



Dorothea Faller

© Konzept und Bild – Cathrin Bach

Hilfe für ehrenamtliche Initiativen

Unterstützungssysteme und Begleitprozesse

Meine ersten Überlegungen zu Angeboten für ehrenamtlich Tätige in der Flüchtlingsarbeit bezogen sich auf supervisorische Themen. Dahinter stand der Gedanke, Ehrenamtler zu unterstützen, ihre Erfahrungen in der Begleitung von Geflüchteten zu verarbeiten, angemessene Grenzen zu ziehen, mit Belastungen umzugehen usw. Je mehr ich mich mit dem Thema beschäftigte und praktische Erfahrungen sammelte, desto deutlicher wurde mir, dass diese ersten Überlegungen nur einen Aspekt umfassen und das Arbeitsfeld weit komplexer ist.

Dieser Artikel hat den Schwerpunkt, Ehrenamtsinitiativen zur Flüchtlingsarbeit in der Organisation ihrer fachlichen Arbeit zu begleiten. Es sollen vor allem die Personen angesprochen werden, die je nach Initiative Sprecher, Koordinatoren, Lenkungs- team o. ä. genannt werden (in diesem Artikel spreche ich von Lenkungsteams, thematisch ausgerichtete Gruppen nenne ich Arbeitsgruppen – AGs, die Zusammenarbeit zwischen Lenkungsteam und den Koordinatoren der AGs Koordinierungsgruppe). Es geht darum, sie beim Aufbau von Strukturen zu unterstützen, mit ihnen transparente Rollen- und Aufgabendefinitionen zu erstellen, den In-

formationsfluss zwischen Lenkungsteam, Arbeitsgruppen und Basis sicher zu stellen, die interne Kommunikation im Lenkungsteam und der Koordinierungsgruppe zu gestalten, Entscheidungswege zu definieren usw. Das erfordert eine kontinuierliche, idealerweise begleitete, Reflexion der gemeinsamen fachlichen Arbeit und der Formen der Zusammenarbeit, um Veränderungen oder Neujustierungen vorzunehmen und Konflikte frühzeitig zu erkennen und konstruktiv anzugehen. Denn im System liegt neben der Unverbindlichkeit einerseits auf der anderen Seite die Gefahr der Überlastung. Viele als Koordinatoren tätige Ehrenamtliche empfin-

den ein hohes Maß an intrinsischer Verpflichtung gegenüber dem Projekt und den Flüchtlingen, sodass sie ihre Belastungsgrenzen zu spät wahrnehmen und durch gesundheitliche Einbrüche oder privaten Druck dazu gezwungen werden. Gleichzeitig müssen sie auch die Belastung der Basis im Blick haben.

Motive für ehrenamtliches Engagement

»Die Ehrenamtlichen« sind eine sehr heterogene Gruppe. Die Strukturen von Initiativen und ihre Organisation der Arbeit sind sehr unterschiedlich und vielschichtig. Etliche sind selbst organisiert, andere an soziale Träger oder Städte und Kommunen angebunden.

Um der Komplexität näher zu kommen, habe ich mich mit der Frage beschäftigt, was Menschen bewegt, sich ehrenamtlich zu engagieren. Hier gibt es einen bunten Strauß von Motiven, dessen Vielfalt sich als Reichtum, aber auch als Schwierigkeit in den Initiativen abzeichnet. Ehrenamtlich Tätige in der Flüchtlingsarbeit

- haben ein hohes soziales Verantwortungsgefühl,
- wollen einen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenleben leisten,
- sind unzufrieden mit der Arbeit von Politik und Verwaltung und erleben hohe bürokratische Hürden und wollen mit ihrer Hilfe zeitnah und direkt etwas bewirken,
- wollen Hilfe leisten, die direkt bei Hilfebedürftigen in ihrer Umgebung ankommt,
- haben Vorstellungen, wie die Unterstützung aussehen sollte,
- wollen mit anderen Personen aus ihrer Umgebung gemeinsam etwas bewirken,
- suchen eine sinnvolle Aufgabe und möchten sich sozial engagieren,
- möchten Anerkennung/Wertschätzung für ihren unentgeltlichen Einsatz, durch die Personen, die sie unterstützen oder gesellschaftliche Anerkennung.

Diese unterschiedlichen Interessen und Motive, die oft nur teilweise oder gar nicht bewusst sind, zeigen sich in der Tätigkeit der Ehrenamtlichen und in der Organisation der Arbeit. Jedes dieser Motive hat auch Schattenseiten und kann in übersteigerter, unreflektierter Form problematisch werden. Es ist eine Besonderheit ehrenamtlicher Tätigkeit, dass die Personen keine formelle Bindung und Verpflichtung eingehen. Wenn ihre Interessen nicht genügend Berücksichtigung finden, können sie sich komplett aus der Arbeit zurückziehen. Dieser Unsicherheitsfaktor begleitet und erschwert die Planung und Organisation ehrenamtlicher Hilfe.

