

Carola Reifenhäuser |  
Oliver Reifenhäuser (Hrsg.)

# Praxishandbuch Freiwilligenmanagement



**BELTZ JUVENTA**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Beltz Juventa · Weinheim und Basel  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de) · [www.juventa.de](http://www.juventa.de)  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza  
Printed in Germany

ISBN 978-3-7799-2094-6



# Inhalt

Einleitung	9
<b>Teil I</b>	
<b>Freiwilligenmanagement</b>	
<b>Freiwilligenmanagement</b>	14
1. Die Grundidee des Freiwilligenmanagements	15
2. Das Freiwilligenmanagement – Modell	17
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Strategische Entscheidung</b>	
<b>für das Freiwilligenmanagement treffen</b>	18
1.1 Analyse der Interessensgruppen von Freiwilligenengagement	19
1.2 Freiwilligenmanagement-Strategie-Modell	21
1.3 Strategisches Freiwilligenmanagement in der Praxis	23
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Grundsätze und Konzept</b>	
<b>für das Freiwilligenmanagement entwickeln</b>	25
<b>Kapitel 3</b>	
<b>MitarbeiterInnen und Mitglieder informieren und einbinden</b>	28
3.1 Initial-Workshop	29
3.2 World Café	30
3.3 Hut-Wechselmethode	31
3.4 Shared Visioning – Die Gemeinsame Vision	32
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Multiplikatoren benennen und qualifizieren</b>	34
4.1 Multiplikatoren-Modell	34
4.2 Aufwandsabschätzung	37
4.3 Möglichkeiten zur Finanzierung von Multiplikatoren	39

<b>Kapitel 5</b>	
<b>Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Qualitätsstandards festlegen</b>	41
5.1 Rahmenbedingungen für sichernde Abläufe und Strukturen	43
5.2 Rahmenbedingungen für Verständigung und Entwicklung	44
5.3 Förderung von Teamarbeit	46
5.4 Beschwerdewege festlegen	50
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Freiwilligenmanagement implementieren und eine Freiwilligenkultur in der Organisation entwickeln</b>	56
6.1 Zyklus der Veränderung	56
6.2 Implementierungs-Modelle	59
6.3 Einführung von Freiwilligenmanagement	61
6.4 Anerkennungskultur anpassen	64
6.5 Partizipation ermöglichen	66
6.6 Umgang mit Widerstand	69
6.7 Das Widerstands-Kreuz	70
<b>Kapitel 7</b>	
<b>Projekte für Freiwillige entwickeln und steuern</b>	72
7.1 Entwicklung neuer Projektideen	73
7.2 Systematische Bewertung neuer Projektideen	75
7.3 Zielfotografie	77
7.4 Gantt-Projektplanung	77
7.5 Ressourcenplanung	80
7.6 Meilensteinreview	81
<b>Kapitel 8</b>	
<b>Kooperationen und externe Netzwerke aufbauen</b>	83
8.1 Kooperationen – die Kraft von außen	83
8.2 Externe Netzwerke aufbauen	85
<b>Kapitel 9</b>	
<b>Öffentlichkeitsarbeit und Leitbild anpassen</b>	89
9.1 Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit	90
9.2 Leitbild mit Leitsatz zum freiwilligen Engagement	93
<b>Kapitel 10</b>	
<b>Freiwilligenmanagement evaluieren</b>	94
10.1 Zufriedenheitsbefragung für freiwillig Engagierte	95
10.2 Kennzahlensystem	97
10.3 Reifegradmessung für das Freiwilligenmanagement	98

## Teil II Koordination von Ehrenamtlichen und Freiwilligen

### Kapitel 11

<b>Engagementbereiche systematisch identifizieren</b>	102
11.1 Die Engagementlandkarte	102
11.2 Die aufgabenorientierte vs. ressourcenorientierte Vorgehensweise	104

### Kapitel 12

<b>Aufgabenprofile erstellen und Freiwillige gewinnen</b>	106
12.1 Das Aufgabenprofil	106
12.2 Das 5 A Modell	108
12.3 Sinus Milieus <sup>®</sup>	110
12.4 Werbewege und Werbemittel	112

### Kapitel 13

<b>Erstgespräche führen, entscheiden, Vereinbarung treffen</b>	114
13.1 Das formalisierte Erstgespräch	115
13.2 Schnupper- und Probezeit	116
13.3 Vier Engagementstile	116
13.4 Speed Matching	120
13.5 Kurztest Fähigkeiten und Begabungen	121
13.6 Engagementvereinbarung	122

