



**NETZWERK  
FREIWILLIGEN  
KOORDINATION**

*Checkliste*

## **Qualitätsmerkmale in der Arbeit mit Freiwilligen**

Erläuterungen zur Umsetzung

Im Auftrag von  **Bundesministerium**  
Soziales, Gesundheit, Pflege  
und Konsumentenschutz

**NETZWERK FREIWILLIGENKOORDINATION**

c/o Wiener Hilfswerk | Schottenfeldgasse 29 | 1072 Wien | Österreich

**Tel.** + 43 (0)1 512 36 61-1660 | **Internet.** [www.freiwilligenkoordination.at](http://www.freiwilligenkoordination.at)

**Mail.** [martin.oberbauer@freiwilligenkoordination.at](mailto:martin.oberbauer@freiwilligenkoordination.at) | **ZVR-Zahl:** 919207569

## Inhalt

Einleitung.....	3
Entstehung der Checkliste.....	3
Für wen ist die Checkliste gedacht? .....	4
Der Nutzen der Checkliste.....	4
Das Entwicklungsmodell.....	5
Phase 1 Vom Interesse an der Arbeit mit Freiwilligen zur Entscheidung Freiwillige einzubinden.....	6
Phase 2 Schaffung und Bereitstellung angemessener Rahmenbedingungen .....	6
Phase 3 Freiwilligenbegleitung vom Einstieg bis zur Beendigung des Engagements.....	7
Phase 4 Regelmäßige Evaluierung und Überprüfung .....	8
Der Aufbau der Checkliste.....	8
Struktur der einzelnen Checklisten-Punkte.....	9
Die Checkliste im praktischen Einsatz .....	9
Trifft das Qualitätsmerkmal zu? .....	9
Was lösen die Qualitätsmerkmale aus? .....	10
Anspruch und Wirklichkeit .....	10
Wirkung entfalten .....	10
Anwendungssettings .....	12
Mit Qualität die Organisation entwickeln .....	13
Wo fängt man an? .....	13
Schritt für Schritt mit Geduld .....	14
Top 10 Empfehlungen für die Arbeit mit der Checkliste.....	15

## Einleitung

Diese Sammlung von Empfehlungen und Hinweisen für eine erfolgversprechende Nutzung der Checkliste „Qualitätsmerkmale in der Arbeit mit Freiwilligen“ entstand aus Rückmeldungen und Diskussionen in fünf vierstündigen Online-Workshops zur Checkliste, aus Konsultationen mit Mitgliedern des Netzwerks Freiwilligenkoordination, die ihre langjährige Expertise einbrachten, und aus zwei Follow up-Workshops. An den Workshops nahmen zwischen Oktober 2021 und Dezember 2022 insgesamt 36 Personen teil, die in ihren jeweiligen Organisationen für Freiwilligenengagement verantwortlich sind. Die Organisationen stammten vorwiegend aus dem Sozialbereich. Die Erkenntnisse und Empfehlungen lassen sich jedoch auch auf andere Freiwilligenbereiche übertragen.

Bei den Workshops setzten sich die Teilnehmer\*innen mit der konkreten Anwendung der Checkliste zur Optimierung der Rahmenbedingungen zur Qualitätssicherung innerhalb ihrer jeweiligen Freiwilligenorganisation auseinander. Schwerpunkte waren dabei das Kennenlernen der theoretischen Hintergründe der Checkliste, die konkrete Anwendung der Checkliste auf die eigene Organisation und Überlegungen, wie die gewonnenen Erkenntnisse für die Organisation nutzbar gemacht werden können. In den Follow up-Workshops reflektierten die Teilnehmer\*innen die mit der Checkliste als Instrument der Organisationsentwicklung gesammelten Erfahrungen und gaben Hinweise für die Optimierung der vorliegenden Erläuterungen.

Die folgenden Ausführungen zielen darauf ab, die Anwendung der Checkliste auch jenen potenziell Interessierten leichter zugänglich zu machen, die nicht an den Workshops teilnehmen konnten. Sie verstehen sich als Anregungen, wie die Checkliste erfolgversprechend eingesetzt und für die qualitätsvolle Weiterentwicklung von Freiwilligenorganisationen verwendet werden kann. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Checkliste kein endgültig abgeschlossenes Produkt darstellt, sondern durch Rückmeldungen aus der Praxis schrittweise adaptiert und verbessert wird.

## Entstehung der Checkliste

Nachdem die von der IG Freiwilligenzentren im Jahr 2014 in Linz durchgeführte Tagung „Qualität – Aber sicher(n)! Qualitätsmanagement in der Freiwilligenarbeit“ großes Interesse und steigenden Bedarf an der Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen gezeigt hatte, blieb dieses Thema in den folgenden Jahren wichtig. Im Jahr 2019 setzte durch die begonnene Erarbeitung der Checkliste durch das Netzwerk Freiwilligenkoordination eine über einzelne Organisationen hinausgehende noch intensivere Auseinandersetzung mit Qualitätsmerkmalen in der Arbeit mit Freiwilligen ein.