Strukturen ehrenamtlicher Arbeit

Damit ehrenamtliche Hilfe wirksam wird, muss sie gebündelt, strukturiert und zielorientiert eingesetzt werden,

d. h. es sind Organisationsformen erforderlich, die Steuerung und Strukturierung übernehmen. Die besondere Dramatik des Flüchtlingsthemas und der hohe Bedarf an Hilfe haben viele Menschen tief berührt und aktiviert, sich zu engagieren, sodass die Zahl der Helfer rasant angestiegen ist. Durch den hohen Hilfebedarf und die große Zahl an HelferInnen mussten schnell neue Formen und Strukturen entwickelt werden; bestehende Strukturen wurden erweitert, neue geschaffen, um die Arbeit zu bewältigen. Es gab nicht die Möglichkeit, in einem dialogischen Prozess zusammen mit allen Beteiligten Ziele, Ansätze und Strukturen zu entwickeln.

Beim Aufbau von Strukturen für ehrenamtliche Arbeit engagieren sich in der Regel Personen mit Erfahrung, Verantwortung oder Führung zu übernehmen. Meistens sind die anderen HelferInnen erleichtert, wenn diese Funktionen besetzt sind, da allen bewusst ist, dass sie Kompetenzen und hohen zeitlichen Einsatz erfordern. Aufgaben- und Kompetenzbereiche des Lenkungsteams werden zu Beginn grob umschrieben, eine genaue Definition ist in der Regel erst nach einer gewissen Zeit möglich. Doch dann wird häufig verpasst, erneut über die Aufgaben und Funktionen der »Führungspersonen« zu sprechen, sie mit entsprechenden Kompetenzen und Befugnissen auszustatten, Rollen und Kommunikationswege zu definieren. Unmut über »Eigenmächtigkeiten« des Lenkungsteams macht sich breit, andere HelferInnen wünschen sich, mehr einbezogen zu sein. Die Mitglieder des Lenkungsteams sind möglicherweise gekränkt, weil ihr Engagement nicht gewürdigt wird.

Themen und Aufgaben von Lenkungsteams

Die Aufgaben der Mitglieder des Lenkungsteams sind mit Führungskräften in Unternehmen zu vergleichen, allerdings ohne die mit der Rolle verbundenen Kompetenzen und Befugnisse und ohne den Schutz der Rolle. Sie haben in der Organisation der Flüchtlingshilfe eine zentrale Funktion, derer sie sich zu Beginn ihrer Tätigkeit oft nicht in vollem

Umfang bewusst sind und auf die sie nicht vorbereitet sind. Neben der Koordination und Vernetzung der Arbeit müssen sie sich mit dem Aufbau von Strukturen, der Klärung von Rollen und Aufgaben, der Ausrichtung der Arbeit und Formen der Zusammenarbeit beschäftigen. Folgendes Aufgabenspektrum ist zu beobachten:

- **Definition der Aufgaben und Befugnisse des Lenkungsteams**
Für die meisten Mitglieder von Initiativen ist es wichtig, dass das Lenkungsteam keine Vorgesetztenfunktion wie in Unternehmen und Organisationen hat, sondern eine koordinierende Funktion auf einer übergeordneten Ebene einnimmt. Dies muss geklärt sein.
- **Klärung von Regeln der Zusammenarbeit im Lenkungsteam**
Absprachen darüber, wie Entscheidungen im Lenkungsteam getroffen werden; so wurde in einem Team beschlossen, dass Entscheidungen in die Koordinierungsgruppe delegiert werden, wenn ein Mitglied des Lenkungsteams die Entscheidung nicht mittragen kann.
- **Klärung der Rolle des Lenkungsteams im Verhältnis zu thematisch orientierten Arbeitsgruppen (AGs) und der Basis**
Einerseits braucht das Lenkungsteam Entscheidungsbefugnisse, um handlungsfähig zu sein, gleichzeitig muss die Basis sich einbezogen fühlen. Eine hohe Transparenz, welche Entscheidungen – auch im Rahmen der Zeiteffizienz – das Lenkungsteam trifft, welche in der Koordinierungsgruppe besprochen werden und welche mit der Basis getroffen werden, ist hier nötig.
- **Bildung und Koordinierung von thematischen Untergruppen (AGs)**
Viele Netzwerke bilden fachlich orientierte Arbeitsgruppen, die sich mit Themenschwerpunkten beschäftigen z. B. Lernen, Freizeit, Zukunft, Gesundheit, Kinder, Spenden / Finanzen usw. Diese Gruppen haben in der Regel KoordinatorInnen, die über die Koordinierungsgruppe im Austausch mit dem Lenkungsteam stehen.
- **Regelmäßiger Austausch der AGs mit dem Lenkungsteam in der Koordinie-**

