

ORGANISIERT EUCH!

Zusammen die Stadt verändern

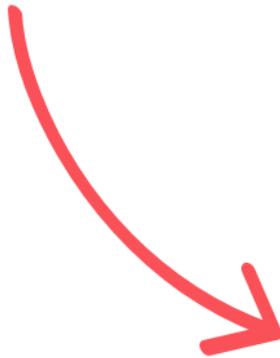
DAS
HANDBUCH

Urban Equipe und Kollektiv Raumstation (Hrsg.)

ORGANISIERT EUCH!

Zusammen die Stadt verändern

20+
KOLLEKTIVE



Urban Equipe und
Kollektiv Raumstation (Hrsg.)

Wir sind über 30 Personen aus über 20 Kollektiven, Gruppen, Netzwerken ... aus verschiedenen Städten in der Schweiz, in Deutschland und Österreich. Wir haben uns zusammengeschlossen, um dieses praktische Handbuch für euch zu schreiben. Denn:

Wetten, euch geht es ähnlich wie uns? Eines Tages fingen wir ganz enthusiastisch an, die Welt zu verändern, haben uns mitten in die Dinge gestürzt und dann irgendwann gemerkt, dass doch nicht alles ganz aufgeht. Leute brennen aus, es gibt Konflikte, es reden immer dieselben Leute in den Diskussionen, wir müssen Aufgaben fair verteilen, Politiker*innen überzeugen, Budgets aufstellen, Räume finden, Journalist*innen nerven ...

Wir finden, es steht allen frei, zu diesen Fragen das Rad neu zu erfinden. Und doch haben wir während unserer Aktivitäten gemerkt, wie wertvoll es ist, konkrete Erfahrungen auszutauschen.

«SAG MAL, WIE HIESS NOCHMALS DAS HUT-SPIEL, MIT DEM IHR BEI EUCH ROLLEN IM TEAM VERTEILT?» ODER: «MIT WELCHER METHODE SCHREIBT IHR EIGENTLICH EURE STUNDEN AUF IN ZÜRICH?» ODER: «WAS WAR DAS NOCHMALS FÜR EIN REFLEXIONS-JENGA, DAS IHR IM PLENUM IN WIEN AUSPROBIERT HABT?»

Und eines Tages haben wir uns gedacht: All diese praktischen Erfahrungen könnten eigentlich noch für viele andere Menschen nützlich sein, welche eigeninitiativ und zusammen mit anderen etwas bewegen möchten. Genau das möchten wir mit diesem Handbuch ermöglichen!

Wir richten uns also an diejenigen, die ihr Lebensumfeld mitgestalten möchten: Freiräume schaffen, für ein politisches Anliegen eintreten (ihr wisst schon: Umweltschutz, Solidarität, bezahlbarer Wohnraum, Gleichberechtigung etc.). An diejenigen, die nicht nur auf Veränderung warten, sondern diese eigeninitiativ anpacken möchten, selber ausprobieren und mit Vorschlägen hervortreten. An euch, die sich für das engagieren, was ihnen wichtig ist – im Kleinen und im Grossen.

Wir testen Veränderungen und säen Zukunft. Und so stellen wir uns auch unsere Demokratien vor: dass wir uns alle dafür engagieren können, was uns wichtig ist – und uns gegen das wehren, was unsere Demokratien bedroht.

WICHTIG

Nicht alle Autor*innen und Beitragenden zu diesem Handbuch sind sich darüber einig, wie wir in unserem kollektiven Handeln mit den Institutionen unserer bestehenden Demokratien umgehen sollen – ob wir sie respektieren, infrage stellen oder ignorieren sollen. Die Antwort darauf ist schliesslich auch abhängig davon, in welcher politischen Lage, auf welcher Massstabsebene, zu welchem Anliegen etc. wir uns einsetzen. Und sie ist davon abhängig, wie unsere Gegenüber in den Institutionen mit uns umgehen, wie verhandlungsbereit und wie veränderungswillig diese sind.

Angesichts der antidemokratischen Angriffe von rechts sei hier jedoch betont: Trotz vieler Mängel sind demokratische Institutionen und der Rechtsstaat Errungenschaften, deren Prinzipien wir nicht einfach so über Bord werfen wollen. Sie müssen trotzdem – oder gerade deshalb – immer wieder <demokratisiert> respektive vielmehr weiterentwickelt oder transformiert werden. Darum bleiben wir ihnen gegenüber kritisch. Und dort, wo sie sukzessive abgebaut werden, wehren wir uns gemeinsam!

Wir richten uns gezielt auch an jene, die verstanden haben, dass die Welt zu verändern zusammen besser geht als alleine. Dafür hat sich ein alter Begriff neu etabliert: das Kollektiv.

Als **Kollektiv** bezeichnen wir in diesem Buch grundsätzlich und ganz offen Menschen, die sich zusammenschliessen, um etwas zu verändern. Sie teilen (meist) ein gemeinsames Vorhaben – sei dies nun kurz- oder langfristig, eng oder lose, mit einer Handvoll Freund*innen oder als weiter verzweigtes Netzwerk. Sie entstehen oft aus informellen Kontakten und bleiben veränderbar in ihren Strukturen. Oftmals wird ein hoher Anteil der Arbeit ehrenamtlich geleistet oder zumindest in einem unkommerziellen Rahmen. Dadurch bewahren sich Kollektive kreative Freiheiten, die sich stark institutionalisierte Organisationen meistens nicht leisten können. Kollektive können sich auch eine Rechtsform geben (z. B. einen Verein oder eine Firma gründen), dies bleibt aber Mittel zum Zweck.

Zusammen etwas zu tun ist viel erfüllender als alleine, es birgt aber auch einige Herausforderungen. Denn: Zusätzlich zu dem, was wir in der Welt verändern wollen, müssen wir uns als Kollektiv auch um uns selbst kümmern. Meist ohne dass wir uns damit auskennen, müssen wir uns organisieren, Strukturen aufbauen etc.

Und genau damit sind wir beim Schwerpunkt dieses Buches. Es ist kein weiteres Handbuch, um die Stadt zu gestalten, zu bespielen, sich anzueignen ... Es ist ein praktisches Handbuch darüber, wie sich Kollektive organisieren können.

«WIR WUSSTEN JA AUCH NICHT ALLES VON ANFANG AN – UND ES GIBT UNS IMMER NOCH.»

–ANNA, URBAN EQUIPE

Uns ist wichtig: Es gibt kein Richtig oder Falsch. Eine grosse Gruppe, die ein Hausprojekt organisiert, hat andere Bedürfnisse als Freund*innen, die gemeinsam Aktionen im öf-

fentlichen Raum machen wollen. In manchen Städten gibt es bereits viele Kollektive und mitnutzbare Infrastrukturen, anderswo müsst ihr alles selbst anstossen, und in der Stadtverwaltung hat noch niemand jemals Leute wie euch gesehen. Direkt nach dem Start haben Kollektive ganz andere Fragen als nach ein paar Jahren. Und wenn ihr euch für selbstgemachte Bänke von Anwohner*innen einsetzt, dann kommen für euch andere Handlungsoptionen infrage als wenn ihr euch gegen rassistische Stadtplanung engagiert.

Und auch wir selbst waren und sind uns nicht in allem in diesem Buch einig. Deshalb haben unsere ausgewählten Tipps und Werkzeuge keinen Anspruch auf Vollständigkeit und auch nicht auf finale Gültigkeit. Schaut selbst, welche Erfahrungen für euch wertvoll sind und was zu euch passt: verändert sie, entwickelt sie weiter, schreibt den zweiten, dritten Band – und lasst es uns wissen! Umgekehrt gilt auch: Es gibt so viele Erfahrungswerte in diesem Handbuch, denkt bloss nicht, ihr müsst diese alle anwenden, um aktiv zu sein ... (Haben wir ja selbst auch nicht gemacht.)

Den einzigen Tipp, den wir unbegrenzt gültig finden: **macht einfach!** Ohne das geht nämlich nix. Fangt an, probiert aus, tauscht euch aus, lernt, beginnt von Neuem. Auch ohne zu fragen, ob ihr das dürft, und ohne vorher schon genau zu wissen, wie's geht.

Das, was ihr hier vor euch seht, hat eine lange und viestimmige Geschichte. Vor etwas mehr als drei Jahren haben wir das Projekt «Spedition Stadtmachen» ins Leben gerufen, eine Spedition, die sich auf den Import und Export von Initiativen und deren Expertisen spezialisiert. Oder wie wir es auch nennen: eine Selbsthilfegruppe mit Output. Anna und Sabeth von der Urban Equipe und Gunnar von der Raumstation Wien fingen an, Austausch zwischen Gruppen im deutschsprachigen Raum (CH / AT / DE) zu initiieren. Erst im kleinen Rahmen mit ein paar wenigen befreundeten Kollektive und dann, als wir genügend Ressourcen hatten, wurde der Kreis grösser.

Mit diesem Austausch entstand die Idee, ein Handbuch zu schreiben, um all das praktische Wissen auch für die zugänglich zu machen, die wir noch nicht kennen. Dafür bildeten wir das «Logistikzentrum», das sich fortan um die Koordination dieses Austauschs kümmerte.

1. Wir führten Interviews mit über 30 Leuten aus spannenden Kollektiven.
2. Im August 2019 trafen sich 13 dieser Kollektive zu einem dreitägigen Workshop-Festival in Zürich. In Arbeitsgruppen sammelten wir weitere praktische Erfahrungen der Teilnehmer*innen und begannen, an anwendbaren Inhalten für das Handbuch zu arbeiten.
3. Nach diesem intensiven Austausch gingen die anskizzierten Inhalte ins Logistikzentrum in die Überarbeitung: Sie wurden digitalisiert, mit Inhalten aus der Interview - Datenbank ergänzt, zu Kapiteln zusammengefügt und ausformuliert. Erste Entwürfe der Kapitel wurden zwischen Kollektiven hin- und hergespielt, sodass am Schluss unzählige Menschen an diesem Handbuch mitgearbeitet haben.

Und nun ist das Handbuch endlich da – für euch!

Legt es in eure Gemeinschaftsräume, verbiegt es, schreibt rein, verschenkt es und schüttet ruhig auch mal Kaffee oder Bier darüber ... Denn es ist zum Brauchen da!

Dieses Buch kann nicht selbst die Welt verändern, aber vielleicht kann es euch dabei unterstützen. Denn eines glauben wir mit Sicherheit: Jede Veränderung beginnt mit dem ersten gemeinsamen Schritt. Also traut euch!

Und: Organisiert euch!

In Liebe, eure Herausgeber*innen

Anna (Urban Equipe), Sabeth (Urban Equipe),
Gunnar (Kollektiv Raumstation), Anna (Urban Equipe),
Antonia (Urban Equipe)

Benutzungshinweise

Wir haben uns darum bemüht, dass die einzelnen Kapitel einigermassen in sich selbst verständlich sind. Wichtige Verbindungen innerhalb des Buches haben wir als Seitenverweise gekennzeichnet .

Weil heutzutage ja niemand mehr einen Kopierer herumstehen hat, haben wir dieses ganze Handbuch auch ins Internet gepackt. Ihr findet es auf unserer Website www.organisiert-euch.org.

Und einiges Zusätzliche gibt es sogar nur im Internet. Wir haben nämlich so viele Beispiele gesammelt, dass nicht alle Platz im Buch hatten.

 bedeutet eine Verlinkung zu einem Beispiel oder Werkzeug auf unserer Website. Alle Links haben eine eigene Nummer, die zu einem Eintrag auf der Seite organisiert-euch.org/tools gehört. Wenn ihr also z. B.  seht, geht zu www.organisiert-euch.org/tools und klickt in der Liste auf die Nummer 55 und ihr gelangt direkt zum Gesuchten.

Weil wir auch nicht alles neu erfinden müssen, verlinken wir ausserdem andere Werkzeuge und Beispiele, die schon in den Weiten des Internets herumschwirren. Zum Beispiel die zahlreichen zusätzlichen Werkzeuge auf www.urban-equipment.ch.

12 ZUSAMMENKOMMEN

- 15 Geteiltes Selbstverständnis
- 19 Sich treffen
- 45 Zugänglichkeit
- 57 Fokus: Hierarchien
- 67 Struktur
- 89 Fokus: Vereinsgründung
- 93 Rollen
- 107 Entscheiden
- 113 Festhalten

130 ANDOCKEN

- 133 Kommunikation nach aussen
- 171 Komplizenschaften
- 189 Fokus: Behörden, Politik, Institutionen
- 209 Fokus: Breite Öffentlichkeit

216

ABRÄUMEN

- 219 Raum finden
- 231 Raum aneignen
- 245 Fokus: Urbane Aufwertung
- 249 Einziehen
- 269 Fokus: Raum teilen

274

ABRECHNEN

- 277 Sachkosten sparen
- 281 Arbeit entgelten
- 297 Budgetieren
- 315 Geld auftreiben
- 327 Geld verwalten

342

OUTRO

- 345 Schlusswort
- 349 Impressum

Hier arbeitet ihr an dem, was ihr braucht, um euch intern als Kollektiv zu organisieren: von einer Ausformulierung eurer Vision über physische Treffen bis hin zu euren Strukturen und Prozessen.

- 15 Geteiltes Selbstverständnis**
- 19 Sich treffen**
 - Treffen vorbereiten
 - Moderieren
 - Treffen beginnen
 - Hauptteil
 - Treffen beenden
 - Treffen nachbereiten
- 45 Zugänglichkeit**
 - Einladen
 - Einbinden
- 57 Fokus: Hierarchien**
- 67 Struktur**
 - Beispiele von Strukturen
 - Eigene Struktur erarbeiten
- 89 Fokus: Vereinsgründung**
- 93 Rollen**
 - Rollenverteilung vorbereiten
 - Aufgaben identifizieren
 - Rollen-Steckbriefe entwickeln
 - Rollen verteilen
- 107 Entscheiden**
 - Wer entscheidet?
 - Entscheidungsprinzipien
 - Entscheiden ausserhalb von Treffen
- 113 Festhalten**
 - Protokollieren
 - Intern kommunizieren
 - Dokumentieren
 - Ablegen

Die Welt lässt sich kaum allein verändern. (Und wenn, dann kommt meistens auch nichts besonders Nachhaltiges heraus.) Wir finden: Im Kollektiv sind wir stärker, vielstimmiger, zukunftsfähiger. Und es macht mehr Spass!

Als Kollektive macht uns aus, dass wir ein gemeinsames Vorhaben haben, eine Vision, gemeinsame Träume – kurz: ein geteiltes Selbstverständnis.

Unserer Erfahrung nach sind physische Treffen das A und O, um Zusammenhalt aufzubauen, Vertrauen zu stärken, Ideen auszuprobieren, Konflikte auszuhandeln, Neue einzubinden und noch viel mehr.

Es sind aber auch die Momente, in denen sich informelle Hierarchien einschleichen, Stille nicht zu Wort kommen, aus Zeitnot wichtige Grundsatzfragen nicht angesprochen werden.

Darum soll es in diesem Abschnitt gehen – und vor allem um all die konkreten Erfahrungswerte, die euch dabei unterstützen, euch als Kollektiv zu organisieren. Herzlich, freundlich, schonend, durchsetzungsstark.

Geteiltes Selbstverständnis

Wenn wir zusammen etwas bewegen wollen, hilft es, zu verstehen, was uns gemeinsam wichtig ist: unser **geteiltes Selbstverständnis**. Manche Kollektive haben grosse Visionen, z. B. eine Stadt ohne Sexismus, eine Welt ohne Hunger, stärkere Demokratien. Hier geht es nicht nur darum, was wir persönlich erreichen können, sondern welchen übergeordneten gesellschaftlichen oder systemischen Wandel wir uns wünschen.

Diese Visionen übersetzen wir in **spezifische Ziele** für unsere Initiativen, z. B. eine feministische Zwischennutzung einer Brachfläche oder die Einführung eines partizipativen Budgets.

Was auch immer es ist, das euch zusammenhält – es hilft euch, wenn ihr euer geteiltes Selbstverständnis kennt und ausformuliert. Das Selbstverständnis ...

- leitet Aktivitäten an und hilft, Entscheidungen zu treffen;
- ist die Grundlage dafür, eine passende Struktur für Kollektive zu finden;
- hilft, Enttäuschungen und Missverständnisse zu reduzieren;
- macht Gruppen inklusiver, weil nicht nur die alten Hasen einfach (informell) wissen, was läuft;
- ist eine super Grundlage dafür, abgeschlossene Vorhaben zu reflektieren und daraus zu lernen;
- ist auch eine gute Basis für die Kommunikationsmittel nach aussen (z.B. Bewerbungstexte, Online-Auftritt usw.);
- kann neu motivieren, wenn mal grad wieder alles drunter und drüber geht;

TIPP Ein geteiltes Selbstverständnis ist nicht in Stein gemeisselt; es kann sich ändern bzw. weiterentwickeln. (Vielleicht nicht gleich jede Woche ein komplett neues

Selbstverständnis formulieren, aber ihr versteht schon ...). Es lohnt sich auf jeden Fall, bewusste Reflexionsfenster dazu einzuplanen.

Light-Version: Mini-Workshop

Am Anfang haben die meisten von uns mit einem simplen Workshop begonnen, etwa so: Alle Mitglieder vom Kollektiv versuchen für sich, ihre Vision vom Projekt in je drei Sätzen auszudrücken. Daraus erarbeitet das Kollektiv anschließend eine gemeinsame Version. Folgende Fragen können euch helfen, eurem Selbstverständnis näherzukommen:

- Welche Wirkung wollt ihr erzeugen? Geht es euch um Information und Diskurs oder um konkrete Einstellungs- und Verhaltenswechsel?
- Was ist eure Aufgabe? Wollt ihr zuhören oder helfen, wollt ihr sensibilisieren oder provozieren, wollt ihr ermöglichen, aktivieren, mobilisieren?
- Wie gross setzt ihr euren Aktionsradius? Eure Strasse, euer Quartier, die ganze Stadt, die ganze Welt?
- Wie viel könnt ihr überhaupt schaffen? Wie viel personelle und finanzielle Ressourcen sind vorhanden? Wie viel Widerstand erwartet ihr?

Versucht, gemeinsam auf eine einfache, prägnante Formulierung zu kommen, zum Beispiel: «Wir setzen uns für eine nachhaltige Landwirtschaft ein, indem wir Kampagnen organisieren.» Oder: «Wir konzipieren Politik-Kurse für Schüler*innen.» Oder: «Wir organisieren uns gegen Immobilienspekulation.»

Ausführliche Version: Selbstverständnis-Klipp-Klapp

Habt ihr mehr Zeit zur Verfügung, um das geteilte Selbstverständnis zu diskutieren? Dafür haben wir einen massge-

schneiderten Prozess entwickelt. Ihr könnt ihn ausprobieren, damit ihr als Kollektiv danach zumindest in den wichtigsten Punkten wisst, was euch gemeinsam wichtig ist.

Siehe Sich treffen S.19, um einen guten Rahmen für die Diskussion zu schaffen.

SCHRITT 1: FRAGEN VORBEREITEN

Bereitet eine Vorlage mit euren wichtigsten Fragen vor. Die können z. B. sein:

1. Ich bin in der Gruppe, weil ...
(persönlicher Einstieg, persönliche Motivation)
2. In der Gruppe sind wir ...
3. Wir wollen ...
4. Wir setzen uns für eine Zukunft ein, in der ...
5. Wir machen ...
6. Wir sind dabei tätig in ...
7. Wir erreichen ...
8. In Zukunft werden wir ...
9. Was wir tun ist relevant ...
10. Am wichtigsten ist für mich ...

Wir haben euch eine Vorlage des Klipp-Klapp-Bogens zum Download und Ausdrucken gemacht . Druckt so viele Exemplare aus wie Personen mitmachen.

SCHRITT 2: KLIPP-KLAPP-BOGEN AUSFÜLLEN

Jede*r bekommt einen der ausgedruckten Bogen. Alle füllen während zwei Minuten den ersten Abschnitt für sich aus. Danach wird der Bogen so gefaltet, dass die soeben geschriebene Zeile nicht mehr lesbar ist. Alle geben daraufhin ihren Bogen im Uhrzeigersinn weiter. Nicht spicken! Nun füllen alle den zweiten Abschnitt auf dem neuen Bogen aus. So geht es weiter, bis alle Bogen ganz ausgefüllt sind.



SCHRITT 3: VORLESEN UND DISKUTIEREN

Lest reihum die Texte vor. Nehmt euch nach jedem Text kurz Zeit für Rückmeldungen, wer sich womit (nicht) identifizieren kann. Seid ihr zu viele für eine Diskussion, hängt die Texte auf, lest sie alle für euch und klebt grüne Post-its mit einer kleinen Begründung auf die Texte, mit denen ihr euch identifizieren könnt, und rote für den gegenteiligen Fall. Tragt anschliessend in einer Runde zusammen, was jede*r aus dieser stillen Diskussion mitgenommen hat.

SCHRITT 4: ZUSAMMENBRINGEN

Nehmt euch zum Abschluss nochmals einen neuen, leeren Klipp-Klapp-Bogen. Entscheidet euch für das Best-of der Vorschläge der Punkte 2–8 aus euer Klipp-Klapp-Runde und haltet die Punkte auf der gemeinsamen Vorlage fest. Diskutiert am Ende mit allen, ob sie sich in diesem Selbstverständnis wiedererkennen oder zumindest keine Einwände haben. Siehe [§109 Entscheidungsprinzipien](#), um einen ausgewogenen Entscheidungsprozess hinzubekommen. Dieses Selbstverständnis könnt ihr in eurem Raum aufhängen. Gratulation! Dann könnt ihr (spätestens) jetzt mit eurem Vorhaben loslegen. Wärt ihr froh um ein paar Ideen dazu, schöne Treffen zu gestalten? Dann lest gleich weiter.

Sich treffen

In kleinen Kollektiven sind die physischen Treffen manchmal die einzige interne Kommunikation. Die Mitglieder kennen und vertrauen sich, ihre Kollaborationsprozesse sind eingespielt.

In grösseren Kollektiven wird dies schwieriger – je mehr Leute einen gemeinsamen Termin und Zeit für viele Treffen finden müssen, desto komplexer wird die Organisation. Einzelne Mitglieder kommen an jede Sitzung, andere nur ab und zu und plötzlich fallen wichtige Schlüsselpersonen auch einmal ein paar Wochen aus (besonders in einem ehrenamtlichen Rahmen!).

Alle, die schon einmal in einem Verein waren, wissen: Physische Treffen können energievoll, kreativ, motivierend sein, aber auch kräftezehrend, frustrierend. Falls ihr euch wieder erkennt: welcome to the club! Am liebsten würden wir natürlich ein sicheres Geheimrezept verraten, wie Frust möglichst klein gehalten wird und dafür nur der Spass im Vordergrund steht. Das geht natürlich nicht. Aber wir kennen ein paar Tricks, das zu fördern. Darum geht es in diesem Kapitel. Der Grundtenor dabei: So verlockend ganz freie Treffen sind, oft ist es für die Beteiligten erleichternd, wenn ihr zumindest gewisse Grundstrukturen schafft.

Und wenn es mal trotzdem nicht klappt: Nicht verzagen, wir glauben fest daran, Frust zu überwinden, schweisst zusammen!

HINWEIS Wir nutzen oft aussergewöhnliche Gelegenheiten wie Retraiten und intensive Projektworkshops dazu, Neues auszuprobieren. Das können etwa neue Moderationskonzepte, Methoden oder Entscheidungsformate sein. Wenn es gut funktioniert, entscheiden wir uns manchmal dazu, das Ausprobierte in die regelmässigen Treffen zu integrieren.

Treffen vorbereiten

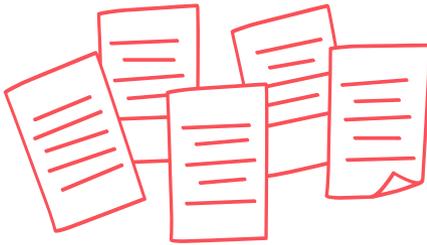
Wir alle haben intuitiv eine Vorstellung davon, wie ein Treffen in einem Kollektiv aussieht – und vergessen dabei manchmal, wie es noch sein könnte.

2

«PLENUM IST WICHTIG
FÜR DIE REVOLUTION»

–REVOLTE SPRINGEN

Kleine Treffen in eingespielten Gruppen können frei und spontan gestaltet werden – vertrauen und einfach loslegen. Für grössere und / oder komplexere Treffen empfehlen wir jedoch eine sorgfältige Vorbereitung. Darum geht es hier. Schaut doch mal in unser Kartenset! 3 Das hilft euch vielleicht, euch durch die vielen Punkte zu wählen.



1. Wer übernimmt welche Rolle?

Etwas Simplees, das aber doch schnell untergeht: Wer übernimmt die Verantwortung für ein Treffen? Nicht im Sinne von «wer entscheidet?», aber einfach: Wer kümmert sich darum, dass alles Wichtige zusammengetragen wird, dass alle

richtig eingeladen werden, dass das Treffen gut abläuft und am Schluss ein gutes Protokoll entsteht?

Darum kann es helfen, wenn ihr Rollen für ein Treffen definiert:

- Sitzungsleitung,
- Moderator*in,
- Protokollant*in,
- Zeitwächter*in,
- Stimmzähler*in,
- Motivator*in,
- Awareness-Beauftragte.

Wir legen euch ans Herz, besonders drei Rollen an jeder Sitzung zu bestimmen: Sitzungsleitung, Moderation und Protokollant*in. Wenn die Stimmung passt und die Diskussion gutgeht, werden sie vielleicht gar nicht stark beansprucht. Aber wir waren schon oft froh, dass wir solche Rollen verteilt haben. Oder auch: Wir wären im Nachhinein froh gewesen, hätten wir es gemacht ;)

TIPP Eine Sitzungsleitung hat eine informelle Gestaltungsmacht darüber, was ihr besprecht und wie. Wenn immer dieselben Personen die Sitzungen vorbereiten, kann es dazu führen, dass sich andere zurückziehen oder passiver werden. Das ist für das gemeinsame Vorhaben schade und kann die Personen überlasten, bei denen sich die Verantwortung sammelt. Wenn ihr diese Position hierarchisch abflachen möchtet, könnt ihr sie auch für jede Sitzung neu auf andere und / oder mehrere Personen verteilen (**\$57 Fokus: Hierarchien**). Beachtet, dass der Koordinationsaufwand stark steigt, je mehr Personen sich absprechen müssen.

ACHTUNG Diese Rollen sind oft aufwendig und können undankbar werden, wenn vom Kollektiv keine Wertschätzung dafür ersichtlich wird. Solche Leute, welche die Fäden entwirren, Diskussionen koordinieren, den Alltagskram erledigen, braucht jedes Kollektiv! Haltet Sorge zu diesen Sorge tragenden Menschen.

SITZUNGSLEITUNG BESTIMMEN

Eine gute Sitzungsleitung bereitet das Treffen so vor, dass es für alle verständlich, übersichtlich und klar kommuniziert ist. Das ist wichtig, um Neuen den Zugang zu ermöglichen und Aktive nicht abzuhängen. Folgende Aufgaben könnt ihr z. B. für die Rolle der Sitzungsleitung definieren:

- Strategische Vorüberlegungen: Wo steht das Kollektiv gerade in seinen Vorhaben? Braucht es zu einem Thema wieder einmal eine Grundsatzdiskussion? Welche Aufgaben stehen an? Wo müssen Ressourcen neu/anders eingeteilt werden? Zu welchen Thema gibt es Konflikte, die angesprochen werden sollten?
- Traktanden / TOPs sammeln: dafür sorgen, dass alle im Kollektiv frühzeitig die Möglichkeit haben, Traktanden / TOPs einzubringen.
- Rahmen schaffen: Ort, Zeit, Dauer etc. bestimmen.
- Einladen: alle frühzeitig einladen.
- Priorisieren: Die gesammelten Traktanden nach Bedarf bündeln, priorisieren.

ACHTUNG Falls ihr die Sitzungsleitung auf mehrere bzw. wechselnde Personen verteilt, ist es wichtig, dass ihr am Ende des Treffens bestimmt, wer die jeweils nächste Sitzungsleitung übernimmt und was die Aufgaben dafür sind.

MODERATION BESTIMMEN

Normalerweise bestimmt ihr vermutlich für die Moderation eine **interne Person** aus dem Kollektiv. Sie kennt Themen und Leute. Es kann gut sein, dass die moderierende Person im Vorfeld von ihrer Rolle wissen möchte, damit sie sich ein bisschen vorbereiten kann.

Ihr könnt aber auch eine **externe Person** für die Moderation beiziehen. Gerade in schwierigen Situationen bringt sie dafür einen neuen Blick und (mehr) Neutralität mit.

In manchen Situationen kann es sinnvoll sein, ein **Moderationsteam** zusammenzustellen: So kann etwa eine Person von euch auf Zeit, Redereihenfolge und Redeanteile schauen, während sich die andere auf den Inhalt konzentrieren kann. Siehe Moderieren **S.31**, um eine gute Diskussionskultur zu gestalten.

PROTOKOLLANT*IN BESTIMMEN

Die Person, welche das Protokoll führt, hat nicht selten einen herausfordernden Job: einer Diskussion aufmerksam folgen, das Wichtige heraushören, in Worte fassen und nebenbei noch die eigenen Interessen in die Diskussion einbringen. Wenn das mal kein Multi-Tasking ist!

Das ist nicht selbstverständlich und braucht Übung. Nicht alle fühlen sich wohl dabei, sich schriftlich auszudrücken. Fragt euch, wer diese Aufgabe übernehmen kann und wer sie lernen möchte. An langen Treffen könnt ihr euch damit abwechseln. Bei eingespielten Gruppen kann es funktionieren, dass alle gemeinsam in einem Online-Dokument zusammen Protokoll schreiben. Siehe Protokollieren **S.113** für konkrete Tipps zu dieser Aufgabe.

2. Was für eine Gruppe habt ihr?

Für die Vorbereitung und Diskussion hilft es uns, wenn die zuständigen Personen sich im Klaren sind, was für eine Gruppe sich gerade trifft: wie viele Leute werden da sein? Kennen sie sich oder müsst ihr sie einander vorstellen? Kennen alle das Projekt oder wollt ihr etwas dazu erzählen? Wie unterschiedlich sind die Leute (vom Alter, ihrer Zugehörigkeit, ihrem Werthorizont ... her)? Sind die Leute in guter Stimmung oder gibt es Konflikte? Worüber kann diese Gruppe entscheiden?

3. Welches Ziel setzt ihr euch?

Gerade für komplexe Treffen kann es sehr helfen, wenn das Ziel des Treffens gemeinsam vereinbart und allen klar ist. So geht Wichtiges nicht vergessen und es passiert nicht so schnell, dass Diskussionen auseinanderdriften. Worüber wollt / müsst ihr heute reden? (Was) müsst ihr entscheiden? Wen betrifft die Entscheidung und sind die Betroffenen anwesend / eingebunden? Wie viel Platz möchtet ihr für Beziehungspflege und das persönliche Befinden geben?

Ziele für ein Treffen können zum Beispiel sein: «Wir möchten zahlreiche Raumanfragen klären und nächste Orga-Schritte besprechen.», «Wir müssen eine offizielle Mitgliederversammlung machen, um Neuwahlen durchzuführen.», «Wir möchten wieder einmal ein bisschen Zeit für uns haben und gemütlich zusammen sein.», «Wir möchten unsere Struktur überarbeiten (**§.67** Struktur).», «Wir möchten Rollen und Aufgaben neu verteilen (**§.93** Rollen).».

4. Traktanden/TOPs festlegen

Meist gliedert sich ein Treffen in Traktanden (oder auf Nichtschweizerisch: Tagesordnungspunkte, TOPs). Sie sind das Gerüst, um Diskussionen bei der Sache zu halten. Darum

lohnt es sich, sie gut vorzubereiten. Ihr könnt auf verschiedenen Wegen zu euren Traktanden gelangen:

DIREKT BEIM TREFFEN SAMMELN

In einer kleineren Gruppe könnt ihr kurz abfragen, ob jemand etwas Bestimmtes besprechen möchte. Bei grossen Gruppen und vielen Themen kann es sinnvoller sein, dass jede Person die gewünschten Traktanden individuell aufschreibt, ihr sie einsammelt oder aufhängt und gemeinsam über sie entscheidet.

Vorteil: Eure Themen sind super aktuell und spiegeln das wider, was für die Anwesenden wichtig ist.

Nachteil: Diese Methode kann sehr lange dauern und wichtige Zeit des Treffens kosten. Die Meinungen von nicht Anwesenden werden ausgeschlossen.

AM ENDE DES VORIGEN TREFFENS FESTLEGEN

Ihr bestimmt jeweils am Ende eines Treffens die wichtigsten Traktanden für das nächste Treffen. Dies eignet sich vor allem dann, wenn ihr euch häufig trifft und nicht gerade viel Unvorhergesehenes passiert.

Vorteil: Wenn die Diskussionen noch frisch sind und viele Leute mitdenken, ist die Chance geringer, dass ihr etwas Wichtiges vergesst. Das gemeinsame Auswählen und Gewichten ist so auch direkt von der Gruppe legitimiert. Die frühzeitige Festlegung erlaubt euch, die Themen gut vorzubereiten.

Nachteil: Ihr verbraucht kostbare gemeinsame Zeit eures Treffens. Womöglich ist am Ende des Treffens eure Aufmerksamkeit geringer und ihr wisst nicht, ob bis zum nächsten Treffen etwas Wichtiges dazukommt.

ZWISCHENDURCH SAMMELN

Das geht entweder digital oder analog, wenn die Treffen an einem Ort stattfinden, an dem ihr euch eh oft aufhaltet.

Vorteil: Alle können sich beteiligen, auch wenn sie nicht zu allen Treffen gehen können. Je nach Deadline bleibt euch Zeit, um euch auf die Themen oder die Moderation vorzubereiten. Ausserdem können Leute in Zeitnot aufgrund der Traktanden entscheiden, ob sie überhaupt zum Treffen kommen müssen und eventuell ihre Inputs jemand anderem mitgeben.

Nachteil: Manche Gruppen sind digital-faul. Aus unserer Erfahrung beteiligen sich nicht alle an dieser Form der Sammlung und es kann für Organisator*innen frustrierend sein, wenn nur wenige Punkte zusammenkommen. An einem gemeinsamen Ort zu sammeln, kann gerade diejenigen weiter von den Themen der Gruppe entfernen, die sowieso schon weniger eingebunden sind. Daher: unbedingt so einfach und intuitiv wie möglich gestalten!

JEMAND LEGT SIE FEST

Manche Kollektive leben das Modell, dass ausgewählte Leute sich regelmässig um die Vorschläge der Traktanden kümmern.

Vorteil: Diese Vorbereiter*innen kennen sich meist gut aus. Ihr spart die Zeit fürs Auswählen beim Treffen selbst.

Nachteil: Manche Themen, die auch wichtig wären, fallen unter den Tisch.

TIPP Wenn ihr Traktanden jeweils vorbereitet, könnt ihr trotzdem ein offenes Traktandum einfügen, etwa ‚Sonstiges‘, ‚Dringliches‘, ‚Varia‘. Darin werden Dinge besprochen, welche während des Treffens wichtig werden.

ACHTUNG Wenn ihr als Verein organisiert seid, schaut in euren Statuten nach, ob ihr für bestimmte Arten des Treffens (z. B. die jährliche Vollversammlung) nur Traktanden behandeln dürft, die vorgängig angekündigt wurden.

5. Rahmen schaffen

Der zeitliche und räumliche Rahmen ist wichtig dafür, wie gut ein Treffen verläuft. Überlegt euch folgende Faktoren, um geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen:

TERMIN

Es ist entscheidend, wer über die Terminfindung bestimmt. Denn logischerweise sind das dann auch die Leute, denen der Termin am besten geht. Am einfachsten ist es natürlich, wenn ihr gleich mit den Anwesenden einen Termin ausmacht. Aber fragt euch auch, ob noch andere Leute dabei sein müssen, die nicht anwesend sind und damit nicht mitreden können. Dann macht lieber zusätzlich eine digitale Terminfindung.

Ihr könnt regelmässige Termine machen und damit Leuten eine Chance geben, sich diese Termine einigermassen fix einzuplanen. Dies hilft vor allem, für Neue und die weniger Aktiven, den Anschluss zu finden bzw. ihn nicht zu verlieren.

TIPP Wenn ihr euch auf keinen Wochentag einigen könnt, dann könnt ihr einen regelmässigen Termin an abwechselnden Wochentagen festlegen, z. B. «Immer am 5. des Monats». Damit schliesst ihr weniger Leute aus, die an bestimmten Wochentagen nie kommen können.

TAGESZEIT

Ein Treffen am Morgen eines Werktags bringt vielleicht eher die Erwartung, konzentriert an einer Sache zu arbeiten. Dafür haben alle, die anderswo arbeiten, schwerer Zugang. Ein Treffen am Wochenende oder Abend findet für viele in der Freizeit statt, darum ist es auch wenig erstaunlich, wenn die Konzentration nicht mehr ganz frisch ist.

TIPP Diese Daumenregel hat sich bewährt: Treffen wie ein Plenum, Info-Abende, Grundsatzdiskussionen am Abend. Produktive Arbeitssitzungen und Workshops lieber tagsüber.

«AUCH MAL KLARE GRENZEN ABMACHEN:
SONNTAG ABEND IST EINFACH NICHT!»
—KEIN MUSEUM

DAUER

Je länger das Treffen, desto mehr könnt ihr schaffen – aber zu einem langen Treffen können diejenigen nicht kommen, die wenig Zeit haben.

ANZAHL

Es muss nicht immer alles Platz in einem Treffen haben. Manchmal lohnt es sich, ein regelmässiges Treffen nur für organisatorisches Tagesgeschäft zu machen, aber beispielsweise spannende Inhalte oder Grundsatzdiskussionen in einem anderen Rahmen anzugehen.

ORT

Ein wechselnder Raum kann für Erreichbarkeits-Fairness sorgen – oder verwirren. Ein gemütlicher Raum kann den Spassfaktor bei einem ernsten Thema erhöhen – oder die Konzentration der Gruppe ausschalten. Manchmal ist es wichtig, danach informell ein Abschlussgetränk trinken zu können, um die Gruppendynamik zu stärken – manche Treffen gehen auch einfach digital.

6. Einladen

Verschickt die Einladung zu euren Treffen früh genug. Wir finden, so eine Woche im Voraus bringt es schon!

TIPP Schickt den Link zu den Traktanden / TOPs gleich mit. Ihr könnt euch auch überlegen, standardmässig weiterführende Infos für Neue mitzuschicken, z. B. die Links zu eurer Ablage, zu ersten Schritten im Verein, zu euren Kommunikationskanälen etc. in eurer Signatur zu erfassen.

7. Traktanden strukturieren

Kurz vor dem Treffen lohnt sich ein Blick in die Traktandenliste: Haben sich die Traktanden schon wie von Zauberhand gut strukturiert? Oder sieht die Liste aus wie eine Wühlkiste der tollsten Ideen und dringendsten Bedürfnisse?

Die Sitzungsleitung kann kurz vor dem Treffen entscheiden, ob eine Strukturierung hilfreich sein kann. (Damit meinen wir natürlich nicht eine inhaltliche Überarbeitung!) Gruppieren zunächst ähnliche Traktanden zusammen. Dann könnt ihr jedem Traktandum eine Kategorie bzw. einen Typus zuweisen. Bewährt haben sich bei uns folgende Unterscheidungen:

- **Information:** Ein Bericht, sodass alle Bescheid wissen. Keine Diskussion, nur Verständnisfragen.
- **Feedback / Meinung:** Jemand / eine Arbeitsgruppe holt Feedback / Meinungen ein, z. B. zu einem abgeschlossenen Vorhaben, einem Plakatentwurf oder einer Konzeptidee. Ihr könnt etwa in einer Runde viele Stimmen hören oder mit Handzeichen ein Stimmungsbild sehen. Wichtig: Es geht nur um eine Umfrage! Die Entscheidung, was damit passiert, liegt bei den Präsentierenden oder wird später getroffen.
- **Diskussion:** Ein grundsätzliches Thema wird kritisch diskutiert, ohne notwendigerweise am Ende ein Ergebnis zu haben.
- **Entscheidung:** In diesem Traktandum wird eine Entschei-

dung getroffen. Wer gerne mitentscheiden möchte, muss zum Treffen kommen oder sich anders einbringen.

HINWEIS Diese Vorarbeit hilft übrigens besonders auch für die Moderation und den Protokollant*innen.

8. Traktanden priorisieren

Die Liste ist meistens lang und meistens habt ihr viel zu wenig Zeit dafür! Eine Methode, damit umzugehen, ist die Prio-Matrix. Damit prüft ihr eure Themen danach, wie wichtig sie sind und wie dringend sie erledigt werden müssen und von wem.

	WICHTIG	NICHT WICHTIG
DRINGLICH	DO: SOFORT ERLEDIGEN	DELEGATE: ERLEDIGEN, FALLS JEMAND ZEIT UND LUST HAT
NICHT DRINGLICH	SCHEDULE: TERMINIEREN UND SPÄTER ERLEDIGEN	IGNORE: NICHT BEARBEITEN, (ARCHIVIEREN ODER WEITERLEITEN)

Wichtig ist, dass ihr euch bewusst seid, wofür ihr priorisiert: Vielleicht sind Dinge wichtig – aber nicht für das grosse Plenum, sondern für eine Arbeitsgruppe.

TIPP Das Engagement in Kollektiven braucht Zeit, das kann niemand ändern. Aber ihr könnt einen achtsamen Umgang mit der Zeit lernen. Entscheidungen auszusetzen, bis die meisten vor lauter Müdigkeit nur noch nicken können oder schon nach Hause mussten, kann zwar eine Taktik sein. Auf Dauer ist das aber nie gut für eine Gruppe!

Bei langen Traktandenlisten ist es darum ratsam, wenn ihr jedem Traktandum einen ungefähren Zeitslot zuteilt. Für die Einhaltung kann die Moderation sorgen – womit wir bereits beim nächsten wichtigen Thema wären.

Moderieren

Moderation bedeutet, eine Diskussion zu strukturieren oder in einem Gespräch zu vermitteln. Eine Gesprächskultur ist wichtig, damit die Gruppe zusammenwächst, neue Ideen aufblühen, alle zu Wort kommen und das Wichtige auch in Erinnerung bleibt.

Natürlich könnt ihr nach dem Prinzip «kreatives Chaos» vorgehen. Dabei verzichtet ihr auf eine Moderation. Das funktioniert, wenn ihr eine eingespielte, nicht allzu grosse Gruppe seid, in der keine grösseren Unterschiede in Redebeiträgen und Hierarchien bestehen. Doch selbst in diesem Fall finden wir: probiert es einmal mit Moderation aus!

«WENN DIE AUFMERKSAMKEIT DER GRUPPE SCHWINDET, BRAUCHT ES EINE INTERVENTION!»

–PATRICK

Eine lockere Moderation hat den Vorteil, dass sich das Gespräch in der Gruppe dynamischer bewegt und vielleicht etwas herauskommt, mit dem niemand gerechnet hat. Eine strenge Moderation sorgt dafür, dass es nicht ausfranst oder chaotisch wird, und hilft, die Zeit nicht überzustrapazieren. Ausserdem hat damit jede*r die Chance, zu Wort zu kommen, nicht nur die Lautesten. Wir möchten euch zwei grundsätzliche Methoden kurz vorstellen: die klassische Moderation und die Selbstmoderation.

WEITERES:

Zu Moderationsmethoden gibt es viel Material im Internet. Sucht nach «Grossgruppenmoderation». In unserem [Toolboxen-Mapping](#)  findet ihr auch einige Inspirationen.

Klassische Moderation

Ihr wählt Personen aus, die euch durch eure Treffen führen. Gute Moderator*innen können dabei unterstützen, dass Treffen angenehmer und produktiver werden und dass eine inklusive Gesprächskultur entsteht. Ressourcentechnisch lohnt es sich sowieso: Eine Stunde Vorbereitungszeit für die Moderation kann einer Gruppe viel unnötige Diskussionszeit ersparen!

WER MODERIERT?

In Konfliktsituationen kann eine externe Person als Moderation (oder gar Mediation) die Lage entspannen. Bei einer grossen Gruppe, intensiven Themen oder langen Sessions kann ein Moderationsteam sich abwechseln oder auf unterschiedliche Aspekte achten. Auch eine Person, die auf die Zeit achtet, oder jemand, der*die eine Redeliste führt, kann als Unterstützung für die Hauptmoderation wertvoll sein.

LEGITIMIEREN

Damit für alle die Spielregeln klar sind, ist es hilfreich, dass die Moderation sich zu Beginn des Treffens in dieser Rolle legitimieren lässt. Das kann etwa so aussehen: «Ich werde die heutige Sitzung moderieren. Damit alle zu Wort kommen und die Themen in der knappen Zeit gut behandelt werden können, würde ich auch mal Diskussionen unterbrechen und eine Redeliste führen. Ist das für euch okay?»

ZEIT IM BLICK HALTEN

Oftmals reicht es, schwach zu moderieren. Die*der Moderator*in greift dabei kaum in Diskussionen ein und beschränkt sich darauf, den Beginn, die Übergänge zwischen den verschiedenen Phasen des Treffens und das Ende zu gestalten.

Neigt eure Gruppe aber dazu, sich in ausufernde Diskussionen zu stürzen, geraten ein paar Leute immer wieder aneinander, driften Themen ab oder werden Nebengespräche geführt, kann eine stärkere Moderation helfen. Hier unterbrechen Moderator*innen auch mal eine Diskussion, um neue Leitfragen zu stellen, auf das eigentliche Ziel oder den Zeitrahmen hinzuweisen.

REDEANTEILE AUSGLEICHEN

Ausgeglichene Redeanteile fördern den Zusammenhalt in der Gruppe, die Inklusion von diverseren Menschen und breiter abgestützte und damit bessere Ergebnissen in der Diskussion. Wir haben jedoch oft die Erfahrung gemacht, dass zwischen unterschiedlichen Geschlechtern (Gender) ungleiche Redeanteile bestehen. Dasselbe kann mit Unterschieden im Alter, der Sprache usw. passieren. Es kommt auch häufig vor, dass Einzelpersonen regelmässig (zu) viel Redezeit für sich einnehmen. Doch das muss nicht sein! Ihr habt als Moderator*in viele Möglichkeiten:

- In einer sogenannten **Runde** darf jede*r reihum etwas sagen, ohne unterbrochen zu werden. Es soll keine direkten Rückmeldungen zu dem Gesagten geben. Moderiert da ruhig streng, damit für alle genug Zeit bleibt und sich alle sicher fühlen, etwas zu sagen. Solche Runden bringen Ruhe in eine Gruppe, machen stille Stimmen hörbar und helfen, Hierarchien zu verflachen.
- Ihr könnt eine **Redeliste** führen. Wer sich meldet, kommt auf die Liste. Die Moderation ruft der Reihe nach die Sprecher*innen auf.

- Eure Moderation kann still Bleibende direkt **ansprechen** und fragen: «Was denkst du eigentlich?»
- Ihr könnt die Redeanteile **quotieren**. Wenn z. B. Pinguine viel seltener sprechen als Tiger, könnt ihr eine Quote einführen, dass Pinguine und Tiger stets abwechselnd an die Reihe kommen.
- Ihr könnt auch eine **«doppelt quotierte Redeliste»** machen. Dabei werden zusätzlich zur Quotierung immer diejenigen in ihrer Quotengruppe vorgezogen, die in der aktuellen Diskussion noch nichts gesagt haben.

WEITERES:

Wenn euch interessiert, wie eine Moderation Unterschiede und Privilegien ausgleichen kann, schaut euch z. B. das [Redelisten-Zine](#) von Awareness is Awesome  an.

Selbstgesteuerte Moderation

In diesem Fall verzichtet ihr auf Moderator*innen. Aber: Dafür sind alle die Moderation. Das funktioniert, indem ihr nonverbal kommuniziert: Ihr macht euch mit verschiedenen **Handzeichen** bemerkbar und schaut aktiv nach den anderen Handzeichen in der Runde (siehe Beispiel-Zeichnungen). Durch das Verwenden dieser Handzeichen könnt ihr direkt kommentieren, ohne euch zu unterbrechen. Durch ein zustimmendes Händwinken bekommt ihr z. B. sofort ein Bild, ob ein Vorschlag tendenziell auf Zustimmung oder Ablehnung stösst – so geht alles flotter und inkludiert oft auch Stillere. Eine spielerische Herangehensweise ist die **Streichholz-methode**: Am Anfang bekommt jede*r fünf Streichhölzer (oder Löffel, Briefmarken – was ihr eben da habt). Bei jedem Wortbeitrag von euch gebt ihr eins davon ab. Wer keins mehr hat, darf nichts mehr sagen. Klingt zu hart für euch? Dann könnt ihr auch Streichhölzer weitergeben. Mit dieser Metho-

de bekommt ihr ein Gefühl für die Redeanteile und könnt das Treffen straffen – weil alle vor ihrem Redebeitrag überlegen müssen, ob ihr Beitrag auch wirklich ein Streichholz wert ist.

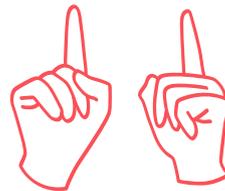
Selbstgesteuerte Moderation funktioniert, wenn sich alle daran halten und ihr gemeinsam darauf reagiert, wenn es jemand nicht tut. Die selbstgesteuerte Moderation könnt ihr zunächst gemeinsam mit Moderator*innen üben, die in dem Fall vorwiegend auf deren Einhaltung schauen.

TIPP Die [Top-9 Highlight-Handzeichen](#) 

MELDUNGEN FÜR WORTBEITRÄGE



1. **«Ich möchte etwas sagen.»** Seit der Schule ein wahrer Klassiker! Die anderen wissen jetzt Bescheid und lassen euch in der richtigen Reihenfolge zu Wort kommen. Eine Erweiterung zu diesem Handzeichen: Statt nur mit einem Finger aufzuzeigen, könnt ihr auch eurer Reihenfolge entsprechend mehrere Finger aufhalten. 1 Finger = Ich bin als nächste*r dran, 2 Finger = Ich bin als übernächste*r dran, 3 Finger = Ich bin als überübernächste*r dran, etc.

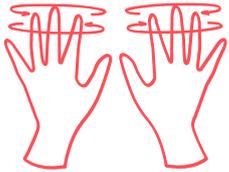


2. **«Ich möchte direkt zu diesem Punkt etwas sagen.»** Ihr möchtet vorgezogen werden, damit die Diskussion nicht längst an einem anderen Punkt ist, wenn ihr dran seid. Das Zeichen sollte nicht missbraucht werden!

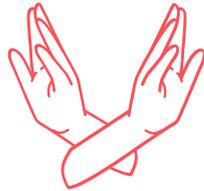


3. **«Ich habe einen Prozessvorschlag.»** Ihr habt keinen inhaltlichen Punkt, sondern einen Vorschlag, wie ihr anders weitermachen könnt. Prozessvorschläge kommen direkt dran.

FEEDBACK-ZEICHEN



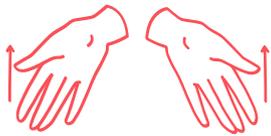
4. «Ich stimme zu.»



5. «Ich lehne ab.»

6. «Ich verstehe das nicht.» Mit dem L für *language* zeigt ihr, dass die Sprechenden sich einfacher ausdrücken sollen.

7. «Ich hab's schon verstanden / du wiederholst dich» Das Zeichen bedeutet keine Kritik an den Sprechenden, sondern eine positive Rückmeldung: Das Argument ist angekommen.



8. Lauter



9. Ruhiger / Langsamer

WEITERES:

Eine gute Liste mit teils anderen Zeichen hat etwa das [Kommunikations-Kollektiv](#). 

Nachdem ihr nun wisst, wie ihr eine inklusive Gesprächskultur leben könnt, steht eurem Treffen nichts mehr im Weg...

Treffen beginnen

Vorhang auf! Nachdem die Sitzungsleitung das Treffen vorbereitet hat und die Moderation bestimmt ist, können die Mitglieder des Kollektivs eintrudeln.

CHECK-IN

Bewährt hat sich für uns zu Beginn ein «Check-in»: eine Runde, in der alle kurz erzählen, wie sie sich fühlen oder was sie umtreibt. Wenn ihr als Gruppe wisst, wie es den Einzelnen geht, lassen sich unnötige Konflikte vermeiden. Hier könnt ihr auch Erwartungen ans Treffen abfragen.

TIPP Stellt als Eisbrecher eine spassige Nonsensfrage. Zum Beispiel: *Welcher Christbaumschmuck seid ihr? Wenn ihr ein Hindernis auf einem Radweg wärt, was für eines? Was ist euer Lieblingswerkzeug? Wann seid ihr das letzte mal gestolpert?*

VORSTELLUNGSRUNDE

Wenn Gruppen neu zusammenkommen, ist eine gute Vorstellung und ein herzliches Willkommen essenziell. Der Aufwand lohnt sich schon, wenn sich auch nur eine neue Person nicht als Outsider fühlt. Ihr werdet den Unterschied spüren!

ROLLEN VORSTELLEN

Direkt zu Beginn solltet ihr (noch einmal) in der Gruppe benennen bzw. spätestens jetzt entscheiden, wer in eurem Treffen welche Rollen übernimmt (**\$20** Wer übernimmt welche Rolle?).

MODERATION LEGITIMIEREN

Ihr müsst eine neue, chaotische oder möglicherweise konfliktbeladene Runde moderieren? Es erleichtert das Leben, am Anfang die Spielregeln von allen gemeinsam absegnen zu lassen ([§.31 Moderieren](#)).

TEILNEHMENDEN-/KONTAKTLISTE

Wenn es für euch wichtig ist, in Kontakt mit Neuen zu bleiben oder die Teilnehmenden zu erfassen, macht es gleich am Anfang. Es lohnt sich auch im Protokoll festzuhalten, wer an der Sitzung teilgenommen hat.

Hauptteil

Sind alle gedanklich angekommen, kann es mit den Inhalten des Treffens und den Diskussionen losgehen.

ZIEL DES TREFFENS UND TRAKTANDEN VORSTELLEN

Die Diskussion wird fokussierter, wenn am Anfang ein Ziel (oder mehrere) des Treffens klar gemacht wird. Vielleicht hat sich das die Sitzungsleitung bereits überlegt und stellt es der Gruppe vor, sodass alle Mitglieder nochmals etwas dazu sagen können, oder ihr bestimmt es direkt zusammen.

Egal, ob ihr ad hoc zu euren Traktanden kommt oder diese schon vorbereitet sind: Stellt sie ebenfalls vor! Das hilft, damit alle einen Überblick bekommen und die verfügbare Zeit für Diskussionen einschätzen können.

TIPP Es ist hilfreich, wenn alle die Traktanden vor sich sehen, z. B. durch ein geteiltes digitales Dokument, physisch ausgedruckt oder aufgeschrieben.

UPDATES GEBEN

Sind neue Leute dabei, ist das letzte Treffen lang her oder ist seither viel passiert? Dann kann ein kurzer Rückblick Wunder wirken für die aktive Teilnahme aller am Treffen. Am besten fasst ihr zum Beginn des Treffens kurz das Protokoll vom letzten Treffen zusammen. Dabei könnt ihr auch gleich nachfragen, ob alle Aufgaben erledigt worden sind und was sich daraus seither ergeben hat.

TIPP Wichtig ist hier, dass nicht bereits Detaildiskussionen entstehen. Eine Moderation kann helfen, indem sie z. B. dafür schaut, dass jede Arbeitsgruppe / Person nur wenige Minuten über ihren aktuellen Stand berichtet.

TRAKTANDEN BEARBEITEN

Nun seid ihr am Hauptteil eures Treffens angelangt. Wie ihr eure Diskussionen organisiert, hängt oft auch von eurem persönlichen Stil ab. Ihr könnt zum Beispiel ...

- alle zusammen wild diskutieren (kann sehr amüsant sein, wenn die Stimmung in der Gruppe gut ist),
- in Arbeitsgruppen fokussiert an etwas arbeiten (mit einem Post-it-Tohuwabohu in der Mitte),
- kollaborativ schreiben (alle an ihrem Laptop, über geteilte Dokumente),
- mittels Zeichnungen und Basteln (grosse Wände, Böden, Fenster laden ein, als Pinnwände angeeignet zu werden),
- durch Aufstellungen im Raum.

Probiert euch aus!

Für zwei wichtige Themen, die immer wieder vorkommen, haben wir jeweils ein extra Kapitel geschrieben, wie ihr dabei vorgehen könnt: [§.67 Struktur](#) und [§.93 Rollen](#).

ENTSCHEIDEN

Dies ist ein wichtiger und heikler Punkt bei euren Treffen. Wir haben ihm deswegen ein eigenes Kapitel gewidmet ([S.107 Entscheiden](#)).

CARE BZW. FÜRSORGE UND BEZIEHUNGSPFLEGE

Während Treffen finden wir es wichtig, soziale und emotionale Aspekte im Auge zu behalten.

Mood / Stimmung

- Das Thematisieren von Gefühlen kann unterschiedlich stark Teil eines Treffens werden. Jedenfalls hilft es, die Stimmung zum Check-in abzufragen, auch beim Check-out könnt ihr damit gut einen Abschluss schaffen.
- Dabei könnt ihr sowohl auf die Arbeit in der Gruppe fokussieren – etwa wie ihr euch mit euren jeweiligen Aufgaben fühlt, ob ihr Unterstützung braucht, ob es Konflikte gibt – aber genauso auch auf die Lebenslagen ausserhalb der Gruppe.

Wohlfühl-Aktivitäten

- Es tut manchmal gut, sich einfach gegenseitig zu beglücken. Sagt danke und klopf euch auf die Schultern. Feiert euch, wenn etwas gut gelaufen ist; tröstet euch (oder feiert erst recht), wenn etwas schlecht gelaufen ist. Schreibt euch Briefchen, was ihr an den anderen schätzt.

«NACH EINEM INTENSIVEN TAG HABEN WIR UNS IN ZWEI GRUPPEN GETEILT. DIE EINE HÄLFTE GING KURZ AUS DEM RAUM – UND WURDE BEIM WIEDERREINKOMMEN FÜR ZWEI MINUTEN MIT FRENETISCHEM APPLAUS ÜBERGOSSEN. DANACH WURDE GEWECHSELT. DAS HÖRT SICH VIELLEICHT LÄCHERLICH AN, ABER ES HAT WIRKLICH GUTGETAN.»

–GUNNAR, KOLLEKTIV RAUMSTATION

Pause

- Pausen verschaffen euch neue Energie und einen wichtigen informellen Rahmen für eine gute Gruppendynamik.

Essen und Getränke

- Niemand pleniert gern, wenn der Magen knurrt. Dauert ein Treffen länger oder fällt in eine klassische Essenszeit, sollte etwas Essbares auffindbar sein. Für längere Treffen verhindert gemeinsames Essen auch das Ausfransen der Pausen. Wenn ihr die Zeit dafür habt: gemeinsam kochen!

Energizer

- Sieht lächerlich aus – ist es auch, hilft aber trotzdem! Wenn alle nur noch durchhängen, müde ankommen oder Treffen länger als ein paar Stunden gehen, spielt ihr ein körperlich aktivierendes Spiel oder tanzt drei Minuten zu lauter Musik im Flur rum.

WEITERES:

Eine Toolbox mit [praktischen Anleitungen](#) findet ihr hier: 

Seid ihr schon gut durch euer Treffen gekommen? Sind die wichtigsten Fragen diskutiert und die nächsten Schritte entschieden? Dann lohnt sich jetzt noch ein guter Abschluss des Treffens.

Treffen beenden

Ein klarer Abschluss kann eine echte Qualität sein! Sei es dadurch, dass nichts von euren wichtigen Entscheidungen unter den Tisch fällt, Dinge nicht ungesagt bleiben oder einfach, dass keine komische Stimmung entsteht.

ZUSAMMENFASSUNG

Um Missverständnisse zu vermeiden, wiederholt die wichtigsten Entscheidungen. Und eine Zusammenfassung der aus dem Treffen entstandenen Termine, Aufgaben und Zuständigkeiten kann dabei helfen, dass ihr nichts vergesst.

NÄCHSTES TREFFEN VORBEREITEN

Wann trefft ihr euch wieder und wo? Wer schickt eine Zusammenfassung an diejenigen, die nicht beim Treffen waren? Wer lädt für das nächste Mal ein? Wer moderiert beim nächsten Mal? Manchmal ist es auch sinnvoll, schon gemeinsam die Traktanden für das nächste Treffen zu bestimmen.

CHECK-OUT

Das Gegenstück zum Check-in: eine Runde, in der alle ihre Stimmung nach dem Treffen teilen, was sie mitgenommen haben oder einfach nur ein Wort zum Abschluss sagen.

DANKE SAGEN

Was oft zu kurz kommt: sich beieinander bedanken – für das beim Treffen Getane, die Arbeit drumherum oder einfach generell. Ohne echte Wertschätzung mag sich niemand auf Dauer engagieren!

AUSKLANG

Das Feierabendbier ist nicht zu Unrecht stark in der Alltagskultur verankert. Der Ausklang schafft Möglichkeiten zur Nachbesprechung, zur Stärkung des Gruppengefühls, zum Abbau von Hierarchien und produziert manchmal die besten Ideen. Der Inhalt dieses Ausklangs kann durchaus wichtig sein: Termin- oder sonstige Absprachen, die nicht alle in der Runde beschäftigen müssen, Veranstaltungen, «krass, was da der Stadtrat gestern beschlossen hat!» oder eben der normale Gossip ;)

TIPP Kündigt schon während des Treffens an, dass im Anschluss an das offizielle Treffen noch allerlei Gesprächsbedarf im informellen Rahmen geklärt werden kann. Damit könnt ihr eure Treffen straffen, ohne aufs Persönliche zu verzichten.

Treffen nachbereiten

Der grosse Trubel ist vorbei, ihr habt viel beredet und fallt erschöpft in eure Betten – aber halt! Nach (oder sogar: vor) eurem wohlverdienten Schönheitsschlaf lohnt es sich unbedingt, die Treffen so bald wie möglich nachzubereiten.

- Schreibt ein sauberes Protokoll (am besten mit Zusammenfassung zuoberst). Damit holt ihr alle ab, die nicht am Treffen dabei waren – gerade wenn ihr mit Ehrenamtlichen arbeitet, ist dies eine der zentralsten Aufgaben der internen Kommunikation!
- Verschickt das Protokoll

→ Macht eine To-Do-Liste, sorgt dafür, dass auch Abwesende von ihren Aufgaben erfahren.

→ Legt alles sauber ab.

Weil dies eine (wir wissen) mühsame, aber so wichtige Aufgabe ist, haben wir hierzu mit Festhalten §.113 ein eigenes Kapitel geschrieben.

Nach diesem Durchgang durch ein Treffen eures Kollektivs gehen wir im Folgenden detaillierter auf spezifische Aspekte eurer internen Organisation ein. Wir beginnen mit der Frage nach eurer Zugänglichkeit.

Zugänglichkeit

Habt ihr euch schon einmal Gedanken darüber gemacht, wie offen ihr gegenüber Neuen seid? Kollektive müssen nicht zwingend für alle zugänglich sein (das geht eigentlich grundsätzlich nicht). Wir haben aber gemerkt: Je klarer wir uns selber werden, für wen wir zugänglich sein wollen, desto aktiver können wir danach handeln.

HINWEIS Dieses Kapitel ist auch interessant, wenn ihr nicht vorhabt, euch nach aussen zu öffnen. Denn «neue Personen» könnt ihr auch z. B. durch «stillere Personen» oder «Menschen mit weniger Zeitressourcen» oder «Menschen, die eure Sprache nicht so gut verstehen» ersetzen.

Um herauszufinden, wie und für wen ihr zugänglich sein möchtet, stellt euch folgende Fragen:

- Wer soll alles unbedingt in eurem Kollektiv vertreten sein? Wann wärt ihr erstaunt oder unzufrieden, wenn XY fehlt oder sich nicht zu euch getraut?
- Wen akzeptiert ihr in eurem Kollektiv, strebt es aber nicht aktiv an?
- Wen wollt ihr nicht in eurem Kollektiv?
- Wie gross soll und kann eure Gruppe werden?

ACHTUNG Die Frage(n) danach, auf wen ihr euch nicht bewusst ausrichtet oder wen ihr sogar ausschliesst, ist natürlich schwierig. Aber sie kann sich lohnen, weil ihr euch eurem Verständnis von Inklusion und euren Zielgruppen bewusster werdet. Denkt dabei nicht nur an offensichtliche Kategorien wie «Neonazis». Fragt euch auch

ehrllich, wie ihr zu politisch anders eingestellten Leuten steht, zu Vertreter*innen von Institutionen, zu Menschen in anderen Altersgruppen etc. Es bringt z. B. nichts zu sagen, ihr seid für alle offen, wenn ihr de facto keine kindergerechten Räume schafft / schaffen könnt.

Einladen

Seid ihr euch im Klaren, welche Zugänglichkeit ihr für euch haben möchtet, könnt ihr daran feilen, wie Neue auf euch aufmerksam werden und wie sie sich euch anschliessen können.

Offene Türen

Wollt ihr als Gruppe niemanden ausschliessen und freut euch jederzeit über neue Gesichter? Dann könnte die *Open Door Policy* oder zu deutsch «Politik der offenen Tür» das Richtige für euch sein. Im Prinzip bedeutet das: Eure Treffen sind immer öffentlich. Alle, die mögen, können unangemeldet dazukommen und ihr kommuniziert das auch so nach aussen.

Das hat den Vorteil, dass sich Menschen eher eingeladen fühlen und von sich aus zu euch kommen. Ihr signalisiert damit, dass jede*r wichtig ist und die eigene Meinung und Ideen einbringen darf.

ACHTUNG Offene Türen sind nicht für alle gleich einladend. Es gibt gewisse Schwellen (z. B. Sprache, Zeitressourcen ...), über die ihr euch bewusst sein müsst, um sie zu überwinden. Ihr könnt fast nicht anders, als gewisse Gruppen (ungewollt oder unbewusst) auszuschliessen.

ANEKDOTE:

Das Mobile Stadtlabor in Wien, OPENmarx, hat beispielsweise die Erfahrung gemacht, dass eine Gruppe Frauen*, die sie in ein Vorhaben einbeziehen wollten, nur zu Treffen kommt, bei dem keine Männer* anwesend sind. Um mit ihnen ins Gespräch zu kommen, haben sie daher Treffen organisiert, bei dem Männer* explizit ausgeschlossen wurden.

«IN ZÜRICH GEHÖRT ES ZUM GUTEN TON, ALLE INTEGRIEREN ZU WOLLEN, SOGENANNTTE TÜREN OFFEN ZU LASSEN – OB DIE NUN WIRKLICH OFFEN SIND ODER NICHT. ES GEHT DA NICHT IMMER UM PERSONEN, SONDERN AUCH VIEL UM IMAGE. NICHT IMMER WOLLEN ALLE AUCH MITMACHEN – MANCHE LEUTE UND GRUPPEN HABEN VIELLEICHT GAR KEIN INTERESSE AN EUREM VORHABEN (WIR JA AUCH NICHT AN ALLEN). TÜREN EHRLLICH OFFEN ZU LASSEN, IST TROTZDEM WICHTIG, OB SIE NUN GENUTZT WERDEN ODER NICHT.»

– PATRICK

ACHTUNG Nicht alle können es sich leisten, sich ehrenamtlich zu engagieren. Wenn ihr zugänglich sein wollt, müsst ihr verschiedene Lebenssituationen einbinden ([s.282 Umgang mit Ehrenamt](#)).

HALB-OFFENE TÜREN

Wenn bei euren Treffen sehr oft Neue dazustossen, kann sich das kontraproduktiv auf euer Vorhaben auswirken. Es geht womöglich viel Zeit darauf, dass ihr immer wieder alles für alle nachvollziehbar erklären müsst und kaum Zeit zum Arbeiten bleibt. Oder ihr wirkt exklusiv, weil ihr nicht die Zeit habt, euch entsprechend mit Neuen auseinanderzusetzen.

«WIR KÖNNEN JA NICHT NUR DIE NEUEN LEUTE UNTERHALTEN. WIR MACHEN HALT UNSERE SITZUNGEN – UND SIE SIND OFFEN UND MITMACHEN IST ERWÜNSCHT. ABER IM ENDEFFEKT MACHEN WIR EBEN UNSERE SACHEN UND LEUTE KÖNNEN DAZUKOMMEN.»

– NATALJA, PARK PLATZ

Um euch besser auf Neue vorbereiten und stärker auf sie einlassen zu können, könnt ihr ...

- Interessierte darum bitten, sich vor einem Treffen anzukündigen. Erklärt ihnen, dass ihr euch gerne Zeit für sie nehmen wollt, damit Strukturen, Tätigkeiten etc. nachvollziehbar sind;
- Treffen für bestimmte Leute organisieren und z.B einen Frauen*-Mittwoch machen;
- nur bestimmte Treffen öffnen.

ANEKDOTE:

Die B-Side veranstaltet jeden ersten Mittwoch im Monat ein «Plenum für Neue», Nextzürich ein regelmässiges offenes «Nextzüri-Bier».

«WIR MACHEN EINE OFFENE VERANSTALTUNG PRO MONAT, FÜR ALLE ZUM EINSTEIGEN, AN UNTERSCHIEDLICHEN ORTEN UND ZU UNTERSCHIEDLICHEN THEMEN: DIE HEISST «EINMAL IM MONAT – WEM GEHÖRT DIE STADT?» JEDESMAL GESTALTET UND MODERIERT DAS JEMAND ANDERS AUS DER GRUPPE. FAST ALLE NEUEN VEREINSMITGLIEDER SIND ÜBER DIESE TREFFEN GEKOMMEN. DORT BEIM TREFFEN KÖNNEN SIE ANONYM ZUSCHAUEN, ABER AUCH MITMACHEN IST MÖGLICH. DAS IST EINE GUTE MISCHUNG FÜR ZUGÄNLICHKEIT.»