### Kapitel 14

<b>Freiwillige einarbeiten und befähigen</b>	124
14.1 Das Instrument des Mentoring	124
14.2 Das Instrument der Informationsveranstaltung	125
14.3 Der Einarbeitungsplan für Freiwillige bzw. Ehrenamtliche	126
14.4 Ein Einarbeitungskonzept für Vorstände	127
14.5 Die Methode Story Telling	129
14.6 Ideen zur Einbindung „neuer“ Freiwilliger in „alte“ Teams	131

### Kapitel 15

<b>Freiwillige führen, fördern, qualifizieren, begleiten und anerkennen</b>	132
15.1 Der situative Führungsstil	132
15.2 Das Aufgaben- und Anforderungsprofil	136
15.3 Qualifizierungsformen für Freiwillige	139
15.4 Supervision/Coaching für das freiwillige Engagement	143
15.5 Fallarbeit als kollegiale Beratung	145
15.6 Planung einer Qualifizierung für Freiwillige	149
15.7 Entwicklungsgespräche bzw. Reflexionsgespräche führen	150

15.8	Rückmeldung (Feedback) geben	152
15.9	Das Kritikgespräch	154
15.10	Freiwilligenkarriere und Nachfolgeplanung	157
15.11	Anerkennung für Freiwillige	158
<b>Kapitel 16</b>		
<b>Konflikte lösen</b>		161
16.1	Modell zur Ermittlung der Konfliktstärke	163
16.2	Konfliktbereiche identifizieren	168
16.3	Modell zur Konfliktregulierung	169
16.4	Die Konfliktklärung	170
16.5	Das Konfliktvermittlungsgespräch durch den/die FreiwilligenmanagerIn	171
16.6	Mediation	174
16.7	Konfliktmanagement	175
<b>Kapitel 17</b>		
<b>Freiwillige verabschieden, Engagement bescheinigen</b>		177
17.1	Checkliste Abschied	179
17.2	Das freiwillige Engagement bescheinigen	179
<b>Kapitel 18</b>		
<b>Ehemalige binden</b>		183
<b>Anhang</b>		184
<b>Abbildungsverzeichnis</b>		209
<b>Literaturverzeichnis</b>		212
<b>Die Autorinnen und Autoren</b>		215

# Einleitung

Unser Praxishandbuch Freiwilligenmanagement richtet sich an Menschen, die in Vereinen, Verbänden, Stiftungen, Kirchengemeinden oder Kommunen als AnsprechpartnerIn für freiwillig Engagierte und Interessierte zur Verfügung stehen. Für diese wichtige und umfangreiche Aufgabe möchten wir praxisorientierte Unterstützung geben. Wir wollen aber auch die Leitungskräfte gemeinnütziger Organisationen überzeugen, dass zur Koordination von Ehrenamtlichen und für das Management der Freiwilligenarbeit neben finanziellen Ressourcen auch Zeit und Kompetenz nötig sind. Inzwischen gibt es ein breites Wissen, wie Freiwilligenmanagement systematisch in einer Organisation implementiert und operativ umgesetzt werden kann.

Management des freiwilligen Engagements? Für viele Menschen ist dies ein Widerspruch. Wie ist es möglich, mit professionellem Blick den Einsatz Ehrenamtlicher zu planen und für die Freiwilligenarbeit einen guten Rahmen zu schaffen, ohne Gefahr zu laufen, die Engagierten nur noch als Ressource zu betrachten. Wie achten und würdigen wir Menschen, die ihre Freizeit und ihre persönlichen Fähigkeiten für andere und das Gemeinwohl einsetzen, ohne die Anliegen und Notwendigkeiten der Organisation zu vernachlässigen?

Wenn Organisationen dem freiwilligen Engagement und den freiwillig Engagierten mehr Aufmerksamkeit schenken und mit geeigneten Managementansätzen die Freiwilligenarbeit planen und steuern, führt dies, so zeigt unsere langjährige Erfahrung, fast zwangsläufig zu einer spürbaren Verbesserung der Engagementkultur und zu einer größeren Zufriedenheit im Engagement selbst.

