

Organisations- entwicklungsschnecke für die Arbeit mit Freiwilligen



Impressum

Medieninhaber:in, Verleger:in und Herausgeber:in:
Geschäftsstelle des Österreichischen Freiwilligenrates (ÖFR)
Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz
Mag. Anton Hörting, Mag.^a Eva Geier
Stubenring 1, 1010 Wien
+43 1 711 00 – 86 6581
www.freiwilligenweb.at
Autor: Mag. Martin Lesky
Fotonachweis Titelseite: iStockphoto.com
Layout: Clemens Tiefenthaler Grafik Design + Fotografie
Druck: BMSGPK
Wien, November 2023

Inhalt

Entwicklung und Einführung	5
Erste Fassung 2004	5
Zweite Fassung 2017	8
Interesse	
Wozu braucht es freiwilliges Engagement.....	9
Der Gewinn von freiwilligem Engagement.....	9
ABC der Freiwilligen.....	10
Begriffsbestimmung.....	11
Gesellschaftliche Veränderungen.....	11
Veränderungen im Ehrenamt.....	12
First Kiss.....	12
Motivation.....	13
Wer hat was davon? Analyse.....	16
Zielsetzung(en)	18
Bedarfserhebung	18
Kosten-Nutzen	19
Entscheidung	19
7-Felder Modell	20
Ziele.....	20
Arbeitsstruktur.....	21
Beziehungen.....	21
Anerkennung.....	21
Rahmenbedingungen.....	22
Öffentlichkeitsarbeit.....	22
Leitung.....	22
Ansprechperson	24
Rahmenbedingungen für Freiwillige	25

Tätigkeitsprofil für Freiwillige	26
Tätigkeitsprofil für Freiwilliges Engagement	27
Gewinnung	28
Erstgespräch	30
Vorstellung und Einschulung	32
Schnupperzeit	33
Einsatzbeginn und Vereinbarung	34
Anerkennungskultur	35
Begleitung	38
Orientierung und Schulung	42
Ausstiege gestalten	43
Anwendung der OE-Schnecke	44
Dank	47
Anhang	48
1. Qualitätskriterien.....	48
2. 5 x B Modell für Freiwilligenmanagement (Niederlande).....	50
3. 10 B's für das Ehrenamt.....	51
4. Zusammenarbeit von Hauptamtlichen aus der Sicht der Freiwilligen (2017).....	53
5. Weiterführende Literatur und Webseiten.....	54

Entwicklung und Einführung

Die Lehrgänge Freiwilligenbegleitung, später Freiwilligenkoordination, wurden von den Teilnehmer:innen gerne als Lebensschule bezeichnet. Denn die Inhalte dieser Lehrgänge ermöglichen eine Weiterentwicklung in der Arbeit mit Freiwilligen und sind auch eine Hilfestellung im ganz konkreten Leben. Das Herzstück der Lehrgänge in Innsbruck war die Organisationsentwicklungsschnecke für die Arbeit mit Freiwilligen, kurz OE-Schnecke genannt. Sie entstand beim Vorbereiten des Lehrganges 2004 in Innsbruck. Gemeinsam mit Mag.^a Brigitte Hattinger, mit der ich das erste Modul dieses Kurses vorbereitete, suchte ich nach einer geeigneten, praxistauglichen Prozessdarstellung für die Arbeit mit Freiwilligen. Einerseits konnten die ersten Erfahrungen des Freiwilligen Zentrums Tirol, andererseits das Wissen aus den ersten Lehrgängen einbezogen werden. Ausgangspunkt war ein Kreis mit den verschiedenen Faktoren, die zum Gelingen der Freiwilligenarbeit entscheidend sind. Da aber ein Kreis geschlossen ist und es eine ständige Aktualisierung und Weiterentwicklung dieser Faktoren braucht, hat sich die Darstellung einer Spirale angeboten. Die Spirale deutet auf eine Schnecke hin, weil die Arbeit mit Freiwilligen Zeit braucht. Die Form der Spirale deutet auch darauf hin, dass die Erfahrungen aus der Arbeit mit Freiwilligen Weiterentwicklungen ermöglicht und die Arbeit mit Freiwilligen in den Organisationen Organisationsentwicklungsprozesse in Gang setzen. Daher der Name Organisationsentwicklungsschnecke.

Bei diesem ersten Entwurf wurden noch Begriffe und Bezeichnungen verwendet, die es auch in der Erwerbsarbeit gibt, wie Stellenbeschreibung, Bewerbungsgespräch, Probezeit. Eine Sensibilität für diese Begriffe hat sich in Österreich erst später entwickelt, als Prozesse von ehemaligen Freiwilligen geführt wurden, die sich ihr Ehrenamt für Pensions- und Versicherungszeiten anrechnen lassen wollten. Seit damals wird zwischen Erwerbsarbeit und freiwilligem Engagement sehr klar unterschieden. So finden sich in der folgenden zweiten Fassung andere Begriffe und Bezeichnungen.

Zuerst wird die erste Idee und Fassung von 2004 der OE-Schnecke vorgestellt, dann die Aktualisierung von 2017. Anschließend ist der Aufbau der Beschreibungen gleichbleibend: Am Beginn wird in jede Phase der OE-Schnecke eingeführt, dann gibt es die Möglichkeit, anhand von Fragen die Phase mit den eigenen Erfahrungen und der konkreten Arbeit oder dem Engagement mit Freiwilligen zu verbinden.

Erste Fassung 2004

Wo beginnt die Arbeit mit Freiwilligen? Zuerst braucht es ein Grundinteresse und eine Grundkenntnis über freiwilliges Engagement, das mit Interesse bezeichnet wird. Dieses Grundinteresse an freiwilligem Engagement war nicht immer gegeben. Eine Einrichtung wollte z.B. mit Freiwilligen arbeiten, aber nichts für sie investieren: „Wir brauchen Freiwillige in unserer Einrichtung, die sollen einfach tun, aber sie interessieren uns nicht und kosten dürfen sie auch nichts.“ So konnte die Arbeit mit Freiwilligen an diesem Ort

nicht erfolgreich auf die Beine gestellt werden. Die Arbeit mit Freiwilligen funktioniert daher nur mit diesem Grundinteresse.



© Freiwilligen Zentrum Tirol, Jänner 2004, „Organisationsentwicklungsschnecke“ für die Arbeit mit Freiwilligen

Der zweite Faktor wurde mit Bedarfserhebung beschrieben. Im Freiwilligen Zentrum Tirol hatten wir nach der Eröffnung im Jahr 2001 die Erfahrung gemacht, dass in den ersten Monaten viele Freiwillige kamen, aber nach einem halben Jahr ausblieben. In der Reflexion wurde uns klar, dass die Freiwilligen am Beginn nur kamen, weil es ein neues Projekt war, das in der Öffentlichkeit gut beworben wurde. Aber der Bedarf war bei der Eröffnung noch zu unkonkret. Wir hatten 50 Einrichtungen erhoben, die mit Freiwilligen gearbeitet haben oder mit Freiwilligen arbeiten wollten. Als Bedarf hatten sie lediglich angegeben, in welchem Bereich sie Freiwillige brauchten, also z.B. im Altersheim, im Kleiderladen, in einer Behinderteneinrichtung usw., aber nicht, was die Aufgaben in diesem Bereich waren. Dieser Bedarf war zu unkonkret. Daher führten wir die Bedarfserhebung noch einmal durch, wobei wir nun ganz konkrete Aufgabenfelder für Freiwillige in den einzelnen Einrichtungen erhoben. Seither kamen wieder Menschen, die sich freiwillig engagieren wollten. Deshalb ist diese Bedarfserhebung so wichtig.

Der dritte Faktor ist eine Kosten-Nutzen-Rechnung und kann mit einer Waage dargestellt werden: Auf der einen Seite werden die Kosten aufgelistet, die für die Arbeit mit Freiwilligen zur Verfügung gestellt werden müssen, auf der anderen Seite der Nutzen, der durch die Arbeit mit Freiwilligen entsteht. Arbeit bzw. Engagement mit

Freiwilligen kann nur gelingen, wenn der Nutzen größer empfunden wird als die Kosten. Natürlich sind die Kosten einfacher zu benennen, die z.B. durch die Versicherung, die Begleitung, Ausflüge, Geschenke für die Freiwilligen entstehen. Der Nutzen ist nur sehr schwer monetär darstellbar, wie z.B. zufriedener Heimbewohner:innen, Abwechslung im Alltag, neue Kontakte nach außen. Auch wenn die Gegenüberstellung nicht einfach ist, braucht es diese gerade, um ein Gefühl für das Kosten-Nutzen Schema zu bekommen. Organisationen, die sagen, die Kosten seien höher als der Nutzen, werden sich schwer tun, Freiwillige gut zu integrieren.

Der vierte Faktor wurde mit Entscheidung beschrieben. Das Gelingen der Arbeit mit Freiwilligen hängt auch davon ab, wer entscheidet oder in die Entscheidung eingebunden wird, ob Freiwillige tätig werden können.

Erst nach dieser Entscheidung geht die Freiwilligenarbeit so richtig los. Als erstes braucht es Freiwilligenbegleiter:innen: diese brauchen eine Ausbildung und ein Budget. Es muss klar sein, wie sie in der Organisationsstruktur eingebettet sind. Dazu ist eine Stellenbeschreibung für die Freiwilligenbegleitung hilfreich und klärend.

Der sechste Faktor sind die Rahmenbedingungen, unter denen sich Menschen freiwillig engagieren können. Gibt es Spesenersatz, Stellenbeschreibungen, eine Probezeit, Begleitung, Anerkennungskultur usw.?

Mit diesen Rahmenbedingungen und dem konkret formulierten Bedarf werden dann die Stellenbeschreibungen erstellt. Damit beginnt dann die Werbung von Freiwilligen. Wenn sich Freiwillige melden, gibt es Bewerbungsgespräche, um zu klären, ob Freiwillige:r und Freiwilligenbegleiter:in zueinander passen - ob die Chemie stimmt. Auch das ist wichtig zum Gelingen eines Engagements. Nach der Vorstellung der Freiwilligen in der Organisation beginnt der freiwillige Einsatz (Einsatzbeginn) in der Einrichtung. Dabei ist eine Probezeit von einem Monat oder von vier Einsätzen hilfreich, weil nach dieser Probezeit Freiwillige bzw. Freiwilligenbegleiter:innen das Engagement beenden können, wenn es für eine Seite nicht passt, ohne das Gesicht zu verlieren.

Wird der Einsatz fortgesetzt, wird eine Vereinbarung unterschrieben und damit beginnt der eigentliche Einsatz der Freiwilligen. Dabei ist die Begleitung ein wesentlicher Faktor. Begleitung heißt, auf die Rahmenbedingungen zu schauen, gut miteinander zu kommunizieren, Probleme und Freuden im Engagement anzusprechen, Danke zu sagen. Dies ist Teil einer Anerkennungskultur und drückt sich auch im nächsten Faktor aus - in den Fortbildungsmöglichkeiten. Das hat sich in den letzten Jahrzehnten verändert. Früher kamen Freiwillige und haben ihre Fähigkeiten zur Verfügung gestellt, haben sich genug qualifiziert gefühlt, Gespräche zu führen. Heute fordern Freiwillige Einschulung und Fortbildung für ihr Engagement. Das führt einerseits zu einer Qualitätssteigerung in der Freiwilligenarbeit und zu einer höheren Identifikation. Andererseits wird das auch als Wertschätzung wahrgenommen. Zudem wollen sich Freiwillige in ihrem Engagement weiterentwickeln.

Der letzte Faktor ist der Ausstieg. Am Ende eines freiwilligen Engagements, auch wenn es nach Konflikten oder schwierigen Situationen beendet wird, sollte der Ausstieg nur nach einem Gespräch erfolgen. Einfach wegzubleiben, sollte es nicht geben, weil

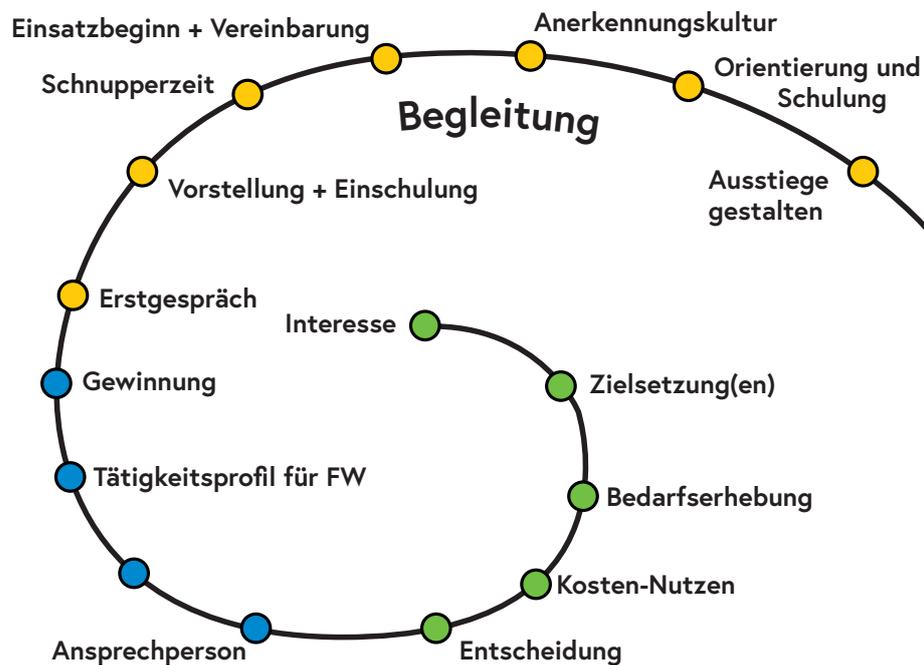
dann ein negativer Beigeschmack bleibt. Das habe ich von der Aidshilfe Köln gelernt. Dort ist beim Bewerbungsgespräch mit den Freiwilligen der Ausstieg bereits ein Thema.

Dieser erste Entwurf wurde im 2. Freiwilligenbericht veröffentlicht. (2. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich, 2014, veröffentlicht vom Sozialministerium, S. 101)

Zweite Fassung 2017

Die Organisationsentwicklungsschnecke wurde aufgrund der Vernetzung in der Freiwilligenarbeit, den Erfahrungen der Lehrgänge in Österreich zum Thema Freiwilligenkoordination/Freiwilligenmanagement und der Entwicklungen in der Freiwilligenarbeit 2017 aktualisiert. Neben neuen Bezeichnungen kam noch die Zielsetzung dazu. Hier sollen die einzelnen Schritte vertieft und weitergedacht werden. Grundsätzlich ist diese Darstellung sehr praxisorientiert, damit sie leicht für die Arbeit mit Freiwilligen adaptiert werden kann.

Die OE-Schnecke



© Freiwilligen Zentrum Tirol 2004, modifiziert 2017

Im Folgenden werde ich die einzelnen Schritte/Faktoren so beschreiben, wie ich sie bei Lehrgängen Freiwilligenkoordination vorgestellt und eingeführt habe:

Interesse

Der Faktor, mit dem in der Organisationsentwicklungsschnecke der Prozess der Freiwilligenarbeit beginnt, ist im Laufe der Zeit immer wichtiger geworden. Mit Interesse ist gemeint, dass Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten (wollen), verstehen, was freiwilliges Engagement bedeutet. Es geht vor allem um das Verstehen, wie Freiwillige ticken, was der Gewinn der Freiwilligenarbeit ist und was mit Freiwilligen möglich ist bzw. wo es Grenzen gibt. Deshalb werden bei Interesse folgende Punkte benannt: Wozu es freiwilliges Engagement braucht, was der Gewinn ist, eine Begriffsbestimmung, Aufzeigen der gesellschaftlichen Veränderungen und der Veränderungen im Ehrenamt, der Beschreibung des First Kiss, der Motivation und schließlich der „Wer hat was davon Analyse“.

