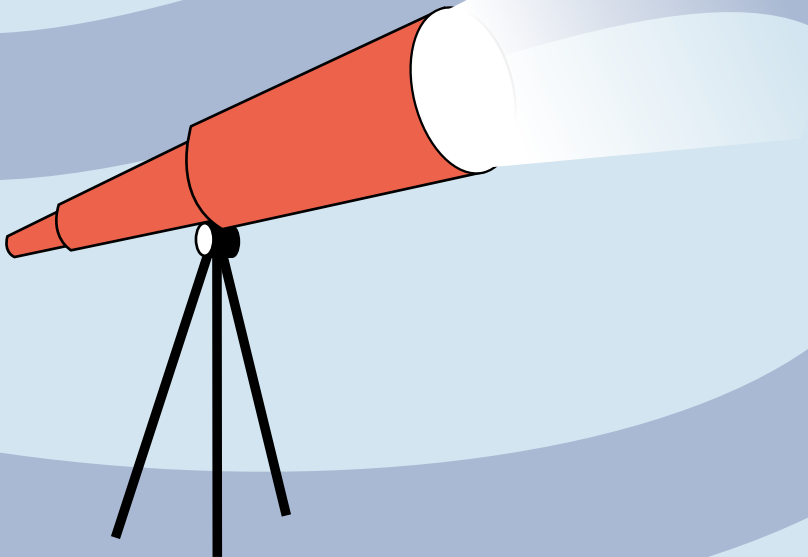


BEGEISTERT ENGAGIERT

Menschen gewinnen
und motivieren



Impressum

Autor:

Bündnis für Demokratie und Toleranz –
gegen Extremismus und Gewalt

Herausgeber und inhaltlicher Kontakt:

Geschäftsstelle des Bündnisses für Demokratie und Toleranz –
gegen Extremismus und Gewalt/bpb
buendnis@bpb.bund.de

Berlin, Mai 2021

Pressekontakt:

Daniel Kraft, Leiter Stabsstelle Kommunikation
Bundeszentrale für politische Bildung
presse@bpb.de

Gestaltung: Leitwerk. Büro für Kommunikation, Köln

Druck: Druckerei Brandt GmbH, Bonn

Auflage: 7.000 Stück

ISBN: 978-3-8389-7216-9

Art.-Nr.: 9285

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	S. 4
I. Zahlen und Fakten	S. 6
II. Praxistipps	S. 10
Mitglieder gezielt suchen	S. 10
Eine diverse Mitgliederstruktur schaffen	S. 12
Das Kennenlernen	S. 16
Die guten Seelen des Vereins	S. 18
Zugänglichkeit / Accessibility	S. 20
Zuständigkeiten und Verantwortung	S. 22
Aus Engagierten Expert/-innen machen	S. 24
In der Hauptrolle	S. 26
Hierarchisch oder gleichgestellt?	S. 28
Worauf es ankommt!	S. 30
Erwartungen, Enttäuschungen und Reflexion	S. 32
Der Blick von außen	S. 36
Die Reißleine	S. 38
III. Extra: Herausforderung Covid-19	S. 40
Virtuelles Aufeinandertreffen	S. 42
Den Überblick behalten	S. 44
Auf einen Tee im Netz	S. 46
IV. Vorlagen	S. 48
Quellenverzeichnis	S. 54
Autor/-innenprofile	S. 58

Liebe Leserinnen und Leser,

ob beim Engagement gegen politischen Extremismus, in der Arbeit für und mit Geflüchteten, oder dem Engagement gegen Antisemitismus – die Vielfalt der Engagementlandschaft ist ohne den zivilgesellschaftlichen Einsatz von Millionen von Bürgerinnen und Bürgern nicht denkbar. Mit Ihren Projekten gestalten Sie die Gesellschaft aktiv mit, initiieren Veränderungen und füllen unsere Demokratie mit Leben.

Umso wichtiger ist es daher, die Arbeit mit Engagierten bewusst zu gestalten. Engagierte zu gewinnen, zu betreuen und zu motivieren ist demnach ein zentraler Aspekt der praktischen Demokratie- und Toleranzförderung. Damit dies gelingt, müssen in besonderer Weise die Bedürfnisse und Interessen der Engagierten wahrgenommen und gefördert werden.

Seit über 20 Jahren unterstützt das Bündnis für Demokratie und Toleranz – gegen Extremismus und Gewalt all diejenigen, die zivilgesellschaftlich bereits aktiv sind oder sich engagieren möchten. Das BfDT hilft als bundesweiter Ansprechpartner bei Fragen rund um das Engagement, nimmt als Impulsgeber selbst Impulse auf bzw. versucht diese an Engagierte weiterzugeben und würdigt innovative und herausragende Projekte und Einzelpersonen.

Ganz wichtig bei unserer Arbeit ist uns der interaktive und partizipative Ansatz: Gemeinsam mit unterschiedlichen Akteuren möchten wir in einen Dialog auf Augenhöhe treten und praxisorientierte Handlungsansätze und Lösungsstrategien für ganz konkrete Herausforderungen und Fragestellungen entwickeln.

Um auf aktuelle Bedarfe von Akteur/-innen reagieren zu können, führten wir im Juni 2020 eine bundesweite Umfrage über unser Online-Portal „Demokratie vor Ort“ durch. Beim Sichten der Rückläufe wurde schnell deutlich, dass gerade der Bereich Mitgliedergewinnung und -haltung für Initiativen einen besonderen Stellenwert besitzt und zugleich auch herausfordernd ist.

Ziel dieser Praxisbroschüre ist es daher, auf die verschiedenen Aspekte in der Zusammenarbeit mit Engagierten einzugehen: Wie können Projekte ihre Arbeit gestalten, damit sie neue Mitglieder gewinnen? Wie schaffen sie es aber auch, Mitglieder langfristig zu binden? Die vorliegenden 17 Texte sollen praxisnah beschreiben wie dies erfolgreich gelingen kann. Ihre Autor/-innen weisen langjährige persönliche Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen auf. Basierend auf dem Best-Practice-Gedanken zeigen sie Wege auf, wie die Arbeit mit Engagierten erfolgreich(er) gestaltet werden kann.

Neben Informationen zur Mitgliedergewinnung, Arbeitsgestaltung und Betreuung beinhaltet die Broschüre auch mehrere Abschnitte, die sich speziell mit der digitalen Zusammenarbeit seit Beginn der Pandemie auseinandersetzen. Zusätzlich finden sich ab Seite 48 praktische Vorlagen, Links für weiterführende Informationen und hilfreiche Organisationen.

Wir hoffen, dass „Begeistert engagiert – Menschen gewinnen und motivieren“ für Ihre Arbeit mit Engagierten eine hilfreiche Unterstützung darstellt. Bei Fragen sind wir gerne behilflich und freuen uns auf reges Feedback und Ihre Anmerkungen. Den Autor/-innen danken wir ganz herzlich für ihre Unterstützung und die Bereitschaft, ihre Erfahrungen und Kenntnisse an uns weiterzugeben.

Berlin, im Mai 2021



Dr. Gregor Rosenthal, Leiter Geschäftsstelle BfDT

I. Zahlen und Fakten

Zum freiwilligen Engagement in Deutschland

Freiwilliges Engagement ist eine zentrale Form der sozialen Teilhabe und eine wichtige Säule der Zivilgesellschaft. Dabei beinhaltet es eine Vielzahl an Aufgaben und Arbeiten, die außerhalb von Familie und Beruf stattfinden. Der Begriff „freiwilliges Engagement“ umfasst neben dem klassischen Ehrenamt weitere freiwillig übernommene Aufgaben und Tätigkeiten, die in unterschiedlichen Organisationsrahmen ausgeübt werden. Auch wenn ein Großteil des freiwilligen Engagements in formalen Strukturen wie Vereinen oder Verbänden stattfindet, gehören auch Freiwilligenarbeiten in der Selbsthilfe oder Tätigkeiten in selbst organisierten Gruppen oder Projekten dazu.

Mit dem Deutschen Freiwilligensurvey (FWS) wird seit 1999 über den Stand und die Entwicklung des freiwilligen Engagements der Wohnbevölkerung Deutschlands ab 14 Jahren berichtet. Der Freiwilligensurvey stellt die wesentliche Grundlage der Sozialberichterstattung zum freiwilligen Engagement in Deutschland dar und wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert. Die telefonisch durchgeführte, bevölkerungsrepräsentative Studie findet regelmäßig im Abstand von fünf Jahren statt. Seit Ende 2011 liegt die wissenschaftliche Leitung beim Deutschen Zentrum für Altersfragen (DZA). Als freiwilliges Engagement werden entsprechend der Definition der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Tätigkeiten verstanden, die freiwillig, unentgeltlich oder gegen

geringe Aufwandsentschädigung, öffentlich und gemeinschaftlich ausgeübt werden sowie gemeinwohlorientiert sind.

Beteiligung im Engagement

Im Jahr 2019 üben 39,7 Prozent der Wohnbevölkerung Deutschlands ab 14 Jahren ein freiwilliges Engagement aus. Dieses findet in unterschiedlichen Bereichen statt. Anteilig am häufigsten sind die Menschen 2019 im Bereich „Sport und Bewegung“ freiwillig engagiert, gefolgt von den Bereichen, „Kultur und Musik“, „Sozialer Bereich“ und „Schule und Kindergarten“.

Zu den anteilig am seltensten genannten Engagementbereichen gehören die Bereiche „Gesundheit“, „Berufliche Interessenvertretung außerhalb des Betriebes“ sowie „Justiz oder Kriminalitätsprobleme“.

Männer engagierten sich zwischen 1999 und 2014 stets zu größeren Anteilen freiwillig als Frauen. Der Abstand zwischen Frauen und Männern hat sich dabei stetig verringert, was insbesondere darauf zurückzuführen ist, dass der Anteil freiwillig engagierter Frauen seit 1999 stärker gestiegen ist als der Anteil freiwillig engagierter Männer. Im Jahr 2019 unterscheiden sich die Engagementquoten der Frauen und Männer erstmals nicht mehr statistisch signifikant voneinander: Es engagieren sich 39,2 Prozent der Frauen und 40,2 Prozent der Männer. Auch zwischen den Altersgruppen finden sich Unterschiede hinsichtlich der Engagementbeteiligung. Angehörige der jüngeren Altersgruppen zwischen 14 und 29 Jahren (42,0 Prozent) sowie

zwischen 30 und 49 Jahren (44,7 Prozent) sind 2019 anteilig am häufigsten freiwillig engagiert, gefolgt von Personen zwischen 50 und 64 Jahren (40,6 Prozent). Anteilig deutlich seltener sind Personen ab 65 Jahren (31,2 Prozent) freiwillig engagiert.

Rahmenbedingungen für das Engagement

Ob Menschen für ein freiwilliges Engagement gewonnen oder bereits engagierte Personen im Engagement gehalten werden können, ist eng mit den Rahmenbedingungen verbunden. Im Jahr 2014 nennt fast die Hälfte der Engagierten Verbesserungsmöglichkeiten durch die Organisationen bei der Bereitstellung von geeigneten Räumen und Ausstattungsmitteln für die Projekt- und Gruppenarbeit. Auch bei der fachlichen Unterstützung sowie den Weiterbildungsmöglichkeiten sehen jeweils mehr als zwei von fünf Engagierten Verbesserungsbedarfe von Seiten der Organisationen. Eine unbürokratische Kostenerstattung sowie eine Anerkennung durch Hauptamtliche nennt jeweils mehr als ein Drittel der Engagierten.

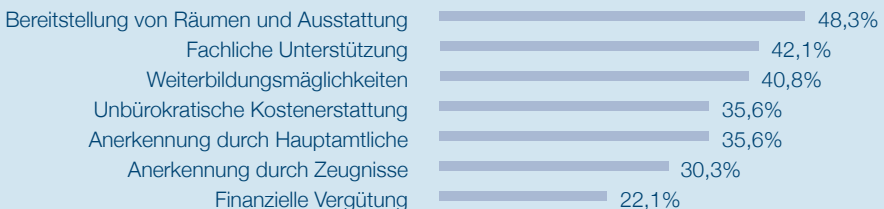
Die Anerkennung durch Zeugnisse wird etwas seltener genannt. Lediglich etwa jede fünfte engagierte Person sieht einen Verbesserungsbedarf bei der finanziellen Vergütung.

Fazit

Freiwilliges Engagement ist weit verbreitet und äußerst vielfältig, sowohl in Hinblick auf die ausgeübten Tätigkeiten und Bereiche des Engagements als auch hinsichtlich der Engagierten selbst. Betrachtet man, welche Verbesserungsbedarfe Engagierte selbst benennen, so wird deutlich, dass es den Engagierten wichtiger ist, die Rahmenbedingungen für ihre Tätigkeit zu verbessern als für sich selbst einen materiellen Gewinn zu erzielen. Die Schaffung guter Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement scheint somit ein wichtiger Baustein zu sein, um (weiterhin) Menschen für ein freiwilliges Engagement gewinnen und im Engagement halten zu können.

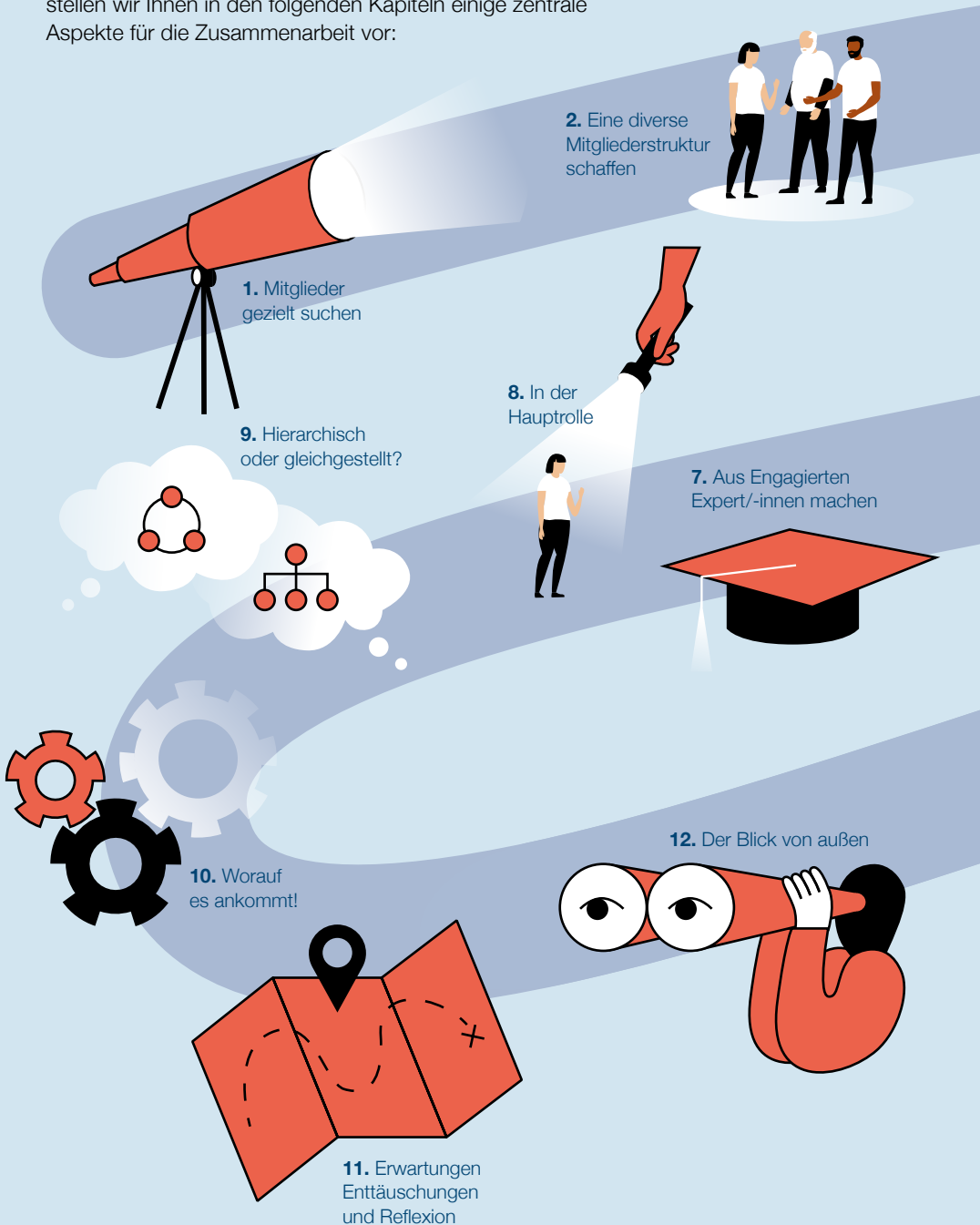
Nora Karnick, Céline Arriagada
und Dr. Julia Simonson

Verbesserungswünsche der Engagierten an die Organisationen



Quelle: FWS 2014, gewichtet*, eigene Berechnungen (DZA). Basis: Alle Engagierten (n = 12.240-12.343).
Aktuellere Zahlen von 2019 sind noch nicht verfügbar und werden im Sommer 2021 veröffentlicht.