Diese Beschäftigung mit Qualitätsmerkmalen ergab sich aus den Zielen des Netzwerks, das sich als Wissenswerkstatt durch den Austausch von Fach- und Erfahrungswissen versteht und das neben der Vernetzung zu aktuellen Fragen der Freiwilligenarbeit die Kompetenzentwicklung in Freiwilligenkoordination und –management vorantreiben möchte. Dazu gehört insbesondere die Weiterentwicklung zeitgemäßer Rahmenbedingungen für Freiwilligenarbeit und hierbei liegt die Beschäftigung mit entsprechenden Qualitätskriterien nahe.

Nachdem in 2019 eine Arbeitsgruppe den Auftrag des Netzwerks erhielt, den Prototypen einer Checkliste zu entwerfen, wurde der dabei entstandene Entwurf vom gesamten Netzwerk evaluiert, in der Praxis ausprobiert und nach den dabei gesammelten Erfahrungen Ende 2020 überarbeitet. Im

Juni 2021 erfolgte die offizielle Präsentation der Checkliste. Die darin enthaltenen Qualitätsmerkmale werden vom Netzwerk Freiwilligenkoordination als Standards für die Arbeit mit Freiwilligen empfohlen.

Inzwischen wurde die Checkliste bereits von vielen Freiwilligenorganisationen eingesetzt. Das Netzwerk Freiwilligenkoordination sammelt die dabei gemachten Erfahrungen und wird die Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge in die nächste Version der Checkliste einarbeiten.

## **Für wen ist die Checkliste gedacht?**

Die Checkliste wendet sich gleichermaßen an große und kleine Vereine, Initiativen und Projekte. Sie bietet Anhaltspunkte, worauf diese achten können, wenn sie den Einsatz von Freiwilligen in ihrer Organisation optimieren wollen. Sie ist ein Werkzeug, das nach Maßgabe des jeweiligen Bedarfs eingesetzt werden soll. Das bedeutet, dass manche Punkte für alle Organisationen, unabhängig von der Größe gleichermaßen relevant sind, während andere vielleicht eher größere als kleinere Organisationen betreffen. Dennoch macht es Sinn, jeden einzelnen Punkt zumindest auf seine Relevanz für die eigene Organisation zu prüfen, um das Risiko zu verringern, einen wesentlichen Aspekt zu vernachlässigen, weil man sich – aus welchem Grund auch immer – nicht damit befassen möchte.

## **Der Nutzen der Checkliste**

Die Checkliste hilft, in der Organisation mehr Aufmerksamkeit für Qualität in der Freiwilligenarbeit zu schaffen. Sie kann Denkanstöße für einen Kulturwandel gegenüber dem Freiwilligenengagement geben und die Grundlage für eine strukturierte Evaluierung des Freiwilligenbereichs in einer Organisation bilden. Sie ermöglicht es, sich sehr fokussiert anzusehen und mit Kolleg\*innen aus der Praxis darüber auszutauschen, was in der eigenen Organisation vorhanden ist und was es braucht. Dabei bietet sie fundierte Anhaltspunkte für interne Diskussionen und konstruktive Auseinandersetzungen über qualitätsvolle Freiwilligenarbeit.

Die Checkliste gibt Sicherheit, die wesentlichen Qualitätskriterien im Blick zu haben. Gegenüber Vorgesetzten und Entscheidungsträger\*innen stellt sie eine differenzierte Argumentationsbasis für erforderliche Veränderungsprozesse dar. Aufgrund der damit verbundenen Innen- und Außenwirkung kann sie den Stellenwert der Funktion „Freiwilligenkoordination“ und deren Einfluss innerhalb der Organisation erhöhen. Und zusätzlich wird ein auf der Checkliste aufbauender Analyse- und Entwicklungsprozess von den darin eingebundenen und von den in weiterer Folge davon profitierenden Freiwilligen als Wertschätzung erlebt.

## Das Entwicklungsmodell

Die einzelnen Punkte der Checkliste folgen einem Modell, das Anfang der 2010er Jahre vom Freiwilligenzentrum Tirol Mitte vorgestellt wurde. Es versteht sich als Organisationsentwicklungsmodell, das einen empfohlenen Ablauf für die Einführung und/oder regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung der Freiwilligenarbeit in gemeinnützigen Organisationen abbildet.

Dieses Modell hat inzwischen einen so hohen Bekanntheitsgrad erreicht, dass es in vielen Lehrgängen für Freiwilligenkoordination verwendet wird und in den Österreichischen Freiwilligenbericht von 2019 aufgenommen wurde.