– HANNA, STADTLÜCKEN

Sichtbar für Neue werden

Um neue Mitstreiter*innen an Bord zu holen, müssen sie zuerst auf euch aufmerksam werden. Das heisst, sie müssen von euch hören, lesen oder euch in Aktion sehen. Klärt vorher intern ab, wonach ihr sucht. Wenn ihr Leute zum Mitmachen auffordert, formuliert klar, was ihr erwartet und wo bzw. wie die Leute euch finden können. Wenn ihr nichts Konkretes sagen könnt, weil jede*r bei euch willkommen ist, schreibt auch das explizit, denn oftmals ist Leuten gar nicht bewusst, dass sie einfach so mitmachen können.

PERSÖNLICHE EINLADUNGEN

Der direkteste Weg, um neue Leute zum Mitmachen zu motivieren, sind persönliche Einladungen an Freund*innen und Bekannte. Traut euch, auch auf unbekannte Menschen zuzugehen! Dazu eignen sich Vorhaben, die ihr im öffentlichen Raum realisiert. Sprecht Neugierige an, ladet sie zu eurem nächsten Treffen ein, tauscht den Kontakt aus. Durch die direkte Ansprache sinken die Hürden für Neue, einfach mal vorbeizukommen.

«BEZIEHUNGEN WERDEN ÜBER PERSONEN GEKNÜPFT – WIR LADEN 1:1 LEUTE EIN. DARÜBER KOMMEN DANN WIEDER ANDERE.»

– BENCE, ARCHITECTURE FOR REFUGEES SCHWEIZ

BESTEHENDE NETZWERKE

Überlegt euch, welche anderen Kollektive Interesse an eurem Vorhaben haben könnten. Signalisiert Interesse an einer Kooperation. Fragt sie, ob sie ihre Community über euer Projekt informieren und allenfalls sogar Leute zum Mitmachen aufrufen möchten ([§.171 Komplizenschaften](#)).

ÖFFENTLICHE EINLADUNGEN

Öffentliche Einladungen sprechen verschiedene Menschen auch ausserhalb eurer Bubble an. Diese haben dadurch ziemlich sicher auch unterschiedliche Erwartungen daran, was sie bei euch finden werden. Formuliert daher gut aus, wen ihr ansprechen wollt, worum es geht und was ihr bietet (§.133 Kommunikation nach aussen).

ANEKNOTE:

In einer Zwischennutzung haben wir mal kommuniziert: «Wir haben Raum» und zu einem Kennenlernen eingeladen. Es kamen v. a. Leute, die den Raum nur nutzen wollen, aber keine Zeit und / oder Lust haben, am Aufbau des Raumes mitzuwirken. Dabei wären eigentlich solche Leute gesucht gewesen.

ANEKNOTE:

Das Kollektiv Stadtlücken lud zu einem offenen Treffen ein. Es kamen Leute mit grossen Ideen, die sie selbst aber nicht umsetzen wollen oder können.

Offene Gesprächskultur

Um ein Zugehörigkeitsgefühl für Neue aufzubauen, ist es wichtig, dass ihr auf eure Sprechkultur achtet.

- Achtet bei Treffen besonders auf Verständlichkeit für Neue. Erläutert und erklärt Abkürzungen, Namen, Projekt-hintergründe, etc. lieber einmal zu oft als zu wenig.
- Versucht, über Aufgaben offen zu sprechen und sie verständlich zu erklären. Für Neue wird es so leichter, einzuschätzen, wo bzw. welche Hilfe gebraucht wird und sich von sich aus einzubringen.
- Schafft eine lockere Atmosphäre, in der Neue sich trauen,

mitzureden – und auch mal eine Frage zu stellen, wenn sie etwas nicht verstehen, ohne sich dabei blöd vorzukommen.

- Sprecht Neue im Plenum an. Fragt sie z. B. direkt, was sie von einer Sache halten.
- Verwendet inkludierende Sprache, sodass sich möglichst alle auch mitgemeint und ernstgenommen fühlen. Achtet insbesondere darauf, zu gendern und gewaltfrei miteinander zu kommunizieren. Aber: Greift die Neuen nicht an, wenn sie gewisse Regeln nicht anwenden. Es kann sein, dass sie sie schlichtweg noch nicht kennen oder noch nicht geübt darin sind.

Einbinden

Wenn Interessierte zu euch stossen, ist es wichtig, dass sie sich als gleichberechtigtes Mitglied eures Kollektivs fühlen. Ihr kennt das sicher auch: Wenn ihr euch zugehörig fühlt, seid ihr selbstsicherer, bringt eher eigene Ideen ein und seid bereit, aktiv Dinge anzustossen.

Spassige Gelegenheiten schaffen

Freudige, lustige Aktionen stärken eure Zusammengehörigkeit. Dabei steht die Gemeinschaftlichkeit und ein Kennenlernen auf persönlicher Ebene im Fokus und die ernste Arbeit wird bewusst unterbrochen.

ANEKNOTE:

Die Raumstation Weimar hat dafür z. B. – als ein schnell und mit geringem Aufwand durchführbares Vorhaben – in einer Nacht-und-Nebel-Aktion Seedbombs selbst gemacht und in der Stadt verteilt.

«ES IST ALLES VIEL EINFACHER, WENN'S SPASS MACHT.
DABEI HILFT ES, GEWISSE RITUALE EINZUFÜHREN:
JEDEN MONTAG GEHEN WIR ZUSAMMEN ESSEN
DIENSTAGS MACHT SERAINA YOGA – DA KÖNNEN ALLE
MITMACHEN. AB UND ZU UNTERNEHMEN WIR
ZUSAMMEN IRGENDWAS, MORGEN GEHEN WIR Z. B. SEGELN.»

– SIMON, TSÜRI.CH

ACHTUNG Nicht alle Menschen haben Zeit dafür, sich neben ihrer Lohnarbeit und ihrem ehrenamtlichen Engagement noch ständig nur so zum Spass zu treffen. Sucht nach Wegen, wie das, was ihr eh machen müsst, auch Spass macht.

Ihr wisst natürlich am besten, was Spass für euch bedeutet. Für uns sind das häufig folgende Gelegenheiten:

- Hat vielleicht demnächst jemand von euch Geburtstag, findet eine spannende Veranstaltung (Party, Demo, Vortrag etc.) statt, zu der ihr gemeinsam gehen könntet oder habt ihr einfach Lust, etwas trinken zu gehen?
- Rituale und regelmässige Gelegenheiten können auch was Schönes sein. Formate, die sich dafür bei anderen Initiativen bewährt haben, sind z.B: Feierabendbierchen, gemeinsames Kochen vor dem Plenum, Stammtisch, jeden Donnerstag Kaffee oder gemeinsames Zelebrieren des Mittwochs als Mitte der Woche.
- Manchmal braucht es aber auch noch mehr Zeit. Nehmt euch eine gemeinsame Auszeit, macht einen Ausflug an einen anderen Ort.

ACHTUNG Auch spassige Gelegenheiten machen Arbeit, sei es «nur» mal vor dem Plenum kochen oder danach ein Bier trinken. Jemand von euch muss einkaufen,

den anderen Bescheid geben, am Ende sauber machen und absperren. Nehmt diesen Aufwand ernst und zeigt denjenigen, die diese Care-Arbeit leisten, eure Wertschätzung.

Buddy-System

Ihr wollt die Hürde für Neue möglichst gering halten – aber ohne viel Aufwand für euch? Eine bewährte Lösung ist die Einrichtung eines Buddy-Systems.

«MAN MUSS NEUE LEUTE AM ANFANG EIN
BISSCHEN AN DIE HAND NEHMEN, DAMIT SIE
SICH WILLKOMMEN FÜHLEN.»

– LEONIE, B-SIDE

Alle Neuen bekommen dabei einen Buddy, also eine erfahrene Bezugsperson. Diese erklärt die Strukturen und Abläufe, lädt sie in eure Kommunikationskanäle ein und beantwortet alle (vermeintlich) blöden Fragen. Beim Plenum achtet die Person auf Verständlichkeit für Neue und erläutert – wenn notwendig – nebenher unverständliche Punkte. Diese Aufgabe kann eine oder können abwechselnd mehrere Personen eures Teams übernehmen.

«ES GIBT VIEL IMPLIZITES WISSEN, DAS MAN ERSTMAL
CHECKEN MUSS, BEVOR MAN ETWAS ÜBERNEHMEN KANN.»

– FRIDO, KONGLOMERAT E.V.

Was bringt euch das?

- Dadurch, dass sich eine Person intensiver Zeit für eine*n neue*n Mitstreiter*in nimmt, könnt ihr sie besser kennenlernen und ihre Fähigkeiten und Interessen bestmöglich einbinden.
- Ihr könnt Vertrauen zu der neuen Person aufbauen und Wissen transparent weitergegeben – aber auch umge-

kehrt: Ihr bekommt auch Zugang zu dem Wissen, das die Neuen mitbringen.

→ Durch die von Neuen gestellten Fragen erhaltet ihr Feedback darüber, was verständlich ist und was nicht, bzw. darüber, was (nicht nur) für Neue gut funktioniert und was nicht.

Aufnahme zelebrieren

Oftmals wachsen Neue langsam in Kollektive hinein. Ihr könnt euch aber auch überlegen, diesen Moment früher oder später bewusst zu zelebrieren, etwa indem ihr Neue mit einem Prosecco und frenetischem Applaus offiziell begrüsst.

Wenn ihr als Verein organisiert seid, habt ihr diesen Moment bereits in eurer Rechtsform eingeschrieben. Denn dann müsst ihr genau bestimmen, wer Mitglied ist. Natürlich könnt ihr auch mit Leuten zusammenarbeiten, ohne sie offiziell aufzunehmen.

Falls ihr eine fluide Gruppe seid, könnt ihr das elegant lösen, indem z. B. das Kernteam «aktive Mitglieder» mit Stimmrecht im Verein ist, und andere Personen als «passive Mitglieder» ohne Stimmrecht aufgenommen werden.

Seid aber auch kreativ: z. B. könnt ihr abmachen, dass alle automatisch Mitglied werden, nachdem sie zum vierten Mal am Plenum teilgenommen haben. Länger nicht mehr dagewesene Mitglieder könnt ihr anrufen und fragen, ob es für sie noch wichtig ist, Mitglied zu bleiben und sie dann von der Liste streichen oder neu motivieren, wieder einmal vorbeizukommen – das erspart Ausschlussdiskussionen in ihrer Abwesenheit.

Zugang zu Dokumenten verschaffen

Sobald ihr Neumitglieder aufgenommen habt oder Neue eine Aufgabe übernehmen, verschafft diesen Personen Zugang zu euren digitalen Kommunikationsmedien, Arbeitsdokumenten sowie anderen relevanten Informationen, Materialien, Lagerbeständen oder Werkzeugen.

- Erstellt und pflegt eine nachvollziehbare Ordnung (**§.113 Festhalten**).
- Führt Neue sorgfältig in eure physischen und digitalen Ordnungssysteme ein.
- Auch sehr nützlich (nicht nur für Neue, sondern für alle) ist ein internes Wiki, wo alles Wichtigste beschrieben und verlinkt ist, wo die wichtigsten Zugangscoodes zu anderen Systemen / Türen gesammelt werden und wo auch drin steht, wer momentan wofür zuständig ist und wie diese Personen erreicht werden können. Aber Achtung: Macht das nur, wenn ihr es auch immer aktuell halten könnt. Sonst stiftet es eher Verwirrung als dass es hilft!

All das hat auch für euch als bestehendes Kollektiv Vorteile: Es ermöglicht euch, Aufgabenpakete einfacher und mit möglichst geringem Aufwand an andere abzugeben.

ACHTUNG Manche Informationen sind sensibel. Überlegt euch, wann ihr wem und wofür Zugang gebt.

Aufgaben an Neue geben

Der sicherste Weg, wie ihr Neue in euer Kollektiv einbinden könnt, ist durch's Machen. Versucht darum, ihnen möglichst früh eine Aufgabe zu geben oder zu zeigen, wie und wo sie

sich selbst einbringen können. Dadurch lernen die Neuen, wie euer Vorhaben läuft und ihr lernt einander kennen.

«MACHEN! MAN KANN NICHT NUR REDEN, SONDERN MAN MUSS MACHEN! UND ZWAR ZUSAMMEN. VOM POSTER BIS ZUR STADT. DAS BRINGT DIE LEUTE ZUSAMMEN UND BILDET EINE NEUE BASIS.»

—BENCE, ARCHITECTURE FOR REFUGEES SCHWEIZ

Diesen Aspekt des Zusammen-Machens könnt ihr im nächsten Kapitel vertiefen, wo es um den Umgang mit Hierarchien in eurem Kollektiv geht. Denn je flacher, transparenter, zugänglicher eure Strukturen sind, desto einfacher fällt es Neuen, den Anschluss zu finden.

Hierarchien

Ein spannendes und aufreibendes Thema ist der Umgang mit Hierarchien und Macht. Denn vielen Kollektiven ist es unserer Erfahrung nach wichtig, Gleichberechtigung zwischen den Mitgliedern herzustellen. Das heisst, dass möglichst alle mitreden können und dass das Projekt zugänglich bleibt.

«WICHTIG IN EINEM SOLCHEN PROJEKT – IM UNTERSCHIED ZU REIN PROFITORIENTIERTEN INSTITUTIONEN – IST MACHTVERZICHT (=VERTRAUEN IN ANDERE PERSONEN) UND MACHTTEILUNG. DAS IST BEI UNS BESTANDTEIL DER KOMPETENZENORDNUNG!»

—DOMINIC, NEUBAD LUZERN

Und doch ist genau dies eine ziemliche Herausforderung! Das erfahren wir selbst auch immer wieder. Der Wunsch danach, gar keine Hierarchie zu haben, ist schön: Ihr begegnet einander auf Augenhöhe, alle bestimmen gleichermassen mit, was mit eurem Vorhaben passiert. Aber in Realität haben wir dies selbst kaum je (dauerhaft) geschafft. Es passiert so schnell und ohne böse Absicht, dass einzelne Personen aktiver sind als andere oder in gewissen Dingen mehr Interesse / Talent / Erfahrung / Ressourcen / Kontakte /... haben. Daraus entstehen dann informelle Hierarchien.

«UPS, HIERARCHIEN: DIE LEUTE, DIE VIEL DA SIND UND VIEL MACHEN, HABEN AUCH MEHR GEWICHT.»

—NATALJA, PARK PLATZ

Das muss nichts Schlechtes sein. Hierarchien schaden euch aber vor allem dann, wenn sie nicht erkannt bzw. offen diskutiert werden und dadurch Missverständnisse oder schlechte Stimmung aufkommt. In diesem Fokus wollen wir ein paar

unserer Erfahrungen teilen: Tipps, um Hierarchien möglichst flach zu halten und schliesslich ein paar Gedanken dazu, wie ihr zu Hierarchien stehen und sie produktiv nutzen könnt.

Hierarchien flach halten

Um Hierarchien flach zu halten, hilft schon einmal eine gemeinsam bestimmte und zwar wandlungsfähige, aber auch (temporär) fixe und belastbare **S.67** Struktur. Das macht euch als Kollektiv transparent und ihr könnt einfacher über die Unsicherheiten sprechen, die hierarchielose Gefüge mit sich bringen. Ebenso hilft es, gut zu **S.31** Moderieren. Dies trifft besonders dann zu, wenn für euer Kollektiv persönliche Treffen wichtig sind und ihr vieles in mündlichen Kontexten miteinander verhandelt.

REDET DARÜBER

Grundsätzlich hilft es uns, Hierarchien anzusprechen, statt so zu tun, als seien sie nicht da. Das kann natürlich recht unangenehm sein, z. B. einem Kollektiv-Mitglied sagen zu müssen: «Du hast die Gastro / Kontakte XY / die ganze Technik / ... ein bisschen für dich gepachtet, das gibt langsam Probleme für alle anderen.» Aber oftmals tut so eine Aussprache allen gut, sowohl den Personen, die sich übergangen fühlen als auch der «dominierenden» Person. Denn oftmals entstehen solche Ungleichheiten auch einfach dadurch, dass eine Person sich besonders zuverlässig um gewisse Dinge kümmert. Diese ist unter Umständen ganz froh, wenn ihr einmal Arbeit abgenommen wird!

«WISSENSHIERARCHIEN SIND AUCH SCHLECHT FÜR DIE PERSONEN, DIE IN DIESER HIERARCHIE OBEN STEHEN. SIE VERHINDERN, DASS SIE ARBEIT ABGEBEN KÖNNEN UND KÖNNEN DAMIT LANGFRISTIG ZUM BURN-OUT DERJENIGEN FÜHREN, DIE DIE GRUPPE ZUSAMMENHALTEN.»

— GUNNAR, KOLLEKTIV RAUMSTATION

VERTEILT ZUSTÄNDIGKEITEN

Projekte kommen nicht unbedingt dann weiter, wenn alle jederzeit über alles genau gleich viel mitreden oder mitmachen. Damit können sich Kollektive auch langfristig blockieren. Oftmals wollen auch gar nicht alle zu allem eine Meinung haben. Ihr könnt darum unterscheiden zwischen: «Wer bereitet etwas vor, arbeitet etwas aus?» Und: «Wer entscheidet darüber?» Es lohnt sich, klare Zuständigkeiten abzumachen, z. B. dass eine Gruppe einen Vorschlag ausarbeitet und anschliessend alle darüber abstimmen.

ACHTUNG Natürlich haben die Leute, die etwas vorbereiten, auch eine Gestaltungsmacht darüber, was passiert. Ihr könnt das entschärfen, indem ihr abmacht, dass mindestens zwei Optionen erarbeitet werden.

VERTEILT ZEICHNUNGSBERECHTIGUNG AUF MEHRERE PERSONEN

Wenn ihr ein Verein seid, könnt ihr statuarisch festlegen, dass nur immer zwei Vorstandsmitglieder gemeinsam Verträge unterzeichnen dürfen. Das kann gut funktionieren und Einzelpersonen von alleiniger Verantwortung entlasten – oder nur einfach viel mehr Aufwand sein und richtig nerven, weil ihr immer Menschen hinterherrennen müsst. Eine Balance dazwischen könnt ihr mit Grenzwerten schaffen: z. B. könnt ihr festlegen, dass unter 500 CHF / € eine Person allein (Kauf-) Verträge machen darf, ab 500 CHF / € aber nicht mehr.

WECHSELT EUCH AB

Wenn ihr regelmässig abwechselt, wer welche Aufgaben übernimmt, können alle einmal aktiv sein in euren Vorhaben. Wie gut das funktioniert, hängt davon ab, wie häufig ihr wechselt und wie ihr die Übergaben gestaltet.

«KONTINUITÄT IN EINER GRUPPE (#SESSELHÖCKER) IST BEQUEM – UND KANN GEFÄHRlich SEIN.»

–DOMINIC, NEUBAD LUZERN

Wenn ihr schnell und unabgesprochen Aufgaben wechselt, kann das frustrierend sein für die Personen, die gerade an etwas dran sind. Wer eine Aufgabe übernimmt, sollte auch die Gewissheit haben, für eine vereinbarte Zeit diese Aufgabe gestalten zu dürfen und nicht befürchten müssen, dass jederzeit jemand anderes sich die Aufgabe schnappt. Das könnt ihr sicherstellen, indem ihr euch bei jeder Übergabe zumindest kurz absprecht ([§.102 Rollen verteilen](#)). Oft zu wechseln bedeutet höheren Koordinationsaufwand und ihr müsst vermutlich auch oft Missverständnisse klären. Darum schliesst ihr womöglich auch Menschen aus eurem Kollektiv aus, die den entsprechenden Aufwand nicht betreiben können, der dadurch entsteht. Wenn ihr euch mehr öffnen wollt, überlegt euch Zugänge für Menschen mit weniger Zeit. Bei häufigen Wechseln kann es auch schnell passieren, dass Wertschätzung verloren geht gegenüber den Personen, die bisher viel gemacht haben. Denkt an einen sorgfältigen [§.282 Umgang mit Ehrenamt](#).

ANEKDOTE:

Beim Kein Museum gibt es jeweils eine Person, die das «Zugpferd» eines Vorhabens ist. Damit niemand ausbrennt, wurde die Regel eingeführt, dass ein und dieselbe Person nie zweimal hintereinander das Zugpferd sein darf.

ACHTUNG Wechsel in den Aufgaben bedeutet auch meistens, dass nicht alle einfach das machen, worin sie schon besonders gut sind. Womöglich gehört es dann einfach zu euch, dass ihr etwas «unprofessioneller» daherkommt – was sehr charmant und reizvoll sein kann!

GEBT VERANTWORTUNGEN AN NEUE AB

Es kann sein, dass die Umsetzung von Vorhaben gemeinsam mit Neuen länger dauert. Es lohnt sich aber, wenn ihr euch diese Zeit nehmt. Ihr gebt damit nicht nur euer Wissen weiter, sondern ihr könnt dadurch später Aufgaben eher abgeben, gewinnt mehr Zeit für anderes und lernt selbst etwas dazu. Euer Wissen auf mehrere Mitglieder eurer Gruppe zu verteilen, kann zudem informellen Hierarchien vorbeugen. Denn wer mehr weiss, hat oftmals auch mehr Macht.

- Macht möglichst vieles prinzipiell mindestens zu zweit. Achtet z. B. darauf, dass bei Treffen mit Kompliz*innen oder Projektpartner*innen sowohl langjährige Mitglieder als auch Neue dabei sind.
- Versucht, eure Vorhaben in kleinere Aufgabenpakete und Projekte zu unterteilen, die ihr gemeinsam mit Neuen erledigen oder an sie abgeben könnt.
- Bindet sie je nach Interessensschwerpunkt ein und versucht, Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Disziplinen herzustellen. So gebt ihr nicht nur eure eigene Expertise weiter, sondern könnt auch die Erfahrungen der neuen Mitstreiter*innen ins Kollektiv einbinden.

SCHAFFT EUCH SELBER AB

Es erklärt sich von selbst, dass gerade Initiator*innen von Vorhaben, die seit der ersten Stunde dabei sind, zentrale Figuren sind. Oft bleiben sie dominant im Projekt, weil es schliesslich «ihr Baby» ist – warum sollen sie sich auch zurückziehen? Es gibt Projekte, die genau davon leben und ihre Kraft nehmen. Wenn ihr aber möglichst keine Hierarchien wollt, kann das ein Problem werden. Denn solange die Initiator*innen da sind, traut sich selten jemand, wirklich alles neu zu erfinden oder sich deren Rolle anzueignen. Darum könnt ihr das mit den exponierten Personen zusammen

einmal diskutieren. Alle sollen die Frage beantworten: «Wie kann ich mich selbst in diesem Projekt abschaffen?» Dazu gehört, welche Aufgaben neu verteilt werden müssten und was es braucht, dass für einen der eigene Abgang weniger schmerzlich ist. Das können Dinge sein wie:

- Ein monatliches internes Update, was im Kollektiv weiterläuft, um sich noch verbunden zu fühlen.
- Weiterhin den Raum kostenfrei nutzen können / Freige tränke auf Lebzeiten ...
- Eine Rolle im Beirat bekommen und das Projekt weiterhin beratend begleiten. Oder zum Ehrenmitglied gekürt werden.

ACHTUNG So ein Rückzug der Initiant*innen kann auch dazu führen, dass ein Vorhaben einschläft – es ist nämlich nicht garantiert, dass sicher eine andere Person deren Rolle ausführen will oder kann.

Hierarchien konstruktiv nutzen

Ihr könnt euch natürlich für euer ganzes Kollektiv (oder für Teile davon) bewusst entscheiden, die sowieso vorhandenen Hierarchien konstruktiv zu nutzen. Manchmal können klar und transparent verteilte (Macht-)Positionen auch produktiver sein als unüberschaubare, langwierige Kollektivität. Es kann sinnvoll sein, denen, die viel Verantwortung übernehmen, auch Wertschätzung entgegenzubringen, ihnen Rechte, Entscheidungsmacht und Gestaltungsraum zuzugestehen. In diesem Fall stellt sich eher die Frage, wie denn gute Hierarchien geschaffen werden.

«ES GEHT NICHT IMMER DARUM, DIE HIERARCHIEN ZU UMGEHEN – SONDERN MIT DEN HIERARCHIEN UMZUGEHEN.»

– ANNA, URBAN EQUIPE

DEFINIERT ENTSCHEIDUNGSMACHT

Der erste Schritt ist, gemeinsam zu entscheiden und offenzulegen, wer welche Entscheidungs- und Gestaltungsmacht (wofür, wie lange) bekommt. Wenn Personen in ihrer bestimmten Rolle wissen, wo ihr Gestaltungsraum ist und wo dieser aufhört, kann euch das als Kollektiv stärken. Denn einerseits legitimiert ihr damit einzelne Personen, sich für eine Aufgabe voll einzusetzen und gebt ihnen den nötigen Handlungsspielraum. Andererseits bekommt ihr die Möglichkeit, als Kollektiv «Stopp» zu sagen, wenn Einzelpersonen zu stark dominieren bzw. sich einmischen in Gebiete, die Aufgabe von anderen Personen wären. Beschreibt darum in Steckbriefen, was die Befugnisse für bestimmte Rollen sind (§.97 Rollen-Steckbriefe entwickeln). Dafür könnt ihr regelmässige Abstimmungen im Plenum vorsehen und / oder gewisse Entscheidungsbefugnisse bewusst entziehen.

«ES GIBT EINEN VORSTAND, ABER DIE HABEN KEINE RECHTE, NUR PFLICHTEN (DIE ARMEN).»

– HANNA, STADTLÜCKEN

RESPEKTIERT KOMPETENZEN

Nicht alle sind Designer*innen: Manche haben eine fünfjährige Ausbildung, andere nur einen (möglicherweise schlechten) Geschmack. Aber alle haben eine Meinung. Das ist frustrierend für die, die viel Liebe und Zeit in eine kreative Aufgabe gesteckt haben. Und eine Gestaltung, die es allen recht machen will, ist nicht mehr als Gestaltung erkennbar. Wer hat bei euch also welche Fähigkeiten? Es lohnt sich, auch mal darüber zu reden, wer im Kollektiv eigentlich für welche Aufgaben besonders geeignet ist. Diesen Personen

könnt ihr als Wertschätzung für ihre Arbeit dafür auch Spielraum und Entscheidungsbefugnis geben.

WERT DES MACHENS

Wenn ihr nicht gerade ein Hierarchie-Think-Tank seid oder (als kritische Performance?) eine Organisations-Nabelschau aufzieht, dann wollt ihr vermutlich in erster Linie mit einem Anliegen vorwärtskommen. Dazu braucht es immer auch Leute, die – temporär oder permanent – das Projekt vorantreiben, initiative Ideen entwickeln können, Erfahrung sammeln und dem Projekt zurückgeben. Kurz:

«PROJEKTE STEHEN UND FALLEN MIT FIGUREN, MIT MACHER*INNEN. ES BRAUCHT PERSONEN, DIE ETWAS WOLLEN UND DIE FÜR ANDERE WIEDERUM ANSPRECHPARTNER*INNEN SIND. UMSO WICHTIGER IST ES, DASS SIE AUCH ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN HABEN (UND VETORECHT).»

—DOMINIC, NEUBAD LUZERN

Diese Menschen exponieren sich meistens und werden schnell unverzichtbar für ein Projekt. Achtung: Hierarchie! Wie auch immer ihr im Kollektiv damit umgeht: Sucht nach Wegen, wie solch aktive Leute nicht ständig ein schlechtes Gewissen dafür haben müssen, dass sie etwas vorwärtsbringen und dabei nicht alle anderen in jedem Detail mitnehmen können.

TIPP Vielleicht hilft euch hierzu die Idee der Do-ocracy weiter. Das heisst, dass die Entscheidungen bei denen liegen, welche diese auch tun / umsetzen / anpacken. Leute, die nur eine grosse Klappe haben und nicht viel tun, können somit weniger mitbestimmen. Natürlich sind damit nicht alle Probleme gelöst, so werden z. B. Menschen mit wenig Zeit von Entscheidungen ausgeschlossen.

BAUT VERANTWORTUNG ALS ORGANISATORISCHE CARE-ARBEIT AUF

Verantwortung zu tragen hat meistens zwei Gesichter: Einerseits geraten Personen damit in hierarchisch dominierende Positionen, weil sie eher unersetzbar werden. Aber es bedeutetauch – vor allem wenn sie ihren Job gut machen! – , dass sie viel wichtige interne Koordinationsarbeit für das Kollektiv übernehmen. Meistens sind das Personen, die interne und externe Spannungen abfedern, sich strategische Gedanken machen, da sind, wenn es brennt ...

«MEINE ROLLE IST NICHT SO DANKBAR. KURATION KANN AUCH MAL BEDEUTEN, NEIN ZU SAGEN UND JEDE IDEE HAT KRITIKER*INNEN BZW. GEGNER*INNEN, MAN KANN NIE ALLE BERÜCKSICHTIGEN. EINE KLARE EIGENE HALTUNG WIRD EXISTENZIELL.»

—DOMINIC, NEUBAD LUZERN

Verantwortung zu tragen ist nämlich oft nicht nur lustig. Vielleicht hilft es, Verantwortung auch als Care-Arbeit zu verstehen. Das bedeutet natürlich nicht, dass jemand seine Position ausnützt, um seine eigene Agenda durchzudrücken. Das wäre weder Care noch wirkliche Verantwortung, sondern Machtmissbrauch. Vielleicht hilft es euch, dies klar zu benennen: Bestimmt ein «Care-Team» (statt ein «Betriebsteam», «Projektleitung» oder «Kuration» etc.).

WÄHLT EURE PERSONEN AN MACHTPOSITIONEN SORGFÄLTIG AUS

Wenn ihr reflektiert, wo ihr Hierarchien habt, könnt ihr bewusster entscheiden, wer diese Positionen ausfüllt. So könnt ihr z. B. Personen befähigen, die ein besonderes Gespür haben dafür, möglichst viele Menschen einzubeziehen. Diese Frage erhält nochmals mehr Gewicht, wenn ihr (teilweise) eure Arbeit bezahlt (§ 281 Arbeit entgelten).

«VERANTWORTUNG BEDEUTET AUCH: DIE ÜBERSICHT DARÜBER HABEN, WIE VIEL ANDERE ES NOCH BRAUCHT. ES IST WICHTIG, OFFENZULEGEN, WENN VERANTWORTUNG NICHT BEWUSST VERTEILT WURDE, SONDERN EINFACH SO ENTSTANDEN IST. OFT PASSIERT DAS STILL UND LEISE.»

— ANONYM

TRANSPARENZ

Egal, wofür ihr euch entscheidet: Am wichtigsten ist, dass ihr transparent arbeitet. Macht saubere Protokolle von euren Treffen, verschickt diese proaktiv an die relevanten Menschen, updatet euch regelmässig gegenseitig über eure Aktivitäten, Ideen, Vorhaben. Sorgt auch dafür, dass ihr eine gute und verständliche Datenablage führt, zu der die entsprechenden Personen Zugang haben. Siehe [Festhalten §.113](#) für konkrete Tipps zu diesen Punkten.

«WISSEN = MACHT. PROTOKOLLE HELFEN UNS DABEI, WISSEN MÖGLICHST BREIT UND GLEICH ZU VERTEILEN.»

— NATALJA, PARK PLATZ

Natürlich ist die Rolle der Protokollierenden wie diejenige aller Aktiven auch mit einer gewissen Macht verbunden. Wechselt euch beim Protokollieren ab.

ACHTUNG Wenn ihr euch nicht um die saubere Protokollierung eurer Aktivitäten kümmert, haltet ihr automatisch eure Gruppe klein. Denn dann verlieren Leute schnell den Anschluss. Wichtig ist: Wissen übersichtlich und schnell verständlich zu teilen, z. B. in monatlichen Updates, guten Zusammenfassungen usw.

Vielleicht habt ihr jetzt Lust bekommen, eure eigenen Strukturen zu reflektieren und diskutieren, u. a. damit ihr mit euren Hierarchien besser umgehen könnt? Das träfe sich ausgezeichnet, denn darum geht es im nächsten Kapitel.

Struktur

Oh, wie kennt ihr das bestimmt auch: stundenlange Diskussionen, in denen alle aneinander vorbeireden, bis sie am Schluss merken, dass eigentlich völlig unklar ist, wie die Arbeitsprozesse laufen, wer wofür zuständig ist ... Und dann beginnt gleich eine zweite Grundsatzdiskussion, nämlich über die Struktur des Kollektivs! Mensch munkelt, dass schon viele Kollektive die Frage über ihre eigene Struktur lieber fallen gelassen haben als sich diesem Marathon noch weiter aussetzen. Ordnung sei das halbe Leben, heisst es. Das bedeutet für uns zweierlei: Sie ist wichtig, aber eben auch nur die Hälfte.

«DIE LEUTE SOLLEN JA JETZT NICHT BEI UNS ORGANISATIONSSOZIOLOGIE STUDIEREN.»

— GUNNAR, KOLLEKTIV RAUMSTATION

Könnt ihr euch also die Mühe sparen, eine Struktur aufzubauen? Unsere These ist: Natürlich könnt ihr den Dingen ihren Lauf lassen, wie es gerade kommt. Doch damit habt ihr trotzdem eine Struktur, einfach eine, über die ihr nicht aktiv bestimmt. Denn:

«KEINE STRUKTUR IST AUCH EINE STRUKTUR

In solchen unstrukturierten Strukturen gibt es oft viele ungeschriebene Gesetze, über die ihr womöglich noch nie explizit gesprochen habt. Das kann euch flexibel halten. Es kann aber früher oder später zu Konflikten führen und Menschen ausschliessen. Gerade für Neue ist es oft echt aufwendig, solche informellen Strukturen zu verstehen.

«EIN BISSCHEN STRUKTUR IST MEIST GUT, VOR ALLEM BEI EHRENAMTLICHEM ENGAGEMENT.»

— PATRICK

Überall, wo Menschen miteinander aktiv sind, entsteht Komplexität. Einzelpersonen sind involviert mit ihren eigenen Geschichten, Bedürfnissen, Charakteren; Projekte mäandrieren in diversen Arbeitsschritten, die mal zügiger vorwärtsgehen, mal stocken. Diese diversen Einzelteile und Einzelhandlungen gilt es irgendwie zusammenzuhalten: sei das mit einem Manifest, das eure Werte festhält, einem Organigramm mit den Rollen, Personen oder Arbeitsgruppen, die eure Zwischenutzung am Laufen halten oder mit einem Rhythmus von der jährlichen Retraite bis zum täglichen Mittagessen, der den Kollaborationsprozess für eure Interventionen antreibt.

Klare, gut ausgearbeitete Strukturen können Zeit sparen, das Stresslevel senken, Konflikten vorbeugen, Neueinsteiger*innen unterstützen, ungewollte Hierarchien vermeiden, Arbeit gut verteilen und noch viel mehr.

AUFWAND ABWÄGEN

Wie viel Zeit ihr in die Strukturdiskussion investiert, hängt von euch ab. Besonders hilfreich ist eine solche Diskussion, wenn ...

- euer Kollektiv gross ist und / oder sich nicht alle eh schon auf freundschaftlicher Ebene kennen,
- eure Werte, Hintergründe und Charaktere unterschiedlich sind,
- eure Aktivitäten recht komplex sind,
- ihr euch ein langlebiges Projekt wünscht,
- ihr oft Neue ins Projekt einbinden möchtet.

Der Aufwand, den ihr euch für die Strukturdiskussion leistet, kann sich auch ändern. Zum Beispiel könnt ihr am Anfang des Projektes einmal eine gut durchdachte Hypothese aufstellen und diese im Laufe des Projektes immer wieder testen und weiterentwickeln, einfach dann, wenn es nötig wird.

«ALS BEFRISTETER BETRIEB SCHAFFT MAN DIEJENIGEN STRUKTUREN, DIE MAN MUSS – NICHT MEHR. ES ENTSTEHT DADURCH ALLES AUS HANDLUNGSBEDARF, WEIL ES JETZT NÖTIG IST.»

–DOMINIC, NEUBAD LUZERN

WIE GESTALTET IHR STRUKTUR?

Unter Struktur verstehen wir also – ganz abstrakt – die Anordnung der Teile eines Ganzen zueinander. Im blödsten Fall blockiert sie. Im besten Fall bringt sie Projekte zum Fliegen.

Zu manchen Kollektiven passt es nicht, zu feste Strukturen zu haben. Andere Initiativen sind so komplex, dass sie ohne Struktur gar nicht funktionieren würden. Wir möchten in diesem Kapitel ein paar Anregungen dazu geben, diejenige Struktur aufzubauen, die zu euch passt.

TIPP Denkt zuerst darüber nach, wie ihr euch strukturieren wollt und entscheidet euch erst dann für eine Rechtsform (also z. B. Verein, GmbH, Genossenschaft ...). Bei den meisten, die an diesem Buch mitgearbeitet haben, ist die Wahl auf den Verein gefallen ([§.89 Fokus: Vereinsgründung](#)).

TIPP Wenn die erste Begeisterung abnimmt, wird eine gute Struktur essenziell dafür, wie es mit eurer Gruppe oder eurem Vorhaben weitergeht. Am Anfang aber kann es sogar schlecht sein, den Tatendrang mit Strukturfragen zu bremsen. Findet (immer mal wieder) den richtigen Zeitpunkt, um euch Stück für Stück (neu) zu strukturieren.

Und denkt dran: Eine Struktur ist immer nur Hilfsmittel, nie Selbstzweck.

Beispiele von Strukturen

So vielfältig die Projekte, so vielfältig die Strukturen. Ihr findet hier ein paar Beispiele zur Inspiration.

Was hält uns zusammen?

Als Verein **Netzwerk Neubad** hat sich ein Netzwerk zusammengeschlossen, um sich gemeinsam für die Zwischennutzung eines ehemaligen Hallenbades in Luzern zu bewerben. Um die Finanzierung und Organisation des dabei entstehenden Kulturzentrums Neubad zu stemmen, hat sich der Betrieb nach und nach professionalisiert. Das Netzwerk zählt mittlerweile über 860 Mitglieder.

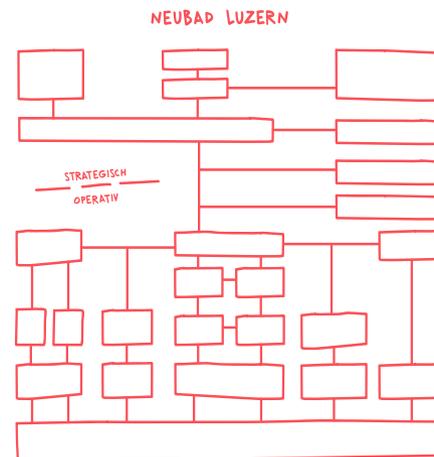
Das **Quellkollektiv** entstand als Zusammenschluss von Besetzer*innen des Quelle-Areals in Nürnberg. Erst nach und nach wuchs daraus auch eine Gruppe zusammen: Als Hilfe zur Selbsthilfe organisierte sich das Kollektiv als Verein. Manche finden einfach den Freiraum toll, andere verdienen in den Räumen des sogenannten Heizhauses ihren Lebensunterhalt.

Das stadtaktivistische Kollektiv **Raumstation** begann als Initiative von Studierenden im Umfeld der Bauhaus-Uni Weimar, das es mit den die Stadt verlassenden Studierenden auch an andere Orte zog. Was die mittlerweile drei Hauptstandorte (Weimar, Berlin, Wien) und zwei Vereine zusammenhält, ist ihr gemeinsames Interesse und der Spass an der kollektiven Entwicklung und Durchführung von Projekten. Im Vordergrund steht das Bedürfnis, sich mit einem kritischen Blick auf die Stadt und Gesellschaft einzumischen.

Die **Urban Equipe** entstand in einem längeren Prozess aus Leuten verschiedener ehrenamtlicher Zürcher Initiativen,

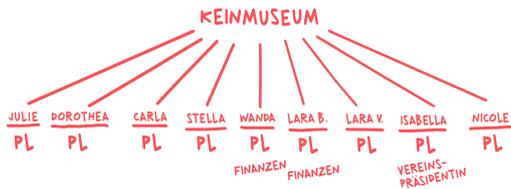
die immer wieder punktuell zusammenspannten. Dank dieser ehrenamtlichen Arbeit kam eine Förderung zustande, um aus dem gesammelten Wissen «Equipment» für Stadtmacher*innen zu produzieren. Dafür bildete sich ein kleines Team, welches zum Teil ihren Lebensunterhalt damit verdient. Die Urban Equipe arbeitet für viele ihrer Vorhaben mit anderen Kollektiven zusammen.

Was ist das Prinzip hinter unserer Struktur?



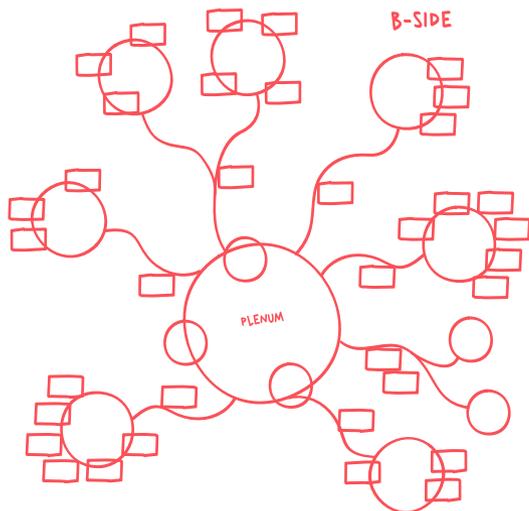
Für das **Neubad Luzern** als grosser Betrieb ist eine gut durchdachte und für alle transparente Struktur wichtig. Verschiedene Rollen sind in einem Organigramm aufgeführt – unterschieden wird z. B. in eine strategische und operative Ebene. Eine detaillierte Schnittstellen- und Kompetenzmatrix dient zur Aufgaben- und Verantwortungsverteilung. Die strenge Strukturierung durch unterschiedlichste Dokumente ermöglicht den funktionierenden Betrieb im ehemaligen Hallenbad, stellt die Finanzierung sicher und legt die

Grundlage für die diversen Nutzungen durch viele unterschiedliche Akteur*innen aus ihrem Netzwerk.



*PL = PROJEKTLEITUNG

Im Zürcher Ausstellungsraum **Kein Museum** ist so ein komplexes System überflüssig. Das kleine Team besteht aus Leuten, die sich gut kennen. Ihre Struktur basiert auf persönlichem Vertrauen, die Projektleitung rotiert mit jedem Vorhaben. Nur bestimmte Schwerpunktaufgaben wie Grafikdesign oder das Verfassen von Presstexten sind lose auf einzelne Akteurinnen verteilt. Bei anderen Gruppen ist der Kern der Struktur ein bestimmter Rhythmus, in dem sie sich treffen, z. B. bei der **Raumstation** mit ihren regelmässigen Plenen.



Die **B-Side** aus Münster arbeitet mit und in (Arbeits-)Kreisen, genauso wie das **Quellkollektiv** in Nürnberg. Bei beiden werden Aufgaben, z. B. Öffentlichkeitsarbeit, in diese Gruppen ausgelagert. Gerade ab einer gewissen Gruppengrösse und Komplexität an Aufgabenbereichen ist es wichtig, den Verantwortlichen genug eigenen Entscheidungs- und Arbeitspielraum zu lassen. Damit das klappt, werden im Plenum klare Aufgabenbereiche abgesteckt. Nur grundlegende Entscheidungen, Ergebnisse und Vorschläge werden aus den Kreisen wieder zurück ins Plenum getragen.

Die **Urban Equipe** verteilt «Hüte» für Rollen und einzelne Vorhaben (z. B. Kommunikation, Website, Finanzen, Kontakt zu XY, Projekt XY ...). Manche Hüte sind flexibel: Sie können zwischendurch wechseln. Andere sind fix bei einer oder mehreren Personen. Eine Person kann mehrere Hüte gleichzeitig tragen. Und so kommt es in der kleinen Gruppe zu unterschiedlichen Arbeitskonstellationen.

In der **Raumstation Wien** gibt es Verantwortliche für bestimmte Aufgaben (z. B. Finanzkoordinator*in). Es gibt aber auch Dinge, bei denen sich alle die Verantwortung bewusst teilen: Jede Woche gibt es an der gleichen Stelle im Plenum eine Abfrage, ob sich Aufgaben in diesen Bereichen ergeben haben und Zuständigkeiten verteilt werden müssen.

In welchen Bereichen sind wir offen oder geschlossen?

Das **Neubad** hat zwei Seiten: Die eine ist durchstrukturiert, formell und geschlossen (Betriebsteam); die andere öffnet sich zu einem losen, grossen Netzwerk. Es ist ein «Netzwerk auf Nachfrage»: Ideen und Anfragen für Nutzungen können von allen Akteur*innen eingebracht werden.

Das **Neubad**, genauso wie **Kein Museum** und die Aktions- und Baugruppe **Architecture for Refugees SCHWEIZ**

bieten verschiedene Intensitäten des Mitmachens an: z. B. gibt es bei ihnen einen Kommunikationskanal speziell für Menschen, die sich nur temporär engagieren wollen. Die **B-Side** öffnet bestimmte Treffen explizit für Interessierte.

Die **Urban Equipe** und das **Kein Museum** sind kleinere Gruppen mit enger gefassten Zielen und weniger Mitgliedern. Sie öffnen sich durch praktische Kooperationen mit verschiedenen Kompliz*innen oder durch Events für eine interessierte Öffentlichkeit.

Eigene Struktur erarbeiten

Für eine passende Struktur könnt ihr verschiedene **Bausteine** erarbeiten, die untereinander verbunden sind. Bausteine können so unterschiedliche Dinge sein wie z. B. ein Vision Statement, ein Organigramm, ein Dokumentationskonzept, ein Leitfaden oder eine Checkliste. Wir haben euch eine Schritt-für-Schritt-Anleitung geschrieben, wie ihr solche Bausteine erarbeiten könnt. Folgende Punkte gehen wir im Folgenden durch:

1. Anliegen klären: Warum wollt ihr an der Struktur arbeiten?
2. Diskussionsthemen konkretisieren: Welche Bereiche müsst ihr besprechen, um in eurem Anliegen weiterzukommen?
3. Moderation vorbereiten: Welche Rahmenbedingungen müssen von euren zukünftigen Bausteinen eingehalten werden?
4. Vorgehen und Zuständigkeit planen: Wie könnt ihr die inhaltliche Ausarbeitung des Bausteins konkret angehen?

5. Baustein erstellen: Welche Form nimmt euer Baustein an?
6. Anwendung sicherstellen: Wie könnt ihr den neuen Baustein in euren Alltag integrieren? Welche weiteren Bausteine braucht es möglicherweise dafür?

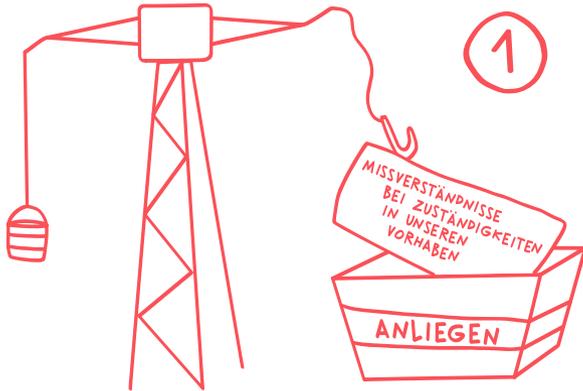
Ihr müsst euch natürlich nicht an diese Reihenfolge halten. Wenn ihr euren eigenen Prozess gestaltet, könnt ihr direkt zu [§.82](#) **5. Strukturbaustein formen** gehen zur Inspiration der konkreten Struktur-Bausteine.

TIPP Viele Kollektive neigen zum Perfektionismus bei Strukturdiskussionen. Es kann aber gar nicht von Anfang an perfekt sein – probiert lieber mal etwas aus und korrigiert dann Schritt für Schritt mit der gesammelten Erfahrung.

WEITERES:

Es gibt schon fertige Modelle, in denen Bausteine verschiedenster Art kombiniert sind. Inspirierend und gut erläutert ist etwa die [Soziokratie 3.0](#) . Auf diesem Modell beruht z. B. das Arbeitskreis-System der B-Side – sie haben es ausgewählt, um eine möglichst hierarchiearme Zusammenarbeit zu ermöglichen.

1. Anliegen klären



Warum wollt ihr an der Struktur arbeiten? Formuliert möglichst klar, was eure Ausgangslage ist und was ihr erreichen möchtet. Das kann zum Beispiel sein:

- ein Projekt neu starten
- Konflikte oder Probleme lösen
- etwas ausprobieren, was bei anderen funktioniert hat
- eine bestimmte Aufgabe besser machen
- etwas gut Funktionierendes verstetigen und für alle verständlich machen
- Unklarheiten beseitigen
- weil ihr einfach müsst (z. B. für eine Förderung, rechtliche Pflichten o. Ä.)

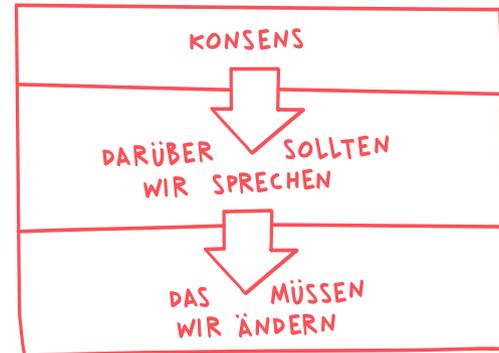
IHR WOLLT VON GRUND AUF EINE STRUKTUR AUFBAUEN?

Dafür ist es wichtig, dass ihr euch damit beschäftigt, was euch zusammenhält – Tipps dafür haben wir im Kapitel zum Geteilten Selbstverständnis S.15. Das ausformulierte Selbstverständnis ist bereits euer erster Struktur-Baustein!

IHR WOLLT EURE BESTEHENDE STRUKTUR ERGÄNZEN ODER ÜBERARBEITEN?

Dafür ist es wichtig, dass ihr zuerst euer Selbstverständnis überprüft und schaut, ob es noch zu eurem Handeln passt und ob es für alle im Kollektiv einen guten Bezugspunkt darstellt. Habt ihr eine gemeinsame Vision, redet ihr in etwa vom selben?

Wenn ja, könnt ihr mit dem Konsenswasserfall  herausfinden, wo es bei euch strukturellen Veränderungsbedarf gibt. Legt zuerst folgendes Blatt ausgedruckt vor euch hin:



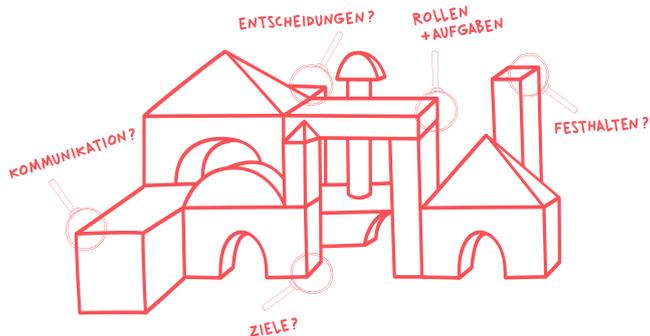
1. Alle schreiben nun auf Kärtchen, was sie für Konsens in der Gruppe halten, also was sie denken, worüber sich alle eingetand sind. Legt sie ins oberste Feld «Konsens». Nehmt euch dafür ca. zehn Minuten Zeit, schreibt so viele Kärtchen wie möglich.
2. Alle lesen sich die Kärtchen durch. Jede*r kann Kärtchen den Wasserfall hinab in die Felder «Darüber sollten wir mal sprechen» und «Das müssen wir ändern» schieben. Umgekehrt geht nicht. Die Restlichen bleiben im «Konsens»-Feld.
3. Die Kärtchen in «Das müssen wir ändern» und «Darüber sollten wir mal sprechen» werden in dieser Reihenfolge angegangen (also besprochen und ev. geändert). Bei vielen Kärtchen bündelt ihr am besten thematisch.

ACHTUNG Ein Konsenswasserfall kann eine intensive Erfahrung für eure Gruppe werden. Nehmt euch unbedingt viel Zeit dafür!

Durch solche oder ähnliche Vorgehen kommt ihr eurem Anliegen für die Strukturdiskussion näher.

2. Diskussionsthemen konkretisieren

2 BEREICH



Wenn ihr euer Anliegen geklärt habt, könnt ihr nun eure Fragestellung für die Diskussion konkretisieren. Über welche Bereiche lohnt es sich zu diskutieren, um euer Anliegen zu bearbeiten? Es gibt viele Möglichkeiten:

- **Grundsätzliches:** das Geteilte Selbstverständnis [S.15](#), Vision, Werte, Mission, Ziel(e), Themen / Inhalte, Methoden ...
- **Interne Abläufe:** Rollen und Aufgaben verteilen, interne Kommunikation, Konflikte lösen, Treffen, Rituale, Entscheiden, Dokumentieren ...
- **Verbindung nach aussen:** Zugänglichkeit, Kommunikation nach aussen, Komplizenschaften, Marketing ...
- **Ressourcen:** Raumorganisation, Finanzen, Wissen ...

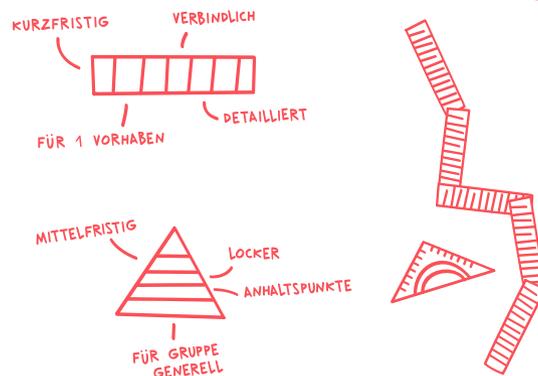
Notiert euch die Bereiche, die relevant sind für euer Anliegen. Wenn es viele sind, so dass ihr sie nicht alle diskutieren könnt, macht eine Priorisierung der wichtigsten Diskussionspunkte.

TIPP Klebt Felder am Boden ab und schiebt grosse Zettel beim Diskutieren von «wichtig» nach «für später» oder spielt es wie ein Brettspiel gemeinsam am Tisch. Wenn ihr nicht im gleichen Raum seid, nutzt ein Online-Tool, bei dem ihr Text frei anordnen könnt (z. B. Anbieter wie miro oder eine Folie des Präsentationstools von z. B. Goo!€% oder Nextcloud)

Nehmt euch Zeit: Das Hin- und Herschieben ist ein Prozess. Vielleicht werdet ihr die Sortierung korrigieren wollen, wenn ihr die ersten Bausteine besprochen habt. Damit habt ihr nun die Grundlage für eure Strukturdiskussion gelegt.

3. Moderationsfokus vorbereiten

PARAMETER 3



Bevor ihr euch in die Ausarbeitung stürzt, hilft es, wenn ihr euch (bzw. die Moderation sich) noch einmal die Parameter

eurer Diskussion vor Augen führt. Damit könnt ihr die Diskussion besser beim Wesentlichen halten ([§.31 Moderieren](#)).

Was ist euer Zeithorizont und Abstraktionsgrad?

- Strategisch: langfristig, abstrakt, allgemein (z. B. das geteilte Selbstverständnis, übergeordnete Strategien für einzelne Bereiche ...)
- Taktisch: mittelfristig, konkretisierend, anleitend (z. B. Kommunikationsabläufe, Rollen- und Aufgabenschreibungen ...)
- Operativ: kurzfristig, direkt anwendbar, detailliert (z. B. Vorlagen, Checklisten ...)

Detailgrad 

- ganz genau festgelegt (aber vielleicht unflexibel)
- eher locker festgehalten (aber vielleicht intransparent)

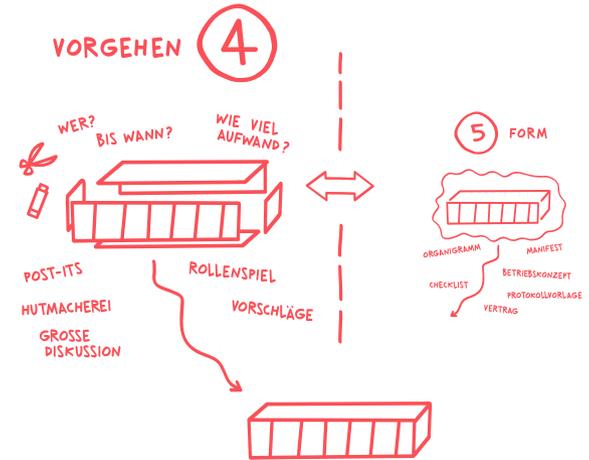
Verbindlichkeit 

- nur mal so Anhaltspunkte finden
- richtig offiziell, für alle verpflichtend

Anwendungsbereich 

- für das ganze Kollektiv
- nur für spezifische Situationen, Vorhaben, Arbeitsgruppen
- ...

4. Vorgehen planen



Ihr wisst nun grob, was ihr erarbeiten wollt. Jetzt müsst ihr noch entscheiden, wie ihr dahin kommen wollt. Folgende Fragen helfen bei der Vorbereitung:

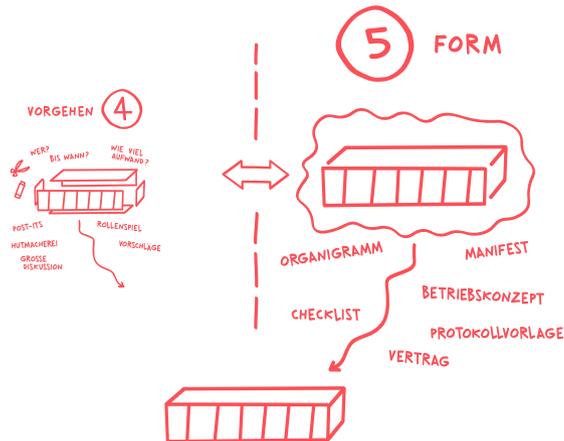
- Bis wann soll der Baustein fertig sein?
- Wie viel Zeit wollt ihr investieren?
- Wer darf bzw. muss an der Ausarbeitung beteiligt sein?
- Wer arbeitet daran mit? Wer bereitet vor? ([§.93 Rollen](#))
- Wer entscheidet? Wie? ([§.107 Entscheiden](#))
- Wer muss was bzw. wen zu welchem Zeitpunkt legitimieren?

TIPP Gehts um strategische Struktur-Bausteine oder sogar um das geteilte Selbstverständnis, solltet ihr darauf achten, dass im Prozess wirklich alle Gehör finden können – so wird sich niemand ausgeschlossen fühlen und ihr vermeidet spätere Missverständnisse, Enttäuschungen und Konflikte.

Die Diskussion könnt ihr im kleinen, informellen Rahmen bis hin zu grossen Veranstaltungen führen.

TIPP Macht in Diskussionen klar, ob es um etwas Beschreibendes («Wie ist es gerade?») oder etwas Wertendes («Wie soll es sein?») geht.

5. Struktur-Baustein formen



Nun seid ihr darauf vorbereitet, zum eigentlichen Punkt zu gelangen: Ihr baut euren Struktur-Baustein (je nachdem können es natürlich auch gleich mehrere sein – aber übernehmt euch nicht). Vielleicht hat es sich schon von alleine ergeben, dass sich eine bestimmte Form aufdrängt. Klassiker sind Texte, Diagramme oder Tabellen. Ihr könnt eure Ergebnisse aber auch als Objekte, Spiele, künstlerische Experimente festhalten.

Im Folgenden möchten wir euch ein paar Inspirationen geben, wie solche Bausteine aussehen könnten. Ihr findet jeweils eine Kurzbeschreibung und Stichworte, mit denen ihr im Internet weitersuchen könnt. Da, wo wir selbst gute Beispiele oder Vorlagen zum Herunterladen haben, findet ihr Links.

Konzept | regeln / anleiten / befähigen / sensibilisieren

In einem Konzept beschreibt ihr verschiedene Bereiche eures Projektes, die euch wichtig sind. Typische Inhalte sind die Vision, Grundsätze, Vorhaben, Zeitplan, Umsetzungsbeispiele, Projektmitglieder, Budget. Ihr könnt darin auch konkreter werden und z. B. Leitfäden zur praktischen Umsetzung formulieren, Standard-Vorlagen und Checklisten hinzufügen. Ein Konzept hilft besonders in den Momenten, in denen ihr einmal ausführlich ausformulieren wollt, was ihr eigentlich so gemeinsam tut.

Beispiele: Businessplan, [Kommunikationskonzept \(UE\)](#) ¹⁰, Dokumentationskonzept, Betriebskonzept; mehr dazu unter [§.150 Gute Unterlagen vorbereiten](#).

Grundsatz | regeln

Grundsätze sind feste Regeln, die euer Handeln leiten. Basis für Entscheidungen, eher abstrakt, langfristig. Grundsätze können ein Gefühl geben, wie ihr Dinge im Alltag anpackt oder als Basis dafür dienen, konkretere, alltagstauglichere Bausteine zu erstellen.

Beispiele: Manifest, Maniflux (ein nicht für ewig festgehaltenes Manifest), Vision oder [Mission Statement](#) ¹¹, Kernwerte oder -themen, Grundprinzipien der Zusammenarbeit.

Leitfaden | regeln / anleiten

Ein Leitfaden ist eine Zusammenstellung von Empfehlungen, wie ihr mit einem (Teil-)Bereich umgeht. Ihr könnt bei Fragen, Konflikten usw. drauf verweisen oder den Leitfaden zur Selbstdisziplinierung verwenden. Die Empfehlungen sind jedoch nicht verbindlich, ihr könnt auch davon abweichen.

Beispiele: [Mattermost-Leitfaden \(RS\)](#) ¹²

Standardvorlage | regeln / anleiten / befähigen

Eine Standardvorlage bricht abstrakte Grundsätze, Leitfäden etc. herunter auf eine konkrete Tätigkeit oder einen Arbeitsschritt. Ihr könnt eine Vorlage als Hilfestellung anbieten oder euch zur Benutzung verpflichten.

Beispiele: [Auslagenerstattung](#) 13, [Zeiterfassungstabelle](#) (UE) 14, [Haftungsausschluss in der Werkstatt](#) 15, [Prototyping Canvas](#) 16, [Mein Projekt als Titelseite](#) 17

Standardablauf | regeln / anleiten / befähigen

Standardabläufe sind (Arbeits-)prozesse, die immer der gleichen Routine folgen.

Beispiele: [Protokollvorlage mit feststehenden Traktanden](#) (RS) 18, [Schlüsselübergabe bei Raumnutzung](#), [Projektgeburtshilfe](#) (RS) 19

Checkliste | regeln / anleiten / befähigen

Checklisten sind Überprüfungswerkzeuge. Sie helfen euch dabei, einen Überblick z. B. über anstehende Aufgaben oder wichtige Fragen für wiederkehrende Entscheidungen zu behalten. Checklisten können von verpflichtenden To-Dos bis zu philosophischen Entscheidungshilfen reichen.

Beispiel: [«Raum-nutzen»-Pavillon](#) 20, [«Projekt machen oder nicht»](#) (UE) 21, [Wild Card Betriebsübernahme](#) 22, [«GPS: Galaktischer Projektspiegel»](#) (RS) 23

Internes How-to | anleiten / befähigen

Ein internes How-to erklärt einen Arbeitsprozess so Schritt für Schritt, dass dieser von den Leser*innen selbstständig ausgeführt werden kann.

Beispiele: [Equipment einarbeiten](#) (UE) 24, [How-to-Hüpfometer](#) 25, [How-to-Hutmacherei](#) 26

Zusammenfassung | befähigen / sensibilisieren

Eine Zusammenfassung hilft, den Überblick über bereits Besprochenes zu behalten, sensibilisiert für oft übersehene Aspekte, dient als Entscheidungsgrundlage, beantwortet häufig gestellte Fragen etc.

Beispiele: Basisformulierungen, Organigramm, Prozessdiagramm

Abmachung | regeln

Immer wieder trifft ihr im Alltag kleine Abmachungen miteinander. Diese finden sich oft in Protokollen oder werden gar nicht offiziell festgehalten, wenn sie nur temporär oder für wenige Personen gelten. Wenn ihr sie längerfristig festhalten wollt, bietet ein Sammeldokument einen besseren Überblick – oder ihr fügt sie nachträglich an bestehende Konzepte an.

Beispiele: Wer ist Ansprechperson für X und Y? Mit wem dürfen welche (sensiblen) Informationen geteilt werden? Bis zu welchem Betrag kann wer verfügen? Wer füllt die Snack-Kiste nach?

Statuten/Satzung | regeln

Seid ihr ein Verein, sind eure Statuten bzw. die Satzung die höchste Ebene, die eure Struktur rechtlich bindend regeln kann. Festgehalten werden kann (und teils muss) z. B. Rhythmus von bestimmten Treffen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen, Zuweisung von Aufgaben an bestimmte Rollen ...

Beispiele: [Statuten RS](#) 27, [Satzung B-Side](#) 28, [Statuten UE](#) 29

Reglement/Ordnung | regeln

Ein Reglement bzw. eine Ordnung regelt einen Sachverhalt intern rechtlich bindend. Worüber eine Ordnung bestimmen kann, hängt z. B. davon ab, was ihr in den Statuten / der Satzung festgelegt habt (bzw. extra auslasst) oder welches Organ sie beschliesst (z. B.: Vorstand, Arbeitsgruppe X, Vollversammlung).

Beispiele: Eine Geschäftsordnung für den Vorstand, um aus Haftungsgründen die Aufgabenverteilung festzuhalten, Beitragsordnung ...

Vertrag | regeln

Ein Vertrag hält eine Abmachung mit einer natürlichen Person oder Organisation rechtlich bindend fest.

Beispiele: Wild Card Kooperationsvereinbarung , Dienstvertrag, Komplizenschaft, Mietvertrag

Das hier ist eine unvollständige Sammlung. Weitere Beispiele findet ihr, indem ihr euch Initiativen anschaut, die euch ähnlich sind und die ihr gut findet! Oft lohnt es sich, erfahrene Gruppen auf einen Kaffee einzuladen.

6. Anwendung sicherstellen

ANWENDUNG



Der neue Baustein nützt nur etwas, wenn ihr ihn auch regelmäßig benutzt und in eure Abläufe einbaut.

- Habt ihr eher ein Bauchgefühl niedergeschrieben und lebt ihr eure Struktur bereits? Oder habt ihr eine neue Struktur beschlossen, wofür ihr euch das Bisherige abgewöhnen müsst?
- An wen richtet sich der Struktur-Baustein? Wer muss das umsetzen, etwas ändern? Wer ist davon noch betroffen? (Diese Personen müssen das natürlich erfahren.)
- Wie strikt müssen sich alle dran halten? In welchen Situationen?
- Wie wird der neue Baustein bekannt gemacht? Wie könnt ihr ihn gut in eure Abläufe integrieren? (Manchmal reicht schon eine Post-It-Notiz über der Türklinke.)
- Wer kontrolliert, ob der Baustein auch Anwendung findet? Was passiert, wenn nicht? Gibt es eine Übergangsfrist?

TIPP Am Anfang habt ihr vielleicht nur einen Struktur-Baustein wie ein Manifest oder ein Organigramm. Mit der Zeit habt ihr aber vermutlich mehr und mehr Bausteine, die aufeinander Bezug nehmen. Es hilft eurem Verständnis, wenn ihr die Struktur-Bausteine untereinander verlinkt.

TIPP Um die Struktur-Bausteine in eure Abläufe einzubinden, könnt ihr sie an regelmässige Treffen knüpfen. In einer extra Retraite könnt ihr z. B. eure allgemeine Vision erarbeiten, daraus Jahresziele ableiten und an einem (halb-)jährlichen Treffen besprechen, diese wiederum in Monatsziele konkretisieren für ein monatliches Meeting, und diese wiederum in konkrete To-Dos übersetzen für den wöchentlichen Jour fixe.

Vereinsgründung

Die meisten Kollektive, die an diesem Buch beteiligt waren, sind als Vereine organisiert. Der Verein ist für unkommerzielle Organisationen das, was die GmbH oder die AG für gewinnorientierte Organisationen ist: eine flexible Gruppe von Menschen (Aktionär*innen bei einer AG, Mitglieder bei einem Verein) gibt sich damit eine «Rechtsform».

«WARUM WIR EINEN VEREIN GEGRÜNDET HABEN? WIR WOLLTEN EIN ADMINISTRATIVES KONSTRUKT, UM UNS AUCH FINANZIELL UND RECHTLICH ABZUSICHERN – EINE STRUKTUR SCHAFFEN, DIE EHER IM HINTERGRUND STEHT, DIE WIR ABER FÜR PROJEKTEINGABEN USW. NUTZEN KÖNNEN.»

–MARCO, KOMBO

Eine solche Rechtsform hat den Vorteil, dass das Kollektiv als Ganzes zu einer «juristischen Person» wird. Diese juristische Person kann Verträge oder Versicherungen abschliessen, ein Konto eröffnen, Geld einnehmen und ausgeben, Häuser mieten, Dinge besitzen etc., genau wie es eine natürliche Person auch tun kann. Und genauso hat eine juristische Person auch Pflichten: z. B. Steuern zu bezahlen, keine Schäden anzurichten oder Schäden wieder gutzumachen.

Der Unterschied: Wenn ihr euch als Einzelpersonen verschuldet, müsst ihr das ein Leben lang abbezahlen. Wenn eine juristische Person (also z. B. ein Verein) sich verschuldet, kann sie bankrott gehen, sich auflösen oder liquidieren und ihr müsst nicht als Einzelpersonen mit eurem Privatvermögen oder eurem persönlichen Image dafür geradestehen.

Ein weiterer Unterschied: Wenn Sascha, die langjährige Kassierin eures Kollektivs, irgendwann auswandert, ist das überhaupt kein Problem, denn das Konto oder die Lizenz

fürs Buchhaltungsprogramm sind nicht auf sie als Person angemeldet, sondern auf euch als Verein – personenunabhängig. Dadurch ist die Gruppe eigenständig und weniger abhängig von Einzelpersonen.

Die Rechtsform ‹Verein› wird insbesondere für soziale, kulturelle, sportliche, politische oder gemeinnützige Zwecke gegründet – nicht fürs grosse Business. Denn im Verein können keine finanziellen Gewinne an Miteigentümer*innen oder Aktionär*innen ausgeschüttet werden. Weil es bei Vereinen also nicht ums grosse Geld geht, ist diese Rechtsform sehr einfach zu gründen!