Um Mitglieder zu gewinnen und zu motivieren, müssen Initiativen und Vereine die Bedürfnisse von Engagierten wahrnehmen und darauf eingehen. Damit dies gelingt, stellen wir Ihnen in den folgenden Kapiteln einige zentrale Aspekte für die Zusammenarbeit vor:



3. Das Kennenlernen



4. Die guten Seelen
des Vereins



5. Zugänglichkeit / Accessibility



6. Zuständigkeiten
und Verantwortung



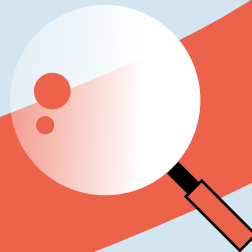
14. Virtuelles
Aufeinandertreffen



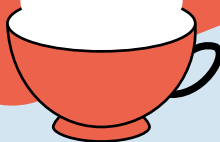
13. Die Reißleine



15. Den Überblick
behalten



16. Auf einen
Tee im Netz



Mitglieder gezielt suchen

Entwurf und Veröffentlichung eines Mitgliedergesuchs

Das Gesuch ist oft der erste Kontaktpunkt zu potentiellen Mitgliedern – auch hier gilt: der erste Eindruck zählt und kann meist nicht mehr korrigiert werden. Freiwillige können eine Vielzahl an Angeboten für das eigene Engagement einsehen, und fällen beim ersten Lesen die Entscheidung, ob sie Interesse an einer Kontaktaufnahme haben – oder nicht.

Gleichzeitig kann ein Mitgliedergesuch (siehe auch „Vorlage: Wie schreibe ich ein Mitgliedergesuch?“) als Filter dienen: Es geht nicht zwingend darum, dass sich viele Menschen melden, vielmehr haben Organisationen die Chance, über ein Gesuch Erwartungsmanagement zu betreiben und potentielle Mitglieder wissen zu lassen, was sie von einem Engagement erwarten können, was von ihnen erwartet wird. Sie haben auch die Chance, wissen zu lassen, für wen das Aufgabenfeld oder die Rahmenbedingungen des Engagements nicht passend sind. So lassen sich spätere Enttäuschungen vermeiden und frühzeitige Abgänge verhindern.

So können Sie ein Mitgliedergesuch aufbauen

Es sollte ein ansprechender Titel gewählt werden, der verrät, für welche Aufgaben Unterstützung gesucht wird, z. B. „Regelmäßige Unterstützung als Fotograf/-in für Veranstaltungen eines Anti-Rassismus-Projektes“ (besser als lediglich „Unterstütze unsere Organisation“).

Eine der Hauptmotivationen für ein Engagement ist es, die Gesellschaft positiv mitzugestalten¹. Aus dem Mitgliedergesuch sollte daher hervorgehen, welche Vision hinter der eigenen Organisation steht und welche Ziele sie verfolgt. So können Lesende beurteilen, ob sie sich mit diesen Idealen identifizieren können – eine wichtige Grundlage für eine langfristige Bindung von Mitgliedern.

Folgende Fragen können beim Verfassen dieses Abschnittes helfen

- Welche gesellschaftliche, ökologische oder kulturelle Wirkung verfolgt die Organisation? Was ist die Vision?
- Welche Ziele und Zielgruppen gibt es?
- In welchen Tätigkeitsfeldern und Aufgabenbereichen ist die Organisation aktiv?
- Wie ist die Organisation finanziert (z. B. Spendengelder, Stiftungen, Fördergelder)?
- Welche sonstigen Eckdaten beschreiben die Organisation (z. B. Gründungsjahr, Anzahl Hauptamtliche/Ehrenamtliche, regionale Verortung)?



Den Kern des Gesuchs sollte eine genaue Beschreibung der Tätigkeiten bilden. Hier ist es zudem ratsam, einen Bezug zur Organisationsvision herzustellen, also zu erläutern, wie Engagierte mit ihrer Unterstützung zur Erreichung des gemeinsamen Ziels beitragen. Die Aufgaben sollten so konkret wie möglich beschrieben werden.

Wenn *Anforderungen*, die Freiwillige erfüllen sollten, direkt im Gesuch adressiert sind, werden spätere Enttäuschungen vermieden. Anforderungen können sein:

- Bestimmte Fähigkeiten und Kenntnisse (z. B. fachliche Qualifikationen, Sozialkompetenzen)
- Formalia (z. B. Gesundheitszeugnis, Führungszeugnis, Erste-Hilfe-Kurs, Versicherungen)
- Sprachkenntnisse (Level der Deutschkenntnisse, Fremdsprachenkenntnisse)

Damit Mitglieder einschätzen können, ob eine Beteiligung für sie machbar ist, sollten auch die *Rahmenbedingungen* im Gesuch angesprochen werden:

- Zeitumfang (Regelmäßigkeit, Mindestlaufzeit, zu planendes Zeitbudget)
- Zeiteinteilung (flexibel und individuell oder voraus geplante, feste Zeiten)
- Ort (vor Ort Engagement oder digital, von zu Hause aus)
- Vergütung (z. B. Übungsleiterpauschale, Fahrtkostenerstattung)

Fotos, die einen authentischen Einblick in die Arbeit der Organisationen geben, dienen nicht nur als Blickfang, sondern geben auch einen Eindruck von der Organisationskultur.

So können Sie das Gesuch verteilen / öffentlich machen

Die Hauptkanäle, über die Engagierte ein Ehrenamt finden sind¹:

1. Freund/-innen, Bekannte und Familie
2. Internetsuche (z. B. Google, Ecosia)
3. Universitäts-/Schulveranstaltungen
4. Webseiten der einzelnen Organisationen
5. Online-Engagementplattformen /-apps (z. B. bftd.de, vostel.de, youvo.org)

Social Media Kanäle (z. B. Facebook, Instagram) werden bei der Suche nach einem Engagement zwar noch wenig verwendet, sind aber bei der allgemeinen Suche nach Freizeitaktivitäten, in denen potentielle Freiwillige auch zufällig auf Ehrenämter aufmerksam werden, von hoher Bedeutung.

Bei der Wahl der Kanäle sollte schließlich auch in Betracht gezogen werden, welche Ressourcen (personell und finanziell) zur Verfügung stehen und wer die Zielgruppe für das Gesuch ist.

– Stephanie Frost

Eine diverse Mitgliederstruktur schaffen

Warum Vielfalt guttut und wie man sie erreicht

„Für meine Eltern kam ehrenamtliches Engagement nicht in Frage. Die erste Assoziation war ‚unbezahlte Arbeit‘. Und die sei nur für ‚Dumme‘. Meine Eltern waren türkische Arbeitsmigranten, die diese Gesellschaft niemals als die ihre angenommen haben. Der Grund dafür mag eine Mischung aus Selbst- und Fremdausgrenzung gewesen sein. So wuchs ich in einem Elternhaus auf, in dem das Ehrenamt nichts galt.

In meiner eigenen Entwicklung bin ich mit sehr vielfältigen Formen des ehrenamtlichen Engagements in Kontakt gekommen. Im Museum, in Schulabschlussprojekten oder in Eine-Welt-Organisationen habe ich verschiedene Perspektiven kennen gelernt, und inzwischen arbeite ich selbst seit Jahren ehrenamtlich. Wenn ich mich frage, was ich mit Ehrenamt assoziiere, fällt mir als erstes ‚Bereicherung‘ ein – was ich freiwillig tue, ist für mich ein Gewinn und auch einfach angenehm.“

– Murat Akan

Diversität heißt die Vielfalt aller Menschen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz berücksichtigt die Merkmale Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion/Weltanschauung und sexuelle Identität. Diese Vielfalt ist in der Gesellschaft natürlich vorhanden, findet sich aber nur bedingt im zivilgesellschaftlichen Engagement wieder. Das hat verschiedene Gründe.

Zum einen werden solche Menschen oft nicht zur deutschen Zivilgesellschaft gezählt, deren Name „anders“ ist oder deren Aussehen „fremd“ wirkt. Menschen jedoch, die sich nicht zur Gesellschaft zugehörig fühlen, betätigen sich auch weniger. Gleichzeitig werden diese Menschen oft nicht als Nutzer/-innen von ehrenamtlichen Tätigkeiten mitgedacht. Trotzdem ist Umfragen zufolge die Bereitschaft für ehrenamtliches Engagement in diesen Teilen der Gesellschaft hoch¹.

Alle Menschen sind gleich, aber nicht jede/r wird in unserer Gesellschaft als gleichwertig angesehen. Das Konzept von Diversität versucht weniger, dieses Problem zu ergründen, sondern fragt vielmehr: Was muss getan werden, um allen Menschen tatsächlich gleiche Teilhabe zu eröffnen?

Ein Fallstrick der diversitätsorientierten Öffnung ist Tokenismus². Tokenismus – oder Alibipolitik – meint die oberflächliche Veränderung einer Einrichtung bei gleichzeitiger Behauptung einer tiefen Veränderung. Das kann so aussehen, dass Einzelpersonen als Beleg für eine Verschiedenheit (z. B. mit einem ausländisch klingenden Namen) präsentiert werden oder gewisse Teile einer Organisation (z. B. untere Hierarchieebenen) verändert werden. Doch wie kann man „echte“ Vielfalt erreichen?

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung gilt heutzutage als das Werkzeug für die interkulturelle Öffnung. Die Debatten um eine stärkere Inklusion sind hochaktuell³ – der Begriff „interkulturell“ ist es nicht. Zu stark ist das Bild zweier Kulturen. Wichtig ist es, strukturelle Barrieren, die Ausschlüsse und Diskriminierung zur Folge haben, abzubauen und einen wertschätzenden Umgang mit Diversität zu fördern.

Wie also neue Ehrenamtliche gewinnen? Zuerst sollte der Blick nach innen gehen. Dazu kann man sich als Gesamteinrichtung zusammenschließen und für sich definieren, was Verschiedenheit heißt und inwiefern diese wichtig für die Botschaft ist, die man nach außen tragen will. Dabei soll geklärt werden, wer die Organisation ist, was ihre Ziele sind und wie diese umgesetzt werden. Hierbei kann Message-Building helfen – welche Botschaft möchte die Einrichtung nach außen tragen⁴? Wie kann eine diskriminierungsarme Arbeitskultur aussehen, in der Raum ist für unterschiedliche Arbeitsweisen und alle wertgeschätzt werden?

Wie können unterrepräsentierte Gemeinschaften besser erreicht werden?

Wie kann eine für alle gerechte Kommunikation aussehen?

Welche Verfahren und Prinzipien gelten im Fall von Diskriminierung?

Und wie kann das Thema Diversität strukturell verankert werden, zum Beispiel durch ein Leitbild?

Die Regionale Arbeitsstelle für Bildung, Integration und Demokratie in Berlin nennt sechs Indikatoren für eine erfolgreiche diversitätsorientierte Organisationsentwicklung⁴:

1. Ein extern begleiteter Prozess:

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist ein Vorgang, der eigener Ressourcen bedarf und von außen begleitet werden muss.

2. Diversität ist eine Frage des Umgangs:

Die Veränderung der Organisation ist eine Führungsaufgabe. Leitende Mitarbeitende haben eine Verantwortung für ein wertschätzendes Miteinander. Das beinhaltet auch ein diversitätssensibles und differenzfreundliches Arbeitsklima.

3. Der Aufbau der Arbeit:

Die Einrichtung überprüft die Grundlagen der Organisationsstruktur, wie z. B. Arbeitszeiten oder Arbeitsplätze. Ist die räumliche und technische Ausstattung so gestaltet, dass damit die Teilhabe aller Mitarbeitenden erreicht wird, bzw. was ist dafür vonnöten?

4. Mitarbeitende:

Wie werden Personalentscheidungen getroffen? Die Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitenden soll auch anhand von Aspekten der Wertschätzung und Förderung von Vielfalt geleistet werden. Dazu gehören auch Fortbildungen für bereits tätige Mitarbeitende.

5. Sprache:

Analysieren Sie den internen und externen Gebrauch von Sprache mit den diversen Mitarbeitenden. Sind Texte und Bilder wertschätzend und einladend? Welche Bilder werden erzeugt? Wichtig ist dies vor allem bei marginalisierten Gruppen.

6. Arbeitsweise:

Grundlage aller Tätigkeiten ist der Grundsatz der Gleichbehandlung. Wenn Projekte und Dienstleistungen für Zielgruppen entwickelt werden, sollen diese vom Start weg an der Entwicklung beteiligt werden.

Diese Grundsätze sind nicht für jede Einrichtung gleich relevant und nicht gleichzeitig umzusetzen. Der Prozess einer diversitätsorientierten Organisationsentwicklung ist jedoch in vielerlei Hinsicht erfolgsversprechend.

Hier noch einige weitere Empfehlungen zur Förderung von Diversität im eigenen Verein:

Wie kann Diversität in Vereinen gelingen⁵⁷?

- Veränderungen kommunizieren, sowohl für die interne als auch für die externe Wahrnehmung spielt das eine Rolle, z. B. durch eine Vorbildfunktion.
- Seien Sie der Wandel, den Sie wünschen – persönliches Engagement ist zentral für Veränderungen.
- Transparenz – zeigen Sie was funktioniert und was nicht.
- Entwickeln Sie ein Verständnis von (unbewussten) Vorurteilen und überlegen Sie, wie diese in Ihrer Einrichtung wirken.
- Gemeinsam mit bereits im Verein tätigen Personen Maßnahmen entwickeln und starten.

– Murat Akan



Das Kennenlernen

Vorbereitung und Durchführung des ersten Treffens

Das Führen von strukturierten Erstgesprächen mit Freiwilligen ist eine der Kernaufgaben von Freiwilligenmanager/-innen und setzt Schlüsselkompetenzen in der Gesprächsführung voraus. Es dient vorrangig dem gegenseitigen Kennenlernen und der Klärung von Motivation, Wünschen, Kompetenzen und Rahmenbedingungen. Dieser Prozess wird als Matching (Abgleich, Passung) bezeichnet. Es handelt sich aber nicht um ein Bewerbungsgespräch im klassischen Sinne.

Das Erstgespräch sollte strukturiert geplant werden (siehe auch Vorlage „Checkliste Erstgespräch“). Im Vorfeld sollten Fragen der Barrierefreiheit und Diversität kritisch geklärt werden (siehe auch „Zugänglichkeit / Accessibility“ und „Eine diverse Mitgliederstruktur schaffen“): Welche Zeitfenster werden für Erstgespräche angeboten? Können Menschen mit einer Gehbeeinträchtigung/im Rollstuhl unsere Räumlichkeiten erreichen? Über welche Kanäle werden potenzielle neue Engagierte erreicht? Welche Ansprache wird genutzt und welche Teile der Bevölkerung spricht diese an?

Die Dauer des Erstgesprächs hängt von der Einführung in die jeweils ausgewählte Organisation und der dort angebotenen Tätigkeit ab.

Es gilt jedoch immer Folgendes: Eine offene und wertschätzende Atmosphäre erleichtert den Einstieg ins Gespräch. Starten Sie mit einer kurzen Vorstellung Ihrer Organisation und warum Sie gern mit Freiwilligen zusammenarbeiten. Folgende Eckpunkte sollten vorgestellt werden: Leitbild und Struktur der Organisation, Entscheidungsträger/-innen, Team und die Rolle von Freiwilligen.

Als „Eisbrecher“ wirken Fragen nach bisherigen Engagementerfahrungen. Motive für freiwilliges Engagement sind vielfältig und überaus individuell: Menschen, welche sich vorrangig aus Qualifizierungsgründen engagieren wollen, haben eventuell andere Wünsche und Erwartungen als Menschen, welche sich ohne Eigennutzen engagieren (siehe auch „Die Reißleine“).

Die Einführung von flexiblen und variablen Engagementprofilen ermöglicht die Teilhabe von Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Lebenswirklichkeiten. Engagementprofile enthalten Angaben zu Aufgaben, Zeitumfang und Verantwortungsgrad. Hier sollte genügend Zeit zur Vorstellung eingeplant werden.