Entwicklungsphasen ehrenamtlicher Initiativen



- rungsgruppe; Rückfluss von Informationen an die Mitglieder der AGs
- Sicherstellen des Informationsflusses zwischen den AGs, Regelung von Schnittstellen
 - Entscheidungsspielräume (z. B. über finanzielle Mittel) mit den AGs festlegen; was kann jede AG selbst entscheiden, worüber muss die Koordinierungsgruppe entscheiden?
 - Schaffen einer verlässlichen Besprechungsstruktur, damit die nötigen Informationen fließen und schonend mit Zeitressourcen umgegangen wird.
 - Umgang mit Erwartungen
Ehrenamtsinitiativen müssen sich mit mindestens drei Erwartungsebenen auseinandersetzen: Erwartungen von außen (Öffentlichkeit, Politik), Erwartungen der Mitglieder der Initiative und die persönlichen Ansprüche an die Arbeit.

In einer Initiative wurde die hohe Qualität der Arbeit auch als Problem benannt. Dadurch sei ein Standard gesetzt, der kaum unterschritten werden könne und dies wecke Ansprüche, ihnen weitere Aufgaben zu übertragen.

In einer anderen Initiative gab es in einer Klausur der Koordinierungsgruppe ein langes Gespräch über Belastungen. Es gab eine Auseinandersetzung darüber, ob es legitim sei, einen regelmäßig stattfindenden Termin mit den Geflüchteten in der Zeit zwischen den Jahren abzusagen. Die HelferInnen empfanden ein hohes

Maß an Verpflichtung, Zusagen konsequent einzuhalten und bewerteten die Durchführung verlässlicher Angebote für die Geflüchteten höher als ihr Bedürfnis nach Ruhe und Erholung. Hier war es wichtig, gemeinsam eine Entscheidung zu treffen und sich von übersteigerten Verantwortungsgefühlen zu distanzieren.

- Konzentration auf bestimmte Themen versus Verzettelung / Überforderung
Die angebotenen Leistungen sollten in regelmäßigen Abständen im Verhältnis zu Möglichkeiten und Ressourcen überprüft werden. Das bedeutet, in der Koordinierungsgruppe zu diskutieren, inwieweit bestehende Angebote angenommen werden, ob der gegenwärtige Standard mit den vorhandenen Kräften und der Arbeitsbelastung gehalten werden kann, ob etwas verändert oder reduziert werden muss, ob es möglich ist, neue Angebote aufzusetzen usw. Entscheidend ist, eine potenzielle Reduzierung nicht als Versagen zu werten, sondern als verantwortungsvollen Umgang mit den vorhandenen Möglichkeiten.
- Kontinuierliche Akquise neuer Ehrenamtler
- Schaffen einer Balance zwischen transparentem Informationsfluss und Schutz vor Informationsüberflutung
In der Klausur einer Koordinierungsgruppe entstand parallel zu dem Gespräch über die hohe Belastung der

Wunsch, möglichst viel aus der Arbeit der anderen AGs zu erfahren. Hintergrund dieses Anliegens war ein Flüchtling mit psychischen Auffälligkeiten, der die Helfer in allen AGs beschäftigte. Durch die Trennung der Themen in »besondere Formen der Kommunikation bei Geflüchteten mit besonderen Anliegen« und »regulären Informationsfluss« wurde entschieden, dass die operativen Themen in den AGs bleiben und in der Koordinierungsgruppe Schnittstellen und übergeordnete Themen besprochen werden.

- Vernetzung mit anderen Initiativen und Leitungen von Unterkünften
- Kommunikation mit Behörden
- Präsenz in politischen Gremien
- Öffentlichkeitsarbeit

Unterstützung durch NetzwerkmoderatorInnen

In ehrenamtlichen Netzwerken der Flüchtlingshilfe treffen grundverschiedene Personen mit vielfältigen Interessen aufeinander. Das Gemeinsame ist ihre Bereitschaft zu helfen, die Vorstellungen von Zusammenarbeit, ihre Kompetenzen und ihr Engagement sind sehr unterschiedlich, sodass mit dem Auftreten von Konflikten zu rechnen ist. Ehrenamtliche Tätigkeit berührt Werte und Emotionen, was die Eskalation und Dynamik von Konflikten verstärkt. Da die HelferInnen keine formale Bindung an die Initiative haben, besteht die Gefahr, dass sie sich aus der Arbeit zurückzie-

hen, wenn es nicht gelingt, Konflikte konstruktiv zu klären.