Beispiel Schweiz: Ein Verein kann im Prinzip um vier Uhr morgens zu zweit in einer Bar auf einer Serviette gegründet werden – das wäre rechtskräftig. Alles, was es braucht: mindestens zwei Gründungsmitglieder, Statuten (bzw. eine Satzung) sowie ein Gründungsprotokoll. Wir empfehlen trotzdem, im Internet Musterstatuten und ein Mustergründungsprotokoll zu holen und diese auf eure Bedürfnisse anzupassen. So vergesst ihr nichts Wichtiges. Ausserdem Achtung: In Österreich ist es etwas aufwendiger, und in Deutschland NOCH aufwändiger und komplizierter. Informiert euch. Dafür gibt es gute Ratgeber und in vielen Städten kostenlose Beratungsangebote. Hier ein paar Empfehlungen:

→ für die Schweiz: [Vitamin B](#) 31,

→ für Österreich: [IG Kultur Wien](#) 32,

→ für Deutschland (Berlin): [Netzwerk Selbsthilfe](#) 33.

Weitere Vorteile: Mit einem Verein habt ihr oft bessere Chancen auf Fördergelder, als gemeinnütziger Verein noch bessere. Und ihr habt als gemeinnütziger Verein steuerliche Vorteile. (Siehe Kapitel [Abrechnen](#) §.274) Ausserdem könnt ihr z. B. Förder-Mitglieder anwerben, die Mitglied werden ohne sich aktiv zu engagieren, aber die mit einem jährlichen Mitglieder-

beitrag den Vereinszweck finanziell unterstützen. Das kann euch beispielsweise die jährlichen Fixkosten decken (Serverkosten, Bankspesen, Apéro bei der Mitgliederversammlung).

WIE VIEL IN DEN STATUTEN REGELN?

Die Statuten (bzw. die Satzung) sind für den Verein das, was die Verfassung für einen demokratischen Staat ist – darin werden die wichtigsten Festlegungen und Regeln festgehalten: Name, Sitz und Zweck der Organisation, die wichtigsten Organe der Organisation (Vollversammlung, Vorstand, Revisionsstelle o. Ä.) und deren Aufgaben und Kompetenzen, Kriterien für Mitgliedschaft, Eintritt, Austritt, Abstimmungsmodus, Auflösungsmodus etc. Ihr könnt in euren Statuten (bzw. Satzung) selbst bestimmen, wie viel ihr rechtlich bindend regelt und wie detailliert ihr das tut. Je nach Land habt ihr einige Freiheiten.

ANEKDOTE:

Der Verein Raumstation Wien hat eine flexible Anzahl an gleichberechtigten Koordinator*innen statt klassischen Rollen wie Vorstand, Vorstandsvorsitz, Vorsitzende*r, Präsidium, Obmann / Obfrau, Stellvertreter*in (und wie sie alle heissen).

ACHTUNG Es gibt je nach Land bestimmte Mindestinhalte der Statuten und Protokolle (siehe links). Wenn ihr also von tradierten Textbausteinen für die Statuten abweicht, lasst euch beraten, wie ihr eure Wünsche rechtssicher formuliert und welche Konsequenzen das für die Vereinsarbeit haben wird.

Bedenkt: Eine kleine Gruppe Freund*innen hat nicht die gleichen Anforderungen an Rechtssicherheit wie eine Zwischennutzung mit Gastrobetrieb, in dem ordentliche Mengen an Geld umgesetzt werden. Zu viele oder zu genaue Festlegungen machen euch das Leben unnötig schwer. Aber

zu lockere Statuten können z. B. Streit um die Haftung nach sich ziehen, wenn doch mal etwas schiefgeht.

BEISPIELE FÜR STATUTEN

Statuten RS 27, Satzung B-Side 28, Statuten UE 29.

VEREIN EINTRAGEN?

In Österreich muss ein Verein innerhalb von vier Wochen nach der Gründung (bzw. Errichtung) der zuständigen Vereinsbehörde gemeldet werden. Ist die einverstanden, wird er ins Vereinsregister eingetragen und gilt nun als «juristische Person». Auch in Deutschland gilt ein Verein erst dann als juristische Person, wenn er im Vereinsregister eingetragen ist – dafür steht dann das «e.V.» nach dem Vereinsnamen. In der Schweiz ist ein Verein ab der Gründung eine rechtskräftige juristische Person. In der Schweiz könnt ihr den Verein ins Handelsregister eintragen lassen, das müsst ihr aber nur, wenn ihr ein kaufmännisches Gewerbe betreibt oder revisionspflichtig seid. In Deutschland und Österreich kann der Verein ein Gewerbe anmelden (bzw. muss das für bestimmte wirtschaftliche Tätigkeiten tun). Die Eintragung ins entsprechende Register ist in allen drei Ländern kostenpflichtig. Ev. kommen dann noch Notariatsgebühren oben drauf.

GEMEINNÜTZIGKEIT?

Gemeinnützigkeit wird rechtlich von Land zu Land unterschiedlich definiert, bedeutet aber ungefähr soviel: dass der Vereinszweck dem Gemeinwohl dient, uneigennützig auf das Wohl der Allgemeinheit ausgerichtet ist. Wollt ihr, dass euer Verein offiziell als gemeinnützig anerkannt wird? Dafür müsst ihr gewisse Kriterien erfüllen und dann (in CH und DE) die Gemeinnützigkeit bei der Finanz- / Steuerbehörde beantragen – weil es dabei vor allem um steuerliche Vorteile geht. Die Voraussetzungen dafür sind unterschiedlich streng. (Siehe Steuern §.335)

Rollen

Rollen und Aufgaben gut zu verteilen, ist eine kleine Kunst. Ihr könnt wichtige Aufgaben übersehen, es kann Konflikte geben oder zu Rollenverteilungen führen, mit denen nicht alle glücklich sind.

«NUR WEIL MAN VERANTWORTLICHKEITEN VERTEILT, HEISST DAS NICHT, DASS SIE AUCH SO UMGESETZT WERDEN. WIE BEREITET MAN LEUTE EIGENTLICH GUT DARAUF VOR?»

—GUNNAR, KOLLEKTIV RAUMSTATION

Auch wenn auf den ersten Blick eigentlich alles funktioniert, lohnt es sich, regelmässig Rollen zu thematisieren. So fahren sich z. B. ungewollte Hierarchien weniger schnell fest und Missverständnisse können rechtzeitig besprochen werden.

ACHTUNG Oftmals ist gerade in ehrenamtlichen Kontexten kaum zu unterscheiden zwischen Rolle und einzelner Person, die sie ausführt. Die Schritte in diesem Kapitel sind also bei euch vermutlich nicht so getrennt, wie wir es hier suggerieren. Das macht nichts! Es lohnt sich unserer Erfahrung nach, das Problem der Rollen von beiden Seiten her zu betrachten: Eben: Was braucht ihr eigentlich und wer kann / soll das eigentlich machen?

ANEKDOTE:

Bei der Zürcher Zwischennutzung Pavillon war eine Person Hauptansprechperson für die Vertragspartnerin, das Tiefbauamt der Stadt Zürich. Und obwohl sie aktiv versucht hat, dass sich andere Menschen aus dem Verein einbringen, war sie am Ende doch diejenige, die die Verantwortung trug – und übernahm deshalb auch den meisten organisatorischen Aufwand.

Rollenverteilung vorbereiten

Vermutlich habt ihr eine aktuelle Herausforderung, wenn ihr Rollen (neu) verteilen wollt. Wo steht ihr an und was leitet ihr für ein Ziel daraus ab? Zum Beispiel:

Weil ihr (bisher) keine transparenten Rollen habt.

→ Ziel: Orientierung schaffen, d. h. Aufgaben gut identifizieren, klare Rollen finden, damit alle verstehen, wer für was zuständig ist.

Weil ihr das Gefühl habt, dass nicht alle ihre Rollen gut erfüllen können.

→ Ziel: Ausfälle oder schlechte Stimmung verhindern, d. h. passende Rollen für mehr oder weniger stark Involvierte / Erfahrene und unterschiedliche Charaktere, Konflikte um Rollen offen aussprechbar und verhandelbar machen.

Weil immer dieselben Leute bestimmte Arbeiten übernehmen (müssen) oder weil Erfahrene ausgestiegen sind.

→ Ziel: Hierarchien abbauen, d. h. Neueinsteiger*innen oder Zurückhaltende dabei unterstützen, Verantwortung zu übernehmen, zu Aufgaben befähigen.

Weil ihr etwas möglichst schnell und sauber erledigen wollt.

→ Ziel: Effizienz, d. h. persönliche Stärken zur Geltung bringen, Erfahrung ausnutzen.

Aufgaben identifizieren

Bevor es an die Entwicklung der Rollen geht, solltet ihr euch einen Überblick über die zu verteilenden Aufgaben verschaffen.

IHR LEITET DIE AUFGABEN AUS EUREN BISHERIGEN AKTIVITÄTEN AB

Sammelt die Aufgaben, indem ihr – Person für Person – durchgeht, was ihr bisher macht (oder bei einem vergleichbaren Vorhaben gemacht habt).

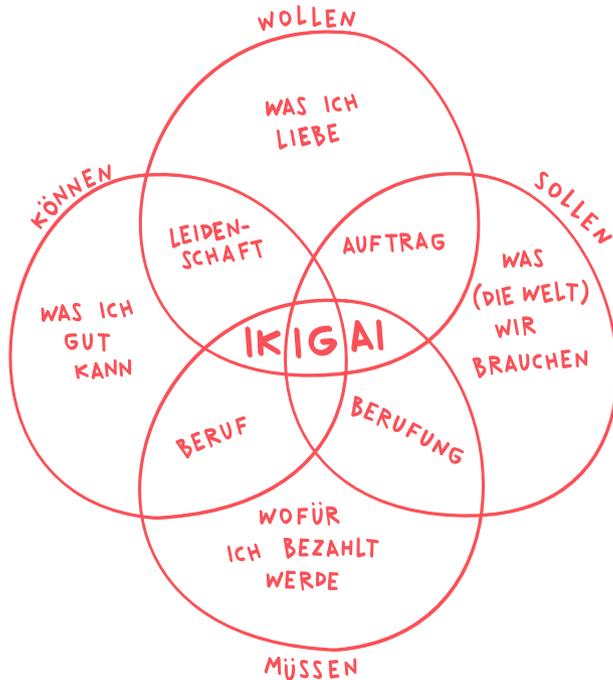
Das klingt einfacher, als es manchmal ist, gerade bei eingespielten Kollektiven, deren Struktur sich auf einzelne, besonders aktive Personen stützt. Die Gefahr ist, dass ihr wichtige Aufgaben überseht, weil sie «halt jemand so macht». Wenn zu euren Zielen Transparenz oder Hierarchieabbau gehört, dann kann das ein Problem sein. Um dem entgegenzuwirken, haltet fest, was an den Aufgaben jeweils dranhängt: Die Kommunikation mit der Presse hängt z. B. möglicherweise an persönlichen Kontakten zu Journalist*innen.

IHR KONSTRUIERT NEUE AUFGABEN, INDEM IHR EUCH EURE ZUKÜNFTIGEN AKTIVITÄTEN VORSTELLT

Möglicherweise fangt ihr etwas Neues an oder ihr wollt bewusst nicht die bestehenden Aufgaben weiter fortführen. Ihr könnt gemeinsam brainstormen, Referenzen im Internet recherchieren, andere Gruppen um Rat fragen etc.

TIPP Nicht alle wissen schon vorher, was sie können und wollen. Ihr könnt euch aber die Zeit nehmen, darüber nachzudenken! Etwa mit der Ikigai-Methode. *Ikigai* ist japa-

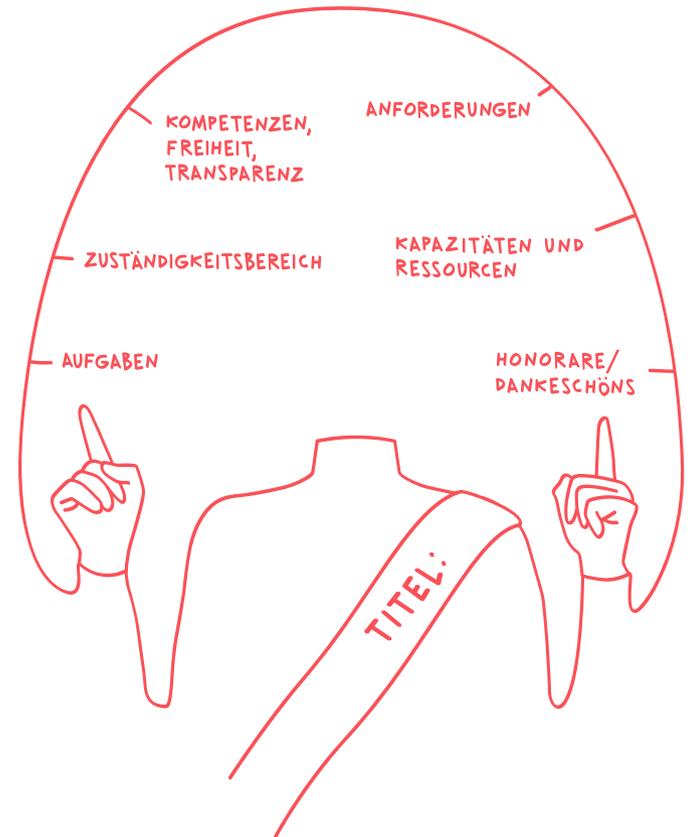
nisch und bedeutet grob übersetzt «Lebensziel». Das könnt ihr jede*r für sich machen oder euch – wenn ihr euch gut kennt – gegenseitig einschätzen.



WEITERES:

Es gibt eine Vielzahl von Methoden, die euch dabei helfen, aus einer Idee handhabbare Aufgaben zu machen (z. B. [Hero's Journey](#) ³⁴ oder das [Katapult](#) ³⁵).

Rollen-Steckbriefe entwickeln



Es gibt wichtige Vorteile, wenn ihr Rollen in eurem Kollektiv so klar wie möglich beschreibt. Gerade in grösseren Kollektiven könnt ihr so sicherstellen, dass die Aufgaben in sicheren Händen sind und ihr das Gleiche unter den Rollen versteht. Und ihr erleichtert es Neuen, eine Rolle zu übernehmen!

In diesem Kapitel wollen wir euch mittels eines Steckbriefs helfen, klare Beschreibungen von Rollen anzufertigen. Druckt euch folgende Vorlage ein paar Mal aus **36**.

Fragen, die ihr euch bei der Ausformulierung der Rollen stellen könnt:

→ **Rollenbezeichnung:**

Wie nennt ihr die Rolle (ev. mit etwas Humor)?

→ **Aufgaben:**

Welche Aufgaben muss die Rolle erledigen?

Wann bzw. in welcher Regelmässigkeit?

→ **Zuständigkeitsbereich:**

Wer war bisher zuständig?

Was / wer / welche weiteren Aufgaben hängen von dieser Rolle ab?

→ **Kompetenzen, Freiheit, Transparenz:**

Wie frei kann diese Rolle Entscheidungen treffen?

Wann muss die Rolle mit wem Rücksprache halten?

Wen muss die Rolle wie oft bzw. wann auf dem Laufenden halten?

Was wird von der Rolle erwartet bezüglich Selbstständigkeit und Weiterentwicklung ihrer Aufgaben?

→ **Anforderungen:**

Welche persönlichen und fachlichen Fähigkeiten braucht es, um diese Rolle zu übernehmen?

Welche Mittel, Kontakte etc. braucht es sonst noch dafür?

Wie erfahren soll(en) die Person(en) in dieser Rolle sein?

Was sollen / dürfen sie sich noch aneignen, beibringen?

→ **Kapazitäten:**

Wann soll die Person in dieser Rolle physisch präsent sein?

Wie oft und verlässlich erreichbar muss die Person in dieser Rolle sein?

Wie verbindlich soll ihr Commitment sein?

→ **Honorare / Dankeschöns:** (**S.281** Arbeit entgelten)

Gibt es ein Honorar? Könnte die Rolle eventuell eines bekommen, wenn die Person darauf angewiesen ist?

Welche sonstigen Mehrwerte oder Extras gibt es?

(TIPP) Schreibt auch Steckbriefe für Stellvertreter*innen für den Fall, dass die Rollenträger*innen ausfallen.

Die Rollen-Steckbriefe überarbeiten

Wenn ihr nun eure Rollen-Steckbriefe als Entwürfe habt, unterzieht sie am besten einem Reality Check.

RESSOURCEN PLANEN UND PRIORISIEREN

Wenn wir leidenschaftlich dabei sind, tendieren wir dazu, uns zu überschätzen. Ihr solltet also herausfinden, wer gerade welche Kapazitäten hat und darauf aufbauend Prioritäten setzen.

(ACHTUNG) Versucht, Vorhaben realistisch einzuschätzen. Wenn eure Kapazitäten nicht reichen, brecht zur Not auch mal etwas ab. Wenn die Arbeit an zu wenigen Leuten hängen bleibt, führt das zu Überlastung der Leute und zu Konflikten im Kollektiv, wenn sie sich im Stich gelassen fühlen.

«**ÜBER FAST JEDE DEADLINE KANN MAN NOCHMAL SPRECHEN. UND AUCH MAL DEN PERFEKTIONISMUS RUNTERSCHRAUBEN. BEVOR MAN AUFGABEN GAR NICHT MACHT, DANN HALT ETWAS SCHLECHTER, ALS MAN WILL.**»

— ANONYM

ANEKDOTEN:

«In der Raumstation Wien haben wir irgendwann gemerkt, dass ein paar Rollen eigentlich in allen unseren Vorhaben sinnvoll gewesen wären. Hätten wir das immer vorab festgemacht, hätte es uns viel Zeit und Frustschokolade gespart. Darum haben wir mit der Zeit die Rollen der «Heiligen drei Patentanten» erfunden: Diese halten jeweils den organisatorischen, inhaltlichen und emotionalen Überblick in einem Projekt. Die Abmachung ist nun: Nur wenn sich für alle drei Rollen jemand findet, gehen wir ein neues Vorhaben an.»

UMGANG MIT NERVIGEN AUFGABEN

Es gibt immer wieder Aufgaben, die eigentlich niemand aus eurem Kollektiv so wirklich machen möchte. Schaut dazu, dass nicht alle dieser nervigen Aufgaben auf einer Schulter lasten, sondern dass ihr sie verteilt.

ACHTUNG Ihr habt vermutlich innerhalb eures Kollektivs unterschiedliche Vorstellungen davon, was eine nervige Aufgabe ist. Die einen rennen z. B. vor Zahlen davon, während andere sich mit Vergnügen in Excel-Tabellen vertiefen. Vielleicht ergänzt ihr euch da sogar ganz gut?

Wenn es sich nicht vermeiden lässt, dass sich unangenehme Aufgaben bei einer Rolle konzentrieren, gebt dieser Rolle ein paar Extras. So wird sie vielleicht vom Protokollschreiben befreit, muss nicht am jährlichen Tiefkühlfachenteisen mitarbeiten, bekommt besondere Nachsicht bei schlechter Laune oder Bar-Gutscheine.

ANEKDOTEN:

Die Raumstation hat bei einem kollaborativen Hotelprojekt (Apolda Voraus! im Hotel Egon 37) jeden Tag Rollen unter den Gästen vergeben, darunter so umfangreiche wie den / die Kapitän*in. Das war die Hauptansprechperson für alle organisatorische Fragen, bei ihr liefen alle Informationen zusammen, sie koordinierte alle Besprechungen. Warum sollte irgendwer so etwas freiwillig als Gast in einem Hotel übernehmen? Um die Rolle ansprechender zu machen, lud das Kollektiv sie mit allerlei Brimborium auf: Kapitän*innen wurden von allen respektvoll bei jeder Gelegenheit begrüßt, sie hielten die zeremonielle Ansprache zum Abendessen (mit viel Applaus selbstverständlich) und bekamen feierlich eine kleine Schiffsglocke zum Hilfe-Herbeiklingeln überreicht.

HIERARCHIEN MITDENKEN

Egal, wie gut gemeint die Rollenverteilung ist: Es gibt immer Hierarchien durch Kapazitäten, Erfahrung, Netzwerk etc. Wenn ihr das transparent macht, könnt ihr damit umgehen (§.57 Fokus: Hierarchien).

FEEDBACK EINHOLEN

Besonders wenn ihr eine potenziell konflikthafte Verteilungsfrage habt, holt euch doch Feedback zu euren Rollentwürfen vom ganzen Kollektiv ein oder gar von externen Personen. Damit könnt ihr sicherstellen, dass die Steckbriefe verständlich und alle wichtigen Aufgaben abgedeckt sind.

Rollen verteilen

Habt ihr eine Vorstellung von euren benötigten Rollen, geht es nun um die Frage, wie ihr diese Rollen auf Personen verteilt.

ACHTUNG Wenn sich eure Rollenverteilung auf Posten bezieht, die in den Statuten oder Ordnungen geregelt sind, haltet die dafür vorgesehenen Abläufe ein. So muss möglicherweise der Vorstand von der Mitgliederversammlung gewählt werden. Bei der Vorbereitung habt ihr natürlich Spielraum: Vielleicht ist es für euch sinnvoll, schon vorher in einem informellen Prozess einen Vorschlag für die Wahl zu erarbeiten.

PERSONEN DIREKT ANFRAGEN

Möchtet ihr die Rollen innerhalb eures Kollektivs vergeben? Und wisst ihr jetzt schon, dass es schwierig wird, alle erarbeiteten Rollen zu besetzen? Bevor ihr an die Verteilung geht, könnt ihr einzelne Personen direkt anfragen, ob sie Interesse hätten an der beschriebenen Rolle. Fragt sie, ob sie sich im vorgeschlagenen Steckbrief wiederfinden können oder ob sie noch an ihrer Rolle mit herumschrauben wollen.

SELBSTORGANISATION

Schreibt eure Rollen intern aus. Macht z. B. eine (digitale oder analoge) Liste, in die sich alle bis zu einer bestimmten Frist eintragen können. Entweder können sich mehrere Interessierte eintragen und ihr besprecht einen Entscheidungsmodus – oder ihr sagt an, dass sich für dieselbe Rolle Interessierte selbstständig absprechen sollen.

GEMEINSAMES TREFFEN

Setzt euch physisch zusammen und handelt miteinander aus, wer welche Rolle übernimmt. Eine solche gemeinsame Verteil-Session hat einige Vorteile. Ihr könnt letzte Aushandlungen oder Bedenken persönlich besprechen, ihr könnt allerlei auflockernde Methoden verwenden und ihr könnt einen laut knallenden Startschuss (für euer neues Vorhaben, ein neues Kapitel eurer Gruppengeschichte ...) inszenieren.

ANEKDOTE:

Die Urban Equipe hat die Hutmacherei  entwickelt, um Rollen und Verantwortung zu verteilen. Jede Rolle bekommt dabei einen lustigen Hut (gezeichnet oder sogar real). Ihr könnt euch natürlich auch eine echte Federboa, einen Zylinder oder eine Krone als Symbole gönnen und der Person aufsetzen, die diese Rolle übernimmt.

ÖFFENTLICH AUSSCHREIBEN

Ihr schreibt die Rollen öffentlich aus. Überlegt euch dafür vorher, wer über die Besetzung entscheiden darf!

AUFSTELLUNG IM RAUM

Die Aufstellung im Raum ist eine aktivierende, spielerische Methode. Ihr verteilt dabei eure Rollen, indem ihr euch räumlich gruppiert. Siehe Anleitung auf der nächsten Doppelseite.

TIPP Statt euch selbst im Raum aufzustellen, könnt ihr stellvertretend Objekte oder Figuren auf einem Feld positionieren. Diesen könnt ihr Eigenschaften zuweisen, das Spielfeld gestalten etc. Das geht sogar digital!

Für eine Aufstellung im Raum könnt ihr z. B. folgenden sieben Schritten folgen: (Die Verteilung solltet ihr festhalten, z. B. als Foto oder Skizze)





TIPP Findet für eure Rollen metaphorische Objekte, die ihr feierlich übergeben könnt. Besonders schön: Die Vorgänger*innen übergeben den Gegenstand an diejenigen, die die Rolle neu übernehmen. Unter tosendem Applaus, der die Wertschätzung für beide klarmacht. So ist die Rollenverteilung auch ein echter Startschuss für das, was ihr damit vorhabt!

Mit den Rollen eng verbunden ist das nächste Thema: Wer darf worüber entscheiden? Die Beschreibung der Entscheidungskompetenzen ist schliesslich Bestandteil der Rollenbeschreibung.

Entscheiden

Wenn ihr nicht nur quatschen, sondern auch etwas machen wollt, müsst ihr Entscheidungen treffen. Das ist gar nicht so einfach, gerade wenn ihr dabei einen demokratischen Anspruch habt, wenn ihr Entscheidungen gut vorbereiten, gut abwägen und all dies für alle im Kollektiv zugänglich machen wollt.

«MAN MUSS PRAGMATISCH SEIN, WEIL ES JA EIGENTLICH IMMER BRENNT.»

—KEIN MUSEUM

Wie also den Spagat zwischen Pragmatismus und Idealismus schaffen?

ACHTUNG Besonders bei der Gründung von Kollektiven gibt es manchmal ein demokratisches Paradox. Wenn noch nicht entschieden ist, wie wer entscheiden darf, wer entscheidet dann wie darüber, wer wie entscheiden darf? Wir haben Folgendes probiert:

- Konsens ausdiskutieren (mit Zeitlimit!),
- etwas «good enough for now, safe enough to try» ausprobieren, revidieren, «on the go» weiterentwickeln,
- jemand macht einen Übergangsvorschlag, der z. B. nur für eine bestimmte Zeit gilt.

Wenn ihr eure Entscheidungsprinzipien z. B. in Statuten oder Reglementen festhaltet, gelten sie zumindest so lange, bis diese wieder verändert werden.

Wer entscheidet?

Bevor ihr zur eigentlichen Entscheidung schreitet, solltet ihr überlegen, wer mitentscheidet.

WER IST ZUSTÄNDIG FÜR EINE ENTSCHEIDUNG?

Was sagt eure **§.67** Struktur? Ist eine Person oder eine Arbeitsgruppe offiziell zuständig? Könnt ihr die Entscheidung laut euren Statuten nur in einer formellen Mitgliederversammlung treffen?

«WIR SIND EINE HAUFENSTRUKTUR MIT ARBEITSBEREICHEN (Z. B. SIEBDRUCK ...) UND DIE ORGANISIEREN SICH SELBST. SIE SIND AUTONOM UND ENTSCHEIDEN, WANN UND WIE OFT SIE SICH TREFFEN UND OB SIE VERANSTALTUNGEN MACHEN UND SO.»

– FRIDO, KONGLOMERAT E.V.

Ihr könnt z. B. einzelnen Arbeitsgruppen relativ grosse Autonomie erlauben, etwa einer «AG Werbung» die Entscheidung über das Plakatdesign. So können alle dort mitmachen, wo es ihnen wichtig ist, und das Plenum ist von der Debatte über ständige kleine bis mittlere Entscheidungen befreit.

«EIGENTLICH ENTSCHEIDEN WIR IM KONSENS, ABER MANCHMAL IST ES SCHWIERIG WEGEN DER UNTERSCHIEDLICHEN WISSENSLAGE. ENTSCHEIDEN WIRD MIT DEN ANWESENDEN IN DER SITZUNG.»

– NATALJA, PARK PLATZ

Wenn es euch wichtig ist, dass alle mitentscheiden, müsst ihr dafür sorgen, dass alle mitentscheiden können: Versucht so gut wie möglich, euch auf den gleichen Wissensstand zu bringen. Fragt euch auch, ob nur Anwesende darüber abstimmen oder auch Abwesende (z. B. über einen Slack-Channel).

TIPP Gerade bei ehrenamtlichen Aufgaben ist es wichtig, dass die Person oder Gruppe, die eine Entscheidung schliesslich umsetzen muss, darüber mitentscheiden darf oder sogar ein Vetorecht hat. Denn ihr könnt sie ja schliesslich nicht dazu zwingen, etwas zu tun, was sie nicht wollen.

WELCHE EXPERTISEN MÖCHTET IHR IN DIE ENTSCHEIDUNG MITEINBEZIEHEN?

Bei der Entscheidung möchtet ihr neben den zuständigen Personen auch die Personen dabei haben, die von der Materie eine Ahnung haben. Es ist schliesslich ziemlich mühsam, wenn niemand Ahnung, aber alle etwas zu sagen haben. Es ist ein schmaler Grat zwischen Autonomie – die wichtig dafür ist, dass die Motivierten auch motiviert bleiben – und demokratischer Mitsprachemöglichkeit aller (**§.57** Fokus: Hierarchien).

Entscheidungsprinzipien

Neben dem «wer» ist auch das «wie» wichtig, denn dafür gibt es einige Möglichkeiten.

MEHRHEITEN BESTIMMEN

Das ist das Prinzip von Wahlen: Die einfache, die absolute (50 %) oder doppelte (2/3) Mehrheit entscheidet. Auch im Vereinswesen ist dieses Prinzip stark verankert.

Vorteil: Die Abstimmung geht schnell und ist klar nachvollziehbar.

Nachteil: Die Minderheit kommt unter die Räder. Können sich manche aus eurer Gruppe nur selten in der Mehrheit finden, ist das frustrierend und kann sich negativ auf die Gruppendynamik und das Engagement auswirken.

KONSENS AUSDISKUTIEREN

Dabei entscheidet ihr im Kollektiv einstimmig. Das bedeutet, wenn nur schon eine Person dagegen ist, müsst ihr so lange weiterdiskutieren, bis auch diese überzeugt ist.

Vorteil: Ausdiskutieren bringt manchmal neue Aspekte oder Möglichkeiten hervor, die ohne das Diskutieren in der Gruppe niemandem bewusst gewesen wären, und die endgültige Entscheidung wird eher von allen mitgetragen.

Nachteil: Das kostet wirklich viel Zeit. Das kann nerven und jene ausschliessen, die sich diesen zeitlichen und energetischen Luxus nicht leisten können. Ausserdem kann eine Person die ganze Macht an sich reißen, indem sie ein Veto gibt – alle anderen müssen sich fügen.

Die Methode ist also geeignet für eine nicht allzu grosse Gruppe mit ähnlichem Wertehorizont, für Fragestellungen, bei denen gemeinsame Kreativität oder Detailtiefe gefragt ist, sowie für Grundsatzentscheidungen, bei denen wirklich niemand übergangen werden soll. Weniger ist sie da geeignet, wo der Hang zum Detail eher bremst als hilft. Das können z. B. reine Orga-Fragen sein, etwa zum alltäglichen Betrieb eines Raumes, aber genauso auch (konfliktbehaftete) Grundsatzfragen in heterogenen und / oder grossen Gruppen.

«ENTSCHEIDUNGEN GEMEINSAM ZU TREFFEN BEDEUTET NICHT, NUR KOMPROMISSE EINZUGEHEN. DINGE KÖNNEN WIRKLICH BESSER WERDEN, WENN VIELE MENSCHEN INTENSIV MITREDEN.»

—GUNNAR, KOLLEKTIV RAUMSTATION

KONSENT FINDEN

Kleiner Buchstabe, grosser Unterschied: Beim Konsent geht es nicht um Zustimmung aller, sondern um den Weg des geringsten Widerstandes. Für die Entscheidungsfindung werden Einwände gesammelt, diskutiert und möglichst umfassend in einen Vorschlag integriert. Bei einer Abstimmung gewinnt die Option mit dem geringsten Widerstand.

Vorteil: Einen Konsent zu finden, braucht meist weniger Zeit als einen Konsens auszudiskutieren. Auch in verfahrenen Situationen bleibt eine Entscheidung möglich. Insbesondere Minderheitsmeinungen werden beachtet und produktiv besprochen.

Nachteil: Einzelne können sich auch mit dieser Methode übergangen fühlen.

WEITERES:

Wenn ihr euch für das Konsent-Prinzip interessiert, dann findet ihr gut ausgearbeitetes Material z. B. im [Soziokratie-3.0-Handbuch](#)  oder beim [Systemischen Konsentieren](#) .

TIPP Statt ja / nein / Enthaltung könnt ihr die Zustimmung in Graden (von 1–10) ausdrücken, in Prozenten abfragen, körperlich darstellen, indem ihr eure Hände entsprechend eurer Zustimmung hoch oder weniger hoch hebt, indem ihr euch im Raum aufstellt etc.

Entscheiden ausserhalb von Treffen

Prinzipiell funktionieren auch Entscheidungen ausserhalb von Treffen nach den gleichen Grundprinzipien, wie wenn ihr gemeinsam am gleichen Ort seid.

TIPP Schaut euch an, welche digitalen Kommunikationsmittel ihr schon verwendet und wie ihr darin eine Entscheidung einbauen könnt. Jedes neue Tool macht alles erstmal komplizierter!

DIGITALE DISKUSSION

In einer Cloud oder einem Etherpad könnt ihr ein Dokument mit einer Beschreibung der Ausgangslage und der Vorschläge anlegen. In diesem Dokument können alle nicht Anwesenden ihre Anmerkungen, Vorschläge und Bedenken ergänzen. Im angelegten Dokument könnt ihr auch – entweder sofort oder in einem zweiten Schritt – Zustimmung oder Ablehnung notieren. Das wird dann ausgewertet und gilt als entschieden. Nutzt ihr z. B. Mattermost, Slack oder einen passenden Messenger, könnt ihr noch simpler mit Emoji-Reaktionen Zustimmung oder Widerstände symbolisieren.

ACHTUNG Für solche Entscheidungen ist es wichtig, klare Fristen festzulegen und sie einzuhalten!

VETO-ABFRAGE

Muss die Entscheidung schnell gehen, könnt ihr per Mail oder auf einem anderen Kommunikationskanal nach starken Einwänden fragen – sollte dabei innerhalb einer festgelegten Frist niemand ein Veto einlegen, gilt es als entschieden. Bei dieser Methode geht allerdings mit der Entscheidung keine Auseinandersetzung mit dem Thema oder den Einwänden einher.

VORSORGEN: VOLLMACHT

Was ist, wenn's doch mal richtig brennt und keine Zeit für die üblichen Abläufe bleibt? Sorgt rechtzeitig vor: Ihr könnt einzelne Personen mit einer Art Vollmacht für Notfallentscheidungen ausstatten. Macht dabei klar, in welchen Situationen diese eingesetzt werden darf und welche Personen wofür zuständig sind. Eine Nachbesprechung dieser Entscheidung – sowohl ihren Prozess als auch Inhalt – ist wichtig. Damit eure sprudelnden Ideen nicht im Nachhinein verdunsten, Aufgaben einsam auf die Zuständigen warten oder ihr beim nächsten Treffen alles nochmal bespricht, müsst ihr Dinge festhalten und für alle auffindbar ablegen. Darum geht es im nächsten Kapitel.

Festhalten

Ihr könnt natürlich unter euch kommunikativen Wildwuchs praktizieren – das hat ja auch etwas Befreiendes. Gerade für grosse und komplexe Vorhaben gilt jedoch: Eine geordnete, stetige und zugängliche Dokumentation (und Kommunikation) entlastet eure Treffen und hilft euch ...

- den Anschluss zu halten, wenn ihr mal nicht an einem Treffen gewesen seid;
- den Anschluss für Neue zu schaffen, die sich in eure Diskussionen einlesen können;
- weniger oft dieselben Diskussionen zu führen oder Arbeit doppelt zu machen;
- Verbindlichkeit über eure Entscheidungen herzustellen, z. B. über eure Grundsatzentscheidungen, wichtige Infos an alle, Verantwortlichkeiten bei Aufgaben.

In diesem Kapitel geht es um das Protokollieren eurer Treffen, die interne Kommunikation, die allgemeine Dokumentation von euren Aktivitäten sowie die Datenablage.

Protokollieren

Eine der wichtigsten Festhalte-Disziplinen ist das Protokoll. Damit haltet ihr fest, was an euren Treffen geschieht. Das Protokollieren ist natürlich meistens freiwillig. Aber passt auf, denn gewisse Treffen *müsst* ihr protokollieren, wie etwa die jährliche Mitgliederversammlung eines Vereins. Oder wenn es um grosse Projekte mit viel Geld und Verantwortung geht, können – wenn z. B. etwas grob schiefgeht – Protokolle herangezogen werden, um die Haftung zu klären. Grundsätzlich gibt

es keine verbindlichen Regeln für Protokolle (ausser natürlich, dass sie wahrheitsgetreu sein sollten) – mit ein paar Ausnahmen. Bei den genannten Protokollen der Vereins-Mitgliederversammlungen kann es bestimmte Mindestinhalte eines Protokolls geben, z. B. zum Finanzbericht, zur sogenannten Entlastung des Vorstands, Statutenänderungen, Wahlanahmen o. Ä.

PROTOKOLLTYPEN

Je nach euren Präferenzen könnt ihr verschiedene Typen von Protokollen schreiben. In unseren Kollektiven schreiben wir meistens Protokolle, die sich zwischen diesen beiden Polen einreihen:

→ Ergebnisprotokoll: Ihr haltet nur eure Beschlüsse und Ergebnisse zusammenfassend fest. Ein solches Protokoll braucht weniger Aufwand, ist übersichtlicher zu lesen, aber die Diskussionen sind nicht mehr nachvollziehbar. Daher kann nicht nachverfolgt werden, wie ihr zu den Entscheidungen gekommen seid.

TIPP Ergebnisprotokolle eignen sich v. a. für Arbeitssitzungen, wie z. B. das wöchentliche Treffen der AG Holzwerkstatt, die Orga-Planung einer Veranstaltungsreihe etc.

→ Ausführliches Protokoll: Ihr haltet alle Redner*innen und ihre wichtigen Argumente fest. Das bedeutet viel Arbeit für die Protokollant*innen während des Treffens. Solche Protokolle können sehr lang werden. In der Nachbereitung ist wichtig, dass ihr eine strukturierte Zusammenfassung macht. Ihr könnt euch auch überlegen, eine Diskussion als Audiofile zu speichern.

TIPP Ausführliche Protokolle können v. a. bei Grundsatzdiskussionen über langfristige Ziele, inhaltliche Brainstormings für grössere Projekte etc. gut sein.

PROTOKOLLVORLAGEN

Für viele grössere, heterogene Gruppen und Vorhaben hat sich eine Protokollvorlage bewährt (ein [Beispiel](#) findet ihr hier [18](#)). Das bedeutet, dass Kollektive sich gemeinsam darauf einigen, was die fixen Bestandteile ihrer Protokolle sind. Wenn ihr mit einer Vorlage arbeitet, sind eure Protokolle jeweils ähnlich aufgebaut, sodass ihr euch schnell wieder in ihnen orientieren könnt. Zudem tun sich die Protokollant*innen leichter beim Schreiben. Es ist auch recht wahrscheinlich, dass eure Treffen effizienter ablaufen, wenn ihr mit der Zeit eigene Abläufe einspielt. Wie auch immer ihr eure Protokolle aufbaut, es gibt ein paar Bestandteile, welche sie erheblich verständlicher machen:

- Datum, Ort,
- Namen aller Teilnehmenden, Namen der Rollen (Sitzungsleitung, Moderation, Protokoll ...),
- Traktanden und ihre Diskussionen,
- kurze Zusammenfassung aller wichtigsten Beschlüsse dieses Treffens, Infos und Aufrufe am Anfang des Protokolls,
- Datum des nächsten Treffens.

TIPP Hebt To-dos, Ziele, Fristen, Zuständigkeiten und andere wichtige Orga-Dinge hervor.

ERGÄNZEN UND ABSEGNETEN

Weil das Protokoll eure Treffen und Entscheidungen für euch und die Nachwelt festhält, soll natürlich auch da alles für alle stimmen. Es ist deshalb üblich, die Teilnehmenden eines Treffens um Ergänzungen oder Änderungen zu bitten – und dafür eine Deadline zu setzen. Bevorzugterweise geht das in einem gemeinsamen Online-Dokument (etwa mit dem Vorschlagen-Modus, in dem Änderungen transparent nachvollziehbar sind). Niemand führt gerne die Kommentare aus zehn retour geschickten PDFs zusammen! Über die definitive

Version des Protokolls kann am Anfang des nächsten Meetings kurz abgestimmt werden (dies tatsächlich am besten im Konsens), womit das Protokoll dann Gültigkeit bekommt.

ALTERNATIVEN ZUM KLASSISCHEN PROTOKOLL

Im Format eurer Protokolle könnt ihr euch kreativ austoben.

ACHTUNG In Audiodateien, Fotos oder analogen Sachen könnt ihr nicht einfach mal per [Ctrl]+[F] suchen. Es dauert unter Umständen recht lang, bis ihr eine alte Information wiederfindet.

- **Logbuch:** Ihr arbeitet kontinuierlich an einem Dokument, in dem ihr alle wichtigen To-dos und Beschlüsse hineinschreibt. Das Besondere ist: Das Neuste schreibt ihr nicht zuunterst, sondern zuoberst hin. So rutschen alte Diskussionen stetig nach unten, bleiben aber noch vorhanden. Und zuoberst findet ihr immer grad das Neuste.
- **Skizzen:** Manchmal braucht es mehr als nur geschriebenen Text. Denkt dran, Skizzen anzufertigen. Ihr könnt sie auch als Fotos in Protokolle integrieren. Eine gute Zeichnung sagt mehr als 1000 Worte!
- **Kärtchen / Post-its:** Die wohl gängigste Form der Selbstdokumentation. Die Teilnehmenden schreiben Aufgaben, Inhalte etc. auf Kärtchen / Post-its. Die Ergebnisse könnt ihr einsammeln, aufhängen, neu sortieren etc. Ihr könnt auch Inhalte dokumentieren, für die im Gespräch keine Zeit ist, indem ihr sie auf Post-its schreibt und zu den Inhalten hängt. Denkt dran, am Schluss alles zu fotografieren!
- **Fotos:** Fotos sind eine gängige Möglichkeit, Ergebnisse festzuhalten: z. B. von Flipcharts, von Post-it-Schlachten an euren Wänden oder Modellen, die ihr gebaut habt.
- **(Audio-)Mitschnitt:** Wenn es darum geht, Informationen wirklich genau festzuhalten, dann bietet sich ein Mitschnitt

an. Die Aufnahme erzeugt nicht viel Aufwand und ihr könnt euch alles nochmal genau anhören und gegebenenfalls transkribieren. Klassischerweise kommt das bei Interviews zum Einsatz. Auch digitale Treffen könnt ihr einfach für Leute aufnehmen, die nicht dabei sind. Durch den Mitschnitt kann jedoch auch eine gehemmte Atmosphäre entstehen.

Intern kommunizieren

Interne Kommunikation umfasst meistens mehr als physische Treffen ([S.19](#) Sich treffen). Dann wird auch die schriftliche Kommunikation untereinander wichtig: Wer muss wann welche Information mitlesen können, wenn diese Personen nicht an den Treffen teilnehmen können? Denkt an unterschiedliche Intensitäten:

WIE ORGANISIEREN DIE AKTIVSTEN IHRE INFOS JENSEITS DER PHYSISCHEN TREFFEN?

Sie müssen sich viel, schnell, gezielt austauschen können. Es braucht einen Kanal, auf dem alle Aktivsten zuverlässig erreicht werden und niemand Hemmung haben muss, reinzuschreiben. Die Aktivsten müssen jedoch auch wissen, dass nur sie diese Infos zuverlässig lesen – wenn daraus wichtige Diskussionen und Entscheidungen entstehen, müssen die anderen im Kollektiv darüber extra in Kenntnis gesetzt werden!

WEITERES:

Dienste wie Mattermost oder Slack machen möglich, dass alle Kollektivmitglieder wichtige und für sie relevante Informationen bekommen, ohne unter einer Benachrichtigungslawine verschüttet zu werden. Für solche Programme gibt es gute Anleitungen: [Mattermost 39](#), [Slack 40](#).

WIE WERDEN UNREGELMÄSSIG TEILNEHMENDE SCHNELL AUF DEN NEUSTEN STAND GEBRACHT?

Sie hatten vielleicht nicht die Zeit, überall mitzulesen, sind aber zeitweise sehr motiviert, mitzumachen und punktuell wieder einzusteigen. Dafür brauchen sie die wichtigsten Updates, um eine Aufgabe übernehmen zu können.

TIPP Zum Beispiel könnt ihr in der ersten halben Stunde eines Plenums alle wichtigsten Updates für die Unsteten und Neuen geben. Dann können sich die Aktivsten, die diese Infos schon kennen, diesen Teil der Sitzung sparen.

WO ERHALTEN DIE PERSONEN IHRE INFOS, DIE EINFACH DAS WICHTIGSTE MITBEKOMMEN MÖCHTEN?

Es gibt meistens eine relativ grosse Menge an Menschen, die mit dem Projekt sympathisieren und auch den ein oder anderen Beitrag nicht ausschliessen, aber wirklich nur das Wichtigste wissen möchten.

TIPP Zum Beispiel können Ansprechpersonen definiert oder regelmässige Info-Treffen angeboten werden, ihr könnt einen internen Newsletter verschicken.

ANEKDOTE:

Die Urban Equipe verschickt dafür auf Slack eine Monatspost, mit der sie ihr engeres Netzwerk mit Interna auf dem Laufenden hält.

Ihr könnt dafür am besten verschiedene Werkzeuge und Kanäle mixen.

«WIR HABEN UNS DARAUF GEEINIGT, ÜBER DREI KANÄLE ZU KOMMUNIZIEREN. WER'S DANN IMMER NOCH NICHT WEISS, HAT PECH. ES HABEN AUCH EINFACH NICHT ALLE DIE ZEIT, ALLES STÄNDIG MITZULESEN, ABER DAS IST AUCH OK!»

–HANNA, HEIZHAUS/QUELLKOLLEKTIV

Lasst euch nicht einschüchtern oder denkt, ihr verschwendet zu viel Zeit, wenn ihr regelmässig Zusammenfassungen von Treffen schreibt oder immer wieder über Kommunikation sprecht. Es hat schliesslich einen Grund, dass in grossen Unternehmen viele Leute nur für die interne Kommunikation angestellt sind.

Dokumentieren

Wenn ihr eure Arbeit nicht dokumentiert, ist es für Leute, die nicht dabei waren, als wäre gar nichts passiert.

«PICS OR IT DIDN'T HAPPEN!»

–DAS INTERNET

Gute Dokumentation kann euch dabei helfen, euer Kollektiv (inkl. Helfer*innen) zu feiern für das, was ihr alles gemacht habt. Ihr könnt damit auch nach aussen zeigen, wer ihr seid (gegenüber Kompliz*innen, Geldgeber*innen, neuen Mitgliedern, einer breiten Öffentlichkeit, dem Steueramt/Finanzamt ...). In Streitigkeiten kann eine gute Dokumentation eure Argumente unterstützen. Eine gute Dokumentation ist damit eine wichtige Grundlage für eure s.171 Komplizenschaften, eure Beziehungspflege für s.189 Fokus: Behörden, Politik, Institutionen, eure s.45 Zugänglichkeit und s.133 Kommunikation nach aussen. Die Dokumentation geht schnell vergessen. Nehmt euch vor jedem Projekt einen Moment Zeit, um zu fragen:

WER MACHT DIE DOKUMENTATION?

Vielleicht habt ihr Leute im Kollektiv, die besonders gerne fotografieren, filmen und / oder schreiben? Wo sind eure Medien-Cracks? Lasst sie sich austoben. Dokumentieren kann auch etwas sehr Kreatives sein.

TIPP Für grössere Projekte könnt ihr euch eine Partnerschaft mit einer Zeitung, einem Blog, einem Online-Medium etc. suchen, die euch begleiten und so gleich den Grossteil der Dokumentation übernehmen.

WIE SOLL DIE DOKUMENTATION RÜBERKOMMEN?

Vielleicht könnt ihr den Leuten, die das Dokumentieren übernehmen, ja freien Lauf lassen. Das kann ihre Motivation befeuern und eurem Kollektiv eine unverwechselbare Sprache geben. Wenn sich mehrere Personen für diese Aufgabe abwechseln, gehört es vielleicht einfach dazu, dass eure Dokumentation immer wieder andere Sprachen spricht?

Wichtig ist nur: Falls ihr die Dokumentation für bestimmte Zwecke braucht, überlegt euch möglichst im Voraus, welche Bestandteile wichtig sind.

ANEKDOTE:

Für die B-Side ist die Dokumentation ihres Festivals essenziell, um für das nächste Mal neue Helfer*innen zu aktivieren. Deshalb gibt es eine umfangreiche Dokumentation auf der Website und ein stimmungsvolles vierminütiges Video, das den entspannten Vibe und die gute Laune einfängt.

Ablegen

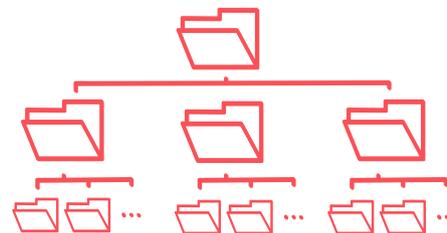
Was nützt das schönste Protokoll oder die beste Dokumentation, wenn sie niemand mehr findet? Das Festgehaltene solltet ihr proaktiv an die wichtigen Personen weitergeben und leicht zugänglich ablegen. Grundsatz: Möglichst viele sollen Bescheid wissen können. Manche Leute *müssen* über bestimmte Dinge Bescheid wissen.

Gerade wenn ihr es Neuen ermöglichen wollt, selbstständig Teil der Gruppe zu werden, ist eine verständliche Ordnung besonders wichtig. Aber auch sonst kann es Probleme nach sich ziehen, wenn nur einige wenige den Zugang und Durchblick in eurer Ablage haben ([§.45 Zugänglichkeit](#)). Mit einer guten Ordnung könnt ihr Aufgaben und Verantwortung besser verteilen und euch Freiräume schaffen! Das gilt übrigens nicht nur für Dokumente und Daten, sondern auch für Material, Werkzeug, Lagerbestände etc.

ORDNERSTRUKTUR

Führt möglichst früh ein einheitliches System ein, das ihr auch einhalten könnt. Die Struktur muss gut zur Struktur eures Kollektivs ([§.67 Struktur](#)) sowie eurem Vorhaben passen und eure Arbeitsweise widerspiegeln.

Ordner können hierarchisch nach euren Arbeitsgruppen, Zuständigkeitsbereichen, einzelnen Vorhaben, Jahren etc. geordnet sein. Reduziert Unterordner aufs Allernötigste. Jeder Klick verringert die Benutzbarkeit. Für Ordner gilt allgemein: so viel wie nötig, so wenig wie möglich!



Beispiele von [Raumstation](#) und [Platz für Wien](#) online [41](#)

TIPP Erstellt eine Übersicht über die Ordnerstruktur (z. B. als Flussdiagramm) oder eine Anleitung zum Ablegen. Legt diese im obersten Ordner ab.

Es gibt zwei grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten, eure Ordner zu organisieren:

A. Eure Ordner funktionieren einheitlich. Damit können sich alle Personen gleich in allen Ordnern orientieren, auch wenn sie selbst nicht regelmässig darin arbeiten. Beispielsweise könnt ihr das mit einheitlichen Nummern lösen:

In jedem Ordner gleich:	01 Basics – Grundlageninfos, Material ... 02 Protokolle 03 Projektmanagement und Finanzen 04 Dokumentation 05 Öffentlichkeitsarbeit
Für jedes Vorhaben unterschiedlich:	06 Netzwerk und Programm 07 Entwurf und Bau 08 Ablaufplan 09 Helferinnen 10 ...

B. Jedes Vorhaben / AG / Person / ... hat in den von ihr intensiv genutzten Unterordnern ihre eigene Ordnung. Dann ist es aber umso wichtiger, dass Ordner selbsterklärende Namen haben und zum Abschluss des Vorhabens regelmässig der Ordner gut aufgeräumt wird.

TIPP Vielleicht findet ihr auch eine Mischung davon, z. B. dass in Projektordnern kreatives Chaos herrscht und die jeweils Beteiligten dafür zuständig sind, aber dass in gemeinsamen Ordnern (wie z. B. Kontaktdatenbank, Vereinsunterlagen ...) strenge(re) Regeln eingehalten werden.

ORDNUNG BEWAHREN

Damit eure neue Ordnungsstruktur euch auch wirklich hilft, müsst ihr sie kommunizieren und bewahren. Das ist wie in einem physischen Raum: Neue müssen Zugriff und eine Einführung erhalten, damit sie sich auskennen, es muss regelmässig aufgeräumt und ab zu ganz umgeräumt werden.

Dafür könnt ihr einen Leitfaden schreiben, damit alle in eurer Gruppe befähigt sind, diese Aufgaben zu übernehmen. So verteilt sich die Verantwortung und der Durchblick. Oder ihr findet eine beauftragte Person, die sich darum kümmert und vielleicht sogar rigorose Wegwerfrechte bekommt.

TIPP Spart euch unnötige Kommunikation. Du suchst etwas im Ordner? Bevor du jemanden fragst: Zähl bis drei, atme tief durch und überleg dir, wo es potenziell zu finden wäre. Wenn du es trotzdem nicht finden kannst, braucht es vielleicht eine Überarbeitung der Struktur ;)

UMGANG MIT DOKUMENTEN

Die Titel eurer Dokumente sollten möglichst selbsterklärend sein. Niemand klickt sich gern durch alle «Text_Final_endgültig2.docx», wenn es schnell gehen muss. Einigt euch auf ein einheitliches Datumsformat (wie 2019-08-16 oder kürzer 190816), das ihr in den Dokumentnamen integriert (am besten am Anfang, damit es die Dateien auch danach sortiert). So wird auf den ersten Blick klar, was aktuell und was veraltet ist.

Vermeidet möglichst Dokumente, Listen, Infos, etc. in eurem System, die regelmässig von irgendwem aktualisiert werden müssen, ohne dass ihr wirklich darin arbeitet. Unserer Erfahrung nach schläft es immer irgendwann ein – und dann verwirren sie mehr, als dass sie helfen. Updates sind in einem echten Kommunikationskanal besser aufgehoben als in einer Ablage. Umgekehrt gilt das gleiche: Kommunikationstools wie E-Mails oder Slack und Co. sind keine Ablagesysteme! Hier wird es sehr schnell unübersichtlich und verwirrend, nach den Dokumenten der letzten Wochen zu suchen.

DATENMÜLL VERMEIDEN

Vermeidet unnötige Datenmengen. Wie toll euer Vorhaben auch ist: Niemand braucht 250 Fotos davon. Was ihr

braucht, ist eine gute Auswahl. Sortiert daher Fotos sofort beim Ablegen.

TIPP Wählt eure Fotos divers aus, also z. B. welche für Presse und welche für euch selbst, verschiedene Formate (Hoch- und Querformat, Totale und Details etc.). Legt maximale Dateigrößen fest.

Und wenn ihr eh grad am Sortieren seid, wollt ihr die Fotos vielleicht noch umbenennen? Begriffe wie Aktion, Bar, Aussicht, Atmosphäre, Vortrag im Dateinamen helfen, schneller die richtigen Sujets wiederzufinden.

DATENMÜLL LOSWERDEN

Manchmal fällt es einem schwer, Dinge loszulassen. Das gilt auch für Daten in eurer Ablage. Wenn ihr euch nicht sicher seid, ob ihr etwas nicht doch noch braucht: Richtet einen Wird-bald-gelöscht-Ordner ein. Aus dem können alle eine bestimmte Zeit noch Dateien rausnehmen, sollten sie wirklich gebraucht werden – was lange niemand vermisst hat, wird schliesslich entsorgt.

ZUGRIFF

Überlegt euch, wann ihr wem und wozu Zugriff gebt. Bestimmte Dateien sind sensibel:

- Adressen,
- Bankverbindungen,
- Verträge,
- Nicht für die Öffentlichkeit bestimmte Informationen zu Vorhaben (z. B. Kommunikationsmaterial mit Sperrfrist, geheime Besprechungen etc.),
- Login-Infos,
- usw.

Andere Dateien sollten für alle zugänglich sein, damit ihr euch unnötige Kommunikation spart:

- Basis-Formulierungen über euer Kollektiv,
- Logo, Schriftarten, Templates,
- Organigramm eurer Struktur,
- Materialkostenabrechnungsformular,
- Budget-Berechnungshilfe,
- usw.

Versucht, klare Regeln aufzustellen. Bekommen alle, die einmal beim Plenum dabei waren, sofort den Zugang zu allen Dokumenten? Gibt es Einschränkungen nur auf die Daten der Arbeitsgruppen oder der Vorhaben, an denen jemand mitwirkt?

ACHTUNG Wenn ihr Dateien per Linkfreigabe an externe weitergebt, kann sich das verselbstständigen. Macht daher klar, wer bis wann für welche Zwecke Zugriff oder Bearbeitungsrechte für eure Dokumente / Bilder / Informationen haben soll.

ACHTUNG Es gibt vermutlich keine Datenablage, die bezüglich Datenschutz, Nutzbarkeit, Kosten etc. allen euren Bedürfnissen entspricht. Findet einen Kompromiss. Aber mindestens bezüglich persönlicher Daten müsst ihr persönliche Wünsche berücksichtigen. So könnt ihr z. B. Personaldaten extra sicher (auf einer anderen Ablage) separat speichern.

BACK-UPS

Last, but not least. Legt frühzeitig fest (nicht erst dann, wenn mal etwas schiefgelaufen ist), wer, wie und wann Back-ups macht. Etwas liegt uns bezüglich Ablage noch am Herzen:

«EINE GENOSSENSCHAFT, DIE SICH FÜR GEMEINWOHLORIENTIERTE STADTENTWICKLUNG EINSETZT, ABER MIT TOTAL GEMEINWOHLSCHÄDLICHEN DIGITALEN TOOLS ARBEITET? DAS GEHT NICHT ZUSAMMEN.»

– CLEMENS, KOLLEKTIV RAUMSTATION

Darum haben wir euch noch diesen Exkurs geschrieben, der zwar in der rasant sich verändernden IT-Welt nur eine Momentaufnahme abbilden kann, aber immerhin das.

EXKURS: OPEN-SOURCE-IT-TOOLS

Ihr setzt euch für eine Stadt ein, in der alle mitsprechen können? Dann ist es nicht stimmig, wenn ihr abhängig seid von Tools der grossen Plattformkapitalismus-Monopolisten wie Google Drive oder Microsoft Teams oder von risikokapitalfinanzierten Unternehmen wie Slack. Wenn du nicht für das Produkt zahlst, bist du das Produkt: Diese Unternehmen machen ihren Umsatz mit euren Daten, Datenschutz widerspricht ihrem Geschäftsmodell. Ganz davon abgesehen, dass sie oftmals auch Hintertüren für staatliche Überwachungsbehörden offen lassen.

Aber: Das muss nicht sein. Es gibt mittlerweile eine grosse Auswahl an Open-Source-Software und eine riesige Community, die sich aus Überzeugung einbringt und andere Qualitäten schafft als kommerzielle Anbieter*innen – so wie ihr das in der Stadt tut. Mehr Argumente, warum das gut ist, findet ihr z. B. hier: [42 Überblick](#), [43 Gemeinwohl](#), [44 Nachhaltigkeit](#), [45 Datenschutz](#)

Die gute Nachricht ist: Es gibt heute mehr als genug Open-Source-Software, die so gut wie kommerzielle Services ist – und oft sogar besser und anpassbarer als die kostenlos verfügbaren Varianten. Die schlechte Nachricht ist: Vielfach müssen diese kostenlosen Open-Source-Lösungen selbst gehostet werden – sie müssen also erst auf einem eigenen oder gemieteten Server installiert werden. Die Auswahl der passenden Lösung ist dabei ein Kuhhandel zwischen «Wie viel Aufwand hab ich damit?», «Wie viel will ich mir beibringen und lernen?» und «Wie viel Geld kann ich dafür aufbringen?»

Dieser Exkurs zeigt euch je drei Optionen, wie ihr einen Server mieten könnt (also der physische Rechner, auf dem eure Daten gespeichert werden) und wie ihr darauf eine Plattform installiert (sozusagen das Scharnier zwischen Server und den Apps, die ihr verwenden wollt) – und wie ihr dann die Apps findet, die ihr braucht.

Geständnis: Das Thema ist uns sehr wichtig. Trotzdem haben wir dieses Buch auf Google Drive geschrieben. Inkonsequenz wird immer Teil eures Handelns sein - pick your fights!

PLATTFORMEN**Option A: [yunohost](#) [46](#)**

Hinter yunohost («why you no host?») steht eine Community, die Hosting günstig und einfach machen will. yunohost ist kostenlos, aber etwas frickelig bei der Einrichtung und bietet nicht die grösste App-Auswahl. Mit Nextcloud habt ihr aber z. B. einen super Ersatz für Google Drive an Bord, es gibt Kalender, Webmail und Trello-Ersatz (Wekan). yunohost läuft nicht 100 % zuverlässig. Das ist kein Problem, solange ihr auch mal kleinere Ausfälle ertragen könnt – z. B. weil nicht euer täglich wichtiges Business davon abhängig ist. yunohost passt zu euch, wenn ihr kein Geld habt,

aber auch keinen hochprofessionellen Anspruch; wenn jemand von euch Vorkenntnisse hat oder Lust, sich reinzuwerkeln und etwas über Hosting zu lernen.

Option B: Cloudron

Cloudron bietet viel mehr Apps als yunohost: Zusätzliche Highlights sind z. B. Mattermost und Rocket.chat (Slack-Ersatz), Projektmanagement-Tools (Taiga, OpenProject etc.). Zeiterfassung, Online-Umfragen usw. Cloudron läuft stabil und wird professionell betreut – aber diese Menschen müssen bezahlt werden: bis 2 Apps / 5 User ist Cloudron kostenlos, danach kostet es ca. 13 € im Monat.

Option C: Univention

Sollte euch Cloudron nicht ausreichen, weil ihr eine wirklich grosse Sache am Laufen habt und etwa ein eigenes Videokonferenz-System haben wollt oder ihr 100 % Performance 24/7 braucht, ohne euch selbst kümmern zu wollen – auch dann könnt ihr das als Open Source haben. Univention z. B. hat einen gigantischen App Store und kann euch alles einrichten. Allerdings werdet ihr dabei kaum unter 100 € im Monat bleiben.

SERVER

Wenn ihr euch für eine Variante entschieden habt, müsst ihr euch noch überlegen, welchen Server ihr mietet und wie ihr ihn aufsetzt, also in Betrieb nehmt und eure Plattform installiert.

Option 1: Billig

Bei einer «IT-Klitsche», die Server anbietet. Diese Anbieter haben meist entweder eigene Hardware in grossen Rechenzentren stehen oder mieten sie selbst. Der Markt ist ziemlich unübersichtlich. Aber z. B. Hetzner bietet mit Ser-

verstandort in Deutschland Preise ab 2,90 € im Monat. Üblicherweise haben diese Server bereits ein Interface, in dem ihr die Plattform installieren könnt – und dafür gibt es eine Menge Anleitungen im Netz. Trotzdem ist auch das für Leute mit Vorkenntnissen oder der Bereitschaft, sich einzulesen.

Option 2: Aufsetzen lassen

Ihr nehmt einen Server wie in Option 1, aber lasst euch die erste Einrichtung machen. Fragt im Freundes- und Bekanntenkreis nach Nerds, die sich damit auskennen. Geht zu einem Hackspace in eurer Stadt und fragt da ganz nett, ob euch jemand helfen kann. Für 100 € kann euch das auch ein kommerzieller IT-Dienstleister erledigen.

Option 3: Dauerhaft betreut

Es gibt alternative Serveranbieter und -betreuer*innen, wie etwa Windcloud oder die Hostsharing-Genossenschaft. Das ist die Rundum-Sorglos-Variante, aber auch hier kostet sie etwas mehr.

Nach vielen internen Diskussionen, Tests, Reflexionen seid ihr hoffentlich gestärkt als Kollektiv. Wenn ihr euch auf einer sicheren Basis fühlt, ist der Zeitpunkt gekommen, dass ihr bewusster (oder sogar: strategischer) nach aussen tretet. Darum geht es im nächsten Teil dieses Handbuchs: eure Beziehungen zur Welt, sei das über eure externe Kommunikation oder durch verschiedene Arten der Zusammenarbeit mit anderen Kollektiven, mit Behörden, Politik oder anderen Institutionen – oder gar mit der breiten Öffentlichkeit.

Hier macht ihr euch als Kollektiv sichtbar für andere und fädelt Kollaborationen und Kooperationen ein. In diesem Abschnitt findet ihr übrigens auch Tipps, um Überzeugungsarbeit zu leisten!

133 Kommunikation nach aussen

- Kommunikationsstrategie erarbeiten
- Gute Unterlagen vorbereiten
- Sichtbarkeit und Reichweite vergrössern
- Umgang mit Medien
- Kommunikation absichern

171 Komplizenschaften

- Kontakte sammeln
- Erste(s) Treffen
- Kollaborieren
- Netzwerke pflegen

189 Fokus: Behörden, Politik, Institutionen

- Überzeugen
- Kooperieren

209 Fokus: Breite Öffentlichkeit

- Exponiert euch!
- Macht Druck!

Kommunikation nach aussen (und ‚Werbung‘) sind für eure Vorhaben zentral. Denn egal, wofür ihr euch engagiert, vermutlich hat es noch viel mehr Wirkung, wenn jene davon erfahren, die ihr erreichen möchtet!

Im Gegensatz zu kommerziellen Unternehmen geht es in Kollektiven natürlich nicht um den Verkauf von Waren oder Dienstleistungen, sondern z. B. um Wissensvermittlung, Sensibilisierung, Aktivierung oder Mobilisierung. Um dies zu bewirken, könnt ihr in 'Komplizenschaften' mit anderen Akteur*innen zusammenspannen. Dabei unterstützt ihr euch gegenseitig bei euren Vorhaben und verbindet eure Community in temporären Kollaborationen.

Eine besondere Art von Akteur*innen sind Behörden, Politik, Kulturhäuser, Kirchen, Verbände und weitere Institutionen. Diese etablierten und oftmals grösseren, stärker strukturierten Akteur*innen funktionieren bürokratischer als ihr und wollen etwas anders angepackt werden. Darum haben wir dazu ein richtig ausführliches Fokus-Kapitel geschrieben.

Es kann auch sein, dass ihr mit eurem Vorhaben politischen Druck aufbauen und dafür an die breite Öffentlichkeit treten wollt. Dazu findet ihr ebenfalls ein Fokus-Kapitel mit unseren praktischen Erfahrungen.

Kommunikation nach aussen

Viele Kollektive fangen ihre Kommunikation einfach mal an, wie es gerade passiert, ein strukturierter medialer Auftritt nach aussen steht nicht zuoberst auf der To-do-Liste. Im Verlauf der Projekte kommt jedoch häufig der Moment, in dem sich Kollektive damit etwas bewusster auseinandersetzen müssen. Das kann sein, weil eine grössere Sichtbarkeit bzw. Bekanntheit für das Projekt nötig wird. Oder die ersten unerwarteten Medienanfragen trudeln herein. In diesem Kapitel geht es um all das Rüstzeug, das euch helfen kann, eine gute Kommunikation aufzubauen.

Kommunikationsstrategie erarbeiten

Eine Kommunikationsstrategie kann euch in mehreren Aspekten unterstützen:

- Ihr gebt eurer Kommunikation einen roten Faden und eine hohe Wiedererkennbarkeit.
- Ihr kommuniziert zielgruppengerecht, also das, was eure Leute auch tatsächlich interessiert, dort, wo sie es sehen.
- Ihr sorgt dafür, dass Kommunikation so organisiert ist, dass die zuständigen Personen wissen, was ihre Aufgaben sind, und sie nicht liegen bleiben.

Kommunikation ist euer Gesicht nach aussen. Darum ist es wichtig, dass ihr eure Kommunikationsstrategie gemeinsam

entwickelt. Schafft einen Grundkonsens darüber, was gesagt wird, wie es gesagt wird, wem es gesagt wird, sodass sich alle gleichermassen als Teil des Ganzen fühlen. Falls ihr euch abwechselnd um die kommunikativen Aufgaben kümmern wollt, braucht ihr auch ein paar gemeinsame Regeln: Damit nicht jede*r etwas anderes macht und ihr eure Zielgruppen dadurch verwirrt.

ACHTUNG Dass ihr euch zur Kommunikation Gedanken macht, ist keine oberflächliche Beschäftigungsaufgabe. Die Kommunikation zwingt euch dazu, auszu-drücken, was ihr eigentlich tut, warum ihr es tut, mit welchem Ziel, für wen etc.

Für die Entwicklung eurer gemeinsame Kommunikationsstrategie gehen wir Schritt für Schritt die wichtigsten Fragen durch:

1. Worum geht es? Welche kommunikativen Ziele leitet ihr aus eurem Selbstverständnis ab?
2. Zielgruppen: Wen wollt oder müsst ihr mit eurer Kommunikation erreichen?
3. Inhalte: Was wollt ihr kommunizieren?
4. Kanäle: Wo erreicht ihr eure Zielgruppen?
5. Form und Sprache: In welcher Art wollt ihr kommunizieren?
6. Ressourcen: Wer macht's?

Nehmt euch genug Zeit dafür, etwa einen eintägigen Workshop oder mehrmals zwei Stunden ([S.19](#) Sich treffen).

TIPP Ihr müsst nicht alles neu erfinden. Wie kommunizieren eure Lieblingsprojekte? Wo, wie oft, in welchem Stil, was überzeugt euch? Lasst euch inspirieren. Achtet natürlich trotzdem darauf, dass ihr nicht zu sehr kopiert, sondern eure eigene Form, Werte und Inhalte findet.

1. Kommunikative Ziele – worum geht es euch?

Am Anfang einer Kommunikationsstrategie steht die Reflexion darüber, was ihr mit eurer Kommunikation überhaupt erreichen wollt. Nehmt dazu euer Selbstverständnis hervor, also eure Vision, euren Traum, das, was euch zusammenhält.

Wenn ihr noch kein ausformuliertes Selbstverständnis habt, ist jetzt der richtige Moment, um für euch ein Geteiltes Selbstverständnis [S.15](#) zu erarbeiten.

