

# Starke Strukturen – Starkes Ehrenamt

Förderprogramm STARK 2016 bis 2019



**Autorinnen:** Karin Buchner | Henriette Klinkhart  
im Auftrag der LAGFA Hessen e.V.

### Gefördert durch:



### Herausgeber:



### Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen in Hessen LAGFA Hessen e.V.

Domstraße 81

63067 Offenbach

Email: [info@lagfa-hessen.de](mailto:info@lagfa-hessen.de)

[www.lagfa-hessen.de](http://www.lagfa-hessen.de)

### Projektteam:

Karin Buchner und Henriette Klinkhart  
sowie Claudia Koch (bis 2018)

### Hinweis:

Der besseren Lesbarkeit wegen verwenden wir in der vorliegenden Broschüre ausschließlich die männliche Form. Selbstverständlich sind alle Geschlechter gleichermaßen gemeint und umfasst.

# Inhaltsverzeichnis

1	Förderprogramm STARK: Hintergrund
4	Die Förderphasen
6	Inhaltliche Programmentwicklung
11	Wozu Strukturen?
20	Zusammenhang von Struktur und Wirkung
25	Vision   Impact: Kompass und Navigationssystem
29	Finanzierung
36	Wissen und Wissensmanagement
43	Information und Kommunikation
52	Netzwerke und Kooperationen
60	Lernerfahrungen
62	Karte STARK-Standorte
64	Anhang: STARK-Standorte - Blitzlichter





## Förderprogramm STARK: Hintergrund

Vor dem Hintergrund des Zuzugs einer großen Zahl geflüchteter Menschen richtete sich das Förderprogramm STARK an Freiwilligenagenturen und andere Engagement fördernde Organisationen. Ziel war, Strukturen aufzubauen und weiterzuentwickeln, um insbesondere in der Flüchtlingsarbeit Engagement zu ermöglichen, zu stärken und zu verstetigen.

STARK steht dabei für *Strukturaufbau im regionalen und kommunalen Kontext*.

Gesellschaftliche Herausforderungen und Veränderungsprozesse lassen sich nur im Zusammenspiel von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Organisationen bewältigen.

Dass und wie dies gelingen kann, zeigte sich eindrucksvoll im großen Engagement vieler Bürger\*innen in der Arbeit mit Geflüchteten.

Zugleich wurde aber auch überdeutlich, dass bürgerschaftliches Engagement, also Beteiligung, Mitgestaltung und Teilhabe, sowie das abgestimmte Zusammenwirken aller am Prozess Beteiligten tragfähige Strukturen und Rahmenbedingungen braucht, um sich zu entwickeln und zu verstetigen.

Freiwilligenagenturen und Engagement fördernde Initiativen bilden solche Strukturen und stärken damit bürgerschaftliches Engagement in seiner ganzen Vielfalt.

Sie sind zentrale Anlaufstelle für Menschen, die sich engagieren (wollen), machen Engagement sichtbar, zeigen Möglichkeiten des Gestaltens und der Beteiligung auf und tragen so wesentlich dazu bei, Engagement zu verstetigen und gesellschaftlich wirkungsvoll auszugestalten. Sie sind Ermöglicher, schaffen Räume (physisch und ideell), wirken als Multiplikatoren und sind Brückenbauer, Netzwerker und Prozessbegleiter.

**Engagement braucht Strukturen, um sich zu verstetigen.**

*Engagement fördernde Einrichtungen (z.B. Freiwilligenagenturen) müssen jedoch selbst über verlässliche Strukturen verfügen, um die an sie gestellten Aufgaben erfüllen zu können.*

Um diese vielfältigen Aufgaben erfüllen und Freiwilligen einen verlässlichen Rahmen für deren Engagement bieten zu können, müssen Freiwilligenagenturen und Engagement fördernde Initiativen ansprechbar, sichtbar und handlungsfähig sein.

Dazu brauchen sie selbst tragfähige Strukturen.

Diese systematisch aufzubauen und weiterzuentwickeln, um bürgerschaftliches Engagement in Hessen zu fördern und zu verstetigen, war

das Ziel des Förderprogramms STARK.

Die LAGFA Hessen e.V. [Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen in Hessen] konzipierte das Programm STARK inhaltlich und setzte es fachlich um.

Gefördert wurde STARK durch das Hessische Ministerium für Soziales und Integration [HMSI]. Die entsprechenden Mittel standen im Hessischen Asylpaket zur Verfügung, das auch die Stärkung bürgerschaftlichen Engagements vorsieht.



*1. Fachtag für Geflüchtete, Kongresshalle Gießen, November 2015*

Die Omnipräsenz des Flüchtlingszuzugs in den Medien, die Dringlichkeit der Unterstützung angesichts der empfundenen Überforderung der Behörden sowie die Schicksale der Geflüchteten lösten eine Welle der Hilfsbereitschaft in der Bevölkerung aus: Viele wollten helfen und geflüchtete Menschen aktiv darin unterstützen, sich die

neue Heimat möglichst rasch vertraut zu machen. Sie packten spontan dort an, wo sie glaubten, dass ihre Hilfe sinnvoll sei und gebraucht werde.

Dieses Engagement war beeindruckend, ging aber zugleich mit zahlreichen Herausforderungen einher, die beim 1. Fachtag „Engagiert für Flüchtlinge“ im November 2015

in der Gießener Kongresshalle deutlich zum Ausdruck kamen.

Gefördert vom HMSI und umgesetzt durch die LAGFA Hessen e.V. tauschten sich dort mehr als 160 haupt- und ehrenamtliche Akteure in insgesamt 36 Workshops intensiv über Bedarfe und Stolpersteine in der Arbeit mit Geflüchteten aus und suchten nach möglichen Handlungsansätzen, um die Integration Zugewanderter zu fördern.

Die Analyse der umfassend dokumentierten Austauschrunden machte deutlich, dass in vielen Bereichen der ehrenamtlichen Flüchtlingsarbeit Strukturen gänzlich fehlten oder die vorhandenen Strukturen nicht zu den neuen Herausforderungen und Aufgaben passten. Die daraus entstehenden Reibungen behinderten teils massiv die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt, aber auch zwischen den ehrenamtlich Aktiven. Dies führte wiederum bei allen Beteiligten zu Missverständnissen und Frustration. Auf Seiten der Freiwilligen nahmen die Engagementabbrüche zu.

Um die entstandene Gemengelage zu ordnen, die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt wirkungsorientiert zu gestalten und um Engagierten einen verlässlichen Rahmen zu bieten, der zu dauerhaftem Engagement motiviert, braucht es agile Strukturen:



Diese müssen einerseits flexibel genug sein, um dem Bedürfnis der sogenannten *neuen Freiwilligen* nach Eigenständigkeit Rechnung zu tragen. Andererseits müssen sie aber auch unter sich dynamisch verändernden Umfeldbedingungen einen stabilen Rahmen schaffen, der Freiwilligen Rückhalt und allen Beteiligten Orientierung bietet.

Vor diesem Hintergrund und auf der Basis der Ergebnisse des Fachtags entstand der konzeptionelle Rahmen für das Programm STARK, das damit unmittelbar aus der Praxis hervorging.

Während der gesamten Förderphase wurde dieser hohe Praxisbezug beibehalten und das Konzept stetig den Bedarfen sowie den sich verändernden Rahmenbedingungen angepasst.

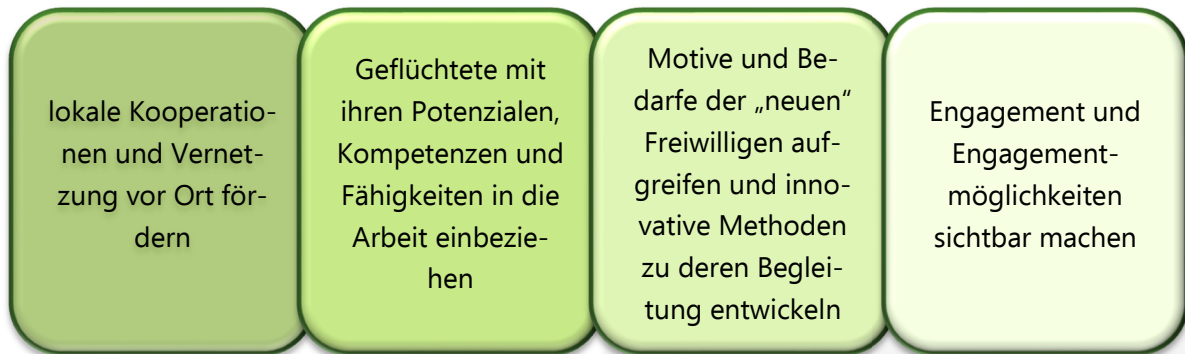




## Die Förderphasen

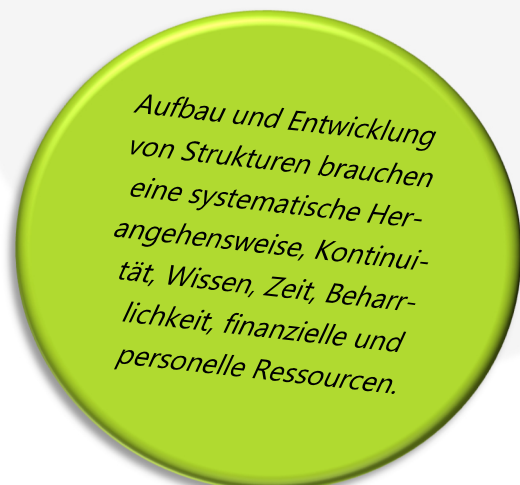
Konzeptionell legte sich das Programm STARK weder auf bestimmte Organisations- oder Rechtsformen, noch auf Regionen oder sonst gängige Vorgaben fest. Bewerben konnten sich vielmehr alle Initiativen, Kommunen und zivilgesellschaftlichen Organisationen, die im Bereich

der Flüchtlingsarbeit Strukturen aufbauen oder weiterentwickeln wollten, um auf diese Weise Engagement zu verstetigen und zu stärken. Antragsteller\*innen sollten in ihrer Bewerbung die geplanten Maßnahmen und deren Wirkung in den nachfolgend genannten vier Handlungsfeldern schlüssig darlegen:



Aus den rund 40 eingehenden Förderanträgen wählte eine Jury, die sich aus Vertreter\*innen der kommunalen Spitzenverbände, der Wohlfahrts- und Liga-Verbände, der Hessischen Landesehrenamtsagentur sowie verschiedenen Referaten des Hessischen Sozialministeriums zusammensetzte, zunächst 31 zu fördernde Standorte aus, die für das Jahr 2016 eine finanzielle Förderung von jeweils maximal € 20.000 erhielten.

In der Arbeit der geförderten Standorte zeigte sich sehr schnell, dass der Aufbau und die (Weiter)Entwicklung von Strukturen eine Aufgabe ist, die

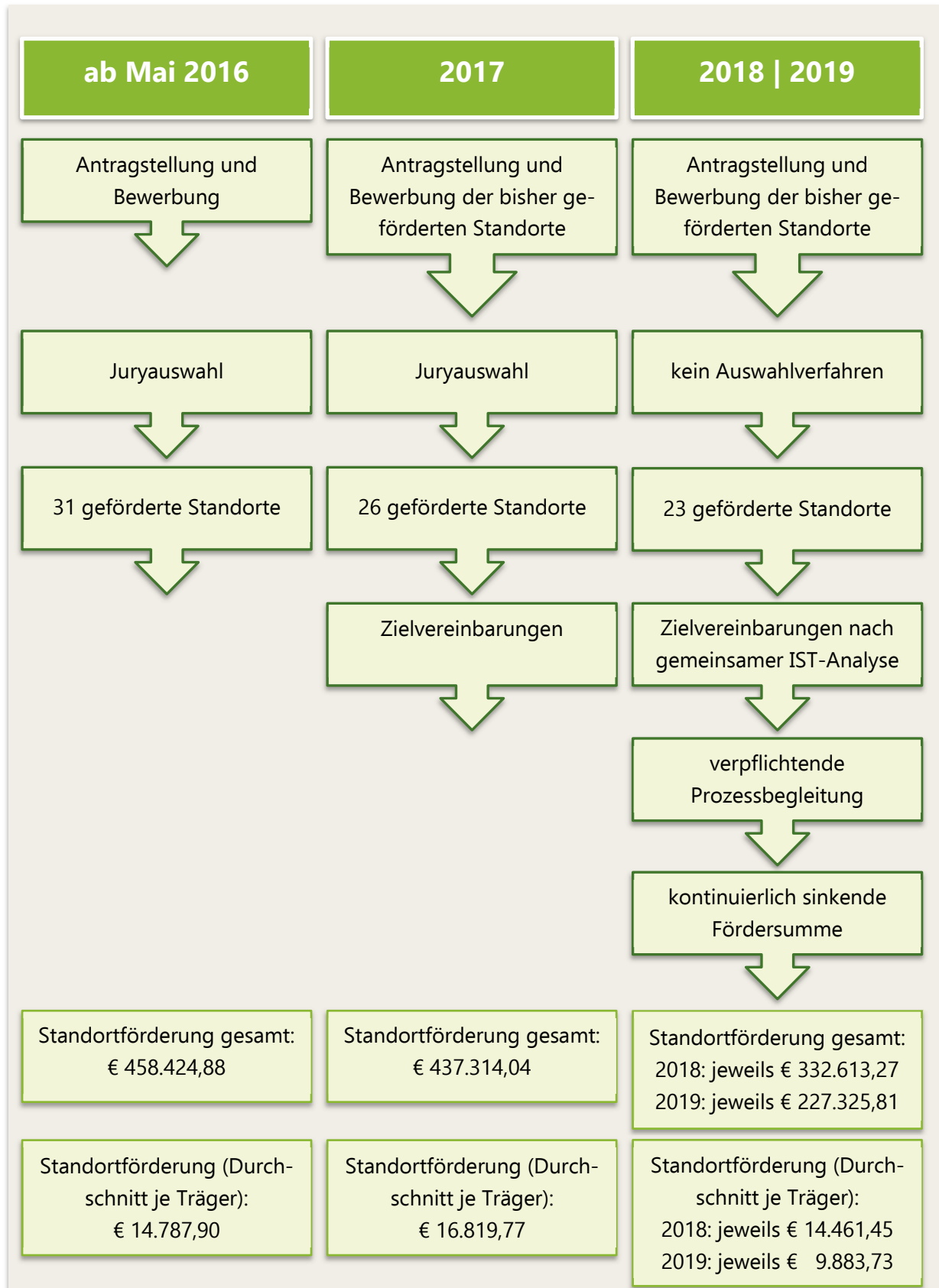


Zeit, eine systematische Herangehensweise, Kontinuität, Fachwissen, Beharrlichkeit, personelle und finanzielle Ressourcen braucht.



Daher beantragte die LAGFA Hessen e.V. für das Jahr 2017 und später für den Doppelhaushalt 2018 | 2019 die

Fortführung des Programms, die jeweils durch das HMSI bewilligt wurde.





## Inhaltliche Programmentwicklung

Bis zum Herbst 2016 stand für viele Freiwillige im Vordergrund, geflüchtete Menschen willkommen zu heißen, sie bei ihren ersten Schritten in einem fremden Land zu unterstützen, Kontakte zu knüpfen und Sprachbarrieren zu überwinden. Dann mussten sukzessive Bleibestrukturen aufgebaut und individuelle Integrationsprozesse unter

stützt werden.

Diese verschiedenen Phasen des Ankommens und des Bleibens beeinflussten die Aufgaben Freiwilliger und damit auch die für deren Arbeit notwendigen Strukturen. Dem trug das Programm STARK Rechnung, indem es sich mit diesen Herausforderungen entwickelte und veränderte:

**2016:** Akuthilfe; Projekte als „Vehikel zum Strukturaufbau“



**2017:** von der Flüchtlingshilfe zur Integrationsarbeit; SMARTe Ziele als Kompass



**2018 | 2019:** Aufbau von Bleibestrukturen; angestrebte Wirkung als Anker



2016 – in der Phase des Ankommens – stand für viele Projektträger im Vordergrund, Begegnungsorte zu schaffen und gemeinsame Aktivitäten für Einheimische und Geflüchtete anzubieten. Durch die finanzielle STARK-

Förderung war die Umsetzung dieser operativen Projekte möglich. Sie dienten als Vehikel, um den Aufbau von Strukturen in einem Vorhaben konkret zu erproben.

Mit Beginn der zweiten Förderphase 2017 wurden mit den geförderten Standorten Zielvereinbarungen geschlossen, die dazu beitragen sollten, die in der Projektarbeit gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse auf die Organisation als Ganzes zu übertragen.

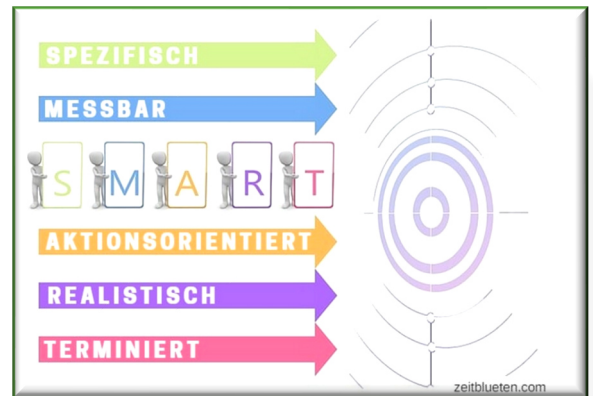
Die geförderten Standorte sollten von ihrem alltäglichen Tun einen Schritt zurücktreten und den Aufbau ihrer Organisation sowie die entsprechenden Abläufe und Prozesse, sprich: die vorhandenen Strukturen, kritisch betrachten und weiterentwickeln.

Flankierend fand im Frühjahr 2017 in Frankfurt ein Netzwerktreffen aller STARK-Standorte statt, in dessen Verlauf die Programmziele der STARK Förderung für das laufende Förderjahr vorgestellt wurden: Dazu gehörten neben der Weiterentwicklung von Strukturen insbesondere das Empowerment und die Partizipation geflüchteter Menschen, die motiviert und befähigt werden sollten, als Expert\*innen in eigener Sache zu wirken und andere Zugewanderte zu begleiten. Darüber hinaus sollte sich die Flüchtlingshilfe stärker öffnen und mit allen anderen Engagementfeldern verzahnen, um Geflüchteten zu ermöglichen, sich auch jenseits der Bereiche *Flucht und Integration* zu engagieren.

In ihrem Antrag auf Weiterförderung sollten die Antragsteller die von ihnen geplanten Maßnahmen mit

SMART formulierten Zielen hinterlegen.

SMART ist ein Akronym und steht für spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch, terminierbar.

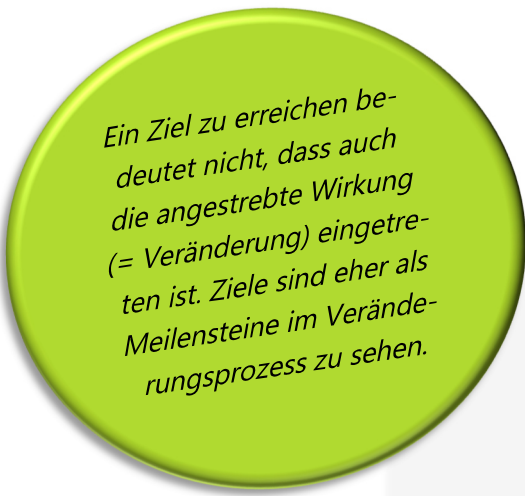


SMART beschriebene Ziele tragen wesentlich dazu bei, geplante Maßnahmen im Vorhinein zu durchdenken, kritisch zu hinterfragen und zu konkretisieren. Zuvor festgelegte Meilensteine, Kennzahlen und Indikatoren lassen erkennen, ob und inwieweit angestrebte Ergebnisse erreicht wurden. So können Projekte und Vorhaben (zwischen)evaluiert und ggf. nachgesteuert werden.

Eine solche Zwischenevaluation führte die Projektleitung der LAGFA Hessen gemeinsam mit den geförderten Standorten im Rahmen von vier Regionaltreffen im Spätsommer 2017 durch. Dabei kamen jeweils mehrere Standorte zusammen und berichteten, welche Meilensteine bereits erreicht wurden, ob und ggf. welche Hindernisse und Stolpersteine zu überwinden waren und wie dies gelungen oder woran man gescheitert ist.

In der Auswertung dieser Treffen wurde an mehreren Stellen deutlich, dass die von den Standorten gewählten Maßnahmen nicht immer einen Beitrag zum verfolgten Ziel bzw. der gewünschten Wirkung leisteten.

Besteht beispielsweise das Oberziel in gelingender Integration, macht es wenig Sinn, einen Lauftreff ausschließlich für Geflüchtete zu initiieren. Denn selbst wenn diese den Lauftreff regelmäßig besuchen (unmittelbares Ziel), wird die gewünschte Wirkung, nämlich der Abbau von Vorbehalten durch die Begegnung von Geflüchteten und Einheimischen, verfehlt. Vielmehr bleiben in diesem Beispiel geflüchtete Menschen unter sich.



*Ein Ziel zu erreichen bedeutet nicht, dass auch die angestrebte Wirkung (= Veränderung) eingetreten ist. Ziele sind eher als Meilensteine im Veränderungsprozess zu sehen.*

Im Sinne des Oberziels wäre es deshalb sehr viel wirkungsvoller, Zugewanderte in bereits bestehende Laufgruppen einzubinden, so dass durch das gemeinsame Hobby Kontakte in die Aufnahmegesellschaft entstehen.

Um die standortspezifischen Ziele stärker mit der angestrebten Wirkung zu verzahnen, führte die Projektleitung das Instrument der Wirkungstreppe ein (Quelle: Phineo, [www.wirkung-lernen.de](http://www.wirkung-lernen.de)) und stellte diese Form der wirkungsorientierten Planung in den Mittelpunkt der dritten Förderphase (2018 | 2019).

Gemeinsam wurden passgenaue Wirkungstreppe für jeden STARK-Standort erarbeitet. Für viele Projektträger bedeutete dies ein Umdenken und den systematischen Abgleich von langfristigen strategischen Überlegungen mit kurzfristigen operativen Vorhaben. Um die damit verbundenen kontinuierlichen Reflexionsprozesse und die strukturelle Weiterentwicklung bestmöglich zu unterstützen und fest in der Arbeit der Projektstandorte zu verankern, wurde in dieser Phase die Prozessbegleitung als weiteres konzeptionelles Element der Förderung etabliert. Sie sollte dazu beitragen,

- gemeinsam mit den Projektträgern deren Selbstverständnis und Profil als Fundament ihrer Arbeit zu schärfen.
- organisationsintern eindeutige Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zu definieren.
- systematisch verlässliche Ressourcen einzuwerben, die die Fortführung der Arbeit über den Förderzeitraum hinaus sicherstellen.

- wirkungsorientiertes Arbeiten als Kompass der eigenen Arbeit fest in der Organisation der Projektträger zu verankern.
- Projektträger bei Fragen rund um Engagement und Freiwilligenarbeit zu unterstützen und den kontinuierlichen Wissenstransfer zwischen den geförderten Standorten zu ermöglichen.

Zu Beginn der Prozessbegleitung erfolgte eine standortspezifische IST-Analyse anhand eines zuvor erarbeiteten Rasters, das im Wesentlichen folgende Punkte umfasste:

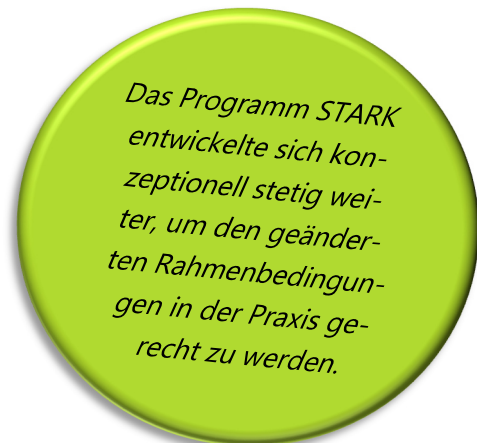
- Organisationsstruktur
- Finanzierung
- Zielgruppenanalyse
- angestrebte Wirkung im Rahmen des Programms STARK
- Wirkung messen und sichtbar machen.

