

# REFUGEE OPEN CITIES

TOOLKIT



**Text & Redaktion:**

**SVEN STEGEMANN**

**Fallstudien & Interviews:** Stefan Mekiffer, Julia Paaß

**Illustrationen & Layout:** Swantje Roersch

**Fotos:** Laurent Hoffmann, Khaled Rezek



This work is licensed under the Creative Commons Attribution, CC BY-SA attribution share-alike 4.0 license.



Attribution – You must attribute the work in the manner specified by the author or licensor (but not in any way that suggests that they endorse you or your use of the work).



Share Alike – If you alter, transform, or build upon this work, you may distribute the resulting work only under the same or similar license to this one.

# REFUGEE OPEN CITIES

## TOOLKIT

1.0



EIN PROJEKT  
INITIIERT VON  
OPEN STATE



## INHALTSVERZEICHNIS

### REFUGEE OPEN CITIES

005

Von der Notunterkunft zur inklusiven Gesellschaft	007
Unsere Mission	006
Drei Säulen von ROC	008
Für wen ist dieses Toolkit gedacht?	009
Das Team hinter ROC	009
Aktionsräume von ROC	010
Aufbau des Toolkits	011

### PRINZIPIEN: DIE ESSENZ DES TOOLKITS

012

Drei Prinzipien für eine nachhaltige Gesellschaft	014
Sechs Prinzipien für erfolgreiche Inklusionsarbeit	016

### FALLSTUDIE: DAS DORF DER MÖGLICHKEITEN

020

Orte der begrenzten Unmöglichkeiten	022
Einfühlen und Verstehen	026
Ein Baufestival als Lösung	030
Interviews	038

### METHODEN: WERKZEUGE FÜR ERFOLGREICHE INKLUSION

044

Die Technik: Moderation und Prozessbegleitung	046
Die Basis: Team-Management	064
Der Prozess: Innovations- und Event-Management	078
Das Ziel: Angewandte Inklusionsarbeit	098
Fallstudie: Projekt Frauenraum	108
Input: Zeit, Geld und Material	112
Output: Entwicklungen, Know-How und Verbreitung	120
Fallstudie: Projekt Teehaus	130

### ANHANG

134

Zum Weiterdenken: Innovative Konzeptideen	136
Erkenntnisse zu einem alternativen Betriebssystem für Unterkünfte	137
Ein Währungssystem für Unterkünfte	139
Ich kann das! App	141
Materialien	142
Partner	171
CC Lizenz	172
Impressum	173

# VERZEICHNIS DER PRINZIPIEN UND TOOLS

## PRINZIPIEN: DIE ESSENZ DES TOOLKITS

012

### DREI PRINZIPIEN FÜR EINE NACHHALTIGE GESELLSCHAFT

014

- 1. Kollaboration 014
- 2. Zirkularität 015
- 3. Dezentralität 015

### SECHS PRINZIPIEN FÜR ERFOLGREICHE INKLUSIONSARBEIT

016

- 1. Potenzial statt Probleme 017
- 2. Lösungsgruppe statt Zielgruppe 017
- 3. Kontext verändern statt Schuld zuschreiben 018
- 4. Freundschaftsdienst statt Dienstleistung 018
- 5. Spontanes Handeln statt perfekter Planung 019
- 6. Inklusion statt Integration 019

## METHODEN: WERKZEUGE FÜR ERFOLGREICHE INKLUSION

044

### DIE TECHNIK: MODERATION UND PROZESSBEGLEITUNG

046

- Einführung 047
- Drei grundlegende Rollen in jedem Meeting 048
- Der Check-in 050
- Ziel des Treffens festlegen 051
- Prioritäten setzen! 052
- Entscheidungsvorlagen erstellen 053
- Meinungsrunde 054
- Gruppenentscheidungen treffen 055
- Abschlussritual 058
- Rückblick 059
- Ruhe einfordern: Hände hoch - und Stille 060
- Schnelles Stimmungsbild einholen 061
- Gemeinsames Visionieren 062

### DIE BASIS: TEAM-MANAGEMENT

064

- Einführung 065
- Core, Crew, Crowd: Menschen in und um Teams 066
- On- und Offboarding von Team-Mitgliedern 068
- Rollen im Kern- und Event-Team 070
- Team-Kommunikation: Slack, Telegram und Trello 074
- Prozess für regelmäßige Treffen des Kernteams 075
- Prozess für Treffen der Crowd 077

### DER PROZESS: INNOVATIONS- UND EVENT-MANAGEMENT

078

- Einführung 079
- Innovationsprozess 080
- Baufestivals als Energiebündler 082
- Event-Teams aufbauen 084
- Inklusion der Crowd 086
- Event-Management 088
- Programm und Ablaufpläne 090
- Bauleitung, Brandschutz, Sicherheit 092
- Verpflegung 094
- Atmosphäre schaffen 096
- Übergabe: Das Projekt nach euch 097

### DAS ZIEL: ANGEWANDTE INKLUSIONSARBEIT

098

- Einführung 099
- Sprachbarrieren überwinden 100
- Kommunikationskanäle 101
- Verbindlichkeit schaffen 102
- Projekte und Vorhaben präsentieren 104
- Lösungswege bei niedriger Motivation 106

### INPUT: ZEIT, GELD UND MATERIAL

112

- Einführung 113
- Ein „Smartes Netzwerk“ bauen 115
- Zeitspenden: Ehrenamt und Pro-bono-Partner 116
- Geldspenden 117
- Materialspenden und Sonderleistungen 119

### OUTPUT: ENTWICKLUNGEN, KNOW-HOW UND VERBREITUNG

120

- Einführung 121
- Bauen, Denken und Beraten: Die drei Säulen von ROC 122
- Neue Teams aufbauen: Zellteilungen und Train-the-trainer 124
- Externe Kommunikation 126
- Dokumentation 128





**REFUGEE  
OPEN CITIES**



## UNSERE MISSION

Wir innovieren Inklusion. Wir suchen das Potenzial in jedem Menschen und fördern lokale Gemeinschaften der Vielfalt. In einer Welt des konstanten Wandels und der Krisen umarmen wir Komplexität und entwickeln pragmatische Lösungen für eine Gesellschaft im Übergang.

---

# VON DER NOTUNTERKUNFT ZUR INKLUSIVEN GESELLSCHAFT

Während soziale und ökologische Probleme immer offensichtlicher werden, verharrten unsere sozialen Systeme in ihren gewohnten Mustern. Mit der jüngsten, teils sprunghaften Zunahme von Geflüchteten in Europa wurden unsere bereits strapazierten Versorgungssysteme weiter überlastet. Die Alarmierung ist groß, nach der anfänglichen "Willkommenskultur" bestimmen jetzt negative Zuschreibungen wie "Flüchtlingskrise" und "Obergrenze" den Diskurs - und Populisten schlagen daraus Profit.

Im chinesischen Zeichen für "Krise" ist die Bedeutung der "Chance" mit angelegt. Setzen wir uns diese Brille doch mal auf: Was wäre das, eine Flüchtlingschance?

Positiv betrachtet ist durch die Überlastung ein Riss im System entstanden. Ein System, von dem wir

längst wissen, dass es auf Dauer nicht bestehen kann. Die Verknappung natürlicher Ressourcen, ein exponentiell steigender Energiebedarf und wachsende Ungleichheit sind nur einige der Symptome. Ein Riss schafft kreativen Freiraum und dadurch die Möglichkeit, neue Ansätze in die Praxis von Verwaltung, Politik und Wirtschaft einzuführen.

Und neue Ansätze drängen sich auf: Politiker fürchten die Frage, wie lange die Integration von über einer Million Geflüchteten in unser System denn dauern möge. Die ehrliche Antwort wäre: Jahre, oder eher Jahrzehnte. Je nachdem, wie wir es anstellen.

Bei Refugee Open Cities (ROC) entwickeln wir partizipative Lösungsansätze zur Erfüllung grundlegender Bedürfnisse von Menschen. Statt auf Integration zu

warten, beginnen wir mit der Inklusion an Tag eins. Wo andere Probleme sehen, fokussieren wir auf Potenziale.

Unser ROC-Team setzt an, wo der Druck am größten ist: in Not- und Gemeinschafts-Unterkünften. Hier startend, vereinen wir Menschen mit und ohne Fluchterfahrung zu lokal organisierten Gemeinschaften, die über Beteiligungsprojekte ergebnisoffen Qualitäten wie Selbstwirksamkeit, Freundschaft, Sicherheit, Erholung und Ästhetik in der Nachbarschaft fördern. So entstehen neue gesellschaftliche Spielweisen, die Veränderung zu einer positiven Erfahrung für alle machen.

In unserem ersten Projekt, unserem Prototyp, in einer großen Notunterkunft in Berlin-Neukölln haben wir eine ehemals leerstehende Kaufhaus-Etage in ein inklusives Dorf umgebaut. Unser Ziel waren die Entwicklung und der Testlauf eines alternativen "Betriebssystems" für Geflüchteten-Unterkünfte. Dabei

gingen wir von den Bedürfnissen der Bewohner aus, die wir anfänglich im direkten Austausch erfragt und priorisiert haben, um anschließend gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.

In einem einwöchigen Baufestival haben rund 150 Bewohner und 50 lokale Freiwillige die leer stehende Etage des alten Kaufhauses in ein kleines Dorf mit Frauenraum, Spielplatz, Teehaus, Marktplatz, Lernzentrum, Fitnessraum, Garten und Werkstatt verwandelt.

Der Prototyp hat die Hoffnung bestätigt: Wenn wir anstelle von Standardlösungen und bürokratischer Irrwege sinnvolle Möglichkeiten der Partizipation zur Lösung eigener Probleme anbieten, werden diese begeistert angenommen. Inklusion geschieht vor allem im gemeinsamen Arbeiten. Menschen, gleich welcher Herkunft, sind innovationsfreudig und bereit, für ihre Zukunft anzupacken.

## FÜR WEN IST DIESES TOOLKIT GEDACHT?

### 1. Betreiber von Unterkünften

Betreiber von Unterkünften haben alle Hände voll zu tun, den grundlegenden Betrieb ihrer Unterkunft zu organisieren. Für Experimente bleibt wenig Zeit. Mit den hier präsentierten Prinzipien und Methoden möchten wir eine komfortable Möglichkeit bieten, erfolgreich getestete Lösungen in Unterkünfte zu integrieren.

### 2. Projekt- und Eventmanager in der Inklusionsarbeit

Jeder kann erfolgreiche Inklusionsprojekte durchführen. Benötigt werden Zeit, ein wenig Talent und Know-How - das Toolkit unterstützt Organisatoren im letzten Punkt. Da größere Projekte eine stabile Basis erfordern, hält das Toolkit zusätzlich Methoden für agile und dezentrale Teams bereit.

### 3. Behörden für Migration und Integration

Wir haben in unserer Arbeit einen Prozess gefunden, der Geflüchtete und Anwohner effektiv zusammenbringt und sichtbare Verbesserungen in Unterkünften und der Umgebung produziert. Das sind Herausforderungen, mit denen sich viele Behörden schwer tun, weil menschliche Begegnungen schwer planbar sind. Unser erfahrungsbasierter Prozess ist darauf ausgelegt, in ähnlichen Kontexten repliziert und skaliert zu werden. Mit dem Toolkit möchten wir allen Entscheidungsträgern transparent machen, wie dieser Prozess funktioniert.

## DREI SÄULEN VON ROC



### Das Bauteam

Steht eine Bauaktion an, werden viele Hände benötigt. Aus unserem Prototyp hat sich neben dem ersten, eigenständigen ROC-Team ein schlagkräftiges Netzwerk baufreudiger Menschen gebildet. Für kommende Einsätze rekrutieren wir je nach Bedarf das erweiterte, temporäre Einsatzteam.



### Das Labor

Im dynamischen, kreativen Prozess entstehen oft "innovativer Humus" und systemische Ansätze, die allerdings langfristige Arbeit und Ressourcen brauchen. Dem geben wir hier Raum. So entstehen Produkte wie dieses Toolkit, mit deren Hilfe Ideen und Erkenntnisse um ROC jenseits unserer eigenen Aktivitäten verbreitet werden sollen.



### Die Beratung

ROC zielt auf systemische Veränderung. Erfahrene Organisationsberater von Open State und ROC helfen größeren Organisationen bei der Implementierung von erfolgreich getesteten Lösungen, um ihre Wirkung zu hebeln, oder entwickeln neue Lösungspfade, die im Alltagsstress ohne externe Hilfe unentdeckt bleiben.

## DAS TEAM HINTER ROC

Die Idee zu ROC stammt von Open State, einem Kollektiv aus Designern, Organisationsentwicklern, Sozialunternehmerinnen und Campaignern ([www.openstate.cc](http://www.openstate.cc)). Mit der Überzeugung, dass eine zukunftsfähige Gesellschaft von morgen völlig andere Formen der Technik und des sozialen Miteinanders braucht, baut Open State sogenannte Real-Labore. In diesen entwickeln und testen wir Alternativen zum Status Quo.

Während unseres Innovationscamps POC21 ([www.poc21.cc](http://www.poc21.cc)) im Sommer 2015, in dem wir neue Arten der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens testeten, wurde uns die Ähnlichkeit unserer Infrastruktur mit der von Camps für Geflüchtete bewusst. Eine Idee war geboren: Ließen sich Teile unserer sozialen Software auf die eher schwierige Umgebung von Unterkünften für Geflüchtete übertragen?

Das Team um ROC etabliert sich derzeit als eigenständige Organisation in drei Säulen: Bauteam, Beratung und Labor (siehe vorherige Seite). Die ROC-Gemeinschaft entsteht durch den Aufbau persönlicher Bindungen während gemeinsamer Aktionen von Geflüchteten, Anwohnern und Freiwilligen. Sie versteht sich als offene und zugängliche Gemeinschaft, die in ihren vielfältigen Aktivitäten ein Ziel verfolgt: Das Recht auf Gesellschaft für alle.

# AKTIONSRÄUME VON ROC

Bei ROC steht das "Wie" vor dem "Was". Dadurch sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt.

UNTERKÜNFTE → NACHBARSCHAFTEN → GESELLSCHAFT



## Akute Wohnsituation in Unterkünften verbessern

- Betriebssystem von Unterkünften verbessern
- Netzwerke zwischen Bastlern und Geflüchteten ausbauen
- Kochmöglichkeiten außerhalb der Unterkünfte schaffen



## Öffentliche Freizeitmöglichkeiten verbessern

- Spielplätze bauen oder renovieren
- Parks gestalten
- Gemeinschaftsgärten anlegen



## Fähigkeiten schulen und dokumentieren

- Handwerkliche Fähigkeiten im Rahmen von Aktivitäten vermitteln
- Fähigkeiten und Interessen dokumentieren und zertifizieren



## Produktinnovation entwickeln

- Praktische Lösungen für echte Bedarfe entwickeln
- Geschäftsmodelle um Produkte entwickeln und neue Jobs schaffen



## Die besondere Situation für Invention und Innovation nutzen

- Organisation heterogener Gemeinschaften verbessern
- Lokale Währungssysteme in Gemeinschaften testen

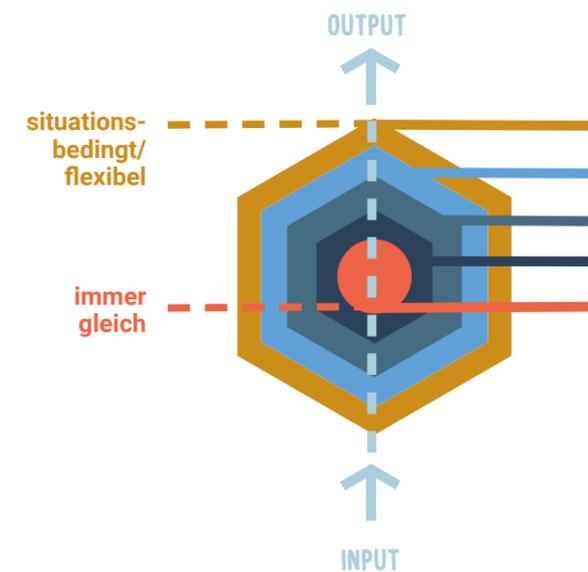
# AUFBAU DES TOOLKITS

Das Toolkit soll euch schnell und bedarfsgerecht Erkenntnisse liefern. Wir starten mit der Essenz von ROC, unseren Prinzipien. Sie bilden den unverhandelbaren Kern unserer Aktivitäten. Im Anschluss möchten wir euch mit einer Fallstudie zu unserer Arbeit in einer ersten Notunterkunft einen reichhaltigen, aber leicht verdaulichen Kontext liefern. Es folgt das Handwerkszeug für ROC-Teams, mit dem wir uns langsam in die zunehmend anwendungsbezogenen Bereiche vorarbeiten: Moderationstechniken, Team- und Event-Management, Kommunikation und Organisa-

tion eines Baufestivals sowie praktische Kniffe aus der Inklusionsarbeit. Im Anhang findet ihr zudem Entwicklungen aus der bisherigen Arbeit von ROC, die für andere Projekte und Kontexte von Wert sein können.

Das Toolkit ist Open Source, also frei verfügbar und erweiterbar. Wenn ihr neue Erfahrungen und Erkenntnisse ergänzen möchtet, zögert nicht auf uns zuzugehen.

Viel Spaß beim Lesen!



**DAS ZIEL: ANGEWANDTE INKLUSIONSARBEIT**

**DER PROZESS: INNOVATIONS- UND EVENT-MANAGEMENT**

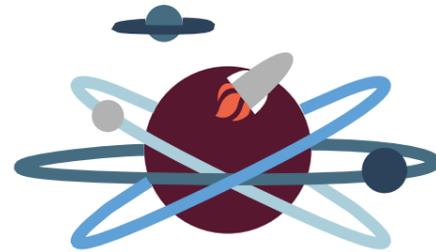
**DIE BASIS: TEAM-MANAGEMENT**

**DIE TECHNIK: MODERATION UND PROZESSBEGLEITUNG**

**DER KERN: DIE PRINZIPIEN**

# PRINZIPIEN: DIE ESSENZ DES TOOLKITS

# DREI PRINZIPIEN FÜR EINE NACHHAL- TIGE GESELLSCHAFT



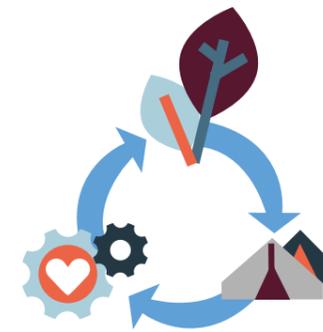
## 1. KOLLABORATION

### BEOBACHTUNG

Während die Komplexität unserer sozialen Systeme steigt, wird die Zeit zum Wechsel auf einen nachhaltigen Pfad immer knapper. Wettbewerb und Rivalität zwischen Individuen und Organisationen haben sich hinsichtlich dieser Herausforderung als unzureichend und teilweise hinderlich erwiesen. Lösungen werden geheimgehalten oder geschützt, sodass Entwicklungen mit immer neuer Energie wiederholt werden müssen oder gar nicht übertragbar sind. Konkurrenzdruck und Rivalität fördern zudem fragwürdige Praktiken und Verhaltensweisen.

### LÖSUNG

Bei ROC setzen wir auf kollektive Intelligenz und Bottom-up-Lösungen. Statt von oben herab auf schwacher Informationsbasis zu entscheiden, bringen wir Ideen und Perspektiven zusammen. Wir umarmen Komplexität und nutzen neue Organisationsmodelle, mit denen wir die Weisheit der Vielen fruchtbar machen. So emergieren Lösungen, die eleganter, nachhaltiger und wirksamer der gesamten Gemeinschaft dienen.



## 2. ZIRKULARITÄT

### BEOBACHTUNG

Unser auf unendliches Wachstum ausgerichtetes Wirtschaftssystem basiert auf der linearen Ausbeutung natürlicher Ressourcen. Damit ist es nicht nur eine Ursache von Fluchtbewegungen, sondern auch zum Scheitern verurteilt.

### LÖSUNG

Die Integration aller Geflüchteten in dieses extraktive Wirtschaftssystem ist, wenn überhaupt möglich, eine Aufgabe für viele Jahre. Bei ROC möchten wir die brachliegenden menschlichen Ressourcen in Unterkünften und Camps nutzen, um neue Verfahren, Jobs und Technologien zu erkunden, durch die auch natürliche Ressourcen geschont werden. Wir arbeiten vorwiegend mit recycelten Materialien und experimentieren mit sozialen Prozessen für lokale Gemeinschaften, die die Energie und Wertschöpfung der Gruppe erhalten.



## 3. DEZENTRALITÄT

### BEOBACHTUNG

Internationale Lieferketten, politische Abhängigkeiten und technologischer Wandel haben unsere Welt übermäßig komplex und energieintensiv gemacht. Politische Institutionen kommen analytisch und regulatorisch kaum hinterher. Auch in Sachen Zuwanderung in Europa zeigt sich die Überforderung einer größtenteils einseitigen, zentralen Steuerung der sogenannten Krise.

### LÖSUNG

Statt auf einheitliche Lösungen für Unterkünfte, Top-down-Management und zentrale Versorgung von außen setzen wir auf lokale und situationsbezogene Lösungen. Wir glauben: Was lokal entschieden und gelöst werden kann, bedarf keiner höheren Instanz (Subsidiaritätsprinzip). Die Blaupausen der Lösungen werden anschließend im Sinne der Kollaboration von Gemeinschaften füreinander zugänglich gemacht.



## SECHS PRINZIPIEN FÜR ERFOLGREICHE INKLUSIONSARBEIT



### 1. POTENZIAL STATT PROBLEME

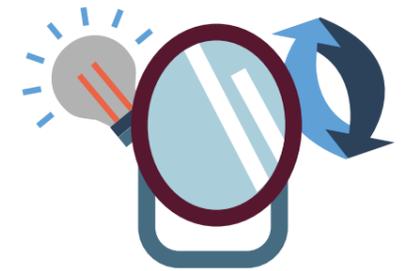
#### BEOBSACHTUNG

Zu Beginn von ROC ist uns aufgefallen, dass Unterkünfte, Camps und die Arbeit mit Geflüchteten im Sinne einer Problemlösung betrieben werden. Der implizite Auftrag lautet, große Menschenmengen mit größtmöglicher Effizienz zu verwalten, zu versorgen und anschließend zu integrieren. Viele Hilfsprojekte bieten spezialisierte Inselfösungen oder "Standardprotokolle" an. Dabei geraten das Potenzial und die Motivation der einzelnen Menschen schnell aus dem Blick.

#### LÖSUNG

Bei ROC kümmern wir uns zunächst um eine veränderte Haltung. Statt das "Problem" der effizienten Versorgung von Geflüchteten und ihre anschließende Integration lösen zu wollen, schauen wir auf Potenziale und setzen auf Selbstwirksamkeit.

Diese Änderung der Perspektive bewirkt oft schon allein ein kleines Wunder. Es entsteht ein Raum, in dem sich Geflüchtete ihre eigenen Lösungen kreieren. Sie übernehmen Verantwortung für ihr direktes Umfeld, ihre wirtschaftliche Zukunft oder ihre Teilhabe am für sie noch neuen gesellschaftlichen Leben.



### 2. LÖSUNGSGRUPPE STATT ZIELGRUPPE

#### BEOBSACHTUNG

Als eine Organisation wie ROC betreten wir eine Situation, zum Beispiel eine Notunterkunft, meistens von außen kommend mit einer mehr oder weniger bestimmten Intention. Diese Absicht ist zunächst unweigerlich auf eine Zielgruppe gerichtet, die nicht "wir" sind (zum Beispiel die Bewohner der Unterkunft). Begegnen wir dieser Ausgangslage nicht mit Bewusstheit, geraten wir in den typischen Dualismus von "wir" und "die", von "Dienstleistern" und "Empfängern", von "Helfern" und "Hilfsbedürftigen", von "Experten" und "Klienten" und so weiter. Damit verstärken wir genau das Muster, das ROC zu überwinden sucht.

#### LÖSUNG

Wir prüfen uns immer wieder: Bin ich ein Experte, der die Lösung kennt, oder bin ich ein Lernender wie alle anderen, der neugierig und offen neue Lösungen entdeckt? Bin ich ein starker und uneigennütziger Helfer, der seine Macht für die Schwachen einsetzt, oder bedarf auch ich der Hilfe von anderen, in meinem Bedürfnis nach Verbindung, Entwicklung und Sinn? Bin ich ein Anwohner ohne Fluchterfahrung, oder bin auch ich auf der Suche nach einer Heimat, nach Gemeinschaft und einer Gesellschaft, in der ich mich als Mensch in Verbindung mit allen anderen Menschen erlebe, und dadurch wirklich zu Hause fühle? Mit einer bescheidenen und offenen Haltung auf Augenhöhe verschmelzen Anwohner und Zielgruppe bald zur inklusiven Lösungsgruppe.



### 3. KONTEXT VERÄNDERN STATT SCHULD ZUSCHREIBEN

#### BEOBSCHTUNG

Im Vorfeld unserer Arbeit mit Organisationen und lokalen Helfern haben wir immer wieder einen Satz über Geflüchtete gehört: "Die wollen eigentlich gar nicht." Auch wir haben zu Beginn unserer Arbeit eine gewisse "Servicehaltung" beobachten können. Es wäre jedoch ein Fehler, diese Wahrnehmung auf individuelle Charakterzüge oder kulturelle Hintergründe zurückführen zu wollen.

#### LÖSUNG

Die Ursache mangelnder Motivation hat in diesem Falle mehr mit dem Umfeld als mit individuellen Eigenschaften der Menschen zu tun. Der Kontext und die Haltung, mit der dieser konzipiert wurde, spielen eine weitaus größere Rolle. Anstatt Geflüchtete zentral und effizient verwaltet in die Lethargie zu treiben, öffnet ROC Räume, in dem sich Neuankommende bald hoch motiviert und selbstwirksam um ihre Herausforderungen kümmern können.



### 4. FREUNDSCHAFTSDIENST STATT DIENSTLEISTUNG

#### BEOBSCHTUNG

Häufig bringen wir als Organisation oder Freiwillige bestimmte Fertigkeiten mit. Als Designer, Architekten, Handwerker oder Experten auf einem anderen Gebiet streben wir nach Verwirklichung unserer Fähigkeiten. Wir beobachten immer wieder, wie sich anfänglich große Motivation in Frust verwandelt, wenn fantastische Sach- und Dienstleistungen von der Zielgruppe (siehe "Lösungsgruppe statt Zielgruppe", S.017) nicht gewürdigt oder schlecht behandelt werden.

#### LÖSUNG

Unsere professionelle Haltung und Einsatzbereitschaft kann zu einem Problem werden, wenn wir das Ergebnis vor den Prozess stellen. Mit dem Abliefern und Vorsetzen von Lösungen unterwandern wir das Bedürfnis nach Autonomie, Selbstwirksamkeit und Würde. Menschen wertschätzen eine Lösung besonders dann, wenn sie an ihrer Erarbeitung beteiligt waren und eine Verbindung aufbauen konnten. Eine Arbeit schnell und mal eben ohne die Zielgruppe zu erledigen, macht sich häufig zu einem späteren Zeitpunkt negativ bemerkbar. Das gleiche gilt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Lösungsgruppe: Sie gelingt am besten, wenn wir zuvor authentische Beziehungen eingegangen sind. Als Freunde akzeptieren wir Anleitung und gegenseitige Hilfe leichter, als wenn ein fremder und vermeintlicher Experte Anweisungen erteilt.



### 5. SPONTANES HANDELN STATT PERFEKTER PLANUNG

#### BEOBSCHTUNG

Als wir unsere Arbeit im neuen Kontext aufgenommen haben, ist uns ein gängiger Fehler passiert: Mit deutscher Gründlichkeit haben wir Termine geplant und Zeiten für unsere Workshops ausgehängt und angekündigt. Mit den wenigen Teilnehmern, die dazu erschienen, wollten wir zudem eine solide Planung und Vorbesprechung der anstehenden Arbeiten machen, was eher auf Ungeduld stieß.

#### LÖSUNG

In einem Kontext, in dem wenige Strukturen Halt geben und den Alltag unterteilen, funktionieren Termine nur mäßig. Wenn die wenigen offiziellen Aufgaben dann noch Auseinandersetzungen mit den Behörden sind, ist der Drang nach praktischen Tätigkeiten mit anfassbaren Resultaten besonders groß. Daher sind wir von fixen Terminen mit Anfangszeiten auf offene Zeiträume gewechselt. Sowohl in der offenen Werkstatt als auch während des Baufestivals war ein Einstieg durchgehend möglich. Der größte Vorteil: Wenn ein paar Leute sichtbar mit einer Aufgabe begonnen haben, kommen andere gern dazu. Über den Schneeballeffekt persönlicher Beziehungen konnten wir die Teilnehmerzahl von 12-15 in den ersten Monaten auf 150 erwachsene Bewohner während des Festivals steigern.



### 6. INKLUSION STATT INTEGRATION

#### BEOBSCHTUNG

In unserer Arbeit hören wir viel über die Integration von Geflüchteten. Das heißt konkret: Geflüchtete sollen sich möglichst reibungslos in unsere Kultur und sozialen Systeme assimilieren, um so wenig Veränderung wie möglich zu verursachen. Das ist zum einen sehr schwierig und zudem ein wenig schade. Immerhin haben wir in unseren Ländern auch ein paar Herausforderungen zu meistern.

#### LÖSUNG

Ein Impuls wie die Zuwanderung der letzten Jahre, der unsere Versorgungssysteme herausfordert, kann eine Chance zur Veränderung werden. Ein Beispiel: Wenn urbanes Gärtnern im Sinne einer nachhaltigen Landwirtschaft und des Bienenschutzes eine Lösung darstellt, sollten wir Impulse aus Kulturen, in denen Gärtnern eine gängige Praxis darstellt, zulassen, anstatt sie mit Essensmarken zu unterdrücken. Inklusion bedeutet, gemeinsam die aktuellen Herausforderungen anzugehen.

# FALLSTUDIE: DAS DORF DER MÖGLICHKEITEN

So ein Ort sollte doch gar nicht existieren. Oder er sollte zumindest ganz anders sein.



Das alte C&A-Gebäude in Neukölln



## NOTUNTERKÜNFTE: ORTE DER BEGRENZTEN UNMÖGLICHKEITEN

Jeder, der einmal eine Flüchtlingsunterkunft betreten hat, weiß: Das ist kein Ort, an dem man gerne sein möchte. Viele einander fremde Leute, seit langem abgeschnitten von ihren Familien, bunt auf engem Raum zusammengewürfelt in ehemaligen Flughäfen, Kasernen, Kaufhäusern und Containerdörfern. Oft über Monate ohne Privatsphäre, teilweise ohne Gelegenheit für sich selbst zu kochen.

Man kann über die Ursachen uneins sein: Mangelnde Finanzierung? Überforderung von Behörden und Betreibern? Fehlender politischer Wille? Doch wenn man sich an diesem Ort zwischen Lärm und stiller Ohnmacht wiederfindet, zweifelt man schnell an seiner Wirklichkeit: Das darf doch so eigentlich gar nicht sein. So ein Ort sollte doch gar nicht existieren. Oder er sollte zumindest ganz anders sein.

Leicht gesagt, aber was tun? Die Unterkünfte werden von gut organisierten Betreibern geleitet und tausenden

den engagierten Freiwilligen mitgetragen; es mangelt weder an Geld noch gutem Willen. Das Problem sollte also gar keines sein. Das macht es nur noch komplizierter: Was können wir, du und ich, tun, um diese Lage zu verbessern?

Unser Team ist zu dieser Frage zusammengekommen, um Antworten zu suchen und Lösungen zu erproben. Und fündig geworden: In einem Prozess, bei dem Bewohner, Anwohner und Betreiber von Unterkünften zusammenfinden, um die Umgestaltung und Verbesserung zu entwerfen, die der Ort braucht. Praktische Lösungen und konkretes Handeln, in dessen Verlauf sich viele tolle Leute kennenlernen und einfach Spaß haben.

Diese Geschichte wollen wir hier erzählen. Und wir wollen euch zeigen, wie wir und ihr sie weiterschreiben könnt.

## BITTE STARTEN SIE IHR SYSTEM NEU

Die Idee zu ROC basiert auf den Erfahrungen von POC21 ([www.poc21.cc](http://www.poc21.cc)), einem Innovationscamp für Klimaschutz, das im Sommer 2015 in Kooperation mit der französischen Organisation OuiShare durchgeführt wurde. Im Vorfeld der UN-Klimakonferenz COP21 in Paris versammelten sich im nahe gelegenen Château de Millemont 100 Maker, Designer und Innovatoren, um fünf Wochen lang die Keimzelle einer möglichen, nachhaltigen Gesellschaft zu entwickeln. Fast noch wichtiger war jedoch der neue Arbeitsmodus der Gemeinschaft: Eine soziale Architektur, bei der alle jederzeit irgendwo andocken und mitmachen konnten, eine Mischung aus Coworking-Space und Festival, bei der alles an seinen Platz fiel. An etwas Großem und Wichtigem zu arbeiten und dabei auch noch Freude zu haben - eine Mikro-Gesellschaft, in der Ursache und Wirkung wieder spürbar wurden.

Gleichzeitig waren die Nachrichten beherrscht von einem anderen Thema: Hunderttausende Vertriebene und Geflüchtete erschienen an den Küsten, Grenzen und Bahnhöfen, und sie brauchten Hilfe. Die Behörden und Anwohner reagierten oft mit Hilfsbereitschaft und manchmal mit Überforderung und Ablehnung.

## ZUFÄLLE: REISEN, SUCHEN, FINDEN

Wir lesen Studien und Konzepte, wühlen uns tiefer in das Thema ein und besuchen andere Projekte. Wir sammeln viele Erkenntnisse und Eindrücke, aber die sind wenig wert, wenn sie keine Umsetzung erfahren. Unser Konzept wird zu verkopft und komplex, es fehlt die Reibung an der Realität. Welcher Ort bietet sich an?

Man konnte absehen: Diese Ankunft würde nicht leicht werden. Beim Anblick der Bilder aus dem Mittelmeer, an Grenzen und in notdürftigen Camps fiel uns auf: Die Infrastruktur dieser Orte unterschied sich nicht wesentlich von denen bei POC21. Unterbringung in Gemeinschaftsräumen oder Zelten, gemeinsame, spärliche Toiletten, eine Großküche. Dennoch hätten diese Orte nicht unterschiedlicher betrieben und erfahren werden können.

Bei POC21 arbeiteten alle miteinander, um zufrieden das gemeinsame Leben und Werken im Camp zu organisieren, während andernorts große Gruppen von Fremden nebeneinander und größtenteils fremdbestimmt von Helfern unterstützt zum Warten verdammt waren. Ähnliche Hardware, anderes Betriebssystem. Ließen sich also Teile unserer Software übertragen? Eine Idee war geboren. Nach unserer Rückkehr schrieben wir ein hoffnungsfrohes Konzept und nannten es „Refugee Open Cities“. Wir entwarfen eine Website und träumten von Notunterkünften, die auf Selbstorganisation umschalten und von Städten und Gemeinden, in denen sich Geflüchtete und Nachbarn gegenseitig helfen und fördern.

Uns kommt der Zufall zur Hilfe, wie es noch öfter passieren wird: Ein Freund und Handwerker aus dem Camp in Paris vermittelt uns den Kontakt zum Heimleiter einer Unterkunft der Malteser, in einem ehemaligen C&A-Kaufhaus im Berliner Bezirk Neukölln. Der ist so offen und mutig zu sagen: „Ich versteh's zwar noch nicht ganz, klingt aber spannend. Probieren wir's aus!“ Eine freundschaftliche Partnerschaft beginnt.



## EIN SCHIMMERN IN DER DUNKELHEIT: ERSTE EINDRÜCKE VOM ORT

Als wir das erste Mal in der Unterkunft ankommen, sind wir - wie die meisten - erst mal überwältigt. So viele Menschen, zeitweise über 600, viele aus Syrien, Afghanistan und Iran, aber auch aus Eritrea, Serbien, Albanien, Ägypten, Somalia und Vietnam. Alle verteilt auf fünf riesige Etagen à 1800 qm in einem ehemaligen Kaufhaus, mitten in Neukölln.

Drei Etagen bieten Schlafplätze: große weite Räume in Einheiten mit zwölf Betten, notdürftig eingeteilt mit hohen Theaterstellwänden. Dennoch bilden sie keine privaten Räume, weil die Wände nicht bis zur Decke reichen und ein offener Himmel aus Beton, Leitungen und Lüftungsschächten über allem hängt. Im Erdgeschoss: verstellte Schaufenster, Fahrstühle; dazu Treppenhäuser, Tiefgaragen und ein Hof, auf dem zumindest einige gemütliche Sitzecken aus Paletten stehen. Und darüber eine oberste, vierte Etage, welche leer steht, aber zuweilen als riesige Rumpelkammer genutzt wird - ein zweckmäßig gebautes, aber zweckentfremdetes Gebäude.

Alle sprechen mit allen, und der allgemeine Ton ist, bei allem Stress und Druck des Ortes, freundlich.

Trotzdem wurde es bereits umgestaltet von den Bewohnern: Einige Wände sind bunt gestrichen, und eine Stellwand ist von einem Bewohner mit einem riesigen Logo der Malteser bemalt worden, aufwendig künstlerisch mit Vertiefungen und Schnitzereien.

Wenn man sucht, sieht man schnell: Hier sind verborgene Talente am Start.

Belebt wird der Raum aber erst durch die Leute, Bewohner, Malteser, Ehrenamtliche und Sicherheitsleute, denen man ständig begegnet. Alle sprechen mit allen, und der allgemeine Ton ist, bei allem Stress und Druck des Ortes, freundlich. Man sieht aber auch viele Menschen, die einzeln oder gemeinsam schweigend,

traurig oder einfach nur wartend dasitzen. Es ist unpersönlich und laut, es gibt kein Sonnenlicht und die Belüftung röhrt überall. Spätestens nach ein paar Stunden ergreift einen ein drückendes, lähmendes Gefühl. Ein krasser Raum. Nicht angenehm. Und doch angefüllt von Möglichkeiten: viele Leute voller Hoffnungen und Fähigkeiten, die nur darauf zu warten scheinen, dass sie endlich ankommen und loslegen dürfen. Und eine freie Etage, die nur darauf zu warten scheint, dass etwas passiert.



## EINFÜHLEN UND VERSTEHEN

Das erste ROC-Projekt im alten C&A-Gebäude ist offen in seinen Zielen - wir wollen nicht mit vorgefertigten Vorschlägen auftauchen, die wir zuvor am Schreibtisch produziert haben. Wir wollen uns auf den Ort und seine Bewohner einlassen, um aus der Begegnung Lösungen zu entwickeln (siehe "Innovationsprozess", S.079).