Ist euch bewusst, um was es euch geht, könnt ihr dies übersetzen in kommunikative Ziele. Fragt euch, wofür und wie intensiv ihr Kommunikation einsetzen möchtet. Es gibt Aktionen, die an sich keine grosse Kommunikation ausser eine herzliche Einladung brauchen, um zu wirken (z. B. wenn ihr mit Bewohner*innen eines Altersheims einen Spielnachmittag veranstaltet; dazu muss die breite Öffentlichkeit nicht viel wissen). Andere Aktionen benötigen ein Publikum oder eine Öffentlichkeit; dann braucht ihr eine begleitende Kommunikation (z. B. wenn ihr mit alten Menschen eine Tanz-Performance auf einem Platz veranstaltet, dann kommuniziert ihr, um Zuschauer*innen anzulocken. Oder wenn ihr mit ihnen eine Demo organisiert für ihre Anliegen, dann wollt ihr mediale Aufmerksamkeit und seid darauf angewiesen, dass euer Kommunikationsradius grösser ist als euer Aktionsradius). Zudem gibt es die Möglichkeit, dass eure Aktion ganz aus Kommunikation besteht (z. B. wenn ihr eine mediale Sensibilisierungskampagne für die Situation alter Menschen in eurer Stadt startet – das könnt ihr theoretisch auch von eurem Schreibtisch aus machen).

Bei der Formulierung der kommunikativen Ziele hilft vielleicht folgende Auflistung davon, was Kommunikation alles leisten kann:

ERFAHREN

Ihr macht etwas, was euch wichtig ist. Weil ihr es aber nicht nur für euch tut, sondern für «die Welt», sollte sie das auch erfahren.

UNTERSTÜTZUNG EINHOLEN

Menschen unterstützen euer Anliegen oder Vorhaben und sind darauf angewiesen, dass ihr sie regelmässig informiert. Oder anders gesagt: Es können nicht immer alle live dabei sein, wollen aber vielleicht trotzdem wissen, wie es war, was passiert ist (**S.171** Komplizenschaften).

MOBILISIEREN

Ihr müsst mehr Teilnehmer*innen für eine Demo, Gäste für eine Party oder Stimmen für eine Kampagne mobilisieren (**S.209** Fokus: Breite Öffentlichkeit).

MITBESTIMMEN

Ihr wollt das Bild, das die Aussenwelt von euch hat, aktiv mitgestalten: So könnt ihr Missverständnisse verhindern und eurer Positionierung und Haltung Ausdruck verleihen. Wenn ihr nicht aktiv kommuniziert, werden andere über euch berichten – was das Risiko mit sich bringt, falsch eingeordnet oder verstanden zu werden.

PRÄSENZ SIGNALISIEREN

Ihr könnt signalisieren: «Wir sind jetzt da!», sogar bevor ihr richtig da seid. Oder ihr könnt Kontinuität signalisieren, auch wenn ihr bezüglich Aktionen / Events / Präsenz gerade Luft holen müsst. Das ist z. B. wichtig, wenn ihr eine Community aufbauen und bei der Stange halten oder eine politische Kampagne ins Laufen bringen wollt.

LOBBYIEREN

Ihr braucht politischen Rückenwind oder Support für euer Anliegen und müsst deshalb Lobbying betreiben bzw. öffentlich Druck aufsetzen (**S.189** Fokus: Behörden, Politik, Institutionen).

FINANZIEREN

Ihr braucht finanzielle Unterstützung für euer Vorhaben und müsst deshalb Gönner*innen oder Sponsor*innen erreichen (**S.319** Fördergelder und Sponsoring).

SPASS

Kommunikation kann auch Spass machen. Sich mitteilen, die passende Form dafür finden, gute Argumente und Texte formulieren, sich Feedback von ausserhalb eures Kollektivs aussetzen, das kann eine sehr aufregende Aufgabe sein (**S.282** Umgang mit Ehrenamt).

2. Zielgruppen – wen wollt ihr erreichen?

Kommunikation nützt am meisten, wenn sie zielgerichtet ist. Wenn ihr wisst, wen ihr eigentlich erreichen wollt, könnt ihr gezielter die Inhalte, Kanäle und die Art der Kommunikation darauf ausrichten. Ansonsten kann es passieren, dass ihr viel Zeit (und Geld) investiert, aber von den euch wichtigen Leuten nicht gehört oder nicht verstanden werdet. Folgende Fragen können euch helfen, eure Zielgruppen zu definieren:

- Wen wollt ihr erreichen mit eurer Kommunikation? (Freund*innen, Verbündete, Betroffene eures Anliegens ...)
- Wen müsst ihr erreichen, weil sie zum Erfolg eures Vorhabens beitragen? (Politiker*innen, Medien, mögliche Financiers ...)
- Wen wollt ihr nicht erreichen? (Bei einem Nachbarschaftsfest möchtet ihr vielleicht explizit nicht, dass die ganze Stadt auftaucht, bei inoffiziellen Aktionen sollte die Polizei nicht zu früh Wind bekommen ...)

Um euch etwas dazu zu zwingen, gedanklich ins Detail zu gehen, könnt ihr euch jede Zielgruppe als konkrete Figur mit typi-

schen Charakterzügen und Eigenheiten vorstellen, eine sogenannte «Persona» (Achtung: Marketingsprache!). Das könnten z. B. Figuren sein wie: Tatjana, 29, Schreinerin, lebt in der Agglomeration einer Grossstadt; Marc, 45, Gemüseverkäufer, lebt in einer Kleinstadt; Sulaiman, 38, erst seit Kurzem hier, lebt in einer grösseren Stadt. Fragt euch für jede eurer Personas:

1. **Wer ist das?** Was zeichnet sie aus, interessiert sie, wo wohnt sie, was macht sie in ihrer Freizeit ...?
2. **Warum wollt / müsst ihr sie erreichen?** Welche Wirkung soll eure Kommunikation bei ihr haben, welche nicht?
3. **Wo erreicht ihr sie?** Wohin richtet sie ihre Aufmerksamkeit, wo hält sie sich auf, welche Events besucht sie? Welche Medien konsumiert sie, welche Kommunikationskanäle nutzt sie? Über welche Vereine, Institutionen, Bildungsstätten o. Ä. ist sie zu erreichen?
4. **Wie erreicht ihr sie?** Welche Art der Inhalte interessiert sie, welche Sprache spricht sie, welche Art der Kommunikation spricht sie an?

HINWEIS Dieser Persona-Fragebogen ersetzt natürlich keine reale Nachforschung, was eure Zielgruppen wirklich interessiert und wie ihr sie tatsächlich erreicht. Das sind eure eigenen Vermutungen (und Vorurteile). Aber Personas können euch helfen, dass ihr an mehr verschiedene Bedürfnisse denkt.

3. Inhalte – was kommuniziert ihr?

Auf Basis eurer kommunikativen Ziele und Gedanken zu euren Zielgruppen entwickelt ihr nun die Inhalte. Startet mit einer gemeinsamen Ideensammlung. Holt dafür so viele Inputs wie möglich aus dem gesamten Team und idealerweise auch direkt von den Zielgruppen.

Beim Sammeln ist erst einmal alles interessant: Zahlen und Fakten machen euch glaubwürdig, Bilder, Videos, Memes regen an, Eindrücke aus eurem Arbeitsalltag machen euch sympathisch und zugänglich, Links zu Kompliz*innen und Veranstaltungshinweise zeigen euer Netzwerk auf.

Kategorisiert und sortiert diese Ideen, gebt manchen höhere Priorität als anderen:

- Welche Art von Inhalten dienen eurer Mission und euren Zielen? Und welche sind eher Beigemüse oder nice to have?
- Wie viel und wie oft wollt ihr kommunizieren? Wollt ihr möglichst jeden Inhalt kommunizieren (zwecks Transparenz) oder nur das Wesentliche, die Milestones, oder die Events, zu denen ihr andere explizit einladen wollt?

ACHTUNG Schränkt euch bewusst ein. Mit zu viel Kommunikation könnt ihr eure Zielgruppen überfordern (z. B. das Gefühl geben, zugespannt zu werden, oder umgekehrt FOMO auslösen). Und ihr könnt euch mit zu hohen Ansprüchen auch selbst überfordern.

TIPP Falls es euer Hauptziel ist, Menschen zum Mitmachen zu aktivieren und zu mobilisieren, dann solltet ihr das in eurer Kommunikation mitdenken. Dann müsst ihr Zugänglichkeit ausstrahlen, aufzeigen wer, wie, wo Anschluss finden und mitmachen kann. Dazu ist es wichtig, nicht nur superrelevante Daten und Fakten zu teilen. Denn unterhaltende, inspirierende, persönliche Kommunikation macht euch nahbar und sympathisch. Zeigt z. B. inspirierende Bilder, Texte, Fun Facts oder auch mal ein Missgeschick, Eindrücke aus eurem Arbeitsalltag.

4. Kanäle – wo kommuniziert ihr?

Im Sinne einer aufsuchenden Kommunikation müsst ihr das, was ihr kommunizieren wollt, dorthin bringen, wo eure Zielgruppen sind. Es bringt nichts, darauf zu hoffen und zu warten, dass sie zufällig über eure Website stolpern. Und es wäre auch schade, wenn eure Kommunikation wegen der falschen Kanalwahl grossen Streuverlust hätte (z. B. bringt es nichts, in jeden Briefkasten der Stadt einen Flyer zu werfen für eine Veranstaltung, die nur 20- bis 25-jährige Mathestudis interessiert). Unter Punkt 2 habt ihr euch bereits erste Gedanken gemacht, welche Kanäle für eure Zielgruppen infrage kommen. Nun müsst ihr euch für ein paar davon entscheiden.

HINWEIS Unter Kanal verstehen wir nicht nur digitale Kanäle, sondern alle Wege, wie ihr kommunizieren könnt, also auch Brieftaube, Flyer-Verteil-Aktion oder eine Durchsage im Bus.

Für die Auswahl helfen folgende Überlegungen:

- Über welche Kanäle erreicht ihr mehrere (oder sogar alle) eurer Zielgruppen?
- Auf welchen Kanälen habt ihr schon Übung und Expertise, wo nicht?
- Welche dieser Kanäle nutzt ihr bereits? Welche könntet / müsstet ihr neu aufbauen? (Der Aufbau eines neuen Kanals bedeutet oft viel Zusatzarbeit.)
- Falls ihr euch für neue oder viele Kanäle entscheidet: Wie viel Zeit und Energie wollt und könnt ihr darauf aufwenden? Wer machts? Und: Ist das wirklich realistisch?
- Auf welche Kanäle passen eure Kommunikationsinhalte? Bzw. für welche Kanäle müsstet ihr sie extra anpassen und wie ginge das? (Wenn ihr z. B. normalerweise Videos dreht, passt Youtube wohl besser als eine Fachzeitschrift.)

TIPP Wenn ihr viele diverse Zielgruppen erreichen oder involvieren wollt, müsst ihr auf viele Bedürfnisse gleichzeitig (bzw. parallel) eingehen. Das bedeutet, ihr solltet unterschiedliche Kanäle und Kommunikationsformen anbieten, in unterschiedlichen Intensitäten, Regelmässigkeiten, vielleicht gar in unterschiedlichen Sprachen oder Bildsprachen.

Jeder von euren Kanälen bekommt nun inhaltliche Schwerpunkte und formale Regeln – sprich: einen eigenen Umgang. Das ist wichtig, weil ...

- jeder Kanal seine Eigenheiten hat, und ihr das, was ihr kommunizieren wollt, an den jeweiligen Kanal anpassen müsst (z. B. in Form, Sprache, Länge, Bebilderung und sogar thematisch);
- ihr über unterschiedliche Kanäle unterschiedliche Zielgruppen erreicht, und eure Inhalte auf diese Zielgruppen massschneidern könnt;
- ihr über unterschiedliche Kanäle manche Zielgruppen (leider) doppelt oder dreifach erreicht. Und für diese ist es wenig spannend, auf allen Kanälen genau dasselbe von euch zu sehen.

EXKURS: KANAL-ABC

Das Kanal-ABC kann helfen, euch für oder gegen Kanäle zu entscheiden und für die gewählten Kanäle inhaltliche Schwerpunkte und formale Regeln festzulegen.

ACHTUNG Folgende Information ist subjektiv zusammengetragen und ist mit Vorsicht zu geniessen. Denn was diese Kanäle können und wer sie wie nutzt, ändert sich in sehr kurzen Zeitspannen.

Facebook kann informieren, unterhalten, zu Events und (Inter-)Aktionen einladen. Erreicht vor allem Einzelper-

sonen. Posts von «Seiten» können vorausgeplant und terminiert werden, eigene Inhalte funktionieren besser als fremde / geteilte Inhalte.

Instagram fokussiert auf Bild und Video, nicht auf Text. Ausserdem dient Insta vielen als Inspiration und Unterhaltung, eher nicht als Newsportal. Ist handybasiert, es gibt für Laien keine geeignete Desktop-Version. Die Kommunikation ist darum informell und grösstenteils spontan.

LinkedIn eignet sich vor allem für die berufliche Vernetzung und für das Teilen von professionellen oder wissenschaftlichen Inhalten, wird teilweise auch für Events genutzt. Die Kommunikation ist grösstenteils sachlich und relativ ausführlich.

Twitter eignet sich für Information, Meinungen und öffentlichen politischen Diskurs, oft ausgelöst durch News oder laufende Events. Ihr erreicht da vor allem Journalist*innen, Politiker*innen sowie institutionelle und kommerzielle Akteur*innen. Kann nicht gut geplant werden: Dort müsst ihr spontan (re)agieren.

Tiktok eignet sich, um Videos zu zeigen. z. B. Making-ofs von Aktionen oder wenn etwas Aufregendes passiert. (Tiktok wird noch nicht sehr aktivistisch genutzt, aber z. B. die Black-Lives-Matter-Proteste sind / waren sehr präsent auf Tiktok.)

ACHTUNG Alle Social Media haben Bubble-Gefahr (oder Potenzial?), d. h. ihr kommt über soziale medien nicht unbedingt an neue Leute heran, sondern an eine eher kleine Filterblase. Ihr könnt versuchen, diese Bubbles zu durchbrechen, indem ihr aktiv in Gruppen postet, andere verlinkt oder mit Hashtags arbeitet.

Messenger-Dienste wie Whatsapp oder Telegram-Kanäle eignen sich für Kurzinfos oder Aktuelles, also quasi als

Newsletter mit kurzen Texten oder gut weiterverschickbaren Bildern, Gifs, Videos. Spamt damit nicht Freund*innen ungefragt zu, sondern wartet darauf, dass Leute eure Kanäle freiwillig abonnieren.

Newsletter eignet sich für gezielte Informationen an die eigene Community. Bedingt eine grössere Sammlung an E-Mail-Adressen (und Achtung, diese müssen alle zugestimmt haben!). Newsletter sind der stabilste Kommunikationskanal, weil die Kontrolle darüber ganz bei euch ist: Weder eine Veränderung von Algorithmen seitens Facebook, Google und Co. noch die Laune von Journalist*innen können euch etwas anhaben.

Website / Blog eignet sich für ausführliche Infos in fast allen Formaten. Das heisst aber auch, dass es mehr Zeit in Anspruch nimmt, weil ihr ausführliche Inhalte erstellen müsst und dann trotzdem über Social Media o. Ä. dafür Werbung machen müsst, weil es sonst niemand mitbekommt. Ausserdem etwas kostspieliger (minimal Domain- und Hosting-Kosten).

Youtube, Soundcloud und Co. sind medienspezifische Plattformen zur Speicherung von Video, Audio o. Ä. Einfach zu handhaben und meist gratis, bedürfen aber zusätzlicher Bewerbung auf anderen Kanälen, damit die Sachen gesehen werden.

Druckmedien wie Flyer, Aushänge und Plakate solltet ihr an ausgewählten Orten nutzen bzw. für Inhalte, deren Interessent*innen klar lokal verortet werden können. Sonst habt ihr oft einen zu grossen Streuverlust. Dafür können eine Sticker-Invasion oder bedruckte Bieruntersätze aus Filter-Blasen ausbrechen und unterschiedlichste Leute erreichen. Print ist ausserdem aufwendig und teuer und landet nicht selten im Müll – also auch der Umwelt zuliebe sparsam drucken.

Brief-Versand funktioniert, wenn ihr die Briefe persönlich an Mitglieder, Freund*innen, Supporter*innen verschickt. Massenversände an alle Haushalte landen vermutlich ungeöffnet im Altpapier.

Medien müsst ihr gezielt anfragen oder neugierig machen (**S.162 Umgang mit Medien**).

Plattformen (lokale Veranstaltungskalender oder auch thematische Foren) werden nicht von euch bespielt, sondern von anderen – genau wie die Presse – und dienen damit als super Multiplikator*innen.

Mund-zu-Mund-Kommunikation bzw., dass die Leute über euch reden, anderen von euren Anliegen oder Vorhaben erzählen und sie so die Runde machen, ist vermutlich die glaubwürdigste Kommunikation überhaupt. Allerdings habt ihr kaum Einfluss darauf, könnt sie nicht erzwingen, nicht verhindern, nicht messen. Das einzige, was ihr tun könnt ist, zumindest selbst gerne und oft mit anderen über eure Sache zu reden.

Aktionen und Taten sagen manchmal mehr als 1000 Worte. Auch durch das Machen kommuniziert ihr, werdet gehört, verstanden oder missverstanden. Vielleicht entscheidet ihr sogar, nur auf öffentliche Aktion zu setzen und auf alle anderen Kanäle zu verzichten. Mutig, aber geil!

Natürlich gibt es noch diverse **weitere Kommunikationskanäle**: Ihr könnt ein Buch schreiben, einen Zepelin losschicken mit einem «Transpi», wissenschaftliche Papers veröffentlichen, ein Graffiti sprayen, ein Theaterstück aufführen oder eine urbane Intervention (Flashmob, Pop-up Veloweg ...) veranstalten.

Sinnvoll ist vor allem eine gute Kombination: Manche Kanäle sind in erster Linie Speicherorte (z. B. eine Website, Blog, Youtube, Soundcloud ...), sie sind zwar öffentlich zugänglich, werden aber nur zufällig gefunden. Diese müsst ihr also mit anderen Kanälen kombinieren (Social

Media oder grundsätzlich Medien / Presse). Ausserdem gibt es Kanäle, die sehr berechenbar sind (Newsletter), andere haben grosses Viral-Potenzial (Social Media, Mund zu Mund, SMS ...) – beides kann von Vorteil sein.

EXKURS: MERCHANDISE

Auch Merchandise kann ein Kommunikationskanal sein! Merchandise sind gebrandete Dinge wie beispielsweise T-Shirts, Tassen, Sticker, Taschen, Stifte, Fahnen etc. mit eurem Logo, einem Spruch bis hin zu detaillierten Infos von euch darauf. Stellt euch aber grundsätzlich die Frage: (Wozu) Braucht ihr Merchandise?

- Verschenkt ihr es und hofft, damit Werbung für eure Sache zu machen? Bringt euch das wirklich was für eure Kommunikation nach aussen? Und lohnt sich das finanziell?
- Verkauft ihr es und hofft, damit Geld zu verdienen? Was ist das Verhältnis von Aufwand und Ertrag, den ihr damit erzielen könnt? Und was signalisiert es euren Zielgruppen, dass ihr so Geld verdient?
- Oder produziert ihr Merchandise vor allem zum Spass und damit ihr es selbst tragen und nutzen könnt – quasi als Zeichen von Identifikation und Gemeinschaft?

Wenn ihr darauf keine guten Antworten habt, dann lasst das mit dem Merchandise bleiben und steckt die Energie besser in eure Projekte. Wenn doch, dann achtet darauf, dass ihr auch im Merchandise bezüglich Herstellung, Qualität und Preis eurem Selbstverständnis gerecht bleibt. (Also keine Textilien aus unterbezahlter Frauenarbeit für eine feministische Aktion, kein Plastik an Umweltschutz-Demos ...)

5. Form und Sprache – wie kommuniziert ihr?

Schliesslich ist entscheidend, in welcher Form und Sprache ihr kommuniziert. Damit meinen wir nicht nur Deutsch oder Türkisch, sondern auch Schreibstil, Bildsprache, Style, Medium. Wählt eure Form und Sprache angepasst an ...

- eure Ziele und Inhalte (**S.138 3. Inhalte**): Je nach Mission/ Ziel müsst ihr sachlich informieren, provozierende Fragen stellen oder unterhaltsam und inspirierend kommunizieren – vielleicht sogar satirisch oder poetisch? Wenn ihr die Zielgruppen zum Mitmachen aktivieren wollt, muss die Form und Sprache viel inklusiver sein als wenn ihr sie bloss über etwas informieren wollt.
- eure Zielgruppen (**S.137 2. Zielgruppen**): Wie einfach oder komplex soll die Sprache sein? Wie formell oder persönlich ist der Ton und die Ansprache? Du oder Sie? Wie gendert ihr? In welcher Sprache schreibt ihr? Oder kommuniziert ihr vor allem in Bildern?
- die von euch gewählten Kanäle und ihre Eigenarten (**S.141 Kanal-ABC**).

Produziert daraus ein Set an **formalen und sprachlichen Grundregeln**, an die ihr euch halten wollt. Haltet darin fest, wie ihr eure unterschiedlichen Kanäle spezifisch bespielt. Ein Beispiel dafür findet ihr im Kommunikationskonzept der Urban Equipe **10**.

Beispiele für solche Grundregeln:

- In Blogbeiträgen haben wir stets einen Titel und Untertitel.
- Insta-Posts versehen wir immer mit Hashtags von unserer Liste.
- Wir machen keine Facebook-Posts ohne Bild.

- Auf allen Bildern schwärzen wir die Augenpartien der sichtbaren Personen.
- Wir zitieren andere stets nach den Regeln XY.

Vielleicht ist es für euch spannend, ein Glossar **S.152** zu den wichtigsten Begriffen zu erstellen.

Macht euch auch Gedanken zum **Design**: Gestaltet ein Logo und andere grafische Elemente, einigt euch auf eine Schriftart, vielleicht auch auf ein Farbkonzept – also die sogenannte CI (kommt von «Collective Identity», wird aber oft verwechselt mit «Corporate Identity» :)). Dabei geht es v.a. um Identifikation, Wiedererkennbarkeit und Fancyness. Erstellt ein paar Vorlagen für Dokumente, Flyer, Plakate, Memes, sodass ihr euren Auftritt beibehalten könnt, auch wenn mehrere Menschen an der Kommunikation arbeiten.

VERSTÄNDLICH VS. FANCY

Wenn ihr unterschiedliche (oder sehr heterogene) Zielgruppen erreichen wollt, achtet darauf, einfach verständlich zu sein. Gestaltet eure Grafik und Texte strukturiert und übersichtlich. Für einfach verständliche Texte gilt:

- direkt und persönlich;
- nur Hauptsätze, kurz, knackig;
- aktiv statt passiv;
- nicht zu kreativ, nicht zu viel Slang;
- nicht zu viele Fremdwörter, kein Jargon.

«WER DAS ERSTE KOMMA MACHT, HAT VERLOREN!»

– SIMON, TSJÜRICH

Eine einfache Text- und Bildsprache ist oft nicht die kreativste, aber halt die verständlichste. Und die inklusivste – denn Wortspiele, Metaphern oder Slang / Jargon zu verstehen, setzt stets eine gewisse Zugehörigkeit voraus. Kreatives

Schreiben und Gestalten macht natürlich mehr Spass als verständliches. Macht darum unbedingt auch Experimente. Aber wenn ihr euch gegen eine einfache Sprache entscheidet, überlegt eure Gründe dafür.

MACHT EIN KOMMUNIKATIONSTRAINING

Ihr alle seid Sprachrohr eures Vorhabens. Damit ihr nach aussen möglichst klar und konsequent wirkt, kann am Anfang oder vor wichtigen öffentlichen Auftritten ein kurzes Kommunikationstraining sinnvoll sein. Besprecht und übt eure Antworten vor dem Team, gebt gegenseitig Feedback und verfeinert die Antworten so noch weiter.

ACHTUNG Schreibt nie «heute» oder «morgen» oder «gestern». Vor allem nicht in Social Media. Ihr habt keinen Einfluss darauf, wann die Leute die Nachricht sehen und schon wenige Stunden später ist diese Zeitangabe irreführend. Gebt stattdessen einen Wochentag oder Datum an.

6. Ressourcen-Planung

Wenn eure Kommunikationsstrategie mehr oder weniger steht, kommt ihr zur letzten, aber wichtigen Frage: **Wer macht's?** Legt eine verantwortliche Person oder eine verantwortliche Arbeitsgruppe fest. Falls ihr euch für eine AG entscheidet, verteilt darin wiederum persönliche Aufgaben. Die Verantwortlichen können natürlich abwechseln, aber es sollte sich immer jemand verantwortlich fühlen. Und plant die Aufgaben, macht eine To-do-Liste oder einen Zeitplan.

Warum ist das wichtig?

- Weil Kommunizieren ein mühsamer Job ist, z. B. weil die Person, die für die Produktion des Programms oder des Newsletters zuständig ist, oft den anderen Leuten im Team hinterherrennen muss, um die nötigen Infos zu sammeln.
- Weil Kommunizieren ein einsamer Job ist: Eine Person sitzt meistens alleine vor dem Computer, ohne viel moralischen Support oder anregende Gruppendynamik.
- Weil Kommunikation oft vergessen geht oder zu kurz kommt, weil alle so viel Zeit in das eigentliche Vorhaben investieren, dass plötzlich die Zeit fehlt, um dieses Vorhaben auch noch rechtzeitig und sorgfältig nach aussen zu kommunizieren. Das ist aber fatal, denn Kommunikation ist oft die halbe Miete.
- Ein frühzeitiges Planen der kommunikativen Massnahmen ist ausserdem wichtig, weil möglicherweise dafür Material gebraucht wird: Fotos oder Videos vom Event, Zitate von Redner*innen, Teilnehmer*innenzahlen, E-Mail-Adressen der Gäste etc. Überlegt euch also im Voraus, was ihr braucht und verteilt Aufgaben.

Grundsätzlich nehmt ihr euch nun vermutlich zu viel vor. Das passiert uns allen, dass wir kommunikative Aufgaben in ihrem Aufwand unterschätzen. Deshalb ein paar Tipps aus unserer Erfahrung:

- **Relevanz hinterfragen:** Es gibt immer gefühlt 1000 Ideen, die ihr schnell noch machen könntet. Ihr spart viel Zeit, wenn ihr euch darauf beschränkt, was eure Mission stärkt.
- **Synergien und Recycling:** Ihr müsst nicht alles neu erfinden. Nutzt Informationen aus eurem Netzwerk und von Partner*innen, um diese mit eurer Community zu teilen oder recycelt eigene Inhalte nach gewisser Zeit.

→ **Quick and Dirty**: Seid nicht zu perfektionistisch, schraubt eure Ansprüche herunter. 80 % des Aufwands reichen, die letzten 20 % brauchen viel zu viel Zeit und vermutlich merkt niemand ausser euch den Unterschied.

Wenn ihr trotzdem grösser denken möchtet, schaut unter Sichtbarkeit und Reichweite vergrössern §.158 nach.

TIPP Wenn ihr eure Projekte plant, rechnet auch die Kapazitäten und Möglichkeiten der Kommunikation mit ein. Es bringt nichts, zehn Events zu veranstalten, eine Revolution zu starten oder fünf Bücher in einer Woche zu schreiben, wenn das die Leute nicht mitkriegen.

Wir gratulieren euch zu eurer Kommunikationsstrategie! Diese Strategie wird immer ein Arbeitsdokument bleiben, soll sich verändern und erweitern dürfen. Habt keine Angst, auch einmal etwas zu testen oder mit neuen Formaten zu experimentieren. Beobachtet, wie das ankommt, was funktioniert und passt die Strategie entsprechend an. Viel Spass!

Gute Unterlagen vorbereiten

Es ist hilfreich, einen **Bausatz der wichtigsten Texte und visuelles Material** vorzubereiten. So habt ihr das stets bereit, wenn's mal gebraucht wird, und müsst es nicht immer wieder neu formulieren. Je nach euren Bedürfnissen können das folgende Unterlagen sein:

→ Kurzbeschreibung von eurem Kollektiv / Vorhaben in zwei bis drei verständlichen Sätzen §.153;

→ Kurzbeschreibungen von euch als Personen, also ein «About Us»;

→ Konzept §.154;

→ FAQ (Frequently Asked Questions) oder Q&A (Questions and Answers), also eine Sammlung von Fragen, die euch immer wieder gestellt werden oder die ihr erwartet – und eure Antworten darauf;

→ Portfolio eurer bisherigen Aktivitäten;

→ Manifest eurer Grundsätze;

→ Glossar eurer wichtigsten Begriffe mitsamt eurer gemeinsam erarbeiteten Definition;

→ visuelles Material wie z. B. Fotos, die euch oder euer Vorhaben gut darstellen oder zusammenfassen §.151;

→ weitere Medienunterlagen §.156;

Auf einige dieser Punkte gehen wir im Folgenden einzeln ein.

Visuelles Material

Vielleicht macht ihr laufend Fotos, Videos, Storys auf Social Media, die dann aber in den Untiefen eurer Handys oder der sozialen Archive untergehen. Oder ihr nehmt es euch stets vor und dann geht es im Trubel unter. Doch plötzlich kommt da eine Anfrage, von einer Zeitung oder für einen Newsletter, und ihr müsst in kürzester Zeit irgendein super tolles Bild schicken, welches möglichst viel über euch aussagt oder auf welchem ihr alle zu sehen seid. Doch halt, wo war dieses eine Foto nochmals? Und was macht ihr, wenn ihr kein Bild habt? Glaubts uns, es lohnt sich ...

→ ein paar gute Bilder von der Gruppe zu machen, wenn ihr mal alle zusammen seid. Plant das aktiv ein!

→ ein paar gute Bilder von Aktionen / Aktivitäten zu machen («making of»-Fotos), die darstellen, was ihr tut. Oder wenn

euer Handeln nicht so greifbar ist: Versucht eine Bildsprache zu entwickeln, wie ihr eure abstrakten Themen visualisiert (Karten, Collagen, Scribbles, Anleitungen, Symbolbilder ...);

- diese Bilder stets zur Hand zu haben. Macht z. B. einen Ablage-Ordner mit wichtigen Fotos;
- diese Ablage zu pflegen: Gewöhnt euch z. B. an, beim Abschluss von Projekten wichtige Bilder herauszusuchen, zu markieren o. Ä., dass ihr sie später gleich wiederfindet.

ACHTUNG Achtet darauf, dass ihr die Nutzungsrechte an diesen Bildern habt und somit auch das Recht, sie an Dritte weiterzugeben zwecks Veröffentlichung (**§165 Kommunikation absichern**).

Glossar

Ein Glossar ist eine Sammlung der wichtigsten Begriffe und deren gemeinsam erarbeitete Definition. Damit könnt ihr innerhalb eures Kollektivs sicherstellen, dass ihr überhaupt vom selben redet. Oft sind nämlich gerade besonders wichtige Begriffe (z. B. «Stadt», «Kommunikation», «Partizipation», «Prozess» ...) anscheinend so selbstverständlich, dass ihr gar nicht merkt, dass ihr vielleicht völlig andere Vorstellungen davon habt. Meistens macht das auch nicht so viel aus, aber wenn ihr merkt, dass ihr euch an gewissen Diskussionen aufhängt, kann euch eine Begriffsklärung weiterhelfen.

Ein Glossar nützt auch in eurem Auftritt nach aussen. Oft werden Schlagworte in Debatten als Modebegriffe gebraucht oder mit der Zeit sogar kommerziell vereinnahmt und verlieren somit an Schlagkraft (z. B. «Nachhaltigkeit» – was heisst das eigentlich noch?). Darum könnt ihr euch bewusst positionieren, wenn ihr ein Glossar vorweist oder gar auf eurer Website publiziert.

TIPP Vielleicht gibt es auch Begriffe, die ihr unbedingt vermeiden wollt, weil sie z. B. zu abgelutscht, zu schwammig oder negativ konnotiert sind? Notiert diese auch. Nennt auch die Gründe dazu und Ideen für Alternativvorschläge.

Kurzbeschreibung

Eine gute Kurzbeschreibung, hinter der ihr als ganzes Kollektiv steht, könnt ihr oft verwenden, z. B. für Kooperationsanfragen, Bewerbungen, Anträge, spontane Gespräche, für Kompliz*innen, Social Media etc. Eine Kurzbeschreibung beschreibt die zentralen Punkte von euch:

- Wer seid ihr? (ein Verein, eine lose Gruppe, Einzelpersonen ...)
- Was ist euer Anliegen? (eure Vision, euer Ziel / Zweck, euer Traum ...)
- Wie möchtet ihr dorthin kommen? (durch Experimente, politische Aktivitäten, Austausch, Forschung, Kunst ...)
- Wie sprecht ihr? (locker, seriös, geheimnisvoll ...)

Kurz zu schreiben ist oft viel schwieriger als lang auszuführen. Darum verzweifelt nicht, wenn ihr dafür einiges an Zeit aufwenden müsst und da am Schluss vielleicht «nur» drei Sätze stehen, die locker-flockig daherkommen – aber ihr wisst schliesslich, welcher Einsatz hinter jedem einzelnen Wort steht.

Schaut euch auf Websites eurer Lieblingsprojekte um für Inspiration. Kurzbeschreibungen findet ihr typischerweise auf der Startseite oder unter «About us».

TIPP Ihr merkt, dass eine Kurzbeschreibung gut ist, wenn sie in vielen verschiedenen Kontexten funktioniert.

TIPP Wenn ihr wirklich grosse Mühe habt, eine Kurzbeschreibung zu verfassen, lohnt es sich ziemlich sicher, noch einmal über euer [§.15 Geteiltes Selbstverständnis](#) zu diskutieren. Vielleicht müsst ihr in gewissen Punkten etwas mehr Konsens schaffen?

Konzept

Ein Konzept umfasst alle detaillierten Informationen zu eurem Projekt. Es dient euch für Anträge, für Verhandlungen, für Medienarbeit und schlicht auch für euch selbst. Wenn ihr einmal alles ausformulieren müsst, was ihr so tut und vorhabt, werdet ihr euch euren Vorhaben vermutlich viel bewusster.

TITEL

Ein passender Name ist euer Aushängeschild. Solange ihr noch nicht nach aussen kommuniziert, kann ein Arbeitstitel genügen.

KURZBESCHREIBUNG

Siehe dazu den [Abschnitt Kurzbeschreibung §.153](#).

AUSGANGSLAGE, KONTEXT

Was ist bisher passiert, was passiert sonst noch Ähnliches? Woran macht ihr fest, dass es euch jetzt hier braucht? In welchem Kontext bewegt ihr euch?

VISION, ZIEL, ZIELGRUPPEN, MOTIVATION

Was soll das Vorhaben grundsätzlich bewirken? Welche Ziele wollt ihr konkret erreichen? Welche Zielgruppe wollt ihr damit erreichen? Was ist eure (persönliche) Motivation?

VORHABEN, ZEITPLAN, MEILENSTEINE

Wie wollt ihr euer Vorhaben umsetzen? Was sind die Schritte und Aufgaben, die erledigt werden müssen? Wann passiert welcher Schritt? Wo findet das Ganze statt? Was sind die Rahmenbedingungen? Dafür ist es hilfreich, wenn ihr einen «Fahrplan» anlegt, der aufzeigt, welche Aufgabe wann erledigt wird.

INFO ÜBER EUCH

Beschreibt das Kollektiv, das hinter dem Vorhaben steckt: Wie setzt ihr euch zusammen, was habt ihr bisher gemacht und inwiefern habt ihr bereits Expertisen und Erfahrungen, die dem Vorhaben zugutekommen? Wie organisiert ihr euch, wer entscheidet worüber, welche Rechtsform habt ihr? Vielleicht sogar mit einem Organigramm die Hierarchien und Entscheidungswege aufzeigen.

KONTAKTPERSON(EN)

Definiert eine Kontaktperson oder mehrere Kontaktpersonen für verschiedene Zuständigkeiten.

KOOPERATIONEN

Meistens ist es von Vorteil, wenn ihr noch andere Leute im Boot habt. Wer sind diese Kompliz*innen, welche Ressourcen bringen sie mit und wie arbeitet ihr zusammen? Wer ist wofür zuständig?

KOMMUNIKATION / DOKUMENTATION

Wie plant ihr, über euer Vorhaben zu kommunizieren, andere davon wissen zu lassen? Und wie plant ihr es zu dokumentieren, für die Nachwelt festzuhalten? (Vielleicht ist euch das gar nicht wichtig, aber falls ihr mit dem Konzept nach Finanzierung sucht, dann seid euch bewusst: Geldgeber*innen ist das wichtig.)

BUDGET, FINANZIERUNG

Wofür braucht ihr wieviel Geld und woher kommt es? Zeigt auf, wie sich euer Budget zusammenstellt (voraussehbare Einnahmen und Ausgaben) und dass das ohne Verlust aufgeht (**S.274 Abrechnen**).

ANHANG

In den Anhang könnt ihr alles packen, was euch sonst noch wichtig erscheint oder helfen könnte, die jeweilige Adressat*in zu überzeugen. Das können Visualisierungen, Grafiken, Empfehlungen, vorherige Projekte, Zusicherungen von anderen Institutionen usw. sein.

TIPP Baut strukturierte und ansprechende Grafiken ein, ebenso Bildmaterial von ehemaligen Projekten.

Unterlagen für die Medien

An die Medien (Print, online, Radio, TV) verschickt ihr jeweils am besten ein Dossier, das aus Medienmitteilung und Medienkit besteht.

Inhalt einer **Medienmitteilung**:

- Titel (kurz, ansprechend, überraschend);
- Lead (3-4 Sätze, die das Wichtigste beschreiben und Lust auf mehr machen);
- Text, der klar beschreibt, worum es geht;
- Übersicht über Daten, Fakten, Namen;
- Kurzbeschreibung vom Absender («About us»);
- Kontaktdaten für Rückfragen.

Formuliert die Medienmitteilung wie einen journalistischen Beitrag. Stellt euch dabei vor, dass alles 1:1 vom Medium ko-

piert werden kann. (Ja, wir wünschen uns auch eine andere Welt, aber das ist leider meistens die Realität in den Redaktionen... Nicht, weil die Journis faul sind, sondern weil ihnen schlicht die Zeit fehlt). Das heisst:

- strukturiert die Medienmitteilung wie einen Zeitungsartikel: Titel, Lead, Text;
- schreibt die Medienmitteilung nicht in Wir-Form, sondern wie eine aussenstehende Person;
- formuliert zielgruppenspezifisch (benutzt z. B. keine Fachsprache in der Medienmitteilung an die Tageszeitung);
- habt keine Hemmungen, im Text Zitate von beteiligten Akteur*innen (ev. sogar von euch selbst) einzubauen. Das klingt eitel, aber so ist das nun mal in den Redaktionen.

TIPP Die Medienmitteilung sollte nicht länger als eine A4-Seite sein.

Inhalt für ein **Medienkit** mit interessanten Materialien:

- Fotos oder anderes Bildmaterial zur freien Verwendung. Nennt immer auch die korrekten Bildrechte und Bildunterschriften, die es zu verwenden gilt;
- Links zu Videos, die eingebettet werden können;
- Flyer, Broschüren, Hintergrundtexte.

Mediendossier und Medienkit verschickt ihr zusammen an eure Kontakte mit einem knappen Mail. Beachtet: Gute Mail-Betreffs und Überschriften sind das A und O. Sie müssen sofort Interesse wecken und verständlich sein.

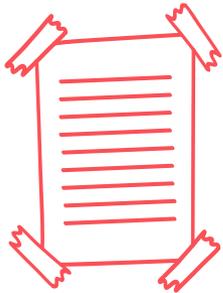
TIPP Die Hauptnachricht muss im Betreff und im Titel stehen. Schlechte Beispiele: «Pressemitteilung: Baum und Farbe» / «Raum Raum Traum: wie Plesmoluk An-

eignung neu erfindet». Gute Beispiele: «Künstlerin Jo Brecht hat Bäume gemalt. Ausstellung in Ping-Galerie.» / «Neue innerstädtische Zwischennutzung von Plesmoluk.»

Übrigens: Für Tipps zum Umgang mit Medien **S.162** noch zweimal umblättern!

Wenn ihr nun mit euren Unterlagen bereit seid, könnt ihr euch darum kümmern, dass sie auch gesehen werden ...

Sichtbarkeit und Reichweite vergrössern



48

Die folgende Trickkiste beinhaltet Hinweise, wie ihr die Reichweite eurer Kommunikation vergrössern könnt.

GO PRIVATE

Nutzt private Netzwerke, persönliche Kontakte und persönliche Kanäle. Keine falsche Zurückhaltung: Ein persönlicher Post oder eine persönliche Einladung wird in den sozialen Netzwerken viel höher gewertet als wenn eine Organisation etwas teilt und verbreitet.

SUCHT MULTIPLIKATOR*INNEN

Sucht Kompliz*innen, die eure kommunikativen Inhalte teilen. Das können Leute sein, die ihrerseits einen grossen Freundeskreis, ein grosses Netzwerk und / oder eine gros-

se Glaubwürdigkeit haben. Das können z. B. ähnlich gesinnte Kollektive mit grosser Community oder Medien (Zeitung, Radio, TV, Blogs, Fachzeitschriften, Medienportale) sein.

HINWEIS Wenn Kompliz*innen eure Inhalte multiplizieren, solltet ihr für sie natürlich dasselbe tun.

GEHT IN BUBBLES

Es gibt bestehende Bubbles (Blasen), in denen sich die Leute zu einem Thema oder Anliegen vernetzen. Solche Bubbles haben Potenzial, wenn ihr sie erreicht! Bringt eure Inhalte dort aktiv ein (z. B. in bestehende Facebook-Gruppen, Foren oder Offline-Interessensgemeinschaften, Vereine, Organisationen).

SCHLIESST EUCH AN

Alleinstehende Vorhaben haben es tendenziell schwerer, genügend Aufmerksamkeit zu erzeugen, um über die eigene Bubble (das eigene Umfeld) hinaus sichtbar zu werden. Wenn ihr vermeiden wollt, dass ihr zu viel Zeit in die Kommunikation eines Vorhabens stecken müsst, ist der ultimative Trick: schliesst euch an. Das bedeutet, dass ihr euer Vorhaben im Rahmen eines grösseren Vorhabens organisiert, z. B. im Rahmen eines Festivals, einer Konferenz, einer gesamtstädtischen Aktion oder Kampagne. So könnt ihr von den grossangelegten (und oft professionellen) Kommunikationsmassnahmen profitieren. Eure Inhalte werden als Teil des Projekts mitkommuniziert und erreichen so eine viel grössere Zielgruppe.

VERWENDET TAGS UND HASHTAGS

Vertaggt alle Beteiligten bis hin zu potenziell interessierten Leuten persönlich in Social-Media-Posts. Und nutzt Hash-tags (v. a. auf Instagram). Das hilft Leuten mit spezifischen Interessen, euch zu finden. Nutzt auch einmal mainstreamige Hashtags, z. B. der Name der Stadt, in der ihr euch gerade

befindet, da solche Hashtags oft und von ganz verschiedenen Nutzer*innen aufgerufen werden.

IT'S A TEAM EFFORT

Fordert alle am Vorhaben Involvierten (Gäste, Speaker*innen, Kompliz*innen) mehrfach und aktiv dazu auf, mitzukommunizieren. Verpflichtet sie dazu, ihre eigenen Zielgruppen, ihre Community, ihre Freund*innen aktiv zu mobilisieren. Je einfacher ihr es ihnen macht, zu kommunizieren, desto mehr werden sie es auch machen: Stellt ihnen die nötigen Links zum Teilen, mögliche Kurztexpte und Bilder für diverse Kanäle und Medien zur Verfügung – so, dass ihre einzige Aufgabe copy and paste bleibt. Aber besteht darauf.

KEIN ONLINE OHNE OFFLINE

Wenn ihr ein Online-Projekt aufzieht, dann macht euch darüber Gedanken, wie euer Anliegen auch seinen Weg in den physischen Raum findet. Dies können z. B. Sticker sein, die ihr fotografiert und wiederum auf Instagram postet.

SAMMELT KONTAKTE

Wenn ihr z. B. einen eigenen Newsletter betreibt, dann vergesst nicht, bei jeder Gelegenheit Adressen zu sammeln. Legt Listen an Events auf, legt Stifte daneben und macht vor allem darauf aufmerksam. Dasselbe gilt digital: Setzt bei Umfragen, bei Verlosungen oder bei Anmeldeformularen für Events stets ein E-Mail-Adressfeld für die Newsletter-Anmeldung ans Ende.

WEITERBILDEN

Da kommunizieren für manche Menschen ein Beruf ist und da dank guter Kommunikation sehr viel Geld verdient werden kann, gibt es Unmengen von Ausbildungen, Büchern und Online-Informationen zum Thema. Stichworte für die Suchmaschine: Öffentlichkeitsarbeit, PR, Public Relations,

Marketing, Werbung ... Fangt mal an mit eurer Kommunikation, macht Erfahrungen. Mit der Zeit nimmt euch vielleicht wunder: Funktioniert eigentlich eure Kommunikation auch so, wie ihr es euch vorstellt?

**«DIE ZIELGRUPPE <ICH> IST EBEN MANCHMAL
KLEINER ALS MAN DENKT ...»**

–SABETH, URBAN EQUIPE

In einem fortgeschrittenen Stadium lohnt es sich, euer Bauchgefühl zu überprüfen. Konsultiert Studien zum Nutzungsverhalten z. B. auf verschiedenen Social-Media-Kanälen. Vielleicht denkt ihr, dass Montagmorgen kein guter Zeitpunkt für einen Newsletter ist, weil ihr selbst niemals dann einen Newsletter lesen würdet. Doch wenn ihr recherchiert, stellt ihr fest, dass Montagmorgen statistisch gesehen ein super Zeitpunkt dafür ist.

ACHTUNG Die Infos, die ihr im Internet findet, sind oft auf das Vermarkten von Produkten und Profit ausgerichtet. Das Wissen ist trotzdem wertvoll, ihr müsst es aber sorgfältig auf eure Kontexte übersetzen.

NUTZT VERANSTALTUNGSKALENDER

Veranstaltungskalender für die Community anzubieten, ist eine beliebte Dienstleistung. Es gibt diverse Online-Plattformen, Kulturmagazine, Tageszeitungen, themen- oder fachspezifische Portale und Newsletter, die nicht nur ihre eigenen Events auflisten, sondern auch andere Veranstaltungen, die für ihre Zielgruppe spannend sein könnten. Allerdings haben die nicht die Zeit, täglich <die Welt> danach zu scannen. Sie sind darauf angewiesen, dass ihr ihnen euren Event in der für sie nützlichen Form zur Verfügung stellt und vielleicht gleich noch ein paar Worte dazu sagt, warum das für ihre Zielgruppe relevant ist.

MACHT AKTIV PRESSEARBEIT

Ihr könnt nicht von den Medien erwarten, dass sie alles Wichtige selbst mitbekommen. Macht sie darauf aufmerksam, schreibt Medienmitteilungen, nutzt eure Kontakte für Zugang zu Journalist*innen. Tadaa: Dazu haben wir das nächste Kapitel geschrieben!

Umgang mit Medien

Es kann für euer Vorhaben wichtig sein, dass die Medien über euch berichten. Allerdings tun sie das nicht unbedingt von sich aus. Journalist*innen sind auch nur mit Informationen überflutete Menschen (selbst eine kleine Redaktion kriegt über 100 Pressemitteilungen pro Tag). Sie sind darauf angewiesen, dass ihr sie aktiv auf eure Sache hinweist. Dazu ein paar Tipps:

SUCHT DIE RELEVANTEN KONTAKTPERSONEN

Medien sind meist in Ressorts aufgeteilt, also thematisch unterschiedliche Abteilungen und Zuständigkeiten. Schreibt nicht an das gesamte Medium oder an deren Info-Adresse. Identifiziert die für eure Sache zuständige Person und schreibt sie persönlich an. Wenn auf der Website nicht steht, wer das ist: Recherchiert, wer normalerweise bei dem Medium über Themen berichtet, die eurem Thema ähnlich sind. Oder ruft kurz an und sagt: «Ich habe das und das, an wen soll ich das schicken, wer ist für diese Themen zuständig?»

TIPP Falls die Mail-Adresse nicht auffindbar ist, versucht auf gut Glück folgende Kombi: `vorname.nachname@redaktionsname.ch` oder `.de` oder `.at`.

BEGRÜNDET, WARUM EUER ANLIEGEN SPANNEND FÜR DIE ZIELGRUPPE DES MEDIUMS IST

«Es würde uns mega helfen, wenn ihr über uns berichten würdet ...» interessiert die Medien nicht. Unsere Erfahrung zeigt, dass Journalist*innen nicht gerne mit Marketingmenschen verwechselt oder als verlängerte Arme eines Projektes verstanden werden. Ihre Aufgabe ist es, ihrer Zielgruppe die für sie relevanten Informationen aufzubereiten. Stellt darum auf den ersten Blick klar, warum der Inhalt spannend ist für die Leser*innenschaft (oder Community oder Zielgruppe) dieses Mediums.

TIPP Vermeidet in der Kommunikation mit Medienschaffenden die Phrase «helft uns» ;)

KOMMUNIZIERT ZUM RICHTIGEN ZEITPUNKT

Schickt eure Infos früh genug, aber auch nicht zu früh. Beachtet die Deadlines eurer angeschriebenen Medien. Als Richtwerte könnt ihr euch daran orientieren: Ein Online-Newsportal publiziert innert weniger Stunden, Radio- / TV-Abendnachrichten werden früh am Morgen geplant, eine Fachzeitschrift braucht vermutlich mehrere Wochen Vorlaufzeit.

TIPP Falls ihr etwas früher kommuniziert, vergesst nicht, es mit einem Sperrdatum zu versehen. Dafür kommuniziert ihr einen Hinweis wie «Sperrdatum! Bitte erst kommunizieren ab ...»

VERSCHICKT GUTE UNTERLAGEN

Macht es den Journalist*innen so einfach wie möglich. Verschickt eine gut ausgearbeitete Medienmitteilung (mit allen wichtigen Infos) und ein durchdachtes, brauchbares Medienkit (mit nützlichen Materialien). Schaut dazu unbedingt bei [Gute Unterlagen vorbereiten](#) **S.150** vorbei! Bei eurer Medienarbeit ist auch wichtig zu beachten, wie ihr euren persönlichen Umgang mit dem Medium organisiert:

SEID ERREICHBAR

Vergesst auf keinen Fall die Kontaktangaben in Medienmitteilungen. Am besten eine Telefonnummer, wo Journalist*innen anrufen können, wenn sie Fragen haben oder weitere Infos oder ein Zitat wollen. Und dann sollte da am anderen Ende der Leitung jemand sein, der*die gut reden kann, die Argumente und Fakten im Kopf hat, aber bestenfalls nicht den Inhalt der Medienmitteilung wiederholt, sondern ergänzt und vielleicht auch ein paar Anekdoten zu erzählen hat.

ACHTUNG Wenn ihr Medien euren Kontakt angebt, solltet ihr anschliessend auch erreichbar sein.

ZEIGT EUCH PERSÖNLICH

Medien-Konsument*innen mögen Berichte über Menschen und Journalist*innen erzählen gerne Geschichten mit einem Gesicht. Das heisst: Auch wenn ihr euch vielleicht als ungreifbares Kollektiv ohne Chef*in oder Hauptfigur versteht – manchmal müsst ihr da vielleicht Kompromisse machen und ab und zu jemanden vorschicken, der*die euch und eure Sache persönlich vertritt und mit Namen und Gesicht und persönlicher Geschichte dafür hinsteht.

KOMMENTIERT ZURÜCKHALTEND

Wenn ihr Texte, Artikel etc. von Journalist*innen vor der Publikation geglesen möchtet, solltet ihr nett darum fragen. Rechtlich gesehen dürft ihr nur die Zitate prüfen, in denen ihr direkt zitiert werdet – ohne Kontext. Und auch dieses Recht habt ihr nur, wenn ihr es aktiv einfordert und wenn ihr das Zitierte nicht in einem öffentlichen Kontext gesagt habt (z. B. auf einem Podium). Alles darüber hinaus ist ein Gefallen, den euch Journalist*innen machen. Umso wichtiger ist es – wenn ihr einen Text geglesen dürft –, dass ihr nur falsche Fakten oder Namen korrigiert. Seid nicht zu pingelig, stellt nicht den ganzen Text um, redigiert nicht! Lasst sie die Geschichte in

ihrer Sprache erzählen. Und ein absolutes No-Go: beleidigt zu sein oder Druck auszuüben.

BAUT BEZIEHUNGEN AUF

Für etwas Werbung machen und mal eine Medienmitteilung verschicken kann eine unaufwändige Sache sein. Wenn ihr jedoch längerfristig Beziehungen zu Medien aufbauen möchtet, ist das Öffentlichkeitsarbeit (= PR = Public Relations). Für diese braucht ihr einen langen Atem. Dabei geht es um langfristige Sichtbarkeit, den nachhaltigen Aufbau eines positiven Images und das Aufbauen und Pflegen von Netzwerken und Beziehungen zu Multiplikator*innen, Politiker*innen, Journalist*innen (§.171 Komplizenschaften und §.189 Fokus: Behörden, Politik, Institutionen).

«ES IST WICHTIG, LANGATMIG ZU SEIN
IN DER MEDIENPRÄSENZ.»

–KEIN MUSEUM

Nun seid ihr schon fast richtige Kommunikations-Profis. Was aber sicher nicht schaden kann, ist, wenn ihr noch etwas über die rechtliche Situation wisst bzw. in Erfahrung bringt.

Kommunikation absichern

Wir versuchen hier ein paar Antworten auf die wichtigsten rechtlichen Fragen bezüglich Kommunikation zusammenzutragen – basierend auf unseren kollektiven Erfahrungen. Vorauszuschicken gilt es, dass die folgenden Aussagen von Land zu Land variieren. So hat die Schweiz z. B. weniger strenge Datenschutzbestimmungen als der Rest Europas. Ausserdem werden die Regeln gerade im Bereich Daten-

schutz oder Online-Kommunikation aktuell stetig weiterentwickelt. Im Zweifelsfall ist es deshalb immer besser, dies nochmals lokal und aktuell abzuklären. Da wir keine Jurist*innen sind, können wir keine Haftung übernehmen.

WIE KÖNNEN WIR EIGENE INHALTE (MEINE TEXTE, BILDER, VIDEOS ETC.) DAVOR SCHÜTZEN, EINFACH KOPIERT ODER SOGAR GEKLAUT ZU WERDEN?

Im Grunde darf niemand eure Inhalte kopieren oder klauen, solange ihr dies nicht explizit erlaubt. Da ist das Urheberrecht sehr streng.

WIE KÖNNEN WIR UNSERE EIGENEN INHALTE (MEINE TEXTE, BILDER, VIDEOS ETC.) ANDEREN ZUR VERWENDUNG ODER SOGAR WEITERENTWICKLUNG ZUR VERFÜGUNG STELLEN?

Das könnte in eurem Sinn sein, wenn ihr Texte oder Bilder wegen ihrem Inhalt unter die Leute bringen wollt. Um das zu fördern, könnt ihr eure Inhalte open-source bzw. mit einer Creative Commons Lizenz (CC) veröffentlichen. Die CC-Lizenz ist die Antithese des Copyrights. Sie stellt sicher, dass Autor*innen stets genannt werden bei der Verwendung ihrer Inhalte, verfolgt ansonsten aber ganz klar den open-source Gedanken und die Philosophie, dass alle gewinnen, wenn Inhalte konsequent geteilt werden – also zur Weiternutzung freigegeben sind.

TIPP Probiert es gleich aus – dieses Handbuch ist auch unter CC veröffentlicht. Ihr dürft es kopieren, auf eure Website hochladen, Teile davon weiterentwickeln, ohne uns um Erlaubnis zu bitten. Wichtig ist nur, dass ihr «CC BY 4.0 Urban Equipe und Kollektiv Raumstation» dazu schreibt.

WELCHE INHALTE VON ANDEREN KANN ICH BEDENKENLOS VERWENDEN, BEI WELCHEN MUSS ICH AUFPASSEN?

Grundsätzlich gilt: Aufpassen! Egal ob Texte, Bilder oder Videos – wenn nicht explizit anders vermerkt, könnt ihr davon

ausgehen, dass diese geschützt sind. Und wenn ihr diese einfach für den eigenen Flyer oder die eigene Website kopiert, könnt ihr Probleme kriegen bis hin zu hohen Geldstrafen.

Wenn ihr die Urheber*innen kennt (z. B. den Autor oder die Fotografin) dann fragt direkt nach, ob ihr deren Erzeugnisse verwenden dürft, und wenn ja, mit welchem Hinweis. Fotograf*innen möchten z. B. oft namentlich in der Bildlegende stehen, weil ihnen das neue Aufträge verschaffen kann.

Was auch geht, ist etwas zu zitieren. Kurze Ausschnitte aus Texten dürfen immer zitiert werden (mit den entsprechenden Quellenangaben natürlich) und ähnlich ist es mit Bildern oder Video-Ausschnitten, wenn ihr sie nicht aus ihrem Kontext reisst, sondern im Gegenteil bewusst auf den Kontext hinweist – also quasi zitiert.

TIPP Falls ihr für euren Flyer ein Bild von einem Kamel braucht, aber gerade kein eigenes zur Hand habt, nutzt die Bildersuche der Suchmaschine eures Vertrauens oder eine der Webseiten, die eine grosse Diversität an sogenannten Stockfotos anbieten. Bei beidem gibt es meistens in den Suchfunktionen die Möglichkeit, nach unterschiedlichen Nutzungsrechten zu filtern. Die öffentlichste Art ist «Public Domain»: Sie bezeichnet Inhalte, die gar nicht mehr urheberrechtlich geschützt sind, weil das Urheberrecht z. B. nicht bekannt oder verjährt ist.

DARF ICH IRGENDWO IRGENDWEN FOTOGRAFIEREN UND DAS BILD VERÖFFENTLICHEN? DARF ICH UMGEKEHRT FOTOGRAFIERT WERDEN GEGEN MEINEN WILLEN?

Es gibt das Recht am eigenen Bild. Es darf also niemand von euch ein Porträitfoto machen ohne eure Einwilligung – diese Einwilligung kann allerdings einfach mündlich eingeholt werden. Anders kann es aussehen, wenn ihr in einem öffentlichen Kontext und in einer Gruppe fotografiert werdet.

Je nach Land ist es an Veranstaltungen erlaubt, ungefragt Fotos vom Publikum zu machen oder ungefragt Menschen zu fotografieren, wenn sie z. B. nur «Beiwerk» einer Panorama- oder Architekturaufnahme sind und nicht im Vordergrund des Bildes stehen, oder wenn die Teilnehmer*innen als Masse (z. B. bei Demos oder Karnevalumzügen) dargestellt werden.

Oft gelten in Privaträumen (Theater, Kinos, Stadien ...) hauseigene Regeln, die ausgeschildert sind und die ihr beachten müsst. Und falls ihr selbst eine Veranstaltung organisiert, empfehlen wir, dass ihr darauf hinweist, dass fotografiert wird und dass ihr den Leuten ermöglicht, nein zu sagen. Oder ihr könnt der Nettigkeit halber Gesichter unscharf machen, bevor ihr Bilder veröffentlicht. Dazu raten wir vor allem, wenn es sich um eine unbewilligte Demo / Versammlung handelt oder wenn ihr eine Aktion beobachtet, von der ihr nicht wisst, wie legal sie ist. Jedenfalls dann, wenn ihr nicht der Grund sein wollt, dass jemand wegen solcher Fotos Probleme bekommt.

DARF EIN*E JOURNALIST*IN IRGENDWAS ÜBER MICH SCHREIBEN ODER MICH UNGEFRAGT ZITIEREN, ODER KANN ICH MICH WEHREN? UND WENN JA, WIE?

Alles, was in einem öffentlichen Kontext gesagt wird (z. B. bei einem Event, auf Facebook, in einem Mailing) darf ungefragt weiterpubliziert werden, mitsamt direkter Zitate. In einem nichtöffentlichen Kontext müssen sich Journalist*innen als solche zu erkennen geben, damit sie euch nachher zitieren dürfen. Ein Recht darauf, euer Zitat vor der Veröffentlichung zu überprüfen, habt ihr nur, wenn es nicht bereits öffentlich gesagt wurde und nur, wenn ihr explizit darum bittet. Über euch schreiben ist sowieso erlaubt. Allerdings gilt nach journalistischen Regeln: Wenn Vorwürfe gegen jemanden erhoben werden oder jemand in einem Artikel oder TV-Beitrag angegrif-

fen wird, dann sollte ihm*ihr die Möglichkeit gegeben werden, sich in derselben Sendung dazu zu äussern. Und schlussendlich gilt in den Medien, was auch sonst in der Gesellschaft gilt: Gegen Verletzung von Persönlichkeitsrechten, Ehrverletzung, üble Nachrede etc. könnt ihr rechtlich vorgehen..

WIE SICHERE ICH MEINE WEBSITE AB?

Ein Impressum gehört auf jede Website. Da steht, wer für die Website verantwortlich ist, inklusive einer Kontakt-E-Mail-Adresse. Zusätzlich könnt ihr auch auf Nutzungsrechte an den Website-Inhalten verweisen (falls diese z. B. Creative Commons sind).

Meist als Teil des Impressums gehört ein Haftungsausschluss dazu. Datenschutzerklärungen beschreiben, wie ihr mit den gesammelten Daten umgeht. Es gibt diverse Websites, auf denen ihr euch passende Datenschutzerklärungen zusammenstellen könnt. Oder ihr klärt das mit dem*der Webdesigner*in zusammen ab, weil er*sie weiss, was eure Website eventuell an Daten sammelt, wofür diese benutzt werden, ob diese an Dritte abgegeben werden oder wie User*innen getrackt werden.

WENN ICH ÖFFENTLICH (Z. B. PER FACEBOOK) ZU EINEM EVENT EINLADE, DAS NICHT BEWILLIGT IST, UND DAS ARTET DANN AUS – BIN ICH DAFÜR VERANTWORTLICH?

Ja, ihr könnt dafür belangt werden, wenn eure Einladung Sachschäden zur Folge hat.

Komplizenschaften

*Wir wissen auch nach langen Diskussionen nicht, wie wir hier gut gendern können. Kompliz*innenschaften? Wir einigen uns auf die Version «Komplizenschaften» und diese Erklärung hier: Es sind ausdrücklich alle Personen mitgemeint!*

«Komplizenschaften» ist ein Begriff, den [Gesa Ziemer](#) ⁴⁹ im Bezug auf Kollektivität geprägt hat. Sie beschreibt Komplizenschaften als temporäre, aber verbindliche, zielgerichtete und gemeinschaftliche Handlungen. Wir meinen damit projektbasierte, aber auch langfristige Zusammenarbeit mit anderen euch wohlgesinnten Kollektiven, Organisationen und Institutionen.

Solche Komplizenschaften ermöglichen euch, Ressourcen (Wissen, Zeit, Beziehungen, Materielles ...) zu teilen, sichtbarer zu werden, ohne euch für immer aneinander zu binden. Das gibt euch die Freiheit, miteinander Vorhaben umzusetzen und trotzdem eigenständig und unabhängig zu bleiben.

In diesem Kapitel möchten wir unsere Erfahrungen mit euch teilen, wie solche Komplizenschaften entstehen können und wie sie langfristig leben (und beleben).

Kontakte sammeln

Ob ihr gezielte oder gar strategische Beziehungen aufbaut, ob es um ein loses Netzwerk geht oder um enge Zusammenarbeiten – so oder so müsst ihr diese Kontakte in einem ersten Schritt sammeln. Es gibt verschiedene Wege, wie ihr vorgehen könnt.

PRIVATES NETZWERK AUSLOTEN

Ihr habt sicher schon bestehende Kontakte. Denkt an Freund*innen und Verwandte, die euch unterstützen, oder wohlgesinnte Personen aus eurem Quartier. Darauf könnt ihr aufbauen!

BESUCHT PASSENDE VERANSTALTUNGEN UND ORTE

Veranstaltungen zu eurem Thema eignen sich immer, um neue Kontakte ausserhalb eurer Bubble zu knüpfen. Geht zu Workshops, Podien, Aperós oder veranstaltet sie selbst. Versucht, nicht nur still teilzunehmen, sondern proaktiv aufzutreten. Stellt Fragen am Ende eines Vortrags und erwähnt dabei euer Projekt, geht aktiv auf Menschen zu und stellt euch und euer Vorhaben vor usw. Die Next-Level-Variante: Bietet selbst einen Vortrag oder Workshop an. Auch Orte wie z. B. eine lokale Zwischennutzung, die Studierendenkneipe oder ein alternatives Café können sich eignen, dass Gleichgesinnte auf euch aufmerksam werden.

«VIELE PROJEKTE WURDEN AN DER BAR GESCHMIEDET.»

–RETO, NEUBAD LUZERN

HINWEIS Komplizenschaft ist keine Einbahnstrasse – genau so, wie ihr Kontakte findet, könnt ihr euch auch dafür einsetzen, dass ihr gefunden werdet.

MACHT EINE AUSSCHREIBUNG

Ihr könnt öffentlich nach neuen Kompliz*innen suchen, indem ihr eine Ausschreibung über eure Kommunikationskanäle versendet ([§.133 Kommunikation nach aussen](#)) und dabei bestehende Kompliz*innen verlinkt bzw. um Weiterleitung bittet.

TIPP Beschreibt die konkrete Zielgruppe oder die konkreten Fähigkeiten und Ressourcen. Z. B. «Wir suchen

Velofahrer*innen aus dem Quartier Wipkingen», oder «... eine Person mit vielen Followern» oder «... Expert*innen für Nachhaltigkeit für unser Podium».

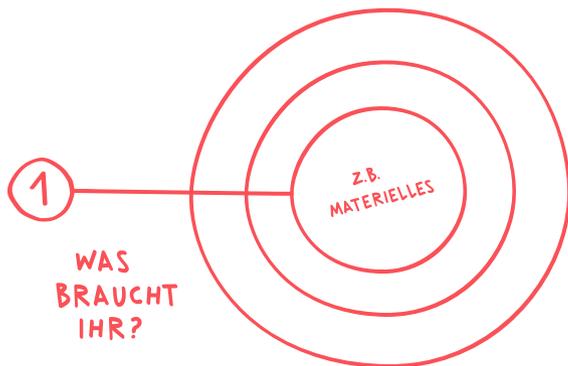
SCHLIESST EUCH MIT ANDEREN NETZWERKEN ZUSAMMEN

Neue Netzwerke aufzubauen, kostet in der Regel mehr Kraft als sich an bestehende Netzwerke anzudocken. Tauscht euch mit anderen Netzwerken aus. Das ist besonders wichtig, wenn ihr eine bestimmte Zielgruppe erreichen wollt. Besucht Veranstaltungen von vielversprechenden Akteur*innen, sucht mit Leuten das Gespräch, indem ihr Gastgeber*innen zu euch einladet und euch damit durchs Machen kennenlernt oder indem ihr eure Kompliz*innen fragt, ob sie eine Ausschreibung von euch streuen können.

Macht einen Workshop in eurem Kollektiv

Dies ist besonders dann interessant, wenn ihr bereits ein paar Kontakte gesammelt habt und nun eine Auslegeordnung machen und euren Kreis gezielt erweitern möchtet: z. B. weil ihr ein konkretes Vorhaben plant, eure Reichweite verbessern wollt etc. Wir haben euch dafür ein Netzwerk-Spiel [feld](#) [50](#) gemacht, mit dem ihr als Gruppe strukturiert eine Übersicht über eure Netzwerke gewinnen könnt.

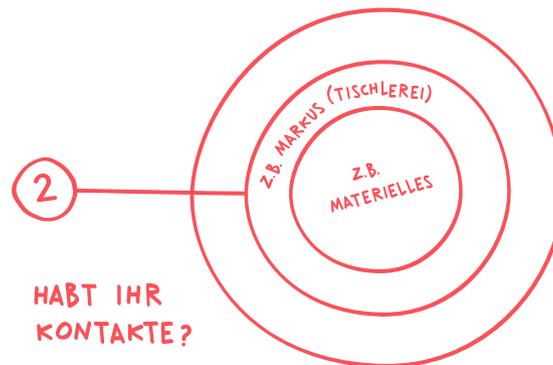
1. WAS BRAUCHT IHR FÜR EUER VORHABEN VON EUREM NETZWERK?



Das können verschiedene Dinge sein. Vielleicht diese:

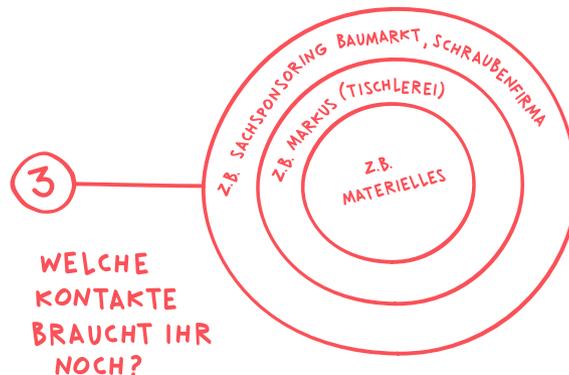
- **Zeit und Begeisterung.** z. B. Helfer*innen an der Bar, Mitorganisator*innen für eine Demo;
- **Materielles.** z. B. Finanzierung, Baumaterial, Werkzeuge, einen Raum, ein Lastenvelo;
- **Wissen und Expertise.** z. B. Handwerker*innen für den Selbstumbau, Moderator*in für die eigene Konferenz, Klima-expert*in für eine Pitch Night;
- **Unterstützung und Legitimation.** z. B. Support von der Bevölkerung, von anderen Initiativen, Politiker*innen, öffentlichen Personen;
- **Beziehungen und Kontakte.** z. B. Zugang zur Stadtverwaltung, Stiftungen, Quartieren;
- **Reichweite ausserhalb eurer Bubble.** z. B. über die Lokalzeitung, Vereine, Personen in der soziokulturellen Animation;

2. WELCHE KONTAKTE HABT IHR BEREITS?



Überlegt euch für jeden Kreis, welche Personen oder Gruppen ihr bereits kennt, die euch in diesem Punkt weiterhelfen könnten. Jede*r von euch wird wahrscheinlich andere Kontakte zu diesem Punkt beisteuern. Vergesst nicht, wessen Kontakt es ist – denn diese persönliche Verbindung ist wichtig, wenn es darum geht, diese Kontaktpersonen konkret anzugehen.

3. WELCHE KONTAKTE BRAUCHT IHR NOCH?



Ihr seht auf dem Netzwerk-Spielfeld, wo noch Leerstellen sind. Überlegt euch möglichst konkret, welche Kontakte ihr neu angehen und kennenlernen könnt. Vielleicht müsst ihr hier eine Unterbrechung machen, um weiterzuerforschen oder mit weiteren Menschen zu reden.

