

# Das Ehrenamtskonzept der Caritas in NRW

---

[www.ehrenamtskonzept.de](http://www.ehrenamtskonzept.de)



**win-win** für Alle!



Caritas in NRW

Diözesan-Caritasverbände  
Aachen Essen Köln Münster Paderborn

# win win für Alle!

## Das Ehrenamtskonzept der Caritas in NRW

„win win für Alle!“ – der Name ist Programm. Das Ehrenamtskonzept „win win für Alle!“ ist eine konzeptionelle Grundlage für ein qualifiziertes und systematisches Freiwilligenmanagement in der Caritas.

Es wurde im Rahmen eines dreijährigen Projektes 2010–2013 der Diözesan-Caritasverbände Aachen, Essen, Köln, Münster und Paderborn erarbeitet und im Jahr 2022 aktualisiert. Ziel ist, die Weiterentwicklung eines zeitgemäßen Freiwilligenmanagements in den Diensten und Einrichtungen der Caritas in NRW zu fördern und das berufliche Profil der Ehrenamtskoordination zu beschreiben und zu etablieren.

Im Idealfall führt es zu einem Gewinn für alle Beteiligten:

- Engagierte finden geeignete Bedingungen, um ihre Ideen und Fähigkeiten einbringen zu können
- Caritative Dienste, Einrichtungen und Verbände profitieren von zusätzlichen Mitarbeiter:innen, die ihre Kompetenzen, Zeit und ihre Erfahrungen einsetzen
- Hilfesuchende/Klientinnen und Klienten erhalten ein erweitertes Hilfeangebot

Inzwischen hat sich das Konzept in der Praxis bewährt. In vielen caritativen Verbänden ist ein professionelles Freiwilligenmanagement eingeführt. Jährlich finden Basisschulungen Ehrenamtskoordination statt.

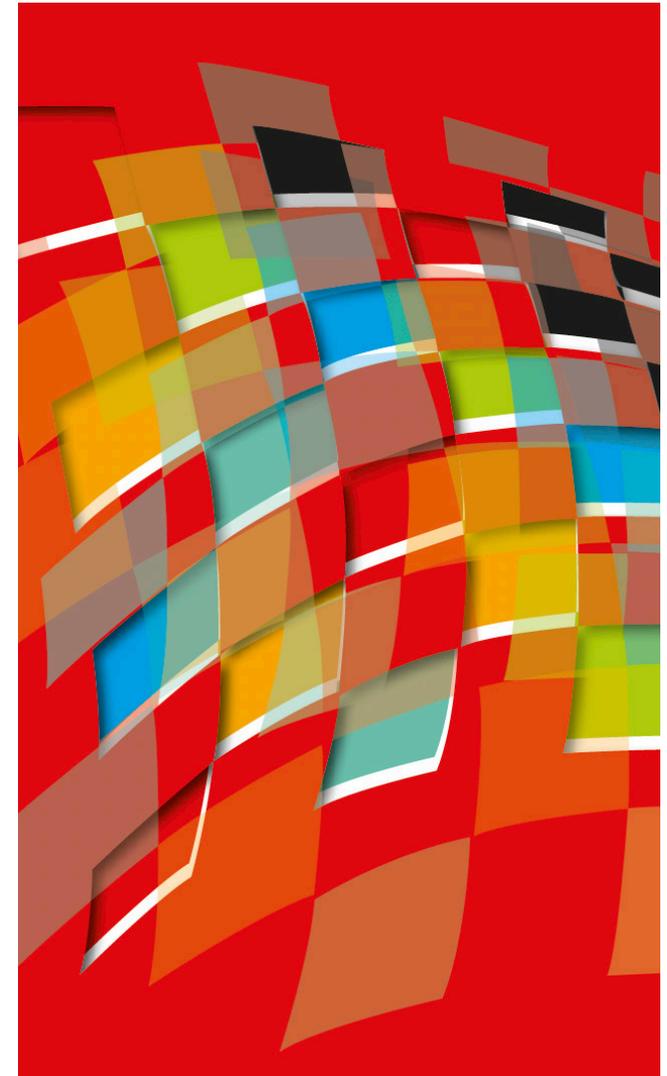
### Zu den verwendeten Begriffen: Ehrenamtskoordination und Freiwilligenmanagement

Im Konzept werden sowohl die Begriffe Ehrenamtskoordination und Freiwilligenmanagement verwendet.

Mit Ehrenamtskoordination meinen wir die konkrete Aufgabe der Gewinnung, Einführung, Begleitung und Qualifizierung von Ehrenamtlichen für einen Dienst, eine Einrichtung oder den Verband insgesamt.

Freiwilligenmanagement richtet sich dagegen auf die Organisation selbst, oft auch beschrieben mit der Formulierung ‚Das Haus richten‘. Es geht um den Anspruch, die eigene Organisation ehrenamtstauglich aufzustellen und für geeignete Rahmenbedingungen zu sorgen.

In der Praxis fließen beide Funktionen manchmal in einer Person zusammen. Von der Rolle her sind sie jedoch zu unterscheiden. Freiwilligenmanagement ist eindeutig eine Leitungsaufgabe, die Verantwortung dafür bleibt auf der Führungsebene.



# Im Überblick: Der Drei-Schritt des professionellen Freiwilligenmanagements

Win win für Alle! verfolgt ein systematisches Vorgehen im Aufbau eines professionellen Freiwilligenmanagements. Es wird nicht dem Zufall überlassen, ob sich gerade jemand um die Ehrenamtlichen kümmern kann oder der kurzfris-

tigen, oft panischen Reaktion beim Ausscheiden von bewährten und langjährig Engagierten, wie denn jetzt auf die Schnelle ein adäquater Ersatz gefunden wird. Ein strategisches Freiwilligenmanagement erfordert sicher zunächst

einen hohen zeitlichen Einsatz, führt aber langfristig zu einer qualitativen Verbesserung und damit zu einer größeren Zufriedenheit aller Beteiligten. Gutes Freiwilligenmanagement ist ein Qualitätsmerkmal der caritativen Arbeit.

Systematisches Freiwilligenmanagement lässt sich in drei Schritten beschreiben:



## 1. Das Haus richten

Freiwilligenmanagement als Leitungsaufgabe



## 2. Ehrenamtliche gewinnen

Gewinnstrategie   Mission   Profil und Tätigkeitsfelder   Kommunikation



## 3. Ehrenamtliche integrieren

Wertschätzung   Begleitung   Beteiligung   Qualifikation   Abschied

Vorrang hat zunächst der Blick nach innen (auf die Organisation / Einrichtung).

Erst danach kommt das Agieren im Außen und damit die Gewinnung von Ehrenamtlichen. Auch hier hilft ein strategisches Vorgehen und ein Perspektivwechsel. Es gilt, aus der Perspektive der Ehrenamtlichen zu denken. Was denkt, fühlt, wünscht, erhofft sich eine potenzielle Ehrenamtliche von ihrer Aufgabe? Was brauchen potenzielle Ehrenamtliche, damit sie sich für das Anliegen der Organisation / Einrichtung engagieren?

Im dritten Teil geht es um die Einführung, Begleitung und Qualifizierung in den entsprechenden Aufgaben. Es geht um Voraussetzungen für die Bindung und Wertschätzung und nicht zuletzt um eine gute Beendigung der Tätigkeit.



# 1. Das Haus richten – Freiwilligenmanagement als Leitungsthema

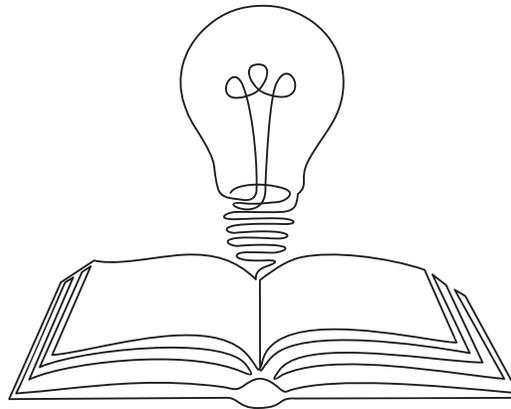
In diesem Schritt werden die Grundlagen gelegt:

- Selbstverständnis (im Leitbild): Die Organisation arbeitet bewusst mit Ehrenamtlichen.
- Die Organisation / Einrichtung hat ein nachvollziehbares Konzept, warum und wie sie mit Ehrenamtlichen arbeitet.
- Das Image zum Thema Ehrenamt wird in der Organisation / Einrichtung bewusst wahrgenommen.
- Ehrenamt ist eine Leitungsaufgabe.
- Berufliche akzeptieren und unterstützen Ehrenamtliche in ihrer Aufgabe.

Diese Aufgaben sind Leitungsthemen, die wir als Freiwilligenmanagement bezeichnen.