Nach Auswertung der jeweiligen Ergebnisse formulierten Prozessbegleitung und Projektträger standortspezifische Schwerpunkte und Ziele, die sich an den jeweiligen Bedarfen vor Ort orientierten. Diese Individualität war vor allem auch deshalb erforderlich, weil die geförderten Standorte eine große Varianz aufweisen, und zwar hinsichtlich der

- Rechtsform bzw. Trägerschaft (Kommune, Kirche, Wohlfahrtsverband oder Verein)
- vorhandenen Erfahrungen (etablierte und in der Arbeit mit

Freiwilligen erfahrene Organisationen bis hin zu „Neu-Startern“ ohne jede Erfahrung)

- personellen Ressourcen (haupt- oder ehrenamtliche Koordination; Größe des Teams Freiwilliger)
- jeweiligen Zielgruppe (geflüchtete Menschen, Ehrenamtskoordinator\*innen, Freiwillige etc.).



Die zuvor skizzierte Entwicklung des Förderprogramms zeigt, dass dessen konzeptionelle Ausgestaltung stets den sich verändernden Rahmenbedingungen folgte, um die geförderten Standorte bestmöglich und praxisbezogen darin zu unterstützen, den an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden:

Menschen willkommen zu heißen ist vergleichsweise unkompliziert und es liegt in der Natur der Sache, dass damit kein langfristiger Prozess verbunden ist. Demgegenüber ist die Begleitung individueller Integrationsprozesse auf einen längeren Zeitraum angelegt und kann oft mühsam, enttäuschend und frustrierend

sein. Sie forderte und fordert von Freiwilligen Empathie und Hilfsbereitschaft, aber auch Durchhaltevermögen, Beharrlichkeit, Offenheit sowie Wissen um Zuständigkeiten, Verwaltungsstrukturen und -abläufe.

Einhergehend mit diesem Wandel der Aufgaben verlagerte sich der Fokus der durch STARK geförderten

Maßnahmen zunehmend weg von operativen Projekten und hin zu strategischen Themen, mit dem Ziel, dauerhaft organisationale Strukturen zu schaffen, die es den Trägern und Freiwilligen ermöglichen, Integrationsverläufe individuell zu begleiten und gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken.

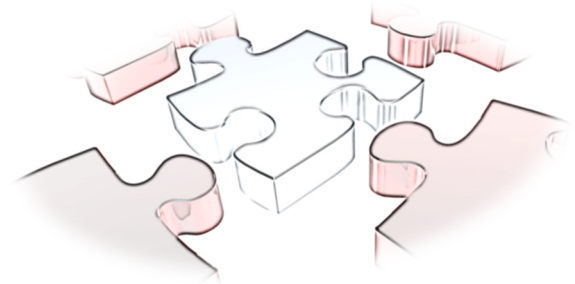


## Wozu Strukturen?

### Ganz allgemein: Was sind Strukturen?

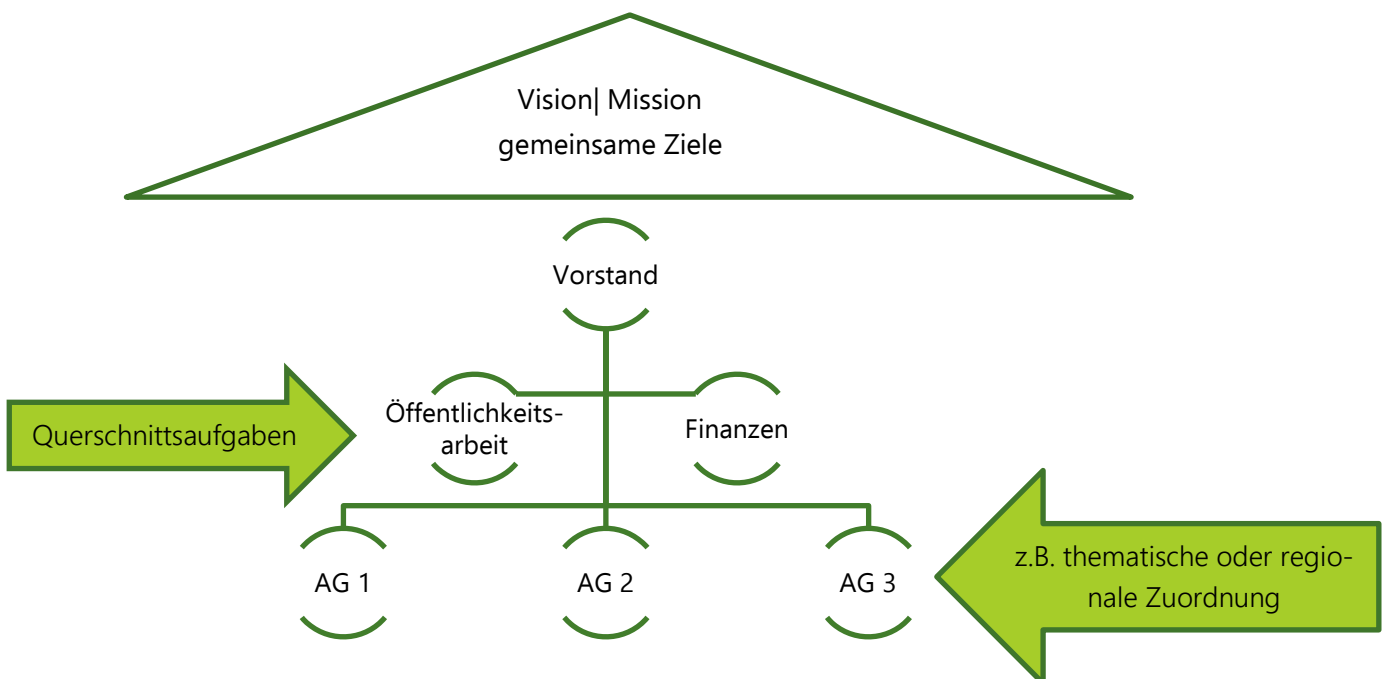
Der Begriff *Struktur* beschreibt, in welcher Weise eine Organisation aufgebaut ist (**Aufbauorganisation**) und wie Prozesse und Abläufe gestaltet werden (**Ablauforganisation**), damit die organisatorischen Einheiten und Ebenen gut als Ganzes miteinander funktionieren.

Die **Aufbauorganisation** stellt das hierarchische Gefüge und die innere Gliederung einer Organisation dar. Damit verbunden ist beispielsweise die Frage, ob – und wenn ja, welche – organisatorischen Einheiten gebildet werden sollen.



Auch die Zuordnung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnissen sowie die Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Einheiten werden durch die Aufbauorganisation geregelt.

Sie bildet also den organisatorischen Rahmen, der in einem sogenannten Organigramm dargestellt werden kann. In einem Verein könnte das beispielsweise so aussehen:



Im vorstehenden Beispiel übernehmen drei Arbeitsgruppen (AG) die operative Arbeit:

In der Flüchtlingsarbeit könnten dies Arbeitskreise sein,

- die für einen bestimmten Ortsteil zuständig sind
- oder die sich entsprechend ihrer Kompetenzbereiche zusammensetzen [z.B. Zugang zum Arbeitsmarkt, Behördengänge, Sprachkurse etc.]
- oder die spezifische Gruppen begleiten [z.B. unbegleitete Minderjährige, alleinstehende Männer, Familien etc.]
- oder die für ein bestimmtes Projekt zuständig sind [z.B. Hausaufgabenhilfe, Café etc.].

Die Themenbereiche *Öffentlichkeitsarbeit* und *Finanzen* stellen im obigen Beispiel Querschnittsaufgaben dar, die auf der zweiten Strukturebene angesiedelt sind. Diese Stellen übernehmen arbeitsgruppenübergreifend Servicefunktionen. Beispielsweise verfassen sie Pressemitteilungen, pflegen

die Webseite und den Social Media Auftritt oder beantragen Fördermittel, um für die Vorhaben der Arbeitsgruppen sowie des Vereins finanzielle Ressourcen zu akquirieren.

Die dritte Strukturebene ist der Vereinsvorstand, der beispielsweise den Verein nach außen repräsentiert und strategische Entscheidungen trifft.

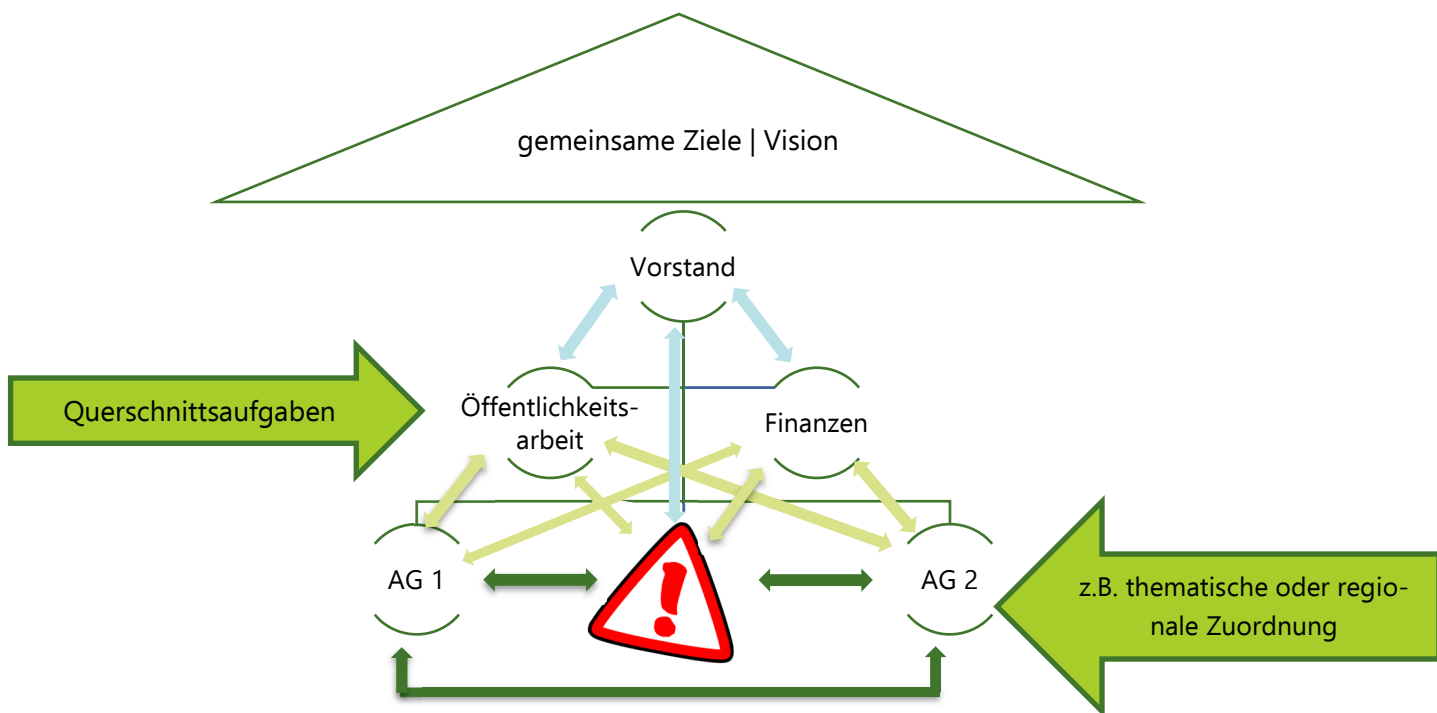
Die vorstehende Aufbauorganisation ist nur **ein** Beispiel. Viele andere Zuordnungen sind denkbar. Aber immer – und unabhängig vom gewählten Aufbau – bilden Vision und gemeinsame Ziele das Dach, unter dem sich die jeweiligen Organisationsstrukturen zusammenfügen.

Die **Ablauforganisation** regelt, in welcher Weise Arbeits-, Kommunikations- und Informationsprozesse zwischen den organisatorischen Einheiten gestaltet und miteinander verzahnt werden, und zwar

- vertikal, also zwischen den verschiedenen Ebenen
- und horizontal, also auf der gleichen Ebene zwischen den jeweiligen Organisationseinheiten.

*Die Aufbauorganisation ist das Grundgerüst – quasi die Architektur – der Organisation.*





Die vorstehende Graphik zeigt, wie vielfältig Informations-, Kommunikations- und Entscheidungswege sind.

Als internes Regelwerk schaffen sie Routinen und ermöglichen damit allen Beteiligten Orientierung bezüglich alltäglicher Verfahrens- und Verhaltensweisen. So müssen diese nicht ständig überdacht, neu ausgehandelt und entschieden werden und sind zudem für alle nachvollziehbar und transparent.

Jedoch dürfen Abläufe nicht so starr geregelt sein, dass jede Flexibilität unterbunden wird. Denn dann besteht die Gefahr, dass Prozesse nicht mehr hinterfragt und an Verfahrensweisen festgehalten wird, obwohl andere Ansätze in bestimmten Situationen geeigneter wären.

Dass die **Ablauforganisation** störungsanfällig ist, lässt sich bereits anhand der vorstehenden Graphik erahnen. Hinzu kommt, dass sich in jeder Organisation im Laufe der Zeit informelle Strukturen ausbilden. Dies geschieht vor allem dort, wo klare und eindeutige formale Regeln fehlen und | oder sich durch Gewohnheit eigenständig bestimmte Routinen entwickelt haben.

In geringem Umfang sind solche informellen Strukturen durchaus wünschenswert, weil sie Teil der Organisationskultur sind. Nehmen sie jedoch überhand, entstehen Wildwuchs, Intransparenz und Reibungsverluste. Eine funktionierende Organisationsstruktur zeichnet sich daher durch eine gute Balance zwischen formalen und informellen Regelungen aus.

STARK-Träger wollten *das Richtige richtig tun*. Sie richteten ihre Arbeit an Wirkungszielen (= Vision | Mission) aus und entwickelten die dafür notwendigen Strukturen als organisatorisches Grundgerüst.

Diese Strukturen

- bieten allen Beteiligten nach innen und nach außen Orientierung
- schaffen Verlässlichkeit, Transparenz, Kontinuität und Stabilität
- sind wesentliche Voraussetzung der Qualitätssicherung

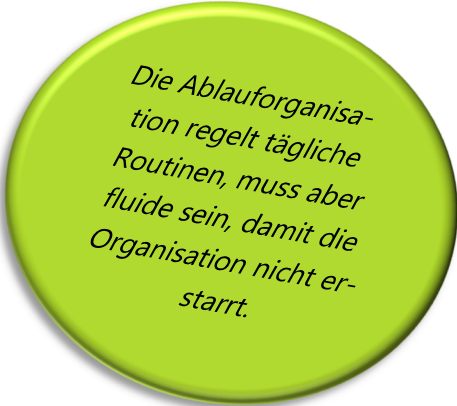
### Strukturen an STARK-Standorten

Die Ausgangssituation der STARK-Projektträger war von Förderbeginn an sehr unterschiedlich: Einige der geförderten Standorte sind

- etablierte Träger, die seit vielen Jahren in der Engagementförderung arbeiten.
- Teil eines Wohlfahrtsverbandes oder einer Kommune und mit den Themen Engagementförderung und Freiwilligenmanagement mal mehr, mal weniger vertraut.
- erst durch die Flüchtlingsarbeit entstanden und konnten somit auf keinerlei Strukturen zurückgreifen.

Für sie alle lag die Herausforderung darin, neue Aufgaben und Prozesse in das bestehende Gefüge zu implementieren, eine Vielzahl von Freiwilligen in

- beinhalten die Beobachtung gesellschaftlicher Entwicklungen, um rechtzeitig neue Herausforderungen zu erkennen und Lösungen anzubieten.



*Die Ablauforganisation regelt tägliche Routinen, muss aber fluide sein, damit die Organisation nicht erstarrt.*

die Organisation zu integrieren und zugleich dafür zu sorgen, dass die bisherigen Abläufe weiterhin wie gewohnt funktionieren können.

Erschwert wurde dies dadurch, dass die „neuen Freiwilligen“ sich durch Strukturen vielfach eingeschränkt fühlten, diese hinterfragten oder ignorierten. Denn diese Menschen waren aktiv geworden, um Geflüchteten zu helfen und nicht, um Strukturen aufzubauen und Abläufe zu optimieren.

Zwar entwickelten sich in der gemeinsamen Arbeit Routinen: Diese beschränkten sich jedoch häufig auf die unmittelbare Arbeit mit geflüchteten Menschen und deren Bedarfe. Es fehlte die Zeit und die Motivation, um an einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung und an verbindenden Zielen zu arbeiten.

Dieser „Eigen-Sinn“ führte zu einem Wildwuchs in den sich neu bildenden Aufgabenfeldern, verursachte unklare Zuständigkeiten, Informations- und Kommunikationsdefizite, Doppelarbeiten und Parallelstrukturen.

Dies trug – neben der Fülle der Aufgaben und der damit verbundenen zeitlichen Überlastung – zur Frustration aller Beteiligten bei.

Die jeweiligen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sollten in der

lokalen Umsetzung des Förderprogramms berücksichtigt werden. Dabei blieb es den geförderten Standorten selbst überlassen, welche Handlungsstränge sie im Rahmen des Strukturbaus priorisieren. Um ihnen jedoch Orientierung zu geben und bei aller Unterschiedlichkeit auf ein gemeinsames Programmziel hinzuarbeiten, dienten folgende Kern- und Leitpunkte als Richtschnur der gemeinsamen Arbeit:

### **STARK-Standorte ...**

- haben ein eindeutiges Profil und eine klare Vision.
- teilen organisationsintern Aufgaben, Verantwortung und Wissen. Deshalb sind sie - unabhängig von einzelnen Personen – handlungsfähig.
- arbeiten transparent, wirtschaftlich, ziel- und wirkungsorientiert.
- sind gut vernetzt und kooperieren sektorübergreifend mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren.
- entwickeln innovative Zugänge zu schwer erreichbaren Zielgruppen und gewinnen insbesondere Menschen mit Flucht- oder Migrationserfahrung für Engagement.
- sind agile Organisationen, die bereit und fähig sind, sich auf veränderte Rahmenbedingungen und neue Aufgaben einzustellen und ihre Strukturen entsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln.



### **STARK-Standorte haben ein eindeutiges Ziel und eine klare Vision**

Das Kernanliegen der Organisation und die auf dieser Grundlage formulierten Wirkungsziele bieten allen Akteuren nach innen und nach außen Orientierung. Die zentralen Fragen dabei sind: „Wofür treten wir

ein? Was wollen wir bewegen | bewahren | verändern“.

Diese Kernbotschaften sind der Kompass, an dem sich alle Vorhaben und Projekte ausrichten, um sicherzustellen, dass diese einen Beitrag zu

den gesetzten Wirkungszielen leisten.

Nach außen ist dieses Profil der Anker, der Anknüpfungspunkte bietet, um sich mit der Organisation und deren Werten zu identifizieren. Dies ist die notwendige Grundlage für Kooperationen, für das Engagement Freiwilliger oder für die Gewinnung von Unterstützern. Um im Sinne der

organisationsinternen Wirkungsziele *das Richtige richtig zu tun*, müssen alle organisatorischen Einheiten die gemeinsame Vision kennen und mittragen. Handlungsfelder und konkrete Vorhaben leiten sich unmittelbar aus den Wirkungszielen ab, so dass sichergestellt ist, dass jede Aktivität tatsächlich zu den angestrebten Veränderungen beiträgt.



**STARK-Standorte teilen organisationsintern Aufgaben, Verantwortung und Wissen und sind daher unabhängig von einzelnen Personen.**

Um die Aufgabenverteilung zu organisieren sowie Zuständigkeiten und Entscheidungswege zu vereinbaren ist es wichtig zu wissen, welche Arbeiten überhaupt anfallen, um die Organisation „am Laufen zu halten“. Dies beinhaltet eine umfassende Aufgabenanalyse, deren Vorteil nicht zuletzt auch darin liegt, dass eher „unsichtbare“ Bereiche sichtbar und mitgedacht werden [z.B. Verwaltungsaufgaben wie das Erstellen von Sachberichten und Verwendungsnachweisen, Pflege der Webseite, Buchhaltung etc.] und es zudem leichter fällt, passgenaue „Aufgabenpakete“ für potentielle Freiwillige zu schnüren.

Auch wird deutlich, welche Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Aufgaben bestehen und wer mit wem Informationen austauschen und kommunizieren muss, damit jede\*r Einzelne seine Arbeit gut erledigen kann.

Wissen um Aufbau, Abläufe und Zuständigkeiten schafft Transparenz, wechselseitiges Verständnis und Orientierung. Doppelarbeiten und Reibungsverluste werden vermieden. Abgestimmte Routinen erleichtern die Zusammenarbeit und die Einarbeitung neu hinzukommender Teammitglieder.

Dieses Wissen zugänglich zu machen ist darüber hinaus ein wichtiges Instrument, um Strukturen zu entwickeln, die die Organisation unabhängig machen vom Wissen, den Fähigkeiten oder Kontakten einzelner Personen. Geteiltes Wissen bedeutet einen Kompetenzzuwachs für die Organisation insgesamt. Zudem entsteht Kontinuität in der gemeinsamen Arbeit und nicht jede Person, die neu dazu kommt, muss das eigentlich schon vorhandene Wissen für sich selbst neu erarbeiten.



## **STARK-Standorte arbeiten transparent, wirtschaftlich, ziel- und wirkungsorientiert.**

Auf die Aspekte transparenter, ziel- und wirkungsorientierter Arbeit wurde bereits in den beiden vorhergehenden Punkten eingegangen. Sie beeinflussen auch den wirtschaftlichen Einsatz von Ressourcen, denn diese sind nur dann sinnvoll eingesetzt, wenn sie in Aktivitäten fließen, die zur Erreichung der gesetzten Ziele beitragen.

*Wirtschaftlichkeit* bezieht sich dabei nicht allein auf den sparsamen und verantwortungsvollen Einsatz finanzieller Mittel, sondern bedeutet auch

- Freiwillige entsprechend ihrer Kompetenzen einzusetzen, um den Aufwand für Einarbeitung und Schulung möglichst gering zu halten.
- Wissen zu sammeln und zu teilen, damit nicht jede\*r „das Rad neu erfinden“ muss.
- Netzwerke und Kooperationen zu nutzen, um Synergien zu schaffen.

- sich so zu organisieren, dass Parallelstrukturen und Doppelarbeiten vermieden werden.

Damit die an den STARK-Standorten geschaffenen Strukturen auch über die Förderung hinaus bestehen und weiterentwickelt werden können, sollten sich die Projektträger von Beginn an mit der Erschließung weiterer Finanzierungsquellen beschäftigen.

Dies setzt eine detaillierte Finanzplanung voraus, die es ermöglicht,

- den Finanzbedarf konkret zu benennen,
- Finanzierungslücken frühzeitig zu erkennen

und die damit eine wichtige Entscheidungshilfe bei der Auswahl passender Finanzierungsinstrumente ist.



## **STARK-Standorte sind gut vernetzt und kooperieren sektorübergreifend mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren.**

Aktive Mitarbeit in Netzwerken und die Bereitschaft, Kooperationen einzugehen, zeichnen offene Organisationen aus. Sie knüpfen Verbindungen, suchen Partner, die die eigene

Arbeit bereichern oder ergänzen, tauschen Wissen sowie Erfahrungen aus und beziehen unterschiedliche Sichtweisen, Interessen und Erwartungen in ihre Arbeit ein.

STARK-Standorte stellen nicht den Konkurrenzgedanken in den Vordergrund, sondern verstehen die partnerschaftliche Zusammenarbeit als wechselseitige Stärkung, wodurch die gemeinsamen Anliegen in der Öffentlichkeit mehr Gewicht erhalten.

Ausgehend von den Fragen

- Welche Zielgruppen wollen wir als Unterstützer gewinnen?
- Mit welchen Botschaften sprechen wir unsere Zielgruppe(n) an?