Wir führen nicht nur informelle Gespräche sondern auch strukturierte Interviews (siehe "Materialien", S.164) mit Betreibern und Bewohnern, um ein Gefühl für ihre Bedürfnisse, Wünsche und Ideen zu bekommen. Diese Gespräche helfen, tiefere Einblicke zu gewinnen. Oft tauchen ähnliche Aussagen auf, wie:

Man kann eigentlich nie durchschlafen, da die Wände nach oben hin offen sind. Man hört immer die Nachbarn.

Ich brauche Wifi zum Lernen und Arbeiten, das funktioniert seit einem Monat kaum noch.

Es gibt kaum einen Ort in diesem riesigen Haus, in dem man in Ruhe Deutsch lernen kann. Das wäre was für die vierte Etage.

Kinderbetreuung wäre toll, damit auch die Frauen mal raus gehen können und lernen.

Alles verständliche Wünsche, die wir sammeln und durch Beobachtungen ergänzen. Parallel entwickeln wir schrittweise und erprobend unseren Arbeitsmodus: Welche Kommunikation funktioniert mit wem? Wie organisieren wir uns selbst? Wie können wir mit

den Bewohnern arbeiten? Und wie binden wir Anwohner und Externe ein? Die Erkenntnisse tragen wir zusammen und arbeiten sie für Malteser, Bewohner und uns selbst auf.

## DER WALD UND DIE BÄUME, DAZWISCHEN BEWOHNER

Es entstehen Ideen, kleine wie große: Lärm stört beim Schlafen? Ohrenstöpsel verteilen! Internet ist schlecht? Wir kennen doch jemanden vom Freifunk! Keine Lern- und Gemeinschaftsräume - können wir die nicht in die leere Etage setzen? Viele Bewohner möchten gerne arbeiten, aber es fehlt oft an der Arbeitserlaubnis und qualifizierenden Papieren - können wir nicht Zertifikate für Fertigkeiten ausstellen, um Engagement sichtbarer zu machen? Oder sogar eine interne Währung einführen, die die Bewohner für Engagement in der Unterkunft vergütet und einen Tausch von Hilfeleistungen erleichtert?

Viele Ideen im Raum - nur wo anfangen? Auf dem Papier klingen die Lösungen gut, aber wie kommen sie bei den Bewohnern an? Wir fürchten den Wald vor lauter Bäumen nicht zu sehen.

Wir fragen die Bewohner, was sie am dringendsten brauchen. Wir erarbeiten konkrete Vorschläge und basteln Fragebögen für Feedbacks, bemerken aber bald, dass komplexe Konzepte über die Sprachbarrieren stolpern.

Auf dem Papier klingen die Lösungen gut, aber wie kommen sie bei den Bewohnern an?

Daher entwerfen wir Karten mit Symbolen der Projektideen und lassen sie nach Wichtigkeit sortieren. Das Ergebnis: Ein Ruheraum zum Lernen. Stabiles WIFI. Selbst kochen dürfen. Ein Fitnessraum. Eigene Möbel bauen. Und ja, die Bewohner würden gerne mitmachen.

Besonders schön: Über die konkreten Vorschläge und Ideen kommen wir einfacher ins Gespräch. Die Bewohner sind interessiert und wir stellen fest: Wenn man nicht nur nach Bedürfnissen fragt, sondern auch Ideen und Angebote vorstellt, tauchen viele auf: "Ihr wollt eine Werkstatt eröffnen? Ich bin Schlosser!" "Ihr macht ein hauseigenes Fitnessstudio? Ich war im Iran Sportlehrer!"

"Ihr macht einen Lernraum mit Computern? Ich hab in Syrien als Informatiker gearbeitet - vielleicht kann ich helfen!" Ebenso finden wir immer mehr Leute, die Spaß an der Zusammenarbeit haben, einen guten Draht zu vielen anderen Bewohnern haben oder einfach nur besser Deutsch und Englisch sprechen als andere und uns beim Übersetzen helfen (siehe "Verbindlichkeit schaffen", S.102).

den, Workshops anbieten, Fitnessgeräte durch die Stadt karren, mit Maltesern und Bewohnern reden. Das heißt regelmäßig treffen, planen, denken, handeln - das passt für die Kernmitglieder nicht mehr ins Hobbyzeitbudget. Wir möchten allen, die es brauchen, ein kleines Salär zahlen - nicht als volle Entlohnung, sondern als Grundversicherung, damit alle ihre Arbeit machen können. Dafür brauchen wir Stiftungs- und Spendengelder und schreiben weitere Anträge. Wir gewinnen Wettbewerbe und Partner, starten eine Online-Spendenkampagne, machen spritzige Videos vom Aufbau des Lernraums und sammeln in drei Wochen über 8000 Euro ein. Die Arbeit kann weitergehen.

## EIN TEAM AUS ENTHUSIASTEN

Wir veröffentlichen keine einzige Jobausschreibung, dennoch wächst unser Team über das Netzwerk. Viele haben Lust etwas beizutragen, und mit jedem Menschen verändert sich das Projekt. Agil, dezentral, auf Eigenmotivation gebaut: Manchmal ist das anstrengend, weil nicht jeder dauerhaft am Ball bleibt und das Onboarding etwas Zeit frisst, aber es ist immer produktiv. Wir schauen, wer Lust auf welche Aufgaben hat, wie viel Zeit mitbringt und wer welche Mittel dafür braucht; dann sprinten wir los (Siehe: "Core, Crew, Crowd", S. 066).

Der steigende Arbeitsumfang wirft neue Fragen auf: Eine Werkstatt bauen, Material für einen Lernraum fin-

## DIE MACHT DER TAT - UND DES SYSTEMS

Einige erste Lösungen funktionieren erstaunlich schnell: Wir laden jemanden vom Freifunk ein, der barrierefreien Zugang zum Internet legt - zur großen Freude der Bewohner und Malteser. Bald stehen im Erdgeschoss einige von den Maltesern organisierte Chrome-Books, und die Bewohner schreiben Mails, suchen Wohnungen, spielen auf Youtube syrischen Pop. Auch mal eine schnelle Lösung, geht doch!

Und es gibt viel zu bauen: Möbel, Lernraum, überhaupt eine leere vierte Etage - da scheint es ein schlauer Schritt zu sein, eine Werkstatt zu eröffnen. Erste Workshops zum Bau von Möbeln und kleinen Utensilien wie Vokabelkästen finden statt, oft mit guter Resonanz; aber an manchen Tagen taucht fast niemand auf. Irgendwie fehlt die Energie (siehe "Kommunikationskanäle", S.101).

Schwieriger als gedacht ist auch das Themenfeld Essen. Das schreit geradezu nach Veränderung, weil die Situation so frustrierend ist: Die Bewohner werden für jede Mahlzeit von einem externen Caterer versorgt und dürfen aus Brand- und Hygienevorschriften nicht selber Hand anlegen. Alle unsere Ideen scheitern überwiegend am Thema Brandschutz, sodass hier keine schnelle, unkomplizierte Lösung zu finden ist.

## DIE KRISE UND DIE CHANCE

Es ist Jahresbeginn, wir kommen zusammen und reflektieren. Wir sind nur eine Handvoll Leute, und es gibt viele Baustellen - jeder werkelt vor sich hin. Das ist anstrengend und manchmal frustrierend. Wir sind als mehrheitlich Ehrenamtler nur einmal, höchstens zweimal die Woche vor Ort. Teilweise verlieren wir uns aus den Augen. Die Bewohner helfen gerne bei einzelnen Aufgaben, erscheinen aber kaum zu unseren regelmäßigen Treffen. Wir verstehen, dass die eigenen Sorgen oft wichtiger sind. Und dass das, was wir hier machen, noch keine kollaborative Selbstorganisation ist. So tröpfchenweise entsteht kein richtiger Flow.

Ein anderes zentrales Problem ist, dass die meisten Bewohner intrinsisch gar nicht so sehr interessiert sind, die Unterkunft schöner zu machen - sie wollen schließlich in erster Linie raus. Sie fragen daher immer wieder nach Wohnungen und Jobs. Wir helfen und vermitteln, wo wir können und entwerfen ein System, das Engagement zertifizieren und Anstellungen vereinfachen soll (siehe "Ich kann das - App", S.141). Aber auch das ist ein langfristiges, aufwendiges Projekt.

Ermutigend ist der Fitnessraum: Aus ganz Berlin holen wir gespendete oder gebrauchte Utensilien, die gern und viel genutzt werden. Auch der Lernraum macht große Fortschritte: wir verschrauben Stellwände und OSB-Platten in der vierten Etage zu einem kleinen, etwas verwinkelten Häuschen mit Fenstern und Türen.

In einem ersten kleinen Bausprint kurz vor Weihnachten, fast ein halbes Jahr nachdem wir zum ersten Mal die Unterkunft betreten haben, bündeln wir noch einmal die Energie, um einige Dinge abzuschließen: Wir machen den Lernraum nutzbar und bereiten Sitzplätze und eine kleine Bühne für einen geplanten Gottesdienst zu Weihnachten vor. Dazu laden wir Freunde und Handwerker ein, einige Bewohner docken mühelos an und nach ein paar Tagen ist alles fertig. Der Gottesdienst läuft super und die Etage ist voll. Wir gehen glücklich in die Winterpause.

Auf der anderen Seite funktioniert so manches: Die Bewohner sind nach wie vor interessiert, freundlich und helfen gerne. Einige kennen wir langsam besser, und wir verstehen uns gut. Durch unsere Zusammenarbeit mit den Maltesern steigen wir langsam tiefer in die inneren Prozesse der Unterkunft ein. Der Bausprint vor Weihnachten, bei dem etliche Bewohner mit uns zusammen kamen, war super - vielleicht machen wir das nochmal etwas größer? War dieses Zusammenkommen und Arbeiten nicht das, was schon bei POC21 so gut funktioniert hat? Wir beschließen, uns ein Ziel zu setzen: In vier Monaten die vierte Etage zum Stehen zu bekommen.



## EIN BAUFESTIVAL ALS LÖSUNG

Wir beschließen ein Baufestival zu veranstalten - wir wollen einen energetischen und temporären Ort schaffen, an dem viele Bewohner und Freiwillige gemeinsam etwas erschaffen: Das Dorf der Möglichkeiten in der leeren Etage.

Wir identifizieren die Bereiche, die nun entstehen oder abgeschlossen werden sollen: Ein zentraler Marktplatz für Veranstaltungen, ein Sportbereich, ein Kinderzimmer, der Lernbereich, ein kleiner Garten, Tiny Houses als Rückzugsorte, eine Botschaft für externe Projekte, ein Teehaus für die Herren, ein Raum für die Frauen als gemeinsames Wohnzimmer.

Die Verantwortlichen und Teams für jeden Bereich sind schnell gefunden: In einem kurzen Workshop für die Malteser erklären wir das Konzept und ordnen Interessierte den Räumen zu - einige haben richtig Lust und gute Ideen für die Gestaltung. Über unser Bewohnernetzwerk und die Sprachmittler der Malteser finden wir Bewohner, die an den Raumteams andocken (Siehe „Event-Teams aufbauen“, S.084 und „Projekte und Vorhaben präsentieren“, S.104). Es fällt auf, dass Räume mit persönlichen Bezügen - Sportraum, Teehaus, Lernraum - schnell Interessenten finden, während der allgemeine Marktplatz wenig Engagement produziert - macht nichts, wir haben genug Leute an Bord, um einzelne Bauaktionen in anderen Räumen mitzumachen.

Die nächsten Wochen sind von Aufbruch- und Rödelstimmung geprägt. Die Verantwortlichen stellen ihre Teams zusammen und schenken einander Interessierte zu. Sie sammeln Ideen, machen Entwürfe für die Räume, besprechen diese mit Bewohnern und Maltesern und erstellen Listen von Dingen, die besorgt oder geplant werden müssen. Das Design-Team erstellt ein Farbkonzept, damit die Etage einheitlich aussieht und die Baucrew bestellt und kutschiert Unmengen Materialien durch Berlin,

Wir schreiben Anfragen an Unternehmen für Materialspenden (siehe „Materialspenden“, S.119). Wir entwerfen Plakate als Ankündigung für die Bewohner und einen Jingle für die Lautsprecherdurchsage. Wir formulieren eine flockige Einladung, und wir alle laden Leute ein. Freunde und Bekannte, von denen wir wissen: Die sind zuverlässig, haben Lust etwas Sinnvolles zu tun und halten nicht zum ersten Mal einen Schrauber in der Hand. Eine Google-Liste füllt sich langsam mit Namen, Adressen und Fähigkeiten - sogar ein Handwerksmeister hat sich angemeldet.

Schön, langsam geht es los. Nicht alles klappt am Schnürchen, wie immer in der Unterkunft - in der Woche vorher erfahren wir, dass wir die hauseigene Küche nicht nutzen können. Erst Panik in der Kochcrew - dann stellen wir eben eine Kochplatte auf eine alte Tischtennisplatte. Läuft.



Es sind immer etwas  
andere Leute da, und  
es werden von Tag zu  
Tag mehr.

## KOLLABORATIVE SELBSTORGANISATION

Die Tage des Festivals haben eine ähnliche Struktur: Alle Neuankömmlinge werden am Welcome-Desk begrüßt und für die Fotowand fotografiert, dürfen sich aus Holz liebevoll gefräste Amulette auswählen und umhängen, kleben sich Namensschilder aus Tape und Edding an und unterschreiben einen auf zuvor drei Sprachen übersetzten Haftungsausschluss (siehe "Materialien", S.159). Gegen 9 Uhr finden sich alle zusammen, snacken Kaffee und Müsli und versammeln sich quatschend auf dem Marktplatz. Irgendwann heben sich die Hände (siehe "Ruhe einfordern", S.060), es kehrt Stille ein, und die Projektleiter Daniel und Sven begrüßen die Runde und stellen ein paar Fragen zum Kennenlernen - hinstellen heißt "Ja", sitzen heißt "Nein": "Wer ist gut ausgeschlafen? Wer kann mit Holz oder Elektrik umgehen? Wer spricht Arabisch, wer Farsi? Who speaks English only? - wer hat Bock hier simultan zu übersetzen? Wer hat sein eigenes Werkzeug dabei? Und wer ist jetzt noch gar nicht stehen geblieben?"

Dann erklärt Sven kurz den Hintergrund von ROC, und schon gehts über zur Tat: Bauleiter Moritz tritt nach vorne und erzählt, was heute auf dem Plan steht, bittet alle lieb, sich keine Arme an der Säge abzusäbeln und gibt das Wort an die Prozessbegleiter jedes Baubereiches: "Wer seid ihr? Was steht heute an? Was braucht ihr, wen braucht ihr?"

Manche der Freiwilligen machen das, worauf sie Lust

haben und was sie am besten können, manche folgen dem Raum, den sie am coolsten finden, und manche gehen eben zu den Leuten, die sie eingeladen haben - aber alles wird irgendwie erledigt. Manche arbeiten auf Auftrag, manche arbeiten selbstständig - wie die Tiny Houses-Crew, die genau weiß, was sie tut und die man völlig alleine lassen kann. Ein angehender Tischler findet den Stapel schöner Buchenbohlen und entwirft im Nu Tische und eine Kommode für das Teehaus, den er für die nächsten zwei Tage mit zwei Iranern bastelt. Vom Marktplatz schallt Elektromusik, dessen Beats mit den Hammerschlägen interferieren. Kari und Fini springen herum und verteilen Schorle, Schnittchen, Schokolade. Um 13 Uhr finden alle zum Essen zusammen, und es kehrt ein bisschen Ruhe ein - für eine halbe Stunde.

Morgens sind meistens mehr Freunde und Freiwillige aus dem Kiez da, weil die Bewohner in der Schule sind; sie kommen am Nachmittag dazu und hängen ihr Foto auf die Fotowand, und dann wird es richtig voll und belebt. Im Verlauf der Woche arbeiten 150 Bewohner mit uns - viel mehr als erwartet. Die Energie scheint sofort auf sie überzuspringen. Sie docken bei einem Bereich an und schrauben, nähen und malen direkt mit - viel Sprache braucht es da nicht, alles Wesentliche ist schnell kommuniziert.

Neben vielen bekannten treuen Gesichtern erscheinen auch ein paar Bewohner, die noch keiner von uns

gesehen hatte - ein Schneider ist am Start um Kissen und Polsterbezüge fürs Frauenzimmer zu nähen. Ein junger syrischer Möbelmeister ist dabei und zaubert aus Paletten, alten Matratzen, Stoffen und einem Tacker Sessel und Sofas, die super aussehen und genauso bequem sind. Irgendwie tauchen immer gerade die Personen auf, die wir brauchen.

Dutzende Kinder sind zudem dabei und wollen helfen; und weil nicht alle Wände anmalen können und wir sie vom Bereich der Kreissäge weglocken wollen, schnappt sich Nils von der Baucrew einen Stapel Bettlatten und baut mit ihnen eine Baum-Skulptur, bei der alle Kinder schrauben und malen dürfen. Super Nebeneffekt: Wir nehmen eine alte Leinwand als Tropicunterlage, die wir danach in einem spontanen Einfall an die Wand hängen - Jackson Pollock for free. Was will man mehr?

Irgendwann wird es Abend, und um 18 Uhr räumen alle auf, kommen am Marktplatz zusammen und erfreuen sich an dem, was geschehen ist. Wie ist die Stimmung? Die meisten Daumen zeigen nach oben. Sehr gut.

So geht das die Woche weiter. Es sind immer etwas andere Leute da, und es werden von Tag zu Tag mehr. Und wie harmonisch und ungekünstelt alle nebeneinander arbeiten. Der 70-jährige Syrer und der 20-jährige Student malen einträchtig nebeneinander und

verstehen sich blendend, ohne nur ein Wort voneinander zu verstehen. Langweilig wird es auch nie; nicht nur weil es immer etwas Neues zu tun gibt, sondern auch weil die ROC-Crew für allerlei Überraschungen gesorgt hat. Besonders toll: Am Donnerstag taucht plötzlich ein Eiswagen auf und verteilt Eis für alle. Alle sind begeistert.

Am Abend des vierten Tages, dem Tag vor der Eröffnung, kommen die Bauteams nochmal zusammen. Die Prozessbegleiter der Bauabschnitte berichten kurz: Welche Baustelle ist noch offen? Was fehlt noch? Morgen um 12 Uhr wollen wir aufräumen: Kriegen wir das noch alles hin? Es ist etwas schwer, sich das vorzustellen - überall stehen noch Farbeimer und halb bezogene Sofas herum, und eigentlich wollen wir alle noch weiter werkeln. Aber hey, fertig sein ist auch schön.

Und wir feiern ein bisschen, dass alles so gut geklappt hat. Daniel hat einen Dankes-Rap vorbereitet, in dem die Mühen jedes Einzelnen gewürdigt werden, und den er zu Nathans Querflöten-Beatbox vorträgt. Danach Jubel, aber neben der Grundeuphorie liegt auch etwas Traurigkeit und Unsicherheit in der Luft - Moment mal, ROC ist bald zu Ende? Seid ihr jetzt alle weg? Was passiert jetzt mit uns und der vierten Etage? Und morgen ist Eröffnung - wie wird das wohl von außen gesehen?

## DIE ERÖFFNUNG

Die Woche geht dem Ende entgegen. Es ist Samstagmorgen, heute Mittag soll die Eröffnung beginnen, und jeder hat noch irgendeine Baustelle abzuschließen - alle arbeiten wie im Rausch, Spannung und Konzentration liegen in der Luft. Die letzten Projekte warten, ein wenig Feinschliff fehlt noch, aber hey, das kriegen wir noch fertig! Wie besessen arbeiten alle drauf los. Erst in letzter Minute lichtet sich das Chaos, und plötzlich ist sie da. Die fertige Etage.

Alles ist sauber und leuchtet in bunten Farben. Die Tiny Houses stehen. Den Sportraum schmückt eine riesige Wandmalerei. Im Frauenraum und Teehaus sind im letzten Schritt die Lampen dazugekommen, um die Leuchtstoffröhren zu verdrängen. Mit einem Mal strahlen die Räume richtig Atmosphäre aus. Wir kommen alle selber aus dem Staunen nicht heraus. Krass, ist das schön geworden.

Dann startet die Eröffnungsfeier, und es kommen viele, viele Bewohner, die wir vorher noch nie gesehen haben. Sie staunen offenkundig Bauklötze. Alle versammeln sich auf dem Marktplatz und die Band beginnt zu spielen - die Stimmung ist ausgelassen. Es folgen kurze Ansprachen gefolgt von Musik, und dann beginnt der Rundgang: Eine riesige Menschentraube marschiert von Raum zu Raum, und bei jedem Bereich ergreifen die Bauabschnitt-Verantwortlichen das Megaphon, erzählen kurz, wie der Raum entstanden ist, und würdigen die wichtigsten Helfer. Dann zerschneiden die Bewohner unter Jubel das rote Absperrband - und alle ziehen in Polonaise zum nächsten Raum. Nicht nur die Kinder finden die Zeremonie richtig gut. Wer braucht schon Worte, wenn es Gesten gibt!

Irgendwann ist der letzte Raum beklatscht und alle laufen zum Buffett - viele haben zur Eröffnung etwas mitgebracht, und die Bewohner freuen sich sichtlich über kulinarische Abwechslung. Die Band spielt weiter, und irgendwann hängen alle Teams in ihren frisch eröffneten Räumen herum und sind glücklich und erschöpft.



Irgendwann entdecken die Bewohner die Bühne für sich und fangen an, arabische Lieder zu singen



Das offizielle Programm ist damit zu Ende - aber gehen möchte keiner. Plötzlich entwickelt der Raum wieder diese Eigendynamik, die mal inspirierend, mal irritierend ist: Nathan und Stefan spielen Hiphop-Beats auf Flöte und Akkordeon, und Mehrdad freestylt dazu auf Farsi - keine Ahnung, was er sagt, aber die Iraner johlen vor Freude. Irgendwann entdecken die Bewohner die Bühne für sich und fangen an, arabische Lieder zu singen - richtig schön! Jemand hat den Kindern wohlmeinend Popcorn mitgebracht, das sie jetzt weitläufig über die Räume verteilen - keine gute Idee. Ramin greift gelassen zum Staubsauger und saugt das Teehaus mit Engelsgeduld sauber, aber ein flüchtiger Sorgenblick schleicht über sein Gesicht: Wie geht das jetzt hier eigentlich weiter? Wer kümmert sich um den Bereich? (Siehe auch: "Übergabe - das Projekt nach euch", S. 097)

Wir haben bereits einen Wochenplan für die Nutzung der Räume erstellt, das Malteser-Team ist involviert und steht bereit, Verantwortlichkeiten konnten wir übertragen. Wir hoffen das Beste und genießen die Feier.

## DAS ENDE VOM ANFANG

Von dieser Party erwachen wir - leider - mit einem Kater. Die Etage bekommt eine Vollsperrung verpasst - sie muss professionell abgenommen werden, aus Brandschutz und versicherungstechnischen Gründen. Das wird einige Wochen dauern, so die Ansage.

Na gut, denken wir, ist blöd für die Energie und Motivation, aber da kommen wir drüber hinweg - wir haben nach allen Regeln der Kunst brandhemmende Materialien verwendet, Platz für Fluchtweg und Belüftung gelassen - was kann schon schiefgehen?

Leider eine Menge - die Zuständigkeiten sind unklar, es braucht Nachbesserungen und weitere Pläne, und überhaupt ist das ganze Gebäude ein derartiger Notbehelf, dass kaum jemand diesen Raum dauerhaft abnehmen will. Der ganze Prozess zieht sich über Monate in die Länge, und die Unterkunft soll bald geschlossen werden.

Den Bewohnern, Maltesern und uns schmerzt es noch immer ein wenig. Und doch bleibt da etwas am

Glühen: Auch wenn die praktische Nutzung der Etage bislang ausbleibt - das Festival an sich war ein voller Erfolg. Darin sind sich auch die meisten Bewohner einig: Klar hätten sie gerne die gemütliche Etage genutzt - aber die Kontakte, die sie geknüpft, die Fertigkeiten, die sie erlangt, die Sprachen, die sie verbessert und die Erfahrungen, die sie gemacht haben sind am meisten wert.

Uns geht es ähnlich. ROC ist nicht die vierte Etage, ist kein einzelnes Bauprojekt. Es ist eine Erfahrung, die bleibt und verändert. Freundschaften entstehen und halten. Und wir konnten beweisen, was zuvor wenige sahen: Die Unterkünfte sind voller Potential, und vieles ist möglich, auch wenn es unmöglich erscheint. Nichts verbindet Leute mehr als Bauen, Beats und Essen - das bewegt und beflügelt uns, und die Leute, Freiwillige wie Bewohner, warten gespannt auf die nächste Aktion. Wir denken derweil über das System nach und wie wir unsere Erkenntnisse einfließen lassen können. Das Gefühl ist noch da: Wir sind hier an etwas Großem dran. Let's keep it up.





## INTERVIEWS



Sonst neigen aufeinandertreffende fremde Menschengruppen eher zur Zerstörung. Hier herrschte ein ähnlicher Rausch, aber ein positiver, euphorischer; ein Gefühl, das sagte: Gemeinsam können wir alles schaffen.

## TOMMA: ROC IST DAS GEGENTEIL VON KRIEG

Tomma studiert Design an der UdK und kam zu ROC, weil sie mit Kommilitonen und Bewohnern einer anderen Notunterkunft kleine Design-Hacks und DIY-Möbel entwickelte. Sie war früh mit dabei und hat den Lernraum von der Idee bis zum sprichwörtlichen Feinschliff geleitet.

„Für mich hatte ROC zwei sehr unterschiedliche Teile: Den ersten Teil, in dem wir recherchiert und Ideen gesucht haben, fand ich ziemlich schwierig und auch etwas frustrierend. Wir wussten noch nicht so richtig, was wir am Ende machen würden, und die Kommunikation und die Vertrauensbildung mit den Bewohnern - der Kern des Projekts - stolperten immer wieder über sprachliche und kulturelle Hürden. Unsere Ideen zum Umbau der vierten Etage waren für viele Bewohner auch oft zu abstrakt - viele haben einfach andere Sorgen als die Unterkunft.

Aber das wurde besser und irgendwann entstand eine gemeinsame Vision für die Etage. Und in der Bauwoche war das dann richtig spürbar, was da alle gemeinsam schaffen konnten: Nachmittags kamen immer mehr neugierige Bewohner und ließen sich einfach mitreißen von der Energie.

Ich war nach der Bauwoche richtig beseelt. Ich hatte immer wieder einen Gedanken: Was wir da gemacht haben, dieses gemeinsame Gestalten - das ist ein bisschen das Gegenteil von Krieg. Sonst neigen aufeinandertreffende fremde Menschengruppen eher zur Zerstörung. Hier herrschte ein ähnlicher Rausch, aber ein positiver, euphorischer; ein Gefühl, das sagte: Gemeinsam können wir alles schaffen.

Als Designerin fand ich den Prozess ebenso spannend: Wie gestaltet man etwas, von dem man vorher nicht weiß, wie es wird? Und wie holt man Leute an Bord und animiert sie, selber Ideen einzubringen? Ich hab im Lernraum immer versucht, Baustellen aufzuzeigen und Fragen zu stellen: Wie können wir diese Wand hier gestalten? Wie wollen wir den Tisch hier befestigen? Dann hab ich die aufkeimenden Ideen gesammelt und bei der Entscheidungsfindung geholfen.

Dabei hab ich auch die Erfahrung gemacht, dass so was ein bisschen angeleitet werden muss: Wir basisdemokratischen Idealisten neigen dazu, Führungsrollen abzulehnen, aber es ist andererseits wichtig, dass jemand den Überblick behält, die Fäden zusammenzieht und die Entscheidungen absegnet. Und einfach mal Wertschätzung für die Arbeit der anderen verteilt. Diese Koordination muss natürlich auf Augenhöhe passieren, ist aber total wichtig.

Noch eine Erfahrung, die ich gemacht habe: Bei allem „jeder kann mitmachen“ braucht es auch eine ordentliche Prise Perfektionismus, damit das Ergebnis am Ende richtig geil wird. Einer der Bewohner im Lernraum-Team hat beispielsweise Tischkanten etwas sorglos angemalt, sodass sie danach schlampig aussahen - das konnte mein strenger Designerblick nicht durchgehen lassen, daher hab ich sie eben nochmal neu abgeschliffen. Es ist halt kein betreutes Basteln, sondern ein Bauprojekt, und am Ende sollte es schon auch gut aussehen!

Was ich beim nächsten ROC-Projekt anders machen würde? Nicht nur Bedürfnisse und die große Vision finden, sondern auch direkt das Kompetenzgefühl der Leute aktivieren: „Wo lagert ihr eigentlich eure Wäsche? Ihr habt doch hier null Platz. Ah, du hast eine Leinenkonstruktion gebastelt. Cool, können wir die noch verbessern? Können wir die nicht überall hinbauen?“ Ich glaube, auch das ist wirkliche Freiheit: Ein Problem haben, eine Lösung finden und einfach mal drauflos bauen zu dürfen. Und das fehlt vielen, leider.“



## SALEH: AUS DEM HEIM ZIEHE ICH AUS – ABER DIE KONTAKTE BLEIBEN

Saleh, 22, kommt aus Damaskus, hat dort Jura studiert, arbeitet jetzt in der Kinderbetreuung und wohnt seit einem Jahr in der Unterkunft.

„Im Februar bin ich an Bord von ROC gekommen. Ich habe mit Stefan gesprochen, er hat mir erklärt, dass wir gemeinsam die Unterkunft schön machen wollen - das fand ich eine gute Idee! Gerade den Vorschlag, einen lärmgeschützten Lernraum und ein lautes Zimmer für die Kinder zu bauen, in dem die alleine toben können, fand ich richtig cool. Und die Idee vom Teehaus hat mir sofort gefallen - wir haben es zum Spaß „Café Habibi“ genannt und immer wieder über Details nachgedacht. Ich habe dann beim Team des Lernraums mitgemacht, und mir hat die Arbeit großen Spaß gemacht - es ist einfach ein sehr nettes Team.“

Das Beste war natürlich das Baufestival - ich habe so viele tolle Leute kennengelernt! Ich hatte zwar noch nie gesägt, gehobelt und gestrichen, aber es gab viele helfende Profis, sodass das kein Problem war. Und nach dem ersten selbst gebauten Tisch ging es auch ziemlich gut - man lernt ja dazu.“

Und dann war das Baufestival total beeindruckend: Die Etage ist so schnell so schön geworden - unglaublich. Und die Atmosphäre war klasse - an einem Tag hat jemand beim Empfang mein Foto gemacht, es eingerahmt und „Mitarbeiter des Monats“ drunter geschrieben - und dann gab es auch noch Eis! Das war ein richtig cooler Tag.“

Natürlich ist es schade, dass die vierte Etage jetzt zu ist - kein schönes Ende für die Geschichte. Aber so schlimm ist das auch nicht. Das Wesentliche sind die Erfahrungen, die Kontakte und die Freude, die das Ganze ausgemacht hat. Aus dem Heim werde ich bald ausziehen - aber Kontakte und Erfahrungen bleiben. Und ROC wird sicher weitergehen in einer anderen Unterkunft - da bin ich auf jeden Fall dabei, und ich freue mich darauf.“



## MAJID: WENN MAN MIT ANDEREN ZUSAMMEN ARBEITET, LERNT MAN DIE KULTUR KENNEN

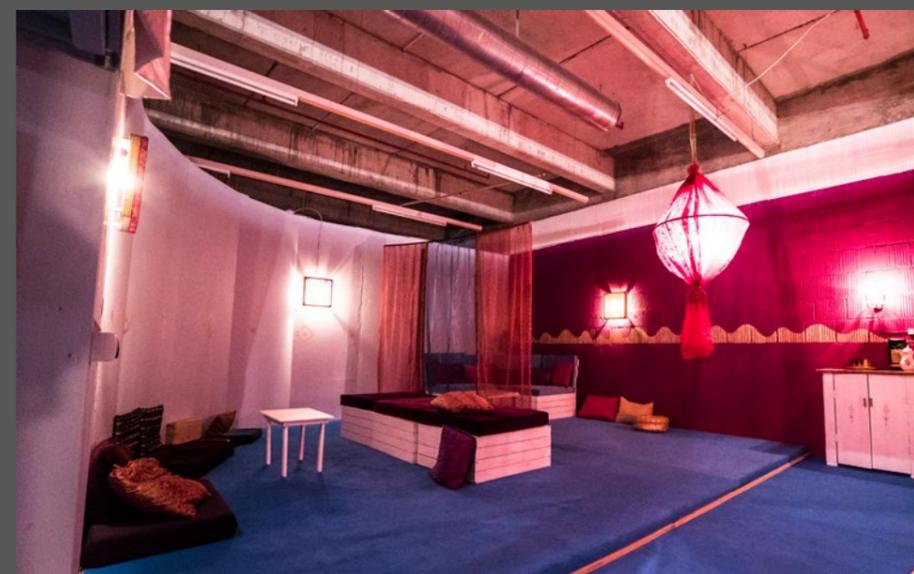
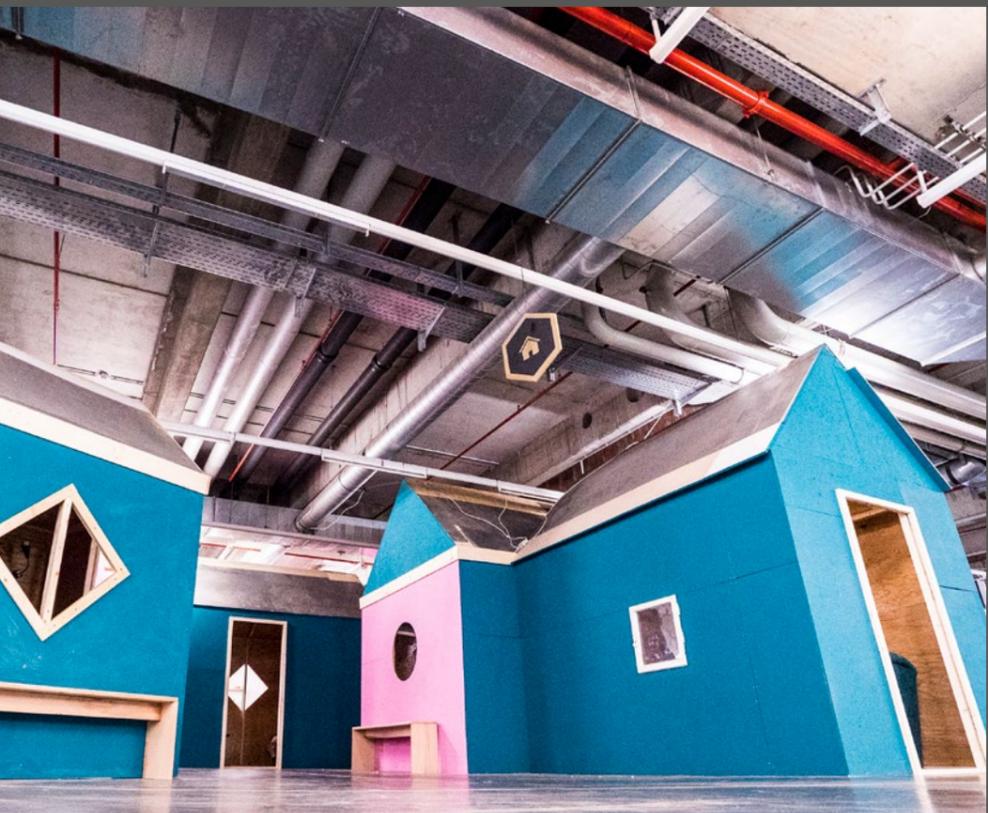
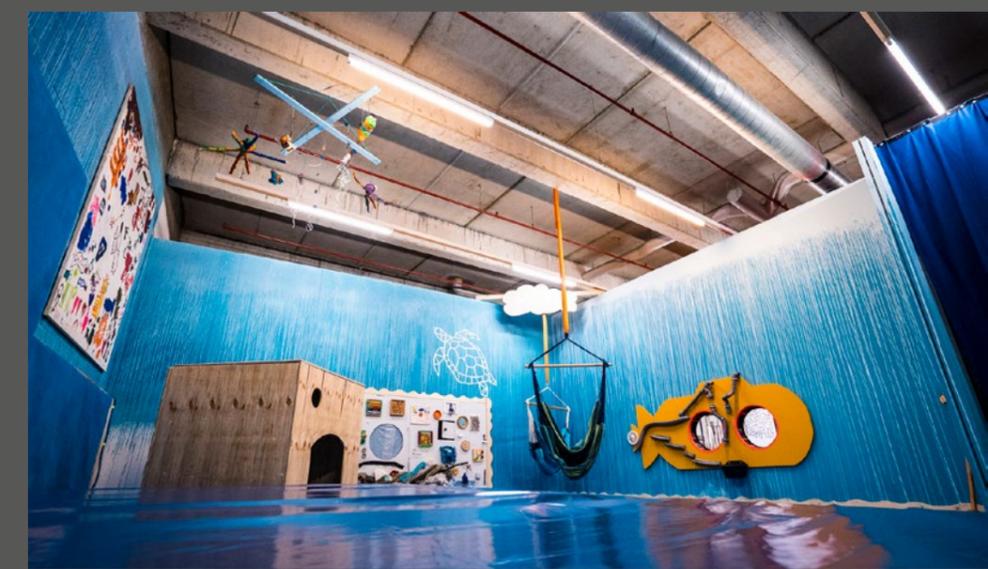
Majid ist 34 Jahre alt und kommt aus dem Iran. Er ist Handwerker und leidenschaftlicher Hobbyfußballer, ist seit 2 Jahren in Deutschland und seit einem Jahr in der Unterkunft.

„Ich bin für das Teehaus dazu gekommen, zusammen mit Javid und Ramin. Es war ein großes Glück, mit ROC zu arbeiten; nicht nur weil alle nett sind. Denn wenn man mit anderen zusammen arbeitet, lernt man die Kultur besser kennen. Man trifft neue Leute, findet neue Freunde. Man kommt mit Deutschen in Kontakt, lernt besser Deutsch und versteht, wie die Spielregeln funktionieren. Gemeinsam arbeiten, gemeinsam Party machen - das bringt einen zusammen. Das ist schön.“

Ich habe in der Bauwoche viel mit Holz gearbeitet, habe Tische und ein Schränkchen gebaut - das hatte ich schonmal in der Türkei gemacht. Anders als Fuß-

ball ist das zwar nicht meine Leidenschaft, aber es war trotzdem schön. Und es war cool einen Erfolg zu haben - jemand sagt: „Gut gemacht!“. Und nach ein, zwei Tischen kann ich den nächsten alleine bauen. Das ist schön zu wissen: Tische, Sofas, Strom, Licht - das kann man alles lernen. Warum auch nicht? Es ist nur eine Frage der Erfahrung.“

Natürlich bin ich traurig, dass die vierte Etage gerade geschlossen ist. Aber ich habe nette Leute kennengelernt und eine gute Zeit gehabt, daher bin ich glücklich. Sagt mir Bescheid, wenn ihr eine neue Aktion am Start habt!“



# METHODEN: WERKZEUGE FÜR ERFOLGREICHE INKLUSION



## DIE TECHNIK: MODERATION UND PROZESSBEGLEITUNG

### EINFÜHRUNG

Unsere Moderationstechniken leiten sich direkt aus unseren Prinzipien (S.012) ab. Sie befinden sich entsprechend nah am Kern aller Aktivitäten und sind ständig im Einsatz: in großen Runden, kleinen Meetings und Gesprächen zwischen Tür und Angel.