Für die Verwendung als Grundlage der Checkliste hat das Netzwerk Freiwilligenkoordination dieses Modell überarbeitet und ergänzt:



Grundsätzlich kann das Modell als zeitlich unbegrenzte Spirale verstanden werden, die sich im besten Fall in Richtung einer Optimierung der Rahmenbedingungen für Freiwilligeneinsätze weiterdreht. Sie kann daher sowohl als Basis für die Einführung von Freiwilligenarbeit in eine Organisation als auch als Reflexionsinstrument, mit Blick auf möglicherweise schon viele Jahre lang bestehende Strukturen und Abläufe, genutzt werden. Beide Zugänge werden im Folgenden berücksichtigt.

Für das Verständnis der Checkliste und deren nutzbringende Anwendung ist es unerlässlich, das dahinter liegende Modell zu kennen. Daher werden zunächst die vier Phasen des Entwicklungsmodells näher beschrieben.

## Phase 1

### Vom Interesse an der Arbeit mit Freiwilligen zur Entscheidung, Freiwillige einzubinden

Ausgangspunkt aller weiteren Überlegungen ist das Interesse an der Arbeit mit Freiwilligen. Ein Verein, eine Initiative oder ein Projekt überlegt mit Freiwilligen zu arbeiten, oder setzt sich mit der Frage auseinander, ob weiterhin Interesse an der Arbeit mit Freiwilligen besteht. Dieses grundlegende Interesse stößt die Beschäftigung mit strategischen Zielsetzungen an: Wie wird oder ist die Freiwilligenarbeit in die strategischen Ziele der Organisation eingebettet? Hierbei geht es ausdrücklich nicht um operative Ziele, wie z. B. das Ziel, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt 30 Freiwillige für Besuchsdienste in einer Pflegeeinrichtung akquiriert zu haben. Sondern es geht um übergeordnete Ziele, die Teil der Gesamtstrategie einer Organisation sind, z. B. im Fall des Pflegeheims mit dem Ziel, die Lebensqualität der Bewohner\*innen zu steigern.

Sobald die strategischen Zielsetzungen klar sind, braucht es Bedarfserhebungen, um konkrete operative Ziele festzulegen, die in weiterer Folge die Grundlage für Kosten-Nutzen-Überlegungen sind. Letztere erweisen sich nicht selten als Schwachstelle bei der Vorbereitung der Organisationen auf die Arbeit mit Freiwilligen. Denn immer noch wird die Unentgeltlichkeit von Freiwilligentätigkeiten mit Kostenlosigkeit der Freiwilligenarbeit verknüpft. Dabei fallen in jedem Fall unter anderem für die Personalkosten der Freiwilligenkoordination, Versicherungen, Arbeitsmittel, Weiterbildungen und Maßnahmen der Wertschätzung (wie z.B. gemeinsame Feiern oder Geschenke) an.

Nachdem die genannten Punkte geklärt sind, folgt die Entscheidung der Organisation, dass (weiterhin) mit Freiwilligen gearbeitet werden soll. Weil Interesse und Bedarf besteht, weil es mit den strategischen Zielsetzungen übereinstimmt und weil die Kosten-Nutzen-Rechnung dafür spricht. Diese Entscheidung sollte von allen Entscheidungsträger\*innen in Geschäftsführung und Vorstand getroffen und mitgetragen werden und muss in alle Ebenen der Organisation kommuniziert werden. Hier entscheidet es sich grundlegend, ob alle Beteiligten in einer Organisation hinsichtlich Freiwilligenarbeit an einem Strang ziehen. Es muss klar sein, dass die Organisation Freiwilligenarbeit will und voll und ganz dahinter steht.

## Phase 2

### Schaffung und Bereitstellung angemessener Rahmenbedingungen

Auch in dieser Phase betritt noch kein Freiwilliger die Organisation, sie dient der Vorbereitung von Freiwilligeneinsätzen. In Organisationen, die schon länger mit Freiwilligen arbeiten, bedeutet diese Phase eine Überprüfung und Adaptierung bestehender Rahmenbedingungen und entspricht gewissermaßen der Reparatur eines Autos während der Fahrt. Dass das möglich ist, zeigen immer wieder professionell durchgeführte Organisationsentwicklungs- oder Change-Prozesse.