Freiwilligenmanagement nutzt nicht nur den Vereinen und Verbänden, die auf das Engagement setzen, sondern auch den Engagierten. Sie treffen auf eine Organisation, die gut auf sie vorbereitet ist und für das Engagement attraktive Rahmenbedingungen vorhält. Eine verbesserte Engagementqualität ist aber auch für die KlientInnen, Nutzer und Kunden ein Gewinn. Kinder und SeniorInnen, Schüler, Kranke und Menschen mit Behinderung, Sporttreibende, Mitglieder oder Neuankömmlinge spüren, wenn in der Gemeinde, im Verein oder Verband gemeinschaftlich und in guter Atmosphäre zusammen gearbeitet und Ziele planvoll angegangen und verwirklicht werden.

Der gesellschaftliche Strukturwandel hat auch das Ehrenamt erfasst und stellt Organisationen vor neue Herausforderungen. Mehr denn je ist Freiwil-

ligenmanagement dabei ein sinnvoller Ansatz, der hilft, für zukünftige Aufgaben gewappnet zu sein.

Mit dem Praxishandbuch Freiwilligenmanagement möchten wir Organisationen und die für das Ehrenamt verantwortlichen Personen unterstützen und bei der Einführung und Umsetzung von Freiwilligenmanagement begleiten. Das Praxishandbuch ist, wie der Name schon sagt, von Praktikern für Praktiker geschrieben. Die AutorInnen waren oder sind selbst freiwillig aktiv und bieten als *beratergruppe ehrenamt* überall in Deutschland und im deutschsprachigen Raum der Nachbarländer Beratung und Qualifizierung zum Thema Freiwilligenmanagement an. Aus der Erfahrung der vergangenen zehn Jahre in unterschiedlichsten sozialen und gemeinnützigen Organisationen haben wir Handwerkszeug, Erklärungsmodelle und praktische Tipps gesammelt, ausgewertet und weiterentwickelt. Im vorliegenden Praxishandbuch steckt somit nicht nur eigene Expertise, sondern auch das Erfahrungswissen von mittlerweile etwa 1 700 FreiwilligenkoordinatorInnen und FreiwilligenmanagerInnen, die wir in den vergangenen Jahren ausgebildet haben. Diesen Menschen möchten wir an dieser Stelle für ihre Geschichten, Ideen und vielen Praxisbeispiele herzlich danken. Ohne sie hätte dieses Buch nicht geschrieben werden können.

Der Aufbau des Buchs orientiert sich an einem Modell von Freiwilligenmanagement, das die *beratergruppe ehrenamt* unter Mitarbeit der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland entwickelt hat.

Im ersten Teil richten wir den Blick auf die strukturellen, personellen und kulturellen Voraussetzungen, die eine Organisation schaffen muss, damit ein guter Rahmen für das Engagement entstehen kann. Wichtigstes Element ist dabei ein System zur Förderung und Entwicklung des freiwilligen Engagements. Neben der Organisationsentwicklung sind hier auch strategische Aspekte des Freiwilligenmanagements zu beachten.

Der zweite Teil behandelt alle Themen rund um die Freiwilligenkoordination, also alles, was den unmittelbaren Kontakt mit den Freiwilligen betrifft. Vorgestellt wird ein Engagementzyklus mit verschiedenen Phasen des Kontakts. Dieser beginnt mit der Identifikation von Engagementbereichen, nimmt seinen Weg über die Gewinnung und ersten Gespräche mit Interessierten, hin zum passgenauen Einsatz und zur Integration der Freiwilligen in die Organisation. Der Engagementzyklus endet mit der Verabschiedung sowie mit den Überlegungen zur Bindung der ehemals Aktiven an die Organisation. Das Aufgabenspektrum zeigt, dass Freiwilligenkoordination keine Tätigkeit ist, die nebenher erledigt werden kann.

Der Anhang unseres Praxishandbuches enthält, neben vielen Mustervorlagen, Handwerkszeug für die Freiwilligenkoordination sowie einen Evaluationsbogen zur Ermittlung des Reifegrades des eigenen Freiwilligenmanagements.

Die Begriffe Freiwillige, freiwillig Engagierte und Ehrenamtliche verwenden wir in diesem Praxishandbuch gleichermaßen. Bis heute hat sich im



deutschsprachigen Raum keine einheitliche Sprachregel zur Bezeichnung der verschiedenen Engagementbereiche und -formen durchgesetzt, auch wenn die eine oder andere Organisation einen bestimmten Begriff bevorzugt. Wenn wir also vom Ehrenamt, freiwilligen Engagement oder von der Freiwilligenarbeit sprechen, ist immer der organisierte freiwillige und unentgeltliche Einsatz für das Gemeinwohl gemeint, sei es ein gewähltes Amt, eine kleine zeitlich befristete Aufgabe oder eine umfangreiche Tätigkeit mit großer Verantwortung.