## 1.1 Das Selbstverständnis der Einrichtung/ Organisation: Leitbild und Ehrenamt

Am Anfang steht die Klärung des Selbstverständnisses einer Organisation / Einrichtung darüber, wie ihre Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen gestaltet sein soll. Dieser Klärungsprozess ist ein neuralgischer Punkt innerhalb des Gesamtprozesses, professionelles Freiwilligenmanagement in die Organisation / Einrichtung zu implementieren. Wenn an dieser Stelle nicht angemessen reflektiert wird, ist das oft der Grund, warum trotz bester Absichten die Implementierung des Freiwilligenmanagements nicht gelingt.



Die Verantwortung für die Initiierung dieses Reflexionsprozesses auf der Haltungsebene liegt in der Verantwortung der Führungskräfte. Die folgenden Fragestellungen eignen sich dazu, die Haltung der beruflich Mitarbeitenden zu reflektieren.

### Frage: Warum arbeiten wir mit Ehrenamtlichen?

Diese Frage sollte in der Einrichtung breit diskutiert und eindeutig beantwortet werden. Darüber hinaus sollten sich die Beteiligten gedanklich in die Situation versetzen, diese Frage einer interessierten Ehrenamtlichen zu beantworten. Kann eine Ehrenamtliche diese Antwort plau-

sibel nachvollziehen, dient dies als Prüfkriterium für die angemessene Qualität der Aussage.

Das Leitbild der Organisation oder Einrichtung kann ebenfalls eine Antwort auf diese Frage geben, falls nicht, sollte es um diesen Aspekt ergänzt werden. Ein Leitbild beschreibt in prägnanter Weise die grundlegenden Zielvorstellungen einer Organisation sowie die zentralen Strategien, mittels derer diese Ziele erreicht werden sollen. Idealerweise wird ein verinnerlichtes und die Kultur der Organisation prägendes Selbstverständnis zum Ehrenamt im Innern gelebt und hat zugleich Außenwirkung.

### Frage: Kennen Sie das Image Ihrer Einrichtung zur Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen im Umfeld Ihrer Einrichtung?

Die Antwort auf diese Frage gibt Informationen über die Schwachstellen und Stärken der Einrichtung aus einer Außensicht. Nutzen Sie diese wertvollen Informationen von außen für die Neuausrichtung der Ehrenamtsarbeit.

## 1.2 Die Ehrenamtstauglichkeit der Einrichtung

Die Haltung zum Ehrenamt in der eigenen Organisation / Einrichtung sollte klar sein, bevor man mit der Gewinnung beginnt. Für Ehrenamtskoordinator:innen ist es allerdings manchmal schwierig, dem Aktivwerden nach außen konsequent das Wirken nach innen vorzuschalten. Es besteht oft der Wunsch schnell zu Ergebnissen zu kommen, indem neue Ehrenamtliche gewonnen werden. Eine zentrale Frage beim Prozess im Innern lautet: Wie ehrenamtstauglich ist meine Organisation / Einrichtung? Um neue Ehrenamtliche zu gewinnen, sollten die Stärken und Schwächen der Organisation / Einrichtung benannt werden. Dazu geeignet ist das Raster der sogenannten SOFT-Analyse.

Orientiert an den Ergebnissen dieser Analyse werden die Prioritäten auf dem Weg zum professionellen Freiwilligenmanagement eindeutig festgelegt. Die schon vorhandenen positiven Ansätze für ein Freiwilligenmanagement werden bewusster wahrgenommen. Der dringlichste Handlungsbedarf wird offensichtlich, um das Ziel eines professionellen Freiwilligenmanagement als Standard in der Einrichtung oder Organisation zu erreichen. Im Folgenden haben wir förderliche bzw. hinderliche Aspekte für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen gesammelt.

### Was begünstigt die Ehrenamts-Tauglichkeit?

- Wertschätzung (auch durch Leitung), Wertschätzungskultur
- Einladung zu Festen der Einrichtung/Organisation
- Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen
- Erfüllende Tätigkeit
- Vorhandene Strukturen und Erfahrung
- Vielfältige Einsatzmöglichkeiten
- Breites Spektrum an Angeboten und Anforderungen
- Würdigung, würdige Verabschiedung
- Teamgespräche und Reflexionen für Ehrenamtliche
- Ehrenamtskoordinator:in, Ansprechpartner:in für Ehrenamtliche in der Organisation

### Was behindert die Ehrenamts-Tauglichkeit?

- Ablehnung durch Hauptamtliche, keine Akzeptanz
- Übereifer und Überforderung
- Unterforderung
- Traditionelle und zu starre Strukturen
- Ungeklärte Konflikte
- Skepsis und Machtkämpfe
- Fehlen von klaren Anforderungs- und Persönlichkeitsprofilen
- Keine Umsetzung von Wünschen und Ideen
- Keine Möglichkeit zur Mitbestimmung und Partizipation der Ehrenamtlichen
- Spontane Einsätze, die kaum realisierbar sind

#### Gegenwart

##### Satisfaction – Zufriedenstellendes

Befriedigende Tatbestände



Was läuft bereits zufriedenstellend / gut?  
Worauf können wir uns verlassen?  
Was bedeutet uns viel?  
Was motiviert uns?  
Was gibt uns Energie?

##### Faults – Fehler

Störungen, Missstände, Probleme



Was ist schwierig?  
Welche Störungen behindern uns?  
Was fehlt uns?  
Was fällt uns schwer?  
Wo liegen unsere Fallen?

#### Zukunft

##### Opportunities – Gelegenheiten

Chancen, Herausforderungen, Möglichkeiten

Wozu wären wir noch fähig?  
Was sind die Zukunftschancen?  
Was können wir im Umfeld nutzen?  
Was liegt noch brach?  
Was können wir ausbauen?

##### Threats – Bedrohungen

Mögliche gefährdende Aspekte

Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu?  
Womit müssen wir rechnen?  
Was geschieht, wenn alles so weiterläuft wie bisher?  
Was sind unsere Katastrophenbilder?

## 1.3 Ehrenamt als Leitungsthema

### Die Bedeutung von Freiwilligenmanagement im Leitungshandeln

Während auf der operativen Ebene die Ehrenamtskoordinator:innen und die Tätigkeitsbegleiter:innen der Ehrenamtlichen zum Zuge kommen, geht es auf der Leitungsebene darum, Freiwilligenmanagement in seiner strategischen Dimension zu betrachten. Hier werden die Auswirkungen auf die gesamte Organisation im Sinne von Prozessen in der Organisations- und Personalentwicklung diskutiert. Im Folgenden möchten wir mit einigen Fragen und Aussagen für die Wirkung des Freiwilligenmanagement auf der strategischen Ebene sensibilisieren.

- Wird das Thema Ehrenamt nach innen als „Chef:in-Sache“ wahrgenommen? Das heißt u. a.: Ist den Mitarbeitenden klar, welche Position die Leitung / Geschäftsführung zum Thema Ehrenamt hat?
- Können die Mitarbeitenden sicher sein, dass eine Offenheit für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und die damit zusammenhängende neue Priorität ihrer Kernaufgaben von den Vorgesetzten unterstützt wird? Hiervon ist die Dynamik der Professionalisierung der Arbeit mit Ehrenamtlichen betroffen.
- Sind die unterschiedlichen Rollen der Beruflichen und der Ehrenamtlichen eindeutig kommuniziert?

### Die Leitungsebene hat einen großen Einfluss auf eine ehrenamtsfreundliche Kultur in der Organisation.

- Wirken z.B. hauptamtliche Geschäftsführung / ehrenamtlicher Vorstand als Modell in die Organisation hinein?

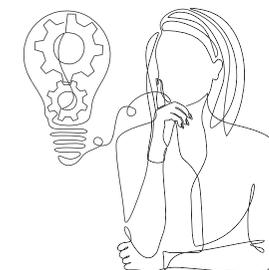
- Können erarbeitete Standards zur Gewinnung, Begleitung, Qualifizierung und Verabschiedung von Ehrenamtlichen verbindlich für die gesamte Organisation / Einrichtung eingeführt werden?
- Ist das Thema Ehrenamt auch in der Außendarstellung der Organisation als „Chef:in-Sache“ wahrnehmbar?
- Bekommt das Thema in seiner strategischen Dimension Raum in der Organisation?
- Wird die Auswirkung eines guten Freiwilligenmanagement auf die Stakeholder analysiert?
- Wird bei der Planung der mittelfristigen Ausrichtung der Organisation Freiwilligenmanagement berücksichtigt?
- Gibt es im Rahmen der Jahreszielplanung eine Vorgabe, das Thema Ehrenamt auf allen hierarchischen Ebenen zu berücksichtigen?