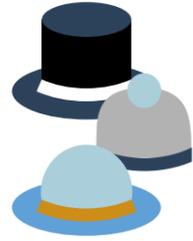
Eine gute Moderatorin muss sich weitestgehend von eigenen Zielen und Vorstellungen befreien. Benutzt sie ihre Rolle, um eigene Interessen zu vertreten, ruft sie Widerstand hervor. Weiß sie hingegen, dass Lösungen durch die kollektive Genialität im Gruppenprozess entstehen, kann sie einen entsprechenden Raum aufbauen und halten.

Zusätzlich spielen Maß, Zeitpunkt und Wahl ihrer Interventionen eine Rolle. Ist eine Moderatorin zu laut, wird sie zum nervigen Alleinunterhalter. Ist sie zu zu-

rückhaltend, drohen alle durcheinander zu reden oder den Prozess zu sprengen.

Einige der Techniken mögen auf den ersten Blick trivial wirken. Ihre Wirkung ist es nicht. Gerade in der Hektik eines Baufestivals hilft es, in spontanen Abstimmungsgesprächen kurz über Ziel der Diskussion (S.051), Priorisierung (S.052) und Zeiteinsatz nachzudenken. Mit jeder Interaktion spannen wir den Raum ein wenig weiter auf, in dem Menschen selbstwirksam denken, entscheiden und handeln können.

In der Praxis verwenden wir meist das englische und passendere Wort "Facilitation" (von: erleichtern, fördern) statt Moderation. Unsere Sammlung soll euch helfen, einen guten Einstieg in diese Kunst des Förderns zu finden.



## DREI GRUNDLEGENDE ROLLEN IN JEDEM MEETING

### BEOBSACHTUNG

Egal wie erfahren eine Gruppe ist - in hitzigen Diskussionen mit begrenztem Zeitrahmen neigen wir dazu, Ergebnisse nicht aufzuschreiben, einander zu unterbrechen oder uns zu wiederholen. Eine einzelne Person kann als Moderator diesen verschiedenen gruppendynamischen Herausforderungen kaum ausreichend begegnen.

### LÖSUNG

In jedem Treffen vergeben wir zusätzlich zur Rolle des Moderators zwei weitere Rollen, die den Prozess unterstützen: Ein Zeithüter achtet auf die vereinbarte Verteilung der wertvollen gemeinsamen Zeit, und eine Protokollantin kümmert sich um die Ergebnis-sicherung.

## DREI ROLLEN

### Moderatorin

Die Moderatorin führt durch den Gruppenprozess. Sie kann auf entwickelte Ablaufpläne zurückgreifen, wie unseren Prozess für regelmäßige Treffen des Kernteams (S.075), oder, bei freieren Formaten, einen Prozess gestalten. Das geschieht meist zu Beginn in Abstimmung mit der Gruppe. Sie führt eine Einigung zum Ziel des Treffens herbei (S.051), sammelt Inhalte, strukturiert den Prozess und priorisiert, wenn nötig (S.052).

### Zeithüter

Der Zeithüter strukturiert den Zeitrahmen des Gesprächs. In Absprache mit der Moderatorin legt er fest, wie lange einzelne Gesprächsabschnitte dauern sollen. Er kann Gesprächsteilnehmer höflich auf ihre verbleibende Zeit hinweisen und wenn nötig bitten, sich kürzer zu fassen. Neben diesem konstruktiven Zeitmanagement ist es zudem die Aufgabe des Zeithüters, das Gespräch zu straffen, zu beenden oder zu verlegen. Es kann hilfreich sein, sich auf Gesten zu einigen, um die Zeit zu begrenzen, ohne den Gesprächsfluss zu stören.

### Protokollant

Der Protokollant fasst wichtige Informationen, Beschlüsse und Einsichten zusammen, archiviert sie und stellt sie für alle zur Verfügung. Idealerweise hört er andauernd zu und überträgt neutral den Stand des Gesprächs. Das Resultat - von der Gruppenchat-Kurznotiz bis zum detaillierten Protokoll - sollte anderen helfen, sich schnell in das Gespräch, die Prozesse und Ergebnisse hineinzufinden.

### TEILNEHMER

Ab 3 Personen

### MATERIAL

- Schreibzeug
- Uhr

## EINFÜHRUNG DER ROLLEN

In einem neuen Team kann es helfen, wenn wenig involvierte und dafür erfahrene Mitglieder die Rollen ausfüllen. Sie können sich so leichter auf die strukturelle Führung der Diskussion konzentrieren. Möchten sie inhaltlich teilnehmen, ist das möglich, erfordert jedoch Erfahrung und Konzentration. Sie signalisieren der Gruppe jeweils, in welcher Rolle sie gerade sprechen: „Als Gruppenmitglied stimme ich zu. Als Hüter der Zeit möchte ich Dich daran erinnern, dass wir die Runde bald schließen.“

Es kann hilfreich sein, irgendwelche Objekte - Hüte, Anhänger, Spielzeuge - als Symbole zu benutzen, um die Rollen zu visualisieren. Wer eine Rolle annimmt, behält dieses Objekt für diese Zeit. Das dient nicht nur als Erinnerung, sondern kann auch helfen, wenn zum Beispiel der Moderator als „gewöhnlicher“ Gesprächspartner beitragen möchte: Dann kann er seinen „Moderator-Hut“ ablegen und damit klarstellen, dass er gerade nicht mehr als Moderator spricht.



## DER CHECK-IN

### BEOBACHTUNG

Wir sind soziale Wesen und brauchen immer etwas Zeit, um an einem Ort und in einer Gruppe anzukommen. Außerdem können persönliche Stimmungen oder Umstände unbewusst auf das Miteinander in der Gruppe abfärben. Bleiben diese verborgen, kommt es leichter zu Missverständnissen.

### LÖSUNG

In einer Check-in-Runde zu Beginn jedes Treffens bekommt jede die Möglichkeit zu äußern, was sie beschäftigt und zu verstehen, wie es den anderen gerade geht. Im Vordergrund stehen nicht das Projekt und anstehende Aufgaben, sondern das persönliche Befinden. So können die Handlungen und Reaktionen im eigentlichen Meeting besser eingeschätzt werden.

## ABLAUF

**ZEIT**  
1 Minute pro Person

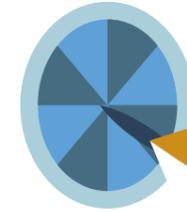
**TEILNEHMER**  
Ab 2 Personen

Beginnt jedes Treffen oder jeden Arbeitstag mit einer schnellen Runde, bei der alle Teilnehmer etwas Persönliches teilen können. Fasst euch kurz und behaltet die Zeit im Auge. Falls tiefere emotionale Themen hochkommen, werden diese weder ignoriert noch tiefgreifend behandelt. Sie dürfen für den Moment so stehen bleiben und können bei Bedarf nach dem Treffen aufgegriffen werden.

Eine schöne Variante ist das „innere Wetter“ - ist es sonnig heiter oder trübe regnerisch in mir? Diese Bilder helfen, Gefühlszustände zu teilen, ohne zu sehr ins Detail gehen zu müssen. Wenn sie ausgesprochen sind, kann man leichter zu den Aufgaben des Tages übergehen.

## VORTEILE EINES CHECK-INS

- Teilnehmer erhalten ein besseres Verständnis der gefühlsmäßigen Situation
- Gemeinsames Freuen und Mitfühlen bindet die Gruppe
- Menschen fallen Beiträge in einer größeren Runde leichter, wenn sie bereits etwas geäußert haben



## ZIEL DES TREFFENS FESTLEGEN

### BEOBACHTUNG

Ein Treffen mit verschiedenen Erwartungen über seinen Zweck kann schnell frustrieren. Wollen wir eine Entscheidung treffen? Pläne schmieden? Oder nur brainstormen? Wenn das nicht klar ist, laufen alle aneinander vorbei.

### LÖSUNG

Widmet der Einigung auf ein oder mehrere Ziele ein paar Minuten Aufmerksamkeit, bevor ihr richtig loslegt.

## ABLAUF

**ZEIT**  
1–5 Minuten

**MATERIAL**  
Schreibzeug

Stellt offen die Frage: „Was ist das Ziel dieses Treffens?“ Notiert eure Antwort am besten als Erinnerungstütze. Während eines Treffens tauchen manchmal neue Themen, Wünsche und Ideen auf, die ein Eigenleben entfalten und ablenken können. Gebt dem ruhig ein bisschen Raum, aber erinnert euch gegenseitig an das Ziel - warum sind wir nochmal hier? Sind wir noch auf dem Weg dahin?



## PRIORITÄTEN SETZEN!

### BEOBACHTUNG

In Treffen von Teams gibt es eine wiederkehrende Herausforderung: Es gibt selten genügend Zeit, um alles zu besprechen, was besprochen werden muss.

### LÖSUNG

Um den Fokus zu wahren, entscheidet gemeinsam über die Reihenfolge und Themen, die erörtert werden müssen, und gebt jedem Thema einen Zeitrahmen. Einige Themen werden verschoben oder entfallen.

### ABLAUF

Sammelt alle Themen und Aufgaben und erstellt eine Liste. Dann gebt allen 2-3 Stimmen und lasst sie wählen: Welche Themen sind am wichtigsten, welche am dringlichsten? So erhaltet ihr eine Prioritätenliste, der ihr Zeiten zuordnen könnt. Ihr habt dann zudem eine Liste an Themen, die ihr als Erinnerung ins nächste Treffen mitnehmen könnt.

### BEACHTET

Wenn irgendein Thema für jemanden wirklich wichtig ist und das nicht kommuniziert wird, kann es bei dieser Methode schnell untergehen. Redet darüber! Das hier ist nur ein Hilfsmittel, keine blinde Regel ohne Ausnahme.

ZEIT  
1–5 Minuten

MATERIAL  
Schreibzeug



## ENTSCHEIDUNGSVORLAGEN ERSTELLEN

### BEOBACHTUNG

Gemeinsam zu entscheiden im Kontext von selbstorganisierten Gruppen und Teams ist herausfordernd. Ohne gute Vorbereitung können Entscheidungen noch komplizierter und frustrierender werden, wenn Optionen und Varianten der behandelten Fragestellung in der Spontanität nicht sauber definiert werden können.

### LÖSUNG

Vor allem für komplexe und weichenstellende Entscheidungen lohnt es sich, im Vorfeld ein bisschen Zeit in eine vernünftige Entscheidungsvorlage zu investieren.

### ABLAUF

Eine Person oder ein Team sammelt alle relevanten Informationen und formuliert einen (oder mehrere) konkrete Optionen. Das trägt dazu bei, dass auch große Gruppen gemeinsam denken, gezielt einzelne Punkte diskutieren und informiert und zügig entscheiden können.

#### Wenn ihr eine Entscheidungsvorlage erstellt:

1. Erklärt, was euch antreibt, diesen Vorschlag einzubringen. Benennt Kontext und Bedürfnisse - das wird anderen helfen, ein Gefühl für die Sache zu bekommen.
2. Vergeudet nicht eure Zeit im Versuch, den perfekten Vorschlag zu formulieren. Man kann niemals alle Fallstricke und Möglichkeiten bedenken, und meistens entwickeln sich Entscheidungen durch die kollektive Intelligenz der ersten Meinungsrunde (S.54) weiter. Recherchiert und bedenkt alles, was euch einfällt, aber bleibt im Fluss und vermeidet Perfektionismus.
3. Legt ein Datum fest, an dem ihr die Entscheidung nochmals überprüft. Wenn nichts in Stein gemeißelt ist, können alle leichter zustimmen und sich (vorläufig) auf etwas Neues einlassen.

### BEACHTET

Auch wenn Fakten und Infos wichtig sind: Vergesst nie euer Bauchgefühl! Wenn sich etwas falsch oder total großartig anfühlt, dann teilt diese Emotionen mit anderen. Das hilft ihnen, eure Perspektive besser einzuschätzen und lädt sie dazu ein, ebenfalls auf ihre Intuition zu horchen.

ZEIT  
20 Minuten

TEILNEHMER  
1–3 Personen

MATERIAL  
Schreibzeug

WEITERFÜHRENDE  
INFORMATIONEN  
Soziokratie 3.0:  
Proposal Forming  
(siehe Pattern 1.7):  
<http://sociocracy30.org/guide/co-creation-and-evolution/>



## MEINUNGSRUNDE

### BEOBACHTUNG

Schlechte Entscheidungen zeichnen sich vor allem durch zwei Eigenschaften aus: Sie ignorieren wichtige Aspekte und werden nicht von allen Team-Mitgliedern getragen. Das geschieht vor allem dadurch, dass manche Leute mehr Raum einnehmen als andere und die Sichtweisen von ruhigeren Personen untergehen.

### LÖSUNG

Eines unserer am häufigsten verwendeten Werkzeuge ist die Meinungsrunde. In dieser äußert reihum jeder kurz seine Sicht zu einem Anliegen.

### ABLAUF

Formt einen Kreis, formuliert eine klare Frage und bestimmt, wie lange jeder höchstens sprechen darf. Dann lässt jeden nacheinander zu Wort kommen. Wenn jemand überzieht, weist ihn oder sie höflich darauf hin. Ein Redestab kann helfen, den Prozess zu symbolisieren.

### BEACHTET

- Vertraut darauf, dass alle wichtigen Dinge gesagt werden. Wurde etwas eingebracht, muss es nicht mehrfach wiederholt werden, Zustimmung genügt.
- Manche Leute fühlen sich von dieser Situation unter Druck gesetzt. Es ist okay, das Wort weiterzugeben und gegebenenfalls in einer zweiten Runde etwas nachzutragen.

ZEIT  
5–10 Minuten

TEILNEHMER  
Ab 3 Personen

MATERIAL  
Redestab



## GRUPPENENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

### BEOBACHTUNG

Niemand kann die Zukunft vorhersehen. Das gilt insbesondere in dynamischen Prozessen wie bei ROC. Bei vielen Entscheidungen während eines Projekts gibt es unsichere und gänzlich unbekannte Faktoren, die zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung nicht berücksichtigt werden können. Das kann bei Gruppenentscheidungen in endlose Diskussionen münden, ohne zu einer von allen getragenen Lösung zu kommen.

### LÖSUNG

Wir verwenden das Konsent-Prinzip aus der Soziokratie. Bei Abwesenheit von gewichtigen und begründeten Einwänden von Seiten derer, die von einer Entscheidung betroffen sind, werden Entscheidungen auf Zeit getroffen - bis ein Vorschlag zur Änderung eingereicht wird. Das entspannt und es reicht zunächst mit einer Entscheidung auf Probe leben zu können.

Das Prinzip steht im Kontrast zum "Konsens", bei dem alle zustimmen müssen. Das Konsent-Prinzip hilft die Teilnehmer selbstorganisierter Gruppen in die Lage zu versetzen, eigenständig zu handeln, ohne ständig alle anderen von jedem Detail überzeugen zu müssen. Das Handeln bleibt im Flow und die kollektive Intelligenz kann gedeihen.

### ABLAUF

Wie bei anderen Treffen ist es in Entscheidungsrunden hilfreich, einen Moderator (siehe "Drei grundlegende Rollen", S.048) an Bord zu haben, um das Team durch den Prozess zu steuern. Eine Protokollantin hilft diesen und die Ergebnisse für alle Betroffenen nachvollziehbar zu dokumentieren.

Zur Eröffnung der Entscheidungsrunde wird gewöhnlich ein Anliegen, Problem oder sonstiger "Treiber" vorgestellt, idealerweise mit einer vorbereiteten Entscheidungsvorlage (S.xx). Bei wichtigen Fragen sollte im Vorfeld festgelegt werden, wer von der Entscheidung betroffen ist und gegebenenfalls dazugeladen werden muss. Dann gibt es eine erste Runde für Verständnisfragen und erste Kommentare, um herauszufinden, ob schon alle relevanten Informationen und Aspekte des Problems bekannt sind.

In der klassischen Soziokratie gibt es mindestens drei Anfangsrunden - 1. Faktenfragen, 2. Meinungen und 3. Emotionen. Bei kleineren Entscheidungen belassen wir es meist bei einer einzelnen Runde, die alle drei Bereiche abdecken kann. Alle können nacheinander sagen, wie sie über den Vorschlag denken oder fühlen und können Verbesserungsvorschläge und Einwände anführen.

Wenn nach der ersten Runde eine allgemeine Zustimmung in der Luft liegt, formuliert die Moderatorin in einer zweiten Runde den Vorschlag so, dass möglichst viele Verbesserungen und Einwände abgedeckt sind und fragt erneut nach gewichtigen Einwänden. Wenn welche auftauchen, fragt der Moderator nach den Gründen für den Einwand und nach Vorschlägen, die die Bedenken zerstreuen könnten. Mit diesen wird der Vorschlag erneut formuliert und die Runde wiederholt, bis keine Einwände mehr auftauchen und alle Vorschläge bedacht und integriert sind.

Zu diesem Zeitpunkt ist die Entscheidung gut genug und kann ausprobiert werden. Wenn es eine wichtige Entscheidung war, atmet auf, werft Konfetti, geht was essen und nehmt euch Zeit zu feiern! Bei kleineren Fragen solltet ihr natürlich besser zum nächsten Punkt übergehen.

## DER PROZESS



## BEACHTET

### ANFORDERUNGEN

- Ein ruhiger Raum
- Ein vorbereiteter Vorschlag (siehe "Entscheidungsvorlagen erstellen", S.xx)

### TEILNEHMER

- Ab 3 Personen
- Rollen: Moderator, Protokollantin

### MATERIAL

Nicht zwingend nötig, aber hilfreich: Dokumentiere die Entscheidung, entweder auf Papier oder im Netz, um das Prozedere transparent zu machen.

### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Soziokratie 3.0: <http://sociocracy30.org/the-details/>
- Konsent: <http://agileorganizations.io/#consent>
- Eine gutes webbasiertes Entscheidungstool findet ihr bei Loomio.org

- Vergesst nicht, einen Zeitpunkt zur Überprüfung der Entscheidung festzulegen. Haltet fest, wer für die Umsetzung der Entscheidung verantwortlich ist und teilt diese Information am besten online in einem Entscheidungs-Logbuch. Wir nutzen dazu ein Trello-Board (siehe "Team-Kommunikation", S.074).
- Manchmal bleiben zu viele Fragen, Einwände und Probleme offen, um eine gute Entscheidung treffen zu können. Damit sich die Runde nicht endlos ausdehnt, überarbeiten die Autoren ihren Vorschlag nochmal und besprechen schwerwiegende Einwände im kleinen Kreis.
- Einwände sind keine Vetos. Kein Einwand sollte übergangen werden, aber manchmal sollten auch alle damit leben können, wenn ein Einwand nicht vollständig in den Vorschlag eingearbeitet werden kann. Ein Veto bedeutet hingegen, dass ich eher die Gruppe verlasse als diese Entscheidung mitzutragen. Hört genau hin, wie die anderen über ihre Einwände fühlen und fragt im Zweifel nochmal nach.



## ABSCHLUSSRITUAL

### BEOBACHTUNG

Manche Treffen finden kein Ende: Gespräche und Diskussionen laufen weiter und es herrscht Unsicherheit, ob noch etwas Relevantes passiert und man bleiben sollte.

### LÖSUNG

Ladet alle ein zu einem kleinen Abschlussritual ein, dass das offizielle Treffen eindeutig beendet.

### ABLAUF

Probiert ein paar verschiedene Abschlussrituale aus! Die warmherzigen Hippie-Klassiker sind natürlich die Nachbarn zu umarmen, sich zu strecken, gemeinsam zu tanzen oder eine Minute zu schweigen. Etwas weniger emotional und dennoch effektiv ist das gleichzeitige Klatschen: Eine Person - meist die Moderatorin- zählt bis drei und die gesamte Gruppe klatscht bei der drei. Das versteht jeder sofort und es bündelt gleichzeitig sehr effektiv die gemeinsame Aufmerksamkeit und Energie.

**ZEIT**  
1-2 Minuten

**TEILNEHMER**  
Ab 3 Personen



## RÜCKBLICK

### BEOBACHTUNG

Projekte haben ihre eigenen Phasen und Abschnitte. Diese kommen und gehen wie Wellen und werden von Team-Mitgliedern unterschiedlich wahrgenommen.

### LÖSUNG

Regelmäßige Reflektionsrunden über vergangene Phasen und Ereignisse helfen den Gruppenmitgliedern zu lernen, was gut und weniger gut funktioniert, was sie verbindet und was ihre gemeinsame Geschichte ist. So formt sich mit der Zeit ein kräftiges Narrativ. Rückblicke sind außerdem ein wunderbares Werkzeug für kontinuierliche Verbesserungen.

### ABLAUF

Findet regelmäßig Zeit für Rückblicke, wie das Ende jeder Woche / jeden Monats / jeder Projektphase. So gibt es für alle einen sicheren Ort zum Teilen von Erlebnissen und Erkenntnissen. Achtet darauf, dass jede und jeder die Gelegenheit zu sprechen bekommt.

Eine gemeinsame Geschichte kann auch visualisiert oder anders anschaulich dargestellt werden. Bei ROC gab es zur Eröffnung des Dorfs der Möglichkeiten eine bebilderte ROC-Story an einer großen Wand - mit kurzen Texten, wichtigen Erkenntnissen und schönen Fotos. Das war nicht nur schön für uns, sondern hat auch Besuchern, Bewohnern und Freiwilligen geholfen zu verstehen, was wir gemacht haben und wovon sie gerade Teil wurden.

### BEACHTET

Konzentriert euch auf positive Erfahrungen und spart nicht mit Dank und Wertschätzung. Man kann sich schnell in Kritik und Frust verlieren über Kleinigkeiten, die nicht wie gewünscht geklappt haben. Es gibt immer eine Möglichkeit etwas zu lernen.

**ZEIT**  
1-2 Stunden

**TEILNEHMER**  
Das ganze Team

**WEITERFÜHRENDE  
INFORMATIONEN**  
Retrospective Wiki:  
[http://retrospectivewiki.org/index.php?title=Agile\\_Retrospective\\_Resource\\_Wiki](http://retrospectivewiki.org/index.php?title=Agile_Retrospective_Resource_Wiki)



## RUHE EINFORDERN: HÄNDE HOCH - UND STILLE

### BEOBACHTUNG

In großen Gruppen fällt es schwer, die Aufmerksamkeit aller auf sich zu ziehen, selbst wenn man als Moderator auf der Bühne steht. Inmitten einer Baustelle gilt das erst recht. Rufen, Klingeln und Topfschlagen verstärken nur die Unruhe.

### LÖSUNG

Einigt euch auf ein Handzeichen. Unser Liebling ist „Hände hoch - und Stille“, weil das Gruppen aller Größen rasend schnell zur Ruhe bringt und die Aufmerksamkeit aller zentriert.

### ABLAUF

Stellt die Geste am Anfang einer neuen Gruppe kurz vor: Immer, wenn man jemanden sieht, der die geöffnete Hand hebt, imitiert man die Geste und hört auf zu reden. So verteilt sich das Schweigen schnell im ganzen Raum - selbst die letzten paar Leute, die die Geste nicht kennen, werden merken, dass ihr Reden plötzlich seltsam ist. Diese Technik stammt von Occupy Wall Street - eine von vielen Gesten, die wir und andere von dort übernommen haben.

### BEACHTET

Handzeichen brauchen etwas Übung: Da jeder sie anwenden kann, werden sie am Anfang oft übernutzt. Nach ein paar Anwendungen überlegen dann alle zweimal, ob sie wirklich gerade die Aufmerksamkeit der gesamten Gruppe benötigen.

**ZEIT**  
3–30 Sekunden

**TEILNEHMER**  
Ab 10 Personen, die alle einander sehen können

**WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN**  
Occupy Movement Hand Signs, Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Occupy\\_movement\\_hand\\_signals](https://en.wikipedia.org/wiki/Occupy_movement_hand_signals)



## SCHNELLES STIMMUNGSBILD EINHOLEN

### BEOBACHTUNG

In großen Gruppen ist es oft schwer wahrzunehmen, wie sich die Menschen fühlen oder wie sie zu einer Frage stehen. Mit allen einzeln zu reden, dauert jedoch oft viel zu lange.

### LÖSUNG

Mit einer Frage an die Gruppe und gleichzeitigen Handzeichen aller kann ein schnelles Feedback eingeholt werden.

### ABLAUF

Stellt eine Frage und bittet um Rückmeldung mit dem Daumen nach oben oder unten, um Zustimmung oder Ablehnung auszudrücken. Gerade wenn ihr auf einen Konsent (siehe „Gruppenentscheidungen“, S.055) hinarbeitet, können diese Zeichen helfen, die Stimmung unmittelbar zu visualisieren. Alternativ könnt ihr auch ein schnelles, mündliches Feedback einholen, indem ihr alle bittet, nur ein einzelnes oder bis zu drei Wörter zu sagen.

### BEACHTET

Ein Stimmungsbild dient einem groben Eindruck und ist bei wichtigen Entscheidungen kein Ersatz für eine vernünftige Meinungsrunde.

**TEILNEHMER**  
Ab 15-20 Personen, die einander alle sehen können

**WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN**  
Occupy Movement Hand Signs, Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Occupy\\_movement\\_hand\\_signals](https://en.wikipedia.org/wiki/Occupy_movement_hand_signals)



## GEMEINSAMES VISIONIEREN

### BEOBACHTUNG

Normalerweise entstehen Projekte durch ein oder zwei Ideengeber, die dann Unterstützung für ihren Plan suchen. Für Unterstützer kann es schwierig werden, ein gemeinsames Gefühl der Urheberschaft zu entwickeln, wenn sie in die Visionsfindung nicht involviert waren. Das wird vor allem dann zu einer Herausforderung, wenn die Initiatoren gehen, um ihren nächsten Träumen zu folgen.

### LÖSUNG

**Was, wenn Träume und Ideen nicht ihren Urhebern gehören, sondern sich durch diese nur ausdrücken? Was, wenn wir unsere persönlichen Träume in einer geteilten Vision bündeln können? Das ist eines der Ziele, die Techniken wie Dragon Dreaming erreichen können.**

### ABLAUF

Ein Werkzeug beim Dragon Dreaming ist der Traumkreis, bei dem sich alle am Projekt beteiligten Personen in einer möglichst frühen Projektphase versammeln. Nach einer Kurzvorstellung der Anfangsidee stellen sie die folgende Frage als Anregung:

„Wie muss dieses Projekt sich entwickeln, damit ihr später sagt, dass ihr die Zeit (zum Beispiel bis zum Sommer) nicht besser hättet verbringen können?“

Versucht euch in die Zukunft zu versetzen und eine Rückschau zu halten. Was ist wichtig für euch, was wird wichtig für euch gewesen sein? Was möchtet ihr gerne sagen können über die Zeit, die ihr mit dem Projekt verbracht habt? Wohin wird es eurem Gefühl nach wachsen? Reicht einen Redestab mehrere Runden herum, bis alles gesagt ist, was gesagt werden möchte. Das ist kein Ort für Kritik und Urteile, sondern für Ideen.

Immer wenn eine Person ihren Traum erzählt, wiederholt ihn die Nachbarin und schreibt ihn auf. Dann ist sie an der Reihe zu träumen und ihr Nachbar hält den Traum fest. Träume dürfen sich gleichen oder völlig verschieden sein. Am Ende wird der gesamte Traum zusammen vorgelesen. Auf diese Weise ergibt sich ein vielschichtiges, lebendiges Bild, aus dem sich schnell konkrete Handlungsschritte ableiten lassen. Wer schon mal bei einem Traumkreis dabei war, weiß, dass sich vermeintliche Widersprüche auf wundersame Weise auflösen.

#### ZEIT

2-4 Stunden

#### TEILNEHMER

Ab 3 Personen,  
idealerweise viele  
Projektbeteiligte

#### MATERIAL

Schreibzeug

#### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

E-Book zu Dragon  
Dreaming:  
<http://www.dragondreaming.org/dragondreaming/the-international-e-book/>

### BEACHTET

- Wenn ihr die Methode kennt, könnt ihr sie alleine umsetzen. Beim ersten Mal hilft es sehr, von einer erfahrenen Moderatorin angeleitet zu werden.
- Das Wichtigste im Traumkreis ist die Offenheit gegenüber den Träumen, die entstehen. Lasst sie sich erst mal verdichten und beobachtet sie. Auch wenn sie zuerst etwas weit von bestehenden Möglichkeiten entfernt scheinen, finden sie oft später einen Platz in der Vision.
- Die Träume zu wiederholen und aufzuschreiben braucht seine Zeit und verlangsamt den Prozess. Das ist Absicht. Habt Geduld und Vertrauen darin, dass alles, was gesagt werden muss, auch irgendwann gesagt werden wird.
- Wenn Ihr bereits genau wisst, wie euer Projekt aussehen soll, ist dies keine geeignete Technik für euch. Wenn ihr sehen möchtet, was noch aus eurem Projekt werden könnte, kann diese Technik sehr inspirierend sein!



## DIE BASIS: TEAM-MANAGEMENT

### EINFÜHRUNG

Ohne organisatorisches Rückgrat verlaufen sich Projekte schnell im Sand. Spätestens nach dem ersten Prototyp ist oft die Luft raus. Wir widmen Teams und ihrer Organisation diesen gesonderten Teil, da sie die Basis erfolgreicher Projekte bilden. ROC-Teams sind kleine agile Zellen nach Vorbild der Open-State-Organisation. Viele ihrer Muster lassen sich problemlos auf andere selbstorganisierte Teams hinter verschiedensten Projekten übertragen.

Was bedeutet Selbstorganisation? Neben Konzepten rund um kollektive Intelligenz und Weisheit der Masse erregt sie immer mehr Aufmerksamkeit. Selbstorganisation bedeutet zunächst, dass sich eine Gruppe ohne zentrale Führung und starre Hierarchien steuert und organisiert. Selbstorganisation bedeutet nicht, dass sich alles von selbst erledigt (so schön das wäre). Im Gegenteil: Ohne klare Strukturen, Prozesse,

Rollen und Disziplin in der Umsetzung verkehrt sich die erhoffte Wirkung schnell in ihr Gegenteil. Warum es sich dennoch lohnt?

Der Vorteil neuerer Organisationsmodelle liegt in ihrer Fähigkeit, höhere Komplexität schneller und erfolgreicher verarbeiten zu können. Ein klassischer Geschäftsführer oder ein Führungsteam, das jede Entscheidung absegnen möchte, wäre kaum in der Lage, ein sich ständig wandelndes und emergierendes Gemeinschaftsunterfangen wie ROC zu überblicken und zu "steuern". Zusätzlich ist die Motivation in Teams selbstbestimmter Menschen höher.

In Kombination mit guter Moderation (S.046) und auf Basis unserer Prinzipien (S.012) führen euch die folgenden Werkzeuge zur teils wundersamen und verbindenden Wirkung kollektiver Unternehmungen.



## CORE, CREW, CROWD: MENSCHEN IN UND UM TEAMS

### BEOBSACHTUNG

Offene Teams teilen eine Herausforderung: Wo ist die Grenze zur Außenwelt? Wie sieht sie aus, und wie durchlässig ist sie? Eine strikte Grenze erleichtert die Steuerung, kann die Organisation aber auch ersticken und begrenzt sie im Wachstum und kreativen Austausch. Eine zu offene Grenze kann die Energie im Team nicht halten (Gruppenpsychologie: Gehöre ich dazu? Bin ich drin, bin ich draußen?) und schwächelt in der Immunabwehr (Jeder kann rein und raus, wie er will; Regeln können nur schwer gesetzt und durchgesetzt werden.).

### LÖSUNG

In einer Kultur der Teilhabe bestimmt sich Zugehörigkeit nicht durch Herkunft und Privilegien, sondern durch Austausch und geteilte Praxis. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, nutzen wir bei ROC ein Drei-Ringe-Modell: Core, Crew und Crowd. Damit kann für jeden das richtige Verhältnis aus Rechten und Pflichten gefunden werden.

## DREI RINGE DER ZUGEHÖRIGKEIT

### Core:

Im Kernteam arbeiten die Menschen mit dem größten Engagement. Im Falle von Open State sind das die Gründer und Gesellschafter der Organisation, die im Zweifel haften. Bei ROC sind es die Team-Mitglieder, die zentrale Rollen ausfüllen (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S.070) und grundsätzlich immer an den wöchentlichen Meetings teilnehmen. Sie fühlen sich für das gesamte Gelingen verantwortlich und füllen, wenn nötig, Lücken. Sie haben vollen Zugriff auf alle Kommunikationsmittel und Informationen.

### Crew:

In der Crew arbeiten Menschen mit temporären Rollen, die sich in bestimmten Teil-Projekten ergeben. Sie nehmen nur an den Treffen teil, in denen ihre Bereiche angesprochen werden. Sie haben immer eine Bezugsperson im Kernteam. Sie sind meist nur in bestimmten internen Kommunikationskanälen vertreten.

### Crowd:

Bei Aktivitäten und Festivals braucht es viele Hände. In der Kommunikation braucht es viele Verteiler. Die Crowd ist offen und am leichtesten zugänglich. Es gibt keine bestimmten Rollen, Aufgaben werden nur spontan vergeben.

#### ANFORDERUNGEN

- Klarheit über das Modell
- klare Zuordnung

#### TEILNEHMER

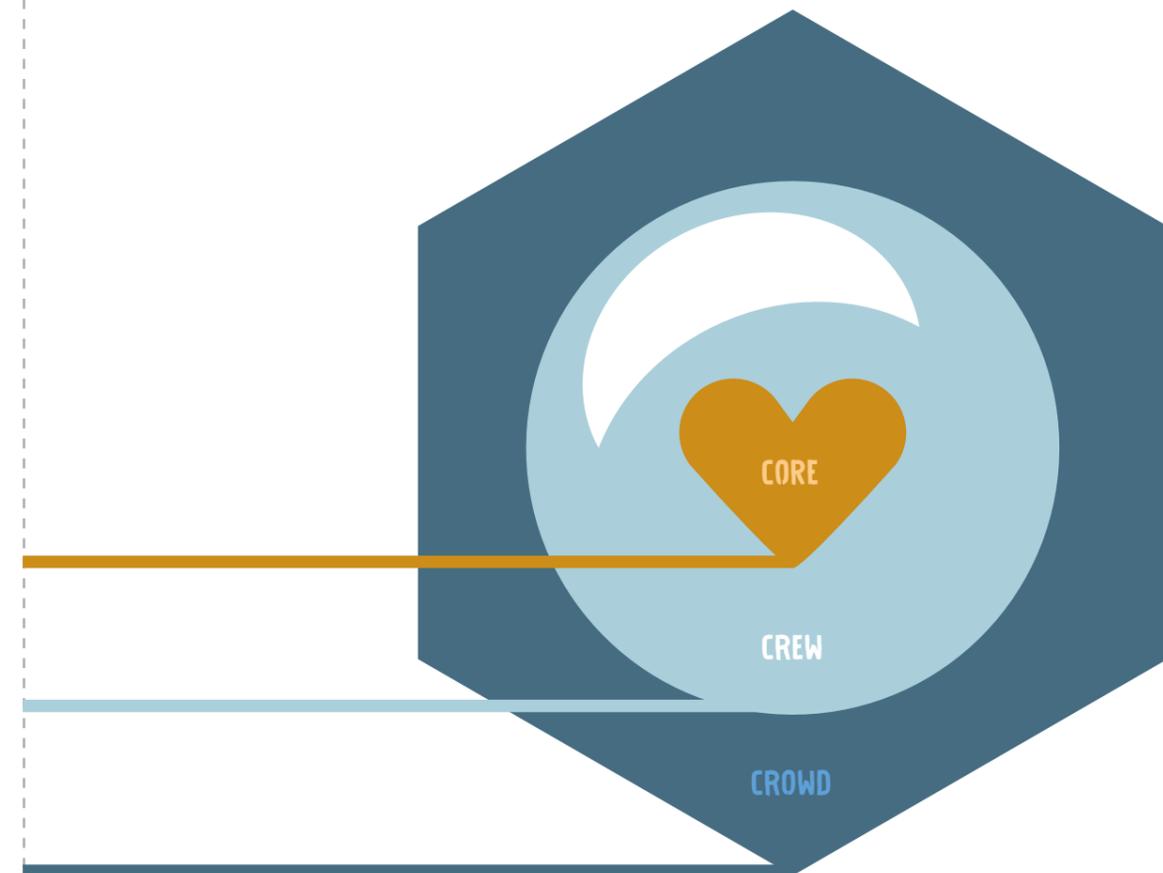
Alle Menschen in ROC-Teams

#### MATERIAL

Excel: Teilnehmer-Liste

## BEACHTET

Grenzen unterscheiden. Sie zerschneiden die Realität in Stücke und können verletzen. Sie unterscheiden zwischen drinnen und draußen, Zugehörigkeit oder nicht. Es sollte daher immer klar sein, nach welchen Regeln sie aufgestellt wurden und nach welchen Regeln man sie durchqueren kann (oder in bestimmten Fällen nicht).





## ON- UND OFFBOARDING VON TEAM-MITGLIEDERN

### BEOBSACHTUNG

Aller Anfang ist schwer. Wenn ein neues Team-Mitglied aufgenommen wird, gilt das oft für beide Seiten: Das Team wird in seiner Routine „gestört“ und benötigt eine Anpassung von Abläufen und Verantwortlichkeiten. Das neue Team-Mitglied kennt sich noch nicht aus, sieht nicht, was es nicht sieht und muss sich erst einen Platz in der Organisation suchen und aufbauen. Dieser Prozess erzeugt besonders dann viel Reibung, wenn er unkontrolliert verläuft. Etwas Ähnliches gilt auch für den Fall, dass ein Team-Mitglied die Organisation verlässt.

### LÖSUNG

Gelungene On- und Offboarding-Prozesse in Teams weisen Ähnlichkeiten auf, sodass sie sich (teilweise) aktiv gestalten lassen. Für das Onboarding kann es eine Person im Team geben, die sich mit dem Thema „Personal“ beschäftigt und für alle neuen Mitglieder zuständig ist. Alternativ wird einem neuen Team-Mitglied in Einzelfallentscheidung ein Mentor zugewiesen (siehe „Rollen im Kern- und Event-Team“, S.xx). So oder so: Die verantwortliche Person kann sich am unten aufgeführten Prozess orientieren.