- Welche Personen | Organisationen etc. können Multiplikatorenfunktion für uns übernehmen?
- Was haben wir potentiellen Unterstützern anzubieten?
- ...

betreiben STARK-Standorte ein systematisches Beziehungsmanagement, um Freiwillige, Förderer und Partner zu gewinnen.



**STARK-Standorte entwickeln innovative Zugänge zu schwer erreichbaren Zielgruppen und gewinnen insbesondere Menschen mit Flucht- oder Migrationserfahrung für Engagement.**

STARK-Standorte wollen zu einem Zusammenleben in Vielfalt, zu sozialem Miteinander und einer engagierten Zivilgesellschaft beitragen. Zugewanderte sollen sich in der neuen Heimat willkommen und zu Hause fühlen, Gesellschaft mitgestalten und Verantwortung für sich selbst und für andere übernehmen.

Engagement eröffnet solche Möglich-

keiten.

STARK-Standorte engagieren sich deshalb nicht für geflüchtete Menschen, sondern mit ihnen. Sie leisten Hilfe zur Selbsthilfe, ermutigen und befähigen Migrant\*innen, selbst in unterschiedlichen Bereichen aktiv zu werden, neue Kontakte und soziale Netzwerke zu knüpfen und so die Gesellschaft mitzugestalten.



**STARK-Standorte sind agile Organisationen, die bereit und fähig sind, sich auf veränderte Rahmenbedingungen und neue Aufgaben einzustellen und ihre Strukturen entsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln.**

STARK-Standorte haben eine eindeutige Mission, aus der sie ihre Projekte und ihre Arbeitsweise ableiten.

Aufgaben und Zuständigkeiten sind klar beschrieben.

Kennzahlen und Indikatoren werden kontinuierlich evaluiert, so dass die Organisation über ein „Frühwarnsystem“ verfügt, das es ihr ermöglicht,

rechtzeitig auf (gesellschaftliche) Veränderungen zu reagieren und sich neuen Anforderungen zu stellen.

Die dazu notwendige Bereitschaft, Routinen zu verlassen, andere Wege zu suchen und sich auf Neues einzulassen, ist fester Bestandteil in der Haltung der STARK-Standorte.



*Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.*

*Albert Einstein*



## Zusammenhang von Struktur und Wirkung

Bezogen auf gemeinnützige Arbeit spricht man immer dann von Wirkung, wenn eine Maßnahme zu **Veränderungen**

- bei der Zielgruppe,
- in deren Lebensumfeld
- und | oder in der Gesellschaft insgesamt

führt [Quelle: Phineo, [www.wirkungslernen.de](http://www.wirkungslernen.de)].

Während *SMART* formulierte Ziele das unmittelbare Ergebnis einer Projekt**aktivität** anhand von Kennzahlen messen [z.B. Teilnehmerzahl, Anzahl stattgefundener Treffen etc.], betrachtet die wirkungsorientierte Analyse darüber hinaus, ob diese Aktivitäten tatsächlich zu einer Veränderung für die Zielgruppe geführt haben. Letzteres ist in der Regel nur über Indikatoren und damit mittelbar zu erfassen [z.B. Geflüchtete fühlen sich stärker akzeptiert; Rückgang rassistischer Vorfälle etc.].

Kennzahlen sind also quantitative Messgrößen, wohingegen Indikatoren auf Wirkungsaspekte abstellen und Kriterien festlegen, mit deren Hilfe erwartete (Verhaltens)Änderungen „gemessen“ werden können.

### **Beispiel:**

Der Träger plant die Eröffnung eines Begegnungscafés. Dort sollen sich

Einheimische und geflüchtete Menschen begegnen und miteinander ins Gespräch kommen.

Das Ziel ist erreicht, wenn Räumlichkeiten gefunden und verbindliche Öffnungszeiten sichergestellt sind, Geflüchtete und Einheimische von dem Café wissen (können) und das Café besucht wird.

Messbar wird dieses Ziel beispielsweise durch die Anzahl der Besucher\*innen pro Woche oder pro Monat.

Eine Wirkung stellt sich aber erst ein, wenn beispielsweise auch einheimische Gäste, die bislang noch keinen Kontakt zu Geflüchteten hatten, das Café besuchen, alle tatsächlich miteinander ins Gespräch kommen, dabei etwaige Vorbehalte und Berührungsängste abbauen und vielleicht sogar Beziehungen aufbauen, die auch außerhalb des Cafés zum Tragen kommen.

Zwar lässt sich die Zahl einheimischer und zugewanderter Besucher\*innen erfassen (Kennzahl), ob sie miteinander ins Gespräch kommen, dabei eventuelle Vorbehalte abbauen und Kontakte entstehen, die auch außerhalb des Cafés wirken, kann nur durch Indikatoren festgestellt werden. So könnte man beispielsweise das Verhalten der Gäste beobachten und dokumentieren



oder die Besucher\*innen in regelmäßigen Abständen befragen, um im Zeitvergleich Veränderungen festzustellen.

Kennzahlen und Indikatoren müssen bereits in der Planungsphase definiert werden, um von Beginn an Maßnahmen zu deren Erhebung zu implementieren. Sie sind wichtige Instrumente, um die eigene Arbeit zu evaluieren und zu dokumentieren, insbesondere um über Indikatoren bereits erreichte Veränderungen im Bewusstsein oder im Verhalten der Zielgruppe sichtbar zu machen. Dabei ist genau zu überlegen, ob die jeweilige Messgröße tatsächlich aussagekräftig ist und ob die notwendigen Ressourcen zu deren Erhebung und Analyse vorhanden sind. (zählen, beobachten, dokumentieren, vergleichen, auswerten etc.).

In der wirkungsorientierten Planung stehen Projektaktivitäten nicht isoliert für sich, sondern tragen als einzelne Bausteine dazu bei, eine definierte Wirkung [mittel- oder langfristige] zu erreichen. Kennzahlen und Indikatoren helfen, kritisch zu hinterfragen, ob und in welcher Weise ein Projekt auf das Wirkungsziel „einahlt“ oder welche konzeptionellen Veränderungen notwendig sind, damit dies geschieht.

Handlungsleitend für wirkungsorientierte Planung ist also immer die Frage: Tun wir das Richtige und tun wir es auf die richtige Weise?

Aus „der richtigen Weise“ ergibt sich die notwendige Struktur: Wie muss die Organisation aufgebaut sein, wie müssen Prozesse miteinander verzahnt werden, wer benötigt welche Informationen und wie werden Entscheidungen getroffen, um die gesetzten Wirkungsziele zu erreichen?

Deshalb sind Strukturen auch nicht statisch: Verändern sich äußere Bedingungen oder kommen neue Handlungsfelder und Aufgaben dazu, müssen auch die Strukturen an diese veränderten Anforderungen angepasst werden.

Die von Phineo entwickelte Wirkungstreppe nutzen die STARK-Standorte als Orientierungshilfe und als Evaluationsinstrument. So war es möglich, „einen Schritt zurückzutreten“ und den Blick von den konkreten Projektaktivitäten auf die Wirkungsebene zu lenken. Gemeinsam mit den Projektträgern stellten wir uns insbesondere folgende handlungsleitende Fragen:

- Warum tun wir das, was wir tun? Was wollen wir bewegen | verändern? Was soll in fünf Jahren anders sein, als es heute ist?
- Wen brauchen wir dafür „im Boot“ [Zielgruppen]?
- Erreichen wir mit unseren Projektaktivitäten alle wichtigen Zielgruppen? Sind unsere Angebote so gestaltet, dass sie zu den gewünschten Veränderungen führen können?





## Aus Sicht der STARK-Standorte steht STARK für ....





## Strukturaufbau an STARK-Standorten

Auf der Grundlage der konkreten Arbeit und der Erfahrungen vor Ort beleuchten wir nachfolgend einige der von den STARK-Standorten bearbeiteten Strukturelemente näher.



## Vision | Impact: Kompass und Navigationssystem:

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger.“, schreibt Antoine de St.-Exupéry. Im übertragenen Sinne heißt das: Jede Organisation sollte präzise sagen können, auf welche Veränderung sie hinarbeitet.

Dieser **angestrebte** Zustand – die Vision – ist ein unverzichtbares Fundament: Sie formuliert gemeinsame Werte und bietet damit nach innen und nach außen Identifikationsmöglichkeiten. Zudem dient sie als Kom-

pass, um alle Maßnahmen und Aktivitäten auf die gewünschte Veränderung auszurichten und sicherzustellen, dass diese tatsächlich dazu beitragen, der Vision einen Schritt näher zu kommen.

Im Alltag gerät die Vision jedoch allzu leicht aus dem Blick. Deshalb machten sich die STARK-Standorte mit dem von Phineo entwickelten Instrument der *Wirkungstreppe* vertraut, die die enge Verzahnung von Vision und operativem Tun erleichtert([www.phineo.org](http://www.phineo.org)):



Synonym für den Begriff *Vision* verwendet Phineo die Bezeichnung *Impact* (= gesamtgesellschaftliche Wirkung; Stufe 7 der Wirkungstreppe, siehe oben).

Die STARK-Standorte prüften und präzisierten zunächst den Impact, also die von ihnen mit ihrer Arbeit angestrebte Veränderung. Daran schloss sich die Frage an, was sich an der Lebenssituation der Zielgruppe ändern müsste (Stufe 6 der Wirkungstreppe), damit dieser gesamtgesellschaftliche Wandel eintritt.

Bereits an diesem Punkt wurde vielen Projektträgern die Notwendigkeit bewusst, ihre Zielgruppe über geflüchtete Menschen hinaus zu erweitern und ihre Angebote für alle gesellschaftlichen Gruppen zu öffnen. Denn nur, wenn auch die bereits hier lebenden Menschen eingebunden werden, kann sich die Gesellschaft insgesamt weiterentwickeln und verändern.

Im nächsten Schritt beschäftigten sich die STARK-Standorte mit der Frage, in welcher Weise sich das Wissen, die Fähigkeiten und das Handeln der jeweiligen Zielgruppe verändern müsste (Stufen 4 und 5), um eine Veränderung der jeweiligen Lebenssituation zu bewirken. Die Überlegungen, ob und wie dies konkret erreicht werden kann, bilden die Grundlage für die konzeptionelle Planung von Projekten und Maßnah-

men (Stufen 1 bis 3 der Wirkungstreppe = Output). Bereits laufende Vorhaben können entsprechend überprüft und ggf. angepasst werden.

Auf diese Weise zieht sich die Vision wie ein roter Faden durch die Projektplanung und schafft so eine enge Verzahnung von angestrebter Wirkung und operativem Handeln.

Und genau hierin liegt die Besonderheit wirkungsorientierter Planung: Sie geht stets vom Impact aus, also von dem, was verändert werden soll, und plant Aktivitäten „von oben nach unten“ (von Stufe 7 abwärts zu Stufe 1).

Demgegenüber wird im Alltag vieler Träger oftmals „von unten nach oben“ geplant: Projekte werden umgesetzt, die Maßnahmen finden wie vorgesehen statt und das Vorhaben gilt als Erfolg. Offen bleibt indes, ob diese Aktivitäten tatsächlich dazu beigetragen haben, das Denken, Empfinden und Handeln der Zielgruppe(n) zu verändern und damit letztlich zu einem gesellschaftlichen Wandel führen. Der Output (Stufen 1 bis 3 der Wirkungstreppe) und damit die einzelne Maßnahme steht isoliert im Fokus. Die fehlende Verzahnung mit der Vision bringt die Organisation in die Gefahr sich zu verzetteln, statt zu agieren, nur zu reagieren und dabei die Vision aus dem Blick zu verlieren.

Diese fast ausschließliche Konzentration auf konkrete Angebote und Aktivitäten (Stufen 1 bis 3 der Wirkungstreppe) war in der ersten Förderphase an vielen STARKen Standorten zu beobachten. Zudem richteten sich diese Angebote zunächst nahezu ausschließlich an geflüchtete Menschen. Zwar werden auch durch diese Vorgehensweise Strukturen aufgebaut, jedoch steht dabei im Vordergrund, *Dinge richtig zu tun* und interne Abläufe möglichst optimal im Sinne von „reibunglos“ und „wirtschaftlich“ zu gestalten. Ziel der STARK-Förderung war jedoch das Richtige richtig zu tun.

STARK-Standorte sollten dazu befähigt werden, ihr Profil zu schärfen, Alleinstellungsmerkmale und Kernkompetenzen herauszuarbeiten, um sich so unverwechselbar zu positionieren und damit auch den Grundstein für eine verlässliche Finanzierung zu legen.

Viele Projektträger nahmen die Impulse der wirkungsorientierten Planung auf, überprüften Vision, Zielgruppe(n) und Maßnahmen und passten diese falls nötig an. Ein Ergebnis war beispielsweise die Öffnung bestehender Angebote: Aus Willkommens-Cafés wurden Begegnungsorte für alle, Kleider- und Sachspenden wurden nicht mehr nur an Geflüchtete, sondern an alle Menschen mit entsprechendem Bedarf

abgegeben. Wirkungsziele rückten deutlich stärker in den Mittelpunkt und regten zunehmend Reflexionsprozesse bei den Projektträgern an. Sehr viel stärker als vorher verzahnten sich so angestrebte Wirkung und operative Maßnahmen.

Selbstverständlich haben gesellschaftliche Veränderungen vielschichtige Ursachen und lassen sich nicht allein auf eine einzelne Aktivität oder ein Projekt zurückführen. Daher können auch viele verschiedene Wege gewählt werden, um Veränderungsprozesse in Gang zu setzen und | oder einen Beitrag zu angestrebten Veränderungen zu leisten.

Dies zeigte auch die Arbeit der STARK-Standorte: Einige richteten sich mit ihren Angeboten unmittelbar an Geflüchtete, um sie aktiv darin zu unterstützen, ihre Lebenssituation zu verändern. Andere wandten sich an Multiplikator\*innen in der Freiwilligenkoordination, um auf dieser Ebene verbindende Ziele und eine gemeinsame Haltung zu erarbeiten und dadurch gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu flankieren. Wieder andere Träger konzentrierten sich auf die Engagementförderung als Form von Partizipation und Teilhabe, mit dem Ziel, Begegnungen und Austausch zwischen allen gesellschaftlichen Gruppen zu schaffen und so soziales Miteinander zu stärken.

Unabhängig davon, welchen Fokus die STARK-Standorte wählten: Durch die wirkungsorientierte Arbeit schärften sie ihr Profil, arbeiteten ihre Alleinstellungsmerkmale, Kernkompetenzen und Kernbotschaften stärker heraus, formulierten messbare Ziele und setzten sich intensiv mit ihren Zielgruppe(n) und deren

Motiven und Erwartungen auseinander. So präzisierten sie ihre Handlungsfelder und Arbeitsbereiche, konnten ihre Zielgruppen sowie potentielle Unterstützer\*innen (Zeitspender und Geldgeber) passgenau adressieren und festigten auf diese Weise das Fundament ihrer Arbeit auch über den Förderzeitraum hinaus.

### Arbeitshilfe *Vision / Impact*







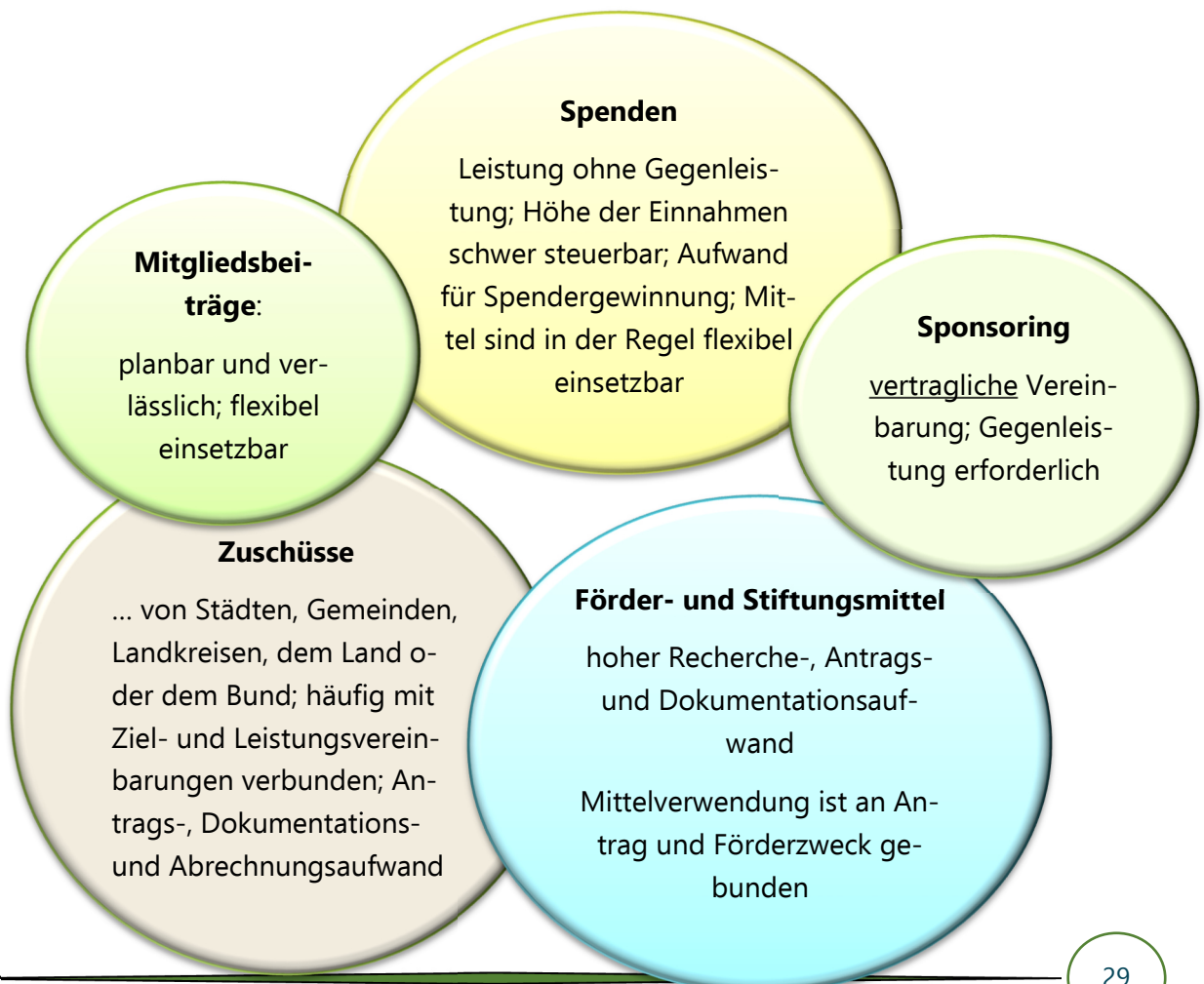
## Finanzierung

Büroräume, Räume für Begegnungen, Büromaterial, der Druck von Flyern und vieles andere mehr muss von den STARK-Projektträgern verlässlich finanziert werden. Zudem braucht es jemanden, der sich kümmert, der vernetzt, koordiniert, Organisationsstrukturen pflegt und weiterentwickelt. Deshalb gehört zum Aufbau von Strukturen auch die Sicherstellung einer verlässlichen Finanzierung.

Die STARK-Mittel schafften für den Förderzeitraum mehr finanzielle Sicherheit, um systematisch an Finanzierungsfragen zu arbeiten und eine

Anschlussfinanzierung sicherzustellen.

Grundsätzlich sind die organisatorischen Rahmenbedingungen, die lokalen Gegebenheiten und die Finanzbedarfe von Organisationen – und damit auch der STARK-Standorte – sehr verschieden. Abhängig von der Rechtsform, der Höhe fixer Kosten, dem nötigen Fachwissen oder dem mit einzelnen Finanzierungsformen verbundenen Verwaltungs- und Dokumentationsaufwand, kommen daher unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten in Frage:



STARK-Standorte arbeiteten im Bereich Finanzierung vor allem darauf hin, nach Auslaufen der Förderung Zuschüsse der Gemeinde, der Stadt oder des Landkreises zu erhalten und zusätzliche Einnahmen durch Fundraising- oder Sponsoring-Aktivitäten einzuwerben.

Damit dies gelingt, sind - unabhängig vom gewählten Finanzierungsweg - nachfolgende Überlegungen von grundsätzlicher Bedeutung:

### **Bedarf ermitteln: Was brauchen wir eigentlich?**

Erst die detaillierte Gegenüberstellung von gegenwärtigen bzw. geplanten Einnahmen und Ausgaben lässt u.a. erkennen,

- woher die finanziellen Mittel kommen
- wohin die Gelder fließen
- ob Finanzierungslücken entstehen (könnten)
- in welcher Höhe und zu welchem Zeitpunkt ggf. zusätzliche Mittel benötigt werden
- welche Finanzierungsquellen am ehesten geeignet sind, um noch nicht refinanzierte Kosten zu decken.

Finanzübersicht und Finanzplanung schaffen nicht nur intern, sondern auch Dritten gegenüber Transparenz und Vertrauen: Denn sie zeigen, dass

der Projektträger nicht nur mit Herzblut, sondern auch mit wirtschaftlichem Sachverstand professionell plant und arbeitet.

Und: Erst wenn alle Beteiligten wissen, über welche Beträge gesprochen wird, kann eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob und in welcher Weise eine finanzielle Unterstützung möglich ist.

Einige STARK-Standorte nutzten beispielsweise ein Tabellenkalkulationsprogramm, um eine Finanzübersicht zu erstellen, die sich - einmal aufgebaut - kontinuierlich nutzen und über die Jahre fortschreiben lässt.

*„Als Vorstandsmitglieder haben wir nun zu jeder Zeit einen Überblick über die finanzielle Situation. Wir fühlen uns dadurch alle in gleicher Weise verantwortlich, können vorrausschauend und auf der Basis konkreter Zahlen planen. Das macht es einfacher, gemeinsam Ideen zu entwickeln, um unsere Finanzierung zu sichern.“*

*Vorstandsmitglied eines STARK-Standorts*

## Perspektive wechseln

Politik, Verwaltung oder Wirtschaft folgen anderen Handlungslogiken als Initiativen und gemeinnützige Organisationen. Trotz des gleichlautenden Ziels einer möglichst raschen und gelingenden Integration sind damit doch ganz verschiedene Vorstellungen verbunden:

Politik und Verwaltung müssen die Lebensumstände aller Geflüchteten und darüber hinaus weiterer sozialer Gruppen im Blick haben. Wirtschaftsunternehmen erhoffen sich möglicherweise zusätzliche Fachkräfte und Freiwillige möchten dazu beitragen, dass sich für einzelne Menschen ganz individuell neue Lebensperspektiven eröffnen.

Jede Anstrengung, Unterstützer\*innen in den unterschiedlichen Bereichen zu gewinnen, setzt daher voraus, sich mit diesen anderen Sichtweisen und den jeweils dahinterstehenden Erwartungen vertraut zu machen, um in Gesprächen, Verhandlungen oder bei Präsentationen explizit darauf einzugehen. Denn nur dann spricht man „die gleiche Sprache“ und gewinnt das Interesse und die Aufmerksamkeit der Gesprächspartner\*innen.

Perspektivwechsel heißt also, Dinge aus der Sicht Anderer zu sehen, auf deren Erfahrungen, Motive und Erwartungen einzugehen, um so eine gemeinsame Basis und tragfähige Lösungen zu finden, die den Interessen aller Beteiligten gerecht werden.

Bei der Spendergewinnung stehen Emotionen im Vordergrund, bei Gesprächen mit Politik, Verwaltung und Wirtschaft geht es demgegenüber um Zahlen, Fakten und Nutzenüberlegungen. Damit verändern sich auch Inhalte und Kernbotschaften:

So konnten STARK-Standorte beispielsweise dann erfolgreich Sponsoren gewinnen, wenn sie deutlich machten, dass beide – Projektträger und Sponsor – eine vergleichbare Zielgruppe ansprechen. Hier wird also nicht primär das Kernanliegen in den Mittelpunkt gerückt, sondern vielmehr der Mehrwert, den ein Unternehmen durch gemeinsame Aktionen erreichen kann. Dass damit zugleich eine gute Sache unterstützt wird, dient als zusätzlicher Anreiz.