Wozu braucht es freiwilliges Engagement?

In einer Zeit, in der neue Entwicklungen immer schneller voranschreiten, hat der Club of Rome schon in den sechziger Jahren gesagt: „Die größte Gefahr für das dritte Jahrtausend ist nicht der Atomtod, sondern der Kältetod des Gefühls.“ Es braucht Zeit, um bei diesen immer rasanteren Entwicklungen mitzukommen, um zu verstehen und auf dem neuesten Stand zu sein. Woher nehmen wir diese Zeit? Manchmal von dort, wo es am einfachsten ist, Zeit zu kürzen: am solidarischen Handeln untereinander. Freiwilligen haben hier eine sehr wichtige Funktion in unserer Gesellschaft, weil sie einfach da sind, weil sie ihre Zeit zur Verfügung stellen. Sie relativieren damit unser System, in dem es um Gewinnmaximierung, Konsum, Wissen und Erleben geht.

Dies drückt auch der Satz von Ewald Balsler aus: „Alles Schöne in der Welt lebt von den Menschen, die mehr tun als ihre Pflicht.“ (Leitsatz des Freiwilligen Zentrum Tirol) Freiwilliges Engagement ist Ausdruck der Suche nach neuen Bildern einer guten Gesellschaft. Eine Gesellschaft des langen Lebens braucht neue utopische Bilder eines solidarischen, fairen und nachhaltigen Zusammenlebens.

Aber freiwilliges Engagement muss man sich leisten können. Nicht jeder kann sich freiwillig engagieren.

Der Gewinn von freiwilligem Engagement

Es gibt viele Gründe für Organisationen, um zu freiwilligem Engagement zu ermutigen: Freiwillige bringen Vielfalt in Organisationen aufgrund ihrer beruflichen Qualifikationen, Erfahrungen, Fertigkeiten, Kompetenzen sowie persönlichen Interessen. Sie bewahren vor dem „Festfahren“ durch Anregungen, Kritik und Risikobereitschaft. Sie bereichern Organisationen, weil sie über zahlreiche Kontakte verfügen und finanzielle Mittel akquirieren können. Sie sind ein Werbefaktor, denn sie können die Mission der Organisation verbreiten. Sie haben Vorbildfunktion für andere und ermutigen zum Engagement. Sie unterstützen Hauptamtliche und können die Angebotspalette vergrößern. Auch für die Freiwilligen gibt es viele Gründe sich zu engagieren. Man kann sagen, freiwilliges Engagement ist eine Wechselbeziehung. Jedes Engagement hat einen Gegenfluss, jeder: Freiwillige:r bekommt etwas zurück: Spaß, Ehre, Freunde, Kontakte, sinnvolle Aufgabe,

Ausgleich, Anerkennung. Das Wissen, etwas Sinnvolles zu tun, etwas zu bewegen, etwas zu verändern, gebraucht zu werden, vielleicht sogar notwendig zu sein, motiviert un-
gemein. Ihr Engagement für andere Menschen gibt ihnen Sinn, einen Mehrwert im Leben.

**Sinn im Leben kann nur haben,
wer für jemand anderen da ist. — Viktor Frankl**

Freiwillige sind aktiv, weil sie unter Menschen sind, neue Kontakte und Begegnungen finden wollen, das soziale Netz stärken bzw. sozial vernetzt sein wollen, ihre Wirksamkeit erleben, Erfüllung und Befriedigung bekommen.

ABC der Freiwilligen

Das ABC der Freiwilligen zeigt verschiedene Möglichkeiten auf, wie sich Freiwillige engagieren können:

- **A** Alte Menschen besuchen, administrative Unterstützung, Archivarbeit
- **B** Basteln, Backen, Behördengänge, Besuche, Beistand für Schwerkranke, Büroarbeiten, Bergbauernhilfe
- **C** Computerkenntnisse weitergeben, Cafedienste in Seniorenheimen
- **D** Dame spielen, Diskussionsgruppen leiten, Deutsch üben
- **E** Erfahrungen einbringen, Essen für Obdachlose ausgeben, Einkaufen gehen
- **F** Fotografieren, Freizeitgestaltung mit Behinderten, Fortbildung, Feste organisieren, Fahrdienste
- **G** Gymnastik, Gespräche, Gitarrenunterricht
- **H** Hilfe für Straffällige, handwerkliche Hilfe, Hospizarbeit, Haussammlung
- **I** Informationen geben und einholen, Interessenvertretung
- **J** Jazztanz, Jugendgruppen leiten, jonglieren
- **K** Kochen, kranke Kinder besuchen, Krankenhausbesuche, kreative Arbeit, Kinderbetreuung
- **L** Leihomas und –opas, Lebensrettung, lernen und lehren, Literaturgruppe
- **M** Märchen erzählen, musizieren
- **N** Nachhilfe, Naturschutz
- **O** Organisation von Ausstellungen, Öffentlichkeitsarbeit
- **P** Präsentationen, psychisch Kranke unterstützen
- **Q** Qualifikationen weitergeben
- **R** Reisebegleitung, Renovierungsprojekte, Rollstuhl schieben, redaktionelle Arbeit, Rezeptionsdienste
- **S** Spielen, Singen, Schreiben, Sport, Schaukastengestaltung, spazieren gehen, Seelsorge, Seniorencomputer
- **T** Tanzen, telefonieren, töpfern
- **U** Umweltschutz, Unterhaltung
- **V** Vorlesen, Versand, Verbindungen herstellen, Vorstandsarbeit

- W Watten, Wissen weitergeben, Werkstätten-Unterstützung
- X X-beliebige Ideen haben
- Y Yoga
- Z Zuhören, Zeitungen verteilen

Begriffsbestimmung

Freiwilligenarbeit wird unterschieden in formell – innerhalb von Organisationen, auch Ehrenamt oder freiwilliges Engagement genannt – und informell außerhalb von Organisationen, auf privater Basis, z.B. die Nachbarschaftshilfe. Freiwilliges Engagement oder Ehrenamt und Nachbarschaftshilfe sind wichtig für unsere Gesellschaft: Beide sind ein Gradmesser für Menschlichkeit und Miteinander.

Interessant ist, dass sich in Staaten mit einem gut ausgebauten Sozialsystem, einer etablierten Demokratie und geringerer sozialer Ungleichheit mehr Menschen im formellen Sektor, also der Freiwilligenarbeit engagieren. Also dort, wo es Vertrauen in den Staat gibt, engagieren sich mehr Menschen in der organisierten Freiwilligenarbeit. Wenn dieses Vertrauen nicht gegeben ist, dann engagieren sich die Menschen eher im informellen Sektor, also in der Nachbarschaftshilfe.

Bei der OE-Schnecke geht es nur um die formelle Freiwilligenarbeit. Folgende Definition von formellem freiwilligen Engagement/Ehrenamt ist hilfreich:

- Es ist freiwillig: mit Begeisterung, Spaß, Freude – in Abgrenzung zur vertraglich festgelegten und abhängigen Erwerbsarbeit.
- Es ist unentgeltlich – ohne monetären Gegenfluss – aber nicht kostenlos.
- Es ist nicht nur zum eigenen Nutzen, sondern zum Nutzen dritter und außerhalb des eigenen Haushaltes bzw. der eigenen Familie und Nachbarschaft – für andere, in Abgrenzung zur Selbsthilfe, die deutlich eigenbezogen ist.
- Es ist von bestimmter Dauer und Regelmäßigkeit, kontinuierlich – in Abgrenzung zu einmaliger und kurzfristiger Hilfe.
- Es findet im Rahmen von Einrichtungen, Vereinigungen, Initiativen, Institutionen, in einem organisatorischen Rahmen statt – in Abgrenzung zu individueller und spontaner Hilfeleistung und informellen Systemen wie Familie und Nachbarschaft.

Gesellschaftliche Veränderungen

Zudem wirken sich die gesellschaftlichen Veränderungen auf die Freiwilligenarbeit aus. Während vor einigen Jahren sich viele Untersuchungen für das Krankmachende interessiert haben, geht heute das Interesse auf das Gesundmachende. Auch dieser Aspekt wird in der Freiwilligenarbeit sichtbar. Untersuchungen in Nordamerika und in Deutschland sagen, dass Freiwillige gesünder und länger leben. Freiwillige suchen nach Mehrwert, nach Sinn und Selbstverwirklichung. Gleichzeitig spielt Emanzipation eine Rolle. Freiwillige fragen vor ihrem Engagement nach Rahmenbedingungen, wie Versicherung und Begleitung und nach Verbindlichkeiten. Die Bindungen verändern sich. Während man sich früher häufig lebenslang gebunden hat, wird heute nach projektbezogenem Engagement

gesucht. Auch Professionalisierung spielt eine Rolle. So fragen beispielweise Freiwillige vor ihrem Engagement, welche Aus- und Weiterbildung sie in Anspruch nehmen können.

Veränderungen im Ehrenamt

Von Seiten der Freiwilligen haben sich die Einstellungen zum freiwilligen Engagement sehr gewandelt. Deshalb ist eine Unterscheidung zwischen klassischem und neuem oder modernem Ehrenamt sinnvoll. Während beim klassischen Engagement die Aufgabe vererbt wurde, das Engagement meistens eine Lebensaufgabe war und es oft als Dienst gesehen wurde, steht beim neuen oder modernen freiwilligen Engagement der dienende Charakter nicht mehr im Vordergrund. Mit neuem Selbstbewusstsein wird das freiwillige unentgeltliche Engagement mehr und mehr als persönlicher Gewinn erfahren. Menschen sehen in der freiwilligen Tätigkeit eine Chance, ihre Persönlichkeit und Erlebnismwelt zu entwickeln und aktiv und verantwortungsvoll am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen. Freiwilliges Engagement bringt Kontakte zu Mitmenschen. Dies ist der kommunikative und soziale Aspekt im freiwilligen Engagement. Es bringt Abwechslung vom Alltag durch Erlebnisse und sinnvoll gestaltete Freizeit. Aufgaben werden, je nach Lebensphase, der Lebensmelodie entsprechend gesucht, sie müssen zeitlich begrenzt sein. Mitverantwortung, Mitreden und Beteiligung werden großgeschrieben.

First Kiss

Um zu verstehen, wie Freiwillige ticken, ist es gut, nach dem Beginn ihres Engagements zu fragen. Womit beginnen Ereignisse in unserem Leben bedeutsam zu werden? Es ist ein Zugang, den ich mit der Frage ausdrücke: „Können Sie sich noch an Ihren ersten Kuss erinnern? Wann war Ihr erster Kuss mit dem Ehrenamt, Ihr erster Einsatz für andere? Welche Erfahrung stand am Beginn des freiwilligen Engagements? Welche Tätigkeit war es? Welches Gefühl hat das erste Engagement erzeugt?“ Die erste Erinnerung prägt das eigene Bild von Ehrenamt, beeinflusst die Sicht auf das freiwillige Engagement.

Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne. — Hermann Hesse

In Lehrgängen erzähle ich dann von einem Vorzeigeprojekt, bei dem der „First Kiss“ bei Kindern, bei ihrem ersten freiwilligen Engagement gelingt: Sie werden zum König gekrönt, wenn sie als Sternsinger im Jänner von Haus zu Haus gehen und Geld für Projekte in Entwicklungsländern sammeln. Diese Aktion hat für mich Vorbildcharakter im Umgang mit Freiwilligen.

Folgende Rahmenbedingungen tragen zum Gelingen dieser Aktion bei:

1. Kinder sind mit ihren Fähigkeiten gefragt. Diese Fähigkeiten machen diese Aktion so erfolgreich. Die Begeisterung der Kinder wird spürbar und sie öffnen die Herzen der Menschen.
2. Die Kinder sind eingebunden in eine größere Idee. Sie wissen, dass sich zeitgleich in ganz Österreich und darüber hinaus Kinder mit der gleichen Intention auf den

Weg machen. Freiwillige wollen Teil einer großen Organisation sein, wollen sich gemeinsam mit anderen engagieren, wollen sich für etwas Größeres einsetzen.

3. Die Kinder schlüpfen in eine neue Rolle. Sie ziehen sich Königsgewänder an. Auch Freiwillige wollen in ihrem Engagement neue Rollen wahrnehmen.
4. Die Kinder haben durch ihr Engagement eine sinnstiftende Aufgabe. Sie sammeln für Projekte in Entwicklungsländern.
5. Die Kinder werden gebraucht. Viele Projekte können nur durch das Engagement der Kinder umgesetzt werden. Sie sind ein Hoffnungszeichen für viele Menschen, auch in unserem Land. Und das spüren sie.
6. Die Kinder gehen nicht allein von Haus zu Haus. Die Begleitung ist einer der wichtigsten Faktoren in der Freiwilligenarbeit.
7. Die Kinder bekommen eine Einschulung. Sie werden auf ihren Einsatz vorbereitet, lernen dabei die Lieder und die Texte, erfahren das Ziel der Sammlung und werden mit ihren Begleiter:innen bekannt gemacht.
8. Die Kinder werden begleitet. Sie gehen nicht allein von Haus zu Haus. Die Begleitung ist einer der wichtigsten Faktoren in der Freiwilligenarbeit.
9. Die Kinder bekommen Wertschätzung und Anerkennung für ihren Einsatz. Sie bekommen Schokolade geschenkt und werden erwartet.
10. Die Kinder sind während ihres Einsatzes versichert. Sollte während der Sammelaktion ein Schaden entstehen, dann muss nicht das gesammelte Geld dafür hergenommen werden.
11. Obwohl die Sternsingeraktion jährlich durchgeführt wird, gibt es jedes Jahr eine gute Medienpräsenz. Freiwilliges Engagement lebt auch von einer öffentlichen Berichterstattung.
12. Bei der Sternsingeraktion gibt es Aufstiegsmöglichkeiten für die Kinder. Zuerst gehen sie als Sternsinger mit, wenn sie sich bewähren und verantwortungsvoll zeigen, werden sie als Begleiter:innen engagiert und später werden sie ins Leitungsteam einer Pfarrgemeinde aufgenommen. Freiwillige wollen sich weiter entwickeln, „Karriere“ machen.
13. Wenn Kinder als Sternsinger unterwegs sind, für Menschen in Not sammeln und viele Begegnungen mit unterschiedlichen Menschen haben, werden sie sensibilisiert für freiwilliges Engagement. Diese Erfahrung prägt sie. Manche werden sich daran erinnern und sich wieder für andere Menschen einsetzen.