## ABLAUF

Zusätzlich zum folgenden Prozess haben wir euch eine Check-Liste zusammengestellt, die jede Phase ergänzt (siehe „Checkliste fürs On- und Offboarding“, S.160).

### Die Annäherung: Bedürfnisse abgleichen

Weder bei Open State noch bei ROC gibt es formelle Stellenausschreibungen oder Auswahlprozesse. Stattdessen läuft ein ständiger Prozess des „Heranwirbelns“. Während der laufenden Arbeit kommen viele Menschen aus oder über die „Crowd“ (siehe „Core, Crew, Crowd“, S.066) mehr oder weniger zufällig mit unserer Arbeit in Kontakt. Das kann an einer Schnittstelle zu einer anderen Tätigkeit oder durch persönliche Kontakte und einer ersten informellen Aufgabe passieren.

Äußert jemand den Wunsch einer engeren Zusammenarbeit, gleichen wir zunächst unsere jeweiligen Bedürfnisse ab (siehe dazu und zu allen weiteren Punkten unsere Checkliste im Anhang unter „Checkliste fürs On- und Offboarding“, S.160). Wenn beide Seiten zueinander passen, kommt es meist zu einer vorerst geringfügigen Beschäftigung zum weiteren Kennenlernen.

### Vor Arbeitsbeginn: Grundlagen der Zusammenarbeit

Einem neuen Team-Mitglied erläutern wir zunächst, wie unsere Teams grundsätzlich funktionieren und checken, wie sich das Team-Mitglied eingliedern könnte. Daraus ergibt sich

#### ANFORDERUNGEN

Zeit! für die Einarbeitung

#### ZEIT

Je nach Aufgabengebiet ein paar Stunden bis einige Wochen

#### TEILNEHMER

- Das neue Team-Mitglied
- Eine Mentorin/Personalverantwortliche

#### MATERIAL

Checkliste für On- und Offboardings

#### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Buch: Reinventing Organisations - Frederic Laloux
- Buch: Thank god it's monday - Dark Horse Innovation

in Absprache mit dem Team ein Aufgabenprofil und die Erfüllung einiger Formalien.

### Die erste Woche

Je nach Aufgabe kann es hilfreich sein, wenn ein neues Team-Mitglied erst einmal mitläuft und intuitiv lernt. Der Mentor kann dann individuell auf alle Fragen eingehen und bei der Gestaltung der eigenen Arbeit unterstützen. Der Mentor führt zudem in alle wichtigen Gebiete der Organisation ein.

### Nach der ersten Woche: Emergenz

Sobald ein neuer Mensch im Team inkludiert ist, nimmt er auf den weiteren Verlauf des Projekts Einfluss wie jeder andere. Bei ROC vermischen sich lineare Projektabläufe im Eventbereich mit emergenten Strategieprozessen. Meist ist völlig unklar, was in wenigen Monaten jenseits fest geplanter Events passiert. Neue Einflüsse und Erkenntnisse werden ständig zur Verbesserung von Lösungen einbezogen. Hier gilt letztlich: Vertraut dem Fluss!

### Nach Ende der Zusammenarbeit: Offboarding von Team-Mitgliedern

Alle Beziehungen sind vorübergehend. Wenn Menschen ein Team verlassen, entsteht oftmals eine Lücke, die in einem Treffen des Kernteams (siehe „Prozess für regelmäßige Treffen des Kernteams“, S.075) adressiert werden kann. Zusätzlich gibt es ein paar Routinen zu beachten (Checkliste fürs On- und Offboarding).



## ROLLEN IM KERN- UND EVENT-TEAM

### BEOBACHTUNG

In Teams aus hoch engagierten Menschen geht es oft wild durcheinander. Aufgaben werden von derjenigen übernommen, die als erste die Hand hebt oder gerade vor Ort war. Das kann für eine Weile für hohe Dynamik und Enthusiasmus sorgen, jedoch auf lange Sicht zu Überforderung, Durcheinander und Frust führen. Auch wenn wir uns in einer Gruppe als gleichgestellt ansehen, gibt es immer einige, die mehr Verantwortung, Arbeit, Wissen und Entscheidungsgewalt schultern. Das ist normal und ergibt sich aus verschiedenen Bedürfnissen, Erfahrungsniveaus und Einsichten ins Projekt. Wenn diese Differenzen nicht beachtet und offen kommuniziert werden, kann die Tyrannei der Strukturlosigkeit schnell übernehmen und komplizierte Machtdynamiken in Gang setzen - das möchtet ihr unbedingt vermeiden.

### LÖSUNG

Wir unterscheiden grob zwischen dem Kernteam und einem erweiterten Event-Team. Während das Kernteam ganzjährig aktiv ist, wird das Event-Team für konkrete Projekte als Crew aufgebaut (siehe "Core, Crew, Crowd", S.066 und „Event-Teams aufbauen“, S.084). Um klassische Machtstrukturen zu vermeiden, benutzen wir Loomios Konzept der „dynamischen, zustimmungsbasierten Hierarchien“ und ernennen Leute für begrenzte Zeit in bestimmte Rollen und Funktionen.

## ABLAUF ROLLENWAHL

Notiert den Titel und die Kurzbeschreibung einer Rolle mit Aufgaben, notwendiger Expertise, Zeitrahmen und Entscheidungsmacht. Ladet alle ein, sich selbst oder andere für die Rollen zu nominieren und fragt nach Einwänden. Für komplexe Rollen verwenden wir den soziokratischen Wahlprozess (siehe "Gruppenentscheidungen treffen", S.055). Im täglichen Arbeiten ist es gewöhnlich ausreichend, sich selbst zu nominieren und andere um Zustimmung zu bitten. Eine Person kann je nach Kapazität mehr als eine Rolle ausfüllen.

## TYPISCHE ROLLEN IM KERNTTEAM

### Projektleitung und Team-Management

Die Projektleiterin behält die Übersicht über alle Aktivitäten. Sie hat Vision und aktuelle Mission stets vor Augen und vertritt diese als Person in allen Treffen. Sie kümmert sich um saubere Prozesse im Team, verbindet Mittelbeschaffung und -verwendung und kümmert sich um Lücken. Sie übernimmt nur Aufgaben, die nicht vom Team und anderen Rollen übernommen werden (können). Ihre Arbeit versteht sich als Dienst an Team und Projekt. Sie ist wie jeder andere an Gruppenentscheidungen (S.055) gebunden und übernimmt ihre Rolle temporär bis zur nächsten Wahl.

### Partnerschaften

Partner sind im Sinne eines "Smarten Netzwerks" (S.115) elementar für erfolgreiche Projektarbeit. Häufig gibt es eine Person, die natürlicherweise mit Führungspersönlichkeiten, Organisationen und Institutionen in Kontakt ist. Sie ist die perfekte Partnerschafts-Managerin. Sie befindet sich meist im Außeneinsatz und ist weniger mit Aufgaben vor Ort betraut.

### Fundraising

Ohne Ressourcen haben es Projekte schwer. Fundraising ist anspruchsvoll und verdient den Fokus durch eine eigene Rolle. Ein Fundraiser ist konzeptstark und kann gut schreiben. Er kann sich in unserem "Input: Zeit, Geld und Material"- Bereich (S.112) zu dieser wichtigen Aufgabe informieren.

### Organisation: Personalarbeit

Ein dynamisches Team und eine lebendige Crew (siehe "Core, Crew, Crowd", S.066) benötigen Liebe und Aufmerksamkeit. Im Kernteam (Core) und der Crew fallen regelmäßig On- und Offboarding-Prozesse an (S.068), und alle sollen sich wohlfühlen. In größeren Teams hilft eine eigene Rolle für diese Anliegen, in kleineren reichen Mentoren.

### Organisation: Team-Kommunikation

Ein selbstorganisiertes Team fußt auf sauberen Strukturen und Prozessen. Ein Mensch in der Rolle "Team-Kommunikation" kümmert sich um den Aufbau und die Pflege dieser wichtigen Infrastruktur. Hier haben wir euch ein paar Hilfsmittel zusammengestellt (siehe "Team-Kommunikation", S.074).

### Organisation: Finanzen

Projekte werden größer und ihre Buchhaltung komplizierter. Schon bald kann sich niemand mehr nebenbei darum kümmern. Die Rolle "Finanzen" wird am besten von einem Excel-Liebhaber mit Hang zur Genauigkeit ausgefüllt.

### Externe Kommunikation: Strategie

Externe Kommunikation ist eine Arbeit für Profis, zu der wir euch ein paar Grundlagen zusammengefasst haben (S.126). Eine Person in der Rolle "Strategie" zeichnet gemeinsam mit der Projektleitung die groben Linien der Kommunikation vor, hält den Überblick und bewahrt ein einheitliches, wiedererkennbares Narrativ des Projekts. Sie wird insbesondere bei größeren Events idealerweise durch weitere Rollen in der externen Kommunikation im operativen Bereich unterstützt (s.u.).

## TYPISCHE ROLLEN IM EVENT-TEAM

### Event-Management

Der Event-Manager ist für einzelne, teils große Projekte und Events verantwortlich. Er kümmert sich nicht um übergeordnete Themen wie (emergente) Strategie, Vision und Mission oder Fundraising. Das übernimmt die Projektleitung (s.o.). Er kümmert sich um die saubere Planung und Durchführung des jeweiligen Events im zuvor abgesteckten Rahmen (siehe

### ZEIT

- Rollenwahl: 1-2 Stunden
- Rollen immer nur auf Zeit vergeben

### TEILNEHMER

- Rollen in Kernteam: Core
- Rollen in Event-Teams: Core und Crew (siehe "Core, Crew, Crowd", S.066)

### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Coordination at Loomio: <https://loomio.coop/coordination.html>
- Tyranny of Structurelessness: <http://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm>

„Event-Management“, S.088).

### **Bauleitung**

Sofern euer Event eine Baustelle oder Werkstatt mit Aktivitäten beinhaltet, benötigt ihr eine erfahrene Bauleiterin. Diese Rolle kommt mit großer Verantwortung einher (Sicherheit etc.) und sollte nur mit entsprechender Erfahrung ausgefüllt werden (siehe „Bauleitung, Brandschutz, Sicherheit“, S.092).

### **Art-Direktion**

Wenn ein Ort oder ein Produkt gestaltet wird und viele Menschen involviert sind, passt nicht immer alles zusammen. Je nach Projekt könnt ihr prüfen, ob ein erfahrener Designer oder Art Direktor einen gestalterischen Rahmen aufbaut (Farbkonzept, Formensprache etc.) und so die ästhetische Qualität des Ergebnisses sicherstellt.

### **Prozessbegleitung der Bauabschnitte**

Wir haben gute Erfahrungen mit der Aufteilung von Baustellen in kleinere Verantwortungsbereiche gemacht, für die sich eine Person (nicht der Bauleiter) verantwortlich fühlt. Dieser Prozessbegleiter arbeitet mit dem jeweiligen gemischten Team vor Ort, schaut, dass alles läuft und sichert die Qualität. So können mehr Menschen eingebunden werden, ohne dass der Bauleiter überfordert wird. Bei unserem Prototypen gab es die Arbeitsbereiche: Marktplatz, Sportbereich, Lernraum, Teehaus, Frauenraum, Kinderzimmer, Tiny Houses, Werkstatt und Garten. Jeweils drei der Bereiche wurden von einem zusätzlichen Supervisor betreut, so dass sich die Prozessbegleiter ständig rückversichern konnten.

### **Inklusions-Management**

Da es bei Projekten wie ROC um Inklusion geht, lohnt es sich sehr, diesem Kernanliegen viel und regelmäßige Aufmerksamkeit zu schenken. Die Inklusions-Managerin stellt bei jeder Aktivität die Frage, ob diese von der Ziel- bzw. Lösungsgruppe (S.017) gelöst werden kann. Sie kümmert sich in Zusammenarbeit mit der Crowd-Kommunikatorin (s.u.) um die Ansprache und Einbindung von Geflüchteten in Aktivitäten, Rollen und Teams. Sie kennt die Chancen und Fallen angewandter Inklusionsarbeit (S.098).

### **Verpflegung**

Mit dem Essen steht und fällt die Energie in einem Projekt (siehe „Verpflegung“, S.094). Gönnst euch eine kompetente Person oder gleich einen Koch, wenn das Essen gemeinsam zubereitet werden soll. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht.

### **Teilnehmer-Management und Leitung des Willkommensteam**

Bei großen Events sind das Teilnehmermanagement (im Vorfeld), das Onboarding und die Betreuung aller Teilnehmer vor Ort extrem aufwändig und bedürfen einer eigenen Rolle (siehe „Atmosphäre schaffen“, S.096, und „Inklusion der Crowd“, S.086).

### **Externe Kommunikation: Crowd-Kommunikation**

Baufestivals sind ein Ereignis der Vielen, bestehend aus Geflüchteten, Anwohnern, Unterkunftsbetreibern und eurem Team. Eine Crowd-Kommunikatorin ist ein Beziehungstier, hat das Umfeld und alle Anspruchsgruppen im Auge und bringt das Projekt über persönliche Kontakte ins Gespräch. Sie beantwortet Fragen und begeistert für Aktionen. Im Crowd-Be-

reich gilt es Netzwerktreffen zu organisieren (siehe „Prozess für Treffen der Crowd“, S.077) und Mitmacher zu rekrutieren. In einer Unterkunft kümmert sie sich um die Ansprache über Poster, Aushänge oder Jingles zum richtigen Zeitpunkt (siehe „Event-Management“, S.088, und „Kommunikationskanäle“, S.101). Eine Crowd-Kommunikatorin kann texten und am besten auch gestalten.

### **Externe Kommunikation: Content-Produktion**

Um kommunizieren zu können, benötigt ihr Inhalte. Der Content-Produzent ist ein Medienprofi und talentiert in ein oder mehreren Fachgebieten wie Texten, Fotografie, Film oder Social-Media-Betreuung. Er bringt hochqualitatives Material als Grundlage zusammen (siehe „Externe Kommunikation“, S.126).

### **Externe Kommunikation: Public Relations (PR)**

Die PR-Spezialistin ist die Übersetzerin an die Medien. Mit etwas Abstand von der inneren Begeisterung des Teams holt sie die Fakten und die News mit Neuheitswert und Aktualität aus dem Projekt. Vor allem kennt sie sich aus mit den Gepflogenheiten des Geschäfts und hat die entscheidenden Kontakte im Themenfeld (siehe „Externe Kommunikation“, S.126).

### **Dokumentation**

In der Anstrengung und Aufregung der Planung eines Projektes denkt meist niemand an die Zeit danach. Dadurch gehen Erfahrungen, Wissen und kommunizierbare Ergebnisse schnell verloren. Es sei denn, jemand übernimmt diese Rolle. Hier ein paar Grundlagen (siehe „Dokumentation“, S.128).



## TEAM-KOMMUNIKATION: SLACK, TELEGRAM UND TRELLO

### BEOBACHTUNG

Genau betrachtet gibt es keine Selbstorganisation (siehe Einführung in diesem Kapitel, S.xx). Erfolgreiche Selbstorganisation setzt exzellente Kommunikation voraus, die auf gut durchdachten Strukturen, Abläufen und Prinzipien fußt.

### LÖSUNG

Wir legen sehr genau fest, welche Inhalte über welches Medium kommuniziert werden. So verhindern wir bilaterale Absprachen, Missverständnisse oder ellenlange Ketten-Emails.

## KOMMUNIKATIONSKANÄLE UND IHRE FUNKTION

**Telegram:** Telegram ist unser „rotes Telefon“. Wir benutzen es wie einen normalen Gruppenchat unter Freunden. Wir vereinbaren Treffpunkte, machen uns auf Events aufmerksam und teilen uns privat mit. Der Ton ist leger, wichtige Inhalte werden hier nicht geteilt. Dafür geht's ganz schnell.

**Slack:** Slack ist unser Büro. Hier finden alle seriösen Gespräche in gut sortierten Kanälen statt.

**Trello:** Über Trello kann man einzelne Aufgaben mit Beschreibung in Boards und Listen sortieren und mit Verantwortlichkeiten versehen. Wir nutzen sie für einzelne Projekte und bilden in einem speziellen Jour-Fix-Board unsere wöchentlichen Meetings und Aufgaben ab.

**Laufwerk:** Auf Slack gehen Dateien leicht verloren. Daher braucht ein Team bald ein gemeinsames Laufwerk. Dafür bieten sich verschiedene Anbieter an: Google Drive, Dropbox etc.

**Kalender:** Wir arbeiten mit einem gemeinsamen Google Calendar.

## BEACHTET

Die größte Gefahr lauert in mangelnder Disziplin. Hier mal eben eine Mail, dort eine Info per Telegram, die nicht verslackt wird. Eine selbstorganisierte Gruppe braucht immer den vollen Zugriff auf alle relevanten Infos.

#### ANFORDERUNGEN

Zustimmung und durchgehende Nutzung der Kanäle im Team

#### ZEIT

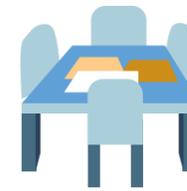
ständig

#### TEILNEHMER

- Core: in allen Kanälen
- Crew: Nur dort, wo involviert
- Crowd: Nimmt hier nicht teil (siehe "Core, Crew, Crowd", S.xx)

#### MATERIAL

Rechner und/oder Smartphones



## PROZESS FÜR REGELMÄSSIGE TREFFEN DES KERNTAMS

### BEOBACHTUNG

Egal ob im Kontext sich selbst organisierender Gruppen oder in klassischen Arbeitsstrukturen: Jeder von uns kennt diese langen, oft ineffektiven Meetings, die uns jeglicher Energie berauben. Einseitige Beiträge, unklare oder verschleiernde Kommunikationen, unstrukturierte Abläufe, sich Verlieren in Details, unklare Verantwortlichkeiten... ihr wisst, worum es geht.

### LÖSUNG

Für unsere Kernteams haben sich wöchentliche Treffen bewährt (Jour Fixe), die nach einem klaren Muster ablaufen. Crew-Mitglieder kommen nur dazu, wenn ihre Rollen im jeweiligen Jour Fixe angesprochen werden. So sind einige Menschen regelmäßig dabei, andere nur sporadisch.

## ABLAUF

Bei Open State und ROC sind wir nach vielen Verbesserungsrounden zu folgender Struktur gelangt:

1. Wir fangen immer mit dem Check-in an (S.050). Das hilft uns ein Gespür für den sozialen Kontext und die aktuelle Stimmungslage zu entwickeln.
2. Wir bestimmen die wichtigsten Rollen für das Meeting (siehe "Drei grundlegende Rollen", S.048).
3. Wir sammeln alle Themen für die Agenda und unterteilen diese in kurze Ankündigungen und längere Diskussionen.
4. Das Meeting beginnt mit den Ankündigungen. Achtung: Eine Ankündigung sollte nicht länger als 2-3 Minuten dauern und keine Diskussion hervorrufen. Sollte die Ankündigung jenseits weniger Nachfragen in eine Diskussion münden, stoppt diese und verschiebt sie in die Diskussionsspalte für später.
5. Pause!
6. Für die nun folgende Diskussion ist es hilfreich, die gesammelten Themen zu priorisieren (siehe "Prioritäten setzen!", S.052): Wir geben jedem, der eine Diskussion vorgeschlagen hat, eine Minute Zeit zu erklären, warum das Thema wichtig ist und auf die Agenda gehört. Je nachdem, wie viel Zeit die Themen benötigen (meist zwischen 15 und 30 Minuten), können wir mehr oder weniger Themen abarbeiten. Nach dem Pitch darf jedes Team-Mitglied zwei bis drei Stimmen vergeben. Die Themen mit den meisten Stimmen werden in die Agenda aufgenommen. Bevor

#### ANFORDERUNGEN

Ein ungestörter Ort

#### ZEIT

1,5 bis 3 Stunden

#### TEILNEHMER

- Kernteam
- Crew-Mitglieder mit Bezug zu den Agendapunkten.

#### MATERIAL

Trello-Board für Jour Fixes

wir anfangen, legen wir die Zeitdauer für jedes gewählte Thema genau fest, so dass die Zeithüterin ihre Arbeit machen kann.

7. Während der Diskussion zu den ausgewählten Themen werden Punkte auftauchen, die zu erledigen sind. Wir unterteilen die Aufgaben in zwei Kategorien: „Action Points“ für Arbeitspakete, die später von einer Person erledigt werden können und mit einem Namen und Datum versehen werden, und „Smaller Meetings“ für Aufgaben, die mehr Team-Mitglieder, nicht jedoch das ganze Team, betreffen.
8. Danksagungen und Check-out: Am Ende nehmen wir uns immer noch ein wenig Zeit, um über den Prozess zu reflektieren: Was war gut? Was können wir beim nächsten Mal besser machen? Wir erinnern uns gegenseitig an die eingetragenen Action Points und Smaller Meetings. Außerdem teilt jeder kurz mit der Gruppe, in welcher Verfassung er dieses Meeting verlässt.
9. Abschlussritual (siehe „Abschlussritual“, S.058).

## EIN TYPISCHES MEETING IN KURZFORM:

- 10.00 Check-in
- 10.10 Rollen festlegen
- 10.12 Sammeln von Ankündigungen und Diskussionsthemen
- 10.15 10-12 Ankündigungen
- 10.50 Pause
- 11.00 Pitch und Priorisierung der Diskussionsthemen
- 11.10 Diskussion Thema 1
- 11.40 Diskussion Thema 2
- 12.10 Kurze Pause
- 12.20 Diskussion Thema 3
- 12.50 Danksagungen & Check-out
- 13.00 Abschlussritual



## PROZESS FÜR TREFFEN DER CROWD

### BEOBSACHTUNG

Die Atmosphäre im wöchentlichen Treffen des Kernteams ist lösungsorientiert und auf anstehende Aufgaben fokussiert. Sie eignet sich nicht zur Gemeinschaftsbildung oder die Einführung neuer Mitglieder.

### LÖSUNG

Das erweiterte ROC-Team (siehe „Core, Crew, Crowd“, S.066) wird sich in unregelmäßigen Abständen zu Gemeinschaftstreffen zusammenfinden, bei denen der freie Austausch im Team und mit Interessierten im Zentrum steht. Die Organisation übernimmt die Crowd-Kommunikatorin (siehe „Rollen im Kern- und Event-Team“, S.070).

## ABLAUF FÜR EIN TREFFEN DER CROWD

- Kurzer Check-in (Ein Satz: Wer bin ich und warum bin ich hier?) — 15 min
- Kurzer Rückblick/Stand der Dinge — 5 - 10 min
- Kurze Skizze der anstehenden Arbeit — 10 min
- Kurze Workshops (verschiedene Teams) zu aktuellen Projekten— 40 min
- Check-out
- Offener Ausklang

## BEACHTET

Die Treffen sollten nicht überladen werden. Sie sollen lediglich einen Einblick bieten und eine offene Einladung zur Mitarbeit darstellen.

**ANFORDERUNGEN**  
Ein Ort mit relaxter Atmosphäre

**ZEIT**  
3 Stunden

**TEILNEHMER**  
Kernteam, Crew und Crowd

**MATERIAL**  
evtl. Beamer zur Einführung in ROC

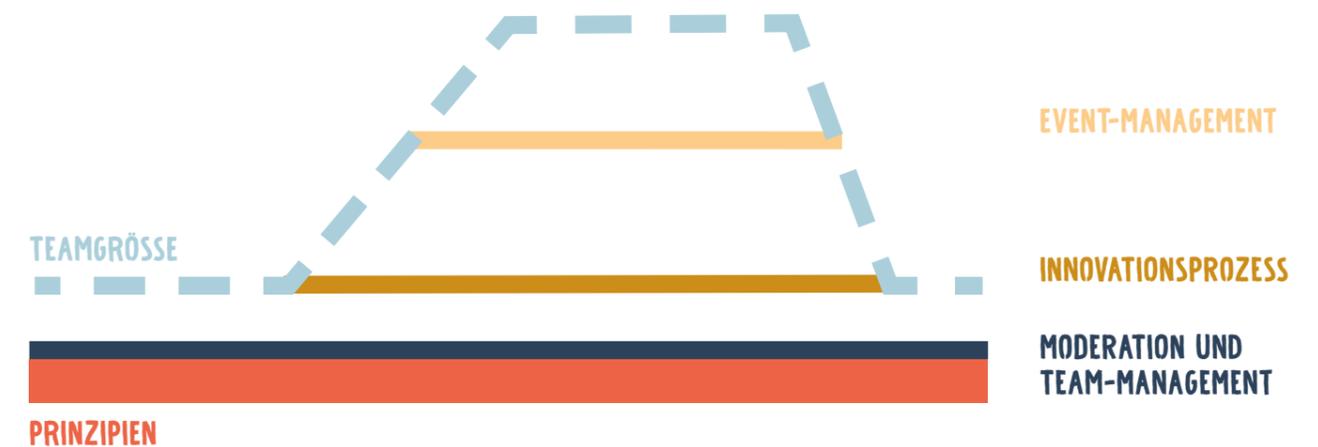


# DER PROZESS: INNOVATIONS- UND EVENT-MANAGEMENT

## EINFÜHRUNG

Während Moderation und Team-Management unsere Technik und Basis beschreiben, kommen wir nun zur eigentlichen Arbeit von ROC: Dem Innovations- und Event-Management. In diesem Kapitel beschreiben

wir unser Vorgehen zur Ermittlung von Bedürfnissen, unseren Innovationsprozess und unsere Form der Implementierung von inklusiven Lösungen: Baufestivals.





## INNOVATIONSPROZESS

### BEOBSACHTUNG

Viele Projekte mit Geflüchteten leiden unter dem folgenden Muster: Engagierte Freiwillige haben eine Idee, setzen sie mit viel Einsatz um und sind irgendwann enttäuscht, wenn ihre Arbeit nicht auf die erhoffte Resonanz stößt. Im schlimmsten Fall verpuffen Zeit und Hingabe ohne Effekt. Dahinter stehen zwei grundlegende Beobachtungen: Erstens muss die Lösung aus einem tatsächlichen Problem oder Bedürfnis hervorgehen, um relevant zu sein. Eigene Ideen beruhen auf Annahmen, die häufig falsch sind. Zweitens werden Lösungen leichter akzeptiert, wenn sie von den Menschen selbst entwickelt werden. Hier geht es um die Autonomie und Selbstwirksamkeit der Menschen.

### LÖSUNG

**Projektmanagement bei ROC heißt vor allem, einen Innovationsprozess zu entwickeln und zu begleiten, der vom Problem zur Lösung führt. Solche Prozesse wurden zigmal „neu“ erfunden und gleichen sich im Kern erheblich. So konnten wir bei ROC auf Erkenntnisse aus der Innovationsforschung und -praxis der letzten Jahrzehnte zurückgreifen. Als weiterführende Lektüre empfehlen wir das „Human-Centered-Design-Toolkit“ von IDEO.**

## ABLAUF

Projekte für Geflüchtete unterscheiden sich teilweise erheblich in Umfang und Charakter. Dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten finden: Es geht um die Entwicklung und Implementierung von sozialen und technischen Lösungen für Menschen mit Fluchterfahrung im neuen Umfeld.

In der Essenz verlaufen Innovationsprozesse in drei Phasen:

1. Beobachten, einfühlen und verstehen
2. Ideen und prototypische Lösungen entwerfen
3. Prototypen testen und implementieren

Dieser Prozess wird solange wiederholt (iteriert), bis eine zufriedenstellende Lösung gefunden wurde. Für ROC haben wir diesen Grundprozess leicht erweitert übernommen.

## ADAPTIERTER INNOVATIONSPROZESS

### Einfühlen

Wir legen mit einer umfangreichen Erkundungs-Phase los, in der wir das System, im Fall des ersten Prototyps eine Unterkunft, ausleuchten und erste Kontakte aufbauen. In Gesprächen mit der Zielgruppe, in diesem Fall Bewohner und Betreiber, testen wir unsere eigenen Annahmen und revidieren sie teilweise. Dazu führen wir informelle Gespräche, tauschen uns über Probleme und Möglichkeiten aus und verwenden semi-strukturierte Fragebögen, um systematisch Erkenntnisse zu gewinnen. Die umfangreichen Ergebnisse halten wir in einer Excel-Datei fest und destillieren unterliegende Bedürfnisse heraus. In unserem Prototyp ließen wir die Bewohner anschließend die Bedürfnisse mittels bebildeter Karten priorisieren.

### Vertrauen aufbauen

Um frühzeitig eine Beziehung zu den Geflüchteten aufzubauen, suchen wir zunächst schnelle Lösungen für akute Bedürfnisse. Dazu recherchieren wir auch, ob andernorts bereits gute Lösungen gefunden wurden. Im ersten Prototyp konnten wir mit dem Freifunk (<https://berlin.freifunk.net>) das WLAN verbessern, über erste bauliche Verschönerungen Kontakt zu hilfsbereiten Anwohnern herstellen und mit der Eröffnung unserer offenen Werkstatt erste eigene Möbel herstellen. Die wichtigste Erkenntnis: Vertrauen entsteht über gemeinsam verbrachte Zeit und ist die Basis jeglichen Erfolgs (siehe „Freundschaftsdienst statt Dienstleistung“, S.018).

### Gemeinsam Lösungen skizzieren

In Workshops, spontanen Treffen und teilweise ausgedehnten Entwicklungsphasen mit Geflüchteten werden nun Lösungen zu den weniger leicht erfüllbaren Bedürfnissen erdacht und skizziert. So reift die Zielgruppe langsam zur Lösungsgruppe (S.017). Wenn euch Erfahrung im Design Thinking oder ähnlichen Kurationsprozessen fehlt, werft einen Blick ins Human-Centered-Design-Toolkit.

### Implementieren

Bei ROC implementieren wir die Lösungen gemeinsam mit Geflüchteten und Anwohnern in Aktionen und Events. Kleinere Lösungen können in Workshops umgesetzt werden; für größere Maßnahmen, wie dem Bau eines Indoor-Dorfes, greifen wir auf ein größeres Format zurück: das sogenannte Baufestival. An dieser Stelle beginnt das Event-Management, das in den nächsten Abschnitten genauer behandelt wird.

### Testen und Iterieren

Nach Abschluss des Events geht der Prozess prinzipiell von vorne los: In einer neuen Einfühlungs-Phase beobachten wir die veränderte Situation und sammeln konkrete Erfahrungen im laufenden Betrieb. Zeigen sich Probleme, können Lösungsvorschläge neu formuliert oder angepasst werden. Durch dieses Iterieren entstehen mit der Zeit immer bessere Gesamtlösungen.

### ZEIT

Je nach Projekt:  
3-12 Monate

### TEILNEHMER

- ROCer
- Geflüchtete
- Anwohner

### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Human Centered Design Toolkit:  
<http://www.designkit.org/resources/1>
- Interviews führen:  
<http://www.designkit.org/methods/2>
- Bedürfnisse priorisieren mit Karten:  
<http://www.designkit.org/methods/24>



## BAUFESTIVALS ALS ENERGIEBÜNDLER

### BEOBSACHTUNG

Die größte Herausforderung in Inklusionsprojekten ist, oh Wunder, die Inklusion. Die Schwierigkeit besteht vor allem darin, dass Inklusion zu jenen Zielen gehört, die man nicht direkt ansteuern kann. Inklusion ist sowohl ein Prozess zwischen Menschen als auch ein Prozess in jedem Menschen. Diese Prozesse benötigen einen Rahmen, in denen Zusammenkunft und Verbindung möglich werden. Die Kunst besteht darin, diesen Rahmen so fördernd wie möglich zu gestalten.

Im ersten Prototyp konnten wir schnell auf die Bereitschaft etlicher Bewohner zur Mitarbeit zurückgreifen. Dennoch stellten wir nach einigen Monaten mit offener Werkstatt und anderen Angeboten fest, dass wir de facto mit immer den gleichen Leuten arbeiten.

### LÖSUNG

Festivals sind eine fantastische Methode zur Aktivierung von Menschen, sowohl aus Unterkünften als auch aus der Nachbarschaft und dem weiteren Umfeld. Wenn Menschen gemeinsam an einer großen Sache arbeiten, entsteht ein Energiefeld, das beinahe magnetisch immer mehr Menschen in seinen Bann zieht. Zudem legen sich viele Menschen lieber auf eine einwöchige, intensive Mitarbeit als auf langfristige Regelmäßigkeit fest. In unserer ersten Unterkunft konnten wir während des Festivals so die Teilnehmerzahl von rund 20 auf 150 Personen erhöhen. Als Mittel der inklusiven Implementierung von Lösungen aus einem Innovationsprozess ist ein Baufestival kaum zu toppen.

## GRÜNDE FÜR BAUFESTIVALS

1. Baufestivals schaffen Lösungen für echte Bedürfnisse
2. Baufestivals bilden einen Rahmen für Inklusion von Geflüchteten und Anwohnern

## VORAUSSETZUNGEN IM ÜBERBLICK

- Ein stabiles Team (siehe „Event-Teams aufbauen“, S.084 und „Rollen im Kern- und Event-Team“, S. 070)
- Ein klares Ziel, das echte Bedürfnisse bedient (siehe „Gemeinsames Visionieren“, S.062 und „Innovationsprozess“, S.080)
- 1-3 Monate Vorbereitungszeit (siehe „Event-Management“, S.088)
- 2-5 Tage am Stück für das Festival (siehe „Programm und Ablaufpläne“, S.090)
- Ausreichende finanzielle Ressourcen für 4-12 halbe Stellen (siehe „Geldspenden“, S.117)
- Baumaterial (siehe „Materialspenden“, S.119)
- Verpflegung (siehe „Verpflegung“, S.094)
- Einen Ort, an dem die Auflagen zum Brandschutz erfüllt werden können (siehe „Bauleitung, Brandschutz, Sicherheit“, S.092)



## EVENT-TEAMS AUFBAUEN

### BEOBSACHTUNG

Baufestivals machen viel Arbeit, die professionell koordiniert werden will. Ob ein Projekt oder Event gut läuft, hängt sowohl von der Qualifikation einzelner Menschen als auch deren Zusammenspiel ab.

### LÖSUNG

Der erste Punkt ist eine Frage guter Personalauswahl (siehe "On- und Offboarding", S.068). Der zweite Punkt ist eine Frage des Team-Managements. Wie man ein Kernteam erfolgreich leitet, lest ihr im Kapitel "Die Basis: Team-Management", S.064). Jedoch wächst das Team während eines Festivals mit Crew und Crowd auf ein Vielfaches des Kernteams an, und neue Aufgabenbereiche und Rollen entstehen. Wie ihr diese Herausforderung angeht, beschreiben wir hier.

## ROLLEN IM EVENT-TEAM

Die einzelnen Rollen im Kern- und Event-Team (siehe "Core, Crew, Crowd", S.066) sowie der Wahlprozess wurden im vorangegangenen Kapitel ausführlich beschrieben. An dieser Stelle gehen wir näher auf den Prozess der Rollenverteilung im Rahmen eines Baufestivals ein.

Zum Start des Event-Managements dürfte euer Kernteam mit Projektleitung und anderen Schlüsselrollen stehen (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S.070). Als nächstes steht die Wahl zentraler Rollen für den Event-Prozess an. Zentral sind hier der Event-Manager (siehe "Event-Management", S.088), die Bauleiterin (siehe „Bauleitung, Brandschutz, Sicherheit“, S.092) und ein Art-Direktor, der die Gestaltung überblickt. Sie planen und gestalten den Rahmen des Baufestivals (was, wie, wo und wann) auf Basis der Vorgaben durch die Projektleitung und der Ergebnisse aus dem Innovationsprozess (siehe "Innovationsprozess", S.080).

Anschließend unterteilt ihr das grob geplante Event in Verantwortungs- und Arbeitsbereiche, für die sich mindestens eine Person verantwortlich zeichnet. Bestimmt für einzelne Bereiche des Bauvorhabens eigene Prozessbegleiter. Unterschätzt ihre Rolle nicht - auch wenn die Gruppe intelligent ist und alle mitdenken, führen sie alle Stränge zusammen und kümmern sich um Details - zum Beispiel darum, dass Werkzeug vor Ort ist, wenn gebaut wird. Sie sind ebenfalls für die Verdichtung der Vision für jeden Bauabschnitt verantwortlich (siehe "Gemeinsames Visionieren", S.062).

Prüft nun die Vergabe aller weiteren typischen Rollen im Event-Team (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S.070).

Es hat sich zuletzt als sinnvoll erwiesen, eine Rolle der Supervisorin einzuführen, die sich als Ansprechpartnerin für mehrere Arbeitsbereiche anbietet, falls es irgendwo Probleme oder Redebedarf gibt.

## BEACHTET

Jedes Team-Mitglied sollte eine, höchstens zwei Rollen ausfüllen - je nach Kapazität und Rollenkomplexität. Überfordert euch nicht im Übermaß - das macht nur unnötigen Stress.



## INKLUSION DER CROWD

### BEOBSACHTUNG

Begeisterte Freiwillige finden sich erfreulicherweise recht leicht. Allerdings sind Baufestivals keine Selbstbeschäftigung für Bastel-Enthusiasten, sondern dienen der Inklusion von Geflüchteten und Anwohnern. Diese müssen für eure Arbeit gewonnen und in die Crowd gezogen werden.

### LÖSUNG

Wenn Aufbau und Management von Kern- und Event-Teams dem Aufbau eines Start-ups ähneln, stellt die Inklusion von Geflüchteten und Anwohnern das Produkt eurer Arbeit da. Diesem sollte besonders viel Aufmerksamkeit zukommen. Hier ein paar Hilfestellungen.

## DIE CROWD IN TEAMS EINBINDEN

Die Prozessbegleiter stellen mit Hilfe der Inklusions-Managerin und des Teilnehmer-Managements (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S.070) die Teams der Bauabschnitte zusammen. In diese gehören Geflüchtete, freiwillige Handwerker, Betreiber der Unterkunft, Menschen aus Nachbarschaftsorganisationen und Anwohner. Die Teilnahmezeit sollte zwei Tage nicht unterschreiten. Bleibt offen für die spontane Teilnahme von Geflüchteten - für sie ist alles neu und vorab nicht so leicht einsehbar und verständlich. Während des Festivals können sich freie Personen nach jedem Check-in auf die Bauabschnitte verteilen.

## GEFLÜCHTETE EINBINDEN

Am wichtigsten sind die Geflüchteten und Bewohner von Unterkünften. Während des Einfühlungs-Prozesses (siehe "Innovationsprozess", S.080) habt ihr viele Bewohner kennengelernt, deren Fähigkeiten und Bedürfnisse ihr kennt. Bittet eure Kontakte weitere Freunde mitzubringen - diese Multiplikatorenrolle ist wesentlich und trägt zur positiven Energie bei. Fragt auch die Sprachmittler und Integrationsbeauftragten in der Unterkunft. Sie sind mit den Bewohnern am besten vertraut.