Auch wenn es zuweilen den Lesefluss stört, wollen wir betonen, dass freiwilliges Engagement gleichermaßen von Frauen und Männern geleistet wird. Deshalb verwenden wir im Text sowohl die männliche als auch die weibliche Form.

Berlin, im Herbst 2012

Sarah G. Hoffmann und Oliver Reifenhäuser



Beltz Juventa

**Praxistipp:**

Die Frage nach dem erwarteten und tatsächlichen Nutzen von freiwilligem Engagement bzw. dem Freiwilligenmanagement sollte kein Tabu sein. Auch wenn diese Frage so klar erscheint, zahlt sich eine frühzeitige und ehrliche Betrachtung innerhalb der Organisation bei allen weiteren Schritten aus. Gerade für die Organisationsleitung ist es wichtig zu erkennen, dass freiwilliges Engagement nicht nur dazu da ist, dass notwendige Aufgaben unentgeltlich erledigt werden oder sich Menschen im Engagement selbstverwirklichen. Die Nutzenanalyse ist wichtig, um in der Organisation eine gesunde Grundeinstellung gegenüber freiwilligem Engagement zu entwickeln.

## 1.2 Freiwilligenmanagement-Strategie-Modell

### *Modell zur Entwicklung strategischer Ziele für das Freiwilligenmanagement*

Die Einführung von Freiwilligenmanagement bedarf einer strategischen Entscheidung durch die Organisationsleitung. Aber auch wenn Freiwilligenmanagement-Strukturen in der Organisation vorhanden sind, so sollte dessen Ausrichtung möglichst auch auf strategischen Überlegungen beruhen. Nicht umsonst sprechen wir auch von einem „Strategischen Freiwilligenmanagement“ in Abgrenzung zum operativen Teil des Freiwilligenmanagements: der Freiwilligenkoordination. Organisationen entscheiden sich aus ganz unterschiedlichen Gründen für die Einführung eines Freiwilligenmanagement-Systems. Manche versuchen damit den Status Quo zu halten und die Fluktuation zu verringern, andere hingegen versuchen gezielt neue Milieus für ein freiwilliges Engagement zu gewinnen.

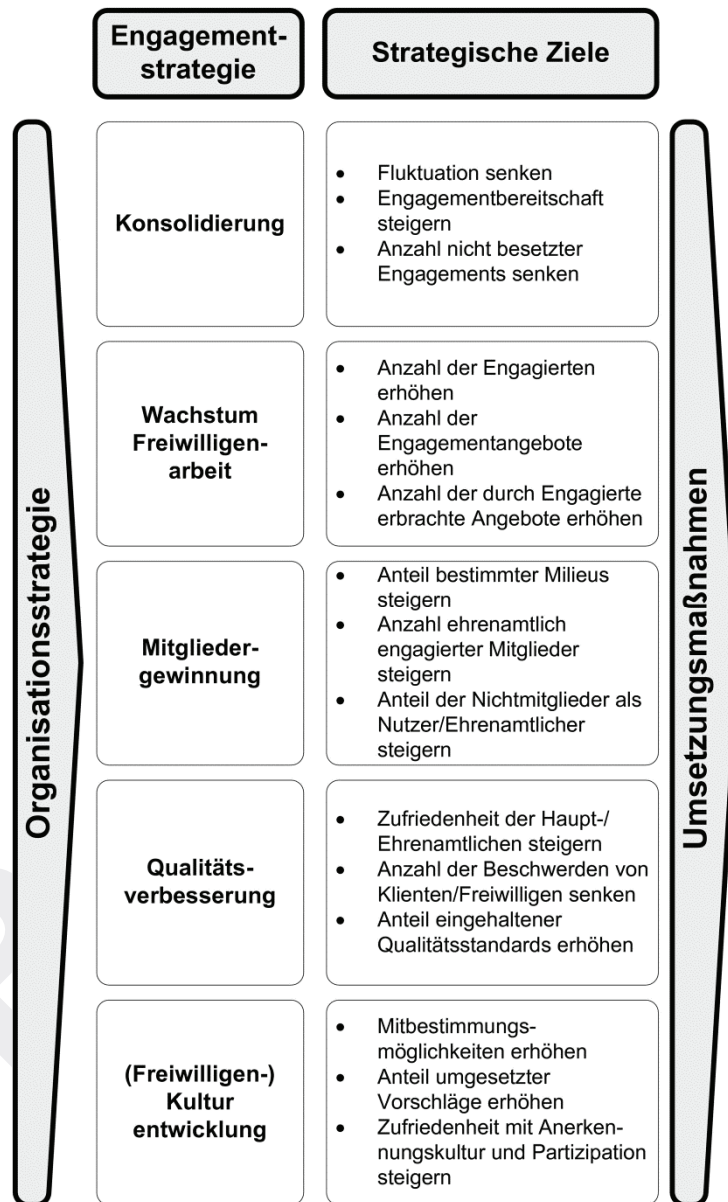
Die strategischen Ziele stehen mit der grundsätzlichen Engagementstrategie in Verbindung, die wiederum von anderen strategischen Überlegungen (z. B. Verbandsstrategie) sowie von Politik und Leitbild abhängen könnte.

