ist ähnlich wie beim Aufsetzen einer Stellenanzeige. Welche Kompetenzen muss die Person mitbringen, die die Aufgabe übernehmen soll? Was wird von der Person erwartet, was soll sie bereits wissen oder können und welche Erfahrungen sollte sie haben? Neben der Auflistung der Aufgaben helfen diese Überlegungen, die **Rahmenbedingungen für eine Beteiligung** festzulegen.

Die „Stellenanzeige“ kann **über diverse Öffentlichkeitskanäle kommuniziert** werden. Es gibt auch Online-Plattformen wie vostel.de, die beim Matching zwischen einer (gemeinnützigen) Organisation und Ehrenamtlichen unterstützen.

Anschließend sollte in einem **Gespräch** herausgefunden werden, was sich die am Ehrenamt interessierte Person genau vorstellt, welche Fähigkeiten sie hat, welche zeitliche Ressourcen ihr zur Verfügung stehen und was sie motiviert, sich ehrenamtlich zu engagieren.

Handlungsempfehlung:

Auf das Wording bei Ausschreibungen achten: Inklusion findet auch über Sprache statt. Verwenden Sie sogenannte *einfache Sprache* und benutzen Sie keine Worte, die Nicht-Eingeweihte eventuell nicht kennen. Jede Organisation benutzt eigene Begriffe, die für Außenstehende nicht selbstverständlich sind. Versuchen Sie diese zu vermeiden. Verwenden Sie stattdessen einschlägige Begriffe/Keywords, um Ihre eigene Tätigkeit in der Organisation als Hauptamtliche*r und die gewünschten Fähigkeiten und Einsatzbereiche der für das Ehrenamt gesuchten Person zu beschreiben (z. B. antirassistische Arbeit, Social Media…).

5.2. (WERTFREIEN) RAUM SCHAFFEN

Das Thema Raum ist in Beteiligungsprozessen sehr wichtig. Die hauptamtlich Verantwortlichen entdecken das Innere des Menschen und somit die inneren Räume, in denen sich Potenziale und das Selbstbewusstsein entwickeln, der Glaube an sich und an die eigenen Stärken und das Zutrauen, in sich selbst wachsen können.

Als „Innenarchitekt*innen" der Lern- und Beteiligungsräume sollten hauptamtlich Verantwortliche daher ein Gespür für räumliches Denken, Atmosphäre im Raum und Visualisierung haben.

Helga Breuninger, Gründerin der Breuninger Stiftung und Bürgerstiftung in Stuttgart, nutzt für die Schaffung dieser Räume das aus der Architektur bekannte Wort „Placemaking". Es handelt sich dabei um die Gestaltung von Orten mit einer besonderen Atmosphäre, an denen Menschen sich zugehörig und miteinander verbunden fühlen (Quelle: *NOOKEE Magazin*, Breuninger Stiftungsgruppe, Ausgabe 02/2017, S. 28).

Kann man Architektur mit Beteiligung und Bildung in Verbindung setzen? Wie ist die Schaffung eines besonderen (Lern- und Beteiligungs-)Ortes möglich, der räumlich und geistig in einer ganz unkomplizierten Weise dazu beiträgt, dass Menschen sich wohlfühlen und offen für Neues, Kreatives, Ungewöhnliches sind? Wie kann man sich ohne Wertung auf Augenhöhe begegnen, kommunizieren und miteinander Perspektiven aufzeigen und voneinander lernen? Welche Faktoren prägen die Bedeutung des Ortes und wodurch wird ein Ort bedeutsam?
(Quelle: *Placemaking: Die Kunst, gute Orte auszubilden*, www.realacestudio.de).

Die hauptamtlich Verantwortlichen kreieren idealerweise einen Ort, der unabhängig von den baulichen Gegebenheiten geschaffen werden kann.

Selbstverständlich ist ein schöner heller, architektonisch ansprechender Raum, in dem sich Menschen willkommen fühlen, wertvoll. Aber sind Räume, an denen Menschen gemeinsam (spontan) zusammenkommen, in den heutigen Städten grundsätzlich nicht eher selten?

Aus der Erfahrung in der Arbeit mit gemeinnützigen (post-)migrantischen Organisationen, Netzwerken und Initiativen ist die Suche nach einer Räumlichkeit für eine Zusammenkunft oder Durchführung einer Maßnahme in einer Großstadt wie Stuttgart ein ermüdendes und oft teures Unterfangen.