Um Initiativen zu unterstützen, ihre Arbeit zielorientiert und ohne große Reibungsverluste aufzubauen und zu gestalten, ist eine kontinuierliche Begleitung in verschiedenen Settings (Begleitung des Lenkungsteams, Begleitung der Koordinierungsgruppe und Moderation von Großveranstaltungen) sinnvoll. Aufgrund der Komplexität dieses Feldes brauchen »NetzwerkmoderatorInnen« neben Moderationskompetenz mediative Fähigkeiten, Erfahrung in der Arbeit mit Großgruppen und Kenntnisse in der Strukturierung von Prozessen. Die hier dargestellte Form der Begleitung orientiert sich zum einen an den Entwicklungsphasen der Initiativen, zum anderen an konkreten Themen und Aufgabenstellungen.

Das Lenkungsteam trägt in Kooperation mit der Koordinierungsgruppe als zentrales Steuerungsorgan ein hohes Maß an Verantwortung für das Gelingen der Ziele der Initiative und steht besonders im Fokus. Eine kontinuierliche Begleitung erleichtert eine zielorientierte und effiziente Arbeit, indem NetzwerkmoderatorInnen

- unterstützen, in Distanz zu treten und verschiedene Optionen durchzuspielen,
- Sach- und Beziehungsebene trennen,
- unterschiedliche Sichtweisen besprechbar machen,
- auf die Wirkungen von Verhalten hinweisen,
- Konflikte im Lenkungskreis / Koordinierungsgruppe lösungsorientiert medieren,
- bei Rollen- und Aufgabendefinitionen unterstützen,
- Teamentwicklungsprozesse im Lenkungsteam und in der Koordinierungsgruppe anstoßen und begleiten,
- die Kooperation zwischen Lenkungsteam und Koordinierungsgruppe klären,
- Themen wie Be- und Überlastung thematisieren,
- bei der Planung und Strukturierung von Großgruppenveranstaltungen beraten und unterstützen.

In der Moderation von Großveranstaltungen liegt die Kompetenz von NetzwerkmoderatorInnen in der

- Trennung von Sach- und Beziehungsebene
- konstruktiven Klärung von Konflikten
- Orientierung am »roten Faden«
- Planung und Gestaltung von kleineren Settings auf der Großveranstaltung, sodass gute Arbeitsergebnisse erzielt werden können
- Wahrnehmung von Nebenschauplätzen und der Rückführung auf die eigentlichen Themen

Als Netzwerkmoderatorin habe ich die Lizenz, auf schwierige / widersprüchliche Themen hinzuweisen; Mitgliedern des Lenkungsteams würden bei der gleichen Aussage möglicherweise persönliche Interessen unterstellt. Insofern ist diese Rolle auch Container für Emotionalität, die im Vergleich zu anderen Organisationsformen enorm hoch ist; gleichzeitig hat sie eine neutralisierende und ausgleichende Funktion und ermöglicht sachorientiertes Arbeiten.

Um das Ziel, »Gut Zusammen Leben« zu erreichen und langfristig eine Integration der Flüchtlinge in die Gesellschaft zu erzielen, ist die Begleitung ehrenamtlicher Arbeit eine hochwirksame Investition, denn ohne den kontinuierlichen Einsatz ehrenamtlicher HelferInnen wird es nicht gelingen. Dieser Ansatz wird im Rahmen des Bochumer Aufrufs »Gut Zusammen Leben« vertieft und in Pilotprojekten umgesetzt.

Anzeige



Konfliktmanagement für Kommunen in Bayern

Ich unterstütze Sie mit

- Konfliktprävention
- Steuerung von Bürgerbeteiligung
- Konfliktklärung
- Mediation

Konflikte sind normal, Lösungen auch. Nutzen Sie meine Erfahrung mit erprobten Methoden und Werkzeugen. Entlastung garantiert!

commoderatio Ruth Stübenvoll
85649 Brunnthal bei München

08102 . 801 58 25
rs@commoderatio.de www.commoderatio.de



Dorothea Faller

Lehrmediatorin BMWA®,
Supervisorin und Coach DGSv,
Systemdesignerin
MEDIUS GmbH Münster
E-Mail:
dorothea.faller@medius-gmbh.com