



3

Elemente eines professionellen Freiwilligenmanagements

In diesem Kapitel wird der Begriff „Freiwilligenmanagement“ definiert. Mit Blick auf die in Kapitel 1 beschriebenen Veränderungen der Motive werden hier Antworten darauf gegeben, was freiwillig engagierte Menschen für ihr und in ihrem Engagement brauchen, was ihnen guttut, was sie fördert. Dazu stehen verschiedene Werkzeuge bzw. Instrumente zur Verfügung.

Das Freiwilligenmanagement bildet das Scharnier zwischen den Wünschen, Bedürfnissen und Fähigkeiten der Freiwilligen und den Anforderungen, die die Organisation an diese stellt.

Unter „Freiwilligenmanagement“ verstehen wir die kontinuierliche Planung, Organisation, Koordination sowie die Aus- und Bewertung der Arbeit mit Freiwilligen. Freiwilligenmanagement ist dabei in der Regel als ein umfassender Zyklus zu betrachten, in dem bestimmte Phasen aufeinander folgen und in einem Kreislaufmodell dargestellt werden (vgl. u.a. Reifenhäuser 2009).

Die einzelnen Phasen (3.1 bis 3.11) orientieren sich grob an einer zeitlichen Abfolge des Engagements:

- Was ist vor der Einbeziehung freiwillig Engagierter zu bedenken?
- Was ist sinnvoll und erforderlich, um freiwillig Engagierte zu gewinnen, einzuführen und einzuarbeiten?
- Was ist während des Engagements zu beachten?
- Wie kann die Beendigung des Engagements gestaltet werden?



Der Freiwilligenmanagement-Zyklus beginnt mit den strategischen Überlegungen zur Rolle des „Engagements“ in der Organisation und endet mit der Frage nach dem Erfolg des freiwilligen Engagements. Die verschiedenen Aufgaben im Zyklus können nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt werden, sie gehen ineinander über, werden parallel abgearbeitet oder verteilen sich über mehrere Phasen. Das zyklische Prozessmodell ist also keineswegs ein starres Ablaufmodell sondern enthält vielfältige Anregungen, die in der Praxis individuell gestaltet werden.

3.1 Verankerung von freiwilligem Engagement in der Organisation

Das zyklische Handlungsmodell ist das Ergebnis von Untersuchungen und Beschreibungen von Projekten der Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Zuerst muss die Organisation in diesem Prozess die Frage beantworten, welchen Stellenwert das Engagement von Freiwilligen haben kann bzw. soll. Sie muss klären, warum sie mit Freiwilligen zusammenarbeiten möchte, in welchen Bereichen die Freiwilligen tätig sein und welche Aufgaben sie übernehmen sollen. Eine befürwortende, anerkennende Haltung der Führungs- und Leitungsebene der Organisation gegenüber Engagierten ist eine zentrale Grundvoraussetzung wirksamen Freiwilligenmanagements. Sie ist durch mindestens zwei Kriterien charakterisiert:



WuGi, AdobeStock

- Akzeptanz – Freiwillige sind willkommen; ihre Mitarbeit zu wollen, ist Bestandteil der Organisationsphilosophie.
- Wertschätzung – es wird anerkannt, dass Freiwillige einen einzigartigen Beitrag für die Organisation leisten.

Im Vorfeld des Einsatzes von Freiwilligen sind folgende Punkte wichtig:

- Prüfen, inwieweit freiwilliges Engagement in den verschiedenen Bereichen bzw. Arbeitsfeldern möglich ist und welche Anforderungen bestehen
- Berücksichtigen der persönlichen Interessen und Bedürfnisse von Menschen in den Bereichen, in denen die Freiwilligen mitarbeiten sollen
- Bereitstellen der Ressourcen (zeitlich, finanziell, personell), die für das geplante Freiwilligenengagement erforderlich sind
- Einbinden von Mitarbeiter*innen und ggfs. von Partner*innen außerhalb der eigenen Organisation (z.B. Freiwilligenagentur)
- Festlegen des jeweiligen Verantwortungsbereichs der Freiwilligen
- Abwägen möglicher Konflikte, z.B. mit Mitarbeiter*innen, die ihren Arbeitsplatz durch Freiwillige gefährdet sehen.

! Fazit

Ergebnisse aus Forschung und Praxis zeigen, wie freiwilliges Engagement heute organisiert sein muss, damit alle Beteiligten davon profitieren und insbesondere die Motivation der Freiwilligen berücksichtigt wird. Kurz gesagt: Es geht um eine attraktive, wertschätzende, partizipativ ausgerichtete Gestaltung des Tätigkeitsbereichs von Engagierten statt schlichter Rekrutierung von benötigten Helfern*innen. Der Begriff Freiwilligenmanagement steht dabei für einen systematischen Prozess der Einbeziehung von Freiwilligen in Organisationen und Gruppen.



Arbeitsmittel und -unterlagen



Für Mitglieder

Checkliste: Sie möchten mit freiwillig Engagierten zusammenarbeiten?