Wie und wo kann Wissensvermittlung und Beteiligung stattfinden, ohne dass die Problematik eines (nicht vorhandenen) Raumes die ganze Energie nimmt und bloße Frustration bei den Anwesenden hinterlässt? Wie können in den Organisationen solche schönen Räume „aus dem Nichts" geschaffen werden?
Wenn es sich mit dem faktischen Raum so schwierig gestaltet, aber das Bedürfnis nach Orten für das gemeinsame Lernen und das Beteiligen so groß ist, muss um die Ecke gedacht und auf kreative und innovative Weise eine Alternative gefunden werden. Ziel ist es, einen Ort zu schaffen, der unabhängig von baulichen Bedingungen und Finanzen oder anderen hinderlichen Gegebenheiten existiert: Ein Placemaking im Geiste des Lernens und des Beteiligens.

Die radikale Verlangsamung des öffentlichen Lebens und die soziale Distanzierung in der (heute noch andauernden) Corona-Krise erforderte schnelles Umdenken und trug auch beim Forum der Kulturen definitiv dazu bei, neue Wege zu gehen (oder gehen zu müssen) – zum Beispiel im Sinne des Placemaking.

Es gibt einen realen Ort, in welchem eine persönliche Begegnung von Mensch zu Mensch stattfindet, und einen **virtuellen Raum**, in dem eine digitale Begegnung möglich ist. Beide Möglichkeiten bieten Vorteile – unabhängig von Zeit und Raum wird in kurzen Sequenzen mit Freude gelernt und beteiligt!

Zurück zur Frage nach den Faktoren, die die Bedeutung des (Lern- und Beteiligungs-)Ortes beeinflussen. Diese ausschlaggebenden Faktoren sind die Menschen selbst. Denn Menschen müssen zuerst merken, dass es möglich ist, hier und jetzt zu lernen und sich zu beteiligen. Es muss also an dem Ort eine gewisse **Lern- und Beteiligungskultur** geben. Dazu gehört, dass diese Lern- und Beteiligungskultur besonders gefördert und sichtbar gemacht wird. Dafür muss der **Mensch ins Zentrum** jeder Organisation gestellt und Beteiligung ermöglicht werden.

Eine **klare und transparente Regel** hierfür sollte lauten: **Begegnung und Kommunikation** finden **ohne Wertung und auf Augenhöhe** statt. Durch die besondere und inspirierende Art, mit der sich Menschen begegnen, wird der (Lern- und Beteiligungs-)Ort bedeutsam, ein „Great Place to Learn and Participate" als Pendant zum „Great Place to Work".

Über einen solchen Ort spricht man gerne und man trifft sich dort gerne. Wer würde nicht gerne in einer Organisation arbeiten, in der das Lernen und das Beteiligen gefördert wird und man sich mit dem eigenen Wissen und den eigenen Stärken einbringen kann? Gleichzeitig können haupt- und ehrenamtlich Mitarbeitende voneinander lernen, was wiederum **perspektivreiches Lernen** bedeutet.

Ziel sollte es sein, dass wir uns alle in einer Art begegnen, die uns erlaubt im Miteinander das Voneinander zu erfahren. Denn jede Person ist wertvoll und ihre Kompetenz einzigartig. Placemaking als Philosophie des konkreten Handelns und des Machens auf Bildung und Beteiligung übertragen, heißt, „(…) sich in einer spontanen Begegnung beteiligen und zusammen lernen" (Quelle: *Placemaking: Die Kunst, gute Orte auszubilden*, www.realacestudio.de).

Das folgende Zitat drückt dies anschaulich aus: „Wenn du Lernen im Unternehmen verändern willst, dann hole nicht Mitarbeiter zusammen, um Inhalte zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und das Lernen vorzugeben, sondern lehre den Lernenden die Sehnsucht, eigene Fähig- und Fertigkeiten zu steigern oder zu entdecken" (Quelle: #MOOCamp20 auf Twitter). Das Wort „Lernen" könnte man durch den Begriff „Beteiligen" leicht ersetzen.

Und das kann man auch virtuell tun! Denn die Digitalisierung ist die Freundin der Bildung und der Beteiligung. Eine virtuelle Begegnung ersetzt vielleicht nicht vollständig das persönliche Miteinander. Die Erkenntnis aus der Corona-Krise ist jedoch, dass der **digitale Wissenstransfer** und die **digitale Beteiligung** (zumindest als ernsthafte Alternative) **unverzichtbar und notwendig** ist und das bis dato bevorzugte Präsenztreffen hinterfragt und neu gedacht werden muss.