(vgl. dazu auch die „10 B's der Katholischen Frauenbewegung für das Ehrenamt“ im Anhang)

Motivation für freiwilliges Engagement

Auf die Frage, warum sich Menschen freiwillig engagieren wollen, kam im Freiwilligen Zentrum Tirol oft die Antwort, weil ich selbst so viel bekommen habe, möchte ich etwas zurückgeben, ich möchte einfach helfen, meine Zeit strukturieren, etwas Sinnvolles tun, eine Aufgabe haben, etwas Neues ausprobieren. Freiwillige wollen angesprochen und ge-

fragt werden. Dabei ist das Gefühl, gebraucht zu werden entscheidend. Ein Drittel derer, die noch nicht freiwillig engagiert sind, gibt als Grund an, nie gefragt worden zu sein. Bei der Erhebung der Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit steht sowohl in Deutschland als auch in Österreich der Spaß an erster Stelle. Knapp gefolgt in beiden Ländern, dass Freiwillige damit Menschen helfen wollen. (Quelle: Freiwilligensurvey, Freiwilligenbericht)

Folgender Satz, den ich einmal gehört habe, zeigt einen wichtigen Aspekt in der Freiwilligenarbeit auf: „Motivation ist der Ersatz für nicht erfassten Sinn!“ Diese Aussage will darauf hinweisen, dass Menschen, die den Sinn verstehen und dafür brennen, nicht motiviert werden müssen. Es gibt immer eine Vielzahl von unterschiedlichen Motiven und Zielen, die Menschen in ein freiwilliges Engagement führen.

a) Freiwilliges Engagement als persönliche Bereicherung

- Es macht mir Spaß.
- Ich treffe Menschen und gewinne Freund:innen.
- Es gibt mir die Möglichkeit dazuzulernen, neue Kompetenzen anzueignen.
- Ich kann meine Fähigkeiten und Kenntnisse einbringen.
- Es hilft mir aktiv zu bleiben.
- Es erweitert meine Lebenserfahrung.
- Es entwickelt meine Persönlichkeit.
- Es bietet mir die Möglichkeit meine Probleme mit anderen zu bereden und meine eigenen Erfahrungen zu teilen.
- Ich möchte etwas bewegen.
- Ich möchte etwas Sinnvolles tun.
- Es passt in meine Lebensphase.
- Ich finde neben Familie und Haushalt einen persönlichen Ausgleich.
- Es bereichert meine Zeit in der Pension.

b) Freiwilliges Engagement als politisches/zivilgesellschaftliches Engagement

- Ich möchte mich als Bürger:in selbst um etwas kümmern.
- Ich möchte etwas bewegen, aktiv in der Gesellschaft mitmachen.
- Ich möchte den Lauf der Dinge mitbestimmen können.
- Ich möchte mit Menschen, die das gleiche Ideal leben, an einem gemeinschaftlichen Leben teilnehmen.
- Es entspricht meiner politischen Überzeugung.
- Es hilft mir, meine eigenen Interessen besser durchzusetzen.
- Es fördert und verändert die Stellung der Frau in Kirche und Gesellschaft.

c) Freiwilliges Engagement als Engagement für andere

- Ich möchte damit anderen helfen.
- Es entspricht meiner religiösen Überzeugung.
- Ich möchte etwas Nützliches für das Gemeinwohl beitragen.
- Es bringt mir gesellschaftliche Anerkennung.

d) Berufsbezogene Beweggründe

- Es ist für mich derzeit die einzige Möglichkeit zu arbeiten.
- Es hilft mir im Beruf.
- Es stellt einen Ausgleich zu meinem Berufsleben dar.
- Ich hoffe, dass mir die Tätigkeit hilft, einen (bezahlten) Job zu finden.

Motivation ist das Thema in der Freiwilligenarbeit, über das am meisten geschrieben wurde. Bei den Lehrgängen habe ich hier eine Studie aus Baden-Württemberg in Deutschland gerne angewandt:

Diese Darstellung schließt den Wandel vom klassischen zum modernen Ehrenamt, der vorher beschrieben wurde, ein. Die klassischen Motivationsfelder sind Helfen und Pflichtbewusstsein, die modernen Motivationsfelder sind Gestalten und Selbstbezug. Durch die grobe Einteilung in vier Motivationsfelder können Unterschiede besser dargestellt werden.

In einer ersten Phase werden die vier Motivationsfelder auf Kärtchen geschrieben und auf die vier Ecken des Raumes verteilt. Auf der einen Seite Helfen und Pflichtbewusstsein, auf der anderen Seite Gestalten und Selbstbezug. Helfen und Selbstbezug liegen diametral gegenüber sowie Gestalten und Pflichtbewusstsein. In einer ersten Darstellung wird lediglich der entscheidende Unterschied deutlich gemacht.

Im Motivfeld Helfen geht es um Altruismus, dass das Ehrenamt Dritten, insbesondere Benachteiligten, nutzen soll. Das Motivfeld Pflichtbewusstsein ist davon geprägt, sich als Christ:in, aktive Bürger:in, als Mitglied einer Gemeinschaft mit dafür verantwortlich zu fühlen, einen bestimmten Mangel zu beheben oder etwas Positives zu bewirken. Beim Motivfeld Gestaltungswille wollen Freiwillige aktiv Inhalte mitgestalten und daher auch Freiraum für die Entwicklung des Engagements haben: „Es macht mir Spaß, mit anderen Menschen Probleme zu lösen, neue Projekte mitzugestalten, meine Fähigkeiten und Kenntnisse einzubringen.“ Das Motivfeld Ich-Bezug oder Selbstbezug ist vorrangig davon geprägt, dass die individuelle Lebenssituation im Engagement so Berücksichtigung findet, dass Dritte und die Engagierten einen spürbaren (nicht materiellen) Nutzen erfahren. Ich tue etwas für mich, indem ich etwas für andere tue.

Jede Teilnehmende hat Anteile an allen vier Motivationsfeldern, aber vielleicht ist ein Motivationsfeld stärker ausgeprägt als ein anderes. In einer zweiten Phase positioniert sich jede Teilnehmende auf das Motivfeld, dem sie sich selbst derzeit zurechnen würde oder größere Anteile verspürt. Die dort versammelten Teilnehmenden tauschen sich darüber in möglichst gleich großen Gruppen aus: Warum sie dort stehen; wie sie ihre eigene Einstellung verstehen, charakterisieren würden. Diese Phase ist wichtig, weil die dort Stehenden später die Ergebnisse in der Phase 4 „hören“, reflektieren und spiegeln sollen. Um die Ergebnisse dieser Gruppengespräche abzufragen, werden von jeder der vier Gruppen zwei bis drei Antworten abgefragt.

In der dritten Phase wenden sich die Gruppen dem Gegenüber zu (Helfen dem Selbstbezug und umgekehrt, Pflichtbewusstsein dem Gestalten und umgekehrt). Jede

Gruppe bearbeitet in 20 Minuten drei Fragen und hält die Ergebnisse auf einer Flip Chart fest.

- Was charakterisiert diesen Motivtypus? Beschreibe mit einigen Merkmalen die besonderen Eigenschaften!
- Welche Erwartungen hat dieser Typ an seine Organisation/an sein Ehrenamt?
- Welche Förderungen würden diesem Typus guttun, um seine Motivation zu leben?

In der vierten Phase berichten die Gruppen in der Reihenfolge Helfen, Selbstbezug, Pflichtbewusstsein, Gestalten über ihre Debatte und stellen ihre Ergebnisse vor. Darauf können die Gruppen, die dort gestanden haben, reagieren. Finden sie sich angemessen charakterisiert? Trifft die Beschreibung der Gruppe auf ihr Selbstverständnis?

Ergebnisse können sein, dass Selbstbezug und Helfen, die diametral gegenüber liegen, nicht einfach zu vereinen sind. Alle brauchen Anerkennung, aber je nach Typus in anderer Weise. Kann ich die positiven Seiten eines Typus sehen oder sehe ich nur die negativen Möglichkeiten („Helfersyndrom“, „Zwanghaftigkeit“ der Pflichtbewussten, „Neurotik“ der Gestalter/innen...).

Dann folgen die Schlussfolgerungen auf Freiwillige/auf ein Team von Freiwilligen: Wen brauche ich in meinem Team? Was passiert, wenn nur Helfer:innen in meinem Team sind? Wenn nur Gestalter:innen in meinem Team sind? Wie werden wir komplett? Für wen sind wir der richtige Platz? Suchen wir strukturierte Leute? Suchen wir herzliche Menschen? Und letztendlich die Frage, wie ich als Freiwilligenkoordinator:in auf bestimmte Typen reagiere. Vielleicht tue ich mir schwerer mit jemanden, der oder die meinem Typus gegenüberliegt. Zu wissen, welcher Typus in mir überwiegt, kann ein Bewusstsein dafür schaffen, wie ich anderen Typen begegnen kann.

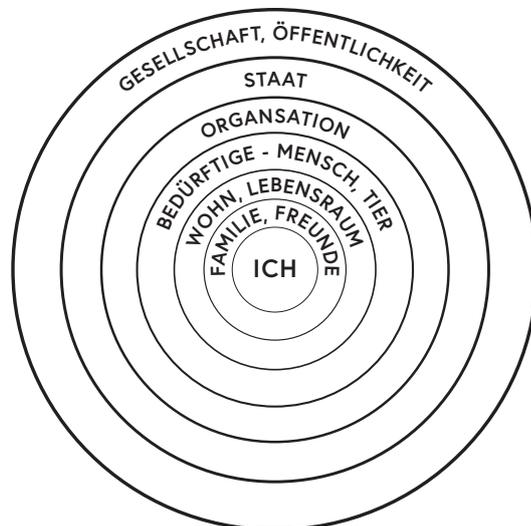
Wer hat was davon? Analyse

Bei dieser Übung geht es um eine Erhebung, was wer vom freiwilligen Engagement hat, also die Freiwilligen selbst, die Familien und Freund:innen, der Wohn- und Lebensraum, die Bedürftigen, die Organisation, in der sich die Freiwilligen engagieren, der Staat, die Gesellschaft. Die Darstellung ist in Form von zentrischen Kreisen. Wenn die Teilnehmenden der Gruppen dies erarbeitet haben, frage ich zuerst, welche Ebene am einfachsten war. Meistens bekomme ich die Antwort: Ich (also die Freiwilligen selbst) und die Bedürftigen. Das sind die Ebenen, die wir oft im Blick haben, an die anderen wurde meist noch nicht gedacht. Die Freiwilligenkoordination sollte alle Ebenen im Blick haben. Mögliche Ergebnisse sind:

1. Die Freiwilligen selbst: Lebensinhalt, soziale Kontakte, Freunde, sinnerfüllte Tätigkeit, Selbstverwirklichung, Kompetenzerwerb, Selbstbestätigung, Spaß, Freude, Teamarbeit, Lebensfreude, Ausgeglichenheit, Abwechslung, neue Perspektiven, gebraucht werden, sich weiterbilden ...

2. Ihre Familien, Freunde: Mehr Lebensqualität, Ausgeglichenheit, soziale Anerkennung, neue Perspektive, kennen lernen neuer sozialer Netze, Vorbildfunktion, Kontakte knüpfen, soziales Lernen ...
3. Der Wohn- /Lebensraum: Stärkung des sozialen Zusammenhaltes, greifbare Ansprechperson mit sozialer Kompetenz, Verbesserung der Lebensqualität, Horizonterweiterung, Gesprächsstoff, Austausch, Vorbildfunktion, Motivation zum Engagement ...
4. Bedürftige (Menschen, Tiere): Nähe, jemand ist für mich da, Abwechslung, Unterstützung, Verbesserung der Lebensqualität, Zuwendung, Betreuung, Hilfe, Kontakt nach außen, Hilfestellung bei ganz konkreten Aufgaben, Integration, Abhängigkeit ...
5. Organisation: größere Handlungsspielräume, neue Ideen, Mehraufwand fürs Personal, „kostengünstige“ Mitarbeiter:innen, erhöht die Qualität der Leistung, belebend für Haus und Organisation, Multiplikator:innen, Image, Verminderung der Betriebsblindheit, frischer Wind ...
6. Staat: Solidarität und Zusammengehörigkeit, Kostenersparnis, sozialer Frieden, Entlastung, zufriedene Gesellschaft, Werte werden gehoben, Auseinandersetzung mit gewissen Themen und Projekten, Erhalt der sozialen Struktur, Umwelt, Kultur, Übernahme von Verantwortung, Basisdemokratie ...
7. Gesellschaft/Öffentlichkeit: Lebenswert durch Vielfalt, soziale Sicherheit, Anstöße zur Weiterentwicklung, positive Grundstimmung, Enttabuisierung, Netzwerk, Solidarität, Weiterentwicklung eines neuen Wertesystems ...

Wer hat was davon? Analyse: Die Frage „Wer hat was davon?“ wird in jeder Ebene gestellt:



Fragen zu Interesse/zum Weiterdenken/zur Reflexion:

- Welche Bedeutung hat freiwilliges Engagement/Ehrenamt?
- Welche (weniger) gelungenen Beispiele kenne ich?
- Was brauchen Freiwillige, um sich gut engagieren zu können?

Zielsetzung(en)

Welche Ziele verfolgt die Organisation und welche Rolle spielen dabei die Freiwilligen? Kommen die Freiwilligen in den Zielen der Organisation vor? Kennen die Freiwilligen die Ziele der Organisation? Die Ziele für den Einsatz von Freiwilligen sollen klar formuliert werden. Dabei unterscheidet man zwischen quantitativen Zielen: Wie viele Freiwillige wollen wir erreichen? Bis wann? Dies hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie beispielsweise Größe der Organisation, Anzahl der Bewohner:innen, Möglichkeiten der Begleitung, finanzielle Ressourcen. Und dann gibt es Ziele, um eine bestimmte Qualität zu erreichen, wie ein gutes Miteinander, Begegnung auf Augenhöhe, gute Gespräche, Professionalisierung, Erweiterung der Kompetenz.

Fragen zu Zielsetzung:

- Was möchten wir mit den Freiwilligen erreichen?
- Wie viele Freiwillige brauchen wir dazu?

Bedarfserhebung

Die Organisation muss sich darüber klar werden, wo sich Freiwillige engagieren können, in welchen Feldern mit welchen Aufgaben, in welchem Umfang und für welchen Zeitraum. Bei der Bedarfserhebung geht es darum, für welche konkreten Aufgaben Freiwillige benötigt werden oder welche konkreten Möglichkeiten des Engagements vorstellbar sind. Wenn der Bedarf an Freiwilligen klar und konkret formuliert ist, dann wirkt sich das auf attraktive Tätigkeitsprofile aus. Wenn der Bedarf klar und konkret formuliert ist, dann wird es einfacher sein, Freiwillige zu finden. Deshalb muss der Bedarf immer aktuell gehalten, also regelmäßig erhoben werden.

„Wir brauchen Freiwillige für das Engagement mit Senior:innen“ ist zu unkonkret. Wenn es heißt: Wir brauchen zwei Freiwillige im Seniorencafé, drei Freiwillige für den Besuchsdienst im Seniorenheim und eine:n Freiwillige:n, der oder die die finanziellen Belange einer Heimbewohner:in begleitet“, dann ist das so konkret, dass es beworben werden kann. Die Aufgabe der Freiwilligenkoordination ist es, diesen Bedarf immer aktuell zu halten, weil die weitere Arbeit mit Freiwilligen davon abhängt.

Der Bedarf hängt von den Zielen der Organisation, der Größe der Organisation, den Aufgabenfeldern der Organisation, der Zielgruppe, der Kultur mit Freiwilligen, den finanziellen Ressourcen, den möglichen Aufgabenfeldern für Freiwillige und der möglichen Begleitung von Freiwilligen ab.

Frage zur Bedarfserhebung:

- Für welchen konkreten Bedarf brauchen wir Freiwillige?

Kosten-Nutzen

Wenn der Bedarf klar ist, braucht es noch eine Aufstellung der Kosten, die die Freiwilligenarbeit verursacht und des Nutzens. Man berechnet sozusagen den Benefit der Freiwilligen für die Organisation/Einrichtung. Während die Kosten monetär berechnet werden können, ist dies beim Nutzen schwieriger. Denn Qualitätssteigerung, höhere Zufriedenheit ist nicht monetär aufstellbar, sondern wird in einem Gefühl für ein besseres Zusammensein spürbar. Trotzdem braucht es die Gegenüberstellung wie auf einer Waage. Organisationen, die für sich sagen, dass die Kosten höher sind als der Nutzen werden sich schwertun, die Freiwilligen gut zu integrieren. Bei Organisationen, die den Nutzen gleich hoch oder höher einstufen, wird Freiwilligenarbeit florieren.

Kosten können sein: Versicherung, Spesenersatz (Fahrtkosten, Telefon, Porto), Fortbildungskosten, Anerkennung, Geschenke, Feste, Freiwilligenkoordination, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung...

Nutzen kann sein: Qualitätsverbesserung, Imagesteigerung, Werbeträger, kreative Ideen, neue Kontakte, höhere Lebensqualität, bessere gesellschaftliche Integration, höhere Zufriedenheit in der Organisation, größere Vielfalt, der Blick von außen...