3.2 Aufgaben- und Tätigkeitsprofile

Nun ist zu klären, welche Aufgaben und Tätigkeiten sich für Freiwillige in Abgrenzung zu jenen der hauptamtlichen Mitarbeiter*innen eignen.

„Gutes Engagement bieten“ bedeutet, Aufgaben- bzw. Tätigkeitsprofile so zu gestalten, dass sie den Freiwilligen Halt, Sicherheit und Orientierung geben. Dazu braucht es zudem die Unterstützung der hauptamtlichen Kolleg*innen. Es ist wichtig, dass die engagierten Menschen ihre Interessen, Ressourcen und Ideen erproben und einbringen können. Organisationen sind attraktiv für engagierte Menschen, wenn sie an den individuellen Motiven der Freiwilligen anknüpfen und Raum bieten, sich im Sinne eines beidseitigen Kompetenzgewinns weiterzuentwickeln.

Wissenschaftliche Studien und die diversen Freiwilligensurveys zeigen, dass sich die Motivationslagen von bürgerschaftlich Engagierten verändern. Die Hilfe um der Menschenliebe willen (Altruismus) sowie die verpflichtende Übernahme von Tätigkeiten des klassischen Ehrenamtes treten in den Hintergrund. Der Anteil an Engagierten mit Leitungsfunktionen sinkt laut Freiwilligensurvey 2019. Jüngere Freiwillige möchten sich selbst erproben, ihre Selbstwirksamkeit spüren, soziale Netzwerke aufbauen, ihre Kompetenzen erweitern, Verantwortung übernehmen, aber natürlich auch Spaß haben. Viele von ihnen wollen einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten und das gesellschaftliche Zusammenleben aktiv mitgestalten – und das häufig digital, spontan und ohne langfristige Verpflichtung.

Menschen, die im Berufsleben stehen oder sich bereits in der nachberuflichen Lebensphase befinden, haben oft das Bedürfnis, ihre Fähigkeiten weiterzugeben oder sich in anderen Tätigkeitsfeldern auszuprobieren.

Auf diese Veränderungen müssen sich die Organisationen einstellen. Die Tätigkeitsfelder sollten auf die individuellen Bedürfnisse und Wünsche der Freiwilligen zugeschnitten werden. Das gelingt, wenn die Freiwilligen selbst Vorschläge, Ideen oder Projekte einbringen können und in die Einsatzplanung einbezogen werden.

Generell sollten Aspekte der gesellschaftlichen Vielfalt (Diversity) verstärkt in den Blick genommen werden.

Es braucht ein diskriminierungsfreies Arbeits- und Engagementumfeld, in dem sich alle wohlfühlen (vgl. Landesfreiwilligenagentur Berlin 2015).

Ein Wechsel in andere Tätigkeitsfelder sollte grundsätzlich möglich bleiben, um dem Bedürfnis nach Weiterentwicklung und Lernen gerecht werden zu können.



Arbeitsmittel und -unterlagen



Für Mitglieder: Entwicklung eines Aufgabenprofils für freiwillig Engagierte (Vorlage)



Für Mitglieder: Beschreibung eines Tätigkeitsfeldes am Beispiel einer Lernpatenschaft



DSEEerklärt: Mitgliedergewinnung Teil 1 – Mit der Persona-Methode die Mitglieder der Zukunft erreichen

3.3 Ansprache und Gewinnung von Freiwilligen

Um Freiwillige zu gewinnen, bedarf es eines stimmigen Erscheinungsbildes der Organisation und eines attraktiven Angebots.

Die Engagementangebote sollten präzise formuliert werden. Was ist zu tun, wo werden die Freiwilligen arbeiten, wie lange und zu welchen Zeiten? Welche Kompetenzen sind erforderlich und welche Eigenschaften sind wünschenswert? Dadurch können sich die potenziellen Freiwilligen ein genaueres Bild der Engagementmöglichkeiten machen.

Zudem ist eine passende Ansprache erforderlich. Zu klären ist zunächst, welche Engagementzielgruppen für die Organisation in Frage kommen – beispielsweise jüngere Menschen wie Schüler*innen, Berufstätige, Menschen mit Migrationshintergrund/mit Fluchterfahrungen, mit Behinderung oder Menschen im (Vor-)Ruhestand.

Es empfiehlt sich daher, sich intensiv mit der gewählten Zielgruppe auseinanderzusetzen. Dazu eignet sich beispielsweise die „Persona“. Das Instrument kann dazu

beitragen, die Lebensumstände der Zielgruppe besser zu verstehen. Die Persona hat einen Namen, eine Biografie, spezifische Bedürfnisse, Wünsche, Herausforderungen, Lieblingsmedien und Leidenschaften.

