

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

**Die Entwicklung von Qualitätsstandards für die
Arbeit mit Freiwilligen**

eingereicht bei
Erstleser: Herr Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg
Zweitleser: Herr Dr. Lothar Becker

von: Nele Hartung
Anschrift: Wiesenstraße 3, 13357 Berlin
Matr.-Nr. 8122024
Berlin, den 31.01.2013

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
2. Begriffe	8
2.1 Freiwillige - Ehrenamtliche	8
2.2 Freiwilligenmanagement	11
2.3 Qualität, Qualitätsstandards und Qualitätsmanagement	13
3. Qualität in der Arbeit mit Freiwilligen	17
4. Qualitätsstandards bei der Arbeit mit Freiwilligen	19
4.1. Vor dem Einsatz von Freiwilligen	20
4.1.1 Strategische Entscheidung und Planung	20
4.1.2 Ernennung und Qualifizierung eines Koordinators	21
4.1.3 Entwicklung von Aufgabenbereichen und -profilen	22
4.1.4 Zielgruppe identifizieren	23
4.1.4 Schulung der hauptamtlichen Mitarbeiter	24
4.1.5 Kostenanalyse	25
4.1.6 Werbung und Freiwilligenakquise	26
4.2 Anbahnung eines Engagements	27
4.2.1 Erstgespräch	27
4.2.2 Motive und Motivation	29
4.2.3 Schnuppertermin oder Probephase	32
4.2.4 Schriftliche Verbindlichkeiten	33
4.3 Während des Engagements	34
4.3.1 Anleitung und Einarbeitung	34
4.3.2 Begleitung und Austausch	35
4.3.3 Qualifizierung	36
4.3.4 Partizipation	37
4.3.5 Karrieremöglichkeiten	38
4.3.6 Anerkennung	38
4.3.7 Konfliktmanagement	40
4.4 Nach dem Engagement	42
4.4.1 Verabschiedung	42
4.4.2 Ehemaligenkultur	43
4.4.3 Evaluation	44
4.4.4 Kooperation und Vernetzung	44
4.4.5 Qualitätssicherung	45
4.5 Auswertung der Antworten	45
5. Qualitätsstandards bei dem Familienentlastenden Dienst von der Einhorn gGmbH	47
5.1 Einleitung	47
5.2 Anwendung der Qualitätsstandards beim FED	49
5.3 Ergebnis der Qualitätsstandards beim FED	73
6. Fazit	76
Literaturverzeichnis	78
Lebenslauf	81
Anhang	83
Erklärung	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit	31
Abbildung 2: Organigramm von der Einhorn gGmbH 2012.....	47
Abbildung 3: Organigramm des Familientlastenden Dienstes von der Einhorn gGmbH....	53
Abbildung 4: Motive für ein freiwilliges Engagement beim Familientlastenden Dienst von der Einhorn gGmbH	59
Abbildung 5: Verbesserungswünsche der Freiwilligen beim Familientlastenden Dienst von der Einhorn gGmbH	60

1. Einleitung

Meine Masterthesis trägt den Titel „Die Entwicklung von Qualitätsstandards für die Arbeit mit Freiwilligen“. In dieser Arbeit befasse ich mich mit zwei Teilbereichen des Sozialmanagements, dem Freiwilligen- und dem Qualitätsmanagement.

Die Notwendigkeit zur Etablierung eines Freiwilligenmanagements ergibt sich aus verschiedenen Entwicklungen. Zum einen haben konservative Organisationen Schwierigkeiten neue Freiwillige zu finden, besonders für ein zeitlich umfangreiches Engagement. Auch bei besonders traditionellen Stellen für ein freiwilliges Engagement, wie Vorstandstätigkeiten, gibt es große Probleme einen Nachfolger zu finden. Parallel dazu gibt es eine hohe Bereitschaft sich in Deutschland freiwillig zu engagieren. Dabei nutzen die Interessenten jedoch die Möglichkeit unter mehreren Angeboten auswählen zu können. Es werden Angebote bevorzugt, die interessante Tätigkeitsfelder und eine professionelle Betreuung bieten können. Hier lässt sich eine Konkurrenzsituation der Organisationen untereinander beobachten. Gleichzeitig haben diese Entwicklungen auch zur Gründung von zahlreichen Freiwilligenagenturen geführt. Es gibt zudem neue Trends beim freiwilligen Engagement, wie das *Virtual Volunteering* und das *Corporate Volunteering* (vgl. Biedermann 2002, S. 83). Mit diesen Herausforderungen muss sich die Leitung einer Organisation auseinandersetzen. Denn viele Organisationen sind auf das freiwillige Engagement angewiesen. Dies führt zu der Notwendigkeit ein umfassendes Freiwilligenmanagement einzuführen (vgl. Wadsack 2002, S. 6-7).

Außerdem stehen die Führungskräfte der Sozialen Arbeit und insbesondere im Sozialmanagement vor der Aufgabe, Kriterien für die Bewertung der Qualität ihrer Handlungen und Ergebnisse zu definieren. Dafür müssen Verfahrensweisen für eine solche Bewertung entwickelt und besser an die Bedingungen in der Sozialen Arbeit angepasst werden. Durch das Qualitätsmanagement können professionelle Handlungsweisen, Ziele und Ergebnisse dargestellt werden und es wird eine fachliche Diskussion über die Qualität in der Sozialen Arbeit möglich (vgl. Merchel 2010a, S. 62). Es ist die Aufgabe der Leitung diesen Prozess voran zu treiben und die Mitarbeiter von der Notwendigkeit dessen zu überzeugen (vgl. Merchel 2010a, S. 66). Hieraus wird deutlich, dass sowohl ein professionelles Freiwilligenmanagement als auch ein gutes Qualitätsmanagement von großer Bedeutung für eine Organisation sind. Damit kann die Position auf dem Markt erheblich gestärkt werden, außerdem wächst die Attraktivität für die Nutzer.

In der Öffentlichkeit entsteht schnell das Bild, dass Freiwillige als billige Lückenbüsser eingesetzt werden, um dem Rückgang der Sozialleistungen aus Kostengründen entgegen zu wirken.

Es gibt die Befürchtungen, dass dies zu einem Rückgang des freiwilligen Engagements führt, sowie zu einer Verschlechterung der Qualität in der Sozialen Arbeit. Manche Hauptamtliche befürchten durch Freiwillige ersetzt zu werden oder dass ihnen ihre Professionalität aberkannt wird (vgl. Peglow 2002, S. 76). Hier ist es die Aufgabe der Leitung dem entgegen zu wirken und eine klare Abgrenzung zu schaffen. Gegen eine Entfachlichung der Sozialen Arbeiten und gegen eine Auslagerung von bezahlter Arbeit in ein freiwilliges Engagement ist aktiv als Leitung vorzugehen. Hier spielt der Fachkräftemangel im sozialen Bereich eine wichtige Rolle (vgl. Rosenkranz, Görtler 2002, S. 33-37). Jedoch sind Freiwillige dafür keine Lösung, sondern es geht eher um eine weitere Professionalisierung und eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Den Wert des freiwilligen Engagements nach außen zu transportieren, ist ebenfalls eine wichtige Aufgabe des Sozialmanagements.

Um die Qualität nachzuweisen, eignen sich Qualitätsmanagementsysteme, jedoch existieren keine einheitlichen für die Arbeit mit Freiwilligen. Es gibt für die Freiwilligenagenturen ein Qualitätssiegel (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. 2011) und für die Bundesfreiwilligendienste das Quifid-Zertifikat (vgl. Stuth 2009) nach denen sich die Träger auch zertifizieren lassen können. Jedoch existiert dies leider nicht für die praktische Arbeit einer Organisation mit Freiwilligen. Diese Qualitätsstandards sollten allgemein gültig sein und auf verschiedene Organisationen anwendbar sein. Dadurch können verschiedene Organisation miteinander verglichen werden.

Meine These für diese Arbeit ist, dass die Arbeit mit Freiwilligen dauerhaft erfolgreich gelingen kann, wenn sie gewissen Qualitätsrichtlinien folgt. Unter diesen Voraussetzungen ist ein konfliktfreier und wertschätzender Umgang zwischen den Freiwilligen und den Hauptamtlichen möglich. Zudem wird es unter diesen professionellen Bedingungen möglich sein, Freiwillige langfristig an eine Organisation zu binden. Die Entwicklung von Qualitätsstandards bedeutet auch die Arbeit mit Freiwilligen zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Ebenso erfolgt damit eine klare Abgrenzung zur ausbeuterischen Beschäftigung von Freiwilligen als Niedriglohnkräfte. Deshalb lautet meine Fragestellung, was es für Qualitätsstandards geben kann, die für die Arbeit mit Freiwilligen eine Bedeutung haben. Ich möchte diese Standards für eine jegliche Arbeit mit Freiwilligen im sozialen Bereich erstellen. Sie sollen dazu dienen, dass Organisationen und auch Freiwillige anhand der Standards eine Bewertung des freiwilligen Engagements durchführen können. Die Zielgruppe für die Qualitätsstandards in der Anwendung sind Organisationen, die bereits mit Freiwilligen arbeiten oder dies vorhaben sowie die Freiwilligen selbst.

Die Standards dienen damit hauptsächlich als ein Instrument zur Selbstevaluation für die Organisation. Gleichzeitig können Freiwillige damit Vergleiche zwischen den Engagementangeboten ziehen.

Den Nutzen dieser Arbeit sehe ich darin, dass eine Verbesserung der Arbeit mit Freiwilligen auch zu einer Professionalisierung der Sozialen Arbeit führt, da beide von jeher eng miteinander verbunden sind. Zudem ist die Arbeit mit Freiwilligen in den letzten Jahren ein bedeutender Bestandteil von vielen Organisationen geworden und stellt eine wichtige Führungsaufgabe dar. Deshalb nimmt das Führen und Leiten von Freiwilligen einen gewichtigen Platz im Sozialmanagement ein. Eine Organisation, die verantwortungsvoll mit ihren Freiwilligen umgeht, wird durch ein höheres Ansehen und ein größeres Leistungsangebot belohnt werden.

Methodisch werde ich mir das Themenfeld durch eine ausführliche wissenschaftliche Literaturrecherche erschließen, wobei ich hauptsächlich Bücher, aber auch Zeitschriften und Internetseiten benutzen werde. Außerdem habe ich zur Vertiefung in das Thema ein Interview mit Thomas Kegel, dem Leiter der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, geführt. Zudem kann ich auf meine umfassende Praxiserfahrung in diesem Themenfeld zurückgreifen.

Ich arbeite als Projektleiterin in einem Familienentlastenden Dienst bei dem freien Träger Einhorn gGmbH in Berlin. Ich organisiere dort für Kinder mit Behinderung verschiedene Freizeitangebote, welche von Freiwilligen durchgeführt werden. Für mich ist diese Masterthesis wichtig, da ich in meine Arbeit mit den Freiwilligen mehr Struktur, Klarheit und Transparenz bringen möchte. Außerdem möchte ich mit den Qualitätsstandards überprüfen, wie meine Leitungstätigkeit qualitativ zu bewerten ist und verbessert werden kann.

Meiner Masterthesis habe ich so aufgebaut, dass ich im nächsten Kapitel wichtige Begriffe erläutere. Unter 2.1 werde ich auf die Begriffe Freiwillige und Ehrenamtliche, sowie deren Abgrenzung zueinander, eingehen. Ich werde den Begriff der Freiwilligkeit erklären sowie dessen historische Entstehung und Merkmale. Außerdem werde ich die veränderten Rahmenbedingungen beschreiben, die mit dem Begriff der neuen Ehrenamtlichen in einem Zusammenhang stehen. Im Kapitel 2.2 werde ich das Freiwilligenmanagement definieren. Dabei werde ich auf dessen Bestandteile sowie dessen Bedeutung im Rahmen der Organisationsentwicklung und Leitung eingehen. Das Qualitätsmanagement werde ich unter 2.3 beschreiben. Hierbei gehe ich auf den Begriff der Qualität insbesondere im Zusammenhang mit der Sozialen Arbeit ein.

Danach erkläre ich die Begriffe Qualitätssicherung, -entwicklung und -management. Ich stelle zudem die besondere Aufgabe der Leitung im Zusammenhang mit der Qualität in einer Organisation dar. Im darauffolgenden Kapitel gehe ich auf die Qualität in der Arbeit mit Freiwilligen ein. Dabei nenne ich qualitative und quantitative Kennzahlen für das Freiwilligenmanagement.

Im nächsten Kapitel stelle ich dar, wie sich die Qualität in der Arbeit mit Freiwilligen auszeichnet und wie sich Hauptamtliche als Dienstleister für Freiwillige sehen sollten. Dann beschreibe ich die Integration des Freiwilligenmanagements in ein Qualitätsmanagement.

Unter Kapitel vier erläutere ich die Qualitätsstandards, welche ich für die Arbeit mit Freiwilligen erstellt habe. Ich beschreibe deren Bedeutung und Gebrauch. Unterteilt sind die Standards in Bestandteile vor dem Einsatz von Freiwilligen, zur Anbahnung eines Engagements, während des Engagements und nach dem Engagement. Jeder dieser Bestandteile ist in Unterpunkte gegliedert, die ich in dem Kapitel darstelle.

Daraufhin beziehe ich im fünften Kapitel die Standards auf meine Arbeit und erläutere, welche Standards bereits erfüllt werden und welche noch nicht. Schließlich ziehe ich daraus eine Schlussfolgerung, was es zu verbessern gibt und welche Maßnahmen ich dafür ergreife. Bei der Auswertung der Standards ergibt sich ein genaues Bild über die Qualität der Arbeit mit den Freiwilligen in meiner Organisation.

Das letzte Kapitel bildet das Fazit, in welchem ich die die Bedeutung der Qualität im Freiwilligenmanagement in Verbindung mit dem Sozialmanagement evaluiere und wichtige Erkenntnisse dieser Arbeit zusammenfassen.

Bezüglich der Verwendung maskuliner und femininer Ausdrucksformen und Bezeichnungen habe ich aus Gründen der besseren Lesbarkeit eine einheitliche Regelung getroffen. So werde ich generell von den Freiwilligen und Hauptamtlichen sprechen, damit meine ich sowohl die weibliche als auch die männliche Person.

Ich werde nun als Einstieg in diese Masterthesis wichtige Begriffe erläutern. Beginnen werde ich mit dem Begriff der Freiwilligkeit.

2. Begriffe

2.1 Freiwillige - Ehrenamtliche

Laut dem aktuellen Freiwilligensurvey engagiert sich etwa jeder dritte Bürger in Deutschland freiwillig und das mit steigender Tendenz. Die sogenannte Engagementquote, der Anteil freiwillig Engagierter an der Bevölkerung, ist zwischen 1999 und 2009 von 34 Prozent auf 36 Prozent gestiegen (vgl. Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend 2010, S. 5). Das Engagementpotential der Bevölkerung ist zwischen 1999 und 2009 von 26 Prozent auf 37 Prozent angestiegen. Dies ergibt etwa eine Summe von zwei Drittel der Bevölkerung, die sich bereits freiwillig engagieren oder dies gerne tun möchten (vgl. Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend 2010, S. 8). Daraus wird die Bedeutung des freiwilligen Engagements für die Bevölkerung deutlich.

Um diese Bedeutung nachvollziehen zu können, bedarf es eines Rückblicks zu der Entstehung des freiwilligen Engagements in Deutschland. Der ursprüngliche, historisch gewachsene Begriff für ein Engagement lautet Ehrenamt. Das Ehrenamt hat in Deutschland eine lange Tradition. Die Entwicklung begann im 19. Jahrhundert als politisches Ehrenamt, welches hauptsächlich durch Männer besetzt war. Auf ein solches Amt wurde man berufen oder gewählt (vgl. Hoffmann 2009, S. 14). Aber auch Frauen, vorwiegend aus gutbürgerlichen und adeligen Verhältnissen, engagierten sich ehrenamtlich im Bereich der sozialen Fürsorge (vgl. Schöffler 2006, S.6). Als Lohn erhielten die Personen in der Gesellschaft Ehre und Ansehen.

Das Ehrenamt hängt traditionell eng mit der Sozialen Arbeit zusammen. Wichtig für das Ehrenamt im Allgemeinen und gleichzeitig als Geburtsstunde des sozialen Ehrenamtes, kann die Einführung des Elberfelder Systems 1853 angesehen werden. Das Elberfelder System war ein umfassendes Konzept der Armenfürsorge, welches von ehrenamtlich tätigen Bürgern organisiert und vom Staat unterstützt wurde (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 26). Dadurch wurde erstmals ein öffentliches, soziales Ehrenamt geschaffen, welches später durch verschiedene andere Modelle, wie etwa das Straßburger System, modifiziert wurde. Gleichzeitig entstand dabei das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Profession der Sozialen Arbeit. Auch heute noch taucht das soziale Ehrenamt in vielen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit auf und ist ein wichtiger Bestandteil vieler Organisationen (vgl. Peglow 2002, S. 3 und S. 33).

Laut der ursprünglichen Begriffsdefinition kann das Wort in die Bestandteile „Ehre“ und „Amt“ zerlegt werden (vgl. Peglow 2002, S.7).

Es handelt sich hierbei um ein traditionsreiches Wort, was bei jedem bestimmte Emotionen hervorruft, von seriös bis hin zu verstäubt. Allgemein hat das Wort „Ehrenamt“ dabei aber oft eine antiquierte Konnotation und erscheint für viele Engagementbereiche heute nicht mehr passend.

In der deutschen Fachliteratur gibt es noch keinen Konsens über die Begrifflichkeiten. So werden die Begriffe freiwilliges Engagement, Freiwilligenarbeit, Ehrenamt und ehrenamtliches Engagement momentan weitestgehend synonym gebraucht (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 40). Vielfach wird der Begriff des freiwilligen Engagements genutzt, welcher vom englischen Wort *volunteering* abgeleitet wurde. Gleichzeitig wird noch die Bezeichnung Freiwilligenarbeit gebraucht, welche jedoch stark umstritten ist, aufgrund des klaren Bezugs zum Arbeitsbegriff. (vgl. Hoffmann 2009, S.15). Zudem gibt es den Begriff der *Volunteers*, welcher international gebräuchlich ist und passend für ein Europa ohne Grenzen wäre. Er scheint sich jedoch in Deutschland momentan nicht durchzusetzen (vgl. Bock 2002, S. 18). Ich finde deshalb nach dem momentanen wissenschaftlichen Diskussionsstand den Terminus des freiwilligen Engagements am besten geeignet.

In der Fachliteratur findet man folgende Merkmale für das freiwillige Engagement:

- Freiwilligkeit,
- institutioneller Rahmen,
- nicht auf materiellen Gewinn ausgerichtet,
- keine spezifische fachliche Qualifikation und
- Solidarität (vgl. Hoffmann 2009, S.16 und vgl. Peglow 2002, S.9).

Bei dieser Definition geht es darum, dass die Tätigkeit aus Überzeugung und freiem Willen ausgeübt wird. Die Freiwilligkeit meint deshalb, dass die Sicherung des Lebensunterhaltes durch eine Erwerbsarbeit oder eine staatliche Grundsicherung gewährleistet ist. Außerdem kann die Tätigkeit jederzeit beendet werden.

Der institutionelle Rahmen meint die Anbindung an Institutionen wie Vereine, Kirchen oder Organisationen. Damit geht eine Festlegung von Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen einher. Dies führt zu einem höheren Grad an Verbindlichkeit, als zum Beispiel bei der Nachbarschaftshilfe (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 45).

Das Merkmal der Unentgeltlichkeit bzw. der Nichtausrichtung auf materiellen Gewinn soll das freiwillige Engagement von der Erwerbsarbeit abgrenzen. Manche Freiwillige erhalten jedoch eine Aufwandsentschädigung oder indirekte, monetäre Gegenleistungen.

Diese Leistungen dürfen nicht der primäre Zweck der Tätigkeit sein und die Freiwilligen dürfen damit nicht ihren Lebensunterhalt verdienen (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 43).

Bei einem freiwilligen Engagement darf keine spezifische Qualifikation nötig sein in dem Maße, dass die Arbeit eigentlich von qualifizierten, ausgebildeten Fachpersonal übernommen werden müsste. In manchen Engagementbereichen werden gewisse Voraussetzungen wie Verlässlichkeit, Flexibilität oder Freude an dem Kontakt mit Menschen erwartet. Zusätzlich braucht es für manche Engagementfelder eine Vorqualifizierung durch die Organisation, um die Freiwilligen optimal auf ihre Tätigkeit vorzubereiten. Dies muss immer unter der Voraussetzung ablaufen, dass die Freiwilligen nicht zu Professionellen ausgebildet werden.

Solidarität meint, dass das Engagement der Gesellschaft oder Dritten zu Gute kommen soll und überwiegend externen Nutzen hat. Dabei soll der geschaffene Nutzen nach außen größer sein als der erzielte persönliche Nutzen (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 45).

Aufgrund dieser Bestimmung kann das freiwillige Engagement von der familiären Hilfe, der professionellen Hilfe und der Selbsthilfe abgegrenzt werden (vgl. Peglow 2002, S. 9).

In den letzten Jahren findet man in der Literatur des Öfteren den Terminus des neuen Ehrenamtes. Diese Bezeichnung beschreibt eine Veränderung von Motiven und Erwartungen an ein Engagement (vgl. Peglow 2002, S. 28). Das neue Ehrenamt ist davon geprägt, dass der Wunsch nach autonomer Zeitgestaltung und zeitlicher Befristung besteht. Zudem gibt es andere Motive, wie persönliche Betroffenheit und der Wunsch nach Mitwirkungsmöglichkeiten sowie eigener Weiterentwicklung. Es existieren gewisse Erwartungen vor allem an bestimmte Formen der Anerkennung wie etwa Fortbildung, Supervision oder Aufwandsentschädigung (vgl. Peglow 2002, S. 28).

Gründe für die Entstehung des neuen Ehrenamtes sind ein Strukturwandel in unserer Gesellschaft, wie die zunehmende Individualisierung, der Wertewandel und der Zerfall sozialer Netze (vgl. Peglow 2002, S. 27-28.). Synonym für den Begriff der neuen Ehrenamtlichen wird das Wort Freiwillige verwendet. Bei einem freiwilligen Engagement handelt es sich zumeist um ein zeitlich definiertes Engagement in Initiativen und Projekten. Die Entscheidung dazu fällt aus einem persönlichen Entschluss mit einem breit gefächerten Motivationsbündel, aus Spaß, Freude, eigenen Interessen und Nutzen sowie Geselligkeit. Die Freiwilligen fordern dabei eine konkrete Beschreibung einer sinnvollen Tätigkeit mit ihrem eigenen Verantwortungsbereich. Es gibt dabei einen klaren Wunsch nach einer Transparenz der Strukturen sowie das Verlangen nach Möglichkeiten der Teilhabe und Mitbestimmung (vgl. Hoffmann 2009, S. 33).

Der Wandel des klassischen Ehrenamtes hat erhebliche Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen und Organisationsformen vom freiwilligen Engagement.

Die Motive und Anforderungen der Freiwilligen sind vielfältiger geworden und dadurch schwer zu verallgemeinern. Außerdem gibt es verschiedene Bedürfnis- und Interessenlagen auf die individuell eingegangen werden muss (vgl. Schöffler 2006, S. 10). Gleichzeitig ist in der Literatur in diesem Zusammenhang auch oft die Rede von der Krise des freiwilligen Engagements. Gründe hierfür sind aus Sicht der Freiwilligen Ausbeutung, Erwartung von Selbstlosigkeit, Bestimmung der Arbeit von oben, Alleingelassenwerden im Alltag sowie die Arroganz der Hauptamtlichen. Dies wollen viele Freiwillige nicht mehr akzeptieren. Organisationen die hier nicht den Wandel zu mehr Mitbestimmung und Individualität schaffen, werden demnach tatsächlich eine Krise im Sinne von einem Mangel an Freiwilligen bemerken. Es besteht nach wie vor ein großes Interesse der Menschen sich zu engagieren, das Problem sind überholte Strukturen und Denkweisen in den Organisationen (vgl. Sturzenbecker 1999, S. 10).

Perspektivisch wird in den nächsten Jahren die Engagementbereitschaft der Bürger noch steigen. Gleichzeitig wird es immer mehr Organisationen geben, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Es wird eine Wettbewerbskultur entstehen, mit einem hart umkämpften Markt um die Freiwilligen. Gleichzeitig werden sich mehr Professionelle und ehemalige Professionelle engagieren, um ihr Wissen weiterzugeben. Hier wird es einen deutlichen Wandel vom Helfer zum freiwilligen Experten geben. Es wird zudem eine größer werdende Anzahl an Menschen geben, die aus dem Berufsleben ausgestiegen sind und die sich eine sinnvolle Aufgabe wünschen. Auf diesen Wechsel der Zielgruppen müssen die Organisationen reagieren und ihr Angebot an die Freiwilligen anpassen (vgl. Hoffmann 2009, S. 34). Hierbei werden sich die Organisationen dauerhaft durchsetzen können, welche ein professionelles Freiwilligenmanagement aufweisen können.

2.2 Freiwilligenmanagement

Wie im Kapitel zuvor beschrieben, hat sich aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen auch das freiwillige Engagement grundlegend gewandelt. Daraus entstand die Notwendigkeit die Arbeit mit den Freiwilligen aus professioneller Sicht zu steuern. Um Freiwillige weiterhin langfristig an eine Organisation binden zu können, bedurfte es der Entwicklung eines umfassenden Konzeptes, dem Freiwilligenmanagement. Dabei geht es darum, wie Organisationen Menschen zu der Übernahme von einem freiwilligen Engagement aktivieren können, welche organisatorischen Bedingungen erfüllt sein müssen und welche Anreize nötig sind, um die Freiwilligen langfristig an eine Organisation zu binden (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 11).

Gleichzeitig beschreibt das Freiwilligenmanagement die Verknüpfung von den Zielen, Aufgaben und Interessen der Organisation mit den Motiven, Erwartungen und Bedürfnissen der Freiwilligen (vgl. Kegel 2002, S. 93). Die Bestandteile davon sind die Planung, Koordination und Bewertung von dem freiwilligen Engagement in einer Organisation (vgl. Kegel 2009, S. 59).

Bei der Planung geht es um die Verankerung von freiwilligem Engagement in der gesamten Organisationsstruktur sowie um die Aufgabenentwicklung und Personalplanung von Freiwilligen. Die Koordination umfasst die Gewinnung, Begleitung und Verabschiedung der Freiwilligen, welches die Hauptaufgabe eines Freiwilligenkoordinators ist (vgl. Kegel 2002, S. 93).

Die letzte Phase im Freiwilligenmanagement ist die Bewertung. Im Rahmen der Qualitätssicherung und Evaluation muss regelmäßig geprüft werden, welchen Stellenwert das Engagement von Freiwilligen in der Organisation hat. Dafür müssen Leitbilder, Strukturen, Tätigkeitsfelder, Aufgaben und Ziele der Organisation auf die Passung für Freiwillige hin kontrolliert werden. Alle Punkte müssen so gestaltet sein, dass die Freiwilligen dort integriert werden und ihr Engagement unterstützt und gefördert wird (vgl. Kegel 2002, S. 91). Dafür empfiehlt sich eine Einbindung des Freiwilligenmanagements in ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem (vgl. Reifenhäuser 2009, S. 114).

Die Phasen sind nie abgeschlossen und beginnen immer wieder von neuem. Das Freiwilligenmanagement hat damit einen besonderen Einfluss auf die Organisationsentwicklung. Es wird die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt und es ergeben sich verschiedene Reflexions- und Veränderungsmöglichkeiten für die Organisation.

Hierbei erscheint es, dass der Einsatz von Freiwilligen für die Organisation einen hohen Vorbereitungs- und Planungsaufwand beinhaltet. Dieser Aufwand lohnt sich aber nicht nur für die Freiwilligen, sondern auch die Hauptamtlichen werden von den umfassenden Beteiligungs- und Mitspracherechten profitieren. Von solch einem kooperativen Miteinander profitiert jede Organisation.

Sobald es zum Einsatz von Freiwilligen in einer Organisation kommt, wird diese von den Freiwilligen mit beeinflusst. Deshalb müssen die Freiwilligen in allen Bereichen des Managements mit bedacht und ihr Einsatz in der Organisation strategisch weiterentwickelt werden (vgl. Kegel 2009, S. 59). Damit stellt das Freiwilligenmanagement einen wichtigen Teil im Rahmen des Sozialmanagements dar.

Das Freiwilligenmanagement beinhaltet drei grundlegende Managementbereiche von Organisationen. Es hat Einfluss auf den Systembereich mit dem Organisationsaufbau, dem Qualitätsmanagement und den Leitungsstrukturen. Zum anderen hat das Freiwilligenmanagement Einfluss auf den Bereich des Marketings. Hier beeinflusst es die Positionierung der Organisation auf dem Markt und das Marketingkonzept sowie dessen Umsetzung. Schließlich hat das Freiwilligenmanagement auch Auswirkungen auf das Ressourcenmanagement. Dabei übt es einen Einfluss auf das Personalwesen, das Wissensmanagement, die Mittelbeschaffung, das Fundraising und das Sponsoring aus (vgl. Kegel 2009, S. 58). All diese Bereiche werden neben den Hauptamtlichen von den Freiwilligen wesentlich beeinflusst. Es ist die Aufgabe der Leitung alle Bereiche sowohl für die Hauptamtlichen als auch für die Freiwilligen mit zu gestalten.

Auch im Rahmen der Organisationsentwicklung nimmt das Freiwilligenmanagement einen bedeutenden Stellplatz ein. Denn nur die Geschäftsleitung kann die Entscheidung treffen, ob Freiwillige in der Organisation erwünscht und von Nutzen sind. Wird dies bejaht, muss der Prozess des Freiwilligenmanagements von der gesamten Leitung unterstützt werden (vgl. Kegel 2009, S. 61-62). Bei der Organisationsentwicklung bezogen auf das Freiwilligenmanagement werden förderliche Rahmen- und Strukturbedingungen für das freiwillige Engagement entwickelt. Dabei wird die Ergänzung des Leitbildes, die Erstellung von Leitsätzen zur konkreten Arbeit zwischen den Freiwilligen und Hauptamtlichen sowie die Schaffung von Unterstützungssystemen, Qualifizierungsangeboten und einer Anerkennungskultur angestrebt (vgl. Kegel 2009, S. 62-64). Nur wenn diese Punkte durch die Leitung erarbeitet werden, ist die Entwicklung von nachhaltig förderlichen Rahmenbedingungen für die Freiwilligen möglich (vgl. Kegel 2009, S. 59-60).

