



**Deutsches
Rotes
Kreuz**

„...dann haben wir einen neuen Blickwinkel gewonnen“

**Evaluationsbericht des DRK-Pilotprojekts
*„Interkulturell im Ehrenamt aktiv“
(2007-2010)***

Auftraggeber:

Deutsches Rotes Kreuz, Generalsekretariat. Team Migration und Integration.
Carstennstraße 58, 12205 Berlin.

Durchführung der Evaluation:

Prof. Dr. Michael Behnisch, Professor für Methoden und Konzepte der Sozialen
Arbeit an der Fachhochschule Frankfurt am Main. Kontakt: behnisch@fb4.fh-
frankfurt.de

Fertigstellung der Evaluationsstudie: Dezember 2010

Inhalt

1. Das Projekt „Interkulturell im Ehrenamt aktiv“. Eine Übersicht.....	1
1.1 Projekthintergrund und Ziele	1
1.2 Projektbeteiligung und Skizzen der Projekte	1
1.3 Projektstrukturen und Projektunterstützung.....	5
2. Methodik und Durchführung der Evaluation.....	6
2.1 Evaluationsschwerpunkte	6
2.2 Methodische Durchführung der Evaluation.....	7
3. Projektbeginn und Projektcharakter	10
3.1 Projektbeginn: Zugänge	10
3.2 Motivation zur Projektteilnahme	10
3.3 Hindernisgründe für eine Projektteilnahme.....	11
3.4 Projekthintergründe und der Charakter der Projekte	12
4. Steuerungselemente in der Projektunterstützung.....	13
4.1 Zusammenarbeit zwischen Projektleitung, Lenkungsgruppe und Projektstandorten	13
4.2 Mentoring und Coaching.....	15
4.3 Seminare der Projektgruppe	17
5. Zusammenarbeit mit Migranten(-Gruppen).....	21
5.1 Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen.....	21
5.2 Kontaktaufnahme mit Mitgrant/innen(-Gruppen): Schwierigkeiten	21
5.3 Kontaktaufnahme mit Migranten(-Gruppen): hilfreiche Zugänge	23
5.4 Vorurteile, Ablehnungen und Ausschlüsse als Hindernisgründe	24
5.5 Formen der Zusammenarbeit mit Migranten(-Gruppen).....	25
5.5.1 Migrant/innen als Ehrenamtliche	25
5.5.2 Typologie der Aufgabenteilung: sechs Modelle	26
5.6 Wer hat wie profitiert? Kooperation zwischen Gewinn und Konkurrenz..	29
5.6.1 ‚Profite‘ auf Seiten der Migranten(-Gruppen).....	29
5.6.2 ‚Profite‘ auf Seiten des DRK	30
5.6.3 Konkurrenz zwischen Migranten(-Gruppen) und DRK.....	31
5.7 Erreichte Migranten(-Gruppen).....	32
6. Dialogischer und lernender Projektansatz.....	32
6.1 Selbstwahrnehmung als lernendes Projekt.....	32

6.2 Dialogischer und offener Projektansatz.....	33
6.3 Gleichberechtigung und Anerkennung.....	34
7. Wahrgenommene Veränderungen vor Ort	34
7.1 Der erste Schritt als Auftakt.....	34
7.2 Wissen und Sensibilität gegenüber interkultureller Öffnung.....	35
7.3 Organisatorische Veränderungen	36
7.4 Veränderter Umgang mit Ehrenamtlichkeit	37
8. Zielreflexionen	40
8.1 Die Projektstandorte: Einschätzungen über die Zielerreichung.....	40
8.2 Die Kreisgeschäftsführung: Einschätzungen über Projektzufriedenheit..	41
9. Transfer und Verstetigung.....	42
9.1 Transfer von Projekterfahrungen und –Ergebnissen	42
9.2 Verstetigung von Projektergebnissen.....	43
10. Zusammenfassung: Ergebnisse in Kurzform	45
Literaturhinweise	51

Anhang: Interviewleitfaden

1. Das Projekt „Interkulturell im Ehrenamt aktiv“. Eine Übersicht

1.1 Projekthintergrund und Ziele

Das Deutsche Rote Kreuz hat sich zum Ziel gesetzt, die interkulturelle Öffnung seiner Einrichtungen und Angebote weiter auszubauen. Damit setzt das DRK einen fachlich relevanten Standard um – und erweitert diesen mit Blick auf die ehrenamtlichen Strukturen: Insbesondere in diesem Bereich liegen bisher kaum Strategien und Konzepte der interkulturellen Öffnung vor. Daher kommt dem DRK-Projekt „Interkulturell im Ehrenamt aktiv“ (IKA) durchaus der Charakter eines Pilotprojekts zu.

Dieses Projekt wurde in verschiedenen Kreisverbänden sowie einem Landesverband bundesweit durchgeführt und begann im November 2007. Das Gesamtprojekt endete im November 2010 (ausführlich vgl. 1.3).

Das Pilotprojekt richtete sich an Landes- und Kreisverbände, die sich in ehrenamtlichen Arbeitsbereichen interkulturell öffnen und die Kompetenzen von Migrant/innen einbinden und fördern wollen (Ausschreibung 2009, S. 2).

Als Projektziele wurden von Projektleitung und Lenkungsgruppe genannt:

- „Förderung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Migrantorganisationen.
- Gewinnung von Migrantinnen und Migranten für die ehrenamtliche Arbeit im DRK.
- Verankerung der Interkulturellen Öffnung im Ehrenamt des DRK“.

(Projektbeschreibung 2009, S. 2).

1.2 Projektbeteiligung und Skizzen der Projekte

Am IKA-Projekt beteiligten sich neun Kreisverbände sowie ein Landesverband (Bayerisches Rotes Kreuz, Jugendrotkreuz). Dabei wurde seitens der Projektleitung Wert darauf gelegt, dass jeder Kreis- und Landesverband „entsprechend seiner Vorerfahrungen und Möglichkeiten“ (Projektbeschreibung 2009, S. 2) selbst entscheiden solle, wie und in welchen Feldern das Projekt ansetzt. Drei unterschiedliche Wege wurden dazu vorgeschlagen:

- „Die Entwicklung und Durchführung von Angeboten mit und für Migrant/innengruppen vor Ort.
- Direkte Gewinnung von Migrant/innen als Ehrenamtliche und Qualifizierung zur Multiplikator/innen.
- Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter/innen/innen für die Arbeit mit Migrant/innen bzw. in gemischt-kulturell zusammengesetzten Gruppen“ (vgl. Projektbeschreibung 2009, S. 2).

Im Folgenden werden die Kreisverbände aufgeführt, die sich am IKA-Projekt beteiligt haben; dabei werden die Projektschwerpunkte kurz benannt:

1) DRK-Region Hannover e.V.

Als Hauptziel galt die interkulturelle Öffnung der Abteilung Soziales der DRK Region Hannover. Dies sollte zum einen durch die Qualifizierung der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter/innen, zum anderen durch Teilprojekte erreicht werden. Es wurden ein interkulturelles Training sowie verschiedene Informationsveranstaltungen und Regionalsitzungen durchgeführt. Teilprojekte bezogen sich auf eine Blutspendeaktion in einer Moschee, auf die Einbeziehung junger Mütter mit Migrationshintergrund in einem Ortsverein und die Zusammenarbeit mit einer Migrantenselbstorganisation zum Aufbau von Angeboten für türkische Seniorinnen und Senioren mit Demenz.

2) DRK-Kreisverband Ulm e.V.

Die interkulturelle Öffnung des Kreisverbandes soll in diesem Projekt durch verschiedene Informationsreihen erreicht werden. Projektbezogen stand ein Kochprojekt für Menschen mit und ohne Migrationshintergrund im Vordergrund, welches schließlich zur Erstellung eines Kochbuchs sowie zu verschiedenen Aktivitäten in der Öffentlichkeitsarbeit führte.

3) DRK-Kreisverband Bielefeld e.V.

Im Rahmen des Projekts wurden Zugewanderte zu diversen Themen und in verschiedenen Handlungsfeldern (z.B. Gesundheit, Erziehung, soziale Sicherung, politisches System etc.) ausgebildet. Diese boten dann Informationsveranstaltungen in ihrer Muttersprache für andere Migrantinnen und Migranten an, übernahmen Patenschaften für Neuzugewanderte und leiteten gut qualifizierte Neuzuwanderer im Tandem-Modell wiederum zu Mediatoren und Informationsmittlern an. Eine enge Zusammenarbeit erfolgte mit Migrantenorganisationen, aus deren Reihen eine Vielzahl von Mediatorinnen und Paten gewonnen werden konnte.

4) Behandlungszentrum für Folteropfer in Kooperation mit DRK-Kreisverband Berlin-City e.V.

Geplant war ein Projekt zur Qualifizierung von ehrenamtlich tätigen Migrant/innen im Zentrum für Flüchtlinge und Migration. Die Ehrenamtlichen sollten die im Zentrum betreuten Menschen unterstützen und im Alltag begleiten oder in Feldern ehrenamtlicher Arbeit im DRK-Kreisverband Berlin-City eingesetzt werden. Das Projekt kam jedoch nicht zustande, wird aber aufgrund der vorangegangenen Planung in die Auswertung einbezogen.

5) DRK-Kreisverband Friedberg e.V. (Hessen)

Mehrere kleinere Projekte verfolgten vor allem das Ziel, die Kooperation mit Mitgrantorganisationen zu intensivieren. Dabei sollten Menschen mit Migrationshintergrund, die sich zum Teil schon in Migrantenselbstorganisationen engagieren, qualifiziert werden. Ferner führte der Kreisverband ein Gesundheitslotsenprojekt durch, das sich insbesondere an Menschen mit Migrationshintergrund wendete.

6) DRK-Kreisverband Mettmann e.V.

Der Kreisverband hat zwei Projekte durchgeführt: Zum einen wurde die interkulturelle Öffnung des Seniorentreffs vorgebracht und in diesem Rahmen an einer „Kochoase“ (türkisch kochen für Anfänger) mitgewirkt - unter Hinzunahme des „Runden Tisches für Seniorenfragen“. Das zweite Projekt – das Projekt „Sozialkoordinatoren“ – hat Menschen qualifiziert, die sich im Stadtteil für Seniorinnen und Senioren engagieren, so dass diese auch im Alter in der heimischen Wohnung bleiben können. In diesem Kontext wurde im Projekt auch an neuen Wohnformen für ältere Migrantinnen und Migranten gearbeitet (Qualitätsstandards, neue Versorgungsstrukturen).

7) DRK-Kreisverband Schwäbisch-Gmünd e.V.

In diesem Projekt wurden unterschiedliche interkulturelle Angebote in einem DRK-Mehrgenerationenhaus entwickelt: Sport- und Bewegungsangebote gehörten ebenso dazu wie Handarbeitskurse und Erste-Hilfe-Kurse für Migrant/innen; in diesem Rahmen wurde erstmals eine türkische Erste-Hilfe-Ausbilderin qualifiziert. Ein interkulturelles Frauenfrühstück stellte ein weiteres Teilprojekt dar.

8) DRK-Kreisverband Augsburg-Land e.V., u.a. in Kooperation mit DRK-Kreisverband Augsburg-Stadt e.V.

In diesem Projekt wurde im Rahmen eines DRK-Kleiderladens die Zusammenarbeit von ehrenamtlichen Helfer/innen mit und ohne Migrationshintergrund angestrebt. Zugleich wurde das Angebot ausgeweitet und ein zweiter Kleiderladen in einem anderen Stadtteil eröffnet. Durch die Kooperation mit anderen Organisationen in den jeweiligen Stadtteilen konnte das Angebot bekannt gemacht werden. Zudem arbeiteten auch Jugendliche im Rahmen von Praktika in den Kleiderläden mit.

9) DRK-Kreisverband Nürtigen-Kirchheim/ Teck e.V.

Das Projekt „Alltagsbegleiter“ hat ehrenamtlich Aktive mit Migrationshintergrund ausgebildet, so dass diese als Alltagshelfer/innen für bedürftige Menschen, vor allem für ältere Menschen mit Migrationshintergrund, tätig werden konnten: Beratung und Betreuung bei Problemen, Hilfe bei Behördengängen sowie die Unterstützung bei sprachlichen Problemen standen dabei im Vordergrund.

10) Bayerisches Rotes Kreuz, Jugendrotkreuz (BJRK)

Die interkulturelle Öffnung des bayerischen Jugendrotkreuzes stand im Mittelpunkt dieses Projekts: Unter dem Titel „Die Mischung macht's – Take part“ sollte das Jugendrotkreuz für Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund über verschiedene Zugangswege geöffnet werden. Dies geschah z.B. durch Veranstaltungen mit Moscheegemeinden oder durch die Gewinnung von Gruppenleitern mit türkischem Migrationshintergrund. Darüber hinaus wurde unter anderem durch interkulturelle Basisseminare eine Qualifizierung der Jugendrotkreuzler angestrebt. Die Interkulturelle Öffnung im BJRK soll weiter fortgesetzt werden.

1.3 Projektstrukturen und Projektunterstützung

a) Drei Projektebenen

- Die Projektleitung im Team Migration und Integration sowie die Co-Leitung im Team Wohlfahrtspflege und soziales Engagement des DRK-Generalsekretariats.
- Die Lenkungsgruppe, die elf Mitglieder umfasst und sich aus Vertreter/innen von Landes- sowie Kreisverbänden zusammensetzt, außerdem aus dem Moderatorenteam sowie der Projektleitung. Ziel der Lenkungsgruppe war die strategischen Steuerung des Projekts sowie die Beratung / Unterstützung der Standorte. Die Vorbereitung erfolgte durch das Moderatorenteam und die Projektleitung, die Moderation der Lenkungsgruppe lag beim Moderatorenteam.
- Die Projektstandorte: In jedem Projektstandort war jeweils ein/e Ansprechpartner/in verantwortlich für die Projektdurchführung vor Ort; diese/r Mitarbeiter/innen/in nahm an den regelmäßigen bundesweiten Veranstaltungen teil (s.u.: Projektabläufe), war in der Regel im Rahmen der regulären Arbeitszeit und der regulären Arbeitsaufgaben tätig.

b) Formen der Unterstützung

- Externe Beratung und Supervision, die von den einzelnen Projektstandorten angefragt werden konnte.
- Coaching durch das Moderatorenteam außerhalb der bundesweiten Projekttreffen.
- Mentoring durch Mitglieder der Lenkungsgruppe.

c) Projektabläufe und –Strukturen

Die Laufzeit des Projekts „Interkulturell im Ehrenamt aktiv“ reichte von November 2007 bis November 2010. Das Projekt begann im November 2007 mit einem konstitutiven Treffen zur Gründung einer Lenkungsgruppe; diese tagte erstmals im Januar 2008 und bereitete eine Informationsveranstaltung vor, während der sich die zehn teilnehmenden Projektstandorte schließlich endgültig fanden. Von Mai 2008 bis April 2010 bereiteten die Standorte ihre jeweiligen Projekte vor und führten diese durch. Das IKA-Projekt endete im November 2010 nach einer Auswertungsphase (Mai bis Oktober 2010).

Strukturell begleitet wurde das Projekt durch

- Die Treffen der Lenkungsgruppe (viermal im Jahr von 2008 bis 2010, also gesamt 12 Treffen).
- Die Treffen der gesamten Projektgruppe, zu der Vertreter/innen der Projektstandorte sowie die Mitglieder der Lenkungsgruppe gehörten (insgesamt 7 Treffen von 2008 bis

2010). Ziele der Projektgruppentreffen waren: Austausch über Projektentwicklungen sowie Fortbildung in projektbezogenen Themen (inhaltliche Themen, Projektentwicklung etc.). Die Treffen der Projektgruppe wurden durch die Lenkungsgruppe, das Moderatorenteam und die Projektleitung vorbereitet und vom Moderatorenteam moderiert.

2. Methodik und Durchführung der Evaluation

Durch die vorliegende Evaluation auf der Basis einer systematischen, datenbasierten Auswertung wird es möglich, ein realistisches Bild der Grenzen und Möglichkeiten des Projekts „Interkulturell im Ehrenamt aktiv“ zu gewinnen. Dieses wiederum ist Voraussetzung für die Nachhaltigkeit der erprobten Erfahrungen sowie für die Weiterentwicklung der interkulturellen Zusammenarbeit in den ehrenamtlichen Strukturen des DRK. Eine externe Evaluation ist vor allem deshalb angemessen, weil zum Themenfeld der interkulturellen Öffnung des Ehrenamtes bisher wenige (Projekt-)Erfahrungen vorliegen. Die Evaluation zum Projekt „Interkulturell im Ehrenamt aktiv“ wurde mit einem summativen Design angelegt, die Untersuchung schließt sich also unmittelbar an das Ende der Projektdurchführung an.

2.1 Evaluationsschwerpunkte

a) Evaluation der Strukturen des Projektverlaufs

Einen ersten Schwerpunkt bildet die Struktur-Evaluation, wobei der Schwerpunkt auf die Akzeptanzorientierung gelegt wurde. Eine Struktur-Evaluation untersucht das abgelaufene Projekt hinsichtlich der Art *und Weise seiner Umsetzung*. Nicht das Ergebnis des Projekts wird an dieser Stelle also untersucht, sondern die guten/ weniger guten Voraussetzungen, Strukturen und Prozesse, die zu diesem Ergebnis geführt haben.

b) Evaluation der Ergebnisse (Produkte) des Projekts

Der zweite Schwerpunkt bezieht sich auf die Bewertung des Projekts im Sinne einer Produkt-Evaluation, wobei der Schwerpunkt auf die Wirkungsorientierung gelegt wurde. Eine Produkt-Evaluation untersucht die Ergebnisse (Produkte) des Projekts hinsichtlich ihrer formulierten Ziele und ihrer Wirkungen.

c) Bewertung des Projekts hinsichtlich seiner Nachhaltigkeit

Ein dritter Bewertungsschwerpunkt schließlich untersucht das Projekt im Hinblick auf seine Nachhaltigkeit, wobei der Schwerpunkt auf Handlungsoptionen gelegt wurde, also auf die Frage der Verstetigung, Transfer und Nachhaltigkeit hinsichtlich des weiteren Handelns.

2.2 Methodische Durchführung der Evaluation

a) Methodische Ansätze

Für die Evaluierung des Projekts „Interkulturell im Ehrenamt aktiv“ bot sich die Verbindung von zwei verschiedenen Evaluationsmethoden an:

- Ein qualitativer Ansatz soll den individuellen und je nach Projektstandort unterschiedlichen Erfahrungen der Beteiligten gerecht werden und steht daher im Vordergrund der Evaluation: Dazu werden an allen Standorten qualitative, etwa einstündige Interviews (Leitfadeninterviews) geführt (überwiegend Telefoninterviews).^{*} Pro Standort wird jeweils ein/e Projektmitarbeiter/in sowie ein/e Vertreter/in der Migrantenorganisationen (Nutzerperspektive) befragt. Hinzu kommen Befragungen von Mitgliedern der Lenkungsgruppe sowie der Projektleitung.

Im Einzelnen wurden Interviews mit folgenden Gruppen geführt:

- Projektstandorte (10 Interviews mit DRK-Mitarbeiter/innen/innen)
 - Mitglieder der Lenkungsgruppe (3 Interviews)
 - Vertreter/innen von projektbeteiligten Migranten(-Gruppen): Zwei ehrenamtliche Mitarbeiter/innen/innen, eine Vertreterin einer Migrantenselbstorganisation (3 Interviews)
 - Projektleitung (1 Interview)
 - Moderatorenteam (1 Interview)
-
- Eine teilnehmende Beobachtung bei einer Sitzung der Lenkungsgruppe, eine teilnehmende Beobachtung während eines Gesamtgruppen-Seminars sowie eine teilnehmende Beobachtung bei einem Auswertungsworkshop (gemeinsam mit der Projektleitung/ dem Projektbeirat) bietet die Möglichkeit, die dabei gewonnenen Ergebnisse in die Evaluationsstudie mit einzuarbeiten.