Für die Bewerbung der Engagementangebote werden die für die Zielgruppe relevanten Medien genutzt. Denkbar sind beispielsweise

- direkte persönliche Ansprache bei unterschiedlichen Anlässen wie Tag der offenen Tür, Hausführungen, Schulklassenbesuche usw.
- Mitarbeiter*innen oder Freiwillige, die sich motivieren lassen, im Bekanntenkreis oder in den sozialen Netzwerken passende Kandidat*innen anzusprechen. Dieser Ansatz ist vielversprechend: Die Mitarbeiter*innen und Freiwilligen kennen die Organisation bereits und können gut einschätzen, wer passen könnte.
- „Hauseigene“ Medien wie aktuelle Internetseiten, soziale Netzwerke, Newsletter, Publikationen, Flyer/Plakate,
- Social Media Kampagnen
- klassische Medien wie Anzeigen/Artikel und Berichte in Zeitungen, Radiospots, Flyer oder Plakate

- Informationen oder Präsentationen auf Messen oder Veranstaltungen wie Events, Bürgerfeste, Freiwilligen- und/oder Selbsthilfetage, Marktplätze für Bürgerbeteiligung usw.
- Zusammenarbeit mit Dritten wie: Lokale Netzwerke, Freiwilligenagenturen, Seniorenbüros, Begegnungszentren, Bildungseinrichtungen, Vereine, Personalabteilungen von Unternehmen und Verwaltungen, öffentliche Einrichtungen und andere Organisationen, die Freiwillige (weiter)vermitteln
- Online-Plattformen



Arbeitsmittel und -unterlagen



Engagement-Plattform der Aktion Mensch – deutschlandweit, regional, barrierefrei, ortsunabhängig, in Website integrierbar, kostenfrei



Plattformen der Freiwilligenagenturen



Online-Seminare der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt „#DSEEerklärt“ zur Freiwilligengewinnung und -bindung





3.4 Erstgespräch, Auswahl und Festlegung des Einsatzbereichs

In der letzten Phase ist zu klären, ob die Vorstellungen und Einsatzmöglichkeiten der Organisation zu den Interessen, Erwartungen und Fähigkeiten der Freiwilligen passen. Es geht also um das „matching“. Die Organisation muss entscheiden, ob die/der Freiwillige über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, bzw. das Potenzial hat, sich fehlende Kompetenzen ggf. durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen anzueignen. Hier trägt die/der Ansprechpartner*in in der Organisation die Verantwortung im Sinne der Qualitätssicherung zum Schutz aller Beteiligten. Eine Unter- oder Überforderung der/des Freiwilligen gilt es zu vermeiden.

Sollte der/die Freiwillige und die Einrichtung nicht zueinander passen, ist zu prüfen, ob eine Vermittlung an andere Einrichtungen möglich ist. Nachdem sich beide Seiten einig geworden sind, sollte eine Vereinbarung zum Engagement getroffen und schriftlich fixiert werden. Schnupperphasen / Hospitationen sind hilfreich, um auszuprobieren, ob die Organisation und die Freiwilligen zusammenpassen.

Während des Erstgesprächs sollten interessierte Freiwillige über rechtliche Regelungen und Rahmenbedin-



Arbeitsmittel und -unterlagen



Für Mitglieder:

Leitfaden für das Erstgespräch



Für Mitglieder:

Informationsblatt der Kindertagesstätte XYZ für potenzielle Freiwillige (Beispiel)



Für Mitglieder:

Muster für eine Vereinbarung über freiwilliges Engagement

gungen wie Beginn und Beendigungsmöglichkeiten, Versicherungs- und Haftungsfragen u.a.m. informiert werden. Hervorzuheben ist der Freiwilligkeitscharakter des Engagements: Der/die Freiwillige kann es jederzeit wieder beenden.

Der endgültigen Festlegung des Einsatzbereiches sollten im Sinne einer optimalen Passung grundsätzlich immer die Schritte „Erstes Kennenlernen“, „Ausführliches Erstgespräch“ und – bei Bedarf – „Kompetenzeinschätzung“ und unter Umständen auch eine „Qualifizierung“ zum Einstieg vorausgehen.

3.5 Einführung und Einarbeitung

Die Einarbeitung bzw. das Onboarding ist sowohl aus der Perspektive der hauptamtlichen Mitarbeiter*innen als auch aus der Perspektive der Freiwilligen von großer Bedeutung. Für Letztere geht es um ein gutes Ankommen, also um das Gefühl „Hier bin ich richtig, hier möchte ich mich einbringen“, aber auch um den Erwerb von Wissen und Handlungskompetenz. Ein professionelles Onboarding trägt dazu bei, Missverständnisse und Enttäuschungen zu verhindern. Einarbeitung ist in der Regel kein einmaliges Ereignis, sondern ein längerer Prozess. Einarbeitungs-Coaches oder Pat*innen können den „Neuen“ als Starthelfer zur Seite stehen.

Während dieser Phase steht die Befähigung der/des Freiwilligen zum praktischen Engagement mit folgenden Lernzielen im Mittelpunkt:

→ Wissen

- Verstehen des Leitbilds, der Ziele und der Struktur der Organisation
- Wissen, wo bzw. bei wem die Freiwilligen angebunden sind
- Kennenlernen relevanter Personen (Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen, Klient*innen), mit denen die/der Freiwillige vorwiegend zu tun haben wird
- Verstehen der Aufgaben mit Handlungsspielräumen und Einschränkungen

→ Können/Fertigkeiten

- Fähigkeit, (neue) Ideen sachgerecht zu verfolgen
- In der Lage sein, auf Klient*innen flexibel einzugehen und mit unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnissen zurechtzukommen.