Gewiss haben Präsenztreffen in einem realen Raum Vorteile. Sich aber nur darauf zu konzentrieren, erweist sich in Zeiten, in denen das Zusammenkommen erschwert bis unmöglich ist, als nicht praktikabel. Digitale Räume sind also bei der Suche nach wertfreiem Raum stets mitzudenken.

5.3. INSPIRIERENDE*R GASTGEBER*IN SEIN

„Wir können als Gastgeber so viel bewirken. Es gelingt uns, eine Atmosphäre zu schaffen, die Prozesse in Gang setzt und die Gäste für Neues offen macht. Sie verlassen alte Muster, öffnen sich für neue Ideen und Perspektiven. Sie nehmen wahr, ohne gleich zu bewerten, und beteiligen sich, anstatt zu dominieren. Auf Augenhöhe mit den anderen entwickeln sie Lösungen."
(Quelle: Helga Breuninger, in: *NOOKEE Magazin*, Breuninger Stiftungsgruppe, Ausgabe 02/2017, S. 28).

Die Worte von Helga Breuninger überzeugen. Gastgeber*innen heißen die ehrenamtlich Mitwirkenden willkommen, laden ein, sehen und hören zu. Sie schaffen einen unverwechselbaren, einzigartigen **Moment des Wohlfühlens**, in dem es genug Platz für schöpferische Kreativität, für wertschätzendes Miteinander und nicht zuletzt für notwendige Selbstfürsorge gibt.

Dem/Der Gastgeber*in selbst sollte es gut gehen, damit für die Teilnehmenden das Lernen in einer angenehmen Atmosphäre mit ausreichend Freiraum für positive Gedanken, Arbeit und Pausen funktionieren kann. Denn: „Happy hosts change the world".

Aber was heißt eigentlich eine kreative und wertschätzende Atmosphäre? Wie möchten wir uns begegnen? Helga Breuninger sagt: „Wir schaffen als Gastgeber an unseren Orten eine Atmosphäre, in der sich alle mitwirkenden Akteur*innen in eine inspirierende Zusammenarbeit einbringen wollen" (Quelle: *NOOKEE Magazin*, Breuninger Stiftungsgruppe, Ausgabe 02/2017, S. 28).

Daraus resultiert das **„Gastgeber*innen-Prinzip"**. Es besagt: „Alle sind unabhängig von Alter, Herkunft und Lebenssituation willkommen und können mitgestalten. Gastgeber*innen schaffen eine Atmosphäre, in der sich eine **Willkommenskultur** mit vielfältigen Begegnungen und Beteiligung entwickeln kann. Gäste werden engagierte Mitgestalter*innen, übernehmen Verantwortung und arbeiten an der Umsetzung. Gäste kommen gerne wieder, knüpfen Beziehungen, werden Teil des Ganzen"
(Quelle: *Beteiligungslabor 2020*).

Um eine Atmosphäre der Begegnung im Raum zu schaffen, sollte das Setting freundlich und offen gestaltet sein und die Raumgröße an die Gruppengröße angepasst werden. Dafür sollte man stets die Zielgruppe im Auge behalten. Gäste sollten bei der Ankunft „abgeholt" werden, das Ankommen kann durch kleine Aufmerksamkeiten wie persönliche Grußkarten angenehm gestaltet und die individuellen Bedürfnisse der Gäste sollten stets beachtet werden. Am Ende können kleine Give-aways zum Mitnehmen dazu beitragen, dass die Gäste den Raum mit einem positiven Gefühl verlassen (Quelle: *Beteiligungslabor 2020*). So entsteht ausreichend Raum für fantastische und kreative Ideen.

Wie können solche **Aufmerksamkeiten in der virtuellen Welt** die Gastgeberrolle unterstützen? Wie könnten sie zumindest teilweise umgesetzt oder durch welche Mittel und Tools ergänzt oder gar ersetzt werden? Worauf sollte die/der Gastgeber*in achten, um zumindest annähernd ein solches Wohlfühl- und Kreativ-Umfeld zu schaffen?

Die Erfahrung aus dem Beispielprojekt *Stadtteilkarte* zeigt, dass man auch im virtuellen Raum wenig braucht, um miteinander in einer Gruppe gut zusammenzuarbeiten, mit- und voneinander zu lernen, zu ermöglichen und mitzuwirken.

Mit einer freundlichen und offenen Einladung zum Treffen wird die Tür bereits geöffnet und die Vorfreude auf das gemeinsame Lernen und Arbeiten ist groß.