Diese Anforderungen sollten einem bestimmten Qualitätsziel folgen, um damit transparent, überprüfbar und vergleichbar zu sein. Gleichzeitig muss immer auch eine Integration des Freiwilligenmanagements in ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem erfolgen.

2.3 Qualität, Qualitätsstandards und Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil im Management von sozialen Organisationen geworden. Dabei geht es um die Übereinstimmung zwischen den Erwartungen und der Realität nach vorher definierten Merkmalen (vgl. Vomberg 2010, S. 13). Damit ist Qualität auch ein dialogischer Prozess der Klärung und Abstimmung (vgl. Böhm, Wöhrle 2009, S. 19).

Es ist die Aufgabe der Leitung sich mit der Qualität in der Organisation zu befassen. Dies bedeutet einerseits die guten Seiten und Ressourcen zu kennen, aber andererseits auch von den Problemen zu wissen. Die positiven Eigenschaften können für Werbemaßnahmen nach außen genutzt werden. Intern geht es darum die Fehler und Schwachpunkte permanent zu verbessern (vgl. Vomberg 2010, S. 14-15). Damit kann eine intensive Beschäftigung mit der Qualität einer Organisation zu einer Profilschärfung und Positionierung am Markt führen (vgl. Böhm, Wöhrle 2009, S. 15).

Es gibt mehrere Stufen der Überprüfung und Bearbeitung der Qualität in einer Organisation.

Die Qualitätssicherung übernimmt die Aufgabe ein festgelegtes Niveau an Qualität aufrechtzuerhalten. Zur Qualitätssicherung gehören die Aspekte Qualitätsplanung, Qualitätssicherungssysteme, Qualitätssicherungshandbücher sowie beginnende Fehlervermeidung. Qualitätssicherungsverfahren dienen der Erfolgskontrolle, ob die vorgegebenen Verfahren umgesetzt wurden und Erfolg bringen.

Der Begriff der Qualitätsentwicklung geht noch über die Qualitätssicherung hinaus, da es hier um die Planung und Lenkung zur Verbesserung der Dienstleistung geht. Die Qualitätssicherung ist eher formal und hat bestimmte festgelegte Ansätze, während die Qualitätsentwicklung aus verschiedenen Ansätzen, wie Supervision, Fortbildung oder fallbezogene Hilfeplanung, besteht. Beide Verfahren gehören unmittelbar zusammen, da es bei dem einen um den Erhalt der bereits vorhandenen Qualität geht und bei dem anderen um die Möglichkeiten zur Verbesserung (vgl. Vomberg 2010, S. 16).

Das Qualitätsmanagement bezeichnet aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten einer Organisation hinsichtlich der Qualität. Der wesentliche Faktor ist die Ausrichtung der Managementtätigkeiten auf die Bedürfnisse der Kunden. Dabei werden die Interessen der Kunden mit den vorhandenen Ressourcen abgestimmt. Aus dem Ergebnis werden verbindliche Qualitätsziele entwickelt. Das Qualitätsmanagement umfasst alle Prozesse der Organisation mit dem Ziel, diese zu steuern und Strukturen für eine stabile und kontinuierliche Qualitätserfüllung zu schaffen (vgl. Vomberg 2010, S. 16-17).

In einem Qualitätsmanagementsystem sind alle Mittel zusammengefasst, die für die Verwirklichung des Qualitätsmanagements erforderlich sind (vgl. Vomberg 2010, S. 17).

Die Qualitätsanforderungen einer Organisation können sich fortlaufend verändern. Deshalb muss das Qualitätsmanagement prozesshaft ausgerichtet sein, um kontinuierlich die Entwicklung zu reflektieren und anzupassen (vgl. Merchel 2010a, S. 64).

Die Qualität im Sozialmanagement nimmt einen besonderen Stellenwert ein. Die Qualität in der Sozialen Arbeit ist eine effektive, klientenorientierte Dienstleistung auf der Basis professioneller Standards (vgl. Böhm, Wöhrle 2009, S. 24).

Zu beachten ist, dass die Leistungen nicht für einen Kunden, sondern für viele verschiedene Kunden, wie Nutzer, Angehörige und Kostenträger, erbracht werden. Deren Anforderungen an die zu erbringende Leistung können ähnlich, aber auch gegensätzlich sein (vgl. Vomberg 2010, S. 14). Für die Organisation bedeutet Qualität unter anderem, dass sie ihren fachlichen Anspruch verwirklicht. Die Kostenträger haben den Anspruch, dass die politisch definierten Standards gesichert sind, bei gleichzeitiger Finanzkontrolle. Für die Kunden meint Qualität die Erfüllung ihrer Bedürfnisse (vgl. Böhm, Wöhrle 2009, S. 7). Alle diese Interessen muss das Qualitätsmanagement berücksichtigen.

Joachim Merchel führt aus, dass die Qualität in der Sozialen Arbeit sowohl von organisationsinternen und -externen Faktoren abhängt, als auch von den subjektiven Faktoren der Beteiligten (vgl. Vomberg 2010, S. 15). Die Qualität in der Sozialen Arbeit steht zudem im unmittelbaren Zusammenhang mit der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter. Deshalb hat das Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit seinen Schwerpunkt auf den Mitarbeitern, wobei die Kommunikation und Einbindung dieser eine bedeutende Rolle spielt (vgl. Vomberg 2010, S. 17).

Die Klienten, welche die Dienstleistung der Sozialen Arbeit unmittelbar erfahren haben, sind eine wichtige Instanz zur Überprüfung von der Qualität und Wirksamkeit der Arbeit. Hierbei besteht das Problem, dass dies erst beurteilt werden kann, wenn die Leistung bereits erbracht wurde. Deshalb ist die Qualität im Vorfeld einer sozialen Leistung schwer messbar, nur abschätzbar. Die Qualität der Arbeit zeigt sich erst während der Leistungserbringung und hängt zudem von der Mitwirkung des Klienten ab (vgl. Vomberg 2010, S. 19). Hier wird das Problem deutlich, dass in der Sozialen Arbeit keine lineare Generalisation von Ursachen und Wirkungen möglich ist. Jedoch können fachlich begründete und aus der Erfahrung geschaffene Standards einen wichtigen Teil zur Qualitätssicherung beitragen. Dies setzt das Vorhandensein von definierten Qualitätsstandards voraus.

Solche Standards werden oft eingeführt als Bezugspunkte für eine Evaluation. Mit der Hilfe von Standards soll verdeutlicht werden, welche fachlichen Mindestanforderungen erfüllt werden müssen. Dadurch erhofft man sich eine bessere Differenzierung der professionellen Maßstäbe (vgl. Merchel 2010b, S. 58). Sie dienen als eine weitgefaste Handlungsanleitung, um einen Orientierungsrahmen für die Mitarbeiter zu bieten (vgl. Merchel 2010b, S. 59). Die Qualitätsstandards müssen immer wieder angepasst werden und auf die fachlichen Erkenntnisse, Erwartungen der Adressaten und Marktverhältnisse abgestimmt werden (vgl. Merchel 2010a, S. 63).

Sie dürfen nicht von oben nach unten verordnet, sondern müssen gemeinsam mit der Leitung und den Mitarbeitern ausgehandelt werden. Dabei müssen die Qualitätsstandards fachlich begründet und für alle Beteiligten transparent sein (vgl. Merchel 2010a, S. 62-63). Oftmals müssen solche Standards von jeder Organisation einzeln und individuell erstellt werden, da schwer eine Verallgemeinerung möglich ist (vgl. Vomberg 2010, S. 15). Merchel äußert sich kritisch gegenüber dem Begriff der Qualitätsstandards und beanstandet deren oft ungenaue Verwendung. Er favorisiert den Begriff Qualitätskriterien (vgl. Merchel 2010b, S. 60). Aufgrund der größeren Verbreitung favorisiere ich für diese Arbeit den Begriff der Qualitätsstandards, finde jedoch Merchels Erläuterungen schlüssig.

Ein Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit schafft Klarheit über die Ziele und die Vorgehensweisen einer Organisation (vgl. Pott, Wittenius 2002, S. 52). Außerdem führt ein Qualitätsdiskurs zu mehr Professionalität im Handeln der Organisation und kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Definierte Qualitätsstandards sind ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Adressaten und Kostenträger.

Qualität betrifft alle Hierarchieebenen einer Organisation. Jedoch besteht für die Leitung eine besondere Verantwortung in Hinblick auf die Reflexion und Erreichung von Qualitätsdiskursen. Damit unterstützt das Qualitätsmanagement eine professionelle Soziale Arbeit und ein erfolgreiches Sozialmanagement (vgl. Vomberg 2010, S. 27 und S. 34).

Nachdem ich in diesem Kapitel wichtigste Begriffe wie Freiwillige, Freiwilligenmanagement und Qualität im Sozialmanagement geklärt habe, befasse ich mich nun mit der Bedeutung von Qualität im Freiwilligenmanagement.

3. Qualität in der Arbeit mit Freiwilligen

Damit eine bestmögliche Qualität in der Arbeit mit den Freiwilligen gewährleistet ist, gibt es bestimmte Anforderungen an die Organisation und insbesondere an die Leitung. Nur unter optimalen Voraussetzungen entstehen gute Leistungen, weshalb die Arbeitsabläufe durch die Leitung strukturiert und organisiert werden müssen (vgl. Frantzmann, Sommer-Löffler, Wolter 2007, S. 121). Das Qualitätsziel im Freiwilligenmanagement ist die Integration der Freiwilligen in die Arbeitsweisen und Strukturen der Organisation (vgl. Frantzmann, Sommer-Löffler, Wolter 2007, S. 121).

Freiwillige erhöhen im Gegenzug die Qualität in der Organisation. Sie bringen zusätzliche Lebenserfahrung, Ideenreichtum, Fachwissen und Praxiserkenntnisse aus anderen Berufsfeldern in die Arbeit. Dadurch entstehen mehr Gestaltungs- und Handlungsspielräume für die Organisation. Insbesondere wird das Angebotsspektrum für die Klienten erweitert. Damit dies gelingt, bestehen bestimmte Anforderungen an die Leitung insbesondere im Rahmen des Qualitätsmanagements. Es müssen quantitative und qualitative Qualitätskennzahlen für das Freiwilligenmanagement festgelegt werden.

Quantitative Kennzahlen sind die Menge an Anfragen für ein freiwilliges Engagement und die tatsächliche Anzahl der Freiwilligen, die ein freiwilliges Engagement in der Organisation beginnen sowie die Anzahl an Freiwilligen, die ihr Engagement beenden. Außerdem können die Anzahl der geleisteten Stunden und die durchschnittliche Engagementdauer gemessen werden. Qualitative Zahlen stellen die Motive für ein Engagement, die Wünsche während des Engagements und die Gründe für die Beendigung des Engagements dar.

Hierbei sollten von der Organisation wichtige Kennzahlen im Vorfeld festgelegt und erfasst sowie deren Relevanz regelmäßig überprüft werden. Damit ist es möglich Aussagen über die kurz- und langfristige Entwicklung des freiwilligen Engagements zu machen. So können mögliche Mängel im Ablauf des Freiwilligenmanagements frühzeitig erkannt und darauf reagiert werden. Auch gesellschaftliche Veränderungen können aufgezeichnet und daraus Konsequenzen abgeleitet werden (vgl. Reifenhäuser 2009, S. 113).

Besteht bereits ein Qualitätsmanagementsystem muss das Freiwilligenmanagement dort integriert werden. Da die Freiwilligen ebenfalls ihren Beitrag zur Dienstleistung der Organisation beitragen, sollten sie im Rahmen des Qualitätsmanagements als Mitarbeiter betrachtet und berücksichtigt werden. Deshalb müssen alle Prozesse des Freiwilligenmanagements durch das Qualitätsmanagements überprüft werden (vgl. Reifenhäuser 2009, S. 114).

Die Einbindung der Freiwilligen in die Entwicklung des Qualitätsmanagements sollte selbstverständlich sein. Hier besteht der Vorteil, dass die Freiwilligen einen genauen Einblick in die Organisation haben. Sie werden sich kritischer äußern, als dies oft Hauptamtliche machen. Dadurch kann eine Überprüfung der Qualität in der Arbeit erfolgen.

Qualität in der Arbeit mit Freiwilligen bedeutet auch den Freiwilligen ein qualitativ hochwertiges Aufgabenangebot zu machen und eine Klarheit über die Anforderungen zu vermitteln. Es kann hilfreich sein, sich die Freiwilligen als Kunden vorzustellen, deren Interesse man gewinnen möchte. Es muss eine Palette an Angeboten geschaffen werden, die vielfältig und zeitlich flexibel sind. Besonders wichtig ist zudem die inhaltliche Qualität der Aufgaben. Diese Qualität muss auch für die Freiwilligen deutlich erkennbar sein beziehungsweise ihnen kommuniziert werden. Ebenso muss die Bedeutung der Aufgabe für die Organisation erkennbar sein. Die Freiwilligen müssen die Qualität ihres Engagements spüren und wissen, dass sie gebraucht werden (vgl. Sturzenhecker 1999, S. 60).

Hauptamtliche sollten sich als Dienstleister für die Freiwilligen verstehen, die permanent danach streben die Engagementbedingungen für die Freiwilligen zu optimieren. Zusätzlich sollen sie die Freiwilligen bei der Umsetzung ihrer Interessen und Ideen unterstützen (vgl. Sturzenhecker 1999, S. 88). Damit die Hauptamtlichen dies leisten können und wollen, benötigen sie selbst passende Rahmenbedingungen für ihre Arbeit. Außerdem müssen sie entsprechend geschult werden. Hierfür sollten Aspekte des Freiwilligenmanagements bereits in die Ausbildung und das Studium mit einfließen. Es bedarf einer gründlichen Vermittlung von Wissen und Methoden über eine Zusammenarbeit mit Freiwilligen (vgl. Peglow 2002, S. 89). Es ist die Aufgabe der Leitung die Zusammenarbeit der Hauptamtlichen und Freiwilligen zu definieren und zu steuern. Nur so ist eine gelungene Kooperation zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen möglich (vgl. Peglow 2002, S. 88). Zur Umsetzung einer optimalen Begleitung von Freiwilligen eignen sich Qualitätsstandards, welche als Ziel die kontinuierliche Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Freiwilligen haben. Diese werde ich nun beschreiben und erläutern.

4. Qualitätsstandards bei der Arbeit mit Freiwilligen

Der Einsatz von Qualitätsstandards in der Arbeit mit Freiwilligen ist sinnvoll, um eine erfolgreiche Integration der Freiwilligen in die Organisation zu erlangen. Außerdem dienen sie der Qualitätssicherung (vgl. Lahn 2007a, S.17). Diese verbindlichen Standards sollen als Leitlinien zum gemeinsamen Umgang der Freiwilligen mit den Hauptamtlichen bestehen. Außerdem sollten sie in das Qualitätshandbuch der Organisation übernommen werden und für alle als verbindlich gelten. Gleichzeitig wird in der Außenwirkung deutlich, dass qualitativ mit Freiwilligen zusammengearbeitet wird, was zu einem Imagegewinn für die Organisation führt (vgl. Lahn 2007, S. 17-18).

Die Qualitätsstandards habe ich aufgrund meiner Erfahrungen in der Arbeit mit Freiwilligen und nach einer gründlichen Literaturrecherche entworfen. Ansätze von einem systematischen Freiwilligenmanagement findet man schon länger vor allem im englischsprachigen Raum (vgl. Connors 1995, S. 36-102), aber in den letzten Jahren auch vermehrt in Deutschland (vgl. Biedermann 2002, S. 79-80 und Schöffler 2006, S. 27-79).

Ich habe die Qualitätsstandards so konzipiert, dass sie für Organisationen gedacht sind, die erstmalig mit Freiwilligen zusammenarbeiten möchten. Dabei dienen sie als Richtlinie für den Aufbau eines erfolgreichen Freiwilligenmanagements. Organisationen, die noch unschlüssig sind, ob sie mit Freiwilligen zusammen arbeiten möchten, können anhand der Qualitätsstandards abwägen, was alles zu einem Freiwilligenmanagement gehört. Schließlich sind die Standards auch für Organisationen gedacht, die schon mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Sie können damit kontrollieren, ob sie alle Vorgaben im Freiwilligenmanagement erfüllen und wo es Verbesserungsbedarf gibt. Ich empfehle allen Freiwilligenmanagern die Standards regelmäßig zu überprüfen und zu evaluieren, ob weitere Verbesserungen und Anpassungen nötig sind. Zudem können die Freiwilligen befragt werden, was sie von der Umsetzung der Standards halten und wo sie Verbesserungsbedarf sehen. Damit sind die von mir entwickelten Qualitätsstandards ein wichtiges Instrument zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung.

Jedoch ist jede Organisation einzigartig und hat verschiedene Strukturen und Rahmenbedingungen. Auch die Anzahl der Freiwilligen und deren entsprechende Zielgruppen sind verschieden, wodurch unterschiedliche Anforderungen an das Freiwilligenmanagement existieren. Deshalb lade ich alle Benutzer ein, die Qualitätsstandards für ihren eigenen Gebrauch anzupassen und mir Rückmeldungen aus der Praxis über mögliche Verbesserungen zu geben. Die Standards sind damit gewollt offen gehalten.

Es erfolgt eine Eigenbewertung anhand der Unterpunkte, die jeder Freiwilligenmanager an seine Organisation anpassen kann und in seinem eigenen Interesse ehrlich beantworten sollte. Damit ist die Auswertung der Standards immer auch subjektiv geprägt, dies gilt es zu beachten. Es muss deshalb immer parallel zu der Selbsteinschätzung eine Fremdbewertung, etwa durch andere Hauptamtliche und Freiwillige, erfolgen. Unabhängig von der Bewertung gibt es wichtige Grundlagen, die jede Organisation anwenden sollte, wenn ein langfristiger Einsatz von Freiwilligen gewünscht ist.

4.1. Vor dem Einsatz von Freiwilligen

4.1.1 Strategische Entscheidung und Planung

Der Einsatz von Freiwilligen in einer Organisation muss gut geplant werden, weshalb ich hier von strategischer Freiwilligenplanung spreche.

Die Bedingung ist, dass auf der Leitungsebene eine klare Entscheidung für oder gegen den Einsatz von Freiwilligen getroffen wird. Wurde dies bejaht, müssen dafür die notwendigen Strukturen und internen Voraussetzungen geschaffen werden (vgl. AWO- Bundesverband e.V. 2000, S. B1). Dazu empfiehlt sich die Gründung eines Arbeitskreises, der sich mit der Einführung des Freiwilligenmanagements und der Freiwilligenkoordination in der Organisation befasst. Der Arbeitskreis sollte Mitglieder aus der Geschäftsleitung, Hauptamtliche aus verschiedenen Arbeitsbereichen, dem Betriebsrat, wichtige Stakeholder sowie gegebenenfalls bereits vorhandene Freiwillige enthalten. Die ausgewählten Mitglieder müssen Erwartungen klären, Ziele definieren und Strategien für das Freiwilligenmanagement festlegen (vgl. Kegel 2009, S. 65-67). Die konkreten Aufgaben des Arbeitskreises sind die Ergänzung des Leitbildes mit Aspekten des freiwilligen Engagements, die Verankerung der Freiwilligen im Organigramm, die Abgrenzung von hauptamtlicher Arbeit und freiwilligen Engagement sowie die Schaffung einer Partizipations- und Anerkennungskultur (vgl. Kegel 2009, S. 64).

Als Ergebnis des Arbeitskreises sollten Leitlinien für die Arbeit mit Freiwilligen entstehen. Diese Leitlinien werden von allen Mitarbeitern diskutiert und weiterentwickelt, danach können sie als Arbeitsgrundlage für die praktische Umsetzung des Freiwilligenmanagements in der Organisation dienen (vgl. Kegel 2002, S. 96). Für die praktische Arbeit mit den Freiwilligen, der Freiwilligenkoordination, muss nun ein Ansprechpartner für die Freiwilligen ernannt werden. Aufgabe des Arbeitskreises ist es die Aufgaben des Freiwilligenkoordinators zu definieren und seine Befugnisse festzulegen.

4.1.2 Ernennung und Qualifizierung eines Koordinators

Grundlegend für eine erfolgreiche Arbeit mit Freiwilligen ist, dass ein Hauptamtlicher verbindlich die Rolle des Ansprechpartners für die Freiwilligen ausfüllt. Gleichzeitig soll er regelmäßig der Leitungsebene über die Arbeit mit den Freiwilligen berichten.

Dieser Freiwilligenkoordinator sollte die Anfangsphase der Planung des Freiwilligenmanagements begleiten und dabei die Vertreter aller Interessengruppen einbeziehen. Außerdem wirkt er aktiv an der Erstellung der Aufgabenprofile mit. Er entwickelt anhand der Aufgabenprofile eine Werbestrategie, um Freiwillige zu gewinnen. Wenn sich diese melden, ist es seine Aufgabe mit ihnen Erstgespräche zu führen. Dabei prüft er, ob die Freiwilligen zu der Organisation passen und sucht gemeinsam mit ihnen nach möglichen Aufgaben. In der Einarbeitungsphase begleitet er sie und organisiert eine Einarbeitung. Er ist für die Erstellung eines Curriculum für die Aus- und Weiterbildung eines jeden Freiwilligen zuständig sowie für dessen Umsetzung. Außerdem sollte er immer ein offenes Ohr für alle Freiwilligen haben und deren Mitsprache und Mitbestimmung in der Organisation ermöglichen. Er muss eine umfassende, an den Motiven der Freiwilligen, angepasste Anerkennungskultur etablieren und diese in der Organisation verbreiten. Zuletzt ist seine Aufgabe die Verabschiedung der Freiwilligen und die regelmäßige Evaluation des freiwilligen Engagements (vgl. Biedermann 2000, S. 110). Für all diese Aufgaben ist es erforderlich möglichst frühzeitig einen geeigneten Mitarbeiter zum Freiwilligenkoordinator zu ernennen oder einzustellen. Der Freiwilligenkoordinator benötigt Erfahrungen in der Arbeit mit Freiwilligen und im Management von Freiwilligen oder muss sich darin im Vorfeld ausbilden lassen (vgl. Kegel 2009, S. 75). Er sollte Kenntnisse zur Gruppen- und Gesprächsführung aufweisen sowie eine gute Organisations- und Konfliktfähigkeit besitzen. Zudem benötigt er Einblicke in verschiedene Arbeitsbereiche der Organisation und gute Kontakte zum Gemeinwesen vor Ort (vgl. Schöffler 2006, S. 27-28).

Der Freiwilligenkoordinator fungiert als Verbindungsperson zwischen Freiwilligen, Hauptamtlichen, Geschäftsleitung und Klienten (vgl. Biedermann 2002, S. 82). Er vertritt dabei die Interessen der Freiwilligen, aber auch die der Organisation und die der Klienten. Der Freiwilligenkoordinator muss optimale Rahmenbedingungen für die Freiwilligen etablieren, Akzeptanz schaffen und die Mitbestimmung der Freiwilligen sicherstellen (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 212-213). Der Freiwilligenkoordinator benötigt also einen gewissen Entscheidungsbefugnisrahmen und es ist frühzeitig zu klären, wo seine Position in der Organisationsstruktur ist (vgl. Kegel 2002, S. 92-94).

Bereits im Vorfeld sollte besprochen werden, welcher Führungsstil für die Freiwilligen angemessen ist, auch mit Blick auf die Hauptamtlichen.

Es empfiehlt sich vor allem der kooperative und transaktionale Führungsstil. Bei diesen Führungsstilen sind besonders die Mitbestimmung und Mitentscheidung der Freiwilligen gesichert. Je nach Situation und Charakter des einzelnen Freiwilligen, kann aber auch ein anderer Führungsstil angebracht sein. Überwiegend nicht geeignet sind der autoritäre und patriarchalische Führungsstil in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen. Allgemein sollte der Führungsstil zu der Person des Freiwilligenkoordinators passen und Ähnlichkeit zu dem Führungsstil in der gesamten Organisation besitzen, um keine zu großen Differenzen zu erzeugen.

Mit der Schaffung einer Stelle als Freiwilligenkoordinator ist auch eine Anerkennung und Würdigung des freiwilligen Engagements in der Organisation verbunden und es ist ein wichtiger Grundstein für die Arbeit mit Freiwilligen gelegt (vgl. Kegel 2002, S. 94). Nun ist der nächste Schritt, verschiedene Aufgaben für die Freiwilligen zu finden und auszuarbeiten.

4.1.3 Entwicklung von Aufgabenbereichen und -profilen

Sind diese Grundlagen geklärt, kann der Arbeitskreis (siehe Punkt strategische Entscheidung und Planung) konkrete Aufgaben für die Freiwilligen erschaffen. Diese Aufgaben müssen sich an den Zielen und Aufgaben der Organisation orientieren, aber auch für die Freiwilligen attraktiv sein (vgl. Schöffler 2006, S. 24). Hierfür empfiehlt sich eine Analyse der vorhandenen Arbeitsstrukturen nach Aufgaben, die die Hauptamtlichen entlasten oder die bisher nicht möglich waren. Es sollten dabei mehrere verschiedene Aufgabenbereiche mit einem breiten Spektrum an unterschiedlichen Aufgaben in Bezug auf das Qualifikationsniveau, die Verantwortung und die Dauer des Engagements entstehen (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 205). Zusätzlich bietet es sich an, Aufgabenbereiche zu schaffen, die ein längerfristiges Engagement erfordern sowie einmalige und zeitlich begrenzte Angebote (vgl. Kegel 2009, S. 69).

Abgrenzungsbedarf besteht zu den Arbeitsfeldern in denen auf keinen Fall Freiwillige eingesetzt werden sollen, beispielsweise weil dort ein hohes Fachwissen erforderlich ist. Zudem muss bedacht werden, dass die Tätigkeiten für die Freiwilligen sinnstiftend sind und ihnen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten (vgl. Lahn 2007a, S. 17).

Ergebnis dieses Prozesses ist eine Liste mit möglichen Aufgabenbereichen für die Freiwilligen. Organisationen, bei denen sich schon Freiwillige engagieren, haben hier die Möglichkeit ihre bestehenden Tätigkeiten kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls an den Bedarf anzupassen sowie neue Angebote zu entwickeln (vgl. Kegel 2002, S. 96-97).

Aus den Aufgabenbereichen sollen nun konkrete Aufgabenprofile erstellt werden.

Diese Profile enthalten Aussagen über die Art der Tätigkeit, der Einsatzstelle, die Ziele und Anforderungen, den Zeitumfang sowie die Unterstützungsangebote und Anerkennungsformen (vgl. Kegel 2009, S. 70). Wichtig ist, dass die Aufgabenprofile eine klare Definition der Aufgabe und der Anforderungen enthalten. Bei der Entwicklung der Aufgabenstellung ist es von Bedeutung, die Hemmschwellen für ein freiwilliges Engagement möglichst gering zu halten. Deshalb sollte ein Teil der Tätigkeiten weder zeitlich zu umfassend noch zu anspruchsvoll sein, aber auch nicht zu einseitig oder anspruchslos gestaltet sein (vgl. AWO- Bundesverband e.V. 2000, S. B 10).

Bei den Profilen muss eine Klarheit über die Anforderungen einer jeden Tätigkeit bestehen. Nur so kann der Freiwilligenkoordinator später beurteilen, ob der Freiwillige für die Aufgabe geeignet ist. Gleichzeitig kann auch der Freiwillige für sich abschätzen, ob die Tätigkeit zu ihm passt und wobei er Unterstützung benötigt.

Zusätzlich zu den Aufgabenprofilen sollte ein griffiger Name für die jeweilige Tätigkeit gefunden werden (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V. 2007, S. 94), dies ist vor allem für spätere Werbemaßnahmen wichtig.

Die Erstellung der Aufgabenprofile hat eine besondere Bedeutung. Es wird zum einen für die Mitglieder der Organisation deutlich, was sie von der Zusammenarbeit mit den Freiwilligen erwarten. Zum anderen geben die Aufgabenprofile den Freiwilligen eine Klarheit über das Tätigkeitsfeld. Außerdem werden sie so vor falschen Erwartungen und möglichen Enttäuschungen sowie daraus entstehenden Konflikten behütet. Die Setzung eines klaren Rahmens verhindert bestenfalls die Überlastung der Freiwilligen.

Die Aufgabenbeschreibungen stellen damit die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit dar und sollten deshalb möglichst umfassend sein. Wichtig ist, dass die Aufgaben regelmäßig überprüft, erneuert und angepasst werden (vgl. Lahn 2007b, S. 24). Später sind sie für die Anwerbung von Freiwilligen eine große Hilfe. Zunächst ist es aber wichtig die Zielgruppe zu identifizieren, die diese Aufgaben übernehmen könnte.

4.1.4 Zielgruppe identifizieren

Der Arbeitskreis muss eine Zielgruppenanalyse erstellen. So gilt es zu definieren welche Zielgruppe angesprochen und geworben werden soll. Diese Zielgruppe sollte zu den Aufgabenprofilen und den dabei identifizierten Tätigkeiten und Anforderungen passen. Deshalb kann es für jeden Tätigkeitsbereich auch unterschiedliche Zielgruppen geben.

Es sollte sich sehr eingehend mit der Zielgruppe auseinandergesetzt werden, da alle weiteren Maßnahmen für die jeweilige Zielgruppe gedacht werden müssen.

Bei der Analyse sind die spezifischen Merkmale der Zielgruppe zu berücksichtigen, wie Alter, Geschlecht, Bildungsniveau, persönliche Werte und körperliche Belastbarkeit (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V. 2007, S. 17). Für weitere Werbemaßnahmen gilt es zu überlegen, welche Interessen und Bedürfnisse der Zielgruppe zu berücksichtigen sind. Daraus lässt sich ableiten, welche Medien und welche öffentlichen Einrichtungen sie nutzen und wie sie darüber zielgerichtet angesprochen werden können. Bei der jeweiligen Zielgruppe ist auch zu beachten, wann diese jeweils zeitlich verfügbar ist. Zum Beispiel sind es Rentner und Hausfrauen eher vormittags, Studenten und Erwerbstätige eher nachmittags und am Wochenende. Je genauer die Zielgruppe im Vorfeld definiert wurde, desto größer ist die Chance einer erfolgreichen Werbung.