→ Haltungen

- Bewusstsein für die Unterschiedlichkeit von Menschen aufbauen, was ärgerlich, traurig, erfreulich, befriedigend oder auch alles zusammen sein kann
- Zutrauen und Fähigkeit aufbauen, mit Menschen so zu arbeiten, dass deren Begeisterung, Arbeitsfreude und Selbstvertrauen aufrechterhalten bleiben oder verstärkt werden.

Manches davon lässt sich aus dem praktischen Tun erlernen, manches besser in begleitenden oder zusätzlichen Formaten wie Schulungen oder Fortbildungen (etwa per Lernpartnerschaften).



Mögliche Schritte und Formate bei der Einführung und Einarbeitung

- Führung durch die Institution und Übergabe Onboardingpaket
- Einführungsgespräch, in dem die nächsten Schritte besprochen werden – hilfreich ist hierbei u.U. das Vorgehen nach einem standardisierten Gesprächsleitfaden (siehe Arbeitsmittel)
- Etablierung einer/eines Ehrenamtsbeauftragten bzw. Freiwilligenmanagers*in /-koordinators*in – auf alle Fälle jedoch einer/eines Mitarbeiters*in, die/der mit entsprechenden Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet als eindeutige Ansprechperson für die Freiwilligen fungiert
- Lernpartnerschaften mit anderen Freiwilligen
- Vorstellung/Begrüßung bei der Dienstbesprechung oder ähnlichen Versammlungs- und Besprechungsformen
- Vorstellung in organisationseigenen Medien (Homepage, Hauszeitschrift etc.)
- Informieren über Kommunikationskanäle der Organisation (Broschüren, Jahresberichte, Homepage, Social Media, Plattformen etc.)
- Kontakte zu den Personen, mit denen die/der Freiwillige vorwiegend zu tun haben wird
- Probezeit, die mit einem Auswertungsgespräch und der Entscheidung endet, ob die freiwillige Person die jeweilige Aufgabe übernehmen möchte und ob sie dafür geeignet ist
- Organisationsinterne oder u.U. auch externe Qualifizierungsmaßnahmen zur Einarbeitung; Prüfung, ob Anspruch auf Bildungsurlaub besteht.

Nach einer definierten Einarbeitungszeit folgt ein Zwischenauswertungsgespräch, bei dem überprüft wird, ob die/der Freiwillige im Tätigkeitsfeld angekommen ist, ob sich die gegenseitigen Erwartungen erfüllt haben oder ob eine Neuausrichtung/Erweiterung oder sogar ein Wechsel des Tätigkeitsfeldes vorgenommen werden sollte. Hierzu eignen sich eine Selbsteinschätzung der/des Freiwilligen sowie eine Fremdeinschätzung der/des Anleitenden. Zu klären ist, ob Qualifizierungsbedarf besteht.



Arbeitsmittel und -unterlagen



Für Mitglieder: Leitfaden für das Einführungsgespräch

3.6 Qualifizierung und Weiterbildung

Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind wichtige Schlüsselfaktoren bei der Gestaltung von sozialer Arbeit mit Freiwilligen. Freiwilliges Engagement bietet viele Möglichkeiten für informelles und formelles Lernen und macht es möglich, Kompetenzen personaler, sozialer, kultureller sowie instrumenteller Art zu erwerben. Während für manche Tätigkeiten keine oder nur sehr allgemeine Vorkenntnisse erforderlich sind, benötigen andere Einsatzfelder sehr spezifische Kenntnisse und Fertigkeiten. Tätigkeiten, z. B. im Rettungsdienst oder auch in der Telefonseelsorge, lassen sich ohne fundierte Ausbildung nicht ausüben.

Qualifizierungen für Engagierte können daher in verschiedenen Formen und mit unterschiedlichen Zielstellungen und Inhalten angeboten werden. Bei Überlegungen zu Fortbildungsangeboten sind mindestens drei Zielgruppen von Bedeutung:

- Die Freiwilligen selbst, die sich bereits engagieren oder auch diejenigen, die für's Engagement gewonnen werden sollen.
- Personen – Hauptamtliche oder auch Freiwillige –, die für die Gewinnung, Anleitung und Begleitung von Freiwilligen zuständig sind.

- Führungskräfte und Personalverantwortliche in Organisationen/Einrichtungen, die mit Freiwilligen arbeiten oder in Zukunft arbeiten wollen.

3.6.1 Freiwillige und an Engagement Interessierte

Qualifizierung und Weiterbildung für freiwillig Engagierte sind ein wichtiger Schlüssel zum Engagement.

Das Engagement von Bürger*innen für gemeinnützige Zwecke lebt von sehr unterschiedlichen Motivationen. Das belegen beispielsweise die Freiwilligensurveys (BMFSFJ 2010, 2016a und 2021).

Neben Begleitung und fachlicher Anleitung steht der Wunsch nach guten Qualifizierungsangeboten ganz oben. Freiwillige bringen zwar häufig Lebenserfahrung, Kompetenzen und Fachwissen mit, viele sind aber sehr daran interessiert, sich während des Engagements persönlich und fachlich weiterzuentwickeln.