### Auch die Einbindung und Rolle der Ehrenamtskoordination innerhalb der Einrichtung hat eine große Wirkung:

- Kann die Ehrenamtskoordinatorin oder der Ehrenamtskoordinator in diesem Sinne wirkungsvoll fachdienst- oder abteilungsübergreifend agieren?
- Wird die Ehrenamtskoordination über die strukturelle Anbindung legitimiert und so ermöglicht, dass sie ggf. bereichs-, einrichtungs-, stations- oder fachdienstübergreifend die Qualität der Arbeit mit Ehrenamtlichen beeinflusst?
- Wie wird die Ehrenamtskoordination über nachvollziehbare Anerkennung und Akzeptanz dieser Arbeit

- von der Führungsebene in ihrer Wirkung potenziert?
- Nimmt die Ehrenamtskoordination als Expertin an der Strategieplanung teil? Falls nicht, stellt sich die Frage, wer aus der Leitungsebene verantwortlich dafür ist, das Thema Ehrenamt und Freiwilligenmanagement als Expert:in zu vertreten.

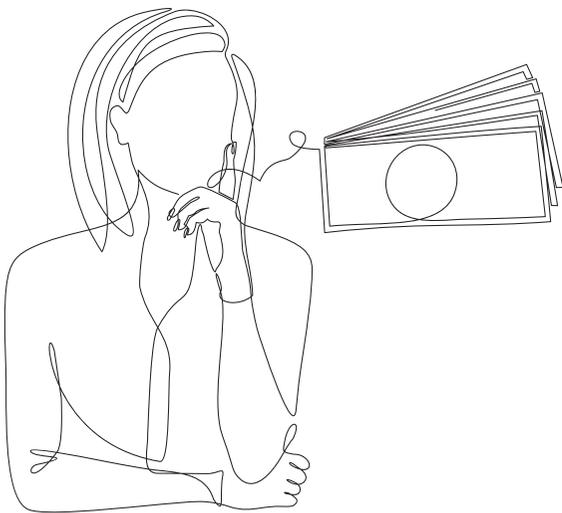
Das Thema Freiwilligenmanagement und Ehrenamt ist nicht zuletzt auch deshalb ein Leitungsthema, weil es um Entscheidungen zur Bereitstellung von Ressourcen geht. Das Prinzip „Mach mal“ greift zu kurz und der Slogan: „Ohne Geld, aber nicht umsonst!“ ist so vielzitiert wie wahr. Ehrenamtliches Engagement braucht Personalressourcen, um nachhaltig in die Organisation wirken zu können. Die Frage der Freistellungskontingente für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Freiwilligenmanagement in der Organisation / Einrichtung ist zu klären. Ebenso ist über das Budget zu entscheiden, das für die Begleitung, Wertschätzung und Qualifizierung der Ehrenamtlichen zur Verfügung gestellt wird (z. B. für: Ausflüge, Dankeschön-Essen, Geburtstagsgeschenke, Fortbildungen). Festgelegte Budgets geben der Ehrenamtskoordination Planungssicherheit.



## 1.4 Arbeit mit Ehrenamtlichen – Hauptamtliche gewinnen

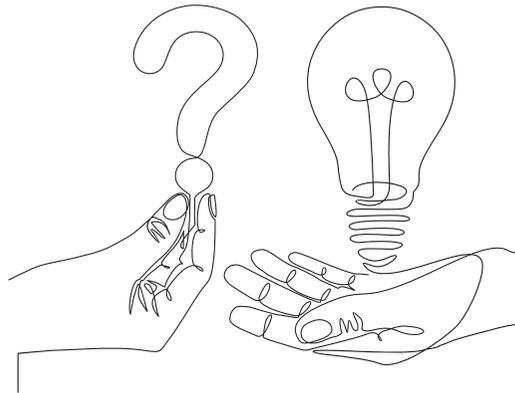
Die Zusammenarbeit von Beruflichen und Ehrenamtlichen ist von zentraler Bedeutung und ist in der Ehrenamtskoordination zu reflektiveren und aktiv zu gestalten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Ehrenamtlichen im Alltag nicht von Ehrenamtskoordinator:innen (Expert:innen für das Thema Ehrenamt), sondern von den Fachkräften, d.h. der Pflegerin, des Betreuers in der Wohngruppe oder der Sozialarbeiterin im Stadtteil begleitet werden.

Deren Hauptaufgabe ist aber nicht die Begleitung der Ehrenamtlichen, sondern ihre ursprüngliche Aufgabe in der Pflege, Erziehung oder Sozialarbeit. Selbst bei einer grundsätzlich positiven Haltung zum Ehrenamt kann es passieren, dass Kolleg:innen im konkreten Fall „genervt“ sind, wenn auch noch den spezifischen Anforderungen an qualifizierte Ehrenamtsbegleitung entsprochen werden soll.



Die Herausforderung bei der Gewinnung von Ehrenamtlichen ist die Gewinnung der Hauptamtlichen. Fakt ist: Je weniger Kontakt die Beruflichen mit Ehrenamtlichen haben, desto negativer ist das Bild der Beruflichen von der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen. Gibt es konkrete Erfahrungen, ist die Einstellung zum Ehrenamtlichen positiver.

Es sollten also Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen geschaffen werden. Dazu sollten den Ehrenamtskoordinator:innen die größten Hürden für die Zusammenarbeit von Beruflichen und Ehrenamtlichen bekannt sein.



**Die in der Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Beruflichen zu Spannung führenden Aspekte sind:**

- unzureichende Rollenklärung
- die Sorge der beruflichen Mitarbeitenden um ihren Arbeitsplatz oder den Beschäftigungsumfang
- hoher Druck im Arbeitsalltag

Die Anforderung, eine reflektierte Begleitung der Ehrenamtlichen zu leisten, wird als zusätzliche Anforderung und Belastung wahrgenommen.

Dieser Druck wird in der Regel nicht differenziert mitgeteilt. In der Kommunikation zwischen Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen mangelt es bisweilen an Transparenz über die Ängste und Befürchtungen auf beiden Seiten. In der Folge leidet die Kommunikation zwischen Beruflichen und Ehrenamtlichen. So bleiben Vorurteile bestehen, die eine konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit erschweren.

Daher sollten beruflich Mitarbeitende früh und in der Breite in den Prozess der Professionalisierung der Arbeit mit Ehrenamtlichen und zu Gewinnungsstrategien einbezogen werden.



Praktisch könnte das über Besuche der Ehrenamtskoordination in Teamrunden in überschaubaren Zeitfenstern umgesetzt werden. Das senkt die Hemmschwellen der Kolleg:innen in den Schnittstellen (z. B. der Pflege), sich an der Neugestaltung der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen zu beteiligen. Außerdem sollte regelmäßig zu dem Thema Ehrenamt gemeinsam in Teams gearbeitet werden.

#### Mögliche Themen könnten sein:

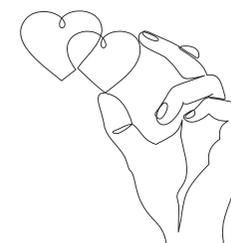
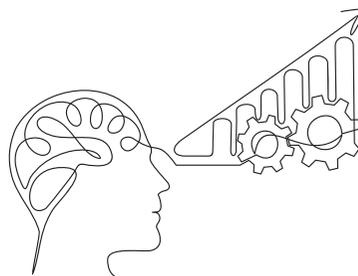
- Befürchtungen thematisieren
- Hemmnisse zur Einbeziehung von Ehrenamt in die Struktur der Einrichtung benennen lassen
- Bedarfe der Nutzer:innen des ehrenamtlichen Engagements sammeln
- Bedarfe der Ehrenamtlichen aus Sicht der Beruflichen benennen lassen
- Wünsche der Beruflichen bzgl. der Öffnung für Ehrenamtliche sammeln
- Visionen zu gelingender Ehrenamtsarbeit gemeinsam entwickeln

Daher sollten Ehrenamtskoordinator:innen strukturelle Rahmenbedingungen für eine solche Kommunikation einrichten.

Natürlich ist die Ehrenamtskoordination für die Qualität in der Ehrenamtsarbeit zuständig, sie prüft, wie begleitet wird, und hat ggf. Anfragen an die Kolleg:innen. Gleichzeitig entlastet oder unterstützt sie Kolleg:innen, die direkt mit den Ehrenamtlichen arbeiten, an bestimmten

Stellen (Konfliktgespräche, Fortbildungen, Veranstaltungen). Die wichtige und unterstützende Rolle der Ehrenamtskoordination für die beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeitenden sollte klar herausgestellt und in einem Aufgabenprofil dokumentiert werden.