Darüber hinaus sollte der Freiwilligenkoordinator regelmäßig eine Personalbedarfsplanung erstellen, um zu entscheiden wie viele Freiwillige benötigt werden. Denn es sollte auch bedacht werden, dass nicht zeitgleich zu viele Freiwillige gesucht werden, da sie verantwortungsvoll eingearbeitet und begleitet werden wollen. Die kontinuierliche Begleitung in der Praxis wird überwiegend von anderen Hauptamtlichen übernommen, weshalb auch diese auf den Einsatz der Freiwilligen vorbereitet werden müssen.

4.1.4 Schulung der hauptamtlichen Mitarbeiter

Im Alltag werden es überwiegend die Hauptamtlichen sein, die mit den Freiwilligen zusammenarbeiten. Wenn sie Vorbehalte gegen den Einsatz der Freiwilligen haben, wird es unweigerlich zu Konflikten kommen. Viele Hauptamtlichen haben bei dem erstmaligen Einsatz von Freiwilligen Angst vor Mehrarbeit und Überlastung sowie vor einer Konkurrenz. Eventuell vorhandene Ängste und Bedenken der Hauptamtlichen müssen von der Geschäftsleitung ernst genommen und geklärt werden (vgl. Kegel 2002, S. 93). Bestenfalls sollte die Geschäftsleitung die Sicherheit vermitteln, dass keine Mehrarbeit entsteht und keine Stellen abgebaut werden (vgl. Pott, Wittenius 2002, S. 57). Dafür müssen auch reale Vorkehrungen getroffen werden, damit es sich nicht um leere Versprechungen handelt. Gelingt es der Geschäftsleitung nicht die Vorbehalte der Hauptamtlichen abzubauen, sollte auf den Einsatz von Freiwilligen in der Organisation verzichtet werden (vgl. Schöffler 2006, S. 30).

Die Hauptamtlichen sollten von Anfang an in den Prozess der Freiwilligenplanung integriert werden, etwa durch eine Beteiligung von ausgewählten Mitarbeitern in dem Arbeitskreis (vgl. Kegel 2009, S. 69).

Die Mitwirkung bei der Einführung oder Ausweitung des freiwilligen Engagements sollte für alle Mitarbeiter ermöglicht werden. Dafür müssen sie im Umgang mit den Freiwilligen geschult werden, etwa bei Teamsitzungen, Informationsveranstaltungen und Fortbildungen (vgl. Kegel 2002, S. 93).

Die Aufgaben der Freiwilligen sollten sich klar von denen der Hauptamtlichen abgrenzen lassen, um langfristig Konflikte zu vermeiden (vgl. Biedermann 2002, S. 83). Außerdem sollte genau definiert werden, welche Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereiche jeweils die Hauptamtlichen und Freiwilligen erhalten sollen. Die Aufgaben und Rollen werden präzise beschreiben und aufgeteilt, so dass eine gegenseitige und gleichberechtigte Ergänzung möglich ist (vgl. Kegel 2002, S. 97). Von einer guten Kooperation zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen können beide Seiten durch eine Wissenserweiterung und Ideenbereicherung profitieren (vgl. Biedermann 2002, S. 85). Von der Geschäftsleitung muss dafür ein finanzieller Rahmen für die Arbeit mit den Freiwilligen bereitgestellt werden.

4.1.5 Kostenanalyse

Die Mitarbeit von Freiwilligen stellt für die Organisation aufgrund des unentgeltlichen Engagements eine finanzielle Entlastung dar (vgl. Biedermann 2002, S. 82). Trotzdem muss die Geschäftsleitung berücksichtigen, dass für den Einsatz von Freiwilligen auch personelle und finanzielle Ressourcen benötigt werden und freiwilliges Engagement niemals kostenlos ist. Im Vorfeld muss geklärt werden, in welchem Umfang die Freiwilligen begleitet und mit welchem finanziellen Kontingent sie ausgestattet werden sollen. Anhand dieser Ergebnisse müssen die Leistungen kalkuliert und budgetiert werden (vgl. Lahn 2007, S. 16).

Die Freiwilligen müssen von dem Freiwilligenkoordinator und eventuell anderen Hauptamtlichen unterstützt, eingearbeitet und begleitet werden. Die Kosten für Finanz-, Zeit- und Personalressourcen sind dabei zu berücksichtigen. Vor allem die Stelle des Freiwilligenkoordinators muss finanziert werden, beispielsweise durch Spendenmittel.

Es entstehen darüber hinaus auch zeitliche und finanzielle Kosten für die Weiterbildung der Freiwilligen und Schulung der Hauptamtlichen sowie für verschiedene Anerkennungsformen (vgl. Schöffler 2006, S. 29).

Die Geschäftsleitung hat zu entscheiden, ob eine Aufwandsentschädigung für das Engagement gezahlt werden soll. Wichtig ist dabei, dass die Aufwandsentschädigung nicht mit einem Gehalt gleichgesetzt werden darf. Es empfiehlt sich eher den Freiwilligen einen Auslagenersatz für entstandene Material- und Fahrtkosten zu erstatten.

Zu beachten ist der Abschluss einer Unfall- und Haftpflichtversicherung für die Freiwilligen (vgl. Kegel 2009, S. 68). Die Freiwilligen benötigen außerdem eine gewisse Ausstattung an Arbeitsmaterialien, wie Computer, Kopierer oder Spiel- und Werkmaterial. Das Bereitstellen der Ausstattung und der einfache Zugriff darauf werden von Freiwilligen als eine große Wertschätzung erlebt (vgl. Schöffler 2006, S. 30).

Es zeigt sich hierbei, dass für den Einsatz von Freiwilligen verschiedene Kosten eingeplant werden müssen und das Budget nicht zu gering angesetzt werden darf, um die Arbeit mit den Freiwilligen dadurch nicht zu erschweren. Diese Kosten lassen sich nur schwer mit dem Lohn und dem Wert des freiwilligen Engagements gegen rechnen. Deshalb muss jede Organisation für sich entscheiden, ob und in welcher Höhe sie finanzielle Mittel für die Freiwilligen bereitstellen kann und möchte.

Der nächste Schritt ist die Werbung von potentiellen Freiwilligen. Auch hierbei lohnt es sich ausreichend Mittel zur Verfügung zu stellen. In Verbindung mit einer guten Zielgruppenanalyse werden diese Werbemaßnahmen dann schnell gute Erfolge bringen.

4.1.6 Werbung und Freiwilligenakquise

Sind diese Vorüberlegungen und Vorbereitung abgeschlossen, kann nun die Anwerbung und Gewinnung der Freiwilligen beginnen. Auch dies erfordert eine strategische Planung. Anhand der Aufgabenprofile und der dafür identifizieren Zielgruppe muss überlegt werden, wie diese Zielgruppe am besten angesprochen wird. Um eine aussagekräftige und ansprechende Botschaft zu vermitteln, ist die Frage zu klären, warum es für Freiwillige Sinn machen könnte, sich in der Organisation zu engagieren (vgl. Kegel 2009, S. 70).

Die Werbemaßnahmen können je nach Zielgruppe völlig verschieden ausfallen, wie durch Zeitungsannoncen, Internetinserate oder Freiwilligenagenturen. Auch die direkte Ansprache von bereits bekannten Personen oder die Werbung im Kreis von aktiven Freiwilligen können sinnvoll sein. Auch hierbei ist es wichtig die Zielgruppe genau vor Augen zu haben, um die entsprechenden Medien zu nutzen und passende Orte aufzusuchen.

In Zusammenhang mit den Aufgabenprofilen lässt sich nun eine passgenaue Werbebotschaft für die entsprechende Zielgruppe erstellen (vgl. Kegel 2002, S. 98). Es empfiehlt sich hierbei die 5 A- Methode nach den Punkten Attraktivität, Aufgaben, Ausstattung, Aufwendungen und Angebot. Bei diesem Modell wird zunächst nach der Attraktivität gefragt. Konkret bedeutet dies zu überlegen, was es für Freiwillige attraktiv macht sich genau in der Organisation zu engagieren.

Bei dem zweiten Punkt geht es um die Darstellung der Aufgaben und den daraus resultierenden Anforderungen. Im dritten Punkt wird die Ausstattung beschrieben, etwa wie viel Zeit die Freiwilligen für die Aufgabe benötigen und welche Fähigkeiten sie mitbringen sollten. Bei der Aufwendung geht es darum, was den Freiwilligen geboten wird, beispielsweise die mögliche Teilnahme an Fortbildungen oder eine Aufwandsentschädigung. Im letzten Schritt wird aus den vorherigen vier Punkten ein Angebot für ein freiwilliges Engagement erstellt. Wurden im Vorfeld verschiedene Aufgaben für ein freiwilliges Engagement festgelegt, werden unterschiedliche Angebote erstellt.

Anhand dieser Daten lässt sich eine ansprechende Werbebotschaft für die Zielgruppe gestalten, die mit den richtigen Medien in die Öffentlichkeit transportiert wird. Hier wird deutlich, wie wichtig die Festlegung der Zielgruppe und eine genaue Beschäftigung mit deren Angewohnheiten ist.

Allgemein kann man sagen, dass je genauer die Zielgruppe mit ihrer Motivation und Erwartungen bekannt ist, desto spezifischer eine ansprechende Werbung gestaltet werden kann. Daraufhin werden sich umso mehr passende Freiwillige vorstellen (vgl. Schöffler, 2006, S. 36-38). Meldet sich nun ein Interessent in der Organisation, so findet zunächst ein Erstgespräch mit dem Freiwilligenkoordinator statt.

4.2 Anbahnung eines Engagements

4.2.1 Erstgespräch

Alle Vorbereitungen aus den letzten Punkten sollten sich jetzt gelohnt haben, indem sich geeignete und interessierte Bürger melden. Es kann entweder für mehrere Bewerber ein Informationsabend oder pro Bewerber ein individuelles Erstgespräch stattfinden. Im Anschluss an einen Informationsabend sollte aber mit jedem Interessenten ein zusätzliches Einzelgespräch stattfinden (vgl. Lahn 2007d, S. 46).

Das Erstgespräch bietet der Organisation die Möglichkeit sich zu präsentieren, aber auch den Interessenten kennen zu lernen. Das Erstgespräch sollte nach einem formalen Muster durchgeführt und dokumentiert werden. Außerdem empfiehlt sich die Anlage einer Personalakte für jeden Freiwilligen, um die wichtigsten Daten zu erfassen und um weitere vereinbarte Schritte zu vermerken (vgl. Lahn 2007d, S. 46). Ein Erstgespräch sollte als eine erste Form der Würdigung eine herzliche Einladung sowie eine inhaltliche und räumliche Vorbereitung auf das Gespräch enthalten (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V. 2007, S. 24-30).

In dem Gespräch sollten Informationen zu der Organisationsstruktur, den Arbeitsfeldern und den konkreten Tätigkeiten inklusive dem zeitlichen Umfang gegeben werden. Außerdem müssen ein Ansprechpartner und die Rahmenbedingungen, wie Versicherungsschutz, Aufwandsentschädigung und Fortbildungen genannt werden (vgl. Schöffler 2006, S. 57).

Durch gezielte Fragen kann die Eignung des Interessenten für das Engagement geklärt werden. Die Fragen sollten auf vorherige Erfahrungen mit freiwilligem Engagement und den Gründen für den Wunsch nach einem Engagement bezogen sein. Diesen Prozess der Überprüfung einer Passung des Interessenten mit der Organisation nennt man *Matching* (vgl. Lahn 2007d, S. 48). Anhand der dargestellten Rechten und Pflichten kann jeder Interessent für sich entscheiden, ob er das freiwillige Engagement beginnen möchte.

Natürlich muss aber auch der Freiwilligenkoordinator beurteilen, ob der Interessent zu der Organisation passt. Dazu empfiehlt es sich im Vorfeld zu überlegen, welche Eigenschaften die Freiwilligen für die jeweilige Tätigkeit mitbringen sollen. Wichtige Eigenschaften können hier Zuverlässigkeit, psychische und physische Belastbarkeit, Geduld, Toleranz, Kontaktfreudigkeit und die Bereitschaft zur Fortbildung sein (vgl. Daneke 2003, S. 115). Es gibt auch Ablehnungsgründe, die gegen die Aufnahme von einem Engagement sprechen. Dies kann eine noch nicht bewältigte Lebenskrise sein oder dass die freiwillige Tätigkeit der Bewältigung von eigenen Probleme dienen soll. Der Arbeitgeber und der Freiwilligenkoordinator haben eine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitern und Klienten. Daher ist es legitim einen nicht geeigneten Bewerber abzulehnen (vgl. Schöffler 2006, S. 59-60).

Der Freiwilligenkoordinator sollte unbedingt nach den Motiven für das Engagement, den Lernwünschen und den Tabus fragen (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V. 2007, S. 48). Die Lernwünsche und Tabus sind ein wichtiges Kriterium für die Wahl eines passenden Aufgabengebietes. Auf die Bedeutung der Motive gehe ich unter Punkt 5.2.2 noch näher ein. Individuelle Kompetenzen, Fähigkeiten und Interessen sowie berufliche Vorerfahrungen sollten erfasst werden. All diese Fakten sind von großer Bedeutung, um eine passende Tätigkeit zu finden, die für beide Seiten gewinnbringend ist. Aufschlussreich ist auch die Wahl der Organisation und wie der Interessent darauf aufmerksam geworden ist (vgl. Schöffler 2006, S. 71). Hiermit kann eine Überprüfung der Werbemaßnahmen erfolgen.

Zudem empfiehlt es sich ein Merkblatt für die Freiwilligen zu erstellen und diesen auszuhändigen. Es sollte alle wichtigen Informationen über die Organisation enthalten, wie die aktuellen Arbeitsschwerpunkte, eine Kurzdarstellung der Organisation und deren Leitbild.

Außerdem sollte es Auskünfte geben zu der Art und Weise des Engagements, die Inhalte der Tätigkeit und deren zeitlicher Umfang. Das Merkblatt sollte auch die Leistungen für die Freiwilligen auflisten, wie die Unfall- und Haftpflichtversicherung, die Kostenerstattung und die Gratifikationen. Es können dort die Möglichkeiten der Partizipation innerhalb der Organisation dargestellt werden, wie die Teilnahme an Fortbildungen, die Begleitung durch Hauptamtliche und die Mitwirkung an Entscheidungen. Zusätzlich sollte es einen Teil zum Datenschutz und Schweigepflicht geben (vgl. Schöffler 2006, S. 65). Hierbei kann der Interessent alle wichtigen Punkte aus dem Erstgespräch im Nachhinein nachvollziehen.

Die Aufgabe des Freiwilligenkoordinators ist es nun einen passenden Bereich zu finden, in dem der Interessent seine Fähigkeiten und Wünsche bestmöglich einbringen kann (vgl. Kegel 2009, S. 71). Dafür wurden im Vorfeld die Tätigkeitsprofile mit den verschiedenen Aufgaben einschließlich der Anforderungen und Unterstützungsmöglichkeiten erstellt. Damit kann der Freiwilligenkoordinator dem Interessierten mehrere Engagementangebote machen. Gleichzeitig sollte er offen und aufmerksam sein für die Ideen und Anregungen, die der Interessent mitbringt. Daraus können neue Aufgaben entwickelt werden (vgl. Sturzenbecker 1999, S. 61).

Allgemein kann ein freiwilliges Engagement langfristig nur funktionieren, wenn beide Seiten einen Gewinn davon haben. Die Organisation erhält durch die Freiwilligen eine Unterstützung und Erweiterung ihres Angebotes und die Freiwilligen erhalten eine sinnvolle Tätigkeit mit einem Erfahrungszuwachs sowie der Dankbarkeit (vgl. Schöffler 2006, S. 60). Um jeden Freiwilligen langfristig an eine Organisation binden zu können, bedarf es eines spezifischen Eingehens auf dessen Motive für sein Engagement.

4.2.2 Motive und Motivation

Die Motive und Wünsche von Freiwilligen sind vielfältig und damit auch schwer zu verallgemeinern. Hierbei muss individuell auf jeden Freiwilligen eingegangen werden und dabei ist kein Motiv besser als ein anderes. Bei den meisten Freiwilligen ist eine Mischung aus persönlichen, altruistischen und funktionalen Gründen zu finden (vgl. Burmeister 1999, S. 12).

Die Personalmotivation stellt eine zentrale Führungsaufgabe dar. Aufgabe des Freiwilligenkoordinators ist es, die Motive der Freiwilligen zu identifizieren und darauf aufbauend ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 126).

Um die Bedeutung der Motivation zu verstehen, bedarf es einer kurzen theoretischen Erläuterung. Motivation bedeutet allgemein das Streben nach einem Ziel. Das Motiv ist der Antrieb zu einer einzelnen Handlung, während die Motivation eine generell wirkende Antriebsfunktion ist. Motiv und Motivation gehören zusammen und sind untrennbar miteinander verbunden (vgl. Sonnenleitner- Seegmüller 2010).

Man kann dabei zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterscheiden. Bei der intrinsischen Motivation erhält die Person eine Befriedigung durch das Handeln beziehungsweise die Tätigkeit selbst. Die extrinsische Motivation basiert auf fremden Anreizen, weshalb ein bestimmtes Handeln aus der Erwartung von Belohnung oder der Vermeidung von Bestrafung resultiert. Extrinsische und intrinsische Motivation stehen in Beziehung zueinander und können nicht immer klar von einander abgegrenzt werden. (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 92-94).

Nach dem Motivationsmodell von Herzberg führen fehlende Hygienefaktoren, wie als unangenehm empfundene Arbeitsbedingungen und eine schlechte Kommunikation untereinander zu Unzufriedenheit. Sind diese Faktoren im positiven Sinne vorhanden, führen sie nicht automatisch zu einer Zufriedenheit der Mitarbeiter. Um Zufriedenheit zu erlangen bedarf es Motivatoren, wie Anerkennung, Verantwortung und Entfaltungsmöglichkeiten (vgl. Wadsack 2002, S. 25). Erst wenn diese beiden Bedingungen erfüllt sind, ist ein Mitarbeiter zufrieden und motiviert. Dies bedeutet, dass in der Arbeit mit den Freiwilligen unbedingt für gute Rahmenbedingungen gesorgt werden sollte. So wird eine Unzufriedenheit vermieden. Gleichzeitig sollten Motivatoren zur Erlangung von Zufriedenheit vorliegen. Hierbei ist es individuell unterschiedlich, welche Motive bei jedem Freiwilligen vorhanden sind.

In der Grafik sind die verschiedenen Erwartungen und damit Motivationen von Freiwilligen laut dem Freiwilligensurvey abgebildet:

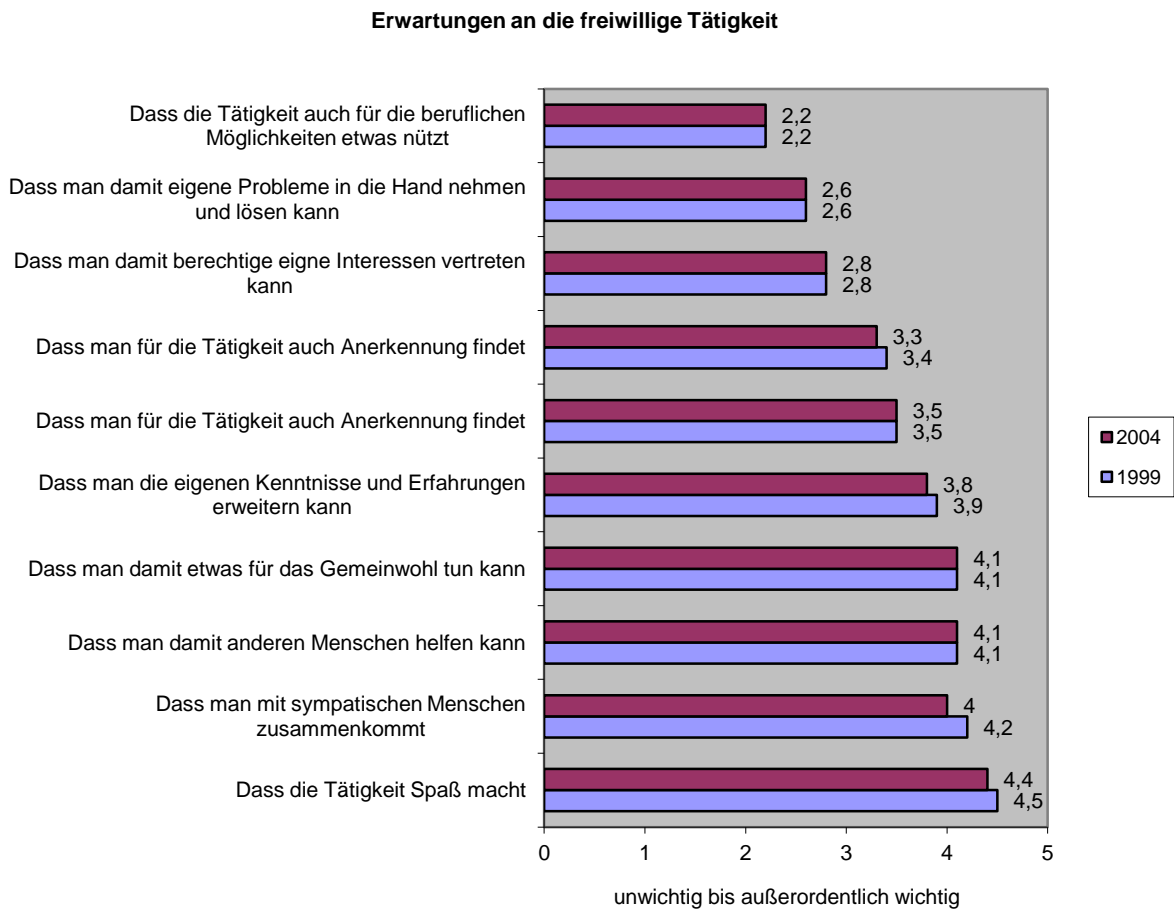


Abbildung 1: Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit (vgl. Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend 2005, S. 28)

Bei der Abbildung ist erkennbar, dass die meisten Freiwilligen Spaß bei der Tätigkeit haben wollen. Außerdem wollen sie mit sympathischen Menschen zusammen kommen. Beide Punkte haben seit 1999 eine große Bedeutung, haben sich jedoch leicht verringert. Auch wollen viele Freiwillige anderen Menschen helfen und etwas für das Gemeinwohl tun. Danach möchten Freiwillige ihre eigenen Kenntnisse und Erfahrungen erweitern. Schließlich streben sie nach Eigenverantwortlichkeit und Entscheidungsmöglichkeiten haben. Für einen Großteil der Freiwilligen ist es wichtig, dass die Tätigkeit Anerkennung findet. Bei einem geringeren Anteil zielen die Erwartungen darauf, mit einer freiwilligen Tätigkeit eigene Interessen zu vertreten beziehungsweise persönliche Probleme zu lösen. Von geringster Bedeutung ist der Punkt, dass es auch für die beruflichen Möglichkeiten von Nutzen sein kann.

Je nach der entsprechenden Zielgruppe in einer Organisation können die Motive auch anders gewichtet sein. Es ist nicht immer sofort erkennbar, welche Motive einen jeden Freiwilligen bewegen.

Dies kann durch gezielte Beobachtungen und regelmäßige Gespräche gut aufgezeigt werden. Wenn man nun die Motive eines jeden Freiwilligen zu kennen glaubt, ist es wichtig Maßnahmen zur Motivierung zu entwickeln.

So wünschen sich Freiwillige, die mit anderen Menschen zusammenkommen möchten, regelmäßige Treffen, Teamarbeit und Möglichkeiten zum Austausch. Wenn als Motivation der Erwerb von neuen Kenntnisse und Erfahrungen im Mittelpunkt steht, benötigen die Freiwilligen ein regelmäßiges Feedback, wechselnde Aufgaben und Unterstützung bei der Reflexion davon. Freiwillige, die Entscheidungsmöglichkeiten haben möchten, brauchen verantwortungsvolle Aufgaben, die Abfrage von Ideen und die Teilnahme an Teambesprechungen. Geht es den Freiwilligen darum etwas zu lernen oder etwas Neues zu machen, benötigen sie die Möglichkeit zur Qualifizierung und zu einer Freiwilligenkarriere, ein regelmäßiges Feedback sowie einen Mentor. Soll das Engagement den Freiwilligen für ihren weiteren Berufsweg nutzen, fordern sie Zertifikate und einen Nachweis über ihr Engagement sowie über besuchte Fortbildungen (vgl. Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V. 2007, S. 49). Hier muss sehr individuell und sorgfältig auf die einzelnen Motive eingegangen werden. Die Motive können sich jederzeit ändern, so dass der Freiwilligenkoordinator im engen Kontakt und Austausch mit den Freiwilligen stehen sollte. Gelingt es dem Freiwilligenkoordinator die Motive zu befriedigen, werden die Freiwilligen langfristig hoch motiviert ihrem Engagement nachgehen. Dafür braucht es eine enge Bindung zwischen dem Freiwilligenkoordinator und den Freiwilligen. Dafür ist eine nahe Begleitung der Freiwilligen von Anfang an notwendig.

4.2.3 Schnuppertermin oder Probephase

Allen Freiwilligen sollte einen Schnuppertermin oder eine Probephase angeboten werden. Bei dem Schnuppertermin und der Probephase sollte der Freiwilligenkoordinator möglichst oft anwesend sein. Damit erleichtert er dem Freiwilligen den Einstieg in die Tätigkeit. Gleichzeitig sollte er jederzeit für Fragen und Probleme ansprechbar sein und zudem auch regelmäßig von sich aus das Gespräch mit dem Freiwilligen suchen.

Manche Interessenten wünschen sich vor einer verbindlichen Entscheidung einen Schnuppertag. Hier empfiehlt sich die probeweise Teilnahme an einem Arbeitstag, so dass der Interessent mit anderen Freiwilligen und Kunden ins Gespräch kommen kann.

Auch eine Probezeit kann angeboten werden. Hierbei wird eine passende Zeitspanne besprochen, wonach im Anschluss eine schriftliche Vereinbarung getroffen wird. Somit kann sich der Freiwillige zunächst mit den Aufgaben und Arbeitsweisen vertraut machen und lernt die Organisation kennen.

Sowohl ein Schnuppertermin als auch eine Probephase sind nicht nur für den Freiwilligen vorteilhaft. Sie sind auch für den Freiwilligenkoordinator Gewinn bringend, da er dadurch den Interessenten besser kennenlernt. Im Anschluss kann er besser entscheiden, welche Tätigkeit passend ist. Außerdem bekommt er einen genauen Einblick in die Fähigkeiten und Motive des Interessenten (vgl. Schöffler 2006, S. 62). Im Anschluss sollte in jedem Fall ein Gespräch zwischen dem Interessenten und dem Freiwilligenkoordinator stattfinden, um die Erfahrungen zu reflektieren und mögliche Kritik zu äußern (vgl. Schöffler 2006, S. 62). Gleichzeitig kann geprüft werden, wobei der Freiwillige Unterstützungsbedarf hat und was mögliche Qualifizierungsmaßnahmen sein können. Danach sollte eine schriftliche Vereinbarung getroffen werden, die eine gewisse Verpflichtung symbolisiert.

4.2.4 Schriftliche Verbindlichkeiten

Es sollte immer mit jedem Freiwilligen eine schriftliche Vereinbarung getroffen werden. Sie stellt zwar keinen verbindlichen Vertrag dar, informiert aber über die gegenseitigen Rechte und Pflichten. Außerdem sollte das Schriftstück eine Belehrung zur Schweige- und Aufsichtspflicht enthalten. Durch eine schriftliche Vereinbarung entsteht Klarheit, Verbindlichkeit und eine gegenseitige Verantwortung (vgl. Kegel 2009, S. 71). Zwar ergeben sich daraus keine Rechtsansprüche, wie bei einem Arbeitsvertrag. Trotzdem demonstriert die schriftliche Vereinbarung die Ernsthaftigkeit des Freiwilligen und der Organisation. Außerdem können wichtige Absprachen und Erwartungen festgehalten werden. Darauf können sich beide Parteien jederzeit berufen (vgl. Lahn, Judis 2007, S. 51).

Für bestimmte Tätigkeitsbereiche empfiehlt es sich die Abgabe eines polizeilichen Führungszeugnisses zur Pflicht zu machen (vgl. Lahn, Judis 2007, S. 56).

Zudem ist der Freiwillige auf wichtige bürokratische Abläufe hinzuweisen, etwa die Abrechnung von entstandenen Ausgaben. Dabei sollte immer so wenig Bürokratie wie möglich erforderlich sein. Gleichzeitig müssen eventuell getätigte Auslagen von den Freiwilligen durch die Organisation unverzüglich und zuverlässig erstattet werden.

Es bietet sich an, im Vorfeld einen genauen Handlungsablauf für das weitere Vorgehen zu erarbeiten, welches die Einarbeitung, Begleitung und Verabschiedung beinhaltet.

Dieser Ablauf soll auch dem Freiwilligen transparent dargestellt werden. Das schafft Klarheit und Verbindlichkeit bei allen Beteiligten. Freiwillige benötigen vor allem zu Beginn ihrer Tätigkeit viel Aufmerksamkeit in Form einer kompetenten Einführung, um ihr Engagement gut ausüben zu können (vgl. Kegel 2009, S. 71-72).

4.3 Während des Engagements

4.3.1 Anleitung und Einarbeitung

Eine gründliche Einarbeitung ist äußerst wichtig, denn sie schafft eine Orientierung für den Freiwilligen und bereitet ihn auf die freiwillige Tätigkeit vor. Für die Organisation besteht gegenüber den Freiwilligen eine Fürsorgepflicht. Deshalb dürfen sie nicht unvorbereitet und ohne fachliche Begleitung mit komplexen Aufgaben beauftragt werden (vgl. Lahn 2007a, S. 18).

Die Einarbeitung sollte in jedem Fall folgende Punkte enthalten:

- das Kennenlernen der Organisation, der Einsatzorte und der Räumlichkeiten,
- das Kennenlernen von anderen Freiwilligen, hauptamtlichen Ansprechpartnern und Klienten,
- die Vermittlung von den Zielen und dem Leitbild sowie von offiziellen und inoffiziellen Regeln der Organisation,
- die Einarbeitung in das Aufgabenfeld und Einweisung in die passende Arbeitsweise sowie in den Umgang mit den Klienten,
- die Informationen zu den Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Rechten des Freiwilligen und
- die Einweisung in vorhandene Qualitätsstandards.