Zudem richten viele Organisationen verstärkt den Fokus auf Inklusion und Diversität. Sie bieten daher vermehrt Qualifizierungsangebote für die Bedarfe von besonderen Personengruppen (Menschen mit Migrationsgeschichte, Menschen mit Behinderung u.a.) an.



Wesentliche Aspekte für die Weiterbildung

→ Fachliche Qualifizierung für den Engagementbereich

Damit Freiwillige sich sinnvoll engagieren können, ist es notwendig, dass sie die notwendigen Fachkenntnisse mitbringen oder durch Bildungsmaßnahmen erwerben. Bei Erstgesprächen oder während der Schnupperphasen können die Freiwilligen und die Einsatzstelle klären, welche Fachkompetenzen notwendig sind, welche bereits vorhanden sind und auf welchen Wegen zusätzliche Fachkompetenzen erworben werden können. Gemeinsam mit der/dem Freiwilligen kann ein Weiterbildungsplan entwickelt werden, der beiden Seiten gerecht wird.

→ Persönliche Weiterentwicklung

Bei einem freiwilligen Engagement geht es auch um persönliche Weiterentwicklung. Persönlichkeitsbildende (z.B. Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion, Kreativitätstechniken usw.), soziale (z.B. Arbeit im Team, Arbeit in Gruppen, interkulturelle und intergenerative Kompetenz usw.) und kommunikative Kompetenzen (Grundlagen der Kommunikation, Dialogfähigkeiten, Rhetorik, Moderation, Gesprächsführung, Umgang mit Konflikten usw.) sind mögliche Inhalte, die in einen Weiterbildungsplan integriert werden können.

Bildungsangebote für Freiwillige sind zudem eine Form der Wertschätzung und Anerkennung. Sie gehen nicht nur über das hinaus, was aus Sicht der Einsatzstelle für die Arbeit der Freiwilligen notwendig ist, sondern orientieren sich an den Wünschen der Freiwilligen. Selbstverständlich sind die Möglichkeiten und Grenzen einer Einrichtung zu berücksichtigen. Im weitesten Sinne sollte eine Verbindung zu Inhalt und Umfang der Tätigkeiten im Einsatzbereich herzustellen sein.

Methodische Anmerkung: Freiwillige sind keine Laienhelfer, die man als Ungelernte schulen muss, sondern sie bringen unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen mit, die für die Arbeit in Ihrer Organisation hilfreich sein können; manchmal sind diese Kompetenzen zu adaptieren und zu erweitern. Qualifizierungen müssen teilnehmer*innenorientiert sein. Standardisierte Angebote sind manchmal wenig hilfreich. Entwickeln Sie die Angebote deshalb gemeinsam mit

den Freiwilligen und beziehen Sie deren Kompetenzen in die Qualifizierung mit ein!

3.6.2 Personen, die Freiwillige anleiten und begleiten

Damit freiwillig Engagierte gut angeleitet und begleitet werden können sind u. a. folgende Kenntnisse wichtig:

- Gesprächsführung in Einzel- und Gruppengesprächen
- Partnerschaftliches Handeln in gemischten Teams (Diversity Management)
- Freiwillige motivieren
- Coaching- oder Mentoring
- Wertschätzendes Verhalten – Weiterentwickeln einer Anerkennungskultur in der eigenen Organisation
- Umgang mit Spannungen, Problemen und Konflikten (z.B. Freiwillige untereinander, Hauptamtliche und Freiwillige, Klient*innen und Freiwillige).

3.6.3 Leitungskräfte und Personalverantwortliche

Damit freiwilliges Engagement gut in die Organisation eingeführt und eingefügt wird, sind auf Leitungsebene folgende Gestaltungsaspekte zu bedenken:

- Organisationsprofil mit einem „Personalmix“ (hauptamtliche Fachkräfte, Ehrenamtliche, Freiwilligendienste usw.) entwickeln
- Die inklusive und interkulturelle Öffnung weiter vorantreiben und dabei die Qualifizierungsbedarfe der Zielgruppen wie der Einrichtungen berücksichtigen (Diversity Management)
- Konsequenzen für die Organisationsstruktur und -kultur (Arbeiten in gemischten Teams, partnerschaftlicher Umgang zwischen Freiwilligen/Hauptamtlichen) bedenken und gestalten
- Außenwirkung (Engagement in der öffentlichen Wahrnehmung, Verankerung in der PR-Arbeit) reflektieren und Maßnahmen ergreifen.

Adressen, Ansprechpartner



Paritätische Akademie Süd



Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement BW



ARBES (Arbeitsgemeinschaft Bürgerschaftliches Engagement/Seniorengenossenschaften)



Bildungsangebote der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE)


Volkshochschulen u.a. Einrichtungen der Weiterbildung (v.a. auch im Kontext des baden-württembergischen Bildungszeitgesetzes – siehe unten!).



Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)



Arbeitsmittel/-unterlagen/Checkliste

- Gibt es eine Weiterbildungsplanung in Ihrer Organisation?
- Falls ja, werden Freiwillige in diese Planung miteinbezogen?
- Werden auch die hauptamtlichen Fachkräfte durch Fortbildung auf die Zusammenarbeit mit Freiwilligen und die Anleitung und Begleitung von Freiwilligen vorbereitet?
- Gibt es eine klare Regelung für Fortbildung (Umfang, Inhalte, Finanzierung)?
- Bei externen Qualifizierungsmaßnahmen: Prüfen, ob Veranstaltungen im Rahmen des baden-württembergischen Bildungszeitgesetzes (bis zu 5 Bildungstage im Jahr) in Anspruch genommen werden können. Nähere Informationen hierzu:  Regelungen Bildungszeitgesetz BW
- Seit Anfang 2016 regelt im Einzelnen eine Rechtsverordnung auch die Freistellung von bis zu fünf Tagen im Jahr für die Qualifizierung im Ehrenamt (siehe Freistellungsverordnung zum Bildungszeitgesetz).

3.7 Beratung und Begleitung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit der Organisation mit Freiwilligen ist kontinuierliche Betreuung und Begleitung.

Für die/den Freiwillige*n sollte eine Ansprechperson benannt und der/dem Freiwilligen auch bekannt sein (u.a. auch mit Informationen, wo und wann, zu welchen Zeiten diese Person ansprechbar ist). Diese Begleitperson ist Ansprechperson für die/den Freiwillige*n in allen ihr/sein Engagement betreffenden Angelegenheiten in der Organisation, besonders für folgende Themenbereiche:

- Auswahl des geeigneten Einsatzbereiches und professionelle Einarbeitung (siehe Abschnitt 3.5)
- Unterstützung der Freiwilligen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben
- Regelmäßige Reflexionsgespräche (Weiterentwicklung einschließlich Qualifizierungsmaßnahmen sicherstellen, persönliche und fachliche Förderung, Weiterbildungsberatung, Konflikte bearbeiten, Supervision anbieten)
- Sicherung der Rahmenbedingungen (Verträge einhalten, verwaltungstechnische Abwicklung, Versicherung, Datenschutz, rechtliche Rahmenbedingungen)
- Wertschätzung und Anerkennung (siehe Abschnitt 3.8)
- Partizipationsmöglichkeiten aufzeigen
- Interessenvertretung der/des Freiwilligen gegenüber der Leitung und den Hauptamtlichen
- Zeugnis, Zertifikat und/oder einen Kompetenznachweis erstellen
- Abschlussgespräch führen/eine angemessene Verabschiedung sicherstellen.

Die in Organisationen mit Leitungsaufgaben betrauten Personen sollten die Aufgabe wahrnehmen, sich vor Ort mit anderen Freiwilligeninitiativen zu vernetzen, um auf diesem Weg strukturell Ressourcen für Freiwilligenengagement zu erschließen und zu sichern.



Hinweis zu Arbeitsmitteln und -unterlagen – Checkliste

- Besteht Klarheit darüber, wer in Ihrer Organisation für die Anleitung und Begleitung von Freiwilligen zuständig ist?
- Gibt es klare Absprachen über die Aufgaben und entsprechende Zeitressourcen für Anleitung und Begleitung der Freiwilligen?
- Gibt es Material für die Einarbeitung und Anleitung der Freiwilligen (z.B. Onboarding-Checklisten, Onboarding-Videos etc.)?
- In welcher Weise werden neue Tätigkeitsfelder für Freiwillige entwickelt?
- Welche Formen der Anerkennung für Freiwillige sind Bestandteil der Organisationskultur?
- Haben die Freiwilligen die Möglichkeit, Feedback zu geben bzw. Missstände zu melden?
- Wer vermittelt in Konfliktsituationen?

3.8 Anerkennung und Wertschätzung

Eine Anerkennungskultur ist unabdingbar für erfolgreiche Arbeit mit Freiwilligen und die Motivation der Freiwilligen. Für die Gestaltung gibt es kein Patentrezept. Ein Gespür für die jeweilige Motivation der Freiwilligen ist eine wichtige Voraussetzung für eine angemessene

Anerkennung. Organisationen sollten ihre Freiwilligen gut kennen(lernen) und die verschiedenen Formen von Wertschätzung und Anerkennung auf die individuellen Bedürfnisse der Freiwilligen ausrichten.

Interessante Engagementfelder und passende Rahmenbedingungen sowie Begleitmöglichkeiten seitens der Organisation sind das eine. Die Freiwilligen werden sich andererseits nur dann angenommen fühlen, wenn ihre Wünsche und Ideen respektvoll und auf „Augenhöhe“ behandelt werden, wenn sie das Gefühl haben, dass sie gebraucht werden, der Umgang mit ihnen partnerschaftlich ist und sie dazugehören.