Tatsächlich ist die positive Grundstimmung durch die Freude und Lust am Austausch geprägt, ein Besprechen der Wünsche und Erwartungen und gemeinsames Festlegen der Methode, der Zeit und der Inhalte, mit denen die Gruppe sich beschäftigen möchte.

Die Motivation jeder einzelnen Person ist der größte treibende Motor. Kaffee- und Teepausen zwischendurch und eine schöne Raumgestaltung durch Hintergrundbilder (ob die realen Ecken des eigenen Hauses oder heruntergeladene Bilder aus dem Internet) können auf die Teilnehmenden beruhigend oder anregend wirken. Sie schaffen Raum für Zwischengespräche.

Zudem ist die Einhaltung der Gesprächsreihenfolge und eine gelungene Moderation wichtig, am besten gepaart – je nach Bedarf – mit guten Methodenkenntnissen der zur Verfügung stehenden Online-Tools der Zusammenarbeit oder Präsentation etc.

Die Teilnehmenden sollen sich selbst mit Snacks und Getränken vorsorglich ausstatten. Fragen an die Teilnehmenden nach ihrem Selbstbefinden und ihren Emotionen sollten unbedingt in das Treffen eingebaut werden – schon aus dem einfachen Grund, dass unsere Sinne Mimik, Gestik, Körperhaltung, Stimme, Ausstrahlung, Duft etc. nicht wie bei einem persönlichen Treffen erfassen können.

Anschließend an das Treffen sollte es das Angebot geben, in Kontakt zu bleiben. Idealerweise werden gleich ein nächster Termin und Themenvorlieben ins Auge gefasst.

Da es sich um ein Treffen auf Augenhöhe handelt, in dem alle Personen gleichberechtigt und zum Mitmachen eingeladen sind, ist es empfehlenswert, die Rollen (z. B. Moderation, Zeitwächter etc.) auch an weitere, nicht hauptamtlich verantwortliche Teilnehmende abzugeben, sodass jede Person mutig Neues ausprobieren kann. Natürlich sollte hier kein Zwang bestehen, damit durch die Rollen- und Aufgabenverteilung kein Unwohlsein bei einzelnen Personen aufkommt (z. B. durch Überforderung mit der Technik).

5.4. RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN

Für die Arbeit am Beteiligungsprozess ist es für die hauptamtlich Verantwortlichen wichtig, von Anfang an zu klären, welche für das Projekt notwendigen Ressourcen in der Organisation zur Verfügung stehen. Ob es sich um personelle, finanzielle oder zeitliche Ressourcen handelt oder um die „kleinen" Dinge wie technische Ausstattung und Zugang zu den Räumlichkeiten etc. Wichtig ist, dass die hauptamtlich Verantwortlichen wissen, unter welchen Rahmenbedingungen sie am Projekt arbeiten können. Weiterhin ist es wichtig, den eigenen Entscheidungsraum zu kennen, also welche Entscheidungen man selbst treffen kann und wann man mit wem in der Organisation Rücksprache halten muss.

Handlungsempfehlungen:

- **Berücksichtigen, dass Ehrenamt kostet:** Und zwar nicht nur Zeit und Arbeitskraft, die gespendet werden, sondern zum Teil auch Fahrtkosten, Telefonkosten, Kinderbetreuung usw. Falls es Möglichkeiten gibt, das abzufedern, sollten die hauptamtlich Verantwortlichen das anbieten.

- **Sich über den eigenen Entscheidungsspielraum vergewissern:** Wo können hauptamtlich Verantwortliche selbst entscheiden und wann und mit wem müssen sie in der Organisation Rücksprache halten?

Im Frühling 2020 erreichte das Corona-Virus Deutschland und stellte vieles auf den Kopf – auch die gewohnten Arbeitsstrukturen und Arbeitsweisen. Das „Glück im Unglück" waren für die Projektgruppe der *Stadtteilkarte* die sich neu eröffnenden Möglichkeiten einer digitalen Zusammenarbeit (vor allem über digitale Projektmanagement- und Videokonferenz-Tools wie Trello oder Zoom). Über die Nutzung der digitalen Kommunikations- und Arbeitstools wurde in der Gruppe abgestimmt.

Da Externe mit internen Daten wie auch mit Daten von Dritten (z. B. gespeicherte Daten der Vereine) des Forums der Kulturen in Berührung kamen, wollte sich die Projektgruppe absichern. Es wurde daher in diesem Zusammenhang eine Verschwiegenheitserklärung für den Umgang mit forumsinternen Daten erstellt und zur Unterschrift an die Ehrenamtlichen gegeben.