Das gilt ebenso für die Erläuterung der Rahmenbedingungen, welche sich in folgende Bereiche einteilen lassen:

Einarbeitung und Begleitung des Engagements

- Qualifizierungsangebote
- Partizipation und Beteiligungsformate
- Anerkennungskultur
- Versicherungsschutz
- Aufwandsentschädigung und Fahrtkostenerstattung
- Vereinbarungen

Eine Übersicht mit vertiefenden Fragen kann der Vorlage für das Erstgespräch (S. 50) entnommen werden. Zusätzlich finden sich im Sonderteil dieser Broschüre hilfreiche Tipps zur Gestaltung von digitalen Treffen in Zeiten von Covid-19.

Nicht zuletzt ist auch die Frage nach der „persönlichen Chemie“ entscheidend: Können sich beide Seiten eine Zusammenarbeit vorstellen?

Zum Abschluss des Gesprächs werden die weiteren Vereinbarungen besprochen. Möglich ist eine Bedenkzeit oder die Vereinbarung zu einer „Schnupperphase“. Hier kann getestet werden, ob es auch in der Praxis passt.

Und zum Schluss noch drei Praxistipps:

1. Vor dem Erstgespräch steht der Erstkontakt, und auch dazu kann ein standardisiertes Verfahren entwickelt werden. Bewährt haben sich z. B. die Zusendung eines Erstkontaktbogens und offen gehaltene Informationsveranstaltungen für Freiwillige. Freiwillige können auf diesem Weg schon einmal die Atmosphäre der Organisation erschnuppern und das, ohne die persönliche Verbindlichkeit eines Gesprächs unter vier Augen.
2. Freiwillige möchten persönlich angesprochen werden. Eine gute Möglichkeit dafür bieten Informationsmaterialien, die sich direkt an die Zielgruppe richten. Denken Sie hierbei die Barrierefreiheit bzw. die Art der Ansprache mit.
3. Zum Erstgespräch gehören nicht nur die inhaltliche Nachbereitung, sondern auch Fragen zur Datenablage: Wo und wie werden Daten gespeichert und wer hat Zugang dazu?

Die guten Seelen des Vereins

Vertrauenspersonen und deren Aufgaben

Die Existenz eines Vertrauensverhältnisses unter den Mitarbeitenden einer Organisation ist von hoher Bedeutung – jedoch nicht selbstverständlich. Um eine Vertrauensstruktur aufzubauen und zu erhalten, kann es hilfreich sein, eine konkrete Vertrauensperson zu benennen. In ihr finden Kolleg/-innen einen Menschen, dem sie nicht nur von Erfolgserlebnissen berichten, sondern auch negative Erfahrungen anvertrauen können. Durch initiatives Handeln, Diskretion und Vermittlungskompetenz bildet die Vertrauensperson einen Knotenpunkt der Kommunikation innerhalb einer Organisation.

Was ist eine Vertrauensperson?

Eine Vertrauensperson ist die „gute Seele“ des Vereins und bei Fragen oder Problemen die erste Anlaufstelle. Sie hört aktiv zu, vermittelt, gibt Ratschläge und findet Kompromisse. Basis der Vertrauensbildung ist ein wohlwollender und aufgeschlossener zwischenmenschlicher Umgang. Grundsätzlich werden Vertrauenspersonen Qualitäten wie Ruhe, Integrität, Belastbarkeit, Sachkompetenz und Transparenz zugeschrieben. Durch ihr Wirken müssen sie ihre Vertrauenswürdigkeit fortlaufend beweisen, denn Vertrauen wird mühsam erarbeitet, kann allerdings auch umso schneller verspielt werden.

Wer kann Vertrauensperson sein?

Prinzipiell kann jede/-r zur Vertrauensperson eines Vereins werden. Es wird keine spezifische Ausbildung benötigt – viel mehr zählt Hilfsbereitschaft, Stressresistenz und der Wille, Probleme proaktiv anzugehen. Von Vorteil sind auch Erfahrungswerte, die Situationen besser einschätzbar machen und die einen Wissensbestand bilden, der an Kolleg/-innen weitervermittelt werden kann.

Nicht zwangsläufig wird eine Vertrauensperson formal ernannt. Häufig wird aus der Dynamik des Vereins deutlich, wer sich für diese Rolle eignet. Es kann dennoch hilfreich sein, einer Person das „Amt“ der Vertrauensperson explizit zu verleihen, damit es für Mitarbeitende eine konkrete Anlaufstelle gibt.

Deshalb sind Vertrauenspersonen wichtig

Während Erfolge und positive Ereignisse gern mit dem Team geteilt werden, haben einige Ehrenamtler/-innen Scheu davor, Negatives anzusprechen. Für die Vereinsarbeit und das Wohlergehen aller Beteiligten ist jedoch die Aufarbeitung und Reflektion jeglicher Erfahrungen notwendig. Erst durch die Auseinandersetzung mit Problemen und die Erarbeitung von Lösungswegen können ähnliche Situationen in der Zukunft besser gemeistert werden. Die Vertrauensperson begleitet diese Prozesse und hilft dabei, Frustration ab- und Motivation aufzubauen. Besonders wertvoll können Vertrauenspersonen etwa bei psychisch und emotional belastenden Arbeitssituationen oder persönlichen Differenzen zwischen Engagierten sein.

Aufgaben einer Vertrauensperson

Um einen Austausch zu ermöglichen, können institutionalisierte Maßnahmen wie etwa eine offene Sprechstunde oder ein anonymer „Kummerkasten“ eingeführt werden. Diese Angebote ermöglichen es den Personen, selbst zu entscheiden, ob sie das Anliegen anonym oder persönlich vortragen möchten. Wenn gewünscht, muss Anonymität von der Vertrauensperson auch nach einem persönlichen Gespräch gewährleistet werden. Auch das Initiieren von Gesprächen oder Streitschlichtungen ist Aufgabe der Vertrauensperson.

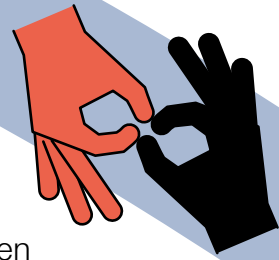
Außerdem kann oft schon dadurch geholfen werden, regelmäßig auf das Angebot für einen offenen Austausch und diskrete Beratung hinzuweisen. So wird Engagierten das Gefühl vermittelt, nicht nur im Privaten ein offenes Ohr zu finden, sondern auch innerhalb des Vereins mit einer vertrauenswürdigen Person sprechen zu können.

Beispiel-Formate für Vertrauenspersonen:

- (Wöchentliche) offene Sprechstunde
- Anonymer Briefkasten
- (Regelmäßige) Gesprächsrunde mit allen Teammitgliedern
- Mediation/ Schlichtung zwischen Konfliktparteien

– Marie Nitschmann

Zugänglichkeit / Accessibility



Besonderheiten beachten, Barrieren auflösen

„Wir sind für alle offen, bei uns kann jeder und jede mitmachen.“ – das würden sicher die meisten Vereine und Initiativen unterschreiben, die neue Mitstreiter/-innen und Engagierte gewinnen möchten. Oftmals folgen dieser Einladung jedoch immer wieder Menschen mit ähnlichem Hintergrund (z. B. Alter, geschlechtliche Identität, Bildungsstand etc.).

Damit „Teilhabe für alle“ und eine „Gesellschaft der Vielfalt“ nicht nur Visionen bleiben, braucht es genaues Hinsehen und Hinhören, um Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich alle mit ihren Fähigkeiten, Ideen und Eigenheiten einbringen können. In der Praxis sind es unterschiedliche Barrieren, die es Menschen schwer machen, ehrenamtlich aktiv zu werden.

Selbstcheck:

Wie barrierefrei sind wir^{A?}

Barrierefreiheit (*Accessibility*) bedeutet, dass Räume, Informationsangebote und Kommunikationsformate für alle Menschen ohne zusätzliche Einschränkung zugänglich sind. Für ca. 10 Prozent der Bürger/-innen ist eine barrierefreie Umwelt zwingend erforderlich und für 30 bis 40 Prozent notwendig¹. Dies betrifft z. B. Menschen mit Mobilitätseinschränkungen, psychischen Beeinträchtigungen, blinde, sehbeeinträchtigte, schwerhörige, gehörlose Menschen und Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen auf einfache Sprache angewiesen sind. Sie alle gehören dazu und stehen im Alltag doch immer wieder vor sichtbaren und

unsichtbaren Hürden, so auch beim zivilgesellschaftlichen Engagement.

Bevor Menschen mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen eingeladen werden, ist es hilfreich zu überprüfen, wie barrierefrei der eigene Verein oder die Initiative eigentlich ist. Folgende Fragen können eine Orientierung bieten:

- Welche Haltung haben wir in unserem Verein oder Team gegenüber Freiwilligen, die vielfältige Fähigkeiten mitbringen, aber auf eine barrierearme oder -freie Umgebung und Kommunikation angewiesen sind? Werden sie als Bereicherung oder als Belastung wahrgenommen?
- Gibt es Aufgaben bzw. können wir Aufgaben entwickeln, die sich für Menschen eignen, die einfache Sprache, eine klare Struktur, verlässliche Ansprechpersonen, eine umfangreiche Begleitung und Regelmäßigkeit benötigen?
- Gibt es Aufgaben, die phasenweise ausgeübt bzw. unterbrochen werden können, z. B. im Krankheitsfall oder bei psychischen Beeinträchtigungen?
- Können Freiwillige mit unterschiedlicher Verantwortung, zeitlicher Verfügbarkeit und unterschiedlichen Interessen mitmachen?
- Sind wir bereit, je nach Bedarf mehr Zeit und Ideen für die Einarbeitung und Anleitung von Freiwilligen mit einer Beeinträchtigung oder mit Sprachbarrieren zu investieren?



Inklusion im Engagement leben; Foto: Marcus-Andreas Mohr
© Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e.V.

- Haben wir bzw. unser Team Erfahrungen mit einfacher Sprache oder auch Gebärdensprache?
 - Wie rollstuhlgerecht sind unsere Räumlichkeiten und der Zugang dazu? Sind barrierefreie Toiletten vorhanden^B?
 - Können wir für Interessierte mit einer Sehbeeinträchtigung zu Beginn eine Orientierung, z. B. ein Wegetraining anbieten und ist eine Mitarbeit digital barrierefrei möglich?
- selbst eine Lernbeeinträchtigung hat, auch das kann ein Engagement für Ihren Verein sein und zu mehr Begegnung führen.
- Wird deutlich, dass alle Interessierten eingeladen sind und welche barrierefreien Mitmachmöglichkeiten es gibt? Geben Sie Informationen, mit welchen Voraussetzungen ein Engagement möglich ist und was die Freiwilligen erwartet.

Vielfältige Freiwillige gewinnen^C

Zusätzlich sollten bei der Mitgliedergewinnung folgende Aspekte beachtet werden:

- Drücken Ihre Materialien und Ihre Online-Auftritte Vielfalt aus? Zeigen Sie Fotos und Beispiele von unterschiedlichen Menschen, die sich engagieren.
- Sind Ihre Texte – offline und online^D – einfach zu verstehen? Lassen Sie Ihre Texte doch mal von jemandem auf Verständlichkeit „checken“, der oder die

Inklusion muss gelebt werden, damit sie stattfindet

Inklusion heißt, alle sind anders und alle gehören dazu. Auch wenn der Alltag oft anders aussieht, kann freiwilliges Engagement genau hier wertvoll sein: Jede/-r kann sich nach seinen oder ihren Fähigkeiten einbringen. Im Engagement finden Begegnungen und gemeinsames Ausprobieren statt und Gesellschaft wird zusammen gestaltet^D.

– Sulamith Finkl-Ebert

Zuständigkeiten und Verantwortung

Aufgaben an jedes Mitglied verteilen

Freiwilliges Engagement ist vielfältig. Das gilt auch für die Aufgaben des Engagements. Allerdings hängt von der Größe einer Organisation ab, wie umfangreich die Verantwortlichkeiten geregelt sind. Das betrifft Vereine, Stiftungen, aber auch unabhängige Initiativen ohne feste Strukturen. Als Sonderform findet Engagement bei Großunternehmen meist durch die eigenen Mitarbeitenden statt (*Corporate Volunteering*), es wird von der unternehmensnahen Stiftung oder der Abteilung für Corporate Social Responsibility koordiniert. Das Corporate Volunteering unterscheidet sich von anderen Formen zivilgesellschaftlichen Engagements insoweit, als dass es hierbei vorrangig um die Demonstration von gesellschaftlichem Engagement durch das Unternehmen und um die Entwicklung von sozialer Kompetenz bei den Mitarbeitenden geht¹.

Am häufigsten findet Engagement in Vereinen statt². Übliche Positionen sind hier nach § 26 BGB die der Vorstandsmitglieder. Bei kleinen Vereinen beschränkt sich der Vorstand meist auf bis zu drei Personen – den ersten Vorsitz, die Stellvertretung sowie den/die Schatzmeister/-in (oft auch Kassenwart/-in genannt). Bei größeren Vereinen können Beisitzer/-innen hinzukommen.

Weitere Positionen, z. B. für die Mitgliederbetreuung, die Öffentlichkeitsarbeit und die Programmleitung, hängen von der Vereins- oder Verbandsorganisation und -größe ab. Je nach Umfang der vereinsinternen Projektarbeit sind zusätzliche Aufgaben wie etwa für das Content Management und Marketing oder die IT möglich. Abhängig vom Schwerpunkt des Engagements können außerdem Fachpersonen wie Ärzt/-innen, Pädagog/-innen oder Psycholog/-innen Teil der Vereinsorganisation sein.

Grundsätzlich wird jedoch zwischen vier Tätigkeitsgruppen unterschieden²:

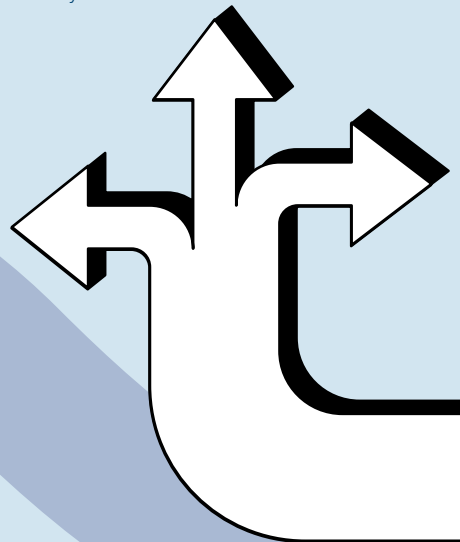
1. praktisch-organisatorische Tätigkeiten,
2. vorbereitende und verwaltende Tätigkeiten,
3. helfende, beratende und betreuende Tätigkeiten,
4. Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit.

Welche Ansätze zur Aufgabenverteilung gibt es?

Nicht selten sind die personellen Ressourcen im ehrenamtlichen Raum begrenzt und sollten daher gezielt eingesetzt werden (siehe auch „Vorlage: Ressourcenplanung und Aufgabenverteilung im Team“). Es bietet sich die aus dem Recruiting bekannte „Matching-Methode“ an: *Matching* bedeutet auf Deutsch Volltreffer. Einer Person wird entsprechend ihrer Fähigkeiten und Qualifikationen eine feste Aufgabe zugeteilt. Je besser die Person für die Aufgabe geeignet ist, desto eher kann sie auch die Anforderungen an die Aufgabe erfüllen. Eine klare Rollendefinition ist deshalb vorausgesetzt. Der Vorteil des Matching ist, dass ausschließlich eine mit einer bestimmten Rolle betraute, im Idealfall erfahrene Person diesen Aufgabenbereich konsequent aufbauen und professionalisieren kann. Der Nachteil ist, dass bei einem Ausfall dieser Person Aufgaben liegen bleiben.

Daher bietet sich als Alternative zum Matching das Rotationsprinzip an, das eine Variante der aus dem Personalwesen bekannten „Job-Rotation“ ist. Hier übernehmen Engagierte innerhalb bestimmter Zeitintervalle unterschiedliche Rollen. Der Vorteil ist, dass bei einem Ausfall einer Person jemand anders problemlos einspringen kann. Der Nachteil ist, dass eine konsequente Aufgabenerfüllung oft fehlt. Die Job-Rotation kann verschiedene Formen annehmen und muss nicht zwangsläufig alle Mitarbeitenden mit einbeziehen. So sind beispielsweise die Aufgaben eines Vereinsvorstands nicht übertragbar, da sie für die Dauer einer ein- oder mehrjährigen Periode an die satzungsgemäß gewählten Personen fest gebunden sind.