Fragen zu Kosten und Nutzen:

- Welchen Nutzen hat die Arbeit mit Freiwilligen für die Organisation?
- Welche Kosten entstehen durch die Arbeit mit Freiwilligen?

Entscheidung

Wenn diese vorbereitenden Schritte durchlaufen sind, dann kann eine fundierte Entscheidung in der Organisation oder Einrichtung getroffen werden. In diese Entscheidung sollen alle Ebenen der Organisation eingebunden sein. Wenn hauptamtliche Mitarbeitende oder bereits engagierte Freiwillige nicht eingebunden sind, kann es leicht zu Konkurrenzängs-

ten kommen oder wenn es erste Probleme mit einem neuen Projekt gibt, kann schnell die Verantwortung abgegeben werden und Kritik angebracht werden.

Um zu einer guten Entscheidung zu kommen, führe ich das 7-Felder-Modell ein. Ich habe es aus dem „Sechs-Felder-Modell“ von M. Weisbord weiterentwickelt. (Siehe Eva Renate Schmidt, Hans Georg Berg: Beraten mit Kontakt, Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Offenbach/M 1995, S. 119 - 127) Das „Sechs-Felder-Modell“ ist ein Diagnoseinstrument aus der Organisationsentwicklung. Nach Marvin Weisbord wirken soziale und technische Elemente in einer Organisation zusammen. Wenn es Probleme in einer Organisation gibt, sind wir geneigt, die schwierige Person zu finden. Mit Hilfe des „Sechs-Felder-Modell“ entwickelte er ein Instrument, mit dessen Hilfe wir nach den Ursachen forschen können. Die Abhängigkeit der Felder untereinander bewahrt davor, Probleme und Konflikte sozusagen einem Feld zuzuweisen.

Auch wenn Modelle Grenzen haben, weil sie nie die gesamte Wirklichkeit erfassen können, ist dieses sehr hilfreich zum Verstehen der Zusammenhänge in einer Organisation. In jeder Organisation gibt es einen Input. Beim Bäcker sind es Mehl, Germ, Gewürze, Wasser, Backstube, Backofen, Know-how, Bäcker:in. Dieser Input wird in einem Transformationsprozess in den Output - gutes Brot - umgewandelt. Dieser Output gibt Rückmeldung (Feedback), ob der Input genügend war, ob der Backofen ausreichend Temperatur hatte, ob das Mehl gut war usw. Dies kann genauso bei Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten, beschrieben werden. Da gibt es einen Input wie Geld, Personal, Gebäude, Know-how, Ressourcen und einen Output z.B. ein Produkt oder eine Dienstleistung. Die Qualität der Dienstleistung gibt dann Feedback, ob sich das auszahlt, was da hineingesteckt wird.

Damit dieser Umwandlungs- oder Transformationsprozess in der Freiwilligenarbeit funktioniert, braucht es sieben Faktoren, die sich aufeinander beziehen und voneinander abhängig sind.

7-Felder Modell

Ziele

Oft stehen Zielkonflikte hinter personellen Konflikten. Weil soziale oder kirchliche Organisationen auf momentane Nöte reagieren, überwiegend reaktiv arbeiten, oder keine längerfristige Planung vorhanden ist, tun sie sich schwer, Ziele zu definieren.

Hier einige Fragen, um sich in diese Richtung zu bewegen:

- Was sind die drei wichtigsten Ziele Ihrer Organisation/Einrichtung?
- Sind die Ziele allen Mitgliedern/Mitarbeiter/innen Ihrer Organisation bekannt?
- Wie kommen die Freiwilligen in den Zielen vor?

Arbeitsstruktur

Um diese Ziele zu erreichen, braucht es eine Bewertung von Aufgaben, was wichtiger oder weniger wichtig ist. Weiter geht es um die Klärung, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und wer diese Verantwortlichkeiten kontrolliert. Dabei ist zu beachten, dass durch Freiwillige keine hauptamtlichen Stunden eingespart werden.

Fragen dazu können sein:

- Für welche konkreten Aufgaben benötigen Sie Freiwillige?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Freiwilligen?
- Gibt es schriftliche Stellenbeschreibungen für Freiwillige, in denen die Aufgabe, der Umfang und die zeitliche Begrenzung beschrieben sind?
- Wie werden Aufgaben zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen aufgeteilt?
- Gibt es eine Stellenbeschreibung für die Freiwilligenkoordination mit Umfang, Aufgaben, Ressourcen, Kompetenzen?

Beziehungen

Der „menschliche Faktor“ spielt in den sozialen Organisationen eine zentrale Rolle. Von der Kultur des Umgangs miteinander hängt wesentlich ab, ob sich Freiwillige integriert und wohl fühlen. Aber es geht genauso um die Hauptamtlichen und den Umgang aller miteinander.

Fragen dazu können sein:

- Wie stehen Hauptamtliche und Freiwillige zueinander?
- Gibt es Probleme in der Zusammenarbeit, die immer wieder auftreten?
- Wie wird mit Konflikten umgegangen?
- Wer führt die Freiwilligen in ihr Engagement ein? Wer begleitet sie?
- Gibt es regelmäßige Standortgespräche mit den Freiwilligen?

Anerkennung

Das Zahlungsmittel der Freiwilligen ist die Anerkennung. Während angestellte Mitarbeiter/innen einen Gehalt bekommen, ist es bei den Freiwilligen die Wertschätzung. Es geht also um eine Kultur der Anerkennung, die Freiwillige wie Hauptamtliche spüren können.

Folgende Fragen können dies konkretisieren:

- Welche Formen der Anerkennung gibt es? Gibt es einen Anerkennungskalender?

- Wofür erhalten hauptamtliche/freiwillige Mitarbeiter:innen Lob und Anerkennung?
- Werden Erfolge gefeiert? Wie?

Rahmenbedingungen

Neben den Standards in der Freiwilligenarbeit, wie Versicherung, Begleitung der Freiwilligen, Spesenersatz, geplante Abläufe, Tätigkeitsnachweise usw., ist die Frage, welche Anreize die Organisation den Freiwilligen darüber hinaus bietet. Manchmal werden die Freiwilligen zu Ausflügen eingeladen oder sie haben die Möglichkeit einen Computer in der Organisation mitzubeneutzen.

Klärende Fragen können sein:

- Welche Rahmenbedingungen sind für die Arbeit mit Freiwilligen förderlich?
- Welche Hilfsmittel (Räume, Finanzen, Arbeitsmittel) stehen für die Freiwilligen zur Verfügung?
- Wie und an wen werden welche Informationen weitergegeben?

Öffentlichkeitsarbeit

Wenn Sie Frauen und Männer zur ehrenamtlichen Mitarbeit gewinnen, aber auch die schon Aktiven zum Bleiben bewegen wollen, dann müssen Sie folgende Ziele berücksichtigen: Einen hohen Bekanntheitsgrad, ein positives Image, eine große Glaubwürdigkeit, über gute (und zahlreiche) Kontakte verfügen, das Gefühl vermitteln, die Freiwilligen zu brauchen und die Möglichkeit, eine persönliche Beziehung zu entwickeln. Dies sind die wesentlichen Ziele von Öffentlichkeitsarbeit, welche immer zwei Dimensionen hat: Sie richtet sich nach außen und nach innen.

Wichtige Fragen sind:

- Wie häufig wird in den Medien von ihrer Organisation berichtet?
- Wie häufig wird von den Freiwilligen berichtet?
- Ist der Organisation bewusst, dass das persönliche Zeugnis von Freiwilligen die beste Öffentlichkeitsarbeit ist? Was wird dafür getan?

Leitung

Die Leitung hat die Aufgabe, alle diese Felder im Blick zu halten und bei Problemen zu reagieren. Dabei ist die Kommunikation mit angestellten und freiwilligen Mitarbeiter:innen wesentlich. Diese gilt es zu fördern.

- Warum sollten sich Freiwillige gerade in unserer Organisation/Einrichtung engagieren? Welchen Nutzen haben sie davon?
- Wer entscheidet über den Einsatz von Freiwilligen in unserer Organisation?

Ansprechperson

In großen Organisationen gibt es drei Ebenen der Begleitung von Freiwilligen. Auf der Engagementebene gibt es fachliche Ansprechpersonen, die quasi vor Ort sind und mit den Freiwilligen arbeiten. Das können bei Greenpeace Leute sein, die mit den Freiwilligen Aktionen durchführen, in Seniorenheimen Pflegepersonal. Dieses Personal steht in direktem Kontakt zu den Freiwilligen und hat meistens keine eigene Ausbildung für die Begleitung von Freiwilligen.

In der Organisation gibt es dann eine Person, die für die Koordination der Freiwilligen zuständig ist und meistens Freiwilligenkoordinator:in genannt wird. Für diese Personen gibt es in Österreich und darüber hinaus Ausbildungen. Sie werden in den weiteren Ausführungen mit Ansprechperson bezeichnet.

Auf der Ebene der Organisation gibt es dann noch das Freiwilligenmanagement, das auf der Leitungsebene strategisch für gute Rahmenbedingungen für Freiwillige in der Organisation verantwortlich ist und die Freiwilligen in der Gesamtkonzeption der Organisation mitdenkt.

Für die Beschreibung der Freiwilligenkoordination ist folgende Definition aus den USA hilfreich: „Eine Vision für freiwilliges Engagement entwickeln, die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Freiwilligen mit befriedigenden Aufgaben verbinden, die Freiwilligen in ihren Aktivitäten zum Erfolg führen, die Gruppe von Freiwilligen gut anleiten – dazu brauchen wir Persönlichkeiten, die die Ressource der Freiwilligen entwickeln und über eine besondere Kombination von gutem Führungsstil und effektiven Management-Fähigkeiten verfügen. Das ist ein:e Freiwilligenkoordinator:in.“ (Association for Volunteer Administration, USA)

Die Freiwilligenarbeit steht und fällt mit der Begleitung der Freiwilligen. Deshalb ist der wichtigste Grundstandard, dass es in jeder Einrichtung, die mit Freiwilligen arbeitet, eine:n Freiwilligenkoordinator:in gibt, in dessen:deren Stellenbeschreibung Umfang und Inhalt der Arbeit mit Freiwilligen festgeschrieben ist. Diese Person muss für ihre Tätigkeit ausgebildet/qualifiziert sein. Im internationalen Jahr der Freiwilligen 2001 haben wir uns in einem Arbeitskreis im Bundesministerium in Wien Gedanken darüber gemacht, welches Ausmaß in der Freiwilligenkoordination sinnvoll ist und wir haben den Schlüssel erarbeitet: 1 Stunde pro Freiwilligen im Monat. Das wären dann bei 40 Freiwilligen 10 Wochenstunden. Dies ist ein Durchschnittswert für die Begleitung von Freiwilligen. Am

Beginn des Engagements brauchen die Freiwilligen mehr Zeit in der Begleitung, später weniger.

Die Zielsetzungen einer Freiwilligenkoordination sind: freiwilliges Engagement in die Einrichtung zu integrieren, den Gewinn durch freiwilliges Engagement sichtbar zu machen, die Möglichkeiten und Grenzen von freiwilligem Engagement aufzuzeigen, Freiwillige in ein gelingendes Engagement zu führen, sie in ihrem freiwilligen Engagement zu begleiten und die Vernetzung zwischen hauptamtlichen und freiwilligen Mitarbeiter:innen zu koordinieren.

Die konkreten Aufgaben dazu sind: Bedarfserhebung, Erstellung von Tätigkeitsprofilen, Bewerbung und Gewinnung von Freiwilligen, Auswahl und Begleitung der Freiwilligen, Projekte initiieren und umsetzen, Vernetzung, Organisation und Administration.

Die Aufgaben der Freiwilligenkoordination kann auch mit dem „5 x B Modell“ für Freiwilligenmanagement (Niederlande) erarbeitet werden. Die erste Etappe ist „binnenhalen“ (gewinnen), die zweite „begeleiden“ (begleiten), die dritte „behouden“ (binden), die vierte „belonen“ (belohnen) und die fünfte „beeindigen“ (beenden) (Fragen und Übersicht dazu in der Anlage).

Fragen zur Ansprechperson:

- Wer ist geeignet für die Begleitung von Freiwilligen?
- Welche Qualifizierungsmaßnahmen braucht diese Person?

Rahmenbedingungen für Freiwillige

Jede Organisation bestimmt die Rahmenbedingungen, unter denen sich die Freiwilligen engagieren können. Dies können beispielsweise sein: kostenlose Nutzung von Medien, kostenlose Mahlzeiten, Gratiskaffee beim Einsatz, Begleitung der Freiwilligen durch ausgebildete Freiwilligenkoordination, Tätigkeitsbeschreibungen für Freiwillige, Schnupperzeit, Vereinbarungen über freiwillige Mitarbeit, Versicherungsschutz – Haftpflichtversicherung und Zusatzunfallversicherung, Aus- und Fortbildung für Freiwillige, Spesenersatz, Mitarbeiter:innenausweis, Anerkennungskultur, Berücksichtigung von Freiwilligen im Jahresbericht und/oder in anderen Aussendungen der Einrichtung, Austausch zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen, Austausch zwischen Freiwilligen (Freiwilligentreff), Standortgespräche mit Freiwilligen, Erstgespräch, Einführungsgespräch, Abschlussgespräch, Nachweis für die freiwillige Tätigkeit, Datenbank für Freiwillige.

Im österreichischen Freiwilligengesetz werden auch Rahmenbedingungen beschrieben. Im §1. (1) steht: „Dieses Bundesgesetz regelt Rahmenbedingungen für formelle freiwillige Tätigkeit im Interesse der Allgemeinheit mit der Zielsetzung, solche Tätigkeiten zu unterstützen und die Teilnahme zu fördern. Damit sollen der Zusammenhalt zwischen den sozialen Gruppen, den Generationen und Kulturen sowie die gesellschaftliche und soziale Verantwortung gestärkt werden.“ In diesem Freiwilligengesetz werden Ziele,

Förderung von freiwilligem Engagement, Freiwilligenorganisationen, Freiwilligenbericht und Internetportal beschrieben. (Siehe: <https://www.jusline.at/gesetz/freiwg>)

Fragen zu den Rahmenbedingungen:

- Welche Rahmenbedingungen brauchen die Freiwilligen?
- Welche Rahmenbedingungen bietet unsere Organisation den Freiwilligen?

Tätigkeitsprofil für Freiwillige

Bevor es auf die Suche nach Freiwilligen geht, wird in einem Tätigkeitsprofil der konkrete Bedarf mit allem Wissenswerten für die Freiwilligen und die Organisation in ein Dokument geschrieben.

Während in England für das Tätigkeitsprofil zuerst einmal der Titel wichtig ist – dort wird ein Freiwilliger gleich einmal Präsident genannt, tut sich der deutschsprachige Raum nicht so leicht mit Bezeichnungen für Ehrenamtliche. Hierzulande gibt es Bezeichnungen wie Pat:innen, Flüchtlingsbetreuer:in, Besuchsdienst...

Wenn wir das englische Modell und das deutsche Modell nebeneinanderstellen, sehen wir gleich eine Akzentverschiebungen bzw. auf was besonderer Wert gelegt wird.