^{*} Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang.

b) Konkrete Durchführung der Evaluation

Januar 2010

- Durchführung eines Experteninterviews zur Generierung von Themen hinsichtlich der Erstellung eines Leitfadens für die Interviews.
- Literaturrecherche hinsichtlich der Erstellung eines Leitfadens für die Interviews.

Februar 2010

Teilnehmende Beobachtung im Rahmen eines Gesamtgruppen-Treffens (Projektvertreter sowie Lenkungsgruppe; ganztägig, Düsseldorf)

April bis Juni 2010

Durchführung der Interviews mit jeweils einer/m Mitarbeiter/in aus jedem Projektstandort (zehn Interviews).

Juli 2010

Teilnehmende Beobachtung im Rahmen des Treffens der Lenkungsgruppe (halbtägig, Göttingen).

Juli bis August 2010

Durchführung der weiteren Interviews mit der Projektleitung (ein Interview), dem Moderatorenteam (ein Interview), mit Vertreter/innen der Lenkungsgruppen (drei Einzelinterviews) sowie mit ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund innerhalb der Projekte (drei Einzelinterviews).

September 2010

Teilnehmende Beobachtung und Diskussion der Ergebnisse der Evaluierung im Rahmen der Projektabschlussveranstaltung (halbtägig, Potsdam).

c) Hinweise zu den Interviews: Durchführung und Dokumentation

- Zwei der insgesamt 18 Interviews wurden face to face durchgeführt, die anderen 16 in Form von Telefoninterviews.
- Die Interviews basierten auf fünf unterschiedlichen Leitfäden (Projektstandorte; ehrenamtliche Mitarbeiter/innen; Projektleitung; Moderatorenteam; Lenkungsgruppe), die jedoch im Sinne der Vergleichbarkeit mit denselben Hauptclustern angelegt waren.

- Die Interviews dauerten zwischen 0:51:11 Stunden und 1:28:52 Stunden, die allermeisten Interviews (drei Ausnahmen) fielen in die Zeitspanne zwischen 1:05:00 und 1:20:00 Stunden Lediglich das Interview mit dem Standort, an dem das Projekt schließlich nicht zustande kam, fiel aus der Reihe (0:29:53 Stunden).
- Alle Interviews wurden auf Band digital aufgezeichnet und schließlich als Inhaltstranskription transkribiert. 165 Seiten Text (inkl. Exzerpte aus teilnehmender Beobachtung).
- Die Interviews wurden nach der Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse (Mayring 2003; Przyborski/ Wohlrab-Sahr, 2009) ausgewertet.

d) Hinweise zur Auswertung der Interviews

- Die Projekte sind in ihrem Ansatz und ihrer Ausgestaltung sehr unterschiedlich. Dennoch erfolgt in dieser Evaluation keine Auswertung von Einzelprojekten, sondern eine Gesamtauswertung des IKA-Projekts.
- In einigen Auswertungskategorien werden Projekte mehrfach zugeordnet, was auch damit zusammenhängt, dass mögliche Teilprojekte vor Ort aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit in differente Kategorien einzuordnen sind.
- Aufgrund der nur partiell erreichten Migrantenselbstorganisationen (vgl. 5.1) wird innerhalb der Evaluation von Migrant(-Gruppen) gesprochen: Gemeint sind damit einzelne ehrenamtlich aktive Mitgrant/innen, aber auch bestimmte Gruppen bis hin zu Migrantenselbstorganisationen.
- Die transkribierten Interviews wurden mit verschiedenen Siglen anonymisiert:
A 1 bis A10: Interviews mit den Projektstandorten
B1 bis B3: Interviews mit Migrantenvertreter/innen
C 1 bis C5: Interviews mit Vertretern der Lenkungsgruppe (inkl. Projektleitung und Moderatorenteam)

3. Projektbeginn und Projektcharakter

3.1 Projektbeginn: Zugänge

Über verschiedene Kommunikationswege innerhalb des DRK (Generalsekretariat, Landesverbände) wurde über das geplante Projekt informiert und geworben. Dabei haben nur zwei der späteren Projektstandorte die entsprechenden Informationen über die Mails des Generalsekretariats *und* der Landesverbände erhalten: Vier Projektstandorte wurden *nur* über die Mail des Generalsekretariats erreicht, fünf ausschließlich über jene des Landesverbandes (in einem Interview konnte zu dieser Frage rückblickend keine Antwort gegeben werden). Der Kommunikationsweg war also nicht einheitlich.

Die interviewten Vertreter/innen aus Migrantorganisationen/ Migrantengruppen (B1, B2, B3) wiederum wurden alle durch DRK-Mitarbeiter/innen vor Ort persönlich angesprochen (vgl. auch 3.5).

3.2 Motivation zur Projektteilnahme

Das Projekt begann mit einer Informationsveranstaltung (vgl. I.1.3). Zwei Befragte erwähnen diese Veranstaltung ausdrücklich als hilfreich für die Entscheidung (A6, A8), stattdessen fiel die Entscheidung für eine Teilnahme früher bzw. an anderer Stelle. Vier Gründe für die Motivation zur Projektteilnahme werden genannt:

- a) Bisherige Erfahrungen mit Migrationsarbeit und die damit verbundene Zuständigkeit bilden den zentralen Teilnahmegrund und werden von sieben Projektteilnehmer/innen ausdrücklich erwähnt (A 6, A9, A8, A 4, A5, C2, C1).
- b) Die Möglichkeit zur Kooperation mit dem Gesamtverband, die damit verbundene „Nähe zum GS“ (A6), die Austauschmöglichkeit sowie die Rückwirkungen in den Gesamtverband werden als weitere wichtige Teilnahmemotivation benannt (A 10, A 8, A1, A3, A2, C1): „Ideen zu bekommen, Leute kennen zu lernen, zum Austausch, zum Aufbau von Netzwerken, das war der Hauptgrund“ (A3).
- c) Das inhaltliche Interesse am Thema Ehrenamt und Migration wird explizit zweimal benannt (A6, C3).
- d) Günstige Rahmenbedingungen werden von fünf Interviewpartner/innen als mitentscheidend für die Projektteilnahme angesehen. Dabei wird von vier Projektstandorten explizit hervorgehoben, dass die Geschäftsführung die Projektteilnahme ausdrücklich motivierend unterstützt, sogar erwartet haben, diese als „von oben gewünscht“ (A8) sei.

Die befragten Migrantinnen nennen vor allem folgende Motivationen:

Eine Interviewte nennt den Wunsch, dass Erfahrungen und Einstellungen berücksichtigt werden und die eigene Perspektive als Ehrenamtliche eingebracht werden können (B1). Eine andere Ehrenamtliche nennt das Interesse an sozialem Engagement als zentralen Grund sowie die damit verbundene Möglichkeit, „mal was außerhalb der eigenen Familie zu machen“ (B2). Die dritte Befragte schließlich nennt als Hauptgrund die berufliche Aufgabe als Vertreterin einer Migrantenorganisation (B3).

3.3 Hindernisgründe für eine Projektteilnahme

Sechs Projektstandorte nennen ausdrücklich *keinen* Hindernisgrund und verweisen dabei auf zwei Faktoren:

- Die Unterstützung durch die Geschäftsführung war vorhanden, somit sei auch die Finanzierung problemlos gewesen (vgl. 1.2).
- Die bereits vorhandene, gute Vernetzung hat Synergien und Teilfinanzierungen möglich gemacht sowie bei der Suche nach Wegen der Umsetzbarkeit unterstützt (A2, A4, A5).

Drei Projektstandorte berichten von Hindernisgründen:

- An einem Projektstandort waren Zeit- und Geldprobleme gravierend (A1). In anderen Projekten wurde die geringe Finanzierungsmöglichkeit *im Laufe* des Projekts zum Problem: „Vieles ist dann eben auch an den finanziellen Aspekten gescheitert. Ohne zusätzliches Geld und Zuschüsse ist es wahnsinnig schwierig“ (C3). Ferner wird von „vier oder fünf Kreisverbänden“ (A2, A6, A8) berichtet, die sich aus Finanzierungsgründen im Vorfeld nicht beteiligt hätten: „Personal zu entsenden, ohne die Personalkosten anteilig ersetzt zu bekommen, das ist nicht mehr zu schaffen (...). Daran werden zukünftig wahrscheinlich die Projekte scheitern (...). Ganz wichtige Entwicklungen sind nicht zu machen, wenn wir kein Geld bekommen“ (A8).
- In einem Projekt werden Hindernisse mit der „traditionellen Schwerfälligkeit des Roten Kreuzes gegenüber Neuem“ (A5) begründet. „Erst sagen alle, es wäre wichtig, aber wenn es konkret wird, wird gefragt: ‚Müssen wir das machen?‘“ (A5).
- An einem Standort schließlich weist die Interviewpartnerin darauf hin, dass ihr ein solches Projekt „beruflich eigentlich eine Nummer zu groß“ sei (A4).

3.4 Projekthintergründe und der Charakter der Projekte

Vorbemerkung

- Die zehn Projektstandorte verteilen sich auf die westdeutschen Bundesländer, es ist also kein ostdeutsches Bundesland mit einem Projekt vertreten – obwohl Kreisverbände mit sozialen Dienstleistungsangeboten hier besonders stark vertreten sind. Möglicherweise wird das Thema aufgrund des insgesamt deutlich geringeren Migrationsanteils an der Bevölkerung nicht als (so) relevant erachtet.
- Die Projekte (vgl. 1.2) beziehen sich ausschließlich auf Geschäftsfelder in Sozialer Arbeit, Pflege und Gesundheit bzw. sozialem Ehrenamt. Allerdings wurden durch die Projekte auch Bereiche der DRK-Bereitschaftsdienste gestreift (z.B. Erste Hilfe Kurse für Kinder).

a) Unterschiedlicher Status der Projekte hinsichtlich ihrer Exklusivität

- An zwei Projektstandorten (A9, A10) wären die Projekte weitgehend unverändert auch *ohne* IKA-Gesamtprojekt durchgeführt worden: „Wir hätten unser Projekt auch so geleitet“ (A10). Zwei Projektstandorte (A4, A8) haben nach eigener Einschätzung bzw. nach Einschätzung einer Ehrenamtlichen „eigentlich kaum etwas Neues gemacht“ (B1).
- An fünf Projektstandorten wurden durch das IKA-Projekt neue Projektangebote begonnen, die allerdings in *bisherige* Arbeits- und/oder Projektstrukturen *eingebunden* waren: Das IKA-Projekt schloss sozusagen an Bestehendes an, erweiterte und/oder führte dies fort (A1, A5, z.T. A9, A8, A4 z.T., z.T. A 10). Einige Projekte haben „sich beim IKA-Projekt eingeklinkt“ (C3).
- Durchgängig neue Projektangebote entstanden im Rahmen des IKA-Projekts an vier Standorten (A1, A5, A2, A6).

b) Umgang mit dem unterschiedlichen Projektstatus

Dieser unterschiedliche Projektstatus hat die Möglichkeit für ein klar benennbares Profil des IKA-Projekts erschwert und die Heterogenität im Gesamtprojekt erhöht. Die Projektgrenzen waren dadurch „nicht deutlich. Schwierig zu sagen, wo wir für das Projekt gearbeitet haben, wo ich für anderes gearbeitet habe“ (B3).

Allerdings wird dieser nicht direkt an das IKA-Projekt gebundene Status nicht als problematisch gesehen: Für das Projekt sei der jeweilige Status „ganz egal“ (C4) gewesen, weil alle Projektstandorte „ihren Nutzen gezogen“ (C3) hätten.

Die Projekte, die sich eingeklinkt haben bzw. ihre Projekte auch ganz unabhängig vom IKA-Projekt durchgeführt hätten, bestätigen diese Sichtweise: Indem „das Projekt dadurch auf die Ebene des Gesamtverbandes“ (A10) gebracht werden konnte, habe man von mehr Kooperation, Beratung, Netzwerkbildung und Informationsaustausch profitiert. Außerdem habe man das IKA-Projekt als „Jokerkarte“ (A9) einsetzen können, weil man dadurch vor Ort auf eine langfristige Strategie im Gesamtverband verweisen kann: „Ich werde sogar vom GS eingeladen“ (A9). Das „stärkt das Thema im Kreisverband sehr“ (A9; auch C5, A10).

4. Steuerungselemente in der Projektunterstützung

4.1 Zusammenarbeit zwischen Projektleitung, Lenkungsgruppe und Projektstandorten

a) Allgemeine Einschätzung

Die Einschätzung über die Kommunikation, Transparenz und Zusammenarbeit zwischen Projektleitung, Lenkungsgruppe und Projektstandorten weist die *größte Ergebnisstreuung* innerhalb der ganzen Evaluation auf:

- Vier Projektstandorte berichten über eine durchweg *gute bis sehr gute* Zusammenarbeit (A4, A10, C3, C2), die als produktiv und unterstützend beschrieben wird: „Man konnte immer nachfragen und erhielt Antwort und Unterstützung“ (A4).
- Fünf Projektstandorte nennen neben positiven Aspekten auch negative Einschätzungen. Diese beziehen sich auf eine Kritik an der *Kommunikationsweise und der Transparenz*: „Alles musste über mich gehen, wenn ich die Geschäftsführung informieren wollte“ (A5). Viele innerhalb der Lenkungsgruppe seien „nicht sehr präsent [gewesen]. Ich musste mich immer an die Kollegin aus der Lenkungsgruppe persönlich wenden, aus der Lenkungsgruppe selber kamen wenig Infos, was zwischen den Treffen passiert ist“ (A3; vgl. C3). Eine Befragte gab an, nur von der Projektleitung mit Informationen versorgt worden zu sein (A2). Zudem habe es beim Informationstransfer gehapert, es habe zulange gedauert und Einladungen seien zu spät eingetroffen (C2).
- Ein weiterer kritischer Aspekt bezieht sich auf die *unklare Aufgabenteilung und Zuständigkeit*: „Es gab immer wieder Diskussionen bei den IKA-Treffen wie die Zusammenarbeit aussehen soll“ (A1; ähnlich z.B. C2). Eine Befragte gab an, sie wisse nicht, was die Lenkungsgruppe „da eigentlich macht“ (A10). Zudem sei es

bedauerlich, „dass die Lenkungsgruppe teilweise selbst sagte, keine Erfahrung im Steuern so eines Prozesses zu haben, sie wussten Teile nicht“ (A8).

- Ein/e Interviewpartner/in zeigte sich mit der Gesamtkommunikation zwischen Projektleitung, Lenkungsgruppe und ihrem eigenen Projektstandort *generell sehr unzufrieden*: „Ich war gar nicht eingebunden, ich habe nichts gehört aus der Lenkungsgruppe und mich auch nie gemeldet. Aus der Lenkungsgruppe hat sich niemand mit dem Kreisverband in Verbindung gesetzt, um zu besprechen, wie es [...] weitergeht. Das hat gar nicht stattgefunden. Ich habe keine Unterstützung bekommen, es war absolut kein Kontakt vorhanden“ (A2). Die „einzige Ansprechpartnerin war Frau Vey, die aber aufgrund ihrer vielen Tätigkeiten auch nicht viel Zeit erübrigen konnte“ (A2).

Die sehr unterschiedliche Einschätzung der Zusammenarbeit lässt die Vermutung zu, dass die Kommunikationswege und –Möglichkeiten stark personalisiert werden, d.h. davon abhängig waren, welche Personen miteinander bekannt waren bzw. aufeinander zugingen. Die Kommunikation hing also „sehr von den Leuten vor Ort ab“ (C5).

b) Newsletter

Der Newsletter wird in fünf Interviewaussagen als „gute oder sehr gute“ Form der Kommunikation eingeschätzt (A5, A3, A4, A6, C4), in acht Aussagen als gut bis mittelmäßig (A1, A2, A8, A9, A10, A6, C3, C1, C2). Eine Interviewpartnerin empfand den Newsletter als nicht gelungen (A2). Bei den nachgefragten Einzelaspekten zeigt sich: Der Umfang der Informationen wird unterschiedlich eingeschätzt und reicht von Zustimmung („Es hat an nichts gefehlt, ich habe immer gewusst, an welchem Punkt die Diskussion steht“, A6) bis zur Einschätzung über zu wenige Informationen (A1) bzw. über zu viele Informationen: „Der Newsletter war zu umfangreich, hier wäre weniger mehr gewesen“ (C3): Wenn „ich Infos brauche, kann ich mir die auch holen. Und Infos, um das Projekt durchzuführen, hatte ich selbst“ (A9). Einige Interviewpartner betonten, es wäre gut gewesen, die Informationen besser aufzubereiten, zu bündeln und zu sortieren (u.a. A6).

c) Kommunikation zwischen den Kreisverbänden (Projektstandorte) und der Lenkungsgruppe

Das IKA-Projekt beinhaltete eine für das DRK ungewöhnliche Kommunikationsstruktur: Die Projektstandorte (die Ebene der Kreisverbandsmitarbeiter/innen) waren unmittelbar in die Gesamtsteuerung einbezogen bzw. kommunizierten direkt (also ohne den Dienstweg „Landesverband“) mit der Projektleitung.

Diese spezifische Struktur ist *innerhalb der Lenkungsgruppe* überwiegend als produktiv und bereichernd wahrgenommen worden: „Das hat sich ausgewirkt, indem andere Sichtweisen deutlich wurden (...). Das war interessant. Das hat die Vielfalt im Projekt ausgemacht, das fand ich positiv“ (u.a. C2).

In der *Außenkommunikation* und –Wirkung hat sich dieses Modell jedoch zum Teil als problematisch erwiesen: So sei von den Geschäftsführungen „immer wieder [kritisch] hinterfragt“ (C5) worden, dass die Kreisverbandsmitarbeiter/innen direkt mit dem Generalsekretariat zusammenarbeiten. Sie seien Angestellte des Kreisverbandes und sollten nicht mit dem Generalsekretariat „irgendeine Projektleitung machen“ (C5). Es habe zu Problemen geführt, „dass ich die Hierarchie nicht beachtet habe“, so eine Projektmitarbeiterin (A6), die auch eingesteht, dass „bestimmte Dinge doch über den LV [zu] kommunizieren“ seien (A6). Kritisch wird diese ‚direkte Kommunikation‘ auch in einem anderen Projektstandort bewertet: „Das kann uns in der Weiterentwicklung hindern“ (A8), denn: „Man fängt an, den Verband zu steuern als Mitarbeiterin im Seniorentreff, da kommt man nicht allzu weit“ (A8). Dennoch wird zumindest von einer Projektmitarbeiterin angekündigt, das direkte Kommunizieren mit der Projektleitung beibehalten zu wollen: „Wem es nicht gefällt, der soll etwas dagegen sagen“ (A6).

4.2 Mentoring und Coaching

Mentoring

Das Mentoring-Angebot seitens der Lenkungsgruppe ist nur von einem Projektstandort (und dort auch nur telefonisch) genutzt worden (A6). In allen anderen Projektstandorten ist das Mentoring nicht in Anspruch genommen worden, wobei sieben Standorte dafür dezidiert Gründe nennen (A1, A5, A9, A3, A2, A10, A7, A8), während eine Projektmitarbeiterin darauf verweist, dass sich, aus persönlichen Gründen, keine Gelegenheit ergeben habe (A4).