Dreh- und Angelpunkt der professionellen Rahmenbedingungen ist der Einsatz kompetenter Freiwilligenkoordinator\*innen, deren Position, Funktion und Rolle in der Organisation klar definiert sind. Damit hängt auch zusammen, dass diese Funktion mit einem entsprechenden Zeitbudget und

finanziellen Ressourcen ausgestattet sein muss, um sich in adäquater und professioneller Weise der Koordination der Freiwilligen widmen zu können. „Mitmachen“ hat als Schlüsselbegriff der Freiwilligenarbeit Tradition: Menschen werden eingeladen mitzumachen, um in ihrer Freizeit etwas Positives für die Gesellschaft zu bewirken. „Mitmachen“ wird aber in anderer Bedeutung zu einem fundamentalen Hindernis, wenn dieser Auftrag einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter der Organisation gegeben wird, um neben der, in der Regel die verfügbare Arbeitszeit voll auslastenden, Tätigkeit, auch noch die Koordination von Freiwilligen zu übernehmen. In diesem Fall besteht üblicherweise Nachschärfungsbedarf bei den Kosten-Nutzen-Überlegungen.

Zu den Rahmenbedingungen zählen aber unter anderem auch Versicherungen, die für Freiwillige abgeschlossen werden, Aufwandsentschädigungen (wie z. B. Fahrtkostenersatz) und Infrastruktur, die Freiwillige für die Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen.

Wesentlich als Grundlage für die Gewinnung von Freiwilligen sind schließlich Aufgabenprofile, die intern mit allen relevanten Beteiligten abgestimmt werden. Diese Abstimmung – von der Freiwilligenkoordination initiiert und geleitet – führt zu einer hohen Bereitschaft des bezahlten Personals mit Freiwilligen zusammenzuarbeiten, weil sie bei der Festlegung des Aufgabenspektrums der Freiwilligen mitentscheiden konnten. Es kommt dadurch wesentlich seltener vor, dass bezahlte Mitarbeiter\*innen die Freiwilligeneinsätze als Bedrohung ihres eigenen Aufgabengebiets wahrnehmen und im Umgang mit Freiwilligen eine entsprechende Ablehnung spüren lassen.

Die Einigung auf klare Aufgabenprofile schließt jedoch nicht aus, dass mit den Kompetenzen, Hobbies und Interessen neuer Freiwilliger neue Aufgabenprofile entstehen können., welche als bereichernd für die Organisation empfunden und daher neu geschaffen werden. In diesem Fall ist dann eine nachträgliche Abstimmung mit den betroffenen Berufsgruppen unumgänglich, um eine stimmige Aufnahme in die Organisation zu ermöglichen.

Nachdem diese Vorbereitungen geschafft bzw. die bestehenden Rahmenbedingungen überprüft und optimiert wurden, beginnt mit der Werbung die Auswahl und Aufnahme neuer Freiwilliger. Im besten Fall erfolgt diese Werbung zielgruppenspezifisch mit entsprechender Wortwahl und auf den passenden Informationskanälen.

### **Phase 3**

#### **Freiwilligenbegleitung vom Einstieg bis zur Beendigung des Engagements**

Diese Phase wird meist als die zentrale Phase betrachtet. Dennoch stellen die beiden vorangehenden Phasen sicher, dass die ankommenden Freiwilligen in der Organisation ein Umfeld vorfinden, das auf sie vorbereitet ist und das es ihnen möglichst leicht macht, Anschluss zu finden, Wirkung zu entfalten und – sobald es, aus welchen Gründen auch immer, nicht mehr passt, – die Organisation zu verlassen.

Der erste Abschnitt dieser Phase ist dem Einstieg („onboarding“) der Freiwilligen gewidmet. Er reicht vom ersten Kennenlernen über die Einführung in die übernommenen Aufgaben und das Bekanntmachen mit Freiwilligen und Hauptamtlichen, mit denen zusammenzuarbeiten ist, bis hin zu einem Aufnahmegespräch nach einer Schnupperphase. Im Aufnahmegespräch wird abgeklärt, ob die gegenseitigen Erwartungen erfüllt werden und eine weitere Zusammenarbeit gewünscht ist.

Mit dem Begriff der Anerkennungskultur sind all jene Maßnahmen gemeint, die als sicht- und spürbares Zeichen der Wertschätzung gesetzt werden. Er umfasst aber darüber hinaus ganz allgemein alle wertschätzenden Umgangsformen mit Freiwilligen und schließt in einer breiteren Auslegung auch alle in den Phasen 1 und 2 erwähnten Schritte mit ein, da es als Wertschätzung Freiwilligen gegenüber verstanden werden kann, wenn die Organisation gut auf ihren Einsatz vorbereitet ist. Weiterbildungsangebote sind in diese Phase Mittel zur Kompetenzsteigerung und auch eine Form der Wertschätzung.