5.5. PROJEKTKOMPASS: ZIEL UND RICHTUNG

Die Projektgruppe der *Stadtteilkarte* hat in einem gemeinsamen Prozess die Projektziele und die Richtung der Arbeit am Projekt festgelegt. Dies erfolgte in den Gesprächen im Dialog. Hatte jemand einen schwerwiegenden Einwand, wurde gemeinsam nach einer alternativen Lösung gesucht.

5.6. TEAMFÜHRUNG UND -MOTIVATION

Eine nicht weniger bedeutende Herausforderung als die technische Umsetzung der Idee stellte im Rahmen des Projektes *Stadtteilkarte* die Gruppenführung und die Gruppenmotivation dar. Insbesondere in der recht ungewöhnlichen Pandemiezeit, die große Umstellungen in der Art der Zusammenarbeit mit sich brachte, waren die Ungewissheit über die bevorstehende Zeit und die fehlende Planungssicherheit eine Belastung.

5.6.1. EINE GRUPPE WIRD ZUM PROJEKTTEAM

Im Jahr 2020 gab es praktisch keine Planungssicherheit und auch ein persönliches Kennenlernen abseits der Arbeitstreffen war kaum möglich. So ist das Fehlen der menschlichen und sozialen Komponente der Zusammenarbeit in einer Gruppe für alle Mitwirkenden zu einer neuen Erfahrung und Herausforderung geworden.

Finden wir uns als ein Team zusammen? Wie halten wir uns bei Laune? Wie motivieren wir uns gegenseitig und vermitteln den Glauben an das Gute unserer Arbeit, wenn wir nicht wissen, ob und wann wir das Projekt in dieser seltsamen Zeit abschließen können?

Aber auch abseits von Corona stellte sich die Frage nach einer gelingenden Führung und dem Zusammenhalt der Gruppe. Denn bedingt durch die vielen technischen Herausforderungen war stets der Gedanke da, ob die Gruppe diese meistern kann. Hat die Gruppe sich mit dem Vorhaben übernommen? Wie löst man all diese unerwarteten Probleme? Gibt es genügend Mut und Durchhaltevermögen?

Dabei half das gemeinsame **Lachen** in den Sitzungen sehr. Auch die kurzen **Erzählungen** über persönliche Erlebnisse führten zu einer positiven Grundstimmung, in der man sich wohlfühlen und stärken konnte. Die **Gruppe ist zu einem Team zusammengewachsen** und war mit und durch ihre vielen regelmäßigen digitalen Treffen eine willkommene (und sichere) Begleitung durch die unsicheren Zeiten.

Vielleicht waren also die (erschwerten) Bedingungen gerade die Erfolgsfaktoren des Projekts. Mit Spaß und einer schönen Vision wurde vieles ohne zeitlichen Druck ausprobiert und oft auch verworfen. Mit viel Mut zur Unvollkommenheit. Das Ziel war stets vor Augen, gleichzeitig war aber viel Raum für Ideen und neue Entwürfe, für Spielen und Lernen gegeben. Dabei wurden anschließend gemeinsam Entscheidungen getroffen, wie der weitere Weg aussehen sollte und welche Richtung eingeschlagen würde. Wahrscheinlich war diese Art der Beteiligung auf Augenhöhe eine entscheidende Grundlage für das Gelingen des Projekts.

Handlungsempfehlungen:

- **Gerne und viel zusammen lachen:** Das bringt eine Leichtigkeit in die Aufgabe und man freut sich auf das Wiedersehen.

- **An das Thema spielerisch herangehen und Mut zur Unvollkommenheit haben:** Durch spielerisches Ausprobieren kann Unerwartetes entstehen. Wenn etwas nicht gelingt, versuchen Sie es einfach noch einmal und verbuchen Sie den Versuch als wertvolle Erfahrung.

- **Eine Hauptansprechperson/Teamführung wählen:** Wenn mehrere Hauptamtliche beteiligt sind, ist eine gute Absprache nötig, um die Ehrenamtlichen nicht mit Interna zu verwirren (dies betrifft auch den Aspekt der klaren und transparenten Kommunikation).

5.6.2. (SELBST-)MOTIVATION UND ANERKENNUNG

Ohne Anerkennung und Wertschätzung geht es nicht. Das kleine Wort „Danke“ zaubert ein Lächeln auf das Gesicht des Gegenübers. Es bestätigt, dass die Arbeit der/des anderen gesehen und gewürdigt wurde, und motiviert. Die hauptamtlich Verantwortlichen sollten diese wichtige Aufgabe der Motivation durch Anerkennung und Wertschätzung unbedingt verinnerlichen und möglichst oft in der Gruppe betonen, wie wichtig der Beitrag jeder einzelnen Person in der Gruppe ist. Auch kleine Aufmerksamkeiten wie eine Postkarte, ein Gutschein oder ein gemeinsames Treffen im Biergarten geben einen Motivationsschub und lassen die Person wissen, dass sie wahrgenommen und ihr Beitrag gewürdigt wird.