Für diese hohe Nicht-Inanspruchnahme des Mentoring lassen sich fünf Gründe erkennen:

a) Kontaktspezifische Gründe

Der erste Grund bezieht sich darauf, dass Kontaktversuche gescheitert seien: „Letztendlich hat das nie geklappt“ (u.a. A1), obwohl: „Ehrlich gesagt, ich habe zwei bis dreimal gebeten, wir haben aber bis heute noch keinen Termin hingekriegt (...). Es gab keine Rückmeldung auf meine Nachfrage“ (A8). Aus Reihen der Lenkungsgruppe wird erwähnt, dass diese nicht aktiv genug gewesen sei (C4) und viele Unklarheiten im

Kontaktzugang geherrscht haben: „Es fehlte auch die Verbindlichkeit, so dass die einzelnen Kreisverbände nicht wussten, wer ist mein Ansprechpartner“ (C2).

b) Strukturprobleme zu Projektbeginn

Personelle Zuständigkeiten und Aufgabenbeschreibungen scheinen nicht eindeutig gewesen zu sein: So sei die Liste mit den Zuständigkeiten „wieder umgeschmissen wurden“ (C2), weshalb am Anfang „die Zuordnung nicht klar war“ (A1, A9). Die Rolle sei nicht klar gewesen, es fehlte ein konkreter Auftrag (A9, C2). Daher entstand wohl auch „der Druck, das doch mal in Anspruch zu nehmen“ (A9). Insbesondere für den Projektbeginn gelte: „Das Mentoring ist im Gesamtprojekt das Unklarste gewesen“ (C 4).

c) Konzeptionelles Strukturproblem

Die Tatsache, dass Mentor/innen Projekte aus anderen Landesverbänden (als dem eigenen) beraten, hat sich als „Hemmschwelle“ (C5) für die Inanspruchnahme von Mentoring herausgestellt: „Um Fachfragen zu klären, müsste ich mich also quasi an einen anderen Landesverband wenden“ (A3). Das war „irgendwie eigenartig“ (A3, A6); die damit verbundenen Auseinandersetzungen wurden aufgrund der damit verbundenen Hierarchieprobleme (C2, C4, C5) als hinderlich angesehen.

d) Bedarfsfrage

Aus verschiedenen Gründen wurde kein Bedarf für ein Mentoring gesehen:

- Hingewiesen wird auf eigene, *interne Unterstützungsnetzwerke* (A1, A5, A9). Zu diesem Netzwerk kann auch die IKA-Gesamtgruppe gezählt werden, die offenbar einige Aufgaben des Mentoring durch kollegiale Supervision übernommen hat (C4, vgl. Punkt 4.2).
- Deutlich wurde auch, dass Mentoring für die *konkrete Projektumsetzung* als nicht notwendig erkannt wurde: „Probleme vor Ort können die Mentoren weder beantworten noch einschätzen. Es fehlt Personal und Geld, wie soll mir da ein Mentor helfen?“ (A9)

e) Kompetenzen und Profile

Deutet sich in einigen Interviews bereits die Kompetenz- und Profilfrage der Mentoren an (Punkte b, d), zeigt sich dies in folgenden Interviewausschnitten explizit: „Die Idee, Menschen zu Mentoren zu machen, die eigentlich nichts zu steuern hatten und auch nichts in die Kreisverbände zurücktragen konnten, ist nur zum Teil geglückt“ (C5). Bei einigen Mitgliedern der Steuerungsgruppe „wurde nicht geschaut nach Erfahrung und Eignung“ (A8). Außerdem hätten Fragen von Mentoren nicht beantwortet werden können

(C4), weshalb genauer geschaut werden müsse, „dass mir der auch wirklich etwas zu bieten hat. Das wäre schon wichtig gewesen“ (C3).

f) Zeitgründe

Schließlich werden Zeitmangel und personelle Engpässe genannt (A4, A10, C3) – allerdings nur von zwei Projektstandorten, was darauf hinweist, dass nicht solche „äußeren“ Gründe für die Nicht-Inanspruchnahme ausschlaggebend waren, sondern strukturelle Gründe (siehe a. bis e.).

Von einigen Interviewpartner/innen werden Verbesserungsmöglichkeiten benannt: So sollten Mentor/innen als Experten für Referate eingeladen werden oder als Vermittler in der Diskussion mit den Geschäftsführern bzw. als Vermittler in Konfliktsituationen. Weitere Vorschläge beziehen sich auf klare Rollenzuordnung, zugehender Kontakt von Beginn an sowie auf eine genaue Aufgabenbeschreibung.

Coaching

Das Coaching wurde deutlich häufiger genutzt als das Mentoring. Insgesamt nahmen vier Projektstandorte ein Coaching in Anspruch, fünf Standorte verneinten die entsprechende Frage. Coaching/Beratung wurde dabei dreimal durch das Moderatorenteam und zweimal durch externe Trainer/innen in Anspruch genommen.

Folgende Themen wurden dabei als Beratungsgrund genannt:

- Supervision (A1, extern)
- Interkulturelles Training als Ganztagesveranstaltung (A6, extern)
- Aufbau eines neues Angebots (A3, Moderator/in)
- Gespräche mit Geschäftsführern (A4, Moderator/in)
- Beratung und Unterstützung bei der Findung von Kooperationspartnern (A8, Moderator/in)

4.3 Seminare der Projektgruppe

Die bundesweiten Seminare, an denen Projektleitung, Lenkungsgruppe und Projektstandorte zusammenkamen (vgl. 1.3), wurden durchgängig als gut bis sehr gut bewertet. Alle Interviewpartner/in beurteilten diese Veranstaltungen als sehr gelungen/gelungen. Elf Einschätzungen lassen sich dabei der Kategorie „sehr gelungen“ zuordnen (A1, A5, A9, A4, A6, A3, A8, C5, C4, C1, C2, C3), zwei Einschätzungen als „überwiegend gelungen“ (A10, A9). Allgemein wurde dabei auf die Kontinuität der Veranstaltungen hingewiesen (A5, A6, A8) sowie auf die Bedeutung für das Gesamtprojekt: Die Seminare seien „der Kern des GS-Projekts“ gewesen (A6): „Das Gemeinsame des Prozesses ist allein über diese

Veranstaltungen zusammengekommen, sonst wären es völlig vereinzelte Projekte geblieben mit einem Grundgedanken“ (C4).

a) Bedeutung der Seminare

- Austauschmöglichkeit

Die hohe Bedeutung einer *Austauschmöglichkeit* wird von fast allen Interviewpartner/innen betont (A9, A5, A1, A3, A4, A6, A2, A8, A10, C5, C4, C1, C3). Dabei wird insbesondere auf den informellen Charakter, die Möglichkeit der Erfahrungsweitergabe und die Netzwerkbildung (A4) hingewiesen. Vieles sei zudem aus dem Lernen in der Gruppe entstanden, „das war dann gar nicht mehr Teil des Projekt, sondern ist darüber hinaus aus diesem entstanden“ (C5).

- Wissensvermittlung

Viele Interviewte weisen zudem auf die *thematische Wissensvermittlung* hin, die zu „einigen Klasse Veranstaltungen“ (C2) geführt hätten (A1, A9, A6, C3, C2): „Für die Projekte müssten das sehr gute Veranstaltungen gewesen sein“ (C3). Als wichtige Themen werden erinnert: Kooperation mit Migrantengruppen, Diversity, Netzwerkbildung, Alter und Migration (A1, A4). Drei Interviewpartner bezeichnen zwar die inhaltliche Ebene als wichtig, können aber kein konkretes Thema benennen (A3, A2, A9).

- Motivationsmöglichkeit

Betont wird der *motivierende Charakter* der Veranstaltungen. Dieser ergab sich dadurch, dass „ich gesehen habe, das woanders auch an dem Thema gearbeitet wird“ (A9). So konnten Verbündete und Unterstützer gefunden werden, die „Auftrieb gab, Unterstützen, Mutmachen, Stärken“ konnte (A6, ähnlich A3).

- Selbstreflexion

Durch die Seminare sei ein „etwas weiteres Sichtfeld“ (A2) ermöglicht worden. Dadurch hätten neue Perspektiven (vgl. auch 7.1, 7.2) und ein neues Bewusstsein entstehen können (C5) – auch deshalb, weil genug „Zeit da war, um zu reflektieren und zu schauen, wo man steht“ (A1).

- Strategische Funktion

Von einigen Projektstandorten wurde auf den strategischen Effekt der Seminare hingewiesen: Durch den bundesweiten Rahmen, „durch die Nähe zum DRK-Gesamtverband“ (A10) wird das Thema im Kreisverband „sehr gestärkt: Nicht nur ich

machte das, sondern es ist eine langfristige Strategie im Gesamtverband und ich werde sogar vom GS eingeladen. Das Projekt ist für mich eine Joker-Karte für die Arbeit vor Ort“ (A9, vgl. 3.4). Durch das Projekt könne die interkulturelle Öffnung „als Schwerpunkt strategisch verankert werden“ (C5).

b) Kritische Anmerkungen zu den Seminaren

- Thematische Einseitigkeit

Der Hauptkritikpunkt richtet sich auf thematische Einseitigkeit bzw. bemängelt fehlende Themen: So hätte „nicht immer nur auf die türkische Gruppe geschaut“ [werden sollen], es gibt auch kleinere Gruppen, die sind genauso wichtig“ (A10). Ferner hätte mehr auf „multiinternationale Verbände geschaut werden sollen“ (A10, z.T. A2). Weitere Themen wie z.B. die Rassismus-Problematik (A6) oder die Zusammenarbeit mit Migrantenselbstorganisationen hätten gefehlt, es war „zum Teil sehr dünn.“

- Wenig konkrete Unterstützung

Kritisiert wird, dass die Seminare zu wenig konkrete Unterstützung ermöglicht hätten, um die Projekte vor Ort durchführen (A9, A10) bzw. um ausgehend von den Projekten Neues entwickeln zu können. Die Seminare hatten demnach begleitenden, aber nicht weiterführenden Charakter. Ferner wurde bemerkt, dass mehr Handwerkszeug und praktische Hinweise hilfreich gewesen wären (A6, C3).

- Wenig Transparenz und Kontakt

Die Seminartreffen hätten wenig Transparenz nach außen gezeigt: „Die, die nicht dabei waren, können das Ergebnis nicht nachvollziehen“ (A3). Ferner wird auf den zu geringen Kontakt zwischen den Seminartreffen hingewiesen (A2).

4.4 Unterstützung vor Ort (in den Kreisverbänden)

a) Unterstützung durch die Geschäftsleitung

An fünf Projektstandorten ging die Initiative zur Projektteilnahme (auch) von den Geschäftsführungen aus (vgl. 1.2, vgl. 8.2). Insgesamt gaben zwei Projektstandorte an, sie hätten eine uneingeschränkte Unterstützung seitens der Geschäftsführung erfahren (A1, A9), vier Standorte können diese Frage ebenfalls bejahen, wenngleich mit kleineren Einschränkungen (A2, A4, A6, A10). Zwei Projekte berichten über wenig oder keine Unterstützung bzw. tendenziell über ein Blockieren der Projektverläufe (A3, A5); hier werden

„Zeichen von Widerständen“ (A3) erkannt: „Sogar das Projekt stand zur Disposition“ (A3), in einem anderen Projekt lautet die Einschätzung: „Die Leitung arbeitet voll dagegen“ (A5).

Konflikte mit Kreisgeschäftsführungen zeigen sich in der Frage von Zuständigkeiten und Hierarchien innerhalb des Gesamtprojekts, was v.a. beim Mentoring (vgl. 4.2) sichtbar wurde. Darüber hinaus führen „Profilfragen“ zu kritischen Diskussionen innerhalb der Kreisverbände (A3, A5, A9): Dahinter steht die Frage, ob die jeweiligen Projektangebote überhaupt zum DRK passen bzw. mit welchen Erwartungen Migrant/innen angesprochen werden sollen. So wurde zum Beispiel über die Möglichkeit einer DRK-Blutspende innerhalb einer Moschee ebenso grundlegend diskutiert wie über ein muslimisches Frauenfrühstück. Neben migrationsspezifischen Aspekten stand dabei die Frage im Mittelpunkt, welche Angebote als ‚typische DRK-Angebote‘ (Profile) innerhalb eines Kreisverbandes angeboten werden sollten (C4).

b) Unterstützung durch andere DRK-Geschäftsbereiche im Kreisverband

Zur Kooperation mit anderen DRK-Geschäftsbereichen vor Ort werden innerhalb der Interviews viele Anmerkungen gemacht, obwohl nach diesen nicht gefragt wurde; dies weist auf einen relativ hohen Stellenwert für den Verlauf der jeweiligen Projekte hin.

- Volle Unterstützung erfahren haben vier Projektstandorte (A9, A1, A4, A2).
- Andere Projekte berichten von „einigen Stolpersteinen in der Zusammenarbeit im Verband“ (C1). Konflikte wurden genannt mit den Bereichen Pflege und Ehrenamt (A3), der Sozialarbeit (A4) sowie mit dem Jugend-Rot-Kreuz: „Das größte Problem war das Jugend-Rot-Kreuz, die haben ein wenig kritisch gesehen. Grad in der Arbeit mit Jugendlichen aus einem anderen Verband haben sie so viele Einwände gebracht, dass es manchmal beim Vorstand so ankam, als würden wir etwas Falsches machen“ (A4). Auch auf die schwierige Zusammenarbeit mit den Ortsvereinen wurde hingewiesen (A3).
- Konfliktlinien waren zum einen thematische Vorbehalte gegenüber der Arbeit mit Migrant/innen (A3, A5), die als gering wahrgenommene personelle Unterstützung (A4, A2) sowie unklare Abläufe und Zuständigkeiten: „Ich weiß nicht, welche hierarchischen Strukturen, welche Kommunikationswege im Kreisverband muss ich nutzen, um mein Anliegen zu transportieren“ (A6).

5. Zusammenarbeit mit Migranten(-Gruppen)

5.1 Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen

Eines der Projektziele – die Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen (MSO) – wird an drei Projektstandorten erreicht (A1, A2, A10). In drei weiteren Projekten finden Austausch, gegenseitige Information und Einladungen statt, aber keine Kooperation im Sinne einer projektbezogenen Zusammenarbeit (A 4, A5, A9). Innerhalb der anderen Projekte kam es nicht zu einem kooperativen und/oder informierenden Kontakt mit Migrant/innen-Selbstorganisationen: „Ich glaube, es ist nicht so gut erreicht worden, ich erinnere mich kaum, dass mit MSO zusammengearbeitet wurde“ (C3). Mehr noch: „In vielen Projekten war die Zusammenarbeit mit den MSO [...] eher ein Stolperstein“ (C1). So sei es „immer wieder zu Problemen“ (A4) gekommen: „Ich habe das insgesamt als leichter eingeschätzt. Nahe liegend ist es wohl eher, Leute zu gewinnen, die was tun und ehrenamtlich mitarbeiten. Es ist wohl nicht leicht zu verstehen gewesen, den Umweg über Organisationen zu gehen“ (C5).

5.2 Kontaktaufnahme mit Migrant/innen(-Gruppen): Schwierigkeiten

Die nur teilweise erfolgte Kooperation mit Migranten(-Gruppen) stellt vor allem eine Folge von Schwierigkeiten bei der Kontaktaufnahme dar. Auf der Basis der Ergebnisse lassen sich acht Aspekte von Zugangsschwierigkeiten erkennen.

a) Unsicherheiten im Zugang

Erkennbar sind allgemeine, kommunikative Unsicherheiten: „Noch vor der Kontaktaufnahme waren die Unsicherheiten beim DRK sehr groß“ (A1), weil die Angst bestand, etwas falsch zu machen (A1). Vor allem im ländlichen Raum „ist es schwer, einen Zugang zu finden“ (A4). Die Befürchtung, dass „eine falsche Äußerung die Kooperation kaputt machen“ kann (B2), habe sich als lähmend ausgewirkt. So habe sich in einigen Projekten eine von Unsicherheit geprägte Haltung entwickelt, die dann auf die Migrant/innen verschlossen gewirkt haben müsse (C3).

b) Unkenntnis über Migranten(-Gruppen)

In einigen Projekten wird die Unkenntnis über Migranten(-Gruppen) als Hindernisgrund für eine Kooperation benannt. So sei unklar gewesen, wer eigentlich der richtige Ansprechpartner sei: „Das ist schwieriger als man sich das so denkt“ (A1); an einem anderen Standort sei eine Kooperation geplant gewesen, „wir wussten aber nicht, mit welchen

Migrantenorganisationen wir konkret Kontakt aufnehmen wollten“ (A4). Von einem Interviewpartner wird bemerkt, dass „meistens die Herrschaften, die Honoratioren angesprochen wurden, aber wenig die Multiplikatoren (...). Man muss schon die richtigen Personen ansprechen“ (C1); insgesamt seien Schlüsselpersonen nicht ausreichend gut angesprochen worden (C2): An einem Standort wurde explizit mit Multiplikatoren gearbeitet (A1), an einigen Standorten teilweise (A3, A5, A9, A10).

c) Sprachbarrieren

Drei Interviewte verweisen auf Sprachprobleme, die sich als relevant für eine schwierige Kontaktaufnahme erwiesen hätten (A5, A2, A4).

d) Intern bedingte Zugangsprobleme

Vier Interviewte beziehen sich auf Hindernisgründe, die aufgrund der DRK-Strukturen vor Ort einen Zugang erschwert haben: So habe sich ein interner Streit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen als hinderlich für den Zugang erwiesen (A1), in anderen Projekten „fehlten konkrete Ansprachen und konkrete Arbeitsaufträge“ (C2) bzw. klare Zuständigkeiten (A7). Schließlich wurde auf „wenig Freundlichkeit seitens des DRK“ (A3) und eine geringe Beachtung der Mitgrant/innen(-Gruppen) hingewiesen.

e) Unklare Erwartungen

In einigen Projekten wird bemerkt, dass nicht hinreichend geklärt sei, warum und mit welchen Zielen und Erwartungen eine Kooperation angestrebt werden soll (A6, C1, C3): „Will ich überhaupt mit denen zusammenarbeiten, welche Bild habe ich von denen, ist das wirklich ein Gewinn für die Beteiligten?“ (C1). Die Erwartungshaltung den Mitgrant/innen(-Gruppen) gegenüber sei nicht klar genug gewesen: „Sind Sie Kunden oder nicht?“ (C1). In diesem Zusammenhang kann auch auf die Frage der Konkurrenz hingewiesen werden (vgl. ausführlich Punkt 5.6.3).

f) Fehlende Kontinuität

In einigen Interviewaussagen fällt auf, dass erste Kooperationsschritte nicht weiter verfolgt bzw. abgebrochen wurden, nachdem erste Schwierigkeiten – etwa Kommunikationsprobleme oder nicht eingehaltene zeitliche Zusagen – auftraten: „Dann ging es nicht weiter“ (A5, ähnlich A1, A7).

g) Benanntes Desinteresse der Migranten(-Gruppen)

Auf Seiten der Migranten(-Gruppen) seien ebenfalls einige Hindernisse für eine gelingende Kooperation zu sehen: Zwei Interviewte haben inhaltliches Desinteresse ausgemacht (A2, A5). In einem Projekt gibt es grundsätzliche Vorbehalte gegenüber einer Zusammenarbeit mit dem DRK-Kreisverband (A7), an einem anderen Projektstandort erschweren vorherige negative Erfahrungen miteinander und die dadurch entstandenen Vorurteile die Zusammenarbeit (A6). In einem Projekt wird Misstrauens seitens der Migranten(-Gruppe) geäußert: „Bei ihnen stand der Gedanke im Vordergrund, das wir nur etwas von ihnen wollen. Sie vermuteten kein gegenseitiges Geben und Nehmen“. Dies wird von Seiten einer Ehrenamtlichen ebenfalls thematisiert: So habe man sich die Frage gestellt, ob sich das DRK jetzt in alles einmische: „Wollen die dann alles bestimmen?“ (B3). Kritisch angemerkt wird schließlich, dass die angefragten Migranten(-Gruppen) auf Angebote von außen gewartet und keine Initiative gezeigt hätten (A2).