Mit einer guten Einarbeitung soll eine Identifikation und ein Zugehörigkeitsgefühl zu der Organisation erreicht werden. Ziel ist die kollegiale Einbindung des Freiwilligen in die Organisation, so dass der Zugang zu wichtigen Informationen und Mitspracherechten gesichert ist (vgl. Lahn 2007a, S. 18).

Für die Einarbeitung ist entweder der Freiwilligenkoordinator oder andere Mitarbeiter, die mit dem Tätigkeitsfeld vertraut sind, zuständig. Die jeweilige Dauer und Intensität der Einarbeitung ist dabei stark von dem Engagementbereich abhängig.

Bei Organisationen, in denen häufig neue Freiwillige anfangen, empfiehlt sich eine standardisierte Einarbeitung nach einem Einarbeitungsplan oder nach einem Handbuch mit allen wichtigen Informationen (Biedermann 2000, S. 111-125). Die Einarbeitung kann theoretisch oder praktisch erfolgen. Manche Organisationen bieten im regelmäßigen Rhythmus Einführungsveranstaltungen für alle neuen Freiwilligen an, weitere schulen jeden einzelnen Freiwilligen individuell. Andere Organisationen haben Mentoringprogramme entwickelt, bei denen neue Freiwillige von schon länger anwesenden Freiwilligen eingeführt werden.

Zu klären gilt es, welche Qualifikationen der Freiwillige vor seiner Tätigkeit erhalten muss und welche er während seinem Engagement fortlaufend erlernen kann. Dies ist individuell je nach Tätigkeitsbereich und der Anzahl der neu hinzukommenden Freiwilligen zu regeln. Hier gilt es im Vorfeld ein schlüssiges Konzept zu entwickeln.

Eine gute Einarbeitung ist wichtig, damit der Freiwillige die Kenntnisse erlangt, welche für die freiwillige Tätigkeit von Bedeutung sind. Auch für die Organisation ist es vorteilhaft, wenn die Freiwilligen qualifiziert und kompetent sind (vgl. Biedermann 2000, S. 111-125). Eine umfangreiche Einarbeitung ist in jeden Fall wichtig, um eine enge Bindung zu dem Freiwilligen zu bekommen sowie eine qualitative und fachlich angemessene Arbeit zu sichern. Aber auch über die Einarbeitungsphase hinaus müssen die Freiwilligen angemessen begleitet werden.

4.3.2 Begleitung und Austausch

Es sollte selbstverständlich sein, dass die Freiwilligen nicht nur während der Einarbeitung, sondern während ihres gesamten Engagements unterstützt werden.

Hierbei gilt es ihnen fortlaufend praxisrelevante Informationen zu vermitteln sowie Handlungsweisen für bestimmte Situationen aufzuzeigen und zu reflektieren. Durch die ständige Begleitung kann zudem eine Über- oder Unterforderung vermieden werden. Deshalb ist es wichtig, dass die Freiwilligen regelmäßig konstruktive Rückmeldungen und Anregungen zu ihrer Tätigkeit bekommen. Das Klima untereinander sollte deshalb von Austausch und Offenheit geprägt sein (vgl. Biedermann 2000, S. 111-125).

Während ihres Engagements werden die Freiwilligen als Mitarbeiter der Organisation betrachtet und werden damit auch in die Personalentwicklung eingeschlossen (vgl. Reifenhäuser 2009, S. 98). So muss langfristig der Personalbedarf an Freiwilligen geplant werden. Es sind einige Instrumente der Personalentwicklung für Freiwillige nutzbar, wenn auch nicht alle.

Es kann in regelmäßigen Abständen ein Zwischen- und Rückmeldungsgespräch mit jedem Freiwilligen durch den Freiwilligenkoordinator geführt werden. Zudem empfiehlt es sich mit jedem Freiwilligen regelmäßige Entwicklungsgespräche durchzuführen.

Die meisten Freiwilligen wünschen sich ein möglichst festes Forum zum Austausch mit den anderen Freiwilligen, den Hauptamtlichen und dem Freiwilligenkoordinator. Hierfür empfehlen sich wöchentliche oder monatliche Freiwilligentreffs (vgl. Kegel 2002, S. 100). Diese regelmäßigen Treffen dienen dem Erfahrungsaustausch und dem Kontakt der Freiwilligen untereinander, wobei die Teilnahme freiwillig ist.

Dabei sollten die Treffen den Erwartungen und Bedürfnissen der Teilnehmer entgegenkommen. Es bietet sich an, dass die Leitung der Treffen von dem Freiwilligenkoordinator übernommen wird. Es sollte eine Balance zwischen fachlicher Anregung und informellen Austausch schaffen (vgl. Schöffler 2006, S. 88-89).

Die Freiwilligen sollten die Möglichkeit haben an Teamsitzungen und Besprechungen teilzunehmen, wobei ihnen ein Raum für Anregungen und Kritik geboten wird. Außerdem kann der Austausch bei gemeinsamen Qualifizierungsangeboten und fortlaufend im Alltag stattfinden. Dies ist ein Grund, weshalb die Qualifizierung von Freiwilligen eine wichtige Rolle einnimmt.

4.3.3 Qualifizierung

Als eine weitere Form der Personalentwicklung sollte für alle Freiwilligen eine Qualifizierungsplanung erfolgen. Damit wird die Qualität des freiwilligen Engagements gesichert, die Freiwilligen werden gefördert und es wird insgesamt die Qualität der Arbeit in der Organisation gesteigert (vgl. Kegel 2009, S. 72). Ein weiter Vorteil von der Teilnahme an Fortbildungen ist, dass sich hierbei die Freiwilligen kennen lernen und sich untereinander austauschen können. Es können auch Fortbildungen für Freiwillige und Hauptamtliche zusammen angeboten werden, auch hierbei wird der gegenseitige Austausch gefördert.

Zur Qualifizierung der Freiwilligen eignen sich verpflichtende oder freiwillige Fort- und Weiterbildungen, sowie eine gezielte fachliche Anleitung und Begleitung durch Hauptamtliche. Bei externen Fortbildungen werden für den einzelnen Freiwilligen die Kosten für eine Fortbildung nach deren Wahl übernommen und es wird eine individuelle Förderung ermöglicht.

Zur Klärung des individuellen Qualifizierungsbedarfs eines jeden Freiwilligen wird von dem Freiwilligenkoordinator ein Einschätzungssystem erstellt.

Hierbei gleicht er das Anforderungsprofil mit den tatsächlichen Kenntnissen und Fähigkeiten des Freiwilligen ab (vgl. Reifenhäuser 2009, S. 99-101). Daraus ergeben sich dann Maßnahmen zur weiteren Qualifizierung, die mit den Freiwilligen abgestimmt werden müssen. Auf individuelle Weiterbildungswünsche von Freiwilligen sollte immer eingegangen werden.

Die Fortbildungen können sich nach den Zielen der Organisation, den Schwerpunkten der Tätigkeit und den Wünschen der Freiwilligen richten. Weitere Formen der Qualifizierung können Mentoringprogramme, ein *Training on the job* durch Hauptamtliche, das Selbststudium mit dafür bereitgestellter Literatur, der Erfahrungsaustausch, die kollegiale Beratung sowie das Coaching sein.

Je nach Arbeitsfeld kann es zudem nötig sein, dass die Freiwilligen regelmäßig an einer Supervision teilnehmen. Dies empfiehlt sich bei besonders belastenden Tätigkeitsbereichen (vgl. Schöffler 2006, S. 88-89).

Welche Qualifizierungsmaßnahmen gewählt werden, hängt von dem Aufgabenfeld, der Zielgruppe und dem Kostenbudget ab (vgl. Reifenhäuser 2009, S. 99-101). Jedoch sind alle Formen der kostenlosen Teilnahme an den Fortbildungen eine wichtige Form der Anerkennung für die Freiwilligen (vgl. Schöffler 2006, S. 88-89).

Neben der Qualifizierung spielt zudem die Partizipation in der Arbeit mit Freiwilligen eine wichtige Rolle.

4.3.4 Partizipation

Für die Zufriedenheit der Freiwilligen ist deren Partizipation sehr wichtig. Sie wollen dabei in alle sie betreffenden Entscheidungen mit einbezogen werden (vgl. Kegel 2009, S. 72-73). Es lohnt sich im Vorfeld ein umfassendes Beteiligungssystem zu implementieren. Dies sollte unbedingt auch für die Hauptamtlichen gelten, um Neid und Konflikte zu vermeiden (vgl. Kegel 2009, S. 73). Freiwillige wünschen sich oftmals mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf ihren eigenen Tätigkeitsbereich. Sie sollten zu allen Themen befragt werden, die sie unmittelbar betreffen. Es sollte eine aufgeschlossene und wertschätzende Gesprächskultur geben. Dabei können von jedem Freiwilligen Vorschläge offen genannt werden. Diese werden ernst genommen und an die richtigen Stellen in der Organisation weitergeleitet. Dafür eignen sich die Teilnahme aller Freiwilligen an den Teamtreffen und die Wahl eines Freiwilligen- Sprechers für die Leitungsbesprechungen. Die Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Freiwilligen können damit auf allen unterschiedlichen Ebenen gesichert werden (vgl. Schöffler 2006, S. 76).

Die Freiwilligen sollten in die Planung von gemeinsamen Ausflügen und bei der Anschaffung von bestimmten Arbeitsmaterialien mit einbezogen werden. Ein eigener Etat für die Freiwilligen signalisiert Vertrauen und fördert das eigenverantwortliche Handeln.

Ebenso begünstigt ein eigener Raum oder Arbeitsplatz eine professionelle Tätigkeit etwa bei der Vorbereitung oder für gemeinsame Gespräche. So erfährt das freiwillige Engagement eine besondere Wertschätzung.

Der Zugriff auf gemeinsame Ressourcen, wie Büromaterial, Medien, Kommunikationsmittel oder den Fuhrpark, sollte selbstverständlich sein (vgl. Daneke 2003, S. 170-172). Ebenso im Gegenzug die Mitverantwortung für deren Nutzung.

Mit der Beteiligung an Entscheidungsprozessen und einer Grundausstattung an Arbeitsmitteln ist eine echte Partizipation von Freiwilligen möglich. Dann werden sich die Freiwilligen als gleichberechtigte Mitarbeiter fühlen.

Dies ist die Voraussetzung für ein kooperatives Miteinander und zufriedene Freiwillige. Den Freiwilligen sollte auch die Möglichkeit geboten werden, anspruchsvollere Aufgabenbereiche mit mehr Verantwortung zu übernehmen.

4.3.5 Karrieremöglichkeiten

Der Freiwilligenkoordinator sollte gezielt ein System entwickeln, das Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für Freiwillige ermöglicht, also eine Freiwilligen- Karriere (vgl. Kegel 2002, S. 99). Besonders für Freiwillige deren Motivation es ist, etwas Neues zu lernen, kann die Übernahme von mehr Verantwortung und anspruchsvolleren Aufgaben sehr motivierend sein. Es bieten sich regelmäßige Entwicklungsgespräche mit jedem Freiwilligen an (vgl. Reifenhäuser 2009, S. 98). Hier können individuelle Fördermöglichkeiten herausgearbeitet werden und für besonders engagierte Freiwillige individuelle Wege zu mehr Verantwortungsübernahme aufgezeigt werden (vgl. Kegel 2009, S. 72). Dies kann eine vorher festgelegte Karrieremöglichkeit sein oder individuelle Lösungsvarianten. Es gilt hierbei zu beachten, dass alle Freiwilligen weiterhin gleichberechtigt sind und ein gleiches Maß an Anerkennung erfahren.

4.3.6 Anerkennung

Es muss immer in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen eine umfassende Anerkennungskultur geplant und umgesetzt werden.

Jedoch sind alle Formen der Würdigung nutzlos, wenn als Grundlage der Anerkennung der ausdrückliche Wille der Hauptamtlichen zur Zusammenarbeit mit den Freiwilligen nicht vorhanden ist (vgl. Lahn 2007c, S. 27). Nur wenn diese das Engagement als eine Bereicherung erleben, werden sie zu einer ehrlichen Anerkennung bereit sein.

Es gibt zum einen Formen der immateriellen Anerkennung und zum anderen Formen der materiellen Anerkennung. Zu der immateriellen Anerkennung zählen Auszeichnungen, Ehrungen, Danksagungen und Berichterstattungen in den Medien. Diese Formen der Anerkennung sind relativ einfach und kostengünstig zu realisieren. Jedoch sollte diese Form der Anerkennung verlässlich organisiert sein und regelmäßig stattfinden.

Es erleben nicht alle Freiwilligen diese Form der Würdigung als eine tatsächliche Anerkennung. Deshalb sollte jede Form der Anerkennung auf die Kultur der Organisation und die vorhandenen Freiwilligen abgestimmt sein.

Bei den materiellen Anerkennungsformen ist zwischen der geldwerten und der monetären Anerkennung zu unterscheiden. Geldwerte Anerkennungen sind eine bevorzugte Berücksichtigung bei der Vergabe von Arbeits-, Studien- oder Kindergartenplätzen, eine Freistellung und Anerkennung des Engagements in der Schule und im Beruf sowie der Nachweis und die Zertifizierung des freiwilligen Engagements. Monetäre Anerkennungsformen sind ein geringfügiges Taschengeld, die Erstattung der entstandenen Kosten, eine Aufwandsentschädigung und die Beitragszahlung der Haftpflicht- und Unfallversicherung der Freiwilligen (vgl. Lahn 2007c, S. 27-28).

Die monetäre Anerkennung ist umstritten, vor allem was die Zahlung von einem Taschengeld oder einer Aufwandsentschädigung betrifft, die über den tatsächlichen Ausgaben liegen. Die Motivstrukturen der Freiwilligen können sich durch die monetäre Entlohnung stark verändern, zum Teil soweit, dass dadurch die intrinsische Motivation zerstört wird. Deshalb bin ich der Meinung, dass es ausreichend ist, wenn für das freiwillige Engagement eine Aufwandsentschädigung gezahlt wird, die nur die entstandenen Kosten deckt. Denn viel wichtiger als monetäre Leistungen ist die immaterielle Anerkennung, wie Partizipations- und Weiterbildungsmöglichkeiten (vgl. Peglow 2002, S. 105-106). Außerdem geht es den Freiwilligen in ihrem Engagement nicht um das Geldverdienen, sondern um persönliche Weiterentwicklung, Erfolgserlebnisse und soziale Kontakte.

Geld macht potentiell abhängig und davon Abhängige äußern weniger Kritik, als sich von der Organisation unabhängig fühlende Menschen. Kritische Freiwillige sind jedoch eine wichtige Quelle für notwendige Reflexionen und Diskussionen über die Arbeit in der Organisation. Zudem sind Menschen, die einer Tätigkeit primär aus finanziellen Beweggründen nachgehen, weniger motiviert als solche, die eine Tätigkeit aus ihrem inneren Bedürfnis heraus tun (vgl. Daneke 2003, S. 155-156).

Deshalb bin ich zwar für den finanziellen Ersatz von entstandenen Kosten, aber gegen weitere Zahlungen an Freiwillige darüber hinaus. Es ist noch wichtig zu erwähnen, dass wenn Auslagen erstattet werden, dies möglichst unbürokratisch erfolgen sollte mit einer verlässlichen und pünktlichen Zurückzahlung (vgl. Reifenhäuser 2009, S. 94-95).

Der Arbeitskreis und der Freiwilligenkoordinator sollten im Vorfeld planen, welche Gratifikationen sie den Freiwilligen finanziell und personell bieten können. Hierbei gilt es, ein möglichst breites Angebot an verschiedenen Gratifikationen zu erstellen, um alle verschiedenen Motive jedes einzelnen Freiwilligen anzusprechen.

Deshalb ist es so wichtig im Erstgespräch und während der Arbeit mit dem Freiwilligen dessen Motivation für das Engagement zu kennen, damit man dieses entsprechend würdigen kann (vgl. Daneke 2003, S. 77-78).

Eine Anerkennung sollte immer die folgenden drei Komponenten erfüllen: eine Individualität als Ausdruck für die Auseinandersetzung mit der Person, eine Belohnung als den materiell abschätzbaren Wert der Ehrung und ein Symbol als Anerkennung der erbrachten Leistung (vgl. Wadsack 2002, S. 21).

All diese Formen der Danksagungen stärken die Motivation der Freiwilligen in besonderem Maße, kosten die Organisation aber auch Geld und Zeit. Die Investitionen werden sich aber lohnen, indem es eine hohe Zufriedenheit unter den Freiwilligen gibt. Erfüllte Freiwillige sind bereit sich langfristig zu engagieren und das positive Bild der Organisation nach außen zu verbreiten (vgl. Kegel 2009, S. 73). Wichtig ist, dass diese Formen der Anerkennung an alle Freiwillige gleich verteilt werden. Freiwillige sind aber nur zufrieden, wenn es ein kollegiales und konfliktfreies Miteinander mit den Hauptamtlichen gibt. Außerdem benötigen auch die Hauptamtlichen Formen der Anerkennung, damit kein Neid gegenüber den Freiwilligen aufkommt (vgl. Reifenhäuser 2009, S. 108).

4.3.7 Konfliktmanagement

Für eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Hauptamtlichen und Freiwilligen sollten einige Rahmenbedingungen erfüllt sein. Wie bereits genannt, stellt ein verlässlicher Ansprechpartner eine wichtige Funktion dar. Eine klare Trennung von hauptamtlicher Arbeit und freiwilligen Engagement verhindert Konflikte (vgl. Schöffler 2006, S. 76).

Die Beziehung zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen sollte von Anfang an offen und gleichberechtigt gestaltet sein. Dabei sollten von beiden Parteien verschiedene Rechte und Pflichten definiert und kommuniziert werden.

Freiwillige haben unter anderem ein Recht auf eine sinnvolle Tätigkeit, die Versorgung mit notwendigen Informationen über ihr Aufgabengebiet, die Berücksichtigung ihrer Wünsche, die Einführung und Unterstützung bei der Ausübung ihrer Tätigkeit sowie die Anerkennung ihrer Leistung.

Gleichzeitig haben Freiwillige die Pflicht, Absprachen und Regeln der Organisation zu befolgen, Probleme und Unklarheiten anzusprechen, sich in das Gesamtteam einzufügen und die Anweisungen von Hauptamtlichen zu befolgen sowie gegebenenfalls an Fortbildungen teilzunehmen.

Hauptamtliche haben das Recht, den Freiwilligen Anweisungen zu geben, Probleme und Entwicklungen anzusprechen, eigene Wünsche und Vorstellungen zum freiwilligen Engagement zu haben, unangemessene Ideen abzulehnen und als Kollegen respektiert zu werden. Die Hauptamtlichen haben aber auch die Pflicht, alle notwendigen Qualifikationen und Bedingungen für die Tätigkeit bekannt zu machen, Vorbereitungszeit und Anleitung mit einzuplanen, Standards zu setzen und zu überprüfen sowie konstruktive Rückmeldungen vorzubereiten.

Wenn den Mitarbeitern die Rechte und Pflichten bewusst sind, gestaltet sich die Zusammenarbeit auf einer professionellen, kollegialen Ebene (vgl. Schöffler 2006, S. 78-79).

Oftmals bilden sich zwischen den Freiwilligen und Hauptamtlichen verschiedene Rollen untereinander heraus. Der Freiwilligenkoordinator sollte deren Beziehung mit allen Rechten und Pflichten definieren und die unterschiedlichen Rollenmuster thematisieren.

Meiner Meinung nach empfiehlt sich das kollegiale Beziehungsmodell, da dort eine klare Grenzsetzung möglich ist, die für einen reibungslosen Arbeitsablauf notwendig ist. Dennoch sollte dem Kontakt- und Kommunikationsbedürfnis der Freiwilligen durch entsprechende Angebote wie Gesprächsrunden oder Einzelgespräche Rechnung getragen werden (vgl. Schöffler 2006, S. 81). Bei dem kollegialen Beziehungsmodell haben die Freiwilligen ihre eigenen Aufgaben und sind Kollegen. Es basiert auf Gleichbehandlung, Gleichberechtigung und gemeinsamen Interessen wie zum Beispiel das Wohl der Klienten. Bei diesem Beziehungsmodell können gut negative Gefühle, wie Neid oder Eifersucht verhindert werden und ein möglichst innovatives Betriebsklima geschaffen werden (vgl. Daneke 2003, S. 140). Es gibt außerdem das sozialarbeiterische und das freundschaftliche Beziehungsmodell. Bei dem erst genannten werden die Freiwilligen als Klienten mit eigenen Problemen betrachtet und beim zweit genannten wird mit den Freiwilligen eine freundschaftliche Beziehung eingegangen (vgl. Daneke 2003, S. 138). Beide Modelle finde ich für ein erfolgreiches Freiwilligenmanagement nicht passend.

Trotz all dieser Vorkehrungen und auch unter guten Rahmenbedingungen kann es zu Konflikten kommen. Bei Konflikten geht es um unterschiedliche Einstellungen, Interessen, Charaktere, Informationen oder Arbeitsansätze. Je eher Konflikte erkannt werden, desto leichter sind sie durch gute Kommunikation zu klären.

Jedoch sind Konflikte nicht nur schlecht, sondern können auch als Motor für Veränderungen und Innovationen genutzt werden. Hier bedarf es einer professionellen, unabhängigen Konfliktbegleitung durch die Leitung. Regelmäßige Treffen können helfen Probleme im Anfangsstadium anzusprechen und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten zu finden (vgl. Schöffler 2006, S. 81).

Trotzdem beinhalten Konflikte ein hohes Stresspotential und werden von den Freiwilligen als unangenehm erlebt. Treten diese häufiger auf, kann dies ein Grund für die Beendigung eines Engagements sein.

4.4 Nach dem Engagement

4.4.1 Verabschiedung

Es kann immer vorkommen, dass Freiwillige aus beruflichen oder persönlichen Gründen die Organisation verlassen. Aufgabe des Freiwilligenkoordinators ist es, diesen Zeitpunkt zusammen mit dem Freiwilligen zu erkennen. Gleichzeitig kann geprüft werden, ob es Tätigkeitsbereiche mit geänderten Anforderungen gibt, die noch weitergeführt werden können. Ein Ende des Engagements kann auch vor dem Beginn der freiwilligen Tätigkeit besprochen werden.

Bei der Beendigung eines Engagements durch den Freiwilligen, empfiehlt es sich nach den Gründen zu fragen und diese zu evaluieren. Hauptgründe für die Beendigung eines Engagements sind meist ein Umzug sowie berufliche oder familiäre Aspekte. Dies gilt es zu akzeptieren. Es gibt jedoch andere Gründe, die interessant für die Evaluation sind, weil Unstimmigkeiten bei den Rahmenbedingungen des Engagements vorliegen. Dies können ein zu großer zeitlicher Aufwand, ungenügende Beteiligungsrechte, Konflikte mit den Hauptamtlichen sowie eine dauerhafte Überforderung sein (vgl. Wadsack 2002, S. 19).

Es sollte für alle Beteiligten, vor allem auch für die Klienten, ein guter Übergang geschaffen werden. Außerdem muss frühzeitig ein Nachfolger gesucht und eingearbeitet werden (vgl. Sturzenhecker 1999, S. 64).

Auch ein Beenden des Engagements durch die Organisation ist manchmal nötig und legitim, etwa wenn der Freiwillige eine Gefährdung für die Klienten darstellt oder wenn es zu einer dauerhaft negativen Beeinträchtigung der Arbeitsatmosphäre kommt.

Bei schwerwiegendem Fehlverhalten wie Betrug oder Gewalt muss eine sofortige und unwiderrufliche Kündigung erfolgen (vgl. Kaltenbrunner 2010, S. 172).

Eine gewisse Fluktuation ist bei der Arbeit mit Freiwilligen natürlich. Solche Fluktuationsprozesse muss man akzeptieren und einplanen. Sie sollten aber nicht ignoriert werden. Möglicherweise sind die Rahmenbedingungen der Organisation nicht stimmig. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Bestandes an Freiwilligen im Sinne einer Personalentwicklung ist deshalb wichtig. So muss die Anzahl der Freiwilligen bewusst geplant und auch beeinflusst werden. Dies beinhaltet vor allem die frühzeitige Suche und Einarbeitung von neuen Freiwilligen.

Denkbar ist es, einmal im Jahr für alle Freiwilligen einen Termin anzubieten, bei dem gemeinsam die aktuelle Situation reflektiert wird und Handlungsschritte abgeleitet werden. Hierbei sollte evaluiert werden, ob die Ziele und die Zielgruppe angemessen und die Aufgaben aktuell sind. Ferner ist abzugleichen, ob die Form der Anerkennung noch passend für die Freiwilligen ist (vgl. Sturzenhecker 1999, S. 70).

Der Abschied sollte dem Engagement entsprechend von der Leitung und dem Freiwilligenkoordinator gewürdigt werden, etwa durch eine öffentliche Veranstaltung, ein Abschlussgespräch, ein Geschenk oder eine Pressemitteilung. Zudem sollte der Freiwillige eine Bescheinigung und ein Zeugnis über sein freiwilliges Engagement bekommen.

Mit dem ehemaligen Freiwilligen kann vereinbart werden, in welcher Form ein weiterer Kontakt bestehen soll. Eine Kultur der Verabschiedung ist dabei ebenso wichtig wie die gute Einführung (vgl. Schöffler 2006, S. 63).

4.4.2 Ehemaligenkultur

Es empfiehlt sich die ehemaligen Freiwilligen nicht aus den Augen zu verlieren, da sie ein wichtiger Werbeträger sind. Deshalb sollte der Freiwilligenkoordinator mit ihnen den Kontakt halten und sie zu besonderen Festen, Ehrungen oder ähnlichem einladen. Viele Organisationen verfassen einen regelmäßigen Newsletter, mit dem sich auch ehemalige Freiwillige weiter informieren können. Spezielle Aktionen ausschließlich für ehemalige Freiwillige bieten sich an, um die Beziehung zu ihnen zu pflegen. Freiwillige, die auf diesem Weg weiterhin einen guten Eindruck von der Organisation gewinnen können, verbreiten dies in ihrem Umfeld und sind ein wichtiger Werbeträger. Eine umfassende Ehemaligenkultur kann dazu führen, dass ein ehemaliger Freiwilliger wieder in die Organisation zurückkehrt, mit dem Vorteil, dass er schon eingearbeitet ist. Die Gründe für die Beendigung eines Engagements gilt es zu evaluieren.

4.4.3 Evaluation

Um den Erfolg der freiwilligen Tätigkeit belegen zu können, empfiehlt sich die Evaluation. Diese kann in Gesprächsrunden, durch Einzelgespräche oder durch schriftliche Befragungen stattfinden. Eine regelmäßig durchgeführte Evaluation hilft der Organisation aus den Rückmeldungen zu lernen. Damit kann einer Unzufriedenheit vorgebeugt oder diese frühzeitig abgestellt werden (vgl. Schöffler 2006, S. 83).

Es muss fortlaufend geklärt werden, ob bei den Freiwilligen die Erwartungen an ihr Engagement erfüllt sind, ob sie gleichberechtigt behandelt werden, ob sie angemessen gewürdigt werden und ob sie genug Möglichkeiten der Mitbestimmung haben. Diese Fragen sollten sehr ehrlich hinterfragt werden. Denn nur wenn für die Freiwilligen alles zu ihrer Zufriedenheit läuft, werden sie sich auch langfristig in der Organisation engagieren und den guten Ruf nach außen verbreiten (vgl. Biedermann 2000, S. 111-125).

Gleichzeitig müssen aber auch die Hauptamtlichen regelmäßig nach ihrer Meinung und ihren Verbesserungsvorschlägen zum freiwilligen Engagement befragt werden. Denn nur wenn sie zufrieden sind, werden sie zu einem kooperativen Miteinander mit den Freiwilligen bereit sein. Im Rahmen der Evaluation können damit unterschwellige Konflikte aufgedeckt werden, aber auch Unzufriedenheiten und Verbesserungswünsche geklärt werden. Hierbei ist es die Aufgabe des Freiwilligenkoordinators die Punkte in der Praxis umzusetzen.

Alle evaluierten Ergebnisse können für die Werbung und die Lobbyarbeit genutzt werden, um die große Bedeutung des freiwilligen Engagements nach außen zu transportieren (Kegel 2009, S. 74). Hierfür empfiehlt sich die Kooperation mit festen Netzwerkpartnern.

4.4.4 Kooperation und Vernetzung

Freiwilligenmanagement hat sehr viel mit Vernetzung und Netzwerkarbeit zu tun. Über ein gut funktionierendes Netzwerk können Freiwillige geworben werden und es können damit vielfältige Vorteile für die Freiwilligen entstehen. Es empfiehlt sich hierbei vor allem eine Kooperation mit den Medien und wichtigen Personen des öffentlichen Lebens. Beide Kooperationen sind für die Öffentlichkeitsarbeit von Bedeutung, aber auch für die öffentliche Würdigung des Engagements. Auch der Kontakt zu Politikern sollte beachtet werden, damit Rechte und Wünsche der Freiwilligen in die politische Gesetzgebung einfließen können. Zudem bieten sich Kooperation mit anderen Organisationen an, um gemeinsame Fortbildungen und Feste für Freiwillige anzubieten oder um den Freiwilligen ein breiteres Tätigkeitsfeld bieten zu können.

Zuletzt ist die Kooperation mit Freiwilligenagenturen von großer Bedeutung, da diese Freiwillige vermitteln und neue Entwicklungen im Freiwilligenmanagement kennen und anwenden. Auch bei der Qualitätssicherung können die Freiwilligenagenturen wichtige Hilfestellungen geben.

4.4.5 Qualitätssicherung

Es sollte regelmäßig eine Überprüfung und Bewertung des freiwilligen Engagements in der Organisation stattfinden. Dazu muss am Anfang von dem Arbeitskreis in der Phase der strategischen Planung festgelegt werden, was wichtige Qualitätskennzahlen für die Arbeit mit Freiwilligen sind. Dies können quantitative Aussagen, wie die Anzahl der Freiwilligen, die durchschnittliche Engagementdauer oder etwa die Anzahl der geleisteten Stunden sein (vgl. Reifenhäuser 2009, S. 113). Aber auch qualitative Aussagen, wie die Motive und die Zufriedenheit der Freiwilligen können dabei berücksichtigt werden (vgl. Kegel 2009, S. 74).

Werden diese Ergebnisse regelmäßig erfasst und ausgewertet, lassen sich daraus verschiedene Schlussfolgerungen über den Erfolg der Arbeit mit den Freiwilligen ziehen. Es empfiehlt sich in regelmäßigen Abständen Zufriedenheitsanalysen von Freiwilligen und Hauptamtlichen zu erheben. Die Ergebnisse können für die Öffentlichkeitsarbeit und Werbung genutzt werden sowie für die Lobbyarbeit zur Verdeutlichung des Wertes des freiwilligen Engagements (vgl. Kegel 2002, S. 101).