Ein anderer STARK-Träger setzte sich zum Ziel, eine Aufstockung der seitens der Kommune gewährten Zuschüsse zu erreichen. In der Vorbereitung auf das entscheidende Gespräch wurde mithilfe des Perspektivwechsels deutlich, dass Außenstehende oftmals nicht wissen (können), wie aufwändig die Gewinnung Freiwilliger ist und welche fachlichen Kompetenzen dafür notwendig sind. Daher stellte der Projektträger in einer Mindmap alle notwendigen Arbeitsschritte dar und machte so die Komplexität der Aufgabe und die Notwendigkeit zur Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Mittel sichtbar.

## Beziehungsmanagement

Für viele STARK-Träger ist in der täglichen Arbeit der jeweilige Fachdienst in der Verwaltung ein wichtiger Ansprechpartner, der jedoch - wenn es um Geld geht - nur im Rahmen seines Budgets entscheiden

kann. Geht es um größere Summen, muss unter Umständen der jeweilige Haushaltstitel aufgestockt werden. Darüber entscheiden die lokalen Parlamente und damit die jeweiligen politischen Vertreter\*innen.



Es reicht also nicht aus, einen „guten Draht“ zum Bürgermeister | zur Bürgermeisterin zu haben. STARK-Standorte suchten vielmehr Gespräche mit allen politischen Verantwortungsträgern, um kontinuierlich „Lobbyarbeit in eigener Sache“ zu machen.

Auch wenn die konkrete Vorgehensweise immer von der lokalen Situation und den schon bestehenden Beziehungen oder Arbeitszusammenhängen abhängig ist, lassen sich aus den Erfahrungen der STARK-Standorte Aspekte und Ideen ableiten, die

für eine erfolgreiche Beziehungsarbeit besonders wichtig sind und anderen als Anregung dienen können:

- Zunächst geht es nicht um Geld, sondern darum, Vertrauen aufzubauen und die eigene Fach- und Lösungskompetenz sichtbar zu machen.
- Kontakte zu den Fachdiensten | Fachbereichen, dem | der Bürgermeister\*in, den Dezerent\*innen und Fraktionsvorsitzenden werden unabhängig von spezifischen Bedarfen im kontinuierlichen Dialog gepflegt.

- Die im lokalen Parlament vertretenen Fraktionen werden zum Austausch und zu Veranstaltungen eingeladen bzw. deren Einladungen (Neujahrsempfang, Sommerfest) werden wahrgenommen.
- Eigene Räume für die Durchführung von Sitzungen der Gremien und Ausschüsse werden angeboten.
- Relevante Ausschusssitzungen werden besucht. Gelegenheiten werden wahrgenommen, um die eigene Arbeit im Ausschuss oder in anderen Gremien vorzustellen.
- Alle Partner und wichtigen Akteure werden transparent, regelmäßig und offen informiert.

Analog gelten diese Punkte auch für das Beziehungsmanagement im Fundraising und Sponsoring.

Grundsätzlich reichen einmalige Kontakte und Gespräche nicht aus. Um Vertrauen aufzubauen, Akzeptanz, Gehör und Unterstützung zu finden, müssen Beziehungen kontinuierlich entwickelt werden. Ziel dieses systematischen Beziehungsmanagements ist es, ein möglichst breites, sektorübergreifendes Netzwerk zu schaffen und stabile Verbindungen zu knüpfen.

Gelingt dies, finden sich fast zwangsläufig Multiplikator\*innen und Fürsprecher\*innen, die Türen öffnen und mit ihrem Namen für die Arbeit der Organisation stehen.

### **Vor- und Nachbereitung**

In einem Gespräch mit potentiellen Unterstützer\*innen oder in einer Ausschusssitzung ist die Zeit häufig zu knapp, um ausführlich die eigene Arbeit, bereits erzielte Erfolge oder geplante Vorhaben vorzustellen. STARK-Standorte machten die Erfahrung, dass es gerade bei Erstkontakten vor allem darauf ankommt, Interesse zu wecken. Ergänzende Informationen können später „nachgeschoben“ werden und den Anlass für ein persönliches Gespräch bieten.

Auf jeden Fall notwendig und hilfreich sind die folgenden Punkte:

- Fachlichkeit und Problemlösungskompetenz aufzeigen  
Dies kann zum Beispiel bedeuten, bereits Erreichtes zu berichten, auf spezifische Kompetenzen und Erfahrungen im Team hinzuweisen, heißt aber auch, Gespräche gut vor- und Unterlegen vollständig und übersichtlich aufzubereiten.

- Zielgruppen definieren und deren Motive, Interessen und Erwartungen möglichst konkret beschreiben

Dabei hilft es, sich Vertreter\*innen einer bestimmten Gruppe, deren Denken, Fühlen und Handeln möglichst konkret vorzustellen. Beispielsweise könnte man die Zielgruppe *Frauen zwischen 60 und 75 Jahren* definieren und dann fragen

- Welche Erfahrungen haben diese Frauen in ihrem Leben gemacht?
- Welchen Werten und Grundhaltungen sind sie verbunden?
- In welchem sozialen Umfeld leben sie?
- Was beschäftigt sie? [Sorgen, Ängste, Träume, Wünsche ...]
- Wo und wie informieren sie sich?
- Wo trifft man sie an?

Je besser es gelingt, das lebendige Bild einer fiktiven Vertreterin dieser Gruppe zu zeichnen, umso leichter können zielgruppenspezifische Kernbotschaften formuliert und bevorzugte Kommunikationswege der Zielgruppe identifiziert werden.

- Lösungen anbieten und Unterstützungsmöglichkeiten konkret benennen

Unterstützer\*innen möchten an (sinnvollen) Lösungen beteiligt sein. Deshalb ist es wichtig, einerseits das Problem klar zu benennen und andererseits ganz konkrete Lösungsbeiträge und Unterstützungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

- Flyer, Handzettel oder Präsentationen für verschiedene Zielgruppen vorbereiten, die sich auf Kernbotschaften und Visualisierungselemente (Bilder, Graphiken) konzentrieren und neugierig machen

- unterschiedliche Gesprächsszenarien trainieren, um mehr Sicherheit zu gewinnen

- messbare Ziele festlegen und evaluieren

SMART formulierte Ziele motivieren und tragen dazu bei, den Erfolg von Maßnahmen, Gesprächen und Aktivitäten sichtbar zu machen. Durch Reflexion und die damit verbundenen Lernerfahrungen entwickeln sich die Projektträger kontinuierlich weiter.

- systematisch arbeiten

Beziehungsmanagement ist eine Daueraufgabe: Kontakte müssen kontinuierlich gepflegt werden, beispielsweise indem regelmäßig über Projekt- oder Arbeitsfortschritte berichtet und zu Veranstaltungen eingeladen wird.

## Ein ganz anderer Weg: Die eigenen Kernkompetenzen nutzen

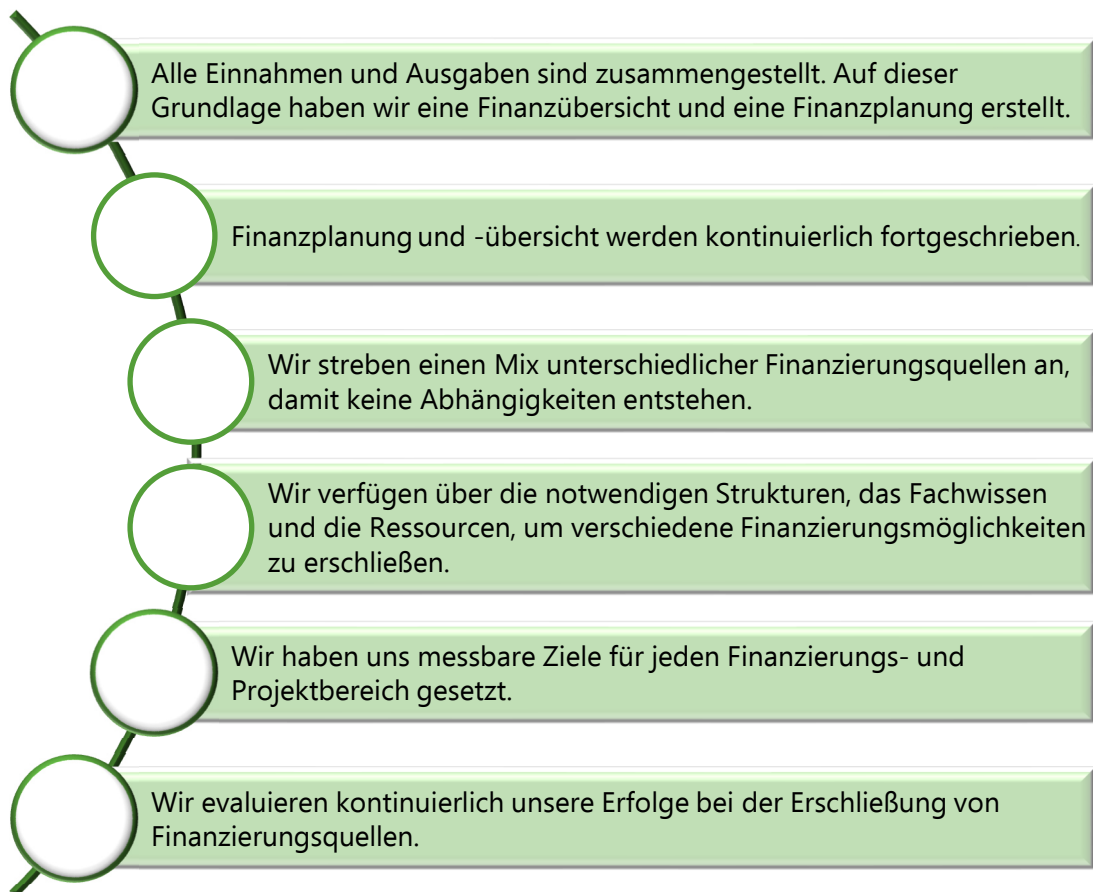
Neben den klassischen Finanzierungsinstrumenten können oft auch ohnehin vorgehaltene Angebote und Aktivitäten genutzt werden, um Einnahmen zu erzielen.

Denn Menschen, die sich engagieren, bringen ganz unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen mit, erwerben durch ihr Engagement

aber auch neue Kenntnisse. Insbesondere in der Arbeit mit geflüchteten Menschen war und ist dies der Fall.

Beispielsweise organisieren STARK-Standorte häufig Hausaufgabenhilfe oder Angebote zur Lernförderung. Diese können – ebenso wie Ausflüge und Vereinsmitgliedschaften - über das bundesweite Bildungs- und Teilhabepaket refinanziert werden.

## Arbeitshilfe *Finanzierung*





## Wissen und Wissensmanagement

Ein wichtiges Merkmal von Strukturen sind personenunabhängige Abläufe innerhalb einer Organisation.

An vielen STARK-Standorten waren Informationen und Kenntnisse häufig an einzelne Personen gebunden. Unabhängig von der jeweiligen Erfahrung des Trägers wurde Wissen oft nicht ausreichend dokumentiert und weitergegeben. Bei etablierten Trägern lag dies teilweise an eingefahrenen und starren Abläufen, die nicht an veränderte Bedingungen angepasst wurden. In jüngeren Organisationen hingegen wurden zu Beginn der gemeinsamen Arbeit oftmals Aufgaben „verteilt“ und in der Folge vergleichsweise autark ausgeübt: Jede\*r war für einen bestimmten Arbeitsbereich zuständig, kannte dessen Funktionsweise und Anforderungen. Im gelegentlichen Austausch berichtete man sich gegenseitig über die Ergebnisse im jeweiligen Bereich; ein Austausch über die *Funktion* selbst, also über die Art und Weise wie Arbeitsprozesse verlaufen, fand mehrheitlich nicht statt.

Die Funktionalität dieses Konstrukts ist so lange gegeben, wie die Personen ihre Aufgaben wahrnehmen. Wenn kein Wissenstransfer erfolgt und mangels Dokumentation des Wissens auch nicht mehr erfolgen kann, ist es für andere schwierig bis

unmöglich, eine (unerwartet) ausfallende Person zu ersetzen und deren Aufgaben zu übernehmen. Der Ausfall kann dazu führen, dass die Funktionalität der gesamten Organisation für einen gewissen Zeitraum lahmgelegt ist oder zumindest wesentliche Bausteine der Arbeit fehlen. Wichtige Kontakte zu Unterstützern, Multiplikatoren oder zu Zielgruppen können so verloren gehen, oder Angebote können nicht aufrecht erhalten werden.

Wissensweitergabe ist ein Kernelement von Transparenz, Teilhabe und Agilität einer Organisation. Ein aktives und transparentes Wissensmanagement - also der bewusste, systematische und zielgerichtete Umgang mit der Ressource Wissen - ist Basis einer lernenden Organisation und verstärkt die Möglichkeiten der gemeinsamen Weiterentwicklung. Ist Wissen verfügbar und gegenseitig nutzbar, kann die Organisation als Ganzes ihre Chancen optimal nutzen. Wenn alle ihr Wissen | ihre Informationen zusammentragen,

- entstehen neue Ideen
- lassen sich bisher unbekannte Zusammenhänge erkennen
- werden Anknüpfungspunkte für Kooperationen, für die Erweiterung des Netzwerks etc. erkennbar



- werden Lücken im Angebot sichtbar
- muss nicht jede\*r das Rad neu erfinden
- sind Team-Mitglieder in einem gewissen Maße flexibel einsetzbar, können bei Bedarf einspringen und Ausfälle leichter kompensieren
- erkennt man frühzeitig, wo sich Veränderungen anbahnen und möglicherweise Risiken oder neue Möglichkeiten liegen.

Bleibt Wissen (personenspezifisch) isoliert, werden diese Chancen vergeben.

Genauso kann transparentes Wissensmanagement auch ein Pluspunkt bei der Gewinnung neuer Freiwilliger sein: Geteiltes Wissen ermöglicht leichteres Verständnis der Abläufe, Begegnung auf Augenhöhe und ein Mehr an Partizipation – sowohl als Wissensnehmer als auch als Wissensgeber.



### **Methoden und Instrumente**

Wissensdokumentation und Wissensweitergabe können mit Hilfe verschiedener **Methoden** erfolgen.

Gut bekannt ist beispielsweise das Vorstellen von **Best-Practice**-Beispielen, bei dem durch das Betrachten von bewährten oder erfolgreichen Methoden, Ansätzen oder Abläufen ein „Erfolgsrezept“ für die eigene Situation ausgearbeitet wird. Im Kern dieser Methode steht die Frage: „Wie haben andere diese Situation | dieses Problem erfolgreich gemeistert und wie können wir diese Erfahrungen für uns nutzen | dieses Muster bei uns anwenden?“.

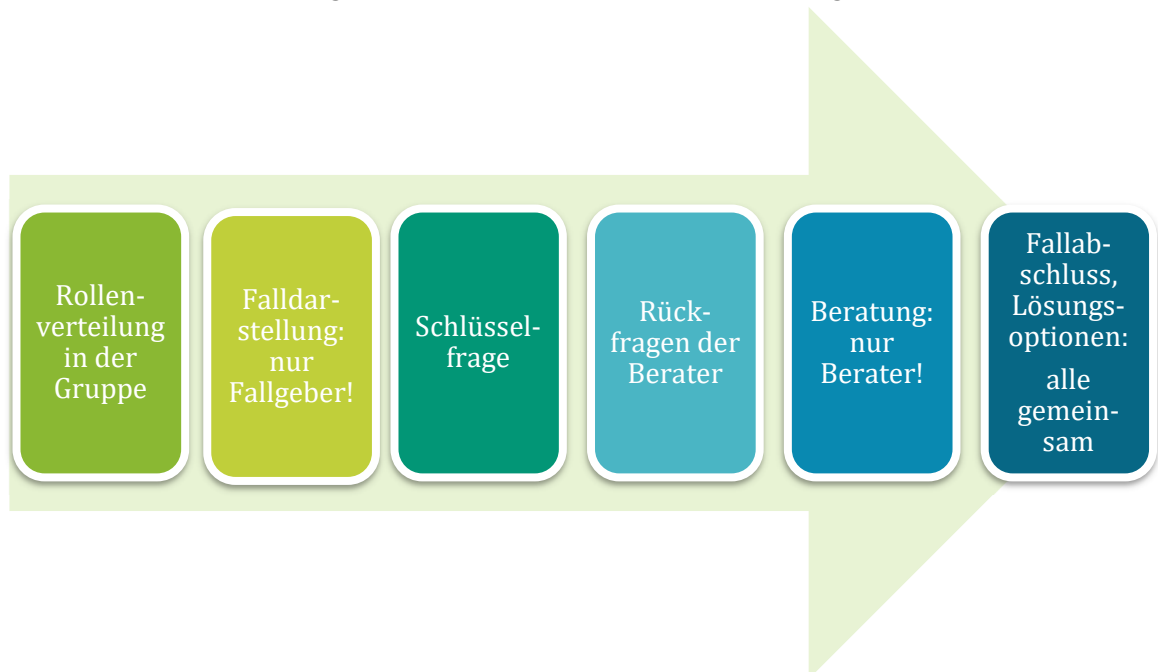
Eine andere gängige Methode ist die **kollegiale Beratung**, bei der gemeinsam Ursachen und mögliche Lösungen für eine von einem Team-Mitglied eingebrachte Problemstellung gesucht werden. Um zu vermeiden, dass das Gespräch abdriftet, folgt die kollegiale Beratung einer festen Struktur:

1. Verteilung der Rollen innerhalb der Gruppe: ein Moderator, ein Fallgeber, mehrere kollegial Beratende
2. Falldarstellung: Der Fallgeber schildert den Fall (ggf. anonymisiert). Der Moderator unterstützt durch klärende Fragen. Die Beratenden hören ausschließlich zu und stellen selbst keine Nachfragen, um eine frühe Diskussion an diesem Punkt zu vermeiden.
3. Schlüsselfrage: Die zentrale Fragestellung des Falls wird herausgearbeitet (Worum genau geht

es? Was genau erhofft sich der Fallgeber von der kollegialen Beratung?)

4. Rückfragen der Beratenden: zur Klärung eventuell offener Fragen
5. Beratung: Die Beratenden formulieren ihre Gedanken zum Fall. Der Fallgeber hört ausschließlich zu. Ein Beratender schreibt stichwortartig mit.

6. Lösungsoptionen: Der Fallgeber reagiert auf die Anregungen der Gruppe. Alle gemeinsam diskutieren, überlegen und sammeln Lösungsmöglichkeiten. Eckpunkte der Diskussion werden in Stichworten für alle sichtbar notiert. Der Fallgeber verlässt das Gespräch mit Impulsen für eine mögliche Lösung, über deren Umsetzung er dann entscheidet.



Eine weitere Methode ist **Lessons Learned**. Sie beruht auf der Auswertung positiver und negativer Erfahrungen von Aufgaben | Projekten, z.B. im Rahmen von Teamsitzungen o.ä. und besteht grob aus folgenden Schritten

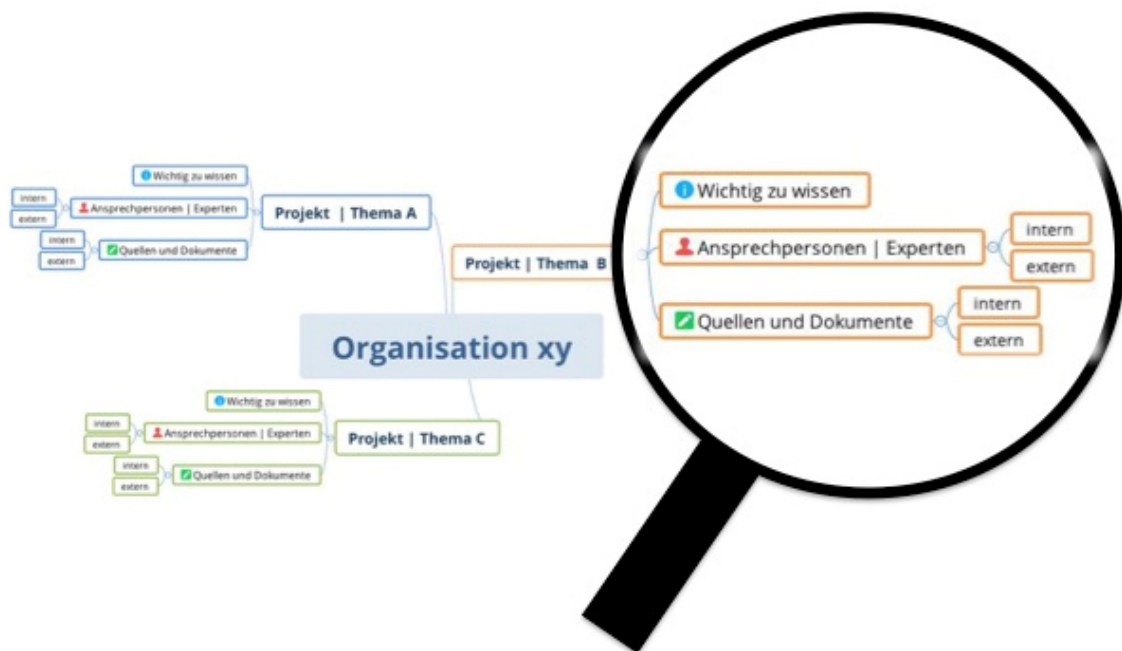
- ➔ kurze Darstellung von Gegenstand und Ablauf der Aufgabe | des Projekts

- ➔ Dokumentation positiver und negativer Erfahrungen (und zwar in einer für Außenstehende nachvollziehbaren Form)
- ➔ Bewertung des Vorgehens: Herausfiltern geeigneter und ggf. übertragbarer Vorgehensweisen, Vermeiden gleicher | ähnlicher Fehler

Neben der Frage nach der Methode, dem „Wie?“, steht die Frage nach einem geeigneten Instrument, dem „Womit?“. Ein mögliches **Instrument** des Wissensmanagements ist die **Wissenslandkarte**. Sie ist eine Art grafisches Verzeichnis, in dem das in einer Organisation vorhandene Wissen vermerkt wird. Dabei wird nicht das Wissen selbst dargestellt, sondern der Hinweis, welches Wissen wo, bei wem und in welcher Form vorhanden ist. Sie dient also dem

„Wissen über das Wissen“, Prozesse und Wissensträger können einander zugeordnet werden. Aufbau und Elemente sind je nach Sachverhalten und Bedürfnissen der Organisation individuell wählbar und können bei Bedarf durch die Darstellung zusätzlicher Zusammenhänge ergänzt werden.

Der Aufbau einer Wissenslandkarte kann z.B. wie folgt aussehen:



Ein weiteres Instrument zum Wissensmanagement kann zum Beispiel ein **Handbuch** sein, in dem wichtige Parameter dokumentiert sind. Als Alternative zum klassischen Handbuch wählten einige STARK-Organisati-

tionen auch ein Intranet oder Wiki aus. Wieder andere arbeiteten beispielsweise mit einer Datenbank oder einer Cloud:

- Ein **Intranet** funktioniert zwar ähnlich wie das Internet, ist von diesem aber komplett unabhängig. Es handelt sich um einen internen, geschlossenen Bereich, der nur von einem definierten Personenkreis genutzt werden kann.
- Ein **Wiki** ist eine (organisationsinterne) Website, deren Inhalte von den Nutzern nicht nur gelesen, sondern auch direkt im Browser bearbeitet werden können. Auf diese Weise können organisationsintern Erfahrungen und Wissen leicht zusammengetragen und verfügbar gemacht und stets auf aktuellen Stand gehalten werden.
- Eine **Datenbank** dient dazu, vorhandene Informationen in eine Struktur zu ordnen (z.B. in Tabellenform), um diese dann bedarfsgerecht abrufen zu können. Ein Anwendungsbeispiel aus dem Engagement-Bereich sind die freinet-online-Datenbanken, die zahlreiche Organisationen und Kommunen für ihr Wissensmanagement nutzen.
- In einer **Cloud** werden ebenfalls Daten abgelegt, die über das Internet laufend synchronisiert werden und daher allen Nutzer\*innen immer in der aktuellen Form vorliegen. Die dafür benötigte Infrastruktur (Speicherplatz, Rechenleistung, Anwendungssoftware) stellt z.B. ein Dienstleister zur Verfügung. Alternativ kann sie auf

dem eigenen Server oder als internes Erweiterungstool auf der Webseite eingerichtet werden. Die Nutzer können mit verschiedenen Endgeräten (PC, Laptop, Tablet, Smartphone) und von jedem beliebigen Ort auf die Daten zugreifen und benötigen dafür lediglich eine Internetverbindung und die Zugangsdaten.