Die spezifischen Rollenprofile von Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen sollten geschärft und nachvollziehbar kommuniziert werden. Hier haben wir die Merkmale von jeweils beruflichem und freiwilligem Engagement gegenübergestellt:



#### Berufliches Engagement

- Professionelle Distanz
- Reflexion der helfenden Beziehung
- Verbindliche Ressourcen von formellen Unterstützungssystemen erschließen
- Kontinuität der Angebote
- Fachliche Endverantwortung
- Unterstützung von Koproduktion

#### Freiwilligen-Engagement

- Zusätzliche Angebote/ Kontakte
- Alltagskontakte/ Normalität
- Brücken in die Lebenswelten
- Mobilisierung privater Netzwerke
- Lobbyarbeit

## 2. Ehrenamtliche gewinnen – eine Strategie

### Die Gewinnungsstrategie im Überblick

- die Mission der Organisation / Einrichtung formulieren
- Möglichkeiten zur Mitarbeit identifizieren und in Tätigkeitsprofilen dokumentieren
- Profile für ehrenamtliche Mitarbeiter:innen beschreiben
- Geeignete Kommunikations- und Gewinnungsstrategien umsetzen
- ein offenes Erstgespräch zum gegenseitigen Kennenlernen führen

Ziel der Gewinnungsstrategie ist die optimale Passung zwischen den Erwartungen und Wünschen der Ehrenamtlichen und den Anforderungen der ehrenamtlichen Aufgabe. Im besten Fall steht am Ende des Prozesses ein erfolgreiches matching.

Auch hier gilt die Handlungsmaxime: Erst Klärung nach innen, dann Aktion im Außen.

### Innen:

- Ich weiß, mit welchen Anliegen und mit welcher Mission ich potentielle Ehrenamtliche ansprechen und erreichen kann.
- Ich habe die Aufgaben geklärt und definiert.
- Ich habe eine „Ahnung“ davon, welche Personen/ Zielgruppen in Frage kommen und welche ich gewinnen will.

### Außen:

- Ich weiß, wo und wie ich diese Personen erreichen und an sie herantreten kann.
- Ich weiß, wie ich den ersten Kontakt mit dieser Person gestalten kann.

### 2.1 Mit einer Mission antreten

Mission und Leitbild bilden für eine Organisation den Rahmen. Sie sind sinnstiftend und geben Orientierung, sie gelten für die gesamte Organisation.

Die Vision als Idealvorstellung eines zukünftigen Zustandes bildet die Basis einer Mission. Aus der Mission werden die Organisationsziele abgeleitet. Danach werden im Rahmen einer strategischen Planung die konkreten Umsetzungsprozesse zum Erreichen dieser Ziele festgelegt. Daraus werden die Maßnahmen, die auf der Ebene der unterschiedlichen Abteilungen oder Einrichtungen verfolgt werden sollten, abgeleitet.

Die Mission einer Organisation / Einrichtung enthält gegenwartsbezogene Aussagen:

- zum Organisationszweck
- zu den Zielen
- zu den zentralen Werten
- zu den handlungsleitenden Maximen
- zu konkreten Verhaltensstandards
- zur Strategie

Dieser Rahmen ist auch und gerade für das professionelle Freiwilligenmanagement von Bedeutung. Er stellt sicher, dass die zu benennenden Handlungsziele sowie die zur Umsetzung angewendeten Maßnahmen zur Organisation passen und das gewünschte Image unterstützen.

Hat die Organisation ihre Mission formuliert und kann die Ehrenamtskoordination diese prägnant kommunizieren, ist der erste wichtige Schritte zu Gewinnung getan. Eine Möglichkeit zur Sensibilisierung für die Bedeutung einer Mission im Rahmen der Gewinnung von Ehrenamtlichen ist die Aufgabe:

**„Beschreiben Sie in maximal fünf Sätzen, was die Mission Ihrer Einrichtung ist.“**

Hier wird benannt, was den Menschen im Gedächtnis bleiben soll. Die Ehrenamtlichen sollen nachvollziehen können, warum sie sich gerade in dieser Organisation engagieren sollten.



## 2.2 Möglichkeiten des Engagements und Tätigkeitsprofile

Bei der Entwicklung von Engagementmöglichkeiten und Tätigkeitsprofilen sollte nicht bestimmend sein, wo es einen besonderen Mangel in der Einrichtung gibt. Nachhaltiger wird das Thema mit der Ausrichtung an möglichen Einsatzfeldern und Aufgaben bearbeitet. Folgende Fragen dienen im Vorfeld zur Entwicklung von Tätigkeitsprofilen:

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

Wir möchten den Blick dafür öffnen, wie vielfältig die Möglichkeiten sind, Ehrenamtliche einzubeziehen. Für eine solche Wahrnehmung braucht es Leichtigkeit und Kreativität. Die Einstellung „Da finden wir sowieso niemanden für“ ist eher hinderlich. Beschäftigen Sie sich zuerst mit den möglichen Einsatzfeldern und Aufgaben. Hierzu kann die folgende Übung hilfreich sein.

### ÜBUNG

Nutzen Sie Ihre nächste Teamsitzung, um sinnvolle ehrenamtliche Tätigkeiten für Ihre Einrichtung zu finden. Dazu gehen Sie das Alphabet durch und schreiben zu jedem Buchstaben ehrenamtliche Tätigkeiten auf, die Ihnen dazu einfallen.

Beispiel: „S“: schwimmen – spazieren gehen – shoppen – Sport-AG

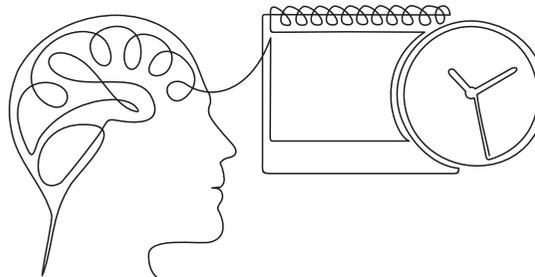
Die Ermittlung von Engagementmöglichkeiten erschließt grundsätzlich, wie Ehrenamtliche im Arbeitsfeld tätig werden und was sie einbringen können.

Das Tätigkeitsprofil bezieht sich auf einen konkreten Einsatz. Hierin wird die Aufgabe so beschrieben bzw. dargestellt, dass potenzielle Ehrenamtliche verstehen können, worum es bei dieser konkreten Tätigkeit geht.

Das Tätigkeitsprofil ist ein Planungsinstrument für die Ehrenamtskoordination. In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, wie daraus ein Kommunikationsinstrument für die Gewinnung von Ehrenamtlichen werden kann. Eine der Leitfragen in diesem Kontext lautet: Wie kommuniziere ich was mit der Zielgruppe, damit Vision, Tätigkeit und die Mission meiner Organisation / Einrichtung auch bei der Zielgruppe ankommt?

### Das folgende Raster kann helfen, ein Tätigkeitsprofil zu erstellen:

- Kontaktdaten
- Ansprechperson

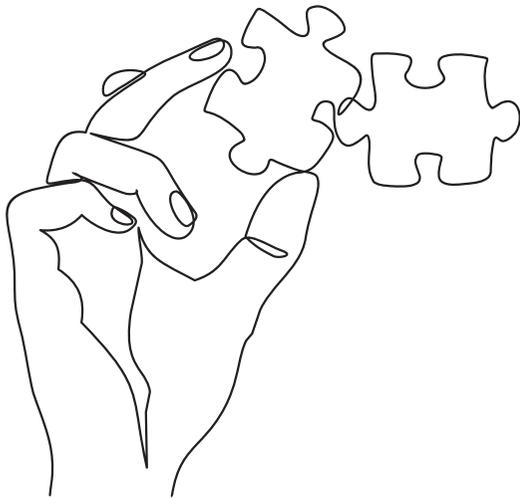


- Kurzvorstellung des Trägers/ der Einrichtung (Aufgaben, Ziele, Mission)
- Das konkrete Projekt: Was genau ist zu tun? (Aufgaben, Ziele, Zeitaufwand)
- Anforderungen/Wünsche an die Freiwilligen:
  1. Vorkenntnisse,
  2. Zeiten,
  3. Soft Skills und Interessen (z.B. Kreativität, Tiere, Sport, Organisation, ...)
  4. Nur wenn relevant für die Aufgabe: Alter, Geschlecht
  5. Einstellungen (Offenheit, Toleranz, ...)
- Gegenleistungen/Was bieten wir?:
  1. Materielle: Fahrtkostenerstattung, ...
  2. Immaterielle: Fortbildungen, regelmäßige EA-Runden, etc.
  3. Danke-Kultur
  4. Mitgestaltungsmöglichkeiten

Gerade der letzte Punkt verdient besondere Beachtung. Was haben Freiwillige davon, sich bei Ihnen zu engagieren? Auch der Wunsch von Ehrenamtlichen nach Gestaltungsmöglichkeiten sollte berücksichtigt werden. Daher wäre eine alleinige Fixierung auf die Organisation nicht zielführend. Wenn nur gefragt wird, was die Organisation braucht, was die Bewohner:innen und Klient:innen benötigen, dann vergibt man die Chance, neue Ressourcen und Talente zu erschließen. Daher bildet die grundsätzliche Offenheit für Ideen von Ehrenamtlichen ein zentrales Element im professionellen Freiwilligenmanagement.