ACHTUNG Netzwerke hängen an Personen. Schafft mehrere Zugänge zu Netzwerken und Kreisen. Wenn das Netzwerk an einer Person hängt und die plötzlich wegfällt, habt ihr sonst ein Problem. Schafft aber auch klare Ansprechpersonen und Kommunikationswege, damit es kein Durcheinander gibt.

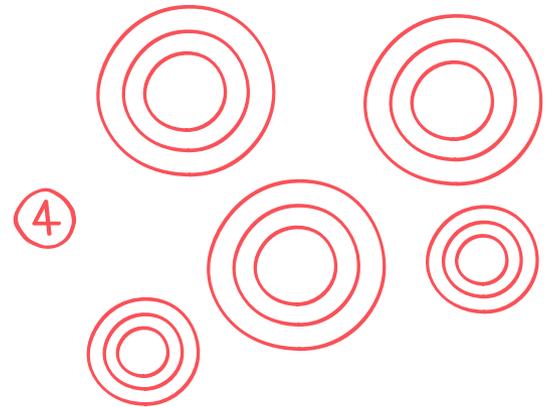
An folgende Personen(gruppen) könnt ihr in eurer Recherche denken:

- Bewohnende aus direktem Umfeld;
- Akteur*innen vor Ort (Clubbetreiber*innen, Kirchen, Gewerbebetreiber*innen ...);
- Aktivist*innen mit dem gleichen Anliegen;
- lokale Kulturschaffende und vernetzte Organisationen;
- zuständige Behörden;
- Politiker*innen mit dem gleichen Anliegen;
- Gewerbeverbände;
- Kunst- und Kreativwirtschaft,
- Journalist*innen mit Fokus aufs Thema;
- alteingesessene lokale Vereine (Sportclub ...);
- Gemeindezentren / Quartiertreffs / soziokulturelle Animation;
- kulturelle und soziale Institutionen (Museen, Hochschulen ...);
- Expert*innen & fachspezifische Organisationen (mit Fachwissen zum Thema X);
- ‚Celebrities‘, also Menschen mit besonderer Bekanntheit und Reichweite.

Sucht in eurer Erinnerung, in Medien, online und vor allem: Fragt eure Freund*innen und Bekannten!

Wiederholt diesen Prozess mit mehreren Netzwerkinseln, bis ihr alle nötigen Ressourcen und Kontakte zusammengetragen habt.

4. WIE ENTSCHIEDET IHR EUCH, WEN IHR KONTAKTIERT?



Was von allem Gesammelten ist euch wirklich wichtig und hilft eurem Vorhaben? Überlegt euch, was realistisch mit euren Kapazitäten und denen der potenziellen Kompliz*innen umsetzbar ist. Vielleicht sind es besonders ein bis zwei starke Kompliz*innen, weil ihr ein politisches Anliegen durchbringen wollt? Oder ihr möchtet viel Aufmerksamkeit und es sollen möglichst viele Menschen euer Anliegen auf Social Media teilen?

ACHTUNG Wie die Welt euch wahrnimmt, wird auch dadurch mitbestimmt, mit wem ihr zusammenarbeitet. Seid daher sorgfältig in der Auswahl, testet im Zweifelsfall erst einmal in kleineren Kooperationen.

TIPP Es kann hilfreich sein, wenn ihr Grundsätze für Komplizenschaften definiert. Dann wisst ihr, worauf ihr beim Kennenlernen achten wollt. Beispiele:

- «Wir wollen nur mit Kompliz*innen zusammenarbeiten, die sich auch für solidarische, zugängliche, ökologische,.. Städte einsetzen.»
- «Wir wollen nicht mit Akteur*innen zusammenarbeiten, die gewinnorientiert sind.»
- «Uns ist ein Anspruch an ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in all unseren Vorhaben wichtig – das sollten unsere Kompliz*innen auch unterstützen.»
- «Unsere Kompliz*innen sollten bereit sein, Kommunikationsmassnahmen mit uns gemeinsam zu besprechen und zu planen.»

Nachdem ihr eine Liste an guten Kontaktpersonen gesammelt habt, könnt ihr nun anfangen, eure Kontakte aufzubauen.

Erste(s) Treffen

Um eine Kollaboration aufzugleisen, gibt es mehrere Schritte zu tun. Manchmal finden diese alle in einem Treffen statt, aber meistens in mehreren.

ACHTUNG Es macht einen Unterschied, ob ihr mit einer anderen Initiative zusammen einen Spaziergang organisieren oder mit 20 Kollektiven ein Buch schreiben / eine Zwischennutzung organisiert wollt. Je nachdem solltet ihr bereits das erste Kennenlernen entsprechend aufgleisen: Ist es wichtig, die potenziellen Kompliz*innen zuerst einzeln kennenzulernen oder sollten sich am besten alle direkt zusammensetzen?

Ein **erstes** (unverbindliches) **Austauschtreffen** (manchmal auch mehrere) ist für Komplizenschaften wichtig, um einen Eindruck voneinander zu bekommen und Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit auszuloten. Für ein erstes Treffen mit einer oder wenigen Personen hat sich für uns bewährt, Interessierte zu einem Kaffee oder Bier einzuladen. Ein Kaffee hat einen etwas offizielleren Charakter als ein Bier, aber beides schafft einen unkomplizierten Rahmen, in dem ihr euch ein Stündchen beschnuppert (und es nach Belieben spontan ausbauen könnt).

ACHTUNG Nicht alle Personen haben die Zeit, sich einfach mal so mit euch zu treffen. Schätzt die Zeit der anderen wert. Vielleicht kommt ihr selbst auch einmal in die Lage, dass ihr nicht (mehr) jedes Angebot zum Kaffeetrinken einfach so annehmen könnt.

Falls ihr euch mit vielen Personen zu einem ersten unverbindlichen Austausch treffen wollt, könnt ihr zuerst zu einer **offenen Runde** einladen. Das haben wir auch schon ausprobiert – mit über 50 Personen, die sich vorher nicht kannten. Solche Treffen haben die Chance, dass viel gute Ideen und Motivationen zusammenkommen. Es geht aber nicht ganz ohne Vorbereitung – zumindest sollte idealerweise klar sein, wer einlädt und was ungefähr am ersten Treffen besprochen wird. Vielleicht bringen die Einladenden auch bereits Unterlagen wie z. B. einen Entwurf für Grundsätze oder ein Vorgehen mit? Das kann helfen, die Diskussionen zu fokussieren.

Wichtig ist zu unterscheiden, ob ihr eher (ein bisschen vage) am Netzwerken seid oder ob ihr gezielt eine Kollaboration aufgleisen möchtet:

→ **Netzwerken:** Damit meinen wir, dass ihr die Person(en) etwas beschnuppeln möchtet und euch im besten Fall gegenseitig auf euren Radar bringt. In diesem Fall kann ein

solches erstes Treffen recht unspezifisch ablaufen. Ihr erzählt euch einfach, was ihr so macht, was euch interessiert, woran ihr gerade arbeitet. Fragt auch eure Gegenüber, wo sie stehen, was ihre Aufträge und aktuellen Fragen sind.

TIPP Lasst euch in diesem Fall nicht davon irritieren, wenn das erste Treffen nicht gerade in eine konkrete Projektplanung mündet. Manchmal enden erste Treffen mit einem unverbindlichen: «Gut, dann melden wir uns einfach nochmal beieinander.» Vielleicht geht ihr noch fünfmal Kaffee trinken und dann entsteht langsam eine gemeinsame Idee oder sie verschwinden ein Jahr lang in eurem Telefonbuch, bis sich plötzlich eine passende Gelegenheit ergibt. Das Schöne am Netzwerken: Ihr müsst nicht direkt, immer und die ganze Zeit miteinander aktiv sein, sondern könnt bei Gelegenheit darauf zurückgreifen.

→ **Kollaboration aufbauen:** Wenn es euch aber eher darum geht, bereits eine Kollaboration aufzugleisen, müsst ihr natürlich spezifischer vorgehen. Seid vorbereitet: Wenn ihr selber überzeugt seid von dem, was ihr macht, seid ihr häufig schon auf gutem Weg, eure Gegenüber ebenfalls zu begeistern. (Vergesst natürlich bei all dem trotzdem nicht, euren Gegenübern zuzuhören! Ihr wollt schliesslich auch möglichst viel von ihren Projekten erfahren.)

TIPP Oft ist es hilfreich, gute Kommunikationsmittel parat zu haben, z. B. eine Dokumentation, euer Konzept oder zumindest eine Visitenkarte oder eine Website, auf die ihr verweisen könnt (**S.150** Gute Unterlagen vorbereiten).

ACHTUNG Es geht nicht darum, dass ihr ein Loblied über euch singt. Zur Überzeugung und Begeisterung gehört, dass ihr eure Grenzen kennt, eure ungelösten Herausforderungen und nagenden Fragen. Redet ruhig auch darüber.

In den folgenden Kapiteln findet ihr viele Tipps dazu, wie ihr Komplizenschaften weiter aufbaut. Für das erste Treffen ist noch wichtig, dass ihr am Ende des Treffens vereinbart, wann und wo ihr euch das nächste Mal seht / hört und was bis dann passiert sein soll.

TIPP Habt keine Hemmung davor, nach dem vereinbarten Termin nachzuhaken und euch proaktiv zu melden mit einem «Hey, wie wollen wir weiter machen?»

Macht euch nach jedem Austauschtreffen kurz Notizen mit den Kontaktangaben der Person(en) sowie den wichtigsten Stichpunkten eures Gesprächs und sammelt sie in einer übersichtlichen Liste. Später seid ihr allenfalls froh darum.

WEITERES:

Für die Vernetzung in Mieter*inneninitiativen generell und das erste Treffen mit Nachbar*innen im Spezifischen gibt es einen grossartigen Gesprächsleitfaden des Mieter*innenprotests Deutsche Wohnen und der Kampagne Deutsche Wohnen und Co enteignen **51**.

Wenn ihr den ersten Kontakt aufgebaut habt, könnt ihr nun die Kollaboration mit euren Kompliz*innen aufbauen.

Kollaborieren

Die wenigsten Formen der Zusammenarbeit funktionieren genau gleich. Es gibt Kompliz*innen mit unterschiedlichen Zeitressourcen, Interessen, Arbeitsweisen, Verbindlichkeiten etc. Es gilt deswegen auch, für jedes Vorhaben einen Modus der Zusammenarbeit zu finden.

Rahmenbedingungen schaffen

Es lohnt sich, die Bedingungen eurer Zusammenarbeit gemeinsam mit euren Kompliz*innen zu entwickeln und entscheiden oder wenigstens rückzusprechen. Für jede Komplizenschaft könnt ihr euch dasselbe überlegen wie innerhalb eures Kollektivs. Wie, wann, wie oft trifft ihr euch? Wie gestaltet ihr eure Struktur, wie verteilt ihr Aufgaben und Verantwortung? Wie trifft ihr Entscheidungen? Das könnt ihr auch in einer Vereinbarung festhalten, wenn ihr wollt.

- Klassischerweise macht eine Partie **einen Vorschlag zur Zusammenarbeit und ihr diskutiert diesen dann gemeinsam**. Dieses Vorgehen empfiehlt sich, wenn euch und / oder euren Gegenübern nicht viel Zeit für Grundsatzdiskussionen zur Verfügung steht.
- Probiert auch einmal das Experiment aus, **gemeinsam bei null anzufangen!** Das ermöglicht mehr gemeinsamen Entscheidungsspielraum und involviert alle Beteiligten in grundsätzliche Festlegungen. Rechnet für diesen Prozess aber unbedingt genug Zeit ein. Womöglich braucht es sogar mehrere Treffen, bis ihr die Rahmenbedingungen eurer Zusammenarbeit definiert habt. Dieses Vorgehen ist dann einfacher, wenn ihr eure Kompliz*in schon gut kennt und ihr einander vertraut. So oder so lohnt sich aber eine klare Ansage, worum es im Projekt gehen soll.

UNTERSCHIEDLICHE KAPAZITÄTEN BERÜCKSICHTIGEN

In komplexeren Vorhaben werdet ihr merken, dass oft Kompliz*innen mit unterschiedlichen Zeitressourcen eingebunden sind. In diesem Fall ist wichtig, dass ihr unterschiedliche Intensitäten des Mitmachens ermöglicht. Überlegt euch, welche Aufgaben welche Verantwortung und Intensität benötigen. Kommuniziert euren Kompliz*innen klar, wann sie wofür zum Einsatz kommen.

HELFER*INNEN EINBINDEN

Denkt auch daran, Helfer*innen einzubinden, also jene, welche nicht dauerhaft aktiv bei euch mitmachen, sich aber punktuell einbringen möchten. So einen Dunstkreis könnt ihr aufbauen und projektbasiert für bestimmte Aktionen einbeziehen, z. B. wenn ihr Personen für eine Barschicht, Aufpasser*innen an einem Bautag oder eine Grafiker*in für einen Flyer braucht. Dafür braucht es einen Kommunikationskanal, über den ihr diese Personen erreicht und eine Ansprechperson, die die Koordination von eurer Seite aus übernimmt.

ANEKDOTE:

Das Neubad Luzern und Kein Museum bieten ihrem Dunstkreis über einen Mailverteiler bzw. eine WhatsApp-Gruppe klar beschriebene Tätigkeiten zum Mitmachen an. Damit können Leute andocken, ohne zu viel Verantwortung übernehmen zu müssen.

(ACHTUNG) Macht das Mitmachen so einfach wie möglich! Und danke sagen nicht vergessen ([s.282 Umgang mit Ehrenamt!](#))

Vereinbarung aufsetzen

Bei grösseren Projekten, neuen Komplizenschaften und / oder in der Zusammenarbeit mit Behörden, Politik, Institutionen empfehlen wir euch, eine **Kooperationsvereinbarung** aufzusetzen. Wie detailliert und in welcher Form ihr festhalten wollt, wie eure Zusammenarbeit aussehen soll, müsst ihr je nach Vertrauensbasis und Risikoeinschätzung entscheiden. In jedem Fall ist es sinnvoll, gemeinsam zu diskutieren:

- Wer hat welche Erwartungen an die Zusammenarbeit?
- Wer kann was und wie viel zum gemeinsamen Vorhaben beitragen? (Arbeitsstunden, finanzielle Mittel, Kontakte ...).

Wir geben euch hier eine Übersicht über mögliche Vereinbarungsbausteine, die ihr besprechen und verwenden könnt. Folgende würden wir mindestens empfehlen:

- **Partei A:** Beschreibt euch als Kooperationspartner*in.
- **Partei B:** Beschreibt eure Kooperationspartner*in.
- **Präambel:** Erklärt den Kontext des Vorhabens und der Kooperation.
- **Zeitraum:** Beschreibt, von wann bis wann eure Zusammenarbeit stattfindet.
- **Vorhaben:** Beschreibt, was ihr gemeinsam erreichen wollt und wie.
- **Leistungen:** Beschreibt, welche Partei welche Leistungen erbringt (z. B. Arbeitsleistungen, finanzielle oder andere Mittel o.Ä.) und welche Regeln und Pflichten dabei für die Parteien gelten.
- **Verantwortung und Haftung:** Abmachungen darüber, wer im Zweifelsfall haftet oder verantwortlich gegenüber Dritten (Förderungen usw.) ist.
- **Unterzeichnung:** Der Beschluss – schriftlich, per Handschlag, mündlich etc.

Ihr könnt einige dieser Inhalte weiter spezifizieren und ausbauen:

- **Arbeitsweisen, Rollen und Aufgaben, Pflichten:** Beschreibt die konkrete Zusammenarbeit ([§.12 Zusammenkommen](#)).
- **Kommunikation:** Regelt den gemeinsamen Auftritt und kommunikative Absprachen.
- **Administratives und Finanzen:** Regelt den Umgang mit gemeinsamen finanziellen Ressourcen.
- **Eigentum:** Regelt Ansprüche auf gemeinsam Erarbeitetes.
- **Ausstiegsklausel:** Beschreibt, wann bzw. unter welchen

Umständen die Kooperation endet bzw. wie und durch wen beendet werden kann.

- **Ausschlüsse:** Beschreibt No-Gos.
- **Anhang:** Enthält alles, was noch wichtige Informationen enthält, aber nicht Kernbestandteil der Kooperationsvereinbarung sein muss.

WEITERES:

Eine [detaillierte Beschreibung inklusive diverser anschaulicher Beispiele](#) findet ihr hier [§2](#).

Komplizenschaften können sich in langfristige Verbindungen auswachsen, häufig sind sie jedoch auch nur von temporärem Charakter. Wenn euer Vorhaben vorbei ist, geht es nun darum, euren Kontakt auch ohne unmittelbares Projekt zu pflegen. Damit sind wir beim Thema: wie ihr eure Beziehungen in Netzwerken pflegt.

Netzwerke pflegen

Netzwerke können informell zwischen Bekannten entstehen, die sich für ein gemeinsames Thema begeistern, bis hin zu offiziell organisierten Netzwerken mit einem Auftrag. Netzwerke überlagern sich, entwickeln sich ständig weiter, können auch eine Zeit lang ruhen und dann plötzlich wieder aktiv sein.

«NETZWERKE SIND FÜR UNS SOLIDARISCHE UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUREN.»

– ANONYM

Vielleicht seht oder hört ihr euch eh regelmässig, weil ihr durch ein gemeinsames Projekt dicke Freund*innen geworden seid? Aber da ihr ja unmöglich mit so vielen Leuten engstens befreundet sein könnt – und Netzwerke nicht nur

auf freundschaftlichen Beziehungen basieren – lohnt es sich, Kontakte immer wieder einmal aufzufrischen.

REGELMÄSSIGE TREFFEN

Wenn ihr zu regelmässigen Treffen einladet, wählt ihr eine verlässliche Art der Netzwerkpflge. Ihr erfahrt, was bei den anderen gerade ansteht und ihr könnt euch zu den aktuellsten Themen austauschen. Dafür ist es aber auch die aufwendigste Art der Pflege. Vielleicht findet ihr einen Weg, wie ihr Regelmässigkeit z. B. durch einen digitalen Netzwerkapéro alle sechs Monate herstellt.

ÜBER SOCIAL MEDIA

Folgt euch gegenseitig auf euren Social-Media-Kanälen. Beispielt diese so, dass eure Kompliz*innen immer mal wieder davon Wind bekommen, was ihr gerade konzipiert, plant, ausprobiert. So könnt ihr auf unkomplizierte Art eine Verbindung aufrechterhalten.

MESSENGER-KANÄLE

Wenn ihr Messenger-Dienste (Telegram, Signal, Whatsapp usw.) als digitalen Pausenplatz einrichtet, überlasst ihr den Austausch stärker den Mitgliedern selbst. Das funktioniert vor allem in engeren Netzwerken – und manchmal auch einfach gar nicht, wenn kein gemeinsames Ziel verfolgt wird. “\(:)_/” Ist uns auch schon ein paar Mal passiert. Meldet euch proaktiv, aber spammt die anderen nicht zu.

NEWSLETTER UND INTERNE POST

Ladet Kompliz*innen und Menschen aus eurem Netzwerk persönlich zu euren Veranstaltungen und Events ein. Dann können sie sich ein Bild davon machen, was bei euch gerade passiert und bekommen vielleicht Lust, mal wieder etwas mit euch gemeinsam anzureissen. Ihr könnt auch regelmässig interne News verschicken, damit alle wissen, woran ihr ge-

rade denkt und werkelt – und wo ihr euch gegenseitig unterstützen könnt.

KLEINE FREUNDSCHAFTSBEWEISE

Sich gegenseitig hin und wieder einen Tipp, ein Projekt, einen guten Kontakt zuzuschieben, ungefragt, oder die Kompliz*innen irgendwo für irgendwas zu empfehlen oder einfach positiv von den anderen zu erzählen, trägt auch zum gegenseitigen Vertrauen und Zusammengehörigkeitsgefühl bei. Auch wenn das die Kompliz*innen vielleicht gar nicht immer mitkriegen. Karma, Baby!

VERTRAUEN AUFBAUEN

Vertrauen ist ein wichtiger Punkt der Netzwerkpflge. Diesen könnt ihr jedoch nur mit der Zeit aufbauen. Dazu gehört unter anderem, sich offline zu sehen, verlässliche Ansprechpartner*innen zu definieren, erreichbar zu sein, Abmachungen einzuhalten usw., aber auch Transparenz und Ehrlichkeit.

Behörden, Politik, Institutionen

Bisher haben wir über Komplizenschaften im Wohlfühlbereich geredet, also über die Kontakte, mit denen ihr kollegiale bis freundschaftliche Beziehungen pflegt. Aber früher oder später habt ihr es bestimmt auch mit Kooperationen zu tun, die formeller sind oder sogar gar nicht auf einer Linie mit euch, auf die ihr aber trotzdem angewiesen seid.

Das können z. B. Behörden sein, Politiker*innen, aber auch Kirchen, Verbände, Kulturinstitutionen, Parteien etc. Auf einen besonderen Typ Kompliz*innen gehen wir später noch genauer ein: Eigentümer*innen bzw. Betreiber*innen von Räumen, die ihr kontaktiert, damit ihr ihre Räume temporär nutzen dürft (**S.231** Raum aneignen).

HINWEIS Politisches Handeln verstehen wir nicht als das Gleiche wie Parteipolitik! Im Gegenteil, die Assoziation mit einer Partei kann auch Vorhaben blockieren. Es geht uns darum, mit unserem Handeln eine Position einzunehmen, indem wir uns für bestimmte Themen oder Gruppen stark machen, mutige Lösungen für aktuelle Herausforderungen entwickeln oder testen und uns so aktiv einmischen.

Mit institutionalisierten Akteur*innen umgehen zu können, kann euch weit bringen!

«IN EINEM VORHABEN HABEN WIR STRATEGISCH LEUTE INS BOOT GEHOLT, DIE NIE VON SICH AUS EINEN RAUM ANEIGNEN WÜRDEN. ES SIND ABER LEUTE MIT GUTEN KONTAKTEN ZUM GEWERBE UND ZUR POLITIK, AUCH WENN SIE VIELLEICHT VÖLLIG UNTERSCHIEDLICHE ANSICHTEN HABEN, MANCHMAL SIND GENAU DIESE LEUTE GUTE TÜRÖFFNER*INNEN.»

– PATRICK

Die Zusammenarbeit mit Behörden, Politik und anderen grösseren Institutionen erfordert häufig ein bisschen Überzeugungsarbeit und ein strategisches Vorgehen. Es lohnt sich, dass ihr euch mit ihrer Sprache und ihren Zielen beschäftigt und ihnen ihre eigenen positiv besetzten Begriffe strategisch auf dem Silbertablett serviert.

«MAN MUSS BEHÖRDEN ALS PARTNER*INNEN SEHEN, UND DIESE PARTNERSCHAFT MUSS MAN VON IHNEN EINFORDERN – ABER MAN MUSS SIE AUCH SELBST LEBEN.»

– DOMINIC, NEUBAD LUZERN

Behörden, Politik und weitere grössere Institutionen funktionieren nach ziemlich anderen Regeln als kleinere, kreative Kollektive wie ihr. Sie haben ihre eigenen bürokratischen Abläufe – und meist eine andere Zeitlichkeit als ihr. Das soll euch aber nicht davon abhalten, ihnen gegenüber eine selbstbewusste Position einzunehmen und sie als eure selbstverständlichen Dialogpartner*innen zu verstehen!

«BEHÖRDEN HABEN DIE PFLICHT, DEM GESELLSCHAFTLICHEN ENGAGEMENT SO GUT UND WEIT WIE MÖGLICH ENTGEGENZUKOMMEN! (DAS MÜSSEN WIR FRECH UND MUTIG EINFORDERN.)»

– PATRICK

Vielen von uns ist der Umgang mit Behörden und Politik nicht vertraut und der Gedanke daran mag abschreckend wirken. Aber habt keine Angst! Denn die, die da arbeiten, sind auch nur Menschen (tatsächlich!). Und ja, manchmal

geratet ihr an unverständige, mühsame oder gar macht-hungrige Menschen. Teilweise findet ihr aber auch ziemlich coole Menschen, die eure Vision teilen und Lust haben, euch zu unterstützen. Diesen solltet ihr besondere Sorge tragen. Für sie ist es hilfreich, wenn ihr ihnen aufzeigen könnt, wie und wo das innerhalb ihrer strukturellen Rahmenbedingungen möglich ist.

Glaukt uns, wir wissen selbst, dass das nicht immer einfach ist. Darum haben wir dieses Extrakapitel mit vielen konkreten Erfahrungstipps geschrieben, die auf diese formelleren Kooperationen zugeschnitten sind.

Bevor wir loslegen:

Was meinen wir eigentlich mit Behörde und Politik?

Die Behörden, das Amt, die Stadtverwaltung, die Kommune oder einfach die Stadt – damit meinen wir den Apparat, der eine Stadt bzw. Kommune verwaltet. Aber Achtung: «Die Stadt» gibt es nicht, sondern unterschiedliche Departemente und Abteilungen, die alle eigene Aufträge und entsprechend unterschiedliche Prioritäten und Standpunkte haben und sich nicht immer einig sind. Wenn ihr also etwas wollt von «der Stadt», dann lohnt es sich, zu recherchieren, wo ihr am besten anklopfen sollt, um auf offene Ohren zu stossen.

Dies gilt auch für «die Politik». Auf unterschiedlichen Ebenen (Landesebene oder Gemeindeebene, teilweise auch auf Bezirks- bzw. Quartiersebene) gibt es Politiker*innen unterschiedlicher Parteien mit unterschiedlichen Anliegen und Zielen. Politiker*innen braucht ihr vor allem dann, wenn es um stadtpolitische Angelegenheiten und Entscheidungen geht; wenn ihr z. B. mehr Velowege in der Stadt realisieren oder ein altes Industriegebäude vor dem Verkauf an Investor*innen bewahren wollt.

Richtige Personen finden

Wenn ihr noch am Anfang steht und erst einmal Kontakte zu Behörden, Politik und weiteren Institutionen aufbauen wollt, schaut bei [§.171 Kontakte sammeln](#) nach. Ob formelle oder informelle Kontakte, die Suche nach ihnen funktioniert grundsätzlich etwa gleich. Und doch gibt es für Behörden, Politik und Institutionen ein paar zusätzliche Spezialtipps, um die richtigen Personen zu finden.

→ Vielleicht kennt ihr Kompliz*innen, die bereits eng mit Behörden, Politik und weiteren Institutionen zusammenarbeiten? Fragt sie, ob ihr euch bei ihren Kontakten melden und dabei auf sie verweisen dürft.

(TIPP) Kontakte herauszugeben ist Vertrauenssache. Wenn ihr eure Kompliz*innen nach ihren Kontakten fragt, ladet sie zu einem Kaffee ein oder ruft sie wenigstens an. Das verleiht eurer Anfrage mehr Gewicht und ihr könnt allfällige Fragen gleich miteinander besprechen.

→ Schaut in Publikationen, Nachrichten, Redelisten von Events, welche Personen sich zu eurem Anliegen öffentlich äussern.

→ Sucht in Organigrammen nach Ansprechpersonen. Wenn ihr dort niemanden findet, sucht im Impressum von Leitbildern, Strategien etc.

→ Ruft (in Behörden, Parteien, Kulturinstitutionen, Hochschulen ...) an und fragt nach Kontakten. Sollte mit der angegebenen Person kein Dialog möglich sein, wendet euch

an deren Vorgesetzte*n oder direkt an den*die Departementsvorsteher*in.

→ Findet heraus, wer die sozialen Knotenpunkte und Vernetzer*innen sind! Oft gibt es «bunte Hunde» (in der Regel 50+ Jahre alt und schon lange aktiv), die so gut wie jede*n kennen und in vielen Vorhaben aktiv waren oder noch sind.

(ACHTUNG) Bei wem diese Personen positiv oder negativ bekannt sind, ist damit allerdings noch nicht gesagt. Fragt herum, wer früher mit wem im Bett war.

Versucht grundsätzlich so hoch wie möglich auf den Hierarchieebenen anzuklopfen. Das mag etwas Mut erfordern, vereinfacht eure weitere Arbeit aber ungemein: weil ihr direkt mit den Entscheidenden sprecht.

«MAN MUSS DIREKT MIT DEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER*INNEN REDEN. ALSO FRAGEN: WER ENTSCHEIDET DA EIGENTLICH? UND DANN MIT DENEN VERHANDELN. IHR MÜSST TRANSPARENZ EINFORDERN! LIEBER ANTWORTEN UND ES DAUERT ETWAS LÄNGER ALS SO MISCHMASCH-INFORMATIONEN.»

–PATRICK

ANEKDOTE:

Vielleicht findet ihr auch mal einen eleganten Work-Around, um nicht mit grösseren Institutionen zusammenzuarbeiten und trotzdem von ihrem Netzwerk zu profitieren? Der Verein Architecture for Refugees SCHWEIZ organisierte zum Beispiel ein Festival und lud dazu eine Einzelperson mit vielen Kontakten und gewissem Bekanntheitsgrad als Mitmacher ein. Er machte sehr gerne mit, aber nicht als Repräsentant der Institutionen, denen er angehört, sondern einfach als Einzelperson und Experte. Das hat AfR sehr genützt und war viel einfacher als eine Komplizenschaft mit den Institutionen aufzulösen.

ACHTUNG Fragt gerade bei grösseren Institutionen nicht zu viele Personen gleichzeitig an. Das wird eher als belästigend empfunden. Überlegt euch eine Strategie: Welche Personen mit hohen Kompetenzen geht ihr als Erste an? Wen geht ihr als nächstes an, falls sich diese Person für die Kommunikation nicht zur Verfügung stellt bzw. nicht in euer Interesse einlenkt?

Nachdem ihr erst einmal an den richtigen Adressen angekommen seid, könnt ihr mit eurer Überzeugungsarbeit beginnen.

Überzeugen

Die Kunst, von Politiker*innen, Behörden und weiteren Institutionen gehört und ernst genommen zu werden, beginnt und endet mit der Art und Weise, wie ihr mit ihnen kommuniziert. Dafür braucht ihr ...

- gute Argumente, welche die Bedürfnisse eurer Gegenüber miteinbeziehen;
- verständliche, ansprechende Unterlagen **s.199** eures Anliegens;
- einen vertrauenserweckenden Auftritt.

Argumente aufbauen

Entwickelt eure Argumente im Kollektiv, formuliert sie aus, haltet sie parat, um sie im richtigen Moment hervorzuholen.

WORUM GEHT ES EUCH?

Einigt euch zuerst im Kollektiv, warum ihr die Kompliz*innen kontaktiert. Was ist euer Anliegen? Es hilft euch, darüber

nicht nur zu sprechen, sondern eure Punkte schriftlich auszuformulieren. Dann müsst ihr nämlich viel konkreter werden.

ACHTUNG Weckt bei Behörden keine schlafenden Hunde. Wenn eure Themen erst einmal bei ihnen auf dem Tisch liegen, müssen diesbezüglich auch deren Vorschriften eingehalten werden. Überlegt euch, mit welchen Anliegen ihr überhaupt auf sie zugehen wollt – und mit welchen bewusst nicht.

WAS SIND DIE ZIELE EURER GEGENÜBER?

Wenn ihr euer Anliegen kennt, gilt es herauszufinden, wer für welche eurer Argumente empfänglich ist. Wo finden sich Schnittstellen zwischen aktuellen Diskursen und eurer Tätigkeit? Auf welche Ziele ist euer Vorhaben genau die Antwort, auf die eure Gegenüber gewartet haben?

Schaut auf den Websites eurer Gegenüber nach, sucht nach Interviews mit ihnen oder achtet auch darauf, was sie bisher unterstützt und vorangetrieben haben. Ausserdem finden sich ihre Ziele in offiziellen Dokumenten, die ihr unter folgenden Stichworten findet:

- Kulturleitbild, Kulturbotschaft, Kulturstrategien;
- Entwicklungsziele für Stadt, Quartier, Wirtschaft;
- Masterpläne, Entwicklungspläne;
- integrierte Stadtentwicklungskonzepte, örtliche Entwicklungskonzepte, Stadt(teil)entwicklungspläne,
- Legislatorschwerpunkte einer Regierung,
- Parteiprogramme der unterschiedlichen Parteien.

TIPP Es gibt ein paar Dauerbrenner-Ziele, die in vielen Städten angestrebt werden:

- Klimateffizienz / ökologische Nachhaltigkeit,
- Förderung von Teilhabe,

- Wirtschaftsförderung und Innovation,
- Aufwertung und Attraktivitätssteigerung,
- Kreativwirtschaft und Kultur,
- Standortmarketing und Tourismus.

ANEKDOTE:

Als sich Nürnberg zur Kulturhauptstadt 2025 bewarb, wünschte sich die Stadt ein Image einer progressiven Kulturmetropole. Dies gab dem Heizhaus das sich zur gleichen Zeit gerade als soziokulturelles Zentrum entwickelte, eine gute Verhandlungsposition. In dieser Situation gelang es dem Kollektiv, sich aus der Rolle der Bittsteller*innen zu lösen, weil sie etwas können, was die Stadt braucht.

WIE KÖNNT IHR ARGUMENTIEREN?

Zeigt vor allem auf, warum euer Anliegen wichtig ist, warum ihr die Richtigen seid dafür und was eure Gegenüber davon haben. Betont dabei, warum euer Vorhaben besonders dafür geeignet ist, die Ziele der Gegenüber zu erreichen (und warum es schwierig oder zumindest höchst unglaubwürdig wäre, euer Vorhaben unter «das interessiert uns nicht» oder «ist nicht wichtig» abzuschreiben, weil sie damit ihren eigenen Leitlinien widersprechen würden).

ACHTUNG Ziele eurer Gegenüber hin oder her – überlegt euch natürlich stets, was davon ihr überhaupt selbst unterstützen wollt und wo für euch Schluss ist.

ACHTUNG Es kann sein, dass ihr mit eurem Vorhaben Effekte produziert, hinter denen ihr nicht stehen könnt (z. B. Verdrängung durch Aufwertung). Überlegt, wie ihr diesen entgegenteuert ([S.245 Fokus: Urbane Aufwertung](#)).

TIPP **Erinnert eure Gegenüber an ihre eigenen Leitlinien und Strategien, indem ihr Zitate (mit Angabe der Seitenzahl!) ihrer Dokumente in eure Konzepte und Mails einbaut.**

WIE KÖNNT IHR EURE ARGUMENTE LEGITIMIEREN?

Indem ihr beweist, dass es euch gibt:

- Zeigt auf, dass ihr euch zu einem Verein o. Ä. organisiert habt und dass ihr z. B. auch eine Versicherung abgeschlossen habt.
- Verlinkt zu eurer Website.

Indem ihr eure Erfahrung und Fähigkeiten betont:

- Zeigt eure **kommunikativen Mittel**, die euch und euer Vorhaben vorstellen.
- Zeigt in einem **Portfolio** auf, was ihr schon gemacht habt. Damit beweist ihr, dass ihr Ideen tatsächlich zu Projekten weiterentwickeln könnt, dass ihr den Schnauf dazu habt, dass ihr Wort haltet.

Indem ihr Dritte für euch und euer Vorhaben (mit)sprechen lasst:

- Bringt gute und vergleichbare **Beispielprojekte** aus anderen Städten in die Diskussion. Damit könnt ihr die Möglichkeiten und Realisierbarkeit eures Vorhabens beweisen und das Argument «Das kann ja eh nicht funktionieren!» gleich ausschalten.
- Verlinkt zu **Zeitungsartikeln** über euch.
- Gebt **Referenzen** an, also den Kontakt von Personen, die bekannt oder dank ihrer Funktion oder Position vertrauenswürdig sind (z. B. Professor*innen, Verwaltungsangestellte ...) und die auf Nachfrage Gutes über euch sagen würden.
- Sammelt von unterschiedlichsten bekannten oder respektablen Personen (z. B. Lokalpolitiker*innen, Professor*innen, Musiker*innen) positive und wirksame

Aussagen und Zitate zu eurem Vorhaben, sogenannte **Testimonials**. Vergesst nicht, anzufragen, ob ihr diese Zitate verwenden dürft!

→ Durch einen **Beirat** oder ein **Patronat** könnt ihr ein starkes, einflussreiches Netzwerk schaffen und so mehr Akzeptanz erhalten. Integriert Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft und / oder der Nachbarschaft – insbesondere politische Schwergewichte, berühmte Persönlichkeiten etc. Diese verschaffen euch Legitimität und geben euch Rückendeckung, indem sie öffentlich hinstehen und sagen: «Ja, wir finden dieses Projekt super, interessant, wichtig, und wir unterstützen es auch mit Rat und Tat.» (Was indirekt auch heisst: «Ihr könnt dem Projekt problemlos eine Genehmigung oder Geld geben und wir versichern euch mit unserem Renommee, dass das gut kommt. Umgekehrt finden wir euch aber auch doof, wenn ihr's nicht tut.») Je unterschiedlicher euer Beirat bezüglich seiner politischen Überzeugung, Branche, Berufsstand, Herkunft, Sprache etc. zusammengesetzt ist, desto unterschiedlichere Leute könnt ihr von eurem Vorhaben überzeugen.

→ Untermauert eure Argumente mit **wissenschaftlichen Erkenntnissen**. Stellt Studien oder Papers bereit, die für euer Vorhaben sprechen. Den Jackpot knackt ihr, wenn sich Studien direkt eurem Vorhaben annehmen – dafür könnt ihr z. B. mit einer lokalen Hochschule zusammenspannen.

ANEKDOTE STADTLÜCKEN:

Die Zusammenarbeit mit der Universität (Reallabor für nachhaltige Mobilitätskultur) ermöglichte viele wissenschaftliche Arbeiten zum Projekt, dadurch gewann das Projekt nach aussen stark an Bedeutung und Relevanz.

TIPP Wenn ihr weder viel Erfahrung oder vergangene Projekte noch eine Website oder Rechtsform vorzuweisen habt, kann es von Vorteil sein, euch einer bestehenden Organisation anzuschliessen, die euch quasi als Dachverein unter ihre Fittiche nimmt. Das gibt euch Rechtssicherheit, Haftpflichtversicherung und vor allem einen Vertrauensvorschuss – weil diese dann quasi für euch bürgen.

Anliegen formulieren

Eine schriftliche Formulierung eurer Anliegen hilft, eure Argumente zusammenzustellen, sie im Kollektiv zu legitimieren und sie euch bewusst zu machen. Ausformulieren ist daher wichtig, egal ob ihr es euren Gegenübern aushändigt oder nicht. Denn so oder so könnt ihr etwas Schriftliches meistens gut für eure Überzeugungsgespräche gebrauchen.

Bemüht euch um eine **klare, strukturierte Sprache**. Fasst Dinge zusammen. Kommuniziert euer Vorhaben auf den Punkt gebracht und nachvollziehbar.

TIPP Sucht im Kollektiv nach den Leuten, die gut schreiben können – die sind jetzt wichtig! Oder bittet eure Freund*innen und Bekannten darum, euch Texte gegenzulesen.

FORMULIERT EINE STELLUNGNAHME

Eine Stellungnahme umfasst euer Anliegen auf den Punkt gebracht. Sie ist idealerweise kurz (Orientierung: nicht länger als eine A4-Seite). Ihr könnt euch z. B. an diesen Ablauf halten:

- Beginnt positiv, wofür ihr euch einsetzen möchtet und was das der Stadt bringt,
- schildert euer Problem oder Anliegen,
- Beschreibt, wie ihr es lösen könnt ...

- ...wenn bloss die Stadt mitmachen würde! Beschreibt möglichst konstruktiv, wie die Stadt das Projekt unterstützen kann und wie ihr euch eine Zusammenarbeit vorstellt, → dankt und grüsst.

Probiert auch mal, wichtige Personen aus den Behörden zu euch einzuladen. Ob sie nun die Einladung wahrnehmen oder nicht, ihr sendet damit ein Signal für eure Offenheit.

LEGT EIN KONZEPT BEI

Manchmal lohnt sich auch, ein ausführliches Konzept zu formulieren. Das werden sich zwar nur die Wenigsten ganz durchlesen, aber dafür (hoffentlich) die Richtigen. Und für alle anderen macht es Eindruck, wenn ihr mit einem Dossier erscheint (**S.150 Gute Unterlagen vorbereiten**).

TIPP Benutzt im Konzept Zahlen, z. B. mögliche Wirkungseffekte auf Lebensqualität, Gemeinwohl, Wirtschaft, Tourismus, das Image der Stadt.

Auftritt

Das entscheidende Gespräch rückt nun näher. Da ihr mit euren Argumenten und Unterlagen so gut vorbereitet seid, bringt ihr das bestimmt gut hin! Noch ein paar Spezialtipps, um euch auf den Weg zu schicken:

ENTSPANNT EUCH

Wenn ihr nervös seid, bewegt euch vor dem Gespräch etwas. Spaziert zum Treffpunkt, tanzt zu eurem Lieblingslied, lächelt euch eine Minute im Spiegel auf der Toilette an, streckt euch, atmet zehnmal ruhig durch. Es klingt doof, hilft aber schon.

KOMMT GUT VORBEREITET

Haltet für euch selbst die wichtigsten Eckpunkte zu eurem Gegenüber fest: Welche Themen haben sie? Welche Handlungsspielräume und Kompetenzen? Welche nicht?

REDET FREUNDLICH UND BESTIMMT

Manchmal hilft es, sich zu sagen: «Meine Gegenüber müssen nicht meine Freund*innen werden. Ich muss nicht wütend/enttäuscht /... werden, wenn sie nicht gleich denken wie ich.» Lasst sie ausreden und führt dann wieder freundlich und bestimmt auf eure Position zurück.

ZEIGT EURE TITEL, ERFAHRUNGEN, VERBÜNDETE*N

Manchmal hilft die Nennung von Titeln und Professionalisierungen (Ausbildung, Studienabschlüsse) dabei, ernster genommen zu werden. (Ja, das ist leider so ...). Das kann auch mit praktischer Erfahrung (in Politik, Projekten etc.) gelten. Oder erwähnt beiläufig, wenn ihr die richtigen Leute kennt. Hauptsache, nicht zu bescheiden sein.

«SEITDEM WIR IN VERHANDLUNGEN MIT VERTRETER*INNEN DER STADT IM TEAM EIN ABGESCHLOSSENES STADTPLANUNGSSTUDIUM ERWÄHNT HABEN, LAUFEN EINIGE DINGE ANDERS. DAS PROJEKT HAT SICH NICHT VERÄNDERT, ABER DIE WAHRNEHMUNG DER ENTSCHEIDUNGSTRÄGER*INNEN. WIR WERDEN JETZT NICHT MEHR ALS 'FREIER, UNKOORDIERTER KÜNSTLERHAUFEN' GESEHEN, SONDERN ALS URBANIST*INNEN – IN WIRKLICHKEIT SIND WIR BEIDES UND NOCH MEHR.»

–HANNA, HEIZHAUS/QUELLKOLLEKTIV

ÜBT

Je mehr solcher Gespräche ihr führt, desto einfacher werden sie euch fallen. Bestimmt in eurem Kollektiv Personen, welche solche Gespräche immer wieder führen und damit zu Erfahrung gelangen. Achtet aber auch darauf, dass bei solchen Gesprächen auch immer wieder Ungeübte dabei

sind, damit sie sich diese Erfahrung auch aneignen können ([§.57 Fokus: Hierarchien](#))!

ES GEHT UM DIE SACHE

Manchmal werdet ihr merken, dass eure Anliegen viel schneller durchkommen als ihr befürchtet habt. Und dort, wo es zäh wird, hilft es, euch; immer mal wieder daran zu erinnern, worum es euch eigentlich geht. Nehmt einen Notizzettel in eure Hosentasche, auf dem euer Anliegen steht, oder nehmt ein kleines Maskottchen mit, das euch beim Griff in die Tasche unauffällig daran erinnert ;)

BLEIBT DRAN

Manche Dinge brauchen einfach Zeit. Wiederholt nicht immer dasselbe genau gleich, sondern erzählt euer Anliegen aus unterschiedlichen Perspektiven, mit verschiedenen Stimmen, mit neuen Beispielen.

EXKURS: WIE SOLLT IHR AUFTRETEN?

Sollt ihr euch eine Krawatte umbinden oder einen Rock anziehen, um bei der Leiterin X vom Amt Y vorzusprechen? Sollt ihr euch ihrer Sprache anpassen oder einfach so auftreten, wie ihr privat seid?

Der pragmatische Ansatz:

Verstellt euch nicht allzu sehr, sonst wirkt ihr nicht mehr echt und seid beim Gespräch zu sehr damit beschäftigt, eure Rolle so gut wie möglich zu spielen, anstatt eure tatsächlichen Anliegen zu vertreten. Aber ein sauberes und ordentliches Auftreten hat in den Augen gewisser Leute auch mit Respekt zu tun. Überlegt euch: Wollt ihr mit eurem Style auffallen oder mit eurem Vorhaben? Sind gewisse Kleider oder Frisuren vielleicht so auffällig, dass

sie bloss von eurem Anliegen ablenken, statt es zu unterstreichen? Ein bisschen Anpassung (oder einfach Zurückhaltung) ist quasi Mittel zum Zweck.

Der radikale Ansatz:

Euer Vorhaben hat damit zu tun, bunte, unkonventionelle, radikale Alternativen zum Status quo aufzuzeigen? Es ist Teil eures Anliegens, dass die «grauen Herren bei der Stadtverwaltung» lernen, euch in eurer radikalen Andersartigkeit zu dulden oder sogar zu respektieren? Dann dürft ihr euch natürlich kein bisschen anpassen, weil ihr damit ja gar nicht euer Ziel erreichen könnt.

Ihr findet sicher einen für euch passenden Weg zwischen diesen Ansätzen!

Kooperieren

Wenn ihr nun die Personen in den Institutionen gefunden und überzeugt habt, gleist ihr also eine Kooperation auf. (Wir nennen das übrigens einfachheitshalber nicht mehr «Kollaboration», natürlich kann es aber sein, dass ihr auch mit aufgeschlossenen Einzelpersonen aus Verwaltungen, Politik etc. ähnlich kreative, informelle, schnelle Arten des Kollaborierens – und damit institutionelle Kompliz*innen – findet!)

BÜROKRATIE: MIT DER BEHÄBIGKEIT BEWUSST UMGEHEN

Eine der grössten Herausforderungen in der Kooperation mit Behörden, Politik und weiteren Institutionen ist meistens die andere Zeitlichkeit ihrer Abläufe. Ihr seid es vielleicht gewohnt, Dinge ad hoc zu entscheiden, Ideen schnell zu entwickeln, euer Zusammenhalt lebt von dieser Spontaneität. Diese Schnelligkeit macht euch gerade so wertvoll!

Behörden, Politik und grössere Institutionen sind oft behäbiger, es kann zeitraubend sein, mit ihnen zusammenzuarbeiten. Das kann unglaublich nerven bis zu dem Punkt, dass eure Motivation langfristig zermürbt ist. Und doch möchten wir vorausschicken: Diese Langsamkeit ist nicht nur schlecht und sie wurde auch nicht dazu erfunden, euch zu zerstören. Bürokratie ist im besten Fall dazu da, sicherzustellen, dass die demokratischen Abläufe eingehalten werden, dass die Institutionen ihre Aufträge wahrnehmen.

Natürlich klappt das nicht immer und einige Regeln und Abläufe sind in Bürokratien veraltet. Das wissen übrigens häufig Behörden, Politik und Co. selbst, bloss sind solche strukturellen Veränderungen auch richtig mühsam für sie und oft brauchten sie Legitimation von ausserhalb, um etwas verändern zu können. Wenn ihr euch da einmischen wollt: Bringt konstruktive Vorschläge, wo es Spielräume für eine unkompliziertere Zusammenarbeit geben könnte.

ANEKDOTE:

Der Verein Stadtlücken aus Stuttgart traf sich im Rahmen des Projektes Österreichischer Platz alle sechs Wochen zu einem runden Tisch mit den zuständigen Ämtern. Dadurch gab es regelmässig einen Rahmen, in dem gemeinsam mit den Entscheidungsträger*innen diskutiert, Konflikte ausgetragen und Pläne geschmiedet werden konnten.

HINWEIS Es ist immer nützlich, die Geschwindigkeit, Rhythmen und Abläufe innerhalb der Behörde zu kennen und darauf einzugehen. Plant realistische Zeiträume ein und geht so früh wie möglich auf Behörden zu. In Deutschland hat ein Bauantrag z. B. drei Monate Frist, bis sich die Behörde dazu verhalten muss. Mitunter gibt es dann aber noch nicht die ersehnte Genehmigung, sondern erst einmal Nach-

forderungen. Wenn die eingereicht wurden, hat die Behörde wieder drei Monate Zeit.

ACHTUNG Lasst euch natürlich auch nicht für dumm verkaufen. Falls ihr den Verdacht habt, dass ihr absichtlich ignoriert werdet: Macht höflich, aber bestimmt Druck. Fragt nach, ruft an, bis ihr eine Antwort bekommt. Seid hartnäckig. Oder sucht euch andere Kontakte.

ARBEITET MIT DEN HIERARCHIEN

Seid euch der Hierarchien der Behörden, Politik, Institutionen bewusst, lernt die offiziellen Wege kennen. Holt euch Rat bei Vertrauenspersonen, wie diese Strukturen aufgebaut sind und wie sie funktionieren. Es ist wichtig, dass ihr wichtige Positionen nicht umgeht und sie damit unnötig vor den Kopf stösst. Aber:

BAUT VOR ALLEM GUTE PERSÖNLICHE KONTAKTE AUF

Behörden, Politik, Institutionen sind keine Dinge an sich. Es sind immer einzelne Menschen, welche die Positionen ausfüllen. Und je nachdem, wie die Personen so drauf sind, kann eure Kooperation runder oder eben konfliktgeladener ablaufen. Natürlich müsst ihr euch an den Strukturen orientieren, aber fast noch wichtiger sind persönliche und direkte Kontakte. Sucht euch Vertrauenspersonen in den Institutionen. Das sind meistens nicht die Personen auf den höchsten Hierarchieebenen (und wenn sie es sind: Bravo, ihr habt den Institutionen-Jackpot geknackt!!). Häufig sind das auch Personen, die relativ neu in der Behörde, Politik, Institution und / oder in ihrer spezifischen Abteilung sind und (noch) nicht von den Verwaltungsmechanismen zermürbt sind – oder sich einfach eine Heiterkeit und einen Idealismus bewahren konnten. Pflegt diese wie eure Augäpfel, sie können euch das Leben ungemein erleichtern (und auch mal Prozesse deutlich beschleunigen!).

HINWEIS Eine Verwaltung(sperson), die nicht wie gewünscht mit euch kooperiert, muss nicht per se gegen euer Vorhaben sein. Häufige Gründe für deren Zurückhaltung können die Angst vor Unbekanntem ausserhalb der Norm, irgendwelche Sachzwänge, fehlende Rückendeckung von Vorgesetzten und / oder die Angst davor, ein Risiko einzugehen, sein. Oder einfach fehlende personelle Ressourcen.

MACHT SO VIEL ARBEIT WIE MÖGLICH SELBST

Geht nicht wegen jeder Kleinigkeit nachfragen, sondern erledigt alle Formulare, Anträge und weiteren Papierkram soweit möglich selbst. Geht nur mit spezifischen Anliegen auf die Personen zu. Das zeigt Eigeninitiative und lässt euch mehr Gestaltung zu beim Tempo der Zusammenarbeit.

MÜNDLICH VS. SCHRIFTLICH

Entwickelt eine gute Balance zwischen mündlicher und schriftlicher Kommunikation.

→ Mündlich ist es oft leichter, an Informationen und Aussagen zu kommen. Weil eure Ansprechpersonen darauf nicht festgenagelt werden können, sind sie eher bereit, etwas weiterzugeben.

→ Schriftlich ist verlässlicher, aber das bekommt ihr nicht immer. Manche Dinge wollt ihr vielleicht auch gar nicht schriftlich haben – z. B. wenn ihr noch keine Versprechungen darüber machen wollt, was ihr am Ende eigentlich umsetzt.

TIPP Bei grösseren Kooperationen könnt ihr z. B. einen regelmässigen, (zwei)wöchentlichen Anruf einfordern. Im Gegensatz zu physischen Treffen spart dies die Zeit aller Beteiligten (auch eure) und ermöglicht trotzdem einen regelmässigen Dialog. Wichtig ist für euer Kollektiv, dass die Kontaktperson immer gut rückmeldet, was sie am Telefon besprochen hat!

TIPP Wenn ihr auf etwas Schriftliches angewiesen seid, schreibt nach mündlichen Gesprächen proaktiv ein Ergebnisprotokoll und versendet es an die Gesprächspartner*innen (**S.113** Protokollieren). Weist (freundlich) darauf hin, dass Änderungsvorschläge gerne bis Zeitpunkt X (nicht zu lange!) angenommen werden und ab diesem Zeitpunkt die besprochenen Punkte als verbindlich angesehen werden.

DISKUSSIONSKULTUR

Wenn alles viel länger dauert als erwartet oder wenig Wohlwollen entgegengebracht wird, versucht zuerst den konstruktiven Weg.

→ Konstruktive Kritik: Klar darlegen, was ihr vorhabt, was ihr alles dafür getan und probiert habt und warum die Behörde / Politik / Institution im Moment das Projekt gefährdet.

→ Produktive Vorschläge: Besonders weit kommt ihr, wenn ihr nicht nur die Kritik anbringt, sondern gleich Lösungsvorschläge mitgebt. Das bedeutet zwar für euch mehr Arbeit, aber ihr gestaltet dafür die Kooperation auch mehr zu euren Gunsten. Nur wer Lösungen bringt, gestaltet die Welt so, wie sie ihnen gefällt!

TIPP Zeigt bei Konflikten idealerweise zuerst einmal eine Lösung auf, bei der niemand das Gesicht verliert.

TIPP Wenn ihr eure Anliegen als Lösungsansätze statt als unumgehbare Forderungen formuliert, könnt ihr besonders mutig einsteigen. Vielleicht schlägt ihr einfach mal vor, was die Vorteile wären, wenn die Stadt euch eine Stelle finanziert? Wenn Eigentümer*innen euch Räume gratis abgeben? Wenn Politiker*innen eine Initiative für eine schnelle Bewilligungspraxis bei Zwischennutzungen starten? Es ist zwar unwahrscheinlich, dass eure Lösungen gleich 1:1 eintreffen, aber sie können Diskussionen anregen, die vielleicht

schon längst fällig sind.

Wenn eure Bewilligung zum x-ten Mal abgelehnt wird, euer Antrag nach Monaten immer noch hängig ist, dann ist doch einmal Zeit, um auf den Tisch zu hauen. Formuliert euren Frust, begründet ihn. Bleibt stark! Und wenn alle Stricke reißen, könnt ihr auch mal öffentlichen Druck aufbauen. Lest dazu das nächste Kapitel.

Breite Öffentlichkeit

Wenn alle Überzeugungsarbeit nichts gebracht hat, ihr aber trotzdem noch voll Energie hinter eurem Vorhaben steht, dann hilft nur noch eins: in die breite Öffentlichkeit treten. Dazu braucht ihr wirklich guten Rückhalt untereinander, einiges an Mut und Überzeugung davon, was ihr einfordert.

In öffentlichen Diskursen kann es durchaus auch rauer werden und das ist keine Sache für alle. Aber wenn sich ein paar Mitglieder von eurem Kollektiv öffentlich exponieren können und wollen, kann das für euer Vorhaben sehr wertvoll sein.

Exponiert euch!

Bringt euch aktiv in öffentliche oder wissenschaftliche Diskurse ein und ›lobbyiert‹ so für eure Anliegen. Baut euch als glaubwürdige Ansprechpartner*innen bzw. Expert*innen für ein Thema auf. Ein Dokortitel zum Thema ist die klassische Variante, aber es geht auch anders. Langjährige, engagierte Projekterfahrung hilft hier auch viel weiter – am besten aus Projekten, die der Öffentlichkeit ansatzweise bekannt sind. Im besten Falle handelt es sich dabei um Projekte, die bezüglich Inhalt oder Ablauf als innovativ gelten (›Pionierprojekte‹).

Achtet darauf, dass ihr euch nicht zu ›Kraut und Rüben‹ exponiert, sondern ein **roter Faden** in euren Auftritten erkennbar ist (z. B. nachhaltige Stadtentwicklung, Food Waste, digitale Innovation).

NEHMT EINE HALTUNG EIN:

- Zu welchen Themen möchtet ihr euch einbringen?
- Welche Themen lasst ihr bewusst weg bzw. überlasst sie anderen?
- Welche Haltung nehmt ihr ein, auch zu kritischen Punkten?
- Wird diese Haltung von euch allen intern gestützt?
- Führt diese Haltung zu Konflikten mit eurer Unterstützer*innenschaft, euren Stammgästen ...?
- Wovon wollt ihr euch abgrenzen? Und wozu wollt ihr als Kollektiv bewusst keine gemeinsame Meinung vertreten?

Wartet nicht darauf, gefragt zu werden, sondern mischt euch proaktiv an den richtigen Stellen in laufende Diskurse ein oder werft sie gleich selbst auf.

SUCHT GELEGENHEITEN, EUCH EINZUBRINGEN:

- Besucht Talks, Podien, Vorträge zu eurem Thema und meldet euch da in den Diskussionen zu Wort.

HINWEIS Ja, das braucht Mut! Versucht, wohlwollend zu euch zu sein, euch gegenseitig zu motivieren, vielleicht sogar auch zu zweit / mehr zu sprechen. Denn was gibt es Ärgerlicheres an Diskussionen, als wenn immer wieder dieselben Exponent*innen immer wieder dieselben Dinge erzählen und spontane Minivorträge halten? Das geht auch anders!

- Organisiert selbst Veranstaltungen zu einem Thema und ladet Politiker*innen, Stadtverwaltung, Medien, Komplik*innen und andere relevante Akteur*innen dazu ein.
- Versendet Stellungnahmen schriftlich an lokale Medien und über eure kommunikativen Kanäle.
- Schreibt Kommentare auf Social Media, Blogbeiträge auf eurer Website (fleissig teilen, damit sie gelesen wer-

den), schreibt Leser*innen-Briefe an Zeitungen oder sogar Gastbeiträge in Lokalmedien bzw. Fachbeiträge in Fachmedien.

So werdet ihr mit der Zeit als Person für Interviews, Kolumnen, Podiumsdiskussionen oder sogar behördliche Zukunftsworkshops zu eurem Thema eingeladen und könnt euch dort indirekt auch für eure Anliegen und Projekte stark machen.

WERDET ANSPRECHPARTNER*INNEN:

- Seid auffindbar und bestimmt Personen, die erreichbar sind für externe Anfragen.
- Nutzt Sprechstunden oder Netzwerkevents (z. B. Vernissagen o. Ä.), um euer Vorhaben vorzustellen und Verbündete zu finden.
- Lest euch in die Thematik ein und haltet euch up to date und argumentationsbereit zu den unterschiedlichen Meinungen und Ereignissen rund um euer Thema.

HINWEIS Am Anfang werdet ihr vermutlich vor allem als Sprecher*innen für ein bestimmtes Projekt ernst genommen (à la: «Erzählt uns doch mal, was ihr so macht.») Mit der Zeit, nach mehreren Auftritten, Artikeln etc., könnt ihr euch aber immer mehr auch als Expert*in für ein Thema positionieren, das über euer Projekt hinausgeht (à la: «Was denken Sie eigentlich zu möglichen Lösungsansätzen zur Rettung der Welt?»).

TIPP Häufig ist es so, dass Leute, die mal auf dem Radar sind, als Einzelpersonen viel Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Das kann gut sein, weil ihr dann häufig eingeladen werdet. Aber für euer Kollektiv kann es schwierig sein, wenn nur dieselben Personen in der Öffentlichkeit stehen. Solche alten Häsinnen und Hasen können aber auch immer wieder mal Jüngere mit ins Rampenlicht nehmen oder ihnen

sogar ihren Platz abtreten. Bei einer Interviewanfrage können sie z. B. sagen: «Nö, danke, aber fragen sie doch die junge, engagierte Person XYZ, die steckt grad viel mehr in dem Thema drin als ich.»

ACHTUNG Als Personen im Diskurs macht ihr euch auch angreifbar und werdet manchmal heiss diskutieren, streiten und verhandeln. Dadurch bleibt ihr nicht «Everybody's Darling». Manche verstehen sich dann auch als eure Gegner*innen, ob ihr das wollt oder nicht. Versucht also, euch eine dicke Haut zuzulegen. Versucht, soweit wie möglich sachlich und konstruktiv zu bleiben und nicht zu viele Emotionen einspielen zu lassen.

TIPP Betont, wofür ihr steht, statt nur gegen etwas zu sein.

Macht Druck!

Manchmal habt ihr es auf zahlreichen Wegen versucht und seid damit aufgelaufen. Wenn ihr weiter hinter eurem Anliegen steht, gehts womöglich nicht anders als die breite Öffentlichkeit miteinzubeziehen oder sogar zu mobilisieren: um dadurch die zuständigen Stellen dazu zu bringen, sich eurem Vorhaben anzunehmen.

ACHTUNG Überlegt euch strategisch, wann ihr zu diesen Mitteln greifen wollt. Denn sie können euch wertvolles Vertrauen kosten und Kooperationen erschweren, ja sogar zu langfristigen Konflikten und Blockaden führen. Um euch für diesen Schritt zu entscheiden, sammelt am besten nochmals genau, was ihr bisher alles versucht habt und woran eure Versuche gescheitert sind – das gibt euch selbst eine Legitimation und kann euch Rückendeckung geben, wenn euch mangelnde Dialogbereitschaft vorgeworfen wird.

«DANN HABEN WIR UNS IN DEN LETZTEN JAHREN MIT VIEL NETZWERK- UND KULTURARBEIT IN DER STADT SICHTBAR GEMACHT UND UNS AUCH AUF POLITISCHER EBENE EINGEMISCHT. UND DANN BEIM WIEDERVERKAUF DES AREALS KONNTE MAN UNS QUASI NICHT LOSWERDEN – AUCH WEIL SICH DIE STADT ZU DEM ZEITPUNKT ALS KULTURHAUPTSTADT EUROPAS BEWERBEN WOLLTE. ZEILGERICHTETE ÖFFENTLICHKEITSWIRKSAME ARBEIT UND SICHTBARKEIT HABEN UNS GEHOLFEN.»

–HANNA, HEIZHAUS/QUELLKOLLEKTIV

Wie könnt ihr nun öffentlichen Druck aufbauen? Darüber liesse sich eine eigene Buchreihe schreiben. Aber ein paar Stichworte möchten wir hier gesagt haben.

SICHTBARKEIT

Zeigt durch Interventionen, Prototypen oder Veranstaltungen auf, was ihr vorhabt. So wird eure Vision nachvollziehbar und sichtbar für potenzielle Unterstützer*innen. Im Idealfall könnt ihr gleichzeitig auch auf geglückte Tests hinweisen.

ANEKDOTE:

Die B-Side veranstaltet jedes Jahr ein grosses Festival in Münster. Das Festival ist eine niederschwellige Zugangsmöglichkeit für Interessierte, die den Verein kennenlernen wollen, temporäre Helfer*innen und gleichzeitig erzeugt es eine grosse Sichtbarkeit des Vorhabens im Quartier und darüber hinaus.

Die Stadtlücken aus Stuttgart haben mit einem temporären Souvenirstand auf den Österreichischen Platz aufmerksam gemacht, den sie bespielen wollten. Durch die auf die Aktion folgende Medienwirksamkeit haben auch Politiker*innen von den Stadtlücken erfahren und das Projekt konnte aufgegleist werden.

MEDIENPRÄSENZ

Wenn über euch geschrieben und gesprochen wird, könnt ihr nicht so einfach ignoriert werden und potenzielle Unterstützer*innen erfahren von euch ([§.158 Sichtbarkeit und Reichweite](#) und [§.162 Umgang mit Medien](#)).

RÜCKHALT IM QUARTIER BZW. DER BREITEN BEVÖLKERUNG

Wenn viele Leute euer Vorhaben unterstützen, gibt euch das mehr Legitimation. Wenn «die Bevölkerung» hinter euch und euren Anliegen steht, wird es schwerer, diese als Interessen von Einzelpersonen abzuschreiben.

- Zeigt bei euren Vorhaben immer wieder auf, wie ihr damit die Interessen des Quartiers bzw. der Bevölkerung verfolgt.
- Kontaktiert die bestehende städtische Quartierarbeit (gut vernetzte Quartierszentren, Vereine, soziokulturelle Animation, Treffpunkte usw.).
- Schafft niederschwellige Gelegenheiten, euch und euer Vorhaben kennenzulernen, z. B. durch einen Tag der offenen Tür und eine einfach verständliche Einladung dazu.
- Sammelt mit einer Petition Unterschriften.

VERBÜNDETE, DIE SICH FÜR EUCH EINSETZEN KÖNNEN

Überlegt euch, wer bei den zentralen institutionellen Figuren Gewicht hat oder Einfluss nehmen kann: Oppositionspolitiker*innen, lokale «Celebrities», Hochschulen, gut vernetzte NGOs usw.

UNTERSTÜTZUNG VON KOMPLIZ*INNEN

Zusammen seid ihr stärker. Kompliz*innen haben Ressourcen und Kontakte, mit denen sie euch unterstützen können, euer Anliegen verbreiten, eure Message multiplizieren und euch so mehr Gewicht verleihen. Die Vernetzung mit gleichgesinnten Akteur*innen hilft dabei, mehr Reichweite und Ge-

wicht zu erlangen, passende Anlaufstellen in Behörden oder Politiker*innen zu identifizieren und zu kontaktieren ([§.171 Komplizenschaften](#)).

KOMMUNIKATION UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Eure guten Argumente und Ideen brauchen einfache und klar verständliche Kommunikationsmittel: Zeigt eure Vision mithilfe von Bildern, Erzählungen, Veranstaltungen, Interventionen oder Modellen auf ([§.133 Kommunikation nach aussen](#)).

Hoffentlich habt ihr mittlerweile euer Anliegen (auch gegen mögliche Widerstände) durchgebracht und eine Community in eurem Rücken! Spätestens jetzt, vermutlich auch schon viel früher, stellt sich für euch vielleicht die Frage nach einem physischen Raum. Denn unserer Erfahrung nach brauchen alle Projekte im Mindesten einen Raum, in dem ihr euch treffen könnt. Meistens auch noch für viel mehr. Wenn es euch so geht, nehmt euch den nächsten Abschnitt zu Herzen!

Hier geht es darum, wie ihr euch Raum (im physischen Sinn) schafft. Von der Raumsuche über die Abklärung, Aneignung bis zur Nutzbarmachung findet ihr viele Erfahrungswerte. Für einen reflektierten, sorgfältigen Umgang mit Räumen haben wir zwei wichtige Fokus-Kapitel hinzugefügt.

- 219 Raum finden**
 - Wo und wie suchen?
 - Fragen-Checkliste für Räume
- 231 Raum aneignen**
 - Öffentliche Räume nutzen
 - Private Räume nutzen
 - Verträge
- 245 Fokus: Urbane Aufwertung**
- 249 Einziehen**
 - Selbst verwalten
 - Umnutzen und einrichten
 - Sicherheit gewährleisten
 - Öffentliche Veranstaltungen
- 269 Fokus: Raum teilen**

Ideen, Anliegen und Vorhaben brauchen fast immer einen physischen Raum: um sich zu treffen, etwas zu veranstalten, etwas sichtbar zu machen (z. B. eine Intervention oder Demonstration im öffentlichen Raum), um etwas zu lagern oder als langfristige räumliche Einrichtung (z. B. ein autonomes Jugendzentrum oder eine zweijährige Zwischennutzung einer alten Fabrik). Mit ›Raum‹ meinen wir natürlich nicht nur Innenraum, sondern einfach Platz. Hauptsache, ihr könnt euch breitmachen.

Physischer Raum bedeutet Möglichkeit, Freiheit und auch Macht. Wenn sich Ideen oder Forderungen physisch manifestieren, können sie mehr Kraft und Sichtbarkeit erlangen. Physischer Raum bedeutet aber auch Arbeit, Pflege und Verantwortung. Traut euch, Räume zu finden, euch anzueignen, zu nutzen und mit anderen zu teilen!

HINWEIS Auch digitale und virtuelle Räume können für etwas Raum geben – allerdings handelt dieses Kapitel von physischen Räumen.

Raum finden

Manchmal finden euch Räume, bevor ihr nach ihnen gesucht habt. Dann geht doch gleich zu **S.231** Raum aneignen weiter. Wenn ihr die Raumsuche aber etwas aktiver angehen müsst oder möchtet, haben wir hier ein paar unserer Erfahrungen zusammengetragen.

Wo und wie suchen?

Habt ihr schon konkrete Anforderungen im Kopf und sucht den genau passenden Raum dafür? Oder sucht ihr mit einer vagen Idee überhaupt Raum, um in einem zweiten Schritt ein Projekt darin zu entwickeln? So oder so, wir kennen ein paar Tricks, um mit der Raumsuche weiterzukommen.

HINWEIS Vor oder bei eurer Suche könnt ihr unterscheiden, ob ihr einen Raum kurzfristig / zeitweise bespielen möchtet, ihn langfristig übernehmen wollt oder ob es euch um (öffentliche) Aussenräume geht. Je nachdem haltet ihr eure Augen natürlich für andere Aspekte offen.

STREIFZUG

Macht Spaziergänge und Velotouren durch eure Stadt mit einem offenen Blick für leer stehende Räume, Zwischenräume, Häuser, Gärten. Achtet auch auf Räume, die womöglich demnächst frei werden (Konkurse, Liquidationen, Umzüge, nicht mehr genutzte Infrastruktur ...).

RUMFRAGEN

Erzählt immer wieder bei Gesprächen mit Freund*innen von eurer Raumsuche, fragt eure Netzwerke an (via Mail-Versand, Social Media und Co.), ruft gut vernetzte Personen an.