Zentraler Punkt ist, dass für die Aufgaben und Prozesse benötigte Wissen so aufzuarbeiten und zu dokumentieren, dass andere darauf zugreifen und falls nötig die Aufgabe | das Projekt übernehmen können. Die Auswahl von Methoden und Instrumenten muss dabei individuell und in Orientierung an den spezifischen Bedürfnissen der Organisation erfolgen. Zugleich müssen Fähigkeiten, Kompetenzen und auch Vorbehalte der Team-Mitglieder berücksichtigt werden, damit Methoden und Instrumenten Akzeptanz finden sowie praktikabel und alltagstauglich sind.

Grundsätzlich gilt: Je komplexer und subjektiver das Wissen ist, desto stärker liegt der Fokus auf der persönlichen Weitergabe. Subjektives Wissen um Zusammenhänge, Personen etc. ist nur schwer zu dokumentieren. Es liegt dann eher im Bereich der Kommunikation, Formate zu schaffen und so zu organisieren, dass in diesem Rahmen systematisch dieses Wissen erhoben und weitergegeben wird. Umgekehrt kann Wissen,

das leicht kategorisiert werden kann, gut standardisiert weitergegeben werden, z.B. mithilfe eines Handbuchs oder Checklisten. Diese müssen – wie alle anderen Instrumente – regelmäßig überprüft und fortgeschrieben werden, um den aktuellen Stand festzuhalten.

### ***Exkurs: Hol- oder Bringschuld?!***

Klarheit sollte auch darüber bestehen, ob die Weitergabe von Wissen eine Hol- oder eine Bringschuld ist – oder ggf. auch eine Mischform. Sprich: Wer ist dafür zuständig, dass Informationen und | oder Erfahrungen an den nötigen Stellen ankommen?

Für die **Bringschuld** ist charakteristisch, dass es ein klar definiertes „Wissenspaket“ gibt, das mit einer bestimmten Absicht an bestimmte Personen „übergeben“ wird. Ein typisches Beispiel hierfür ist eine Qualifizierung: Die Teilnehmenden erhalten das benötigte Wissen mit dem Zweck, etwa einen Abschluss | ein Zertifikat zu erreichen. Der Fortbildungsleitende verfügt über das bezüglich Art und Umfang klar definierte „Wissenspaket“ und leitet es zentral an die Teilnehmenden weiter.

Dem gegenüber ist die **Holschuld** von einer größeren Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet, da das

Wissen nicht zentral gesteuert zum Nachfragenden kommt, sondern „geholt“ werden muss. Die Nachfragenden bestimmen weitgehend selbstständig, wie viel und welches Wissen nötig ist, um beispielsweise eine bestimmte Aufgabe erfüllen zu können, und fordern dieses Wissen selbstständig bei den Stellen an, die darüber verfügen. Das setzt voraus, dass Wissen

- ➔ vorgehalten wird und
- ➔ auffindbar ist (z.B. über Verzeichnisse, Datenbanken, Intranet etc.).

Es setzt außerdem voraus, dass die Person in der Lage ist, bei der Suche kontextbezogen wichtige von unwichtigen Informationen zu unterscheiden, um das relevante Wissen herauszufiltern.

Nachstehende **Arbeitshilfe** listet eine Auswahl möglicher Ansatzpunkte bzw. Fragestellungen, die bei der Wissenssammlung und –weitergabe nützlich sein können.

**Wichtig:** Sämtliche Fragen in der nachstehenden Arbeitshilfe sind optional, d.h. die Auswahl der relevanten Punkte sollte jeweils individuell erfolgen! Und: Abläufe und Prozesse sollten nach und nach dokumentiert werden, so dass die Wissenssammlung schrittweise wächst.

## Arbeitshilfe *Wissen und Wissensmanagement*

### → Grundfragen des Wissensmanagements

<b>Ziel &amp; Zweck</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Was möchten wir mit dem Wissensmanagement erreichen?</li><li>→ Welche Erwartungen haben wir daran?</li></ul>
<b>Beteiligte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Welche Personen verfügen über das relevante Wissen und sollten beteiligt werden (Mitarbeitende, aber ggf. auch innerhalb der Zielgruppen)?</li><li>→ Wer übernimmt die Aufarbeitung und Dokumentation?</li><li>→ Wer darf das aufgearbeitete Wissen nutzen?</li></ul>

### → Art und Umfang des Wissens

<b>Relevanz</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Welches Wissen ist für die Aufgabe   das Projekt relevant? Hierzu können z.B. zählen<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fach- und Sachwissen</li><li>○ Beschreibung oder Checklisten zu Abläufen (z.B. Finanzplanung, Durchführung von Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit etc.)</li><li>○ Liste   Kontaktdaten beteiligter Personen, Organisationen etc.</li><li>○ Informationen zur Art der Zusammenarbeit</li><li>○ Beschreibungen bereits aufgetretener Probleme, Herausforderungen; FAQ, Erfahrungen, Tipps &amp; Tricks</li><li>○ Informationen zu weiteren Unterstützungsmöglichkeiten (z.B. Schulungen, Newsletter, Intranet etc.)</li></ul></li></ul>
<b>Vollständigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Haben wir daran gedacht, auch für uns selbstverständliches Wissen anzuführen, das anderen vielleicht unbekannt ist (Stichwort „Betriebsblindheit“)?</li><li>→ Können wir individuelles Wissen aufarbeiten und darstellen, also Wissen, das aus (subjektiven) Erfahrungen, Wahrnehmungen und Erkenntnissen besteht?</li></ul>

### → Wissenskommunikation und -aufbereitung

<b>Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Welche Ressourcen stehen für die Wissenskommunikation und -aufbereitung zur Verfügung? Was ist für uns machbar? Welcher Aufwand ist vertretbar?</li></ul>
<b>Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Welche Methode passt zu unserem Ziel &amp; Zweck? Möglich sind u.a.<ul style="list-style-type: none"><li>○ Teilen von Best-Practice</li><li>○ Qualitätszirkel</li><li>○ Lessons Learned</li><li>○ Wissenslandkarte</li></ul></li></ul>

### → Wissensweitergabe

<b>Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Welche Ressourcen stehen für die Wissensweitergabe zur Verfügung? Was ist für uns machbar? Welcher Aufwand ist vertretbar?</li></ul>
<b>Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Welches Instrument passt zu unserem Ziel &amp; Zweck? Möglich sind unter anderem<ul style="list-style-type: none"><li>○ gemeinsame Datenablage (cloud, Datenbank, Intranet etc.)</li><li>○ Handbuch (gedruckt   online)</li><li>○ (individuelle) Austauschgespräche, Hospitation, Learning on the job</li><li>○ Schulungen, Beratungen</li></ul></li></ul>



## Information und Kommunikation

Kommunikation im Sinn von Austausch von Informationen ist ein wichtiger Aspekt im Strukturaufbau und Basis für eine gute Zusammenarbeit – sowohl intern, also innerhalb der Organisation bzw. des Teams, als auch extern, also mit Partnern, Unterstützern, der Öffentlichkeit. Um Entscheidungen treffen sowie effektiv und eigenverantwortlich handeln zu können, sind Wissen, Erfahrungen und Erkenntnisse – kurz Informationen nötig.

Eine gute Kommunikationsstruktur trägt grundsätzlich dazu bei, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden. Entscheidungen können sicher und nachvollziehbar getroffen werden, wenn das dafür benötigte Wissen offen und wechselseitig ausgetauscht wird. Je mehr Wissen und Informationen aus unterschiedlichen Bereichen zusammengetragen werden, desto klarer wird das Handlungsfeld. Die Organisation ist dann in der Lage, zu agieren, statt zu reagieren – und zwar sowohl nach innen als auch nach außen. Gleichzeitig werden Doppelstrukturen und Blindleistung vermieden. Und: Das Teilen von Information wirkt auch als motivierender Faktor - wenn sich alle Beteiligten gut informiert fühlen und Aktionen und Entscheidungen für alle transparent sind,

können aktiv Ideen und Lösungsansätze entwickelt werden und die Beteiligten dynamischer (inter-)agieren.

### **Kommunikationsinhalte: Meinen wir alle dasselbe?**

Abhängig von der jeweiligen Kultur oder auch von (individuellen) Erfahrungen kann ein Begriff ganz grundsätzlich unterschiedlich interpretiert werden oder es können Nebenbedeutungen mitschwingen.

Ein Beispiel aus dem Bereich der Flüchtlingshilfe ist der Begriff „Integration“. Die Einen verstehen Integration als Assimilation: Geflüchtete passen sich aktiv an die Gesellschaft an, die sich selbst nicht verändert. Die Anderen verstehen Integration aber gerade als wechselseitigen Prozess, bei dem sich beide Seiten verändern und etwas gemeinsames Neues entsteht.

Wie viele Perspektiven allein beim Begriff „Integration“ mitschwingen können, zeigt der Auszug nachfolgender Nennungen von Teilnehmenden eines Workshops im Rahmen der STARK-Prozessbegleitung 2018 | 2019, die gebeten wurden, den angefangenen

Satz „Integration heißt für mich ...“ zu vervollständigen:

*Kommunikation heißt auch, verschiedene Perspektiven mitdenken, um Missverständnisse zu vermeiden.*

- ...viele Akteure zusammenzuführen auf der Basis v. Zielen
- ...angekommen sein
- ...sich in einer fremden Welt zurecht zu finden
- ...ein „neues“ Zuhause zu bieten
- ...keine Parallelgesellschaften
- ...Lernen | Wachsen für alle Seiten
- ...keine Einbahnstraße
- ...positives Zusammenleben verschiedener Kulturen in einem Gemeinschaftsraum|-rahmen üben
- ...gleichberechtigte Teilhabe

Kommunikation ist das Mittel, um sich über das individuelle Verständnis von Begriffen oder Sachverhalten auszutauschen, sich auf eine Interpretation zu einigen – oder sich zumindest darüber bewusst zu werden, dass und welche unterschiedlichen Sichtweisen vorhanden sind. Das bedeutet häufig, zunächst einmal einen Schritt „zurück“ zu treten und sich darüber auszutauschen, ob alle dasselbe meinen bzw. sich darauf zu einigen, welche Interpretation relevant sein soll und von allen mitgetragen wird, bevor gemeinsam gehandelt wird. Bleibt dieser Schritt aus, kann es im Tun zu Missverständnissen und Problemen kommen.

Je unterschiedlicher die persönlichen Erfahrungen, Arbeitszusammenhänge, Rahmenbedingungen etc. sind, desto notwendiger ist es, dass sich die Beteiligten über ihre Ziele und Interessen,

aber auch über ihre Ressourcen und Kompetenzen offen austauschen.

### **Kommunikation nach innen**

Nach innen gerichtete Kommunikation ist eng mit den Rollen, Aufgaben, Verantwortlich- und Zuständigkeiten innerhalb der Organisation verbunden – aber auch mit einem gemeinsam getragenen Selbstverständnis, einer Vision, einer Haltung. Der interne Austausch darüber, für welche Inhalte, Ziele und Werte die Organisation steht und wie die Beteiligten miteinander und mit Partnern umgehen wollen, ist auch grundlegend für die externe Kommunikation, die Öffentlichkeitsarbeit: Je klarer die interne Übereinkunft darüber ist, welche Ziele und Vision verfolgt werden und wer welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten innehat, desto klarer kann das Image der Organisation von allen nach außen kommuniziert werden.

Diese gemeinsame innere Vision ist enorm wichtig und Grundlage für die Wirkung nach außen. Typische Fragestellungen sind z.B.

- Welche Ziele verfolgen wir, was wollen wir gemeinsam erreichen?
- Wen brauchen wir dafür im Boot? Wer passt zu uns?
- Wie definieren wir unsere Beziehungen untereinander?
- Worin liegen unsere Stärken? Was zeichnet uns aus?



Wie wegweisend außerdem die **Verständigung auf gemeinsam getragene Kommunikationsregeln** ist, zeigt sich häufig erst, wenn Missverständnisse und Probleme auftreten, weil entsprechende Regeln

- fehlen,
- durch die Beteiligten unterschiedlich interpretiert werden oder
- einen großen Gestaltungsspielraum aufweisen.

Denn: Allein der Umstand, dass sich mehrere Personen einem Ziel oder Zweck verbunden fühlen oder gemeinsam in einem Verein aktiv sind bedeutet noch nicht, dass per se

- alle miteinander reden
- alle auch dasselbe meinen bzw. dieselbe Vorstellung teilen, wenn über konkrete Dinge gesprochen wird.

Daher ist es wichtig, dass sich alle Aktiven auf grundlegende Regeln zunächst für die interne und daran anschließend für die externe Kommunikation verständigen. Dies gilt insbesondere für Organisationen, die aus gemeinsamen Aktionen heraus entstanden sind, z.B. Vereine zur Unterstützung Geflüchteter. Anders als in der öffentlichen Verwaltung, in der ein klarer Dienstweg vorgeschrieben ist oder als wirtschaftliche Unternehmen, in denen die Hierarchien vorwiegend die Kommunikationswege bestimmen, verfolgen solche gemeinwohlorientierten Organisationen aus ihrer Historie und ihrem Selbstverständnis heraus meist

einen partizipativen Ansatz. Aber auch Partizipation braucht klare Regeln, die transparent und nachvollziehbar dokumentiert und kommuniziert werden müssen. Fehlen diese selbst gegebenen Vereinbarungen, kann es leicht zu Unklarheiten und in der Folge zu Unstimmigkeiten kommen. Wesentlich ist außerdem, dass die Regeln einen breiten Konsens finden, möglichst von allen getragen und deswegen auch eingehalten werden.



### **Wie haben STARK-Standorte gearbeitet?**

*Beispiel 1: Interne Kommunikation als strukturgebender Faktor*

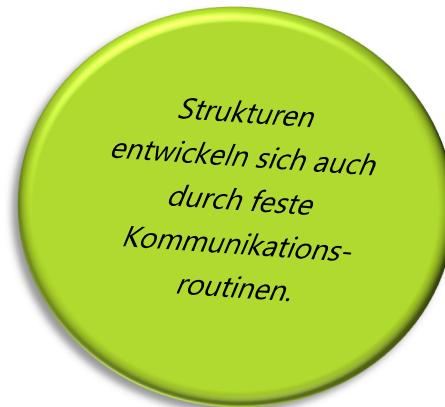
Welche Bedeutung Kommunikation für das Finden geeigneter Aufbau- und Ablaufstrukturen hat, kann am Beispiel eines STARK-Trägers deutlich gemacht werden, der als Verein aus einem vormals losen Zusammenschluss von in der Flüchtlingshilfe aktiven Freiwilligen hervorgegangen ist. Hier war zu Beginn jede\*r für alles zuständig, was zu Unklarheit und in der Folge zu Frustration führte: Durch fehlende Absprachen und nicht definierte Zuständigkeiten wurden manche Aufgaben doppelt erledigt, andere gar nicht; es gab keinen organisierten Austausch darüber, ob in einem Teilprojekt Freiwillige fehlten oder ob ergänzende Angebote sinnvoll wären usw.

Um Frustration zu vermeiden und um die vorhandenen Energien sinnvoll zu lenken, wurden im Verlauf von STARK regelmäßige Treffen des Vorstands eingeführt. Dazu gab es eine feste Agenda mit Punkten, die routinemäßig bearbeitet wurde (z.B. Finanzen, Stand in den jeweiligen Projekten, wichtige „Außentermine“). Zu den Routinen gehörte auch, getroffene Vereinbarungen aus den letzten Treffen „abzufragen“ und so die Agenda jeweils fortzuschreiben. Allein die Regelmäßigkeit der Treffen führte dazu, dass die Mitglieder des Vorstands deutlich besser informiert waren und auf dieser gemeinsamen Grundlage auch zusammen über die nächsten Schritte nachdenken und entscheiden konnten. Aufgaben wurden klarer definiert und Zuständigkeiten abgesprochen. Dabei kam immer auch zur Sprache, wer was von wem bis wann benötigt, um eine Aufgabe erfüllen zu können (z.B. Notwendigkeit von Belegen etc.). Dadurch wuchs auch das Verständnis untereinander.

Nachdem im ersten Schritt die Vorstandstreffen zur Routine geworden waren, kamen im zweiten Schritt ergänzend und in seltenerem Turnus erweiterte Teamtreffen hinzu. Das verbesserte den Informationsfluss nochmals. Zu beobachten war außerdem, dass durch konkrete Anlässe immer auch Fragen zum Selbstverständnis aufkamen: Wie wollen wir von anderen gesehen werden? Wie verstehen wir uns und unsere Arbeit?

Erst durch diesen beständigen Informations- und Kommunikationsprozess entwickeln sich Organisationen,

erarbeiten ein gemeinsames Selbstverständnis und eine gemeinsame Haltung und passen Prozesse und Abläufe kontinuierlich an die Bedarfe an.



#### *Beispiel 2: Störkraft fehlender interner Kommunikation*

An einem STARK-Standort hatten sich im Rahmen der Flüchtlingshilfe freiwillige Helfer\*innen in stadtteilbezogenen Arbeitskreisen organisiert, die jeweils bedarfsorientiert und autark mit der Stadtverwaltung zusammenarbeiteten. Da für die Antragsberechtigung im STARK-Programm die eigene Rechtsform fehlte, fungierte die Stadtverwaltung als Projektträger. Die Arbeitskreise gründeten in der Folgezeit schrittweise einen eigenen Verein, der dann schließlich auch selber die STARK-Trägerschaft übernahm. Der angestrebte Mehrwert der Vereinsgründung war u.a. ein höherer Grad an Eigenständigkeit - sowohl in der Mittelakquise (Fördermittel, Spenden), als auch bei Vertragsabschlüssen (Anmietung von Räumen, Beauftragungen externer Personen etc.), und eine veränderte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.

Zum bisherigen Gefüge aus Arbeitskreisen und Stadtverwaltung kam mit dem Vereinsvorstand ein neues Element hinzu. Diese veränderte Struktur führte im weiteren Verlauf immer wieder zu Irritationen und Problemen, weil die Beteiligten sich unter anderem nicht (ausreichend) darüber verständigt hatten

- welche Entscheidungen der jeweilige Arbeitskreis autark trifft
- wann und auf welchem Weg der Vorstand informiert bzw. einbezogen werden sollte und
- welche Gründe es hierfür gibt, nämlich z.B. einheitlich nach außen aufzutreten, dem Verein ein Gesicht zu geben.

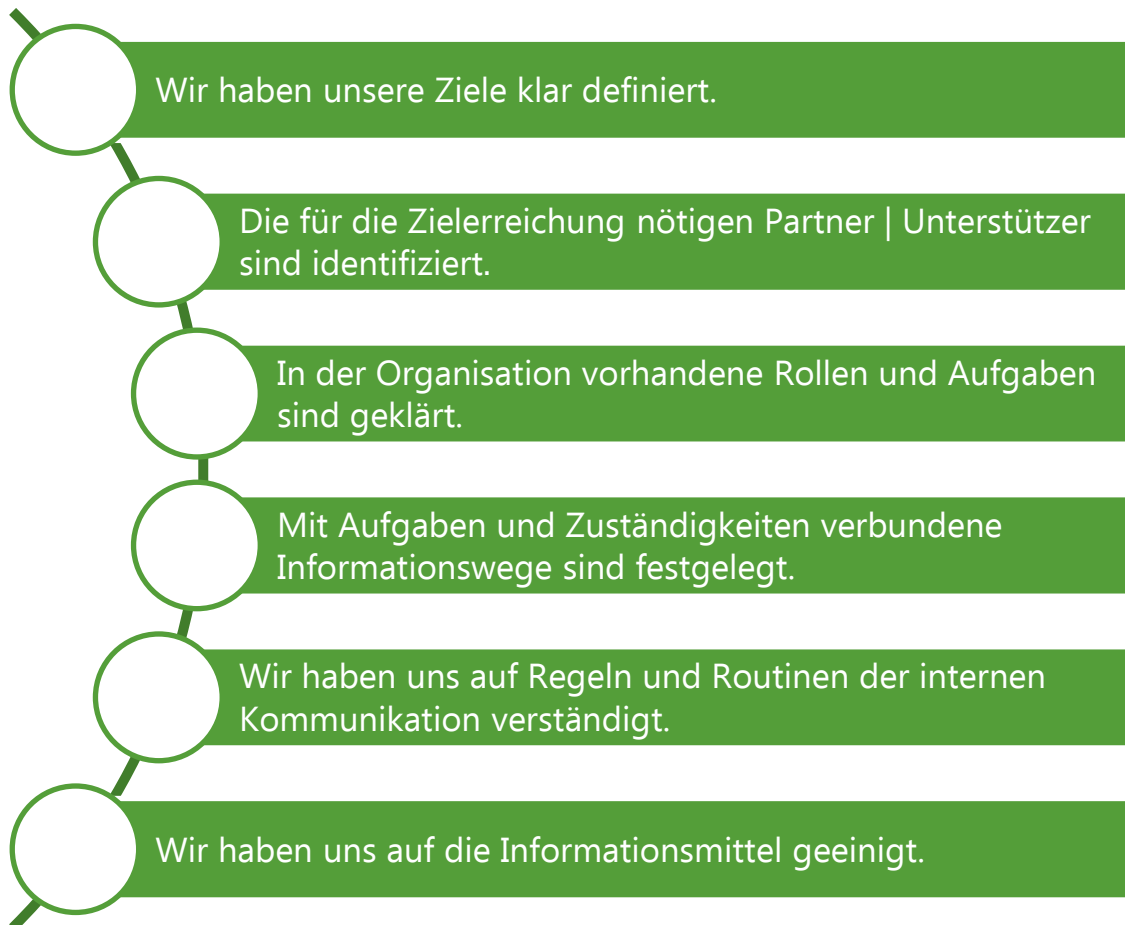
Daraus entstanden intern Missverständnisse und Konflikte und der Verein vergab Chancen, seine Erfolge öffentlichkeitswirksam nach außen zu tragen. Auch in den Außenbeziehungen wurden Reibungen spürbar: Da Aufgaben und Zuständigkeiten intern unklar waren, konnten sie auch nicht nach außen kommuniziert werden. Für Dritte war so schlecht bzw. nicht erkennbar, wer wofür

zuständig ist - ob bei Anfragen Vorstand oder Arbeitskreise oder Stadtverwaltung angesprochen werden sollten.

Im Frühjahr 2019 begann flankiert von der STARK-Prozessbegleitung daher schrittweise die gemeinsame Klärung von Rollen, Zuständigkeiten, Aufgaben und Befugnissen, aber auch von Kommunikations- und Entscheidungswegen. Im Lauf des Jahres 2019 fanden mehrere Strategietreffen statt, an denen die Beteiligten aus Stadtverwaltung, Vereinsvorstand und den Arbeitskreisen teilnahmen. Gemeinsam wurden Chancen und Stolpersteine der Kooperation angesprochen und sukzessive Regeln für die weitere Zusammenarbeit definiert. Diese Regeln werden von allen getragen und sind für alle verbindlich. Die Partner haben sich auf gemeinsame Ziele verständigt und die jeweiligen Zuständigkeiten und die zur Verfügung stehenden Ressourcen aufgezeigt. Diese gemeinsam definierten Regeln müssen von allen Beteiligten „eingeübt“ und bei Bedarf erneut angepasst werden, schaffen aber Transparenz und bilden das Grundgerüst der künftigen Zusammenarbeit.