## 2.3 Das Suchprofil

Das Suchprofil unterstützt die Präzisierung der Schritte zur Gewinnung von Ehrenamtlichen. Damit klären sich auch die Fragen: Wen will ich haben? (und wen nicht?) Wo finde ich die von mir als Zielgruppe definierten potenziellen Ehrenamtlichen? Durch die Persona-Methode kann man die Frage nach dem "Wer" einfach beantworten:



### ÜBUNG

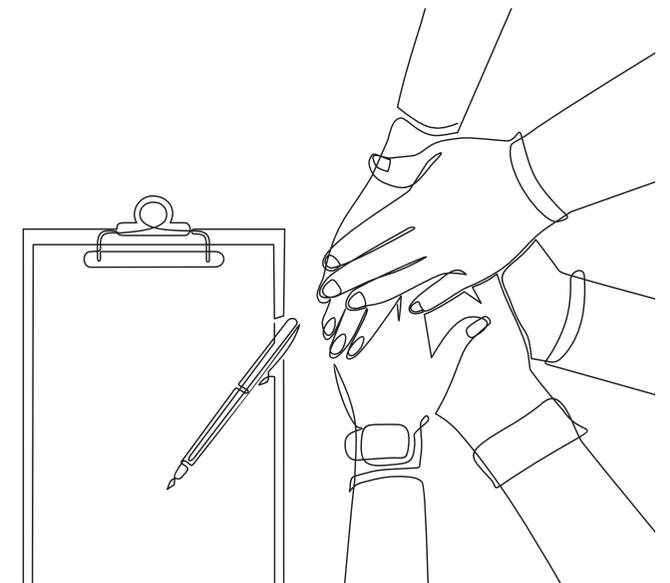
Kreieren Sie eine Person (eine fiktive Person), die für ein Ehrenamt in Ihrer Einrichtung in Frage kommt. Eine Persona bündelt Eigenschaften, Lebenssituationen, Wünsche und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe. Dazu schaffen Sie eine fiktive Persona:

#### So geht's:

- Legen Sie zuerst relevante persönliche Daten fest (Name, Alter, Geschlecht, familiäre Situationen, ...).
- Machen Sie sich Gedanken zur Lebenswelt (z.B. familiäre Situationen, Wohnform, Freizeit, Interessen, Hobbys...)
- Beschreiben Sie dann die berufliche Lebenswelt Ihrer Persona (Schule, Ausbildung/ Studium, berufstätig, Umfang der Beschäftigung, evtl. inhaltliche Kenntnisse).
- Welche Bedürfnisse und Wünsche hat Ihre Persona?

So erlangen Sie eine Ahnung von einer möglichen Zielgruppe und können sich einfacher in die Situation der Menschen versetzen, die Sie für ein Ehrenamt gewinnen möchten. Die Ansprache und Kommunikationswege und Anpassung der Tätigkeiten können Sie nun auf Ihre Persona anpassen. Natürlich können Sie auch verschiedene Persona erstellen. Grundsätzlich gilt: je detaillierter Ihre Persona beschrieben ist, desto besser.

Tätigkeitsprofil und Suchprofil bilden gemeinsam die Grundlage, um die Gewinnung von Ehrenamtlichen konkret anzugehen.



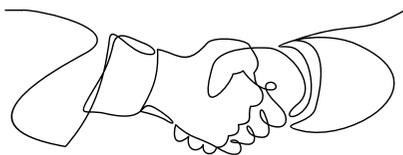
## 2.4 Erfolgreiche Kommunikation – die Gewinnung von Ehrenamtlichen

### Erfolgreiche Kommunikation gelingt durch die Klärung folgender Fragen:

- Ist die Information so gestaltet, dass die Zielgruppen aufmerksam werden und Lust bekommen, sich mit dem Angebot zu beschäftigen? Fühlen sie sich direkt angesprochen?
- Hat die Information / das Angebot für die Zielgruppe einen Nutzen? Was bietet das freiwillige Engagement für einen Nutzen?
- Wird dieser Nutzen glaubwürdig vorgetragen?
- Erfahren die Zielgruppen, was der Absender will, oder müssen sie es erraten?

### Bei der Akquise von Ehrenamtlichen sollten folgende zentrale Informationen kommuniziert werden:

- Ausgewählte und überzeugende Gründe, sich für das Projekt oder die Organisation zu entscheiden
- Die Attraktivität der Aufgabe für eine ehrenamtliche Mitarbeit herausstellen
- Verdeutlichen, wie die Ehrenamtlichen zur Umsetzung der Mission und Ziele der Organisation beitragen
- Aufzeigen einer Perspektive in der Tätigkeit, die den Motiven der potenziellen Ehrenamtlichen entspricht
- Exemplarisch die Gründe darstellen, die zum Engagement anderer Ehrenamtlicher geführt haben



### Kommunikationswege

Es gibt vielfältige Kommunikationsmittel und -wege, mit denen auch jeweils unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden können:

- die eigene Homepage
- Regionale Tages- und Wochenzeitungen
- Aushänge an öffentlichen Gebäuden
- Soziale Medien
- Online-Plattformen für Engagement (z.B. das Caritas-Ehrenamtsportal, Vostel, goVolunteer, ...)
- und auch die mündliche und persönliche Verbreitung: „Darüber reden“

Die Botschaft sollte immer leicht und ansprechend vermittelt werden (anstelle von „Besuchsdienst“ Projektnamen wie „NENA“ = „nette Nachbarn“) und die Vielfalt der Möglichkeiten für ein Engagement widerspiegeln. Gehen Sie unkonventionelle Wege und probieren Sie Neues aus.

Wo finde ich die von mir als Zielgruppe definierten potenziellen Ehrenamtlichen? Je nach Zielgruppe sind zum Beispiel folgende Kanäle denkbar:

### In der Region

- Persönliche Ansprache
- Schnupperangebot
- Freiwilligenzentrale
- Flyer, Plakate
- Schaukasten
- Kanäle der Pfarrgemeinde: Pfarrbrief, Newsletter, Homepage
- Kanäle der Kommune
- Presse

### Digital

- Portale wie:
  - Ehrenamtsportal [caritas-ehrenamtsportal.de](http://caritas-ehrenamtsportal.de)
  - Aktion Mensch
  - ...
- Eigene Homepage
- Newsletter
- Social Media (Facebook, Instagram,...)

Die persönliche Ansprache und Empfehlung von Freunden/Bekanntem ist nach wie vor und in allen Altersgruppen nicht zu unterschätzen. Lt. einer Studie des Portals Vostel geben mehr als 45% der Engagierten unter 33 Jahren an, über Familie, Freunde und Bekannte auf das Engagement aufmerksam geworden zu sein.

## 2.5 Das Erstgespräch

Die letzte Etappe in der Gewinnungsstrategie ist das Erstgespräch. Es kann der Beginn einer fruchtbaren Zusammenarbeit sein oder zur Erkenntnis führen, dass eine Zusammenarbeit nicht passt. Auf jeden Fall ist es eine Chance, Ehrenamtliche für die Einrichtung (und vor allem für ihre Nutzer:innen) zu interessieren. Das Erstgespräch beginnt damit, die Rahmenbedingungen angemessen vorzubereiten und endet mit einer inhaltlichen Abrundung durch konkrete Vereinbarungen (Termin, Telefonat etc.).

### Dieser Leitfaden kann eine Orientierung für die Durchführung eines Erstgespräches sein:

vorab: für gute Rahmenbedingungen sorgen

- Raum
- Verpflegung (Wasser, Heißgetränke, Kekse?)
- Atmosphäre: ungestört, ruhig und sicher

### Ablauf

#### 1. Begrüßung

- Persönliche Vorstellung

#### 2. Möglichkeiten des Gesprächs benennen

- Sinn und Zweck: gegenseitiges Kennenlernen, keine Entscheidung
- Zeit: Wie lange dauert das Gespräch?
- Was kommt nach dem Gespräch?

#### 3. Gegenseitiges Kennenlernen

- Erwartungen und Möglichkeiten der potentiellen Freiwilligen
- Erwartungen und Möglichkeiten der Einrichtung und der Aufgabe(n)

#### 4. Weitere Hinweise

- Informationen, Material, etc.
- Rundgang, Möglichkeit des Schnupperns oder der Hospitation?

#### 5. Gespräch abschließen

- Zusammenfassung
- Verabredung (Telefonat/ Mail um Fragen im Nachgang zu klären?)
- Ausblick

#### 6. Verabschiedung



Die Entscheidung für die Zusammenarbeit sollte mit weiteren Maßnahmen wie z. B. einer Hospitation und einem anschließenden Reflektionsgespräch unterstützt werden. Hierfür sind die Eindrücke der Ehrenamtlichen und die Einschätzungen der Kolleg:innen, die die Ehrenamtliche während der Hospitation begleitet haben, von Bedeutung. Beide Perspektiven sind für die Klärung einzubeziehen, ob eine Zusammenarbeit sinnvoll ist.