Auch sich selbst als hauptamtlich Verantwortliche*r zu reflektieren, trägt zur Selbstmotivation bei. Langstrecken-Projekte können sehr mühselig sein und auch die Leitung kann sich darin verlieren. Deswegen ist es ratsam, längere Projekte in kürzere Phasen einzuteilen, sodass die Zwischenziele erreicht und so die sogenannten Belohnungsareale im Gehirn aktiviert werden können.

5.6.3. VOGELPERSPEKTIVE ANNEHMEN

Gemeinsam die guten Erfahrungen im Projekt zu reflektieren und sich bewusst zu machen, welche kleinen oder großen Schritte gemacht wurden und welche Ergebnisse daraus schon gemeinsam erarbeitet werden konnten, wirkt sich positiv auf die Stimmung aus. Manchmal verlieren sich Personen „im Wald“ und „vor lauter Bäumen“ sieht man das große Ganze nicht mehr. Deswegen ist es sinnvoll, gelegentlich eine Vogelperspektive einzunehmen, um den Blick für das Geschehen zu schärfen.

5.6.4. ERFOLGE FEIERN

Das Projekt *Stadtteilkarte* ist ein erfolgreiches Beispielprojekt der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. Als eine wertschätzende Geste den engagierten Ehrenamtlichen (und allen Projektmitarbeitenden und mitwirkenden Vereinen) gegenüber fand zum Schluss der ersten Phase Ende 2020 ein virtuelles Treffen zwischen der Projektgruppe und Menschen aus (post-)migrantischen Organisationen statt.

Es handelte sich dabei um eine offene Veranstaltung, in der die bereits in der *Stadtteilkarte* eingetragenen (post-)migrantischen Organisationen das Ergebnis der Arbeit sehen konnten. Auch andere interessierte Vereine waren dabei und konnten entscheiden, ob ihre (post-)migrantische Organisation auch auf der *Stadtteilkarte* Platz finden sollte. Ein gutes Feedback würdigte die monatelange Projektarbeit und machte die Projektmitglieder stolz auf ihre Arbeitsergebnisse. Fragen bezüglich der Zukunft des Projektes wurden zusammengetragen. Die zweite Phase des Projektes begann 2021 und wurde auf 6 Monate ausgelegt.

Handlungsempfehlungen:

Erfolge mit den Ehrenamtlichen feiern: Die Ergebnisse der eigenen Arbeit zu präsentieren, motiviert unglaublich. Man ist stolz darauf, sich und das Ergebnis zeigen zu können und nimmt gerne positive Rückmeldungen entgegen. Es schafft Vertrauen in sich selbst und gibt der Aufgabe eine Bedeutung. Die Ehrenamtlichen dabei namentlich zu nennen, ist sehr wichtig!

5.7. HÜRDEN ERKENNEN UND LÖSUNGEN FINDEN

Es soll nicht unter den Tisch gekehrt werden, dass in einem Projekt nicht immer alles glatt läuft. So auch im Beispielprojekt *Stadtteilkarte*. Es ist sehr wichtig, die Hürden rechtzeitig zu erkennen. Dabei sollte stets lösungsorientiert gearbeitet werden. Sobald eine Hürde klar wird, sollte diese angesprochen und in einem gemeinsamen Prozess nach einer Lösung gesucht werden.

Beim Projekt *Stadtteilkarte* gab es zum Beispiel technische und inhaltliche Hürden, Hürden der Zusammenarbeit mit externen Partnern, Fragen des Datenschutzes.

Auch in der Personalführung von Externen (Ehrenamtliche sind sozusagen externe Mitarbeitende) kann unter Umständen nicht immer alles zufriedenstellend laufen. Bestenfalls erkennen die hauptamtlich Verantwortlichen eine Änderung in der Stimmung einer Person/in der Gruppe und reagieren rechtzeitig darauf. Auch wenn den Ehrenamtlichen der Start in die neue Aufgabe gut gelingt und alles zu funktionieren scheint, kann die Aufgabe mit der Zeit über- oder unterfordern. Die Aufgabe selbst oder die Umstände (in der Organisation) können frustrieren. So kann es passieren, dass Ehrenamtliche abspringen, da sie sich in ihrem Engagement nicht mehr wohl fühlen. Unterschiedliche Gründe können zu diesem Schritt führen. Die hauptamtlich Verantwortlichen sollten dies nicht persönlich nehmen, aber im besten Fall die Gründe erfragen, sodass aus solchen Entwicklungen gelernt werden und die Zusammenarbeit mit anderen Ehrenamtlichen in der Zukunft besser laufen kann.