NEWS VERFOLGEN

Räume werden frei, wenn ihre Nutzung aufgegeben wird oder aufgegeben werden muss. Danach könnt ihr auch bewusst Ausschau halten. Achtet auch darauf, wenn ein Geschäft liquidiert wird, eine Firma mit Büroräumlichkeiten oder Fabrikhallen in konkurs geht oder ihre Arbeitsplätze ins Ausland verschiebt, wenn Liegenschaften nach Todesfällen leer stehen, religiöse Gemeinschaften z. B. leere Kirchen sozialen Projekten zur Verfügung stellen möchten, wenn die Bahn Haltestellen aufhebt und Bahnhöfe frei werden ... Um so was mitzukriegen, müsst ihr euch fleissig umhören und die Medien beobachten.

MIETBARE RÄUME ABCHECKEN

Vielleicht braucht ihr keinen eigenen Raum, sondern könnt euch einem bestehenden Raum anschliessen. Sucht nach niederschwellig zugänglichen Räumen in eurer Stadt, die euer Projekt aufnehmen würden (z. B. Gemeinschaftszentren, alternative Kulturinstitutionen, Offspaces ...). Mit einem unkommerziellen Vorhaben habt ihr auch gute Chancen, günstig oder sogar gratis an Räume von Institutionen zu kommen.

TIPP Viele Kultur- oder Meetingräume haben spezielle Konditionen für NGOs.

TEMPORÄRE NUTZUNGSMÖGLICHKEITEN IDENTIFIZIEREN

Sucht auch nach Räumen, die z. B. immer am Abend oder Wochenende leer stehen und die ihr zeitweise zwischennutzen könnt. Überredet die Nutzer*innen, euch ein temporäres Nutzungsrecht zu geben, wenn sie ihre Räume eh nicht brauchen.

TIPP Denkt an Geschäfte und öffentliche Gebäude. Diese sind zwar nicht leer, aber sie können teilweise parallel genutzt werden oder sind immer mal wieder leer, z. B. in den Ferien, am Wochenende, abends oder in der Sommerpause.

INSERATE

Schaut bei üblichen Vermittlungsplattformen nach, manchmal haben sie auch günstige Räume. Oft ist dies jedoch nicht der Fall. Recherchiert darum auch nach Ausschreibungen auf Plattformen für Zwischennutzungen. Möglicherweise hat eure Stadt auch eine eigene Stelle für Zwischennutzungen.

WEITERES:

Für Deutschland könnt ihr den Leerstandsmelder ⁵³ konsultieren. Für städtische Anlaufstellen könnt ihr suchen nach Leerstands- oder Zwischennutzungsmanagement, Vermittlungsbörse zwischengenutzter Räume für junge Leute o. Ä. Ein konkretes Beispiel dafür ist die Raumbörse in Zürich ⁵⁴.

Für eure Suche kann euch die folgende Liste an Raumtypen inspirieren:

- ehemalige Industrieareale, Industriegebäude, Hallen, Industriebrachen, Werkstätten,
- ehemalige oder leerstehende Bürogebäude,
- leer stehende Erdgeschossräume und Ladenlokale ,
- kleine Kioske, Bahnhöfe, Poststellen, Telefonkabinen,
- bestehende Institutionen wie Museen, Theater, Kinos, Schulen, Turnhallen, Kirchen,
- öffentliche Räume,
- private Brachflächen,
- Lücken wie Baulücken, Zwischenräume, Dächer und Kel-

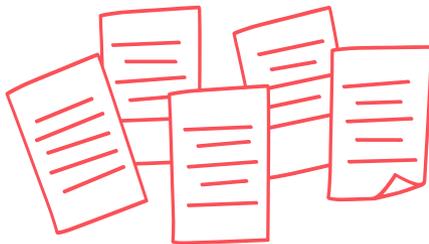
ler, Innenhöfe, Restflächen unter Brücken, neben Bahngleisen, Verkehrsinseln,

→ Bauwagen, Container, Zelte, Flosse, Parklets.

TIPP Es gibt auch Räume, die gibt es noch gar nicht bzw. die sind mobil und können an neue Orte kommen oder dort entstehen. Dafür braucht ihr nur einen Garten, eine Brache, einen Parkplatz, ein Gewässer o. Ä., wo ihr kurz- oder mittelfristig mit eurem mobilen Raum sein oder darauf unterwegs sein dürft.

Habt ihr erst einmal Ausschau nach eurem Raum gehalten, kann es nun konkreter werden. Welche Fragen solltet ihr abklären, um euch den Raum anzueignen?

Fragen-Checkliste für Räume



Wenn ihr an einem Raum dran seid, seid ihr vermutlich ganz euphorisch. Diese Fragen-Checkliste soll euch helfen, dabei die wichtigsten Punkte aufgrund der rosaroten Brille nicht zu vergessen. Es gibt kein Richtig oder Falsch, ihr solltet aber zu jedem dieser Punkte eine für euch passende Antwort finden.

Erreichbarkeit: Mit welchen Verkehrsmitteln ist der Raum erreichbar? Passt dies zu euren Zielgruppen?

Mit einem Raum, der an einer bekannten, stark frequentierten oder gut erreichbaren Adresse liegt, erreicht ihr z. B. eine breite Öffentlichkeit. Der Raum sollte zu Fuss, per Velo oder öffentlichem Verkehr erreichbar sein, wenn Jugendliche ihn nutzen sollen.

Zugänglichkeit: Wie umständlich ist es, den Raum von der Strasse aus zu erreichen? Wie könnt ihr euch und kann sich eure Zielgruppe darin bewegen?

Wenn der Raum auch im Rollstuhl oder mit Kinderwagen zugänglich sein soll, müsst ihr auf Rampen und Lift achten. Bei grösseren Räumen stellt sich die Frage, wer sich darin wie gut orientieren kann, ob es genügend gute Beschriftungen gibt bzw. ob ihr diese noch anbringen dürft. Denkt auch an Menschen mit beeinträchtigter Sicht.

Sichtbarkeit: Wie offen und zugänglich wirkt der Raum? Befindet er sich an frequenzierter Lage oder versteckt?

Wenn ihr grundsätzlich Offenheit für Neue signalisieren oder Fremde auf eure Sache aufmerksam machen wollt, sucht euch einen Raum mit grossen Fenstern im Erdgeschoss (z. B. ein altes Ladenlokal). Wenn ihr zufällig Passant*innen hereinlocken, aus eurem Raum heraus inspirieren, Alternativen aufzeigen oder Offenheit für Neue signalisieren wollt, ist ein gut sichtbarer Raum wichtig. Viele Menschen machen keine Tür auf, wenn sie nicht wissen, was dahinter ist. Umgekehrt versteckt ihr euch besser im 5. Stock oder im Hinterhof, wenn ihr in eingeweihtem Kreis geheime Sachen machen wollt.

- Offizielle Nutzbarkeit:** Ist der Raum offiziell für euer Vorhaben nutzbar? Ist die geplante Nutzung in diesem Raum zulässig?

Räume haben meist eine offiziell festgelegte Bestimmung. Z. B. dürft ihr in Büroräumen normalerweise nicht wohnen und in Wohnvierteln nicht einfach Industrie aufziehen. Oder manche Räume haben z. B. schon eine Art Gastronomiebewilligung, die ihr weiternutzen oder wieder aktivieren könnt. Entsprechend eurem Vorhaben müsst ihr herausfinden:

- Dürft ihr dort wohnen, arbeiten, öffentliche Veranstaltungen machen, Geld verdienen oder gastronomisch tätig sein? Für eine Gastro-Lizenz ist meist z. B. fliessend Wasser, Abwasser und eine angemessene Lüftung nötig.
- Für wie viele Menschen ist der Raum zugelassen? Das hat mit Statik oder Brandschutz zu tun oder auch mit der Anzahl sanitärer Anlagen.

Hilfreich ist dabei auch immer zu wissen: Wofür wurde der Raum zuletzt genutzt? Oft vereinfacht es die Sache unheimlich, wenn der Raum bisher offiziell so genutzt wurde, wie ihr ihn auch nutzen wollt.

«UM DAS EHEMALIGE LAGERHAUS ALS ÖFFENTLICHEN VERANSTALTUNGSPORT ZWISCHENZUNUTZEN, MUSSTEN WIR EINE BAUEINGABE MACHEN.»

– JAN, KOMBO

- Grösse und Grundriss:** Hat der Raum die richtige Grösse und den richtigen Grundriss? Was hat Platz in diesem Raum? Und ist eine allfällige bestehende Raumaufteilung nützlich oder hinderlich?

Grösser ist nicht immer besser. Auch in einem kleinen Raum könnt ihr mit der richtigen Infrastruktur viel machen – z. B. mit

flexiblen Möbeln, die gleichzeitig Stauraum sind. Im Gegenteil haben kleine Räume sogar auch Vorteile! Ihr Betrieb ist viel einfacher, es kann mit einfacheren Mitteln eine schöne Stimmung erzeugt werden und:

«... IHR HABT IMMER FULL HOUSE BEI VERANSTALTUNGEN!»

– KEIN MUSEUM

- Infrastruktur:** Hat der Raum die nötige Infrastruktur?

Vermutlich findet ihr keinen Raum, der alles kann, was ihr gerne hättet. Legt fest, was euch am wichtigsten ist und was ihr davon notfalls selbst einbauen, improvisieren oder anders lösen könnt. Überprüft mindestens folgende Fragen:

- **Strom:** Wo sind die Strombuchsen, wo der Sicherungskasten? Wo gibt es Starkstrom?
- **Licht:** Welches Licht gibt es? Wie kann es reguliert werden? Gibt es weitere Bühnen-Lichttechnik?
- **Wasser:** (Wo) gibt es fliessend Wasser und Abwasser? Sind die Anschlüsse praktisch gelegen?
- **Temperatur:** Wie ist der Raum temperiert? Gibt es Heizung und / oder Kühlung? Wie wird sie reguliert?
- **Lüftung:** Wie könnt ihr lüften? Braucht ihr eine behördlich abgesegnete Lüftung?
- **Akustik:** Wie ist die Akustik des Raumes? Wie der Lärmschutz (nach innen und nach aussen)?
- **Gastro:** Gibt es eine Küche für den privaten Gebrauch? Gibt es eine behördlich abgesegnete Gastro-Einrichtung für öffentlichen Gebrauch?
- **Lagerraum:** Wo könnt ihr Wertsachen lagern? Wo Getränke und Material? Braucht ihr einen Kühlraum?
- **Reinigung:** Wie ist alles zu reinigen? Sind Fenster zugänglich, der Bodenbelag einfach zu reinigen?
- **Sanitäre Anlagen:** Gibt es so viele Toiletten wie vorge-

geschrieben sind? Könnt ihr notfalls mobile Toiletten irgendwo aufstellen?

→ **Lift:** Gibt es einen Lift?

→ **Aussenraum:** Wie darf der Aussenraum benutzt werden?

Klärt sorgfältig ab, ob der Raum bereits allen behördlichen Bestimmungen entspricht. Dies gilt vor allem, wenn ihr öffentliche Veranstaltungen machen möchtet.

Sicherheit: Ist der Raum sicher oder birgt er Gefahren für die Nutzer*innen?

Geht kurz alle Horrorszenarien durch. Gibt es z. B. Stellen, wo sich jemand den Kopf stossen, ausrutschen, runterfallen könnte? Und könntet ihr bei Feuer oder Panik schnell evakuieren? Wie steht es um Fluchtwege? Folgende Fragen stellen sich vor allem bei Aussenräumen:

→ Wie könnt ihr den Raum bei Regen, Sturm und Kälte nutzen?

→ Wie und wo könnt ihr Dinge lagern, um sie vor dem Wetter zu schützen?

→ Wie schützt ihr euch und eure Aktivitäten vor Störungen, Lärm oder Gestank von aussen?

→ Wie schützt ihr euch und eure Sachen gegen Diebstahl oder Vandalismus?

Veränderbarkeit: Ist der Raum veränderbar? Dürft ihr eine Wand streichen oder rausreissen oder andere bauliche Änderungen vornehmen?

Meist muss dieser Aspekt mit den Eigentümer*innen und eventuell mit Statiker*innen abgesprochen werden. Insofern werdet ihr diese Frage erst abschliessend beantworten können, wenn ihr euch aktiv um den Raum bemüht.

Versorgung und Entsorgung: Wie gut ist die Versorgung in der Umgebung (Supermarkt, Getränkemarkt, Baumarkt)? Wie nah sind die Entsorgungsstellen (Müll, Altglas, Bauschutt)?

Community: Befindet sich der Raum in einem anregenden, kooperativen oder gar solidarischen Kontext? Unterstützen sich die Nachbar*innen, leihen sich Dinge aus, geben sich Tipps, tauschen sich aus?

Besonders spannend kann es sein, wenn ihr Gemeinschaftsräume, Werkstätten, Küche, Aussenbereiche, Lagerraum etc. mit anderen teilen könnt. Fragt nach ihren Abläufen, Treffen, Konflikten etc.

Konfliktpotenzial: Welche Konflikte birgt der Raum? Sind die Mitbenutzer*innen vom Raum oder Gebäude sowie die Nachbar*innen rundherum für euer Vorhaben empfänglich oder müsst ihr mit Klagen und Problemen rechnen?

Immer wiederkehrende Konfliktpunkte sind: Lärm und Abfall. Wenn der Raum in einem dicht besiedelten Wohnquartier liegt, habt ihr wahrscheinlich mehr Laufpublikum als an der Stadtgrenze, aber laute Musik oder andere lärmintensive Lustigkeiten sind umso heikler, vor allem nachts und am Wochenende. Ein eher isolierter Raum, der z. B. in einem Industrieareal liegt oder keine direkten Anwohner*innen hat, gibt mehr Spielraum für Lautes und Wildes.

HINWEIS Das Lärmempfinden der Umgebung ist sehr wichtig. Denn grundsätzlich gilt: solange sich niemand beschwert, kommt in der Regel auch niemand, um euch zu kontrollieren oder zu regulieren.

ACHTUNG Nutzungskonflikte müssen nicht unbedingt etwas Schlechtes sein. Der Umgang mit solchen Konflikten sind essenzielle demokratische Aushand-

lungsprozesse und vielleicht geht es euch ja genau um solche Prozesse?

- Passende Ausstrahlung:** Hat der Raum bereits eine bestimmte Ausstrahlung oder ein Image, und falls ja: Passen diese zu euch?

Eine bestehende Ausstrahlung kann ein- oder ausschließen. Sowohl eine sehr punkige, zwischengenutzte Fabrik als auch eine wohltemperierte Shopping-Meile kann Leute abschrecken, die sich fehl am Platz fühlen.

Ihr könnt auch bewusst mit bestehenden Ausstrahlungen arbeiten. So gibt es positiv besetzte Orte, die bereits bekannt und für gewisse Nutzungen wie gemacht sind, die eurer Sache eine gewisse Legitimität verleihen. Es gibt auch negativ geprägte Orte, mit deren Ausstrahlung ihr bewusst brechen könnt, um den Raum neu zu codieren. Überlegt euch aber, ob es realistisch ist, dass ihr diesen Bruch schafft.

Natürlich gibt es auch Räume, die noch kein Mensch kennt (oder nicht mehr) und deren Bedeutung ihr selbst prägen könnt. Bei diesen Räumen müsst ihr einiges mehr an Aufbauarbeit leisten, damit Leute zu euch kommen.

- Zukunftsplanung:** Welche Zukunft hat der Raum und geht euer Vorhaben damit überein?

Könnt ihr den Raum open end nutzen und somit langfristig etwas aufbauen? Oder gibt es andere Pläne für den Raum – z. B. von der Gemeinde oder den Eigentümer*innen? Soll der Raum durch eure Nutzung ausgetestet und weiterentwickelt (oder sogar aufgewertet) werden? Oder ist die Nutzung des Raums durch euch eine bloße Zwischenlösung? Findet heraus, was mit dem Ort passieren soll und welche Rolle ihr dabei (nicht!) spielen wollt und könnt. Wenn ihr euch für eure Rolle in Gentrifizierungsprozessen interessiert, schaut beim [s.245 Fokus: Urbane Aufwertung nach!](#)

- Aufwand abschätzen:** In welchem Zustand ist der Raum? Müsst ihr erst ganz viel aufräumen, putzen, jäten, roden oder renovieren, um den Raum überhaupt nutzbar zu machen? Und falls ja: Habt ihr die Energie, das Know-how und die Ressourcen dazu?

Unterschätzt das nicht! Ein Raum gibt immer zu tun. In Räumen, die von diversen Leuten für diverse Zwecke genutzt werden, kann es schnell passieren, dass alle die Möglichkeit voll auskosten, aber niemand sich wirklich zuständig fühlt. Das gilt für einfaches Aufräumen und Putzen genauso, wie wenn etwas kaputt geht und repariert werden müsste. Überlegt euch also am Anfang realistisch: Wie viel Arbeit könnt ihr stemmen und wer macht es – und zu welchen Konditionen? Je nachdem sucht ihr euch vielleicht besser einen pflegeleichten Raum aus.

- Finanzierbarkeit:** Könnt ihr euch den Raum leisten?

Zu den Kosten zählt nicht nur die Miete bzw. Nutzungsgebühr. Oft kommen Kosten wie Umbau, Mobiliar, Nebenkosten (Wasser, Strom, Heizung, Abfallgebühren, Internet), Versicherungs- und Reinigungskosten hinzu. Und überlegt euch auch, ob der Verwaltungsaufwand ehrenamtlich machbar ist oder ob ihr Lohnkosten dafür einrechnen müsst ([s.281 Arbeit entgelten](#)).

ACHTUNG Die Verwaltung eines Raumes wird vor allem dann aufwendig, wenn ihr den Raum mit anderen teilt. Dafür wird er aber auch günstiger, weil ihr euch die Betriebskosten teilt ([s.269 Fokus: Räume teilen](#)).

TIPP Bei Zwischennutzungen ist es üblich, dass ihr mindestens die Nebenkosten bezahlt und eventuell noch eine kleine Unkostenpauschale. Ihr könnt euch aber natürlich dafür einsetzen, dass auch diese Nebenkosten wegfallen, mit dem Argument, dass ihr ja einen Mehrwert schafft.

TIPP Denkt bei der Kalkulation nicht nur an Mietkosten. Manchmal ist es finanziell vernünftiger, einen gut eingerichteten Raum zu mieten als gratis eine Halle zu nutzen und dann viel Geld in Infrastruktur, Transport von Möbeln, PA-Anlage, Miete von Klos etc. zu stecken.

Verfügbarkeit: Ist der Raum überhaupt verfügbar? Und ist er zur richtigen Zeit für die richtige Dauer verfügbar?

Mögliche Hinweise darauf geben aktuelle Inserate, gemäss denen der Raum zur Nutzung, Miete oder zum Verkauf ausgeschrieben ist. Oder der Raum steht leer, liegt brach oder es steht augenscheinlich ein Nutzungswechsel bevor. Abgesehen davon ist der erste und wirkungsvollste Schritt immer: nachfragen, ob der Raum verfügbar ist!

Wenn es sich um ein brach liegendes Industrieareal oder Ähnliches handelt, könnt ihr diese Frage durch eure Beobachtung (wird er aktuell gerade genutzt?) und durch eine sorgfältige Recherche (berichten Eigentümer*innen oder Zeitungen über Pläne für das Areal, und falls ja: Wann soll es damit losgehen?) beantworten.

Falls ihr nach dieser Checklist den Eindruck habt, dass der Raum zu euch und eurem Vorhaben passt, gehts weiter mit der Aneignung.

Raum aneignen

Ihr habt den richtigen Raum gefunden? Wir nehmen jetzt mal nicht an, dass ihr euch den Raum grad gekauft habt und frei darüber bestimmen könnt. Darum geht es jetzt um verschiedene Möglichkeiten, wie ihr Räume nutzen könnt, die nicht euch gehören. Dabei müsst ihr grundsätzlich unterscheiden, ob es sich um einen öffentlichen oder um einen privaten Raum handelt.

ÖFFENTLICHE RÄUME

Öffentliche Räume gehören uns allen (bzw. allen Bürger*innen eines Ortes). Darum habt ihr für den öffentlichen Raum – ebenso wie alle anderen – ein grundsätzliches Nutzungsrecht. Für öffentliche Räume gelten relativ einheitliche offizielle Regeln. So z. B., dass sie von allen genutzt werden dürfen, allerdings stets nur so, dass niemand anders in seiner*ihrer Nutzung übermässig eingeschränkt wird. So zumindest definieren wir «öffentliche Räume» in diesem Kapitel (es gibt keine allgemeingültige Definition, über die sich alle einig sind).

Typische öffentliche Räume sind meistens Aussenräume wie Plätze, Parks, Strassen, Wälder, Uferzonen etc. Sie sind leicht zugänglich und eher nicht abschliessbar. Es gibt Infrastrukturen wie Bänke, Tische, Brunnen, Schatten, Liegeflächen, die zum Aufenthalt einladen, ohne dass ihr dafür bezahlen oder etwas konsumieren müsst. Es befinden sich darauf öffentliche Verkehrs- und Verbotsschilder oder andere schriftliche Kommunikation mit dem staatlichen Logo. Es patrouilliert die lokale Polizei.

Eine verwandte Kategorie sind **Privaträume im öffentlichen Besitz**. Dies sind z. B. Verwaltungsgebäude, staatliche Wohnbauten, Schulen, Militäranlagen, Altersheime, teilweise

Bahnhöfe. Sie sind zwar in öffentlichem Besitz, aber nicht oder nur beschränkt öffentlich zugänglich und nutzbar.

PRIVATE RÄUME

Private Räume hingegen gehören einer Person(engruppe), Firma oder anderen privaten Institution, die selbst über die Nutzung bestimmen darf. In der Schweiz, Deutschland, Österreich und den meisten anderen Ländern weltweit wird Eigentum extrem gut geschützt. Ihr habt erst ein Nutzungsrecht, wenn dies die Eigentümer*innen erlauben. Ihr könnt keine Rechte geltend machen und nur beschränkt politisch Druck aufsetzen.

Typische private Räume sind Wohnhäuser, Industrieareale, Privatgärten. Tendenziell sind das Gebäude bzw. Innenräume und mit «privat» angeschriebene, eingezäunte Aussenräume. Es patrouilliert privat angestelltes Sicherheitspersonal.

ACHTUNG Eine spezielle Kategorie von privaten Räumen sind vermeintlich öffentliche Privaträume. Darunter fallen Privatstrassen oder vermeintlich öffentliche Plätze in Einkaufszentren, Innenhöfe von Genossenschaftsbauten oder Aufenthaltszonen von privaten Transportunternehmen, teilweise sogar Wälder und Seen. Diese wirken zwar öffentlich, sind es aber in Wirklichkeit nicht. Die Eigentümer*innen bestimmen selbst, welche Regeln gelten und wer sich in ihrem Raum aufhalten darf. So könnt ihr aus solchen Räumen z. B. weggeschickt werden, einfach nur, weil ihr euch auf den Boden setzt – und ihr könnt nichts dagegen machen. Falls ihr für diese Räume ein Nutzungsrecht erreichen möchtet, müsst ihr wie bei einem klassischen Privatraum vorgehen.

Vielleicht seid ihr euch schon ganz sicher, dass euer Raum öffentlich ist? Wenn ja, geht direkt zum nächsten Kapitel [§.233 Öffentliche Räume nutzen](#).

Wenn ihr euch unsicher seid oder wenn ihr wisst, es ist ein Privatraum, geht zu [§.236 Private Räume nutzen](#).

Öffentliche Räume nutzen

Ihr möchtet einen öffentlichen Raum nutzen? Wie gesagt, der öffentliche Raum gehört auch euch, ebenso wie allen anderen. Wenn ihr nur etwas sehr Kleines, Nicht-Kommerzielles plant, gehört das zu eurem Recht am öffentlichen Raum (z. B. ein spontaner Diskussionskreis auf einem öffentlichen Platz, ein gemeinsames Picknick, ein kleiner Flashmob etc.). Das ist der sogenannte **Gemeingebrauch**. Für Nutzungen, die über diesen Gemeingebrauch hinausgehen, ist eine **behördliche Bewilligung** notwendig.

HINWEIS Gerade im öffentlichen Raum ist es eine viel debattierte Frage, wie weit ihr gehen könnt, bis Nutzung «über den Gemeingebrauch» hinausgeht und andere einschränkt – was also eh erlaubt ist und wofür es eine Bewilligung braucht. Der Begriff «Gemeingebrauch» bietet einiges an Interpretationsspielraum. Und auch, was die Nutzung des öffentlichen Raums für politische Kundgebungen angeht, können die Regeln unterschiedlich ausgelegt werden: Womöglich steht in einem Reglement, dass Kundgebungen auf einem bestimmten Platz gar nicht erlaubt sind oder dass Kundgebungen immer angemeldet werden müssen – aber gleichzeitig gibt es da das Grundrecht auf Versammlung und freie Meinungsäusserung, aufgrund dessen argumentiert werden könnte, dass eine Demo gar nicht illegal sein kann. Ihr seht: Diese Fragen sind in einer lebendigen Demokratie wohl

nie abschliessend geklärt und das ermöglicht euch einen gewissen (Verhandlungs-)Spielraum.

Gerade für Anfänger*innen kann es sinnvoll sein, einfach mal auszuprobieren – ohne explizite Erlaubnis –, bis sich jemand daran stört und sich wehrt. Dies kann dabei helfen, ein Gefühl dafür zu bekommen, was ohne viel Bürokratie möglich ist – und was nicht.

Wenn ihr eine etwas grössere Sache plant oder sicher gehen wollt, geht ihr am besten (erst einmal) den offiziellen Weg. Kontaktiert dafür zunächst die zuständige städtische Stelle. Meistens gibt es eine zentrale Stelle in eurer Stadt, die dafür eingerichtet ist, Anträge auf Sondernutzung des öffentlichen Raums entgegenzunehmen und mit allen anderen zuständigen Stellen zu prüfen (in Zürich ist es z. B. das Büro für Veranstaltungen beim Polizeidepartement). Diese Stelle kann euch darüber informieren, welche Nutzungsregeln für «euren» Raum genau gelten.

Ihr habt mehr Chancen auf eine **Bewilligung**, wenn die Nutzung im öffentlichen Interesse liegt bzw. wenn sie öffentlichen Charakter hat, so z. B. bei einem Strassenfest für alle Strassenbewohner*innen. Ausserdem sind politische Kundgebungen eine Ausnahme und werden anders gehandhabt ([s.262 Öffentliche Veranstaltungen](#)).

HINWEIS Je nach Gemeinde heissen diese Bewilligungen auch Erlaubnis, Genehmigung, Sondernutzungsgenehmigung o. Ä.

Für eine Bewilligung müsst ihr einen ausführlichen **Antrag** stellen. Macht das möglichst frühzeitig, denn es gilt, gewisse Fristen einzuhalten, damit die Behörden genug Zeit haben, alle involvierten Stellen zu fragen.

Falls ihr eine Bewilligung für die Nutzung des öffentlichen Raumes erhaltet, geht diese meist mit diversen **Auf-**

lagen einher – also Bedingungen und Verpflichtungen, die ihr einhalten müsst, wie z. B. zusätzliche Toiletten aufstellen, die umliegenden Bäume nicht beschädigen (oder sogar aktiv schützen) etc. Grundsätzlich könnt ihr davon ausgehen, dass ihr öffentliche Räume nur kurzzeitig nutzen dürft (ein paar Stunden bis maximal ein paar Tage). Eine Bewilligung kostet normalerweise Geld, wobei viele Kommunen bei gemeinnützigen Vorhaben Ausnahmen machen.

ACHTUNG Beim Spezialfall **Privaträume im öffentlichen Besitz** ist die Sache etwas komplizierter (also: Altersheime, Schulhäuser etc.). Obwohl euch diese Räume direkt oder indirekt (mit)gehören, könnt ihr eure Nutzungsrechte nicht so direkt geltend machen wie im öffentlichen Raum. Ihr müsst euch an die Betreibenden wenden (also z. B. Heimleitung, Schulleitung ...), oder – falls er leer steht – an die staatliche Immobilienverwaltung. Allerdings habt ihr via Politik die demokratische Möglichkeit, ein Nutzungsrecht zu forcieren oder auf die Nutzungsregelungen Einfluss zu nehmen. Dazu müsst ihr erst klären, welche Ebene der Politik den Raum besitzt: die Gemeinde / Kommune, der Kanton / das Land oder der Bund.

Wenn ihr merkt, dass ihr mit Anfragen oder Bewerbungen nicht weiterkommt, kann es sein, dass ihr dafür Behörden überzeugen müsst ([s.194 Überzeugen](#)). Prüft, ob ihr ein paar der folgenden Argumente in eure Überzeugungsarbeit einbauen möchtet.

→ «Aufgrund des sogenannten Strukturwandels und dem wachsenden Anteil von Internet-Shopping stehen in dieser Stadt viele Erdgeschosslokale leer. Ganze Strassenräume werden dadurch langweilig, leblos und unsicher. Unser Vorhaben würde den Strassenraum beleben.»

→ «Sie setzen sich für soziale, lebendige Städte ein? Unser

Vorhaben strahlt auf den ganzen Stadtteil / die ganze Stadt aus und hat damit einen hohen stadtentwicklerischen und politischen Wert.»

- «Es ist wichtig, dass unsere Stadt eine gute Position erhält / behält im nationalen und internationalen Standort- und Städtewettbewerb. Wir haben ein kreatives, innovatives, zukunftsweisendes Vorhaben, das gut ist für die Kreativwirtschaft oder den Tourismus.»
- «Wir wissen, dass Städte auch immer Kosten sparen müssen. Mit unserem Vorhaben schaffen wir (fast) gratis einen städtischen Mehrwert, den die Gemeinde ansonsten teuer erstehen oder erarbeiten müsste.»
- «Unser Vorhaben ist lokal breit verankert. Wir haben die Unterstützung der Nachbarschaft oder anderen Bevölkerungsgruppen sicher und / oder den lokalen Gewerbeverein oder die Lokalpolitik auf unserer Seite.»

(Natürlich müsst ihr euch selbst darüber im Klaren sein, mit welchen Argumenten euch wohl ist und mit welchen nicht!)

Private Räume nutzen

Ihr möchtet einen privaten Raum nutzen? Dann hängt es stark von den Eigentümer*innen ab, wie eure Chancen und Möglichkeiten aussehen. Wenn ihr aber erst einmal mit ihnen im Gespräch seid, ist die Verhandlung über eure Nutzung vermutlich dafür wesentlich unbürokratischer als im öffentlichen Raum.

Bei privaten Räumen sind die jeweiligen Eigentümer*innen (Privatpersonen oder Firmen) eure Verhandlungspartner*innen und sie entscheiden, worauf sie sich einlassen möchten. Wenn die Eigentümer*innen eine Immobilienver-

waltung beauftragt haben, werdet ihr vermutlich mit dieser zu tun haben. Wie kommt ihr an die Eigentümer*innen? Das kann unter Umständen relativ aufwendig sein. Grundsätzlich könnt ihr die richtigen Kontaktpersonen mit einer **Anfrage beim Grundbuchamt** herausfinden. Dieses Amt erfasst nämlich, wem welcher Boden und Raum gehört.

Das mit den Grundbuchämtern ist aber so eine Sache ... Es ist von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich, ob ihr die Information einfach bekommt, dafür bezahlen oder sogar ein begründetes Interesse an der Information nachweisen müsst. Manche Grundbuchämter bieten ein sogenanntes städtisches GIS (eine digitale Sammlung von Karten, die unterschiedliche interessante Daten anzeigen) an. Vielleicht findet ihr darin die Katasternummer, also die Nummer eures Grundstücks, zu dem ihr Auskunft wünscht. Manchmal findet sich im GIS auch gleich die Angabe zur Eigentümerschaft – da müsst ihr aber recht Glück haben.

Wenn es in eurer Gemeinde eher kompliziert ist, an Eigentumsinformationen zu kommen, lohnt es sich, in der Nachbarschaft rumzufragen oder bei grösseren Räumen / Arealen in den lokalen Medien oder Archiven zu recherchieren.

Wenn ihr die Eigentümer*innen herausgefunden habt, könnt ihr nicht sehr viel anderes tun als:

- **einfach fragen.** Das reicht oft gerade für kurze Nutzungen ungenutzter Räume.
- **bewerben.** Manchmal sind Räume auch ausgeschrieben. Bewerbt euch mit einem guten Konzept! (**§.150 Gute Unterlagen zusammenstellen**)

Es kann sein, dass ihr Eigentümer*innen zuerst überzeugen müsst, besonders wenn ihr einen Raum günstig oder gratis haben möchtet (**§.194 Überzeugen**). Prüft, ob ihr ein paar der folgenden **Argumente** in eure Überzeugungsarbeit einbauen möchtet.

- «Sie stehen als Eigentümer*in in einer sozialen / ökologischen / städtischen Verantwortung. Wenn Sie unser Vorhaben unterstützen, können Sie damit etwas ans Gemeinwohl leisten.»
- «Ihr Raum steht leer und ist deshalb in Gefahr, besetzt zu werden, Vandal*innen zum Opfer zu fallen oder nach längerer Zeit kaputt zu gehen. Wenn Sie uns den Raum (günstig) überlassen, sorgen wir ja auch gleichzeitig für ihn.»
- «Wenn Sie uns mit einem (günstigen) Raum unterstützen, wirkt sich das positiv auf Ihr Image als Eigentümer*in aus.»

ACHTUNG Mit manchen dieser Argumente wird euch vermutlich nicht ganz wohl sein. Abgesehen vom ersten zielen sie darauf ab, dass ihr mit eurem Engagement dafür sorgt, dass sich die Eigentümer*innen (als Einzelpersonen oder als Firmen) an euch langfristig finanziell bereichern. Diskutiert im Kollektiv, ob und wie stark ihr solche Argumente nutzen wollt. Damit diese Diskussion aber pragmatisch statt dogmatisch abläuft, lohnt es sich wohl, sich ehrlich zu fragen: Welche Effekte unseres Vorhabens wollen wir unbedingt verhindern? Und (wie) können wir sie verhindern? Und falls wir sie eh nicht verhindern können – können wir sie dann zumindest zu unseren Gunsten nutzen? Mehr dazu findet ihr im [S.245 Fokus: Urbane Aufwertung](#).

Bei Privaträumen seid ihr also stark von der Gunst der Eigentümer*innen abhängig. Es ist viel heikler als im öffentlichen Raum, einfach etwas auszuprobieren. Eine Methode, sich Privatraum ohne Erlaubnis anzueignen, kennt ihr bestimmt: die **Besetzung**. Aus rechtlicher Sicht begeht ihr damit sogenannten Hausfriedensbruch, indem ihr einen Raum für eine bestimmte Zeitspanne (kurz- bis langfristig) ohne Erlaubnis nutzt. Natürlich können auch Aussenräume besetzt werden, wie z. B. eine Brache oder ein Park. Besetzungen können eine

Form von politischem Protest sein und als solche Stadtentwicklung stark mitprägen, wenn sie z. B. mit bodenpolitischen oder mietpreispolitischen Argumenten begründet werden.

Wie mit Besetzungen umgegangen wird, ist von Ort zu Ort verschieden. Je nachdem kann euch Besetzen daher ziemliche Probleme einhandeln. Da es allerdings Privatraum ist, braucht es auch eine*n private*n Kläger*in, um euch wieder loszuwerden – d. h. die Eigentümer*innen müssen merken, dass ihr da seid, was bei einem wirklich verlassenem, ungenutzten Grundstück unwahrscheinlich ist, wenn ihr keine Schäden hinterlasst. Ausserdem haben gewisse Gemeinden sehr tolerante Richtlinien, die euch auf dem Privatgrundstück machen lassen, solange es niemanden stört und solange die Eigentümer*innen nicht selbst Anspruch erheben, den Raum tatsächlich zu nutzen.

Informiert euch also bei euch vor Ort, am besten auch bei Bekannten, die damit Erfahrung haben. In Zürich gibt es z. B. dieses offizielle [Merkblatt 56](#) zu Hausbesetzungen.

Verträge

Wenn ihr den offiziellen Weg gegangen seid und ein Nutzungsrecht bekommen habt, solltet ihr das verbindlich festhalten.

Bei der Nutzung öffentlicher Räume bekommt ihr eine behördliche **Bewilligung** (Erlaubnis / Genehmigung). Sie sind zeitlich beschränkt und gehen mit Auflagen einher, die ihr nicht gross beeinflussen könnt. Für alle anderen Fälle (private Räume oder wenn ihr ein Mietverhältnis mit der Stadt eingeht) müsst ihr einen Vertrag ausarbeiten.

Vertragstypen

Das Gesetz besagt, dass schon eine E-Mail, eine handschriftliche Notiz auf einem Bierdeckel oder eine mündliche Abmachung rechtskräftig sind. Sogar ein wortloses Händeschütteln oder Kopfnicken kann als Vertrag gedeutet werden. Ein solches Vorgehen könnt ihr aber im Fall von Konflikten normalerweise nicht beweisen. Ein schriftlicher Vertrag ist meistens besser.

NUTZUNGSVERTRÄGE

Das sind privatrechtliche Verträge, die die Nutzung eines Raums oder Grundstücks regeln. Was genau ihr in solchen Verträgen regelt, könnt ihr gemeinsam aushandeln. Sie können befristet oder unbefristet sein.

→ **Mietverträge** sind Verträge zwischen Eigentümer*in und Mieter*in. Das Nutzungsrecht eines Raums wird gegen einen Mietzins an die Mieter*innen abgegeben, für Unterhaltskosten kommen die Vermieter*innen auf.

→ **Untermietverträge** sind Verträge zwischen Mieter*in und Untermieter*in. Die Eigentümer*innen sind nicht involviert. Je nach Hauptvertrag müssen sie aber um Erlaubnis geben oder zumindest informiert werden.

→ **(Gebrauchs-)Leihverträge** sind ähnlich wie Mietverträge, aber es handelt sich dabei um die unentgeltliche Ausleihe eines Raums. Dazu können Nebenkosten oder Unterhaltskosten kommen oder andere Verpflichtungen, aber die Nutzung des Raums an sich wird nicht berechnet.

→ **Pachtverträge** sind ähnlich wie Mietverträge, beinhalten aber oft sehr viel Einrichtung, Gerätschaften (z. B. im Falle eines Restaurants), Maschinen oder sogar Tiere (z. B. im Falle eines Bauernhofs) zur Nutzung. Die Pächter*innen verpflichten sich, all dies ordentlich zu unterhalten.

PFLEGEVERTRÄGE

Diese werden oft zwischen einer Gemeinde und einer Person bzw. Gruppe getroffen. Letztere verpflichtet sich, sich um eine Fläche oder einen Raum zu kümmern, ihn zu pflegen. Pflegeverträge gibt es z. B. bei Gartenprojekten oder bei sogenannten Grünpatenschaften.

KAUFVERTRAG

Ja ok, oft unwahrscheinlich, aber trotzdem möglich (siehe z. B. Mietshäusersyndikat): Land mit / ohne Häuser(n) zu kaufen, ist wohl die langfristige, sicherste Möglichkeit, euch auf dieser Welt Platz zu sichern.

BAURECHTSVERTRÄGE ODER ERBBAUPACHTVERTRÄGE

Diese Vereinbarungen sind ein Spezialfall. Dabei wird ein Grundstück über einen Zeitraum von bis zu 99 Jahren zu einem relativ tiefen Zins verpachtet und in der vereinbarten Zeit darf darauf gebaut und gewohnt oder gearbeitet werden.

Grundsätzlich gilt die sogenannte Vertragsfreiheit. Das heisst, Verträge dürfen egal mit wem und mit jeglichem Inhalt geschlossen werden, sofern dieser Inhalt nicht gegen geltendes Recht verstösst oder sittenwidrig ist. Voraussetzung ist, dass beide Vertragsparteien sich einig werden und dass sie überhaupt einen Vertrag abschliessen dürfen.

Vertragsberechtigung

Berechtigt dazu, überhaupt einen Vertrag zu unterzeichnen, sind:

- **Natürliche Personen** (also Menschen) ab 18 Jahren. Minderjährige nur mit Einwilligung der Eltern bzw. Vormunde.
- **Juristische Personen** (also ein Verein, eine Firma o. Ä.). Da juristische Personen fiktiv sind, keine echten Hände ha-

ben und nicht selbst unterzeichnen können, ist üblicherweise geregelt, welche Personen diese vertreten dürfen.

TIPP Für grössere, langfristige Vorhaben kann es sinnvoll sein, einen Vertrag nicht als Person, sondern als Organisation abzuschliessen. Einerseits, weil über längere Zeit die Personen, die zuständig sind, wechseln können, und ihr dann nicht ständig den Vertrag erneuern wollt. Andererseits, weil ihr als natürliche Person persönlich haftet, als juristische Person bzw. Organisation nicht (deswegen heisst es ja auch GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung). D. h., wenn alles schiefgeht und dadurch enorme Kosten entstehen, muss sich der Verein auflösen oder die Firma Konkurs gehen, aber niemand von euch muss ein Leben lang privat Schulden abbezahlen. Siehe auch [Vereinsgründung](#) **S.89**

HINWEIS Bei Bewilligungen für den öffentlichen Raum ist es vielerorts so, dass nur natürliche Personen diese beantragen dürfen. Damit wollen die Gemeinden sichergehen, dass stets echte Personen die Verantwortung übernehmen, weil sie eben genau nicht wollen, dass ihr euch aus der Haftung davonstehlen könnt (wie oben beschrieben).

Vertragsbausteine beim Nutzungsrecht von Räumen

Auch wenn es keine fixen Regeln gibt, was ihr vertraglich regeln müsst, ist es sinnvoll, alle wichtigen Bestandteile einer Nutzung ausführlich zu beschreiben, um später keine bösen Überraschungen zu erleben. Hier findet ihr einen kommentierten [Beispielvertrag](#) **S.7**.

VERTRAGSPARTEIEN

Welche Personen / Organisationen schliessen zusammen einen Vertrag ab (Name, Adresse, Kontaktdaten)? Im Falle von juristischen Personen: Durch wen werden sie vertreten?

VERTRAGSGEGENSTAND

Um welchen Raum handelt es sich? Gebt eine unverwechselbare Beschreibung mit Adresse, Stockwerkangabe, ev. eingezeichnet im Plan und mit Grundriss an.

ART DER NUTZUNG

Wofür darf der Raum genutzt werden, wofür nicht? Schreibt so viel wie möglich rein, damit ihr euch langfristig auch weiterentwickeln könnt.

VERTRAGSDAUER / VERLÄNGERUNGSOPTION

Für welche Dauer wird die Nutzung erlaubt und gibt es danach eine Option auf Verlängerung? Bei befristeten Verträgen gibt es oft eine Klausel, die besagt, unter welchen Umständen, mit welchen Gründen und mit welcher Frist der Vertrag trotzdem schon vorzeitig gekündigt werden kann.

KÜNDIGUNGSFRIST

Wenn der Vertrag auf unbestimmte Dauer festgelegt wird, ist unbedingt eine Kündigungsfrist festzulegen, z. B. dass beide Parteien den Vertrag mit dreimonatiger Frist kündigen können.

VERÄNDERUNGSMÖGLICHKEITEN UND RÜCKGABE

Was darf am Raum verändert werden und was nicht? In welchem Zustand muss der Raum zurückgegeben werden?

KOSTEN / NUTZUNGSENTGELT

Wieviel bezahlen die Nutzer*innen für die Nutzung des Raumes und was ist dabei inklusive? Sind z. B. Betriebs- oder Instandhaltungskosten inbegriffen oder Nebenkosten wie Strom, Wasser etc.?

HAFTUNG

Die Regelung der Haftung ist für beide Parteien essenziell. Wer übernimmt die Verantwortung dafür, dass der Aufenthalt auf dem Grundstück / im Raum für alle sicher ist? Und wer haftet, wenn trotzdem etwas passiert? Je mehr Haftung ihr selber übernehmen müsst, desto wichtiger ist es, gut aufzupassen und eine entsprechende Haftpflichtversicherung abzuschliessen.

WEITERES:

Details zum Vertragsrecht regelt in der Schweiz das Obligationenrecht (OR), in Deutschland das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) und in Österreich das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch (ABGB). Musterverträge findet ihr im Internet. Stichworte für die Suchmaschine:

- Mietvertrag
- Zwischennutzungsvertrag
- Muster
- Vorlage

Bei grösseren Vorhaben lohnt es sich, den Vertrag vor der Unterzeichnung kurz von einer* einem Jurist*in prüfen zu lassen.

Urbane Aufwertung

Wenn ihr mit eurem Vorhaben Erfolg habt und damit einen Stadtteil aufwertet, kann das paradoxerweise auch wieder problematisch für eure Stadt sein. Dann nämlich, wenn ihr damit in einem Verdrängungsprozess mitwirkt: Es kann sein, dass durch euch (und weitere kreative Projekte) die Mieten in eurem Stadtteil so hoch steigen, dass die bisherigen Bewohner*innen nicht mehr hier wohnen bleiben können. Ihr seid damit indirekt daran beteiligt, Leute zu verdrängen. Dieser Prozess wird oft als «Gentrifizierung» bezeichnet. Wenn ihr einen Crashkurs dazu wollt, lest z. B. diesen [Artikel von der Bundeszentrale für Politische Bildung](#) **58**.

Dieser Prozess ist ein grosses Problem in vielen Städten. Natürlich trägt nicht ihr allein die Verantwortung dafür, aber geht trotzdem sorgfältig damit um: Sprecht offen an, wo ihr möglicherweise euren Teil zur Verdrängung beiträgt. Sprecht darüber, vernetzt euch mit anderen lokalen Organisationen ([§171 Komplizenschaften](#)), die es möglicherweise schon lange vor euch gab und werdet aktiv. Erfahrungsbeispiele und anwendbare Strategien findet ihr z. B. in [Lisa Vollmers «Strategien gegen Gentrifizierung»](#) **59**.

Allerdings führt Aufwertung nicht immer zu Verdrängung, sondern kann unter Umständen auch echte Mehrwerte für alle Beteiligten bieten. Es gibt etwa Gemeinden mit viel Leerstand, die sehr froh wären um mehr Bewohner*innen, mehr Leben, mehr Kultur, mehr Unternehmen. In einem solchen Fall wird ein Ort überhaupt erst wieder belebt.

Mit den Begriffen «Image-Bildung» oder «Adressbildung» kann es Eigentümer*innen schmackhaft gemacht werden, in

ihren leer stehenden Räumen Zwischennutzungen zuzulassen, weil ihr durch eure Aktivitäten den Räumen eine neue Bedeutung gebt. Für euch ist es von Vorteil, weil ihr damit an günstige Räume kommt. Aber es kommen – je nach Kontext – einige Probleme für euch und eure Stadt damit einher.

Für Eigentümer*innen gibt es nämlich verschiedene Gründe, euch einen leeren Raum günstig (oder gar gratis) abzugeben.

→ Der **Anti-Besetzung-Grund** – Eigentümer*innen jeglicher Art können z. B. das Ziel verfolgen: «Wir können unser Gebäude / Areal frühestens in ein paar Jahren umbauen – lasst uns Zwischennutzungen machen, solange wir eh noch keine Ahnung haben. Dann haben wir wenigstens keine Zusatzkosten und das Gebäude / Areal wird etwas gepflegt und nicht illegal besetzt.»

In diesem Szenario seid ihr quasi kreative (aber kontrollierbare) Hauswart*innen, die mit ihrer Präsenz dafür sorgen, dass das Areal nicht besetzt wird oder verfällt. Üblicherweise erwarten die Eigentümer*innen, dass ihr nach Ende der Zwischennutzung ohne Widerstand wieder geht.

→ Der **kommerzielle Grund** – Eigentümer*innen können z. B. ihren Investor*innen gegenüber sagen: «Zwischennutzer*innen werten unsere Liegenschaft und die Nachbarschaft auf. Später können wir die Räume teurer verkaufen bzw. vermieten, weil die Bevölkerung den Ort mit etwas Positivem verbindet.»

In diesem Szenario machen Eigentümer*innen mit eurem Engagement Profit. Nur zu oft bereiten Leute wie ihr mit Jahren prekärer Arbeit einen guten Nährboden für Kreatives und Soziales – und sobald damit Profit gemacht werden kann, müsst ihr wieder gehen. Und meistens müssen dann

übrigens auch die alten Nachbar*innen in der Umgebung gleich mitgehen, weil ihnen die sanierten Wohnungen danach zu teuer werden. Damit habt ihr zu Verdrängungsprozessen beigetragen.

→ Der **gemeinnützige Grund** – Genossenschaften oder städtische Hochbauämter und Liegenschaftsverwaltungen könnten z. B. ihren Auftrag so ausformulieren: «Wir machen Zwischennutzungen, damit im Rahmen eines gemeinnützigen / städtischen Bauprojektes ein lebendiges Quartier / eine sozial durchmischte Genossenschaftsiedlung entstehen kann.»

In diesem Szenario seid ihr daran beteiligt, dass lebendige Stadtteile innerhalb gemeinnütziger Trägerschaften entstehen. Das ist ja grundsätzlich etwas Schönes und euer Engagement kommt erst einmal dem Gemeinwohl zugute. Vielleicht werdet ihr langfristig selbst Teil dieser Orte, die ihr erschafft, etwa indem ihr selbst Genossenschaftler*innen werdet und / oder eine gute Beziehung zur Gemeinde aufbaut? Vermutlich seid ihr jedoch auch in diesem Fall an einem Verdrängungsprozess beteiligt – denn langfristig strahlen lebendige, gemeinnützige Nachbarschaften über sich hinaus und gewinnorientierte Eigentümer*innen der umliegenden Häuser versuchen, von dieser Aufwertung zu profitieren.

→ Der **planerische Grund** – Planer*innen und Stadtentwicklungsämter könnten z. B. Folgendes wagen und ihren Auftraggeber*innen gegenüber vertreten: «Anstatt zu spekulieren und zu planen, was dieser Raum in Zukunft sein könnte, könnten wir etwas testen. Nutzer*innen mit guten Ideen ausprobieren lassen und so etwas über den Raum, sein Potenzial und über die Bedürfnisse im Quartier lernen.»

Dieses Szenario ist (noch) nicht weit verbreitet, aber ein Versuch, neu mit der Problematik umzugehen. Dabei seid ihr Dialogpartner*innen gegenüber den Eigentümer*innen und Planenden, indem ihr zu echten Nutzungsexpert*innen dieser Räume werdet. Achtet aber darauf, dass ihr nicht nur Versuchskaninchen seid, sondern euch die Möglichkeit aushandelt, eine gelungene, funktionierende Nutzung langfristig zu verstetigen.

Einige dieser Gründe finden wir problematischer als andere. Ihr könnt natürlich auch strategisch vorgehen und die Eigentümer*innen mit ihren eigenen Argumenten schlagen, wenn ihr das möchtet.

Wie auch immer, informiert euch, welche Zukunftspläne zu dem Raum bestehen und reflektiert, welchen Einfluss auf die Entwicklung des Ortes ihr haben wollt. Versucht, einen eigenen, kreativen, konstruktiven und emanzipierten Umgang mit eurer Rolle zu finden.

Und dann: Zieht ein! Habt Freude an eurem Raum! Darum geht es im nächsten Kapitel.

Einziehen

Ihr habt also euren Raum!! Juhu! Wie bei einer Wohnung dauert auch hier der Einzug vermutlich eine gewisse Zeit und ist mit ein paar Aufgaben verbunden. Ihr werdet jetzt zu Verwalter*innen dieses Raumes, müsst ihn vielleicht noch umnutzen oder umbauen, auf jeden Fall aber die Sicherheit gewährleisten. Und falls ihr öffentliche Veranstaltungen machen möchtet, gilt es über einige behördliche Vorschriften Bescheid zu wissen.

Für Fragen zur Finanzierung siehe [§.274 Abrechnen](#).

HINWEIS Diese Aufgaben beim Einziehen sind zwar manchmal mühsam, aber unsere Erfahrung zeigt, dass ihr besonders in dieser Phase als Kollektiv zusammenwachsen könnt! Denn nichts schweisst so sehr zusammen, wie wenn ihr euch um etwas Gemeinsames sorgt und beginnt, konkret kollektive Verantwortung zu übernehmen.

Selbst verwalten

Wenn ihr als Kollektiv gemeinsam einen Raum nutzen wollt, werdet ihr ihn vielleicht selbst verwalten. Das heisst, ihr übernehmt die Verantwortung dafür, dass nichts passiert, ihr bespielt ihn, vermietet / vergebet ihn an Dritte, sorgt euch um die administrativen Belange etc. Das bedeutet Koordinationsaufwand.

«EINEN RAUM ZU BEZIEHEN, IST ETWAS ANDERES, ALS EINEN RAUM ZU VERWALTEN. UND NICHT ALLE MENSCHEN KÖNNEN BEIDES GLEICH GUT.»

– PATRICK

BASICS-VERWALTUNGSSTRUKTUR EINRICHTEN

Es gibt ein paar einfache Dinge, die ihr zu Beginn machen könnt und die euch die Verwaltung des Raumes ungemein erleichtern.

- Bringt aussen einen **Schlüsselkasten** an, bei dem der Schlüssel für den Raum mit Zahlencode entnommen werden kann. So müsst ihr nicht für alle Mitglieder einen einzelnen Schlüssel anfordern.
- Stellt auch einen **Schlüsselkasten innen** auf, wo weitere Schlüssel für Keller, Briefkasten, Lastenfahrrad etc. aufbewahrt werden.
- Überlegt euch, **wer den Code zum Schlüsselkasten erhalten soll und wer nicht** und wie ihr das kommuniziert. Möglichkeiten sind: alle Mitglieder beim Eintritt in den Verein in einem Info-Sheet, im Gruppennamen eures Betriebsteams-Whatsapp-Kanals, an jeder Sitzung erwähnen für die Anwesenden, auf einer Pinnwand im Raum für alle, die den Raum nutzen.
- Definiert auch, wie ihr den **Code zum Schlüsselkasten sporadisch ändert**, z. B. nach Gefühl, wenn es Probleme gegeben hat oder regelmässig am Anfang des Monats.

TIPP Ihr könnt euch ein Code-System überlegen, das sich regelmässig ändert und die Beteiligten nicht jedes Mal den neuen Code, sondern nur einmal die Regeln der Änderungen kennen müssen. So etwas könnte sein: [Zwei letzte Ziffern der Postleitzahl] + [Monat+3].

- In einem **gemeinsamen Kalender** könnt ihr interne Termine abstimmen, z. B. wann der Raum von wem genutzt wird, Deadlines für Bewilligungen, wichtigste To dos.
- Beginnt möglichst früh eine **Kontaktliste**, zuerst einmal mit allen Kontakten aus eurem Kollektiv, mit der Zeit auch

ergänzt durch externe Kontakte, z. B. eures Beirats, von Kompliz*innen, interessanten Persönlichkeiten, die euch mal helfen können oder empfohlen worden sind, etc. Definiert darin auch eure Notfallkontakte.

- Ein **Archiv** für wichtige Dokumente (z. B. Verträge oder Genehmigungen), wichtige Passwörter, To-do-Listen, Sitzungsprotokolle, lustige Fotos etc.
- Eine **Pinnwand** oder Ähnliches, für aktuelle Meldungen, News etc.
- **Vielseitig einsetzbares Mobiliar** wie Hocker, die auch der Aufbewahrung dienen, Paletten für unterschiedliche Nutzungen, Raumtrenner, Pflanzen, Regale, Vorhänge.
- Ein **Lageraum** für Getränke und Kühlschrank, für nicht ständig / selten genutztes Mobiliar, für Scheinwerfer, PA-Anlage, Reinigungsutensilien, Werkzeug etc.

BEDÜRFNISABFRAGE IM KOLLEKTIV

Zum Anfangen hilft es euch, eure Bedürfnisse offen auf den Tisch zu legen. Ihr habt bestimmt bereits eine Vorstellung von der Nutzung, aber jetzt müsst ihr konkreter werden und euch im Kollektiv absprechen, zumindest mit welcher Nutzungsvorstellung ihr am Anfang starten möchtet.

- Wer hat wie viele **Ressourcen**, sich um den Raum zu kümmern? Es nützt alles nichts, wenn ihr euch ein wunderbares Nutzungskonzept erarbeitet und am Schluss niemand die Zeit hat, sich darum zu kümmern. Meistens ist es so, dass die Leute mit der meisten Zeit auch am meisten im Raum unternehmen und ihn dabei am meisten mitgestalten. Die Frage danach, wer eigentlich Zeit hat für diese Verwaltungsaufgaben, wird stark die Entwicklung eures Raumes beeinflussen.
- Wer hat welche **Bedürfnisse an Ordnung und Sauberkeit** an den Raum? Je nachdem hat euer Raum eine andere

Atmosphäre. Sucht Bilder, Vergleichsbeispiele, um konkret zu werden.

- Alle im Kollektiv tragen ihre **eigenen Nutzungsvorschläge** für die Nutzung zusammen: interne Aktivitäten wie Arbeitsplätze einrichten, werken; Veranstaltungen wie Konzerte, Partys, Gastro.
- Ist das **alles miteinander vereinbar** oder müsst ihr auf gewisse Dinge schweren Herzens verzichten? Ein Punkkonzert verträgt sich schlecht mit parallelen Tonaufnahmen im Kellerraum darunter. Kettenrauchende Konzertbesucher*innen hinterlassen Gerüche, die bei einem Kindergeburtstag stören.

ACHTUNG Oft geht nicht alles. Es kann helfen, wenn ihr zuerst einmal eine Testphase macht, in der ihr so viel wie möglich reinzupacken versucht und danach erst schaut, was gut geklappt hat und was halt doch eher in der Vorstellung toll war, nicht aber im konkreten Tun. Wenn ihr euch keine Testphase leisten könnt, achtet auf eine gute, inkludierende Diskussion ([§.12 Zusammenkommen](#)).

TIPP Klärt ab, ob ihr öffentliche Veranstaltungen durchführen möchtet ([§.262 Öffentliche Veranstaltungen](#)) und ob ihr den Raum mit anderen teilen wollt ([§.269 Fokus: Raum teilen](#)).

- Eine Frage, die sich auch meistens lohnt: Was sind für euch **absolute No-Gos**?
- Und schliesslich die gute alte **Orga**: Wie und wie oft wollt ihr euch treffen, um den Raum zu organisieren und wie kommuniziert ihr ausserhalb der Treffen?

Es lohnt sich, eine solche Bedürfnisabklärung mehr als einmal ganz abstrakt zu machen. Probiert aus, testet und reflektiert dann immer wieder!

ZUSTÄNDIGKEITEN IM KOLLEKTIV FESTLEGEN

Für die regelmässigen Aufgaben lohnt es sich, Zuständigkeiten festzulegen. Ihr könnt diese Aufgaben an Arbeitsgruppen abgeben oder an Einzelpersonen ([§.102 Rollen verteilen](#)). Beides hat seine Vor- und Nachteile ([§.57 Fokus: Hierarchien](#)).

Regelmässige Aufgaben sind:

- aufräumen und putzen
- Besorgungen machen wie Putzzeug ersetzen, Kühlschrank füllen, Servietten, Klopapier, Glühbirnen etc.
- Hauswartung, Reparaturen
- Administration für Verträge, Versicherungen, Rechnungen, Buchhaltung, Spesenabrechnung
- Kontakt nach aussen, z. B. Beantworten von E-Mails und Anrufen, Befüllen der Website oder Social-Media-Kanäle
- interne Koordination wie Koordinationssitzungen organisieren, Überblick behalten, interne Kommunikation

Falls ihr mit dem Raum Geld verdienen müsst:

- Finanzierungsverantwortliche*n

Falls ihr Veranstaltungen macht:

- Hosting, Betreuung von Gästen oder Veranstaltungen
- Kommunikation der Veranstaltungen nach aussen

Falls ihr den Raum an Dritte abgibt:

- Auswahl, Kuration
- Einführung von Leuten, die den Raum nutzen möchten, z. B. Rundgang, Erklärung der wichtigsten To-Dos, Schlüsselübergabe

MACHT EINE RAUM-CHECKLIST

Spielregeln für den Raum zu definieren, hilft dabei, dass alle – nicht nur die schon eingeweihten Personen – wissen, wie der Hase läuft. Solche Spielregeln können simpel sein.

Beispiele für Spielregeln für den Raum:

- Worauf geachtet werden soll: z. B. Sicherheit, Inklusion, Freundlichkeit, nicht zu laut wegen den Nachbar*innen, Wasserhahn immer gut zudrehen.
- Was nicht erlaubt ist: z. B. rassistisches, sexistisches oder anderswie diskriminierendes Verhalten, aufs Dach klettern.
- Was beim Ankommen oder Raum-öffnen beachtet werden muss: z. B. Klopapier prüfen, Hauptschalter einschalten, Vogelfutter auffüllen.
- Was beim Verlassen beachtet werden muss: z. B. Glas entsorgen, Licht aus, Türe schliessen.
- Was bei der Organisation von (öffentlichen) Veranstaltungen beachtet werden muss: z. B. wie viele Personen haben Platz, was sind die Passwörter für den Facebook-Account.

WEITERES:

Wie solche Spielregeln konkret aussehen können, könnt ihr euch auch bei den [Stadtlücken aus Stuttgart](#) anschauen  oder beim [Pavillon](#) .

Händigt diese Spielregeln allen aus, die den Raum nutzen und hängt sie gut sichtbar an die Wand. Teilweise können sie auch genau dort angebracht werden, wo sie wichtig sind, z. B. direkt in der Küche, wenn die Spielregel lautet, dass alles Geschirr immer abgewaschen UND abgetrocknet werden soll.

ACHTUNG Ja, schon klar, Regeln sind doof. Aber klare Spielregeln ermöglichen Spielraum in allen anderen Bereichen. Sie machen die Raumnutzung fair, weil für alle dieselben Regeln gelten. Und inklusiv, weil die Regeln nicht intuitive, ungeschriebene Gesetze sind, sondern alle sie verstehen. Ausserdem schaffen Spielregeln Sicherheit (denn es kann ja durchaus Dinge geben, die super wichtig sind, um den Raum richtig zu behandeln und abzusichern – wie z. B. die Tür doppelt abzuschliessen).

ACHTUNG Damit alles möglichst reibungslos funktioniert, ist es wichtig, dass alle verlässlich und verantwortungsbewusst sind. Das wird aber vermutlich nie ganz der Fall sein. Es gibt viele Gründe, warum gewisse Menschen das nicht können und es liegt auch nicht in unserer / eurer Verantwortung, dass sie das lernen. Umso wichtiger oder trotzdem wichtig ist, dass ihr denen, die viel Zeit und Geduld in den Betrieb des Raums investieren, genug Wertschätzung zeigt.

Umnutzen und einrichten

Vermutlich erfüllt euer Raum noch nicht alle eure Anforderungen. Insbesondere wenn ihr den Raum noch mit anderen teilt, empfiehlt sich mindestens folgende Ausstattung bzw. Einrichtung:

- räumliche Unterteilung in ruhige Rückzugsorte / Sitzungszimmer, geschäftige Arbeitsräume und öffentlich zugängliche Räume,
- Lagerräume für die Sachen, die gerade nicht genutzt werden,

- sicherer, abschliessbarer Ort für wertvolle Sachen, z. B. für das Büro, die Kasse,
- klare Unterteilung von Gemeinschaftsräumen und individuell gestaltbaren Bereichen,
- mobile Infrastruktur und flexible Raumteiler.

Dafür müsst ihr euren Raum ziemlich sicher zuerst noch umnutzen. Das können kleine bauliche Eingriffe sein wie Licht installieren, Wände streichen, Regale an die Wand hängen. Wenn ihr mehr als das machen wollt, kann es sein, dass ihr euch nochmals mit den Behörden und / oder Eigentümer*innen beschäftigen müsst. Denn: Für grössere Umbauten müsst ihr meistens eine Baubewilligung einholen. Zudem ist es so, dass Räume in der Regel eine offiziell festgelegte Bestimmung haben, z. B. nur zum Wohnen oder nur für Gewerbe genutzt werden dürfen, und diese nicht einfach so schnell geändert werden kann. Manchmal schliessen auch Verträge bestimmte Nutzungen aus.

- Findet bei den Behörden und / oder in eurem Vertrag heraus, für **welche Nutzung** der Raum zugelassen ist. Ist ein Raum z. B. offiziell für Gewerbe zugelassen, dann dürft ihr da nicht einfach wohnen – und umgekehrt.
- Falls ihr öffentliche Veranstaltungen machen möchtet, findet heraus, für **wie viele Leute** der Raum zugelassen ist. Wenn es nicht genügend viele und grosse Türen und Fluchtwege gibt oder nicht genügend Toiletten, darf sich z. B. nicht mehr als eine bestimmte Anzahl von Leuten im Raum aufhalten.
- Falls ihr Gastronomie anbieten wollt, prüft genau, für **welche Art von Gastronomie** der Raum zugelassen ist. Z. B. dürft ihr keine professionelle Küche betreiben, wenn keine entsprechende Lüftung eingebaut ist.

Wenn der Raum nicht offiziell zugelassen ist für das, was ihr vorhabt, könnt ihr eine Nutzungsänderung, eine Baubewilligung oder zumindest eine vertragliche Erlaubnis bewirken.

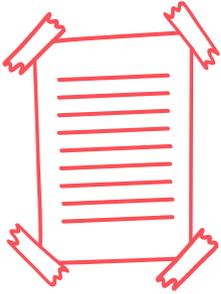
HINWEIS Je nach Stadt / Kommune gibt es spezifische Möglichkeiten, eine Nutzungsänderung zu veranlassen. Neben der Beantragung von Bewilligungen, Widmungsänderungen oder Zweigniederlassungen haben manche Städte Zwischennutzungsregeln eingeführt. So setzen sie für Zwischennutzungen weniger strenge Auflagen an wie z. B. bei der Anzahl von Toiletten oder der Belüftung. Es kann auch sein, dass ihr einen Raum z. B. für eine Dauer von maximal 30 Tagen anders nutzen dürft als es der offizielle Widmungszweck für den Raum vorsieht.

HINWEIS In Luzern oder Bern, teilweise auch in Wien und anderen Städten, wurden Zwischennutzungen und entsprechende Regelungen bereits rechtlich verankert. Schaut oder fragt nach, ob es sowas in eurer Stadt auch gibt. Und wenn nicht, könnt ihr es euch natürlich auch zur Aufgabe machen, politisch für solche Regelungen zu lobbyieren. Oder ihr macht einfach, ohne zu fragen und zu legalisieren.

Sicherheit gewährleisten

Baugesetze, Sicherheitsregeln, Feuerschutzbestimmungen hin oder her: Es sollte eine Selbstverständlichkeit sein, dass die Sicherheit aller Beteiligten inklusive eurer Besucher*innen höchste Priorität hat.

GESUNDER MENSCHENVERSTAND



61

Das Allerwichtigste: Versetzt euch in mögliche Besucher*innen in allen möglichen Zuständen, auch z. B. unvernünftig oder betrunken; bedenkt alle möglichen Wetterlagen, auch Regen, Sturm und Eis. Versucht, die potenziellen Gefahren zu beseitigen.

Wichtige Massnahmen:

- **Statik:** Schaut, dass Bauten, Treppen, Böden und Dächer solide gebaut und verstärkt sind, nicht einstürzen können und dass nur so viele Personen draufgelassen werden, wie sie statisch aushalten.
- **Brandschutz:** Vermeidet zu viel Material, das Feuer fangen könnte und unsichere Elektro- und Gasinstallationen. Setzt im Notfall auf zertifizierte Bauteile und Brandschutzbeschichtungen. Stellt einen Feuerlöscher bereit und gewährleistet Fluchtwege.
- **Fluchtwege:** Denkt daran, Fluchtwege zu planen, sie anzuschreiben, sie niemals vollzustellen und stets nur so viele Leute in einen Raum oder auf eine Fläche zu lassen, wie auch via Fluchtwege rechtzeitig das Weite suchen können. Fluchtwege sind übrigens nicht nur bei Feuer wichtig, sondern auch z. B. bei einer Massenpanik.
- **Absturzsicherungen:** Baut Geländer und Brüstungen überall dort, wo ihr sonst runterfallen oder reinfallen könnt. Die gesetzlich vorgeschriebenen Höhen von Absturzsicherungen liegen je nach Höhe und Land ungefähr zwischen 80 und 110 cm.
- **Kinder- und tiergerecht:** Baut Geländer und Möbel so, dass kleine Kinder nicht darunter oder dazwischen durch-

klettern können. Bei unbewachten Wasserstellen baut eine Rampe hinein, über die Tiere wieder hinausklettern können.

- **Verletzungsgefahr:** Entfernt spitze, scharfkantige oder herausstehende Teile, kappt vorstehende Schrauben und Drähte, sichert Stolperfallen ab, achtet regelmässig auf Scherben.
- **Notfallhilfe:** Stellt sicher, dass euer Raum für Rettungsfahrzeuge (Feuerwehr, Sanität) stets gut zugänglich bleibt. Und kauft einen Erste-Hilfe-Kasten, den ihr irgendwo möglichst intuitiv-logisch verräumt und von aussen gut sichtbar anschreibt.
- **Aufräumen:** Müll ist nicht nur nervig, sondern eventuell auch gefährlich (z. B. Glas, giftige Stoffe oder brennbares Material oder sogar brennendes Material wie Kippen). Mülleimer, Container und regelmässiges Aufräumen kann vorbeugen.
- **Wetterfest:** Beseitigt Schnee und Eis, sichert Äste, Ziegel u. Ä. so ab, dass der Sturm sie nicht herunterwinden kann und niemand ausrutscht. Oder stellt zumindest ein Warnschild auf.
- **Licht:** Beleuchtet dunkle Ecken und Stellen und schaut, dass auch der Weg von und zu eurem Raum genügend beleuchtet ist.
- **Schilder / Absperrungen:** Wo Gefahren nicht behoben werden können, solltet ihr gut sichtbar darauf hinweisen, z. B. mit einem Schild «Achtung, Absturzgefahr». Oder noch besser: Sperrt den gefährlichen Bereich ganz ab!

Vieles davon ist vermutlich in behördlichen Vorschriften geregelt, auf die wir aber nicht eingehen können, weil sie von Stadt zu Stadt andere sind. Lest euch ein. Aber das Wichtigste ist unserer Meinung nach, dass ihr Sorgfalt und gesunden Menschenverstand walten lasst.

ACHTUNG Schützt nicht nur Raum und Dinge, sondern auch die Menschen mit **Arbeitsschutz**. Tragt beim Werken, Bauen (oder sogar beim Kochen) stets die entsprechende Ausrüstung: Schutzhandschuhe, Helm, Schutzbrille, Ohrenschützer oder Stahlkappenschuhe. Und lasst nur Leute an Werkzeuge, die damit umzugehen wissen.