Sowohl die Evaluation als auch die Qualitätssicherung sollten ein fester Bestandteil des Freiwilligenmanagements sein. Es bietet sich an das Freiwilligenmanagement in ein vorhandenes Qualitätsmanagementsystem zu integrieren. Alle Prozesse des Freiwilligenmanagements müssen fortlaufend im Rahmen des Qualitätsmanagements überprüft und angepasst werden. Es handelt sich um einen permanenten prozesshaften Verlauf.

4.5 Auswertung der Antworten

Die Auswertung der Standards und damit verbunden die Beantwortung der Fragen gibt Auskünfte über die Qualität des Freiwilligenmanagements in der Organisation.

Die Beantwortung der Qualitätsstandards sollte im Interesse der Organisation ehrlich erfolgen. Einige Freiwilligenkoordinatoren werden für sich beantworten können, dass sie alle Standards erfüllen.

Das ist sehr gut und es kann davon ausgegangen werden, dass das Freiwilligenmanagement in der Organisation erfolgreich implementiert wurde. Doch auch dann wird es immer Punkte geben, die sich im Rahmen der Organisationsentwicklung und dem fortlaufenden Bestreben nach Qualitätsentwicklung verbessern lassen. Diese Punkte können mit Hilfe der Standards aufgezeigt werden und regen zu einer Reflexion über die bisher geleistete Arbeit an.

Organisationen, die viele der Punkte erfüllen oder manche nur teilweise, erhalten eine Übersicht über die Prozesse, welche sie noch entwickeln oder verbessern müssen.

Für Organisationen, welche die meisten Standards noch nicht erfüllen oder erst mit dem Freiwilligenmanagement beginnen wollen, wird eine Übersicht aufgezeigt, wie sie dieses am besten umsetzen und wie sie dabei vorgehen sollten.

So kann jeder Freiwilligenmanager für sich und jede Organisation intern entscheiden, welche Standards von Bedeutung sind. Damit dient dieses Instrument der internen Reflexion. Es ist auch gut für Werbezwecke und die Öffentlichkeitsarbeit nutzbar.

Ein Anwendungsbeispiel der Qualitätsstandards in der Arbeit mit Freiwilligen stelle ich im nächsten Kapitel dar, indem ich dies auf meinen Arbeitsbereich beziehe.

5. Qualitätsstandards bei dem Familienentlastenden Dienst von der Einhorn gGmbH

5.1 Einleitung

Ich arbeite bei dem freien Träger „Einhorn gGmbH“ in Berlin. Er wurde 1999 als Einhorn e.V. gegründet und 2010 in eine gGmbH umgewandelt. Die Organisation besteht aus den drei Bereichen Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe und Schulsozialarbeit. Momentan sind dort 57 Mitarbeiter beschäftigt, sowie mehrere Honorarkräfte. Der Umsatz lag 2012 bei 1,8 Millionen Euro. Die Einhorn gGmbH ist Mitglied im Paritätischen Wohlfahrtsverband.

Zur Verdeutlichung der Bereiche und der Hierarchien hier das aktuelle Organigramm:

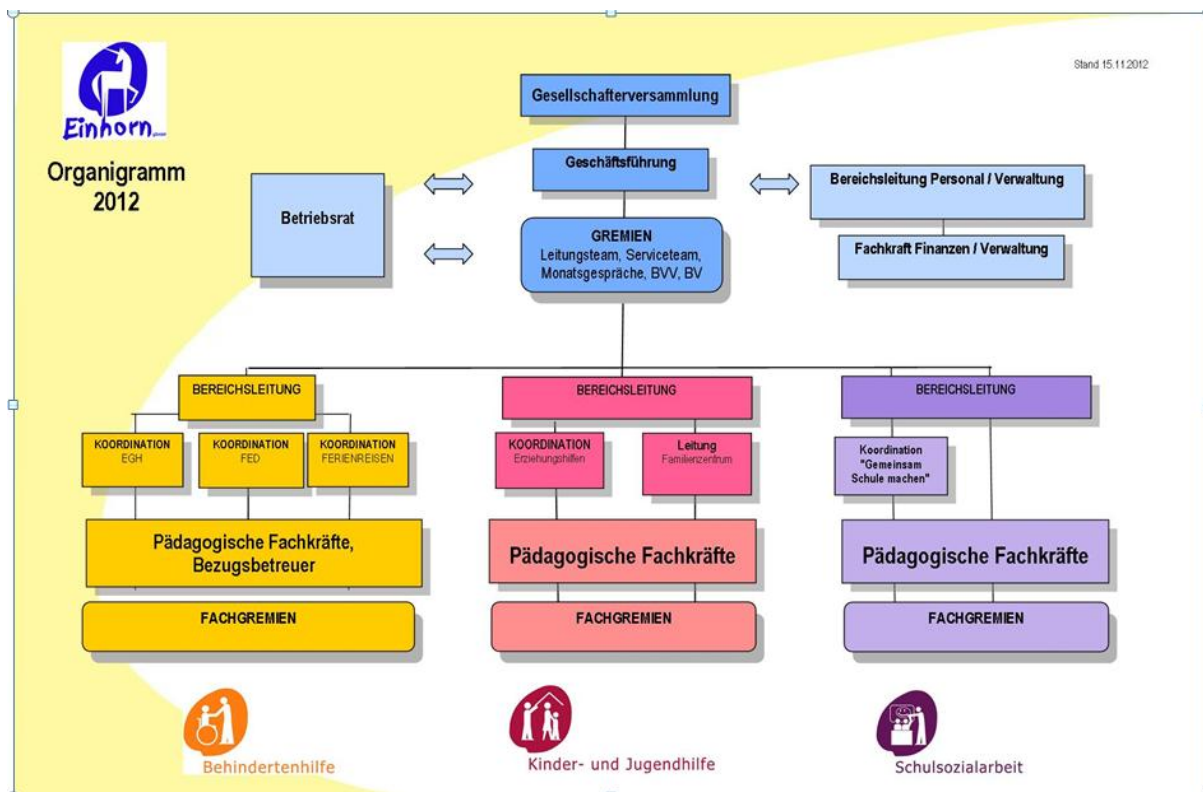


Abbildung 2: Organigramm von der Einhorn gGmbH 2012

Ich bin im Bereich der Behindertenhilfe tätig, als Projektleitung (im Organigramm als Koordination betitelt) des Familienentlastenden Dienstes (FED). Der FED ist ein niedrigschwelliges Betreuungsangebot nach § 45 b SGB XI und wird von der Berliner Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales sowie den Landesverbänden der Pflegekassen durch eine Zuwendungsfinanzierung gefördert. Der § 45 b SGB XI dient der Entlastung von pflegenden Angehörigen sowie der Förderung von qualifiziertem freiwilligem Engagement. Unsere Zielgruppe sind Kinder und Jugendliche mit einer Pflegestufe und deren Angehörige.

Für die Kinder und Jugendlichen bieten wir Einzelbegleitungen, Ferienreisen und verschiedene Gruppenangebote an. Alle Angebote werden mit der Unterstützung von Freiwilligen durchgeführt. Den Eltern bieten wir zudem Beratungen und die Nutzungen von Angehörigengruppen an. Die Zuwendungsfinanzierung des FEDs ist ganz klar daran gebunden, dass dort Freiwillige tätig sind und für die Betreuung von Kindern mit Behinderung qualifiziert werden.

Den FED gibt es seit 2006. Die ersten zwei Jahre im FED waren geprägt durch eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit. Zunächst haben sich nur drei Freiwillige engagiert. Ab dem Jahr 2008 zeigt die Öffentlichkeitsarbeit erste Wirkungen und es meldeten sich mehr Kinder und auch Freiwillige beim FED. So konnte ein erstes Gruppenangebot, die Schwimmgruppe, angeboten werden. Ab dieser Zeit war ich zunächst als Praktikantin beim FED und habe viele Veränderungen begleitet und selbst initiiert. Im nächsten Jahr konnten bereits mehrere Gruppen angeboten werden und der FED verfügte über 20 Freiwillige und 50 Kinder. Ich arbeitete in der Zeit als Honorarkraft und war für alle Gruppen zuständig. Ich etablierte erste Qualifizierungsangebote für die Freiwilligen. 2010 konnte das Angebot weiter ausgebaut werden, so dass an jedem Wochenende mindestens eine Gruppe stattfand und noch mehr Freiwillige und Kinder hinzukamen. Seit April 2010 bin ich beim FED festangestellt, mit dem damaligen Arbeitsschwerpunkt der Koordination der Gruppen und Reisen sowie als Ansprechpartner für die Freiwilligen. So konnte in der Zeit der Kontakt zu den Freiwilligen und Familien ausgebaut und das Programm weiterentwickelt werden. Daraufhin war es uns möglich eine weitere Stelle eines Koordinators zu errichten, der mich bei den Gruppen und Reisen unterstützte. Im Juli 2012 hörte der ehemalige Projektleiter auf und ich übernahm seine Stelle nach einem öffentlichen Bewerbungsverfahren. Meine neuen Aufgaben als Projektleitung sind unter anderem die Beantragung der Zuwendung, das Controlling der laufenden Betreuungsstunden sowie die Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Zudem bin ich für mein Team, bestehend aus drei Mitarbeitern (zwei Koordinatoren und eine pädagogische Unterstützung), verantwortlich. Außerdem führe ich Erstgespräche sowohl mit neuen Familien als auch mit Freiwilligen durch, koordiniere die Einzelbetreuungen und bin für die Qualifizierung der Freiwilligen zuständig.

Beim FED sind seit knapp zwei Jahren stabil etwa 50 bis 60 Freiwillige tätig und 100 bis 120 Familien nutzen das Angebot. In den letzten zwei Jahren ist gegenüber dem Beginn ein großes Wachstum erkennbar. Zwischendurch hatten wir Probleme die Strukturen den veränderten Anforderungen anzupassen, dies ist aber mittlerweile gut gelungen. Der jetzt erreichte Standpunkt scheint eine gute Größe zu sein, die ich für sinnvoll ansehe und halten möchte. Gleichzeitig wollen wir uns momentan insofern verändern, dass es ab 2013 eine Zweigstelle in dem Berliner Bezirk Treptow- Köpenick geben soll.

Konkret engagieren sich momentan 51 Freiwillige beim FED. Sie sind im Alter von 17 bis 65 Jahren, wobei der Großteil der Freiwilligen zwischen 20 und 30 Jahren alt ist. Es gibt 16 männliche und 35 weibliche Freiwillige. Davon absolvieren etwa zwei Drittel eine Ausbildung im sozialen Bereich oder haben bereits einen entsprechenden Abschluss.

Es wird deutlich, dass der FED gut etabliert ist. Wir haben eine klar erkennbare Entwicklung erfahren und können aktuell stabile, leicht wachsende Bilanzen aufweisen. Zusätzlich verfügen wir über eine relativ sichere Finanzierung im Rahmen der Zuwendung (dazu mehr im Punkt Kostenanalyse).

5.2 Anwendung der Qualitätsstandards beim FED

Strategische Entscheidung und Planung

Die erste Phase der strategischen Entscheidung und Planung habe ich persönlich nicht miterlebt, da ich damals noch nicht bei der Einhorn gGmbH tätig war. Ich habe jedoch den Geschäftsführer der Einhorn gGmbH dazu befragt und kenne viele Informationen aus Erzählungen des ehemaligen Projektleiters und Mitbegründers des FEDs. Ich halte diese Phase für sehr wichtig, da sie den Grundstein für den FED und dessen Arbeit mit den Freiwilligen bildet.

Der geplante Einsatz von Freiwilligen begann bei Einhorn 2006 mit dem Einstellen einer Freiwilligenkoordinatorin. Sie wurde aus externen Mitteln finanziert und hatte die Aufgabe Freiwillige in alle Bereiche von der Einhorn gGmbH zu integrieren. Parallel dazu wurde 2006 der FED aufgebaut, welcher ganz klar definiert seine Angebote mit Freiwilligen durchführen sollte. Mit der Gründung dieses Projektes ging auch die Entscheidung für den dauerhaften und regelmäßigen Einsatz von Freiwilligen einher.

Es wurde deutlich, dass ein großes Interesse bei den Freiwilligen besteht sich im FED zu engagieren. In den anderen Bereichen der Einhorn gGmbH war es jedoch schwierig Freiwillige zu integrieren, entweder aufgrund der Arbeitsfelder und -strukturen oder wegen der geringeren Attraktivität für Freiwillige. Deshalb wurde nach Ablauf des Jahres, als auch die Finanzierung auslief, die Freiwilligenkoordination für die gesamte Einhorn gGmbH beendet. Es wurde von der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern entschieden, dass sich Freiwillige bei der Einhorn gGmbH nur beim FED engagieren können. Dadurch erfolgte eine klare Aufgabentrennung zwischen hauptamtlicher Tätigkeit und freiwilligen Engagement. Ich weiß, dass von der Geschäftsführung gezielt verschiedene Punkte in Erwägung gezogen wurden. Man kann deshalb von einer strategischen Planung sprechen. Jedoch wurde dafür kein Arbeitskreis aus Geschäftsleitung, Hauptamtlichen und Freiwilligen gegründet.

Die Entscheidung lag, in Absprache mit den Beteiligten, bei der Geschäftsführung. Dementsprechend wurden keine Zieldefinition oder Leitlinien für das Freiwilligenmanagement verschriftlicht. Ich denke zwar, dass diese in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden sind, jedoch auch individuell verschieden. Es wäre möglich dies im Nachhinein nachzuarbeiten.

Es gibt sowohl von der gesamten Einhorn gGmbH als auch von der Behindertenhilfe ein Leitbild (beide sind auf der Homepage www.deinEinhorn.de zu finden). Ich war bei der Leitbildentwicklung der Behindertenhilfe im Rahmen eines Qualitätszirkels beteiligt und habe die Interessen der Freiwilligen mit einfließen lassen. Sie werden jedoch nicht speziell darin erwähnt. Deshalb werde ich zusätzlich ein eigenes Leitbild für den FED zu entwickeln, welches konkret auf die Freiwilligen und den Umgang mit ihnen eingeht. Wünschenswert finde ich, dass die Leitlinien für die Arbeit mit den Freiwilligen in das gesamte Leitbild von der Einhorn gGmbH einfließen.

Als zu Beginn wichtige Grundsätze für die Arbeit mit Freiwilligen im FED festgelegt wurden, war ich dort noch nicht tätig. Das Resultat ist, dass einige Ansätze im Freiwilligenmanagement nicht meinen Vorstellungen entsprechen. Im Nachhinein ist dies sehr schwer zu verändern, beispielsweise die Art der Aufwandsentschädigung. Hier wird deutlich, wie wichtig die Vorüberlegungen im Freiwilligenmanagement sind.

Deshalb sehe ich den Punkt der strategischen Vorbereitung und Planung als halb erfüllt an.

Entwicklung von Aufgabenbereichen und -profilen

Um die Aufgabenbereiche der Freiwilligen im FED zu verstehen, gehe ich zunächst auf die Angebote der Behindertenhilfe von der Einhorn gGmbH ein. Zur Behindertenhilfe gehören neben dem FED noch die Eingliederungshilfen nach § 35 SGB VIII sowie die integrativen Sommerreisen.

Beim FED geht es um die Betreuung und Beaufsichtigung von Kindern mit einem erhöhten Betreuungsbedarf nach § 45 b SGB XI in Verbindung mit einer Pflegebedürftigkeit nach § 14 SGB XI. Der FED bietet den Kindern Freizeitangebote und die Möglichkeit, Kontakte zu gleichaltrigen Kindern außerhalb des Elternhauses zu knüpfen. Die Eltern erhalten dadurch Freiräume außerhalb der Pflege und Betreuung ihrer Kinder. Der FED bietet dafür drei Bereiche der Betreuung an: Einzelbetreuung, Gruppenangebote und Kurzreisen.

Bei der Eingliederungshilfe geht es um eine gezielte Förderung eines Kindes oder Jugendlichen in enger Zusammenarbeit mit dem Jugendamt.

Deshalb wird diese Tätigkeit nur von Hauptamtlichen übernommen. Zudem gibt es noch die jährlichen integrativen Sommerreisen, die von Honorarkräften übernommen werden. Dieser Bereich der Behindertenhilfe wiederholt sich jährlich und es besteht wenig Überschneidung zu den anderen Tätigkeiten.

Es gibt bei uns Kinder und Jugendliche, die sowohl den FED als auch die Eingliederungshilfe nutzen. Beide Arbeitsfelder lassen sich jedoch gut voneinander abgrenzen, so dass die Freiwilligen beim FED die Freizeitbegleitung übernehmen und die Hauptamtlichen bei der Eingliederungshilfe die Förderung. Diese klare Trennung führt kaum zu Konflikten, was die Aufgabenbereiche angeht, jedoch sind Kooperationen und Austausch möglich.

Alle Angebote des FEDs werden von den hauptamtlichen Koordinatoren organisiert. Die Leitung der Gruppe übernimmt ebenfalls ein Hauptamtlicher oder ein erfahrener und speziell geschulter Freiwilliger. Die Freiwilligen werden in die Vorbereitung und Planung mit einbezogen und sind vor allem in die Umsetzung der Angebote involviert.

Es gibt von den drei Bereichen jeweils eine Aufgabenbeschreibung für die Freiwilligen. Ich bin der Meinung, dass die Aufgaben beim FED für die Freiwilligen sehr attraktiv sind, da es um Spaß und Freizeitgestaltung mit den Kindern geht. So sind alle Gruppen und Reisen alters- und geschlechtergemischt und viele Kinder konnten bereits Freundschaften knüpfen. Auch die Freiwilligen kennen sich untereinander. Wir halten bewusst ein breit gefächertes Angebot vor, um möglichst bei vielen Kindern und Freiwilligen ihr Interesse zu wecken. So kann jeder für sich zwischen Musik-, Sport-, Bastel- und Ausflugsangeboten wählen. Bei der konkreten Gestaltung der Gruppen werden die Freiwilligen mit einbezogen und können ihre Wünsche äußern bezüglich der geplanten Aktivitäten und des Ablaufs. Somit kann individuell auf die Wünsche eingegangen werden und das Angebot flexibel an die teilnehmenden Freiwilligen und Kinder angepasst werden.

Diese Aufgaben sind für Freiwillige geeignet, die sich regelmäßig und längerfristig engagieren möchten, da der Vertrauensbildungsprozess zu den Kindern Zeit und Geduld erfordert. Kurzfristige oder einmalige Engagements sind daher in der Betreuung nicht möglich, aber in der Öffentlichkeitsarbeit oder bei einmaligen Veranstaltungen.

Die Aufgaben der Freiwilligen dienen beim FED nicht zur Entlastung der Hauptamtlichen, sondern zur Erweiterung der Hilfen für die Familien. Ohne die Freiwilligen wäre eine solche Vielzahl an Freizeitangeboten gar nicht möglich. Hiermit kann die Behindertenhilfe von der Einhorn gGmbH den Familien vielfältige Hilfen aus einer Hand anbieten, was ein klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Trägern ist.

Bei der Betreuung der Kinder mit Behinderung gibt es ein Aufgabenbereich, der nicht von den Freiwilligen übernommen werden soll: die Pflege.

Dies ist meiner Meinung nach ein Bereich, der von Professionellen durchgeführt werden muss. Das Gesetz spricht auch eindeutig davon, dass die Freiwilligen nur für die Betreuung und Beaufsichtigung eingesetzt werden sollen. Jedoch ist dies in der Praxis oft schwer umsetzbar.

Vor allem in der Einzelbetreuung geht es darum, dass ein Freiwilliger mit einem Kind etwas unternimmt oder die Eltern bei Arzt- oder Therapeutenbesuchen entlastet. Währenddessen kann es sein, dass das Kind auf die Toilette muss, eine neue Windel benötigt oder Hunger hat. Je nach Behinderungsgrad können dabei verschiedene Hilfestellungen erforderlich sein. Hierbei ist es schwer eine Grenze zu ziehen zwischen zumutbaren Handlungen, wie auf die Toilette begleiten sowie mündliche Anweisungen geben und professioneller Pflege, wie das Essen anreichen oder das Umsetzen aus dem Rollstuhl. In den Gruppen und auf den Reisen ist deshalb für diese pflegerischen Handlungen immer ein Hauptamtlicher dabei. Bei der Einzelbetreuung ist dies nicht möglich und gerade diese Form der Entlastung ist für die Familien sehr wichtig. Vor allem Eltern, die ein Kind mit einem sehr hohen Pflegebedarf haben, brauchen diese Hilfeform. Jedoch ist es bei diesen Kindern besonders schwierig einen Freiwilligen zu finden, der die Betreuung übernehmen kann und möchte. Hierbei bewegen wir uns deshalb in einem noch nicht geklärten Spannungsfeld.

Unsere Aufgaben für die Freiwilligen sind klar beschrieben und für alle transparent. So entstehen durch eine gute Abgrenzung keine Konflikte mit den Hauptamtlichen. Zudem haben die Freiwilligen zu Beginn ihrer Tätigkeit eine klare Vorstellung von den Anforderungen und Zielen. Es wird regelmäßig evaluiert, ob die Tätigkeitsprofile noch aktuell sind und ob sie angepasst oder erneuert werden müssen. Deshalb wird dieser Punkt voll erfüllt.

Ernennung und Qualifizierung eines Koordinators

Beim FED gibt es drei Koordinatoren, die jeweils einen Abschluss als Sozialpädagoge, als Rehabilitationspädagoge und als Heilerziehungspfleger haben. Es gibt einen Koordinator, der hauptsächlich für die Reisen und einen der für die Gruppenaktivitäten zuständig ist. Ich bin neben der Leitung des gesamten Projekts für die Koordinierung der Einzelbetreuungen zuständig.

Hier das Organigramm vom FED zur Verdeutlichung der verschiedenen Arbeitsbereiche:

Organigramm Familientlastender Dienst von Einhorn gGmbH

Stand: Januar 2013

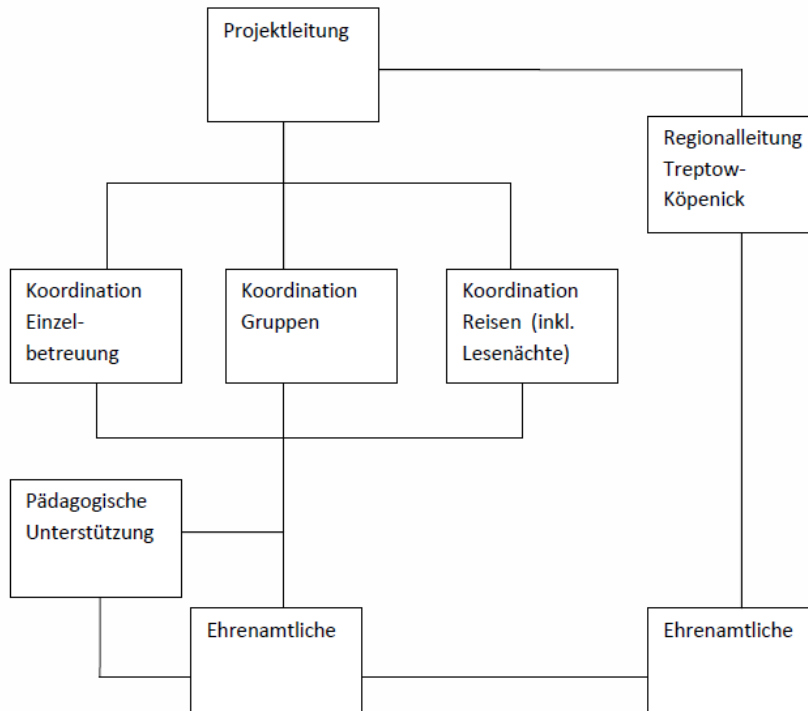


Abbildung 3: Organigramm des Familientlastenden Dienstes von der Einhorn gGmbH

Zudem haben alle drei Koordinatoren die Aufgabe, den Kontakt mit den Eltern zu halten und Beratungen für diese anzubieten. Außerdem erfüllen wir im Rahmen der Freiwilligenkoordination gemeinsam folgende Aufgaben: Erstgespräche führen, Einarbeiten und Anleiten, Ansprechpartner sein sowie Qualifizierung und Anerkennung anbieten. Für die Öffentlichkeitsarbeit und Freiwilligenakquise bin ich allein zuständig.

Wir müssen die Wünsche der Freiwilligen, mit denen der Kinder und Familien in Einklang bringen. Ich als Projektleitung verantworte die Kooperation mit den anderen Bereichen, bin dem Geschäftsführer rechenschaftspflichtig und kommuniziere ihm die Wünsche und Bedürfnisse der Freiwilligen. Mir obliegt die Vernetzung zu den anderen Hauptamtlichen und deren Kooperation mit den Freiwilligen. Deshalb müssen bei allen Entscheidungen verschiedene Erwartungen von Dritten, wie dem Geschäftsführer, den Hauptamtlichen und dem Zuwendungsgeber, mit einbezogen werden.

Mein Führungsstil gegenüber den Freiwilligen ist vorwiegend kooperativ und sie werden möglichst in alle sie betreffenden Entscheidungen mit einbezogen. Es handelt sich hierbei um das kollegiale Beziehungsmodell manchmal in Verbindung mit Anteilen des freundschaftlichen Beziehungsmodells. Das Sozialarbeiterische Beziehungsmodell lehne ich bewusst ab, da für mich die Freiwilligen keine Klienten sind und ich keine Freiwilligen mit zu großen persönlichen Problemen aufnehme. Bei dem freundschaftlichen Beziehungsmodell fällt manchmal die Abgrenzung schwer und es ist schwieriger in erforderlichen Situationen Anweisungen zu geben. Deshalb favorisiere ich das kollegiale Beziehungsmodell mit den Freiwilligen, wobei Mitentscheidung und Mitbestimmung möglich sind.

Die Freiwilligenkoordinatoren leiten die Betreuertreffen und führen auch Fortbildungen durch. Dafür müssen wir über Gruppenführungsfähigkeiten und Fachwissen verfügen, welches wir den Freiwilligen zu Verfügung stellen und anschaulich erläutern. Alle Koordinatoren haben persönliche und berufliche Erfahrungen mit freiwilligem Engagement. Außerdem haben wir einen Kurs zum Freiwilligenkoordinator absolviert und nehmen regelmäßig an einer Supervision teil. Deshalb ist für mich dieser Punkt voll erfüllt.

Schulung der hauptamtlichen Mitarbeiter

Beim FED haben hauptsächlich die Freiwilligenkoordinatoren während des Engagements mit den Freiwilligen zu tun. Wir arbeiten von Anfang an sehr eng mit den Freiwilligen zusammen und dürfen deshalb keine Vorbehalte gegen ihren Einsatz haben. Vielmehr erleben wir täglich was für eine anerkennenswerte Arbeit die Freiwilligen in ihrem Engagement leisten. Unsere Aufgabe ist es, diese Erkenntnisse in der gesamten Organisation zu verbreiten. Zwar hat von den anderen Hauptamtlichen der Einhorn gGmbH keiner unmittelbar mit den Freiwilligen zu tun, doch soll in der gesamten Organisation der Wert des freiwilligen Engagements deutlich sein. Leider fehlt hier oft auch das Interesse bei den anderen Hauptamtlichen. Gezielte Schulungen in dem Bereich des Freiwilligenmanagements würden helfen, mehr Verständnis und Achtung zu wecken. Aufgrund der gesetzlichen Grundlage des FED ist es geregelt, dass die Betreuung und Begleitung der Kinder durch Freiwillige zu erfolgen hat. Bei den weiteren Tätigkeitsbereichen in der Behindertenhilfe sind nur Hauptamtliche tätig. Diese eindeutige Trennung führt zu klaren Aufgabenbeschreibungen, zu keiner Überschneidung der Arbeitsbereiche und damit zu keinen Konflikten. Der Nachteil an dieser Regelung ist jedoch, dass so auch wenig Austausch und Interaktion zwischen den Freiwilligen des FEDs und den Hauptamtlichen stattfindet.

Dies wird versucht durch gemeinsame Fortbildungen und Ausflüge insbesondere mit der Behindertenhilfe aufzuheben. Von mehr Kooperation könnten beide Seiten durch neues Wissen und Ideen profitieren. Gleichzeitig gibt es bei den Hauptamtlichen die Sicherheit, dass ihnen die Freiwilligen keine Arbeit wegnehmen oder die Befürchtung, dass ihnen Stellen gekürzt werden.

So besteht eine klare Trennung der Aufgabenbereiche, auch um Konflikte zu vermeiden. Ich versuche durch gemeinsame Veranstaltungen die Interaktion zwischen den Freiwilligen und Hauptamtlichen anzuregen. Dabei besteht nur ein geringes Interesse bei den Hauptamtlichen. Deshalb ist auch die Einbindung der Freiwilligen in der gesamten Einhorn gGmbH schwierig. Durch eine gezielte Schulung der Hauptamtlichen könnte hier eine Änderung herbei geführt werden. Aus diesen Gründen ist dieser Punkt nur halb erfüllt.

Kostenanalyse

An Kosten entsteht für die Eltern bei der Nutzung des FEDs ein Betreuungsentgelt, was wir mit den Pflegekassen über die zusätzlichen Betreuungsleistungen abrechnen. Die Familien haben einen Anspruch auf 100 Euro bei einem normalen Bedarf an zusätzlicher Betreuung und Kinder mit einem erhöhten Bedarf erhalten 200 Euro im Monat. Diese Gelder bekommen die Eltern nicht zur freien Verfügung, sondern sie können sich Leistungen bei anerkannten Trägern einkaufen.

Für die Nutzung der Einzelbetreuung entsteht bei uns ein Betreuungsentgelt von 13 Euro für die erste Stunde und für jede weitere Stunde 11 Euro. Die Gruppen kosten pauschal 8 Euro pro Stunde. Der Freiwillige bekommt für die Betreuung des Kindes in der Gruppe 5 Euro und für die Einzelbetreuung 6,50 Euro an Übungsleiterpauschale. In der Einzelbetreuung hat ein Freiwilliger ein Kind zu betreuen und bei den Gruppen in der Regel zwei Kinder. So bleiben also in der Organisation durchschnittlich 4,90 bis 11 Euro pro Betreuungsstunde für die Personal- und Verwaltungskosten übrig. Durch diese Gewinne können jedoch nicht die Personalkosten für die Koordinatoren, die Finanzverwaltung und der Anteil des Geschäftsführers finanziert werden. Deshalb ist der FED auf die Zuwendung angewiesen, womit hauptsächlich die Personalkosten und die Raumnutzungsgebühr abgedeckt sind. Aufgrund einer Fehlbedarfsfinanzierung, erhält die Senatsverwaltung alle erwirtschafteten Überschüsse zurück oder es können davon Neuanschaffungen getätigt werden.