Die Freiwilligen benötigen eine kontinuierliche Betreuung und feste Ansprechpartner*innen, um Fragen schnell beantwortet und Sicherheit für das eigene Handeln zu bekommen. Ein regelmäßiger Jour fix hilft, auf dem aktuellen Stand zu bleiben, Feedback zu geben und bei Problemen zu helfen. Im Rahmen der Begleitung sollten regelmäßige Gesprächstermine vereinbart werden, um Freiwillige während ihres Engagements zu informieren, ihnen möglichst regelmäßig Feedback zu ihrer Tätigkeit (siehe Abschnitt 3.11) zu geben und unterstützend zu begleiten (siehe Abschnitt 3.7).



Freiwilligen sollte vermittelt werden, dass sie als Mensch von der Organisation geschätzt werden. Da Freiwillige für ihr Engagement kein finanzielles Entgelt bzw. nur eine Aufwandsentschädigung erhalten, spielt die emotionale Bindung zur Organisation eine wichtige Rolle. Der wertschätzende Umgang miteinander und eine aktiv gelebte Anerkennungskultur tragen maßgeblich dazu bei, dass sich Freiwillige mit der Organisation und deren Wirken identifizieren und dies auch nach außen weitergeben.



Arbeitsmittel/-unterlagen/ Checkliste

- Neue Motivationslagen der Freiwilligen anerkennen
- Mitsprache und Mitbestimmung bei der Aufgabenentwicklung
- Ständige Ansprechpartner*innen benennen
- Fest eingeplantes Einstellungs-, Zwischenauswertungs- sowie Abschiedsgespräch
- Wertschätzung des Engagements durch qualifizierten Nachweis des Engagements
- Erstattung der finanziellen Aufwendungen
- Interne und externe Fortbildungen
- Kulturelle und gesellschaftliche Veranstaltungen
- Vergünstigungen im Rahmen der „Ehrenamtskarte“ des Landes Baden-Württemberg (bislang leider noch nicht überall, sondern nur an vier Standorten zur Erprobung)
- Anregungen von anderen Organisationen (Börsen, Freiwilligenagenturen, Selbsthilfekontaktstellen usw.) und aus der vor Ort entwickelten Anerkennungskultur (Kontakt: Kommunale Anlaufstellen) aufnehmen
- Auszeichnungen auf kommunaler Ebene (z. B. überreicht von den Bürgermeister*innen)
- Würdiger Abschluss des Engagements
- Niedrigschwelliges „Wieder Gehen lassen“ der Freiwilligen

Weitere Anregungen:



Ideensammlung des Landesnetzwerks
Bürgerschaftliches Engagement e.V.
zu Formen der Anerkennung

3.9 Dokumentation, Nachweise und Zeugnisse

Freiwilliges Engagement bietet Menschen vielfältige Engagement- und Lernfelder. Es schafft neue Kompetenzen, trainiert neue Fähigkeiten und Fertigkeiten, erweitert den persönlichen Horizont des Einzelnen und stärkt soziale Kompetenzen. Da freiwilliges Engagement persönlichkeitsbildend und kompetenzerweiternd wirkt, ist es ein Pluspunkt in der Bewerbung.

Freiwilliges Engagement schafft Wettbewerbsvorteile auf dem Ausbildungs- und Stellenmarkt. Dokumentation, Nachweis und Zertifizierung von freiwilligem Engagement sind deshalb für Freiwillige von immer größer werdender Bedeutung. Zugleich haben die Einsatzstellen mit Dokumentationsverfahren Werkzeuge an der Hand, den Einsatz Freiwilliger zu beschreiben und zu bewerten und ihnen ein Zeugnis auszustellen. Auch für sich selbst können sie daraus Schlüsse für die Weiterentwicklung des Engagements ziehen (siehe Abschnitt 3.11).

Gute Möglichkeiten bietet beispielsweise der in Baden-Württemberg verbreitete Qualipass. Er hält Praxiserfahrungen und Kompetenzgewinne fest, die durch ehrenamtliches Engagement in der Schule, in Vereinen, im Gemeinwesen oder in Projekten, durch Kurse, Auslandsaufenthalte, Praktika oder berufliche Weiterbildungsangebote erworben wurden.



<https://qualipass.de/>

Für viele Schulen ist der Qualipass ein wichtiges Instrument zur Berufsorientierung. Betriebe und Vereine nutzen ihn zur Dokumentation von Praktika und Engagement und als Ausdruck ihrer Wertschätzung für das Geleistete.

Mit Zertifikaten anderer Bundesländer vergleichbar, würdigt der landesweite Engagement- und Kompetenznachweis Baden Württemberg das Engagement seiner Bürger*innen. Mit diesem Nachweis können ehrenamtlich und bürgerschaftlich engagierten Bürger*innen ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen sowie ihre erworbenen Fähigkeiten im Ehrenamt individuell dokumentiert und bescheinigt werden.