## Arbeitshilfe *interne Zusammenarbeit*



### **Kommunikation nach außen: Wie verstehen wir uns selbst und wie stellen wir uns dar?**

Der externe Bereich der Kommunikation, die Öffentlichkeitsarbeit, zielt auf den Aufbau von Beziehungen zwischen der Organisation und externen Stakeholdern, also Personen oder Institutionen, die ein berechtigtes Interesse am Erfolg des gemeinsamen Engagements haben (z.B. Politik, Verwaltung, Sponsoren, verbündete Organisationen, Mitstreiter etc.). Ziel ist zum Einen, Sympathie, Verständnis und Vertrauen gegenüber der

Organisation zu erzeugen, um Unterstützung zu erreichen. Zum Anderen gilt es, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und damit auch den Wirkungsradius der Organisation zu erweitern.

Öffentlichkeitsarbeit wird häufig mit Werbung gleichgesetzt. Beide Bereiche funktionieren durch Kommunikation nach außen, unterscheiden sich jedoch deutlich:

Öffentlichkeitsarbeit	Werbung
= Gestaltung der öffentlichen Kommunikation der Organisation	= Maßnahmen, um Zielgruppen über Angebote der Organisation zu informieren
Instrument = Kommunikation	
Kommunikation möchte einen Dialog erreichen	Kommunikation nur in eine Richtung
Ziel	
Öffentliche Akzeptanz, Wahrnehmung, Vertrauen (langfristiger Erfolg)	Stärkere Nutzung der Angebote (kurzfristiger Erfolg)
Gegenstand	
Organisation als Ganzes	Bestimmtes Angebot

Öffentlichkeitsarbeit hat also den langfristigen Erfolg der Organisation zum Ziel. Sie soll dauerhaft positiv wahrgenommen werden. Es geht darum, das Selbstverständnis so nach außen zu tragen, dass Selbst- und Fremdbild möglichst kongruent sind und die Botschaft verstanden wird, weil sie auf Interessen, Motive und Wissen der Zielgruppe(n) ausgerichtet ist. Typische vorbereitende Fragestellungen sind z.B.

- Wofür steht unsere Organisation? Wie soll sie in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden?
- Welche Themen sind für uns relevant?
- Welche Werte sind für unsere Organisation wichtig?

- Was wollen wir erreichen?
- Wen wollen wir erreichen?
- Was zeichnet gerade unsere Organisation aus?

### Wie haben STARK-Standorte gearbeitet?

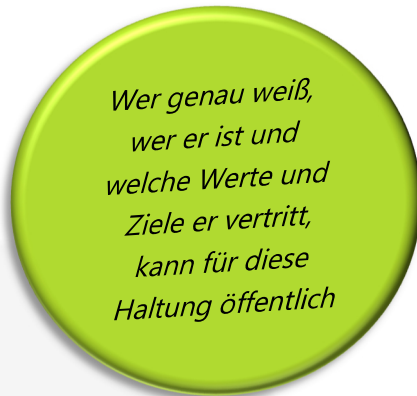
#### Kein Außen ohne Innen

Viele der STARK-Träger haben sich während der Förderphase, vor allem aber in den Jahren 2018 | 2019 in diesem Bereich deutlich weiterentwickelt. Im Vordergrund stand zunächst oft das Bedürfnis nach einer verbesserten Öffentlichkeitsarbeit. Aber: Einer erfolgreichen Kommunikation nach außen muss ein innerer Klärungsprozess vorangehen. Welche Schlüsselwirkung

dieser Schritt der internen Klärung haben kann, zeigt sich am Beispiel eines STARK-Standorts:

Bei der Suche nach finanziellen Unterstützern lag der Fokus in der ersten Zeit der Förderung zunächst stark auf der Finanzkraft möglicher

Unterstützer. Nach dem Motto „Wer viel hat, kann am ehesten etwas geben“ wurden größere lokale Firmen angeschrieben. Zwar wurden Ziele der Organisation und auch der mögliche Imagegewinn des Unterstützenden dargestellt – die Organisation befand sich aber in der Position eines Bittstellers, nicht eines Partners. Die Resonanz blieb bei vergleichsweise hohem Aufwand leider gering. In der Folge haben sich die Aktiven intern mit dem geringen Erfolg der Kampagne auseinandergesetzt und verstärkt die Fragestellungen zur Öffentlichkeitsarbeit geklärt (siehe oben). Im Ergebnis entstand ein **geschärftes Profil der eigenen Organisation**, das durch das Bewusstmachen der eigenen Stärke, Haltung und Leistung auch zu einem selbstsicheren Auftritt in der Öffentlichkeit sorgt. Denn: Wer genau weiß, wer er ist und welche Werte und Ziele er vertritt, kann für diese Haltung öffentlich eintreten. Exakt dieser Schritt verändert die Wahrnehmung von außen, was auch im Beispiel des STARK-Standorts geschehen ist: Die Unterstützer sind nun kleinere Firmen, haben gleiche oder ähnliche Zielgruppen, Klientel, Kunden, die ähnliche



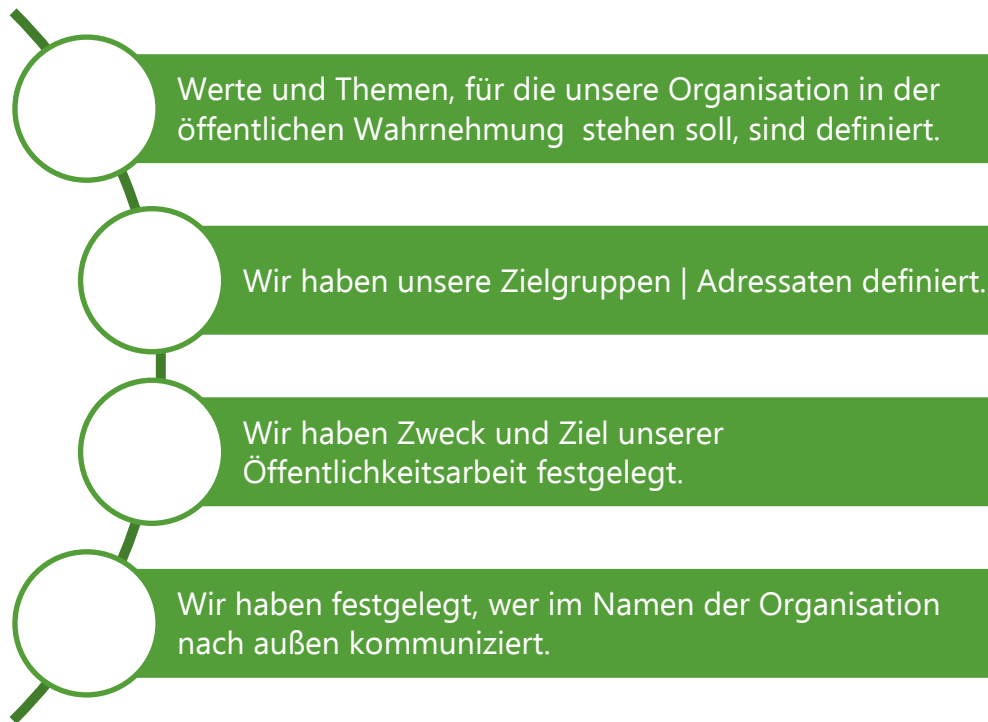
Haltungen und Werte teilen. Sie „ticken“ ähnlich, weswegen gemeinsame Aktionen wie z.B. Spenden-Kampagnen Erfolg und Nutzen für alle Beteiligten mit sich bringen.

Gleiches gilt für die Gewinnung neuer Freiwilliger: Hier war die Vorgehensweise ähnlich. Der STARK-Träger stellte zunächst die Frage in den Vordergrund, welche Zielgruppen vielversprechend sein könnten. Im ersten Ansatz wurde um Senior\*innen geworben, der (große) Erfolg blieb aber aus. Daraufhin stellte die Organisation sich auch hier intern die Fragen:

Welche Haltungen vertreten wir? Wie arbeiten wir zusammen? Wer „tickt“ wie wir, wer passt zu uns?

Diese nach innen gerichtete Betrachtung ergab, dass die Arbeitsstruktur und insbesondere die Kommunikationskultur vielmehr zu jungen Leuten passen. Die Organisation arbeitete verschiedene Instrumente aus, um junge Menschen für ein Engagement zu gewinnen, z.B. die Vorstellung bei Veranstaltungen, die hauptsächlich von jungen Leuten besucht werden – auch in Zusammenarbeit mit den finanziellen Unterstützern, oder zeitlich beschränkte (studienrelevante) Praktika als Einstieg für ein folgendes dauerhaftes Engagement. Durch das „sich bewusst werden“ und nach Außen tragen des eigenen Charakters auch im Bereich der Gewinnung von Freiwilligen werden eigene Wahrnehmung und Außenwahrnehmung zunehmend deckungsgleich und Strategien und Methoden können daran ausgerichtet werden.

## Arbeitshilfe *Öffentlichkeitsarbeit*





## Netzwerke und Kooperationen

An STARK-Standorten wurden Netzwerke bzw. Kooperationen mit unterschiedlicher Ausrichtung initiiert bzw. ausgebaut und verstetigt.

Der Ausgangspunkt von Netzwerken ist häufig (zunächst) das gegenseitige Kennenlernen von Akteuren, die sich in gleichen Handlungsfeldern bewegen oder gemeinsame Anliegen haben. Im Bereich der Arbeit mit Geflüchteten war der Ausgangspunkt vieler Vernetzungsaktivitäten beispielsweise ein Runder Tisch, der dabei half, das Wissen über die Engagement-Landschaft vor Ort zusammenzutragen und zu bündeln.

Aus dieser Basis heraus haben sich Netzwerke vielerorts weiterentwickelt oder im Profil geschärft, sind Kooperationen entstanden und konkrete Projekte realisiert worden. Der Zusammenschluss eröffnet z.B. durch das Verteilen von Aufgaben, die Weitergabe von Wissen oder gemeinsame größerer Aktionen oder Projekte eine bessere öffentliche Wahrnehmung und im Ergebnis eine höhere Wirksamkeit.

Zusammenschlüsse können z.B. zwischen Partnern entstehen, die

- vor Ort im gleichen oder ähnlichen Feld tätig sind - oder

komplett anderen Tätigkeitsfeldern entstammen,

- sich in ihrer Arbeit sinnvoll ergänzen und damit gegenseitig nutzen können
- sich „brauchen“, um sich weiter entwickeln zu können
- die erfolgreiche Arbeit einer Partnerorganisation „kopieren“ und als „Satelliten“ weitertragen (anderer Stadt- | Ortsteil, andere Gemeinde etc.)

*Netzwerke und Kooperationen haben eine Schlüsselfunktion. Aber man sollte wissen, mit welchem Ziel man solche Bündnisse eingeht.*

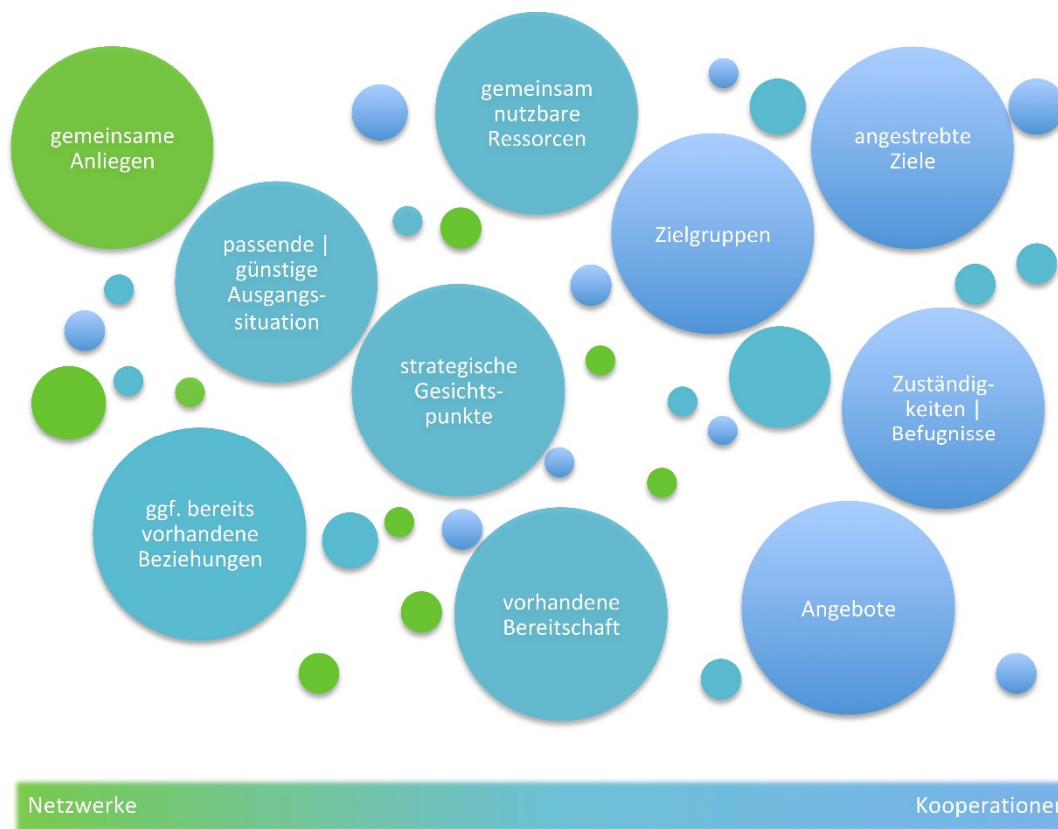


Wichtig ist, sich selbst über Ziel und Zweck des

Zusammenschlusses im Klaren zu sein, also über die Wirkung, die eintreten soll. Ebenso wichtig ist aber auch zu klären, welche Ressourcen dabei zur Verfügung stehen, also Geld, Ausstattung, Mitarbeiter etc.

Danach können bei Überlegungen zu Auswahl und Ansprache möglicher Partner folgende Aspekte zum Tragen kommen:





Die Begriffe „Netzwerk“ und „Kooperation“ werden häufig synonym gebraucht, unterscheiden sich jedoch hinsichtlich Aufbau und Funktion.

Ein **Netzwerk** umfasst mehrere rechtlich selbstständige Akteure, die ein gemeinsames Anliegen verbindet. Es handelt sich um einen eher losen Zusammenschluss, in dem ein gemeinsames Thema existiert, das alle Beteiligten betrifft. Jeder Akteur verfolgt weiterhin grundsätzlich seine eigenen Interessen auf seine eigene Weise - nutzt aber situations- oder anlassbezogen die übergreifende Struktur des Netzwerks, etwa um Wissen und Informationen auszutauschen oder um neue

Kontakte zu knüpfen. Der Grad der Verbindlichkeit der Partner untereinander ist vergleichsweise gering.

So wurde an einem STARK-Standort beispielsweise ein Netzwerk für Menschen initiiert, die freiwilliges Engagement koordinieren. Gemeinsames Anliegen aller Beteiligten war zunächst, Freiwillige zu gewinnen und die Bedeutung des Ehrenamts insgesamt und in seiner Vielfalt (nämlich der der Partner!) gemeinsam sichtbar zu machen. Gegenstand des Netzwerks ist zum Einen der Austausch untereinander, um Herausforderungen besser zu begegnen und neue Impulse nutzen zu können. Zum Anderen werden

gemeinsam größere Veranstaltungen geplant und durchgeführt, bei denen jeder Netzwerk-Partner aber als Vertreter seiner eigenen Organisation und deren Inhalte auftritt (etwa bei Maßnahmen zur Freiwilligengewinnung, wie z.B. Markt der Möglichkeiten, Speed-Dating zwischen Organisationen und Interessierten etc.). Gleiches gilt für die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, bei der das gemeinsame Anliegen aller Beteiligten stets im Vordergrund steht, aber dennoch die Individualität jedes Partners gewahrt und auch betont wird. Konkret bedeutet das, dass das Netzwerk beispielsweise eine gemeinsame Kampagne startet, um mehr Menschen für ein freiwilliges Engagement zu begeistern. Im Rahmen dieser Kampagne stellen die Netzwerkpartner jeweils ihre Organisation und ihre Angebote vor, so dass als Ergebnis eine Auswahl an Optionen entsteht, die sich alle unter dem Dach des gemeinsamen Anliegens gruppieren.

Ein Netzwerk mit seiner Vielzahl selbstständiger Akteure ist ein vergleichsweise komplexes Gebilde und braucht einen „Kümmerer“, bei dem die „Fäden zusammenlaufen“ und der die organisatorischen Aufgaben übernimmt, z.B. zu Netzwerktreffen einlädt. Um Ideen realisieren zu können, benötigen die Netzwerkpartner außerdem Ressourcen und Infrastruktur (Zeit, Ansprechpersonen, Räume, Materialien etc.). In welcher Form dies zur

Verfügung gestellt wird, kann variieren – beispielweise kann ein Netzwerkpartner federführend diese Aufgaben übernehmen und die Infrastruktur und Ressourcen seiner Organisation hierfür nutzen.

Aus dem Format eines Netzwerks aus Partnern mit gemeinsamem Anliegen können zwischen einzelnen Beteiligten konkretere und verbindlichere Formen der Zusammenarbeit entstehen. Sie sind als eher loser Zusammenschluss häufig der erste Schritt, aus dem heraus sich mehr entwickeln kann: Netzwerke können Kooperationen beinhalten und sind häufig Entstehungsort von Projekten, die entweder innerhalb des Netzwerks oder mithilfe zweckgebundener Kooperationen umgesetzt werden.

Bei einer **Kooperation** geht es um eine Partnerschaft, die durch eine *konkrete* gemeinsame Zielsetzung und *konkrete* Projekte geprägt ist – es gibt eine klare Absicht, nicht nur ein gemeinsames Anliegen. In einer Kooperation finden zwei oder mehrere rechtlich selbstständige Partner zueinander, die innerhalb einer gemeinsamen Zielsetzung oder eines Projekts zweckgebunden zusammenarbeiten möchten. Entsprechend gibt es einen gemeinsamen „Startpunkt“ im gemeinsamen Tun und einen deutlich höheren Grad der Verlässlichkeit bzw. Verbindlichkeit. Die Partner legen Ziele, Regeln der Zusammenarbeit, Aufgaben, Zuständigkeiten und | oder Abläufe fest und ver-

pflichten sich zu deren Einhaltung.

Ob Kooperation oder Netzwerk - alle Beteiligten sollten die Chance haben, mit ihren jeweils eigenen Kompetenzen aktiv zu werden und als Teil des Netzwerkes | der Kooperation im Rahmen einer gemeinsamen Handlungslogik zu arbeiten. Offenheit für das Lernen voneinander, transparentes Arbeiten sowie Fairness und Vertrauen sind weitere Erfolgsfaktoren für Netzwerke und Kooperationen.

Dem entgegen stehen typische Denkfallen, die dazu führen, dass wesentliche Klärungsbedarfe zugunsten von einem „ins Tun kommen“ zunächst zurückgestellt werden, um „zu einem späteren Zeitpunkt und in Ruhe“ besprochen zu werden. Die Erfahrung (auch an den STARK-Standorten) zeigt, dass dieser Zeitpunkt im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit selten aktiv bestimmt wird. Vielmehr treten die nicht geklärten Punkte zunehmend als Problemverursacher im Alltag auf, führen zu Irritationen oder Missstimmungen und müssen, wenn die Zusammenarbeit fortbestehen will, „im Nachhinein“ mit deutlich größerer Mühe geklärt werden. Denn: Etablierte Abläufe und Regeln, die nicht gemeinsam vereinbart wurden, sondern sich „eingeschliffen“ haben, sind nur mit vergleichsweise hohem Aufwand zu ändern und brauchen eine Phase der „Einübung“ der dann neu verabredeten Grundsätze. Dies wird umso

schwieriger, wenn es vorher bereits zu Missstimmungen zwischen den Beteiligten gekommen war.

Typische Denk- oder Problemfallen können z.B. sein:

- „Die Zeit drängt. Lassen Sie uns doch einfach mal anfangen.“
- „Wir wollen doch alle dasselbe.“
- „Der Partner wird sich eben ein bisschen ändern müssen.“

→ unklare Ziele, Aufgaben und Verantwortungsbereiche

→ unscharfes Begriffsverständnis

→ Jeder folgt zunächst seiner eigenen Handlungs- und Arbeitslogik.

### **Exkurs: Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt**

Die Erfahrungen an den STARK-Standorten haben gezeigt, dass insbesondere in der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt nicht wenige Stolpersteine verborgen liegen: Verwaltung ist streng hierarchisch gegliedert, es gibt klare Zuständigkeiten, Befugnisse, Dienstregeln. Ehrenamtliche organisieren sich in der Mehrheit in eher flachen Hierarchien, die stärker durch ein demokratisches miteinander Bestimmen geprägt sind. Die Spitze bildet hier oft eine Person oder ein Team, das dieselben Rechte wie allen anderen hat, aber zusätzliche Funktionen übernimmt, z.B. im Namen der gesamten Gruppe nach außen spricht. Entscheidungen können in der Regel schnell und unkompliziert getroffen werden – nicht zuletzt über digitale

Medien, die Verwaltungsmitarbeiter beruflich oft nicht nutzen dürfen. Letztere müssen ihre Dienstwege einhalten, nächste Besprechungstermine abwarten und haben einen geringeren Spielraum zur Eigeninitiative.

Neben den Kommunikationswegen sind die durch die Aufbaustruktur bedingten Zuständigkeiten ein weiterer häufiger Stolperstein in der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt: Freiwillig Engagierte nehmen häufig eine Vielzahl Aufgaben rund um die Geflüchteten wahr und arbeiten sich dabei in unterschiedlichste thematische Bereiche ein (Kindergarten + Schule, Wohnung, Arbeit, Sozialleistungen, medizinische Versorgung, Umzüge etc.). Verwaltung hingegen ist in Ämtern oder Fachbereichen organisiert, die unterschiedliche Sach- und Aufgabengebiete betreuen. Das bedeutet, dass der fachliche Zuständigkeitsbereich jedes Verwaltungsangestellten klar definiert und ressortübergreifende Kommunikation nicht per se selbstverständlich ist. Auf Seiten der Ehrenamtlichen, die in komplett anderen Strukturen arbeiten, führen die Grenzen, die dem Handeln des einzelnen Verwaltungsmitarbeitenden gesetzt sind, häufig zu Unverständnis. Im Rahmen von STARK hat sich gezeigt, dass die Partner oft fälschlicher Weise davon ausgehen, dass gegenseitig eine gewisse Grundkenntnis und ein Grundverständnis der Arbeitssituation vorherrscht und damit keine Notwendigkeit des Austauschs gesehen

wird. In der Folge kommt es zu Missverständnissen in der Zusammenarbeit, die erst beseitigt werden können, wenn die Beteiligten miteinander reden, ihre jeweilige Situation und Sicht der Dinge teilen und sich darauf verständigen, wie sie unter den gegebenen Umständen optimal zusammenarbeiten können.

Kooperationen zwischen zwei oder mehr ungleichen Partnern, die ihre jeweiligen Kompetenzen zur gemeinsamen Zielerreichung beitragen, können zwar sehr effektiv sein, bergen aber ein großes Konfliktpotenzial und benötigen unbedingt Routinen, um sich immer neu über Aufgaben und Zuständigkeiten auszutauschen.

Der **Mehrwert**, der sich durch erfolgreiche Kooperationen oder Netzwerke über die eigene Organisation hinaus ergeben kann, besteht unter anderem in

- ➔ einer besseren Wahrnehmung von Außen (nicht „eine von vielen“ Organisationen, sondern Teil einer Liga)
- ➔ gegenseitiger Unterstützung: Die Arbeit lastet auf mehreren Schultern; jeder Partner kann das tun, was er gut kann und in dem Bereich tätig sein, der Kernkompetenz seiner Organisation ist
- ➔ gemeinsamer Verwendung von Ressourcen, z.B. durch gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, gemeinsame Veranstaltungen

- gemeinsamem Erschließen von Ressourcen (Spenden, Sponsoring etc.)
- höherer Wirksamkeit: Verfolgen gemeinsamer Ziele auf mehreren Wegen (Partner haben unterschiedliche Möglichkeiten und Wege, das gemeinsame Anliegen | Ziel zu verfolgen)

Für das Gelingen ist entscheidend, dass gegenseitige Erwartungen der Partner zusammenpassen und Ziele und Regeln der Zusammenarbeit im Idealfall bereits zu Beginn gemeinsam geklärt werden.