## MITARBEITER DER BETREIBER EINBINDEN

Bindet Mitarbeiter des Betreibers der Unterkunft in eure Teams ein. Sie wissen am meisten über den Ort, die Probleme und Möglichkeiten, können bei der Organisation helfen und bilden eine Brücke zum restlichen Betreiberteam. Am besten veranstaltet die Crowd-Kommunikatorin (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S. 070) einen kleinen Workshop mit den Prozessbegleitern der relevanten Arbeitsbereiche und dem Team der Unterkunft, in dem die geplante Arbeit vorgestellt und um Mithilfe gebeten wird.

## ANWOHNER UND ANDERE FREIWILLIGE EINBINDEN

Das dritte wichtige Standbein sind die Freiwilligen: Anwohner, befreundete Initiativen und Menschen, die gerne helfen möchten. Bemüht euch um feste Zusagen zu regelmäßiger Mitarbeit. Verbringt ein wenig Zeit im Kiez - Anwohner wissen oft gar nicht, dass ihr da seid. Formuliert eine Einladung, die eure Team-Mitglieder an ausgewählte Kontakte versenden. Falls ihr keine eigene Projekt-Website habt, lohnt sich eine Facebook-Seite mit aktuellen Infos.



## EVENT-MANAGEMENT

### BEOBACHTUNG

Baufestivals weisen aufgrund der dynamischen Teilnehmerstruktur eine gewisse Komplexität und Unplanbarkeit auf. Flexibilität ist unabdingbar. Glücklicherweise gibt es, wie in jedem Event, Elemente und Abläufe, die in bekannter Manier linear geplant und abgespult werden können.

### LÖSUNG

**Die Rolle der Event-Managerin ist zentral für den Erfolg eines Baufestivals. Sie plant, behält den Überblick und hält die Fäden im Team zusammen. Hier haben wir euch eine nicht abschließende Liste von Elementen zusammengestellt, die es im Vorfeld und während des Events zu bedenken und erledigen gibt.**

## DREI MONATE VOR DEM FESTIVAL

- In einem ersten Treffen des Kernteams (Core) und den ersten Crew-Mitgliedern (siehe "Core, Crew, Crowd", S.066) verteilt ihr die Schlüsselrollen und möglichst viele weitere Rollen (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S.070 und „Event-Teams aufbauen“).
- Die Schlüsselrollen wie Event-Managerin, Bauleiterin und Art-Direktor starten ihre Planung.
- Trefft euch frühzeitig mit dem Betreibersteam (sofern es sich um eine Unterkunft handelt) und stellt eure Ergebnisse der Forschungsphase und Pläne für das Baufestival vor. Eine offene Kommunikation ist wichtig, schafft Vertrauen und bringt jedes mal unbezahlbare und unerwartete Informationen zum Vorschein. Gewinnt möglichst viele Team-Mitglieder des Betreibers als Verbündete. Am besten für jeden Bauabschnitt und als Kontakter zu den Bewohnern.
- Wenn noch nicht geschehen, richtet ein wöchentliches Treffen ein. Plant einen regelmäßigen Termin für Treffen mit der erweiterten Crew und den Betreibern ein. Ladet, wann immer möglich, Geflüchtete dazu. So holt ihr sie aus der Zielgruppe in eure Crowd und damit in die Lösungsgruppe (siehe "Lösungsgruppe statt Zielgruppe", S.017) und verliert nicht den Bezug zur Mission.

#### ZEIT

Circa 3 Monate, je nach Projektumfang

#### TEILNEHMER

- Event-Manager
- Crowd-Kommunikatorin
- Kernteam (Core) und Crew

## DREI WOCHEN VOR DEM FESTIVAL

- Startet mit eurem internen Kommunikationsprogramm (siehe "Kommunikationskanäle", S.101).
- Mobilisiert die Geflüchteten in eurer Crowd als Multiplikatoren.
- Produziert einen Jingle und eine Durchsage mit Muttersprachlern und spielt diesen einmal täglich über die Lautsprecher.
- Startet mit der PR-Arbeit (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S.070, und "Externe Kommunikation", S.126): Versendet gesonderte Einladungen an Partner, Sponsoren und Presse.
- Erstellt das grobe Programm (siehe „Programm und Ablaufpläne“, S.090)
- Kümmert euch um Musik, Band und DJ und baut den Welcome-Desk (siehe „Atmosphäre schaffen“, S. 096).
- Baut eine physische Gelegenheit für Treffen der Teilnehmer in der großen Runde, die braucht ihr von Anfang an. Besorgt und installiert nicht nur Kochmöglichkeiten, sondern auch Tische und genügend Sitzgelegenheiten (siehe "Verpflegung", S.094).

## DREI TAGE VOR DEM FESTIVAL

- Aktiviert die Crowd (siehe „Inklusion der Crowd“, S.086) und verschickt letzte Informationen an die Teilnehmer.
- Erstellt das genaue Programm für die einzelnen Tage. Schafft eine Choreographie aus täglichen Bauzielen sowie gemeinschaftlichen und unterhaltenden Elementen (siehe „Programm und Ablaufpläne“, S.090).

## WÄHREND DES FESTIVALS

Ab jetzt heißt es: aufmerksam sein, schauen, ob alles funktioniert und flexibel bleiben. Trefft euch nach jedem Check-out mit dem Kernteam und der Crew, um Fortschritte, Probleme und Änderungen am Tages- und Wochenplan zu besprechen.



## PROGRAMM UND ABLAUFPLÄNE

### BEOBSACHTUNG

Wenn ihr einen guten Rahmen in Sachen Baumaßnahmen, Design und Verpflegung gebaut habt, die Teams stehen und alle Rollen sicher ausgefüllt sind, ist das Wichtigste geschafft.

### LÖSUNG

Eure Tagesstrukturen sollten vor allem eines bieten: Freiheit. In einem Projekt wie ROC geht es um Emergenz. Verbindungen, Bauwerke, Möbel, Ideen und Freude entstehen im gemeinsamen und teilweise spontanen, selbstwirksamen Handeln.

## EIN TYPISCHER TAG EINES BAUFESTIVALS

Verwendet durchgehend und nach Bedarf unsere Moderationstechniken (siehe "Die Technik: Moderation", S.046) wie Check-in, Ruhe einfordern, schnelles Stimmungsbild einholen und Abschlussritual. Weitere Hinweise zur Verpflegung und Pausen findet ihr im Abschnitt "Verpflegung" (S.094).

### Morgens:

Nach einem morgendlichen Willkommensritual und der Vorstellung neuer Teilnehmer präsentieren Bauleiter und Prozessbegleiter der Bauabschnitte ihre Vorhaben und Bedarfe. Die noch freien Teilnehmer ordnen sich nach Lust und Einschätzung ihrer eigenen Qualitäten und Bedürfnisse den jeweiligen Teams zu.

### Vormittags:

Zur Aktivierung der Bewohner am Vor- und Nachmittag hat sich das Abspielen eines Jingles über Lautsprecher bewährt. Djs untermalen das gemeinschaftliche Bauen und sorgen für eine leichte, treibende oder festliche Stimmung.

### Mittags:

Zum Mittagsbuffet treffen sich alle an einem zentralen Ort. Feiert Ergebnisse des morgens und verabschiedet Teilnehmer, die nicht länger bleiben.

### Nachmittags:

Spielt den Jingle und baut weiter.

### Abends:

Checkt am Abend in einer großen Runde mit allen Anwesenden vom Tage aus. Fragt die Stimmung ab, sammelt Feedback ein und feiert Erfolge.

Anschließend treffen sich das Kernteam (Core) und die Crew für einen Team Check-out.

TEILNEHMER  
Event-Manager

MATERIAL  
Ablaufplan

## DER LETZTE TAG EINES BAUFESTIVALS

### Morgens bis Mittags:

Der letzte Tag läuft zunächst ähnlich wie alle anderen Tage ab, endet jedoch zur Mittagszeit. Dann wird aufgeräumt und alles in Glanz versetzt.

### Nachmittags:

Ladet zum Nachmittag alle internen und externen Interessierten und gegebenenfalls die Presse ein, so dass der Ort gut gefüllt ist.

Eine Band, ein Dj oder Musiker eröffnen die Zeremonie. Begrüßt die Gäste und erläutert das Projekt in aller Kürze.

Zieht anschließend in einem feierlichen Eröffnungszug durch alle Bauabschnitte. Hier dürfen besonders aktive Teilnehmer das klassische Band zur Einweihung durchschneiden. Am Ende bietet sich die Durchführung eines kleinen Rituals an.

Eröffnet abschließend ein Buffet, zu dem alle Teilnehmer etwas beigetragen haben. Geht dann zu Musik und freiem Flow über.



## BAULEITUNG, BRANDSCHUTZ, SICHERHEIT

### BEOBACHTUNG

Gemeinsames Bauen schweißt zusammen - aber nur, wenn es funktioniert. Wenn niemand Ahnung von Baustellen, rechtlichen Bestimmungen oder den Feinheiten des Brandschutzes hat, werdet ihr euch spätestens am Ende darum kümmern müssen - dann wird es deutlich schwieriger.

### LÖSUNG

Wenn ihr bauen wollt, braucht ihr jemanden, der das kann. Achtet darauf, früh eine Baumeisterin an Bord zu haben, um wichtige Arbeitsschritte zu überblicken und anzuleiten.

## PROZESS

Sobald ihr eine grobe Vision des Vorhabens habt, braucht ihr eine kompetente Person in fester Rolle (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S.070) im Team, die sich für die praktische Umsetzung verantwortlich fühlt. Hier einige ihrer wichtigsten Aufgaben:

### Vor dem Baufest

- Baupläne entwerfen - sowohl zum Bauen als auch für Ämter.
- Eng mit Betreibern und Behörden abstimmen, was gebaut wird.
- Brandschutz früh abklären - zuständige Behörden identifizieren und kontaktieren.
- In Absprache mit dem Fundraiser Material organisieren - Bauerfahrene haben meistens Kontakte zu Materialspendern (siehe "Materialspenden", S.119).
- Für weitere kompetente Menschen (Bauteam) in der Crew sorgen, die Arbeiten anleiten oder kompliziertere Aufgaben übernehmen können. In unserem Prototyp waren das sechs Schreiner, die auf der Baustelle wo nötig eingesprungen sind und ausgeholfen haben.
- Für Sicherheit sorgen: Keine Werkzeuge offen aufstellen, wenn sie zu gefährlich oder unnötig sind.
- In Absprache mit dem Teilnehmer-Management Verzichtserklärung auf allen relevanten Sprachen erstellen, mit der Teilnehmer bestätigen, dass die Teilnahme am Baufestivalauf eigenes Risiko geschieht (Vorlage Haftungsausschluss siehe "Materialien", S.159).

### TEILNEHMER

- Bauleiter
- Fundraiserin
- Teilnehmer-Management
- Bauteam

### Während des Baufestivals

- Täglich nach dem Check-in die kompetenten Ansprechpartner im Team vorstellen und für alle sichtbar machen.
- Täglich nach dem Check-in den Fortschritt in den Bereichen vorstellen und den Personalbedarf abklären.
- Gefährliche Werkzeuge in die Obhut der kompetenten Team-Mitglieder geben und zur Vorsicht mit herumtollenden Kindern anmahnen (Verbote ziehen nicht).
- Den Überblick behalten und helfen, wo Hilfe benötigt wird.

### Nach dem Baufestival

- Abnahme des Brandschutzes begleiten.
- Zeit für Nachbesserungen einplanen.
- Die Instandhaltung organisieren.



## VERPFLEGUNG

### BEOBACHTUNG

Wir alle müssen von Zeit zu Zeit etwas essen, zumal wenn schwere Arbeit verrichtet wird. Das kann nun eine teure freudlose oder eine gemeinsame gestalterische Aktion werden - je nachdem, wie man sie begreift.

### LÖSUNG

**Essen gibt Energie und sollte eine wichtige Rolle beim Event einnehmen. Versucht, das Essen als Teil des Gesamten zu begreifen, sowohl als biologisches Grundbedürfnis als auch als soziale Netzwerkressource. Essen begrenzt sich nicht auf den Akt der Nahrungsaufnahme. Es geht ebenso um die Beschaffung, das Schnippeln und die Zubereitung. Eine Person in dieser Rolle ist Gold wert (siehe "Rollen im Kern- und Projektteam", S.070).**

## PROZESS

Wir haben in unserem Festival mit drei verschiedenen Essensformen gute Erfahrungen gemacht.

- Eine offene Frühstücksbar ermöglicht jedem zu verschiedenen Zeiten anzukommen und im eigenen Tempo zu essen. Errichtet dafür eine Bar mit Müsli, Obst, Brot, Aufstrichen und anderen Leckereien und gestaltet einen Raum, in dem man sitzen und Ideen austauschen kann.
- Gemeinsam zu essen ist ein tragendes Element und kann mit der gesamten Gruppe als wunderbares soziales Ritual fungieren. Kollektive Mahlzeiten gegen Mittag sind wichtige Meilensteine eines Tages, bei denen sich alle auf den aktuellen Stand bringen und die zerteilte Gruppe verbunden wird. Überlegt euch ein Signal, wie eine Glocke, die die Essenspause einläutet und alle an einen großen Tisch bringt.
- Neben regelmäßigen Mahlzeiten wie Frühstück und Mittagessen sollte es auch zwischendurch die Möglichkeit geben, sich mit gutem, gesunden und vielfältigem Essen zu versorgen. Das kann ein Erlebnis und Motivationskick am Nachmittag sein, wenn irgendjemand mit Lust und einem Tablett voll Smoothies, Apfelstücken, Falafeln oder auch mal Schokolade umhergeht.

#### TEILNEHMER

- Kochteam
- Helfer

#### ZEIT

- Vorbereitung: Mindestens 3 Wochen
- Kochen: 3-4 Stunden pro Mahlzeit, je nach Menge der Kochenden und Bekochten
- Essen: Mindestens eine halbe Stunde, gerne mehr, um gemeinsame Zeit zu schaffen

Plant die Gerichte so, dass eine große Zahl an Menschen bei der Zubereitung helfen kann. Ein bewährter Klassiker ist die Schnippelparty, bei der das gemeinschaftliche Gemüse-Schnippeln auf vorbereiteten Schneidebrettern dank guter Musik zu einem kleinen Event wird. Sehr zu empfehlen ist bei allen Mahlzeiten auch die Einrichtung einer Spülstation aus Becken mit Seifen- und Klarwasser, Schwämmen und Handtüchern, bei der alle ihr eigenes Geschirr abwaschen. Das erspart eine große lästige Aufgabe und alle freuen sich, etwas helfen zu dürfen.

## BEACHTET

Ihr benötigt mindestens eine Person mit einer roten Karte - die gesetzlich vorgeschriebene mündliche und schriftliche Erstbelehrung nach dem Infektionsschutzgesetz.



## ATMOSPHERE SCHAFFEN

### BEOBACHTUNG

Baufestivals stellen einen Kontrast zum sonstigen Leben der meisten Geflüchteten kurz nach ihrer Ankunft. Sie sind sichere, freundliche und fröhliche Umgebungen - wenn man sie dazu macht.

### LÖSUNG

Einige Elemente dienen hauptsächlich dem Aufbau von Atmosphäre. Sie bilden den kreativen Teil eurer Arbeit und können sehr unterschiedlich ausfallen. Hier ein paar Ideen, die wir erfolgreich testen konnten.

#### Der Welcome-Desk und der physische Check-in

Baut einen Welcome-Desk am Eingang. Er sollte während des Baufestivals immer vom Teilnehmer-Management besetzt sein (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S.070), um jeden herzlich willkommen zu heißen und den Haftungsausschluss (siehe "Materialien", S.159) unterschreiben zu lassen.

#### Umhänger als Willkommensgeschenk

Stellt allen Teilnehmern Umhänger, also eine Form von tragbaren Symbolen, am Welcome-Desk zur freien Auswahl zur Verfügung. Sie dienen der Wertschätzung und optischen Identifikation. Designt zum Beispiel Anhänger mit unterschiedlichen Formen aus dünnem Holz, die super mit einem Lasercutter ausgeschnitten und an Umhängebändern befestigt werden können.

#### Polaroid-Aufnahmen von Teilnehmern

Macht eine Polaroid-Aufnahme von allen Teilnehmern und pinnt sie an die wachsende Crowd-Wand, so dass alle die wachsende Gemeinschaft und Diversität wahrnehmen können. Das Fotografieren und Anbringen des Fotos ist ein Ritual, das einen neuen Teilnehmer in die Crowd aufnimmt.

#### Musik

Plant Musik ein. Djs, Musiker oder frei herumstehende Instrumente untermalen das Bauen und verbreiten gute Stimmung.

#### Spontaner Quatsch

Habt Spaß bei der Sache: Nehmt einen Bilderrahmen, schreibt "Mitarbeiter/In des Monats" darüber.



## ÜBERGABE: DAS PROJEKT NACH EUCH

### BEOBACHTUNG

Viele Projekte werden mit großem Enthusiasmus geplant und durchgeführt. Dann kommt eine harte Kante, die Mittel sind aus und alle gehen ihrer Wege. Das Produkt der Aktion erhält noch ein paar Tage seinen Glanz, bevor ein rascher Verfall einsetzt. Dinge gehen kaputt und funktionieren bald nicht mehr und Zweckentfremdung oder Verwaisung steuern ihr Übriges bei.

### LÖSUNG

Denkt frühzeitig an die Zeit danach. Selbst ohne Probleme mit dem Brandschutz wie bei unserem ersten Prototypen ist die Instandhaltung und Nutzung eines Ortes oder Produkts eine eigene Herausforderung. Plant sowohl finanzielle als auch personelle Ressourcen dafür ein.

## ZU BEGINN DES PROJEKTS: RESSOURCENPLANUNG

- Wer ist für den Ort/das Produkt nach euch verantwortlich?
- Welche Motivation hat diese Person?
- Welche Mittel benötigt sie und welche Mittel stehen zur Verfügung?

## KURZ VOR ENDE DES PROJEKTS: PLANUNG DER ÜBERGABE

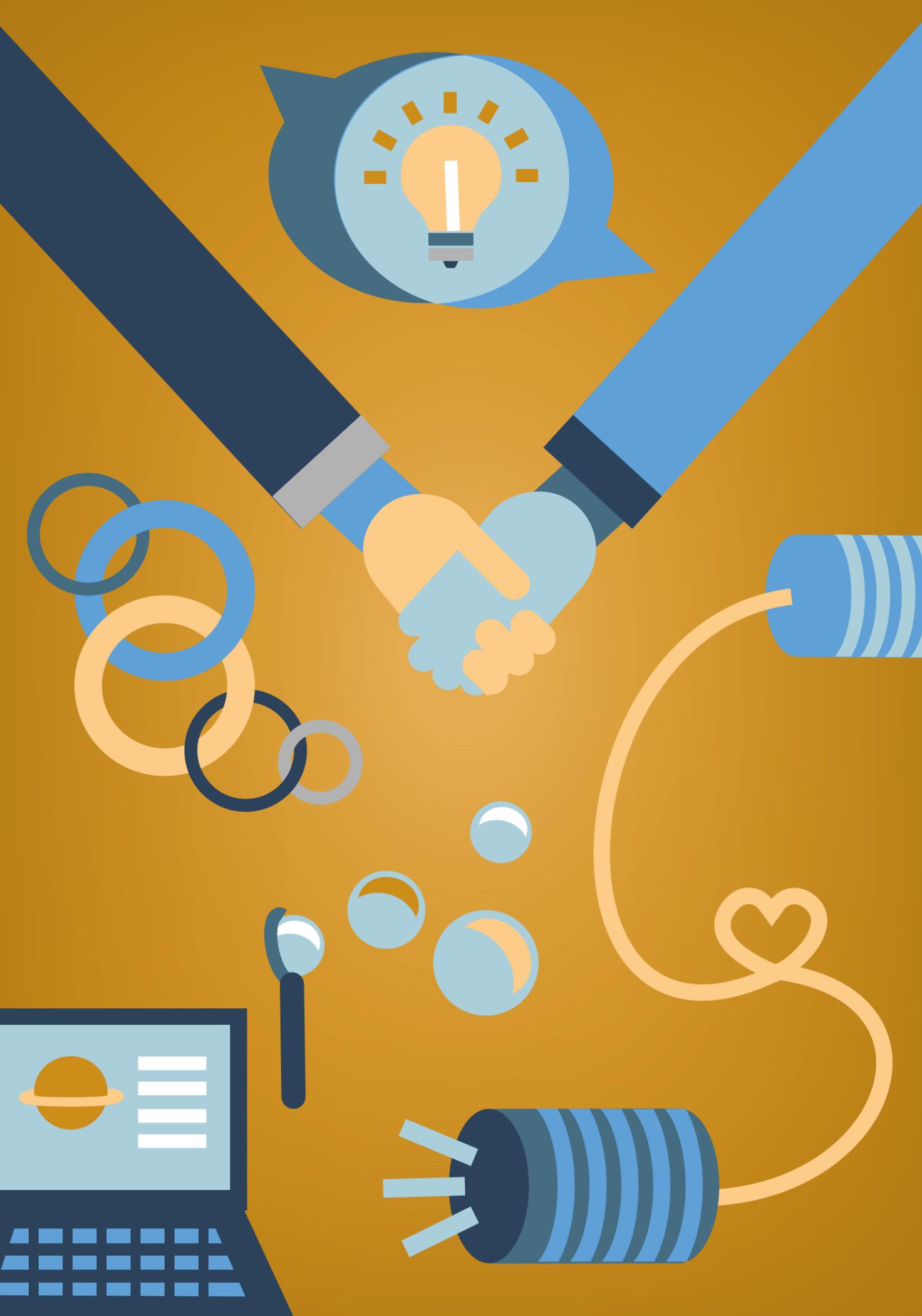
- Bei einem Ort: Wie sieht ein optimaler Tag, eine Woche, ein Monat im Dauerbetrieb aus?
- Wer muss dazu was tun? Welche Rollen braucht es? Definiert sie.
- Wie sieht ein entsprechender Nutzungsplan aus? Tragt genaue Zeiten ein und welche Rolle wann welche Aufgabe übernimmt.
- Bei einem Produkt: Wie sieht ein optionaler Nutzungszyklus aus? Wer lagert das Produkt, gibt es aus, checkt es auf Schäden bei der Rückgabe?
- Plant immer die Instandhaltung ein. Dinge gehen kaputt, auch im normalen Betrieb.
- Bindet in allen Rollen so viele Menschen aus der ursprünglichen Crew (siehe "Core, Crew, Crowd", S.xx) wie möglich ein. Ihr Bezug zum Ergebnis ist besonders hoch.

## NACH DEM PROJEKT

- Betreut das Projekt noch eine Weile persönlich, um auf unvorhergesehene Probleme reagieren zu können.

#### TEILNEHMER

- Inklusionsmanager
- Menschen, die den Ort/das Produkt langfristig betreiben



---

## DAS ZIEL: ANGEWANDTE INKLUSIONSARBEIT

### EINFÜHRUNG

Inklusionsarbeit heißt vor allem eins: Kommunizieren. Wie schwer gute Kommunikation in einem extrem heterogenen Umfeld ist, haben wir erst nach und nach gelernt. In den meisten Kulturen der Herkunftsländer wird weniger Wert auf 2D-Kommunikation gelegt als

bei uns. Ein Plakat ist nur ein Wandschmuck, ein Aushang bestenfalls eine Gedächtnisstütze. Was wirklich zählt, ist die direkte Ansprache und persönliche Beziehung. Wir zeigen euch hier, was bei unserem Prototypen am besten funktioniert hat.



## SPRACHBARRIEREN ÜBERWINDEN

### BEOBACHTUNG

In der Projektarbeit mit Menschen, die viele unterschiedliche Muttersprachen sprechen, wird Kommunikation zur Herausforderung. Auf ein Mindestmaß an Verständigung können wir jedoch auch in unserer erfahrungsbasierten Umgebung nicht verzichten.

### LÖSUNG

Wenn ihr mit Deutsch oder Englisch nicht weiterkommt, nehmt ihr alternative Pfade. Im Idealfall ist die Zielgruppe dabei ein Teil der Lösung (siehe "Lösungsgruppe statt Zielgruppe", S.017).

## ALTERNATIVE KOMMUNIKATIONSPFADE

### 1. Bewohner als Übersetzer:

Identifiziert diejenigen Bewohner, die gut genug Deutsch sprechen, um für andere in ihre Landessprache übersetzen zu können. Das sind häufig junge Männer und Kinder. Wenn es ein schriftliches Dokument sein muss, hilft Google Translate als Zwischenschritt. Das Ergebnis könnt ihr dann gemeinsam redigieren.

### 2. Sprachmittlerinnen:

Bezieht nach Möglichkeit Sprachmittlerinnen der Unterkunft ein. Sie haben bereits guten Kontakt zu den Bewohnerinnen und kennen ihre Fähigkeiten und Interessen.

### 3. Bilder einsetzen:

Verwendet Bilder, um für Projektvorschläge zu werben und Bedürfnisse zu erfragen. Im schnellen Kontakt helfen auch Kritzeleien. Das macht Spaß und fördert die Kreativität.

### 4. Mimik, Gestik und Intuition:

Viele Bewohner haben wenig Kontakt zur Nachbarschaft, können Deutsch nur bröckchenweise aus dem Unterricht und sind entsprechend zurückhaltend und unsicher. Aber keine Scheu - Smalltalk geht immer! Persönliche Beziehungen baut man am besten im gemeinsamen Tun auf. Die Verständigung über einzelne Wörter, Gesten, Mimik und Handlungen (einfach mal zwei Kaffee mitbringen) führt schneller zu Verbindungen als man denkt. Für komplexe Informationen oder Entscheidungsprozesse könnt ihr immer noch jemanden dazuholen.



## KOMMUNIKATIONSKANÄLE

### BEOBACHTUNG

Aushänge und andere Informationen auf Papier funktionieren in einer Notunterkunft nicht so, wie man es gewohnt ist. Viele Geflüchtete orientieren sich eher an persönlich überbrachten Informationen als an gedruckten Bekanntmachungen.

### LÖSUNG

Die Lösung heißt: **Kontakt, Kontakt, Kontakt.** Mit dem Aufbau persönlicher Verbindungen erhöht sich der Informationsfluss.

### 1. Feste Anwesenheitszeiten:

Definiert einen zentralen Ort und spezielle Zeiten, an denen Bewohner kommen und sich informieren können. Wählt einen häufig frequentierten Ort, an dem ihr gut sichtbar seid, um leichter ins Gespräch zu kommen. (Rest weg)

### 2. WhatsApp & Co:

Findet heraus, welchen Messenger die Bewohner nutzen und richtet mit ihrem Einverständnis eine Gruppe ein, worüber Informationen zu aktuellen Veranstaltungen verschickt werden können. Postet auch Fotos von Fortschritten und schreibt persönliche Kommentare. Das macht die Gruppe lebendig.

### 3. An bestehende Veranstaltungen andocken

Informiert euch über bereits etablierte Veranstaltungen. Wenn diese von Menschen besucht werden, die ihr ansprechen wollt, versucht euch mit eurem Vorhaben anzudocken. Auf diese Weise sind die Leute bereits versammelt und können leichter und regelmäßig kontaktiert werden.

### 4. Bring-einen-Freund

Gibt es bereits interessierte Mitmacher, bittet diese, beim nächsten Mal eine interessierte Freundin mitzubringen. Vertraut auf die Mundpropaganda: Wenn das Projekt Anklang findet, kommen automatisch mehr Leute.

### 5. Aushänge und Poster an einer definierten Stelle anbringen

In Kombination funktioniert ein gewisses Maß an 2D-Kommunikation. Platziert Aushänge mit Veranstaltungen nicht überall, sondern konsequent an einer fest definierten Stelle. Klärt darauf die Fragen "Was, wann und wo?" und verwendet viele Bilder und wenig Schrift.

### 6. Projekt-Jingle & Durchsagen

Wenn Lautsprecher vorhanden sind, produziert einen Jingle in Kombination mit Durchsagen von Muttersprachlern, vor allem für die Phase kurz vor und während eines Baufestivals.



## VERBINDLICHKEIT SCHAFFEN

### BEOBSACHTUNG

Es gibt viele Initiativen und dutzende Angebote für Geflüchtete in jeder Unterkunft. Meistens handelt es sich um ehrenamtliche Dienstleistungen: Deutschkurs, Sportkurs, Informativveranstaltung. Die Geflüchteten kommen in ein formales Setting, erhalten gratis Wissen und gehen wieder nach Hause - gegebenenfalls in ein anderes Stockwerk. Dementsprechend ist der Kontakt oft lose und unverbindlich.

### LÖSUNG

Bei ROC drehen wir die Perspektive um: Die Geflüchteten kommen nicht zu uns, sondern wir zu ihnen. Wir wollen keinen Input geben, sondern brauchen die Zeit und Kraft der Bewohner, um gemeinsam etwas zu erschaffen. Um als Besuch empfangen zu werden und die Hilfsbereitschaft zu erfahren, die ein Inklusionsprojekt zu Beginn benötigt, ist ein gewisses Maß an Verbindlichkeit notwendig.

## TIPPS FÜR MEHR VERBINDLICHKEIT

### 1. Informelles Plaudern

Bevor ihr irgendein Projekt startet, verbringt Zeit mit den Menschen und lernt sie kennen. Fragt, ob ihr euch dazu setzen könnt, und holt den Leuten einen Tee - selbst wenn dieser umsonst ist, freut sich jeder. Dann erzählt ihnen, was ihr vorhabt, und hört im Anschluss gut zu.

### 2. Den richtigen Fokus setzen

Vergesst nicht: Ihr seid wegen der Menschen da, nicht für ein übergeordnetes Projektziel. Menschen spüren, ob man an ihnen persönlich interessiert ist, oder sie nur für eigene Zwecke einspannt. Ihr bittet um Hilfe, um zu helfen.

### 3. Kontaktdaten austauschen

Viele Unterkünfte sind groß, sodass man sich leicht aus den Augen verliert. Fragt nach Nummern von Leuten, mit denen ihr euch gut versteht. Das ist ein kleines Ritual, das offenbart, dass beide Seiten Interesse am Kontakt haben. So könnt ihr Leute spontan und gezielt anfragen, wenn ihr mit etwas Unterstützung braucht - die meisten helfen gern.

### 4. Freundschaftsdienste

Sehen wir den Tatsachen ins Auge: Auch wenn Projekte wie ROC super sinnvoll sind, ist die Verbesserung der Unterkunft selten die höchste Priorität der Bewohner. Im Gegenteil, am Ende wollen sie da raus! Deshalb: Wenn Bewohner andere Sorgen haben, schiebt sie nicht beiseite, sondern hört sie an - als Einheimischer kann man häufig gute Tipps geben, Informationen recherchieren oder Wohnungen und WG-Zimmer vermitteln. Das ist gut fürs Karma, zeigt, dass ihr es ernst meint und hilft Leute zum dauerhaften Mitmachen zu motivieren.

Vergesst aber nicht, dass ihr keine Sozialarbeiter seid. Scheut euch nicht, Leute mit konkreten Anliegen an Initiativen oder Mitarbeiter der Unterkunft weiterzuleiten, die sich besser auskennen - sonst lauft ihr Gefahr, in den Problemen der Unterkunft zu ertrinken.

### 5. Nicht klammern

In jedem Projekt kommen und gehen Leute - das ist okay. Hakt ruhig mal nach, wenn jemand Interesse gezeigt hat und dann fern bleibt, und bleibt gelassen, wenn sich jemand rauszieht - die Leute haben genug andere Sorgen. Wie in jeder Beziehung gilt auch hier: Gesunde Verbindungen basieren auf Freiheit.

### 6. Energie und Verbindung durch praktisches Handeln

Es ist toll, in einer Gruppe über Möglichkeiten zu träumen und zu planen. Leider verpufft die Energie schnell, wenn greifbare Taten auf sich warten lassen. Werdet bald konkret, räumt auf, baut Wände, Möbel oder andere kleinere Werkstücke, damit Bewegung entsteht. Das hält die Gruppenenergie hoch und andere sehen, dass etwas geschieht und kommen dazu.



## PROJEKTE UND VORHABEN PRÄSENTIEREN

### BEOBACHTUNG

Bei Präsentationen von Projekten vor Geflüchteten ist die sprachliche Verständigung allein eine Herausforderung (siehe "Kommunikationskanäle", S.101). Zusätzlich unterscheidet sich unsere Arbeitsweise, insbesondere eine partizipative wie bei ROC, sehr von den Gewohnheiten in anderen Kulturen. So erhält man teils freundliche Zustimmung und Signale der Hilfsbereitschaft und sieht die Personen im Anschluss nie wieder. Die in ihrer Kultur gebotene Höflichkeit oder Unsicherheit verbieten es, die unklare Verständigung deutlich zu machen.

### LÖSUNG

**Bereitet die Präsentation von Projektideen und Aufruf zum Mitmachen gut vor. Verständnis und persönlicher Bezug sind die Grundlage für den Beginn einer Zusammenarbeit. Insbesondere die Möglichkeit der Teilhabe wird hoch eingeschätzt und wirkt, teilweise nach anfänglichem Zögern, motivierend.**

## PROJEKTE ERFOLGREICH PRÄSENTIEREN

1. Plant die Präsentation und die Folgetreffen sorgfältig vorab.
2. Organisiert ausreichend Sprachmittler oder stellt sicher, dass genug Teilnehmer dabei sind, die für die anderen übersetzen können.
3. Kommuniziert klar und konkret. Es ist hilfreich, euer Anliegen visuell zu präsentieren. Bilder inspirieren und vermeiden grundlegende Missverständnisse. Moodboards und die Auswahlmöglichkeit zwischen Bildern helfen bei der gemeinsamen Zieldefinition. (siehe "Sprachbarrieren überwinden", S.100 und "Der Frauenraum: Das erste Treffen, Los geht's!", S.108).
4. Jetzt ist Flexibilität gefragt: Fragt die Anwesenden, wie sie sich das Ergebnis vorstellen. Nehmt zusätzliche Vorschläge auf und integriert sie ins Gesamtbild. Merkt ihr, dass die Vorstellung des Teams von eurer abweicht, geht darauf ein und entwickelt gemeinsam eine bessere Idee.
5. Um die Qualität der späteren Ergebnisse zu sichern, können gemeinsam Regeln und Rahmen für die Gestaltung festgelegt werden: Definiert den Farbraum, Materialien, Formen oder was auch immer eine Rolle spielen mag. Das garantiert ein Mindestmaß an ästhetischer Einheitlichkeit und vermeidet langwierige Entscheidungsprozesse und Unsicherheiten während der Umsetzung.

6. Ist die grobe Marschrichtung beschlossen, definiert ihr konkrete Aufgaben. Jede Person wird gefragt, welche Aufgabe sie übernehmen will. Bei zurückhaltenden Personen lohnt es sich, ihnen ein oder zwei Aufgaben nahezulegen und wählen zu lassen, wenn sie sich nicht von alleine melden.
7. Legt am Ende eines jeden Treffens den nächsten Termin fest.
8. Vereinbart einen Kommunikationskanal für euer (Teil-) Projekt.
9. Manchmal kommt alles anders als geplant: Es erscheinen nur drei Leute, der Computer funktioniert nicht, die Sprachmittler haben etwas anderes vor. Lasst euch nicht aus der Ruhe bringen. Ungeplante Situationen entwickeln oft eine interessante Eigendynamik und führen zu erstaunlichen Ergebnissen.



## LÖSUNGSWEGE BEI NIEDRIGER MOTIVATION

### BEOBSACHTUNG

Große Projekte wie der Ausbau einer Etage oder die Umgestaltung einer ganzen Unterkunft brauchen die Hände von vielen. Das geht nur, wenn die Teilnehmer über einen langen Zeitraum interessiert und begeistert sind. Manchmal kommt keine rechte Dynamik und Motivation auf - die Zusammenarbeit geht nicht glatt, Bewohner tauchen ab, und die ganze Sache macht niemandem Spaß.

### LÖSUNG

Wenn die Zusammenarbeit keine Freude macht und die Energie niedrig ist, helfen weder Willenskraft noch Druck. Hier liegt ein wertvoller Hinweis vor, dass etwas nicht stimmt. Folgende Punkte könnt ihr überprüfen.

## MASSNAHMEN BEI NIEDRIGER ENERGIE

- **Stimmt eure Haltung?**  
Wir erwähnen es gerne immer wieder: Der Kern erfolgreicher Inklusionsarbeit ist die Haltung (siehe "Prinzipien", S.012): Wir sind hier, um mit euch etwas gemeinsam zu machen. Wir arbeiten auf Augenhöhe. Ihr arbeitet nicht für uns und wir sind nicht eure Dienstleister. Wir wollen hier für alle etwas verbessern und dabei eine gute Zeit verbringen. Was braucht ihr dafür? Bei dieser Haltung dockt man gerne an.
- **Habt ihr eine klare, gemeinsame Vision?**  
Kein Mensch arbeitet gern, ohne zu verstehen, woran. Motivation entsteht mit einer Vision, die in Worten und Bildern kommuniziert werden kann. Schaut euch die Anleitung zum gemeinsamen Visionieren (S.062) und Tipps zum Präsentieren noch mal an (S.104).
- **Ist das Ziel oder die Vision zu groß oder abstrakt?**  
Startet mit kleinen Projekten, die einen schnellen und sichtbaren Erfolg ermöglichen: den Raum freiräumen und sauber machen, Wände anmalen, erste Palettenmöbel bauen. Das schafft Vertrauen, um die größeren Baustellen anzugehen. Identifiziert nächste Schritte und verteilt Aufgaben, damit der Fluss dahin nie ins Stocken gerät.
- **Stellt ihr Qualität oder eigene Vorstellungen vor die Partizipation?**  
Es macht Spaß, sich etwas auszudenken - vor allem, wenn es so viele Möglichkeiten gibt, Umstände zu verbessern und Räume zu verschönern. Schnell hat man eine Vision, von der man begeistert ist, die man als Non-plus-ultra empfindet. Da fällt es nicht leicht, echte Partizipation zuzulassen: Denn wer andere wirklich einbinden will, muss loslassen können.

- **Habt ihr ein freudvolles Arbeitsumfeld geschaffen?**  
Bringt ein paar Boxen mit, macht Musik an und stellt Snacks zur Verfügung. Oder noch besser: einen Bewohner Musik anmachen lassen und ihm einen Zehner für Snacks für alle geben. Checkt regelmäßig, ob es allen gut geht.
- **Drückt die Umgebung zu sehr?**  
Fahrt gemeinsam zum Baumarkt oder Stoffmarkt um einzukaufen. Postet Fotos im Messenger für die anderen, das verbindet und motiviert.
- **Fühlen sich alle frei und können selbstwirksam arbeiten?**  
Wenn es Aufgaben zu verteilen gibt: Fragt immer jede, worauf sie gerade Lust hat - als Versicherung und Signal, dass die Aufgabe absolut selbstbestimmt ist. Macht das auch mit euch selbst!
- **Habt ihr das Feiern von Erfolgen vergessen?**  
Gemeinsam Pausen machen, zusammen Pizza essen, Erfolge genießen. Das schafft Spaß und Verbindung.