Mit dem aktiv gestalteten Ausstieg endet diese Phase. Die bewusste Gestaltung des Engagement-Endes soll ein stillschweigendes „Ausschleichen“ und allmählichen Kontaktverlust, der oft schließlich in einem Abschiedsbrief endet, verhindern. Ein Szenario, das für beide Seiten, Freiwillige und Organisation, unbefriedigend ist. Gelingt es jedoch, ein abschließendes Gespräch zu führen, Dank für erbrachte Leistungen auszusprechen, vielleicht auch im Kreis anderer Freiwilliger den Abschied zu feiern, dann findet das Engagement nicht nur einen guten Abschluss, sondern die Freiwilligen werden weiterhin als Multiplikator\*innen und „Werbeträger\*innen“ für die Organisation fungieren.

## **Phase 4**

### **Regelmäßige Evaluierung und Überprüfung**

Zur Beurteilung, wie gut die getroffenen Entscheidungen, die eingeführten Rahmenbedingungen und die durchgeführte Freiwilligenbegleitung den Erwartungen entsprechen, braucht es deren regelmäßige Überprüfung. Auch wenn es manchmal einen gewissen Widerstand gegen Messgrößen und Kennzahlen gibt, geben sie dennoch wertvollen Aufschluss darüber, ob die angestrebten Ziele erreicht worden sind. Daraus lassen sich Verbesserungsschritte ableiten, die in weiterer Folge ebenso wieder auf ihre Wirkung hin überprüft werden – alles in allem ein wiederkehrender Prozess zur fortschreitenden Verbesserung der Strukturen und Prozesse in einer Freiwilligenorganisation.

## **Der Aufbau der Checkliste**

Da es sich im Zuge der inhaltlichen Diskussionen über den Aufbau der Checkliste herausgestellt hat, dass das Entwicklungsmodell zwar ein brauchbarer Grundraster ist, aber für die Zwecke der Checkliste nicht eins zu eins übernommen werden kann, sind die einzelnen Punkte der Checkliste nicht deckungsgleich mit den Punkten des Entwicklungsmodells.

Einzelne im Modell nicht enthaltene Punkte wurden wegen ihrer Wichtigkeit hinzugefügt, z. B. Punkt „1.4. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für den Einsatz von Freiwilligen sind den Verantwortlichen in der Organisation bekannt“ oder Punkt „2.5 Aufnahmekriterien liegen vor“. Andererseits wurden all jene Punkte des Modells, die sich mit dem Einstiegsprozedere befassen, in der Checkliste zu Punkt „3.2 Der Einstiegsvorgang ist strukturiert und begleitet“ zusammengefasst.

Somit wurden aus den 19 Punkten des Entwicklungsmodells 21 nicht völlig deckungsgleiche Punkte der Checkliste. Im Wesentlichen folgt die Logik der Checkliste aber der Entwicklungslogik des Modells, auf dem sie beruht.



## Struktur der einzelnen Checklisten-Punkte

Jedes Qualitätsmerkmal der Checkliste setzt sich aus vier Komponenten zusammen:

- Überschrift, als Qualitätsmerkmal oder –ziel formuliert
- Kompakte Erläuterung dieses Qualitätsmerkmals
  - entfällt, wenn die Überschrift selbsterklärend ist
- Auswahlmöglichkeit, in welchem Ausmaß dieses Merkmal vorhanden ist
  - nicht vorhanden / teilweise vorhanden / in Bearbeitung / vorhanden
  - „teilweise vorhanden“ und „in Bearbeitung“ können sich überschneiden und daher beide angekreuzt werden, wenn an der Umsetzung des Qualitätsmerkmals gearbeitet wird und es deshalb erst teilweise vorhanden ist. Es gibt aber Situationen, in denen ein Merkmal nur teilweise vorhanden ist, aber an einer vollständigen Umsetzung nicht gearbeitet wird.
- Beispiele aus Organisationen der Netzwerk-Mitglieder, an denen das Vorhandensein des Merkmals ersichtlich sein kann
  - diese Liste ist naturgemäß unvollständig und kann durch organisationsspezifische Beispiele ergänzt werden

## Die Checkliste im praktischen Einsatz

Die Checkliste bietet eine Abfolge von 21 Qualitätsmerkmalen, welche nacheinander auf ihr Zutreffen für die jeweilige Organisation überprüft werden können. Wollen Vereine, Initiativen oder Projekte wissen, wie gut sie in Bezug auf Freiwilligenengagement organisiert sind, dann lohnt es sich, die Checkliste Punkt für Punkt durchzugehen und bei jedem Punkt eine Einschätzung zu treffen, ob bzw. in welchem Ausmaß er vorhanden ist.

### Trifft das Qualitätsmerkmal zu?

Diese Einschätzung gelingt nicht immer sofort, da man möglicherweise die bei dem jeweiligen Qualitätsmerkmal angeführten Beispiele nicht kennt. Daraus ergibt sich ein erster handlungsleitender Impuls, nämlich in Erfahrung zu bringen, ob eines dieser Beispiele in der Organisation vorliegt und ob das betreffende Qualitätsmerkmal dort entsprechend vorkommt.