Für das Erstgespräch gilt die Maxime: „Am Anfang vom Ende reden!“

Denn professionelles Freiwilligenmanagement beinhaltet auch, dass ein Ausstieg aus dem Ehrenamt für beide Seiten (Ehrenamtliche und Verantwortliche in der Organisation) möglich ist.

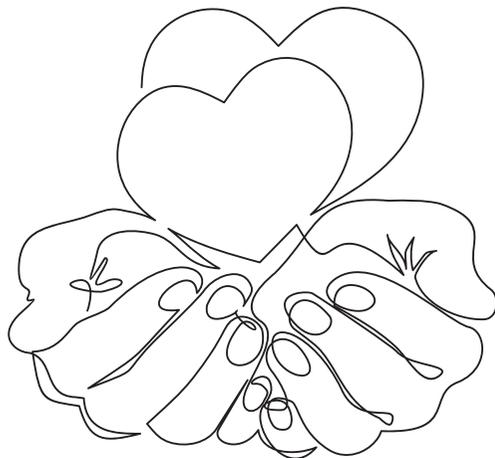
### 3. Ehrenamtliche integrieren

Nach einer gelungenen Vermittlung geht es darum, wie Ehrenamtliche erfolgreich integriert werden können. Dazu werden folgende Punkte näher erläutert:

- Wertschätzung
- Beteiligung
- Einführen, Begleiten, Qualifizieren
- Abschied und Trennung

#### 3.1 Wertschätzung

Die Wertschäftungsmöglichkeiten für das Engagement der Ehrenamtlichen gehen weit über Weihnachtskarte und Geburtstagsgruß hinaus, was keine Abwertung dieser wichtigen Symbole sein soll. Denn Wertschätzung braucht Symbole und Gesten.



**Hier einige Anregungen, wie Wertschätzung ausgedrückt werden kann:**

- Freiräume: Ehrenamtliche können Fähigkeiten und Talente, Neigungen und Stärken einbringen
- Beteiligung im Informationsfluss
- Partizipation: Möglichkeit der Mitwirkung an für die Aufgabe relevanten Entscheidungen
- Förderung: Unterstützung durch fachliche Beratung und Reflexion ihrer Tätigkeit, Fortbildungen
- Kostenerstattung, Versicherungsschutz, etc.
- Lob und Bestätigung: unmittelbares persönliches Feedback
- Zuwendung und Freundlichkeit: Neugier, wertschätzende Wahrnehmung
- Schutz und Geborgenheit
- Dank

Diese Anerkennung und Begleitung werden den Ehrenamtlichen von der Gewinnung bis zum Abschied zuteil.

#### 3.2 Beteiligung

Wie bereits dargestellt, hat sich die Motivation von Menschen für ein Ehrenamt sehr erweitert. Neben altruistische Motive treten der Selbstbezug und die Erwartung, mitgestalten zu können. Für die Organisation ist es eine Herausforderung, angemessene Formen der Beteiligung zu finden und anzubieten.

**In einer Organisation, in der die weitreichende Beteiligung der Ehrenamtlichen umgesetzt ist, sind folgende Ziele erreicht:**

- Inhalt und Form der Beteiligung sind geregelt.
- Ehrenamtliche wissen um ihre Mitwirkungsmöglichkeiten und Bedingungen.
- Ehrenamtliche haben Zugang zu allen relevanten Informationen.
- Ehrenamtliche haben eigene Interessenvertretung.

#### Verschiedene Stufen der Beteiligung

<b>Keine Beteiligung</b>	Die Interessen der Ehrenamtlichen spielen keine Rolle, sie werden über Prozesse und Entscheidungen nicht informiert
<b>Information</b>	Die Ehrenamtlichen werden über anstehende Prozesse oder Entscheidungen informiert, vor allem um die Akzeptanz zu erhöhen
<b>Konsultation</b>	Ehrenamtliche werden über Prozesse informiert und können ihre Meinung äußern
<b>Mitwirkung</b>	Die Meinung der Ehrenamtlichen wird bei Entscheidungsfindung (aufgrund formeller oder informeller Regelungen) berücksichtigt
<b>Mitbestimmung</b>	Ehrenamtliche sind gleichberechtigt an der Entscheidung beteiligt



Auch wenn die Organisationen der Caritas von einem ehrenamtlichen Vorstand oder Aufsichtsrat geleitet bzw. beaufsichtigt werden und damit an zentralen Stellen Ehrenamtliche Entscheidungen treffen, wirkt sich das nicht automatisch partizipativ auf die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen an der Basis im Alltag der sozialen Arbeit aus.

#### **Alltagspraktische Beteiligungsformen spiegeln sich in folgenden Maßnahmen wider:**

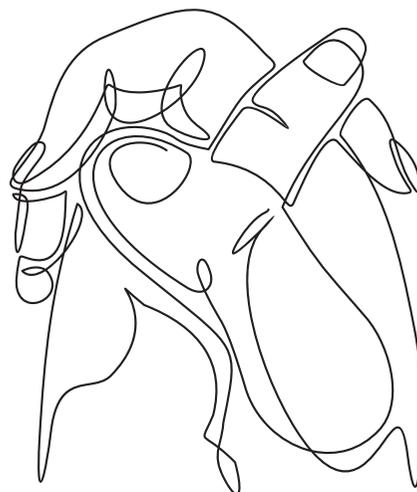
- die Möglichkeit, Ideen einzubringen und umzusetzen
- ein Vorschlagsrecht für Verbesserungsmaßnahmen
- regelmäßige Austauschtreffen mit Leitungskräften, bei denen die Ziele und Vorhaben der Einrichtung besprochen werden
- Einbeziehen der Ehrenamtlichen in Entscheidungsprozesse
- Möglichkeit der Teilhabe an dem Prozess der Jahreszielplanung

Eine wichtige Aufgabe der Ehrenamtskoordination kann sein, Ehrenamtliche bei der Umsetzung ihrer eigenen Ideen zu unterstützen und gemeinsam Beteiligungsmöglichkeiten zu entwickeln.

### **3.3 Einführen – begleiten – qualifizieren**

#### **Einführen**

Eine Grundvoraussetzung, um Ehrenamtliche angemessen in eine Einrichtung einzuführen, ist die Benennung einer zuständigen Ansprechperson und deren klare Aufgaben- oder Stellenplatzbeschreibung. Weiterhin gehört eine Orientierungsphase für die Ehrenamtlichen zur Einführung in das Engagement. Es sollte eine Probezeit oder Schnupperphase zeitlich festgelegt und mit einem Reflektionsgespräch abgeschlossen werden. Danach kann die Entscheidung zur Zusammenarbeit von beiden Seiten getroffen werden. Diese Phase ist durch Gespräche mit der hauptberuflichen Ansprechperson (vor Ort oder der Ehrenamtskoordinator:in) zu begleiten.



Zu prüfen ist auch, ob sich das Procedere des beruflichen Einstiegs für auch für den Einstieg von Ehrenamtlichen eignet. Sinnvoll ist an dieser Stelle wieder der Blick in die Organisation, hier unter den Aspekten:

Wie werden berufliche Mitarbeiter:innen auf ihre Tätigkeit vorbereitet?

Wie werden berufliche Kolleg:innen eingearbeitet?

Wie wird darüber informiert, dass es eine neue Kollegin/einen neuen Kollegen gibt?

Schriftlich fixierte Basisinformationen zur Organisation können für die Ehrenamtlichen zum Einstieg hilfreich sein. Die Unterlagen sollten dem Interesse der Zielgruppe an überschaubaren Informationen angepasst sein. Auch eine breite interne Information im Vorfeld darüber, dass es neue Ehrenamtliche in der Einrichtung gibt, kann den Einstieg und die erste Begegnung für Ehrenamtliche und Berufliche erleichtern.

Einarbeitungspläne unterstützen den Beruflichen das Ankommen in der Aufgabe. Hier kann eher von einem Einführungsplan gesprochen werden, der analog zum Einarbeitungsplan Sicherheit gibt. Festzulegen sind hierbei die Zuständigkeiten: Was aus dem Einführungsplan übernimmt die Ehrenamtskoordinatorin und was Hauptamtliche vor Ort?