TIPP Überprüft euren Raum regelmässig auf Gefahrenquellen.

TIPP Wenn ihr eine grössere Veranstaltung plant und euch sicher sein wollt, macht eine **Begehung mit den verantwortlichen Behörden** (z. B. Bauaufsicht, Feuerwehr). Geht zusammen das Areal ab und besprecht eure Massnahmen. Ein solch proaktives Vorgehen schafft Vertrauen und erhöht die Hilfsbereitschaft der Behörden. Oder macht selbst ein **Begehungsprotokoll**, mit dem ihr nachträglich beweisen könnt, dass ihr nicht fahrlässig gehandelt habt.

HAFTPFLICHT UND VERSICHERUNGEN

Als Privatpersonen oder als Kollektiv mit Rechtsform (z. B. als Verein) (Siehe **Vereinsgründung §.89**) steht ihr aus juristischer Sicht in der Pflicht, für das eigene Tun oder Nicht-Tun Verantwortung zu übernehmen und die Konsequenzen dafür zu tragen, falls Personen oder Sachen durch eure Schuld zu Schaden kommen: Ihr müsst die Behandlung, Reparatur oder den Ersatz bezahlen, oder falls der Schaden nicht rückgängig gemacht werden kann, müsst ihr Schadensersatzleistungen erbringen. Das ist eure **Haftpflicht**. Wenn ihr einen Schaden verursacht, müsst ihr ihn wiedergutmachen, egal ob ihr absichtlich oder fahrlässig gehandelt habt.

Diese Haftpflicht könnt ihr versichern. Mit Versicherungen könnt ihr euch zwar nicht vor Schuldzuweisungen schützen, aber vor hohen Kosten. Allerdings hilft die Versicherung nichts, wenn ihr den Schaden absichtlich verursacht habt, sondern nur, wenn er durch Fahrlässigkeit entstanden ist.

Fahrlässigkeit besteht, wenn der Schaden zwar nicht willentlich herbeigeführt wird, der Schaden jedoch vorhersehbar und somit zu vermeiden war. Fahrlässigkeit wird objektiv daran gemessen, wie viel Voraussicht von einem verantwortungsvollen Menschen erwartet werden kann und daran, wie eine andere verständige Person in derselben Situation gehandelt hätte.

HINWEIS Grundeigentümer*innen sind verpflichtet, die Sicherheit auf ihrem Grundstück zu gewährleisten und haften entsprechend für Unfälle und Schäden, die entstehen, falls sie diese Sicherheit nicht gewährleisten. Das ist einer der Gründe, warum viele ungenutzte Areale und Gebäude abgeriegelt werden.

Es lohnt sich also, so sorgfältig wie möglich zu sein! Und es lohnt sich, sich gegen alles Unvorhersehbare zu versichern. Ihr könnt euch folgende Versicherungen überlegen:

→ Eine **Haftpflichtversicherung** übernimmt den Ersatz des Schadens, den eine natürliche oder juristische Person verursacht hat. Sie übernimmt den Schaden in der Höhe der vereinbarten Versicherungssumme. Allerdings übernimmt sie den Schaden nicht, wenn er vorsätzlich (also absichtlich) verursacht wurde. Und je nach Police / Land kann es auch sein, dass der Schaden nicht übernommen wird, wenn grob fahrlässig gehandelt wurde, also wenn ihr eure Sorgfaltspflicht vernachlässigt habt.

TIPP Schaut genau nach, denn gewisse Haftpflichtversicherungen übernehmen auch die Kosten eines Rechtsstreits, falls die Forderung auf Schadensersatz nicht gerechtfertigt erscheint.

- Je nach Nutzung und Trägerschaft kommen dafür eine **Vereinschaftpflicht-, Betriebshaftpflicht- oder eine Veranstaltungshaftpflichtversicherung** infrage. Diese versichern Vereinsaktivitäten, Schäden, die der Verein / Betrieb und seine Mitglieder / Angestellten verursachen, oder versichern den Raum gegen Schaden und Diebstahl.
- Je nachdem, was ihr macht, wie angreifbar ihr euch macht, oder wie viel bei euren Aktivitäten schiefgehen könnte, ist vielleicht auch eine **Rechtsschutzversicherung** angesagt. Sie bezahlt euch Rechtsberatung und Gerichtskosten.
- Wenn ihr Leute offiziell anstellt, müsst ihr übrigens noch in **Sozialversicherungen, Unfallversicherungen oder Pensionskassen** etc. einzahlen. Informiert euch in eurem Land (**§.274 Abrechnen**).

HINWEIS Wenn ihr euch nicht sicher seid, welche Versicherung für euch die richtige ist, dann klärt das am besten mit unabhängigen Versicherungsmakler*innen.

Wenn ihr in eurem Raum nur im Kollektiv arbeitet und höchstens einmal private Aktivitäten im Freundes- und Familienkreis macht, könnt ihr dieses Kapitel ignorieren. Wenn ihr aber öffentlich einladen möchtet, dann gibt es ein paar Dinge zu beachten, denn dafür gibt es wieder behördliche Vorschriften.

Öffentliche Veranstaltungen

Welche Vorschriften eure lokalen Behörden für die Durchführung öffentlicher Veranstaltungen erlassen, müsst ihr für

euren Wohnort leider selbst recherchieren. Häufig gilt aber Folgendes:

- **Alkoholausschank:** Wenn ihr Alkohol verkauft, braucht ihr dafür eine behördliche Erlaubnis, das heisst dann z. B. «Ausschankgenehmigung».
- **Kochen:** Wenn ihr Nahrung zubereitet und verkauft, müsst ihr diverse Hygienestandards erfüllen und dafür in der Regel auch eine Erlaubnis haben.
- **Bild und Ton:** Filme und Musik sind in der Regel urheberrechtlich geschützt. Wenn ihr öffentlich Filme zeigen wollt, müsst ihr bei den entsprechenden Urheber*innen oder Vertrieben die Vorführrechte einholen (zumeist kostenpflichtig). Wenn ihr Musik abspielen wollt, müsst ihr dies bei der SUISA (Schweiz), GEMA (Deutschland) oder AKM (Österreich) anmelden und dafür bezahlen. Dies alles dient dem Schutz der Künstler*innen!
- **Jugendschutz:** Veranstalter*innen sind dazu verpflichtet, Kinder und Jugendliche vor Alkohol, Tabak und anderen Suchtmitteln zu schützen. Entweder lasst ihr Minderjährige gar nicht rein oder ihr verkauft ihnen nichts Entsprechendes.
- **Beschallung:** Wenn ihr sehr laut sein wollt, müsst ihr dafür eine behördliche Erlaubnis einholen, das heisst dann z. B. «Beschallungserlaubnis». Ohne Erlaubnis müsst ihr aufpassen, dass es nicht zu laut wird, nachts Fenster und Türen zulassen, die Boxen nicht in Richtung schlafende Nachbar*innen richten und damit rechnen, dass ihr die Party abrechnen müsst, falls es den Nachbar*innen doch zu laut wird. Ein bewährter Trick ist, eure Nachbar*innen rechtzeitig zu informieren, um Entschuldigung zu bitten und / oder sie proaktiv einzuladen.

Die entsprechenden Angaben und Formulare für die diversen Erlaubnisse findet ihr bei den Behörden meist online.

HINWEIS Wenn ihr für Veranstaltungen im öffentlichen Raum eine behördliche Bewilligung für die Raumnutzung einholt ([§.233 Öffentliche Räume nutzen](#)), sind Bestimmungen zu Beschallung, Ausschank etc. meistens bereits Teil davon. Der Antrag wird dadurch sehr aufwendig, das Resultat aber praktisch, weil ihr grad alles aufs Mal geklärt habt. Bei öffentlichen Veranstaltungen in privaten Räumen hingegen müsst ihr alle Vorschriften einzeln abklären.

Eventuell kommen noch **weitere Vorschriften** dazu, z. B. zur Standsicherheit von temporären Bauten wie Bühnen und Zelten, zur Anzahl von Toiletten, zum Schutz der Natur, Vorschriften zu Rettungswegen und Brandschutz, zur Regelung des Verkehrs um euren Raum herum etc. Ausserdem können die Eigentümer*innen des Raums öffentliche Veranstaltungen grundsätzlich ausschliessen. Schaut in eurem Vertrag, ob es dazu Regelungen gibt.

HINWEIS Wenn ihr etwas verkauft (Eintritte, Waren, Getränke ...) und damit Gewinn erzielt, müsst ihr auf diesen Gewinn Steuern zahlen. Wenn ihr das nicht tut, habt ihr wohl irgendwann das Steueramt am Hals ([§.335 Steuern](#)). Ausgenommen sind Spenden an gemeinnützige Vereine ([§.315 Geld aufreiben](#)).

Wenn ihr euch nicht mit dieser ganzen Bürokratie beschäftigen wollt, sondern **einfach machen** wollt, gibt es ein paar wichtige Tipps zu beachten. Siehe folgender Exkurs!

EXKURS: BEWILLIGUNGEN EINHOLEN JA ODER NEIN?

Bewilligungsverfahren und entsprechende behördliche Vorschriften sind wichtig, aber auch nicht Naturgesetz. Sie sind von Ort zu Ort verschieden und können sich auch immer wieder einmal ändern. So gibt es z. B. verschiedene Städte, die in den letzten Jahren sogenannte vereinfachte Jugendbewilligungen eingeführt haben – auf Drängen gewisser Akteur*innen. Das zeigt, dass solche Vorschriften nicht per se unumstösslich sind.

Wir finden es trotzdem wichtig, die behördlichen Abläufe und Vorschriften gut zu kennen, um zu verstehen, was sie im Kern bezwecken und wo die Grauzonen, das Ausnahme-Potenzial, der verhandelbare Spielraum liegt.

Wenn ihr **ohne behördliche Bewilligung einfach machen** möchtet, raten wir zu folgenden Punkten:

- Handelt sorgfältig, statt fahrlässig. Sicherheitsaspekte sollten stets Priorität haben, auch wenn keine Behörde euch kontrolliert.
- Kommuniziert nicht öffentlich und achtet darauf, dass eure Veranstaltung keinen öffentlichen Charakter hat. Dazu müsst ihr im Zweifelsfall beweisen können, dass die Anwesenden sich irgendwie kennen oder dass alle Vereinsmitglieder sind.
- Verlangt kein Geld, keinen Eintritt, gebt Alkohol und Essen gratis ab. Dafür braucht es keine behördliche Erlaubnis. Ihr könnt jedoch für Darbietungen und Getränke eine Kollekte einsammeln. Wichtig ist dabei, dass ihr den Konsum eurer Gäste nicht davon abhängig macht, ob jemand bezahlt oder nicht, und dass ihr auch keine fixe Spendenhöhe («Preise») angebt.
- Wenn ihr doch Essen verkaufen wollt: Kocht nicht selbst, sondern bestellt ein Catering oder einen mobilen Street-

Food-Wagen, der bereits eine Lizenz mitbringt.

- Stört nicht. Nehmt Rücksicht auf die Nachbarschaft. Seid nicht zu laut, hinterlasst keinen Müll, behindert nicht den Verkehr. Denn: Wenn niemand sich über euch beklagt, greifen Polizei / Ordnungsamt in der Regel auch nicht ein.
- Beschädigt nichts, hinterlasst keine Sachschäden und am besten gar keine Spuren.
- Seid nicht zu professionell: Wenn ein Zusammensein informell und spontan wirkt und alle zufällig da sind, kriegt ihr tendenziell weniger Ärger, als wenn deutlich wird, dass alles gut organisiert, kalkuliert und von langer Hand geplant und kommuniziert ist – weil dann berechtigterweise die Frage aufkommt: «Warum haben die dann keine Bewilligung eingeholt?» Wenn jemand mit dem Finger auf euch zeigt und sagt: «Die sind zuständig!», dann kriegt ihr vielleicht Ärger – persönlich oder als Verein.

«WENN IHR NICHT WISST, WIE'S FUNKTIONIERT, DANN MACHT ES EINFACH, AUCH OHNE EINE KLARE ZUSTÄNDIGKEIT. DIE LOGIK DER BEWILLIGUNG IST IMMER PERSONENFOKUSSIERT, WAS NICHT IMMER MÖGLICH UND RICHTIG IST. MANCHMAL IST KREATIVER SPIELRAUM LEGITIM, INSBESONDERE BEI NEUEN VORHABEN.»

– PATRICK

EXKURS: SPEZIALFALL POLITISCHE VERSAMMLUNGEN

Eine politische Versammlung (Protest, Demonstration, Mahnwache, Sitzstreik ...) ist keine normale Veranstaltung. Die Versammlungsfreiheit ist in der Bundesverfassung (CH), im Grundgesetz (DE) und im Staatsgrundgesetz über die allgemeinen Rechte der Staatsbürger (AT) ver-

ankert. In der Regel müssen Versammlungen zwar angemeldet werden, dürfen aber eigentlich nicht verboten werden. Die Anmeldepflicht dient den Behörden im Grunde dazu, dass sie genügend Zeit haben, sich vorzubereiten – den Verkehr umzuleiten, die Polizei bereitzustellen etc. Im Grunde bedeutet das auch, dass eine politische Versammlung nicht einfach so aufgelöst werden darf.

ACHTUNG **Vielerorts handelt die Polizei entgegen diesem Grundsatz. Und nochmals Achtung: Sich bei Versammlungen zu ver mummen oder bestimmte Gegenstände mitzuführen, ist vielerorts verboten. Informiert euch also vorab darüber, was erlaubt und was verboten ist.**

Ihr habt nun also einen Raum gefunden und angeeignet. Gratulation! Hoffentlich werdet ihr hier noch manche spannende Stunde verbringen. Und wie es so schön heisst: Geteilte Freude ist doppelte Freude! Darum gehen wir zum Schluss dieses Abschnitts noch darauf ein, wie ihr euren Raum mit noch mehr Menschen teilen könnt.

Raum teilen

Wenn ihr einen Raum nicht nur für euer Kollektiv nutzt, sondern regelmässig mit anderen teilen möchtet, gibt es ein paar Punkte spezifisch zu beachten.

Beispiele für geteilte Räume sind etwa:

- ein Arbeitsraum, der abends zu einer Bar wird,
- ein Kindergarten, der abends als Sprachschule für Erwachsene genutzt wird,
- eine Buchhandlung, in der auch Events stattfinden,
- ein Co-working-Space, in dem es keine fixen Plätze gibt,
- Gemeinschaftsatelier,
- Hallenwohnen,
- Gemeinschaftsgarten.

Ihr könnt euren Raum also langfristig mit denselben Personen bzw. Kollektiven teilen oder auch mit ständig wechselnden unterschiedlichen Leuten oder öffentlich zugänglich zu sein.

Mögliche Gründe für das Teilen können sein:

- weil es eh zu wenig (Frei-)Raum in der Stadt gibt und ihr euren Raum mit möglichst vielen Leuten teilen wollt;
- ihr euch darauf spezialisieren möchtet, eine Plattform für unterschiedliche Initiativen zu schaffen;
- ihr euch durch parallele Nutzungen gegenseitig inspirieren und Synergien schaffen möchtet;
- ihr Verbündete und Kompliz*innen habt, die auch Raum brauchen, und sie unterstützen möchtet.

- ihr nicht so viel Geld habt und euch erst durch eine langfristige geteilte Miete den Raum leisten könnt;
- ihr Geld braucht und ein bisschen dazuverdienen könnt, indem ihr den Raum ab und zu untervermietet;
- ihr den Auftrag habt (von denen, die euch den Raum geben oder die euch finanziell fördern), den Raum mit anderen zu teilen.

«WICHTIG IST WOHL DIE GRUNDHALTUNG: WIR HABEN EINEN RAUM ZU SUPER KONDITIONEN, NUTZEN IHN ABER EH NICHT STÄNDIG, D. H., ER SOLL UNBEDINGT ANDEREN ZUR VERFÜGUNG STEHEN! WENN MAN DIESE OFFENHEIT DANN AUCH NACH AUSSEN KOMMUNIZIERT, KOMMEN NUTZUNGSANFRAGEN EIGENTLICH VON SELBST (ZUMINDEST IN EINER STADT WIE ZÜRICH, WO FREIRAUM SO KNAPP IST).»

—MERET, PAVILLEON

Natürlich stellt das Teilen von Räumen auch Herausforderungen. So ist die Organisation und Verwaltung ein (nicht zu unterschätzender) Mehraufwand. Ihr könnt weniger individuelle Einrichtungen bestimmen und solltet generell bereit sein, Kompromisse einzugehen.

GRUNDSÄTZE

So oder so helfen gemeinsam festgelegte Grundsätze bei der Entscheidung, mit wem ihr den Raum teilt. Wenn ihr das im Kollektiv abgesprochen habt, fällt es auch leichter, Raumfragen zu delegieren. Eure Grundsätze können z. B. Folgendes umfassen:

- Wir teilen den Raum nur mit verlässlichen, verantwortungsbewussten Personen bzw. Kollektiven. (Das könnt ihr natürlich nicht immer von Anfang an wissen, aber ihr lernt dazu.)
- Wir teilen den Raum nur mit Personen bzw. Kollektiven, die mindestens eine*r von uns kennt ...

- ... oder, die uns wärmstens empfohlen werden ...
- ... oder mit der wir ein ausführliches Vorgespräch geführt haben.
- Wir geben den Raum nur an Dritte ab, wenn mindestens eine*r von uns (bzw. vom Kernteam) die Rolle des Hosts übernimmt und die Gäste einführt, ihnen alles erklärt und eventuell vor Ort bleibt während deren Nutzung.
- Wir geben den Raum nur an Dritte ab, wenn sie unser Manifest unterzeichnen ...
- ... oder wenn sie ähnliche Anliegen haben wie wir.
- Wenn Dritte kein Geld haben, müssen sie auch nichts für den Raum bezahlen. Wenn sie Geld haben (Firmen, Institutionen o. Ä.) bezahlen dafür umso mehr im Sinne einer Quersubvention. Und das wird ihnen auch kommuniziert.
- Wir wollen keine kommerziellen Veranstaltungen in unserem Raum.
- ... oder keine parteipolitischen Veranstaltungen.
- Wir wollen den Raum nie länger als drei Tage (am Stück) an andere abgeben.

ZUSTÄNDIGKEIT

Bei längerfristigen oder grösseren Raumprojekten kann es sinnvoll sein, wenn ihr eine Person oder Arbeitsgruppe mit den Raumanfragen beauftragt. Diese kümmern sich z. B. darum, die Anfragen aufzuarbeiten, gegenseitiges Interesse abzuklären, Möglichkeiten zu diskutieren.

ACHTUNG Das bedeutet nicht, dass die Person / Arbeitsgruppe auch über Zusagen entscheiden muss. Ihr könnt das so einrichten, wenn es zu eurem Vorhaben passt, müsst aber nicht. Stattdessen könnt ihr auch z. B. als ganzes Kollektiv jeweils darüber abstimmen, ob ihr eine gewisse Raumnutzung zulassen möchtet oder nicht. In diesem Fall trifft ihr kuratorische Entscheidungen gemeinsam.

Die Rolle für die Bearbeitung der Raumanfragen geht einher mit gewissen Freiheiten (trotz gemeinsamer Grundsätze). Es ist aber auch eine undankbare Rolle, weil ihr dann manchmal nein sagen müsst und Leute dadurch verärgert.

Aus beiden Gründen ist zu empfehlen, diese Rolle erstens irgendwie zu entschädigen, denn sie ist aufwendig, und zweitens rotieren zu lassen, sodass nicht immer dieselbe Person diese Rolle innehat (**S.57 Fokus: Hierarchien**).

ACHTUNG Sobald jemand zuständig ist für den Raum und Externe einführt und betreut, besteht die Gefahr, dass sich eine gewisse Erwartungshaltung entwickelt, sowohl intern als auch extern. Intern kann das bedeuten, dass sich andere weniger zuständig fühlen, weil ja nun offiziell jemand zuständig ist – und sich die zuständige Person dadurch irgendwann sehr alleine gelassen oder nicht wertgeschätzt fühlt. Von extern kann bei guter Betreuung der Eindruck entstehen, es handle sich um eine professionelle Dienstleistung und die solidarische Sorgfalt mit dem Raum nimmt dadurch ab. Stattdessen steigt die Erwartungshaltung, dass ihr Support stellt, stets erreichbar seid, hinter den Externen herräumt und putzt, dass Schäden versichert sind, etc. Denn viele sind es im professionellen Bereich gewohnt, dass Leute dafür bezahlt werden, einen Raum und dessen Nutzungen zu betreuen.

«WIR WOLLEN NICHT DIE LEUTE BESPASSEN, SONDERN STELLEN STROM UND FLÄCHE ZUR VERFÜGUNG, DAMIT SIE SELBST ETWAS MACHEN KÖNNEN. ABER: DAS IST MANCHMAL ETWAS SCHWIERIG, LEUTE HABEN IDEEN, WOLLEN ABER, DASS WIR ES FÜR SIE UMSETZEN.»

– HANNA, STADTLÜCKEN

WIE INKLUSIV IST EUER RAUM?

Diese Frage stellt sich besonders, wenn ihr einen Raum für die breite Öffentlichkeit aufbaut. Fragt euch:

- Ist euer Raum für mobilitätseingeschränkte Personen zugänglich? (EG, Rampe, Lift)
- Wie steht es mit Kindergerechtigkeit? (Spiel- und Wickelmöglichkeiten)
- Gibt es Toiletten für Frauen*?
- usw.

TIPP Wenn ihr einen öffentlichen Raum betreibt, überlegt euch, ob ihr sogenannte «Safer Spaces» (oder «Safe Spaces») einrichten könnt. Das sind Bereiche, in denen Personen oder Gruppen sich beispielsweise vor Belästigung oder vor rassistischen, sexistischen oder anderen diskriminierenden Anfeindungen geschützter fühlen. Also ein Ort, an dem sie sich zurückziehen, entspannen oder von einer schwierigen Situation erholen können, aber eben auch ein Raum, den sie sich aneignen, selbst bestimmen und in dem sie sich treffen können.

Im letzten Abschnitt findet ihr zahlreiche Tipps und Kniffe, um mit Geld umzugehen. Buchhaltung und Steuern sind womöglich eine Sache für Geübte oder besonders Interessierte, aber gerade der Anfang des Abschnitts geht euch alle etwas an: Wie ihr ohne bzw. mit sehr wenig Budget zurande kommt und wie ihr mit Ehrenamt umgeht.

277 Sachkosten sparen**281 Arbeit entgelten**

Umgang mit Ehrenamt

Löhne und Honorare

297 Budgetieren

Sachkosten berechnen

Personalkosten berechnen

Einnahmen

315 Geld auftreiben

Schnellübersicht

Fördergelder und Sponsoring

327 Geld verwalten

Buchhaltung

Steuern

Geld ist in Kollektiven eigentlich fast immer knapp. Wenn ihr dieses Buch lest, seid ihr bestimmt – wie wir – primär daran interessiert, etwas in eurer Stadt zu verändern. Der Gedanke an Geld kommt nicht nur an zweiter, sondern vermutlich an fünfter, sechster, zehnter Stelle. Ihr seid bestimmt auch Expert*innen dafür, aus praktisch Nichts etwas auf die Beine zu stellen.

Und doch gibt es Situationen und Gründe, warum auch ihr einen Umgang mit Geld finden müsst. Darum geht es in diesem Abschnitt.

Wir sind beim Thema Geld nicht ungebrochen enthusiastisch: Denn einerseits ermöglicht eine Finanzierung erst Vieles. Andererseits verpflichtet Geld euch (fast) immer dazu, Erwartungen und gemachte Versprechungen zu erfüllen – es nimmt also Spontaneität, Freiheit, Experimentierfelder meistens eher weg.

Darum beginnen wir dieses Kapitel erst einmal damit, ohne Geld möglichst weit zu kommen. Wir thematisieren, wie ihr Sachkosten niedrig halten könnt und was es eigentlich bedeutet, ehrenamtlich tätig zu sein. Erst dann gehen wir zum Thema über, wie ihr euch selber Geld auszahlen könnt, ein Budget aufstellt und dieses Geld buchhalterisch verwaltet.

Sachkosten sparen

Jedes Vorhaben verursacht Sachkosten: Vom Snack an der Sitzung über Papier oder Briefmarken bis zu Baumaterial, Raummiete etc. Doch es lohnt sich doppelt. Nicht nur spart ihr damit Geld, meistens führen euch Tausche und Kooperationen auch mit spannenden Menschen und Projekten zusammen.

«ES ISCH SO VIEL WAAR UME!»

– PATRICK

FINDEN

Durchstreift eure Stadt bewusst nach Material, das im Strassenraum abgestellt wurde. Vielleicht ist noch etwas darunter, was ihr brauchen könnt? Macht auf euren alltäglichen Wegen Halt bei Recyclingstationen, dort werden oft auch kleinere Möbel abgeladen, die ihr mit wenigen Handgriffen repariert habt. Fragt bei Baustellen, Getränkelieferanten, Garagen, Malergeschäften, Werkstätten nach dem Material, das ihr braucht. Vielleicht haben diese Geschäfte Restmaterial, das ihr gratis abholen könnt (und wofür sie keine Entsorgung bezahlen müssen). Spannende Adressen sind auch immer Schauspielhäuser oder Messehallen. Manchmal findet ihr auch grosse Müllhalden, die ihr durchsuchen könnt. Oder probiert es bei eurer lokalen Sperrmüllentsorgung.

SELBER MACHEN

Vieles könnt ihr selber machen. Probiert Möbel zu zimmern, Velos zu flicken, selber zu drucken etc. An vielen grösseren Orten gibt es städtische und private Möglichkeiten, wie ihr lernen könnt, mit Werkzeugen und Materialien umzugehen und wo ihr die Infrastruktur mitnutzen könnt. Oftmals findet

ihr in besetzten Häusern / Arealen oder in genossenschaftlichen Wohnkontexten die Möglichkeit, Sachen selber zu machen. In Repair-Cafés könnt ihr Geräte reparieren lassen (bzw. euch zeigen lassen wie) und nebenbei mit interessanten Menschen ins Gespräch kommen. Einige Veloläden (bzw. Fahrradläden) bieten mittlerweile auch (gratis) Kurse oder mindestens Werkzeug zum Selberflicken an. In der Schweiz gibt es das Kulturbüro, das sehr günstig audiovisuelle Technik verleiht und die Möglichkeit bietet, selbst mit dem Risographen zu drucken. Das Jugendhaus Dynamo in Zürich hat zahlreiche Werkstätten und bietet auch Einführungskurse an. Auch die Gemeinschaftszentren haben teilweise super eingerichtete Werkstätten. Sucht auch in eurer Stadt nach ähnlichen Angeboten, z. B. «offene Werkstatt», «Werkzeugkurs», «Materialkunde» und was euch noch einfällt. Überhaupt ist das Internet voll mit DIY-Tipps und -Tricks – sei dies auf Websites zum Heimwerken oder auf entsprechenden Videokanälen.

TIPP Ihr braucht Sitzgelegenheiten? Nehmt eine Bierkiste und legt ein passendes Holzbrett drauf – so habt ihr Stauraum UND Sitzgelegenheit in Einem.

VERSCHENKEN

Es gibt zahlreiche Gruppen und Foren, in denen Menschen Dinge verschenken – einfach so, weil sie bei ihnen nur rumstehen und sie sie nicht wegwerfen wollen. In der Schweiz gibt es zahlreiche Facebook-Gruppen in verschiedenen Städten (die heissen meistens «Wetsch öpis» oder so ähnlich). Auch auf Telegram tummeln sich viele unkommerzielle Marktplätze.

TEILEN

Dinge teilen, Ressourcen teilen, Zeug irgendwo abholen, von Foodwaste bis zu Baumaterial – da liegt ein riesiges Poten-

zial brach. Fragt rum, postet es auf Social Media, nutzt bestehende Verleih- und Mitbenutzungsnetzwerke (oder baut sie selber auf). Andere gut vernetzte Menschen können auch wiederum ihre Netzwerke anzapfen. Fragt auch befreundete Handwerker*innen um Rat. Oder noch besser: bindet sie gleich ins Projekt ein. Und auch Pensionierte haben manchmal Lust und Zeit, um mitzuhelfen.

SACHSPENDEN

Sachspenden und Sachspending scheint vielen etwas altmodisch. Aber es ist tatsächlich immer noch etwas, was Firmen machen (**S.311** Förderungen und Sponsoring). Manche verlangen dafür Sichtbarkeit (Logo, Banner, Fahnen ...), anderen reicht es, wenn die Biermarke bei eurer Zwischennutzungsparty getrunken wird, ohne dass ihr erwähnen müsst, dass ihr das Bier billiger oder gratis bekommen habt. Fragt Gewerbetreibende direkt an oder nehmt den Weg über die lokalen Gewerbevereine. Letztere sind oft bereit, lokale Aktivitäten zu unterstützen, wenn ihr sie für das Projekt begeistern und / oder ihnen den Nutzen aufzeigen könnt. Es hilft, wenn euch jemand Zugang verschafft, z. B. eine Person, der sie bereits vertrauen, von der sie etwas halten.

SECONDHAND KAUFEN

Die zahlreichen Brockenstuben in eurer Region kennt ihr vermutlich bereits. Auch online gibt es Plattformen für Secondhand-Gegenstände. Die grossen Anbieter haben sich mittlerweile kommerzialisiert und häufig findet ihr dort nur noch Neuware. Aber sucht nach kleineren, lokalen Plattformen (in der Schweiz z. B. www.tutti.ch und www.anibis.ch, in Österreich www.willhaben.at). Es gibt auch spannende Projekte, die Restmaterial sammeln und sehr günstig verkaufen (z. B. www.offcut.ch).

MIETE SPAREN

Miete zahlen für Veranstaltungen ist etwas für die, die Geld haben. Es gibt aber noch so viele leer stehende Räume, dass ihr diese vielleicht auch gratis nutzen dürft. Fragt an, erklärt, dass es für eine gute Sache ist, verspricht, dass ihr alles wieder aufräumt und sauber macht.

Für mehr Tipps hierzu schaut in die Kapitel [s.219 Raum finden](#) und [s.231 Raum aneignen](#).

Am Anfang von Projekten seid ihr vermutlich meistens froh, wenn ihr überhaupt einmal Budget für Sachkosten habt. Mit der Zeit kann es sein, dass ihr aber auch euren Einsatz (teilweise) bezahlen wollt. Spätestens dann müsst ihr euch Gedanken machen, was es bedeutet, ehrenamtlich tätig zu sein oder bezahlt zu arbeiten. Dazu findet ihr einige Erfahrungswerte im nächsten Kapitel.

Arbeit entgelten

Unsere Erfahrung zeigt: Nach zwei bis drei Jahren intensivem Ehrenamt ist bei den meisten die Energie fertig. Viel länger kann kaum eine Person die Mehrfachbelastung neben Lohnarbeit und weiteren Verpflichtungen jonglieren.

Ihr könnt also damit rechnen: Wenn ihr den Aktivsten mit der Zeit keinen Lohn auszahlt oder eine andere Form besonderer Wertschätzung findet, werden diese früher oder später wegfallen. Nicht, weil sie geldgierig sind, sondern einfach, weil sie sich so viel Gratisarbeit langfristig gar nicht leisten können und weil sie gut genug sind, um auch anderswo die Welt zu verändern – eventuell sogar effektiver –, und dabei sogar ihren Kühlschrank füllen können.

Das möchten wir gar nicht bewerten: Es kann sein, dass ihr euch als Kollektiv entscheidet, dass ihr das möchtet. Wenn ihr alle für euch persönlich sagen könnt: «Ja, ich will in zwei bis drei Jahren ersetzt sein», ist dies euer Weg. Das kann eine reizvolle Dynamik auslösen: Ihr müsst dann z. B. bewusst darauf achten, immer neue Leute ins Projekt einzubinden, ihnen Raum und Gestaltungsfreiheit zu geben. Denn offen zu sein, bedeutet in diesem Szenario, Raum und Projekte aus der Hand in neue Hände zu geben, für neue Ehrenamtliche, die sich wieder während einer beschränkten Zeit dafür einsetzen.

Wenn ihr euch hingegen dafür entscheidet, die aktivsten Leute im Projekt zu halten (sprich: unter Umständen auch dich / euch selbst), müsst ihr euch irgendwann überlegen, wie ihr ›Entgeltungen‹ schafft. Solche Entgeltungen können in Form von Geld sein, müssen aber nicht.

ACHTUNG Bei Entgeltungen geht es nicht um Bereicherung, Profit, Gier. Sondern vielmehr um Wert-

schätzung, Schutz vor Selbstausbeutung, Fürsorge innerhalb des Kollektivs.

Oft können Kollektive (gerade am Anfang) aber nicht allen Aufwand gleichermaßen bezahlen. In diesen Fällen stellt sich die herausfordernde Frage: Wie balanciert ihr Ehrenamt und bezahlte Arbeit in eurem Kollektiv? Also: Wie können einerseits Löhne bezahlt werden, aber auch die Ehrenamtlichen weiterhin sinnvoll eingebunden bleiben, sodass sie ihre Motivation ausleben können?

Um in diesen Fragen weiterzukommen, haben wir ein paar Gedanken zu Ehrenamt und bezahlter Arbeit zusammengetragen.

Umgang mit Ehrenamt

Ehrenamtlich tätig sein, bedeutet: Menschen geben einen (teils beträchtlichen) Teil ihrer <produktiven> Lebenszeit an ein Projekt, ohne dafür Lohn zu bekommen. Ehrenamtliche verzichten also darauf, für die eingesetzte Zeit eine Existenzsicherung zu bekommen. Und nicht selten tragen sie mit ihrem Einsatz wesentlich dazu bei, dass Vorhaben überhaupt gelingen.

Sich alleine das bewusst zu machen, hilft schon, um einen der wichtigsten Aspekte im Umgang mit Ehrenamt zu verstehen: Freiwilligentätigkeit passiert nicht aus Druck oder gar Zwang, sondern aus einer **Motivation** heraus. Wenn ihr euch als Ehrenamtliche organisiert, könnt ihr euch also nicht verpflichten oder gar befahlen – ihr könnt euch nur gegenseitig in euren persönlichen Motivationen adressieren.

«MAN SOLLTE NICHT ZU VIELE ERWARTUNGEN ODER REGELN AUFSTELLEN: FREIWILLIGENARBEIT IST ARBEIT AUS EINER MOTIVATION HERAUS, DIE IHREN GANZ EIGENEN REGELN FOLGT.»

– ANTONIA, URBAN EQUIPE

Um Ehrenamt wertzuschätzen und euch sinnvoll zu organisieren, ist es darum sehr wichtig, eure Motivationen dahinter zu verstehen. Die können nämlich ganz unterschiedlich sein!

WEITERES:

Für die Schweiz untersucht der [Freiwilligenmonitor die Situation der Ehrenamtlichen](#). 

«ICH KANN TEIL DAVON SEIN, DIE WELT ZU VERÄNDERN»

Diese Aufregung, an einer Bewegung teilzunehmen, mag besonders in aktivistisch positionierten Kollektiven eine zentrale Motivation sein. (Aber Achtung: Interessanterweise deuten Umfragen darauf hin, dass dies – wider Erwarten – häufig gar nicht die hauptsächliche Motivation für Ehrenamtliche ist!)

→ Wertschätzung: Haltet Sorge, dass Mitglieder immer wieder eigene Aktionsräume bekommen, dass ihre Inputs aufgenommen und weiterentwickelt werden, macht immer wieder sichtbar, was ihr alles gemeinsam erreicht und wo euer Anliegen noch Hilfe braucht. Wenn ihr Zwischenziele erreicht habt, organisiert ein Dankeschön (Helfer*innen-Essen, Weltretter*innen-Medaillen usw.).

«DIESE AKTIVITÄTEN MACHEN MIR SPASS»

Dieser Beweggrund klingt etwas gar hedonistisch, ist aber sicher eine der wichtigsten Motivationen, vor allem wenn es darum geht, dass ihr möglichst viele Menschen erreichen möchtet.

→ Wertschätzung: Sorgt z. B. dafür, dass mühsame Arbeiten zuverlässig von den Aktivsten erledigt werden, so dass «Spass-Mitglieder» davon entlastet (oder zumindest nicht durch Orga-Chaos verwirrt) werden. Oder findet einen Weg, wie die mühsamen Arbeiten spassiger werden, etwa indem ihr sie gemeinsam macht, spielerisch macht, tanzend macht oder mit einem gemütlichen Treffen verbindet. Ihr könnt mühsame Aufgaben auch bewusst an externe Dienstleister*innen abgeben oder ein (ev. bezahltes) Kernteam in eurem Kollektiv kümmert sich zuverlässig darum. Gebt darauf acht, dass ihr immer wieder auflockernde Momente in anstrengende Sitzungen einbaut, feiert zusammen, lasst Raum für Schabernack. Ah ja, und wenn ihr selbst mal müde seid und nur noch nach Hause möchtet: Gebt den Schlüssel an eine Vertrauensperson, lasst die Party lieber auch mal ohne euch weiter laufen. :)

«ICH UNTERNEHME ETWAS MIT FREUND*INNEN / SYMPATHISCHEN MENSCHEN.»

Gemeinsam etwas zu machen, zu bewegen, schweisst Menschen zusammen. Überlegt euch, wie wichtig der soziale Zusammenhalt für euch selbst eigentlich ist: Wärt ihr auch noch gleich dabei, wenn ihr im Kollektiv nicht auch Freund*innen gefunden hättet? Dasselbe gilt für bestehende und potenziell neue Mitglieder.

→ Wertschätzung: Sorgt für und pflegt informellen, persönlichen Austausch nach den Sitzungen. Wenn die Mitglieder nach der Sitzung immer schnell verschwinden oder nur dieselben miteinander sprechen, merkt ihr, hier ist Handlungsbedarf. Plant für Aufgaben und Aktionen auch genügend Zeit und Leute ein, weil das wichtigste ist vielen Ehrenamtlichen nicht Effizienz, sondern dass sie zwischendurch auch mal schwatzen, lachen, Blödsinn machen können. Macht auch mal was Schönes ganz ohne

Ziel und Arbeit (Rollschuhfahren, bring your own drink, offene Bühne unter euch usw.).

Falls euch das interessiert, findet ihr bestimmt auch das Kapitel [§.45 Zugänglichkeit](#) spannend.

TIPP Gerade für neu zusammengewürfelte Kollektive ist dieser Punkt nicht zu unterschätzen. Aus eigener Erfahrung empfehlen wir: Bevor ihr in Grundsatzdiskussionen startet oder Strukturen entwickelt, macht lieber eine zweitägige Wanderung zusammen oder eine Reise in ein abgelegenes Schloss. Lernt euch kennen, unternimmt etwas. Dabei könnt ihr Vertrauen untereinander aufbauen, das euch nachher echt viel Ärger und Schlaufen in den Diskussionen erspart.

«ICH KANN IN DIESEM KOLLEKTIV EIN EIGENES PROJEKT WAGEN UND AUSPROBIEREN, DAS ICH SCHON IMMER WOLLTE.»

Es gibt viele kreative Menschen, die Kollektive als (geschützte) Räume brauchen, um eine eigene Idee auszuprobieren. Vielleicht einen Liederabend machen, ein Konzept für einen Treffpunkt ausprobieren, ein eigenes Sprach-Café eröffnen, einen Stammtisch ins Leben rufen, eine Ausstellung konzipieren, einen Walkshop ausprobieren, eine Methode aus ihrem Studium anwenden etc. Diese jungen Ideen und ersten Gehversuche brauchen meistens nicht viel mehr als gratis Raum und Zeit. Das sind nicht unbedingt dieselben Menschen, die die Hauptverantwortung für euer Vorhaben übernehmen, aber sie sind sehr wichtig: als Netzwerk, kreative Bande, Belegung eures Projektes. Und wer weiss, vielleicht können sie so doch noch in euer Kollektiv hineinwachsen?

→ Schaut, dass solche Menschen einfach Zugang finden zu euch: Kommuniziert eure Anlaufstelle, ladet zu Info-treffen ein, macht Aufrufe (open calls für Projekte), sorgt dafür, dass die Abläufe so verständlich und unbürokratisch

wie möglich sind. Richtet vielleicht auch einen Low-Key-Kanal ein, wo nicht jedes Detail kommuniziert wird sondern z. B. wöchentlich einmal eine Info plus Aufruf, um bei etwas mitzumachen.

«ICH KANN HIER ETWAS PRAKTISCHES LERNEN.»

Nicht nur die kreativen, auch ganz klassische Aufgaben im Betrieb können attraktiv sein für Menschen, die etwas lernen möchten. Zum Beispiel können Menschen in eurem Vorhaben Gastro-Erfahrung sammeln, selbst eine Website erstellen, Kommunikation üben, Bauen lernen, sich als Koordinator*innen ausprobieren ... Gerade junge Menschen vor dem Berufseinstieg können so eine Chance erhalten, niederschwellig praktische Erfahrung zu sammeln. Aber auch für ältere Menschen ist es attraktiv, wenn sie ausserhalb ihrer Lohnarbeit neue Sachen lernen und sich so vielleicht langfristig weiterentwickeln oder umorientieren können.

→ Unterstützt euch gegenseitig bei neuen Aufgaben, nehmt euch Zeit dafür, Wissen und Fähigkeiten weiterzugeben. Schreibt konkrete Aufgaben aus, macht sie zugänglich, indem ihr Anleitungen gebt oder umgekehrt gerade Gestaltungsfreiheiten bietet. Verbreitet die Haltung, dass Dinge nicht perfekt sein müssen und auch mal scheitern dürfen – das fördert den Mut.

TIPP Bietet proaktiv an, Arbeitsbestätigungen oder -zeugnisse auszustellen. Beschreibt darin, was genau die Aufgabe war und wie die Person ihre Aufgabe wahrgenommen hat. Das hilft der Person vielleicht sogar bei späteren Bewerbungen! Und auf jeden Fall drückt dies auch Wertschätzung aus.

ACHTUNG Besonders Menschen, die noch keine Arbeits-erlaubnis haben in eurem Land, könnten auf solche Dokumente dringend angewiesen sein, etwa für spä-

tere Stellenbewerbungen, für Bewerbungen jeglicher Art (WG / Wohnung, weitere Projekte ...), als Empfehlungen, teilweise gar als Bestätigungen in Asylverfahren.

Es gibt bestimmt noch zahlreiche weitere Motivationen bei euch: gemeinsame Erlebnisse oder Abenteuer, Sichtbarkeit erhalten, Bewunderung, Coolness, anderen Menschen helfen, ein gutes Gewissen, persönliches Netzwerk pflegen, vielleicht sogar auch Geltung und Macht. Sprecht offen darüber. Nur so könnt ihr sicherstellen, dass diese Faktoren in euren Tätigkeiten nicht zu kurz kommen. Wenn ihr wisst, was euch wichtig ist, könnt ihr auch besser darüber entscheiden, wofür ihr allenfalls Geld investieren sollt.

Was für eure Diskussionen auch spannend sein könnte, ist, herauszufinden, warum Menschen aus Projekten aussteigen. Dies geschieht meist still und heimlich. Aber vielleicht fällt euch doch einmal eine Person auf, die plötzlich nie mehr anwesend war? Fragt bei ihr nach, lernt über eure eigene Dynamik.

HINWEIS Der Freiwilligenmonitor der Schweiz deutet übrigens in seiner Studie von 2020 darauf hin, dass die meisten Gründe für einen Ausstieg folgende sind:

- das Ehrenamt braucht zu viel Zeit,
- zu wenig Zusammenhalt im Team,
- zu wenig Anerkennung,
- zu viel Bürokratie und Leerlauf,
- zu wenig Mitsprache und Mitbestimmung.

Wenn ihr die Frage nach der Motivation sorgfältig diskutiert habt, wisst ihr nun, worauf ihr in eurem Kollektiv in erster Linie und unbedingt Sorge tragen müsst. Jetzt seid ihr parat für die Diskussion um bezahlte Arbeit.

Löhne und Honorare

Wenn ihr Geld übrig habt, um euch für euren Aufwand zu bezahlen, steht ihr vor der Frage: Wie verteilt ihr das Geld? Wer bekommt wie viel? Und wie zum Kuckuck kriegt ihr eine Mischung von Ehrenamt und Lohnarbeit hin? Nehmt euch Zeit dafür, schafft einen Rahmen, in dem ihr ehrlich miteinander sprechen könnt, wägt verschiedene Szenarien ab.

Wir sind selbst erst am Anfang, hier neue Wege zu finden. Bleibt dran, probiert aus. Und seid euch bewusst, dass dies eine wirklich schwierige Frage ist, die auch einige Konflikte auslösen kann. Ein paar Möglichkeiten möchten wir euch an dieser Stelle aus unserem Erfahrungsschatz weitergeben.

Ein **Grundszenario**, mit dem viele Projekte starten: Niemand kriegt Lohn, aber Sachkosten werden gedeckt. Falls ihr Geld einnehmt, investiert ihr das z. B. in Spesen, zukünftige Projekte, Infrastruktur oder externe Dienstleistungen, die euch die wirklich doofe, aber unentbehrliche Arbeit abnehmen (z. B. Buchhaltung, Klo putzen).

TIPP Deckt zuerst eure laufenden Fixkosten wie Raummiete, Versicherungen etc. Für laufende Betriebskosten ist es nämlich schwierig, Geld zu sammeln!

Mit der Zeit möchtet ihr aber vermutlich einen Teil eurer Arbeit bezahlen. Nun gibt es erst einmal verschiedene **Arten**, wie ihr Geld verteilt:

ALLES DURCH ALLE TEILEN

→ Alle kriegen genau gleich viel. Dieses Szenario klingt erst einmal fair, ist es aber natürlich nie ganz, weil ja selten alle gleich viel investieren / arbeiten. Aber das Prinzip ist einfach und nachvollziehbar, das spricht dafür.

TIPP Dieses Szenario ist besonders dann interessant, wenn die Beträge eh nur symbolisch (= zu gering) sind. Dann lohnt sich der Aufwand womöglich nicht, genau zu schauen, wer wofür wie viel gemacht hat.

PAUSCHALEN:

→ Macht im Voraus ab, welche Aufgaben oder **Rollen** **§.93** pauschal wie viel Geld bekommen. So können alle so schnell oder langsam arbeiten wie sie wollen, ohne dass dadurch gegenseitiger Unmut entsteht.

STUNDENLOHN BZW. BEZAHLUNG PRO EINGESETZTE ZEIT

→ Ihr macht im Voraus einen fixen Stundensatz aus und reduziert eure Arbeit auf die Anzahl der Stunden, die damit möglich ist.

ACHTUNG Stunden zählen ist manchmal unverhältnismässig viel Aufwand im Vergleich zur Bezahlung. Es ist aber auch hilfreich für zukünftige Planungen, wenn ihr gut erfasst, wofür ihr wie lange gebraucht habt – dies sogar dann, wenn ihr die Stunden (noch) nicht bezahlen könnt.

EINE MISCHFORM AUS ALLEM

→ Ihr arbeitet drauflos, schreibt eure Stunden auf und teilt am Ende des Monats / Jahres / Projekts das vorhandene Geld nach den Anteilen an der gesamten Arbeitszeit auf. In diesem Szenario wisst ihr aber vorher nicht, was ihr am Ende verdienen werdet. Zudem bekommt ihr das Geld auch erst am Ende der vereinbarten Zeit, obwohl ihr es vielleicht schon vorher braucht. Es eignet sich daher nur bedingt dazu, Existenzen zu sichern.

EXKURS: WIE STUNDEN AUFSCHREIBEN?

Es ist möglich, dass alle für sich ihre Stunden aufschreiben und ihr sie am Schluss von Hand zusammentragt.

Vorteil: Alle können ihre liebste Variante wählen.

Nachteil: Das Zusammentragen ist mühsam und wird vermutlich nicht passieren, wenn nicht eine Person zuverlässig daran denkt und es vermutlich auch grad macht.

Oder ihr verwendet alle eine gemeinsame Zeiterfassung. Dafür gibt es ein paar Möglichkeiten:

- mit einer Online-Tabelle, welche euch die Stunden automatisch zusammenrechnet. Dafür haben wir [Vorlagen zum Download](#) ;
- mit einer kommerziellen Time-Tracking-App für Teams, z. B. Toggl, Harvest und Co. Diese Apps zählen für euch die Stunden, sodass ihr nur noch daran denken müsst, den Button zu drücken.
- mit einer Open-Source-Lösung wie Titra.io.

Vorteil: Die Bedienung ist (meist relativ) einfach, die Apps zählen für euch die Stunden zusammen und die meisten bieten auch Sortierfunktionen an.

Nachteil: Alle Mitglieder eures Kollektivs müssen sich neu anmelden, sich daran gewöhnen. Bei kommerziellen Software / Apps gilt ausserdem: Wenn ihr nichts dafür bezahlt, könnt ihr in der Regel davon ausgehen, dass eure Daten der Preis für den Service sind.

SOLIDARISCH NACH BEDÜRFNISSEN VERTEILEN

Ihr verteilt das Geld nicht nach Leistung, sondern danach, wer wie viel braucht. Haben Leute z. B. gerade keine andere Möglichkeit, Geld zu verdienen, oder mehrere Kinder, bekommen sie mehr als andere. Ihr könnt dafür Kriterien definieren oder Leute sich selbst einschätzen lassen.

ACHTUNG In diesem Szenario müsst ihr mit Grundsatzdiskussionen rechnen, z. B. warum denn eine Ausbildung oder Kinderhaben von der Gemeinschaft finanziell unterstützt werden soll, während eine andere Person nicht unterstützt wird, wenn sie lieber wandert oder Geige spielt? Mit der Zeit kann es auch Missgunst und sozialen Druck auslösen, z. B. weil Personen auf ihr Konsumverhalten hin kommentiert werden, so von wegen: «Wenn sie sich schon wieder neue Turnschuhe leisten kann, hat sie's wohl doch nicht so nötig». Dieses Szenario ist betreuungsintensiv und vor allem für sehr gut eingespielte und sich vertrauende Kollektive zu empfehlen.

Gleichzeitig zur Frage, wie ihr Geld verteilt, müsst ihr euch auch fragen, **wofür ihr Geld verteilt**. Auch hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten.

BEZAHLUNG FÜR BESTIMMTE AUFGABEN / ROLLEN

→ Ihr könnt z. B. die mühsame und unbeliebte Arbeit bezahlen, die Arbeit, die niemand machen will. Manchmal ist das Administration, Kommunikation, zuverlässige Präsenzzeit, Putzen, Termine erinnern und koordinieren ... Das müsst ihr für euer Kollektiv selbst herausfinden.

ACHTUNG Hier kann schnell eine Spirale von Demotivation entstehen. Wenn Einzelne dafür bezahlt werden, ihre Aufgaben zu erledigen, verlieren die Ehrenamtlichen womöglich ihre Motivation, ihre nervigen Ämtli weiter-

zumachen. Vielleicht müsst ihr euch überlegen, wie ihr nicht nur einzelne, sondern gleich alle nervigen Aufgaben bezahlen könnt. In diesem Szenario ist auch wichtig darüber zu diskutieren, was denn die spannenden, kreativen Aufgaben sind, welche die Ehrenamtlichen weiter machen möchten! Und wie ihr euch gemeinsam aufstellt, dass die Ehrenamtlichen ihre spezifische Motivation voll ausleben können.

BEZAHLUNG FÜR ZUVERLÄSSIGKEIT UND VERANTWORTUNG

→ Ihr könnt Personen dafür bezahlen, dass sie nicht nach Lustprinzip dabei sind, sondern immer ansprechbar, immer mitdenken, auch wenn sie gerade mal nicht so Bock darauf haben. Sie erledigen vor allem die Aufgaben, die regelmässig gemacht werden müssen. Oder die Aufgaben, für die man irgendwo den Kopf hinhalten muss. Alles was kann, aber nicht muss, wird weniger bezahlt oder ist ehrenamtlich. Damit stellt ihr sicher, dass der Laden läuft und dass das Ehrenamt möglichst unbeschwert und auch mal unzuverlässig passieren kann.

BEZAHLUNG FÜR TENDENZIELL UNTERBEZAHLTE JOBS

→ Ihr könnt euch dafür entscheiden, dass ihr üblicherweise un- oder unterbezahlte Arbeit (z. B. Künstler*innen / Kulturschaffende oder Care-Arbeit) zuerst fair bezahlt und dann schaut, was noch übrig ist. Dies in der Annahme, dass diejenige Informatikerin, die ehrenamtlich eure Website programmiert, es viel leichter hat, mit ihrem Job anderswo Geld zu verdienen, als der Tänzer.

Nicht nur wie und wofür ihr Geld verteilt, wichtig ist auch, **wer dabei mitredet, wie das Geld verteilt wird**. Von klassischen Szenarien bis zu kollektiver Selbstorganisation könnt ihr sehr verschieden vorgehen:

VORSTAND / KOMMISSION / ARBEITSGRUPPE MACHT EINEN VORSCHLAG

→ Ihr bestimmt als Kollektiv eine Gruppe von Personen, die selbst nicht an einer Bezahlung interessiert sind, und lasst diese einen Vorschlag erarbeiten, über den ihr ausführlich diskutiert und entscheidet. Wichtig ist natürlich, dass sich diese Personen nicht selbst bewerben, das wäre sonst unfair.

TIPP Es kann sehr schwierig sein, als Kollektivmitglied über andere Mitglieder zu entscheiden. Schliesslich verbinden euch ziemlich sicher auch Freundschaften! Um mehr Neutralität zu schaffen, könnt ihr in diesen Prozess eine externe Person miteinbeziehen, der ihr vertraut, oder Personen, welche etwas weniger aktiv dabei sind und noch einen etwas unvoreingenommenen Blick haben.

KOLLEKTIVE AUSHANDLUNG DARÜBER, WIE LÖHNE VERTEILT WERDEN

→ Ihr setzt euch zusammen und diskutiert gemeinsam aus, wer wie viel wofür bekommen soll.

ACHTUNG Das hört sich erst einmal cool und frei an, kann aber das reproduzieren, was ihr euch nicht wünscht: Möglicherweise unterschätzen sich tendenziell Stille, Neue, Frauen* bzw. FLINT-Personen – und überschätzen sich Laute, Etablierte, männlich Sozialisierte ... Durch die selbstbestimmte Bezahlung zementiert sich diese Ungleichheit weiter. Ihr müsst in diesem Szenario also gut überlegen und vereinbaren, wie ihr allen Stimmen zu Gehör verhilft. Zum Beispiel kann eine neutrale Person dabei sein, die in einem Nebenzimmer persönliche Anliegen anhört und sie dann anonym / gesammelt dem Plenum wieder zurückspielt.

Spätestens jetzt seid ihr am heikelsten Punkt, wenn es nämlich darum geht, wer jetzt konkret die bezahlten Arbeiten übernimmt. Und hier müssen wir gestehen, gehen bei uns selbst die Meinungen auseinander.

FÜR DIE BEZAHLTEN ARBEITEN WERDEN DIE MITGLIEDER BEVORZUGT, DIE EH SCHON VIEL EHRENAMTLICHE ARBEIT MACHEN.

→ Dies hat den Vorteil, dass wenigstens ein kleiner Ausgleich geschaffen wird. Wenn es genug Geld ist, kann es einzelnen Personen sogar explizit dabei helfen, überhaupt noch am Projekt weitermachen zu können. Es ist eine Wertschätzung gegenüber den Leuten, die das Projekt aufgebaut und dabei offenbar einen super Job gemacht haben (und damit dafür gesorgt haben, dass es überhaupt Geld zu verteilen gibt). Und schliesslich sind das ja teils Leute, die ihr Ehrenamt wirklich gut machen, so gut, dass es an der Zeit ist, dass das ihr richtiger Job wird und sie davon leben können.

→ Der Nachteil in diesem Szenario ist, dass ihr ziemlich sicher nie allen intensiv Involvierten etwas auszahlen könnt, zumindest nicht so viel, dass es ihnen tatsächlich auch etwas für die Existenzsicherung nützt. Ihr endet also entweder in einem «Giesskannenprinzip», in dem alle «zu wenig zum Leben, zu viel zum Sterben» bekommen. Hier stellt sich dann die Frage, ob dies nicht auch Selbstausbeutung und damit eigentlich unsolidarisch ist. Oder ihr müsst euch entscheiden, wer die bezahlten Jobs bekommt und wer nicht. Das erfordert gute Kommunikation.

NUR EXTERNE WERDEN FÜR LOHNARBEIT ANGESTELLT.

Sobald ihr gewisse Aufgaben bezahlen könnt, schreibt ihr eine Stelle aus und bezahlt jemand Externes dafür.

- Der Vorteil ist, dass die wichtigsten (und nervigsten) Aufgaben erledigt werden, ohne dass in eurem Kollektiv eine Ungleichheit zwischen den Mitgliedern entsteht. Ihr könnt so verhindern, dass die Ehrenamtlichen ihre Motivation verlieren, weil ihre Kolleg*innen plötzlich etwas verdienen und sie nicht. Das Verhältnis zu den bezahlten Stellen ist ein reines Dienstleistungsverhältnis. Ihr könnt als Kollektiv klare Forderungen an die Bezahlten stellen, ohne dass sich persönliche Situationen damit vermischen. Indem ihr die Stelle ausschreibt, findet ihr zudem die Personen, die am besten dafür geeignet sind. Gerade bei komplexen Projekten ist eine gewisse Erfahrung nicht zu unterschätzen!
- Der Nachteil ist klar, dass es ein bisschen absurd sein kann, wenn ihr euch ehrenamtlich dafür einsetzt, dass Geld hereinkommt, das dann andere zum Leben brauchen. So gut dieses Szenario für «Gleichheit» unter Ehrenamtlichen führt, so schwierig ist es auch zu begründen, gerade in Anfangsphasen von Projekten.

TIPP Egal, wofür ihr euch entscheidet, redet so oder so darüber, wie ihr mit bisher geleistetem Engagement umgeht. Ihr könnt auch rückwirkend etwas zurückgeben, zum Beispiel:

- einen symbolischen Betrag für geleistete Aufbauarbeit auszahlen, sobald das Projekt fliegt;
- lebenslange Bier-Gutscheine oder Gratis-Eintritte für die Aufbauer*innen;
- eine jährliche Party nur für sie;
- eine Dankes-Pinnwand in Form einer Ahn*innen-Galerie aufbauen;
- die Aufbauer*innen weiterhin proaktiv im Netzwerk einbeziehen;
- ihnen eine Rolle im Vorstand anbieten;
- u. v. m.

ACHTUNG Knifflig wird es dann, wenn Leute mit dem Lohn vom Kollektiv ihr Leben bestreiten (müssen).

Diese sind von den gemeinsamen Entscheidungen dann ganz anders betroffen – und das bringt andere Dynamiken in die Diskussionen.

Wenn euch ein [Beispiel aus der Praxis](#) interessiert, schaut euch online [63](#) an, wie das Kollektiv Raumstation intern mit Auszahlungen umgeht. Wenn ihr schon so weit seid und Gelder verteilt, dann müsst ihr auch einen Überblick über eure Geldflüsse behalten. Das macht ihr mit einem Budget.

Budgetieren

Um euren Umgang mit Geld besser im Kollektiv zu durchschauen, lohnt es sich, wenn ihr ein Budget aufstellt. Dies braucht ihr sowieso, bevor ihr anfangt, Unterstützer*innen und Einnahmequellen zu suchen oder Gelder zu beantragen. Dafür müsst ihr nämlich angeben können, wie viel Geld ihr wofür auszugeben plant.

Ein Budget enthält prognostizierte Kosten / Ausgaben sowie prognostizierte Einnahmen, die sich unter dem Strich ausgleichen sollten (oder bei vielen Förderanträgen: müssen).

HINWEIS In Deutschland ist es üblich, dass einzelne Budgetposten $\pm 20\%$ über oder unter der Kalkulation liegen dürfen (die Gesamtsumme bleibt aber immer fix, meist auch die Einteilung in Sach- und Personalkosten). In der Schweiz oder Österreich kann oftmals eine Reserve für Unvorhergesehenes als eigener Punkt mit bis zu 10% aufgeführt werden. Dort packt ihr dann in der Abrechnung all das rein, bei dem ihr euch in anderen Posten verschätzt habt.

Die **Kosten** werden meist in Sach- und Personalkosten aufgeteilt. Die Personalkosten enthalten alle Kosten, die durch die Anstellung von Personal (Arbeitnehmende, Dienstnehmende, Mitarbeitende) anfallen: Löhne und Lohnnebenkosten. Die Sachkosten betreffen alle Kosten für Material, Spesen, Essen, Raummiete, Website etc. Honorare an Selbstständige bzw. Freelancer*innen werden manchmal ebenfalls zu den Sachkosten gezählt, weil das oft externe projektbezogene Dienstleistungen betrifft (z. B. ein Störkoch oder eine Fotografin).

Die **Einnahmen** werden aufgeschlüsselt nach den verschiedenen Quellen wie Förderungen, Sponsoring, Eintrittsgelder, aber auch Eigenleistungen und Eigenmittel.

In diesem Kapitel gehen wir diese Budgetposten durch.

TIPP Bei Förderungen gibt es oftmals Vorlagen für Budgets, Beispiele oder Ausfüllhilfen, in denen steht, wie ihr eure Kalkulation gliedern sollt. Wenn nicht: Ruft an und fragt nach.

Sachkosten berechnen

Das Schöne an den Sachkosten ist: Sie lassen sich meist mit einer kleinen Recherche oder einem Anruf im Fachgeschäft recht exakt im Voraus beziffern. Sie betreffen u. a.:

- Miete,
- Betriebskosten (Strom, Heizung, Internet, Server ...),
- Versicherungen (Haftpflicht, Rechtsschutz),
- Abgaben und Gebühren (Gema / AKM / SUIISA, Sondernutzungsgenehmigungen des öff. Raums, Spesen bei Auslandsüberweisungen ...),
- Kommunikationskosten (Druckkosten für Plakate, Abschlusspublikationen, Werbung auf Social Media oder in lokalen Medien, Postversand ...),
- Material (Papier, Stifte, Mobiliar, Nägel, Tischdecken, Dekoration ...),
- Transport und Logistik (Mietautos, Kurier, Taxi ...),
- Technik und Geräte (Werkzeuge, Audiogeräte, Soundanlage ...),
- Spesen (Reisekosten, Bussen, Essen und Trinken fürs Team ...),
- evtl. Honorarkosten (externe Fotograf*innen, DJs, oder für die eingeladenen Referent*innen ...),

HINWEIS Achtet bei Förderanträgen darauf, wie der Besitz von Material gehandhabt wird. Manchmal ermöglichen es Geldgeber*innen, dass ihr eingekaufte Technik und Geräte bis zu einem bestimmten Grenzbetrag nach dem Projekt behalten dürft. Bei anderen Förderungen dürfen wiederum keine Geräte aus dem Fördergeld gekauft werden, sondern nur gemietet.

Mit solchen Beschränkungen könnt ihr kreativ umgehen: z. B. kann eine Person oder ein Komplizen-Verein die benötigte Technik kaufen und gegen Rechnung an euch verleihen. Die Leihgebühr setzt ihr so hoch an wie den Kaufpreis, so dass der*dem Kompliz*in keine Kosten entstehen. Die tägliche / wöchentliche Leihgebühr sollte natürlich trotzdem nicht höher sein als vergleichbare Leihangebote in eurer Stadt. Nach Abschluss des Vorhabens behaltet ihr den Akkuschrauber bei euch.

TIPP Gerade bei ehrenamtlichen Vorhaben lohnt sich ein grosszügiges Spesenbudget, damit ihr für Unkosten zumindest nicht persönlich draufzahlen müsst und damit es etwas Leckeres zu essen und zu trinken gibt am Meeting.

TIPP Damit ihr besser kalkulieren könnt, könnt ihr für externe Dienstleistungen nach informellen Offerten / Kostenschätzungen oder verbindlichen Kostenvoranschlägen fragen.

Personalkosten berechnen

Um Personalkosten zu budgetieren, müsst ihr vorher abschätzen, wie viel Zeit bestimmte Tätigkeiten in Anspruch nehmen. Dafür müsst ihr natürlich überhaupt erst einmal wissen, welche Aufgaben auf euch zukommen (**\$95 Aufgaben identifizieren**).

Legt eine Tabelle mit den verschiedenen Aufgaben an und schätzt, wieviel Zeit diese in Anspruch nehmen werden, damit ihr dies mit den passenden Stunden- / Tagessätzen multiplizieren könnt.

- Methode **«Passgenaue Schätzung»**: Überlegt euch für jede Aufgabe, wie viele Arbeitsstunden oder Arbeitstage dafür anfallen.
- Methode **«Vom Topf her denken»**: Budgetiert ihr für eine konkrete Förderung, einen Auftrag, eine Kooperation, o. Ä. mit einer begrenzten Summe, die ihr für euer Vorhaben bekommen könnt? Dann budgetiert alle wichtigen Aufgaben und skaliert das Projekt so, dass das verfügbare Geld fürs Wichtigste reicht.

TIPP Nicht übertrieben aufblasen! Alles, was in der Kalkulation steht, sollte auch in der Projektbeschreibung wiederzufinden sein. Sollten die potenziellen Geldgeber*innen nachfragen, braucht ihr eine kohärente Story.

ACHTUNG Es braucht immer länger als gedacht! Gerade Organisation, Kommunikation oder Partizipation. Rechnet insbesondere diese Bereiche auf keinen Fall klein, sondern plant einen Puffer.

Zusätzlich zum Aufwand müsst ihr euch auch die Art der Arbeitsverhältnisse überlegen. Dabei gibt es zwei grundlegenden Unterscheidungen:

- Das **Angestelltenverhältnis** besteht zwischen Arbeitgeber*in (bzw. Dienstgeber*in) und Arbeitnehmer*in (bzw. Dienstnehmer*in). Es wird mit einem Arbeitsvertrag geregelt und meist zu einem fixen Pensum und Lohn – verspricht also Sicherheit und Stabilität. Arbeitgeber*innen bezahlen Arbeitnehmer*innen einen Lohn aus, von welchem viele Abzüge (z. B. bestimmte Steuern und Versicherungen) einbehalten werden. Diese Abzüge bezahlen die Arbeitgeber*innen in die entsprechenden Kassen ein und tragen damit den administrativen Aufwand.
- Das Verhältnis zwischen Auftraggeber*in und **Selbstständigen** wird über einen Auftrag bzw. Werkvertrag geregelt. Selbstständige sind eigenständiger, aber auch weniger gut abgesichert. Selbstständige arbeiten auf eigene Rechnung bzw. Honorarnote. Sie bezahlen ihre Versicherungen und Steuern selbst ein und tragen auch den administrativen Aufwand dafür selbst. Ausserdem tragen sie alle arbeitsbezogenen Fixkosten (Miete, Hardware, Internetanschluss etc.) und müssen mit Auftragslücken oder -ausfällen rechnen. Entsprechend höher ist im Idealfall das Honorar der Auftraggeber*innen – im Vergleich zu einem Arbeitnehmer*innen-Lohn.

TIPP Wenn Leute sowieso nur für einen kleinen Anteil ihrer geleisteten Arbeit entlohnt werden können, könnt ihr sie für ein konkretes Werk innerhalb dieser Tätigkeit bezahlen – etwa für das Schreiben eines Texts, für die Fotodokumentation, für den Aufbau o. Ä.

Für junge Projekte lohnt es sich, nur Selbstständige zu beauftragen – denn so könnt ihr euch viel Bürokratie mit den

Arbeitsverträgen und Lohnnebenkosten sparen. Aber: Langfristig kommt ihr vermutlich nicht darum herum, Leute richtig anzustellen. Erstens, weil lange nicht alle selbstständig sind oder es werden wollen. Zweitens, weil es fairer ist, da eine Anstellung mehr Sicherheit bietet als ein Auftrag. Und drittens, weil ihr vermutlich müsst. Denn im Auftrag dürfen eigentlich nur Aufgaben erfüllt werden, die sehr selbstbestimmt bearbeitet und von der Person quasi als eigenes Werk abgeschlossen werden können. Auf viele Arbeiten trifft dies schlichtweg nicht zu.

ACHTUNG Stichprobenartig wird kontrolliert, ob die Kriterien für Selbstständigkeit zutreffen und nicht doch eigentlich eine Anstellung vorliegt. Dies geschieht zum Schutze der Arbeitnehmer*innen – weil es Firmen gibt, die ihr Personal in eine Schein-Selbstständigkeit drängen, um Aufwand und Kosten zu sparen. Wenn das so ist, müssen Sozialversicherungsbeiträge nachgezahlt werden.

Um eure Personalkosten zu budgetieren, kann dies unter Umständen eine Rolle spielen, falls die Empfänger*innen des Budgets (z. B. Förderstellen) verlangen, dass Honorarkosten von Selbstständigen nicht unter Personalkosten, sondern unter Sachkosten gezahlt werden – weil diese als zusätzliche, externe Dienstleistungen betrachtet werden.

Wer zum ersten Mal Arbeitskraft budgetiert, muss sich die schwierige Frage stellen: Was ist diese Zeit und Arbeit eigentlich wert? Ihr müsst also einen **Stunden- oder Tagesansatz** festlegen, sei dies für euch selbst oder für eure Angestellten bzw. Auftragnehmer*innen. Unabhängig von eurer persönlichen Antwort darauf gibt es Richtwerte pro Land und Tätigkeit und Branche – und wenn ihr davon stark abweicht, werden Geldgeber*innen stutzig. Übliche Ansätze hängen u. a. von der dafür benötigten Ausbildung und Erfahrung ab – aber auch von gesellschaftlichen bzw. lokalen /

regionalen Konventionen. Richtwerte findet ihr meistens bei den lokalen Gewerkschaften und Berufsverbänden, da sich diese für faire Löhne oder zumindest einheitliche Lohnsysteme einsetzen. Auch findet ihr online Daten / Statistiken oder sogar darauf basierende Lohnrechner, die auf den tatsächlich ausgezahlten Löhnen für eine bestimmte Arbeit in eurer Region basieren.