Manchmal ist die sich hier anschließende Recherche nicht nur deshalb interessant, weil sie Aufschlüsse über ein etwaiges Vorhandensein des Qualitätsmerkmals gibt, sondern auch, weil sie in der Regel mit der Aufnahme organisationsinterner Kontakte einhergeht und somit auch andere Personen in der Organisation auf das Thema aufmerksam macht und bereits ein wenig involviert.

Für manche neue oder kleine Initiative mag der eine oder andere Punkt zum Zeitpunkt des Ausfüllens der Checkliste (noch) nicht relevant sein. Dann kann es durchaus Sinn machen, diese Punkte zwar zur Kenntnis zu nehmen und sich vorzunehmen, sie zu gegebener Zeit erneut zu überprüfen, aber vorläufig dazu keine Einschätzung vorzunehmen. Diese Flexibilität in der Handhabung besteht, soll aber nicht dazu führen, unbeliebten oder nicht ganz so leicht realisierbaren Qualitätsmerkmalen auszuweichen oder sie geringzuschätzen.

## Was lösen die Qualitätsmerkmale aus?

Während des Versuchs, jedes Qualitätsmerkmal zu beurteilen und für die eigene Organisation eine möglichst realistische Einschätzung zu treffen, können Überlegungen und Fragen angestoßen werden, denen man sich in weiterer Folge widmen möchte. Aus diesem Grund wurde das Layout der Checkliste so gestaltet, dass es bei den einzelnen Punkten viel freien Platz gibt, auf dem diese Gedanken notiert werden können. So wird die Checkliste von einem bloßen Fragebogen zu einem Arbeitswerkzeug, das die Grundlage für weiterführende Aktivitäten – z. B. Recherchen, Rückfragen bei Kolleg\*innen, Anstoß für gemeinsame Reflexion – bilden kann.

## Anspruch und Wirklichkeit

Die Checkliste enthält bei jedem Punkt ein paar Beispiele, woran das jeweilige Qualitätsmerkmal in der Praxis der Organisation ablesbar sein könnte. Dem Netzwerk Freiwilligenkoordination ging es dabei darum, dass die Nutzer\*innen der Checkliste schriftliche Zeugnisse als Belege für das Vorhandensein dieses Qualitätsaspekts anführen können. Damit wird verhindert, dass die Einschätzung einzelner Qualitätsmerkmale auf Hörensagen und subjektiven Meinungen beruht. Zusätzlich ist die Verschriftlichung auch wichtig bei Personalwechseln (Wissenstransfer).

Auch wenn es schriftliche Hinweise für das Vorhandensein eines Qualitätsmerkmals gibt, bedeutet das nicht, dass das betreffende Merkmal im Alltag der Organisation auch wirklich sicht- und spürbar wird. Manche schriftliche Absichtserklärung bleibt selbiges und wird keine gelebte Wirklichkeit. Daher soll die Bearbeitung der Checkliste über die Beurteilung schriftlicher Grundlagen hinaus auch immer einen Bezug zur gelebten Praxis aufweisen. Für die Beurteilenden bedeutet das die Berücksichtigung einer zusätzlichen Dimension, welche die Arbeit mit der Checkliste zwar zum einen komplexer und aufwändiger macht, aber zum anderen umso mehr Veränderungspotenzial aufzeigt.

## Wirkung entfalten

Die Anwendung der Checkliste durch Freiwilligenkoordinator\*innen oder für Freiwilligenarbeit in einer Organisation verantwortliche Personen kann – und sollte – auf mehreren Ebenen Wirkung entfalten. Wenn die einzelne Person die Checkliste nutzt, um sich ein individuelles Bild zu machen, den eigenen Kenntnisstand zu überprüfen und gegebenenfalls zu recherchieren, um diesen zu vervollständigen, dann ist das eine gute Grundlage für das weitere Vorgehen, hat aber in der Regel

noch keine merkbaren Auswirkungen auf die Gesamtorganisation. Eine schlüssige Analyse bildet aber oft die Grundlage dafür, dass Aufmerksamkeit geschaffen und die Notwendigkeit von Veränderungen sichtbar gemacht werden.

Um Auswirkungen erreichen zu können, ist es nicht ratsam, weitere Schritte als „Einzelkämpfer\*in“ zu machen und auf der Basis von hohem Engagement und starkem Veränderungsbestreben eigenwillig auf andere zuzugehen und sie für einen Veränderungsprozess gewinnen zu wollen. Viel erfolgsversprechender im Hinblick auf einen für die Gesamtorganisation relevanten Entwicklungsschub ist die Klärung des Vorhabens und weiteren Vorgehens mit der/dem Vorgesetzten. Ein ausführliches Auftragsklärungsgespräch bildet die Basis dafür, dass die weiteren Schritte mit Entscheidungsträger\*innen der Organisation abgestimmt sind und deren Rückhalt dafür gewonnen wurde. Ohne diese Klärung neigen die angestrebten Entwicklungen dazu ins Leere zu laufen und die Energien aller Beteiligten zu verschwenden ohne Aussicht auf tatsächliche Veränderungen. Im günstigsten Fall liefert der angestrebte Entwicklungsprozess einen Beitrag zu einem ohnehin in der Organisation ablaufenden Prozess und man kann auf einen fahrenden Zug aufspringen und dessen Schwung nutzen.