Die Art der Zuwendung ist klar definiert, wie etwa die Höhe von Büro- und Werkmaterial.

Leider sind Ausgaben für die Freiwilligen, wie Bewirtungskosten und Mittel für eine Anerkennung, nur in sehr geringem Maße vorgesehen. Deshalb müssen die Gelder für die Freiwilligenkultur durch Spenden eingenommen werden. Die Kosten für Fort- und Weiterbildung werden auch über die Zuwendung pauschal finanziert. Ein breites Angebot an Fortbildungen ist nur realisierbar, wenn die Koordinatoren einige der Fortbildungen selbst durchführen beziehungsweise wenn mit den Dozenten Sonderkonditionen ausgehandelt werden.

Die Vergabe der Zuwendungsgelder führt zu der Situation, dass genügend finanzielle Mittel für den Kauf von Arbeits- und Werkmaterialien vorhanden sind, aber nicht ausreichend Gelder für die Würdigung und Anerkennung der Freiwilligen. Hier bin ich mit der Geschäftsführung in Verhandlung, ob ich jährlich pro Freiwilligen ein bestimmtes Budget zur Verfügung bekomme.

Zusammenfassend kann ich sagen, dass die Finanzierung des FEDs über Eigenmittel und Spenden funktioniert, wir aber auf die Zuwendungsgelder der Senatsverwaltung angewiesen ist. Die Zuwendungsgelder wurden jährlich mit dem Zuwachs an geleisteten Betreuungsstunden erhöht. Es besteht die Sicherheit, dass diese Gelder nicht gekürzt werden. Mit dieser Konstruktion ergibt sich eine halbwegs sichere und stabile Finanzierung. Es besteht allerdings eine Abhängigkeit gegenüber dem Senat und dem aktuellen politischen Willen. Der Punkt ist damit halb erfüllt, aufgrund einer Bindung der Mittel und einer Abhängigkeit an den Zuwendungsgeber.

Werbung und Freiwilligenakquise

Zur erfolgreichen Werbung von Freiwilligen habe ich im Vorfeld unsere Zielgruppe definiert und analysiert. Unser Zielgruppe an Freiwilligen sind Menschen im Alter von 20 bis 27 Jahren. Diese sind hauptsächlich Studenten oder Auszubildende, vorwiegend im sozialen Bereich. Sie zeichnen sich durch eine große Bereitschaft zum Lernen und zum Sammeln von neuen Erfahrungen aus. Außerdem wollen sie erlerntes Wissen in der Praxis anwenden und ausprobieren. Bei den meisten von ihnen, können wir von Vorerfahrungen ausgehen, die sie jedoch noch verfestigen wollen. Aus diesem Grund freuen sich viele über die Möglichkeit zur Qualifizierung und über die kostenlose Teilnahme an Fortbildungen. Die Zielgruppe ist ideenreich, kreativ und sportlich. Deshalb müssen ihnen viele Mitbeteiligungs- und Mitentscheidungsrechte eingeräumt werden. Außerdem sind ihnen die Freude und der Spaß bei dem Engagement wichtig. Zudem haben sie ein großes Bedürfnis neue Kontakte zu knüpfen und neue Menschen kennen zu lernen, was ihnen durch formelle und informelle Treffen geboten werden muss.

Auf der Basis der gewonnenen Daten bei der Zielgruppenanalyse habe ich im vergangenen Jahr einen Flyer zur strategischen Anwerbung von neuen Freiwilligen entworfen. Der Flyer enthielt Angaben allgemein zum FED sowie zu den Aufgabenbereichen und den Leistungen für die Freiwilligen. Er wurde an alle aktiven und ehemaligen Freiwilligen verschickt, mit der Bitte um Werbung bei Freunden und Bekannten. Gleichzeitig habe ich ihn an alle Freiwilligenagenturen gesendet und ihn an den Hochschulen und Ausbildungsstätten für Sozialwesen verteilt. Die Rückmeldungen auf den Flyer waren positiv und es haben sich im Anschluss verstärkt Interessenten gemeldet. Diese Aktion werde ich deshalb in diesem Jahr wiederholen.

Ansonsten inseriere ich regelmäßig Engagementangebote bei einem Kleinanzeigenportal im Internet und in dem Newsletter des Fachbereiches der Rehabilitationswissenschaften der Humboldt Universität Berlin. Außerdem halte ich engen Kontakt zu den Freiwilligenagenturen in unserer Region. Generell melden sich daraufhin immer wieder interessierte und passende Menschen bei uns, so dass wir allgemein kein Problem damit haben neue Freiwillige zu finden. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass je genauer die Beschreibung für das freiwillige Engagement ausfällt, desto mehr Interessierte sich darauf melden. Da diese Werbeaktionen sehr gut funktionieren, erfüllen wir diesen Standard bereits komplett.

Anbahnung eines Engagements

Erstgespräch

Es meldet sich etwa pro Woche ein Interessent für ein freiwilliges Engagement bei uns. Der Kontakt läuft zunächst über das Telefon oder Internet. Manchmal kann ich den Interessenten schnell ausschließen, weil rasch deutlich wird, dass eher eine Arbeitsstelle gesucht wird. Erscheint mir der Interessent passend, führe ich ein Erstgespräch durch.

Das Erstgespräch dient dem unverbindlichen Kennenlernen miteinander. Es läuft nach einem vorgefertigten Muster ab und wird dokumentiert. Ich erläutere dabei dem Interessenten unsere Arbeit sowie die Aufgabenfelder im freiwilligen Engagement und unsere Zielgruppe. Außerdem stelle ich unsere Leistungen vor, wie die Einarbeitung und fortlaufende Begleitung, die regelmäßigen Fortbildungen und Betreuertreffen, die Haftpflicht- und Unfallversicherung, die Aufwandsentschädigung und den Tätigkeitsnachweis. Ich weise den Interessenten darauf hin, dass wir eine Verlässlichkeit in Bezug auf Absprachen mit uns und den Eltern erwarten sowie eine regelmäßige Teilnahme an den Betreuertreffen und Fortbildungen wünschen.

Auch eine gewisse Dauerhaftigkeit des Engagements müssen wir voraussetzen, da dies für die Arbeit mit den Kindern von Bedeutung ist.

Anhand der dargestellten Rechten und Pflichten kann jeder Interessent für sich entscheiden, ob er das freiwillige Engagement bei uns starten möchte. Dann treffen wir eine schriftliche Vereinbarung. Für manch einen Freiwilligen sind dies zu viele Verbindlichkeiten, weshalb sie kein freiwilliges Engagement bei uns leisten möchten. Manche Freiwillige muss ich ablehnen, aus Fürsorgepflicht gegenüber den zu betreuenden Kindern.

Ein Freiwilliger bei uns benötigt nicht zwangsläufig bereits Erfahrungen im sozialen Bereich. Ich muss aber das Gefühl haben, dass er offen und aufgeschlossen gegenüber den Kinder und unseren Anweisungen ist. Gleichzeitig interessiert mich, was für spezielle, individuelle Kompetenzen und Fähigkeiten der Freiwillige mitbringt. Diese können später im Engagement noch von Bedeutung sein. Ich führe und dokumentiere die Gespräche nach einem konzeptionellen Leitplan. Zusätzlich habe ich Kriterien entwickelt, die für die Aufnahme oder eine Ablehnung sprechen. Ich sehe diesen Punkt als erfüllt an. Bei dem Erstgespräch erhalte ich auch interessante Einblicke in die Motive des Freiwilligen, dazu mehr im nächsten Kapitel.

Motive und Motivation

Ich hinterfrage regelmäßig die Motive eines jeden Freiwilligen, um darauf entsprechend eingehen zu können. Im Sommer 2012 habe ich bei allen Freiwilligen eine Zufriedenheitsbefragung durchgeführt. Die folgende Grafik stammt aus dieser Befragung.

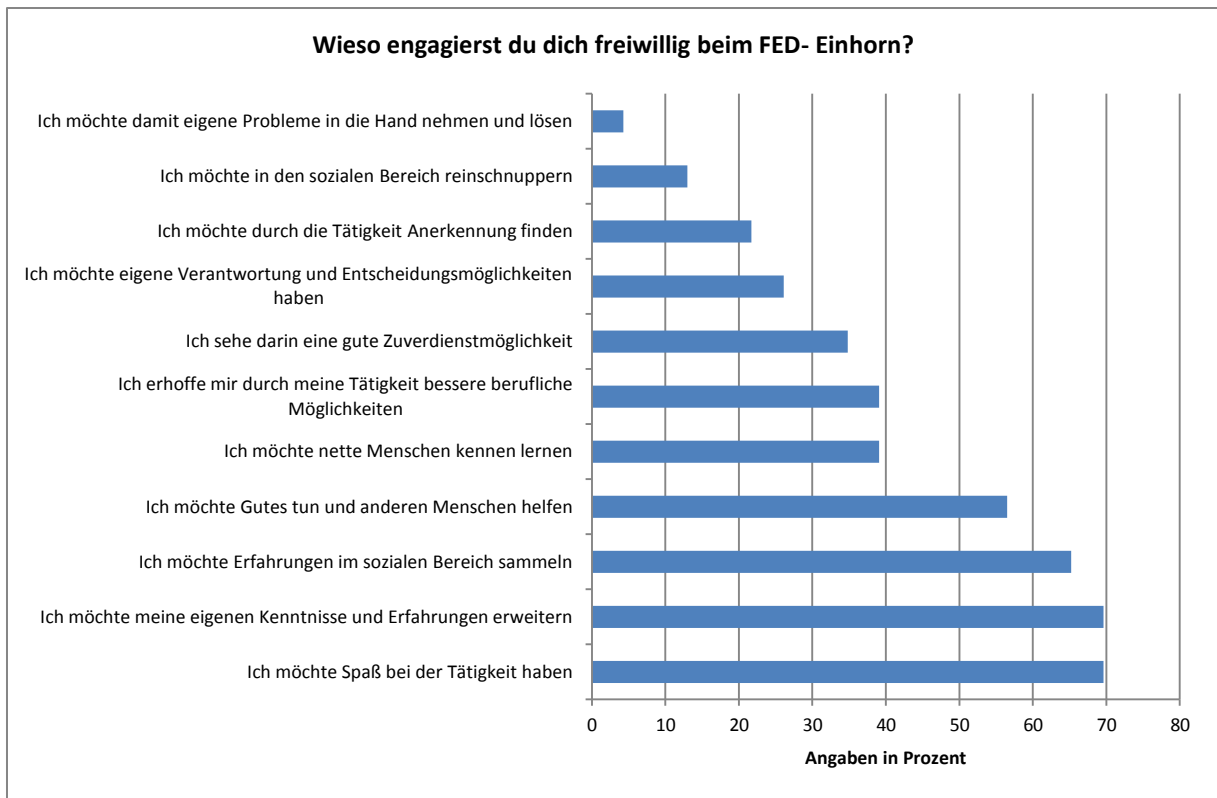


Abbildung 4: Motive für ein freiwilliges Engagement beim Familienentlastenden Dienst von der Einhorn gGmbH

Es ist deutlich erkennbar, dass den Freiwilligen bei uns der Spaß an der Tätigkeit sehr wichtig ist. Außerdem wollen sie neue Kenntnisse erlangen und Erfahrungen im sozialen Bereich sammeln. Hier wird sichtbar, dass die ersten drei Gründe ichbezogene Motive sind. Der altruistische Gedanke etwas Gutes zu tun, steht dabei an vierter Stelle. Danach folgen wieder ichbezogene Gründe, wie der Kontakt zu anderen Menschen und bessere Jobchancen. Erst an siebenter Stelle ist das Motiv zu finden, dass es um eine Zuverdienstmöglichkeit geht. Weniger wichtig scheinen die Übernahme von Verantwortung und die Anerkennung zu sein. Die Motive mit der geringsten Relevanz sind das Reinschnuppern in den sozialen Bereich und das Bewältigen von eigenen Problemen.

Mit diesen Daten als Basis kann ich analysieren, wie die einzelnen Motive befriedigt werden können. Das Spaß-Motiv ist relativ einfach zu bedienen, da dies auch unserer Grundkonzept in der pädagogischen Arbeit mit den Kindern ist. Da es sich um ein freizeitpädagogisches Angebot handelt, sollen die Kinder ihre Freizeit genießen und mit Gleichaltrigen eine schöne Zeit verbringen. Dabei steht der Spaß für alle, einschließlich der Freiwilligen, im Vordergrund. Das Bedürfnis nach Erfahrungen und dem Erwerb von neuen Kenntnissen versuche ich durch viele verschiedene Fortbildungen, der Möglichkeit zur Übernahme von eigenen Projekten und dem Zertifikat- Modell (siehe unter Karrieremöglichkeiten) zu befriedigen.

Zusätzlich zur Befriedigung der Motive möchte ich die Demotivatoren abbauen. Deshalb habe ich mehr Transparenz und Klarheit geschaffen sowie Verwaltungsabläufe kürzer und einfacher gestaltet. Ein weiterer Demotivator für die Freiwilligen waren die Betreuertreffen, weshalb ich deren Ablauf und Inhalte geändert habe. Weitere Demotivatoren habe ich in der Zufriedenheitsanalyse erfasst und arbeite daran. Ich habe in der Befragung nach möglichen Verbesserungswünschen gefragt.

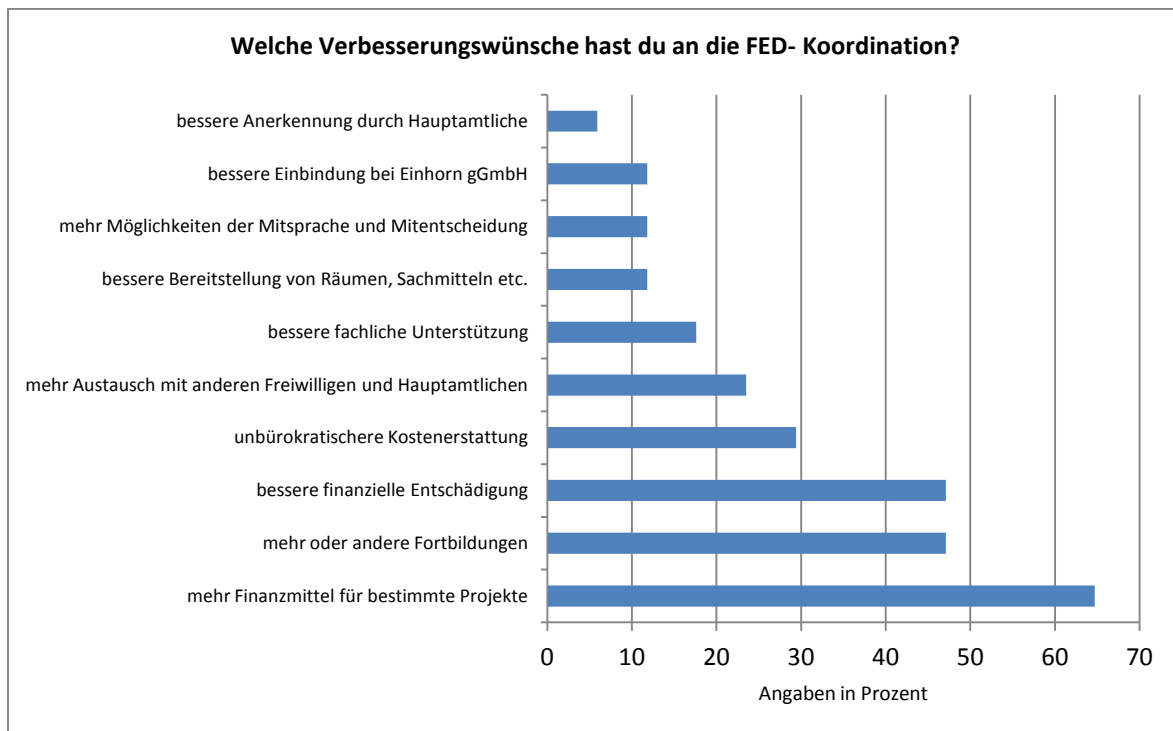


Abbildung 5: Verbesserungswünsche der Freiwilligen beim Familienentlastenden Dienst von der Einhorn gGmbH

Überrascht hat mich hier bei den Antworten, wie viele Freiwillige sich mehr Finanzmittel für bestimmte Projekte wünschen. Ich habe die Auswertung der Befragung bei einem Betreuertreffen vorgestellt. Besonders bei diesem Punkt habe ich nachgefragt, was sich die Freiwilligen konkret für Unterstützung bei welchen Projekten wünschen. Da bei den monatlichen Betreuertreffen nicht immer alle Freiwilligen da sind, konnte oder wollte mir dies keiner der Anwesenden beantworten. Momentan belasse ich es deshalb dabei, die Freiwilligen immer wieder aufzufordern sich mit Wünschen und Anliegen an mich zu wenden. Was ich mir sonst als Grund für die häufige Nennung des Punktes vorstellen kann, ist das wir immer ein Problem mit der Finanzierung von Lebensmitteln für die Mahlzeiten bei den Gruppenangeboten haben. Diese werden leider nicht zuwendungsfinanziert, so dass wir andere Wege der Beschaffung finden müssen, dies geschieht hauptsächlich durch Spenden.

Gleichzeitig haben wir jährlich einen zufriedenstellenden Etat für Werkmaterial, wie Spielzeug und Bastelmaterial. Hier können die Freiwilligen auch immer Wünsche einbringen, die ihrer Meinung nach erfüllt werden sollten.

Dass die Fortbildungen sehr wichtig für die Freiwilligen sind, war mir bewusst. Dieses Jahr habe ich deshalb die Freiwilligen intensiv in die Planung für die Fortbildungen mit einbezogen und konnte es realisieren, dass monatlich mindestens eine Fortbildung aus verschiedenen Themenbereichen stattfindet.

Eine bessere finanzielle Entschädigung finde ich schwierig, da die Freiwilligen meiner Meinung nach bereits eine angemessene Aufwandsentschädigung in Form der Übungsleiterpauschale für ihr freiwilliges Engagement bekommen.

Generell finde ich die Zahlung einer Aufwandsentschädigung als Motivator nicht passend. Das Modell der Zahlung einer Aufwandsentschädigung durch die Übungsleiterpauschale wurde schon vor meiner Tätigkeit beim FED eingeführt und ich konnte es aufgrund der etablierten Strukturen nicht mehr ändern. Einerseits ermöglicht es die Übungsleiterpauschale auch Studenten, Auszubildenden und Schülern sich bei uns zu engagieren und einen kleinen finanziellen Ausgleich dafür zu erhalten. Andererseits werden dadurch andere Motive, die der intrinsischen Motivation entstammen, verdrängt.

Eine Erhöhung der Entschädigung kann ich deshalb nicht vertreten und möchte das Engagement lieber mit vielfältigen Fortbildungen und einem breiten Beteiligungs- und Anerkennungssystem wertschätzen.

Eine unbürokratischere Kostenerstattung habe ich in dem möglichen Rahmen versucht zu verbessern. Ich habe eine neue Datenbank programmieren lassen, die die Abrechnung gleichzeitig vereinfacht, aber auch zuverlässiger gestaltet. Die Freiwilligen müssen jedoch nach wie vor pro Monat einen Leistungsnachweis vom Kind und einen Nachweisbogen ihrer freiwilligen Tätigkeit abgeben. Dies ist für die Abrechnung mit der Pflegekasse unerlässlich. Damit konnte der Verwaltungsaufwand für die Freiwilligen nur wenig verringert werden, jedoch erfolgt die Abrechnung nun pünktlicher und verlässlicher.

Als Reaktion auf das Motiv nach mehr Austausch habe ich eine feste Freiwilligensprechstunde eingerichtet. Außerdem gibt es zusätzlich zu den Betreuerreffen noch eine monatliche Stammtischrunde, dazu mehr unter dem Punkt Begleitung und Austausch.

Von vielen Freiwilligen wird unsere fachliche Unterstützung schon als sehr gut wahrgenommen, manchen reicht sie aber noch nicht aus. Ich erstelle deshalb momentan eine Bibliothek an Fachliteratur, so dass sich die Freiwilligen auch weiterführende Informationen einholen können. Wir nehmen regelmäßig an externen Fortbildungen teil und besuchen mit den Freiwilligen die internen Fortbildungen. So sichere ich eine fachlich kompetente Anleitung der Freiwilligen durch die Koordinatoren.

Wenig genannt wurden die Punkte bessere Bereitstellung von Ressourcen, mehr Möglichkeiten der Mitsprache, bessere Einbindung und mehr Anerkennung durch Hauptamtliche.

Diese Punkte werden also entweder von uns schon sehr gut erfüllt oder haben für die Freiwilligen keine so große Bedeutung. Trotzdem sind diese Punkte wichtig und sollten immer mit bedacht werden.

Die Motive von den Freiwilligen beim FED sind sehr vielfältig. Es lohnt sich diese zu beachten und darauf einzugehen, um zufriedene Freiwillige zu erhalten. Dies ist vergleichbar mit Maßnahmen der Mitarbeiterzufriedenheit. Wobei ich denke, dass bei Freiwilligen dieser Punkt eine noch größere Bedeutung hat, da sie jederzeit ihre Tätigkeit beenden können. Deshalb spielt die Erhaltung der Motivation, das Eingehen auf Motivatoren und der Abbau von Demotivatoren eine wichtige Rolle. Momentan erfüllen wir dies zu Hälfte, da eine noch intensivere Beschäftigung mit den Motiven und ein Eingehen darauf möglich sind.

Um dies zu realisieren benötigen wir einen engen Kontakt zu den Freiwilligen und einen regelmäßigen Austausch. Der Grundstein dafür wird bereits in der ersten Phase des Kennenlernens gelegt, weshalb ich viel Wert auf eine gute Einarbeitung lege. Hierzu zählt auch das Ermöglichen von Schnupperterminen oder Probephasen.

Schnuppertermin oder Probephase

Wir bieten allen Interessenten eine probeweise Teilnahme an einer Gruppe an. Hierbei können sie mit anderen Freiwilligen und den Familien ins Gespräch kommen. Außerdem bekommen sie einen Einblick in die möglichen Tätigkeiten während ihres Engagements. Im Anschluss erfolgt ein reflektierendes Gespräch und der Freiwillige kann sich dann entscheiden, ob er sich freiwillig bei uns engagieren möchte.

Eine Probezeit bieten wir in der Regel nicht an, ermöglichen dies aber auf Anfrage.

Da noch nicht so viele Interessierte die Möglichkeit des Schnuppertermins nutzen und wir keine Probephase anbieten, sehe ich diesen Punkt als halb erfüllt an.

Schriftliche Verbindlichkeiten

Im Anschluss an ein positives Erstgespräch oder nach einem erfolgreichen Schnuppertermin, wird ein Freiwilligenvertrag erstellt.

Dieser Vertrag hat zwar keine rechtliche Gültigkeit im Sinne eines Arbeitsvertrages, schafft aber Klarheit und Verbindlichkeit auf beiden Seiten.

Zusätzlich zu dem Vertrag lege ich für jeden Freiwilligen eine Personalakte an, in der Kontaktdaten, relevante Informationen sowie wichtige Schriftwechsel enthalten sind. Dort wird auch die Dokumentation des Erstgesprächs und von weiteren Gesprächen hinterlegt. Der Freiwilligenvertrag enthält eine Darstellung des Arbeitsfeldes und der Zielgruppe sowie der konkreten Tätigkeiten. Außerdem schließt das Dokument eine Auflistung der beiderseitigen Rechte und Pflichten sowie eine Erläuterung zur Schweige- und Aufsichtspflicht mit ein. Zudem muss der Freiwillige innerhalb der ersten sechs Wochen ein erweitertes polizeiliches Führungszeugnis abgeben und einen Erste Hilfe am Kind Kurs absolvieren. Erst dann kann der Freiwillige im vollen Umfang bei uns anfangen, zuvor ist nur eine Teilnahme an den Gruppen als Schnuppertermin möglich. Die freiwillige Tätigkeit beginnt dann mit der Einarbeitung.

Dieser Punkt wird voll erfüllt, da immer ein Freiwilligenvertrag abgeschlossen wird und dort alle wichtigen Rechte und Pflichten geregelt sind.

Während des Engagements

Anleitung und Einarbeitung

Die Einarbeitung erfolgt beim FED nach einem standardisierten Ablauf. Es findet ein theoretischer Einarbeitungstermin statt, wo der Freiwillige Informationen zur der Einhorn gGmbH und speziell zu dem Leitbild und den Grundsätzen der Behindertenhilfe bekommt. Außerdem erfährt die Person mehr über den FED insbesondere über die Ziele, Klienten und Finanzierung. Im Anschluss finden zwei praktische Einarbeitungstermine bei den Gruppenveranstaltungen statt. Dazu trifft sich ein Koordinator mit dem Freiwilligen vor der Veranstaltung und bespricht mit ihm das zu betreuende Kind. Der Freiwillige erhält eine Einführung in das Behinderungsbild, sowie die damit verbundenen Besonderheiten. Es folgen praktische Tipps zum Umgang mit dem Kind und dessen Eltern sowie ein Überblick über die anderen Kinder der Gruppe. Abschließend findet, je nach Behinderungsbild, ein Training zum Umgang mit einem Rollstuhl, zum Anlegen und Entfernen von Inkontinenzmaterial und der Essensgabe statt.

Während der Gruppenveranstaltung hat der Hauptamtliche einen besonderen Blick auf den neuen Freiwilligen und unterstützt ihn bei Fragen oder Problemen. Abschließend findet mit dem Freiwilligen ein Feedbackgespräch statt. Hierbei bekommt der Freiwillige eine Rückmeldung zu seiner Tätigkeit, er hat aber auch die Chance uns seine Rückmeldung zum Verlauf der Einarbeitung zu geben.

Es finden zwei Einarbeitungstermine mit verschiedenen Kindern mit jeweils unterschiedlichen Behinderungsbildern statt.

Damit stellen sich an den Freiwilligen jeweils andere Anforderungen. Der Freiwillige kann dabei verschiedene Erfahrungen sammeln und herausfinden, wo seine Grenzen und Vorlieben liegen. Es wird jeweils ein Einarbeitungsprotokoll angefertigt, wo alle Hinweise und Übungen dokumentiert werden.

Den Vorteil an unserer Einarbeitung sehe ich darin, dass wir sehr individuell auf jeden Freiwilligen eingehen können und sich die Einarbeitung sehr praxisnah gestaltet.

Kommt ein neuer Freiwilliger hinzu, kann sofort eine Einarbeitung erfolgen. Somit verringern sich die Wartezeiten bis zum Beginn der freiwilligen Tätigkeit und es erfolgt frühzeitig eine enge Anbindung des Freiwilligen an den FED. Deshalb ist für mich die Anleitung und Einarbeitung voll erfüllt.

Begleitung und Austausch

Eine der Hauptaufgaben der Koordinatoren ist die Begleitung der Freiwilligen. Deshalb sind wir wochentags immer für die Freiwilligen persönlich, per Telefon oder Email zu erreichen. Es gibt zudem einmal pro Woche eine feste Freiwilligensprechstunde und monatlich ein Betreuertreffen. Die Freiwilligen können sich hierbei untereinander und mit uns besprechen sowie Probleme klären. Außerdem werden sie dabei in alle sie betreffenden Entscheidungen einbezogen und befragt. Die Planung und Leitung der Treffen übernehme überwiegend ich. Oft sind die Betreuertreffen mit einer Fortbildung verbunden. Zudem gibt es einmal im Monat einen Stammtisch. Hier kommt es zu zwangslosen und informellen Gesprächen der Freiwilligen untereinander und mit uns Koordinatoren. Diesen habe ich als eine Reaktion auf den Wunsch nach mehr Austausch im Rahmen der Zufriedenheitsbefragung eingeführt. Der Stammtisch wurde bisher sehr gut angenommen.

Zur Begleitung und zum Austausch nutzen wir außerdem die sozialen Netzwerke, angepasst an unsere Zielgruppe. So gibt es bei Facebook eine eigene Gruppe für die Freiwilligen, wo ein ungezwungener Informationsfluss möglich ist.

Mit jedem einzelnen Freiwilligen finden darüber hinaus regelmäßige Gespräche oder Schriftwechsel statt. Jedoch ist es nicht immer leicht mit allen 51 Freiwilligen in Kontakt zu bleiben. Noch nicht ganz konsequent führe ich mit allen Freiwilligen regelmäßig Feedback- und Entwicklungsgespräche durch.

Ich evaluiere regelmäßig den Personalbedarf an Freiwilligen. Dies ist wichtig, da bei uns im Durchschnitt 50 bis 65 Freiwillige tätig sind.

Gleichzeit betreuen wir etwa 100 Kinder und benötigen konstant eine passende Anzahl an Freiwilligen, um unsere Angebote durchführen zu können. Die Freiwilligen bleiben im Durchschnitt zwei Jahre bei uns. So ist der Bedarf immer wieder neu anzupassen. Es ist meine Aufgabe entsprechende Maßnahmen einzuleiten, wie zum Beispiel die Öffentlichkeitsarbeit zu verstärken.

Ich sehe diesen Punkt deshalb als halb erfüllt an, da der Austausch mit den Freiwilligen schon überwiegend gut funktioniert, jedoch die Begleitung bei dem freiwilligen Engagement manchmal noch intensiver sein könnte.

Qualifizierung

Die Zuwendungsfinanzierung ist rechtlich daran gekoppelt, dass wir die Freiwilligen für ihr Engagement bei uns qualifizieren. Wie das genau auszusehen hat, ist nicht definiert.

Deshalb haben wir ein Qualifizierungsmodell entwickelt, was ich für sehr praxisnah halte. Die Einführung mit einem theoretischen und zwei praktischen Terminen, habe ich bereits bei dem Punkt Einarbeitung und Anleitung beschrieben. Wenn die Freiwilligen die Einarbeitung in der Weise abgeschlossen haben, erhalten sie von uns das Zertifikat Eins (Freiwilliges Engagement als Kinderbegleiter). Um die Qualifizierung noch attraktiver für die Freiwilligen zu gestalten, haben wir dieses Qualifizierungsmodell entwickelt, auf welches ich unter dem Punkt Karrieremöglichkeiten näher eingehen werden.