Englisches Modell	Deutsches Modell
1. Titel	1. Träger, Zielsetzung, Größe
2. Zweck, Ziele, Absichten	2. Adresse, Ort (lokaler Bezug)
3. Art der Tätigkeit, Aufgaben, Aktivitäten	3. Ansprechperson (Freiwilligenkoordination)
4. Qualifikationen	4. Aufgabenbeschreibung: Was, mit wem, wie, wozu, Vielfalt
5. Zeitumfang, Einsatzdauer	5. Bezeichnung der Funktion
6. Ort der Tätigkeit	6. Dauer und Zeitaufwand
7. Unterstützung	7. Voraussetzung der:des Freiwillige:n
8. Nutzen, Angebote, Rechte	8. Rahmenbedingungen der Org.
9. Organisationsphilosophie	9. Besonderheiten

In Österreich, wie z.B. im Freiwilligen Zentrum Tirol Mitte übernehmen wir das deutsche Modell. Deshalb ergibt sich folgender Aufbau für das Tätigkeitsprofil:

Tätigkeitsprofil für ein freiwilliges Engagement

- Name der Einrichtung, Anschrift, Kurzbeschreibung der Einrichtung
- Freiwilligenkoordinator:in, Erreichbarkeit
- Bezeichnung des Engagements
- Zeit, Stundenausmaß, Dauer
- Aufgabenbeschreibung
- Erwartungen an Freiwillige: z.B. Was sollen die Freiwilligen an Voraussetzungen, Kompetenzen oder Eigenschaften mitbringen? Über Vorerfahrungen verfügen, spezielle Kenntnisse und Fähigkeiten, persönliche Eigenschaften.
- Engagement allein oder im Team?
- Was bietet die Einrichtung: Einführung, schriftliche Vereinbarung, Kennenlernzeit, Fortbildung, Erfahrungsaustausch, Supervision, Haftpflicht und Unfallversicherung, Spesenersatz.
- Wir freuen uns auf Ihr Engagement!

Es ist auch möglich, ein Profil für eine gewünschte freiwillige Person zu erstellen. Dazu ist es hilfreich, ein Strichmännchen zu zeichnen (Kopf, Bauch, Arme, Beine und daneben einen Papierkorb).

- Kopf: Wie soll der:die Freiwillige denken? Offene Augen, positiv, offenes Ohr.
- Bauch: Was sind die positiven Eigenschaften des:der Freiwilligen? Tolerant, respektvoll, teamfähig, verlässlich, pünktlich, verschwiegen, kontaktfähig, psychisch stabil, mit Freude an der Tätigkeit, einfühlsam, gute Einstellung zu Alter und Krankheit, sich abgrenzen können ...
- Füße: Wie ist der:die Freiwillige unterwegs? Bereit, neue Wege zu gehen.
- Papierkorb: Welche negativen Eigenschaften sollen vermieden werden? Tratsch, Egozentrik, Unverlässlichkeit, extremes Helfersyndrom, mangelnde Abgrenzung, Zwangsbeglückung.

Dies kann hilfreich für die Erstellung eines Tätigkeitsprofils sein.

Wichtige Fragen bei der Entwicklung von Tätigkeitsprofilen:

- Was erhöht die Lebensqualität der Bewohner:innen und Klient:innen?
- Welche Ziele sollen für die Nutzer:innen erreicht werden?
- Welche Rolle können Ehrenamtliche dabei einnehmen?

Gewinnung

Fragen bei der Gewinnung können lauten: Wie finden wir die richtige Person, wie können wir Personen ansprechen, wie können wir auf unser Angebot aufmerksam machen oder wie können wir die richtige Person für die richtige Aufgabe an den richtigen Platz bringen?

Dazu ist die Zielgruppenorientierung von Nutzen. Für die Tätigkeit, für die ich Freiwillige suche, stelle ich mir die Personengruppe vor, die ich ansprechen möchte. Die Zielgruppen haben unterschiedlichste Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Kenntnisse. Möchte ich Studierende ansprechen, pensionierte Lehrpersonen oder eine berufstätige Person ... Davon hängt ab, in welchen Medien ich das Tätigkeitsprofil veröffentliche.

Die richtige Aufgabe kann heißen: Was ist die eigentliche Aufgabe? Für was oder für welche hilfsbedürftigen Menschen wird man tätig? Welche persönliche Kompetenz oder Reife ist erforderlich? Welche Fähigkeiten können eingebracht werden? Wie viel Zeit braucht die Aufgabe? Was kann aus der Aufgabe mitgenommen werden (an Sinn, Lernerfahrung, Kontakte etc.).

Die richtige Person kann heißen: Aus welcher Berufsgruppe? Mit welchem Hintergrund? Und welchen Interessen, Erfahrungen und Kompetenzen?

Der richtige Platz kann heißen: Werden diese Personen sich an dem Ort der Tätigkeit wohlfühlen? Werden sie die erforderliche, freundliche Aufnahme bei den anderen ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitenden finden?

Wie können Menschen angeregt werden, sich freiwillig zu engagieren?

Bei den Werbestrategien der letzten Jahre gab es immer wieder ansprechende Slogans, von denen hier einige wenige aufgezählt werden:

- „Was ich kann, ist unbezahlbar“
(Slogan im internationalen Jahr der Freiwilligen in Deutschland)
- Ehrenamt ist oft leise und unsichtbar, aber stark in der Wirkung
- Ehrenamt ist das zur Verfügung stellen von Kompetenzen
- 2 Stündchen pro Woche genügen schon fürs freiwillige Engagement – überschaubar, machbar, sinnvoll.
- Keinen Euro, aber ein gutes Gefühl ... – bringt ehrenamtliches Engagement
- 168 Stunden hat eine Woche, 2 davon genügen fürs Ehrenamt! Suchen Sie etwas, auch um aus den vier Wänden zu kommen? Wir beraten
- Verschenken Sie Zeit statt Geld!
- Es gibt nichts Gutes, außer man tut es
- Die Welt lebt von den Menschen, die mehr tun als ihre Pflicht (Ewald Balsler)
- Am Ende bleibt nur das, was du verschenkt hast (Mutter Theresa)
- Jede gute Tat kommt doppelt zurück

Im Mittelpunkt einer Werbestrategie steht eine Botschaft, die potenzielle Freiwillige ansprechen will und die Interessen der Organisation und ihrer Nutzer vertritt. Haupt-

sächlich ermutigen persönliche Kontakte – durch Familienmitglieder, Freunde, Bekannte – zu freiwilligem Engagement. Zusätzlich werden diese Botschaften auch über Medien (Plakate, Handzettel, Aushänge, Radio usw.) beworben.

Einige Beispiele aus Großbritannien:

„Möchten Sie mit Kindern und Jugendlichen arbeiten? Neue Fertigkeiten erlernen? Ihre Ausbildungs- und Arbeitsaussichten verbessern?“ Diese Annonce greift die Beweggründe zu freiwilligem Engagement auf und macht ein ansprechendes Angebot.

„Wir leiten eine stark beanspruchte nächtliche Notunterkunft in Vauxhall und wir benötigen engagierte Volunteers, die sich an unserer Arbeit beteiligen. Freiwillige helfen uns beim Austeilen von Essen, unterhalten sich mit den Jugendlichen und haben ein offenes Ohr für Probleme.“ Diese Annonce zeigt auf, dass ich durch freiwilliges Engagement einen wertvollen Beitrag leisten kann. Die Erwartungen der Organisation, das Aufgabengebiet und die Bedeutung sind klar erkennbar.

„Was wir anbieten können: Rückerstattung von Unkosten, Zugang zu hauptberuflicher Ausbildung, regelmäßige Unterstützung, ermäßigter Eintritt zu Veranstaltungen des Zentrums, Zertifikat und vollständige Referenzen für Freiwillige, die drei Monate arbeiten.“ Bei dieser Annonce werden materielle und immaterielle Anreize in die Botschaft integriert. Der Nutzen von freiwilligem Engagement wird deutlich, wie z.B. Fortbildung, Zertifikat usw.

Weiters können durch klar formulierte Werbeanzeigen Zugangsbarrieren reduziert, Berührungängste mit Nutzern der Organisation oder Zweifel an den eigenen Fähigkeiten vermindert, der erschwerte Zugang zu freiwilligem Engagement für bestimmte Personengruppen wie beispielsweise Mitglieder ethnischer Minderheiten angesprochen werden. Wichtig ist, dass der Nutzen für die Zielgruppe sichtbar wird.

Auch ein niederschwelliger Zugang zu Freiwilligen ist möglich, indem die Organisation die Möglichkeit zum Mitmachen anbietet, beispielsweise beim Ausschank bei einem Fest, bei der Begleitung bei einem Ausflug oder bei einem Freiwilligentag, der die Möglichkeit bietet, in die Organisation hineinzuschnuppern. Dadurch können Freiwillige einen Zugang zu einer Organisation finden, indem Berührungängste abgebaut werden.

Auch die Durchführung von Freiwilligenprojekten wie die Teilnahme an einem Freiwilligentag oder beim Schulprojekt „Zeit schenken“ kann dazu beitragen, dass sich Freiwillige für ein Engagement interessieren. Denn durch diese Projekte lernen potenzielle Freiwillige die Organisation kennen und werben durch ihre positiven Erfahrungen. (Mehr Informationen zu diesen Projekten steht auf der Webseite des Freiwilligen Zentrum Tirol Mitte: www.freiwillige-tirol.at)

Fragen zur Gewinnung von Freiwilligen:

- Welche Freiwilligen suchen wir?
- Gibt es eine Werbestrategie zum Finden neuer Freiwilliger?

- Welche Freiwilligen in unserer Einrichtung können wir vor den Vorhang holen, damit sie von ihrem Engagement erzählen?

Erstgespräch

Das Erstgespräch wird von der Ansprechperson mit dem:der Freiwilligen geführt. Beide gewinnen einen ersten Eindruck voneinander. Es entsteht ein erstes Gefühl, ob die Chemie zwischen Freiwilligen und Ansprechperson passt. Dazu braucht es für das Erstgespräch eine gute Atmosphäre und einen freundlichen Empfang. Inhaltlich geht es beim Erstgespräch um die Vorstellung des:der Freiwilligen, den bisherigen Erfahrungen im freiwilligen Engagement, die Vorstellung der Einrichtung mit den möglichen Aufgaben, um die Klärung der Motivation und die Vorstellung der gegenseitigen Erwartungen, der erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, um die Klärung der Rahmenbedingungen und Verantwortungsbereiche und um die Modalitäten zu Unterbrechungen und Ausstieg.

Die Freiwilligen ermutige ich beim Erstgespräch, sich Zeit zu lassen beim Kennenlernen der Einrichtung und der Wahl der Tätigkeit, darauf zu achten, ob sie sich wohlfühlen können, sich zu überlegen, wie viel Zeit sie investieren wollen, nach schriftlichen Tätigkeitsbeschreibungen zu fragen, die Ansprechperson kennenzulernen, selbstbewusst die eigenen Wünsche zu formulieren, Vorstellungen, Erwartungen, abzufragen und Rahmenbedingungen zu klären.

Folgende Checkliste kann den Freiwilligen helfen, ihre Vorstellungen, Erwartungen und Wünsche zu formulieren und über Rahmenbedingungen zu sprechen, die für das Gelingen eines freiwilligen Engagements entscheidend sind:

Für alle, die ehrenamtlich tätig sind oder die es vorhaben, kann die nachfolgende Liste für ein Gespräch mit der zuständigen Stelle hilfreich sein. Es kann sinnvoll sein, Absprachen schriftlich festzuhalten. Treten Probleme auf, können beide Seiten auf ein entsprechendes Protokoll zurückgreifen.

Umfang des Engagements

- Was sind meine Aufgaben?
- Über welchen Zeitraum will ich mich engagieren?
- Wie viele Stunden kann ich aufwenden?
- Welche Kontaktpersonen habe ich?
- Welche Freiheiten habe ich?
- Wo sind meine Grenzen?
- Wie ist mit Vertraulichem umzugehen?
- Wen kann ich fragen, wenn Schwierigkeit auftreten?

Begleitung

- Wer ist hauptverantwortlich für meinen Aufgabenbereich?
- Wer begleitet oder unterstützt mich?
- Gibt es noch andere Kontaktpersonen?

Probe/Einarbeitungszeit

- Wer schult mich ein?
- Wie lange ist die Einarbeitungszeit?
- In welche Tätigkeiten werde ich eingeschult?

Fortbildung

- Welche Möglichkeiten der Fortbildung gibt es?
- Wer übernimmt die Kosten der Fortbildung?

Kostenerstattung

- Welche Kosten werden mir erstattet?
- Auf welche Weise erfolgt die Kostenerstattung?

Mitentscheiden

- Welche Mitsprachemöglichkeiten habe ich?

Nachweis für ehrenamtliche Tätigkeiten

- Wer stellt mir wann den Nachweis aus?

Ausstieg

- Gibt es ein Reflexionsgespräch?
- Gibt es ein Ritual des Abschieds bei Freiwilligen?

Versicherungen

- Besteht eine Unfallversicherung?
- Besteht eine Haftpflichtversicherung?
- Gibt es andere Versicherungen?

aus „Charta für Ehrenamtliche“, Diözese Innsbruck

Ein Erstgespräch könnte folgendermaßen aufgebaut sein:

1. Begrüßung
2. Den Freiwilligen kennenlernen
 - Erfassen der persönlichen Lebenssituation: Alter, Ausbildung, berufliche Situation, familiäre Situation.
 - Bisherige freiwillige Tätigkeit

- Warum wollen Sie sich ehrenamtlich engagieren? Motivation, Menschenbild, Abgrenzung zur Anstellung.
 - Warum wollen Sie sich in unserer Einrichtung engagieren? Offenheit, Perspektive, Motive, Erwartungen.
 - Worin sehen Sie Ihre Stärken/Schwächen/Lernfelder? Selbsteinschätzung
 - In welchem Bereich würden Sie gerne eingesetzt werden? Vorstellungen über den Aufgabenbereich, Ideen, bisherige Erfahrungen.
3. Die Menschen, mit denen wir es zu tun haben, haben folgende Besonderheiten... Können Sie sich vorstellen, mit solchen Menschen zu arbeiten? Umgang mit Klient:innen, Belastungen.
 4. In welchem Zeitrahmen/mit welcher Intensität wollen bzw. können Sie bei uns mitarbeiten? (einmal pro Woche, wie viele Stunden, Gesamtdauer, allein oder im Team...)
 5. Vorstellen der Einrichtung und der Arbeit:
 - Vorstellung der Mitarbeiter:innen
 - Ziele der Einrichtung
 - Beschreibung der (täglichen) Arbeitsabläufe
 - Vorstellung der Zielgruppe
 - Besprechung der Stellenbeschreibung
 - Angebote der Unterstützung und Möglichkeiten für die Freiwilligen
 - Rundgang durch die Einrichtung
 6. Prozedere: Schnuppertag, Probezeit, Begleitgespräch fixieren, Vereinbarung, Verlässlichkeit, Verbindlichkeit.
 7. Haben Sie noch Fragen? Was ist offen? Möchten Sie noch etwas sagen? Wie ging es Ihnen mit dem Gespräch?

Fragen zum Erstgespräch:

- Wie viel Zeit reserviere ich mir für das Erstgespräch?
- Welche Informationen brauche ich von den Freiwilligen, damit ich erkennen kann, wo ich sie einsetzen kann?

Vorstellung und Einschulung

Die Freiwilligen werden in die Einrichtung eingeführt. Dieses erste Kennenlernen kann durch einen Rundgang passieren, damit die Freiwilligen einen ersten Eindruck bekommen. Einerseits geht es um die Vorstellung bei wichtigen Personen in der Einrichtung, bei anderen Freiwilligen, andererseits sollen die Freiwilligen die Vision, die Mission und die konkrete Umsetzung verstehen.

Fragen zur Vorstellung und Einschulung:

- Wo muss ich die neuen Freiwilligen vorstellen?
- Was müssen Freiwillige von der Organisation wissen, um sich in ihr und für sie engagieren zu können?

Schnupperzeit

Beim Erstgespräch ist ein erster Eindruck entstanden, in der Schnupperzeit geht es darum, diesen zu vertiefen. Schnupperzeit deshalb, weil am Ende beide Seiten, Freiwillige und Einrichtung sich gegen den Einsatz entscheiden können, ohne das Gesicht zu verlieren. Diese Schnupperzeit wird beim Erstgespräch gemeinsam vereinbart. Sinnvoll kann ein Monat oder vier Einsätze sein.