– Levend Seyhan



Aus Engagierten Expert/-innen machen

Der Qualifizierungsbedarf im Bürgerschaftlichen Engagement

Die zunehmende Bedeutung, die die Weiterbildung im bürgerschaftlichen Engagement erlangt hat, ist mir vor Jahren durch ein Gespräch mit einer Ehrenamtlichen aufgegangen, die gerade ihr Engagement in einem Museum an den Nagel hängen wollte: Sie beschwerte sich, dass die Ehrenamtlichen nur zum Reinigen der Vitrinen eingesetzt würden, sie sich aber als unbezahlte Putzfrau zu schade sei. Wenn sie schon kein Geld bekomme, dann möchte sie auch wenigstens Dinge tun, die ihr Freude bereiteten.

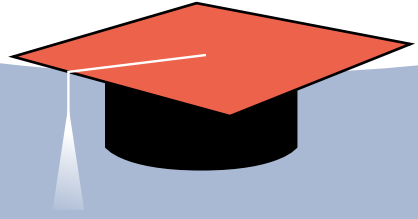
Diese Episode veranschaulicht, mit welcher neuer Qualität des bürgerschaftlichen Engagements wir es zu tun haben. Auf die Bedürfnisse und Einstellungen, die engagementbereite Menschen mitbringen, sind viele Vereine und Einrichtungen noch nicht richtig vorbereitet.

Deshalb wird Qualifizierung für den Bereich bürgerschaftliches Engagement immer wichtiger:

- Freiwillige wollen mitgebrachte Fähigkeiten sinnvoll einsetzen und durch ihr Engagement erweitern. Qualifizierungsangebote sind Teil der Anerkennungskultur.
- Zum anderen werden die Einsatzfelder anspruchsvoller: Die Problemlagen in unserer Gesellschaft sind komplexer geworden. Es gibt auch im Ehrenamt immer mehr Gesetze und Vorschriften zu beachten.

Im Zentrum von Freiwilligenmanagement und -koordination steht deshalb die Neuausrichtung des Verhältnisses zwischen subjektiven Engagementwünschen und objektiven Anforderungen der jeweiligen Einsatzfelder. Beide Seiten müssen gut aufeinander abgestimmt werden. Fortbildung ist hier der Schlüssel.

Viele Freiwilligenagenturen oder Erwachsenenbildungsstätten bieten entsprechende offene Angebote auf lokaler Ebene. Bundesweit tätig ist die Akademie für Ehrenamtlichkeit^A. Das Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement in Bayern^B bietet alle zwei Wochen ein kostenloses Onlineseminar für Vereinsvorstände zu Themen wie z. B. Teambuilding, Datenschutz und Mitgliedererwerb. Weitere interessante Online-Seminare bietet beispielsweise das Haus des Stiftens^C oder die Open Transfer Akademie^D der Stiftung Bürgermut.



Mit der Umstellung auf digitale Formate lassen sich mehr Menschen erreichen. Man muss allerdings zugeben, dass es nicht reicht, ein Präsenzangebot einfach ins Netz zu stellen. Wir müssen auch eine passende Didaktik entwickeln.

Viele Vereine, deren Vorstand vor einem Generationenwechsel steht, brauchen Unterstützung. Eine wichtige Aufgabe der nächsten Jahre wird sein, vorhandene Strukturen so zu modernisieren, dass sie sich dem freiwilligen Engagement stärker öffnen und vor allem ihre Leitung neu aufstellen. Dies erfordert strategische Fähigkeiten des Veränderungsmanagements. Fortbildungen stoßen hier an Grenzen und müssen durch passgenaues Coaching ergänzt werden.

Schließlich brauchen wir Unterstützung auf dem Weg zur Digitalisierung, den nun viele Vereine beschreiten. Zweifellos gibt es gute Software. Diese muss aber auch im Alltag ankommen. Hierfür müssen Train-the-Trainer und Peer-to-Peer Ansätze gestärkt werden, um die große Anzahl der Vereine erreichen zu können. Ein Ansatz, der etwa vom Programm Digitale Nachbarschaft^E verfolgt wird.

Fortbildungen sollten an den vorhandenen Kompetenzen der Engagierten ansetzen. Es gibt gut ausgebildete Ehrenamtliche, die interessiert sind, ihre beruflichen oder privat erworbenen Fähigkeiten einzusetzen. Wer dies ernst nimmt, wird auf einen ungeahnten Erfahrungsschatz stoßen.

Eine wichtige einschränkende Bedingung muss hinzugefügt werden: Man sollte die Qualifizierung ehrenamtlich Tätiger nicht übertreiben. Wer auf die Mitarbeit von Ehrenamtlichen ernsthaft Wert legt, sollte auch ihren Eigensinn, ihren Blick von außen, ihren „liebvollen Dilettantismus“ genauso zu schätzen wissen, wie ihre umfassende Professionalität. Diese bringen Ehrenamtliche aus anderen gesellschaftlichen Bereichen mit, man muss sie nicht zu Semiprofessionellen des jeweiligen Faches heranziehen. Es gehört Mut dazu, Fremderfahrungen in der eigenen Einrichtung zuzulassen. Wer es wagt, wird reich belohnt.

In der Hauptrolle

Der Beitrag der Führung im Bereich des freiwilligen Engagements

Wie können Verantwortliche einer Initiative das freiwillige Engagement durch ihr eigenes Führungsverhalten unterstützen? Um dies zu verstehen, sollte zunächst die Führung und das Management von freiwilligem Engagement unterschieden werden. Beide Rollen sind „Hauptrollen“ aber mit unterschiedlichen Aufgaben und Schwerpunkten. Diejenigen, denen die Führungsrolle zukommt (also z.B. der Vorstand einer Initiative oder eines Vereins), schaffen den größeren Rahmen, in dem ein sinnstiftendes und erfolgreiches freiwilliges Engagement überhaupt erst stattfinden kann. Freiwilligenkoordinator/-innen begleiten die Ehrenamtlichen dagegen operativ in allen Phasen ihres Engagements (Management).

Zu den Führungsaufgaben im engeren Sinne zählen:

1. Motivation und Begeisterung schaffen:

Das bedeutet Menschen von der Mission des eigenen Projekts oder der Organisation zu überzeugen. Dies ist wichtig, um die Sinnfrage zu beantworten, die jedem Engagement zu Grunde liegt: Menschen engagieren sich vor allem dann, wenn sie wissen, dass sie etwas, das ihnen wirklich wichtig ist, bewirken können (siehe auch „Die Reißleine“).

2. Orientierung geben und Perspektiven aufzeigen:

Das heißt eine klare Vision und eine wirkungsvolle Strategie für die eigene Organisation und deren Projekte zu entwickeln. Freiwilliges Engagement ist eine wertvolle Ressource, die sparsam und zielgerichtet eingesetzt werden sollte. Orientierung zu geben bedeutet auch, in der alltäglichen Routine den größeren Kontext im Blick zu behalten und den Beteiligten immer wieder die Entwicklung der Projekte vor Augen zu führen.

3. Fürsorge und Verantwortung übernehmen:

Für diejenigen, die sich in einer Organisation oder einem Projekt engagieren. Führungsverantwortliche einer Organisation sollten ihre freiwilligen Mitarbeiter/-innen gegen Angriffe oder Gefährdungen von außen schützen. Darüber hinaus gibt es auch Situationen, in denen Freiwillige vor ihrem eigenen Engagement geschützt werden müssen, z.B. dann, wenn die gestellten Anforderungen ihre Kompetenzen übersteigen oder wenn die Tätigkeit emotional belastend ist.

4. Unterstützungsstrukturen aufbauen:

Also beispielsweise ein ganzheitliches Konzept wie den Lebenszyklus des freiwilligen Engagements^A zu etablieren und eine Person bzw. ein Team für die Umsetzung dieses Konzepts im Projektalltag zu finden.

5. Eine engagementfreundliche Organisationskultur entwickeln:

Dies ist eine der zentralen Anforderungen bei der Etablierung eines solchen Konzepts. Führung heißt in diesem Zusammenhang beispielsweise die Entwicklung und Einhaltung engagementfreundlicher Werte in den Blick zu nehmen. Dazu gehören u. a. Offenheit, Wertschätzung, Fairness oder die Lernbereitschaft als Organisation.

Häufig sind es gut gemeinte Verhaltensweisen der Führung, welche der Organisation und dem angestrebten Ziel auf lange Sicht gesehen eher schaden:

Dazu gehört zum Beispiel die Angewohnheit alles selbst zu machen. Wer z. B. als Vereinsvorstand vorbildlich sein will, sollte auch bei ungeliebten Tätigkeiten mit anpacken. Wer sich dabei aber mit unzähligen Routineaufgaben aufreibt, verschwendet Zeit und Energie, die dem Projekt dann für die Erledigung wichtigerer Führungsaufgaben fehlt.

Führungsaufgaben wahrzunehmen bedeutet nicht, dass eine Person oder eine Gruppe über die Köpfe aller anderen hinweg entscheidet. Wer sich freiwillig engagiert darf auch erwarten, mitzugestalten und mitzubestimmen. Hierzu verfügen Initiativen über genügend Instrumente der formellen und informellen demokratischen Mitbestimmung. Entscheidungsfindungsprozesse sind dabei oft ineffizienter als in hierarchisch strukturierten Organisationen. Darin liegt aber auch ein großer, zivilgesellschaftlicher Eigenwert.

Die Anforderungen in einer Organisation auf viele Schultern zu verteilen, Funktionen abzugeben oder Aufgaben zu delegieren ist ein Aspekt guter Führung. Wer Aufgaben an andere freiwillig Engagierte abgibt, sollte allerdings auch in deren Fähigkeiten und Urteilsvermögen vertrauen. Andere erledigen Dinge anders, anders muss aber nicht schlechter sein.

– Dr. Dirk Steinbach



Hierarchisch oder gleichgestellt?

Die verschiedenen Möglichkeiten zur Organisation eines Teams

Brauchen wir eine klare Leitungsstruktur? Oder wollen wir gleichgestellt und selbstorganisiert arbeiten? Das sind Fragen, die in ehrenamtlichen Teams oft kontrovers diskutiert werden. Besonders im Bereich der Demokratiebildung spielt die Frage, in welcher Weise hierarchische Strukturen vorhanden sind, eine wichtige Rolle. Für viele Engagierte hängt davon ab, welcher Initiative sie sich anschließen oder wie lange sie in einer Gruppe aktiv sind.

Zwischen „hierarchisch“ und „gleichgestellt“ gibt es allerdings eine große Bandbreite an Organisationsformen. So kann ein Team mit formellen Hierarchien trotzdem viel Mitbestimmung bieten. Und Gruppen, die als gleichgestellt auftreten, können stark von informellen Hierarchien geprägt sein.

Wie hierarchisch oder gleichgestellt soll eine Gruppe sein? Die Frage nach dem WIE nicht als Grundsatzfrage zu diskutieren, kann hilfreich sein. Besser ist es, konkret zu fragen, welche Form der Zusammenarbeit für das jeweilige Team und dessen Aufgaben die passendste ist: Wie organisieren wir uns am besten? Wie treffen wir Entscheidungen? Und was hilft uns bei der Umsetzung unserer Aktivitäten?

Verschiedenen Faktoren sind dabei zu berücksichtigen

Den Anforderungen der Aufgabe gerecht werden

Im Kontext eines Feuerwehreinsatzes sind hierarchische Strukturen beispielsweise notwendig, da schnelles Handeln lebensentscheidend sein kann. Vorhandene Hierarchien helfen hier, die Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Dies schließt jedoch nicht aus, dass außerhalb eines Einsatzes partizipativ gearbeitet werden kann. In anderen Handlungsfeldern ist es weniger eindeutig. Hier lohnt es sich, auch andere Aspekte in den Blick zu nehmen.

Die Engagierten berücksichtigen

Menschen sind unterschiedlich: Die einen wollen nicht ständig über Details diskutieren, sondern wünschen sich klar definierte Aufgaben. Ihre Erfahrung ist: je mehr Beteiligung gelebt wird, desto langwieriger sind Entscheidungsprozesse. Andere engagieren sich gerade, um selbst gestalten zu können. Sie möchten sich nicht sagen lassen, wie und unter welchen Rahmenbedingungen etwas gemacht werden soll. Für sie führen Entscheidungen, die gemeinsam getroffen werden, oft zu mehr Identifikation mit Aufgaben und Entscheidungen.

Aufgaben- und Rollenklarheit

Den meisten Teams hilft es, klare Aufgaben- und Rollenverteilungen vorzunehmen. Denn auch, wenn ein Team gleichgestellt handelt, muss und möchte nicht jede/-r bei allem mitentscheiden. Auch in Gruppen, die eine klare Leitung haben, ist es möglich, Bereiche zu definieren, in denen die Zuständigen eigenverantwortlich handeln.

Transparenz und Veränderbarkeit

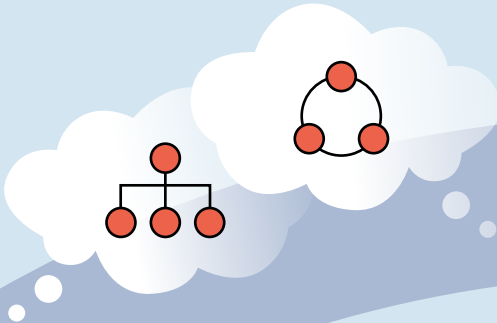
Unabhängig davon, wie ein Team organisiert ist, sollte transparent mit den vorhandenen Strukturen und Informationen umgegangen werden. Wichtig ist, offen zu kommunizieren, wo Beteiligung erwünscht und möglich ist und wo ggf. auch nicht. Für Engagierte ist es frustrierend, wenn anfangs vermittelt wird, dass sie alles mitentscheiden können und sie später realisieren, dass dies nicht der Fall ist.

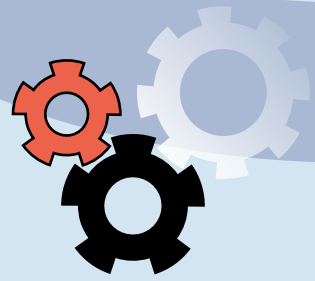
Teams können zudem ihre Arbeitsweise verändern und neue Wege ausprobieren. Viele Jüngere wünschen sich z. B. die Strukturen im Engagement mitzugestalten.

Gleichzeitig erfahren Initiativen mit der Zeit auch, dass ihre Arbeit komplexer wird. Diejenigen die mehr Verantwortung übernehmen, wünschen sich dann mehr Entscheidungsmacht, da sie die Konsequenzen der Entscheidungen zu tragen haben. In einem solchen Fall auf die Gleichstellung aller Mitglieder zu beharren, kann kontraproduktiv sein.

Es kann also hilfreich sein, sich regelmäßig Zeit zu nehmen, um nicht nur über das WAS sondern auch das WIE ins Gespräch zu kommen. So kann das Team und die Leitung Unmut wahrnehmen und versuchen, konstruktive Lösungen zu finden. Gleichzeitig bekommen wichtige Grundsatzdiskussionen einen Raum. Dies hat auch Auswirkungen auf Arbeitsprozesse, in denen inhaltlich gearbeitet. Es schafft Entlastung und stärkt Teams – ganz unabhängig von ihrer Organisationsform.

– Ulrike Gringmuth-Dallmer





Worauf es ankommt!

Erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen

Der Einsatz von Freiwilligen kann, was die Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen (HA) und Ehrenamtlichen (EA) betrifft, neben den positiven Effekten auch besondere Herausforderungen beinhalten. Damit die Freude an der gemeinsamen Zusammenarbeit im Vordergrund steht, sollten folgende Faktoren Berücksichtigung finden:

1. Die *strategische Grundsatzentscheidung* für Freiwilligenarbeit wurde getroffen und eine „Freiwilligenstrategie“, die die grundsätzliche Ausrichtung und Gestaltung der Freiwilligenarbeit sowie eine Ressourcenplanung (finanziell, personell) beinhaltet, wurde erarbeitet.
2. Um *verlässliche Arbeitsstrukturen* zu schaffen, müssen die Tätigkeitsfelder für HA und EA abgesteckt, die jeweiligen Zuständigkeiten und Aufgaben abgegrenzt und die Rechte und Pflichten festgelegt werden. Hilfreich ist es, gemeinsame Ziele zu formulieren und den EA eigene Arbeitsfelder und Möglichkeiten zur Selbstgestaltung einzuräumen. Außerdem helfen Weiterbildungen in Bereichen wie Projekt-, Organisations- und Konfliktmanagement sowie sozialer und personenbezogener Kompetenzen dabei, belastbare Strukturen zu schaffen.
3. Ein/-e *Freiwilligenkoordinator/-in* baut das Freiwilligenmanagement systematisch auf und setzt dieses als solide Basis für ein konstruktives Miteinander um.