Niemand ist perfekt. Auch eine Organisation muss nicht den Anspruch an sich haben, perfekt zu funktionieren. Gibt es allerdings Faktoren, welche die Zusammenarbeit in der Zukunft positiv beeinflussen können und die im Rahmen der Organisation leicht verändert werden können, sollten die hauptamtlich Verantwortlichen diese Faktoren anerkennen und an einer Verbesserung arbeiten.

Eine **Reflexion der Zusammenarbeit** mit Ehrenamtlichen sollte ebenfalls regelmäßig stattfinden, sodass eine Organisation einen möglichst offenen wertfreien Rahmen für Beteiligungen schaffen kann.

Handlungsempfehlungen:

- **Sich von auftretenden Hürden nicht irritieren lassen und gemeinsam Lösungen finden:** Vor allem bei neuen Aufgaben, mit denen man bisher noch nicht konfrontiert war, ist es normal, dass Unerwartetes passiert und man plötzlich vor einer vermeintlich unlösbaren Aufgabe steht. Aber: Alles ist zu lösen. Holen Sie sich gegebenenfalls externe Hilfe!

- **Die Gründe für einen Abbruch des Ehrenamts gemeinsam in der Organisation reflektieren und wenn möglich Änderungen vornehmen:** Enttäuschungen gehören zum Job, auch im Ehrenamt. Selbst nach einer transparenten Kommunikation und einem guten Einstieg kann es passieren, dass beispielsweise die Aufgabe oder die internen Strukturen einer Organisation doch nicht so gut zu den Kompetenzen und Interessen der ehrenamtlich Aktiven passen. Lernen Sie als Hauptverantwortliche*r daraus!

6. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Beteiligung von Ehrenamtlichen an der inhaltlichen Arbeit zwar kurzfristig einen größeren Aufwand bedeuten kann, sich aber längerfristig lohnt. Den Einsatz von Ehrenamtlichen mit einem ersten kleinen Schritt (z. B. im Rahmen eines Mikroprojekts) zu starten, gibt einer Organisation die Möglichkeit, den Beteiligungsprozess zu reflektieren und Erkenntnisse daraus zu gewinnen. Es wird nie „die perfekte Leitlinie“ für die Arbeit mit Ehrenamtlichen geben. Dazu ändern sich die äußeren Umstände, Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation oder die ehrenamtlichen Personen selbst und deren Interessen und Bedürfnisse zu schnell.

Mit der Handlungsempfehlung, aufbauend auf dem Best-Practice-Beispiel *Stadtteilkarte*, möchte das Forum der Kulturen jedoch für eine Beteiligung von Ehrenamtlichen werben und den Mehrwert einer solchen Haltung als Organisation für alle Mitwirkenden betonen.

NACHWORT: PERSPEKTIVE VON DAGMAR RUHNAU, EHRENAMTLICHE IM PROJEKT *STADTTEILKARTE*

**Sollte eine Organisation Ehrenamtliche miteinbeziehen? Unbedingt!
Es gibt eine große Bereitschaft in der Gesellschaft, die eigene Zeit mit mehr als Beruf und Familie zu verbringen. Dadurch vernetzt sich die Gesellschaft intensiver und wirkt dem Trend entgegen, in immer kleineren Cliquen zu denken. Denn wir können die Gesellschaft nur gemeinsam verbessern, nicht gegeneinander.**

Indem Ehrenamtliche, also Außenstehende, in eine Organisation hereingelassen werden, profitiert die Organisation von den unterschiedlichen Talenten, die die Ehrenamtlichen mitbringen, sei es der berufliche Hintergrund oder seien es persönliche Stärken. Der Blick von außen und eine andere Perspektive kann Ideen generieren, auf die die Mitarbeitenden der Organisation vielleicht nicht gekommen wären – je mehr Menschen beteiligt sind, desto mehr Ideen bereichern die Diskussion.

Nicht zuletzt wird die Organisation selbst sichtbarer. Die Ehrenamtlichen haben ihre eigenen Netzwerke, in denen sie über die Organisation und deren Anliegen sprechen und diskutieren. Dadurch verbreiten sich der Name und die Ideen der Organisation weiter.