Welche Engagementstrategie und welche Strategischen Ziele verfolgt werden, kann letztendlich erst nach eingehender Analyse interner und externer Daten und Einschätzungen erfolgen. Konkret heißt das, die Betrachtung und Bewertung von Zahlen und Erkenntnissen aus

- Statistischen Daten über die Entwicklung des Freiwilligenengagements in der Organisation (Anzahl, Altersdurchschnitt, Fluktuation ...)
- Analyse von Mitbewerbern, Best-Practice Beispielen etc.
- gesetzlichen und rechtlichen Vorgaben
- Studien (Freiwilligensurvey, Demographiebericht, regionalen Erhebungen)
- eigenen Erkenntnissen und Beobachtungen wie z. B. Beschwerden, Vorkommnissen, Aussagen von Freiwilligen, Klienten etc.

Nachfolgendes Modell soll Organisationen helfen, die für sich passende Engagementstrategie zu finden, um daraus die richtigen strategischen Ziele formulieren zu können.

Abbildung 3: Strategiemodell für das Freiwilligenmanagement



Jedes strategische Ziel sollte zudem mit einem Zahlenwert und einem Termin versehen werden, da die zur Realisierung notwendigen Maßnahmen sowohl von der Zielrichtung als auch der Zielgröße und dem Endtermin abhängen.

So könnte zum Beispiel eine Freiwilligenmanagement-Strategie lauten: *Zur Konsolidierung des freiwilligen Engagements soll die Fluktuation der Freiwilligen innerhalb von 2 Jahren von derzeit 30% auf unter 10% gesenkt werden.*

Die Fluktuation könnte hier definiert werden als: *Anteil der Freiwilligen/Ehrenamtlichen, die ungeplant und vorzeitig (vor dem angekündigten Ausstiegstermin) ihr Engagement beenden.*

**Praxistipp:**

FreiwilligenmanagerInnen sollten die Strategieentwicklung aktiv initiieren und nicht auf die Vorgaben der Leitung warten. Im Idealfall wird die Strategie und Zielentwicklung für die Freiwilligen-/Ehrenamtlichenarbeit integraler Bestandteil des üblichen Strategie- und Planungsprozesses der Organisation.

### 1.3 Strategisches Freiwilligenmanagement in der Praxis

*Anwendungsbeispiele für Freiwilligenmanagement in unterschiedlichen Organisationsformen.*

Die *beratergruppe ehrenamt* hat in den vergangenen Jahren viele Organisationen, Verbände, Vereine und Kirchengemeinden bei der Implementierung von Freiwilligenmanagement beraten. Die Praxisbeispiele in der nachfolgenden Tabelle zeigen ein breites Spektrum an Themen und Problemen, auf die durch strategisches Handeln und Elemente des Freiwilligenmanagements reagiert wurde.

---

#### **Freiwilligenmanagement in Vereinen**

- Aufbau eines Systems zur Gewinnung, Befähigung und Begleitung ehrenamtlicher Nachwuchskräfte (Nachfolgeplanung)
- Gewinnung von Nicht-Mitgliedern für kurzzeitige Engagements, z. B. in Projekten, zur Unterstützung von Vereinsangeboten
- Qualifizierung und organisatorische Einbindung von Ehrenamtsbeauftragten

---

#### **... in Verbänden**

- Einführung eines Multiplikatorensystems zur Verbreitung und Ausweitung von Freiwilligenmanagement im gesamten Verband
  - Steigerung der Vielfalt und Anzahl von Engagementmöglichkeiten
  - Sicherung ehrenamtlich getragener Ortsvereine
  - Steigerung der Ergebnis- und Prozessqualität der Ehrenamtlichenarbeit durch verbandsinterne Qualitätsstandards
-