5.3 Kontaktaufnahme mit Migranten(-Gruppen): hilfreiche Zugänge

a) Der persönliche Zugang

Ein gelingender Zugang zu Migranten(-Organisationen) vollzieht sich laut Befragungsergebnisse immer durch einen persönlichen Kontakt: In vier Projekten wird der Kontakt durch ehrenamtlich oder hauptamtliche Personen mit Migrationshintergrund hergestellt (A1, A2, A5, A8). Der Zugang zu einer Kooperation lief also „über die persönliche Ebene“ (A5) und „persönliches Vertrauen, Kontakt, Verlässlichkeit waren Ausschlag gebend“ (A8) – denn „das gegenseitige Kennen erleichtert vieles“ (A6); dadurch kann „vorher einiges geklärt werden und Konflikte besser bewältigt werden“ (C1).

b) Gemeinsamer Nutzen einer Kooperation

Von mehreren Interviewten (C1, A2) wurde die Notwendigkeit angesprochen, dass beide Seiten von einer Kooperation Nutzen ziehen müssten und sich zudem – ohne Verlust der Selbständigkeit – auf gemeinsame Ziele verständigen: „Wir sind auf einer Ebene“ (B3) wird als Voraussetzung genannt.

c) Haltung: Offenheit und Zeit

In einigen Interviews wird deutlich, dass eine gelungene Kooperation Offenheit und Zeit erfordere (A1, C2): Diese Offenheit müsse durch eine Haltung getragen sein, „die beide auf Augenhöhe sieht“ (C2). In einem Projekt wird als Indikator des Gelingens die „gleich

bleibende, freundliche Zusammenarbeit“ (A4) erwähnt: „Steter Tropfen höhlt den Stein, nach und nach erst haben sie gesehen, dass ihnen die Kooperation etwas bringt“ (A4).

d) Rahmenbedingungen sichern

Neben der entsprechenden Unterstützung durch die Geschäftsführungen wird für die Frage des Zugangs auf die Notwendigkeit von guten, professionellen Strukturen hingewiesen (A6, C5).

5.4 Vorurteile, Ablehnungen und Ausschlüsse als Hindernisgründe

a) Ablehnung und Vorurteile

In einigen Projekten wird über Erfahrungen mit Stereotypen, Vorurteilen und Ablehnungen berichtet. „Es gibt schon blöde Sprüche, das haut einen ja doch manchmal vom Hocker im Roten Kreuz“ (A3). Hinzu komme die Unterstellung seitens der Geschäftsführung, die Mitgrant/innen „wollen ja gar nicht integriert werden“ (A3) und die Frage von deutschstämmigen Ehrenamtlichen in einem anderen Projekt: „Warum gehen die nicht in ihr Land?“ (A6). Ein/e weiter/e Projektmitarbeiter/in ergänzt dies: „Bei Kulturrassismus und Diskriminierung hilft auch kein Methodentraining. Das kann man nicht einfach abstellen durch interkulturelle Öffnung, ohne die Mitarbeiter/innen in diesem Prozess mitzunehmen.“ Für viele seien Mitgrant/innen „wohl immer noch die Ausländer, die wieder weggehen“ (A6). Hinzu kamen „Sprüche und Verdächtigungen“ (A4). In einem anderen Projekt wird selbstkritisch eingeräumt:

„Wir haben zu wenig den Blick nach innen gerichtet, auch in den Seminaren: Im Vordergrund standen Fragen des Funktionierens unseres Ehrenamtes. Diskriminierung und Rassismus kamen als Themen zu wenig vor: Die gehören zu unseren blinden Flecken. Das beziehe ich auch auf die Gruppe der Projektteilnehmer. Obwohl alle immer – böse gesagt – den Anspruch hatten, auf der guten Seite zu stehen. Und dann sind sie perplex bei Schwierigkeiten. Aber wir haben zuwenig geguckt: Welche diskriminierenden Strukturen machen eine Öffnung erst nötig? Stattdessen waren wir zuviel „mit Nabelschau beschäftigt“ (A6).

Gewisse Vorurteile seien vielleicht auch dadurch entstanden, so eine Interviewte, dass eine starke Aufteilung zwischen „Wir und den Mitgrant/innen“ (C4, C1) gezogen worden sei.

b) Gegenseitige Ausschlüsse

In insgesamt vier Projekten zeigen sich ‚gegenseitige Ausschlüsse/ Ausschlussversuche‘ zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund (A2, A4, A6, B2): Die Frauen ‚ohne Migrationshintergrund dachten, sie könnten über die Frauen mit Migrationshintergrund bestimmen. Teilweise wurden sie ausgeschlossen durch Sprache oder es wurde gar nicht mit ihnen geredet. Wir mussten uns sogar von machen guten, fleißigen Ehrenamtlichen trennen, weil sie die Migrantinnen nicht akzeptieren wollten‘ (A4). Dieselbe Interviewte weist aber darauf hin, dass es Ausschlüsse durch Sprache auch von Seiten der Migrant/innen gegeben habe.

In einem anderen Projekt wird berichtet, dass ‚das Miteinander bis heute schwierig ist‘ (A2) und eine Interviewte merkt an: ‚Wir können nicht drum herum reden, wenn das DRK nur für bestimmte Gruppen ist, nicht für alle‘ (A6). Und eine Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund erinnert sich: ‚Ganz am Anfang waren welche [DRK-Mitarbeiter/innen] dabei, die sich abgewendet haben und skeptisch schauten. Ihr Verhalten hat sich aber geändert, als sie uns kennen lernten und unser Engagement gesehen haben. Und die anderen waren alle ganz freundlich‘ (B2).

5.5 Formen der Zusammenarbeit mit Migrant(-Gruppen)

5.5.1 Migrant/innen als Ehrenamtliche

In allen Projekten wurde mit Migrant/innen und/oder mit Migrant(-Gruppen) zusammengearbeitet. Neben der nur teilweisen Zusammenarbeit mit Migrant-Selbstorganisationen (vgl. 5.1) konnten nicht in allen Projekten Migrant/innen als *Ehrenamtliche* gewonnen werden, wie ein Interviewpartner mit Blick auf die Projekte erläutert: ‚Ich habe auch nicht in jedem Projekt erkannt, wo das Thema Ehrenamt eine Rolle spielt. Da sind so Grenzen ein bisschen verschwommen (...). Ich glaube, das Ziel Migrant/innen in ehrenamtliche Strukturen des DRK einzubinden, ist nur in wenigen Fällen gelungen‘ (C 2).

In sechs Projekten waren Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund aktiv (A4, A1, A2, A3, A5, A6, A8). Dabei war zumindest bei den befragten Ehrenamtlichen auffällig, dass alle bereits im Vorfeld Kontakt zum DRK hatten bzw. (zum Teil für das DRK) ehrenamtlich tätig waren (B1, B2, vgl. auch B3, vgl. 3.1).

5.5.2 Typologie der Aufgabenteilung: sechs Modelle

In der Zusammenarbeit mit Migranten(-Gruppen) lassen sich, ausgehend von den Befragungsergebnissen, sechs Modelle abbilden (Überschneidungen möglich):

a) Relative Kooperation unter Initiative des DRK

Bei zwei Projekten (A1, A6) kann von einem relativ kooperativen Modell unter Initiative des DRK gesprochen werden: In diesem Modell werden Migrantenselbstorganisationen einbezogen und zwar vergleichsweise kooperativ und auf Augenhöhe. Gleichwohl ging die Initiative für den gemeinsamen Projektverlauf stark vom DRK aus: „Die Initiative ging immer vom Kreisverband aus, dann war es aber ein gemeinsames Arbeiten“ (A1). Dies bestätigen auch andere Interviewte (B3), die zudem die Aufgabenteilung charakterisieren: „Es war durchaus ein gemeinsames Projekt, aber das Organisatorische kam eher von Seiten des DRK, Seminare durchführen von den Migrantenselbstorganisationen, also eher die praktischen Aufgaben“ (B3). Eine andere Projektmitarbeiterin beschreibt diese führende Rolle des DRK innerhalb relativ kooperativer Projekte so: „Wenn man ein Schildchen hat, auf dem Rotes Kreuz steht, dann unterwerfen sich die Leute quasi und warten auf eine Führungsperson, die ihnen sagt, was sie zu tun haben“ (A2). Die meisten Projekte, so eine Einschätzung (C3), seien aber gar nicht den Weg gegangen, „sich mit einer MSO zusammenzusetzen und auf Augenhöhe etwas Neues zu entwickeln“ (C3).

b) Lose Unterstützung und Information

Diesem Modell lassen sich (bei Überschneidungen) sieben Projekte zuordnen (A2, A4, A5, A6, A9, A10, A8; vgl. auch B1, B2): Diese Form der Zusammenarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass Informationen zwischen DRK und Migranten-Organisationen ausgetauscht werden, gegenseitige Unterstützung erfolgt, Informationen an jeweilige Zielgruppen weitergegeben werden oder Räume und Materialien gegenseitig zur Verfügung gestellt werden. Zwei Projekte beschreiben diese Kooperationsform so: „Wir haben eher unterstützend kooperiert, wir haben Inhalte weitergegeben“ (A10): Die Migranten(-Gruppen) „unterstützen, arbeiten mit, stehen mit ihrem Namen dahinter, bringen sich ein, sprechen Grußworte“ (A9).

c) Zusammenarbeit als funktionale Interessenverfolgung

In sechs Projekten (A3, A2, A6, A10, A8, A9) lässt sich – jedenfalls teilweise – auch das Verfolgen von funktionalen Eigeninteressen zeigen: Migranten(-Gruppen) stellen einen Zugang zu neuen Kontakten dar, als „Mittel zum Zweck um Mitgrant/innen zu erreichen“ (A3). In anderen Projekten wird die Rolle der Migranten(-Gruppen) u.a. darin gesehen, „Infos

zu sammeln und als Multiplikatoren weiterzugeben (A2, ähnlich A10); in einem weiteren Projekt wird diese Aufgabe mit dem Hinweis auf die „Gewinnung von Projektgeldern“ (A9) erweitert. Von einer Ehrenamtlichen mit Migrationshintergrund wird eine Funktionalisierung von DRK-Interessen kritisch gesehen: „Wenn die mit dem Projekt weitergekommen sind und ihr Ziel erreicht haben, versinkt die Integrationsarbeit. Integration als Einstiegsprojekt. Ich denke, dass es so ist. Am Anfang wurde ich bei Projekten immer angerufen, aber wenn die anerkannt wurden, widmet man sich anderen Bereichen. Die anderen Ziele sind eine Förderung, ein anderes Thema (...). Wenn ich nicht mehr angefragt werde, dann sehe ich das so“ (B1).

d) Unterstützung und Ausbildung

Ein weiteres Verständnis der Zusammenarbeit zwischen DRK und Migranten(-Gruppen) besteht in der Unterstützung und Anleitung von Migranten(-Gruppen). Diese sollten entweder für spezifische ehrenamtliche Tätigkeiten ausgebildet werden (A2, A4, A6, A8) oder sich im Projektmanagement weiterbilden können, „damit sie nicht nur Zuschauer bleiben“ (A9). Migrantenorganisationen „wollen qualifiziert werden, um Migranten zu versorgen, auch Nicht-Migranten“ (A8).

e) Ehrenamtliche Tätigkeit als ausführende Tätigkeit

In vielen Projekten (u.a. A2, A4, A8) werden Menschen mit Migrationshintergrund als ehrenamtliche Mitarbeiter/innen/innen eingesetzt, ohne dass diese Tätigkeit im Kontext mit Migrantinnen-Organisationen stehen würde. Die ehrenamtliche Tätigkeit bezieht sich dabei durchgängig auf ‚ausführende Arbeiten‘ nach entsprechender Anleitung: „Die Instruktion kam von der E. vom DRK“ (B2). Die „Koordination kam vom DRK, dann Aufgaben habe ich die Aufgaben gemacht“ (B2, ähnlich A4).

f) Angebote für Migrant/innen

In einigen Projekten (u.a. A3, A4, A8) wurden Angebote für Menschen mit Migrationshintergrund entwickelt – zum Teil mit ehrenamtlicher Mitarbeit durch Migrant/innen, zum Teil ohne. Ein solches Modell ‚Angebote für Migrant/innen‘ spricht Migrant/innen als Kunden-, bzw. Klienten-Zielgruppe an. Die Projekte hätten sich daher „überwiegend wohl an Migrantengruppen gewendet und haben spezielle Angebote gemacht für diese Gruppen“ (C3). Es überwiegt in diesem Modell der Ansatz, „sich an Migrant/innen(-Gruppen) zu wenden und es ging darum, Rot-Kreuz-Leistungen an eine bestimmte Zielgruppe zu geben“ (C3). Eine ähnliche Kritik äußert ein/e anderer Projektmitarbeiter/in: „Wir brauchen Austausch statt nur Angebote“ (A1).

Selbstkritische Einordnung: Aufgabenteilung mit Migrantengruppen

Insgesamt werden, in selbstkritischer Sichtweise, drei Gründe genannt, warum die Aufgabenteilung wie beschrieben (5.5.2) erfolgt ist und damit eher DRK-zentriert war:

- a) Es sei zu oft darum gegangen, dass „nur in ein bestehendes System integrieren“ werden sollte (A6): „Man ist zu oft mit fast fertigen Konzepten zu den Migrant-Organisationen gegangen und hat gesagt ‚macht mal mit‘“ (C4, ähnlich A8). So wurden letztlich die „Migranten in den Projekten (...) als Klienten wahrgenommen (...). Die Einsicht, dass Migranten als Mitarbeiter, Partner wahrgenommen werden, muss noch weiter steigen (...): „Ich kann nicht teilen wollen und dann die eigenen Strukturen ganz genau erhalten wollen“ (C1). Daher sei als nächster Schritt das Teilen, Beteiligen und Integrieren notwendig (C1). Aber: „Die klaren Definitionen fehlten, von Kooperation und Integration waren einige Projekte doch weit entfernt“ (C4).
- b) Von den Ehrenamtlichen mit Migrationshintergrund wird der Informationsfluss im Gesamtprojekt kritisch gesehen: Zwar hätten die „DRK-Mitarbeiterinnen viel geholfen“ (B2) und unterstützt, aber über das Gesamtprojekt wurde nicht informiert bzw. lagen keine Informationen vor (B1, B2, B3): „Ich nichts mitbekommen, nur ein bisschen über die DRK-Person“ (B1). In diesem Zusammenhang passt auch, dass einige der angefragten ehrenamtlichen Migrant/innen (B1, B2) direkt oder im ‚Dunstkreis‘ des DRK bereits vor dem Projekt ehrenamtlich aktiv waren: Damit waren bestimmte Rollenverteilungen schon vorgegeben und bekannt.
- c) Als weiterer Grund für die spezifische Aufgabenteilung werden die unterschiedlichen Vorstellungen über Migration und Ehrenamtlichkeit genannt. In vielen Interviews hat sich angedeutet, dass die Definition von Ehrenamtlichkeit durch die Mitgrant/innen(-Gruppen) zum Teil verschieden ist von der DRK-Ehrenamtlichkeit (v.a. B1, vgl. 7.4). Aber eine Diskussion darüber „hat nicht stattgefunden und das ist bis heute auch nicht begriffen“ (C4). Stattdessen sei „die DRK-Ehrenamtlichkeit *die* Ehrenamtlichkeit. Daher ist wohl die Wahrnehmung entstanden, wie verkaufe ich meine Vorstellung von Ehrenamtlichkeit als dominante Vorstellung einer bestimmten Kultur von Ehrenamtlichkeit (...). So kann man aber nicht von Migrant-Organisationen lernen“ (C4).

5.6 Wer hat wie profitiert? Kooperation zwischen Gewinn und Konkurrenz

Auch wenn die Modelle der Zusammenarbeit nur teilweise kooperierenden Charakter hatten, lassen sich dennoch aus den Interviewergebnissen heraus „Profite“ für die DRK-Projekte sowie für die Migranten(-Gruppen) beschreiben.

5.6.1 ‚Profite‘ auf Seiten der Migranten(-Gruppen)

a) Das DRK kennen gelernt

Das DRK kennen gelernt zu haben, wird in vielen Interviews als bedeutender Gewinn für die Migranten(-Gruppen) angesehen. Dabei fällt dreierlei auf: Erstens sei das Erstaunen groß gewesen, „was das DRK alles macht außer Rettungswagen und Blutspende“ (B2, ähnlich A1 und A10); von Seiten der Migranten(-Gruppen) wurde das DRK vor dem IKA-Projekt offenbar vor allem als nationale Hilfsgesellschaft und kaum als Wohlfahrtsorganisation wahrgenommen: „Das war vorher noch nie. Wir leben schon seit 22 Jahren in T-Stadt, aber das DRK war mir so nie bekannt (...) Davon haben wir vorher nichts gewusst“ (B2). Zweitens wurde die Bedeutung des DRK als „großer Verband“ (C1) mehrfach hervorgehoben (vgl. auch Punkt b). Drittens schließlich wird die Bedeutung des persönlichen Kontakts betont: „Ich habe Personen kennen gelernt, ich kann da anrufen, wenn ich Fragen habe“ (B1, ähnlich B2, C1, B3).

b) Erfahrung von Anerkennung

Das Thema ‚Anerkennung‘ spielt in zweifacher Hinsicht eine Rolle: Zum einen fühlen sich einige der ehrenamtlich tätigen Migrant/innen durch ihre Mitarbeit beim „großen Verband DRK“ (C1) anerkannt: Die Ehrenamtlichen seien auch stolz darauf gewesen, beim DRK zu sein und möchten das darstellen (A6); auch hätten sie bei der Durchführung der Angebote „viel Unterstützung erfahren“ (B2). Die Arbeit beim DRK habe das Selbstwertgefühl gestärkt, für einige ist „das mit dem DRK ist schon eine stolze Sache (B3).“

Hinzu kam die Erfahrung einer persönlichen Anerkennung durch ehrenamtliche Mitarbeit: „Das ist so, als wenn du aus deinem engen Kreis raus in die Welt gehst“ (B3). Eine Einschätzung, die von einer anderen Interviewpartnerin bestätigt wird: „Plötzlich ist da Raum für mich, ich kann mich zeigen mit meinen Interessen und meiner Herkunft (C5)“. Eine Ehrenamtliche beschreibt ihren persönlichen Gewinn so: „Ich bin sehr gerne sozial engagiert und suche eine Möglichkeit der sinnvollen Beschäftigung: Das hat viel bewegt für mich“ (B2). Die Interviewte erläutert zudem, dass die ehrenamtliche Tätigkeit eine Möglichkeit war, neben der Arbeit in der Familie „noch was anders zu machen“ (B2).

c) DRK-Angebote nutzen können

Das Modell ‚Angebote für Migranten‘ (vgl. 4.4.2) hat dazu geführt, dass die Angebote des DRK wahrgenommen und genutzt werden: Die Angebote seien gut und kostenfrei (B2, A2, A10), erwähnt wurde zudem die Möglichkeit der sprachlichen Verbesserung (A4, B2) durch ehrenamtliche Mitarbeit. So habe in einigen Projekten eine „Heranführung an das DRK (...) und ein Zugang zu Angebotspaletten“ (C2) stattgefunden.

d) Revidieren von Vor-Urteilen

Das Kennen lernen des DRK hat unter anderem dazu geführt, dass bestehende Vorurteile von Seiten der Migranten(-Gruppen) revidiert wurden: So etwa die „schlechte Meinung über Pflegeeinrichtungen“ (A2) oder die Auffassung, das „DRK sei nur eine deutsche, christliche Organisation“ (A5, A10).

e) Gegenseitiges, Kooperation

Durch gegenseitige Kooperation, darauf wird in einigen Interviews hingewiesen, profitierten Migranten(-Gruppen): Etwa durch die gegenseitige Anerkennung von Leistungen und Angeboten, durch gemeinsame Antragsverfahren, durch die Nutzung von Räumen oder durch die Erfahrung, wie „man etwas miteinander machen kann, ohne das Forderungen gestellt werden (A4). Und eine Ehrenamtliche berichtet: „Das DRK hat bei unseren Aktivitäten mitgeholfen und dann engagieren wir uns auch beim DRK (B2)“.