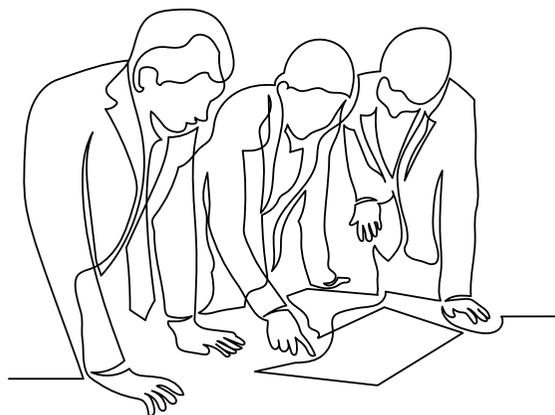
In manchen Arbeitsfeldern ist auch ein spezifischer Einführungskurs vorgesehen, um die Ehrenamtlichen adäquat auf ihre Aufgabe vorzubereiten.



## Begleiten und qualifizieren

Die Qualifizierung der Ehrenamtlichen kann sowohl einen einführenden als auch einen begleitenden Charakter haben. Ist eine Grundqualifizierung notwendig, um die ehrenamtliche Aufgabe übernehmen zu können, sollte sie noch vor Beginn des Engagements ganz oder in weiten Teilen abgeschlossen sein. Sie kann der fachlichen Kompetenzerweiterung dienen und / oder Grundlagenwissen zur Organisation und zur Organisationskultur vermitteln. Im Verlauf des Engagements sollte überprüft werden, ob der Wunsch oder die Notwendigkeit nach weiteren Schulungen oder Trainings besteht. Um die Zufriedenheit zu erhalten oder zu steigern, können weitere Qualifizierungen durchgeführt werden. Die Zufriedenheit und der Wunsch nach Entwicklung im Engagement sollten ausdrücklich in Gesprächen abgefragt werden.

Die Begleitung der Ehrenamtlichen bedeutet, Ehrenamtliche dort, wo es nötig und gewünscht ist, für ihr Engagement zu befähigen und sie kontinuierlich zu unterstützen. Bzgl. der Gestaltung von Qualifizierungskonzepten macht es einen Unterschied, ob die Ehrenamtlichen eher als ‚Semi-Professionelle‘ viel Fachwissen und Handlungskompetenz erwerben sollen oder ob sie bewusst ganz andere Fähigkeiten und Kompetenzen einbringen sollen. Dies ist immer abhängig von der jeweiligen Aufgabe, dem Arbeitsfeld und der konkreten Situation.



Neben Gesprächskontakten mit Beruflichen ist der Austausch unter den Ehrenamtlichen eine sinnvolle Ergänzung der Begleitung. Die Ehrenamtskoordinator:innen stellen den Rahmen für den Erfahrungsaustausch der Ehrenamtlichen und klären im Konsens mit der Gruppe der Ehrenamtlichen, wie viel Strukturierung und Begleitung der Treffen durch die Ehrenamtskoordination gewünscht ist. Für letztere können diese Gruppentreffen eine gute Möglichkeit sein, Kontakte niedrigschwellig und als Ergänzung zu zeitintensiven Einzelgesprächen zu pflegen.

Das Thema Begleitung hat eine hohe Schnittstelle zum Thema „Wertschätzung“. Neben fachlichem Austausch sollten über gemeinsame Feiern, informelle Begegnungen von Ehrenamtlichen und Beruflichen sowie Gesten des Dankes an die Ehrenamtlichen die Einbettung und Begleitung der Ehrenamtlichen unterstrichen werden.

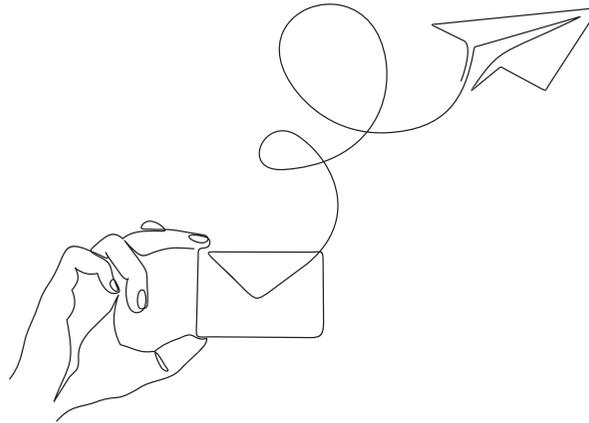
### 3.4 Abschied und Trennung

Dem Thema Abschied und mehr noch dem Thema Trennung liegt eine gewisse Schwere zugrunde.

Der **Abschied** ist in der Regel selbst gewählt und findet im Einvernehmen statt.

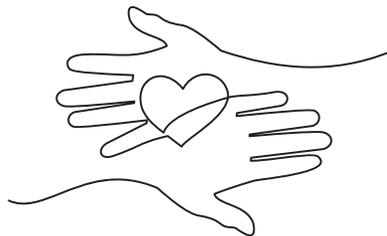
Gründe für den Ausstieg können in einer Neuorientierung der Ehrenamtlichen liegen, oft sind auch familiäre oder berufliche Veränderungen oder ein terminiertes Ende der Tätigkeit ausschlaggebend. Wünscht eine Ehrenamtliche auszuscheiden, kann der Abschiedsschmerz durch ein gut gestaltetes und der Kultur der Einrichtung angemessenes Verabschiedungsritual aufgefangen werden.

Bei der **Trennung** handelt es um einen konflikthafter Abschied, der entweder einseitig von der Einrichtung ausgeht oder von beiden Seiten aus erfolgt, weil tiefgreifende Konflikte nicht geklärt werden konnten. Mögliche Verletzungen bei dem einseitigen Wunsch der Organisation, sich von der Ehrenamtlichen zu trennen, können nur schwer zur beidseitigen Zufriedenheit bearbeitet werden. Dies ist auch dann der Fall, wenn sich ein Konflikt so zuspitzt, dass beide Seiten die Trennung wünschen. Hier ist eine angemessene Verabschiedung oft sehr viel schwieriger umzusetzen.



#### Gestaltung von Abschied und Trennung

Abschied sollte als etwas Normales angenommen werden. Ein „heimlicher“ Weggang ist in der Regel mit Frustrationen belastet. Grundsätzlich sollte eine Würdigung des geleisteten Engagements stattfinden.



#### Wichtige Faktoren einer professionellen Verabschiedung:

- ein (regelmäßiges) vorgeschaltetes Feedbackgespräch  
Deshalb sollte 1-2mal jährlich ein Gespräch mit den Ehrenamtlichen fest eingeplant sein. Das Thema Zufriedenheit der Ehrenamtlichen sollte ebenso angesprochen werden wie die Wahrnehmung des Engagements der Ehrenamtlichen seitens der Einrichtung. Die Gespräche sollten in einer störungsfreien Atmosphäre und mit einer wertschätzenden Haltung gegenüber den Ehrenamtlichen geführt werden. Kritikpunkte werden nicht erst dann genannt, wenn die Situation eskaliert.
- Ein einheitliches Abschiedsritual ist zu empfehlen
  - angemessener Rahmen
  - Würdigung des Geleisteten
  - Ausstellung einer Bescheinigung (wenn gewünscht)Vergleichbar der Einführung könnte die Form ähnlich wie bei der Verabschiedung von beruflichen Mitarbeiter:innen sein
- Kommunikation und organisatorische Absprachen
  - Wie erfolgt die Übergabe?
  - Wie werden die Kolleg:innen in der Organisation informiert?
  - Wie werden Kooperationspartner:innen informiert?
  - Müssen Gegenstände übergeben werden?

## Besonderheiten bei einer Trennung

### Kritikgespräch

Im Fall einer Trennung sollte (wenn möglich) eine Chance zur Verhaltensänderung vorgeschaltet sein. Dies erfolgt in einem bzw. mehreren Kritikgesprächen:

Erstes Gespräch: Kritik benennen, gewünschte Veränderung beschreiben.

Zweites Gespräch: Gegenseitiges Feedback, ob und wie die Veränderung gelungen ist. Das ist fair gegenüber den Ehrenamtlichen.

### Schlechte-Botschaft-Gespräch

Führt das Kritikgespräch zu keiner Verbesserung und steht der Entschluss für eine Trennung fest, sollte dieser klar und unmissverständlich in einem ‚Schlechte-Botschaft-Gespräch‘ kommuniziert werden. Ein solches Gespräch erzeugt Stress auf beiden Seiten. Es sollte sorgfältig vorbereitet sein.