Zusammenarbeit bedeutet oft auch „Umgang mit Fremdheit“: Partner müssen sich gegenseitig kennenlernen, Positionen austauschen, Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit ausloten.

Je enger die Zusammenarbeit erfolgen soll, desto stärker sollte darauf geachtet werden, dass ein gemeinsames Grundverständnis vorhanden ist und Spielregeln formuliert werden. Als Impulsgeber und Hilfestellung können – je nach Situation – einige der folgenden Fragestellungen hilfreich sein<sup>1</sup>.

**Wichtig:** Sämtliche der in der nachfolgenden Arbeitshilfe genannten Fragen sind optional, d.h. die Auswahl der relevanten Punkte sollte jeweils individuell erfolgen!

---

<sup>1</sup> s. auch *Netzwerkevaluation – ein Werkzeug der GIZ*. GIZ, Stabsstelle Monitoring und Evaluierung (Hrsg.), Eschborn 2011.

## Arbeitshilfe *Netzwerke und Kooperationen*

### → Zweck: Was wollen wir mit dem Netzwerk | der Kooperation erreichen?

#### Ausrichtung, Zielsystem

- Was ist für uns wichtig? Was wollen wir gemeinsam erreichen? Worin sehen alle Beteiligten einen Nutzen | Mehrwert?
- Welche Akteure nehmen teil bzw. sollten teilnehmen? Welches Profil soll unsere Zusammenarbeit haben?
- Welche Schnittmengen haben die einzelnen Akteure? Wer hat gleiche Interessen? Welche?

#### Nachhaltigkeit

- Hat unser Zusammenschluss eine stabile Basis? Welche?
- Können wir in einem absehbaren Zeitraum konstant zusammenarbeiten, z.B. auch über eine mögliche Förderphase hinaus?
- Ist unser Zusammenschluss offen, besteht die Möglichkeit der Vergrößerung, d.h. können | sollen neue Akteure hinzukommen?
- Welche Breitenwirkung kann unsere Zusammenarbeit entfalten?

### → (Interne) Struktur: Wer ist Teil des Netzwerks | der Kooperation? Wer hat welche Zuständigkeiten, Verantwortungen, Aufgaben?

#### Gesamtheit aller Beteiligten

- Welche Kompetenzen haben die beteiligten Akteure?
- Wo ergänzen wir uns gegenseitig gut, wo mangelt es (noch)?
- Haben wir ausreichende Ressourcen (Personen, Zeit, Geld) für die Zusammenarbeit?
- Passen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Beteiligten zueinander?
- Wie gehen wir mit ggf. auftretender Konkurrenz untereinander um (z.B. bei der Gewinnung neuer Freiwilliger)?

#### Steuerung der Zusammenarbeit

- Benötigen wir eine koordinierende Stelle, die (organisatorisch) „den Hut auf hat“ in unserer Zusammenarbeit? Wenn ja:
  - Welche Aufgaben soll diese koordinierende Stelle übernehmen?
  - Wer übernimmt die Aufgabe?
  - Welchen Gestaltungsspielraum hat die koordinierende Stelle?
- Wie gestalten wir unsere gemeinsamen Treffen?
- Wie dokumentieren wir unsere Arbeit nach innen und außen?

### → Prozesse: Wie regeln wir interne Abläufe (Kommunikation, Entscheidungen etc.)?

#### Interaktion, Beziehungen

- Welche Leitlinien geben wir uns für den Umgang miteinander?
- Möchten wir in einem gewissen Turnus unsere Zusammenarbeit evaluieren, um uns besser weiterentwickeln zu können?

#### Wirkungen

Sind wir mit unserem Netzwerk | unserer Kooperation in der Lage, die selbst gestellten Aufgaben zu bewältigen (Funktionalität)?  
Stimmt das Verhältnis von Nutzen und Aufwand (Effizienz)?  
Wie und zu welchen Zeitpunkten messen wir den Grad unserer Zielerreichung (Effektivität)?  
Welche zusätzlichen Wirkungen erreichen wir, die alleine nicht zu erreichen gewesen wären (Mehrwehrt)?



## Engagement



Engagement braucht Strukturen, um sich zu verstetigen. Dafür benötigen Engagement fördernde Einrichtungen selbst verlässliche Strukturen, um Freiwillige gewinnen und gut begleiten zu können.

## Politisch gewollt



Politische Unterstützung und das Bewusstsein, dass Engagement gute Rahmenbedingungen und Ressourcen braucht, um nachhaltig zu wirken, sind unerlässlich.

Ein landesweites Förderprogramm wie STARK macht dies sichtbar und verleiht diesem Aspekt mehr Gewicht.

## Vision als Kompass



Die Vision als prägnante Beschreibung dessen, was erreicht werden soll, bietet nach innen und nach außen Orientierung.

## Wirkung und Ziele



Alle Aktivitäten müssen sich aus der Vision ableiten, um sicherzustellen, dass sie tatsächlich einen Beitrag zur angestrebten Wirkung leisten. Durch kontinuierliche Reflexion und Evaluation entwickeln Organisationen sich weiter und bauen ein verlässliches Navigations- und Frühwarnsystem auf.

## Strukturen



Strukturen schaffen Klarheit und Transparenz und ermöglichen effizientes und zugleich effektives Arbeiten. Sie müssen einerseits stabile Leitplanken bieten, andererseits aber auch flexibel sein, um notwendige Freiräume – gerade für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen – zu bieten.

## Viele Wege zum Ziel



Eine Vision kann auf verschiedenen Wegen erreicht werden. Strategien und Strukturen müssen deshalb stets die lokalen Rahmenbedingungen berücksichtigen.



## Kleine Schritte



Veränderungsprozesse müssen von allen getragen und akzeptiert werden. Dies erfordert eine systematische Herangehensweise und schrittweise Veränderungen, die sukzessive zu Routinen werden.

Im Programm STARK waren einzelne Projekte der Träger häufig gute „Testfelder“, um solche Routinen zu erproben und sie dann auf die Organisation als Ganzes zu übertragen.

## Perspektivwechsel



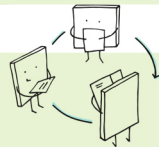
Den Blick neu auszurichten und Dinge von einem fremden Standpunkt aus zu betrachten hilft, andere besser zu verstehen, neue Ansätze zu entwickeln oder Handlungsspielräume zu eröffnen. Diese gedankliche Flexibilität erfordert Übung, entfaltet ihre Wirkung aber sowohl innerhalb des Teams als auch nach außen (z.B. Unterstützer, Partner u.a.).

## Ressourcen



Strukturaufbau ist eine Management- und Führungsaufgabe: Sie erfordert Fachwissen, Zeit und Veränderungsbereitschaft – und damit finanzielle und personelle Ressourcen. Die finanzielle Unterstützung durch das Förderprogramm STARK entlastete die Träger und schaffte damit Raum für strukturelle Aufgaben.

## Austausch



Austausch ist Motor und Korrektiv für Organisationen. Als Blick von außen beugt er Betriebsblindheit vor, gibt neue Impulse und „diszipliniert“ dazu, gesetzte Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Als Reflexion innerhalb des Teams ist er ein Frühindikator für Veränderungen und damit einhergehende neue Aufgaben.

## Kommunikation



Strukturaufbau und -entwicklung sind mit Veränderungs- und Aushandlungsprozessen sowie klaren und transparenten Regeln verbunden, die kontinuierlich kommuniziert werden müssen. Entsprechende Routinen helfen, Reibungsverluste zu minimieren und sicherzustellen, dass Wissen und notwendige Informationen weitergegeben bzw. geteilt werden.

## Übertragbarkeit



Bei aller Unterschiedlichkeit der Träger und der jeweiligen Situation vor Ort lassen sich dennoch Herangehensweisen und Methoden übertragen. Im Kern werden ähnliche Fragestellungen bearbeitet, die jeder Träger auf seine Weise gelöst hat. Die Summe dieser Erfahrungen konnten alle Standorte nutzen und sie sind übertragbar auf Organisationen, die ihre Strukturen weiterentwickeln wollen.

Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Hessen\\_topographisch\\_Relief\\_Karte.png](https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Hessen_topographisch_Relief_Karte.png)  
 Lizenz: siehe Bildnachweis S. 85



## Übersicht STARK-Standorte und -Träger

<b>Alsfeld</b>	Evangelisches Dekanat Vogelsberg – Fachstelle Bildung und Ökumene
<b>Aßlar</b>	Fremde sind Freunde e.V.
<b>Büdingen</b>	Ehrenamtsagentur „Aktiv in Büdingen“ e.V.
<b>Darmstadt-Dieburg</b>	Diakonisches Werk Darmstadt-Dieburg – Freiwilligenagentur im Mehrgenerationenhaus
<b>Erbach</b>	Kreisausschuss des Odenwaldkreises, Ehrenamtsagentur & Servicestelle Sport
<b>Erlensee</b>	Bürgerverein Soziales Erlensee e.V.
<b>Eschwege</b>	Ev. Familienbildungsstätte Werra-Meißner   Omnibus - die Freiwilligenagentur
<b>Felsberg</b>	Freiwilligenagentur im Mehrgenerationenhaus Felsberg für das Projekt „ZIF“ (Zusammenleben in Felsberg)
<b>Florstadt</b>	Bürgerhilfe Florstadt
<b>Frankfurt</b>	AWO   FFM-Ehrenamtsagentur
<b>Frankfurt</b>	Kinder im Zentrum Gallus e.V.
<b>Fulda</b>	Landkreis Fulda - Treffpunkt Aktiv
<b>Gelnhausen</b>	Brückenbauer Gelnhausen e.V.
<b>Gießen</b>	an.ge.kommen e.V.
<b>Gießen</b>	Freiwilligenzentrum für Stadt und Landkreis Gießen e.V.
<b>Groß-Umstadt</b>	Stadt Groß-Umstadt – kommunaler Ansprechpartner der Umstädter Ehrenamtsagentur (UmEA) und Migrationsbeauftragte
<b>Gudensberg</b>	Mach-Mit e.V.
<b>Hanau</b>	Freiwilligenagentur Hanau
<b>Kassel</b>	Freiwilligenzentrum Region Kassel / Freiwillig in Kassel! e.V.
<b>Kelkheim</b>	Miteinander leben in Kelkheim e.V.
<b>Laubach</b>	Dorfschmiede Freisenen gemeinnützige GmbH
<b>Maintal</b>	Stadt Maintal, Fachdienst Maintal Aktiv - Freiwilligenagentur
<b>Marburg</b>	Freiwilligenagentur Marburg-Biedenkopf e.V.
<b>Neu-Anspach</b>	Freiwilligen-Agentur Usinger Land e.V.
<b>Nidderau</b>	Flüchtlingshilfe Nidderau e.V.
<b>Reinheim</b>	Magistrat der Stadt Reinheim
<b>Schlüchtern</b>	Magistrat der Stadt Schlüchtern   Integrationsbüro & Familienzentrum „Check in“
<b>Sinn</b>	Förderkreis Sinn e.V.
<b>Taunusstein</b>	Stadt Taunusstein
<b>Wetzlar</b>	Freiwilligenzentrum Mittelhessen e.V.
<b>Wiesbaden</b>	Freiwilligenzentrum Wiesbaden e.V.



## STARK-Standorte: Blitzlichter

Im Vorfeld des Austausch- und Vernetzungstreffens Anfang Dezember 2019 erhielten die STARK-Träger eine Auswahl von zehn Fragen, die sich rückblickend auf die während der drei Förderphasen 2016, 2017 und 2018|2019 gesammelten Erfahrungen bezogen. Die Träger wurden gebeten, aus diesem Fragenpool drei Fragen auszuwählen und diese bezogen auf ihre Arbeit zu beantworten.

Folgende zehn Fragen standen zur Auswahl:

1. Was war unser STARKes Highlight in den vier Jahren der Förderung?
2. Was wollen wir unbedingt fortführen?
3. Was können andere Freiwilligenagenturen oder Engagement fördernde Einrichtungen von uns lernen?
4. Was waren unsere wichtigsten Erkenntnisse? Was haben wir gelernt?
5. Was war unsere größte Herausforderung?
6. Woran sind wir gescheitert?
7. In welchem Bereich haben wir uns am meisten weiterentwickelt?
8. Was hat uns am meisten überrascht?
9. Worauf sind wir besonders stolz?
10. Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?

Aus den jeweiligen Antworten und den von den Trägern zugesandten Fotos entstanden Plakate, die im Format DIN A1 gedruckt und im Rahmen der oben genannten Veranstaltung präsentiert wurden. Die Teilnehmenden konnten bei einem Gallery-Walk einen Eindruck von jedem Standort bekommen, interessante Punkte oder Gemeinsamkeiten finden und anschließend miteinander ins Gespräch kommen.

Nachfolgend finden sich in alphabetischer Reihenfolge des Standorts die Antworten und Fotos der Träger (es fehlt Erlensee).



## STARK Alsfeld

Evangelisches Dekanat  
Vogelsberg  
Fachstelle Bildung und  
Ökumene

### In welchem Bereich haben wir uns am meisten weiterentwickelt?

Wir haben einen Sprach- und Kulturmittler-Pool im Haus aufgebaut. Die Quantität dieses Pools hat sich um 20% gesteigert. 2018 haben mehr als 10 Personen die Qualifizierung „RedensArt“ besucht und wurden zu Sprach- und Kulturmittler\*innen ausgebildet. Das Team der Sprach- und Kulturmittler\*innen trifft sich regelmäßig zum Austausch und nimmt quartalsmäßig an kollegialen Beratungen teil. Wie wichtig die Arbeit des Teams ist, zeigt sich auch daran, dass die Zahl der Begleitungen deutlich angestiegen ist.

### Was waren unsere wichtigsten Erkenntnisse? Was haben wir gelernt?

Geflüchtete wollen nicht nur Hilfe von Einheimischen bekommen, sondern sie wollen auch gemeinsam etwas tun. Bei unseren eigenen Treffpunkten und Begegnungsangeboten wie im „Café Global“ und in der interkulturellen Kindergruppe „Weltenkinder“ sind Geflüchtete nicht nur Teilnehmer\*innen, sondern arbeiten auch als Ehrenamtliche aktiv mit.

### Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?

Um Engagement weiter zu stärken, wünschen wir uns, dass wir einheimische Leute zu den Begegnungsangeboten und den Treffpunkten bringen und mehr Ehrenamtliche gewinnen können.

## STARK ABlar

Fremde sind Freunde e.V.



### Was wollen wir unbedingt fortführen?

Unser Begegnungscafé. Im Mai 2018 haben wir mit unserem monatlichen Begegnungscafé in Werdorf begonnen, das sowohl bei Geflüchteten als auch bei Einheimischen auf großes Interesse stößt. Das Vorbereitungsteam hat sich zu einem eingespielten Team entwickelt, sodass jeden Monat Raum für Begegnung geschaffen werden kann.

### Was waren unsere wichtigsten Erkenntnisse? Was haben wir gelernt?

Die Vereinsarbeit in einem gesellschaftlich und politisch so polarisierenden Bereich ist nicht immer einfach und es gibt Höhen und Tiefen. In den letzten Jahren haben wir jedoch gelernt, uns von Enttäuschungen nicht demotivieren zu lassen. Statt uns von Unklarheiten verunsichern zu lassen, haben wir gelernt, an unseren Visionen festzuhalten und nach vorne zu schauen.

### Was hat uns am meisten überrascht?

Am meisten überrascht hat uns die große Unterstützung der Bevölkerung. Auch wenn es nicht immer einfach ist, neue Ehrenamtliche zu finden, können wir in unserer Arbeit spüren, dass der Großteil der Menschen in der Umgebung hinter uns steht. Damit haben wir zu Beginn nicht gerechnet und sind positiv überrascht.



## STARK Büdingen

Ehrenamtsagentur  
„Aktiv in Büdingen“ e.V.

### Unsere STARKen Highlights in vier Jahren STARK-Förderung?

Aufbau von Patennetzwerken für Geflüchtete, Unterstützung von bürgerschaftlichen Projekten der Flüchtlingshilfe  
 Ausweitung der Projektarbeit, verstärkte Öffentlichkeitsarbeit mit Zeitungen und Flyern für bürgerschaftliches Engagement  
 Netzworkebildung mit verschiedenen Partnern vor Ort, Hilfen zum Start in die Arbeitswelt für Geflüchtete  
 Einrichtung eines Ehrenamtsbüros mit Besprechungsraum, Förderung der Bürgerbeteiligung, Dorfwerkstätten, Einsatz von WEB-Seminaren, Fortbildungsveranstaltungen

### Was waren unsere größten Herausforderungen?

- Gewinnung von Freiwilligen
- Einrichtung des Ehrenamtsbüros in zentraler Lage
- Finanzierung der Minijobs

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

- Beteiligungsstrukturen weiter ausbauen, Erprobung neuer Beteiligungsformen
- Organisation von Nachbarschaftshilfen im Rahmen der Gemeinwesenarbeit
- Ausbau der Servicestelle für bürgerschaftliches Engagement in Büdingen

## STARK Groß-Zimmern

Diakonisches Werk  
Darmstadt-Dieburg  
Freiwilligenagentur im  
Mehrgenerationenhaus



### Was war unser STARKes Highlight?

Der jährlich stattfindende Kürbismarkt Mitte Oktober in Groß-Zimmern: 2018 wurden aus alten Schuhen Kunstprojekte. 2019 drehte sich alles „um die Klamotte“. Durch den Verkauf von Selbstgenähtem aus der Nähwerkstatt des MGH und sogenannten Wundertüten für die Kinder konnten Spendengelder eingenommen und an den Jugendbereich der Feuerwehr Groß-Zimmern übergeben werden.

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

Unsere Vernetzungsarbeit im Landkreis: Denn diese trägt dazu bei, dass nicht jeder „das Rad neu erfinden“ muss. Durch STARK konnten wir die Kontakte zu den Kreis-kommunen intensivieren und – mithilfe des Engagement-lotsen Programms – in 7 Kommunen lokale Vermittlungsbörsen für Menschen, die sich engagieren wollen, aufbauen. In weiteren 4 Kommunen entstanden Nachbarschaftshilfen und in Groß-Zimmern sind Kulturlotsen aktiv.

### Was können andere von uns lernen?

Durch die intensive Vernetzungsarbeit entstanden neue Formate, wie beispielsweise der 3 – 4x jährlich stattfindende Vereinsdialog in Groß-Zimmern oder die Denkwerkstatt in Weiterstadt, die die Engagementförderung in allen fünf Stadtteilen in Blick nimmt.



## STARK Eschwege

Evangelische  
Familienbildungsstätte  
Werra-Meißner  
Omnibus – die  
Freiwilligenagentur



### In welchem Bereich haben wir uns am meisten weiterentwickelt?

Das Schaffen von Netzwerkpartnern im ländlichen Raum, die sich mit den Themen Integration und Bürgerschaftliches Engagement auseinandersetzen und Impulse vor Ort geben – zunächst im Bereich der Flüchtlingshilfe/Integration, heute zunehmend mit dem Schwerpunkt der Engagementförderung. Damit ist auch die Freiwilligenagentur noch besser im ländlichen Raum verankert.

### Was hat uns am meisten überrascht?

- a. Dass das Können von Netzwerken und guter Zusammenarbeit ein schwieriges Pflaster ist und es viele „Nehmer“ gibt, die nicht im Sinne des Netzwerkes unterwegs sind. Aber da, wo es im Miteinander klappt, ist es ein echter Segen!
- b. Dass einige ehemalige STARK-Standorte auch ohne Förderung weiterhin dabei sind, auch wenn es seitens der Kommune nicht immer gut unterstützt ist.

### Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?

- a. Dass die Kommunen erkennen, wie wichtig es ist, bürgerschaftliches Engagement im Sinne der Bürgerinnen und Bürger vor Ort zu fördern und verlässliche Strukturen für dieses Thema miteinander auszubauen.
- b. Verlässliche Begegnungs-orte zu schaffen/auszubauen, die Integration und Teilhabe ermöglichen und Engagement stärken (gutes Beispiel: Repaircafé Eschwege).

## STARK Florstadt

Bürgerhilfe Florstadt



### Worauf sind wir besonders stolz?

Unsere erfolgreiche Arbeit ist über unsere Kommune hinaus bekannt und gefragt. Wir arbeiten in übergeordneten Arbeitskreisen mit. Unsere Erfahrungen sind wichtige Impulsgeber für Entscheider in den Verwaltungen und Ratgeber für Ehrenamtliche in anderen Kommunen.

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

In den vier Jahren STARK haben wir vor Ort Strukturen aufgebaut und bedarfsorientiert weiterentwickelt. Flüchtlingsbegleitung 1 : 1, Integrationsbüro, Datenbank zur Vermittlung in Jobs und in Vereine, Willkommens- | Bürgerladen, Fahrradwerkstatt und das Netzwerk Hauptamt | Ehrenamt auf Kreisebene sind Basis für gute ehrenamtliche Arbeit im Bereich der Flüchtlingsbetreuung.

### Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?

In den letzten vier Jahren haben wir viel Anerkennung für unsere Arbeit erfahren. Dies und die weiterhin gute Zusammenarbeit mit dem Hauptamt ist die Voraussetzung, dass wir die Ehrenamtlichen auch künftig für unsere Arbeit begeistern können.

Wünschenswert wäre auch, dass ein Teil der Vermittlungskompetenz von den Hauptamtlichen in den verschiedenen Behörden und Institutionen übernommen wird, um das zurückgehende ehrenamtliche Engagement auszugleichen.



## STARK Frankfurt

AWO Frankfurt  
Ehrenamtsagentur

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

- Reparatur Café Gutleut als nachhaltiges Nachbarschaftsprojekt, entwickelt sich zu Treffpunkt im Viertel
- Café Deutschland als Begegnungsformat über kulturelle und soziale Unterschiede hinweg
- Nachbarschaftsprojekte im Gutleutviertel, die vom HA initiiert und gemeinsam mit den Bewohner\*innen weitergeführt und entwickelt werden

### Was war unser STARKes Highlight in 4 Jahren STARK-Förderung?

- Wirksamkeit des Reparatur Café Gutleut
- Gewinn des Frankfurter Nachbarschaftspreises in der Kategorie "Nachbarn für Nachbarn" (05/2019)

### Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?

- finanzielle Unterstützung für Materialbedarf und Schulungen der Ehrenamtlichen für das Reparatur Café Gutleut
- Ausbau der Vernetzung aller Akteure im Stadtteil (z.B. über Nachbarschaftsprojekte) und Begleitung der Verselbstständigung - hierfür Unterstützung Hauptamt nötig!

## STARK Fulda

Landkreis Fulda  
Treffpunkt Aktiv



### Was wollen wir unbedingt fortführen?

Wir haben im Rahmen von STARK Strukturen aufgebaut, die wir auf jeden Fall beibehalten und ggfs. ausbauen wollen. Wir haben drei regionale Anlaufstellen mit festen Sprechzeiten für Ehrenamtliche im Landkreis Fulda und mit der *Guten Stube Gersfeld* einen Begegnungsraum zum Austausch und zur Beratung geschaffen. Außerdem konnten wir unser Qualiprogramm durch passgenaue Angebote für die Vereine ergänzen, da wir die Bedarfe direkt vor Ort erfragt haben. Diese neu geschaffenen Angebote und Strukturen wollen wir auf jeden Fall beibehalten.