Die Freiwilligen stellen sich in der Schnupperzeit die Fragen:

- Wie geht es mir in der Einrichtung, mit den Menschen dort und mit der Aufgabe?
- Bin ich herausgefordert oder überfordert?
- Kann ich Grenzen akzeptieren?
- Sehe ich Möglichkeiten mich gut einzubringen und etwas zu bewegen?

Für die Freiwilligenkoordination bedeutet Schnupperzeit zu beobachten, wie sich die jeweiligen Freiwilligen in der Einrichtung bewegen, wie sie auf die Menschen zugehen können und ob sie sich in ihren Aufgaben bewähren.

Am Ende der Schnupperzeit steht dann ein Gespräch mit einer Reflexion über diese Zeit an, bei der über die weiteren Schritte gesprochen wird.

Fragen für das Reflexionsgespräch können sein:

- Was ist Ihr erster Eindruck?
- Wie sind Sie aufgenommen worden? (von den Klient:innen, vom Personal?)
- Fühlen Sie sich am richtigen Ort?
- Wo sehen Sie Möglichkeiten bzw. Grenzen für ein freiwilliges Engagement bei uns?

Fragen zur Schnupperzeit:

- Kann die Ansprechperson in der Schnupperzeit immer wieder präsent sein, ohne aufdringlich oder kontrollierend zu wirken, sondern mit Interesse da zu sein?

- Welche Personen sind in der Einrichtung in der Schnupperzeit für den:die Freiwillige:n wichtig?

Einsatzbeginn und Vereinbarung

Wenn die vereinbarte Schnupperzeit vorüber ist und sich beide Seiten, Freiwillige und Freiwilligenkoordination füreinander entschieden haben, weil sie zueinander „passen“, beginnt der Einsatz. In der Regel startet der Einsatz mit einem Ritual, das kann eine Dienstkleidung sein, wie etwa in den Blaulichtorganisationen, das kann ein Namensschild sein, auf dem die Funktion und der Name der jeweiligen Freiwilligen draufsteht oder ein anderes passendes Ritual. Zu diesem Zeitpunkt wird von beiden Seiten eine Vereinbarung unterschrieben, die folgendermaßen aufgebaut ist:

- Daten der Freiwilligen mit Namen, Adresse, Erreichbarkeit, Geburtsdatum.
- Name der Organisation und Ansprechperson mit Erreichbarkeit.
- Tätigkeitsbeschreibung der Freiwilligen und der ungefähre Umfang an Stunden bzw. Beginn und Ende der Tätigkeit.
- Erläuterungen dazu, dass Freiwillige keinen Dienstvertrag, und damit auch keinen Anspruch auf finanzielle Abgeltung haben.
- Beschreibung der Rahmenbedingungen und Erwartungen im Engagement: Einhalten von Terminvereinbarungen, Versicherungssituation der Freiwilligen im Einsatz (Haftpflicht- und Zusatzunfallversicherung durch die Einrichtung), Freiwillige dürfen keine geldwerten Geschenke annehmen, sie müssen die Anweisungen der Freiwilligenkoordination einhalten und sind zur Verschwiegenheit verpflichtet. (Der Eid des Hippokrates sagt: „Was ich bei der Behandlung sehe oder höre oder auch außerhalb der Behandlung im Leben der Menschen, werde ich, soweit man es nicht ausplaudern darf, verschweigen und solches als ein Geheimnis betrachten.“)
- Wenn es eine strafrechtliche Verurteilung des Freiwilligen gibt, muss diese unverzüglich der Freiwilligenkoordination mitgeteilt werden.
- Die Vereinbarung kann nach Absprache jederzeit von beiden Seiten beendet werden.

Fragen zu Einsatzbeginn und Vereinbarung:

- Werden Vereinbarungen klar getroffen?
- Wer unterschreibt die Vereinbarung?
- Wie wird der Einsatzbeginn gestaltet?

Anerkennungskultur

Das Zahlungsmittel der Freiwilligen ist die Anerkennung. Dafür gibt es verschiedene Ebenen und Möglichkeiten. Unterschieden wird zwischen ideeller Anerkennung, materieller Anerkennung und Privilegien.

Ideelle Anerkennungen können Ehrungen und Auszeichnungen sein, wie z.B. Ehrenzeichen, Urkunden, Berichte über Freiwillige, Empfänge bei Politiker:innen, Nennung von Freiwilligen bei Veranstaltungen. Ideelle Anerkennung können aber auch einen direkten persönlichen Kontakt beinhalten, z.B. ein persönliches Lob, ein Lächeln, eine Gratulation zum Geburtstag, ein Dankesfest für Freiwillige, ein Sommerfest oder ein gemeinsamer Ausflug. Zur ideellen Anerkennung gehören auch Nachweise für Freiwillige, wie die Bestätigung im Zeugnis für die Teilnahme am Schulprojekt „Zeit schenken“, die Bestätigung über ein freiwilliges Engagement, ein Abzeichen, ein Ehrenamtsausweis.

Materielle Anerkennung können aus finanziellen Leistungen wie Spesenersatz, geldwerte Vorteile wie ermäßigter Eintritt in ein Schwimmbad oder Sachleistungen wie Geschenke oder Eintrittskarten bestehen.

Privilegien sind unter anderem eine kostenlose Teilnahme an einer Ausbildung, Berücksichtigung der freiwilligen Tätigkeit bei der Zulassung zu einem Studienplatz oder eine Versicherung.

Dann wird zwischen punktueller und ständiger Anerkennung unterschieden. Punktuelle Anerkennung kann ein Geburtstagsgruß, eine Weihnachtskarte, eine Valentinsblume sein; ständige Anerkennung eine Schautafel, wo die Freiwilligen vorgestellt werden. Diese punktuellen und ständigen Anerkennungen können in einen Anerkennungskalender eingetragen werden, um zu sehen in welchen Jahreszeiten vermehrt Anerkennung stattfindet und in welchen Jahreszeiten weniger. Dabei geht es immer um eine Kultur, die für Freiwillige nicht besser sein darf als für Hauptamtliche, weil es sonst zu Konflikten (Neid) zwischen beiden Gruppen kommen kann. Diese Kultur drückt sich im Umgang aus.

Am wichtigsten bei der Anerkennungskultur ist das persönliche Angesprochen-Sein. Ein Beispiel: in einem Seniorenheim begegnet eine Freiwillige am Gang der Heimleiterin, sie spricht die Freiwillige mit Namen an und weist dann darauf hin, dass Frau Maier, die von der Freiwilligen betreut wird, heute wetterfühlig sei. Dies ist eine dreifache Wertschätzung. Die Freiwillige wird mit Namen angesprochen, wird also wahrgenommen und ist bekannt, die Heimleiterin weiß, wo sich die Freiwillige engagiert und mit welchen Problemen sie heute konfrontiert ist. Diese Kultur drückt sich auch in Ritualen aus, wie Freiwillige begrüßt werden, wie sie in Zeitungen der Organisation erwähnt werden, ob sie selbstverständlich zu Festen der Organisation eingeladen werden, wie sie in den Informationsfluss der Organisation oder Einrichtung integriert sind, ob es ein jährliches Freiwilligenfest gibt uvm.

Ein gutes Beispiel für Anerkennung von Freiwilligen war im internationalen Jahr der Freiwilligen die Ausgabe von T-Shirts in Österreich mit der Aufschrift „Volunteer. Make a difference! Freiwillig. Etwas bewegen!“

Eine sinnvolle Auflistung von Anerkennung findet sich auf der Seite des Freiwilligen Zentrums Hamburg: 101 Möglichkeiten der Anerkennung:

https://www.freiwilligen-zentrum-hamburg.de/wp-content/uploads/sites/7/2014/05/faltblatt_101_moeglichkeiten_v3fg__3_.pdf

Eine Form der Anerkennung findet sich auch in der wertschätzenden Erkundung – (Appreciative Inquiry). Dabei geht es darum, mit den Freiwilligen über ihr Engagement ins Gespräch zu kommen, wie es zu diesem Engagement kam, was gut gelingt, was der Beitrag der Freiwilligen ist und wie die Zukunft ausschauen kann.

Um ganz beim Interviewten zu sein, gibt es Tipps für die:den Interviewer:in:

- Sei bitte ein:e aufmerksame:r und einfühlsame:r Zuhörer:in
- Lasse deine:n Partner:in seine:ihre Geschichte erzählen. Bitte erzähle nicht gleichzeitig deine Geschichte und äußere auch nicht deine Meinung zu seinen:ihren Erfahrungen.
- Sei wirklich neugierig auf die Erfahrungen, Gedanken und Gefühle deines Gegenübers.
- Mach dir genaue Notizen und achte auf inspirierende Geschichten und bildhafte Zitate. Schreibe sie deutlich kurz und klar.

Fragen, die du zusätzlich stellen kannst:

- Erzähle mir bitte mehr darüber!
- Warum empfindest du das so?
- Warum war das wichtig für dich?
- Was war dein Beitrag in dieser Sache?
- Was war der Beitrag anderer?
- Was glaubst du hat es ermöglicht?
- Wie hat es dich selbst verändert?

- Manche Menschen brauchen länger, um über ihre Antwort nachzudenken - lass ihr:ihm Zeit.
- Möchte oder kann dein Gegenüber auf eine der Fragen nicht antworten, dann ist das in Ordnung.

Die Fragen für die wertschätzende Erkundung/für den Gesprächsverlauf sind:

1. Erwinnere dich an deinen Anfang in der Arbeit mit bzw. für Freiwillige

- Seit wann bist du mit dieser Aufgabe betraut?
- Was war dein Interesse/deine Erwartungen am Beginn der Arbeit?
- Was waren deine ersten Eindrücke? Was hat dich begeistert?

2. Erzähle von einer herausragenden positiven Erfahrung

In der Arbeit mit Freiwilligen gibt es Höhen und Tiefen. Erinnere dich an einen echten Höhepunkt, eine Zeit, in der alles gut lief, in der du dich besonders lebendig gefühlt hast, in der du besonders kreativ gearbeitet hast. Erzähle mir bitte diese Geschichte.

- Was ist genau geschehen? Wer war dabei?
- Was hat es zu so einer herausragenden Erfahrung gemacht?
- Welche äußeren Bedingungen machten dieses Highlight möglich?

3. Wertschätzung deiner Arbeit und deiner Person

Reden wir jetzt über dich selbst und deine Arbeit.

- Ohne bescheiden zu sein – was schätzt du an dir selbst am meisten?
- Was sind die wichtigsten Qualitäten und Stärken, die du in deiner Arbeit einbringst?
- Was schätzt du am meisten an deiner Arbeit bzw. Arbeitsstelle?

4. Deine Angebote für Freiwillige und ihre Aufgaben/Projekte

Freiwilligenarbeit ist Kommunikation. Ständig bist du in Kontakt mit Freiwilligen. Welcher Kontakt zu einer dieser Freiwilligen ist dir in besonders positiver Erinnerung?

- Was ist genau geschehen? Was waren die Umstände?
- Wie hat sich dieser Kontakt auf dich, die Freiwillige(n) insgesamt und deiner Organisation ausgewirkt?
- Was könntest du in deiner jetzigen Arbeit tun, damit sich solche Kontakte wieder ergeben?

5. Eine Vision für die Zukunft

Stell dir vor, über Nacht ist ein Wunder geschehen. Auf einmal passt alles für dich zusammen: Deine Aufgabe, dein Arbeitsplatz, dein Projekt stehen genauso da, wie du es dir immer gewünscht hast. Du bist begeistert und glücklich dabei zu sein.

- Was sind die drei ersten Dinge, die dir in den Sinn kommen?
- Beschreibe was sich verändert hat und was du, deine Kolleg:innen, der Vorstand, die Geschäftsführung, die Freiwilligen ... tun?
- Welche Rahmenbedingungen unterstützen diese überaus positive Entwicklung?

6. Deine möglichen nächsten Schritte Angeregt durch dieses Interview:

Welche drei Dinge könntest du in den nächsten drei Monaten beitragen, damit sich deine Organisation/Einrichtung in die von dir gewünschte Richtung weiterentwickeln kann?

- 1.
- 2.
- 3.

Vielen Dank für dieses Gespräch und die Aufmerksamkeit, mit der du diesen Fragen nachgegangen bist.

Fragen/Aufgaben zur Anerkennungskultur:

- Welche Anerkennungsformen gibt es in unserer Organisation? (Dazu die 101 Möglichkeiten der Anerkennung durchgehen, ein Häckchen machen bei Formen, die wir haben und machen, einen Pfeil machen bei Formen, die interessant wären, die wir gerne hätten und ein X bei Formen, die wir nicht brauchen oder nicht wollen.)
- Was unternehmen wir, damit sich Freiwillige in unserer Organisation beheimatet fühlen?

Begleitung

Begleitung heißt vor allem Kommunikation mit den Freiwilligen. Es bedeutet, die Organisation, die Zusammenhänge und das Ziel der Organisation im Blick zu behalten und die freiwilligen Einsätze zu koordinieren.

Die Chronologie der Begleitung beginnt beim Erstgespräch, geht dann über die Vorstellung und Einschulung, Schnupperzeit, Einsatzbeginn und Vereinbarung, Anerkennungskultur, Orientierung und Schulung bis zum Ausstieg.

Auch wenn es kontinuierliche Begleitung braucht, hängt die Intensität der Begleitung von den Phasen des freiwilligen Engagements ab. Freiwillige brauchen am Beginn ihrer Tätigkeit mehr Begleitung durch die Einführung, für das Kennenlernen, Zeit, um nachfragen zu können, bis sie sich in der Organisation wohlfühlen. Am Ende dieser ersten Zeit haben manche Freiwillige eine Krise, in der sie sich entscheiden, ob sie sich weiter engagieren oder ob sie ihr Engagement beenden. Diese Krise kann nach einem Monat oder auch später sein. Wenn sie sich für die Organisation entscheiden, beginnt eine hohe Identifikation mit ihrem Engagement und der Organisation und sie brauchen weniger Begleitung.

Die Qualität der Begleitung hängt davon ab, wie präsent die Ansprechperson für die Freiwilligen sein kann, wie viel Zeit die Ansprechperson für die Freiwilligen zur Verfügung hat und wie die Gespräche geführt werden. Geplante Gespräche zwischen

Ansprechperson und Freiwilligen braucht es im Erstgespräch, nach der Probezeit, und beim Jahresgespräch, bei dem es um eine Standortbestimmung geht.

In diesen Gesprächen geht es um die Befindlichkeit der Freiwilligen, um das, was die Freiwilligen brauchen, um sich gut weiterentwickeln zu können, um sich gut engagieren zu können und um das, was die Organisation von den Freiwilligen braucht, damit ihr Engagement für die Organisation von Nutzen ist.

Standortgespräche mit Freiwilligen führen

- Gespräche mit den Freiwilligen sind das zentrale Führungsinstrument.
- Sie sind Ausdruck eines partnerschaftlichen Führungsstils, das heißt: Der andere ist gleichwertig, Bedürfnisse sind ernst zu nehmen, Begegnung auf Augenhöhe ist wichtig.
- Durch sie werden Freiwillige bei ihrem Engagement bestmöglich unterstützt (durch klare Aufgaben, Ziele, Vereinbarungen, Rahmenbedingungen).
- Sie sind eine Form der Anerkennung.
- Sie sind zentral, um eine gute Kommunikation herzustellen.
- Es schafft eine erhöhte Identifikation der Freiwilligen mit ihrer Aufgabe, wenn diese gemeinsam erarbeitet und nicht verordnet wurde.
- Durch sie ist eine Steigerung der Zufriedenheit und Erörterung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Freiwilligen möglich.
- Gegenseitiges Feedback über das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit können hier gegeben werden.
- In ihnen geschieht eine Gestaltung der Beziehung zu den Freiwilligen.