---

**... in gemeinnützigen Organisationen/Einrichtungen**

- Schaffung von Engagementmöglichkeiten für freiwillig engagierte Bürgerinnen und Bürger für ergänzende oder zusätzliche (Dienstleistungs-) Angebote
  - Verbesserung der Zufriedenheit und Bindung bereits engagierter Ehrenamtlicher und/oder Freiwilliger
  - Systematische und gezielte Gewinnung neuer Ehrenamtlicher/Freiwilliger
  - Aufbau einer Freiwilligen- und Anerkennungskultur in der Organisation
- 

**... in Kirchengemeinden**

- Verbesserung der Zufriedenheit und Bindung bereits engagierter Freiwilliger (Ehrenamtlicher)
  - Schaffung von Engagementmöglichkeiten für kirchenfernere Milieus/Menschen
  - Integration neuer Ehrenamtlicher in traditionelle Engagementstrukturen der Kirche
  - Gemeinwesenorientierung von Gemeinden durch ehrenamtliche Angebote
- 

**... in Kommunen**

- Einrichtung einer Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement zum Aufbau eines kommunalen Netzwerkes
  - Ausbau Bürgerschaftlichen Engagements in kommunalen Einrichtungen
-

## Kapitel 17

### Freiwillige verabschieden, Engagement bescheinigen (Sarah G. Hoffmann)

Die meisten Organisationen wünschen sich, dass ihnen ‚ihre‘ Freiwilligen so lange wie möglich erhalten bleiben. Doch auch das freiwillige Engagement hat einmal ein Ende und dann gilt es, den Abschied von den beteiligten Personen und der Aufgabe angemessen zu gestalten.

Es können vier Fälle unterschieden werden, wenn es um den Abschied aus dem Ehrenamt geht:

- Die Aufgabe ist beendet/das Ende eines zeitlich befristeten Engagements ist erreicht.
- Der/die Freiwillige möchte das Engagement beenden.
- Freiwillige und KoordinatorIn kommen überein, das Engagement zu beenden.
- Die Organisation möchte die Zusammenarbeit beenden.

In allen vier Fällen sollten die Beteiligten sich Zeit für die folgenden Überlegungen nehmen:

- Anerkennung, dass die Zeit des Abschieds gekommen ist.
- Rückblick auf die freiwillige Tätigkeit.
- Auswertung/Bewertung
- Dank
- Ausblick auf das, was kommt.

Wie der Abschied gestaltet wird, ist abhängig von den Wünschen der Abschiednehmenden, der Situation und der Organisationskultur. Manche Organisationen verfügen über eine öffentliche Verabschiedungskultur (Ehrung und Verabschiedung im Rahmen einer Versammlung; feierliche Übergabe der Aufgaben; Entpflichtung und Segnung im Rahmen eines Gottesdienstes etc.).

Es gibt viele Rituale, die das Abschied nehmen erleichtern: ein gemeinsames Essen, ein Erinnerungsfoto, eine Dankesrede, ein kleines Geschenk, ein Abschiedsfest, ein Gedicht, ein Abschiedslied, eine Grußkarte etc.

Wenn eine Organisation die Zusammenarbeit mit einer oder einem Freiwilligen beenden möchte, ist Folgendes zu beachten:

- Es muss eine klare Entscheidung getroffen werden, dass die Zusammenarbeit endet. Diese Entscheidung ist mit den zuständigen Führungskräften (Vorstand, Geschäftsführung, Abteilungsleitung, Personalverantwortliche o.ä.) ausführlich zu besprechen und sollte gemeinsam getragen werden.
- Der oder dem Betroffenen sollte die Entscheidung sowie die sachlichen Gründe für die Entscheidung in einem persönlichen Gespräch mitgeteilt werden; auch in diesem Gespräch sollte Raum für Rückblick, Bewertung und Ausblick sein.
- Auf jeden Fall ist der/dem Freiwilligen für den Einsatz zu danken, denn er oder sie hat Energie und Lebenszeit zur Verfügung gestellt.
- Personen, die mit dem Engagement der/des Freiwilligen unmittelbar zu tun hatten, sollten über die Verabschiedung sachlich informiert werden.
- Engagierte sind „Werbeträger“ der Organisation. Schon aus diesen Gründen ist ein sachlich korrektes und persönlich wertschätzendes Vorgehen unabdingbar.

Es kommt immer wieder vor, dass Freiwillige sich aus ihrem Engagement „heraus schleichen“, sich nicht mehr melden oder ihr Amt unvermittelt niederlegen. Auch in diesem Fall sollte zu den oben angeführten Überlegungen persönlich, telefonisch oder schriftlich ein abschließendes Gespräch gesucht werden.