5.6.2 ‚Profite‘ auf Seiten des DRK

a) Wahrnehmung durch Migranten(-Gruppen)

Analog zum Profit auf Seiten der Migranten(-Gruppen) wird von Seiten des DRK geäußert, dass viele Migrant/innen überhaupt erst erfahren haben, „was das DRK so alles macht“ (A1). Die Wahrnehmung des DRK ist dabei offenbar von einer hohen Wertschätzung geprägt: „Das DRK ist hoch geachtet, die Migranten-Organisationen sagen uns: ‚Wir würden uns nie bei Ihnen einladen, weil diese Organisation so hoch geachtet ist‘ (...). Also das Bild von Migrantenorganisationen auf das DRK war eine sensationelle Erfahrung“ (A8).

b) Sensibilisierung und Wahrnehmung gegenüber Migranten(-Gruppen)

Als weiterer positiver Aspekt wird benannt, dass die DRK-Kreisverbände mehr über Migrant/innen gelernt (B3) und mehr Wissen über Migrant/innen und ihre Bedürfnisse erhalten hätten (A2, A4, B1, B3). Dadurch wurde es auch möglich, realistischer einzuschätzen, „wo gibt es Grenzen, wie kann Zusammenarbeit funktionieren?“ (C1).

c) Neue Themen

Es erfolgte eine Öffnung für andere Themen (A1): Durch die Zusammenarbeit mit Migranten(-Gruppen) „können wir jetzt Sachen durchführen, was wir vorher nicht gemacht haben“ (A1). Durch die neu entstandenen Kooperationen (A2, A3, A10) entwickelten sich auch „neue Ideen, das ist wichtig und klug“ (C4).

d) Imagegewinn

An einigen Projektstandorten wird über einen *Imagegewinn* durch die Kooperation mit Migranten(-Gruppen) berichtet: „Das hätte ich so deutlich nicht erwartet, wie gut das für das Image ist“ (A3). Das positive Image beziehe sich auf Rückmeldungen in der Presse und aus dem Kollegenkreis. Da hieß es oft, „toll, was das DRK so alles macht“ (A3, ähnlich A2, A10).

e) Materieller Gewinn

Einige Interviewte verweisen auf den materiellen Gewinn durch die Zusammenarbeit mit Migranten(-Gruppen): Kleinere wirtschaftliche Gewinne durch Pflegeleistungen an Migrant/innen hätten sich ebenso ergeben (A2, ähnlich A4) wie die Teilnahme an Blutspendeaktionen (B2). Auch vermehrte Spenden aufgrund des gestiegenen Images hätten sich bemerkbar gemacht (A3): Ein „Veränderungshebel für interkulturelle Öffnung ist auch die Ökonomie“ (C4). Profitiert habe das DRK auch durch die kostenlose, vielfältige Mitarbeit von Ehrenamtlichen (A2, B2, B3).

5.6.3 Konkurrenz zwischen Migranten(-Gruppen) und DRK

Die Frage nach einer Konkurrenz in der Zusammenarbeit wurde innerhalb der Evaluation explizit nicht gestellt, aber dennoch von einigen Interviewten eingebracht (A6, A9, A10, C4). Migranten-Organisationen „können auch Konkurrenz sein“ (A9), im Kreisverband „gab es dazu schon Kritik“ (A9). In einem Interview wird die Frage aufgeworfen: „Wenn ich die Migranten-Organisationen fördere, schaffe ich mir dann Konkurrenz? Das war auch ein hinderlicher Aspekt“ (C4). Dass Migranten-Organisationen mittelfristig eine Konkurrenz darstellen können, werde hingegen unter den Tisch gekehrt (A9). Die möglichen Konflikte werden dabei vor allem in Konkurrenz um finanzielle Ressourcen erkannt (A6, A10).

5.7 Erreichte Migranten(-Gruppen)

In der Zusammenarbeit mit Migranten(-Gruppen) fällt innerhalb der Befragung auf, dass sehr unterschiedliche Gruppen erreicht werden, dass „plötzlich andere Gruppen erreicht wurden, die zuvor nicht dabei waren“ (A6). Dies waren vor allem Kinder und Jugendliche und Frauen in unterschiedlichen Altersgruppen (B3, A3, A1, B5, A2, A4, A5, A6, A8). Auffällig ist allerdings, dass im Schnitt eher Frauen im mittleren bis etwas höherem Lebensalter erreicht werden, hingegen sind Männer kaum erreicht worden: „Männer sollten sich mehr engagieren, vielleicht sollte man sie direkt ansprechen“ (B2).

Ob sich in den Projekten Menschen unterschiedlicher Herkünfte begegnen konnten, wird unterschiedlich eingeschätzt: Während es in einigen Projekten *interkulturelle* Begegnungen gab (u.a. A5, A10), haben andere Projekte vor allem eine ethnische Gruppe erreicht (A1) bzw. weisen darauf hin, dass nur wenige deutsche Teilnehmer/innen bzw. Mitarbeiter/innen (A2, A3) angesprochen werden konnten.

6. Dialogischer und lernender Projektansatz

6.1 Selbstwahrnehmung als lernendes Projekt

Alle Interviewpartner/innen betonen den Charakter des IKA-Projekts als lernendes Projekt. Dies habe sich unter anderem in der Änderung von Zielen und Abläufen gezeigt: „Es war ständig „in Bewegung und natürlich verändern sich auch die Ziele“ (A1). Insgesamt betonen fünf Projekte, dass sie etliche Ziele und Abläufe geändert worden seien (A 1, A 9, A 3, A2, A5), in sechs Projekten wurde im Wesentlichen an den Zielen und Abläufen festgehalten, wengleich auch hier Änderungen zu verzeichnen waren (A4, A6, A10). Hinzugefügt werden muss noch, dass einige Veränderungen auch durch äußere Umstände, wie personelle Ausfälle, zustande kamen (A2, A3).

Das lernende Projekt zeige sich auch im Hinblick auf neue Personen, Projektpartner und Gruppenzusammensetzungen (A2, A3, A4): „Man stellt sich in jedem Prozess auf neue Persönlichkeiten ein“ (A10). Von einigen Interviewten wird betont, dass sich der Lernprozess auch auf die Teilnehmer/innen und Ehrenamtlichen bezogen habe (B3): Es war „für alle Seiten ein lernendes Projekt“ (B3), verbunden mit „vielen Aha-Erlebnissen“ (C3) für alle Beteiligten.

Zusammenfassend wird der Charakter als lernendes Projekt positiv bewertet – auch wenn anfangs Skepsis herrschte: „Die Lenkungsgruppe hätte anfangs genauer auf unser Projekt schauen sollen, das hätte uns einige Umwege erspart – obwohl: Jetzt im Rückblick klarer zu sehen, ist auch in Ordnung“ (A6). Ähnlich äußert dies ein/e andere/r Interviewpartner/in: „Anfangs dachte ich, das ist beliebig. Aber dann wurde deutlich, dass es Teil des Projekts

war, indem wir Lernerfahrungen gemacht haben. Das war eine nachhaltige Erfahrung: Es gibt keinen Königsweg, es ist ein gemeinsames, fortwährendes Lernen (...). Rückblickend war das positiv, weil dadurch Facetten aus verschiedenen Arbeitsbereichen eingeflossen sind.“ (C2). Der lernende Charakter sei „wohl kein Planungsfehler, sondern Teil der Aufgabe (...). Im Endeffekt habe ich es toll gefunden, so offen an die Sache heranzugehen, das war eine tolle Aufgabe und Erfahrung“ (C3).

Durch diesen lernenden Charakter hätten die Projekte „an Selbstvertrauen gewonnen, das war wichtig für die Entwicklung der Projekte“ (C4). Dieses Selbstbewusstsein habe auch zur beruflichen Weiterentwicklung und zu Kompetenzen bei allen Beteiligten geführt (C4).

6.2 Dialogischer und offener Projektansatz

In engem Zusammenhang mit dem lernenden Projektcharakter steht der dialogische, offene Prozess der Zielfindung und Projektumsetzung. Das Projekt war von Beginn an „Arbeit im Prozess. Es gab keinen Vorlauf mit den Projekten, die Ausschreibung war sehr allgemein“ (C4). Das IKA-Projekt habe sich „die Ziele weitgehend selbst gegeben“ (C2), wobei die Steuerung des Gesamtprojekts zwar federführend durch die Lenkungsgruppe erfolgte, im Wesentlichen aber die Gesamtgruppe steuernd Einfluss nahm durch die Seminare (C4).

- Der dialogische und offene Zielfindungsprozess hat den Charakter des gemeinsamen Austausches (vgl. 3.3) erst ermöglicht: „Es war gut, dass der Prozess so offen war, so konnten wir uns austauschen und kennen lernen und voneinander lernen“ (C1), denn: „Wir brauchen den Austausch, um Lösungen gemeinsam zu finden“ (A2). Austausch und Dialog hätten zwar „die Aushandlung erschwert, war[en] aber ergiebig und interessant.“ (C2)
- Der dialogische Prozess hat zur *Umsetzung positiver Veränderungen* beigetragen: „Durch das offene Arbeiten hat sich bei allen viel bewegt“ (C3). Dass die Projekte durch die Offenheit an Selbst-Vertrauen gewonnen hätten, war „wichtig für die Entwicklung der Projekte (...). Dadurch kam es zur beruflichen Weiterentwicklung und zu Kompetenzen bei allen Beteiligten“ (C4). Gerade *diese* Herangehensweise scheint einen Teil des Projektserfolgs gesichert zu haben: Selbstbestimmung und Selbstbewusstsein der Projekte, die Offenheit und das Ausprobieren haben den Erfolg – durch das Zulassen von offenen Lernprozessen, beruflicher Weiterentwicklung, und Kompetenzsteigerung – offenbar erst *möglich* gemacht. Mehr noch: Der selbst-bewusste, dialogische Ansatz hat dazu beigetragen, dass die Projekte sich während der Laufzeit verstetigen konnten: „Wir mussten sehen, wie kriegen wir das hin, dass es über die Projektzeit hinausgeht“ (C1). Dies sei nicht zu erreichen gewesen, wenn die Projekte „einfach durchgezogen worden wären“ (C1), sondern nur durch das motivierende Selbst ausprobieren vor Ort.

6.3 Gleichberechtigung und Anerkennung

Die Veränderungen – die durch Offenheit und dialogischer Zielfindung erreicht werden konnten – setzen, so ein weiteres Ergebnis, Gleichberechtigung und Anerkennung der Projekte voraus: Ansonsten hätte das Ausprobieren vor Ort schnell zur ‚Fehlerkultur‘ führen können. Stattdessen „waren wir uns einig, dass wir die Ängste der Leute vor Ort erst nehmen müssen“, so ein Mitglied der Lenkungsgruppe (C1): Unterschiede in den Projekten wurden zwar „gesehen, aber wir haben das nicht weiter thematisiert“ (C3). Zwar hätten sich einige Projekte für Verzögerungen und nicht erreichte Ziele „fast entschuldigt, aber von unserer Seite wollten wir das nicht bewerten“ (C5). Im Vordergrund standen „Offenheit und Reflexion statt Erfolgsorientierung“ (C4).

Die interviewten Projektmitarbeiter/innen äußerten ausnahmslos, dass ihr Projekt als gleichberechtigt anerkannt worden sei (A 1, A5, A9, A3, A2, A10, A6, C3). Es habe „keine Wertung stattgefunden“ (A5), auch kleinere Projekte seien respektiert worden. Es habe „große Akzeptanz und Begeisterung“ (A2) geherrscht: „In dieser Gruppe fühlte ich mich auch gut aufgehoben“ (A2). Die Gruppe „hat funktioniert und alle fühlten sich angenommen“ (A8). Die Projekte seien „absolut gleichwertig“ (A6) gewesen, „jeder konnte selbst entscheiden, wer sich einbringen wollte“ (A6). Es „war gut zu hören: Ich bin so OK, wie ich bin“ (A8). Lediglich eine Interviewte weist darauf hin, dass ihr Projekt zu Beginn „nicht ganz verstanden und ernst genommen“ (A4) worden sei; dies sei „dann aber besser“ (A4) geworden.

7. Wahrgenommene Veränderungen vor Ort

7.1 Der erste Schritt als Auftakt

In vielen Interviews wird deutlich, dass sich die Veränderungen als ‚Auftakt‘ einer interkulturellen Arbeit verstehen lassen: In einigen Projekten war das Projekt „ein echter Türöffner“ (C4), die Mauern wurden kleiner (C4). Das IKA-Projekt habe „sehr viel Offenheit in die DRK-Arbeit gebracht“ (C3).

Dabei hätten sich, erstens, die Haltung und die Grundstimmung, „das Klima“ (A5) und „der Fokus“ (A10) verändert: „Wir haben einen anderen Blickwinkel gewonnen, sind hellhörig geworden“ (A6), neu „entwickelt hat sich die Perspektive“ (C1). Zweitens sei das Thema ‚Interkulturelle Öffnung‘ in einigen Projekten überhaupt erst zum Thema geworden: „Bis zu dem Tag, als ich mitgemacht habe, war es nie ein Thema (...). Das war komplett neu für den Kreisverband“ (A4). Stattdessen sei „das Thema jetzt präsent“ (C2) und „ich bin nicht mehr allein im Kreisverband mit diesem Thema“ (A9). Durch das Projekt sei außerdem die Bereitschaft, etwas auszuprobieren, gestiegen: „Einfach anfangen und probieren“ (A6), sei

das Motto gewesen. Drittens schließlich wird auf die Anfänge der persönlichen Zusammenarbeit hingewiesen: So habe es viele „menschliche Entdeckungen“ (B3) gegeben, und das Wichtigste: „Vertrauen ist entstanden“ (B3) und „erste Kontakte sind geknüpft – aber nun sollte es weitergehen“ (C1).

7.2 Wissen und Sensibilität gegenüber interkultureller Öffnung

a) Mehr Interesse, Wissen und Wahrnehmung

Das IKA-Projekt habe mehr Interesse und Wissen für Interkulturelle Öffnung gebracht und auch die Öffentlichkeitsarbeit verändert (A1, A9, A3, A6, A8). Dabei habe das Projekt „zu einer Öffnung beigetragen, auch da, wo man dachte, man wisse schon alles“ (C3). Diese Aussage lässt sich durch folgende Wahrnehmung illustrieren: „Beim Blutspendedienst gab es jüdische Frauen, die mit Muslima zusammenarbeiten. Dieses gute Beispiel haben wir erst durch das Projekt wahrgenommen“ (A6). Zudem sei erstmals wahrgenommen worden, dass kein Übungsleiter im Gesundheitsbereich „einen Migrationshintergrund hat“ (A6).

b) Realistische Zeiteinschätzung

In einigen Projekten wird das veränderte Zeitempfinden als Ergebnis deutlich gemacht, denn: Der Abbau von Vorurteilen und der Aufbau einer Kooperation benötige ebenso Zeit (A1, A3, A5) wie Öffnungs- und Veränderungsprozesse (C2). Daher sei es wichtig, immer wieder auf Migrant/innen zuzugehen und sich nicht von Rückschlägen erschüttern zu lassen (A2). „Man muss erst mal einen Zugang bekommen und die Menschen kennen lernen“ (C5). Dann jedoch führe ein realistisches Zeitfenster zu Ergebnissen: Trotz anfänglicher Widerstände habe „man sich mittlerweile daran gewöhnt, dass hier Mitgrant/innen ein- und ausgehen.“ (A3). Die Akzeptanz sei immer weiter gestiegen und „urplötzlich können alle miteinander sprechen“ (A4)

c) Reflexion und Veränderung des eigenen Verhaltens

Durch das Projekt „achten jetzt mehr Menschen gezielt darauf, was sie tun“ (A6). Auch in den Interviews anderer Projekte wird deutlich, dass offenbar die Reflexion gegenüber dem eigenen Verhalten zugenommen hat und Kolleg/innen sensibilisiert wurden: „Es gibt eine „größere Bereitschaft, Abläufe in Frage zu stellen“ (A4). Auch die eigene, DRK-Außenwirkung ist in einigen Projekten kritisch reflektiert worden: Wenn DRK-Mitarbeiter/innen nach außen auftreten, dann sei deutlich geworden, dass wir „lernen, selber Menschen anzusprechen, offen und interessiert“ (C5), dass „man selbst was rein geben muss“ (C4). Durch Rückmeldungen sei deutlich geworden, „dass wir selbst so

verhaftet sind, dass wir das gar nicht gemerkt haben, dass unsere Infos nur Interne verstehen“ (A6). Durch diese Erfahrungen, so einige Interviewte (z.B. C4), sei auch die Selbstsicherheit im Umgang mit Migranten(-Gruppen) gestiegen.

7.3 Organisatorische Veränderungen

In vielen Projekten lassen sich durch die Interview-Ergebnisse bereits Projektverstetigungen im Sinne von organisatorischen Veränderungen zeigen: „In der Beschäftigung mit Öffnungsprozessen verändert sich auch intern sofort etwas“ (A8). Dies zeigt sich in zwei Schwerpunkten:

a) Nicht-Umkehrbarkeit interkultureller Arbeit

In einigen Interviews wird betont, dass durch das IKA-Projekt die „interkulturelle Öffnung nun nicht mehr rückgängig gemacht werden kann (...). Die Grundsatzdiskussionen sind vorbei, jetzt geht es um konkrete Schritte“ (A9). An anderer Stelle wird von einem „Gewöhnungsprozess“ (A3) gesprochen, an einem anderen Standort von einem „losrollen“, das nun nicht mehr gestoppt werden könne (A8).

b) Bündnispartner, thematische Etablierung und konkrete Schritte

Eine weitere, zunehmende Etablierung wird darin gesehen, dass Bündnispartner gefunden wurden und das Thema jetzt stärker verankert sei (A9): „Auf jeder Vorstandssitzung wird über unser Projekt berichtet und es gibt nie etwas Negatives“ (A4). Die Geschäftsleitung unterstütze dies „und übernimmt sogar Termine“ (A4). Trainings wurden durchgeführt, Berichte für Zeitungen erstellt (A6), Fachtage veranstaltet (A1), Veranstaltungen durchgeführt, berufliche Kontakte wurden ausgeweitet und neue Ansprechpartner gefunden. Interkulturelle Öffnung sei nun stärker eingebunden in Arbeitsprozesse (C5), das Thema „ist präsent und durchdrungen“ (A6) und hat „insgesamt mehr Struktur gewonnen“ (A10). Es sei deutlich geworden, dass Interkulturelle Öffnung eine Aufgabe für den ganzen Arbeitsalltag sei, „nicht nur für Projekte und Angebote“ (C3). Das Ziel, Strukturen vor Ort zu schaffen – „Appelle haben wir genug gehört, die allein reichen aber nicht“ (C5) – ist also durchaus erreicht worden.