Wichtige Faktoren:

- Persönliches Gespräch führen
- zeitnah zur Entscheidung zur Trennung
- schonend, aber nicht beschönigend

### Häufige Fehler:

- Das Gespräch wird zu lange hinausgezögert.
- Im Gespräch wird „um den heißen Brei“ herumgeredet.
- Es wird so unklar formuliert, dass die Ehrenamtliche nachfragen muss, um die Nachricht überhaupt zu verstehen („Heißt das jetzt, dass Sie mir Hausverbot erteilen?“)

- Es wird bagatellisiert, „Sie werden sicher ein anderes Engagement finden.“
- Es wird schöngeredet, „So können Sie auch nun wieder häufiger an den von ihnen geliebten Sportangeboten teilnehmen.“
- Es erfolgt eine autoritäre und distanzierte Mitteilung, „Das muss Ihnen doch klar gewesen sein, dass das so nicht weiter geht.“

Konflikte in der Zusammenarbeit gehören zum beruflichen, aber genauso zum ehrenamtlichen Alltag dazu. Eine Organisation sollte daher grundsätzlich überlegen, welche Instrumente der Konfliktlösung auch im ehrenamtlichen Bereich zur Verfügung stehen und welche Handlungsschritte im Konfliktfall umgesetzt werden sollen. Als Beispiel dient eine Handreichung ‚Also, bei uns kommt so etwas nicht vor – Konfliktmanagement und Konfliktmediation im Ehrenamt‘ der Diözesan-Arbeitsgemeinschaft Ehrenamt im Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln e.V.



1 Quelle: Praxisführung professionell, „Wie sag ich bloß?“ Lernen Sie schlechte Nachrichten professionell zu überbringen, aus: P. Weber, Pabst-Verlag

# Die Schlüsselrolle der Ehrenamtskoordination im Freiwilligenmanagement

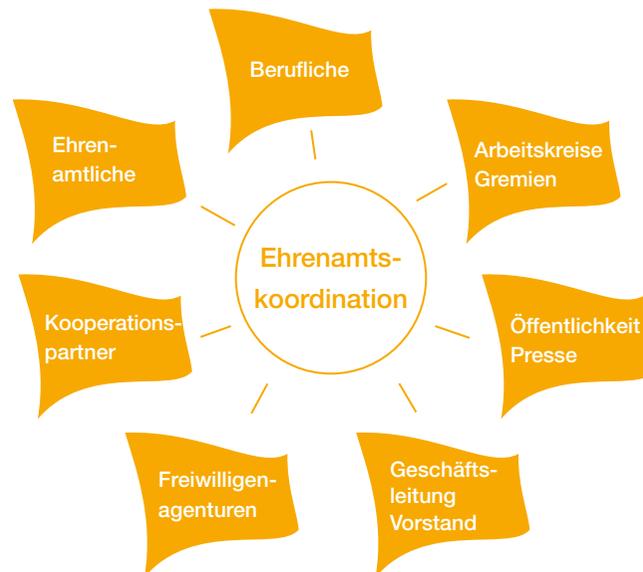
Die Ehrenamtskoordination hat für das Gelingen des Freiwilligenmanagements eine hohe Bedeutung. Sie ist Motor und Moderatorin in einem Prozess der Professionalisierung der Arbeit mit Ehrenamtlichen, gestaltet die Personal- und Organisationsentwicklung mit und ist zugleich Netzwerkerin mit vielfältigen Kooperationspartner:innen.

## Ehrenamtskoordination als Teil von Personal- und Organisationsentwicklung

Die Einbindung von Ehrenamtlichen in die Organisationsstruktur und die Sicherstellung von guten Rahmenbedingungen für ehrenamtliches Engagement gehört zu den wesentlichen Aufgaben der Ehrenamtskoordination. Es ist eine eigenständige Managementaufgabe, Freiwilligenmanagement zu einem integrativen Bestandteil der Organisation zu entwickeln. So verstanden sind Ehrenamtliche genauso wie Berufliche Akteur:innen und wirken daran mit, die Aufgaben des Vereins zu erfüllen, wenn auch mit eigenen Rollen und Aufgaben. Ehrenamtskoordination nimmt eine wichtige Schnittstellenfunktion in der Organisation wahr. In dem sie das Thema Ehrenamt auf allen Ebenen platziert, setzt sie organisationsinterne Prozesse in Gang und entwickelt bei allen Mitarbeitenden eine Haltung zum Thema Ehrenamt.

## Ehrenamtskoordination

- stellt Rahmenbedingungen für ehrenamtliche Mitarbeit her
- sorgt für eine gute Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen
- befähigt berufliche Kolleg:innen, mit Ehrenamtlichen konstruktiv und zum Nutzen der Klient:innen zusammenzuarbeiten
- bringt die Perspektive von Ehrenamtlichen in die Organisation ein
- gestaltet Rollenklärungsprozesse aktiv mit
- ist Mittlerin zwischen den Ehrenamtlichen, den Beruflichen, der Leitung und den Nutzer:innen
- sorgt für Kommunikation nach innen und nach außen



Ehrenamtskoordination gestaltet damit die Kultur in einer Organisation mit. Koordinationsstellen Ehrenamt tragen wesentlich zur Stärkung und Förderung ehrenamtlicher Mitarbeit und damit zur Weiterentwicklung der Organisation bei.

## Ehrenamtskoordination als Netzwerkmanagement

Ehrenamtskoordination agiert in einem Netzwerk verschiedener Akteur:innen, sowohl innerhalb der Organisation wie auch nach außen

### Vernetzung nach innen:

- zu den Ehrenamtlichen
- beruflichen Teams, Projekten, Fachdiensten
- zur Leitung
- organisiert den Kontakt der Ehrenamtlichen untereinander

### Vernetzung nach außen

- Kooperationspartner
- Öffentlichkeit
- Presse
- Kirchengemeinden

Ehrenamtskoordination ist in der öffentlichen Wahrnehmung die Person, die für ein professionelles Freiwilligenmanagement steht – ein nicht unerheblicher Imagegewinn für die Organisation.

## Aufgaben- und Kompetenzprofil der Ehrenamtskoordination

Angesichts der Funktion und des Stellenwertes von Ehrenamtskoordination ist das Aufgabenprofil sehr vielfältig und erfordert weitreichende Kompetenzen.



### Aufgaben in Bezug zur Organisation/zur Leitung

- Erstellung und Abstimmung eines Ehrenamtskonzeptes
- Klärung von Rahmenbedingungen und Ressourcen
- Abstimmung zur Kommunikation in der Organisation
- Entwicklung und Umsetzung einer Wertschätzungs- und Anerkennungskultur
- Mitgestaltung von neuen Projekten und Konzepten

### Aufgaben in Bezug zu den Ehrenamtlichen

- Tätigkeits- und Suchprofile erstellen (gfl. in Zusammenarbeit mit den Fachdiensten)
- Gewinnung von Ehrenamtlichen
- Engagementberatung von Interessierten
- Vermittlung in die Tätigkeit (Erstgespräch)
- Einführung in die Tätigkeit (gfl. in Zusammenarbeit mit den Fachdiensten)
- Begleitung (Feedbackgespräche, Fachaustausch individuell und/oder in Gruppen)
- Qualifikation (Organisation von Fortbildungen)
- Wertschätzung und Anerkennung (individuell, Danke-Veranstaltungen, Bescheinigungen, Glückwünsche, Ehrungen etc.)
- Verabschiedung
- Konfliktmoderation

### Aufgaben in Bezug zu den Hauptamtlichen

- Regelmäßiger Austausch mit den Fachdiensten bzw. mit den Ehrenamtsbeauftragten in den Fachteams
- Unterstützung bei der Entwicklung von Tätigkeitsprofilen
- Konfliktmoderation

### Aufgaben im Netzwerk/nach außen

- Mitwirkung in Arbeitskreisen
- Kontakt zu Kommune, Kirchengemeinde, örtlichen Netzwerken, Freiwilligenzentren
- Beteiligung an Veranstaltungen (stadtfeste, Pfarrfeste, etc.)
- Öffentlichkeitsarbeit
- Fachlicher Austausch mit Kolleg:innen anderer Verbände

### Fachliche und persönliche Kompetenzen

- Kommunikationsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Strukturverständnis
- Konzeptionelles Denken und Formulieren
- Selbständiges Arbeiten und Eigeninitiative
- Moderationskompetenz
- Innovationsfreude und Kreativität
- Netzwerkkompetenz

### Organisatorische Einbindung

Wenn Freiwilligenmanagement ein gewollter Bestandteil der Organisation ist, sollte die Ehrenamtskoordination in enger Abstimmung mit der Leitung agieren können. Hierfür bietet sich die Einrichtung einer Stabs-/Querschnittsstelle mit einem entsprechenden Beschäftigungsumfang an, der den vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben gerecht werden kann.

## Impressum

**Herausgeber:** Diözesan-Caritasverbände NRW

Aachen, Essen, Köln, Münster, Paderborn

Juli 2022

**Redaktion:** Franziska Lindfeld, Lydia Ossmann, Martin Stockmann,

Judith Swoboda, Pia Winkler

Überarbeitete und aktualisierte Fassung des Praxishandbuchs Ehren-  
amtskoordination zum Projekt „*win win für Alle!*“

[www.ehrenamtskonzept.de](http://www.ehrenamtskonzept.de)



Caritas in NRW

Diözesan-Caritasverbände  
Aachen Essen Köln Münster Paderborn