WEITERES:

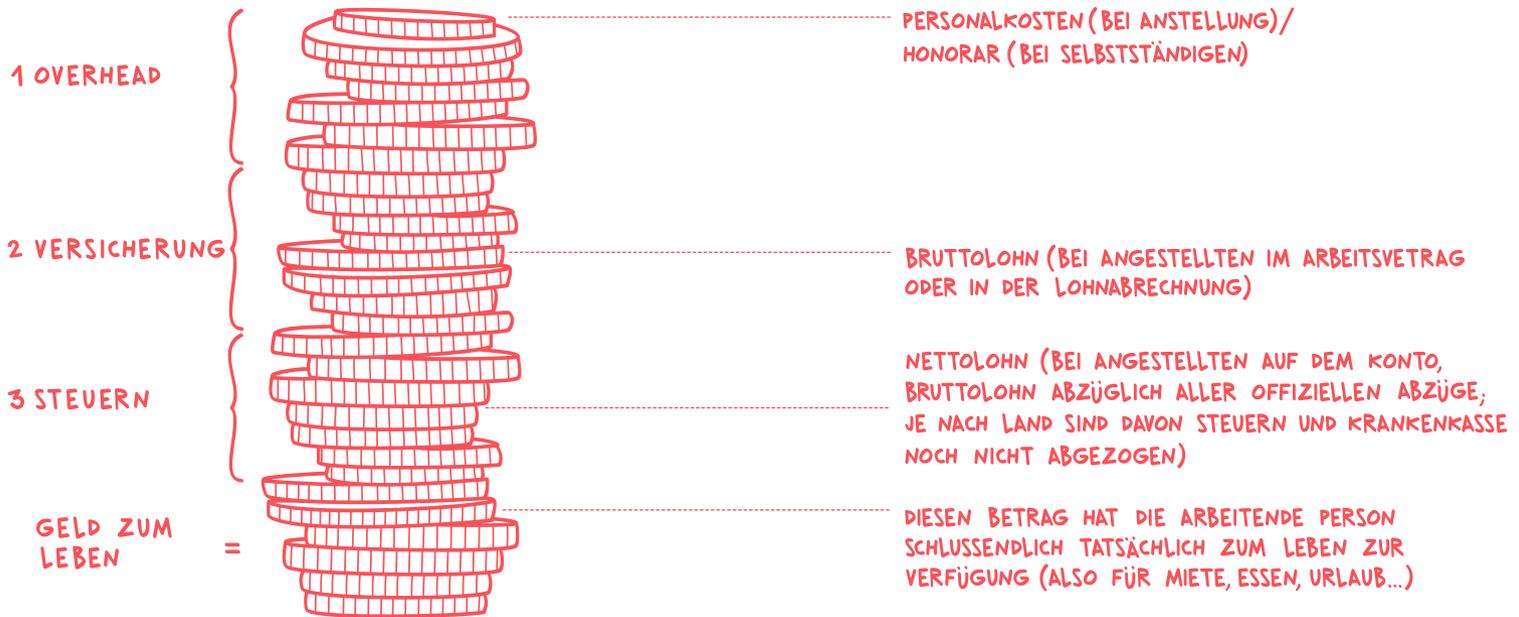
Für Österreich gibt es mit der [Fair-Pay-Kampagne der IG Kultur Österreich](#) ⁶⁴ einen Honorarspiegel. Wer sich genauer mit den Grundlagen für Honorarkalkulationen beschäftigen möchte, findet dazu Beiträge im Internet: [Freelancermap Faire Honorare](#) (auch mit Übersichten über Stundensätze in Kreativberufen) ⁶⁵.

TIPP Rechnet weder Stunden noch Stundensätze klein! Es geht nicht darum, ein möglichst billiges Budget aufzustellen, sondern ein realistisches, welches Vertrauen erweckt. Da ihr selten das ganze Budget finanziert bekommt und am Ende sparen oder gratis arbeiten müsst, ist es umso wichtiger, dass ihr nicht schon von vornherein zu wenig budgetiert.

TIPP Manchmal macht es Sinn, intern Geld anders zu verteilen, als ihr es nach aussen kommuniziert. Geldgeber*innen wollen wissen, für welche Tätigkeiten ihr wie viel Geld ausgeben. Ihr wollt aber vielleicht gar nicht nach Tätigkeiten, sondern nach den individuellen Bedürfnissen das Geld auszahlen ([§ 288 Löhne und Honorare](#)). Damit das zusammengeht, könnt ihr die Summe intern berechnen und einer passenden Tätigkeit aus dem Budget zuordnen.

«ICH HAB AUCH SCHON GELD FÜRS FLYER VERTEILEN GEKRIEGT, OBWOHL ICH DREI STUNDEN LANG STULLEN GESCHMIERT HAB.»

Die empfohlenen Stundensätze sehen möglicherweise auf den ersten Blick hoch aus und ihr denkt euch: So viel verdient doch niemand, das können wir unmöglich so budgetieren! Aber Achtung: Die Ansätze im Budget entsprechen nicht dem, was die Arbeitenden am Ende tatsächlich zum Leben zur Verfügung haben. Erst wird davon nämlich noch einiges abgezogen:



ACHTUNG Die Größenverhältnisse dieser Grafik sind zufällig – es geht uns ums Prinzip. Wie hoch die Kosten tatsächlich sind, und welche dieser Kosten von wem bezahlt werden, ist je nach Land und Arbeitsverhältnis unterschiedlich. Aber so oder so fallen die meisten dieser Kosten irgendwann an.

1. OVERHEAD

Der Overhead (oder Fixkosten) sind die laufenden Kosten, die für eure Grundstruktur nötig sind und nicht einem einzelnen Vorhaben / Projekt zugeordnet werden können. Das sind z. B. Büromiete, Internet, Websitekosten, Steuerberater*in, Personalkosten für Administration, Akquise, Kommunikation. Für all das könnt ihr niemandem eine Rechnung stellen

und nirgends Förderung beantragen. Deswegen schlägt ihr es auf jede projektspezifisch gearbeitete Stunde, die ihr fördern lassen oder verrechnen könnt, oben drauf. In grösseren oder kommerziell ausgerichteten Organisationen / Agenturen kann der Overhead bis zu 50 % sein.

Bei manchen Förderanträgen wird der Overhead als separater Punkt mit einer Gemeinkostenpauschale berechnet, z. B. mit pauschal 10 % der Gesamtkosten. Dann muss er natürlich nicht nochmals in die Stundensätze eingerechnet werden.

TIPP Ihr könnt euch selbst intern quersubventionieren. Ein Teil des Overheads kann z. B. in einen internen Fonds fließen für andere Projekte, die keine Förderung haben oder am Anfang stehen.

2. VERSICHERUNGEN

Je nach Lohnsumme werden Beiträge an Versicherungen fällig, so z. B. Sozialversicherungen, Kranken- und Unfallversicherung, Krankentaggeldversicherung, Pensionskasse, Familienausgleichskasse, Arbeitslosenversicherung, Erwerbsersatzversicherung etc.

→ **Wer bezahlt?** Selbstständige müssen diese Kosten vollständig selbst bezahlen. In Angestelltenverhältnissen werden diese Kosten oft auf Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*in aufgeteilt. Üblicherweise läuft es so, dass der Anteil der Arbeitnehmer*innen vom Bruttolohn abgezogen wird. Im Vertrag steht also, dass Angestellte brutto XY verdienen, aber ausbezahlt bekommen sie «nur» den Nettolohn, also XY minus ihren Anteil der Versicherungen. Der Anteil der Arbeitgeber*innen hingegen wird auf den Bruttolohn aufgeschlagen – das sind die Lohnnebenkosten. Das bedeutet, dass Arbeitgeber*innen stets mehr für die Arbeit zahlen als in den Arbeitsverträgen steht. Denkt

daran, bevor ihr jemandem einen Lohn versprecht, den ihr euch am Ende gar nicht leisten könnt.

→ **Wer ist für die bürokratische Abwicklung zuständig?** In Anstellungsverhältnissen sind die Arbeitgeber*innen zuständig. Sie können streng bestraft werden, wenn sie das nicht tun. Selbstständige müssen sich hingegen selbst darum kümmern.

TIPP Bis zu einem bestimmten Betrag seid ihr jedoch nicht verpflichtet, Versicherungen zu bezahlen. Informiert euch darum, welche **s.308 Grenz- und Freibeträge** bei euch gelten.

ACHTUNG In der Schweiz ist die Krankenversicherung Privatsache – und trotzdem obligatorisch.

3. EINKOMMENS- BZW. LOHNSTEUERN

Die Grundregel des Steuersystems ist: Auf persönliche Einkommen müssen Steuern bezahlt werden. Darum kommt ihr also vermutlich nicht herum – ausser ihr verdient wirklich nur ganz wenig. Dabei lassen sich zwei Arten unterscheiden – je nachdem, in welchem Land ihr seid und welche Beschäftigungsart ihr wählt:

- Die Steuern werden direkt durch die Arbeitgeber*innen vom Bruttolohn abgezogen, also «an der Quelle» (Quellensteuer);
- die Arbeitnehmer*innen oder Selbstständigen müssen im Nachhinein die Steuern von ihrem Nettolohn oder Honorar selbst bezahlen.

EXKURS: AUSNAHMEN UND FREIBETRÄGE

Unterhalb bestimmter Grenzen und Freibeträge müssen keine Steuern und / oder Versicherungen bezahlt werden. Folgende Angaben basieren auf Zahlen, die im Sommer 2020 gültig sind. Je länger das her ist, desto wichtiger wird für euch eine erneute Recherche!

CH Auf Löhne bis CHF 2300 pro Arbeitgeber*in und Kalenderjahr müssen keine Sozialversicherungen bezahlt werden. Ausgenommen von diesem Freibetrag sind Arbeiten in Privathaushalten (z. B. Reinigung) und im Kulturbereich. Bei den Einkommensteuern gibt es in der Schweiz je nach Kanton unterschiedliche Freibeträge (oder gar keine!), die grob zwischen CHF 5000 und etwas über CHF 10'000 liegen. Eine Steuererklärung muss aber so oder so gemacht werden. Pensionskassen-Beiträge müssen ab einem Jahresgehalt von CHF 21'330 bezahlt werden.

AT Unterhalb eines Jahreseinkommens von € 11'000 muss in Österreich keine Einkommenssteuer (Selbstständige) bzw. Lohnsteuer (Angestellte) bezahlt werden. Unterhalb der jährlich angepassten Geringfügigkeitsgrenze müssen auch keine anderen Abgaben oder Versicherungsbeiträge von Angestellten (€ 460,66/Monat) oder Selbstständigen (€ 5527,92/Jahr) gezahlt werden. Für Angestellte gilt aber: Pro Dienstgeber*in können nur 1,5 geringfügige Stellen abgabenfrei bezahlt werden – ab dann wird jedenfalls der Dienstgeber*innen-Anteil fällig. Das macht die Bezahlung von Selbstständigen zusätzlich attraktiv. Vereinsfunktionär*innen, also z. B. der Vorstand oder «Beauftragte für XY», die nicht vom Verein angestellt sind, sondern für ihre «Ämtli» Aufwandsentschädigungen in Form von Honoraren bekommen, können € 75 pro Monat pauschal von der Einkommenssteuer absetzen. Zudem gibt es z. B. Reisekostenpauschalen.

Mehr dazu: Offiziell BMF – Vereine und Steuern, S. 52 ⁶⁶, Zusammenfassung: Zukunftsplattform Steirische Vereine ⁶⁷

DE Auch in Deutschland gibt es für Selbstständige und Angestellte eine Steuergrenze (€ 9408/Jahr). Hier gibt es die Möglichkeit, Leute ohne echte Anstellung oder Beauftragung zu bezahlen: Im Rahmen der Ehrenamtspauschale ⁶⁸ sind € 720 im Jahr für gemeinnützige Tätigkeiten steuer- und sozialversicherungsfrei. Im Rahmen der Übungsleiterpauschale ⁶⁹ könnt ihr sogar € 2400 im Jahr für bestimmte Tätigkeiten steuer- und sozialversicherungsfrei verdienen.

ACHTUNG Der Ort der Leistungserbringung ist relevant für die Berechnung der Personalkosten! Für Gäste, die keinen Wohnsitz im Inland haben, aber für euch arbeiten, müsst ihr als Auftraggeber*in oder Arbeitgeber*in vermutlich eine Abzugssteuer oder Quellensteuer vom Lohn / Honorar abziehen und dem Finanzamt abgeben. Ausnahmen gibt es bei Doppelbesteuerungsabkommen. Holt euch daher bei grösseren Summen Beratung für eure konkreten Fälle. Da, wo der Grossteil der Arbeit gemacht wurde, muss sie auch versteuert werden. Und da der Ort der Leistungserbringung oft gar nicht so deutlich zuzuordnen ist, habt ihr die Möglichkeit, es so zu interpretieren, wie es für alle Beteiligten am unkompliziertesten ist: Beahlt ihr Personen mit ausländischem Wohnsitz z. B. nicht für die Durchführung, sondern für die Vorbereitung von Workshops, ist der Ort der Leistungserbringung in ihrem jeweiligen Wohnsitzland und sie können ihre Einnahmen dort wie inländische Einnahmen versteuern. Für euch entfällt damit der administrative Aufwand.

TIPP Wenn ihr nur wenig Geld für Löhne habt, ist der administrative Aufwand oft höher als das ausgezahlte Geld. Stattdessen könnt ihr Spesen ausbezahlen. Ihr könnt

dafür kleinere Beträge gegen irgendwelche privaten Belege oder Wunschgeschenke abgeben (z. B. ein Einkauf im Supermarkt, die Bohrmaschine, die die Person sich schon lange mal gönnen wollte ...), oder in Form sogenannter Spesenpauschalen (CH) verteilen. Dieser Trick hilft auch dann, wenn jemand gar nicht offiziell bezahlt werden darf, weil er*sie z. B. keine Arbeitsbewilligung oder keine Aufenthaltsbewilligung hat. Oder ihr könnt einfach alle zu einem feinen Belohnungessen einladen. Fragt am besten die Personen selbst, was ihnen am liebsten ist und am meisten nützt.

Einnahmen

Vermutlich werdet ihr nicht nur eine Einnahmequelle haben, sondern mehrere. Wir gehen hier ein paar Möglichkeiten durch und wie ihr sie budgetiert. Wo ihr das Geld wirklich herbekommt – darum geht's in [S.315](#) Geld aufreiben.

EIGENMITTEL

Wenn ihr eure Vorhaben aus Mitgliedsbeiträgen oder allgemeinen Spenden (teil-)finanziert, mit anderen Vorhaben querfinanziert (Stichwort: Overhead), oder aus eurem Ersparten finanziert, dann kommt das Geld aus eurer Tasche und ihr führt den entsprechenden Betrag bei den sogenannten Eigenmitteln auf.

EIGENLEISTUNG / EHRENAMETLICHE ARBEIT (= FIKTIVE KOSTEN)

Bei Förderanträgen könnt ihr eure ehrenamtlich geleistete Arbeit monetär aufführen. Budgetiert also z. B. die CHF 10'000, die eure Arbeit theoretisch wert wäre, tatsächlich in den Kosten und listet sie bei den Einnahmen als Eigenleistung auf. Teils gibt es dafür von den Stiftungen / Förderstel-

len fixe Vorgaben, mit welchem Stundensatz ihr das rechnen sollt. Manche Fördergeber*innen erwarten sogar, dass ihr solche Eigenleistung mit ins Projekt gebt, quasi als Beweis dafür, dass ihr es wirklich ernst meint. Andere könnt ihr mit diesem Engagement zusätzlich überzeugen, wieder andere Fördergeber*innen geben ihr Geld nur an Projekte, bei denen alle Involvierten voll und fair bezahlt sind, und wollen daher keine Eigenleistung sehen. Ruft im Zweifel an und fragt nach.

EINNAHMEN AUS DEM VORHABEN

In diesen Budgetpunkt gehören Eintrittsgelder, Erlöse aus dem Verkauf von Getränken, Essen, Katalogen, Merchandise.

FÖRDERUNGEN UND SPONSORING

Wenn ihr ein Budget erstellt, um damit Förderanträge zu stellen oder Sponsoring einzuwerben, ist es wichtig, den von den Förderstellen und Firmen gewünschten Betrag bei den Einnahmen zu budgetieren – auch wenn dieser ja noch nicht sicher ist.

Grundsätzlich wollen Förderstellen nicht gerne die einzigen Förder*innen sein. Oftmals ist darum der Förderumfang beschränkt (z. B. CHF 20'000) und / oder ebenso die Förderhöhe (z. B. 80 % der Projektkosten). Die Förderstellen wollen sehen, mit welchen anderen Einnahmen ihr das Projekt finanziert. Schreibt ins Budget also auch andere Förderbeiträge, die ihr anfragt – diese eventuell mit dem Vermerk «angefragt» oder «in Gesprächen». Schreibt dazu, falls einige bereits zugesagt haben (z. B. mit dem Vermerk «zugesagt» oder «bestätigt»). Oder ihr lasst im Budget einen «Fehlbetrag», bei dem ihr dazu schreibt, wie ihr gedenkt, ihn auszugleichen. Z. B. so: «CHF 40'000 fehlen uns noch, aber wir bemühen uns aktuell um Förderungen X und Y und haben Z für ein Sponsoring angefragt.»

«MAN MUSS DAMIT RECHNEN, DASS MAN NUR 600 KRIEGT, WENN MAN 2000 ANFRAGT – NUR 7000 KRIEGT, WENN MAN 10'000 ANFRAGT – ODER 20'000, WENN MAN 40'000 ANFRAGT ...AAAARGH.»
 –SABETH, URBAN EQUIPE

Ausserdem bekommt ihr meist gar nicht die volle Summe bewilligt, die ihr beantragt habt. Recherchiert, was pro Förderstelle realistisch ist. Schaut dafür die Portfolios vergangener geförderter Projekte an oder befragt euer Netzwerk. Beantragt einen Betrag an der oberen Grenze von dem, was andere bekommen haben. Rechnet aber nur mit einem Teil davon.

Damit trotzdem am Ende eurer Kalkulation die Einnahmen ungefähr so hoch wie die Kosten sind, gibt es einen Trick: Ihr führt vier Förderstellen mit der Summe an, die ihr beantragt habt – fragt aber in Wirklichkeit acht an. Wenn also nicht alle zusagen und der Rest euch weniger gibt, kommt ihr trotzdem auf das Kalkulierte raus.

ACHTUNG Die entsprechende Stelle, die ihr gerade anfragt, muss natürlich im Budget aufgeführt sein!

So oder so müsst ihr vielleicht im Vorfeld gemeinsam abmachen, was eure Untergrenze ist, unter der ihr das Projekt absagen würdet.

TIPP In manchen Fällen dauert es zwischen Antragstellung und Entscheidung recht lang. Gewisse Förderstellen schätzen es deswegen, wenn ihr sie updatet, sobald weitere Förderstellen zusagen. Ob das gefordert wird, könnt ihr z. B. in einem telefonischen Gespräch abklären.

Hier ging es um die Besonderheiten beim Budgetieren, wenn Förderstellen im Spiel sind. Wenn ihr euch dafür interessiert, wie ihr Förderanträge stellen könnt und zu Sponsoring kommt, geht zu [S.319 Fördergelder und Sponsoring](#).

KREDITE

Für die richtig grossen Vorhaben wie einen Umbau grösserer Räumlichkeiten werdet ihr kaum vermeiden können, euch Geld von Banken zu leihen. Dafür gibt es z. B. Verhandlungstipps bei den [Arbeitshilfen vom Netzwerk Immobilien](#) [70](#).

WAS, WENN IHR EUCH DOCH EINMAL VERKALKULIERT?

Alle machen Fehler. Habt keine Angst – redet mit den Geldgeber*innen, mit Kooperationspartner*innen, wie ihr das zu rechtgeschoben bekommt. Wenn euch schon jemand Geld gegeben hat, will sie oder er höchstwahrscheinlich nicht, dass ihr scheitert. Versucht, so schnell wie möglich zu kommunizieren, wenn sich etwas ändert – dann könnt ihr direkt Tipps einholen, wie ihr mit der Situation umgeht, bevor ihr noch mehr verschlimmbessert. Unserer Erfahrung nach ist dabei v. a. wichtig, dass ihr die budgetierte Gesamtsumme nicht überschreitet. Wenn ihr jedoch die einzelnen Budgetposten nicht genau so einhaltet wie ihr es euch am Anfang vorgestellt habt, ist das weniger schlimm, v. a. wenn ihr es erklären könnt. Also z. B.: «Wir haben doppelt so viel für Miete ausgegeben, weil mehr Gäste kamen als erwartet. Dafür haben wir Sachkosten gespart, weil wir von Freund*innen gratis Möbel bekommen haben. Im Total sind wir damit im Budget geblieben.»

Geld auftreiben

So, nun geht es ans Eingemachte. Wie kommt ihr konkret an Geld? Bei wem könnt ihr Geld beantragen? Woher nehmen, wenn nicht stehlen?

«WER AUFS GELD WARTET, VERLIERT DIE ENERGIE.»

–PATRICK

Die Krux: Bevor das Geld überhaupt kommt, müsst ihr schon einiges angefangen haben. Das Geld kommt oft sehr spät und meistens auch eh zu wenig. Aber wenn ihr nicht sofort anfangt, sondern auf das Geld wartet, ist die Motivation verpufft. Ihr braucht also meist ein bisschen Geld für den Anfang, für Kleinigkeiten.

TIPP Um Geld einzunehmen, ist es von Vorteil, wenn ihr als Verein organisiert seid ([§.89](#) Fokus: Vereinsgründung). Förderstellen nehmen euch so ernster und ihr schützt euch vor persönlichen finanziellen Risiken. Noch besser ist es natürlich, ein gemeinnütziger Verein zu sein. Damit spart ihr euch Steuern und in der Schweiz und in Deutschland können Leute, die euch was spenden, diese Beträge von ihren eigenen Steuern abziehen.

SCHNELLÜBERSICHT

Wie könnt ihr nun zu Geld kommen? Wir haben euch zuerst eine schnelle Übersicht zusammengestellt, bevor wir im nächsten Kapitel spezifisch auf das Thema Förderungen und Sponsoring eingehen.

ACHTUNG In der Schweiz und Österreich müsst ihr als Verein in euren Statuten vollständig aufführen, aus welchen Quellen ihr Geld einnehmen wollt.

SPENDEN

→ Einzelspenden von Privatpersonen: Am einfachsten ist es, im Freundeskreis und bei der Familie anzufangen.

TIPP Wenn ihr noch ganz am Anfang steht oder keinen Verein gründen wollt, findet eine*n Träger*in, die*der für euch Spenden annehmen und Spendenquittungen ausstellen kann (z. B. Stadtteilbüros DE). Die Spende kann an einen Zweck und die Weitergabe an euch gebunden werden: «Ich spende dem Stadtteilverein € 200 zur Weitergabe an die Uferwieseninitiative für Druckkosten.»

→ Kleinspenden-Daueraufträge: Beträge, die den Spendenden nicht weh tun, und auf die ihr euch verlassen könnt (meist besser als aufwendige Crowdfundings).

→ Crowdfunding: In vielen Fällen ist ein Crowdfunding zu aufwendig und bringt nur geringen Ertrag! Denn ein Crowdfunding ist in erster Linie eine Kommunikations- und Sensibilisierungskampagne, die – wenn ihr sie erfolgreich betreibt – auch Geld in die Kasse spülen kann. Entscheidet euch also nur für ein Crowdfunding, wenn ihr die Kapazitäten dafür habt und diese Öffentlichkeitsarbeit sowieso braucht. Crowdfundings funktionieren meist dann gut, wenn das Ziel ein konkretes Produkt ist: Ein Buch, ein Film, eine Ausstellung, ein Raum, der mitgenutzt werden kann. Denn dann ist dieses Produkt gleichzeitig das, was die Funder*innen als Belohnung bekommen. Sie finanzieren also einfach eine Produktion von etwas vor, was sie ohnehin kaufen würden. Produziert keine extra Gadgets als Selbstzweck: Das ist Zeit- und Materialverschwendung.

MITGLIEDSBEITRÄGE

→ Vereinsmitglieder und Fördermitglieder können mit ihren jährlichen Mitgliedsbeiträgen laufende Kosten des Vereins und auch Projekte mitfinanzieren.

QUERSUBVENTIONEN

→ Wenn ihr bei anderen Vorhaben einen höheren Overhead veranschlagt als ihr tatsächlich braucht, könnt ihr damit Geld für andere Ideen beiseitelegen.

EVENTS UND GASTRONOMIE

→ Kleine, niederschwellige Veranstaltungen, Angebote, Dienstleistungen, bei denen Spenden gesammelt werden (z. B. Konzerte, Yoga).

→ Grössere Soli-Partys, zu denen Leute explizit kommen, um euch zu unterstützen.

→ Professionelle Festivals, fixes Gastroangebot (z. B. eigenes Café).

TIPP Integriert Spendensammlungen in eure Veranstaltungen. Stellt nicht nur eine Kasse in der dunklen Ecke auf, sondern sprecht die Gäste aktiv an. Gebt die Spendenbox von Hand zu Hand durch die Menge und sagt offen, wofür ihr das Geld braucht («Wir haben ein bisschen Geld beantragt hierfür, aber es reicht hinten und vorne nicht.»)

TIPP Flexible Eintritte und Getränkepreise. Diejenigen, die mehr haben, geben oft auch mehr!

ACHTUNG Wirklich Kohle könnt ihr mit Eintrittten machen und insbesondere mit Alkohol-Verkauf. Aber findet eine gute Balance, denn professioneller Verkauf kann die Atmosphäre eurer Veranstaltungen verändern.

ACHTUNG Sobald bei einer Veranstaltung ein offizieller Gewinn erzielt wird, müsst ihr diesen mögli-

cherweise nicht nur versteuern, sondern auch die Auflagen für die Veranstaltungen werden strenger. Plötzlich braucht ihr z. B. eine Ausschankgenehmigung, etc. (S.262 Öffentliche Veranstaltungen).

VERMIETUNGEN

→ Falls ihr einen Raum habt oder andere Dinge (Sound -System, Technik, Werkzeug, Mobiliar ...), die ihr nicht ständig braucht, dann vermietet diese hin und wieder (oder gebt sie für kleine Nutzungsbeiträge an Dritte ab, sodass ihr zumindest die laufenden Kosten gedeckt habt).

SPONSORING

→ Sponsoring sind Beiträge mit kommerziellen Interessen. Die Gegenleistung für Sponsoring kann z. B. Werbung sein.

EINNAHMEN DURCH AUFTRÄGE / DIENSTLEISTUNGEN

→ Genau wie es viele Unternehmen machen, könnt auch ihr eure Arbeit als Dienstleistung an Dritte verkaufen. Auch wenn dies nicht euer Hauptziel ist, kann es Mittel zum Zweck sein. Die Expertisen und Talente, die ihr euch zum Erreichen eures Anliegens / Vorhabens aufgebaut habt, haben für andere vermutlich einen finanziellen Wert. Lasst zum Beispiel euer supereingespeltes Kamerateam auch mal gegen Bezahlung einen Spot drehen, schickt eure Super-Moderatorin an Events von Dritten etc.

FÖRDERGELDER

→ Förderungen haben eine grosse Bandbreite: von kleinen, unkomplizierten Töpfen für Materialkosten lokaler Initiativen über Förderungen für professionelle Projektmacher*innen bis zu mehrjährigen Strukturförderungen mit aufwendigen Buchhaltungs- und Reportingpflichten, von Kultur- über Wirtschafts- zu Forschungsförderungen.

Wie ihr die richtige Förderung für euch findet, lest ihr im nächsten Kapitel.

Fördergelder und Sponsoring

Fördergelder sind verlockend. Immerhin ist das ja Geld, das ihr einfach so bekommt, für etwas, das ihr euch selbst ausgedacht habt! **Förderungen** werden normalerweise von staatlichen Stellen oder Stiftungen vergeben, mit dem Zweck, gewisse Dinge zu fördern, z. B. Kultur oder eine bestimmte Sparte. Der Förderzweck wird durch die Stiftung selbst bestimmt oder es besteht ein politischer Auftrag.

HINWEIS Im Unterschied zu Förderungen wird Sponsoring von Firmen / Unternehmen betrieben und ist Teil ihrer Werbestrategie. Ihr Interesse ist also, Kunst, Kultur, Sport oder gemeinnützige Projekte zu unterstützen, um ihr Image aufzubessern oder ihr Logo in passenden Kontexten zu platzieren. Im Vorgehen funktionieren Förderungen und Sponsoring ähnlich. Was wir im Folgenden zu Förderungen geschrieben haben, könnt ihr zu grossen Teilen auch auf Sponsorings übertragen.

Vorweg – leider gibt es ein paar Probleme mit Fördergeldern:

- Der Aufwand ist oft verhältnismässig gross. Anträge schreiben braucht Zeit und die Chance bleibt gering, dass es auch klappt.
- Viele Vorhaben, gerade im Bereich der Stadtentwicklung oder ähnlich interdisziplinären Bereichen passen nicht in

die üblichen Fördersparten. Entweder gibt es nur wenige Fördertöpfe oder ihr müsst euch inhaltlich verbiegen, um euren Antrag passend zu machen.

- Je politischer das Vorhaben, desto schwieriger die Förderung. Tipp: Politische Vorhaben könnt ihr oft trotzdem als Kunst- oder Kulturprojekt labeln.
- Ihr müsst in Förderanträgen oft schon ziemlich genau sagen, was ihr vorhabt und was dabei herauskommen soll. Etwas, was in jedem bewusst offenen, ehrlich partizipativen Prozess eigentlich unmöglich ist.
- Oft ist das Problem, dass Förderstellen weniger Geld geben als ihr budgetiert und beantragt habt. Trotzdem wollen sie für weniger Geld die volle Leistung. Wenn ihr das Geld also annimmt, müsst ihr die Sache dann auch durchziehen, genau so, wie ihr sie vorgeschlagen habt, obwohl es finanziell eigentlich kaum dafür reicht.

Förderungen zu bekommen ist also meistens ziemliche Arbeit und es ist super, wenn ihr / jemand von euch darin Erfahrung habt, oder sie zumindest mit der Zeit sammelt. Lasst euch davon aber nicht abhalten, wenn ihr dranbleibt, kommt ihr schon in diese Welt rein!

Förderung finden

Wichtig ist, eine Förderung zu finden, die zu euch und eurem Vorhaben passt. Beginnt zuerst mit einer guten **Recherche**. Folgende Links können euch dabei helfen:

- DE: Netzwerk Selbsthilfe: «Fördertöpfe für Vereine, selbstorganisierte Projekte und politische Initiativen» und «Schwein gehabt – Förderpreise für zivilgesellschaftliche Aktivitäten» , stiftungssuche.de , foerderdatenbank.de .

→ AT: [IG Kultur «Kunst und Kultur finanzieren»](#) .

→ CH: swissfoundations.ch  oder stiftungschweiz.ch 
oder kulturfoerderung.ch  oder fundraiso.ch .

Schaut auch auf den Plakaten eurer Lieblingsveranstaltungen und Vorbildprojekte: Welche Logos sind drauf? Gibt es Hinweise auf Förderprogramme (oder Sponsor*innen), die ihr auch in Anspruch nehmen könnt? Sucht nach Anlaufstellen der Gemeinwesenarbeit in eurer Nähe, z. B. Stadtteilbüros, Mieterläden, Quartiersmanagement, Gebietsbetreuungen, soziokulturelle Zentren. Stellt dort eure Idee vor und fragt nach, welche Fördermöglichkeiten ihnen dafür einfallen. Teils gibt es auch Beratungsstellen direkt bei der Stadtverwaltung, dem Bezirk, o. Ä.

ANEKDOTE:

Die B-Side in Münster hat ihre Vorhaben aus vielen verschiedenen Quellen finanziert. Darunter sind: Sparkassenstiftung, Nachrangdarlehen á la Mietshäusersyndikat, Kleinspendenkampagne (§ 62 AO), Städtebauförderung für zivilgesellschaftliche Initiativen, LAG Soziokultur, städtische Darlehen, Bundesfördertopf Stadt gemeinsam gestalten (neue Formen der Bürgerbeteiligung).

TIPP Manche Stiftungen (z. B. Robert Bosch Stiftung) haben zum Ziel, ein dauerhaftes Netzwerk aufzubauen. Seid ihr da einmal drin, ergeben sich weitere Fördermöglichkeiten. Wenn ihr andere Gruppen oder Personen kennt, die bereits drin sind, verschafft euch über Einladungen oder Kooperationen Zugang.

TIPP Legt euch eure eigene Datenbank mit Fördermöglichkeiten an, mit denen ihr euch schon auseinandergesetzt oder schon mal Anträge gestellt habt.

Habt ihr ein paar Fördermöglichkeiten gefunden, überlegt euch, welche zu euch passen. Denn es lohnt sich, wenige und dafür gezielte und durchdachte Anträge zu machen, statt überall dasselbe generische Dossier einzuschicken.

- Treffen die Förderkriterien der Förderung oder Stiftung auf euch zu?
- Wurden bereits andere Vorhaben gefördert, die euch vom Thema oder Umfang ähnlich sind?
- Könnt ihr euer Vorhaben mit der geförderten Summe umsetzen?

TIPP Wenn ihr bestimmte Förderkriterien nicht erfüllt, könnt ihr euch fragen, ob ihr ein Kriterium noch in euer Projekt aufnehmen könnt, das euren Antrag passend macht. Zum Beispiel: Das Förderkriterium «kulturelle Bildung» ist nicht durch euer Projekt abgedeckt. Ein Workshop passt aber sowieso gut ins Programm – und damit erfüllt ihr das Förderkriterium.

Oder vielleicht findet ihr heraus, dass ein Teil eures Projektes zu den Förderkriterien passt? Zum Beispiel: Ein Bezirkstopf fördert keine politische Arbeit, Information über Beteiligung aber schon. Für eure Initiative zum Erhalt eines soziokulturellen Ortes beantragt ihr deswegen Gelder dafür, dass ihr Infomaterial erstellen könnt. Wenn dann ein paar Forderungen mit drauf sind, stört das auch niemanden.

Seid ihr euch nicht ganz sicher oder nur manche Kriterien treffen auf euch zu, ruft an und fragt nach. Bereitet euch dafür vor: Lest alle öffentlich verfügbaren Informationen, schreibt euch die Fragen auf. Beschreibt am Telefon sehr kurz, wer ihr seid und was ihr vorhabt. Dann werdet ihr sicher herausfinden, ob ihr zueinander passt!

Für den Umgang mit grösseren Institutionen schaut euch um im [§.189 Fokus: Behörden, Politik, Institutionen](#).

TIPP Ihr seid gegenüber Fördergeber*innen nicht Bittsteller*innen, ihr habt etwas anzubieten! Eure Fördergeber*innen müssen nämlich ihr Geld ausgeben und suchen immer nach guten, umsetzungsstarken und zuverlässigen Partner*innen dafür.

ACHTUNG Recherchiert, woher das Fördergeld ursprünglich kommt und / oder ob ihr euch mit dem Förderportfolio der Förderstelle identifizieren könnt. Vielleicht unterstützen die ja auch Projekte, die euch politisch absolut widerstreben. Oder die ganze Förderstelle ist eine Art Social- / Greenwashing einer grossen Firma und eigentlich Sponsoring – auch wenn es als werbefreies Fördergeld ausgegeben wird. Etwa bei der Fondation Néstlé pour l'Art ist das offensichtlich, bei anderen müsst ihr vielleicht etwas intensiver recherchieren, um dahinterzukommen.

Antrag schreiben

Ihr habt die Förderung gefunden, die zu euch passt? Top! Jetzt könnt ihr mit dem Antrag loslegen.

EINARBEITEN

Lest euch die Ausschreibung, die Förderrichtlinien und / oder das Antragsformular genau durch und achtet auf folgende Aspekte:

- Interesse: Warum und aus welcher Position fördert der*die Fördergeber*in? Versetzt euch in die Lage, was euer* eure Förderer*in hören will.
- Beziehung: Will der*die Fördergeber*in eher eine enge Partnerschaft oder arbeitet einfach die Anträge ab?

- Eigenmittel: Wie viel und was darf / muss von euch bereitgestellt werden?
- Kostenstellen: Was kann aus den Fördermitteln bezahlt werden?
- Anzahl Zeichen: Wie könnt ihr euer Anliegen im gewünschten Umfang formulieren? Was ist der*dem Fördergeber*in mehr oder weniger wichtig?

TIPP Ruft an! Beschreibt kurz, was ihr vorhabt und fragt nach, ob das für die Förderstelle interessant sei und ob es zusätzlich zu den offiziellen Infos etwas zu beachten gäbe. Das ist wichtig, gerade wenn euch noch etwas unklar ist, aber auch, wenn eure Fördergeber*in eine engere Partnerschaft anstrebt. So informiert ihr sie formlos, dass ihr an der Einreichung arbeitet. Manche Stiftungen und Fördergeber*innen sind interessiert daran, schon bei der Antragsstellung mitzuhelfen (Achtung: und auch mitzusteuern). Wenn ihr einen persönlichen Kontakt oder eine Telefonnummer auf der Website eurer Fördergeber*in seht, ist das ein Zeichen dafür, dass sie sich über ein Gespräch freuen.

SCHREIBEN

Fragt euch immer am Anfang nochmals, was euch am Vorhaben wichtig ist. Kopiert dann die Förderkriterien in euer Dokument und schreibt den Antrag möglichst mit den Begriffen und dem Framing der Fördergeber*in. Aber vernachlässigt dabei nicht die Darstellung eurer Eigenmotivation: Mit reinem Buzzword-Copy-and-Paste überzeugt ihr Fördergeber*innen vermutlich auch nicht.

TIPP Wissen über Förderanträge wird durchs Machen und Scheitern gewonnen. Es lohnt sich darum immer, mit Leuten zu reden oder einen Antrag von Leuten gegenlesen zu lassen, die damit schon Erfahrung haben.

HINWEIS Denkt dran, dass zum Abschluss ein Reporting fällig wird. Tipps dazu findet ihr bei [§.113 Festhalten](#).

WEITERES:

Eine detaillierte Hilfestellung fürs Anträge-Schreiben ist die Praxishilfe [«Erfolgreich Fördermittel einwerben»](#) [79](#) von Wegweiser Bürgergesellschaft. Bei der IG Kultur Wien gibt es eine [Schritt-für-Schritt-Erklärung](#) [80](#), wie ein Antrag für Wien Kultur ausgefüllt wird. Das kann euch auch helfen, andere Antragslogiken zu verstehen.

Geld verwalten

Solltet ihr für euer Vorhaben an Geld kommen, dann gilt es erstmal, dies zu feiern. Gratulation und hoch die Tassen!

Bald stellen sich weitere Fragen: Wie verwaltest ihr dieses Geld, wer verwaltest es? Braucht ihr ein Konto, müsst ihr eine Buchhaltung führen, müsst ihr Steuern zahlen? Und wie stellt ihr eigentlich Rechnungen?

Zum Abschluss geht es deswegen ums (vermeintlich) Trockene: Buchhaltung, Steuern und Konto. Eigentlich ist all das keine Hexerei und wenn ihr es euch leisten könnt, euch die Zeit zum Einarbeiten zu nehmen, schafft ihr das. Unsere Erfahrung zeigt, dass es aber doch vielen Leuten wirklich keinen Spass macht, die Finanzen zu verwalten, Lohnabrechnungen zu machen oder Buch zu führen. Statt dass ihr lange daran halbherzig herumknobelt, überlegt euch, **professionelle Hilfe bei Treuhänder*innen und Steuerberatungen** zu holen! Die auf den ersten Blick hohen Stundenpreise sind im Vergleich zum Aufwand, sich selbst einzulesen, eigentlich oft recht erschwinglich – erst recht im Vergleich zu Strafzahlungen, wenn ihr doch etwas grob falsch gemacht hättet. Und manchmal kostet das Erstgespräch auch gar nichts.

TIPP Fragt bei anderen Initiativen in eurer Stadt oder Beratungsstellen nach, ob sie engagierte / günstige Berater*innen empfehlen können.

ACHTUNG Wenn ihr die Buchhaltung auslagert, sind das Kosten, die mit dem Overhead gedeckt sein müssen (**s.300 Personalkosten berechnen**).

Wir haben uns bemüht, dieses Kapitel so zugänglich wie möglich zu schreiben. Es ist jedoch von Vorteil, wenn ihr dafür etwas Vorerfahrung habt.

Buchhaltung

Buchhaltung klingt nach viel Aufwand. Eigentlich ist das aber nicht so kompliziert und lohnt sich, denn dazu ist Buchhaltung gut:

Einerseits geht es um die **Vergangenheit** – mit einer Buchhaltung könnt ihr selbst wissen und anderen zeigen, was ihr eingenommen und ausgegeben habt. So könnt ihr dem Finanzamt auch Jahre später beweisen, dass ihr alle Steuern bezahlt habt oder gar keine zahlen müsst. Ihr könnt euren Geldgeber*innen zeigen, dass ihr das Geld so eingesetzt habt, wie ihr es vorher im Antrag versprochen habt. Ihr könnt bei internen Streitigkeiten überprüfen, ob das Geld im Sinne der Gruppe und wie besprochen verwendet wurde.

Andererseits geht es um die **Zukunft**: Wenn ihr wisst, wie viel Geld ihr aktuell zur Verfügung habt, welche ausstehenden Einnahmen und Ausgaben wann auf euch zukommen, wie hoch eure laufenden Kosten sind, etc., dann wisst ihr auch, wie viel Geld ihr tatsächlich zu freien Verfügung habt (das entspricht ja selten dem Kontostand). Damit habt ihr eine gute Basis, um Entscheidungen über zukünftige Aktivitäten und Ausgaben zu treffen.

In den meisten Fällen bedeutet das, eine simple **Einnahmen-Ausgaben-Rechnung** zu machen: Ihr schreibt jede Buchung auf, also jedes Mal, wenn bei euch Geld ein- oder ausgegangen ist. Das wichtigste an einer Buchhaltung ist, dass sie wahrheitsgemäss, klar und übersichtlich, zweckmässig sowie vollständig und nachprüfbar ist. Eine technisch einfache und kostenlose Möglichkeit ist es, eine Tabelle anzu-

legen plus einen Ordner, wo ihr alle Belege / Rechnungen / Quittungen (nummeriert!) ablegt. Das sieht z. B. so aus:

Journalnummer

In der Tabelle sind das fortlaufende Nummern, die auch auf den entsprechenden Beleg (Quittung / Rechnung ...) kommt. Am besten mit Jahreszahl, z. B. 2020-001.

Datum

Das Buchungsdatum ist das Datum, das zählt. Bekommt ihr eine Rechnung 2020, bezahlt sie aber erst 2021, zählt sie für die Jahresabrechnung 2021 (Wenn ihr da flexibler sein wollt, müsst ihr eine doppelte Buchführung machen).

Zusätzlich könnt ihr noch das Rechnungsdatum angeben, damit keine Missverständnisse mit unterschiedlichen Rechnungen / Spesenquittungen aufkommen.

Betrag

z. B. CHF 100.

Konto / Kasse

z. B. Vereinskonto oder Barkasse.

Vorhaben / Projekt

z. B. Hüpfburgfest.

Kostenstelle / Details

z. B. Materialkosten, und eventuell in einer weiteren Spalte noch ausführlicher (z. B. Pflaster für Verletzungen). Mögliche Kostenstellen sind: Miete, Löhne, Förderungen Merchandise etc.

HINWEIS Kostenstellen (s. vorheriger Abschnitt) sind nicht unbedingt nötig, aber sehr praktisch. Mit dieser Zuordnung behaltet ihr einen Überblick darüber, wofür genau ihr euer Geld ausgegeben habt. Ausserdem ist so die Jahresabrechnung schnell gemacht: Einfach die jeweiligen Kostenstellen zusammenrechnen, zack, fertig. Beispiel Jahresabrechnung Kollektiv Raumstation .

Wenn bei euch im grösseren Massstab Geld ein- und ausgeht, macht es Sinn, auf ein Buchhaltungsprogramm umzusteigen. Das ist zwar am Anfang weniger leicht bedienbar, hilft euch aber, mit der wachsenden Komplexität umzugehen: Mit einem Buchhaltungsprogramm können automatisch verschiedene Berichte generiert werden, die unterschiedliche Sortierungen brauchen – etwa für die Steuererklärung, für Fördergeber*innen oder für euch intern.

WEITERES:

Die IG Kultur Wien bietet z. B. ein vereinfachtes Buchhaltungsprogramm  für Mitglieder an. Vielleicht gibt es ja bei euch ein ähnliches Angebot?

BUCHHALTUNG FÜR FORTGESCHRITTENE:

Für grössere Projekte mit grösseren Summen lohnt es sich vermutlich, eine doppelte Buchführung zu machen. Es heisst «doppelt», weil jede Buchung jeweils zwei Konten zugeordnet wird: z. B. auf dem Konto «Sparkasse» und auf dem Gegenkonto «Reisekosten». Es wird jeweils einmal im «Soll» und einmal im «Haben» gebucht, weil sich «Aktiva und Passiva» schlussendlich in der Bilanz die Waage halten müssen. Das ist ziemlich kompliziert, deswegen ist Buchhalter*in auch ein eigener Beruf. Aber mit etwas Hilfe und Geschick können auch Laien das lernen: Lasst es euch

genauer erklären von einer Person, die sich damit auskennt, oder lest euch ordentlich ein (Literatur dazu gibt es en masse).

Was bringt euch die doppelte Buchführung? Sie ermöglicht viel mehr Informationen als die einfache Milchbüchleinrechnung, z. B. darüber, wie viel Wert eure Besitztümer haben (z. B. Geräte) und wann diese abgeschrieben sind oder darüber, ob ihr noch Schulden habt oder jemand euch noch was schuldet und ob ihr in zwei Monaten noch liquide seid. Auch könnt ihr so Ein- und Ausgaben in einem anderen Jahr gültig machen als sie tatsächlich gemäss Kontoauszug getätigt wurden. Solche Verschiebungen sind hilfreich, um z. B. zu verhindern, dass ihr auf eine Einnahme Gewinnsteuer zahlen müsst, obwohl sie gar kein Gewinn ist, sondern im nächsten Jahr für ein Projekt ausgegeben werden muss oder bereits jemandem geschuldet ist.

Ausserdem: Je nach Rechtsform und Umsatz seid ihr sogar zur doppelten Buchführung verpflichtet.

TIPP Manchmal ist es einfacher, wenn Geld gar nicht erst in eurer Buchhaltung auftaucht. Wenn ihr etwa Gelder aus einer Eventkollekte oder Kaffeekasse nicht sofort aufs Konto einzahlt, könnt ihr etwas Bargeld behalten für Ausgaben, von denen ihr die Quittung verloren habt, oder für eine kleine Spende an jemanden, der*die keine Quittung ausstellen kann, oder für Kleinstausgaben, bei denen es einfach nur mühsam ist, das später alles abzutippen (z. B. ein Kaffee).

BELEGE

Wenn es keinen Beleg gibt, könnt ihr nicht nachweisen, dass das Geld nicht doch für gestohlene Kunst oder Schwarzarbeiter*innen oder Süssigkeiten ausgegeben wurde. Ohne Beleg oder Rechnung rückt ihr als Kassier*in daher kein Geld raus. Deshalb ist es auch so wichtig, Belege gut aufzubewahren – sie sollten bis zu zehn Jahre später noch verfügbar sein. Scannt oder kopiert daher auch Originalbelege, wenn ihr sie für eine Förderung abgeben müsst.

TIPP Sollte doch mal ein Beleg verloren gegangen sein, ihr die Zahlung aber bereits via Konto getätigt habt, könnt ihr einen sogenannten **Eigenbeleg** oder **Notbeleg** ausstellen: Ihr schreibt euch das selbst auf, was mal auf dem Beleg stand und die für die Finanzen Verantwortlichen (z. B. der Vereinsvorstand) unterschreiben, dass sie das so glauben und akzeptieren.

ACHTUNG Bei Fördergeldern könnt ihr so was üblicherweise nicht einreichen. Und wenn ihr zu viele **Eigenbelege** verwendet, verliert ihr möglicherweise auch beim Finanzamt eure Glaubwürdigkeit.

ACHTUNG Das Thermopapier von Rechnungen bleicht bei Licht und Knittern aus. Scannt oder kopiert Rechnungen möglichst bald.

RECHNUNGEN STELLEN

Sponsor*innen, Förder*innen, Auftraggeber*innen etc. brauchen ebenfalls für sich einen Beleg dafür, dass sie euch Geld gegeben haben. Darum stellt ihr ihnen eine Rechnung – diese legen sie wiederum bei sich als Beleg ab. Auf Rechnungen sollte Folgendes vermerkt sein:

→ **Aussteller*in**: euer Name und Adresse; wenn ihr umsatzsteuerpflichtig seid, auch Unternehmens-Identifikationsnummer (CH / AT) bzw. Umsatzsteuer-Id. (DE);

- **Empfänger*in**: Name und Adresse;
- **Fortlaufende Rechnungsnummer**;
- **Rechnungsdatum**;
- **Leistung**, also wofür ihr die Rechnung stellt;
- **Leistungszeitraum**, also die Daten, von wann bis wann ihr die Leistung erbracht habt;
- **Rechnungsbetrag**, also wie viel euch die Rechnungsempfänger*innen schulden;
- Bezüglich **Mehrwertsteuer (MWSt.)** bzw. **Umsatzsteuer** müsst ihr wie folgt vorgehen (**s.335 Steuern**):
 - Falls ihr davon befreit seid, müsst ihr das auf der Rechnung vermerken. OH: «Nicht MWSt.-pflichtig.» DE: «Als Kleinunternehmer (§19 Abs. 1 UStG) umsatzsteuerbefreit.» AT: Wenn es um eine Tätigkeit geht, die direkt euren Vereinszweck umsetzt: «Der Verein ist nach §6 UStG 1994 Abs. 1 Z. 25 umsatzsteuerbefreit.» Wenn es um Querfinanzierung geht: «Als Kleinunternehmer nach § 6 UStG 1994 Abs. 1 Z. 27 umsatzsteuerbefreit.»
 - Falls ihr MWSt. verrechnen müsst, müsst ihr das auf der Rechnung angeben, z. B. in einem Brutto-Total: zzgl. 7,7 % MWSt. CHF 38,50. CHF 538,50 brutto.
- **Frist**, damit ihr auch mahnen könnt: Bitte überweisen Sie den Betrag bei Erhalt der Rechnung innerhalb von 30 Tagen auf folgendes Konto.
- **Kontodaten**.

ZUSTÄNDIGKEITEN

Für den Überblick hilft es, wenn eine verantwortliche Person immer über die Finanzen Bescheid weiss. Diese Person muss nicht alles selbst machen. Die Arbeit kann z. B. so aufgeteilt werden, dass es pro Arbeitsgruppe oder Vorhaben eine eigene Tabelle über Einnahmen und Ausgaben gibt, Belege danach vorsortiert und dann gemeinsam mit der Tabel-

le bei der Finanzperson abgegeben werden. Vorlagen können auch viel Zeit sparen.

KONTO

Sowohl für den Überblick als auch den Zugriff hilft es, ein eigenes Konto zu haben. Als Verein könnt ihr ein Vereinskonto eröffnen, zu dem ihr den Personen Zugriff gebt, die ihn brauchen.

ACHTUNG Denkt daran, immer etwas Geld auf dem Konto zu lassen. Kontogebühren werden automatisch abgezogen und wenn nichts auf dem Konto ist, kommt ihr – ohne es zu merken – ins Minus.

Wenn ihr noch kein Konto habt, kann jemand von euch treuhänderisch das eigene Konto bereitstellen. Passt aber auf, dass diese Person nicht plötzlich Probleme kriegt und z. B. persönlich Abgaben / Steuern auf die Projektgelder zahlen muss oder wegen der Gelder keine Stipendien, Arbeitslosengelder oder Ähnliches mehr kriegt. Bei Privatkonten solltet ihr gut dokumentieren (z. B. mit Kontoauszügen), was private und was projektbezogene Kontobewegungen sind – auch um internen Konflikten vorzubeugen.

ZUGRIFF

Haltet am besten fest, bis zu welchen Summen Einzelpersonen ohne Weiteres über Geld verfügen dürfen und ab wann sie Rücksprache mit z. B. ihrer Arbeitsgruppe oder dem Vorstand halten müssen oder ab wann über grössere Investitionen auf der jährlichen Mitgliederversammlung abgestimmt werden muss.

Steuern

Der Aufwand für die Steuererklärung ist von Land zu Land unterschiedlich, je nach Höhe des Umsatzes kann er sehr überschaubar sein bis hin zu enorm kompliziert werden. An dieser Stelle fassen wir das Grundsätzlichste zusammen und zeigen Dokumente, in denen ihr mehr darüber herausfinden könnt.

GEMEINNÜTZIGKEIT

Die Grundlage für viele steuerliche Vorteile ist die Gemeinnützigkeit. Das bedeutet, dass der Zweck eines Vereins auf das Gemeinwohl ausgerichtet ist, statt auf den eigenen Nutzen der Vereinsmitglieder. Für die offizielle Gemeinnützigkeit muss euer Verein bestimmte Kriterien in den Statuten (bzw. der Satzung) erfüllen – in der Schweiz prüft dann das Steuer-, in Deutschland das Finanzamt, ob ihr die Voraussetzungen für die Gemeinnützigkeit erfüllt. In Österreich muss die Gemeinnützigkeit nicht extra bestätigt werden, es reicht, die Kriterien zu erfüllen.

TIPP OH / DE: Zeigt euren Statuten- / Satzungsentwurf einem*r Expert*in, bevor ihr die Gemeinnützigkeit offiziell beantragt, denn wenn etwas nicht stimmt, müsst ihr eine Extraschleife drehen, und diese kostet Geld.

Mehr zu Kriterien und Prozedere:

→ für OH: [Vitamin B](#) ³¹,

→ für AT: [IG Kultur Wien](#) ³²,

→ für DE (Berlin) z. B. [Netzwerk Selbsthilfe](#) ³³.

«EIN VEREIN IST ZWAR EINFACH AUFZUGLEISEN ABER NICHT IMMER ZUFRIEDENSTELLEND. Z. B. DARF IM KANTON BERN FÜR EINE STEUERBEFREIUNG, DER OFFIZIELLEN ANERKENNUNG DER GEMEINNÜTZIGKEIT, NUR EIN KLEINER ANTEIL DES EINKOMMENS AUS EIGENEN DIENSTLEISTUNGEN STAMMEN. EIN DILEMMA FÜR VIELE VEREINE: GERADE BEI EINER FINANZIERUNG DURCH STIFTUNGSGELDER VERLANGEN GELDGEBER*INNEN OFTMALS, DAS MAN SICH LÄNGERFRISTIG SELBST FINANZIEREN KANN.»

– ISABELLE, COLLABORATIO HELVETICA

ACHTUNG Die Steuerbefreiung durch Gemeinnützigkeit gilt nicht für alle Tätigkeiten eines Vereins. Für klar wirtschaftliche Tätigkeiten ausserhalb des Vereinszwecks kann das wieder anders aussehen. Und sie gilt (in CH und DE) auch nicht für die Umsatz- / Mehrwertsteuer. Und schon gar nicht gilt sie für die Einkommenssteuerpflicht der Angestellten.

EINKOMMENS- / LOHNSTEUER

Diese Steuer wird auf die Löhne / Honorare von Privatpersonen gezahlt ([s.300 Personalkosten berechnen](#)).

UNTERNEHMENSSTEUER: GEWINN- UND KAPITALSTEUER / KÖRPERSCHAFTSSTEUER (UND WEITERE ÄHNLICHE STEUERN)

Die Gewinnsteuer / Körperschaftssteuer ist für Verein, GmbH und Co. das, was für Privatpersonen die Einkommenssteuer ist. Sie ist eine Steuer auf den Ertrag bzw. auf den Gewinn. Hinzu kommt die Kapitalsteuer, die das Vermögen besteuert. Und schlussendlich die Mehrwertsteuer (CH) bzw. Umsatzsteuer (DE / AT), die nicht Gewinn oder Vermögen besteuert, sondern den Mehrwert, der in einem Produktionsschritt geschaffen wird.

Schweiz:

Gemeinnützige Vereine sind in der Regel von der Gewinnsteuer befreit. Vereine sind steuerlich aber auch dann bevorteilt, wenn sie nicht gemeinnützig sind. So müssen z. B. Mitgliederbeiträge nicht versteuert werden. Gewinne unter CHF 10'000 (bei Staats- und Gemeindesteuern) und unter CHF 5000 (direkte Bundessteuer) werden nicht besteuert. Vermögen unter CHF 100'000 werden nicht besteuert. Mehrwertsteuerpflichtig seid ihr ab einem Umsatz von CHF 100'000, bei gemeinnützigen Vereinen ab CHF 150'000.

Österreich:

Für wirtschaftliche Tätigkeiten, ohne die ihr euren Vereinszweck nicht erfüllen könnt, seid ihr von Körperschaftssteuer und Umsatzsteuer befreit (sog. unentbehrlicher Hilfsbetrieb, z. B. Kunstverein: Eintritt für Ausstellungen). Für wirtschaftliche Tätigkeiten, die mit eurem Zweck nichts zu tun haben, selbst wenn er damit querfinanziert werden soll, müsst ihr ab bestimmten Grenzen beides bezahlen (entweder «begünstigungsschädlicher Betrieb» oder «Gewinnbetrieb», z. B.: Soli-party, Gastro). Mit dem «entbehrlichen Hilfsbetrieb» gibt es eine Mischform, für die nur Körperschaftssteuer anfällt. Für die körperschaftssteuerpflichtigen Bereiche gibt es einen Freibetrag von € 10'000 pro Jahr. Dieser kann 10 Jahre lang aufgespart und später zusätzlich angerechnet werden. Alles, was über dem Freibetrag liegt, wird mit 25 % besteuert. Bis zu einem Umsatz von € 30'000 seid ihr umsatzsteuerbefreit. Ansonsten gilt für (un)entbehrliche Hilfsbetriebe der ermässigte Steuersatz von 10 %, sonst 20 %.

Deutschland:

Auch in Deutschland seid ihr für die wirtschaftlichen Tätigkeiten von der Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer befreit, die nötig sind, um euren Vereinszweck zu erfüllen (so genannten Zweckbetrieb), nicht aber von der Umsatzsteuer.

Einnahmen, die zur Erreichung des Zwecks nicht nötig sind, werden «steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb» genannt. Ab der Besteuerungsgrenze von mehr als € 35'000 Einnahmen pro Jahr aus diesem Bereich unterliegt der gesamte Betrag der Körperschafts- und Gewerbesteuer.

Die Körperschaftsteuer hat einen Freibetrag von € 5000, alles darüber wird mit 15 % besteuert. In Deutschland kommt zusätzlich die Gewerbesteuer zum Tragen. Diese hat ebenso einen Freibetrag von € 5000, der Steuersatz wird durch die Gemeinde festgelegt.

Umsatzsteuerbefreit sind Vereine dann, wenn sie Kleinunternehmer sind: Wenn im vergangenen Jahr der Umsatz weniger als € 17'500 betragen hat und im aktuellen Jahr € 50'000 nicht überschritten werden. Danach gilt für gemeinnützige Tätigkeiten der ermässigte Steuersatz von 7 %, sonst 19 %.

HINWEIS Wenn ihr **mehrwertsteuer-pflichtig** seid, müsst ihr auf alles, was ihr verkauft oder jemandem in Rechnung stellt, noch Mehrwert-Steuer draufschlagen. Die müsst ihr dann als Steuer dem Staat weitergeben. Dafür könnt ihr für jeden Bohrer, den ihr im Baumarkt inkl. MwSt. kauft, diese MwSt. beim Staat zurückfordern. Für euch ist es ein bürokratisches Nullsummenspiel. Denn die Mehrwertsteuer ist eine Verbraucher*innen-Steuer (oder Konsumsteuer) und wird schlussendlich immer von den Endverbraucher*innen getragen – so das Prinzip.

Wenn ihr nicht **mehrwertsteuerpflichtig** seid (siehe Grenzwerte oben), dann seid ihr quasi diese Endverbraucher*innen. Dafür müsst ihr euch aber um nichts kümmern und spart euch viel Bürokratie.

Die **freiwillige MwSt.-Abgabe** (ja, das gibt es!) lohnt sich für euch nur, wenn ihr selten etwas verkauft, aber dafür seeeehr viele Bohrer (oder Ähnliches) kauft.

STEUERERKLÄRUNG

Schweiz:

Eine Steuererklärung müssen alle ausfüllen, ausser sie sind steuerbefreit. Dies auch dann, wenn sich dabei herausstellt, dass Gewinn und Vermögen zu niedrig sind, um Steuern zu bezahlen. Bei grossen Beträgen lohnt es sich, Hilfe zu holen (Treuhandbüro, Steuerberater*in ...), bei kleinen Beträgen können auch Laien die Steuererklärung nach bestem Wissen und Gewissen ausfüllen. Wenn es eh nichts zu holen gibt (und Kontoauszüge dies beweisen), wird niemand euch nachrennen, weil ihr nicht alles superprofessionell und in der richtigen Zeile eingefüllt habt.

Deutschland:

In Deutschland wird anhand der Steuererklärung alle drei Jahre überprüft, ob ein Verein weiter gemeinnützig ist. Dabei kommt es darauf an, ob Gelder tatsächlich für den in der Satzung festgehaltenen Vereinszweck ausgegeben wurden. Das ist eine Angelegenheit, die eine gewisse Sorgfalt erfordert. Wenn das Finanzamt nicht klar erkennen kann, wie eure Einnahmen und Ausgaben mit eurem Vereinszweck zusammenhängen, kann euch die Gemeinnützigkeit aberkannt werden und dann fallen die üblichen Steuern an.

Österreich:

In Österreich sind Vereine verpflichtet, Steuererklärungen beim Finanzamt einzureichen, wenn Einkünfte aus entbehrlichen oder begünstigungsschädlichen Hilfsbetrieben oder Gewinnbetrieben bestehen. Ansonsten nur dann, wenn das Finanzamt den Verein dazu auffordert. Unabhängig davon muss eine Jahresabrechnung erstellt werden. Eine Kontrolle, ob der Verein seine Mittel auch wirklich zur Erreichung der Vereinszwecke einsetzt, passiert intern mit den zwei Rechnungsprüfer*innen, die von der Mitgliederversammlung gewählt werden. Sie verfassen zur Abrechnung einen Prüfbericht 83.

WEITERES:

CH: Für Vereine Vitamin B [31](#)

AT: «Vereine und Steuer» [84](#) vom Finanzministerium.

Vereinfachte Auszüge und Erklärungen in «Kulturverein gründen und betreiben» [85](#) der IG Kultur Wien

DE: Die jeweils passenden Informationen gibt es in Broschüren der Bundesländer, «Steuertipps für Vereine» z. B.

Baden-Württemberg [86](#), Schleswig-Holstein [87](#)

Wir hoffen, dass euch dieses Buch in euren Aktivitäten weiterhilft. Aber auch, dass es euch inspiriert und ermutigt: auch dazu, selbst den Austausch mit anderen verstärkt zu suchen, euer Wissen zugänglich zu machen und zu teilen. Wenn ihr das macht, lasst es uns wissen! Damit wir von euch lernen können.

Wir wären hier auch gerne noch ausführlicher gewesen. Aber glücklicherweise gibt es ja noch viele andere gute Quellen. Deshalb wollen wir euch hier noch auf unsere [Toolbox-Map](#) hinweisen ⁸⁸. Dort findet ihr eine Sammlung weiterer hilfreicher Werkzeuge aus dem Internet. Ab Nummer ⁸⁹ werden wir ab und zu neue hilfreiche Links aufführen.

Dann bleibt uns an dieser Stelle nur noch eins übrig: Allen zu danken, die an diesem Projekt mitgewirkt haben:

Danke, euch Initiativen, Netzwerken, Einzelpersonen, Kollektiven oder als was ihr euch versteht, denn ohne euch alle hätte das gar nicht funktioniert. Ihr habt uns inspiriert, motiviert und wir hoffen, dass ihr selbst auch Inspiration findet in diesem Buch. Auf dass wir weiterhin gemeinsam die Städte verändern!

Herausgeber*innen

URBAN EQUIPE

Die Urban Equipe ist ein Zusammenschluss aus Urbanist*innen, Raumplaner*innen und sonstigen Enthusiast*innen, die sich für mutiges Testen, für ehrlichen Wissensaustausch und für konkrete Mitwirkung in der Stadtentwicklung einsetzen. Die Urban Equipe ist als nicht-gewinnorientierter Verein organisiert.

urban-equipe.ch

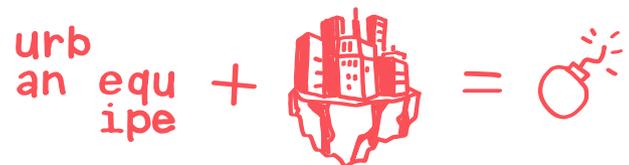
Die Urban Equipe wird gefördert durch Engagement Migros, dem Förderfonds der Migros-Gruppe.

RAUMSTATION

Das Kollektiv Raumstation ist eine interdisziplinäre Plattform und Impulsgeberin, den städtischen Raum zu hinterfragen und neu zu verhandeln. Es arbeitet mit experimentellen Raumerkundungsmethoden, künstlerisch-aktivistischen Interventionen und aktivierenden Prozessen.

2013 in Weimar gegründet, ist das Kollektiv heute auch in Wien, Berlin und Zürich tätig.

raumstation.org



INITIIERT UND ERARBEITET DURCH

Anna Brückmann
Gunnar Grandel
Sabeth Tödli

UNTER MITARBEIT VON

Anna Aigner – Redaktion
Antonia Steger – Redaktion & Lektorat
Alessia Scuderi – Grafik
Kerstin Forster – Korrekterat

ZU DIESEM BUCH HABEN BEIGETRAGEN

Bence Komlósi
→ Architecture for Refugees SCHWEIZ |
architectureforrefugees.ch | Zürich CH

Leonie Nienhaus
Simon Mertens
Claudia Schölling & das Macht x Stadt Team
→ B-Side | b-side.ms | Münster DE

Hannes Heller
→ Bikeable | bikeable.ch | CH

Isabelle Ruckli
Nora Wilhelm
→ Collaboratio Helvetica | collaboratiohelvetica.ch | CH

Laura Lorin Şahan
→ Do! | wiederdonnerstag.at | Wien AT

Hanna Rentschler
Senta Hirscheider
Matthias Kinnigkeit
→ Heizhaus/Quellkollektiv | heizhaus.org | Nürnberg DE

Daria Wild
→ Autorin und Journalistin |
Geheime Projekte | CH

Carla Peca
Cristiana Stella
Julie Delnon
Lara Baltsch
Nicole Schmid
→ Kein Museum | keinmuseum.ch | Zürich CH

Isabel Apel
Morgan Doll
Nija-Maria Linke
Clemens Weise
→ Kollektiv Raumstation | raumstation.org | Weimar, Berlin DE, Wien AT

Jan Flachsmann
Marco Di Nardo
→ Kombo | kombo.ch | CH

Fridolin Pflüger
→ Konglomerat e.V. #Rosenwerk |
konglomerat.org | Dresden DE

Patrick Bolle
→ Kulturbande | kulturbande.info | CH

Dominic Chenaux
Reto Burch
→ Netzwerk Neubad | neubad.org | Luzern CH

Erich Schwarz
Franziska Zibell
Lena Wolfart
Laura Hew
Markus Nollert
Tobias Sonderegger
→ Nextzürich | nextzuerich.ch | Zürich CH

Natalja Burkhardt
Timo Crivelli
→ Park Platz | park-platz.org | Zürich CH

Meret Hodel
→ Pavillon | pavillon.org | Zürich CH

Jenny Goldberg
→ RAW.cc | rawcc.org | Berlin DE

Hanna Noller
Sarah Ann Sutter
→ Stadtlücken | stadtluecken.de | Stuttgart DE

Melanie Bucher
→ Studio Fumo | fumo.ooo | Zürich CH

Simon Jacoby
Seraina Manser
→ Tsüri.ch | tsri.ch | Zürich CH

Danila Helfenstein
Karolina Kernbach
Lars Kaiser
Tim Van Puyenbroeck
→ Urban Equipe | urban-equipe.ch | Zürich CH

Michael Ziehl
→ Urban Upcycling | urban-upcycling.de | Hamburg DE

Ausserdem danken wir allen Personen,
die wir hier als anonyme Quellen nicht auflisten.

ORGANISIERT EUCH! Zusammen die Stadt verändern

Urban Equipe und Kollektiv Raumstation (Hrsg.)

Autor*innen

Anna Brückmann, Gunnar Grandel, Sabeth Tödtli,
Anna Aigner, Antonia Steger

Grafik

Alessia Scuderi

Korrektorat

Kerstin Forster

Druck

Druckerei Hans Jentsch & Co GmbH
Scheydgasse 31, 1210 Wien

Erste Auflage

Dezember 2020

ISBN 978-3-033-08139-0

organisiert-euch.org

Wir haben dieses Buch mit grosser Sorgfalt zusammengestellt, übernehmen aber **keine Haftung** für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte – oder für das was ihr macht, nachdem ihr dieses Buch gelesen habt.



Dieses Buch ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

Das bedeutet:

Ihr dürft die Inhalte dieses Handbuchs frei teilen, bearbeiten, benutzen – ohne uns zu fragen. Allerdings unter der Bedingung, dass ihr stets auf den Ursprung der Inhalte hinweist: also mindestens den Titel und die Herausgeberschaft nennt, bestenfalls auch einen Weblink dazu gebt.

Zitervorschlag:

«Dieser Text stammt aus dem Buch «ORGANISIERT EUCH! Zusammen die Stadt verändern» von der Urban Equipe und dem Kollektiv Raumstation und ist unter CC BY 4.0 lizenziert. Die Originalversion findet sich unter www.organisiert-euch.org.»

Eigentlich wollt ihr die Welt verändern – aber dann müsst ihr Räume finden, Politiker*innen überzeugen, eine Buchhaltung führen, Medienmitteilungen verschicken oder streitet euch im Plenum ... **Dieses Handbuch hilft euch!**

Auf 350 Seiten findet ihr die geballte Erfahrung von über 20 Kollektiven: verpackt in Anleitungen, Vorlagen und weiteren hilfreichen Werkzeugen. Dieses Buch kann so vielleicht nicht die Welt verändern, aber euch dabei unterstützen. Organisiert euch!

ISBN 978-3-033-08139-0



[organisiert-euch.org](https://www.organisiert-euch.org)



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung 4.0 International zugänglich.