### Was war | ist unsere größte Herausforderung?

Die größte Herausforderung ist es, die Anlaufstellen und den Begegnungsraum nach Ablauf der Förderung weiter zu finanzieren. Hier stellen die laufenden Kosten rund um die Gute Stube eine besondere Herausforderung dar: Miete, Heizkosten, Strom, Telefon, Internet ... Wer wird künftig den Mietvertrag unterschreiben, bis zum 31.12.2019 ist Mieter der Landkreis Fulda. Alle Beteiligten wollen, dass die Gute Stube weiterläuft, aber niemand will die Hauptverantwortung insbesondere für die Finanzierung übernehmen.

### Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?

Wir wünschen uns eine gesicherte Förderung für die Zukunftsfähigkeit der geschaffenen Strukturen und Projekte vor Ort.

## STARK Gelnhausen

Brückenbauer  
Gelnhausen e.V.



### Was können andere von uns lernen?

- wie man die Beteiligung und das Engagement von Menschen mit eigener Fluchterfahrung ermöglicht und dauerhaft sichert.
- wie man sich wandelnde Bedürfnislagen kreativ zu neuen Projekten macht.
- wie man vielsprachig lachen kann.

### Was waren unsere wichtigsten Erkenntnisse? Was haben wir gelernt?

- Sprachmittlung ist unverzichtbar und kann Leben retten.
- Man kann nie zu oft nachfragen, ob „alles klar“ ist.
- Da ohnehin alle irgendwie durcheinander sind (Strukturen, Ämter, Schulen, Geflüchtete, Ehrenamtler\*innen, ... Ärzt\*innen....) sollte man ein gemächliches Tempo anstreben, damit nicht noch mehr Chaos entsteht.

### In welchen Bereichen haben wir uns am meisten weiterentwickelt?

- im Bereich Büro, Kommunikation und Absprachen....  
(Von „null“ auf „ein bisschen gut“ ist ein steiler Kompetenzzuwachs)

**STARK Gießen**

**an.ge.kommen**

an.ge.kommen e.V.



**Was war unser STARKes Highlight in vier Jahren STARK-Förderung?**

Zu sehen, wie Strukturen entstehen und mit der Zeit wachsen. Am Anfang ist eine Idee, die dank der Förderung und der stetigen Arbeit zu greifbaren Erfolgen führt. Damit konnte eine kleine Initiative zu einem wichtigen Akteur auf dem Gebiet der Flüchtlingshilfe in und um Gießen werden.

**Worauf sind wir besonders stolz?**

Die Arbeit im Hintergrund zu leisten und damit die Voraussetzungen zu schaffen, damit viele ehrenamtliche Helfer\*innen „ihrer Arbeit nachgehen können“, ist nur eine Seite der Medaille.

Stolz sind wir auf diejenigen, die die Möglichkeiten im Rahmen der Förderung angenommen und durch ihre ehrenamtliche Arbeit mit Leben gefüllt haben.

**Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?**

Ein Plan ist zunächst nur ein Plan. Niemand kann die Gewähr dafür übernehmen, dass alles so läuft wie man es sich vorstellt. Wichtig ist, auf veränderte Gegebenheiten zu reagieren und dabei den Mut nicht zu verlieren.



## **STARK Gießen**

### **Freiwilligenzentrum**

Freiwilligenzentrum für  
Stadt und Landkreis  
Gießen e.V.

#### **Was war unsere größte Herausforderung?**

Die größte Herausforderung war ein Spektrum an Institutionen aus den unterschiedlichsten Bereichen zu finden und den Kontakt aufzubauen und zu pflegen, um damit den Bedarf von Migranten mit unterschiedlichen Interessen zu decken. Gegenwärtig sind die Berührungspunkte manchmal noch sehr stark und die Öffnung und Möglichkeit zur Integration eher schleppend.

#### **Was hat uns am meisten überrascht?**

Überraschend war, dass viele Migrant\*innen nur wenig über die Rolle des Ehrenamts in der deutschen Gesellschaft und den damit einhergehenden Chancen für die persönliche Entwicklung wissen. Manche erzählten, sie hätten sich nie mit dem Thema beschäftigt. Wir haben deshalb Info-Veranstaltungen in einfachem Deutsch an Orten angeboten, an denen sich viele Zugewanderte begegnen. So wollten wir Vertrauen aufbauen und die Motivation für ein Engagement stärken.

#### **Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?**

Förderung von Austauschveranstaltungen für Multiplikatoren, um sich über Engagement-Konzepte und Erfahrungen auszutauschen und neue Ideen zu entwickeln  
Auch Workshops für Migrant\*innen zum Thema Ehrenamt, Förderung von Hospitationen oder der Besuch von ehrenamtlichen Organisationen könnten dazu beitragen, migrantisches Engagement zu stärken.

## STARK Groß-Umstadt

Stadt Groß-Umstadt – kommunaler Ansprechpartner der Umstädter Ehrenamtsagentur (UmEA) und Migrationsbeauftragte



### Worauf sind wir besonders stolz?

- die Existenz der Stelle „Migrationsbeauftragte“ inklusive vergrößertem Büro und Projekträumen
- den Aufbau und die Existenz des Netzwerks inklusive relativer Stabilität der Engagement-Quote, Weiterentwicklung Projekte
- unsere Engagement-Kampagne mit gesamtstädtischem Ansatz
- unseren guten Draht zu Engagierten mit und ohne Migrationshintergrund

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

- Begleitung und Unterstützung des freiwilligen Engagements (Schulungen und Kompetenzbildung sowie Absprachen zur strukturellen Stärkung der Groß-Umstädter Ehrenamtsagentur)
- Ausbau des Netzwerks Engagement und Integration in weitere sozialgesellschaftliche Bereiche
- Einbezug von Migrant\*innen in Bürgerengagement und Unterstützung von Selbstorganisation
- Sensibilisierung für gesellschaftliche Vielfalt als Querschnittsthema in der Verwaltung

### Was war unsere größte Herausforderung?

- die Beschreibung, Definition und Abgrenzung unseres Arbeitsfeldes sowohl innerhalb der Behörde als auch nach außen
- die Wahrnehmung unserer Stelle innerhalb der Stadtverwaltung bzw. als Ansprechpartner
- Koordination, Organisation und Weiterentwicklung Büro | geteilte Stelle im Kontext öffentlicher Verwaltung





## STARK Gudensberg

Mach-Mit e.V.

### Was war unser STARKes Highlight in den vier Jahren Förderung?

Die Kooperation mit professionellen Strukturen und Organisationen, insbesondere mit der Stadtverwaltung Gudensberg, die längerfristig Räume zur Verfügung stellt, sowie mit dem AKGG (AK Gemeindenahe Gesundheitsversorgung), wodurch die Schaffung eines Stellenanteils zur professionellen Koordination möglich war.

Und: Das Modell projektorientierten Arbeitens kann auch im ländlichen Raum erfolgreich umgesetzt werden!

### Woran sind wir bisher gescheitert?

Wir haben bisher wenig Erfolg damit, „jüngere“ Ehrenamtliche zu gewinnen. Unser Altersdurchschnitt ist recht hoch.

Und: Einen gelungenen Weg zu finden zwischen „Chaos“ und „Ordnung“ in der alltäglichen Arbeit unserer Projekte. Verbindlichkeiten im Spannungsfeld zwischen empfundenen Einschränkungen und Sicherheit in der alltäglichen Arbeit.

### Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?

- Einen Ausbau unserer Netzwerkarbeit vor Ort und in der Region.
- Eine bessere Kooperation mit Ehrenamtsorganisationen vor Ort, um sich gegenseitig zu stützen und zu bereichern.
- Eine längerfristige Sicherung der professionellen Koordination der ehrenamtlichen Arbeit mit insbesondere den Schwerpunkten Beratung Ehrenamtlicher, Aufbau und Sicherung von Projektstrukturen sowie Netzwerkarbeit.

## STARK Hanau

Freiwilligenagentur  
Hanau



### Worauf sind wir besonders stolz?

Dass auf Initiative und mit Unterstützung der Freiwilligenagentur Hanau ein trägerübergreifendes Netzwerk von Ehrenamtskoordinator\*innen entstanden ist und seit über drei Jahren kontinuierlich zusammenarbeitet, macht uns als Initiatoren besonders stolz. Gemeinsam entwickeln wir Ideen, setzen Aktionen um und gestalten unsere Öffentlichkeitsarbeit. In diesem konkreten Miteinander entsteht Schritt für Schritt auch eine gemeinsame Haltung.

### Was waren unsere wichtigsten Erkenntnisse? Was haben wir gelernt?

Trotz unterschiedlicher Interessen kann der Aufbau eines trägerübergreifenden Netzwerks gelingen!  
Dazu braucht es einen neutralen Kümmerer: Wir als Freiwilligenagentur Hanau sind das organisatorische Rückgrat des Netzwerks. Wir laden die Akteure ein, bereiten Treffen vor, erstellen Protokolle und geben kontinuierlich Impulse in die Runde. In dieser Rolle sind wir akzeptiert und geschätzt, brauchen dafür jedoch auch viel Zeit und finanzielle Ressourcen. Netzwerkarbeit ist individuelle Beziehungsarbeit!

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

Die regelmäßigen Netzwerktreffen der Ehrenamtskoordinator\*innen wollen wir unbedingt fortführen. Sie bieten Raum für kollegiale Beratung und lassen auf verschiedenen Ebenen Synergien entstehen.



## STARK Kelkheim

Miteinander leben in Kelkheim e.V.

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

Wir wollen auch weiterhin die Integration der in Kelkheim lebenden Geflüchteten unterstützen, fördern und aktiv mitgestalten. Hierfür ist die Schärfung unseres eigenen Profils ebenso wichtig wie die enge Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und der Stadt Kelkheim, um so Angebot und Aktivitäten an die sich immer wieder verändernden Situationen anzupassen.

### Woran sind wir bisher gescheitert?

Bisher ist es uns nicht gelungen für die Gruppe der alleinstehenden jungen Männer Aktivitäten anzubieten. Jüngere Deutsche und Geflüchtete sollten durch Veranstaltungen und Aktivitäten in Kontakt kommen. Leider konnten wir junge Deutsche hierfür nicht motivieren. Auch wurden Angebote nur für junge alleinstehende Männer bisher wenig und nicht über einen längeren Zeitraum angenommen.

### Worauf sind wir besonders stolz?

Aus einem Netzwerk von vier Arbeitskreisen mit vielen Einzelkämpfer\*innen haben wir einen Verein gegründet mit gemeinsamen Zielen und mit einer gemeinsamen Ausrichtung.

Dieser Verein wird in der Öffentlichkeit zwar langsam, aber doch zunehmend wahrgenommen. Er ist Kooperationspartner der Stadt und hat die Integration der Geflüchteten in Kelkheim und die Qualifizierung der Ehrenamtlichen entscheidend mitgeprägt.

## STARK Maintal

Stadt Maintal  
Fachdienst Maintal Aktiv  
Freiwilligenagentur



### Was waren unsere wichtigsten Erkenntnisse? Was haben wir gelernt?

Es kann etwas STARKes entstehen, wenn wir uns Zeit nehmen um Beziehungen aufzubauen. Wenn wir Sicherheit innerhalb einer Gruppe von Menschen aufbauen und Raum schaffen, können auch schwierige, herausfordernde und anspruchsvolle Themen bearbeitet werden. Diese Arbeit braucht Kontinuität, Offenheit und Begleitung durch Ansprechpartner im Netzwerk.

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

Die Männer-Gruppe zeigt, dass mit Anleitung, Begleitung aber auch dem nötigen Freiraum Engagement gefördert werden kann. Regelmäßige Treffen in einem geschützten Rahmen stärken die Teilnehmer; in einer lockeren Atmosphäre entstehen neue Ideen und tolle Projekte, die auf unkomplizierte Weise umgesetzt werden. Deshalb soll die Männer-Gruppe auf jeden Fall weitergeführt werden, um sich auszutauschen, an thematischen Projekten zu arbeiten oder von Fall zu Fall an Festen und Aktionen teilzunehmen.

### Was hat uns am meisten überrascht?

Uns überrascht, wie vielfältig Ideen und Projekte sind und was daraus alles entstehen kann, wenn man die nötige Zeit für Begleitung und Rückenstärkung einbringen kann. In der Nachbetrachtung ist uns bewusst geworden, dass wir viele Menschen erreicht haben. Neu entstandene Gruppen wie das Reparaturcafé organisieren sich inzwischen selbst, andere Gruppen brauchen noch Begleitung und wieder andere arbeiten übergreifend zusammen.



## STARK Marburg

Freiwilligenagentur  
Marburg-Biedenkopf e.V.

### In welchem Bereich haben wir uns am meisten weiterentwickelt?

Dank der Begleitung durch die STARK-Koordination haben wir uns in der zweiten Projektphase stärker als bisher mit unseren Strukturen auseinandergesetzt. Wir haben u. a. erkannt, dass wir den Dialog mit den politisch Verantwortlichen und mit der Verwaltung intensivieren müssen, um sie über unsere vielfältige Arbeit zu informieren. Ziel muss es sein, eine nachhaltige Finanzierung der FAM zu erreichen.

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

Wir wollen die Kooperation mit der Koordinierungsstelle für Flüchtlingsinitiativen und den WIR-Fallmanagerinnen der Stadt Marburg und dem Landkreis Marburg-Biedenkopf unbedingt fortführen. Wir bilden das Koordinierungsteam, das die Engagierten in ihrer Arbeit durch die Organisation von Netzwerktreffen, Beratung und dem Angebot von Qualifizierungen unterstützt.

### Worauf sind wir besonders stolz?

Wir sind besonders stolz auf die regelmäßig stattfindenden Austauschtreffen zwischen Freiwilligen, Politik und Verwaltung zur Flüchtlingsbegleitung im Landkreis. An diesen Treffen nehmen Vertreter\*innen der Flüchtlingsinitiativen, Mitarbeiter\*innen aus der Kreisverwaltung und bei Bedarf auch politisch Verantwortliche teil. Anliegen und Kritik von Seiten der Engagierten werden aufgegriffen und gemeinsam an Lösungen gearbeitet.

## STARK Nidderau

Flüchtlingshilfe  
Nidderau e.V.



### Was war unsere größte Herausforderung?

Die größte Herausforderung ist es, dran zu bleiben und alles zusammenzuhalten. Wir haben eine interne Struktur aufgebaut, die sich den Anforderungen der Zeit ständig anpassen muss. Da wir alles ausschließlich mit freiwilligen Helfer\*innen und ohne große Hierarchie leisten, hört die Diskussion nie auf. Es ist ein stetes Arbeiten daran, alle Freiwilligen „immer einzubinden“ und „mitzunehmen“. Es ist leichter, Sachspenden zu bekommen als tatsächliche Arbeitskraft bzw. Zeit. Vor allem wenn es sich um langfristige Projekte handelt, die über viele Jahre laufen sollen.

### Was waren unsere wichtigsten Erkenntnisse? Was haben wir gelernt?

Es ist wichtig, die Gruppe zu involvieren, der geholfen werden soll. Denn dass, was die ehrenamtlichen Helfer\*innen für notwendig erachten, ist nicht automatisch deckungsgleich mit dem, was sich die Geflüchteten wirklich wünschen. Partizipation und Einbezug sind wichtig.

### Unser STARKes Highlight in vier Jahren STARK-Förderung?

Das Stark-Projekt hat uns geholfen, die notwendigen Strukturen tatsächlich aufzubauen und zu etablieren. Dadurch sind wir nun seit der Vereinsgründung der Flüchtlingshilfe Nidderau in der Lage, unsere Finanzen selbst zu verwalten und vor Ort eigenständig zu agieren. Wir sind inzwischen Mitbegründer des Bündnisses Nidderau Hilft, da bald klar wurde, dass sich die Hilfsarbeit vor Ort nicht nur an Menschen mit laufendem Asylverfahren richten kann. Viel mehr brauchen die Neubürger\*innen auch später noch Hilfe.

## STARK Schlüchtern

Magistrat der Stadt  
Schlüchtern  
Integrationsbüro und  
Familienzentrum  
„Check in“



### Was wollen wir unbedingt fortführen?

Noch gibt es in Schlüchtern eine sehr große Bandbreite an Vereinen. Veränderte Alltagsstrukturen, wie längere Wege zur Arbeit oder die Ganztagesbetreuung in Schulen, wirken sich allerdings auch auf die Vereinsarbeit aus. Um diesen Herausforderungen zu begegnen und Vereine, die wichtige Integrationsarbeit leisten, zu unterstützen, haben wir begonnen, Vereinsgespräche zu führen und bedarfsorientierte Qualifizierungen anzubieten. Dies soll kontinuierlich fortgeführt werden. Außerdem gibt es nun innerhalb der Verwaltung feste Ansprechpartner\*innen für Ehrenamtliche.

### Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?

Förderprogramme des Landes und der Kreise helfen, um Projekte auf die Beine stellen zu können. Ohne die Unterstützung von außen würden viele Dinge nicht realisiert werden können. Dieser Arbeitsbereich hat sehr oft zu wenige Mittel zur Verfügung, da es sich hierbei um freiwillige Leistungen einer Kommune handelt. Es wäre schön, wenn die Politik den sozialen Sektor weiter aufwerten würde, insbesondere im hauptamtlichen Bereich.

### Was hat uns am meisten überrascht?

Schlüchtern hat bei sehr vielen Veranstaltungen die Methode der externen Moderation genutzt. Durch die Vorgehensweise konnten Fragestellungen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden.

Die Rückmeldung von den Teilnehmenden war sehr häufig, dass sie sich wünschen, dass dieses Format von der Stadt Schlüchtern weiter angewandt wird.

## STARK Sinn

Förderkreis Sinn e.V.



### Was wollen wir unbedingt fortführen?

#### Was war unser STARKes Highlight in den vier Jahren Förderung?

- die offene Projektarbeit als neues Instrument des Engagements

- die Nachbarschaftshilfe, die bereits in einem Ortsteil existierte und 2019 auf die beiden anderen Ortsteile Sinns ausgeweitet werden konnte
- den Betrieb des Bürgerbusses über den Förderkreis
- Verortung eines Freiwilligenbüros im Heimathaus
- sowie Einrichten und Betrieb eines Repair-Cafés

#### Was wünschen wir uns, um Engagement weiter zu stärken?

- unbürokratische Nachsteuerung und Unterstützung, wenn es mal einen Durchhänger gibt





## STARK Wetzlar

Freiwilligenzentrum  
Mittelhessen e.V.

### In welchem Bereich haben wir uns am meisten weiterentwickelt?

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit: Außer den oben genannten Formaten haben wir Willkommensmappen entworfen, die über unseren Kooperationspartner, das Stadtbüro Wetzlar, an Neuzuwanderer verteilt werden. Die Mappe enthält Infos über uns, aber auch über Vereine und Organisationen, die Engagierte suchen. Dadurch sind wir insgesamt sehr viel sichtbarer geworden.

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

Unsere Facebook-Gruppe „Neu in Wetzlar“, die inzwischen mehr als 1.600 Menschen erreicht.  
Und die Produktion unserer Videos: Zugewanderte erzählen mit ihren Worten, wie Engagement ihnen geholfen hat, in Wetzlar anzukommen. Die Resonanz darauf ist sehr positiv; wir konnten schon mehrere Migrant\*innen in ein Engagement vermitteln.

### Worauf sind wir besonders stolz?

Es gelingt uns zunehmend, Menschen mit Migrationshintergrund für ein Engagement zu begeistern. Ganz besonders freuen wir uns darüber, dass sie sich nicht nur im Handlungsfeld Integration engagieren, sondern sich für alle Engagementbereiche – vom Vorlesen in Kitas bis hin zum Besuchsdienst im Seniorenheim – interessieren.

## STARK Wiesbaden

Freiwilligenzentrum  
Wiesbaden e.V.



### In welchem Bereich haben wir uns am meisten weiterentwickelt?

Auf der einen Seite im Bereich der Organisationsberatung, in der wir den Organisationen nun u.a. bessere Informationen, praktische Hilfestellungen und eine Plattform für Austausch bieten. Auf der anderen Seite haben wir große digitale Schritte gemacht: durch unsere ausgebaute Social Media-Präsenzen und eine neue, niedrighschwellige Homepage. So finden uns Bürger online, die wir vorher nicht systematisch erreichen konnten.

### Was waren unsere wichtigsten Erkenntnisse? Was haben wir gelernt?

Unsere größte Erkenntnis war, dass unsere Partnerorganisationen ein intensives Interesse und Bedürfnis haben, sich miteinander auszutauschen und über große jährliche Veranstaltungen hinaus zu vernetzen. Das wird auch in der großen Resonanz auf Schulungen im Bereich Online Marketing für Organisationen deutlich. Diese beiden Erkenntnisse haben wir in unsere STARKen Veranstaltungen mit einfließen lassen.

### Was wollen wir unbedingt fortführen?

Die im Laufe der STARK-Förderung entstandenen Veranstaltungen zur Vernetzung von Organisationen: unsere STARKen Gespräche und die STARKen Seminare, den weiteren Ausbau unserer Social Media-Aktivitäten und unser Homepage, die wir für zusätzliche Zielgruppen und eine verbesserte Ansprechbarkeit bereits neu aufgesetzt haben.



## Meine Notizen

A large, empty, rounded rectangular box with a green border, intended for taking notes.

### Bild-Nachweise:

Bilder von privat oder von Pixabay ([www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)) zur freien kommerziellen Nutzung.

Icons (Lernerfahrungen; S. 60 f.):

Blumentopf: Quelle | Urheber: <https://icon-icons.com/de/symbol/Anlage/61040> | Baianat

Rathaus: Quelle | Urheber: <https://icon-icons.com/de/symbol/B%C3%BCro-Geb%C3%A4ude/100466> | Vincent de Moign

Kompass: Quelle | Urheber: <https://icon-icons.com/de/symbol/Kompass/129135> | anonimo

Ziel: Quelle | Urheber: <https://icon-icons.com/de/symbol/Ziel/78406> | Maxim Basinski

Wegweiser: Quelle | Urheber: <https://icon-icons.com/de/symbol/Stra%C3%9Fe-Beschilderung/112270> | IconsMania

Zahnräder: Quelle | Urheber: <https://icon-icons.com/de/symbol/analytics-4/78002> | Maxim Basinski

Fuß: Quelle | Urheber: <https://icon-icons.com/de/symbol/Fu%C3%9F/940> | Oxygen Team

Rechner: Quelle | Urheber: <https://icon-icons.com/de/symbol/Finanzen-Finanzierung-Rechner/81497> | Anastasia Kalashnyk

Kommunikation: Quelle | Urheber: <https://icon-icons.com/de/symbol/Blase-Rede-reden-sprechen/107008> | Lukasz Adam

Brille: Quelle | Urheber: <https://icon-icons.com/de/symbol/3d-Brille/78346/> | Maxim Basinski

### Karte STARK-Standorte (S. 62):

Diese Datei ist unter der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 nicht portiert“ lizenziert.

**Link zur Lizenz:** [https://en.wikipedia.org/wiki/de:Creative\\_Commons](https://en.wikipedia.org/wiki/de:Creative_Commons)

Beschreibung	Topographische Karte von Hessen
Datum	November 2013
Quelle	own work, used: <ul style="list-style-type: none"><li>• GMT and SRTM3V2</li><li>• File:Hesse relief location map.svg by User:NordNordWest</li></ul>
Urheber	Lencer <a href="https://commons.wikimedia.org/wiki/User:Lencer">https://commons.wikimedia.org/wiki/User:Lencer</a>
Vorgenommene Änderungen im Rahmen der STARK-Dokumentation	Einfügen STARK-Projektorte Einfügen Legende STARK Einfügen Quellenangabe und Verweis Lizenztext

Dieses Werk darf

- verbreitet werden – vervielfältigt, verbreitet und öffentlich zugänglich gemacht werden
- neu zusammengestellt werden – abgewandelt und bearbeitet werden

Zu den folgenden Bedingungen:

- Namensnennung – Du musst angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade dich oder deine Nutzung besonders.
- Weitergabe unter gleichen Bedingungen – Wenn du das Material wiedermischst, transformierst oder darauf aufbaust, musst du deine Beiträge unter der gleichen oder einer kompatiblen Lizenz wie das Original verbreiten.