7.4 Veränderter Umgang mit Ehrenamtlichkeit

In der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen mit Migrationshintergrund werden drei Aspekte, bei denen sich Veränderungen andeuten, mehrfach genannt.

a) „Ehrenamtskulturen“ verstehen

In einigen Projekten wird auf unterschiedliche Ehrenamtskulturen hingewiesen: „Wie müssen uns im Klaren sein, dass die meisten Mitgrant/innen flexibel bleiben wollen und sich nicht gleich lebenslänglich verpflichten“ (A3). Dazu müsse man mehr auf diese Mentalität eingehen und Aufklärungsarbeit betreiben (A2). Dazu ein/e Projektmitarbeiter/in:

„Wir haben vor allem die bereits integrierten Gruppen erreicht, die sich auf unsere Arbeitsweise, unsere typisch deutsche Arbeitsweise einlässt: ‚Ich bin zuverlässig, immer dabei. Wenn wir uns zu etwas verpflichten, dann verpflichten wir uns.‘ Die Werte unseres Ehrenamts passen aber nicht zu vielen Mitgrant/innen, aber auch nicht zur jüngeren Generation. Und dann heißt es schnell: ‚Die sind ja nicht wie wir‘“ (A6).

Dadurch schaffe man faktische Ausschlusskriterien: „Die Bildungsmittelschicht erreichen wir, und sonst?“ (A6).

Vielleicht auch aufgrund dieser unterschiedlichen Verständnisse von Ehrenamtlichkeit kam es zumindest in einem Projekt zu Unzufriedenheit:

„Ich habe mir mehr Beteiligung und Mitarbeit erhofft. Ich dachte, ‚wir haben was für Sie‘, aber da kam nichts. Ich hätte mehr erwartet, da war ich enttäuscht. Ich war im Projekt immer weniger eingebunden (...). Die kannten meine Einstellung und haben das dann nicht mehr in Anspruch genommen: Ich habe mein Ziel nicht erreicht“ (B1).

Dabei wird auch eine Diskrepanz sichtbar: Einerseits erleben einige Migrant/innen das DRK als großen und einflussreichen Verband (vgl. 5.6.1), andererseits ist die Enttäuschung umso größer, wenn dieser scheinbar große Verband ihre Wünsche und Erwartungen nicht zu erfüllen in der Lage ist oder der Eindruck entsteht, diese Forderungen nicht erfüllen zu wollen (vgl. B1, vgl. auch A4).

Auch *innerhalb des DRK* werden unterschiedliche Ehrenamtskulturen sichtbar: So gebe es ein anderes Verständnis von Ehrenamtlichkeit zwischen den Ortsgruppen und diesem Projekt (A3). Daher sei es kein Wunder gewesen, dass die Ortsvereine nicht mitziehen: Die sagen ‚wir haben schon nicht genug Ehrenamtliche in den Bereitschaften, warum sollt ihr jetzt welche kriegen?‘“ (A3). Und wenn das Projekt dann Ehrenamtliche findet, „dann ist das schon ein Schlag ins Gesicht der Ortsvereine“ (A3).

Schließlich wurde beobachtet, dass es auch *innerhalb der Migrantengruppen* verschiedene Auffassungen gebe: „Wir mussten aufpassen, dass die Ehrenamtlichen mit ihren eigenen Landsleuten nicht ungeduldig wurden, so nach dem Motto ‚Integrier dich so schnell wie ich das gemacht habe‘“ (A10): Stattdessen müsse man „die Unterschiede sehen“ (A10).

b) Ehrenamtliche unterstützen

In einigen Interviews wird deutlich, dass Ehrenamtliche nicht nur gewonnen, sondern dann vor allem auch unterstützt werden müssen:

„Ehrenamtliche fordern viel Aufmerksamkeit (...) und wollen Anerkennung bekommen. Viele Bereiche wollen zwar Ehrenamtliche, aber fertige Ehrenamtliche. Aber da kommen Menschen, die brauchen eine Einarbeitung. Und sie wollen anerkannt werden: Die verbinden immer die Institution mit der Person, die sie begleitet. Das ist die enge Bindung, die oft unterschätzt wird“ (A10, ähnlich auch A2, A4, A8).

Zumal Ehrenamtliche „besondere Menschen“ (B3) seien, denn: „Sie müssen wirklich motiviert sein, als Notlösung zwischen Jobcenter und Resignation macht das keiner“ (B3). Diese Einschätzung findet sich auch in den Interviews mit den Ehrenamtlichen wieder, etwa in der Forderung nach selbständigen Arbeiten und Anerkennung (B2) oder nach Bezahlung (A10, v.a. B1, B3): „Ehrenamtliche müsse mehr anerkannt werden, das sollte sich als Berufserfahrung anrechnen lassen“ (B1). Und weiter: „Mein Ziel war es bezahlt zu werden, das ist nicht erfüllt worden. Und auch eine bezahlte Tätigkeit hat sich im Anschluss daran nicht ergeben. Die machen sich keine Gedanken darüber, dass die Ehrenamtlichen dann irgendwann mal aufhören“ (B1). In kritischer Absicht benennt dies auch eine andere Interviewte: „Nutze ich sie aus als Ehrenamtliche, sichere ich meinen Job?“ (A8).

c) Reflexion über „Ehrenamt und Migration“

In den bisherigen Aussagen wird deutlich, dass unterschiedliche Verständnisse von Ehrenamtlichkeit nebeneinander bestehen; diese haben auch zu Missverständnissen und Einseitigkeiten geführt (vgl. die Aufgabenteilung, vgl. 5.5.2). Das wirft die Frage auf, ob innerhalb des Gesamtprojekts über ‚Migration und Ehrenamtlichkeit‘ ausreichend reflektiert und diskutiert wurde. Die Antworten auf diese Frage fallen sehr unterschiedlich aus: Fünf Projekte empfanden das Nachdenken über ‚Migration und Ehrenamtlichkeit‘ insgesamt als ausreichend (A1, A3, A4, A8, A10), wengleich auch Einschränkungen formuliert werden: „Vielleicht hätte man das noch expliziter machen können“ (A1) und mehr konzeptionell, weniger pragmatisch (A4).

Andere Interviewpartner hielten die Reflexion über das zentrale inhaltliche Thema für nicht ausreichend: „Das ist weniger in diesem Zusammenhang besprochen worden“ (C3), das „hat es zu wenig gegeben“ (C2, auch A6, A2). Dies wäre „allerdings hilfreich gewesen, damit die Erwartungen und Enttäuschungen nicht zu hoch sind. Das genau anzuschauen, wäre schon gut gewesen“ (A9). Vor allem der Begriff des Ehrenamtes „ist in dieser Form sicher nicht diskutiert worden (...) Aber viele waren sich sowieso schon sicher, was sie unter Ehrenamt verstehen möchten“, so der kritische Einwand (C4). Beim Thema ‚Migration‘ sei es um einen

„Austausch über Sichtweisen und persönliche Erfahrungen“ (C4) gegangen, weniger um systematische Klärungen; zudem hätte sich die Diskussion allein auf den Begriff Integration, nicht aber auf Partizipation bezogen (A8).

8. Zielreflexionen

8.1 Die Projektstandorte: Einschätzungen über die Zielerreichung

Zwei Interviewte sehen ihre Projektziele rückblickend als (weitgehend) erreicht an (A10, A6), sechs Projekte ziehen ein gemischtes Fazit (halb erreicht/ überwiegend erreicht: A9, A5, A3, A8, A2, A1, vgl. auch C3) und begründen ihre Unzufriedenheit vor allem mit den Mühen des Prozesses und der eher langsamen Veränderung vor Ort: Sozusagen mit dem Verhältnis aus hohen Erwartungen, Mühe und Ertrag: „Vieles ging mir zu langsam, es braucht seine Zeit, Interesse und Begeisterung zu wecken“ (A1). Eigentlich „war es zu wenig, ich hatte mir so viel vorgenommen. Ich hätte gern mehr Ehrenamtliche, auch in anderen Bereichen des DRK“ (A2). Kritisch angemerkt wurde auch, dass es noch nicht gut genug gelungen sei, „mehr Migration in unsere Strukturen einzubeziehen“ (C3), es fehle die Verankerung, die regelmäßige Weiterführung (A1): Noch beteiligten sich zu wenige Personen und bleibe das Projekt eher isoliert im DRK (A5): „Die Auseinandersetzung war richtig, aber im Ergebnis bleiben es Einzelprojekte. Die thematische Klammer ist lose, im Moment stört mich dies“ (A6).

Die Frage danach, was die Interviewten wieder genauso bzw. anders machen würden, zeigt eine höhere Zufriedenheit als die Frage nach der Zielerreichung: Sechs Projekte würden „viele wieder so machen“ (A1, A9, A3, A10, A6, A8, vgl. auch B2, B3), während zwei Projekte „viele anders machen“ würden (A4, A5, vgl. auch C2, C5).

Bei der Frage, was die Projekte „anders machen“ würden, verweisen die Interviewergebnisse vor allem auf die Notwendigkeit einer intensiveren Vorbereitung und damit verbunden mehr klärende Absprachen: „Am Anfang ging es zu hoppla hopp mit wenig Absprache“ (C3); diese Einschätzung wird auch von anderen Interviewten geteilt und kritisch gesehen: So wäre es besser gewesen, „stärker den persönlichen Kontakt zu den Beteiligten“ (A1) zu suchen, mehr „vor Ort zu sein und zu begeistern“ (A1). Genannt wurde auch die Notwendigkeit zu mehr Gesprächen „vorher mit den Ehrenamtlichen“ (A4) um einen besseren Zusammenhalt zu gewährleisten bzw. im Team, um hier eine breitere Basis zu schaffen (A2). Damit verbunden wäre auch „von vornherein mehr Rollenklarheit und nicht erst wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist“ (C3). Zuständigkeiten hätten besser geklärt werden sollen und Hierarchien stärker berücksichtigt werden müssen (A1, vgl. auch 3.3).

Als *gelungener* und zu wiederholender Ansatz wurden vor allem die Offenheit der Projektstrukturen (vgl. Punkte 6.1, 6.2), die Gestaltung der Seminare sowie das Aufnehmen des Kontakte mit vielen ethnischen Kulturen (A10, B3) genannt. Insgesamt spiegelt sich eine zentrale Stärke des Gesamtprojektes – das Ermöglichen von Erfahrungen und der Aufbau von Strukturen durch einen dialogischen Prozess – hier wieder. Allerdings zeigt sich darin möglicherweise auch ein Widerspruch: Einerseits wünschen viele Projektmitarbeiter/innen klare Zuständigkeiten, andererseits soll der Zielfindungsprozess aber offen und dialogisch vorgenommen sein. Ob und wie sich beide Ansprüche miteinander verbinden lassen, bleibt an dieser Stelle eine offene Frage.

8.2 Die Kreisgeschäftsführung: Einschätzungen über Projektzufriedenheit

Innerhalb der Interviews stellt sich heraus, dass der Grad der Unterstützung durch die Geschäftsführungen bzw. deren Mit-Einbeziehen einen wichtigen Faktor für Veränderungen vor Ort darstellt (vgl. auch Punkt 3.2).

Im Rückblick schätzen vier Projekte die Zufriedenheit bei ihren Geschäftsführungen als „hoch“ ein (A9, A3, A2, A6): „Mittlerweile entwickelt sich etwas Stolz, wegen des positiven Images“ (A3). In einem anderen Projekt bemerkt die Geschäftsführung, „dass das DRK hier Vorbild sein kann, weil es unser ureigenstes Interesse ist. Das empfand ich als einen sehr auffälligen Wechsel“ (A6). Drei Projekte würden die Zufriedenheit der Geschäftsführungen als „halb zufrieden, halb unzufrieden“ bezeichnen (A1, z.T. A4, A8): „Sie machen den Erfolg eben auch daran fest, dass wir Projektmittel bekommen und nicht immer nur Personal stellen müssen“ (A8). Zwei Projekte nehmen ihre Kreisgeschäftsführungen als „unzufrieden“ (z.T. A4, A5) wahr: „Die Leitung arbeitet voll dagegen“ (A5), es erfolge ein Unterbinden statt ein Unterstützen. „Wir haben wohl nicht deutlich gemacht, dass wir keine Einzelkämpfer sind, sondern wir handeln im Sinne der Gesamtstrategie des Verbandes“ (A5).

Insgesamt kann gesagt werden, dass die Kreisgeschäftsführer, die „dem Thema nicht offen gegenüberstehen, auch nicht gesehen haben, was ihnen das bringt an Prestige oder Kompetenzen. Von anderen ist das im Laufe des Projekts mehr wahrgenommen worden – bei anderen war keine Veränderung wahrzunehmen“ (C5).

Einigkeit herrscht in nahezu allen Projekten jedoch darüber, wie wichtig eine Einbeziehung der Geschäftsführungen sei und dass diese innerhalb des Gesamtprojekts vernachlässigt worden sei: „Die Geschäftsführung für neue Themen sensibilisieren und gewinnen, das öffnet den weiteren Weg (...). Das ist das Wichtigste“ (A4, auch C1). Es gehe „nur im Dialog mit den Geschäftsführungen“ (A3). Andererseits blockiere alles, „wenn die Kreisgeschäftsführung nicht mitzieht“ (A5). Daher müsse „noch viel mehr auf die jeweiligen Geschäftsführer eingegangen werden“ (A4). Allerdings sei für die Projekte keine „gute Art gefunden worden, die Geschäftsführungen einzubeziehen“ (C5, auch C2, A3, A5).

Lediglich am Anfang seien diese eingebunden gewesen, „dann nie wieder. Die wurden von der Lenkungsgruppe nicht mal informiert. Das hat auch die Arbeit der Mentoren schwer gemacht“ (C4). Ein Präsidialbeschluss bzw. die Rolle des Präsidiums „wurde ganz vergessen“ (A8).

Deutlich wird, dass eine stärkere Einbeziehung der Geschäftsführungen einige Projekte weiter hätte unterstützen können – vor allem hinsichtlich der Verstetigung von Projekterfahrungen hätten jene Projekte, bei denen die Geschäftsführungen nicht von Anfang an die Idee unterstützt haben, so die Interviewten, stärker eingebunden werden sollen; auch für die Nicht-Inanspruchnahme des Mentorings wird darin ein Grund gesehen (vgl. 3.3). Offen bleibt die Frage, warum die Geschäftsführungen kaum eingebunden waren: Ein Zeitproblem wäre ebenso denkbar wie eine Strukturfrage (im Vordergrund stand die Gruppe und die „Freiheit“ der Entwicklung vor Ort, da hätten Geschäftsführungen „stören“ können beim Ausprobieren). So war es vielleicht „kein Zufall, dass die Kreisgeschäftsführer so oft außen vorgelassen wurden“ (C4).

9. Transfer und Verstetigung

9.1 Transfer von Projekterfahrungen und –Ergebnissen

Die Chancen eines möglichen Transfers von Projektergebnissen und Erfahrungen *auf andere DRK-Geschäftsbereiche* wird von den Interviewten zurückhaltend eingeschätzt: Vier Projektstandorte streben einen direkten Transfer von Projektbestandteilen an (A1, A3, A5, A4), wobei die Spannbreite von konkreten Überlegungen für den Pflegebereich (A5) bis hin zur Definition als „Querschnittsaufgabe“ (A3, ähnlich A1) reicht. Dabei wird ein Dominoeffekt erhofft: „Andere Bereiche sehen, dass das Thema angegangen wird und dass sich Gedanken zur Umsetzung gemacht werden“ (A1).

Ein Transfer auf die *DRK-Bereitschaften* wird zwar überwiegend als notwendig erkannt, aber nur in einem Projekt sind dazu konkrete Überlegungen angestellt worden: „Das ist die nächste Aufgabe“ (A4). Bei einem zweiten Projekt besteht der Wunsch: „Da würde ich gern noch die Projekt mit verankern“ (A8). In anderen Projekten wird ein direkter Transfer auf die Bereitschaften als schwierig angesehen: Diese hätten „kein Interesse“ (A5) bzw. es wird angemerkt, dass „wir nicht die Interkulturelle Öffnung der Bereitschaften übernehmen können; jeder muss in seinem Bereich gucken“ (A6). Ferner sei fraglich, ob sich ein solch offener, dialogischer Prozess überhaupt übertragen lasse (C4): Denn wenn der Erfolg eines Projekts gerade darin bestehe, durch Offenheit und Dialog seine Ziele und Wege selber zu finden, lässt sich diese Grunderfahrung zwar *mitteilen* – aber gerade nicht das Projekt mit seinen Strukturen inhaltlich *übertragen*: Schließlich müssen andere Bereiche diese eigenen

Wege ja selber erst finden, damit es tatsächlich eigene Wege sind. Der Transfer liegt sozusagen darin, dass lediglich die Erfahrung übertragen werden kann, den Weg selber zu finden – der im IKA-Projekt gefundene, spezifische Weg lässt sich hingegen nicht übertragen.

9.2 Verstetigung von Projektergebnissen

a) Verstetigung durch Aktivitäten vor Ort

Bereits während der Projektlaufzeit ist es zu Verstetigungen von Projektstrukturen an den einzelnen Standorten gekommen (vgl. 7.3). Darüber hinaus sind (weitere) Verstetigungen geplant: In fünf Projekten sind direkte Weiterführungen von Projektbestandteilen vorgesehen (A1, A2, A3, A5, A8 vgl. auch B2). Darüber hinaus werden Projektstrukturen auf andere Bereiche (Pflegedienste, Kindertagesstätten) oder Kreisverbände übertragen (A1, A2, A3, A6). Es entstanden Fortbildungen und Kongressteilnahmen (A 6, A10, C5) bzw. Folgeprojekte (A6, A9, A4, A1), an einem Projektstandort sogar vier verschiedene: „Durch Projekte zeigen sich wiederum andere Bedarfe, das Ende von einem Projekt ist nicht das Ende eines Themas“ (A9, vgl. auch A6).

Skeptische Stimmen sind aus einzelnen Projektstandorten zu hören: In diesen wurden Folgeprojekte gestrichen bzw. nicht bewilligt (A5). Ferner wird vor einem Hangeln von Projekt zu Projekt gewarnt: „Wir sollten nicht von Projekt zu Projekt hecheln, es muss sich stattdessen wirklich verstetigen“ (C1). Denn: „Wenn man sich alte Projekte zum Thema ‚Ausländer als Partner‘ beim DRK anschaut, da sieht man, dass es vieles schon gab, die Qualität ähnlich war – danach ging es aber nicht richtig weiter“ (A6). Daher sollten Folgeprojekte erstens mit „richtiger Finanzierung als Pilotprojekt“ (C5) ausgestattet sein und „bloß nicht zu allgemein und appellativ“ (C5) bleiben.

b) Dokumentation als formale Verstetigung

Bei der Frage nach der formalen Verstetigung der Projektergebnisse deuten sich in den Interviews zwei Einschätzungen an: Erstens wird eine Dokumentation vorgeschlagen, zweitens die Notwendigkeit einer direkten Kommunikation der Projekterfahrungen betont. Fast alle Interviewten sprechen sich für die Erstellung einer Broschüre aus (A1, A5, A9, A3, A10, A1, A2, C2, C3, C5), wobei vorgeschlagen wird, (auch) eine Kurzfassung zu erstellen bzw. Handlungsempfehlungen folgen zu lassen.

Die meisten Interviewten wünschen sich zudem eine Verstetigung der Projektergebnisse durch Tagungen und Workshops (u.a. A5, A2, A6, C4, C2) sowohl auf Bundes- wie auch auf Landesebene (A5, C2): „Die persönliche Ebene ist das Wichtigste. Und ich glaube, so ist es

auch da. Das persönliche Lernen von den Erfahrungen der Anderen, das spielt eine ganz große Rolle“.