Verschiedene Formen von Standortgesprächen:

Kleine Standortgespräche	Große Standortgespräche
<ul style="list-style-type: none"> - vorwiegend bei Routineangelegenheiten - spontan - beim Engagement/Einsatz - häufig - kurz - nicht formalisiert 	<ul style="list-style-type: none"> - in besonderen Führungssituationen (bei Veränderungen, Problemen) - geplant, terminisiert, vorbereitet - an einem vereinbarten Ort - längere Dauer, ca. 1 Stunde - formalisiert, formeller Anlass (Rückblick aufs Arbeitsjahr, Ausblick, gegenseitiges Feedback)

Zentrale Fragen im Standortgespräch mit Freiwilligen sind:

1. Wie geht es den freiwillig Mitarbeitenden in der Einrichtung? (Zufriedenheit? Was freut? Was stört? Rahmenbedingungen fördernd? Infos ausreichend? Gebraucht? Wertgeschätzt? ...)

2. Rückmeldung an die Freiwilligen: Wie zufrieden ist die Institution mit ihnen?
Was schätzt sie an ihnen besonders? Werden die Vereinbarungen eingehalten?

Erwartungen der Freiwilligen:

- Sie möchten, dass ihr Engagement wahrgenommen und wertgeschätzt wird.
- Sie möchten ihre Begabungen und Interessen entfalten können.
- Sie möchten unterstützt und gefördert werden.
- Sie möchten ihre Wünsche, Anregungen und Kritik äußern können.
- Sie möchten über Veränderungen und Verbesserungen diskutieren können.
- Sie möchten, dass klare Vereinbarungen getroffen werden.

Erwartungen und Chancen der Freiwilligenkoordination:

- Sich informieren über die Anliegen und Interessen der Freiwilligen
- gezielt Stärken und Begabungen fördern
- Verbesserung der Kooperation und Vorbeugung unausgesprochener Konflikte
- Verstärkung der Motivation der Freiwilligen
- Gelegenheit „Danke“ zu sagen
- Den Freiwilligen vermitteln, welchen Stellenwert ihr Engagement hat
- Gefühle äußern („über ihre Bereitschaft letztes Wochenende einzuspringen freue ich mich sehr“) und sprechen Sie die Gefühle der freiwilligen Mitarbeiter an („ich kann ihren Ärger verstehen“)
- Den Freiwilligen einen sehr großen Gesprächsanteil einräumen, denn ihre Erfahrungen, Wahrnehmungen und Erkenntnisse sind von großem Wert für die Einrichtung und Wertschätzung in diesem Bereich fördert Identifikation mit der Einrichtung.
- Informationen geben und nachfragen, ob diese auch verstanden wurden
- Durch Spiegelungsfragen sich versichern, dass die Freiwilligen richtig verstanden wurden („Wenn ich Sie richtig verstanden habe...“)

Ablauf eines Standortgespräches:

Vorbereitung:

- Gemeinsam Gesprächstermin und -ort vereinbaren
- Fragen des Gesprächs im Vorhinein zur Vorbereitung aushändigen
- Beide sollten sich schriftlich auf das Gespräch vorbereiten
- Gesprächsziel klären

Eröffnung:

Wenn man das erste Knopfloch verfehlt,
bekommt man die Weste nicht mehr zu. — Goethe

Herstellen eines persönlichen Gesprächskontakts (Beziehungsaspekt)

- Nichtsprachliche Signale wie Anlächeln, Händeschütteln
- Beginnen Sie positiv (auch bei solchen Standortgesprächen, deren Inhalt für die Freiwilligen unangenehm ist)
- Halten Sie Blickkontakt
- Sprechen Sie die:den freiwillige:n Mitarbeiter:in beim Namen an
- Zeigen Sie insbesondere dann Ihr persönliches Interesse am Gesprächsgegenstand, wenn es um ein Problem der Mitarbeiter geht
- Setzen Sie sich mit den Argumenten der Mitarbeiter:in auseinander, d.h. nehmen Sie Ihre Anliegen ernst
- Und vor allem: planen Sie eine fixe, ungestörte, vorher vereinbarte Zeit ein (z.B.45 min.)

Herstellen eines sachlichen Gesprächskontakts (Sachaspekt)

- Das Thema mit dem zentralen Punkt einleiten
- Die Freiwilligen müssen klar über den Gesprächsanlass informiert werden (gibt Sicherheit)
- Konkret werden (Beispiele, konkrete Geschehnisse)
- Ein gemeinsames Ziel formulieren

Das Mitarbeitergespräch ist eine Tauschbeziehung, ein wechselseitiges Geben und Nehmen!

Möglicher Gesprächsleitfaden:

1. Was sind die Erfahrungen und derzeitigen Schwerpunkte der Freiwilligen?
2. Was gefällt der:dem freiwillig Mitarbeitenden an ihren:seinen Aufgaben und Engagement; was weniger? Was möchte er:sie anders gestalten, verändern? Welche Verbesserungsvorschläge gibt es?
3. Möchten die Freiwillige mein Feedback? (unbedingt vorher fragen!)
4. Bin ich als Freiwilligenkoordinator:in mit der Leistung und der Art, wie die Aufgabe erfüllt wird, zufrieden?
5. Wie kann die Einrichtung die Tätigkeit der Freiwilligen noch mehr fördern und unterstützen?
6. Was sollten wir gemeinsam verbessern?
7. Konkrete Maßnahmen aus dem Gespräch zusammenfassen und mit Termin und Teilnehmer:innen schriftlich festhalten.

Ziele formulieren:

Ziele müssen

- erreichbar sein - damit die Freiwilligen motiviert werden
- leistungsbezogen sein - damit das Gespräch auf der sachlichen Ebene bleibt und nicht persönlich wird.

- präzise sein - damit über klare Fakten gesprochen werden kann, Zielverschleierung vermieden wird und exakte Checkpunkte verbindlich vereinbart sind.
- begründet sein - damit die Freiwilligen einen Sinn in ihrem Engagement sehen.
- erstrebenswert sein - damit der Mitarbeiter in der Zielerreichung eine Motivation sieht und sich mit dem Unternehmen und ihren Aufgaben identifizieren kann.
- schriftlich fixiert sein - damit Abmachungen eingehalten werden und nicht beliebig interpretiert werden können.
- in Teilziele zerlegt sein - damit der Erfolg in kurzen Abständen sichtbar wird, anerkannt und korrigiert werden kann.
- herausfordernd sein - damit die Freiwilligen auf ihr Engagement stolz sein können.
- vom Freiwilligen selbst mit kontrolliert werden - um Eigenverantwortung zu entwickeln.
- motivierend und außergewöhnlich sein - um die Motivation an der persönlichen Weiterentwicklung zu fördern.
- von der Führungskraft unterstützt werden - damit Freiwillige nicht überfordert und sich selbst überlassen sind.

Gesprächsende:

- Behandeln Sie Unangenehmes nicht erst am Ende des Gesprächs!
- Beenden Sie positiv!
- Fassen Sie das Gesprächsergebnis zusammen (in zwei, drei Sätzen!).
- Zeigen Sie ihre Zufriedenheit über das Gesprächsergebnis.
- Formulieren Sie abschließend: eine Aufforderung, einen Ausblick, eine Bitte, einen großen Dank (beim Dank ist es wichtig konkret zu formulieren, damit es keine Floskel wird).

Fragen zur Begleitung:

- Sind die Phasen der Begleitung der Ansprechperson bewusst?
- Gibt es geplante regelmäßige (z.B. jährliche) Standortgespräche mit den Freiwilligen?
- Wie viel Zeit hat die Ansprechperson für Gespräche zur Verfügung?

Orientierung und Schulung

Die Freiwilligen wollen ein Teil der Organisation sein, wollen dazugehören, sich identifizieren können. Das geschieht einerseits durch eine gute Kommunikation, wodurch Freiwillige gut informiert werden und Teil der Information sind, andererseits durch Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten. Dadurch können Freiwillige ihre Kompetenzen weiterentwickeln, in ihrem Engagement wachsen. Zwei Aspekte sind hier wichtig: Einer-

seits ist die Professionalisierung in unserer Gesellschaft auch in der Freiwilligenarbeit spürbar. Es braucht für alles eine Ausbildung, eine Qualifizierung. Während früher für einen Besuchsdienst jeder qualifiziert war, brauchen Freiwillige heute dafür eine Ausbildung. Andererseits wird Aus- und Weiterbildung als Wertschätzung wahrgenommen, für die gerne Zeit investiert wird.

Interessant ist, dass Organisationen wie Telefonseelsorge, Hospiz, Rotes Kreuz oder Bergrettung sehr hohe Ansprüche an Freiwillige stellen. Damit Freiwillige zu Ausbildungen zugelassen werden – diese Zugangskriterien wurden teilweise in den letzten Jahren verschärft – müssen sie Prüfungen und Eignungstests in Kauf nehmen. Vielleicht gibt es gerade deswegen viele Anwärter:innen für diese Engagementfelder. Zugangskriterien schrecken nicht ab, sondern motivieren sich zu bewerben. Denn Freiwillige wollen ein Teil sein, dazugehören und sehen sich mit ihren Kompetenzen und Fähigkeiten bestätigt, wenn sie aufgenommen werden.

Fragen zu Orientierung und Schulung:

- Welche Schulungsmaßnahmen bietet unsere Organisation den Freiwilligen?
- Wo haben Freiwillige die Möglichkeit, ihre Wünsche zu Schulungen zu deponieren?
- Gibt es ein Budget in der Organisation für Schulungen für Freiwillige?

Ausstiege gestalten

Ein qualitätvoller Ausstieg oder Abschluss aus dem freiwilligen Engagement ist wichtig. Ein Beispiel ist da die Aidshilfe Köln für mich. Dort ist der Ausstieg schon am Beginn beim Erstgespräch Thema. Es kann verschiedene Gründe für den Ausstieg geben. Für den „normalen“ Ausstieg können private Gründe, zeitliche Begrenzung, Neuorientierung oder Suche nach neuen Herausforderungen ausschlaggebend sein, für den „konflikthaften“ Ausstieg unüberbrückbare persönliche Differenzen, institutionsschädigendes Verhalten, konträre Wertvorstellungen usw. Wichtig ist in jedem Fall, dass es keinen Abbruch gibt, sondern immer einen Abschluss mit einem Gespräch. Dieses muss gut vorbereitet werden. Im Abschlussgespräch kann die Ansprechperson im persönlichen Gespräch ihre Wertschätzung ausdrücken, den Freiwilligen Feedback geben und selbst Feedback erhalten. Im Rückblick werden sich Freiwillige manchmal erst bewusst, was sie eigentlich geleistet haben! Auch bei einer Trennung oder einem konflikthaften Auseinandergehen ist ein respektvolles Gespräch wichtig. Denn was am Ende gesagt wird, bleibt lange haften. Inhalt des Abschlussgespräches kann sein: positive und negative Erfahrungen beim Engagement, Verbesserungsmöglichkeiten, Übergabe, wer muss informiert werden, Dank und ein Tätigkeitsnachweis.

Ein möglicher Ablauf des Abschlussgespräches könnte sein:

- Einleitung: Warum ein Abschlussgespräch?
- Rückblick auf das Engagement: Wie sind Sie dazu gekommen? Welche Erwartungen hatten Sie?
- Was haben Sie während Ihres Engagements an Positivem erlebt? Welche Erfahrungen waren weniger angenehm?
- Was hat Ihnen die Arbeit bei uns gebracht? Welche Kompetenzen haben Sie erworben?
- Wie haben Sie die Einrichtung erlebt? Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie?
- Was möchten Sie uns zum Abschied sagen?
- Dank im Namen der Einrichtung/der Klient:innen, Feedback, evtl. Aufnahme fehlender Daten für die Engagementbestätigung

Inhalt einer Bestätigung über freiwilliges Engagement:

- Briefkopf der Einrichtung
- Name und Anschrift der:des Freiwilligen
- Kurze Beschreibung der Einrichtung
- Benennung des Aufgabenfelds der:des Freiwilligen
- Beschreibung der Tätigkeit der:des Freiwilligen
- Ort, Zeitraum und Stundenausmaß der Tätigkeit
- Dank für den freiwilligen Dienst
- „Alles Gute für die Zukunft“
- Unterschrift des:der Freiwilligenbegleiter:in und/oder der Leitung, Stempel der Einrichtung

Fragen zum Ausstieg:

- Welches Ritual des Abschiednehmens gibt es in meiner/unserer Organisation?
- Wie wird das Abschlussgespräch vorbereitet (Ort, Rahmen, Zeit, Geschenk) und wer ist dabei?

Anwendung der OE-Schnecke

Die OE Schnecke entwickelte sich zum Standard bei allen Ausbildungen für Freiwilligenkoordinator:innen in Österreich und darüber hinaus.

Bei Lehrgängen habe ich nach der Präsentation der OE-Schnecke oft die Teilnehmenden gefragt, wo der Prozess mit den Freiwilligen in ihrer Organisation begonnen hat. Manchmal bei der Bedarfserhebung, manchmal bei den Zielen oder der Ansprechperson, manchmal bei der Gewinnung. Auch die Gewinnung kann Beginn des Prozesses sein, aber

egal wo man anfängt, man kommt zu den anderen Fragen, weil es ein organisatorisches Ganzes ist. Ich lade ein, auf die gesamte OE-Schnecke zu schauen und die Punkte, die ausgelassen wurden oder bisher nicht relevant waren, anzuschauen, ob sie für das Gelingen der Freiwilligenarbeit noch nachgeholt werden müssen. Vielleicht liegt ja gerade im Fehlen einzelner Punkte der Grund, dass sich die Freiwilligenarbeit in der Organisation bisher nicht weiterentwickeln konnte.

Die Spirale entsteht, wenn die OE-Schnecke weitergezeichnet wird und sich Freiwilligenarbeit weiterentwickelt. Denn wenn freiwilliges Engagement funktioniert, dann wird sich das Wissen vertiefen, Erfahrungen werden einfließen in die Arbeit mit Freiwilligen, ein neuer Bedarf entsteht, der vielleicht größere Kosten zur Folge hat. Das muss neu entschieden werden usw. Dabei ist die SWOT- Analyse hilfreich, denn mit diesem Instrumentarium können die Stärken, die Schwächen, die Chancen und die Risiken und Bedrohungen aufgezeigt werden. SWOT kommt aus dem Englischen und ist die Abkürzung für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

SWOT Analyse

	Gegenwart	Zukunft
+	<p>Strengths Stärken</p> <p>Was läuft bereits gut? Was bedeutet uns viel? Was motiviert uns? Was gibt uns Energie?</p>	<p>Opportunities Chancen</p> <p>Wozu wären wir noch fähig? Was sind die Zukunftschancen? Was können wir im Umfeld nützen? Was können wir ausbauen?</p>
-	<p>Weaknesses Schwächen</p> <p>Was fällt uns schwer? Welche Störungen behindern uns? Was fehlt uns? Wo liegen unsere Fallen?</p>	<p>Threats Risiken, Bedrohungen</p> <p>Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu? Womit müssen wir rechnen? Was geschieht, wenn alles so weiterläuft? Was sind unsere Katastrophenbilder?</p>

Ziel ist es nicht nur, diese Faktoren zu sammeln, sondern auch ihre **Wechselwirkungen** so zu betrachten, dass **geeignete Maßnahmen** definiert werden können:

- Wie können wir unsere Stärken nutzen, um von den Möglichkeiten profitieren zu können?
- Wie können wir unsere Stärken nutzen, um uns vor Risiken zu schützen?
- Wie können wir unsere Schwächen überwinden durch die Nutzung von Chancen?
- Wodurch können wir Risiken minimieren und gleichzeitig Schwächen überwinden?

Am Ende möchte ich einfach noch Danke sagen

Meiner Frau Margit und meinen Kindern Sara, Samuel und Miriam – viele Erfahrungen aus dem täglichen Leben sind hier eingeflossen.