EA werden dabei von Anfang bis Ende ihres Engagements umfassend betreut. Das bedeutet:

Zu Beginn des ehrenamtlichen Engagements

- Erwartungen der EA abklären.
- Form der Begleitung regeln.
- Freiräume bei der Aufgabenerledigung klären.
- Fachliche Einführung/Einarbeitung.

Während des ehrenamtlichen Engagements

- Reflexion und Fortbildung.
- Wertschätzung und Anerkennung: Ehrenamtliches Engagement sichtbar machen.
- Neue Ideen nutzen, Balance von Geben und Nehmen wahren, einfache und transparente Abläufe festlegen.
- Vereinbarkeit mit Familie, Beruf und Freizeit sicherstellen.
- Partizipation und Teamarbeit ermöglichen.

Bei Beendigung des ehrenamtlichen Engagements

- Die Mitarbeit darf zeitlich begrenzt sein.
- Respektvoller Abschied mit Abschlussgespräch.

4. Konflikte zwischen HA und EA proaktiv aufgreifen und bearbeiten:
Konflikte treten meist dort auf, wo Spannungsfelder nicht (ausreichend) offen kommuniziert werden. Beispiele dafür sind:

- Eine nicht eindeutige / fehlende Verankerung der Freiwilligen in der Organisation, häufig verbunden mit unklaren oder nicht definierten Arbeitsabläufen, hat u. a. Unterschiede im Informationsstand zwischen HA und EA zur Folge oder die EA fühlen sich nicht ausreichend in die Organisation eingebunden.
- Das Fehlen von organisatorischem Werkzeug, z. B. ein einfaches Organisationshandbuch, das Ziele, Aufgaben- und Qualifikationsprofile, Zuständigkeitsabgrenzungen, die Beschreibung zentraler Abläufe, Checklisten sowie Rechte und Pflichten der EA und HA enthält.
- Themen, die häufig „unterschwellig“ vorhanden sind:
 - Konkurrenz zwischen HA und EA.
 - Unterschiede im Arbeitsstil oder im Umgang mit der Zeit.
 - EA, die für ihre Tätigkeit überqualifiziert sind.
 - Aus Sicht der HA oft fehlende / nicht ausreichende Verbindlichkeit der EA.
 - Welche Arbeit ist mehr wert? Die der EA oder die der HA?

Werden Konflikte nicht bewusst wahrgenommen und proaktiv aufgegriffen, können sie die Zusammenarbeit zwischen HA und EA massiv beeinträchtigen. Der Aufwand zur Konfliktbearbeitung ist dann um ein Vielfaches höher, als wenn rechtzeitig vorbeugende Maßnahmen gesetzt werden (siehe auch „Erwartungen, Enttäuschungen und Reflexion“).

Konflikte können auch der Motor für Entwicklung und Veränderung sein. Sie machen einerseits Angst, andererseits ist das aktive Konfliktmanagement eine Frage der Wahrnehmung bzw. des Nicht-Verdrängens von Konflikten sowie der individuellen Konfliktfähigkeit. Ziel könnte es daher sein, die Konfliktfähigkeit auf individueller und persönlicher Ebene z. B. durch gemeinsame Trainings und Supervision zu erhöhen. Denn schlussendlich ist die wechselseitige und offene Kommunikation bezüglich persönlicher Bedürfnis- und Interessenslagen und die darauf aufbauende Lösungsfindung die nachhaltigste Form der Konfliktlösung.

Erwartungen, Enttäuschungen und Reflexion

Gemeinsam über Ziele und Arbeitsweisen sprechen und Konflikte frühzeitig vermeiden

Laut dem Freiwilligensurvey von 2019 engagieren sich in Deutschland 39.7 Prozent der Bevölkerung in unterschiedlichen Handlungsfeldern und Organisationen freiwillig und unbezahlt. Die Psychologie bietet gesichertes Wissen darüber, warum sich Menschen engagieren und welche Erwartungen sie mit ihrem Engagement verbinden. Häufig ist es jedoch ein Zusammenspiel unterschiedlicher Beweggründe: Menschen engagieren sich dann, wenn eine Tätigkeit ihren eigenen Wertvorstellungen entspricht, sinnstiftend ist und auch ihrem sozialen Verantwortungs- und Gerechtigkeitserleben nachkommt. Erfahrungen zu sammeln, Gleichgesinnte zu treffen und die eigene Karriere zu fördern, sind weitere Aspekte, warum Menschen sich engagieren. Hinzu kommen spezifische Beweggründe für den jeweiligen Engagementbereich, wie z. B. das Interesse an ökologischen oder politischen Fragestellungen.

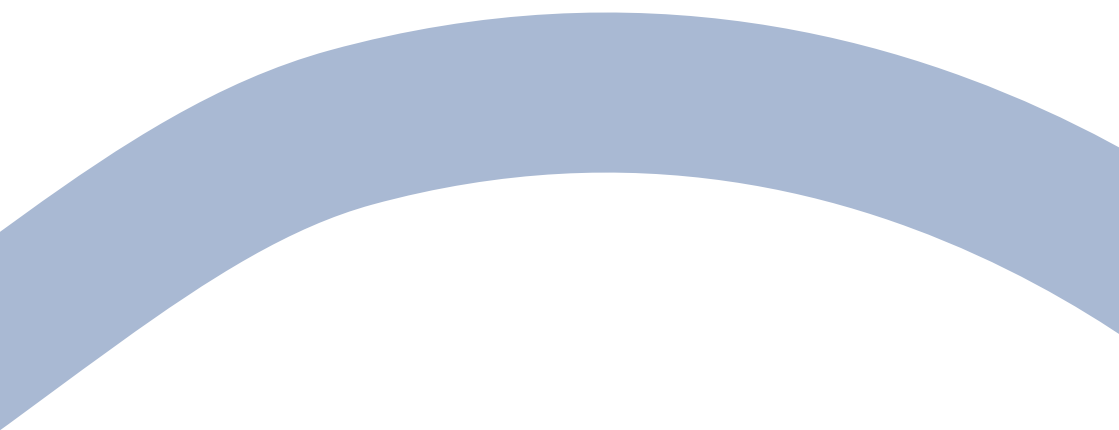
Erwartungen abgleichen und Enttäuschungen vermeiden

Um Konflikte zu vermeiden, ist es wichtig, dass die Erwartungen der engagierten Person mit den Aufgaben im Engagement übereinstimmen (*Person Environment Fit*). Dazu müssen die Erwartungen, Neigungen und Interessen der (potentiell) Engagierten zu den Charakteristiken der (zukünftigen) freiwilligen Tätigkeit und ihren spezifischen Aufgabenanforderungen sowie Rahmenbedingungen passen (siehe auch „Zuständigkeiten und Verantwortung“). Um dies zu erreichen, sollten Freiwilligenorganisationen genaue Informationen darüber geben, wie die (zukünftige) Tätigkeit aussieht, und was sie von ihren Freiwilligen erwarten (siehe auch „Mitglieder gezielt suchen“). Zur Gewinnung neuer Mitglieder ist es hilfreich, niedrigschwellige Engagements anzubieten. Niedrigschwellige Engagements sind zeitlich weniger aufwendig und bringen einen niedrigeren Grad der Verpflichtung mit sich. Auch die Person, die an einem Engagement interessiert ist, sollte von ihren Erwartungen und Interessen berichten. Auf diese Weise kann bereits im Vorfeld sichergestellt werden, dass die Interessen der Einzelperson mit der zukünftigen Freiwilligentätigkeit übereinstimmen. Das verringert die Wahrscheinlichkeit enttäuschter Erwartungen und letztlich auch von Konflikten.

Werden die Erwartungen an das Engagement erfüllt, erleben Engagierte Freude durch ihre Tätigkeit. Nichterfüllung geht hingegen mit Enttäuschung und Unzufriedenheit einher. Es gibt darüber hinaus weitere Barrieren, warum ein Engagement gar nicht erst aufgenommen oder aber abgebrochen wird. Für letzteres sind vor allem zwei Aspekte entscheidend: die Wahrnehmung starrer zeitlicher oder organisationaler Strukturen sowie das Erleben zwischenmenschlicher Konflikte.

Strategien zur Vermeidung von Konflikten

Zwischenmenschliche Konflikte lassen sich jedoch nicht immer vermeiden. Die Tätigkeit erfolgt „freiwillig“ und – von geringen Aufwandsentschädigungen abgesehen – unbezahlt. Zugleich identifizieren sich die Engagierten in besonderer Weise mit ihrer Tätigkeit. Dadurch werden im freiwilligen Engagement weniger Kompromisse eingegangen und dieses wird leichter aufgegeben als eine berufliche Tätigkeit, die dem Lebensunterhalt dient. Um Engagierte längerfristig zu halten, ist daher entscheidend, wie mit Konflikten umgegangen wird. Es gilt die psychologische Grundregel: An Achtsamkeit und Bewusstheit geht kein Weg vorbei. Zunächst muss erkannt werden, ob es in der jeweiligen Situation um einen sozialen Konflikt oder um eine sachliche Uneinigkeit geht.



Im Alltag wird der Begriff „Konflikt“ oder „Streit“ sehr häufig benutzt. Wir sprechen in der Psychologie jedoch nur dann von einem Konflikt, wenn

1. subjektiv eine Unvereinbarkeit wichtiger Interessen oder Ziele mit einhergehender Verletzung von Normen und Werten erlebt wird,
2. aufgrund dessen ein Gefühl von Beeinträchtigung oder Bedrohung bei mindestens einer der Parteien besteht,
3. die Verantwortung für das (Nicht-)Handeln der anderen Partei zugeschrieben wird und
4. keine Rechtfertigungen für das Handeln akzeptiert werden bzw. trotz des Wissens um die Beeinträchtigung keine Änderung des Handelns erfolgt. Werden diese vier Merkmale auf den Einzelfall angewandt, bietet dies einen ersten Zugang, den Konflikt zu verstehen^A.

Oberflächen- und Tiefenstruktur von Konflikten

Die Unterscheidung von Oberflächen- und Tiefenstruktur ist ein weiterer Weg, um mit einem Konflikt umzugehen (siehe auch „Vorlage: Konfliktklärung“). Dabei wird der Konflikt mit einem Eisberg verglichen, bei dem zunächst nur die vergleichsweise kleine Oberfläche sichtbar ist (beim Konflikt also der Streitgegenstand und das sichtbare Verhalten). Die Tiefenstruktur liegt

unterhalb der Wasseroberfläche. Bei dieser handelt es sich um den nicht sichtbaren Konfliktkern, der – genau wie beim Eisberg – den weitaus größeren Anteil ausmacht und aus verborgenen Ansprüchen, Anliegen, Bedürfnissen und Interessen besteht, um die es den Konfliktparteien eigentlich geht. Sehr häufig zeigt sich, dass das Erleben von Ungerechtigkeit im Zentrum des Konflikts steht: etwa eine als ungerecht wahrgenommene Verteilung von Aufgaben, Anerkennung oder Mitspracherechten oder das Gefühl, „nicht ausreichend gehört zu werden“. Diese erlebte Ungerechtigkeit kann sich dann z. B. im Streit über Einsatzpläne oder Arbeitszeiten äußern. Empörung ist dabei immer als ein Signal erlebter Ungerechtigkeit zu deuten: Wann immer Empörung erlebt wird, spielt Ungerechtigkeitsempfinden eine Rolle. Dann ist es notwendig, für sich und andere zu klären, worauf sich die Empörung bezieht. Das daraus entstehende tiefere Verständnis des Konflikts ist häufig schon so erhellend, dass sich das weitere Konfliktgeschehen allein durch die neu gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse ändert. Aus diesen Erkenntnissen und Gesprächen können zudem konkrete Vereinbarungen getroffen werden, deren Einhaltung dann miteinander zu einem festgesetzten Zeitpunkt überprüft wird.

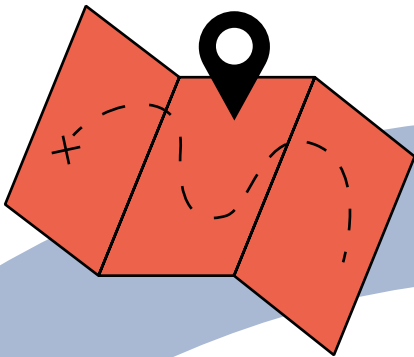
Grundhaltung

Während der Konfliktlösung ist es wichtig, die Regeln einer „Kommunikation der Verständigung“ einzuhalten, die zum Ziel hat, die andere Konfliktpartei wirklich verstehen zu wollen. Schuldzuweisungen verstärken Konflikte und sind daher zu vermeiden. Stattdessen führt die Frage nach dem „Warum“ zu einem verständenden Blick auf den Konflikt. Echtheit, Empathie und Wertschätzung bilden hierfür die Basis und ermöglichen einen respektvollen Umgang miteinander. Eine solche Gesprächsführung lässt sich üben.

Konfliktmanagement

Dennoch kann es bei stärker eskalierten Konflikten notwendig sein, eine neutrale, unbeteiligte und vermittelnde Person als „Konfliktberatende/-n“ hinzuzuziehen. Ein solches Konfliktmanagement mag auf den ersten Blick aufwendig erscheinen. Wird jedoch bedacht, dass das Erleben von Konflikten einer der zentralen Gründe ist, warum freiwilliges Engagement abgebrochen, Freude beim Engagement deutlich reduziert und Lebensqualität genommen wird, relativiert sich der Aufwand. Ein professioneller Umgang mit Konflikten hat ein so hohes Potential, dass immer mehr Freiwilligenorganisationen diese Chancen nutzen^B.

– Prof. Dr. Elisabeth Kals



Der Blick von außen

Mit Konflikten und Herausforderungen umgehen

Wenn wir im Alltag nicht weiter wissen, suchen wir uns Rat und Unterstützung bei Freund/-innen und Familie. Ein Blick von außen eröffnet uns neue Perspektiven und hilft uns, emotional Abstand zu gewinnen. Nach einer Beratung gehen wir häufig zuversichtlicher an ein „Problem“ heran. Der Prozess kann intensiviert werden, wenn statt der Hilfe von Bekannten auf professionelle Unterstützung zurückgegriffen wird, etwa auf ein Coaching oder eine Therapie.

Auch im zivilgesellschaftlichen Engagement kann ein „Blick von außen“ helfen. Denn auch hier können Konflikte und schwierige Situationen entstehen. Wenn das Engagement keine Freude mehr bereitet oder Konflikte unter Mitgliedern auftreten, sind Interventionsmöglichkeiten gefragt, um zu verhindern, dass zivilgesellschaftliches Engagement beendet wird (siehe auch „Erwartungen, Enttäuschungen und Reflexion“). Oft wird Beratung aber erst in Anspruch genommen, wenn der Konflikt eskaliert ist, Positionen verhärtet und das Vertrauen in die andere Partei verschwunden ist. Spätestens dann ist es notwendig, eine unbeteiligte Person zur Vermittlung hinzuzuziehen.

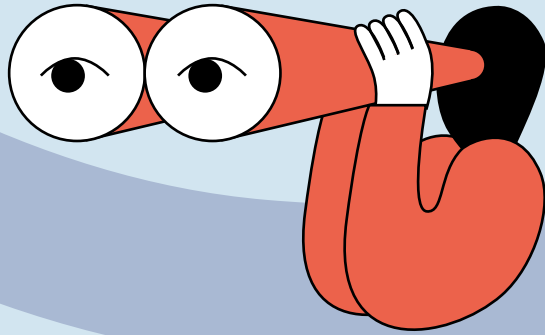
Beratung im zivilgesellschaftlichen Engagement

Vermitteln kann beispielsweise ein/-e Supervisor/-in. Der Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) bezeichnet Supervision/Coaching* als ein Konzept der personen- und organisationsbezogenen Beratung.

Mithilfe von Supervision können Umstände und Konflikte analysiert und reflektiert sowie Handlungsmöglichkeiten gefunden werden. Im Bereich der Mitgliedergewinnung und -betreuung können z. B. die Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen reflektiert und Konfliktpotentiale minimiert werden. Es können aber auch grundlegende Meinungsverschiedenheiten diskutiert werden, die längerfristig zu Frustration führen würden.

Supervisor/-innen erhalten vom Auftraggeber (z. B. der Initiative) ein entsprechendes Ziel für die Sitzungen. Bei langwierigen und verhärteten Konflikten kann es sein, dass sich der „eigentliche“ Auftrag erst im Laufe der Sitzungen herauskristallisiert (siehe auch „Erwartungen, Enttäuschungen und Reflexion“). Die Supervisor/-innen moderieren die Beratungssitzungen und analysieren gemeinsam mit den beteiligten Akteur/-innen das Wechselspiel von Organisation, Einzelperson(en), Rolle und Gruppe. Neben diesen Dynamiken behalten sie auch die Rahmenbedingungen und Umwelt im Blick der Beratung. Sich Hilfe von außen zu holen, verlangt jedoch das Vertrauen, mit einer zunächst „fremden“ Person über Konflikte und interne Spannungen zu sprechen – dies kann zunächst einmal abschrecken. Fehlende Gelder sind ein weiterer Grund, warum professionelle Beratung im Engagement häufig nicht beansprucht wird.