## WENN ALLES NICHTS HILFT

- **Vertraue dem Prozess und der Eigendynamik**  
Angespannt zu arbeiten bringt nichts - wenn es ein Problem gibt, haltet inne und gebt ihm Raum. Probleme sind meist wichtige Hinweise auf notwendige Korrekturen. Manchmal hilft es bereits, ein Problem im Check-in oder Check-out anzusprechen und zu schauen, was passiert.
- **Nicht aus der Ruhe kommen**  
Wenn das Problem nicht sofort behoben werden kann und weitere Aufmerksamkeit braucht, macht eine Pause und überlegt: Was ist der Kern des Problems? Können wir es jetzt beheben? Gibt es einen alternativen Pfad? Wenn gar nichts mehr geht, lasst die Aufgabe ein paar Tage ruhen. Manche Lösungen brauchen Zeit.
- **Kommunizieren**  
Sprecht auch mit anderen über das Problem, um neue Perspektiven und Ressourcen zu bekommen. Supervisoren können sehr hilfreich sein.



## FALLSTUDIE: PROJEKT FRAUENRAUM

Julia kam gleich zu Beginn des ROC-Projekts als Grafikdesignerin ins Team. In dieser Eigenschaft gestaltete sie den Kiosk (unsere Anlaufstelle in der Unterkunft) und überlegte sich, wie man effektiv mit der Bewohnerschaft kommuniziert. Doch schon bald entdeckte sie ihre Leidenschaft für das Thema Inklusion und tauschte ihre Designer-Rolle immer öfter mit der der Prozessbegleiterin. Nebenbei dachte sie sich ein Zertifikatssystem und eine App aus.

Als wir besprachen, wer aus dem ROC-Team welchen Raum im Dorf der Möglichkeiten als Prozessbegleiter betreuen würde, war für mich sofort klar: Ich will in den Frauenraum. Mich reizte die Herausforderung, die ich bei dem Aufbau eines engagierten Bewohnerinnen-Teams sah. Zum einen vermutete ich größere Sprachhürden, da die Frauen in der Unterkunft aus verschiedenen Gründen oft so gut wie kein Deutsch (und auch kein Englisch) sprechen. Zum anderen war ich neugierig, wie stark sich die Frauen einbringen würden.

Ich war optimistisch, denn ich vermutete, dass die Frauen sich nichts sehnlicher wünschten als ein eigenes Zuhause für ihre Familie einzurichten und sich über die Möglichkeit freuen würden, ihre Vorstellungen wenigstens in einem Raum einzubringen, welcher für sie bestimmt wäre. Glücklicherweise lag ich nicht ganz falsch mit meiner Annahme...

## DAS ERSTE TREFFEN

Die Zeit drängte: Wir hatten nur fünf Wochen Zeit bis zum Baufestival. Also warf ich mich gleich in die Vorbereitung des ersten Treffens mit den Frauen. Mein Glück war, dass es bereits einen festen Termin gab, an dem sich viele Frauen aus der Unterkunft versammelten: das Frauencafé, welches im selben Raum wie der Deutschunterricht stattfand. Hier durfte ich mit Erlaubnis der Malteserin und Frauenbeauftragten Patricia im Anschluss mein Projekt präsentieren. Im Rahmen der Veranstaltung waren auch zwei Sprachmittlerinnen zugegen, die freundlicherweise für mich übersetzten.

Die Mini-Präsentation, die ich den Frauen auf meinem Computer zeigte, war sehr hilfreich und löste sowohl Zustimmung als auch Heiterkeit aus: Ein durchgestrichener Mann und durchgestrichene Kinder? Nur für Frauen? Jaaa!

Ein Raum nur für Frauen war also durchaus gewollt. Alles andere war jedoch unklar: Wer oder was ist überhaupt ROC? Und was genau sollten die Frauen dafür tun? Im Raum wurde es unruhig, die ersten Frauen brachen auf, mein Zeitfenster schloss sich.

Schnell schlug ich vor, gemeinsam in die vierte Etage zu gehen und über einen möglichen Standort des Frauenraums zu entscheiden. Eher unwillig ließen sich einige der Frauen überreden mitzukommen, einige verdrückten sich auf dem Weg.

Oben angekommen sahen wir uns mit den übrigen acht Frauen die möglichen Orte an und einstimmig entschied man sich für den Raum mit der zentralsten Lage. Damit hatte ich nicht gerechnet. Ich hatte angenommen, dass die Frauen einen kurzen, vor Bli-

cken geschützten Weg bevorzugen würden, ich hätte meine Hand dafür ins Feuer gelegt! Wie gut, dass die Frauen selbst entscheiden konnten. Noch eine wichtige Anforderung: Auf keinen Fall wollen wir gleich neben den Teesalon, wo die Männer sind – da können die uns ja belauschen! Also doch lieber den Kinder-raum als Puffer dazwischen...

Bevor sich die Versammlung auflöste, verabredeten wir ein neues Treffen in der darauffolgenden Woche. Alle versprachen zu kommen.

Los geht's!

Die nächsten Treffen bereitete ich sorgfältig vor: visuell selbsterklärende Screen-Präsentationen, ausreichend Sprachmittlerinnen, zwei Malteserinnen, die

alle Frauen kannten und ein paar Kekse und Getränke – alles bereits im Rohbau des Frauenraums.

Das zahlte sich aus: die Frauen freuten sich über die Bilder von orientalisch anmutenden Räumen und die Aussicht, diese mitgestalten zu dürfen. Sie ent-

schieden über die Farben (pink-violett-blau-gold) und erklärten, welche Einrichtungsgegenstände wichtig für einen schönen Frauenraum seien: unter anderem Teppiche, Sitzkissen, sowie ein Schuhregal, um den Raum barfuß betreten zu können.

Ich machte klar, dass der Raum nur so schön werden würde, wie sie ihn gestalteten und dass ich ohne ihre Mithilfe nichts machen könne. Daraufhin meldete sich jede Frau am Tisch entweder zum Nähen der Kissen und Vorhänge oder zum Verzieren von Wänden und Möbeln.

Auch wenn wir sprachlich nicht viel voneinander verstanden, so wussten wir nun jedoch, dass wir uns gegenseitig das Beste wünschten und gemeinsam etwas Schönes schaffen wollten.

## DER MARKTBESUCH

Eines der schönsten Erlebnisse in diesem Prozess war für mich der Tag, an dem wir alle zusammen auf den Stoffmarkt gingen. Die Frauen sollten sich die Stoffe selbst aussuchen, aus denen sie die Kissen und Vorhänge nähen würden.

Es war eine fröhliche, aufgekratzte Truppe, die da über den wuseligen sogenannten „Türkenmarkt“ schlenderte. Voller Freude betrachteten und wählten sie die Stoffe. Als alles Geld ausgegeben war, setzten wir uns zusammen in ein Café und tranken Tee. Einige der Frauen berichteten von ihren Fluchtgeschichten und ihren zurückgelassenen Verwandten (alte Eltern und erwachsene Kinder). Es war traurig und schön zugleich, sich auf die Art näher kennen zu lernen. Ich erzählte ein bisschen von meiner Familie und wir zeigten uns gegenseitig Fotos unserer Kinder. Wir einigten uns darauf, dass Familie das Wichtigste im Leben ist und es letztlich nicht darauf ankommt, wo man lebt, wenn nur die Familie in Sicherheit ist.

Von diesem Tag an begrüßten wir uns mit echter Freude und Herzlichkeit, sobald wir uns in der Unterkunft über den Weg liefen. Auch wenn wir sprachlich nicht viel voneinander verstanden, so wussten wir nun jedoch, dass wir uns gegenseitig das Beste wünschten und gemeinsam etwas Schönes schaffen wollten.

## SPENDEN FÜR DEN FRAUENRAUM

Ich stellte mir einen Frauenraum vor, der mehr als nur Grundbedürfnisse befriedigte. Er sollte richtig schön werden, vielleicht einen Hauch von Luxus bieten. Dazu brauchte es jedoch Teppiche, Lampen, schöne Stühle und einen Tisch und viel, viel Stoff. Die Sofas sollten während des Festivals gebaut und bepolstert werden, die anderen Möbel wünschten sich die Frauen etwas filigraner, als das in Marke Eigenbau auf die Schnelle möglich war.



Einige der Frauen berichteten von ihren Fluchtgeschichten und ihren zurückgelassenen Verwandten (alte Eltern und erwachsene Kinder). Es war traurig und schön zugleich, sich auf die Art näher kennen zu lernen.

So postete ich den Bedarf an Möbeln, Teppichen und Stoffen in zwei Berliner Newslettern und streute die Anfrage in meinem Bekannten- und Familienkreis.

Der Rücklauf war erstaunlich! Sehr viele Menschen meldeten sich und spendeten gut erhaltene Dinge, die den Frauenraum später zu einem Schmuckstück machten – das meiste davon frei Haus geliefert.

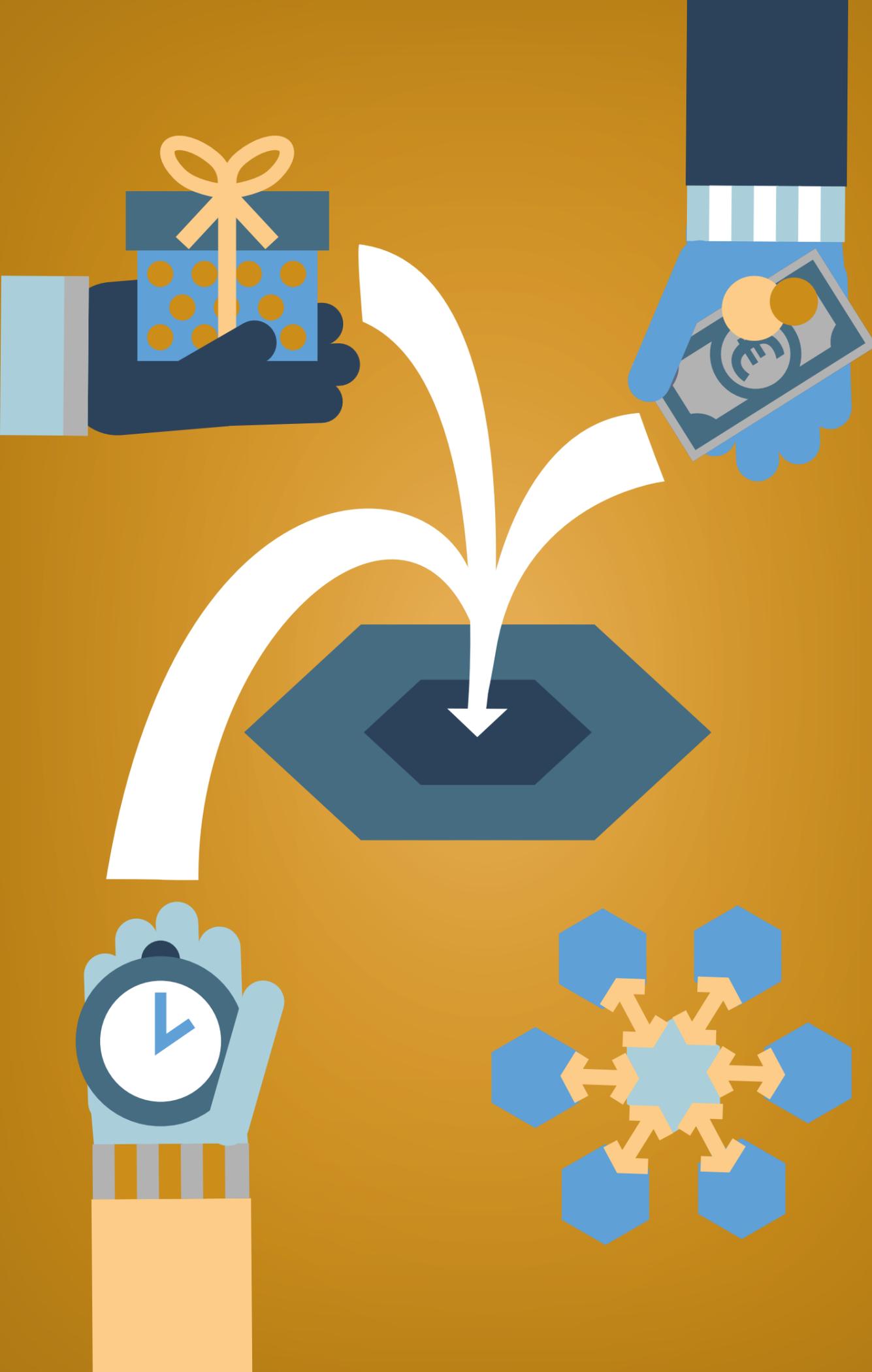
## BAUFESTIVAL!

Während des Baufestivals lief alles bestens: Alle Frauen, die mit mir auf dem Stoffmarkt waren, kamen zum Helfen – und täglich wurden es mehr. Viele brachten ihre Töchter oder Freundinnen mit. Es gab Zeiten, da waren alle drei Nähmaschinen gleichzeitig in Betrieb – an anderen Ecken wurden Schränkchen bemalt und die Wand mit Gold-Ornamenten verziert. Die Stimmung war ausgelassen: Am Eingang zogen sich alle die Schuhe aus, setzten sich auf den Teppich und quatschten drauf los. Ich hatte alle Hände voll damit zu tun, nicht den Überblick zu verlieren und für jede interessierte Helferin eine passende Aufgabe zu finden.

Im Großen und Ganzen war ich aber schlichtweg begeistert, wie gut alles lief, wie enthusiastisch alle halfen und wie großartig wir vom Bauteam unterstützt wurden, die uns etliche Sofas und Schränke fertigten.

Zum Schluss fielen sich alle glücklich in die Arme. Der Raum war so schön geworden, dass selbst die Männer ihn gerne genutzt hätten.

Mit Stolz betrachteten die fleißigen Helferinnen ihre Fotos auf dem Schild am Eingang: Dieser Raum entstand durch die Hilfe von ...



## INPUT: ZEIT, GELD UND MATERIAL

### EINFÜHRUNG

Wenn ihr ein Baufestival oder Projekte in ähnlicher Größenordnung plant und umsetzt, benötigt ihr enorme Ressourcen, deren Beschaffung und Verteilung viel Aufwand bedeutet. Aus diesem Grund lohnt es sich, eine verantwortliche Fundraiserin im Team zu bestimmen. Sie braucht Visionskraft, muss analytisch denken können, emphatisch auf Förderer eingehen und Konzepte emotional aufbereiten.

Eine Fundraiserin stellt sich grundsätzlich zwei Fragen:

1. **Welche Bedarfe bestehen?**
2. **Wer kann sie erfüllen?**

Eure Bedarfe leiten sich aus eurer Mission ab, die im Sinne eines „Smarten Netzwerks“ (S.115) im Zentrum eurer Überlegungen stehen sollte. Häufig ist es sinnvoll, mit Partnern auf das gleiche Ziel hinzuarbeiten, anstatt Mittel einzusammeln und alles selbst zu machen. Es lohnt sich außerdem, offen und spontan zu

bleiben: Definierte Bedarfe basieren auf eurer aktuellen Taktik. Die darf sich ändern. Es ist immer möglich, dass sich im Verlauf eures Projekts bessere Wege auftun, in Form von neuen Partnern oder besseren Ideen.

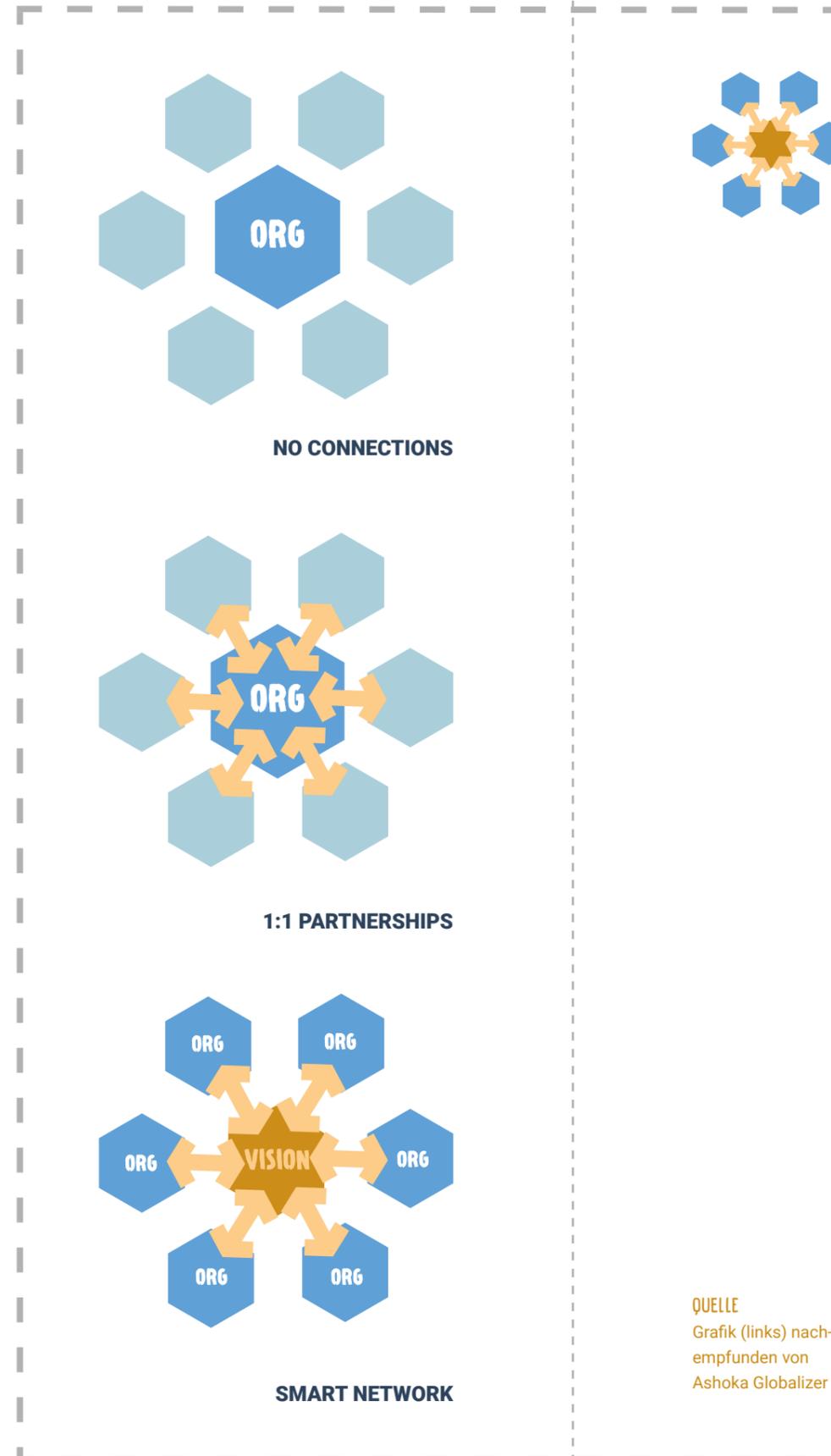
Finanzielle Mittel einzuwerben ist unumgänglich. Es lohnt sich jedoch, daneben noch drei weitere Arten von Leistungen zu beachten: Zeitspenden (S.116), Materialspenden und Sonderleistungen (S.119) wie Knowhow, Vernetzung und Reputationsübertragung (durch Auszeichnungen oder Partnerschaften). Ein Smartes Netzwerk erhöht die Chancen auf Leistungen dieser Art erheblich.

Mit einer Wunschliste an Leistungen fällt die Suche nach Partnern und Spendern leichter, womit wir zur zweiten Frage kommen: Wer kann eure Bedarfe erfüllen? Ein guter Fundraiser formuliert diese Frage um: Für wen bietet euer Projekt einen Mehrwert?

Bei der Beantwortung dieser Frage sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Zur Anregung möchten wir euch eine nicht abschließende Liste als Inspiration zur Verfügung stellen:

- Stiftungen: Wollen ihren Satzungszweck im Rahmen ihrer Förderbedingungen erfüllen.
- Quartiersmanagements: Möchten tolle lokale Projekte unterstützen.
- Lokale Regierungen, Politiker, Stadtteilbürgermeister: Möchten ihre politische Agenda vorantreiben.
- Behörden: Sorgen sich um gelungene Integration und verbesserte Unterkünfte.
- Firmen: Brauchen gute Fälle für ihre "Corporate Social Responsibility"-Programme und ihr Reputationsmanagement.
- Läden in der Nachbarschaft: Freuen sich über Reputation, Aufmerksamkeit und neue Kunden oder engagieren sich aus persönlichen Gründen für ihre Nachbarschaft.
- Läden, die Equipment und Material verkaufen wie Baumärkte, Holzmärkte etc: Spenden gerne Material im Rahmen ihres Reputationsmanagements.
- Recycling Firmen: Spenden Material im Rahmen ihres Reputationsmanagements.
- Organisationen im gleichen Umfeld: Gehen Synergien ein, wenn es ihre eigene Positionierung nicht gefährdet.
- Ministerien: Erfüllen einen öffentlichen Auftrag und arbeiten dazu mit spezialisierten Partnern.
- EU Fonds: Fördern Projekte, die ins (oft) enge Korsett ihrer Richtlinien passen und den Aufwand der Bewerbung überstehen.

In dieser Liste erwähnen wir nur die strategischen Anreize für Partner. Ganz wichtig zu erwähnen bleibt eine Beobachtung: Sinn, Mitgefühl und Nächstenliebe spielen in allen Bereichen immer häufiger eine entscheidende Rolle und können euch unerwartete Unterstützung bescheren.



QUELLE  
Grafik (links) nachempfunden von  
Ashoka Globalizer

## EIN „SMARTES NETZWERK“ BAUEN

### BEOBSACHTUNG

Wie die meisten sozialen Organisationen benötigt euer Team externe Ressourcen, um Projekte auszuführen und ihre Wirkung zu skalieren. Dabei besteht die Gefahr, die eigene Organisation ins Zentrum dieser Bemühungen zu setzen und so das Wachstum der Organisation mit dem Wachstum der Wirkung zu verwechseln.

### LÖSUNG

Eine veränderte Perspektive auf das Thema „Partner und Finanzierung“ kann sowohl beim Fundraising als auch bei der Wirkungssteigerung helfen: In einem Smarten Netzwerk steht nicht die Organisation umringt von Partnern und Förderern im Zentrum, sondern die gemeinsame Mission. Alle Akteure zahlen, wenn möglich, direkt auf die Mission ein und sind über ein Netzwerk abstimmd verbunden. Ressourcen nehmen weniger Umwege zum Ziel, Expertisen werden unmittelbar angewandt, und die eigene Organisation bleibt schlank und wendig. Eine gemeinsame Mission zieht Gleichgesinnte zusätzlich stärker an als klassische Spendenanfragen.

## DIE KARTE EINES SMARTEN NETZWERKS ERSTELLEN

Ein Smartes Netzwerk erhöht die Klarheit und unterstützt eine kreative Partnersuche. So geht ihr vor:

1. Im Zentrum steht die Mission. Je nach Fall wird diese weiter oder enger gefasst. Die übergeordnete Mission von ROC ist beispielsweise weiter gefasst als die unseres ersten Prototyps: "Inklusion innovieren" versus "Ein alternatives Betriebssystem für Unterkünfte entwickeln". An dieser Stelle lohnen sich gesonderte Skizzen mit jeweils passenden Partnern. Nehmt euch Zeit: Die Formulierung der Mission ist selten trivial.
2. Nun erstellt ihr eine Liste an Bedarfen aus Sicht der Mission: Was muss passieren, um sie zu erfüllen? Denkt dabei an Arbeitszeit, Wissen, Kontakte und Türöffner, finanzielle Mittel, Material und so weiter.
3. Checkt für jeden Bedarf: Könnt nur ihr ihn erfüllen und benötigt dafür Ressourcen? Oder gibt es einen potenziellen Partner, der das direkt erledigen kann? Bei euch sollten nur die Kernaufgaben verbleiben. Häufig ist das die Orchestrierung eines Projekts.



## ZEITSPENDEN: EHRENAMT UND PRO-BONO-PARTNER

### BEOBSACHTUNG

Erfolgreiche Baufestivals brauchen viele Hände. Daher sind ROC-Teams als erstes auf Zeitspenden angewiesen. Dahinter können sich das gute alte Ehrenamt oder Pro-bono-Jobs mit oder ohne Aufwandsentschädigung verbergen. Da die Möglichkeiten der Bezahlung begrenzt sind, spielen alternative Anreize eine wichtige Rolle.

### LÖSUNG

Die un- oder niedrig bezahlten Aktivitäten und Arbeiten bei ROC bieten unterschiedlichste Mehrwerte: das Erleben von Gemeinschaft im interkulturellen Kontext, Einsichten in neue Organisationsformen, eine Möglichkeit zum gesellschaftliches Engagement, Teilhabe an der Gesellschaft oder teilweise schlicht eine Freizeitbeschäftigung. Dabei darf es unterschiedliche Grade des Engagements geben, für das wir das Core, Crew und Crowd Modell (S.066) nutzen. Damit kann jeder das gewünschte Maß an Verantwortung übernehmen und erhält im Gegenzug mehr oder weniger Rechte und Pflichten.

## UMGANG MIT ZEITSPENDEN

Der Einsatz toller Menschen ist das höchste Gut in jedem Projekt. Entsprechend ist ein würdiger Umgang mit dieser Ressource wichtig. Hier einige hilfreiche Schritte:

- Versteht das Core, Crew und Crowd Modell und klärt die Zuordnung für jeden Menschen im Team: Klarheit ist ein wesentlicher Faktor für Zufriedenheit von Team-Mitgliedern und hilft euch enorm bei der Ressourcenplanung.
- Führt auf dieser Basis saubere Onboardings für jedes neue Team-Mitglied durch (S.068) und wählt sie in passende Rollen. Haltet die Rollen in geeigneter Weise transparent fest.
- Verwendet für große Events eine Teilnehmer-Liste.

## BEACHTET

Menschen sind toll und arbeiten sich meist schnell ins ROC-Universum ein. Manchmal passt es jedoch nicht und eine Person zieht zu lange zu viel Energie aus der Gruppe. In diesem Fall ist eine Trennung nach soziokratischen Prinzipien möglich.

### MATERIAL

- Check-Liste Onboarding (siehe "Materialien", S.xx)
- Teilnehmer-Liste

### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Kostenloses E-book: Praxis-handbuch Online Fundraising: <http://www.fundraising-handbuch.org/>
- Unabhängiges Informationsportal zu Crowdfunding-Themen: [www.crowdfunding.de](http://www.crowdfunding.de)
- Übersicht über Crowd Donation Plattformen: <https://www.crowdfunding.de/plattformen/#spenden>
- Kostenloses E-Book: Crowdfunding für Social Entrepreneurs: <http://socialimpactfinance.eu/crowdfunding/crowdfunding-manual>



## GELDSPENDEN

### BEOBSACHTUNG

Euer Team benötigt ein gewisses Maß an (meist geringfügig) bezahlter und dafür langfristiger, zuverlässiger Arbeit. Das Einwerben der nötigen Mittel birgt eine Reihe von Herausforderungen. Zum einen schwankt der Finanzierungsbedarf im Laufe von Projekten erheblich, zum anderen weisen die verschiedenen Fundraising-Optionen unterschiedliche und schwer einschätzbare Aufwand-Nutzen-Relationen auf.

### LÖSUNG

Wir empfehlen euch zwei grundlegende Herangehensweisen, die am besten kombiniert eingesetzt werden: Das Einwerben von größeren, meist einmaligen Summen zur Finanzierung von konkreten, teils zweckgebundenen (Teil-)Projekten und Events. Und kleinere, regelmäßige Einnahmen aus Dauerspendsen und Beiträgen zur Finanzierung des laufenden Betriebs und der Projekt-Zwischenphasen. Durch das Internet sind in den letzten Jahren viele weitere Möglichkeiten hinzugekommen, die ihr unter den Links erkunden könnt.

## GELD ÜBER FÖRDERANTRÄGE EINWERBEN

Immer wieder gibt es die Chance, an größere, einmalige Förderungen über Stiftungen oder Wettbewerbe zu gelangen. Mit Glück findet man sogar einen vermögenden privaten Unterstützer. Hier drei Punkte zur Beachtung:

- Für größere Beträge braucht man einen professionellen Antrag, der auf den jeweiligen Förderer zugeschnitten wird. Das Verfassen ist eine Kunst und meist aufwändig, hilft jedoch bei der Schärfung des Konzepts.
- Häufig vergehen etliche Monate zwischen einer Idee und ihrer Förderung. Plant daher immer genügend Zeit ein.
- Achtung: Ist eine Förderung erst mal da, muss man liefern. Hat man im Antrag zu viel für die angestrebte Summe versprochen, gerät man leicht in Schwierigkeiten oder in den Burn-Out.

## GELD ÜBER SPENDEN-CROWDFUNDING EINWERBEN

Beim Crowdfunding bzw. Crowd-Donating handelt es sich nicht nur um ein effektives Finanzierungstool, sondern auch um ein breitenwirksames Kommunikationsmittel. Über eine Kampagne wird eine große Menge von Privatpersonen zur Unterstützung aufgerufen. Ähnlich wie beim "normalen" Crowdfunding finanzieren die Unterstützer das Projekt über eine spezielle Internetplattform. Jedoch kann die Höhe der Spende beim Crowd-Donating frei

gewählt werden und man erhält dafür maximal eine ideelle Gegenleistung. Organisationen können sowohl anlassbezogen und terminiert sammeln als auch Dauerspendsen einwerben.

- Zunächst verschafft sich der Fundraiser einen Überblick, welche Spendenplattform am besten zum Projekt und den ermittelten Bedarfen passt. Bei ROC haben wir mit betterplace.org sehr gute Erfahrungen gemacht.
- Dann muss die Fundraiserin eine wohl überlegte, kleine Kampagne kreieren und sich um ansprechendes Präsentationsmaterial kümmern: knackige Texte mit einer klaren Story, Bilder und möglichst auch ein kleiner Film - das macht man nicht nebenbei.
- Nun müssen potentielle Unterstützer auf die Kampagne aufmerksam gemacht werden. Dazu solltet ihr neben der Aktivierung eures eigenen persönlichen und partnerschaftlichen Netzwerkes auch typische Marketing- und PR-Kanäle nutzen, um Leute auf die Crowdfunding-Seite zu leiten.
- Plant auch Kapazitäten ein, um während der Spendenphase Fragen von Spendern zu beantworten und immer wieder Updates zu veröffentlichen, vor allem bei Kampagnen mit Dauerspendsen-Option.
- Insgesamt solltet ihr sowohl für die Kampagnenerstellung als auch die eigentliche Spendenphase einige Wochen einkalkulieren.

## MITGLIEDSBEITRÄGE

Eine weitere Möglichkeit, die wir an dieser Stelle nur zur Inspiration anführen wollen, sind Beiträge für euren Verein oder Club. Solche Gemeinschaften erhöhen über eine Formalisierung der Mitgliedschaft sowohl die Bindung eurer Mitglieder als auch eure Einnahmen.



QUELLE:  
Ashoka Globalizer

ANFORDERUNGEN  
Eine klare Mission

WEITERFÜHRENDE  
INFORMATIONEN  
<http://www.ashokaglobalizer.org/smart-networks>

## MATERIALSPENDEN UND SONDERLEISTUNGEN

### BEOBSACHTUNG

Aus Gewohnheit denken wir in Projekten häufig darüber nach, welche Materialien wir einkaufen wollen und welche Gelder wir dafür einwerben müssen. Dabei ist der Umweg über Geld oft ineffizient. Zudem gibt es weitere wertvolle, teilweise ungewöhnliche Leistungen von Partnern, Förderern und Unterstützern, die wir leicht übersehen. Wir finden nur, wonach wir suchen.

### LÖSUNG

**Häufig bekommt man Material direkt von Partnern, denen es leichter fällt, Sachgüter als Gelder zur Verfügung zu stellen. Bei unserem Prototypen haben wir sowohl mit recycelten Materialien als auch neuen Materialien von Händlern und Herstellern gearbeitet. Viele Partner haben uns zudem mit Kontakten, Dienstleistungen oder Kommunikationsmitteln geholfen. Nachfragen lohnt sich!**

## TIPPS ZUM UMGANG MIT MATERIALSPENDEN

1. Materialspenden machen sich nicht bemerkbar, wenn man sie übersieht. Daher ist es hilfreich, wenn ein Mitglied im Team die „Materialbrille“ trägt. Bei jeder Ausgabe und jedem passenden wie unpassenden Anlass stellt sie die Frage, ob ein potenzieller Partner die Leistung oder Sachmittel direkt bereitstellen könnte.
2. Was für den einen Abfälle sind, können für uns Ressourcen sein (siehe „Zirkularität“, S.015). Recycling-Unternehmen, der Sperrmüll und Kleinanzeigen sind tolle Ressourcen.
3. Auf einer Website kann man Spendenpartner zum Dank aufführen. Eine nette und einfache Geste, die die Freundschaft erhält.

## TIPPS ZU SONDERLEISTUNGEN

1. Kreativität ist gefragt. Denkt bei jedem potenziellen Partner noch einmal um die Ecke. Was ist wertvoll für das Projekt und die Mission, und wer hat reichlich davon?
2. Manche Leistungen kosten einen Partner gar nichts. Beispiele können die Nutzung von Logos sein, um die eigene Reputation zu stärken, die Weitergabe von Kontakten, die Verknüpfung mit anderen Partnern, der Zugang zu Räumen oder die Nutzung von Kommunikationskanälen.
3. Partnerschaften sind keine Einbahnstraße, Leistungen sind nicht einseitig. Als soziales Projekt verleiht man einem Partner Reputation, inspiriert, verleiht Sinn oder anderes (siehe Einführung in diesem Kapitel). Dieses Bewusstsein führt zu Kontakt auf Augenhöhe und einem gesunden Verhältnis.



---

## OUTPUT: ENTWICKLUNGEN, KNOW-HOW UND VERBREITUNG

### EINFÜHRUNG

Unser Ziel ist es, den Umgang mit Geflüchteten in Deutschland und Europa zu verbessern und eine Chance in der sogenannten Krise zu sehen. Unser Ziel ist es nicht, ROC als "Marke" so groß wie möglich zu machen. Es geht um die Verbreitung von Lösungen, die funktionieren, egal unter welchem Namen.

Nach Abschluss unseres Prototyps haben wir die Arbeit von ROC in drei Bereiche unterteilt: Bauteam, La-

bor und Beratung. Als Mittel der Wirkungssteigerung gehen wir noch einmal auf sie ein. Im Anschluss zeigen wir euch, wie wir uns eine Skalierung der ROC-Organisation mittels dezentraler Teams durch sogenannte Zellteilungen vorstellen. Wir beschließen den Methodenteil mit einem Einblick in die Grundlagen externer Kommunikationsarbeit, mit der Projekte wie ROC der Welt ihre Perspektive vermitteln können, sowie Grundlagen vernünftiger Dokumentationsarbeit.



## BAUEN, DENKEN UND BERATEN: DIE DREI SÄULEN VON ROC

### BEOBSACHTUNG

Viele Organisationen leisten hervorragende Arbeit: Von akuten Hilfeleistungen für Geflüchtete bis zu abstrakten wissenschaftlichen Analysen ist in den letzten Jahren viel entstanden. Häufig jedoch sind konkrete Ansätze und deren Analyse nicht verbunden, so dass eine Übertragung in die breite Anwendung nicht stattfindet.

### LÖSUNG

Bei ROC versuchen wir eine Brücke zu schlagen, vom Schraubendreher in heterogenen Teams bis zur politischen Beratung. Dazu teilen wir ROC in drei Bereiche, um auf Anfragen jedweder Art reagieren zu können.

## BAUTEAMS: SCHNELLE REKRUTIERUNG FÜR INKLUSIVE AKTIONEN

Wenige Menschen können es sich leisten, dauerhaft in einem ROC-Team zu wirken. Dafür gibt es viele Menschen, die gerne und immer wieder an gezielten handwerklichen Aktionen teilnehmen. Aus unserem Prototyp hat sich neben dem ersten, eigenständigen ROC-Team ein schlagkräftiges Netzwerk baufreudiger Menschen gebildet. Für kommende Einsätze rekrutieren wir je nach Bedarf das erweiterte, temporäre Einsatzteam. In Zukunft baut sich jedes ROC-Team eine schnelle Eingreiftruppe auf, die für konkrete Aktionen aktiviert werden kann.

## LABOR: ENTWICKLUNGEN UND ERKENNTNISSE SICHERN

Es gibt eine riesige Anzahl großartiger Projekte, die sich mit ähnlichen Fragen wie ROC beschäftigen. Da wir häufig nicht voneinander wissen, entwickeln wir jeweils ähnliche Lösungen, machen die gleichen Fehler und sammeln dieselben Erkenntnisse.

Diese Redundanzen werden sich nie gänzlich vermeiden lassen und sind auf der positiven Seite für Vielfalt und kreative Lösungen verantwortlich. Dennoch können wir uns darum kümmern, gemeinsam schneller zu lernen und unsere Ergebnisse aufzubereiten und zu teilen. Daraus entstehen Produkte wie dieses Toolkit sowie Ideen und Konzepte für die Praxis (siehe "Aktionsräume", S.010).

Auch für andere Organisationen empfehlen wir die Rolle der "Dokumentation" (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S.070) zu etablieren, die insbesondere zu Beginn und nach Abschluss von Projekten wirkt. Der Austausch im und außerhalb des Teams ist zwar ein zusätzlicher Aufwand, kann aber enorme Umwege ersparen - für euch und für andere.

## BERATUNG: ERKENNTNISSE AN GRÖßERE ORGANISATIONEN WEITERGEBEN

Nur wenige Organisationen haben die Kapazität, ihre Vision flächendeckend umzusetzen. Auch ROC könnte alleine kaum ausreichend wachsen, um einen wesentlichen und systemischen Einfluss auf die Gesamtsituation in Deutschland oder Europa zu haben.

Anstatt zu versuchen, hunderte Projekte selbst durchzuführen oder eigene Unterkünfte zu bauen, bündeln wir unsere Erkenntnisse und bieten Beratungsleistungen an, die es anderen, teils sehr viel größeren Organisationen ermöglicht, Erkenntnisse zu übernehmen und in wesentlich größere Anwendungsfälle zu übertragen.



## NEUE TEAMS AUFBAUEN: ZELLEILUNGEN UND TRAIN-THE-TRAINER

### BEOBACHTUNG

Eine Organisation wachsen zu lassen ist meist langwierig und nur begrenzt möglich, insbesondere bei zentraler Steuerung. Viele Projekte und Organisationen schaffen es über Leuchtturmprojekte kaum hinaus.