Zudem bieten wir auch ohne den Wunsch nach einem Zertifikat fortlaufend Fortbildungen an. Die Fortbildungsplanung erfolgt zu Beginn eines Jahres zusammen mit den Freiwilligen. Die Themen sind aus den Gebieten der Förderung, Freizeit und Kommunikation von Kindern mit Behinderung. Zu den Fortbildungen werden auch alle Hauptamtlichen der Behindertenhilfe eingeladen. Im Gegenzug können die Freiwilligen an deren internen Fortbildungen von der Einhorn gGmbH teilnehmen. Dies fördert den Austausch untereinander. Eine individuelle Teilnahme der Freiwilligen an externen Fortbildungen findet bisher nicht statt, da hier die Finanzierung schwierig ist. Die Fortbildungswünsche sind aber bei allen Freiwilligen ähnlich, da sie gleiche Aufgabenfelder haben und ich versuche alle Wünsche zu bedienen.

So ist es uns in 2013 möglich jeden Monat mindestens eine Fortbildung zu den unterschiedlichsten Themen anzubieten. Diese werden von den Freiwilligen gerne besucht und sind ein wichtiger Motivator. Zusätzlich findet monatlich ein Betreuertreffen statt.

Dabei werden Probleme thematisiert und so der professionelle Umgang mit Konflikten gefördert. Eine regelmäßige Supervision ist von den Freiwilligen nicht zwangsläufig gewünscht, kann aber bei besonderen Problemen ermöglicht werden.

Aufgrund der vielen Fortbildungsmöglichkeiten und dem Qualifizierungsmodell sehe ich diesen Punkt als voll erfüllt an.

Partizipation

Ich versuche für die Freiwilligen möglichst viele Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten zu etablieren. Dazu werden vor allem die monatlichen Betreuer treffen genutzt. Ich habe eine wöchentliche Freiwilligensprechstunde geschaffen, die alle Freiwilligen ohne Voranmeldung nutzen können. Mein Bedürfnis ist es eine offene Gesprächskultur zu etablieren, bei der es jedem Freiwilligen möglich ist, seine Ideen und Vorschläge an uns zu richten. Viele Freiwillige äußern ihre Anliegen auch bei den Betreuer treffen.

Quartalsweise findet eine Bereichsteambesprechung der gesamten Behindertenhilfe statt, an der ich sowie eine Freiwilligenvertreterin teilnehmen. Hier werden unter anderem kooperative Feste und Ausflüge geplant und damit die Mitsprache der Freiwilligen sichergestellt.

Beim FED gibt es außerdem gemeinsame Ressourcen, wie Spielzeug und Bastelmaterial. Die Freiwilligen werden regelmäßig zu ihren Wünschen nach Neuanschaffungen befragt und wir bemühen uns, diese zu realisieren.

Ein besonderes Projekt zur Beteiligung der Freiwilligen sind die Lesenächte. Diese werden mittlerweile komplett von den Freiwilligen selbst organisiert und durchgeführt. Wir sind dabei lediglich für die Anmeldung der Kinder zuständig und unterstützen die Freiwilligen. Geschulte freiwillige Teamer leiten die Lesenächte. Sie planen dabei das Programm komplett selbstständig. Dazu erhalten sie einen eigenen Etat abhängig von der Anzahl der teilnehmenden Kinder. Mit diesen Geldern können sie eigenverantwortlich die Mahlzeiten und Aktivitäten planen und einkaufen. Die Freiwilligen schätzen die Eigenverantwortung und das in sie gezeigte Vertrauen sehr.

Den Aspekt der Partizipation sehe ich als halb erfüllt an. Es gibt schon viele Punkte bei denen die Partizipation umgesetzt wird oder wir zumindest eine Mitbestimmung versuchen zu ermöglichen. Jedoch nannte ein sehr großer Teil bei der Freiwilligenbefragung den Wunsch nach mehr finanziellen Mitteln für die Umsetzung eigener Projekte.

Um das zu ermöglichen, bin ich derzeit mit der Geschäftsführung im Gespräch. Ein weiteres Ziel von mir ist, die Mitbestimmung für die Freiwilligen innerhalb der Einhorn gGmbH auszuweiten.

Karrieremöglichkeiten

Ich versuche allen Freiwilligen spezifische Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu gewähren. Für besonders engagierte und befähigte Freiwillige finde ich individuelle Wege zu mehr Verantwortungsübernahme. Gemeinsam beraten und entscheiden wir das Maß der Verantwortung. Das von mir entwickelte Qualifizierungsmodell soll die Freiwilligen darin befähigen und stärken.

Das Zertifikat Eins ist die Basisqualifikation, die jeder durchlaufen muss, der sich bei uns freiwillig engagieren möchte. Es besteht, wie schon im Kapitel Anleitung und Einarbeitung beschrieben, aus einem theoretischen und zwei praktischen Terminen.

Nach der erfolgreichen Teilnahme erhält der Freiwillige das Zertifikat Eins als freiwilliger Kinderbegleiter. Wer im Besitz von Zertifikat eins ist, kann das Zertifikat Zwei erwerben (Zusatzqualifikation Freizeit, Kommunikation und Förderung). Dazu müssen mindestens drei Fortbildungen aus den Modulen Freizeit, Kommunikation und Förderung bei uns oder extern besucht werden. Außerdem muss er mindestens eine Gruppenveranstaltung mit der Unterstützung der Koordination geplant, durchgeführt und reflektiert haben. Nach dem Erhalt dieses Zertifikats kann der Freiwillige in Absprache mit uns eigenverantwortlich Gruppenaktivitäten durchführen. Wer bei uns als Teamer tätig sein und eine Reise oder Lesenacht leiten möchte, benötigt dafür das Zertifikat Drei. Dafür ist der Besitz von den Zertifikaten Eins und Zwei Voraussetzung. Außerdem muss er eine besondere Qualifizierungsveranstaltung zu den Themen Leitungsrolle, Aufsichtspflicht, Reiseplanung und -durchführung sowie besondere Pflichten und Aufgaben durchlaufen haben. Zusätzlich muss einmal ein Reise- oder Übernachtungsangebot mit unserer Unterstützung geplant, durchgeführt und reflektiert worden sein.

Jeder Freiwillige kann für sich entscheiden, wie viel und in welchem Maße er sich bei uns engagieren möchte. Ich bespreche mich regelmäßig mit jedem Freiwilligen, um zu erfahren, ob er mit seiner Tätigkeit zufrieden ist oder ob etwas verändert werden soll. Damit kann ich individuell auf jeden Freiwilligen eingehen und dessen Wünsche berücksichtigen.

Anhand dessen ist eine Karriere als Freiwilliger bei uns möglich und ich sehe den Punkt als erfüllt an. Trotzdem könnte der Punkt intensiviert werden und ich möchte verschiedene Modelle für eine Freiwilligenkarriere entwickeln.

Anerkennung

Ich finde eine umfassende Anerkennungskultur sehr wichtig, auch wenn die Freiwilligen bei uns eine Aufwandsentschädigung bekommen.

Es gibt es jährlich ein Sommerfest und eine Weihnachtsfeier für die Freiwilligen. Zu der Weihnachtsfeier für alle Mitarbeiter der Einhorn gGmbH werden auch die Freiwilligen eingeladen. Da diese aber viele der Hauptamtlichen nicht kennen, kommen nur sehr wenige Freiwillige. Umso beliebter ist die jährliche Freiwilligenweihnachtsfeier. Hier wird gemeinsam mit allen Freiwilligen beraten und entschieden, in welcher Form die Weihnachtsfeier begangen wird. Die Finanzierung davon läuft hauptsächlich über Spenden. Jeder Freiwillige erhält eine Grußkarte mit einem persönlichen Text und je nach jährlichem Budget ein kleines Geschenk.

Einmal im Jahr besucht der Geschäftsführer von Einhorn der gGmbH das Betreuer-treffen der Freiwilligen, um über die Bereiche von Einhorn zu berichten. Die Würdigung des freiwilligen Engagements ist ihm ein ganz besonders Anliegen, was ich ihm gelegentlich in Erinnerung bringen muss.

Anlässlich des Geburtstages bekommt jeder Freiwillige eine individuelle Geburtstagskarte. Das Schreiben und Verschicken der Karten übernimmt eine langjährige Freiwillige.

Zu diesen besonderen Formen der Anerkennung kommen die regelmäßigen und alltäglichen hinzu. Dazu zählen die gründliche Einarbeitung, die fortlaufende Begleitung und das mündliche Dankeschön nach einem Einsatz. Auch die Möglichkeiten der Qualifizierung, Fortbildung und Mitentscheidung empfinde ich als wichtige Punkte der Anerkennung.

Ich bin um eine umfassende Anerkennungskultur bemüht, da ich diesen Punkt als sehr bedeutend ansehe. Deshalb erfüllen wir diesen Qualitätsstandard bereits relativ gut. Gleichzeitig möchte ich aber individuellere Möglichkeiten der Würdigung des freiwilligen Engagements entwickeln. Damit ist der Punkt halb erfüllt.

Konfliktmanagement

Durch die klare Trennung zwischen der hauptamtlichen Arbeit und dem freiwilligen Engagement gibt es (bisher) keine Konflikte. Dies resultiert aus der rechtlichen Abgrenzung und dem eindeutigen Unterscheid bei der Einhorn gGmbH zwischen professioneller und freiwilliger Tätigkeit.

Eine gewisse Überschneidung der Tätigkeiten gibt es nur zwischen den FED-Koordinatoren und den Freiwilligen. Jedoch sind auch hier die Aufgaben klar geregelt.

Die Koordinatoren sind für die Planung, Vorbereitung sowie Leitung der Gruppen und Reisen zuständig, während die Freiwilligen für die Begleitung der Kinder zuständig sind. Die Aufgabe der Koordinatoren ist es, die Freiwilligen in ihrem Engagement zu begleiten und ihnen ihre Rechte und Pflichten zu verdeutlichen. Nur so ist ein professionelles Miteinander aller Freiwilligen, der Familien und der Koordination möglich. Hierbei sehen wir die Freiwilligen als Kollegen und schätzen ihr Engagement als eine Bereicherung für unsere Arbeit.

Es kommt zu Konflikten, wenn sich Freiwillige nicht an die Vereinbarungen mit den Koordinatoren halten. Dann ist es meine Aufgabe als Projektleiterin mit ihnen das Gespräch zu suchen und eine Klärung herbeizuführen. Ich versuche bei den Freiwilligen ein Verständnis für die Notwendigkeit dieser Bedingungen zu erlangen oder auch mal Sonderlösungen zu finden. Ist dies nicht möglich, kann die Konsequenz sein, dass wir uns von einem Freiwilligen verabschieden müssen.

Wenn Problemen auftreten, dann meistens zwischen den Freiwilligen und den Eltern. Manchmal gibt es Differenzen mit sehr fordernden Eltern, denen der Unterscheid zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen nicht verständlich ist. Es ist meine Aufgabe den Eltern die Rechte der Freiwilligen zu erläutern und den Unterscheid zu einem professionellen Hauptamtlichen aufzuzeigen. Durch häufige und wiederkehrende Aufklärungsarbeit können Konflikte vermieden werden. Die monatlichen Betreuerreffen sollen die Möglichkeit bieten, Probleme und Konflikte anzusprechen, vor einer Eskalation zu klären und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten zu überlegen. Regelmäßige Fortbildungen zu den Themen Konfliktbewältigung, Gesprächsführung und Kontaktgestaltung mit den Eltern helfen den Freiwilligen, besser mit solchen Situationen umzugehen.

Das Konzept der Freiwilligkeit bringt es mit sich, dass es eine gewisse Fluktuation unter den Freiwilligen gibt und nicht immer eine Beständigkeit in der Betreuung gesichert ist, wie dies vielleicht mit Hauptamtlichen möglich ist. Damit können einige der Eltern und Kinder besser umgehen als andere. Dies sind jedoch die Rahmenbedingungen auf die ich die Familien beim Eintritt in den FED und danach immer wieder hinweise.

Sehr froh bin ich, dass die Konflikteskalation gering ist. Mein Ansatz liegt darin, die Konflikte in ihrem Entstehen zu bearbeiten und im Vorfeld durch Transparenz zu vermeiden. Durch die klare Aufgabentrennung gibt es bisher keine Konflikte zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen. Trotzdem kommt es manchmal zu Unstimmigkeiten zwischen den Freiwilligen und Familien.

Meistens kann für alle eine befriedigende Lösung gefunden werden. Deshalb sehe ich den Punkt des Konfliktmanagements als teilweise erfüllt an.

Nach dem Engagement

Verabschiedung

Überwiegende Gründe für ein Ausscheiden sind, dass die Freiwilligen Berlin verlassen oder nach dem Studium beziehungsweise der Ausbildung in eine Festanstellung wechseln und nicht mehr genügend Zeit haben. Dies sind überwiegend persönliche und keine strukturellen Gründe. In den letzten Jahren haben im Durchschnitt pro Jahr sechs Freiwillige aufgehört, wobei stabil eine gleiche Anzahl an neuen Freiwilligen wieder ein Engagement begonnen hat. Ich finde es sehr schade, dass es vielen nicht möglich ist, neben einer Berufstätigkeit noch ein freiwilliges Engagement auszuüben. Hier wünsche ich mehr politische Unterstützung und habe das Problem auch schon bei unserem Zuwendungsgeber angesprochen. Allgemein denke ich, dass die meisten Freiwilligen nicht aus Unzufriedenheit bei uns aufhören. Deshalb sehe ich wenig Veränderungsbedarf. Aus Stichproben heraus kann ich sagen, dass sich die Freiwilligen bei uns im Durchschnitt 18 Monate engagieren. Eine genaue Erhebung dazu steht noch aus.

Wenn ein Freiwilliger sein Engagement beendet, bekommt er ein individuelles Zeugnis und einen Tätigkeitsnachweis. Es erfolgt eine individuelle Verabschiedung, jedoch könnte ich mir zudem eine offizielle Feier und Würdigung vorstellen. Dies findet bisher noch nicht statt. Außerdem möchte ich gerne erheben, welche Gründe für das Ausscheiden relevant waren. Insofern ist der Punkt nur zum Teil erfüllt und kann noch verbessert werden.

Ehemaligenkultur

Mein Wunsch ist es auch mit ehemaligen Freiwilligen im Kontakt zu bleiben. Manche einstigen Freiwilligen bekommen wunschgemäß weiterhin unseren monatlichen Newsletter zugeschickt. Außerdem werden alle Ehemaligen zu besonderen Festen, wie Weihnachtsfeiern eingeladen.

So gelingt es mir mit manchen Freiwilligen in Kontakt zu bleiben und diese nehmen weiterhin regen Anteil an den Geschehnissen beim FED. Leider gelingt es mir nicht mit allen ehemaligen Freiwilligen den Kontakt zu halten.

Hier sehe ich noch Verbesserungsbedarf. Der Gedanke und auch Versuch sind da, weiter mit ihnen in Verbindung zu bleiben. Deshalb sehe ich den Punkt als halb erfüllt an.

Evaluation

Mir ist eine regelmäßige Evaluation sehr wichtig, besonders in Bezug auf die Zufriedenheit der Freiwilligen. Diese erhebe ich in Einzelgesprächen, bei den Betreuer-treffen und in schriftlichen Befragungen. So habe ich im Sommer 2012 erstmals eine Befragung zur Zufriedenheit der Freiwilligen im Internet durchgeführt. Die Befragung hatte einen sehr guten Rücklauf (42 Prozent). Ich erhielt überwiegend positive Rückmeldung mit einigen konstruktiven Verbesserungsvorschlägen. Auszüge daraus habe ich bereits bei den Punkten Motive und Motivation sowie Begleitung und Austausch vorgestellt.

Im Jahr 2010 hatte ich für die Familien eine Zufriedenheitsbefragung durchgeführt, ebenfalls mit vielen positiven Rückmeldungen und wichtigen Verbesserungsvorschlägen. Ich plane eine erneute Umfrage und bin sehr an einem Vergleich interessiert.

Für den Zuwendungsgeber muss ich jährlich im Sachbericht die Anzahl der geleisteten Betreuungsstunden sowie die teilnehmenden Familien und Freiwilligen darstellen und erläutern. Auch die Gründe für eine verstärkte oder verringerte Nutzung unserer Angebote muss ich aufführen. Dafür existiert eine umfassende Datenbank mit der ich statistische Daten erheben kann. Ich sehe deshalb den Punkt der Evaluation als erfüllt an.

Kooperation und Vernetzung

Ich werde hier nur Kooperationen des FEDs vorstellen, die für das Freiwilligenmanagement von Bedeutung sind. Vor allem die Kooperation mit Freiwilligenagenturen ist wichtig, weshalb ich einen engen Kontakt zu den drei Agenturen im räumlichen Umfeld halte. Dadurch bekommen wir neue Freiwillige vermittelt und erhalten Einladungen zu Weiterbildungen. Zusätzlich kooperieren wir mit einem anderen Träger, der ebenfalls ein niedrigschwelliges Betreuungsangebot vorhält. Wir veranstalten für die Freiwilligen gemeinsame Fortbildungen und können uns die Honorarkosten für die Dozenten teilen.

Außerdem halte ich einen engen Kontakt zu den drei Berliner Hochschulen für Soziales sowie zu einer Ausbildungsschule für Heilerziehungspfleger. Dort stelle ich regelmäßig unser Angebot vor und werbe neue Freiwillige an.

Wir sind auf die Erwirtschaftung von Spenden angewiesen, um eine angemessene Anerkennungskultur für die Freiwilligen realisieren zu können. Aktuell versuche ich, Unternehmen in unserer direkten Umgebung als Sponsoren zu gewinnen. Auf jeden Fall möchte ich eine feste Kooperation zu den Medien herstellen, an der es bisher mangelt. Der Punkt der Vernetzung und Kooperation ist damit zu Teilen erfüllt.

Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung beim FED erscheint mir noch ungenügend, was mich auch zum Schreiben dieser Arbeit bewogen hat. Es gibt ein Qualitätsmanagement inklusive eines Qualitätshandbuches bei der Einhorn gGmbH. Seit der Einführung vor fünf Jahren erfolgte keine Aktualisierung. Das Qualitätsmanagement besitzt damit keine Gültigkeit und ist in der Praxis unbrauchbar. Auch der Qualitätszirkel findet seit zwei Jahren nicht mehr statt. Deshalb war es wichtig eigene Qualitätsmerkmale zu entwickeln, die besonders in der Arbeit mit den Freiwilligen von Bedeutung sind.

Ich führe jährlich eine Auswertung des freiwilligen Engagements beim FED durch. Hierbei werden vorwiegend quantitative Kennzahlen, wie die Anzahl der Freiwilligen, die geleisteten Stunden und die durchschnittliche Engagementdauer berücksichtigt. Durch die regelmäßige Erfassung kann ich eine genaue Auswertung zu dem Erfolg des freiwilligen Engagements erarbeiten. Qualitative Kennzahlen werden dabei bisher noch nicht erfasst. Ich möchte weiterhin in regelmäßigen Abständen eine Zufriedenheitsbefragung durchführen, um dadurch bessere Vergleichsmöglichkeiten zu erhalten. Die Ergebnisse davon können noch mehr zur Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit genutzt werden. Außerdem habe ich die Qualifizierung der Freiwilligen in ein Qualifizierungsmodell integriert, so dass ein einheitliches und transparentes Vorgehen möglich ist.

Weitere Prozesse in der Arbeit mit den Freiwilligen und mit den Eltern könnten in Prozessanforderungen und -abläufen erfasst werden. Der wichtigste Punkt für mich war jedoch die Erstellung der Qualitätsstandards und der Abgleich dieser mit der momentanen Situation im FED. Hierdurch ist ein eindeutiger Überblick über die zu erfüllenden Aufgaben entstanden. Diese werde ich der Reihe nach abarbeiten und durchführen. Der Wille zur weiteren Qualitätsentwicklung und -sicherung ist also vorhanden, weshalb der Punkt teils erfüllt ist.

5.3 Ergebnis der Qualitätsstandards beim FED

Hier zur besseren Übersicht ein Überblick über die Auswertung der Qualitätsstandards beim FED:

Standards, die voll erfüllt sind:	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Aufgabenbereichen und -profilen • Ernennung und Qualifizierung eines Koordinators • Werbung und Freiwilligenakquise • Erstgespräch • Schriftliche Verbindlichkeiten • Anleitung und Einarbeitung • Qualifizierung • Karrieremöglichkeiten • Evaluation
Standards, die teils erfüllt sind:	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Entscheidung und Planung • Schulung der hauptamtlichen Mitarbeiter • Kostenanalyse • Motive und Motivation • Schnuppertermin oder Probephase • Begleitung und Austausch • Partizipation • Anerkennung • Konfliktmanagement • Verabschiedung • Ehemaligenkultur • Kooperation und Vernetzung • Qualitätssicherung
Standards, die nicht erfüllt sind	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Nennung

Zusammenfassend kann ich sagen, dass das Freiwilligenmanagement beim FED noch nicht in vollen Zügen umgesetzt wird. Von den Qualitätsstandards erfüllen wir zehn komplett und elf in Teilen. Dies ist schon ein sehr gutes Ergebnis, was mein Bestreben nach Qualität in den letzten Jahren verdeutlicht. Alle Standards, die momentan nur teilweise umgesetzt werden, möchte ich in den nächsten Jahren komplett erfüllen. Durch die Beantwortung der Standards ist eine Auflistung an Aufgaben entstanden, die ich vervollständigen und verbessern möchte. Hierfür werde ich im Anschluss an die Masterthesis eine Prioritätenliste und einen Zeitplan erstellen, um dies zu bearbeiten.

In den folgenden Bereichen sehe ich einen besonderen Verbesserungsbedarf: Motivation, Begleitung, Austausch, Partizipation und Ehemaligenkultur. Ich möchte die Motive jedes Freiwilligen besser kennen. Dann kann ich spezifischer auf die individuellen Beweggründe eingehen und ein gezieltes Anerkennungssystem bieten. Außerdem will ich den Austausch zwischen den Hauptamtlichen und den Freiwilligen noch stärker hervorheben. Dazu brauchen wir noch eine engere Begleitung der Freiwilligen. Ich plane die Zuständigkeit für jeden Freiwilligen unter den Koordinatoren aufzuteilen. Zudem möchte ich die Partizipation der Freiwilligen in ihrem Bereich sowie bei der Einhorn gGmbH gewährleisten. Dafür muss ich Mitwirkungsmöglichkeiten etablieren und Mitspracherechte für die Freiwilligen sichern. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist es, ein Verständnis für den Wert des freiwilligen Engagements bei allen Hauptamtlichen und der Geschäftsleitung zu schaffen. Schließlich möchte ich die Kultur der Verabschiedung angemessener gestalten, indem es einen offiziellen Abschied mit einer entsprechenden Würdigung geben wird. Auch den Kontakt zu ehemaligen Freiwilligen möchte ich besser aufrechterhalten.

Auffällig ist, dass die Punkte nicht meiner Zufriedenheit entsprechen, bei denen ich auf andere Mitarbeiter oder die Geschäftsleitung angewiesen bin. Dagegen laufen die Faktoren, die ich selbst bestimmen und beeinflussen kann, größtenteils zufriedenstellend ab. Bei den erstgenannten muss ich stärker auf die Geschäftsleitung einwirken und enger mit anderen Hauptamtlichen kooperieren.

Zusammenfassend kann ich sagen, dass es ein hohes Maß an Flexibilität seitens der Organisation und aller Beteiligten braucht. Nur so ist eine Anpassung der Organisation an die sich ändernden Bedürfnisse und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen möglich. Um ein optimales Freiwilligenmanagement zu etablieren, braucht es eine kontinuierliche Beziehungs- und Netzwerkpflege innerhalb der Organisation sowie nach außen.

Eine besondere Rolle nimmt dabei das Qualitätsmanagement ein. In den meisten Organisationen ist die Bedeutung des Qualitätsmanagements bekannt. Es wird aber noch zu selten mit dem Freiwilligenmanagement kombiniert. Eine Zusammenführung beider Konzepte ist von großer Wichtigkeit für eine gelingende Arbeit mit Freiwilligen. Auch die Beteiligung von Freiwilligen an der Qualitätsdebatte ist bedeutsam im Rahmen der Mitwirkungsmöglichkeiten. Jeder Freiwillige ist ein Teil der Organisation und benötigt gleichzeitig eine besondere Aufmerksamkeit. Dafür sollte die Arbeit mit den Freiwilligen professionalisiert werden. Es muss deutlich werden, dass sie keine Lückenbüßerrolle füllen sollen. Deshalb ist es wichtig, dass eine Organisation, die mit Freiwilligen zusammenarbeitet, dies qualitativ entwickelt und begleitet. Die von mir erstellten Qualitätsstandards sind ein Schritt dahin.

6. Fazit

Ich möchte zum Abschluss dieser Masterthesis eine kurze Zusammenfassung wiedergeben. Meine These war, dass die Arbeit mit Freiwilligen dauerhaft erfolgreich gelingen kann, wenn sie gewissen Qualitätsrichtlinien folgt. Hierfür habe ich Standards aufgestellt und beschrieben sowie einen Ablauf für ein gut funktionierendes Freiwilligenmanagement aufgezeigt. Werden diese Standards befolgt, ist ein wertschätzender und fördernder Umgang mit den Freiwilligen möglich. Damit wurde meine Fragestellung beantwortet, welche Qualitätsstandards es geben kann, die für die Arbeit mit Freiwilligen bedeutsam sind.

Zunächst habe ich in dieser Arbeit wichtige Begriffe dargestellt und erläutert. Hierbei habe ich den Begriff Freiwillige zu Ehrenamtlichen hin abgegrenzt. Gleichzeitig habe ich Merkmale von Freiwilligkeit benannt. Dann habe ich das Freiwilligenmanagement näher beschrieben, wobei es sich um ein umfassendes System zum professionellen Umgang und Begleitung von Freiwilligen handelt. Als letzten Punkt habe ich das Qualitätsmanagement erläutert und die Bedeutung der Qualität für das Sozialmanagement dargestellt. Im dritten Kapitel habe ich Merkmale von Qualität in der Arbeit mit Freiwilligen beschrieben und deren Bedeutung dargestellt. Im darauf folgenden Kapitel habe ich Qualitätsstandards für die Arbeit mit Freiwilligen aufgezeigt. Ich habe sie in Standards vor dem Einsatz der Freiwilligen, die Anbahnung eines freiwilligen Engagements, während des Engagements und dessen Beendigung eingeteilt. Zu jedem Bereich gibt es Unterpunkte, die ich jeweils beschrieben und ihre Bedeutung erläutert habe. Diese Standards habe ich im sechsten Kapitel auf meine Arbeitsstelle bezogen. Ich habe eine Bewertung hinsichtlich der Erfüllung der Standards vorgenommen und konnte eine Umsetzung der Standards in die Praxis überprüfen.

Die Bedeutsamkeit der Standards ergibt sich dadurch, dass es möglich wird, die Qualität der Handlungen und Ziele im Freiwilligenmanagement transparent darzustellen. Außerdem sind sie eine Unterstützung für Organisationen, um aufeinander aufbauende Handlungsschritte zu planen und umzusetzen. Jeder einzelne Standard hat seine besondere Bedeutung. Im Gesamten haben sie Auswirkungen auf das Management einer Organisation und können dieses positiv beeinflussen.

Ich hoffe mit dieser Arbeit andere Organisationen zu ermuntern, mit Freiwilligen zu arbeiten. Vielleicht mögen die Standards auf den ersten Blick abschreckend wirken, weil sie sehr komplex und arbeitsintensiv sind. Jedoch ist die Erfüllung der Standards ein fortlaufender Prozess, der nach und nach umgesetzt werden kann. Meiner Meinung nach ist die Arbeit mit Freiwilligen überwiegend gewinnbringend. Die Hauptgründe dafür sind innovative Anregungen für die Arbeitsweise der Hauptamtlichen durch die Freiwilligen.

Verfügt die Organisation über ein gutes Freiwilligenmanagement, werden die Freiwilligen und Hauptamtlichen kooperativ und konfliktarm in gegenseitiger Wertschätzung zusammenarbeiten. Für die Organisation ergibt sich eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit im Zusammenhang mit einer Erweiterung des Angebots. Freiwilliges Engagement ist sehr lohnenswert und nicht aus der Sozialen Arbeit wegzudenken. Es ist eine wichtige Aufgabe von Führungskräften die Konzepte für eine bessere Integration der Freiwilligen in die Organisationen zu entwickeln. Dabei muss bedacht werden, dass Freiwillige Ressourcen, wie Geld und Zeit, beanspruchen.

Zusammenfassend kann ich sagen, dass ich in dieser Arbeit eine umfangreiche Sammlung an Qualitätsstandards für die Arbeit mit Freiwilligen aufgestellt habe. Ein erster Transfer in die Praxis ist dabei gelungen, indem eine Überprüfung der Qualität im Freiwilligenmanagement möglich war. Die weitere Forschungsperspektive wäre nun eine großflächige Anwendung in der Praxis. Dabei würde mich insbesondere die Möglichkeit des Einsatzes in verschiedenen Arbeitsfeldern interessieren. Auch der Vergleich der Selbsteinschätzung der Organisationen zu der Beurteilung von dort tätigen Freiwilligen wäre ein wichtiger Aspekt. Diese beiden Fragestellungen waren jedoch nicht Bestandteil dieser Arbeit.

Der persönliche Nutzen dieser Arbeit ergibt sich für mich daraus, dass nun eine Auflistung an noch zu erfüllenden Aufgaben entstanden ist. In einer angemessenen zeitlichen Dimension werde ich die Standards erneut überprüfen und kann daran den Fortschritt meiner Arbeit erkennen. Da es sich bei den Standards um ein Selbstevaluationsinstrument handelt, ist keine Neutralität möglich. Im Interesse der Qualitätsentwicklung habe ich die Fragen gewissenhaft und ehrlich beantwortet. Eine regelmäßige Wiederholung der Überprüfung anhand der Standards, sollte zu einer Verbesserung der Qualität führen.