Eine Möglichkeit, teamintern und mit geringen finanziellen Ressourcen über Herausforderungen und Konflikte zu



sprechen, ist die kollegiale Fallberatung. Sie benötigt nicht zwangsläufig eine professionelle Begleitung und verlangt lediglich von Teammitgliedern, sich Zeit zu nehmen für die gegenseitige Unterstützung. Voraussetzungen darüber hinaus sind Offenheit und eine gemeinsame Vertrauensbasis, dass das Besprochene nicht an Dritte gelangt.

Entsprechend eines feststehenden Schemas mit verschiedenen Phasen können Teilnehmende Fälle besprechen. Dafür schildert der/die Fallgeber/-in zunächst das Szenario und beantwortet Fragen, zum Abschluss entwickeln die Teilnehmenden als „Beratende“ konstruktive Lösungsansätze. Das Ziel ist es, Perspektiven und vielfältige Handlungsoptionen aufzuzeigen. Ein mögliches Thema für die kollegiale Fallberatung im Bereich der Mitgliederbetreuung wäre beispielsweise der konkrete Umgang mit Belastungen im Engagement. Der „Blick von außen“ kann in der kollegialen Fallberatung verstärkt werden, indem z. B. Initiativen aus der Region oder mit einem ähnlichen thematischen Hintergrund hinzugezogen werden**.

Auch wenn Beratung auf den ersten Blick zeitliche und finanzielle Ressourcen erfordert, ist sie ein sinnvolles Instrument, um die Qualität des zivilgesellschaftlichen Engagements langfristig zu verbessern. Engagierte entwickeln Lösungskompetenzen, können Konflikte klären und Belastungen werden reduziert. Dies fördert wiederum die Freude an der Tätigkeit und senkt die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen ihr Engagement beenden. Beratungen müssen nicht immer an fehlenden Geldern scheitern. Neben der Möglichkeit, teamintern zu beraten, gibt es in den Bundesländern verschiedene Fördermöglichkeiten für Supervision im Ehrenamt. Oftmals haben auch Freiwilligenakademien entsprechende Angebote. Um finanzielle Ressourcen zu sparen, kann es sich zudem anbieten, eine/-n Supervisor/-in in Ausbildung zu engagieren – diese haben meist einen erheblich günstigeren Stundensatz.

– Nele Wieting und Elisabeth Pohlgeers



Die Reißleine

Bevor das Ehrenamt zur Last wird

Wenn Freiwillige ihr Ehrenamt in erster Linie als Belastung erleben, erhöht das die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihr Engagement einstellen. In diesem Abschnitt werden Möglichkeiten aufgezeigt, um nachhaltig die Motivation von Freiwilligen zu verbessern.

Freiwillig tätige Personen werden durch die Sinnhaftigkeit ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit und der – im Vergleich zur Erwerbsarbeit – höheren Eigenständigkeit motiviert¹.

Diese Autonomie bezieht sich auf den Freiraum, der Freiwilligen eingeräumt wird, um ihre Arbeit selbst zu gestalten. Das kann sowohl Freiheit bei der zeitlichen Planung als auch bei der inhaltlichen Gestaltung bedeuten (z. B. bei der Abfolge und dem Umfang von Aufgaben). Engagierten mehr Autonomie zu geben, ist eine gute Möglichkeit, ihr Wohlbefinden während der Tätigkeit zu steigern (bei Einzelpersonen und im Team), insbesondere wenn Ehrenamtliche in Teams (untereinander oder mit Hauptamtlichen) ihre Tätigkeit selbst organisieren. Umgekehrt kann eine zu geringe Autonomie als Belastung wahrgenommen werden².

Wie Freiwillige die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit erleben, ergibt sich aus drei wichtigen Punkten³:

- *Eigenwahrnehmung*: Ehrenamtliche können ihre Tätigkeit als für sich selbst bedeutsam erleben (auch wenn Außenstehende das nicht so sehen).
- *Qualität der Tätigkeit*: Das Engagement sollte so gestaltet sein, dass es Freiwilligen positive und abwechslungsreiche Erfahrungen ermöglicht, d.h. ihnen vielfältige Aufgaben, Autonomie, Lernmöglichkeiten, soziale Unterstützung und Feedback zu ihrer Tätigkeit und deren Ergebnisse bietet.
- *Gesellschaftlicher Nutzen*: Sinnhaftigkeit kann sich schließlich darauf richten, dass Freiwillige ihr Ehrenamt als gesellschaftlich nützliche und wertvolle Tätigkeit betrachten.

Engagierte werden ihre ehrenamtliche Tätigkeit eher als Belastung wahrnehmen, wenn sie ihnen nicht mehr sinnvoll erscheint. Dies kann u. a. der Fall sein, wenn Organisationen in der Kooperation mit Ehrenamtlichen gesellschaftliche Ziele, mit denen sich Freiwillige stark identifizieren, zurücknehmen oder aufgeben. Psychische Belastungen ergeben sich auch, wenn Organisationen die Aufgaben von Ehrenamtlichen schlecht gestalten oder sie unzumutbare Anforderungen beinhalten.

Eine starke Identifikation mit ehrenamtlichen Tätigkeiten kann sinnerfüllend und gesundheitsförderlich sein, solange die eigenen Belastungsgrenzen nicht überschritten werden. Dies kann unter anderem zu anhaltenden Erschöpfungszuständen und anderen mentalen oder körperlichen Beeinträchtigungen führen.

Eine weitere wichtige Gesundheitsressource für Freiwillige – neben Autonomie und Sinnhaftigkeit – bildet die soziale Anerkennung, die ihnen durch Hauptamtliche und andere Interaktionspartner/-innen zu teil wird. Für das Ehrenamt sind vor allem nicht-materielle Formen der Anerkennung wie die wertschätzende Kommunikation von Hauptamtlichen, der Zugang zu Weiterbildungsoptionen, zur betrieblichen Gesundheitsförderung oder die direkte Beteiligung an der Gestaltung ehrenamtlicher Tätigkeiten wichtig. Unzureichende Anerkennung ist ein zentraler psychischer Belastungsfaktor, der gesundheitliche Beeinträchtigungen auslösen kann. Dieses Gesundheitsrisiko besteht dann, wenn ein wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen Anerkennung und Leistung über längere Zeit besteht.

Gesundheitsförderung im Engagement

Für den nachhaltigen Gesundheitserhalt von Freiwilligen ist ihre gesundheitsensible Unterstützung durch eine professionelle hauptamtliche Ehrenamtskoordination erforderlich⁴, die

- ihnen geschützte Räume des Austausches über Probleme oder Belastungen bei ehrenamtlicher Tätigkeit bietet und mit ihnen Gestaltungslösungen entwickelt. Hierzu eignen sich regelmäßige Treffen der Freiwilligen mit der Ehrenamtskoordination.
- diese Treffen mit Schulungen zur Stärkung der Gesundheitskompetenz verbindet, z. B. zum Umgang mit Konflikten, zur Gefühlsregulation in und nach belastenden Situationen oder zur Reflexion eigener Belastungsgrenzen.
- einzelne Freiwillige bei ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit in Konflikt- und Problemsituationen begleitet und berät.
- die Beteiligung von Freiwilligen an der Gestaltung ehrenamtlicher Tätigkeiten – auch an Schnittstellen zu Hauptamtlichen – fördert.



III. Extra: Herausforderung Covid-19

Die Covid-19-Pandemie bringt besondere Herausforderungen mit sich: Wie kann das Engagement virtuell organisiert werden? Welche Möglichkeiten bestehen, um Mitglieder digital zu betreuen? Wie geht man am besten mit unterschiedlichen Wissensständen hinsichtlich des digitalen Arbeitens im Team um? Und wie schaffen wir es, zwischenmenschliche Beziehungen aufrechtzuerhalten?

Zusätzlich erschweren die eingeschränkten Kontakte und Begegnungen manche Formen des Engagements mehr als andere. Es lässt sich zwar vieles digital umsetzen, jedoch ist bei Tätigkeiten, die zwingend den direkten persönlichen Kontakt mit anderen erfordern, schnell eine Grenze erreicht. In Engagementbereichen wie den Tafeln, sowie der Unterstützung von wohnungslosen Menschen und Geflüchteten etwa ist Kreativität und Durchhaltevermögen gefragt, um auch weiterhin das Engagement fortzuführen.

Trotz der teils aufreibenden Erfahrungen während der Pandemie lassen sich auch positive Auswirkungen erkennen. So bietet eine weiter fortgeschrittene Digitalisierung Chancen für eine erfolgreiche und unkomplizierte Zusammenarbeit unabhängig vom Aufenthaltsort – im zivilgesellschaftlichen Engagement und auch in anderen Bereichen: neue Kommunikationswege, digitale Teamkoordination und die breitere Zugänglichkeit der eigenen Angebote. Die veränderten Arbeitsabläufe können durchaus auch als guter Ausgangspunkt für die zukünftige Gestaltung des Engagements verstanden werden.

Die nachfolgenden Abschnitte zeigen praxisnahe, erprobte Mittel und Wege zur digitalen Zusammenarbeit auf – von gängigen Anwendungen, über Fortbildungsmöglichkeiten bis hin zu Möglichkeiten, um das gemeinsame Miteinander auch digital aufrechtzuerhalten.

Virtuelles Aufeinandertreffen

Möglichkeiten zur Organisation und Zusammenarbeit

Digitale Zusammenarbeit stellt viele Initiativen und Vereine vor Herausforderungen. Wie findet man heraus, welche Programme und Methoden zu seinen Bedürfnissen passen? Das Wichtigste ist: Auch im Digitalen muss das ganze Team an einem Strang ziehen.

Während Kolleg/-innen früher wie selbstverständlich in den nächsten Konferenzraum gegangen sind, haben sie im Digitalen die Qual der Wahl. Welches Programm eignet sich für ein digitales Treffen? Entscheidend ist das Ziel: Wollen Sie bilaterale Absprachen ermöglichen oder Fortbildungen für große Gruppen anbieten? Wie digitalaffin ist Ihr Team und wie wichtig sind Ihnen Datenschutz und Privatsphäre? Können Sie all das beantworten, kann die Suche losgehen.

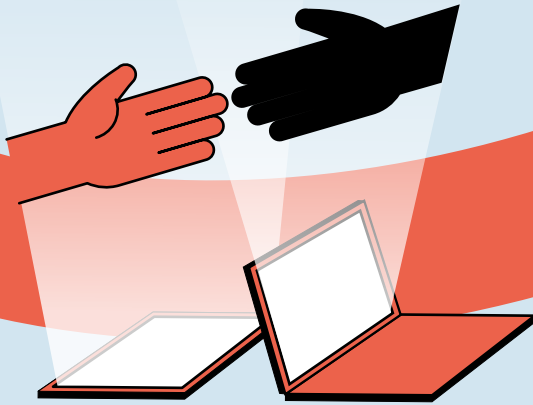
Vielzahl an Konferenz- und Meetingtools

Auch im digitalen Raum ist es wichtig, dass sich alle sicher fühlen und beteiligen möchten. Doch die Bedürfnisse sind sehr individuell, nicht nur, was die Funktionen eines Programms angeht, sondern auch die Souveränität im Umgang mit der Technik. Wichtig ist, eine Lösung zu finden, die alle mittragen. Idealerweise sollte das ganze Team bereits in den Auswahlprozess miteinbezogen werden. Viele Anbieter bieten beispielsweise kostenlose Testversionen an, die Sie gemeinsam ausprobieren können^A.

Auch Datenschutz ist ein Thema, mit dem Sie sich auseinandersetzen sollten. Einen ersten Einstieg in das Thema bieten beispielsweise Onlineseminare der openTransfer Akademie^B. Grundsätzlich gilt jedoch: Je datensparsamer, desto besser. Nach Möglichkeit sollten Sie daher auf Tools zurückgreifen, bei denen Ihre Daten in Deutschland oder Europa bleiben. Open Source Software ist in der Regel immer eine gute Wahl. Eine gute Auswahl an Tools und Hinweisen, ob sie DSGVO-konform sind, finden Sie auch in der Übersicht „Digitale Anwendungen im Home-Office“ des DRK^C.

Digitale Treffen brauchen digitale Regeln

Viele Menschen empfinden digitale Treffen als zehrend – nicht umsonst hat sich der Begriff „Zoom-Fatigue“ etabliert. Bei Videokonferenzen ist es schwieriger, die Aufmerksamkeit aller zu halten. Während man am Konferenztisch schlecht nebenbei Mails lesen kann, sieht es digital anders



aus. Umso wichtiger ist es, Meetings interaktiv, kurz und prägnant zu gestalten – eine halbe Stunde genügt oft schon. Agenda und Zeitplan sollten zudem bereits im Vorfeld versendet werden, damit alle sich darauf einstellen können. Auch Gesprächsregeln oder eine Netiquette können helfen. Bei größeren Meetings kann es hilfreich sein, eine Moderation zu benennen sowie abzustimmen, wie sich Teilnehmende beteiligen – per (virtuellem) Handzeichen oder Wortmeldung im Chat. Klare Regeln helfen, Unsicherheiten und Hürden abzubauen.

Interaktiv und dynamisch – Kreativität ist gefragt

Mangelnde Bewegung wirkt sich oft auf das Energielevel aus. Eine aktive Moderation ist daher besonders gefordert. Ob mit digitalem Energizer, sogenannten Aktivierungsübungen, oder der Möglichkeit zum informellen Austausch: Interaktion mitzudenken ist essentiell. Wollen Sie zum Beispiel gemeinsam Ideen am Whiteboard sammeln, Umfragen starten oder zusammen an einem Dokument arbeiten? Auch hier gibt es zahlreiche Tools, von denen viele auch in kostenlosen Versionen zur Verfügung stehen.

Vorteile nutzen

Auch wenn Sie den persönlichen Kontakt vermissen – das Treffen im Digitalen bietet viele Vorteile. Es fallen zum Beispiel lange Anfahrtswege weg. Es spricht nichts dagegen, Partner/-innen, Kolleg/-innen und Ehrenamtliche aus allen Teilen Deutschlands digital zusammenzubringen. Gerade für Ehrenamtliche, die wenig Zeit und Geld für Fahrtkosten haben, sind so mehr und spontanere Treffen möglich. Auch wenn Sie Referent/-innen, zum Beispiel für Fortbildungen, suchen – jetzt ist der Moment, um groß zu denken!

Den Überblick behalten

Möglichkeiten zur Organisation und Zusammenarbeit

Digitale Zusammenarbeit ist seit Pandemiebeginn ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags. Auch für die Zeit danach lohnt es sich, digitale Unterstützungsroutinen einzuführen, um die Kommunikation zu erleichtern und langwierige Absprache- und Anreisezeiten zu minimieren. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über Tools, die eine Zusammenarbeit online erleichtern^A.

Kleine Kommunikationshelferlein: Whiteboards und gemeinsame Textarbeit

Brainstorming ist auch abseits analoger Treffen möglich. Digitale Whiteboard-Angebote gibt es viele, von ganz einfach und schnell zu erstellen bis hin zu komplexen Lösungen für umfangreiche Projekte. Auf ihnen kann mit Post-Its, Stiften und Stempeln gearbeitet und sortiert werden – ganz wie auf einer haptischen Moderationstafel. Einfache Einstiege gelingen beispielsweise mit neXboard oder Google Jamboards. Wer seinem Team mehr zutraut, sollte sich Miro oder Mural anschauen. Die beiden Tools ermöglichen, verschiedene *Boards* (Tafeln) miteinander zu verbinden und Dateien hinzuzufügen.

Das Ziel ist gemeinsam einen Text zu verfassen? Ganz ohne verschiedenste Versionen und Abzweigungen gelingt das super mit kollaborativen Dokumenten. Am bekanntesten ist Google Docs, aber es gibt über OnlyOffice und yopad.eu auch zahlreiche andere Open Source-Angebote. Open Source bedeutet, dass der Code einer Software offen und frei zugänglich ist. In Echtzeit können mehrere Menschen in

einem Dokument schreiben, korrigieren und kommentieren. Über Versionskontrollen oder farbliche Markierungen ist nachvollziehbar, was verändert wurde.