### LÖSUNG

Mit diesem Toolkit möchten wir das grundlegende Wissen für die Replizierung von ROC-Teams und anderen kleinen Organisationen anbieten: Anstatt auf ein langsames und begrenztes Wachstum des ursprünglichen Teams zu setzen, teilt sich dieses nach einer angemessenen Phase des Erfahrungsaufbaus. Das Wissen für Teams befindet sich in den oberen Kapiteln, den Teilungsprozess beschreiben wir hier.

## ZELLEILUNGEN

Die Entstehung jeder Zelle geht mit einem Train-the-trainer-Prozess einher, in dem die neuen Gründer Erfahrungen des alten Teams übernehmen können. Die erste Zelle entsteht zur Zeit aus dem ursprünglichen ROC-Team, das durch Open State organisiert und getragen wurde. Die ursprünglichen Gründer stehen dem neuen Team als Trainer zur Verfügung.

Was uns bereits klar geworden ist: Ein neues ROC-Team ist faktisch ein kleines Start-up. Damit stellen sich auch ähnliche Herausforderungen, die vom neuen Team getragen werden müssen. Es braucht erfahrene Unternehmerpersönlichkeiten oder Organisationsentwickler, die sich für mindestens ein Jahr auf das Abenteuer einlassen.

Einen langfristigen Zellteilungsprozess stellen wir uns wie folgt vor:

**ZEIT**  
Aufbau eines neuen Teams bis zur ersten großen Aktion:  
3-6 Monate

**TEILNEHMER**

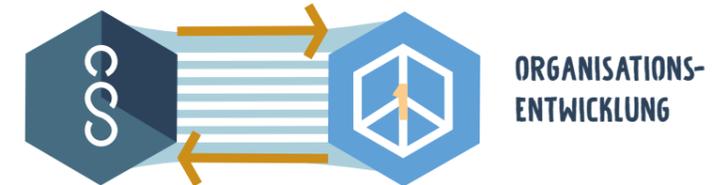
- Gründer aus bestehendem Team
- Trainer aus bestehendem Team
- Neue Team-Mitglieder

PHASE 1



KONZEPT UND  
AUFBAU VON ROC 1

PHASE 2

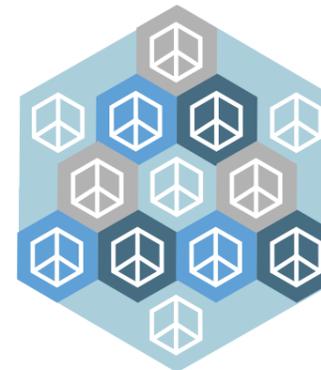


ORGANISATIONS-  
ENTWICKLUNG

PHASE 3



PHASE 4



ROC SUPPORT-ZELLE

Aus den Zellteilungen gehen autarke Teams hervor, die individuelle Lösungen für ihr jeweiliges Umfeld entwickeln. Die Erkenntnisse und Erfahrungen werden zwischen den Teams ausgetauscht, so dass sich die Qualität der Leistungen stetig verbessert.



## EXTERNE KOMMUNIKATION

### BEOBACHTUNG

In vielen Projekten liegt der Fokus auf der eigentlichen Aufgabe, und das ist auch gut so. Dennoch bleiben genauso viele Projekte erheblich unter ihren Möglichkeiten, weil genau diese Arbeit nicht sauber dokumentiert, emotional verpackt und in die Breite getragen wird. Hart gesagt: Was nicht erzählt wird, ist für die Außenwelt auch nicht passiert - ganz schön schade!

### LÖSUNG

Die Kommunikation wird vor, während und nach dem Projekt immer aktiv mitgedacht. Sie wird niemals in den luftleeren Raum geschossen, sondern richtet sich an vorher abgestimmte Zielgruppen. Als eigenes Fachgebiet geht die Kommunikationsarbeit über die Grenzen dieses Toolkits hinaus - darum begrenzen wir uns hier auf einige Grundzüge.

## KOMMUNIKATIONSTEAM AUFBAUEN

Ihr braucht einen oder mehrere Verantwortliche, die mit ausreichend Abstand zum Geschehen die größere „Story“ im Auge behalten und Neuigkeiten und Bilder aus dem Team, den Partnern und anderen Stakeholdern herauslocken. Schaut euch dazu die verschiedenen Rollen sowohl im Kern- als auch Event-Team an (S.070).

## KOMMUNIKATIONSARBEIT IM ZEITRAFFER

Legt Strategie und Positionierung fest: Vision und Mission leiten euch. Ein guter „Urknall“ zu Beginn eures Events startet die Kommunikationsarbeit nach außen - per Website, Film oder Kick-off-Event. Im Verlauf der Arbeit lohnt es sich zu prüfen: Wo steuert das Projekt hin, welche Materialien liegen vor, was brauchen die Zielgruppen jetzt, um Energie und Motivation aufzufrischen? Schafft ein oder zwei feste Termine für Journalisten ein: So überfordert euch die ständige Anwesenheit nicht und die Atmosphäre wird nicht durch Kameras gestört. Gegen Ende kommt noch einmal eine Live-Begleitung durch Journalisten in Frage, wenn ein energetischer Abschluss geplant ist. Nutzt alle Kanäle gut, bezieht Fans und Follower ein. Schätzt ehrlich ein, ob sich eine Medienarbeit (PR) lohnt - wo ist das Neue, das Besondere? Wenn ihr was habt, setzt einen Profi dran, der starke Texte schreibt und die Kontakte pflegt. Investiert in Qualität - ein Abschlussreport oder ein Doku-Film haben Bestand über die Aktion hinweg, können Förderer begeistern und neue Tore öffnen.

### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Campaigning Guide: <https://wigwam.im/campaigning-guide>
- Buch: Resonate, Nancy Duarte
- Buch: Winning the Story Wars, Jonah Sach
- POC21 Report: <http://www.poc21.cc/report/>
- POC21 Trailer: <https://vimeo.com/132919309>
- Zeitschrift: Politik & Kommunikation

## CHECK-LISTE FÜR KOMMUNIKATIONSARBEIT

### 1. Basis für Kommunikationsarbeit erarbeiten:

- Vision, Mission und Positionierung des Projekts herausarbeiten
- Tonalität abstimmen: Wie „spricht“ das Projekt?

### 2. Zielgruppen-Analyse durchführen (ggf. Personas entwickeln)

- Förderer und Partner sondieren (Gemeinsame Mission herausstellen)
- Team-Mitglieder ansprechen (Kommunikation motiviert auch nach innen!)
- Politische Öffentlichkeit involvieren (Advocacy und „Lobbying“ betreiben)

### 3. Partnermanagement aufbauen

- Einmal recherchierte Partner zentral sammeln (evtl. ein CRM-Tool verwenden, alternativ ein Excel-Spreadsheet)
- Kontakt-Historie anlegen, um Partner nicht doppelt zu kontaktieren

### 4. Zentrale Kommunikationsmittel erstellen

- Website als Basis
- Gut ausgesuchte und ausreichend betreute Kanäle (Social Media, Newsletter etc.)
- Präsentation für Förderer und Partner
- Wertige Flyer oder kleine Broschüre für Veranstaltungen
- Trailer oder Doku-Film (wenn es die Finanzierung zulässt)
- Fotos zum Download (etwa über Dropbox oder OwnCloud)
- Presstext
- Keyvisuals und Infografiken
- Redaktionsplan: Wann und von wem kommen die Inhalte?

## BEACHTET

Holt Foto- und Bildrechte ein. Das ist gerade im Kontext mit Geflüchteten ein sensibles Thema. Kommunikation wird oft unterschätzt, sowohl was die zeitliche Kapazität angeht als auch die benötigten Fähigkeiten wie Design, Text und Organisation von Content. Sie läuft häufig „nebenbei“ oder fühlt sich „obendrauf“ an, was durch eine gute Ressourcenplanung (und Finanzierung) vorab vermieden werden sollte.



## DOKUMENTATION

### BEOBACHTUNG

Projekte werden mit großem Energieeinsatz gefahren. Häufig ist der Fokus auf die Fertigstellung so groß, dass niemand an die Übergabe (S.097) oder Dokumentation denkt. Ist es dann soweit, fehlen häufig die Ressourcen. Dadurch gehen Erfahrungen, Wissen und kommunizierbare Ergebnisse leicht verloren.

### LÖSUNG

Vergebt eine Rolle "Dokumentation" (siehe "Rollen im Kern- und Event-Team", S.070). Plant genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen ein.

## VORGEHEN

Stellt euch die grundlegenden Fragen:

- 1. Wer: Für wen möchtet ihr Ergebnisse festhalten und aufbereiten?**
  - Förderer
  - Partner
  - andere Projekte
  - euch selbst
- 2. Was: Welche Erfahrungen, welches Wissen und welche Ergebnisse möchtet ihr diesen Zielgruppen weitergeben?**
  - Prozess
  - Prototypen
  - Projektmanagement und Planung
  - Schwierigkeiten
- 3. Wie und in welcher Form soll kommuniziert werden?**
  - Meldungen über Social Media
  - Film
  - Fallstudie
  - Blogbeitrag
  - Zeitungsberichte
  - Magazinbeiträge

#### TEILNEHMER

- Dokumentationsbeauftragter
- Kommunikationsstrategie
- Content-Produzent
- Team als Informationsbasis

#### ZEIT

mindestens zwei Tage



Es ist anfangs etwas zäh, weil alles zwischen Farsi, Deutsch und Arabisch hin- und herübersetzt wird. Trotzdem ist die Idee schnell erklärt, und bald träumen wir...

## FALLSTUDIE: PROJEKT TEEHAUS

Stefan ist Ökonom, Kulturwissenschaftler, Philosoph, Buchautor, Hausprojektgründer und Klezmermusiker. Er kam ursprünglich für das Mikrowirtschaftssystem an Bord, aber begann früh, sich für den persönlichen Kontakt mit den Bewohnern verantwortlich zu fühlen. Seitdem netzwerkte er sich wochenlang durch die Bewohnerschaft, und sein Akkordeon half ihm, Stimmung und Aufmerksamkeit zu schaffen, wenn nötig.

### DIE CREW

Auf kurze Anfrage läuft Nader herum und bringt eine Liste mit einem halben dutzend Namen und Telefonnummern von interessierten Leuten. Wir treffen uns also oben in der Ecke, in der das Teehaus stehen soll. Sie ist noch etwas trostlos: Ein paar muffige Sofas, alte Fernseher und ein kaputter Billardtisch.

Es ist anfangs etwas zäh, weil alles zwischen Farsi, Deutsch und Arabisch hin- und herübersetzt wird. Trotzdem ist die Idee schnell erklärt, und bald träumen wir: Hier Wände, da vielleicht eine Theke, in die Ecke Sofas und alles in warmen, kräftigen Farben. Ich erkläre die Situation. Wir gemeinsam können das schaffen. Habt Ihr Bock darauf?

Ein paar blicken skeptisch, aber die meisten strahlen. Nice. Es kann losgehen.

Wir beginnen direkt, den Raum etwas aufzuräumen und die Sofas zusammenzuziehen. Und wir beginnen zu plaudern. Es stellt sich heraus, dass drei der Iraner - Javid, Majid und Ramin - öfter zusammenhängen. Zwei der beiden sprechen auch ziemlich flüssig Deutsch, und mit ein bisschen Gestik kann man mit allen ein bisschen schnacken. Wir tauschen Nummern aus, ich gründe eine Gruppe auf WhatsApp, und wir verabreden uns, nächste Woche ein bisschen mehr aufzuräumen und Stellwände hochzuziehen.

Ich lade außerdem noch Max ein, der im Kiez wohnt und gefragt hatte, ob er helfen kann - gern. Und ich organisiere etwas Musik und Verpflegung, und es stellt sich heraus, dass Javid einen Schwäche für Elektro und Goa hat - wie cool. Die Jungs können besser mit Bohrern umgehen als ich, und bald stehen die Wände.

### DER ORT

Wir hatten von den Maltesern gehört, dass in den Schlafräumen der Unterkunft manche der Männer heimlich rauchten, und das natürlich andere störte. Aber wie geht man damit um? Manche Bewohner sind weit geflüchtet, traumatisiert, fertig - wenn höfliches Nachfragen da nicht reicht, muss man jetzt da immer die Sicherheitskräfte hinschicken? Wenig nett, wenig elegant.

Nader, Malteser und gebürtiger Iraner, schlägt vor, es mit einer Alternative zu versuchen: Ein Ort, an dem die Bewohner rauchen dürfen und die Männer vielleicht ein bisschen gemütlich unter sich sitzen und Tee trinken können. Wie im Orient. Ein Teehaus.

Find ich gleich eine gute Idee - in dem Haus fehlt ein Ort, an dem man mal ein bisschen gemütlich sitzen kann. Eine gute Stube. Ich hatte zwar Bedenken, dass das Rauchen Probleme für Belüftung und Brandschutz geben würde, aber selbst wenn man dort nicht rauchen kann, ist es trotzdem gut, wenn es einen Ort außerhalb von Schlaf- und Essräumen zum Beisammensein gibt.

## DER AUFBAU

So geht das die Wochen weiter: Ich mache die Orga und Hintergrundarbeit, halte die Vision, wie der Raum mal aussehen soll, gleiche ihn mit den Wünschen der Jungs ab, folgere daraus, was wir als nächstes machen, schaue, dass Baumaterial vorhanden ist und es allen gut geht. Und die Crew kommt jede Woche und haut rein. Wir basteln schöne gespendete Buchenbohlen zu einer Theke und lackieren sie, streichen die Wände weiß und schrauben mehr Holzkisten für den Markt. Jeden Mittwoch und Donnerstag. Nicht jedes Mal kann jeder kommen, und an manchen Tagen haben wir auch einfach alle keine Lust, aber eigentlich arbeiten wir mit schöner Regelmäßigkeit.

Auch als irgendwann klar wird, dass der Brandschutz niemals das Rauchen innerhalb der Unterkunft erlauben und das Teehaus wirklich ein Tee- und kein Raucherhaus wird, scheint sie das nicht wirklich zu stören - sie haben offenbar Spaß an der Sache. Und die Jungs sind sich auch nicht zu schade, die Stellwände für den Frauen- und den Kinderraum aufzubauen - sie zögern keine Sekunde. Und mit der Zeit lernen wir einander besser kennen, wir gehen Pizza essen und ich erfahre ihre Stories - warum sie eigentlich hier sind. Und ich bin immer wieder überrascht, wie ähnlich wir uns sind.

Und mit der Zeit lernen wir einander besser kennen, wir gehen Pizza essen und ich erfahre ihre Stories - warum sie eigentlich hier sind. Und ich bin immer wieder überrascht, wie ähnlich wir uns sind.



## DER COUP

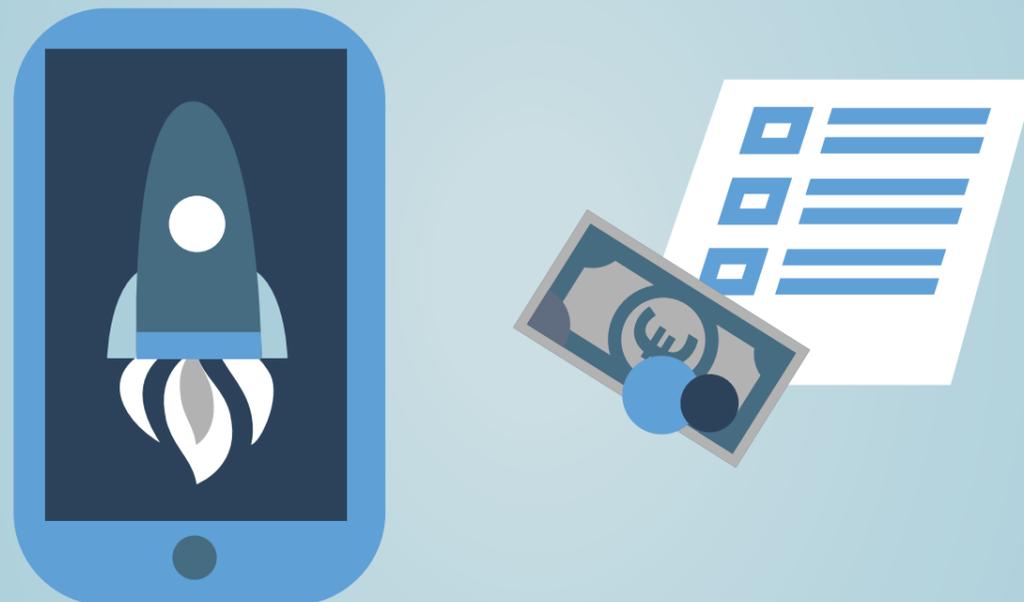
Das Schöne an dieser Crew ist nicht nur, dass sie einfach Spaß macht, sondern auch, dass sie eine wahnsinnige Energie entfaltet. Auf dem Baufestival sind alle einfach ausgeflippt und haben jeden Tag geballert: Wir haben Schränkchen, Tische, Sessel gebaut, die Wände mit Bordüren bunt gemalt, eine Holzkonstruktion für den Vorhang aufgestellt und diesen daran aufgehängt. Wir haben morgens geschaut, was es zu tun gibt, und wer worauf Lust hat. So viele Leute konnten einfach andocken, weil meine Crew sich ja super auskannte. Ich musste nur aufpassen, dass zumindest einer im Team Erfahrung und eine gute Vision hatte, dann klappte alles. Ich habe auch noch ein paar Freunde eingeladen, und alle verstanden sich auf Anhieb. Gemeinsam bauen verbindet! Es war einfach zu schön.

Das Beste war, dass das Teehaus-Team während der Bauwoche unerwartet Verstärkung bekam. Am ersten Tag des Festivals stand plötzlich Ari, Mitte 20, vor uns und erklärte in brüchigem Deutsch, er könne Sessel und Sofas bauen - sein Beruf vor seiner Flucht. Er braucht nur Paletten, Tacker, Schaumstoff aus alten Matratzen und Stoff zum Beziehen - alles bereits vorhanden - und dann legte er los. Ich hatte gedacht, wir richten den Raum mit simplen Holzsesseln ein, und jetzt war er plötzlich schöner als mein Wohnzimmer. Krass.

Wie geht es jetzt weiter? Wir sehen uns gerade seltener, aber der Kontakt bleibt. Die Jungs sind natürlich, wie wir alle, etwas gefrustet, dass die Etage so lange nicht begehbar ist - super ärgerlich; sie hatten nach dem Baufestival nämlich ein spürbares Gefühl für Verantwortung für den Raum entwickelt - das ist ihr Space, den sie gebaut haben. Aber mal sehen - hoffentlich holen wir sie für das nächste ROC-Projekt an Bord.

**ANHANG**

## ZUM WEITERDENKEN: INNOVATIVE KONZEPTIDEEN



## ERKENNTNISSE ZU EINEM ALTERNATIVEN BETRIEBSSYSTEM FÜR UNTERKÜNFTE

### BEOBSACHTUNG

Betrachtet man die Infrastruktur und finanzielle Ausstattung von Innovationscamps und Unterkünften, stellt man eine große Ähnlichkeit fest. Dennoch handelt es sich um fundamental unterschiedliche Umgebungen. In den ersten halten sich Menschen freiwillig und mit Begeisterung auf, aus den anderen möchten Menschen so schnell wie möglich ausziehen. Da dies in der Realität oft Jahre dauert, lohnt es sich zu fragen, wie man Unterkünfte besser bespielen könnte.

### LÖSUNGSDIEE

Die Gründungsidee von ROC war einfach: die sozialen Strukturen und Prozesse von Innovationscamps auf Unterkünfte übertragbar machen, um so ein neues Betriebssystem zu entwickeln und zugänglich zu machen.

## DAS ERGEBNIS

Im Verlauf des Projekts konnten wir viel experimentieren und etliche Verfahren aus anderen Kontexten in die Unterkunft übertragen. Wir konnten zeigen, dass partizipative Ansätze in der Gestaltung einer Umgebung des Alltags funktionieren und auf großen Anklang stoßen.

Dennoch haben wir nur einen gesonderten Bereich der Unterkunft bespielt, eine leer stehende Etage. Die Basisarbeit einer Unterkunft, von der Unterbringung bis zur Verpflegung, lief in der üblichen Weise weiter. Vor diesem Hintergrund ist unser bisheriges "Inside-Out-Modell" als Ergänzung zu verstehen, das an das bestehende Betriebssystem andockt.

Sobald die Grundversorgung garantiert und die geflüchteten Menschen sicher und medizinisch versorgt sind, setzen wir mit Angeboten innerhalb der Unterkunft ein, welche die Menschen aktivieren und Verbindungen nach außen schaffen. Das können Angebote zum Möbel bauen, Nähen, Gärtnern oder Sport treiben sein, oder andere Workshops und Kurse, die die Bewohner interessieren. Alle Angebote sind darauf ausgerichtet, Verbindungen zu Anwohnern, externen Projekten und Bildungsangeboten aufzubauen, sodass die Geflüchteten Schritt für Schritt Vertrauen entwickeln und sich nach außen orientieren.

## DIE WICHTIGSTEN HINDERNISSE

Am schwierigsten waren die gut gemeinten Vorgaben von behördlicher Seite: Unterkünfte sind genau reglementiert. Gelder können nur für bestimmte Bereiche beantragt werden, wie Unterbringung, Verpflegung, Reinigung, Security etc. Dadurch lassen sich Arbeiten wie unsere nicht kategorisieren, selbst wenn sie zu Einsparungen führen. Auch ist genau vorgegeben, wie eine (Not-)Unterkunft auszusehen hat. So scheiterten etliche Anläufe zur Einführung von Lösungen wie Kochmöglichkeiten an Hygiene- und Sicherheitsauflagen, selbst wenn ihr Gefahrenpotenzial gering und der potenzielle seelische und finanzielle Nutzen groß war.

## ERKENNTNISSE FÜR DIE ZUKUNFT

Der Versuch, den Beweis für ein mögliches, besseres Betriebssystem an der Basis zu entwickeln, war erfolgreich. In einem gesonderten Rahmen konnten wir alle wesentlichen Eigenschaften testen und nachweisen. Eine Weiterführung macht hingegen nur in Kooperation mit den großen Betreiberorganisationen, Behörden und der Politik Sinn. Die Einführung eines neuen Betriebssystems und weitere Experimente benötigen einen gesicherten Rahmen und bessere rechtliche und finanzielle Unterstützung. Im Vergleich zu den Kosten anderer Integrationsmaßnahmen dürfte sich eine solche Maßnahme rechnen.



## EIN WÄHRUNGSSYSTEM FÜR UNTERKÜNFTE

### BEOBSACHTUNG

Not- wie Gemeinschaftsunterkünfte sind häufig Orte, in denen Menschen zur Tatenlosigkeit verdammt sind: Obwohl die meisten Bewohner Fertigkeiten und Willen zum arbeiten, gestalten und helfen mitbringen, bleiben elementare Grundbedürfnisse unbefriedigt. Zum helfenden Austausch von Leistungen und Gütern mangelt es an natürlichen Interaktionsmöglichkeiten und gegenseitigem Vertrauen. Angebot und Nachfrage finden nicht zusammen. Offizielle Währungen sind Mangelware und verschwinden schnell aus der Unterkunft.

### LÖSUNGSIDEE

**In Dörfern und Kleinstädten haben sich bei Geldmangel Regiogelder bewährt, um kleinteilige regionale Wirtschaftskreisläufe am Laufen zu halten - warum nicht auch im Kontext einer Unterkunft? Es gibt bereits Unterkünfte, in denen Essensmarken ein Eigenleben entwickeln und ein internes Unternehmertum befördern. Ein solches Instrument müsste nur gezielt eingesetzt werden.**

## DAS ERGEBNIS

Im Vorfeld des Baucamps haben wir die Möglich- und Sinnhaftigkeit des Konzeptes mit vielen Akteuren besprochen. Doch mit dem fertig entwickelten Papier und einigen probeweise gestanzten Marken wurde klar, dass die Marken nur von Wert sind, wenn man etwas dafür erhält; sprich, wenn sie durch Arbeit und Kapital gedeckt sind. Dieses Kapital durch nutzbare, attraktive Räumlichkeiten aufzubauen (z.B. Nutzung des Fitnessstudios) war das Ziel des Baucamps. Somit beschlossen wir, die Einführung der Marken auf den Moment der Inbetriebnahme zu verschieben.

## DIE WICHTIGSTEN HINDERNISSE

### Skepsis:

Geld ist moralisch vorbelastet, weil es zweischneidig ist. Es ermöglicht eben nicht nur den Austausch von Dingen, sondern kann auch vom Austausch ausschließen - wenn man keines hat, aus welchen Gründen auch immer. Ein Währungssystem in einer Unterkunft kann positiv verwendet werden, um Engagement durch zusätzliche Leistungen zu belohnen - oder um Mitarbeit zu erzwingen. Ziel ist natürlich ersteres, aber das muss klar kommuniziert und kompromisslos umgesetzt werden.

### Kontext:

Damit das Konzept einen Sinn ergibt, braucht es eine Umgebung, in dem Leute grundlegende Leistungen füreinander erbringen können: Frisieren, Kinder betreuen, bauen und gestalten, Tee kochen, aufräumen und so weiter. Zudem braucht es ein Startkapital: Nur

wenn es in der Unterkunft knappe Ressourcen gibt, wie begehrte Sportgeräte, Kurse oder Produkte an einem Kiosk, die gegen Marken erhältlich sind, ist es überhaupt interessant, diese Marken anzunehmen. Ohne diese Vorkasse sind die Marken nichts wert.

**Aufwand:**

Jemand muss sich circa 10-20 Stunden die Woche um Design, Einführung und Management der Währung kümmern. Der Aufwand wird möglicherweise mit der Zeit weniger, sollte aber nicht unterschätzt werden.

---

## ERKENNTNISSE FÜR DIE ZUKUNFT

An sich war das Konzept vielversprechend. Da die Einführung eines Währungssystems über Marken grundsätzlich recht unkompliziert ist, werden wir es bei nächster Gelegenheit ausprobieren. Darüber hinaus ließe sich das System mit verbesserter Hardware auch per Smartphone bedienen, was es auch ermöglichen könnte, das System aus der Unterkunft in die Nachbarschaft hinaus zu skalieren. Hier muss jedoch nicht nur verstärkt auf Fairness geachtet werden, sondern auch juristische Hürden beachtet werden, damit kein unbeabsichtigter Schwarzmarkt entsteht.



---

## ICH KANN DAS! APP

### BEOBSACHTUNG

Wer sich mit der Bildung von Geflüchteten auseinandersetzt, merkt schnell, dass es zu meist weder an Bildungsmöglichkeiten noch an interessierten und talentierten Geflüchteten fehlt. Das Problem ist: Die Projekte und Institutionen wissen nicht, welcher der neuen arbeitswilligen Mitbürger sich für welches Berufsfeld eignet, sprich, wer in welche Aus- oder Weiterbildungsmaßnahme aufgenommen werden soll. Viele Geflüchtete müssen sich neu orientieren und wissen daher nicht, welchen Weg sie einschlagen sollen. So geht viel Zeit ins Land und bleibt ungenutzt, weil die Möglichkeit fehlt, frühzeitig das Potenzial einer Person zu erkennen.

### LÖSUNGSIDEE

**Aus dieser Erkenntnis heraus entwickelten wir ein Ideenkonzept, die Ich-kann-das! App. Mithilfe dieser App werden berufsrelevante Aktivitäten eines Geflüchteten aufgezeichnet. Ob Sprachunterricht oder Engagement in Unterkunft oder Sportverein – all diese Aktivitäten sind wertvolle Informationen, die Auskunft über Interessen und Potenzial der Person geben. Bei Bedarf stellt die App ein Empfehlungsschreiben für Bewerbungsgespräche zusammen.**

---

## ERGEBNIS

Als Teil unseres weiterhin angepeilten Betriebssystems befindet sich die App noch im Konzeptstadium. Der Prototyp - Urkunden für Teilnehmer der Bauteams mit Beschreibungen von Tätigkeit, Begabung und Interesse und ein paar empfehlenden Worten - fand reges Interesse. Ob sie den Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtern, konnte noch nicht ausgewertet werden.

---

## DIE WICHTIGSTEN HINDERNISSE

Die Entwicklung der App braucht Zeit und Geld. Zudem benötigt die App eine Anbindung zu den Akteuren der Bildungslandschaft, um die Geflüchteten vermitteln zu können. Sie muss flexibel sein, damit die unterschiedlichen Tätigkeiten an verschiedenen Orten abgebildet werden können.

---

## ERKENNTNISSE FÜR DIE ZUKUNFT

Bei Präsentationen vor Geflüchteten und Akteuren des Bildungsbereichs stieß die Idee auf Zuspruch - wir bleiben dran. Alternativ zur aufwendigen App können Blöcke mit Zetteln verwendet werden, die jeweils für andere Tätigkeiten stehen. Beachtet, dass hier nur Interesse und Engagement verfolgt wird - die App ist selbstverständlich kein Ersatz für Diplome und Zertifikate.

---

# MATERIAL

## **WEITERES MATERIAL**

Entwurf des Dorfs der Möglichkeiten	144
ROC-Organigramm	148
Leitfaden Facilitator	152
Haftungsausschluss Vorlage	159
Checkliste fürs On- und Offboarding	160

## **ZUR FALLSTUDIE:**

Baufestival Einladung	158
Info	162
Fragebögen	164
Card-Sorting de+eng,	166
Card-Sorting Bewertungsbogen	167
Ergebnis Befragung	167

## **ZUM ANHANG:**

Inside-Out-Modell	168
PDF Anhang App Konzepte	169

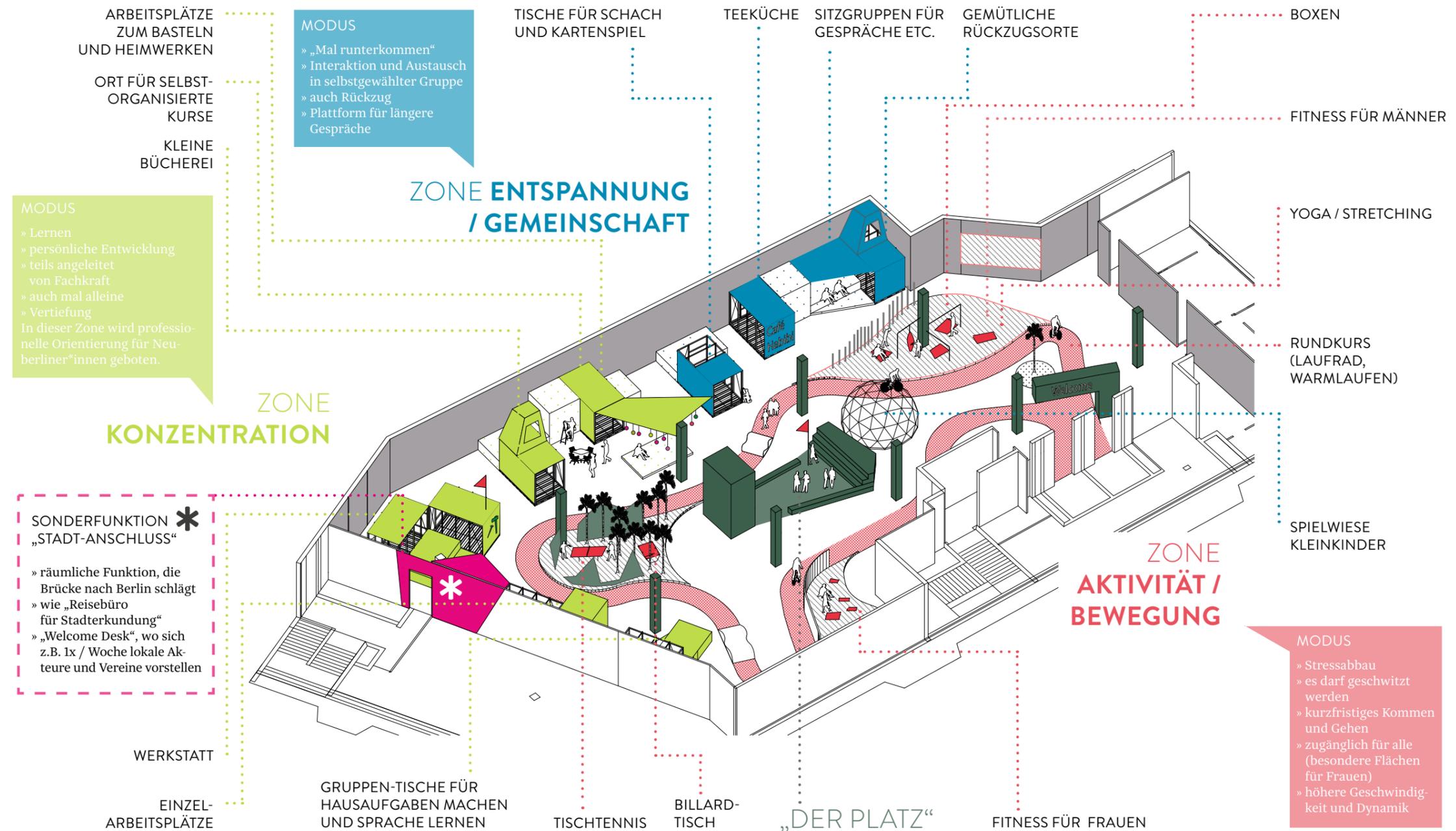
NOTUNTERKUNFT ANZENGRUBERSTRASSE, BERLIN-NEUKÖLLN (EHM. C&A)

## // DIE VIERTE ETAGE

ORT FÜR KONZENTRATION, AKTIVITÄT, ENTSPANNUNG //

**MORE THAN SHELTERS.**

BJÖRN LOTTER, FLORIAN STRENGE,  
STEPHANIE NICK / STAND: 21.11.2016



NOTUNTERKUNFT ANZENGRUBERSTRASSE, BERLIN-NEUKÖLLN (EHM. C&A)

## // DIE VIERTE ETAGE

ORT FÜR KONZENTRATION, AKTIVITÄT, ENTSPANNUNG //

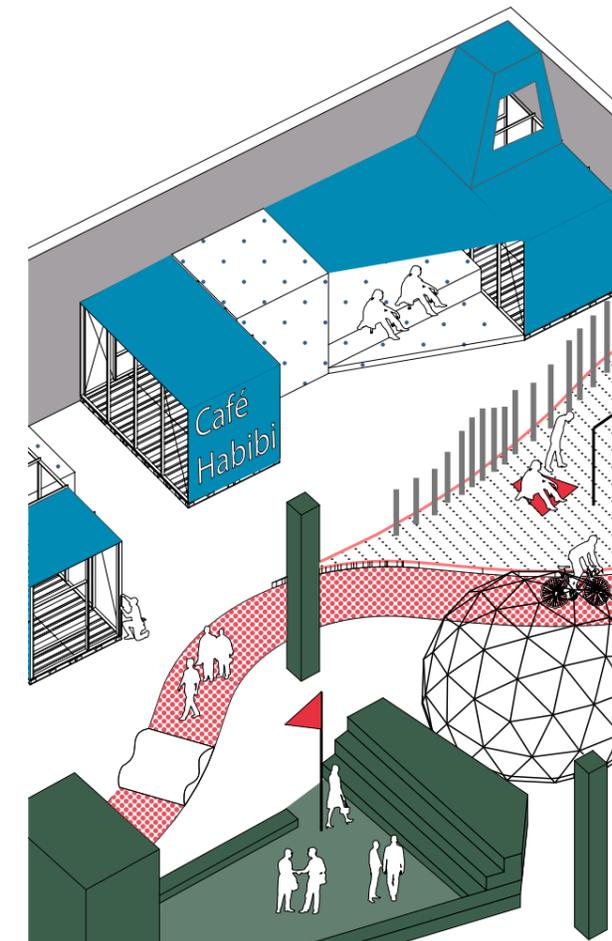
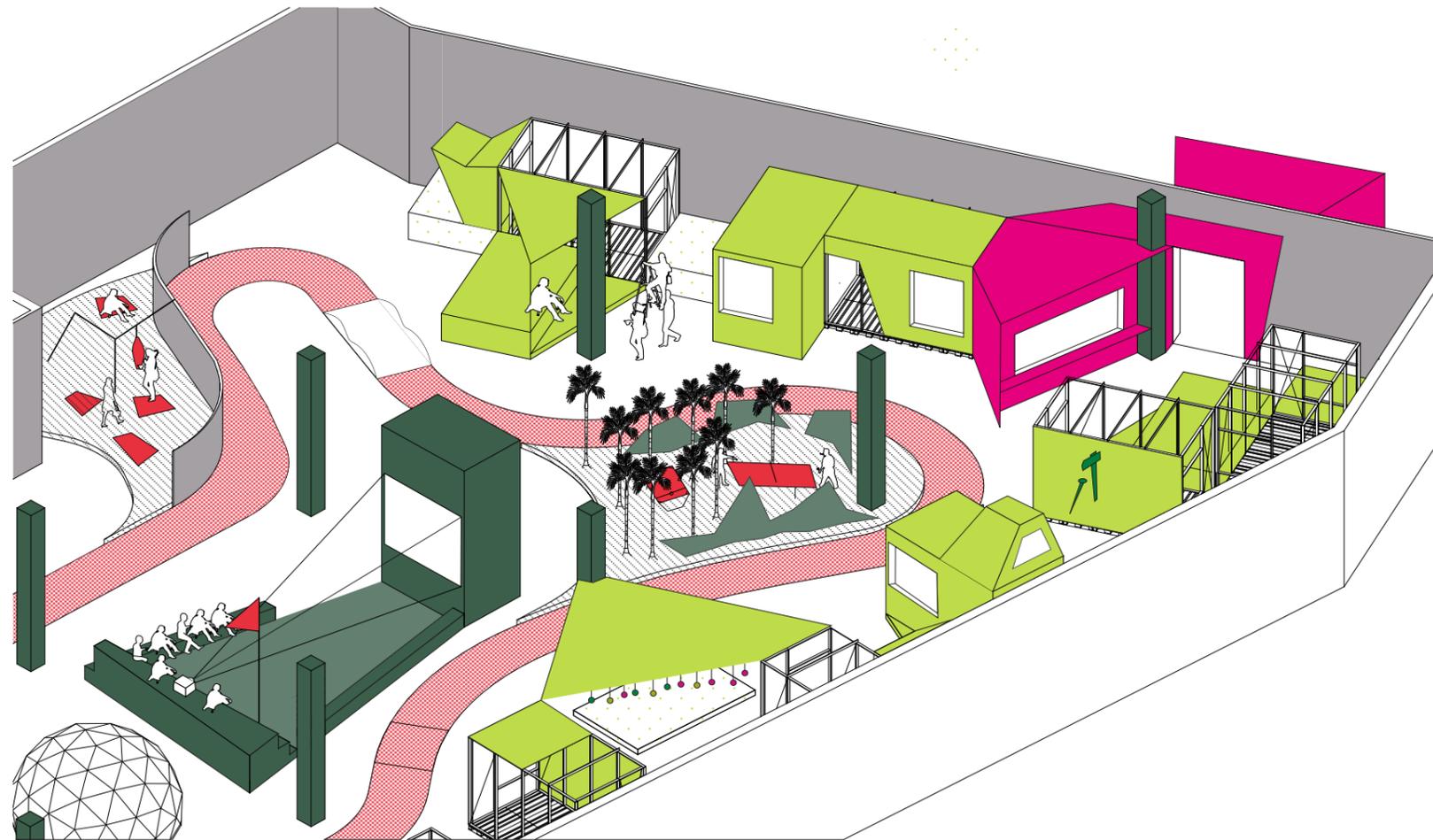
**MORE THAN SHELTERS.**  
BJÖRN LOTTER, FLORIAN STRENGE,  
STEPHANIE NICK / STAND: 21.11.2016

### IMPRESSIONEN:

ARBEITSSTATIONEN IN ZONE „KONZENTRATION“ /  
MODUL „STADT-ANSCHLUSS“ DIREKT AM TREPPENHAUS ZUR KMS /  
„DER MARKT“ FLEXIBEL NUTZBAR, HIER ALS KINO

### IMPRESSION:

CAFÉ HABIBI –  
TEEKÜCHE IN ZONE „ENTSPANNUNG & GEMEINSCHAFT“



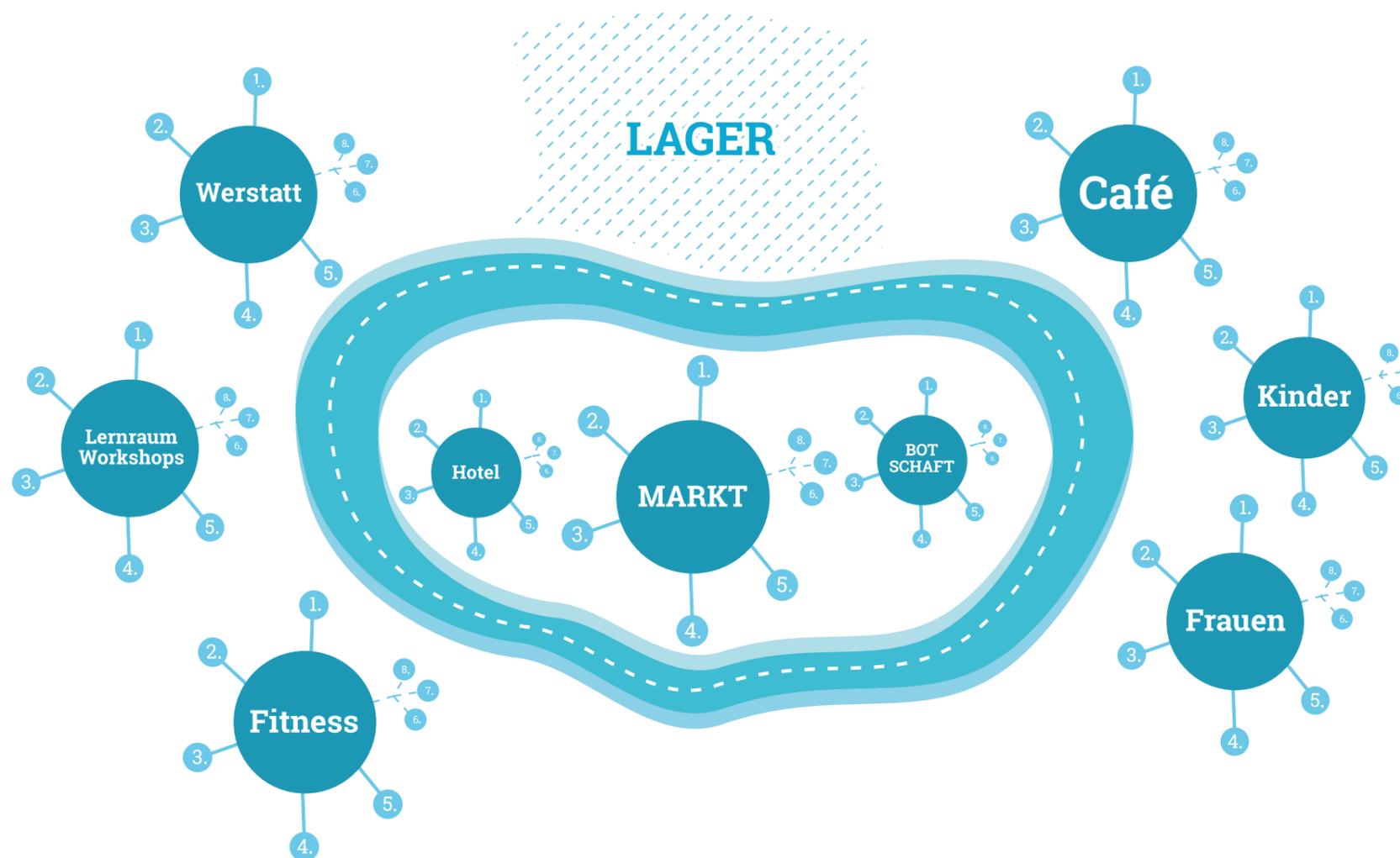
# Strategie

In den nächsten Wochen choreographieren und multiplizieren wir individuelle und gemeinschaftliche Erfahrungen, die zu einer tiefen Verbindung zwischen den einzelnen Stakeholdern, sowie dem inhaltlichen und physischen Konzept der 4. Etage führen.