Carola Schaaf-Derichs, Leiterin des Treffpunkt Hilfsbereitschaft in Berlin, Heinz Janning, der BBE in Bremen aufgebaut hat, Gabriele Glandorf Stothmann, der Leiterin des Freiwilligen Zentrums Hamburg, Martin Oberbauer, Leiter der Ehrenamtsbörse in Wien, mit denen ich ua. zusammenarbeiten durfte, Lehrgänge und Themen entwickeln, die sich auch in der OE-Schnecke wiederfinden.

Meinen Mitarbeiterinnen im Freiwilligen Zentrum, nennen möchte ich Elisabeth Riedl-Rosenkranz, Sr. Maria Verena Wrulich (+2014), Veronika Latta-Flatz, Verena Plank, mit denen ich den Praxisbezug vertiefen konnte und meinem Vorgesetzten im Freiwilligen Zentrum, Georg Schärmer, dem die Freiwilligenarbeit ein Anliegen war und der mir die Freiheit ließ, dies alles zu entwickeln.

Mag. Martin Lesky, Theologe, Gemeinde- und Organisationsberater, unterschiedliche freiwillige Engagements (vom Pfadfinderleiter bis zur Bergrettung, vom Engagement mit behinderten Menschen, alten Menschen bis zu jungen Menschen). Meine Familie und Freunde haben mich zu dem werden lassen, der ich heute bin und sind der Grund für diese Überlegungen, was auch immer wieder in diesen einzelnen Schritten sichtbar wird. 2000 – 2019 Bereichsleiter für Regional- und Freiwilligenarbeit in der Caritas der Diözese Innsbruck, in dieser Funktion Konzeption, Aufbau und Leitung des Freiwilligen Zentrums Tirol, seit 2019 Abteilungsleiter für Missionarische Pastoral in der Diözese Innsbruck.

Anhang

1. Qualitätskriterien der Freiwilligenarbeit

Menschen, die sich freiwillig engagieren, stellen ihre Zeit und ihre Arbeitskraft unentgeltlich zur Verfügung. Dieses Engagement bringt eine Bereicherung für ihr Leben und ist zugleich für viele Organisationen von unschätzbbarer Bedeutung. Die folgenden Kriterien sollen die Qualität der Freiwilligenarbeit fördern und als Anregung dienen, das freiwillige Engagement noch attraktiver und effizienter zu machen.

1. Tätigkeitsprofil

Freiwilliges Engagement soll Freude machen. Ein Tätigkeitsprofil soll den Sinn der Tätigkeit erkennen lassen. Es enthält eine Kurzbeschreibung der Einrichtung, eine Aufgabenbeschreibung der freiwilligen Tätigkeit, die Erwartungen an den:die Freiwillige:n, das Stundenausmaß, die Angebote der Einrichtung und Anfang und Dauer der Tätigkeit. Ein genaues Tätigkeitsprofil wirkt Konflikten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen entgegen und schützt vor Missverständnissen und Überforderung.

2. Einarbeitung und Schnupperzeit

Für einen guten Einstieg in eine freiwillige Tätigkeit braucht es eine Einführung und eine Einarbeitungsphase. So können die Arbeitsbereiche kennen gelernt werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, zu Beginn der Arbeit eine Schnupperzeit zu vereinbaren, nach deren Ablauf beide Seiten entscheiden können, ob sie miteinander weiterarbeiten möchten.

3. Begleitung der Freiwilligen

Freiwillige brauchen eine konstante Ansprechperson. Deshalb benötigt jede Einrichtung, die mit Freiwilligen arbeitet eine:n Freiwilligenkoordinator:in mit entsprechenden Kompetenzen, Zeitressourcen und Finanzmitteln. Neben dieser Begleitung sollen Möglichkeiten für den Kontakt unter den Freiwilligen gefördert werden, bei Bedarf soll Supervision für die Freiwilligen angeboten werden.

4. Verantwortung und Mitbestimmung

Freiwillige brauchen von Beginn ihrer Tätigkeit Klarheit über ihre Möglichkeiten und Pflichten. Um sich mit der Einrichtung gut identifizieren zu können, brauchen sie Informationen über die Einrichtung. Eine transparente Organisationsstruktur macht klar, wo sie ihre Ideen einbringen und wie sie mitreden können.

5. Kostenerstattung

Es sollte sichergestellt sein, dass die zur Erledigung der Arbeit anfallenden Kosten (Material-, Fahrt- und Portokosten etc.) von der Organisation übernommen werden.

6. Versicherung

Um die Organisation und die Freiwilligen zu schützen, ist auf ausreichenden Versicherungsschutz zu achten. In der Diözese Innsbruck gibt es für alle Freiwilligen eine Unfallversicherung und eine Haftpflichtversicherung, die für alle Schäden aufkommen, die durch Freiwillige während ihrer Tätigkeit entstehen.

7. Aus- und Weiterbildung

Um die qualitativen Standards einer Einrichtung zu halten und zu verbessern, ist Aus- und Weiterbildung der MitarbeiterInnen unumgänglich. Dies trifft selbstverständlich auch für die Freiwilligen zu und stellt Entwicklungsmöglichkeiten für diese dar. Zudem tragen Fortbildungsangebote zu einer stärkeren Identifikation mit der Einrichtung bei.

8. Ausstieg

Eine Besonderheit der freiwilligen Tätigkeit ist, dass sie jederzeit beendet werden kann. Es sollte aber dennoch gleich zu Beginn ein „Ausstiegsmodus“ vereinbart werden, der für alle Beteiligten einen unkomplizierten und reibungslosen Ausstieg ermöglicht.

9. Nachweise

Freiwillige Tätigkeiten können bei zukünftigen Bewerbungen o.ä. von Bedeutung sein. Deshalb ist es wichtig, den Freiwilligen einen Nachweis über die erbrachte Arbeitszeit, die Art der Tätigkeit und über besuchte Fortbildungen auszustellen.

10. Anerkennung

Freiwillige Arbeit soll anerkannt und geschätzt werden. Die sollte sich nicht nur auf eine jährliche „Dankeschön-Veranstaltung“ beschränken, sondern im täglichen Umgang miteinander deutlich werden - z.B. auch durch ihre Erwähnung bei Präsentationen der Einrichtung.

2. 5 B

5 x B Modell für Freiwilligenmanagement (Niederlande)

Fragestellungen von Angelika Münz, CPC Amsterdam

Etappen	Phasen	Mögliche Fragestellungen	Mögliche Methoden
binnenhalen (gewinnen)	Orientierungsphase	Warum sollte sich jemand bei uns einsetzen wollen? Welche Qualitäten und Kompetenzen verlangen wir? Passen unsere Vorstellungen und Forderungen zu den Wünschen und Möglichkeiten der Freiwilligen?	Einführungstage, Schnupperkurse, Probelauf, Orientierungsgespräch, Grundkurs, Fokustest Aktivitätensucher
begeleiden (begleiten)	Einführungsphase	Welches Übungsfeld bieten wir den Freiwilligen? Für welche Qualifikationsmaßnahmen müssen wir sorgen? Wer übernimmt die Verantwortung für die Begleitung? Wie greifen wir die Kompetenzen der Freiwilligen auf? Welche Regelungen müssen wir beachten?	Mentorenarbeit Kompetenzbilanz und persönlicher Entwicklungsplan Fokusgespräch
behouden (binden)	Unterstützungsphase	Ist das Tätigkeitsfeld noch interessant genug? Welche Entwicklungsmöglichkeiten bieten wir? Sind wir anpassungsfähig in veränderten Lebensumständen der Freiwilligen? Denken wir über einen externen Karriereschritt nach? Was vermisst der Freiwillige bei uns?	Supervisions- und Fokusgespräche Mitbestimmungsorgan der Freiwilligen
belonen (belohnen)	Auswertungsphase	Wie passen die Erwartungen der Freiwilligen zu unserer Anerkennungs- und Belohnungskultur?	Supervisions- und Fokusgespräche

Etappen	Phasen	Mögliche Fragestellungen	Mögliche Methoden
belonen (belohnen)	Auswertungsphase	Welche Fortbildungen bieten wir im Rahmen eines erweiterten Verantwortungsprofils? Wo gibt es Nachbesserungsbedarf? Wer ist verantwortliche für Anerkennung u. Belohnung? Sind Unkosten, Reisekosten u. Versicherung abgedeckt?	
beeindigen (beenden)	Abrundungsphase	Warum will die Freiwillige ihre Tätigkeit beenden? Haben wir das Abschlussgespräch dokumentiert (Motive, Kritik, Lob, Perspektiven, Vorschläge)? Wie kann die Freiwillige wieder einsteigen? Können wir Freiwillige weiterverweisen? Was haben wir von den Freiwilligen gelernt?	Auswertungsgespräch Zeugnis Kompetenzbilanz

3. 10 B's für das Ehrenamt

Unter ehrenamtlicher Arbeit versteht man ein freiwilliges, nicht auf Entgelt ausgerichtetes Tun von gewisser Dauer bzw. Regelmäßigkeit, außerhalb des eigenen Haushaltes bzw. der eigenen Familie, im Rahmen von Institutionen und Vereinigungen. Zum Gelingen dieses Engagements können folgende Tipps beitragen:

Beginnen:

Vor Beginn der Tätigkeit die Arbeitsbedingungen abklären! Anfang und Dauer der Aufgabe festlegen – nicht „hineinschlittern“ und auch nicht „auslaufen“.

Beenden:

Die Aufgabe abschließen, reflektieren und abgeben oder wieder neu beginnen, d.h. sich z.B. einer zweiten Wahlperiode stellen.

Beschreiben:

Genaue „Arbeitsplatzbeschreibung“ und Anforderungsprofile sind notwendig, um die

Arbeit transparent zu machen und um ein gedeihliches Miteinander von Haupt- und Ehrenamtlichen sicherzustellen.

Beteiligen:

Nicht nur Arbeit, sondern auch Verantwortung und Entscheidungskompetenz (=Macht!) sind zu teilen; partizipativer Führungsstil!

Begrenzen:

Ehrenamt darf keine Vollbeschäftigung sein! Es sind auch die Grenzen ehrenamtlichen Engagements (Verpflichtung in Familie und Beruf) ernst zunehmen.

Begleiten:

Fachliche Beratung, Weiterbildung, Supervision.

Berichten:

Wenn ehrenamtliche Arbeit eine Statusaufwertung erfahren soll, dann ist es notwendig, dass sie „öffentlich gemacht“ (veröffentlicht) wird. Dies bedeutet, dass über Personen und Tun berichtet wird, z.B. in einem Jahresbericht wird nicht nur allen freiwilligen Mitarbeiterinnen gedankt, sondern die durch deren Einsatz „gesparten“ Stunden und Gelder werden als „Spenden“ ausgewiesen.

Belegen:

Für ehrenamtliche Arbeit soll es einen allgemein gültigen Tätigkeitsnachweis geben. Dieser muss Umfang, Dauer, Art und Qualität der ehrenamtlich geleisteten Arbeit enthalten und ist z.B. notwendig beim Wiedereinstieg in den Beruf, in eine politische Aufgabe, für einen Sozialbonus, bei der Alterssicherung....

Bezahlen:

Bezahlt werden sollten – ohne lange Bittgänge, sondern als Selbstverständlichkeit – alle direkten aus der Aufgabenerfüllung resultierenden Spesen (Telefon, Fahrtkosten, Tagungsgebühren, Porto, etc.). Für Ehrenämter mit großem Zeitaufwand sind zusätzlich Aufwandsentschädigungen angebracht.

Belohnen:

Ehrenamtliche Arbeit muss eine Anerkennung (Belohnung!) als gesellschaftlich notwendige Aufgabe erfahren, z.B. als Berücksichtigungszeit im Pensionsrecht, als Steuerfreibetrag, durch eine gesetzliche Unfallversicherung, durch Bildungsfreistellung, bei Subventionsvergaben, etc.

Quelle: Kath. Frauenbewegung, Heft 1/2000

4. Zusammenarbeit von Hauptamtlichen und Freiwilligen aus der Sicht der Freiwilligen (2017):

Kick-Off für eine gute Zusammenarbeit mit Hauptamtlichen aus der Sicht einer Freiwilligen

Die Arbeit mit geflüchteten Menschen ist ohne das große Engagement Freiwilliger nicht denkbar und nicht machbar! Aus unserer Beobachtung heraus, dass die Zusammenarbeit zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen für beide Seiten auch eine Herausforderung ist, möchte unser Kick-off wirklich nur Anstöße, im Sinne eines Impulses für ein gutes Miteinander sein. Sie sind kein Rezept, erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, dürfen zum Widerspruch anregen und als Entwicklungsgrundlage dienen.

Sie wenden sich vornehmlich an Hauptamtliche, da in der Arbeit mit Geflüchteten inzwischen zahlreiche Leitfäden für freiwilliges Engagement vorhanden sind. Anregungen oder gar Leitfäden für die professionelle Arbeit mit Freiwilligen sind umgekehrt eher selten zu finden.

Und sie sind kurzgefasst, weil die alltäglichen Arbeitsanforderungen oft keine Zeit zur Lektüre von ausführlichen Werken lassen.

- Ich leiste mein freiwilliges Engagement neben Beruf, Familie oder Studium. Es ist nicht selbstverständlich, dies zu tun.
- Deine und meine Ressourcen sind begrenzt. Das sollten wir in den Blick nehmen.
- Du bist Expert:in in der Arbeit mit Menschen auf der Flucht. Und du hast einen Vorsprung an Information. Ich kann mich gut engagieren, wenn ich informiert bin.
- Ich schätze es, wenn du mich in meiner Persönlichkeit wahrnimmst: Information, Kommunikation, Wertschätzung und Zeit sind dafür sehr wichtig und notwendig.
- Für mein Engagement brauche ich Klarheit in den Spielregeln:
 - Werde ich in meine Tätigkeit eingeführt?
 - Muss ich etwas beachten?
 - Welche Freiräume habe ich?
 - Wer reflektiert mit mir mein Engagement?
 - Wie kann ich es gut beenden?
 - Wie sind die Abläufe in deiner Organisation und wie bindest du mich und andere Freiwillige gut in diese ein?
 - Sind die Zuständigkeiten geklärt?

So kann ich mich in meinem Handlungsspielraum entfalten und ihn positiv nutzen.

- Vernetzung und Erfahrungsaustausch mit anderen Freiwilligen motivieren mich. Ich finde es super, wenn du mich dazu einlädst.
- Freiwilliges Engagement bringt nicht selten etwas Anderes hervor als am Anfang gedacht. Oft entsteht dadurch etwas ganz Neues und Bereicherndes.
- Ich freue mich, wenn Freiwilligenarbeit sichtbar gemacht wird und positiv in Berichten, Jahresberichten und anderen Medien Erwähnung findet

- Auch, wenn ich meine eigentliche Tätigkeit gratis tue, kostet der Einsatz von Freiwilligenengagement Zeit und Geld. Super ist, wenn du mich kompetent begleiten kannst und dafür qualifiziert bist. Fortbildungsmöglichkeiten brauchen wir beide.
- Es ist schön, wenn unsere Zusammenarbeit funktioniert! Im Konfliktfall sollten wir beide das Gespräch suchen. Eine klare Aufgabenverteilung kann Konfliktfällen vorbeugen.

Zusammengestellt von: Jutta Binder, Evangelische Fachstelle Ehrenamt für Flüchtlinge in Tirol; Irene Pilshofer, Plattform Rechtsberatung; Martin Lesky, Freiwilligen Zentrum Tirol Mitte in der Caritas Tirol

5. Weiterführende Literatur und Webseiten

- www.freiwillige-tirol.at
- Wir begleiten Freiwillige, Praxisleitfaden der Caritas Diözese Bozen-Brixen, 2014
- Charta für Ehrenamtliche in der Diözese Innsbruck 2005
- Perspektiven LebensLangesLernen und freiwilliges Engagement 2015