Projektplanung digital: Alles auf einen Blick

Anstatt regelmäßiger Absprachetreffen können Fortschritte, Aufgaben und gemeinsame Sammlungen mit unterschiedlichen Tools dargestellt werden. Am bekanntesten sind die Anwendungen Asana und Trello (US-Anbieter), eine deutsche Alternative ist beispielsweise MeisterTask. Hier können Aufgaben Personen zugeteilt, Listen zum Abhaken erstellt und Fristen markiert werden. Teammitglieder können Notizen hinterlegen, kommentieren und Aufgaben verschieben. Ergänzende Kalenderfunktionen und die Integration weiterer Tools sind möglich, sodass jede/-r im Team alles auf einen Blick vorliegen hat und Änderungen vornehmen kann.

Umfassende Toolboxen

Es gibt für fast jeden Wunsch in Sachen Online-Zusammenarbeit ein tolles Tool. Je mehr davon jedoch parallel genutzt

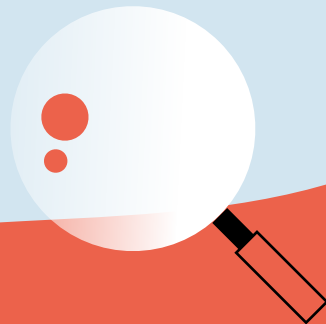
werden, desto leichter gehen zwischen nicht miteinander verknüpften Tools Informationen verloren, werden an der falschen Stelle eingetragen und unzureichend aktualisiert. Das kann mit einer Gesamtlösung für die Grundfunktionen verhindert werden.

Allrounder wie MS Teams in Kombination mit Office 365 kennen viele auch aus dem Berufsleben. Es gibt aber auch andere Open Source-Lösungen, die gerade für soziale Bewegungen und Vereine entwickelt wurden. Ein Beispiel dafür ist die Plattform WeChange. Auf der Plattform kann in Projekten zusammengearbeitet, mehrere Projekte zu Gruppen zusammengefasst und übergreifende Communities erstellt werden. Zahlreiche Tools, die individuell häufig schon genutzt werden, sind hier kombiniert und gestalten die Zusammenarbeit einfach: Textbearbeitung mit Etherpads oder Textverarbeitung, die in dem Dateiablagensystem einer Nextcloud integriert ist, Chatten mit RocketChat, Terminkoordination, Kalenderfunktion, Aufgabenverteilung sowie integrierte Jitsi- und BigBlueButton-Videokonferenzlösungen.

Zum Weiterdenken

Der wichtigste Aspekt bei neuen Tools ist die Einführung im Team, gerade für weniger technikaffine Personen. Fast immer gibt es die, die „auf den neuen Kram“ keine Lust haben oder digital einfach noch nicht sicher genug unterwegs sind. Diese Menschen sollten besonders intensiv begleitet werden, um ihnen Ängste zu nehmen. Eine Einführungs-sitzung reicht selten aus. Hier sollte es auch einen individuellen Begleitungsprozess und ein Anreizsystem bei ersten Schritten geben. Wie das aussehen kann? Die Deutsche Kinder und Jugendstiftung gibt online Anregungen dazu^B. Und jetzt: Ausprobieren und gemeinsam gestalten^C!

– Sebastian Ederle und Friederike Petersen



Auf einen Tee im Netz

Soziale Kontakte auch digital pflegen

Direkten Kontakt gibt es im Internet nicht. Für viele mag dieser Satz einem Gefühl entsprechen, das sie schon seit vielen Monaten begleitet. In virtuellen Meetings, Online-Vorlesungen oder beim Homeschooling – wir sitzen allein vor dem Bildschirm und arbeiten. Doch wie steht es eigentlich um das Zwischenmenschliche im digitalen Raum?

Soziale Kontakte sind in modifizierter Form auch digital möglich. Es kommt wie so oft, auf die Art und Weise der Gestaltung an. In den folgenden Absätzen werden drei Ideen vorgestellt, wie soziale Interaktion im Netz gestärkt werden kann.

Das Set-Up als Chance verstehen

Normalerweise kommunizieren Menschen mit dem gesamten Körper. Körperhaltung, Gestik und Mimik verraten unsere Emotionen, noch bevor wir sie in Worte fassen können. Doch online sind Mimik und Gestik stark eingeschränkt. Alles, was für gewöhnlich zur Verfügung steht, sind Webcam und Mikrofon – sichtbar ist häufig nur das oberste Drittel des Körpers. Dieses Mindeste sollte genutzt werden.

Bereits die Kamera einzuschalten, kann daher hilfreich sein. Dadurch verringert sich das Gefühl, „in die Leere“ zu sprechen und das Gegenüber kann unsere Mimik deuten. Doch die meisten Emotionen werden in digitalen Meetings durch die Stimme übertragen. Dafür braucht die Stimme Volumen, Nuancen müssen transportiert werden und vor allem muss sie klar zu verstehen sein. Die Investition in ein gutes Mikrofon oder Headset lohnt sich.

Den Rahmen einer Veranstaltung nutzen

Viel zu oft wird der Fokus einzig und allein auf den inhaltlichen Teil einer Veranstaltung gelegt. Gerade dann, wenn soziale Kontakte gepflegt werden, sollte der informelle Teil einer Veranstaltung aber mitbedacht werden.

Um Raum für private Gespräche zu schaffen, könnte ein Check-In helfen: Teilnehmende berichten zu Beginn eines Treffens, was sie gerade beschäftigt, sodass Gedanken und Sorgen in den Hintergrund treten und sie sich voll und ganz auf das Treffen einlassen können. Gleiches gilt auch für das Ende einer Veranstaltung: Bei einem Check-Out bekommen Teilnehmende die Möglichkeit zu äußern, wie es ihnen mit und nach dem Besprochenen geht.

Um Smalltalk unter Teilnehmenden zu fördern, bieten sich Breakout-Sessions, also virtuelle Gruppenräume, an. Eine Möglichkeit dafür sind auch virtuelle Stehtische. Die Teilnehmenden werden Breakout-Sessions zugeordnet, sobald sie die Videokonferenz betreten, und haben dann Zeit, sich mit anderen auszutauschen.

Soziale Events planen

Es ist auch möglich, Veranstaltungen zu organisieren, die nur der sozialen Interaktion vorbehalten sind. Wie wäre es beispielsweise mit einer digitalen Kaffee- oder Teepause? So eine Pause hinterlässt nicht nur wegen der Getränke ein warmes Gefühl im Bauch.

Es gibt viele weitere Ideen für digitale Events. Dazu zählt auch ein digitaler Spieleabend oder eine PowerPoint-Karaoke. Smalltalk und Spaß sind hier in jedem Fall garantiert! Doch Vorsicht mit zusätzlichen Terminen. Auf der Arbeit, beim Engagement oder bei Fortbildungen – wir alle haben schon zahlreichen virtuelle Treffen – jedes weitere braucht da einen guten Grund.

Zu guter Letzt kann auch die Kombination aus digitaler und analoger Welt dazu führen, mehr Gemeinschaftlichkeit zu fühlen. Wie wäre es, wenn alle das Gleiche essen würden? Oder alle kosten ein bestimmtes Getränk, nur halt individuell und von zu Hause aus. Die Krönung des Ganzen könnte sein, dass Teilnehmende dazu im Vorfeld ein liebevoll gepacktes Paket mit einem Getränk oder einer Speise und ein paar netten Worten erhalten.

Wie es mit dem Zwischenmenschlichen im digitalen Raum steht, hängt also auch von der Kreativität der Veranstalter/-innen ab. Mit ein paar Ideen und etwas Vorbereitung, können auch online anregende und verbindende Momente entstehen.

– Erik Fandrich und Sören Etlér



IV. Vorlagen

Die folgenden Seiten beinhalten Vorlagen für die Praxis: Sie finden hier Anregungen, wie ein Mitgliedergesuch aussehen kann (**siehe auch „Mitglieder gezielt suchen“**), erhalten eine Checkliste, damit das Erstgespräch erfolgreich verläuft (**siehe auch „Das Kennenlernen“**) und lernen Ansätze kennen, um Konflikte in Ihrem Team zu analysieren (**siehe auch „Erwartungen, Enttäuschungen und Reflexion“**). Um Ressourcen und Aufgaben besser zu planen, geben wir Ihnen außerdem eine Tabelle als Vorlage (**siehe auch „Zuständigkeiten und Verantwortung“**) mit auf den Weg.

Wir wünschen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Projekte!

Vorlage: Wie schreibe ich ein Mitgliedergesuch? (fiktives Beispiel)

Titel

Erstelle eine Fotostrecke für die Spendenkampagne von „Aktiv gegen Rassismus“.

Unsere Organisation

Wir bei „Aktiv gegen Rassismus“ setzen uns für eine Welt ein, die durch ein friedliches, solidarisches und respektvolles Miteinander geprägt ist. Wir möchten in einer Gesellschaft leben, in der jeder Mensch – unabhängig von Herkunft und Religion – frei von Rassismus und Diskriminierung leben kann (**Vision**).

Dazu organisieren wir deutschlandweit „Aktiv gegen Rassismus“-Workshops an Schulen und Universitäten (**Zielgruppen, Tätigkeiten**).

Gegründet wurde „Aktiv gegen Rassismus“ nach den Ausschreitungen in Rostock-Lichtenhagen im Jahr 1992. Wir beschäftigen vier hauptamtliche Mitarbeitende und wurden seit unseres Starts von mehr als 5.000 Freiwilligen unterstützt.

Unsere Arbeit finanziert sich ausschließlich aus Spendengeldern (**Gründung, Mitarbeitende, Finanzierung**).

Deine Aufgaben:

Für unsere diesjährige Spendenkampagne suchen wir Freiwillige, die uns beim Fotografieren der Schlüsselbilder (**Key Visuals**) unterstützen.

Zu deinen Aufgaben gehören:

- Brainstorming im Team für die diesjährigen Motive
- Planung und Organisation der Fotoshootings, Absprache mit unseren „Models“
- Durchführung der Fotoshootings
- Bearbeiten der Fotos

Wichtig ist für uns, keine Stereotype bei den Fotos zu reproduzieren.



Fotograf/-in gesucht; Md Iftekhar Uddin Emon © Pexels

Anforderungen:

Du solltest Erfahrung im Fotografieren haben und in der Lage sein, ein professionelles Fotoshooting auf die Beine zu stellen. Kenntnisse über die Funktionsweise von Kameras und Fotoequipment ist wichtig (**fachliche Kenntnisse**).

Wir freuen uns außerdem, wenn du kreativ und selbstbewusst Ideen einbringst. Teamarbeit sollte dir Freude machen und du solltest empathisch und freundlich mit den Menschen vor und hinter der Kamera umgehen können (**Sozialkompetenzen**).

Da wir auch mit vulnerablen Personengruppen arbeiten (z. B. Kindern in Unterkünften für Geflüchtete), ist ein erweitertes Führungszeugnis essentiell. Bei der Beantragung unterstützen wir dich gern (**Formalia**).

Für unsere interne Kommunikation ist es nötig, dass du Deutsch oder Englisch auf einem fortgeschrittenen Niveau sprichst (**Sprachkenntnisse**).

Rahmenbedingungen:

Um die fotografischen Arbeiten der Kampagne übernehmen zu können, ist es wichtig, dass du mindestens drei Monate für das Engagement zur Verfügung stehst. Du kannst dir deine Zeit frei einteilen, solltest aber fünf Stunden pro Woche mit und für uns arbeiten können (**Angaben zum zeitlichen Umfang**).

Unser Hauptsitz ist in Erfurt, du kannst aber frei entscheiden, von wo du die Fotos erstellen möchtest. Unsere Zusammenarbeit kann digital ablaufen (**Ort**).

Leider können wir keine Vergütung zahlen. Eventuelle Reisekosten und Kosten für die Ausleihe von Geräten (Fotoequipment und Zubehör) werden aber übernommen (**Vergütung**).

Vorlage: Checkliste Erstgespräch – Gesprächsvorbereitung und Durchführung

Vorbereitung

- Beratungs-Setting: Störungen von außerhalb vermeiden und einen geschützten Rahmen ermöglichen (eigener Beratungsraum, kein Telefonklingeln, Getränke etc.)
- Benötigte Unterlagen bereitlegen (Flyer für Freiwillige, Jahresprogramm, schriftliche Engagement-/Aufgabenprofile, Erstkontaktbogen)

1. Vorstellung der Organisation

- Fragen zu: Leitbild, Ziele, beteiligte Funktionsträger/-innen und Team
- „Wo sind Freiwillige bei uns eingebunden? Welches Verständnis haben wir vom freiwilligen Engagement?“

2. Vorstellung der Freiwilligen

- Fragen zu: Motiven, Erwartungshaltungen, Erfahrungen, Interessen etc.

3. Engagementprofile bzw. Aufgabenprofile vorstellen

- Fragen zu: Inhalt, Zeitumfang, benötigten Kompetenzen

4. Rahmenbedingungen klären

- Wer begleitet die „Einarbeitung“?
- Gibt es eine Schnupperphase?
- Wer begleitet oder unterstützt die Freiwilligen (und wie)?
- Wer steht als Ansprechpartner/-in bei Schwierigkeiten zur Verfügung?
- Welche Möglichkeiten der Fortbildung werden angeboten?
- Wer übernimmt die Kosten der Fortbildung?
- Welche Kosten werden erstattet (z. B. Fahrtkosten)?
- Gibt es eine Aufwandsentschädigung?
- Welche Mitsprachemöglichkeiten gibt es?
- Gibt es Austauschformate für Freiwillige?
- Welche Formen der Anerkennung bieten wir?
- Wie sieht es mit Versicherungsschutz aus?
- Wird eine schriftliche Engagementvereinbarung abgeschlossen und gibt es Engagementnachweise?
- Was noch? Z. B.: erweitertes polizeiliches Führungszeugnis, Lebensmittelbelehrungen etc.

5. Absprachen

- Fragen zu: Wie verbleiben wir? Wie geht es wann und wie weiter?
- Wohin kann ich die Interessierten verweisen, wenn es mit uns nicht klappt?

Vorlage: Konfliktklärung

Diese Vorlage dient der Selbstklärung des Konflikts. Sie kann aber auch aus Sicht der anderen Konfliktpartei ausgefüllt werden, indem der Konflikt aus den Augen der Konfliktpartei betrachtet wird („Perspektivenübernahme“). Beide Sichtweisen gemeinsam sind Grundlage, um zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen.

Erster Schritt: Konfliktanalyse

Inwiefern liegt überhaupt ein sozialer Konflikt vor?

1. Welche unvereinbaren Interessen und Ziele erlebe ich?
Welche meiner Normen oder Ansprüche sind verletzt?

2. Welche Gefühle der Beeinträchtigung oder Bedrohung erlebe ich?
Welche meiner Bedürfnisse sind bedroht?

3. Inwiefern sehe ich die Verantwortung für diese Beeinträchtigung oder Bedrohung bei der anderen Konfliktpartei?

4. Inwiefern bin ich sicher, dass die andere Konfliktpartei um die Beeinträchtigung weiß und nicht bereit ist, anders zu handeln?
Gibt es rechtfertigende Gründe für ihr Handeln?

Zweiter Schritt: Konfliktbearbeitung

Wie sehe ich die Oberflächen- und Tiefenstruktur des Konflikts?
(Bitte Stichworte ins Bild schreiben)

Sichtbare Oberfläche

→ Streitthema:

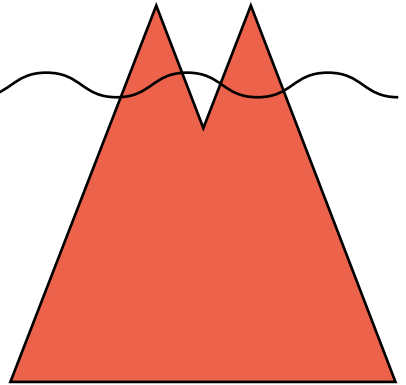
→ Verhalten:



Verborgene Tiefenstruktur

→ Ansprüche, Anliegen, Bedürfnisse, Interessen:

→ Gefühle und Gedanken:

*Dritter Schritt: Neue Erkenntnisse und Entwicklung verschiedener Lösungswege auf Grundlage der Tiefenstruktur*

Welche neuen Einsichten zum Konflikt habe ich gewonnen?

Wie lässt sich der Konflikt auf der Ebene der Tiefenstruktur lösen?