Als weitere Ideen für eine Verstetigung werden in der Befragung genannt:

- Einbindung der Ergebnisse in den Gesamtverband durch die Bildung einer Expertengruppe aus verschiedenen Verbandsgliederungen (A6)
- Arbeitsgruppen auf Kreisverbands-Ebene (A1)
- Direkte Informationen für die Kreisgeschäftsführungen und Sachgebietsleiter, durch einen Infobrief oder durch eine Tagung (A4)
- eine Fachpublikation (C5)
- Follow up-Treffen und weitere Impulse des Generalsekretariats (C2, C5)

Neben diesen Vorschlägen einer gelingenden Verstetigung gibt es allerdings auch einige skeptische Einschätzungen über die formale Verstetigung der Projektergebnisse: So seien die Ergebnisse aufgrund des offenen Prozesses sowie aufgrund der Unterschiedlichkeit der Projekte nur schwer darzustellen (C1, C4). Eine weitere Herausforderung wird darin gesehen, dass sich die Projekte vor Ort selber erstmal verstetigen müssten, „bevor sie andere anstecken können“ (C4). Ob dies dann über die Kreisverbands-Ebene sich bis in den Gesamtverband verstetige und verbreite, bleibe offen: So wird darauf aufmerksam gemacht, dass es bisher wenig Koordination mit der bundesweiten Steuerungsgruppe „Interkulturelle Öffnung“ gebe und das DRK-Leitbild im Gesamtprojekt nicht einbezogen worden sei (C4).

Das Projekt ist von der Appellebene auf eine konkrete Arbeitsebene wechseln. Aufgrund des offenen und dialogischen Charakters besteht nun allerdings – hinsichtlich der Verstetigung – die umgekehrte Herausforderung: Wie wird aus den konkreten, aber heterogenen und schwer messbaren Ergebnissen ein Appell? Wie können die Ergebnisse in den Verband hinein wirken?

10. Zusammenfassung: Ergebnisse in Kurzform

1. Zugang zu Migrantengruppen und Migrantenorganisationen: „Das ist schwieriger als man sich das so denkt“

Der Zugang zu Migrantengruppen/ Migrantenorganisationen hat sich – auch wenn einige Indikatoren des Gelingens herausgearbeitet werden können – insgesamt als schwierig herausgestellt: Unsicherheiten im kommunikativen Zugang; zum Teil wenige Vorkenntnisse über Migrant/innenorganisationen; Sprachprobleme; fehlende interne Absprachen; wahrgenommenes Desinteresse der Migrantengruppen; unklare Erwartungen; zentrierte Sichtweisen sowie ethnisch-kulturelle Vorurteile lassen sich als Gründe systematisieren.

These: Erschwert wurde der Zugang durch zum Teil geringe Vorerfahrungen, durch unklare Erwartungen an eine Kooperation sowie durch wenig Vorausplanung der Projekte – gleichwohl hat dieser, vielleicht sogar notwendige, Schritt des „schwierigen Zugangs“ zahlreiche produktive Lernerfahrungen ermöglicht.

2. Projektunterstützung vor Ort: „...an was man da alles denken muss“

Die Unterstützung der Projekte vor Ort war geprägt durch den Grad und die Form der Unterstützung seitens der Geschäftsführungen: Während dabei in einigen Projekten die Geschäftsführung das Projekt deutlich unterstützte, sogar forcierte, wurde in anderen Projekten Unterstützung nahezu völlig versagt (vgl. auch Ergebnis 10). Deutlich wurde zudem, dass auch die Unterstützung durch andere DRK-Bereiche vor Ort einen nicht unwesentlichen Einfluss auf den Projekterfolg hatte; diese Kooperation wurde in einigen Projekten jedoch als schwierig bezeichnet. Konflikte in der Unterstützung vor Ort ergaben sich vor allem aufgrund von Profilfragen; Konflikte mit anderen Arbeitsbereichen; thematische Vorbehalte; fehlende personelle Unterstützung; unklare Organisationsabläufe.

These: Der Grad der Unterstützung vor Ort – durch Geschäftsführung, aber auch durch andere DRK-Arbeitsbereiche – hat die Chancen einer erfolgreichen Projektumsetzung und vor allem einer erfolgreichen Verstetigung der Projekte und ihrer Erfahrungen deutlich beeinflusst.

3. Unterstützung durch Projektstrukturen: „Die Gruppe war der Kern des GS-Projekts“

Die allgemeine Einschätzung über eine gelungene/mislungene Kommunikation, *Transparenz und Zusammenarbeit* zwischen Projektleitung, Lenkungsgruppe und Projektstandorten weist die größte Ergebnisstreuung innerhalb der ganzen Evaluation auf:

Offenbar war dieser Faktor stark personalisiert; die Migrantenvertreter waren dabei so gut wie nicht über die Projektstrukturen informiert.

Das *Mentoring* wurde nahezu durchgängig nicht in Anspruch genommen und wird darüber hinaus nicht als hilfreich erachtet. Als Gründe wurden genannt: Kein(e) Kontakt(möglichkeit); Strukturprobleme zu Beginn; konzeptionelle Strukturprobleme; kein Bedarf; keine Zeit; unklare Kompetenzen und Profile.

Die bundesweiten *Seminare* hingegen werden – neben einigen kritischen Aspekten (v.a. thematische Einseitigkeit) – als durchgängig gelungen bezeichnet, wobei folgende Bedeutungsindikatoren genannt werden: Austauschmöglichkeit; Motivationsaspekt; Wissensvermittlung; Multiplikatorenfunktion; Selbstreflexion; strategische Funktion (eingeladen vom GS im Rahmen einer Gesamtstrategie; so profitierten auch die Projekte, die auch ohne IKA stattgefunden hätten).

These: Die Kommunikations- und Unterstützungsstruktur war stark personalisiert, weshalb diese sehr unterschiedlich genutzt wurde; beim Mentoring kamen noch „Webfehler“ hinzu. Die Seminare hingegen bildeten – auch aufgrund ihrer stärker formalen, „verpflichtenden“ und nicht so stark personalisierten Struktur – die wesentliche Klammer im Gesamtprojekt.

4. Formen der Zusammenarbeit und Typologie der Aufgabenteilung mit Migrant(-Gruppen): „Zwischen Herrschaften und Klienten – die Initiative ging immer von uns aus“

Die Projekte waren in ihren Ansätzen, Bedingungen und ihrem Charakter sehr heterogen, wobei sich drei Formen der Zusammenarbeit/ Aufgabenteilung mit Migrant(-Gruppen) systematisieren lassen: In wenigen Projekten kann von einem „kooperativen Modell unter Initiative des DRK“ gesprochen werden, häufiger schon von einer „losen Unterstützungs- und Informationsform“ sowie von einem „funktionalen Modell der Interessenverfolgung.“ In diesen drei Modellen wird zwar mit Migrant(-Gruppen) kooperierend gearbeitet, aber eher unter DRK-zentrierter Perspektive bzw. in loser Unterstützung. Das Modell der „Unterstützung und Ausbildung“ sowie das „Modell der Kundenorientierung“ richten sich ebenfalls an Migrant/innen, die hier aber im Klienten- und Kundenstatus angesprochen werden; das Modell der „ehrenamtlichen Tätigkeit als Ausführung“ bindet einzelne Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund in bestehende Ehrenamtsfelder ein.

Als Gründe für diese Formen der Aufgabenteilung sind zu nennen: Zugangsfragen; Rahmenbedingungen des Projekts; Verständnis von Ehrenamtlichkeit; Verständnis von Migrant/innen als Partner des DRK.

These: Es haben sich unterschiedliche Modelle der Zusammenarbeit mit Migrant(-Gruppen) herausgebildet, die zum Teil durchaus kooperative Formen ausbildeten – allerdings (fast) durchgängig unter einer gewissen DRK-Zentriertheit stehen bzw. Migrant/innen häufig als Kunden/ Klienten ansprechen.

5. Ehrenamtliche und Migration: „Ich dachte, die haben was für mich, aber da kam nichts“

In allen Projekten wurde mit Migrant/innen gearbeitet bzw. wurden Migrant/innen erreicht (oftmals über vorherige Kontakte), aber nicht in allen Projekten waren diese auch eingebunden in konkrete ehrenamtliche Tätigkeiten (s.4.). Bezüglich der Einbindung von Ehrenamtlichen werden zwei Erfahrungen benannt: „Unterstützung von Ehrenamtlichen“ und das „Verstehen von Ehrenamtskulturen“ werden als wichtige Bedingungen genannt, wobei sich dieser Aspekt auf „Ehrenamt und Migration“ ebenso bezieht wie auf die unterschiedlichen Ehrenamtsverständnisse innerhalb des DRK (Arbeitsbereiche, Altersgruppen“).

These: In der Arbeit mit ehrenamtlichen Migrant/innen haben sich unterschiedliche Vorstellungen über Ehrenamtlichkeit gezeigt (auch innerhalb des DRK). Offen bleibt, inwieweit das IKA-Projekt zu einer dauerhaften Verstetigung ehrenamtlicher Tätigkeit geführt hat, der personalisierte Zugang zu ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen könnte dies erschweren.

6. Bedeutung der Kooperation: „Was das DRK so alles macht – sogar Soziales“

Sowohl innerhalb der Projekte als auch in den Interviews mit den Migrant(-Gruppen) wird deutlich, dass beide Seiten – trotz Zugangsproblemen und spezifischen Aufgabenteilungen – viele Aspekte einer gewinnenden Kooperation benennen können: Die „DRK-Gewinne“ lassen sich in drei Bereiche kategorisieren: „Neue Angebote/ materieller und personeller Gewinn“; Imagegewinn; Gegenseitige Wahrnehmung mit und durch Migrant(-Gruppen). Zugleich wird auch das Thema „Konkurrenz“ mehrfach angesprochen. Die Gewinne auf Seiten der Migrant(-Gruppen) werden hauptsächlich im Aspekt „das DRK kennen zu lernen/ Vorurteile revidieren“ gesehen, aber auch in den Aspekten: Angebote nutzen; Anerkennung und Unterstützung erfahren.

These: Auf der einen Seite sind erstaunlich viele und vielfältige gegenseitige „Gewinne“ genannt worden, wobei sich auf DRK-Seite hier der Fokus auf die eigene Angebotsorientierung in einigen Projekten deutlich widerspiegelt. Auf Seiten der Migrant(-Gruppen) wird sehr deutlich, dass viele überhaupt erstmals das DRK mit seinen Wohlfahrtsdiensten wahrgenommen haben und das DRK insgesamt als bedeutenden Verband einschätzen.

7. Veränderungsindikator Lernendes Projekt, dialogische Zielfindung und Freiheit: „Alle waren bereit sich zu verändern, das war der Schlüssel“

Den Projekten wurde ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit vor Ort zugestanden und dieser offene, lernende Prozess hat sich in der Gestaltung der Projektleitung widerspiegelt. Dies hat auf der einen Seite einige der strukturellen Probleme (im Zugang, in der Kommunikation, in den Schwierigkeiten vor Ort) mit begünstigt, hat insgesamt jedoch entscheidende Effekte zum Gelingen und zur Veränderung hervorgebracht: Gemeinsam wurden Lösungen gesucht; Lernprozesse wurden ‚erzwingen‘; Sicherung der Ergebniskontinuität; Selbst-Bewusstsein der Projekte; Gleichberechtigung und Gefühl der Anerkennung: „Freiheit und Offenheit“ wurden als Haltung kultiviert (statt ‚Erfolgsorientierung‘).

These: Die Freiheit in der Projektgestaltung sowie der dialogische Zielfindungsprozess waren ein Schlüssel für Veränderungen vor Ort, weil die Projekte damit entlastet waren von konkreten Zielüberprüfungen und dem Druck, bestimmte Vorgaben erfüllen zu müssen, die sich angesichts der Rahmenbedingungen kaum erfüllen ließen. Für die Entwicklung neuer Ideen war jene „Freiheit“ das entscheidende Kriterium.

8. Veränderungsindikator Wissen und Sensibilität: „Ich bin jetzt nicht mehr alleine im Kreisverband mit diesem Thema“

In den Projekten, in denen bisher wenig interkulturelle Arbeit stattgefunden hat, hat das hinzugewonnene Wissen über Migranten(-Gruppen) und die Sensibilisierung für interkulturelle Prozesse „Aufnahme“ ermöglicht. Als Folgen, die sich unmittelbar auf Veränderungen auswirken, lassen sich nennen: Mehr Interesse und Wissen; Einschätzung des Zeitfaktors für Veränderungsprozesse; Reflexion des eigenen Verhaltens; Stärkung des Selbstbewusstseins.

These: Jene Veränderungen (Wissen, Sensibilisierung) müssen auch deshalb als relevant für „Aufnahme“ eingeschätzt werden, weil in einigen Projektstandorten kein hohes Ausgangsniveau vorhanden war bzw. die Rahmenbedingungen vor Ort nicht durchgängig unterstützend waren.

9. Veränderungsindikator Organisatorische Einbindung: „Das kann jetzt nicht mehr rückgängig gemacht werden“

In vielen Projekten werden konkrete organisatorische Veränderungen benannt, die durch das IKA-Projekt angestoßen und umgesetzt worden sind. Diese lassen sich kategorisieren in: Nicht-Umkehrbarkeit von interkultureller Öffnung; Einbinden von Bündnispartnern und in Arbeitsprozesse.

These: Die Zahl der Nennung an organisatorischen Veränderungen macht deutlich, dass bereits während der Projektphase eine Verstetigung von Haltungen und Arbeitsweisen stattgefunden hat. An diesen Beispielen sollte zukünftige Verstetigung ansetzen.

10. Reflexion über die Zufriedenheit in den Projekten: „Mittlerweile entwickelt sich etwas Stolz“

Die Projektstandorte schätzen die eigene Zielerreichung „verhalten optimistisch“ ein, kein Projekt empfindet sich als gescheitert im Sinne der Zielerreichung, aber auch nur zwei Projekte sind vollkommen zufrieden; sieben Projekte würden „(eher) vieles genauso machen“, vier Projekte würden „(eher) vieles anders machen“. Rückblickend wurden vor allem intensivere Absprachen zu Projektbeginn sowie mehr Rollenklarheit vermisst. Als Hauptverbesserungs-Aspekt wurde jedoch die Notwendigkeit einer stärkeren Einbeziehung der Geschäftsführung benannt (von Projekten mit und ohne Unterstützung der Geschäftsführung).

These: Die relative Zufriedenheit spiegelt die Erkenntnis wider, dass die Projekte einerseits langsam (und mit Stolpersteinen) voran kamen (v.a. im Hinblick auf konkrete Zielumsetzungen) andererseits aber zentrale, grundlegende Lernerfahrungen für interkulturelles Arbeiten machen konnten. Die Bedeutung der Unterstützung durch den Kreisverband ist dabei unübersehbar.

11. Übertragung der Projekterfahrungen: „Es geht weiter und das ist dem Projekt zu verdanken“

An einigen Projektstandorten (vier) werden die Projektangebote direkt weitergeführt, an nahezu allen Standorten werden Projektansätze übertragen, modifiziert weitergeführt, Anschlüsse geschaffen etc. (16 Angebote). Die Übertragung auf andere Bereiche ist im erweiterten Kontext der sozialen Dienstleitungen (Pflege, Weiterbildung) an einigen Standorten bereits geschehen oder geplant, eine Übertragung auf die Bereitschaften wird eher skeptisch gesehen: Die offene Dialogstruktur erschwert eine solche Übertragbarkeit; andere Ehrenamtskonzepte herrschen vor; das Modell einer „selbstbewussten, autarken Zielfindung“ lässt sich (logisch) nicht übertragen.

These: Das gewonnene Selbst-Bewusstsein und die Gestaltungsfreiheit vor Ort haben kreatives Potenzial freigesetzt und Mut gegeben, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen. Dass das Gesamtprojekt dabei auch Grundlagen interkultureller Arbeit geschaffen hat, zeigt sich nun in dieser Verstetigung. Eine Übertragung von Inhalten auf andere Bereiche erscheint allerdings schwierig aufgrund der dialogischen Projektstruktur.

12. Verstetigung der Projekterfahrungen: „Die persönliche Ebene ist das Wichtigste“

Die Vereinzelung der Projekte sowie die offene, dialogische Struktur werden im Rückblick als nicht unproblematisch für die weitere Verstetigung eingeschätzt. Vorschlagen werden allerdings neben einer Broschüre vor allem kommunikative Formen der Verstetigung (Tagungen, Einbringen in DRK-Strukturen) sowie eine dauerhafte Austauschmöglichkeit der Projektteilnehmer/ Projektinteressierten.

These: Die kommunikative Form innerhalb der Projektstrukturen lässt eine Verstetigung über Kommunikation vor Ort und Multiplikatoren sinnvoll erscheinen. Allerdings ist parallel dazu eine kategorisierte Auswertung von Erfahrungen und Entwicklungen durchaus möglich.

13. Fazit: „Eigentlich bräuchte es ein Nachfolgeprojekt...“

Hinsichtlich einiger Projektziele – vor allem im Anspruch einer kooperativen Modells zu Migrantenselbstorganisationen sowie nicht-DRK-zentrierten Aufbaus eines Kontakts auf Augenhöhe – ist das Projekt nur teilweise gelungen. Aber vermutlich war diese Zielbestimmung (zu) hoch angesetzt, auch angesichts der (fehlenden) Vorerfahrungen an einigen Projektstandorten sowie der Tatsache, dass für das Projekt keine (zusätzlichen) Personalmittel zur Verfügung standen. So gesehen hat die große Stärke des Projekts – die offene, dialogische Struktur, verbunden mit dem hohen Grad an Selbständigkeit in den Projektstandorten – sogar verhindert, dass dieser zweite Schritt vor dem ersten erfolgte und zum Stolpern geführt hätte: Durch die offene Struktur wurde stattdessen der erste, kleinere Schritt *durch die Projekte selber* gegangen bzw. musste gegangen werden: Arbeit an *Haltung, Erfahrung und Kommunikation* als Voraussetzung jedes interkulturellen Projektprozesses. Und genau dies hat erstaunlich viele Veränderungs-Effekte hervorgebracht: Reflexion und Sensibilisierung, Verstetigung vor Ort, Lernen über Projektstrukturen vor Ort. Die Projekte verfügen zudem über die wichtige Erfahrung, es selber gemacht zu haben (Selbstbewusstsein). So gesehen könnte das IKA-Projekt hinsichtlich seines Ziels einer Kooperation mit Migrantenselbstorganisationen jetzt beginnen: „Eigentlich bräuchte es ein Nachfolgeprojekt, das daran ansetzt“ (C1).

Literaturhinweise

AGABY (2010): Gemeinsam engagiert. Bürgerschaftliches Engagement im Bereich Integration. Eine Projektdokumentation (2007-2010), 84 Seiten. Unter: www.gemeinsam-engagiert.net (kostenloser Download).

BAMF (2009): Engagiert für Integration. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus 16 Pilotprojekten zum interkulturellen bürgerschaftlichen Engagement. Hg. vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Broschüre, 216 Seiten. Unter: www.integration-in-deutschland.de (kostenloser Download).

Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration (2003, Hg.): Mitgrant/innen sind aktiv. Zum gesellschaftlichen Engagement von Migrantinnen und Mitgrant/innen. Berlin, Bonn.

Buchegger, S./ Warneken, B. (2010): Meier, Müller, Shahadat. Migration bei der Feuerwehr und dem Roten Kreuz. Tübingen.

Düsener, Kathrin (2010): Integration durch Engagement? Migrantinnen und Mitgrant/innen auf der Suche nach Inklusion. Transcript Verlag.

EMFA (2007): Interkulturelle Kompetenz im Ehrenamt. Dokumentation des Pilotprojekts zur Qualifizierung von Ehrenamtlichen in der Migrationsarbeit. Hg.: Evangelische Migrations- und Flüchtlingsarbeit Bonn (EMFA); Evangelischer Kirchenkreis Bonn. Bonn.