Das zeigte sich auch beim Projekt *Stadtteilkarte* des Forums der Kulturen Stuttgart e. V., an dem ich im Frühjahr und Sommer 2020 mitgearbeitet habe. Wir waren eine kleine Gruppe, hatten aber ganz unterschiedliche Hintergründe. Die kontinuierliche Zusammenarbeit wurde durch die Hauptamtlichen bzw. Praktikantinnen des Forums der Kulturen sichergestellt – ein wichtiges verbindendes Element, da wir als Ehrenamtliche nicht ständig an der Aufgabe arbeiten konnten. Dazu gehörten vor allem Protokolle bzw. das Einpflegen der Ergebnisse aus den Meetings in die verschiedenen Arbeitsplattformen, aber auch die Gesprächsleitung in den Meetings selbst. Dass das Forum der Kulturen die Gesprächsleitung übernahm, ergab sich daraus, dass die Mitarbeitenden auch das Ziel – die *Stadtteilkarte* – definiert hatten; wie wir dorthin kommen würden, war jedoch ziemlich offen. Das entwickelte sich von Meeting zu Meeting in der Gruppe immer weiter.

Wesentlich für die erfolgreiche Zusammenarbeit war, wie in jeder guten Arbeitsumgebung, entgegengebrachtes Vertrauen. Das Forum der Kulturen gab uns nach Unterzeichnung einer entsprechenden Datenschutzerklärung Zugriff auf Daten, Kontakte und Arbeitsplattformen, sodass wir „live“ daran arbeiten konnten. Wir waren keine Handlanger*innen, sondern Beteiligte auf Augenhöhe.

Das Schönste an der Arbeit war der Kontakt zu den Migrantenorganisationen. Zu hören, wie sie sich darüber freuten, dass wir etwas für sie taten und dass sie die Idee für gut hielten. Natürlich war die Basis für dieses positive Feedback die jahrelange Zusammenarbeit des Forums der Kulturen mit den Migrantenorganisationen.

**Auch das Feedback des Forums der Kulturen zu unserer ehrenamtlichen Arbeit war toll. Der Anspruch, wertschätzend mit anderen umzugehen, den das Forum an sich selbst stellt, war immer spürbar. Durch die vorhandene Bereitschaft, die Ehrenamtlichen auch wieder „loszulassen“ bzw. ihnen andere Betätigungsfelder zu öffnen, bekommt man immer schöne Aufgaben und das Forum der Kulturen profitiert von stets motivierten Ehrenamtlichen.
Wichtig ist immer auch der Faktor Zeit!**

Persönlichkeitsentwicklung und Horizonterweiterung sind die Impulse für mein ehrenamtliches Engagement und dies hat sich in diesem Projekt durchaus erfüllt.

Dafür danke ich dem Forum der Kulturen.
Dagmar Ruhnau

KONTAKT UND HERAUSGEBER

Forum der Kulturen Stuttgart e. V.
Marktplatz 4, 70173 Stuttgart

Tel. 0711/248 48 08-0
Fax 071/248 48 08-88
info@forum-der-kulturen.de

www.forum-der-kulturen.de
www.facebook.com/FDKStuttgart
www.instagram.com/forumderkulturen

Weitere Informationen zum ehrenamtlichen Engagement beim Forum der Kulturen Stuttgart e. V.:
sabrina.hohbach@forum-der-kulturen.de

Konzept und Text: Sabrina Hohbach, (Ehrenamtskoordinatorin), Corinna Mevißen (Fachbereich *Kultur*), Agnieszka Pilch (Fachbereich *Bildung und Qualifizierung*) – Forum der Kulturen Stuttgart e. V. und Dagmar Ruhnau (Ehrenamtliche)
Redaktion: Agnieszka Pilch, Sabrina Hohbach, Corinna Mevißen, Charlotte Kreuter – Forum der Kulturen Stuttgart e. V. und Dagmar Ruhnau
Gestaltung: Katharina Jourdan – Forum der Kulturen Stuttgart e. V.

1. Auflage, Stand: Juli 2021

Dieses Projekt wird aus Mitteln des Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds kofinanziert

Europa fördert
Asyl-, Migrations-, Integrationsfonds

Forum der Kulturen Stuttgart e. V.

Dachverband der Migrantenvereine
Interkulturbüro

Marktplatz 4, 70173 Stuttgart
Tel. 0711/248 48 08-0
Fax 0711/248 48 08-88
info@forum-der-kulturen.de
www.forum-der-kulturen.de