*Strukturelle Möglichkeiten, den Abschied aus dem Engagement im Blick zu behalten:*

- Zeitliche Befristung des Engagements (Altersgrenze; Begrenzung der Wiederwahlmöglichkeit).
- Die Möglichkeit eines Endes im Engagement bereits beim Erstgespräch ansprechen.
- Regelmäßige Auswertungsgespräche
- Zeitlich befristete Engagementangebote

## 17.1 Checkliste Abschied<sup>87</sup>

Mit dieser Checkliste könnten sich der/die FreiwilligenkoordinatorIn und der/die freiwillig Engagierte auf ein Abschiedsgespräch vorbereiten bzw. diese als Gesprächsleitfaden nutzen.

<b>aus Perspektive der freiwillig Engagierten</b>	<b>aus Perspektive der Freiwilligenkoordination</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Was war bei meinem Engagement für mich wichtig und wertvoll?</li><li>• Was war schwierig und hat mich und die Tätigkeit manchmal beschwert?</li><li>• Welche Menschen sind mir mit Blick auf den Abschied besonders wichtig?</li><li>• Was möchte ich Ihnen noch sagen oder mitteilen? Mit wem möchte ich auf jeden Fall noch sprechen?</li><li>• Ist es nötig/erwünscht, dass ich meine Nachfolgerin oder meinen Nachfolger in die Tätigkeit einführe? Möchte ich das selbst auch?</li><li>• Habe ich alles Arbeitsmaterial, das mir leihweise überlassen wurde, zurückgegeben?</li><li>• Brauche ich einen Engagementnachweis?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie ist die Zusammenarbeit mit dem/der Freiwilligen gelungen?</li><li>• Was hat er oder sie im Engagement geleistet und damit zum Gemeinwohl beigetragen? Was zeichnet diesen Menschen besonders aus?</li><li>• Wie viel Zeit nehme ich mir für eine gemeinsame Auswertung, einen Rückblick und Ausblick?</li><li>• Wie soll die Übergabe der Aufgabe von statten gehen? Was ist unbedingt nötig?</li><li>• Wie gestalten wir die Verabschiedung? Wer lädt ein? Wer soll eingeladen werden?</li><li>• Wie bedanken wir uns? Womit machen wir dem/der Freiwilligen eine Freude?</li><li>• Wie wird die Verabschiedung/das Ende des Engagements öffentlich gemacht?</li><li>• Wer erstellt den Engagementnachweis?</li></ul>

## 17.2 Das freiwillige Engagement bescheinigen

Wenn Freiwillige ihr freiwilliges und unentgeltliches Engagement, aus welchen Gründen auch immer, beenden, sollte der/die FreiwilligenkoordinatorIn ansprechen, ob und wie die Tätigkeit bescheinigt wird. Gerade für junge Leute kann ein Nachweis des Engagements bei der Arbeitssuche oder bei der Bewerbung um einen Studienplatz sehr hilfreich sein. Aber auch ältere Menschen freuen sich, wenn sie als Anerkennung eine würdigende schriftliche Bescheinigung über ihre Tätigkeit erhalten. Je nach Bedarf gibt es sehr unterschiedliche Formen, das Engagement zu bestätigen. Sie reichen von einer einfachen Bescheinigung bis zum sogenannten Kompetenznachweis.

Eine Freiwilligenorganisation ist gut beraten, grundsätzliche Regelungen zu treffen, wie sie ihre Engagementbescheinigungen gestaltet. Eine Vereinheitlichung schafft zum einen erhebliche Arbeitsentlastung, zum anderen führt sie zu einem gerechten und abgesicherten Verfahren. Darüber hinaus

<sup>87</sup> In Anlehnung an: Evangelische Kirche der Pfalz 2008



tragen professionell gestaltete Engagementnachweise zu einer positiven Außenwirkung der Organisation bei.

Anders als bei einem Arbeitszeugnis gibt es für Engagementnachweise keine gesetzlichen Vorgaben und sie sind auch nicht vor Gericht verhandelbar. Hauptanliegen ist vielmehr die Würdigung und Anerkennung, dass jemand aus freien Stücken und ohne materielle Gewinnabsichten etwas zum Gemeinwohl beigetragen hat.