Sobald der Auftrag mit Vorgesetzten geklärt ist, lässt sich die Wirkung der durch die Checkliste gewonnenen Erkenntnisse steigern, indem die von einer Einzelperson getroffenen Einschätzungen mit anderen geteilt und deren Sichtweisen dazu eingeholt werden. Andererseits kann es von vornherein interessant sein, die erste Einschätzung nicht alleine, sondern gleich gemeinsam mit einer Gruppe ausgewählter Personen durchzuführen und damit gleich zu Beginn unterschiedliche Zugänge und Blickwinkel erkennen zu können.

Für die Auswahl geeigneter Personen und um keine wichtigen Anspruchsgruppen zu übersehen, empfiehlt sich die Durchführung einer sorgfältigen Umfeld-Analyse, welche Gruppe/welche Personen in der Organisation für die Qualität der Freiwilligenarbeit wichtig sind bzw. wem die Qualität der Freiwilligenarbeit wichtig ist. Eine solche Analyse kann die Form einer einfachen Mindmap annehmen, wie beispielsweise die folgende:



Zur Vertiefung der Mindmap und um die Bedeutung der jeweiligen Gruppe für das Qualitätsthema genauer zu erfassen kann es unterstützend sein, sich zu jeder einzelnen Gruppe zu überlegen, welchen Nutzen sie durch die Qualität der Freiwilligenarbeit dieser Organisation hat oder haben könnte. Dieser Nutzen kann auch als gutes Argument verwendet werden, um jemanden für die Mitarbeit zu gewinnen.

In einem weiteren Schritt gilt es, zu den als relevant erkannten Anspruchsgruppen Personen zu benennen, die in die Auseinandersetzung mit den Qualitätsmerkmalen der Checkliste einbezogen

werden können. Bei der Einbindung Freiwilliger ist es wichtig, sich der Gefahr bewusst zu sein (und gegenzusteuern), dass der Eindruck von zwei „Freiwilligenklassen“ entstehen könnte, jenen die unmittelbar einbezogen sind und anderen, die erst mittelbar damit befasst werden.

## Anwendungssettings

Sobald die für Qualität relevanten Gruppen identifiziert und Vertreter\*innen daraus namhaft gemacht wurden, geht es darum, sie zu einer Auseinandersetzung mit der Checkliste einzuladen und ihre Sichtweisen einzubeziehen. Das erweitert nicht nur das Spektrum der Einschätzungen und erhöht die Treffsicherheit der Beurteilungen. Außerdem bietet es gleichzeitig die Chance, die Bereitschaft zu Veränderungsprozessen anzustoßen und anschließend auch zu einer höheren Selbstverpflichtung der Beteiligten beizutragen, die neuen Wege mitzugehen. Unter dem bekannten Motto „Betroffene zu Beteiligten machen“ sind Personen, die schon in die Analyse einbezogen wurden und deren Sichtweisen hier Gehör gefunden haben und wertgeschätzt wurden, mit dem Thema und möglichen Optimierungserfordernissen vertrauter. Sie weisen üblicherweise in weiterer Folge eine größere Bereitschaft auf, aktiv und konstruktiv an anstehenden Veränderungs- und Entwicklungsvorgängen mitzuwirken.

Für einen erfolgreichen Prozess wird empfohlen, eine möglichst breite Mischung von Beteiligten anzustreben und sowohl regional als auch nach Funktionen in der Organisation gemischte Vertreter\*innen anzufragen / auszuwählen, die dadurch möglichst unterschiedliche Sichtweisen einbringen und zu einer tieferen Verwurzelung der Ergebnisse beitragen können.