<https://www.engagementnachweis-bw.de/>



Fazit

Engagementnachweis-Verfahren bieten eine gute Möglichkeit, sehr individuell sowohl die Tätigkeitsfelder als auch die dabei erworbenen Kenntnisse / Kompetenzen der/des Freiwilligen zu dokumentieren. Selbstverständlich darf der Einsatz dieser Instrumente ausschließlich freiwillig und unter Einhaltung des Datenschutzes erfolgen.



contrastwerkstatt, AdobeStock

3.10 Beendigung des Engagements – Abschied

Freiwilliges Engagement „von der Wiege bis zur Bahre“ – das war einmal. Heute engagieren sich Freiwillige nur noch selten ein Leben lang und/oder ausschließlich in ein und demselben Bereich. Es gibt viele Gründe, warum Freiwillige ihr Engagement beenden: Berufliche oder familiäre Gründe, der Wunsch nach etwas Neuem, das die Organisation mit ihren Einsatzmöglichkeiten nicht bieten kann, das Engagement füllt nicht (mehr) aus oder die Anforderungen sind zu komplex und belastend, kollegiale Beziehungen sind gestört und dergleichen mehr.

Für mit der Begleitung der Freiwilligen betraute Personen ist es wichtig, in Erfahrung zu bringen, warum

Freiwillige mit ihrer Tätigkeit aufhören wollen. Das kann über ein persönliches Gespräch geschehen.

Dort gilt es, eine angemessene Lösung für die Verabschiedung oder ggfs. die Überleitung in eine andere – der freiwilligen Person angemessenere – Engagements Einsatzmöglichkeit zu finden. Solche Gespräche liefern zugleich Anhaltspunkte für Verbesserungen in den Bereichen, in denen die sich verabschiedete Person bisher tätig war.

Als Zeichen der Wertschätzung sollte nach dem Ausscheiden zu den ehemaligen Freiwilligen weiterhin Kontakt (Einladung zu Veranstaltungen etc.) gehalten werden.

Kann auch „gekündigt“ werden? Nicht immer sind es die Freiwilligen selbst, die aufhören wollen. Es kann auch sein, dass die Organisation beschließt, die Zusammenarbeit zu beenden, weil die Person z. B. nicht mehr zuverlässig ist oder der Umgang mit den Adressaten der in der Organisation praktizierten sozialen Arbeit nicht funktioniert. Hier sollte mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl ein klärendes Gespräch geführt und eine Verabschiedung nicht gescheut werden.



Arbeitsmittel und -unterlagen

Mögliche Verabschiedungsformen und -schritte

- Ein Abschlussgespräch in freundlicher Atmosphäre, das Art und Umfang des Engagements würdigt, Lernschritte benennt sowie Möglichkeiten des Übergangs, etwa in andere Felder des Engagements oder einen anderen Lebensabschnitt etc. thematisieren kann und in dem die Form des Abschieds festgelegt wird.
-
- (Für Mitglieder:** siehe Gesprächsleitfaden für das Abschiedsgespräch).
- Integration des „Evaluationsgesprächs“ (siehe Abschnitt 3.11)
 - Dokumentation / Nachweis des geleisteten Engagements (siehe Abschnitt 3.9)
 - Kontakthalten nach der Beendigung eines Engagements (z. B. durch Einladung zu Festen, Zusendung der Mitarbeiter*innenzeitschrift usw.)
 - Formelle Verabschiedung z. B. bei Versammlungen, Besprechungen oder Festen
 - Würdigung in Medien (Homepage, Hauszeitschrift etc.) der Organisation

3.11 Evaluation und Erfolgskontrolle

Evaluationen sollten in regelmäßigen Abständen während des Engagements von Freiwilligen stattfinden, sollten aber spätestens beim Abschluss des Engagements erfolgen. Es gilt, Stärken und Schwächen des Freiwilligenengagements zu erkennen, die Erreichbarkeit gesteckter Engagementziele zu überprüfen und das Engagement in der Organisation langfristig weiter zu verbessern.

Bei der Evaluation soll geklärt werden, ob die Freiwilligen sich wohlfühlen, was sie an ihrem Engagement schätzen, was sie als Herausforderung ansehen und wo die Verbesserungspotenziale liegen. Somit dient die Evaluation zugleich der Qualitätssicherung in der Organisation.

Die Evaluation – jeweils im Vorfeld angekündigt – sollte in regelmäßigen Abständen, z. B. einmal im Jahr durchgeführt werden. Bei kurzen Freiwilligenengagements wird im Abschiedsgespräch (siehe Abschnitt 3.10) evaluiert. Es gibt die verschiedensten Formen, die Erfahrungen und Einschätzungen der Freiwilligen zu evaluieren bzw. hierzu Rückmeldungen einzuholen. Hierzu zählen Nachfragen im Engagementalltag, das Evaluationsgespräch, Zufriedenheitsumfragen, Kompetenz-Nachweis-Tools (siehe Abschnitt 3.9) Qualitätsworkshops u.a.m.

Die Ergebnisse einer Evaluation sollten natürlich dazu verwendet werden, das Freiwilligenengagement und das Freiwilligenmanagement fortlaufend zu verbessern. Die Ergebnisse sind zu dokumentieren und von der mit dem Freiwilligenmanagement beauftragten Ansprechperson sowie der Leitungsebene der Organisation zu bewerten, um zu entscheiden, ob und ggfs. wie die Resultate in eine Verbesserung einmünden können.



Arbeitsmittel und -unterlagen



Für Mitglieder: Kriterienkatalog für eine Zufriedenheitsumfrage