- *Formlose Bescheinigung.* In vielen Engagementbereichen erstellt der Vorstand oder die Geschäftsleitung auf Wunsch ein offizielles Schreiben über Art und Umfang des Engagements, verbunden mit dem Dank für die geleistete freiwillige Tätigkeit. Diese Art des Engagementnachweises ist für Vereine und Verbände zu empfehlen, die nur ausnahmsweise in die Situation kommen, einem Vorstands- oder Kommissionsmitglied das Engagement zu bescheinigen. Eine Standardvorlage erleichtert die Arbeit.
- *Referenzschreiben.* Eine Referenz ist ein sehr persönlich gehaltenes Empfehlungsschreiben. Voraussetzung ist in diesem Fall, dass man den Engagierten sehr gut kennt, schätzt und in der Lage ist, dies auch schriftlich zum Ausdruck zu bringen. Eine Referenz enthält ebenfalls eine Aussage zu Art und Umfang des Engagements. Hinzu kommt eine ausführliche persönliche Einschätzung und Würdigung. Ein Referenzschreiben ist Ausdruck hoher Wertschätzung, allein schon durch die Tatsache, dass die Erstellung zeitaufwändig ist. Diese Form des Engagementnachweises ist für besonders geschätzte und langjährig engagierte Freiwillige geeignet.
- *Engagementnachweise der Bundesländer.* Viele Bundesländer stellen standardisierte Engagementnachweise zur Verfügung. Diese haben den Vorteil, dass durch die Vorgaben eine gewisse Vereinheitlichung erreicht wird und die ausstellende Organisation mit relativ geringem Zeitaufwand eine aussagekräftige und ansprechende Bescheinigung erstellen kann. In der Regel werden neben der Art und dem Umfang der Tätigkeit auch Fortbildungen bescheinigt, die im Rahmen des Engagements absolviert worden sind. Meistens ist auch Platz für Aussagen über persönliche und soziale Kompetenzen. Die Kompetenznachweise der Bundesländer sind Urkunden, die neben dem Logo der Organisation auch das Wappen des Bundeslandes tragen. Das Engagement wird auf diese Weise als Beitrag zum Gemeinwohl gewürdigt und ist somit auch eine besondere Form der Anerkennung. Im Anhang finden Sie verschiedene Beispiele für Bescheinigungen (siehe hierzu die Mustervorlage als *Anlage I* im Anhang).
- *Kompetenznachweise.* Im Rahmen der Freiwilligendienste gibt es inzwischen verschiedene Verfahren der Kompetenzbilanzierung. Sie stellen den zumeist jungen Engagierten einen umfangreichen Nachweis zur

Verfügung, der Auskunft gibt, was sie während ihres Engagements getan und gelernt haben. Über die Bescheinigung des Engagements hinaus, enthalten solche Kompetenznachweise qualifizierte Aussagen zu personalen und sozialen Kompetenzen einer/s Freiwilligen.

Hintergrund dieser Verfahren ist die pädagogische Erkenntnis, dass Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissen nur zum Teil in formalen Bildungsprozessen wie z.B. in der Schule erworben werden. Lernen erfolgt viel mehr zum großen Teil beiläufig im Alltag und beim konkreten Tun (*siehe Kapitel 15.3 Qualifizierungsformen für Freiwillige*). Damit ist freiwilliges Engagement ein wichtiger Lernort und die Bescheinigung der hier neu erworbenen oder erweiterten Kompetenzen gehört zu den Aufgaben einer Freiwilligenorganisation.

Abbildung 32: Kompetenzdimensionen<sup>88</sup>



Kompetenz ist schwer zu messen. Eine übliche Methode ist der Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung. Die Freiwilligen beschreiben zunächst selbst, was sie während des Engagements gelernt haben und erhalten dann ein oder mehrere Feedbacks zu ihrem Lernfortschritt. Dabei spielen neben

88 Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e. V. 2010, S. 15

dem Engagement weitere Bereiche des informellen Lernens eine Rolle (Familie, Freundeskreis, Arbeitsplatz u.ä.). Für dieses relativ aufwendige Verfahren sind entsprechende Schulungen des pädagogischen Personals vorgesehen.

Es gibt derzeit noch kein bundesweit anerkanntes oder gar europäisches Verfahren zur Kompetenzbilanzierung. Die aktuellen sind größtenteils in geförderten Freiwilligenprogrammen und in Zusammenarbeit mit Universitäten und wissenschaftlichen Instituten entstanden. Am bekanntesten sind der Kompetenzpass, die Kompetenzbilanz aus Freiwilligen-Engagement und der Profil PASS.



Beltz Juventa