Gaitanides, S. (2003): Selbsthilfepotenzial von Familien ausländischer Herkunft, freiwilliges Engagement und Selbstorganisation von Migranten. In: Zeitschrift für Migration und Soziale Arbeit, H. 2, S. 21-29.

Huth, S. (2007a): Engagierte Migrant(in)en in der deutschen Bürgergesellschaft. In: Dettling, D./ Gerometta, J. (Hg.): Vorteil Vielfalt. Wiesbaden, S. 31-39.

Huth, S. (2007b): Bürgerschaftliches Engagement von Migrantinnen und Mitgrant/innen – Lernorte und Wege zu sozialer Integration. Hg. von INBAS-Sozialforschung, Frankfurt am Main. Unter: www.inbas-sozialforschung.de/publikationen (kostenloser Download).

Kösemen, O. (2009): Migrantenorganisationen als Teil der Bürgergesellschaft. Das Leadership-Programm für junge Führungskräfte der Bertelsmann Stiftung. Unter: www.bertelsmann-stiftung.de/leadership-mo.de (kostenloser Download).

Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Aufl., Weinheim und Basel.

Projektbeschreibung (2009): DRK-Pilotprojekt: Interkulturell im Ehrenamt aktiv. Manuskript, DRK-Generalsekretariat, Berlin.

Przyborski, A./ Wohlrab-Sahr, M. (2009): Qualitative Sozialforschung, 2 Aufl., Oldenburg.

Robert-Bosch-Stiftung (2010): Neue Wege im Ehrenamt. Bearbeitung: V. Seeger. Unter: www.bosch-stiftung.de (kostenloser Download).

Anhang: Interviewleitfaden

Fragecluster[†]

Interview-Einleitung

- Vorstellung und Kontext
- Hinweis auf die Anonymität der Interviewaussagen (auch im Hinblick auf den Abschlussbericht; Verwendung der aufgezeichneten Sequenzen)
- Hinweis auf den zeitlichen Umfang des Interviews („ich denke, das Gespräch dürfte etwa 60 Minuten dauern“).
- Hinweis auf die Anzahl der Fragen (und der Bitte, nach jeder Frage zunächst einmal zu erzählen). „Ich würde Sie bitten, zunächst einmal zu erzählen, was Ihnen zu der Frage einfällt. Ich werde dann hier und da sicher noch mal nachfragen können.“

Folie A) Struktur-Evaluation

Cluster 1: Projekteinstieg

„Erzählen Sie doch bitte mal: Wie haben Sie von diesem Projekt erfahren und was hat Sie motiviert, daran teilzunehmen?“

- was konkret sprach dafür?
- was sprach anfangs dagegen? Wie konnten diese Widerstände überbrückt werden?
- war die Projektfinanzierung schwierig zu bewerkstelligen? Warum? Warum nicht?
- wissen Sie von anderen Kreisverbänden, die sich ‚eigentlich‘ auch beteiligen wollten: Woran könnte es aus Ihrer Sicht gescheitert sein?
- wer hat entschieden, sich an diesem Projekt zu beteiligen? Wer war bei dieser Entscheidung einbezogen, wer nicht?

[†] Der hier vorliegende Leitfaden bezieht sich auf die Interviews mit den Projektteilnehmer/innen. Für die Interviews mit der Lenkungsgruppe/ Projektleitung sowie den Vertreter/innen der Migranten(-Gruppen) wurde der Leitfaden entsprechend sprachlich (leicht) modifiziert, wobei die Inhaltscluster beibehalten wurden.

Cluster 2: Projektumsetzung

„Können Sie sich noch erinnern, wann die Projekte genau begannen? Wie kam es dazu?“

- Wie bewerten Sie die Vorbereitungsphase? Was hat die Umsetzung erleichtert/ erschwert?
- Welche konkreten Projekte begannen zu welchem Zeitpunkt?

Cluster 3: Beteiligung Migrantenorganisationen (Phase Projektbeginn)

„Hauptziel des Projekts war es ja, eine Kooperation mit Migrantenorganisationen im Hinblick auf Ehrenamtlichkeit im DRK zu erreichen. Erzählen Sie doch bitte, wie zu Beginn der Projektphase versucht wurde, dieses Ziel umzusetzen.“

- wie ist der Kontakt zu den Migrantenorganisationen aufgenommen worden?
- Von wem ging der Kontakt aus? Wie ist das entschieden worden?
- was wurde den Migrantenorganisationen von dem Projekt berichtet?
- wie lange hat es seit Projektbeginn gedauert, bis eine zielgerichtete Kontaktaufnahme mit einer Migrantenorganisation zustande kam?
- was war hilfreich, was war schwierig in dieser Phase der Kontaktaufnahme?

Untercluster 3.2: Keine Beteiligung von Migrantenorganisationen

„In Ihrem Projekt konnte also keine Migrantenorganisation als Kooperationspartner eingebunden werden. Was vermuten Sie: Warum kam dies nicht zustande?“

- War dies nicht beabsichtigt?
- wurden Versuche der Kooperation unternommen und wann/warum wurden diese dann nicht weiter verfolgt?
- Warum ist es sonst nicht zustande gekommen?

Cluster 4: Zusammenarbeit innerhalb der DRK-Strukturen

„Das Projekt wurde ja vom Generalsekretariat und der Lenkungsgruppe geleitet, aber in den Kreisverbänden durchgeführt. Wie haben Sie die Zusammenarbeit von Projektleitung und den Kreisverbänden vor Ort erlebt?“

- die KV waren direkt in die Lenkungsgruppe eingebunden: Ist Ihnen dies als besonders aufgefallen? War das anders als bisherige Erfahrungen in DRK-Gremienarbeit?
- Wie würden Sie das einschätzen: Wie hat die Zusammenarbeit von Lenkungsgruppe auf Bundesebene sowie der Projektdurchführung auf Kreisverbands-Ebene funktioniert?
- gab es z.B. Konfliktpunkte in der Zuständigkeit?
- gab es Konflikte durch kollegiales Mentoring (Einfluss auf Entscheidungen der Kreis- oder Landesebene)?

Cluster 5: Steuerungselemente zur Unterstützung während des Projekts

Untercluster 5.1: Lenkungsgruppe, Gesamt-Projektleitung

„Das Projekt wurde durch eine Lenkungsgruppe auf Bundesebene geleitet. Was daran war Ihnen vor allem eine wichtige Unterstützung?“

- Worin bestand deren wichtigste, deren Hauptrolle?
- was könnte eine Lenkungsgruppe beim nächsten Projekt verändern?

Untercluster 5.2: Mentoring

„Es bestand die Möglichkeit, Mentoring durch das Moderatorenteam, durch kollegiale Beratung (Lenkungsgruppe) oder durch externe Beratung in Anspruch zu nehmen: Haben Sie eine Form des Mentorings genutzt?“

- wenn nein: Warum wurde Mentoring als nicht notwendig/ hinderlich erachtet?
- wenn ja: warum gerade diese?
- warum nicht (auch) die anderen Formen?
- zu welchen Themen wurde Mentoring genutzt/ für welche Themen wurde welche Form genutzt?
- Was hat sich bei der gewählten Form des Mentorings/ der Beratung als besonders hilfreich erwiesen, was müsste zukünftig verändert werden?

Untercluster 5.3: Veranstaltungen während des Projekts

„Projekt begleitend wurden mehrere bundesweite Veranstaltungen, geleitet durch das Moderatorenteam, angeboten. Was würden Sie sagen: Worin lag die besondere Wichtigkeit dieser Veranstaltungen?“

- welche Themen waren besonders wichtig?
- was ist Ihnen vor allem noch in Erinnerung?
- gab es Überschneidungen zu anderen Unterstützungsformen?
- was könnten Veranstaltungen bei zukünftigen Projekten anders machen?

Untercluster 5.4: Unterstützung durch andere

„Welche Unterstützung haben Sie sonst noch erhalten und von wem? Wen haben wir jetzt sozusagen ‚vergessen‘, wenn es um die hilfreiche Unterstützung bei der Durchführung des Projekts geht?“

- welche Unterstützung haben Sie von Ihren Kreisverbänden vor Ort erhalten? Welche Wichtigkeit ist dieser zuzuschreiben?

- Welche Unterstützung kann am besten vom KV, welche am besten von der Bundesebene eingebracht werden?
- welche Unterstützung haben Sie von Personen/ Gruppen erhalten, die mit dem Projekt im engeren Sinne gar nichts zu tun haben?

Cluster 6: Transparenz, Information

„Ein weiteres Ziel des Projekts war es, dass Kommunikation und Information so transparent wie möglich sein sollten. Wie würden Sie dies einschätzen: In welchen Bereichen haben Sie sich gut informiert gefühlt, in welchen weniger?“

- war Ihnen dieses Ziel bewusst?
- Bedeutung des Newsletters: Häufigkeit und Informationsgehalt

Cluster 7: Beteiligung innerhalb der Projektstrukturen

Untercluster 7.1: DRK-Projektstrukturen

„Alle Projekte sollten gleichberechtigt sein. Hat sich dieses Ziel aus Ihrer Sicht erreichen lassen, wie schätzen Sie das ein?“

- woran machen Sie das jeweils fest?
- wie würden Sie den Status Ihres eigenen Projekts da einordnen? Akzeptanz und Anerkennung? Gehör gefunden?

Untercluster 7.2 Migranten/ Kooperationspartner

„Sie haben in Ihrem Projekt mit Migranten(organisationen) zusammengearbeitet. Was waren Ihre Aufgaben, was waren die Aufgaben der Migranten(organisationen)?“

- bei welchen Entscheidungen wurden die Projektpartner einbezogen/ konnten einbezogen werden, bei welchen nicht?
- was sollten die Kooperationspartner Ihrem Wunsch nach einbringen?
- war der Umfang der Beteiligung im Vorfeld besprochen?
- welche Konflikte/ unterschiedliche Interessen sind dabei deutlich geworden?

Cluster 8: Lernendes Projekt

„Ein Projektziel bestand darin, sich als ‚lernendes Projekt‘ zu verstehen, der ‚Weg sollte das Ziel‘ sein, bei dem auch ‚Irrwege‘ möglich sind. War Ihnen dieses Ziel bewusst und wenn ja, wie hat sich dies in Ihrem Projekt gezeigt?“

- welche Gruppen/ Personen waren mit welchen Kompetenzen beteiligt?
- wie wurde mit schwierigen Situationen umgegangen?

- Wer konnte wem gegenüber schwierige Situationen eingestehen? Wo hatte dies in der Projektstruktur Platz?
- wie sind Sie mit der Erwartung umgegangen, (schnell) etwas erreichen zu müssen, vor allem in der Projektschlussphase?

Cluster 9: Strukturveränderungen

„So ein Projekt bringt ja oft auch Veränderungen in der Arbeitsstruktur und den Ressourcen mit sich. Was hat sich denn während dieser Zeit an Arbeitsstrukturen verändert?“

- wie hoch war die zeitliche Belastung? Mehr oder weniger als erwartet?
- gab es ‚moralischen Druck‘ seitens der Ehrenamtlichen, auch mal zu unüblichen Zeiten (etwa am Wochenende) zu arbeiten?
- was hätten Sie benötigt, um die Veränderungen in der Arbeitsstruktur noch besser bewältigen zu können? Geld, Fortbildungen, andere Methoden?

Folie B: Produkt-Evaluation

Cluster 1: Projektergebnisse

Untercluster 1.1: Hauptergebnisse (offen)

„Was meinen Sie: Was ist mit Ihrem Projekt vor allem erreicht worden, was hat sich verändert?“

- woran machen Sie diese Veränderungen fest?
- für wen hat sich vor allem etwas verändert?

Untercluster 1.2: Relevanz der Ergebnisse

Was unterscheidet das Projekt im Vergleich zu dem, was vorher schon im KV gemacht wurde?“

- Auf was konnte das Projekt aufbauen?
- was konkret wurde neu entwickelt?
- woran zeigt sich konkret „das Neue“?

Untercluster 1.3: Ergebnisse als Nebeneffekte

„Manchmal führt ein Projekt zu Ergebnissen, mit denen man gar nicht gerechnet hätte und die auch gar nicht geplant waren. Welche Folgen hat Ihr Projekt hervorgebracht, mit denen Sie gar nicht gerechnet hätten?“

- Wie bewerten Sie diese Ergebnisse?

- haben Sie etwas dafür getan, damit diese Ergebnisse eintreten?
- wie wird mit diesen unerwarteten (Neben-)Folgen umgegangen? Angesprochen worden?

Cluster 2: Ergebnisse und Projektziele (offen)

„Wenn Sie noch einmal an die ursprünglichen Ziele Ihres Projekts denken: Wurden diese Ziele erreicht?“

- welche sind erreicht worden? Welche nicht?
- warum konnten diese erreicht werden und jene nicht?

Untercluster 2.1: Zieldynamik

„Welche neuen Ziele haben sich entwickelt und wurden dafür andere Ziele ganz bewusst nicht weiter verfolgt?“

- wie verliefen die Entscheidungswege?
- zu welchen Zeitpunkten im Projekt wurden einige Ziele nicht weiter verfolgt/ andere neu mit einbezogen?

Untercluster 2.2: Konzeptionelle Reflexion

„Haben Sie eigentlich die Begriffe „Ehrenamtlichkeit“ und „Migration“ diskutiert, gab es dafür Raum und Gelegenheit?“

Wenn ja:

- welche Begriffe wurden diskutiert?
- in welcher Häufigkeit?
- wann und wo ergab sich dazu die Gelegenheit?

Wenn nein:

- was glauben Sie, warum diese Begriffe nicht diskutiert wurden?
- hätten Sie aus Ihrer Sicht diskutiert werden sollen?

Cluster 3: Angebotsnutzung

„Was würden Sie sagen: Wen haben Sie mit den Angeboten in Ihrem Projekt erreichen können?“

- welche Altersgruppen? Erste, zweite, dritte Generation?
- Milieus?
- Geschlecht?

Untercluster 3.1: Nicht erreichte Gruppen

„Und welche Personen/ Gruppen konnten nicht oder kaum erreicht werden?“

- wie ist das zu beurteilen: sollen diese nicht erreicht werden?

- Konnten die Motivierten, die Multiplikatoren/ Schlüsselpersonen angesprochen werden?
- Türkische (o.ä.) Arbeitgeberverbände? Berufsverbände? Andere Netzwerkpartner?

Cluster 4: Interkulturelle Begegnung

„Konnten sich verschiedene kulturelle Gruppen in den Angeboten Ihres Projekts begegnen?“

- war dies (überhaupt) beabsichtigt?
- welche Gruppen waren das?
- homogene (Alter, Geschlecht) oder heterogene Gruppen?
- welche positiven Aspekte und welche Schwierigkeiten waren mit dieser Begegnung verbunden?

Cluster 5: Kooperation mit Migrantenorganisationen

„Was haben Sie durch die Kooperation mit Migranten(organisationen) vor allem bekommen?“

Untercluster 5.1: Reziprozität

„Und was haben Sie den Migranten(organisationen) gegeben? Was hat das Projekt diesen wohl gebracht, was vermuten Sie?“

- Warum sollte es für Migranten(organisationen) gerade attraktiv sein, sich im DRK zu engagieren?
- hat das Projekt zur Qualifizierung des Ehrenamtes für Migranten beigetragen?

Cluster 6: Perspektive Kreisverbände

„Was würden Sie vermuten: Ist Ihr Kreisverband und deren Geschäftsführung mit dem Projekt zufrieden?“

- Hat es sich für den KV rentiert? Auf welcher Ebene?
- Was waren deren Erwartungen?
- Gab es bestimmte Zielvorgaben (inoffizielle Ziele, Zielzahlen)?
- Gab es versteckte Erwartungen, die gar nicht geäußert wurden, aber spürbar waren?

Cluster 7: Produktbezug

„Was meinen Sie: Auf welche Handlungsbereiche im DRK beziehen sich die Ergebnisse Ihres Projekts vor allem?“

- Vor allem oder ausschließlich?
- Lassen sich die Produktergebnisse auf alle Bereiche beziehen? Auch auf das Rettungswesen?
- ist versucht worden, alle/ mehrere Bereiche einzubeziehen? Warum, warum nicht? Wie waren die Erfahrungen?

- gab es das Ziel, dass sich das Projekt auf „das (ganze) DRK“ beziehen sollte?

Cluster 8: Transfer der Ergebnisse

„Was meinen Sie, aus Ihrer jetzt umfangreichen Projekterfahrung heraus: Was kann Ihr Projekt dazu beitragen, dass Menschen mit Migrationshintergrund einen natürlichen Weg ins Ehrenamt finden, ohne Projekt?“

Folie C: Evaluation hinsichtlich der Nachhaltigkeit

Cluster 1: Transfer des Projekts

„Gibt es eigentlich konkrete Planungen: Soll das Projekt in irgendeiner Form weitergeführt werden oder überführt werden?“

- Nachfolgeprojekte? Wenn ja, welche?
- Sind Schulungen oder ist sonstige Weitergabe des Know How geplant?
- Einarbeitung von Projektergebnissen in Regelangebote? Wie kann dies geplant werden?
- Impulse und Wirkungen für bestehende DRK-Angebote?

Untercluster 1.1: Transfer (Utopie)

Jetzt dürfen Sie mal – als Gedankenspiel – dem DRK-Präsidium vorschlagen, was aus Ihrem Projekt Tolles für das DRK weiterentwickelt werden sollte. Was wäre das?“

Cluster 2: Wirksamkeit (allgemein)

„Eine etwas allgemeine Frage: Was hat das Projekt aus Ihrer Sicht vor allem bewirkt – im Kreisverband, in den Einrichtungen, in den Ortsvereine?“

- Debatten und Veränderungen auf Ebene der Kreisgeschäftsführung?
- Offenheit für interkulturelle Öffnung gewachsen?
- Einfluss auf den Landesverband?
- Debatten und Veränderungen auf der Ebene der Kolleg/innen, der Einrichtung, der internen Kommunikation im Kreisverband
- Debatten und Veränderungen auf der Ebene der Ortsvereine?

Cluster 3: Hauptrelevanz (außen) des Projekts

Was mich in diesem Zusammenhang interessieren würde: Was meinen Sie, woran merken Kreisverband, Ortsvereine und Einrichtungen, dass das Projekt nicht mehr da ist?

Cluster 4: Selbstreflexion (innen)

„Wenn Sie jetzt noch mal am Anfang des Projektes stehen würden: Was würden Sie wieder genauso machen und was würden Sie, mit dem Wissen von jetzt, anders machen?“

- Kooperation mit DRK
- Kooperation mit Migranten(organisationen)
- eigene Projektplanung

Cluster 5: Relevanz für den Gesamtverband

Untercluster 5.1

Wie schätzen Sie das ein? Sind Sie exemplarisch? Wie offensiv soll man damit umgehen?

Untercluster 5.2

Bezogen auf Bereitschaften. Wie schätzen Sie das ein? Welchen Impuls könnte Ihr Projekt hier setzen oder welchen auch nicht?

Cluster 6: Verstetigung der Projektergebnisse

Wie sollen die Erfahrungen und Ergebnisse des Projekts verstetigt werden? in welcher Form? Wer macht es? Wie sollte der Verband das jetzt publik machen?

Cluster 7:

Wie ist die Wahrscheinlichkeit der Verstetigung, was meinen Sie? Und wovon hängt das ab?

- welche Hindernisse und Chancen?
- Möglichkeiten und Grenzen der weiteren Wirksamkeit?

Cluster 7: Beendigung des Projekts

Haben Sie das Projekt gut beenden können, sich verabschieden können? Bzw. was ist geplant und vorgesehen?