Dadurch entstehen emotionale, inhaltliche und haptische Räume, welche den Bewohnern den Übergang zwischen ihrem alten und neuen Leben ermöglichen.

**From Transit to Transition!**

## Bau-Räume & Rollen



### 1. Die/Der FacilitatorIn

DieseR kommt je nach Interesse & Bedarf aus ROC, Open State oder unserem gemeinsamen Pool. Die/Der FacilitatorIn entwickelt den sozialen Prozess jeweiligen BauTeams. Er/Sie definiert den Rahmen für Konversationen und Aktionen und moderiert sein/ihr Team durch diese Prozesse. Dabei ist es von Vorteil sich selbst nicht als Beitragende/r, sondern als RaumhalterIn zu begreifen. Der/Die FacilitatorIn wird ggf. von Open State Seite gecoacht und beim Prozessdesign unterstützt. Hierbei arbeiten wir das spezifische Team- & Bauziel heraus und reichen das daraus resultierende Programm mit passenden Tools und Übungen an.

Ziel ist es:

- A) Das ROC-interne Rollenverständnis des Facilitators zu stärken und damit bereits jetzt auf den anschließenden Aufbau des Beratungsgeschäfts vorzubereiten,
- B) Den FacilitatorIn als MultiplikatorIn zu verstehen, welcheR durch seine/ihre generelle Haltung, sowie der Anwendung der Tools, der kreativen und sozialen Prozesse, ein kollaboratives, achtsames und effektives Miteinander vorlebt
- C) Die eigene Transition einzuleiten:
  1. Bezüglich neuer Rollendefinition und
  2. Um sich selbst langsam und sicher aus dem 6-monatigen C&A-Prozess entlassen können

### 2. Der/Die HandwerkerIn

DieseR kommt je nach Bedarf und gewünschten Fähigkeiten aus dem ROC Team selbst, aus dem projektinternen Partnerpool (finds: kinderspace, Earbship, Tiny House, Vando, Quattro Crazy, Holzmarkt), aus dem Netzwerk der Malteser und deren angebotenen Initiativen (Newsletter, Handwerksbetriebe) oder aus der Bewohnerschaft (der motivierte Ingenieur).

Ihre/Seine Aufgabe ist es, den handwerklichen Prozess des gemeinschaftlichen Bauens bis hin zum "fertigen" Raum zu entwickeln und durchzuführen. Sie/Er koordiniert Materiallisten und Deadlines mit Moritz, dem Bauleiter der gesamten 4. Etage.

### 3. Der/Die BewohnerIn

Je Bauraum identifizieren wir mindestens 1 motivierten Bewohner, der sich innerhalb der letzten Monate für die ROC Idee und/oder das ROC Team begeistert hat. Seine implizite und später explizite Aufgabe ist die des Multiplikators. Er vertritt die Bedürfnisse der Bewohner und aktiviert vor, während und nach der Bauwoche zur Partizipation und Nutzung und Pflege.

### 4. Der/Die MalteserIn

DieseR vertritt die Interessen der Betreiberorganisation und reportet dahin zurück. Bei ihm/ihr können wir auf tiefes Wissen um die kulturellen, strukturellen und politischen Prozesse zurückgreifen. Innerhalb des Anschlusskonzepts wird er/sie, gemeinsam mit den Maltesern den Programmplan der 4ten Etage koordinieren.

### 5. Der Partner / Die Initiative

Zunächst sammeln und erörtern wir mit den Maltesern welche Initiativen inhouse und im Netzwerk bestehen und für die jeweiligen Räume Sinn machen.

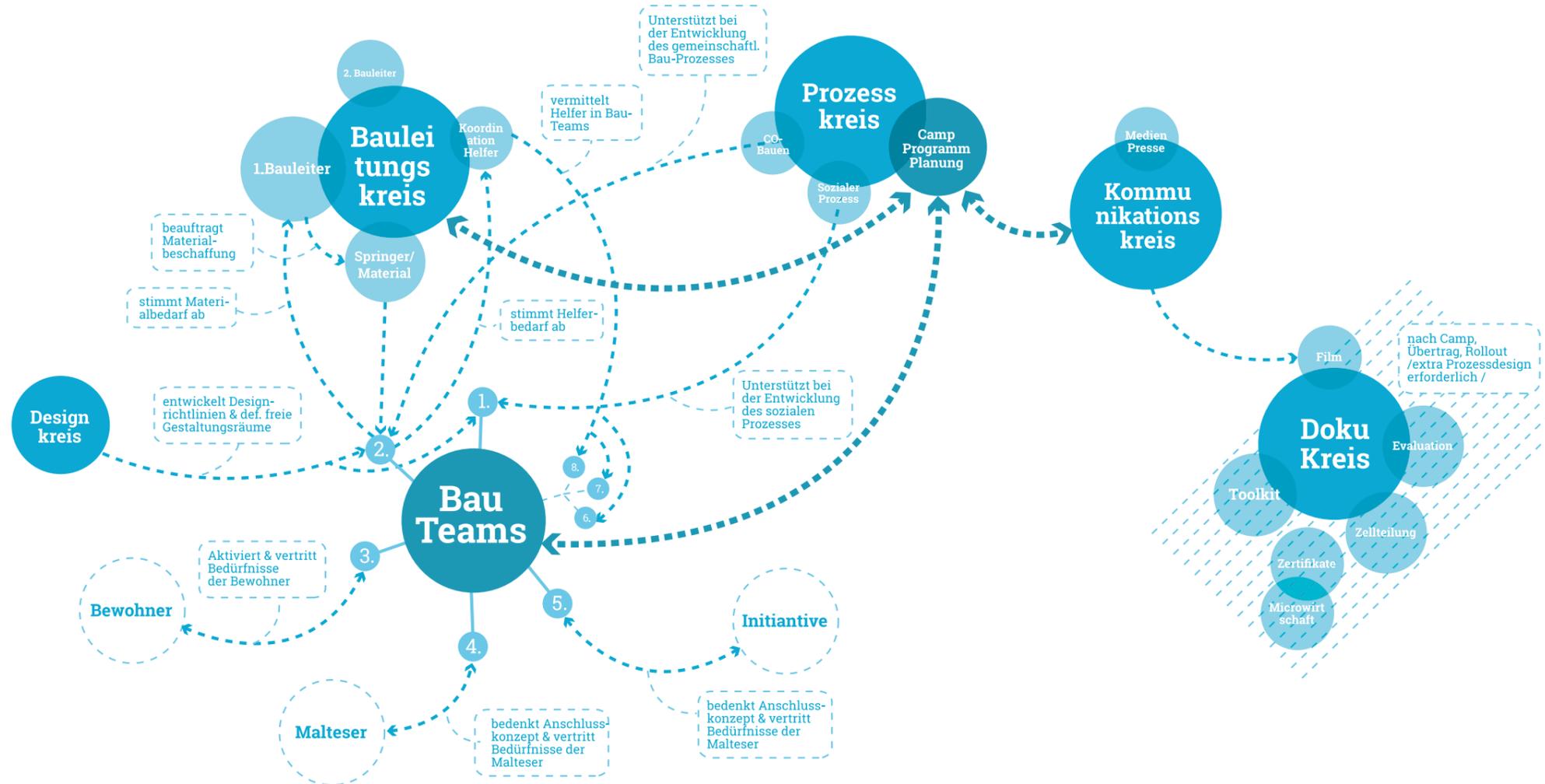
Ziel ist es:

- A) Die Initiativen bereits in Phase 2 mit den Bewohnern und Maltesern in eine gemeinsame Erfahrung und damit Beziehung zu bringen
- B) Die Initiativen damit für das Anschlusskonzept/Programm der 4. Etage zu binden  
Die bereits versprenkelten Initiativen im Haus in die 4. Etage zu holen

### 6. Die Helfer

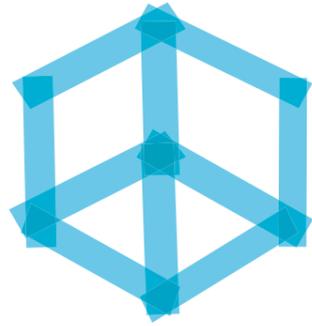
Temporär und ganz im Sinne der Multiplikation und Partizipation benötigt die gesamte Etage, sowie der jeweilige Bauabschnitt mehr Hände und Herzen. Nachdem wir die Bedarfe der verschiedenen BauTeams analysiert haben, öffnen wir die Gruppen punktuell für größere Gemeinshaftsmisstände. Diese werden über die jeweiligen Stakeholder, sowie durch zielgenaue Promotion im Vorfeld angekündigt.

# Organigramm der Kreise



# Timeline





# Leitfaden

für den Bauabschnitt:



## Die Idee

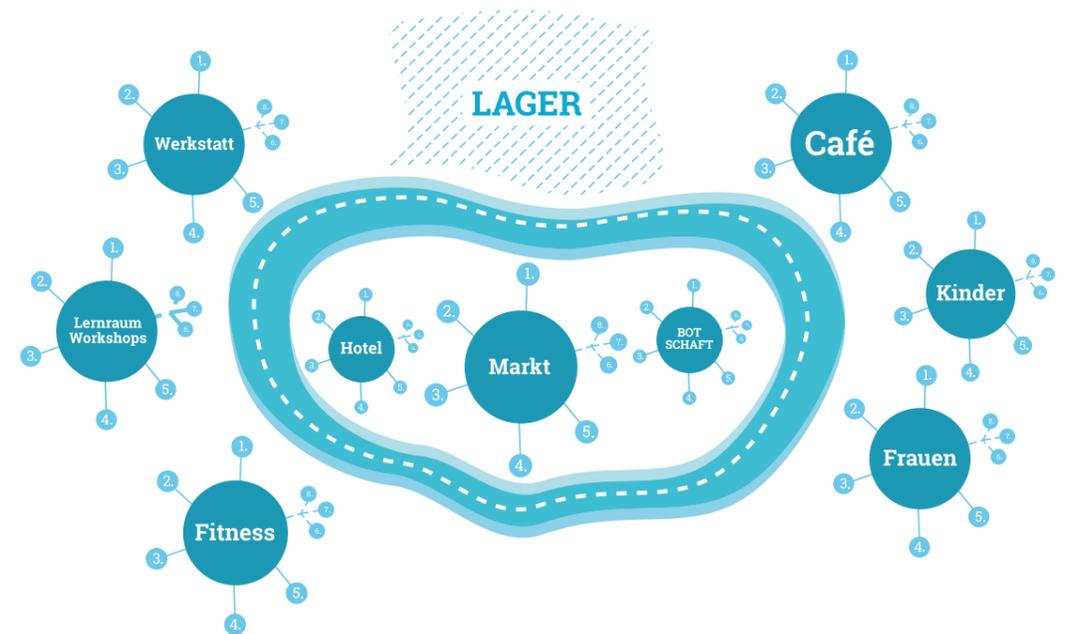
In den nächsten Wochen bauen wir gemeinsam - Bewohner, Malteser, Partner und ROC-Team – nicht nur die 4. Etage fertig. Wir wollen auch einen Prozess der Selbstorganisation und Selbstwirksamkeit in Gang setzen. Dadurch entstehen emotionale, inhaltliche und haptische Räume, welche die BewohnerInnen von ihrem jetzigen Leben in der Notunterkunft in ein künftiges Leben innerhalb der deutschen Gesellschaft unterstützen. Deshalb unser Motto:

## From Transit to Transition!

---

## Die Baustelle

Die verschiedenen Bauräume sind identifiziert. Jedem Abschnitt wird ein Team zugeordnet, das über die Ausgestaltung des jeweiligen Bereichs entscheidet:



## Dein Team

Super, ihr seid ein Bauteam! In eurer Hand liegt die erfolgreiche Errichtung und Bespielung eines Ortes in der 4. Etage, der A) die Bedürfnisse von BewohnerInnen erfüllt, B) sich als Brücke in die Gesellschaft versteht und C) von BewohnerInnen, Partnern, Maltesern selbstverantwortlich betrieben wird.

Dein Team setzt sich zunächst aus mindestens 5 verschiedenen Mitgliedern zusammen:

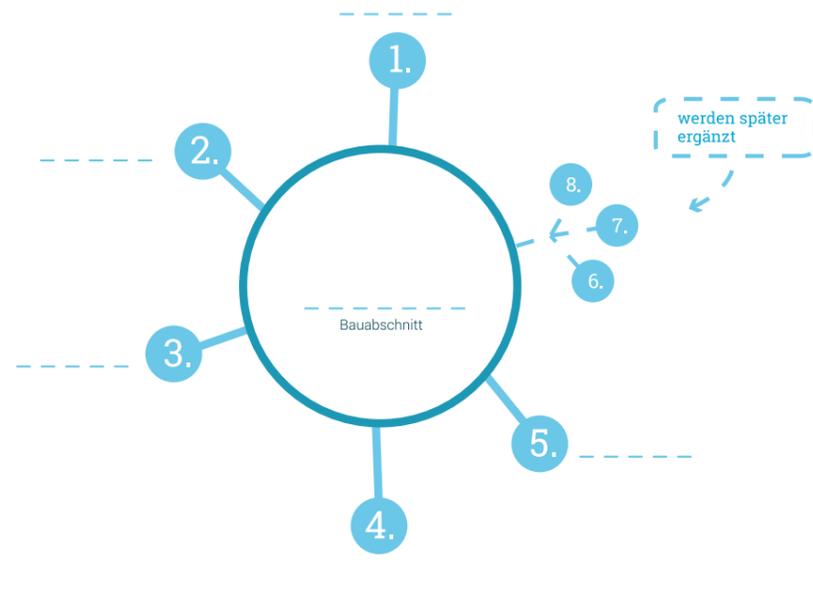
1. **FacilitatorIn:** Coacht und leitet die Gruppe, sichert Vorankommen und Ergebnisse
2. **HandwerkerIn:** Sorgt sich um Planung, Material und bauliche Umsetzung
3. **BewohnerIn:** Aktive Rolle beim Betrieb und als Multiplikator in Bewohnerschaft
4. **MalteserIn:** Unterstützt und vernetzt das Vorhaben, Links "nach draußen" bauen
5. **Partner:** Externe fungieren als Experten, Betreiber oder Programmgestalter

Während des Baucamps wird dein Team je nach Bedarf noch von folgenden Mitglieder ergänzt:

6. **HelferInnen:** Unterstützen das Team als Spezialisten oder Runner

Nicht jedes Team wird direkt perfekt besetzt sein - aber ihr seid die Experten dafür, wer oder was fehlt. Bei Problemen könnt ihr euch an die/den ROC-Verantwortlichen für euer Team wenden: Das sind je nach Zuteilung Kari, Sven oder Daniel.

## Wer macht was?



## Gemeinsam wirken

Eure Herausforderung: Ihr müsst ziemlich schnell ziemlich gut zusammenarbeiten. Dabei helfen wir euch beim Auftakt und wann immer ihr Fragen oder Probleme habt.

Für eine entspannte und effektive Zusammenarbeit werden wir eure Prozesse in den nächsten Wochen mit immer mehr Methoden und Prinzipien aus der ROC- & Open State-Küche bereichern.

-----  
Platz für deine Ideen zur freudvollen & effektiven Zusammenarbeit



# 10 SOZIALE TOOLS

FÜR GLEICHBERECHTIGTES, KREATIVES & EFFIZIENTES ARBEITEN IN GRUPPEN

## 1. CHECK-IN

**BEOBACHTUNG:** Wir Menschen sind soziale Wesen und brauchen Zeit zum Ankommen, im Raum, in einer sozialen Situation, bei uns selbst.

**LÖSUNG:** Eine kurze Runde zu Beginn jedes Termins, bei der alle zu einer Befindlichkeitsfrage, z.B. mit dem Inneren Wetter, gehört werden, hilft uns beim Übergang in die inhaltliche Arbeit und schafft mehr Fokus und Präsenz in Folge.

## 2. ZIEL DES TREFFENS

**BEOBACHTUNG:** Verschiedene Erwartungen über den Inhalt eines gemeinsamen Termins, die sich erst später zeigen, können alle Teilnehmenden frustrieren.

**LÖSUNG:** Das Aufstellen von und Zustimmung zu einer gemeinsamen Agenda sorgt für Klarheit und einen Abgleich untereinander.

## 3. INTENTION

**BEOBACHTUNG:** Unser Verhalten in Gruppen ist oftmals von eingeübten, automatisierten und unreflektierten Mustern geprägt.

**LÖSUNG:** Das klare Setzen eines persönlichen Ziels für das Miteinander kann dabei helfen sich auch in konfliktreichen Situationen bewusst für ein selbst gewähltes Verhalten zu entscheiden.

## 4. MODERATOR/IN

**BEOBACHTUNG:** Wenn niemand eine Gruppendiskussion moderiert, kann es sein, dass man das Ziel aus den Augen verliert oder einzelne die Diskussion dominieren.

**LÖSUNG:** Die Wahl eines/einer Moderators/in stellt sicher, dass ein Termin produktiv verläuft und alle sich einbringen können.

## 5. MANDAT

**BEOBACHTUNG:** Bestimmte Menschen übernehmen in Gruppen oftmals automatisch und ungefragt Rollen, wie z.B. Moderation. Das kann zu Irritation und Widerstand in der Gruppe führen.

**LÖSUNG:** Die Rollen sollten explizit und klar benannt und verteilt werden. Denn, wenn sich alle dafür entschieden haben, ist es auch in Ordnung, wenn der/die Moderator/in oder Zeithüter/in unterbrechen.

## 6. AKTIVES ZUHÖREN

**BEOBACHTUNG:** Im Gespräch ziehen wir manchmal voreilige Schlüsse oder ordnen Menschen aufgrund von oberflächlichen Annahmen in Schubladen ein.

**LÖSUNG:** Aktives und offenes Zuhören in jedem Gespräch führt dazu, dass wir Neues lernen und Vertrauen aufbauen. Dies hilft auch zu erkennen, dass jede/r in der Gruppe etwas wertvolles beizutragen hat.

## 7. ZEITHÜTER/IN

**BEOBACHTUNG:** In Diskussionen verliert man leicht die Zeit aus dem Blick.

**LÖSUNG:** Der/die Zeithüter/in achtet auf die festgelegte Zeit und macht die Gruppe darauf aufmerksam.

## 8. PRIORISIEREN

**BEOBACHTUNG:** Eigentlich gibt es immer mehr Themen zu besprechen als dafür vorgesehene Zeit vorhanden ist.

**LÖSUNG:** Die (gemeinsame) Auswahl der drängendsten Themen, sowie die Festlegung der zeitlichen Rahmen, sorgen dafür, dass das Wichtigste besprochen wird.

## 9. DER KREIS

**BEOBACHTUNG:** In Diskussionen wird viel Raum durch dominante und präsente Gesprächsteilnehmer/innen eingenommen. Andere Meinungen und Impulse finden dadurch oft kein Gehör.

**LÖSUNG:** Zu einer konkreten Fragestellung wird eine Runde eröffnet, wobei der Reihe nach jede/r seine/ihre Meinung mitteilen kann.

## 10. GEMEINSAMES SCHWEIGEN

**BEOBACHTUNG:** Bei hitzigen Diskussionen geht es manchmal nicht mehr um das Thema selbst, geschweige denn eine gemeinsame Lösung. Vielmehr gleicht es einem Schlagabtausch verschiedener Standpunkte.

**LÖSUNG:** Auch nur ein kurzer Moment der Stille hilft dabei sich wieder mit dem Thema zu verbinden und öffnet den Raum für die eigene Intention sowie neue Gedanken und Lösungen.

## Leitfragen

Euer Team steht und es geht an die Arbeit. Im Prinzip setzt ihr euch die Ziele selbst, es kommt letztlich darauf an, dass auch nach dem Bausprint euer Ort weiterlebt, Nutzen stiftet und Freude bereitet.

Hier ein paar Leitfragen, an denen ihr euch orientieren könnt:

Wie wird aus unserem Baubereich ein belebter Ort?

Welche Bedürfnisse werden dort erfüllt, welche Funktion bietet der Raum?

Wie wird der Ort aktiv bespielt (Programm, Partner etc.)?

Welche Verantwortlichkeiten müssen geklärt sein, damit der Betrieb läuft?

Wie funktioniert der Ort von Tag zu Tag (Wer ist dort, welche Regeln gelten usw.)?

Wies sieht der Ort aus? Welche Materialien, Möbel, Bau-Elemente werden benötigt?

Was erfahren/lernen BewohnerInnen und BesucherInnen dort?

Wie kann der Ort eine Brücke in die Gesellschaft schlagen?

Wie spielt euer Ort & seine Nutzer zusammen mit der gesamten Etage?

## Es geht los

Der Bausprint beginnt bereits am 18. April - ihr müsst also ad hoc einen wöchentlichen Termin und eine klar Ordnung finden, damit ihr eure Ideen zügig vorantreiben könnt! Wir wünschen euch viel Freude und Erfolg!



www.refugee-open-cities.eu

EINLADUNG ZUM ANPACKEN

# BALIFESTIVAL

18.-22.04.

NOTUNTERKUNFT NEUKÖLLN | KARL-MARX-STRASSE 95 | 12043 BERLIN

SEI DABEI AUF DER „BAUSTELLE INKLUSION“! Fünf Tage lang, vom 18. 22. April 2017, gestalten wir mit BewohnerInnen, Partnern und Freunden eine ehemalige Kaufhaus-Etage um. Seit rund neun Monaten forschen und arbeiten die Designer, Prozessgestalter und Handwerker von „Refugee Open Cities“ an der Seite von 600 Geflüchteten und dem Malteser Hilfsdienst. Eine Werkstatt, das Klassenzimmer und der Marktplatz stehen bereits.

JETZT GILT ES: GEMEINSAM MIT EUCH VERWANDELN WIR DIE RUND 1.500M<sup>2</sup> IN EINE ETAGE DER MÖGLICHKEITEN!

**4. ETAGE ZUSAMMEN BAIEN**

TEILNAHME NUR MIT ANMELDUNG. BEI FRAGEN WENDE DICH BITTE AN DEINEN KONTAKT ODER AN:  
louise@rocteam.de

### Sicherheitsbedingungen

Wir bitten euch, jederzeit den Sicherheitshinweisen und Anleitungen unserer ROC-Handwerker zu folgen. Bitte benutzt keine Geräte ohne vorherige Einweisung oder fundierte Vorkenntnisse. Ausgeschlossen ist die Arbeit an elektrischen Leitungen und Metallen, falls nicht ausdrücklich vom Fachpersonal erlaubt! Bitte achtet beim Arbeiten insbesondere auch auf die Sicherheit der Menschen um euch herum, besonders dann, wenn Kinder in der Nähe sind. Stoppt die Arbeit bitte selbstverantwortlich, wenn ihr zu müde, gestresst oder anderweitig abgelenkt seid.

### Haftungsausschluss

Wichtig: Wir als Veranstalter können keine Haftung übernehmen für auftretende Verletzungen oder Gesundheitsschäden! Bitte spricht euch hierzu ggf. mit eurer Krankenkasse ab. Bei Verletzungen von anderen Menschen oder bei Sachbeschädigung haftet ihr privat (ggf. eure Haftpflicht). Beschädigungen der Werkzeuge (gebrochene Säge, lädierter Bohrkopf etc.) werden von uns als Veranstalter gedeckt.

Ich habe die Sicherheitsbedingungen und den Haftungsausschluss gelesen und stimme hiermit zu:

Vorname \_\_\_\_\_ Nachname \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

Berlin, den \_\_\_\_\_  
Datum

### Medienrechte

Das Baufestival wird für unsere Dokumentation gefilmt und fotografiert. An einem Nachmittag sind außerdem Medienvertreter eingeladen. Im Sinne des Projekts machen wir ggf. Aufnahmen von euch während der Arbeiten oder Besprechungen. Nahaufnahmen sprechen wir gesondert mit euch ab. Mit eurer Unterschrift erlaubt ihr uns die Verwendung von Bildern und Videos im Web und in den Medien.

Den Hinweis zu den Medienrechten habe ich gelesen und stimme hiermit zu:

Vorname \_\_\_\_\_ Nachname \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

Berlin, den \_\_\_\_\_  
Datum

# CHECKLISTE FÜRS ON- UND OFFBOARDING

## PHASE EINS: ANNÄHERUNG

### Bedürfnisse abgleichen:

1. Was wünscht, erhofft und benötigt die interessierte Person?
2. Was benötigt das Projekt?
3. Welche Mittel stehen dem Team zur Verfügung?

### Arbeitskultur erläutern und auf Akzeptanz prüfen:

- Hierarchien gibt es nur temporär und kompetenzbedingt.
- Jeder trägt die Verantwortung fürs Ganze mit.
- Der Arbeitsmodus ist in den meisten Fällen unternehmerisch.
- Jedes Team-Mitglied erhält den größtmöglichen Raum zur Potenzialentfaltung.
- Vertrauen ist die Grundlage unserer Arbeit (und das ist keine Leerformel).
- Individuelle Bedürfnisse spielen eine wichtige Rolle und werden offen besprochen.
- Für Informationen besteht eine "Holschuld".
- Im Gegenzug gibt es einen hohen Grad an Transparenz.

## PHASE ZWEI: VOR ARBEITSBEGINN

Von einem neuen Team-Mitglied möchten wir wissen:

4. Was möchtest du am liebsten machen?
5. Was benötigst du dafür?
6. Was fördert dich?
7. Was hemmt dich?

Dann folgen einige Arbeitsschritte:

- Klären, wer im Team das Onboarding durchführt
- Arbeitsvertrag klären und aufsetzen (Werkvertrag, Honorarvertrag, fester Arbeitsvertrag)
- Aufgaben- und Tätigkeitsfeld festlegen und ans Team kommunizieren,
- Arbeitsplan skizzieren
- Zugänge zu Tools schaffen (Slack, Google Drive etc.)
- Email-Adresse einrichten, evtl. Arbeitstitel und Signatur anlegen
- Sozialversicherungen klären/anmelden
- Urlaubsregelung, Umfang, Planung erläutern

- Kontaktadressen, Notfallnummern, Teamliste und Geburtstagsliste aktualisieren
- Kontoverbindung für Honorar-/Lohnüberweisung

## PHASE DREI: DIE ERSTE WOCHE

- Ins Toolkit einlesen
- Verantwortlichkeiten und Erwartungen besprechen und dokumentieren
- Termine für regelmäßige Gespräche vereinbaren
- Formate erläutern: Jour Fixe (Ablauf, Agenda, Rollen: Zeit, Moderation, Protokoll erläutern), Smaller Meetings (Agenda, Ablauf, Protokoll), etc.
- Teamvorstellung: Wer ist wer, wer macht was?
- Gespräche mit jedem Team-Mitglied organisieren (gemeinsames Mittagessen, Calls etc.)

## NACH ENDE DER ZUSAMMENARBEIT: OFFBOARDING VON TEAM-MITGLIEDERN

- Nachricht an Buchhaltung
- E-Mail-Adresse deaktivieren
- Zugänge Online-Tools deaktivieren
- Überweisungen einstellen
- Google Drive Ordner integrieren, Übergaben
- Lohnsteuerkarte zurück
- Beurteilung/Arbeitszeugnis schreiben
- Schlüsselübergabe



## We've got some ideas. What do you think about them?



### Quiet room for learning and relaxation

We understood that due to the lack of private space and silence *the inhabitants* have trouble learning, reading and resting.  
So we suggest to build and organize a quiet room dedicated to learning and reading.



### nursery for children

We understood that female inhabitants with children don't have time to do anything but taking care of them.  
So in order to give women time to learn German, engage in community actions and to improve other skills we suggest to build and organize a kindergarten where children can stay for several hours a day.



### Improved WiFi / internet connection

We understood that there are problems with the WiFi connection.  
We suggest to try find a solution to provide a good WiFi signal for all inhabitants.



### Cook & eat together

We understood that some inhabitants are not happy with the food they're being served every day.  
We suggest to for example install small cooking groups that regularly (i.e. every two weeks) meet to cook and eat together.



### Personal lockers for documents

We understood that you many inhabitants are in fear of losing or being robbed off their personal documents.  
We suggest to build personal lockers that everyone can get to place their documents – or other valuable belongings – safely.

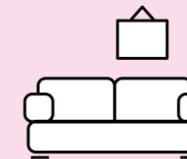


## Some more ideas ...



### Space for physical exercise

We see that there is not much opportunity for exercise here.  
**So we suggest** to build and organize a space for physical exercise for both women and men (in separated hours). Men could for example train their muscles, run or visit self-defence courses. Women could – during their own time – attend for example yoga or fitness classes.



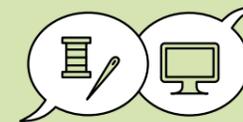
### Improve the community space (ground floor)

We see that the community space on the ground floor is mainly furnished/designed according to basic practical aspects and therefore lacks a certain feeling of comfort or homeliness.  
**We suggest** to improve the space together by for example decorating the walls, adding individual furniture or plants.



### certificates for your skills

We know that every inhabitant comes with certain skills (i.e. working with wood or the computer, sewing, mechanical or electrical works, cooking ...). These skills might help you later to find a job in Germany or to start a new life in your homeland.  
**We suggest** that during your stay here you get the opportunity to improve your skills and get certificates for them that prove your activity and abilities to your future employer.



### Share your skills

We assume that each person here has special skills that other inhabitants would want to know about (i.e. working with wood or the computer, sewing, mechanical or electrical works, cooking ...).  
**We suggest** building a structure that makes sharing skills and knowledge easy. So while waiting to leave, people can learn new things and share what they know.

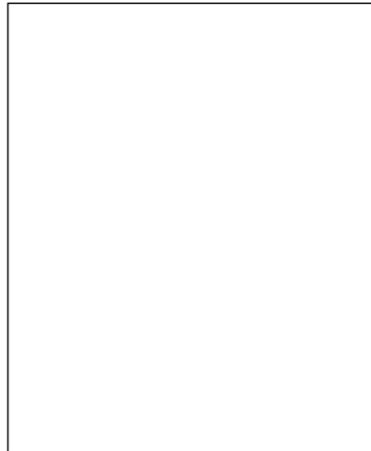


### Build your own furniture

We understand that many inhabitants would like to have more personal furniture (i.e. shelves, chairs, etc.).  
**So we suggest** that people here get the opportunity to build their own furniture. That might include a wood workshop and for example courses in woodwork.



## We would like to know you.



Name

Home country, language

In this place since

Profession at home

What skills do you have?

Room no.

telephone no:

## How do you like our ideas?

ideas	ranking no.	Why do/don't you like it? What could be better? How can you help? Who else could help?


 Quiet room for learning and relaxation	 Space for physical exercise	 Improved WiFi / internet connection	 nursery for children	 Personal lockers for documents
 Cook & eat together	 certificates for your skills	 Share your skills	 Build your own furniture	 Improve the community space (ground floor)

 Ruheraum für Lernen & Entspannung	 Raum für Sport & Bewegung	 Besseres WiFi	 Kindergarten	 Persönliches Schließfach
 Zusammen kochen & essen	 Zertifikate für Deine Fähigkeiten	 Teile dein Wissen/ Deine Fähigkeiten	 Baue Deine eigenen Möbel	 Gemeinschaftsraum verbessern (ground floor)

 Ruhe- + Leseraum 120	 Kita 177	 Wifi 119	 selber kochen 131	 Schließfach 192
1	4	1	2	5

 Sport + Fitness 156	 Gemeinschaftsraum 236	 Zertifikate 213	 Wissen teilen 235	 Möbel bauen 179
3	7	6	7	4



Wie findest du unsere Ideen?  
How do you like our ideas?

1



6



2



7



3



8



4



9



5



10





---

**DANKE**

---

**PARTNER**



MORE THAN SHELTERS.



---

## LIZENZ

All the materials we create are licensed to you under a [<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>](Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License), which is a Free Culture License.

### Basically this license grants you:

- Freedom to use the work itself.
- Freedom to use the information in the work for any purpose, even commercially.
- Freedom to share copies of the work for any purpose, even commercially.
- Freedom to make and share remixes and other derivatives for any purpose.

You need to attribute the original creator of the materials, and all derivatives need to be shared under the same license. There's more on the topic of free culture on the Creative Commons website.

### Attribution of derivative works

If you create a derivative work, the license requires you to attribute them. A good attribution contains title, author, source and license, like this:

This work, “[name of your work here]”, is a derivative of “Refugee Open Cities Toolkit 1.0” by Open State, used under CC BY-SA. “[name of your work]” is licensed under CC BY-SA by [your name].

If you include our materials in your websites or documents, you can attribute them like this:

“Refugee Open Cities Toolkit 1.0” by Open State, used under CC BY-SA. “[name of your work]” is licensed under CC BY-SA by [your name].

You can find out more about attribution on the **Creative Commons’ page** about best practices for attribution.

---

## IMPRESSUM



### Das Refugee-Open-Cities-Toolkit ist ein Produkt von Open State:

Open State gUG  
Prinzenallee 74  
13357 Berlin  
info@openstate.cc  
www.openstate.cc

---

### Es wurde in Kooperation mit der Hans Sauer Stiftung erstellt:

Hans Sauer Stiftung  
Haus des Stiftens  
Landshuter Allee 11  
80637 München  
hss@hanssauerstiftung.de  
www.hanssauerstiftung.de

---

**Text & Redaktion:** Sven Stegemann

**Fallstudien & Interviews:** Stefan Mekiffer, Julia Paaß

**Lektorat:** Stefanie Reimann, Daniel Kruse

**Fotos:** Laurent Hoffmann, Khaled Rezek

**Illustrationen & Layout:** Swantje Roersch