Quellenverzeichnis

Erläuterungen zur Kennzeichnung:

Quellen: 1, 2, 3; weiterführende Literatur: A, B, C; Anmerkungen: *, **

S. 6

I. Zahlen und Fakten

Anmerkungen

*: Die hier berichteten Werte weichen leicht von denen früherer Publikationen ab, da hier für die Gewichtung zusätzlich zu den Gewichtungsmerkmalen Geschlecht, Alter, Bundesland sowie Gemeindegrößenklasse die schulische Bildung als Gewichtungsfaktor herangezogen wurde. Die Verhältnisse in der Bevölkerung werden durch die angepasste Gewichtung noch angemessener als bisher dargestellt.

II. Praxistipps

S. 10

Kapitel 1: Mitglieder gezielt suchen

Quellen

1: Vostel (2020): Engagierte 2.0. Wie tickt die neue Freiwilligen-Generation. https://vostel.s3.amazonaws.com/uploads/website_document/file/118/Ergebnisse_Freiwilligenumfrage_2020_vostel.de.pdf (zuletzt abgerufen am 25.04.2021).

S. 12

Kapitel 2: Eine diverse Mitgliederstruktur schaffen

Quellen

- 1: Roth, R.: Politische Partizipation von Migrantinnen und Migranten. In: Groß, T. et al. (Hrsg.): Engagierte Migranten. Teilhabe in der Bürgergesellschaft, Schwalbach a.T. 2017: 61-76, hier 69.
- 2: Siehe z.B. Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen (o.D.): Alibipolitik. <https://eige.europa.eu/de/taxonomy/term/1408> (zuletzt abgerufen am 25.04.2021).
- 3: Betschka, J. (2021, 22. Januar): Rassistisches Denken ist tief in unserer Gesellschaft verankert. Der Tagesspiegel. <https://www.tagesspiegel.de/berlin/berliner-senatorin-verteidigt-migrantenquote-rassistisches-denken-ist-tief-in-unserer-gesellschaft-verankert/26840408.html> (zuletzt abgerufen am 25.04.2021).
- 4: RAA e.V. (2017): Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung. Grundsätze und Qualitätskriterien. <http://raa-berlin.de/wp-content/uploads/2018/12/RAA-BERLIN-DO-GRUNDSAETZE.pdf> (zuletzt abgerufen am 25.04.2021).
- 5: Impact of Diversity (o.D.): Hürden für die Umsetzung von Diversity-Maßnahmen in Organisationen. https://www.impact-of-diversity.com/huerden-fuer-die-umsetzung-von-diversity-in-organisationen/?mc_cid=6beca65362&mc_eid=1ce4354cfb (zuletzt abgerufen am 25.04.2021).

Weiterführende Literatur

A: Eine sehr einfache und sehr aussagekräftige Methode für Messagebuilding bietet Message House: <https://messagehouse.org/>.

S. 20

Kapitel 5: Zugänglichkeit / Accessibility

Quellen

- 1: Angelehnt an Bundesfachstelle Barrierefreiheit.
<https://www.bundesfachstelle-barrierefreiheit.de/> (zuletzt abgerufen am 25.04.2021).

Weiterführende Literatur

- A: Umfangreiche Anregungen und praktische Tipps, wie Sie inklusiver werden können, bietet der Leitfaden „Teilhabe möglich machen. Freiwilligenagenturen und Inklusion. Ein Leitfaden für die Praxis“ sowie die Materialbox Inklusion (<https://bagfa-inklusion.de>) der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen (bagfa).
- B: Einen einfachen Check kann man auf <https://wheelmap.org> machen, einer Online-Karte für rollstuhlgerechte Orte mit vielen Informationen und Hinweisen rundum Rollstuhlgerechtigkeit.
- C: Auch Sprache kann Bilder im Kopf erzeugen – prägnantestes Beispiel ist der „an den Rollstuhl gefesselte“ Mensch. Damit andere weder zu Opfern noch zu ungewollten Held/-innen werden, hilft die Website Leidmedien weiter: <https://leidmedien.de>.
- D: Umfangreiche Tipps zum Thema Barrierefreiheit gibt es auf Aktion Mensch: <https://www.aktion-mensch.de/inklusion/barrierefreiheit.html>.

S. 22

Kapitel 6: Zuständigkeiten und Verantwortung

Quellen

- 1: Lin-Hi, N. (o.D.): Corporate Volunteering. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-volunteering-51590> (zuletzt abgerufen am 25.04.2021).
- 2: Simonson, J./Vogel, C./Tesch-Römer, C. (2016): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2014. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93916/527470e383da76416d6fd1c17f720a7c/freiwilligensurvey-2014-langfassung-data.pdf> (zuletzt abgerufen am 25.04.2021).

S. 24

Kapitel 7: Aus Engagierten Expert/-innen machen

Weiterführende Literatur

- A: Akademie für Ehrenamtlichkeit: <https://www.ehrenamt.de>.
- B: Landesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement in Bayern: <https://www.lbe.bayern.de/service/fortbildung/lbe/index.php>
- C: Haus des Stiftens: <https://www.hausdesstiftens.org/non-profits/webinare/>
- D: Open Transfer Akademie der Stiftung Bürgermut: <https://opentransfer.de/projekte/akademie/>
- E: Digitale Nachbarschaft: <https://www.digitale-nachbarschaft.de/>

S. 26

Kapitel 8: In der Hauptrolle

Weiterführende Literatur

A: Steinbach, D./Gütt, M./Freytag, G. (2012): Lebenszyklus des freiwilligen Engagements. Übersichtlich dargestellt auf der Ehrenamtsplattform des Landessportbundes NRW: <https://www.sportehrenamt.nrw/fuer-interessierte/der-lebenszyklus> (zuletzt abgerufen am 25.04.2021).

S. 32

Kapitel 11: Erwartungen, Enttäuschungen und Reflexion

Weiterführende Literatur

A: Zur Konfliktanalyse und -lösung vgl.: Montada, L./Kals, E.: Mediation. Psychologische Grundlagen und Perspektiven, Weinheim 2013.

B: Beispiele und Vertiefungen finden sich in: Kals, E./Thiel, K./Freund, S.: Praxishandbuch zur Lösung von Konflikten im Ehrenamt, Stuttgart 2019.

S. 36

Kapitel 12: Der Blick von außen

Anmerkungen

*: Das Konzept wird unterschiedlich bezeichnet und ist sowohl unter dem Begriff „Supervision“ als auch „Coaching“ vorzufinden. Im vorliegenden Artikel wird der Begriff „Supervision“ verwendet (siehe Homepage DGSv e.V.: <https://www.dgsv.de/>).

** : Im September 2020 konnten wir gemeinsam mit Preisträger/-innen des Wettbewerbs „Aktiv für Demokratie und Toleranz“ die kollegiale Fallberatung neben anderen Beratungsformaten kennenlernen und erproben. Obwohl nicht wie sonst üblich teamintern beraten wurde, wurde deutlich, wie gewinnbringend die Vielzahl von Perspektiven sein kann und auch wie viele Lösungsansätze und konstruktive Ideen innerhalb kürzester Zeit gefunden werden können.

S. 38

Kapitel 13: Die Reißleine

Quellen

- 1: Wehner, T./Güntert, S. T.: Frei-gemeinnützige Arbeit. In: Schuler H./Sonntag, K. (Hrsg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Göttingen et al. 2007: 789-794.
- 2: Peter, R.: Von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Belohnungen und betrieblicher Gerechtigkeit. Die Modelle Demand-Control und berufliche Gratifikationskrisen. In: Faller, G. (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, Bern 2017: 111-122.
- 3: Hardering, F./Will-Zocholl, M./Hofmeister, H. (2015): Sinn der Arbeit und sinnvolle Arbeit. Zur Einführung, Arbeit 24 (1-2): 3-12.
- 4: Becke, G./Wehl, R.: Die Stärkung gesundheitlicher Ressourcen von Ehrenamtlichen. Handlungsbedarf in sozialen Dienstleistungen. In: Becke, G. et al. (Hrsg.): Cockpit soziale Dienstleistungen, Berlin 2014: 87-106.

III. Extra: Herausforderung Covid-19

S. 42

Kapitel 14: Virtuelles Aufeinandertreffen

Weiterführende Literatur

- A: Handbuch, in dem über Programme für virtuelle Konferenzen, Plattformlösungen sowie weitere Anwendungen informiert wird: <https://virtuelle-konferenzen.gitbook.io/virtuelle-konferenz/10.-glossar-tools-und-kontakte>
- B: Webinar zum Thema Datenschutz der openTransfer Akademie: <https://opentransfer.de/event/webinar-datenschutz-in-online-meetings/>
- C: Übersicht des DRK zu digitalen Anwendungen im Home-Office: <https://drk-wohlfahrt.de/sonderseiten/soziale-innovation-digitalisierung/werkzeuge/#c27763>

S. 44

Kapitel 15: Den Überblick behalten

Weiterführende Literatur

- A: Für eine Vertiefung kann unter „Plötzlich digital. Die Sprechstunde“ (<https://so-geht-digital.de/ploetzlich-digital-die-sprechstunde/>) auf die Erläuterungen von erfahrene/-n Anwender/-innen zurückgegriffen werden.
- B: Das Beispiel der Deutschen Kinder und Jugendstiftung (<https://so-geht-digital.de/digitalisierung-dkjs>) gibt ein paar Anregungen, wie die Einführung neuer umfassender Tools in anderen Organisationen bewältigt wurde.
- C: In diesen Artikeln gibt es weitere Informationen, Tipps und Tricks zum digitalen Zusammenarbeiten in sozialen Organisation:
 - Digitales Arbeiten: „So geht Home Office“ (<https://so-geht-digital.de/so-geht-home-office/>)
 - Digital Zusammenarbeiten: „So geht es besser“ (<https://so-geht-digital.de/digital-zusammenarbeiten-so-geht-es-besser/>)

Autor/-innenprofile

S. 6

Zahlen und Fakten

Nora Karnick, Céline Arriagada und Dr. Julia Simonson

Nora Karnick studierte Philosophie und Soziologie in Kiel und Potsdam. Seit 2019 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deutschen Zentrum für Altersfragen in Berlin mit dem Schwerpunkt freiwilliges Engagement und gesellschaftliche Teilhabe.

Céline Arriagada studierte Soziologie und Psychologie in Halle und Leipzig. Seit 2020 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deutschen Zentrum für Altersfragen in Berlin im Projekt „Deutscher Freiwilligensurvey“.

Julia Simonson studierte Soziologie an der Universität Bremen und promovierte dort zur Dr. rer.pol. Sie ist Leiterin des Bereichs Forschung sowie stellvertretende Institutsleiterin des Deutschen Zentrums für Altersfragen. Themen ihrer Forschung sind u. a. soziale Ungleichheit im Lebensverlauf sowie Engagement und Partizipation.

S. 10

Kapitel 1: Mitglieder gezielt suchen

Stephanie Frost

Stephanie Frost ist die Geschäftsführerin von vostel.de, einem Sozialunternehmen aus Berlin. Ziel des Unternehmens ist es, (interessierte) Freiwillige und Ehrenamtliche mit Non-Profit-Organisationen zusammenzubringen. Seit der Gründung 2015 konnten bereits 15.121 Freiwillige über vostel.de bereits passende Engagements in 758 sozialen Organisationen finden.

S. 12

Kapitel 2: Eine diverse Mitgliederstruktur schaffen

Murat Akan

Murat Akan, geboren 1978 in Hamburg, ist Historiker und seit fast zwanzig Jahren in der außerschulischen politischen Bildung tätig. Er ist Bildungsreferent für die Kreuzberger Initiative gegen Antisemitismus (KIGa e.V.) im Kompetenznetzwerk Antisemitismus. In den letzten zwei Jahren war er Curator of Outreach in der Topographie des Terrors im Outreach-Programm der Senatsverwaltung für Kultur und Europa.

S. 16

Kapitel 3: Das Kennenlernen

Susanne Eckhardt

Freiwilligenmanager*in und systemische* Organisationsentwickler*in mit langjähriger Berufserfahrung, Freiwilligenmanagement und Netzwerkentwicklung in der Landesfreiwilligenagentur Berlin, Sprecher*in der Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen Berlin, Beratung und Coaching zu Diversity und queeren Engagement.

S. 18

Kapitel 4: Die guten Seelen des Vereins

Marie Nitschmann

Marie Nitschmann ist Kommunikationswissenschaftlerin mit einer Spezialisierung auf Organisationskommunikation. In ihrer Masterarbeit forschte sie zu Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Heute arbeitet sie in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

S. 20

Kapitel 5: Zugänglichkeit / Accessibility

Sulamith Fenkl-Ebert

Sulamith Fenkl-Ebert ist Projektleiterin und Mitglied im Leitungsteam der Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e.V.

S. 22

Kapitel 6: Zuständigkeiten und Verantwortung

Levend Seyhan

Levend Seyhan ist Projektberater und berät Organisationen in der Projektkonzeption und -vermarktung. Er ist Autor des Buchs „Projektmanagement im Ehrenamt“.

S. 24

Kapitel 7: Aus Engagierten Expert/-innen machen

Dr. Thomas Röbbke

Dr. Thomas Röbbke ist seit 2003 Geschäftsführer des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement Bayern und Vorsitzender des Sprecher/-innenrates des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement. Er hat 1997 in Nürnberg das Zentrum Aktiver Bürger gegründet.

S. 26

Kapitel 8: In der Hauptrolle

Dr. Dirk Steinbach

Dr. Dirk Steinbach ist Sportwissenschaftler und Mitgründer von SPIN Sport Innovation. Er berät Sportorganisationen, Netzwerke und politische Akteure zu verschiedenen Themen einer nachhaltigen sozialen Entwicklung unter Einbeziehung des Sports.

S. 28

Kapitel 9: Hierarchisch oder gleichgestellt?

Ulrike Gringmuth-Dallmer

Ulrike Gringmuth-Dallmer ist Teil des Geschäftsführungsstandems der Akademie für Ehrenamtlichkeit im fjs e.V. und dort für die inhaltliche Ausrichtung des Seminarangebots der Akademie zuständig. Sie hat langjährige Erfahrungen als Dozentin für freiwillig Engagierte und Hauptamtliche in verschiedenen Kontexten sowie in der Unterstützung von Organisationsentwicklungsprozessen.

S. 30

Kapitel 10: Worauf es ankommt!

Irene Sachse

Irene Sachse ist selbständige Personal- und Organisationsentwicklerin und Geragogin (Schwerpunkte: Employability und intergeneratives Lernen) in Wien und unterstützt Menschen in Non-Profit-Organisationen, im Public Sector und in Unternehmen bei der Professionalisierung ihrer Arbeit.

S. 32

Kapitel 11: Erwartungen, Enttäuschungen und Reflexion

Prof. Dr. Elisabeth Kals

Die Psychologin Prof. Dr. Elisabeth Kals lehrt Sozial- und Organisationspsychologie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und ist zudem zertifizierte Mediatorin.

S. 36

Kapitel 12: Der Blick von außen

Nele Wieting und Elisabeth Pohlgeers

Nele Wieting und Elisabeth Pohlgeers sind Mitarbeiterinnen der Geschäftsstelle des BfDT.

S. 38

Kapitel 13: Die Reißleine

Dr. Guido Becke

PD Dr. Guido Becke ist Arbeits- und Sozialwissenschaftler. Er ist als Forschungsleiter am Institut Arbeit und Wirtschaft (Universität und Arbeitnehmerkammer Bremen) tätig. Seine Arbeitsgebiete: Arbeit und psychische Gesundheit, nachhaltige Arbeit, organisatorische Veränderungsprozesse.

S. 42

Kapitel 14: Virtuelles Aufeinandertreffen

Nora Lassahn

Nora Lassahn arbeitet als Projektmanagerin bei der Stiftung Bürgermut. Dort betreut sie hauptsächlich die openTransfer Akademie und die Barcamps.

S. 44

Kapitel 15: Den Überblick behalten

Sebastian Ederle und Friederike Petersen

Sebastian Ederle und Friederike Petersen arbeiten im „Projekt D3 – so geht digital“ der Stiftung Bürgermut daran, die Zivilgesellschaft im digitalen Wandel zu unterstützen und zu vernetzen.

S. 46

Kapitel 16: Auf einen Tee im Netz

Erik Fandrich und Sören Etlar

Erik Fandrich und Sören Etlar unterstützen mit dem Peernetzwerk JETZT e.V. junge Engagierte mit Methodentrainings und Vernetzungsangeboten und entwickeln als Gründer der Blaue Dächer Digitalwerkstatt zeitgemäße digitale Bildung.

Mitarbeit in der Geschäftsstelle des BfDT:

Konzept: Philipp Deichmann

Redaktion: Elisabeth Pohlgeers, Moritz Wirth

Lektorat: Cornelia Schmitz, Nele Wieting

Seit 2011 ist die Geschäftsstelle des BfDT
Teil der Bundeszentrale für politische Bildung/bpb.