Mein Wunsch für die Zukunft ist, dass es ein klares Verhältnis zwischen dem freiwilligem Engagement und der Sozialen Arbeit gibt. Das Freiwilligenmanagement sollte dabei ein fester Bestandteil des Sozialmanagements sein. Dazu muss das freiwillige Engagement anerkannt und systematisch gefördert werden. Dabei werden die Freiwilligen als wichtige Partner in der Sozialen Arbeit gesehen. Eine Abgrenzung zwischen freiwilligem Engagement und hauptamtlicher Tätigkeit sollte fortlaufend betrachtet und diskutiert werden. Die Arbeit mit Freiwilligen muss deshalb im Rahmen einer jeden Ausbildung im sozialen Bereich ein wichtiger Bestandteil sein (vgl. Müller 2002, S. 34-35). Für diese Ziele benötigt es eine Entwicklung und Festigung der Qualität im Freiwilligenmanagement. Ich hoffe mit dieser Arbeit dazu einen Beitrag geleistet zu haben. Daran mitzuarbeiten ist für mich ein Ziel als Leitungskraft im sozialen Bereich.

Literaturverzeichnis

AWO- Bundesverband e.V.: Initiative Ehrenamt. Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. Verlag Bonn, 2000.

Biedermann, Christiane: Die Zusammenarbeit mit Freiwilligen organisieren. Eine Handlungsanleitung. In: Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika: Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Juventa Verlag Weinheim und München, 2002, S. 79-88.

Bock, Teresa: Vom Laienhelfer zum freiwilligen Experten. In: Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika [Hrsg.]: Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Juventa Verlag Weinheim und München, 2002, S. 11-20.

Böhm, Wolfgang; Wöhrle, Armin: Einführung in das Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Studienbrief 2-020-1701, 2., aktualisierte Auflage. Service- Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning 2009.

Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V.: Qualitätsmanagement Freiwilligenagenturen. Anleitung zum Handbuch. 10. neu überarbeitete und aktualisierte Auflage 2011. Verfügbar unter:
http://baqfa.de/fileadmin/Materialien/QMS/2011_Informationen_QMS_Handbuch.pdf
[Zugriff: 24.11.2012]

Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend: Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004. TNS Infratest Sozialforschung München, 2005.

Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend: Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. TNS Infratest Sozialforschung München, 2010.

Bundesvereinigung Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung e.V. [Hrsg.]: Freiwilligenkoordination: Das Handbuch für die Freiwilligenarbeit in der Lebenshilfe. Lebenshilfe- Verlag Marburg 2007.

Burmeister, Joachim: Qualifizierung für Ehrenamt und Freiwilligkeit. Robert Bosch Stiftung Stuttgart, 1999.

Connors, Tracy Daniel: The Volunteer Management Handbook. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1995.

Daneke, Sigrid: Freiwilligenarbeit in der Altenhilfe: motivieren- organisieren- honorieren. Urban & Fischer Verlag München und Jena, 2003.

Frantzmann, Heinz- Werner; Sommer- Loeffen, Karen; Wolter, Ursula: Ehrenamt: Das Qualitätshandbuch Freiwilligenmanagement am Beispiel von Diakonie und Kirche. Diakonie in Düsseldorf Verlag Düsseldorf 2007.

Geisen, Richard; Mühlbauer, Bernd H.: Die Ehrenamtlichen. Sozialkultur, Recht und Praxis der Freiwilligenarbeit. Lit Verlag Münster, 2002.

Kaltenbrunner, Katharina Anna: Integriertes Freiwilligenmanagement in großen, fremdleistungsorientierten Nonprofit-Organisationen. Peter Lang Verlag Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien, 2010.

Kegel, Thomas: Gute Organisation vorausgesetzt. Aufgaben für das Management von Volunteers. In: Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika: Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Juventa Verlag Weinheim und München, 2002, S. 89-102.

Kegel, Thomas: Sozialmanagement und Freiwilligen- Management- eine sinnvolle Ergänzung. In: Reifenhäuser, Carola; Hoffmann, Sarah G.; Kegel, Thomas: Freiwilligen-Management. Ziel Verlag Augsburg, 2009, S. 49-74.

Lahn, Anette: Standards für Freiwillige. In: Paritätische Akademie: Toolbuch: Handreichung für das Ehrenamtsmanagement- Arbeit mit Ehrenamtlichen. 2007, S. 18-19.

Lahn, Anette: Die Planungsphase. In: Paritätische Akademie: Toolbuch: Handreichung für das Ehrenamtsmanagement- Arbeit mit Ehrenamtlichen. 2007a, S. 15-16.

Lahn, Anette: Aufgabenbeschreibungen für Freiwillige. In: Paritätische Akademie: Toolbuch: Handreichung für das Ehrenamtsmanagement- Arbeit mit Ehrenamtlichen. 2007b, S. 24-26.

Lahn, Anette: Anerkennung von Freiwilligen. In: Paritätische Akademie: Toolbuch: Handreichung für das Ehrenamtsmanagement- Arbeit mit Ehrenamtlichen. 2007c, S. 27-32.

Lahn, Anette: Die Kontaktaufnahme mit Freiwilligen. In: Paritätische Akademie: Toolbuch: Handreichung für das Ehrenamtsmanagement- Arbeit mit Ehrenamtlichen. 2007d, S. 46-48.

Lahn, Anette; Prof. Judis, Frank: Die Arbeitsvereinbarung. In: Paritätische Akademie: Toolbuch: Handreichung für das Ehrenamtsmanagement- Arbeit mit Ehrenamtlichen. 2007, S. 51-56.

Merchel, Joachim: Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Ernst Reinhardt Verlag München, 2010a.

Merchel, Joachim: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 3., überarbeitete Auflage, Juventa Verlag Weinheim und München, 2010b.

Paritätische Akademie: Toolbuch: Handreichung für das Ehrenamtsmanagement- Arbeit mit Ehrenamtlichen. 2007.

Peglow, Meike: Das neue Ehrenamt. Erwartungen und Konsequenzen für die soziale Arbeit. Tectum Verlag Marburg, 2002.

Pott, Ludwig; **Wittenius**, Ullrich: Qualitätsmanagement in der Zusammenarbeit mit Freiwilligen. In: Rosenkranz, Doris; Weber, Angelika: Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Juventa Verlag Weinheim und München, 2002, S. 51-62.

Reifenhäuser, Carola: Praxis der Freiwilligen- Managements und dessen Methoden. In: Reifenhäuser, Carola; Hoffmann, Sarah G.; Kegel, Thomas: Freiwilligen- Management. Ziel Verlag Augsburg, 2009, S. 77-96.

Reifenhäuser, Carola; **Hoffmann**, Sarah G.; **Kegel**, Thomas: Freiwilligen- Management. Ziel Verlag Augsburg, 2009.

Rosenkranz, Doris; **Görtler**, Edmund (2002): Woher kommen in Zukunft die Freiwilligen. Demographische Überlegungen zum Sozialen Management. In: D. Rosenkranz; A. Weber (2002): Freiwilligenarbeit. Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Juventa Verlag Weinheim und München, 2002, S. 31-42.

Rosenkranz, Doris, **Weber**, Angelika [Hrsg.]: Freiwilligenarbeit. Eine Einführung in das Management von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit. Juventa Verlag Weinheim und München, 2002.

Schöffler, Mona: Ehrenamtliche Mitarbeit organisieren. Vincentz Network Hannover, 2006.

Sonnenleitner-Seegmüller, Heiko: Motiv und Motivation in der Pädagogik. 2010. Verfügbar unter: <http://www.suite101.de/content/motiv-und-motivation-in-der-erziehung-a67295> [Zugriff 26.12.2012]

Stuth, Ana- Maria: Qualitätsmanagement und Wirkungserfassung - Ein Bericht aus der Erfahrung von Quifid im Bereich Freiwilligendienste. In: BBE Newsletter 15/ 2009. Verfügbar unter: http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nl15_stuth.pdf [Zugriff 26.12.2012]

Sturzenhecker, Benedikt: Freiwillige Fördern. Ansätze und Arbeitshilfen für einen neuen Umgang mit Freiwilligen in der Kinder- und Jugendarbeit. Juventa Verlag Weinheim und München, 1999.

Vomberg, Edeltraud: Praktisches Qualitätsmanagement: Ein Leitfaden für kleinere und mittlere Soziale Einrichtungen. Kohlhammer Stuttgart, 2010.

Wadsack, Ronald: Erfolgreich mit Ehrenamtlichen: Gewinnung + Betreuung = Motivation? In: Geisen, Richard; Mühlbauer, Bernd H.: Die Ehrenamtlichen. Sozialkultur, Recht und Praxis der Freiwilligenarbeit. Lit Verlag Münster, 2002, S. 6-29.

Lebenslauf

Nele Hartung

*22. September 1985 in Berlin

deutsch

ledig, keine Kinder

Berufstätigkeit

Seit 09/2012	Projektleiterin des Familienentlastendes Dienstes Einhorn gGmbH, Berlin
04/ 2010 - 08/2012	Koordinatorin des Familienentlastendes Dienstes Einhorn gGmbH, Berlin

Ausbildung

seit 11/2011	Berufsbegleitendes Masterstudium „Sozialmanagement“ Paritätische Berufsakademie/ Alice-Salomon-Hochschule Berlin
10/ 2006 - 09/2009	Bachelor of Arts Soziale Arbeit (Note 1,6) Fachhochschule Potsdam
08/1998 - 06/2005	Abitur (Note 2,0) Andreas Gymnasium, Berlin

Praktika und Berufsvorbereitung

01/2010 - 03/2010	Freiwillige Soziale Arbeit in Indien (Old Age Home Majorda und English Teaching in Monty Hill Slum Area)
03/2009 - 01/2010	Honorartätigkeit bei Einhorn e.V., Familienentlastender Dienst (Qualitätsentwicklung, Qualifizierung von Freiwilligen)
09/2008 - 02/2009	Studiumbegleitendes Praktikumssemester bei Einhorn e.V., Familienentlastender Dienst
07/2007 - 08/2007	Freiwilliges Praktikum in der Fördergruppe der Werkstatt für Behinderte Integral e.V.
09/2005 - 08/2006	Freiwilliges Soziales Jahr beim Deutschen Roten Kreuz Dachsbau: Heim für Kinder mit Mehrfachbehinderungen

06/2005

Ferienlager- Betreuung von Kindern mit und ohne Behinderung bei Kinder von nebenan e.V.

05/2008 - 03/2009

Freiwilliges Engagement

Ehrenamtliche Mitarbeit bei Einhorn e.V., Familienentlastender Dienst (Einzelbetreuung eines Jungen mit Down- Syndrom)

seit 2008

aktives Mitglied im Reitverein Kleeblatt e.V.

Sprachkenntnisse

Englisch fließend

Französisch gute Kenntnisse

Italienisch gute Kenntnisse

Lateinisch großes Latinum

EDV-Kenntnisse

gute Kenntnisse in Word, Excel, Power Point, Publisher und Outlook

Zusätzliche Qualifikationen

Basiskurs Freiwilligenkoordination

Einführungskurs in die Gebärdensprache (Stufe 1 - 2)

Führerschein der Klasse B

Reitabzeichen Klasse IV

Berlin, 25.01.2013

Nele Hartung

Anhang

Interview am 18.11.2012 mit Thomas Kegel, dem Leiter der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland

Nele Hartung (N.H.): Wie kam es zur Gründung der Akademie?

Thomas Kegel (T.K.): Die Akademie für Ehrenamtlichkeit gibt es seit 1994. Die Idee war leitenden Ehrenamtlichen, aber auch anderen Ehrenamtlichen, Fortbildungsangebote zur Verfügung zu stellen. Der Schwerpunkt lag dabei auf Ostdeutschland, aber auch auf dem restlichen Bundesgebiet. Das gab es bis dahin nicht als eine eigene Einrichtung. 1997 begannen wir uns dann schwerpunktmäßig mit dem Thema Freiwilligenmanagement zu befassen. Das gab es in Deutschland zu der Zeit eigentlich noch nicht, schon gar nicht als Ausbildungsangebot. Wir haben als Erste einen Ausbildungsgang dazu angeboten und entwickelt. Hintergrund waren die angelsächsischen Erfahrungen und auch die Theoriebildung. Man hat das dann auf deutsche Verhältnisse sozusagen umgebaut. Schon damals war das Thema Qualität eines das vorkam, aber noch nicht so stark. Erst 2000 bis 2001, damals auch mit dem internationalen Jahr der Freiwilligen, ist das ein größeres Thema geworden. Wir haben dann, ähnlich wie die Punkte die Sie da haben, eine Grafik mit Qualitätszielen und -aspekten erstellt. Ich denke mal, dass sich viele andere Organisationen daran auch orientiert haben.

N.H.: Wie sind Sie selbst zum Freiwilligenmanagement gekommen?

T.K.: Ich bin zum Freiwilligenmanagement gekommen, weil ich da schon gearbeitet habe. Ich bin aus der sozialen Bewegung gekommen, da hat man nicht von Ehrenamt oder schon gar nicht von Freiwilligkeit gesprochen. Das ist ja ein neuerer Begriff, der erst seit etwa 2001 in die Debatte rein kam. Ich war aber Referent in einem großen Sozialverband, der sich um die Unterstützung von Ehrenamtlichen gekümmert hat und dann bei einer Umwelt- und Naturschutzorganisation. Da hieß mein Aufgabengebiet *volunteer coach*, also ich habe Ehrenamtliche unterstützt. Dabei habe ich gedacht, dass es doch ein Fortbildungsangebot dazu geben muss. Deshalb habe ich in das damals noch junge Internet geguckt und bin auf die Akademie für Ehrenamtlichkeit gekommen.

Ich habe den damals zweiten bundesweiten Ausbildungsgang als Freiwilligenmanager mitgemacht. Daraufhin bin ich dort eingestiegen.

N.H.: Wie stehen Sie zum Freiwilligenmanagement?

T.K.: Ich stehe zum Freiwilligenmanagement grundsätzlich positiv. Ich denke, dass ich zu dem Thema auch ein bundesweiter Experte bin. Da wir in Deutschland sind, muss man immer vor den Gefahren der Bürokratisierung warnen und man darf auch nicht vergessen, dass sich Freiwillige und Ehrenamtliche sehr gut selber organisieren und koordinieren können. Aber es ist ein wichtiges Thema für große, eigentlich für alle Organisationen, sich mit dem Thema Freiwilligenmanagement zu beschäftigen. Insbesondere dann, wenn sich die Organisationen stärker als Träger und Anbieter von ehrenamtlichen und freiwilligen Tätigkeiten profilieren wollen, dann muss das in die Strategieentwicklung dieser Verbände rein.

N.H.: Sie sprechen manchmal von Freiwilligen und manchmal von Ehrenamtlichen. Sind das Begriffe die Sie synonym verwenden oder sehen Sie da einen Unterschied?

T.K.: Es ist so, dass Freiwilligkeit ein guter Begriff ist, obwohl er stark militärisch geprägt ist. Ehrenamt ist halt eine gute, alte deutsche Begrifflichkeit und hat eine gewisse Begriffsrenaissance. 2001 hat man noch weitere Begriffe diskutiert und diese Freiwilligkeit hat sich nicht so ganz durchgesetzt. Es gibt Organisationen die stark von Freiwilligen reden und viele von Ehrenamtlichen. Wir verwenden den Begriff synonym. Tatsächlich ist Ehrenamt früher nicht freiwillig gewesen, sondern war eine Zwangsverpflichtung von Staat und Kommunen gegenüber reichen Bürgern und später auch Bürgerinnen. Heute ist das natürlich wirklich freiwillig. Also wir unterscheiden Freiwilligkeit und Ehrenamt einfach dadurch, dass Leute die ein Ehrenamt haben, freiwillig engagiert sind. Aber sie wurden berufen oder gewählt in eine leitende Aufgabe, sie haben also sozusagen ein Amt. Das ist so ein bisschen eine praktikable Unterscheidung, die wir machen.

N.H.: In der Öffentlichkeit werden die Freiwilligen momentan als die Retter des Sozialbereiches ausgerufen. Sehen Sie da irgendwelche Grenzen der Freiwilligkeit?

T.K.: Ich behaupte, dass unsere Gesellschaft ohne Freiwilligkeit und Ehrenamt zusammenbrechen würde.

Es ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit und ich glaube, dass Menschen so drauf sind, sage ich jetzt mal, sich gegenseitig zu unterstützen. Das Prinzip der gegenseitigen Hilfe, ist ein ganz wichtiges. Wir können als Menschen nicht Mensch sein, ohne uns gegenseitig zu helfen. Also das hat so eine anthropologische Komponente. Ich glaube auch, dass das bei uns auf den Genen eingeschrieben ist, aber okay darüber kann man sich streiten. Es gibt aber Hinweise dafür.

Man kann zweierlei Dinge sehen. Einmal in Ländern, in denen ein gut ausgebauter Sozialstaat da ist, gibt es auch ein großes bürgerschaftliches oder freiwilliges Engagement. Aber es gibt zweitens auch Länder in denen kein guter Sozialstaat ausgeprägt ist und da gibt es entweder ein gut ausgebautes Engagement oder ein schlecht ausgebautes. Beispiele wären Amerika und England mit dem schlechten Sozialstaat. England hat seinen Sozialstaat brutal abgebaut, die USA gleichen sich immer stärker Europa an. Das sind auf jeden Fall Länder in denen es ein gutes Engagement gibt. Im europäischen Vergleich sind Länder in Südeuropa, die einen Sozialstaat haben zum Teil mehr oder weniger gut ausgebaut, aber deutlich schlechter in der Engagementquote, zum Beispiel Italien oder Griechenland. Für Deutschland gilt auf jeden Fall, dass der Sozialstaat modern gestaltet werden und erhalten bleiben muss und dafür setzen wir uns auch ein. Wir sind hier keine Gegner vom Sozialstaat. Ich glaube es hat etwas mit einem europäischen Wertesystem zu tun. Auf der anderen Seite ist festzustellen, dass alle Modernisierungen, alle inhaltlichen Entwicklungen im Sozialstaat aus dem Ehrenamt kommen. Das war nicht der Staat der Hospize entwickelt hat oder die ganzen sozialen Angebote. Das kam alles aus den Vereinen, aus den Verbänden, aus der Arbeiterbewegung und der Frauenbewegung und nicht vom Staat. Wir haben eine Institutionalisierung gehabt und die ist vielleicht sehr stark in Richtung Hauptamtlichkeit gegangen, jetzt geht es so ein bisschen in Richtung Ehrenamt. Wir hatten gerade im Bundestag eine Debatte über das neue Ehrenamtsförderungsgesetz. Da haben alle Parteien betont, bis auf die FDP, dass das Ehrenamt kein Ersatz sein soll für den Sozialstaat. Wir werden nicht unbedingt erleben, dass das Ehrenamt einen Abbau des Sozialstaates auffangen kann, aber Ehrenamt kann viel dazu beitragen, dass unsere Gesellschaft sozialer wird oder tut das de facto.

N.H.: Es wird ja auch aktuell diskutiert, dass der Übungsleiterfreibetrag angehoben wird. Wie stehen Sie dazu, wenn Freiwillige eine Aufwandsentschädigung oder manchmal auch sogar mehr bekommen?

T.K.: Das wird wohl angehoben werden zum 1. Januar 2013. Ich bin nicht so glücklich damit, ich weiß aber auch dass es Ehrenamtliche gibt oder auch Freiwillige gibt, die das brauchen und dann ist es in Ordnung, wenn man das zahlt. Im Grunde ist es aber so, dass diese Diskussion etwas mit politischer Klientelarbeit der Parteien zu tun hat. Weil es vorrangig immer um Sport geht und die Sportverbände auch die Organisationen sind, die ganz stark von den Politikern genutzt werden, um wiedergewählt zu werden. Das nutzen sie als politische Lobbyarbeit und von daher sind das Klientelgeschenke, die da gemacht werden. Parteiübergreifend wird das befürwortet, aber leider geht das in mancherlei Hinsicht auch in Richtung Bezahlung für freiwilliges Engagement. Wir haben vielfach Tendenzen, dass das Ehrenamt als Mini-Mini-Job läuft und dann haben die Leute noch einen Mini- oder Midijob und „verdienen“ damit ihr Geld. Mir ist es wichtig, dass das Ehrenamt etwas ist, was man ohne das Interesse Geld zu verdienen macht. Man bekommt vielleicht einen Aufwand entschädigt oder die Auslagen erstattet, wenn das nötig ist. Das ist ein kleinerer Teil der Freiwilligen, die das brauchen, also eben die, die wenig Geld haben. Ich sehe das also eher kritisch.

N.H.: Was macht für Sie ansonsten die Qualität in der Arbeit mit Freiwilligen aus?

T.K.: Also Freiwillige machen in der Regel gute, schon qualitätshaltige Arbeit. Das sag ich einfach mal so pauschal. Mir geht's nicht so sehr um die gute Qualität der Freiwilligenarbeit selber, sondern mir geht es um eine gute Qualität des Freiwilligenmanagements. Dazu sind wir als Einrichtung auch da. Eine gute Qualität der Arbeit kriegt man dadurch, dass die Leute gute Rahmenbedingungen vorfinden und das, wenn nötig, sie auch qualifiziert werden. Aber häufig bringen Freiwillige gute Qualifizierungen und Kompetenzen mit. Da braucht es dann nicht unbedingt eine Qualifizierung. Wer Qualifizierungen braucht, damit gute Rahmenbedingungen entstehen, sind die die Führungskräfte in den Organisationen. Also die ganzen Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder die nach wie vor denken Freiwilligenmanagement brauchen wir nicht, oder die nicht bereit sind das Freiwilligenmanagement ordentlich aufzubauen und durchzuführen.

Diese müssen ihr Desinteresse und das Abschieben des Themas teuer bezahlen, dadurch dass eben die Menschen wegbleiben und sich nicht mehr engagieren. Überall da, wo wir qualifizierte Freiwilligenmanager haben, können wir nachweislich sehen, dass es mehr Freiwillige gibt, also dass es Zuwächse gibt an Freiwilligen und dass mehr Projekte durchgeführt werden mit den Freiwilligen. Das kann man nachweisen, indem man einfach bei den Organisationen nachguckt, die einen Freiwilligenmanager oder Freiwilligenkoordinatoren haben. Leider ist es so, dass die Geschäftsführenden und die Leitenden nach wie vor oft genug denken, dass es immer Freiwillige geben wird. Aber groß etwas dafür entwickeln wollen sie nicht und sie scheuen dann vor allem die Kosten. Denn es ist eine große Lüge, dass freiwilliges Engagement kostenlos ist. Was nicht stimmt, sondern es kostet, wenn auch vielleicht weniger als irgendwelche hauptamtlichen Tätigkeiten. Und wenn man eine Organisation ist, die ein Personalwesen für die Hauptamtlichen hat und dann mit Freiwilligen arbeitet, muss man eigentlich auch ein Personalwesen für die Ehrenamtlichen und Freiwilligen aufbauen. Wenn man das nicht will, finde ich, sollte man nicht große Reden schwingen und Ehrenamt nicht als ganz wichtig in der Öffentlichkeit vorstelle.

Also: Alle Organisationen die ein ordentliches Freiwilligenmanagement aufbauen, können sich in der Öffentlichkeit positionieren als Freiwilligenorganisationen oder als Anbieter und Träger von Freiwilligenengagement, die die das nicht tun, sollten besser sehr bescheiden sein.

N.H.: Sollte das Freiwilligenmanagement dann nicht auch ins Studium und in Ausbildungsgänge mit einfließen?

T.K.: Selbstverständlich. Es ist ein Skandal, dass das in Deutschland noch nicht so ist, nach wie vor nicht. Das ist in Deutschland leider so, dass sich das sehr langsam entwickelt. Es wird langsam besser, aber noch zu langsam und es ist im Grunde genommen sehr zu bedauern, dass Menschen, die in ihrer Beruflichkeit mit Freiwilligen zu tun haben, eben dafür nicht qualifiziert werden. Das geht los bei den Kirchen bei Pfarrern, Religionspädagogen und Diakonen. Das betrifft mehr oder weniger alle Sozialarbeiter und Sozialpädagogen, da ist es ein Riesenfehler. In den Niederlanden verlässt kein Sozialpädagoge die Hochschule ohne darüber was gehört zu haben und so etwas muss einfach sein. Oder auch im Kulturbereich. Und da ist unser Land halt langsam, aber es kommt so langsam.

N.H.: Was muss man während des Einsatzes der Freiwilligen und auch danach beachten?

Wir unterscheiden ja das Freiwilligenmanagement mit seinen strategischen Aspekten von der Freiwilligenkoordination mit den operativen Aspekten. Freiwilligenmanagement strategisch gesehen ist sozusagen das, was ich jetzt gerade auch ein bisschen angedeutet habe. Es geht um die Entwicklung von guten Rahmenbedingungen und die Entwicklung der Organisation in Fragen der Freiwilligenarbeit. Wenn das passiert ist oder parallel zur Entwicklung von Freiwilligenkoordination, wo es um die direkte Arbeit mit Freiwilligen geht, das ergänzt sich sehr gut. In der Regel entwickeln Organisationen, die so eine Freiwilligenkoordinationstätigkeit haben, auch gute Rahmenbedingungen. Diese entwickeln sich als Organisation auch weiter. Es ist im Grunde so etwas wie ein Organisationsentwicklungsprogramm. Was Sie hier auf Ihrer Liste haben, sind ja im Grunde genommen Tätigkeiten, die die Freiwilligenkoordinatoren umsetzen müssen und aus allen diesen Tätigkeitsbereichen kann man natürlich Qualitätsziele oder -aspekte entwickeln und dann auch mit Kennziffern und so weiter versehen. Und ja, das gibt es in verschiedenen Organisationen schwerpunktmäßig eigentlich im Bereich der Pflegearbeit bzw. manchmal auch bei Hospizen und bei einigen evangelischen Kirchen. Die haben so Qualitätsziele und -standards daraus entwickelt und auch Hinweise gegeben, wie man das dann umsetzt.

N.H.: Aber ein Verfahren, welches allgemein gültige Grundsätze für die Arbeit mit Freiwilligen aufstellt, so etwas gibt es noch nicht?

T.K.: Doch! Also diese Freiwilligenkoordinationstätigkeit geht ja sozusagen los bei diesen Aufgaben hier, dass man beispielsweise für die Freiwilligen Aufgabenprofile erstellt. Das hier sind so die strategischen Aspekte, die Sie hier sehen und dann gibt es die Handlungslogik in der Freiwilligenkoordination dass man Aufgabepprofile und einen Engagementkatalog erstellt, damit in die Werbung geht, Erstgespräche oder Kennenlerngespräche führt und dann die Leute integriert, qualifiziert wenn nötig, sie begleitet, bei Konflikten schlichtet, sie verabschiedet und auch evaluiert. Ich glaube, das sind so ein bisschen auch die Dinge, die Sie machen. Also das sind die Qualitätsaspekte und für die Tätigkeit müssen die Ehrenamtlichen qualifiziert werden und mit einer guten Qualität erfüllt werden.

Da können wir jetzt überlegen, was das heißt. Also eine gute Qualität bekommt man dann, wenn man diese Dinge verschriftlicht und daraus Ziele ableitet oder daraus Standards ableitet mit Zielen und jeweils guckt, dass die Ziele erreicht werden. Und das kann man zum Teil überprüfen durch entsprechende Mittel. Also das geht von so einer Art Kennziffern, dass man fragt wie viele Freiwillige geworben wurden. Das kann man ja auszählen, indem man Strichlisten führt wie viele Kennlerngespräche geführt wurden. Das kann aber auch sein, bei wie vielen Freiwilligenagenturen, lokal oder auch im Internet, eine Organisation gemeldet ist und wie oft sie in den Medien erwähnt wurden. Alles das könnten Hinweise sein für Qualität. Außerdem muss man Befragungen bei den Freiwilligen machen. Sind die zufrieden mit Ihrer Arbeit? Fühlen sie sich unterstützt? Man kann 360°-Befragungen machen, wo die Chefs, die beruflichen Mitarbeiter und andere Ehrenamtliche gefragt werden. Natürlich auch die Klienten. Man kann auch einfach nur die Klienten befragen, ob die zufrieden mit der Arbeit der Ehrenamtlichen sind. Also das Beste ist immer so eine Art Selbsteinschätzung, aber natürlich abgeglichen durch Fremdeinschätzungen und beurteilende Beobachtungen, wie Fragebögen und Checklisten. Diese Aufgaben von Ehrenamtskoordinatoren, die sollten eigentlich auch durch Checklisten begleitet werden. Alles das sind so methodische Dinge und das werden Sie wahrscheinlich auch aufschreiben in der Arbeit.

N.H.: Sollte das Freiwilligenmanagement in das Qualitätsmanagement integriert werden?

T.K.: Ich glaube es ist wichtig sich mit Qualitätsmanagement zu beschäftigen. Wir haben Aspekte von TQM (*Total Quality Management*) in unserem Ausbildungsgang und andere Dinge. Man kann jedoch nicht einfach TQM-Ansätze aus der Betriebswirtschaft für einen Automobilhersteller oder so übertragen auf das Soziale.

Es macht großen Sinn, dass Organisationen, die mit Ehrenamtlichen arbeiten sich ein eigenes Qualitätsmanagement aufbauen ohne irgendwelche Vorgaben von anderswo. Weil man natürlich dann sehr viel leichter selber das Thema steuern kann. Wenn man es von Krankenkassen oder wem auch immer übergestülpt bekommt, ist man in einem Korsett drin und es kann sein, dass es halt nicht gut passt.

Das ist jetzt so ein bisschen allgemein gesprochen, aber ich muss einmal noch allgemeiner werden.

Es ist wichtig dass Organisationen und Einrichtungen sehen, dass sie, wenn sie dann auch noch Ehrenamtliche einsetzen, sozusagen eine Haltung entwickeln. Es ist oftmals der Fall, dass es Mitarbeiter gibt, die qualifiziert und kompetent sind. Sie haben eine 5-Tage Woche inklusive Überstunden und werden dafür bezahlt. Dann gibt es noch Ehrenamtliche. Sie arbeiten unbezahlt, sind aber auch qualifiziert und kompetent und bringen ihre begrenzte Zeit ein. Aber beides gehört zusammen. Diese Denkweise ist noch sehr selten. Und wenn man ein Qualitätsmanagement hat für die berufliche Arbeit, benötigt man auch ein Qualitätsmanagement für die ehrenamtliche Arbeit.

Also ich sage einfach nur aus dem Freiwilligenmanagement und aus der -koordination, da kann man Qualitätsaspekte ersehen, Qualitätsziele entwickeln, die standardisieren und dann auch umsetzen. Das ist ein wichtiger Punkt.

N.H.: Vielen Dank für das Interview!

Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der ‚Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, den _____

(Datum)

(Unterschrift)