Bei manchen dieser ausgewählten Personen ist es vielleicht am günstigsten Einzelgespräche zu führen (z. B. mit Vorgesetzten oder Netzwerkpartner\*innen) und deren Erkenntnisse danach zusammenzuführen. Andere könnten in Gruppen mit der Checkliste oder Ergebnissen der Checkliste befasst werden. Die folgenden Settings eignen sich dafür:

- Etablierte und vertraute Settings, wie zum Beispiel Freiwilligenteams, Führungskreise, Treffen von Freiwilligenkoordinator\*innen, Halbjahresklausuren, Mitarbeiter\*innen-Tage oder interne Qualitätsaudits
- Zusätzliche Settings, die eigens für den Entwicklungsprozess eingeführt werden, wie zum Beispiel moderierte Strategieprozesse mit entsprechenden Klausuren, Meetings, Arbeitsgruppen etc., oder Fokusgruppen, Informationsveranstaltungen, Großgruppen-Veranstaltungen (wie z. B. Open Space)

Wird die Checkliste als Hilfsmittel für Organisationsentwicklung genutzt, dann wird empfohlen, den gesamten Prozess von vornherein professionell zu planen, immer wieder Rückkoppelungsschleifen einzubauen (Wo stehen wir auf unserem Weg zur Verbesserung der Freiwilligenarbeit? Haben alle Beteiligten immer noch dasselbe Verständnis, worum es hier geht? Ziehen noch alle am selben Strang?) und – wenn es sich um einen sehr vielschichtigen und komplexen Change-Prozess handelt, der viele Ebenen und Anspruchsgruppen in hohem Maß involviert – externe Beratungsleistungen mit einzuplanen, sofern man es sich finanziell leisten kann.

## Mit Qualität die Organisation entwickeln

Mit der Checkliste „Qualitätsmerkmale in der Arbeit mit Freiwilligen“ steht ein Werkzeug zur Verfügung, das geeignet ist, die Entwicklung einer Freiwilligenorganisation anzustoßen, voranzutreiben und zu evaluieren. Die Checkliste kann generell zum einen zur aktuellen Bestandsaufnahme der Ist-Situation einer Organisation verwendet werden und zum anderen als Instrument, um auf der Ist-Analyse aufbauend Entwicklungen in Gang zu setzen. Die Status quo-Erhebung mag für manche Freiwilligenkoordinator\*innen zu einem bestimmten Zeitpunkt im primären Fokus liegen, weil sie damit ihre Arbeit und ihre Leistungen gegenüber Vorgesetzten rechtfertigen können. Einen breiteren Nutzen bringt die Erhebung aber, wenn sie gleich von vornherein entwicklungsorientiert eingesetzt wird mit der Perspektive, die gewonnenen Erkenntnisse für einen Qualitätsschub in der Organisation zu nutzen.

### Wo fängt man an?

Wird an mehreren Stellen Entwicklungsbedarf sichtbar, taucht sehr schnell die Frage auf, wo man zuerst ansetzen und welche Themen man zunächst bearbeiten sollte. Besteht in einer Organisation eine große Veränderungsbereitschaft, weil man z. B. merkt, dass der Status quo sehr unbefriedigend und eine Veränderung dringend erforderlich ist, um z. B. im Wettbewerb um Freiwillige mithalten zu können, dann kann es gut möglich sein, umfassendere Strategie- und Organisationsentwicklungsprozesse in Gang zu setzen. In dessen Verlauf können viele der in der Checkliste enthaltenen Qualitätsaspekte einfließen und mit bearbeitet werden.

Ist das allgemeine Klima hinsichtlich Entwicklungsprozessen und die wahrgenommene Veränderungsbereitschaft hingegen als eher niedrig ausgeprägt einzuschätzen, kann es durchaus zielführend sein, einzelne Aspekte der Checkliste herauszugreifen und sich vorrangig mit jenen zu befassen, die eine rasche, befriedigende Lösung und Verbesserung („quick wins“) erwarten lassen. Auch kleine Schritte können in Summe viel bewirken. Über quick wins kann auch eine positive Stimmung gegenüber der Organisationsentwicklung aufgebaut werden, welche die Bearbeitung von komplexeren oder umstritteneren Themen leichter möglich macht. Und nicht zuletzt helfen quick wins dabei, dass alle Beteiligten motiviert und am Prozess dran bleiben.

Die Entscheidung dafür, mit welchen Qualitätsmerkmalen man sich auseinandersetzt, hängt nicht zuletzt auch von den verfügbaren Zeitressourcen der dafür verantwortlichen Person(en) ab. Gibt es in der Organisation kaum Verständnis dafür, wenn z. B. die Freiwilligenkoordination ganz allgemein mit sehr wenigen Ressourcen das Auslangen finden muss, dann bleibt umso weniger Zeit für Entwicklungsprozesse übrig. Auch das kann die Entscheidung begünstigen, sich vorrangig mit kleineren, überschaubareren Qualitätsmerkmalen zu befassen.

## Schritt für Schritt mit Geduld

Abschließend soll ganz deutlich hervorgehoben werden, dass Entwicklungsprozesse, die mit der Arbeit an der Checkliste (aber auch unabhängig davon) angestoßen werden, durchwegs mit Zeit verbunden sind und nicht von heute auf morgen stattfinden und erwartet werden dürfen. Dieser Hinweis gilt besonders für jene Nutzer\*innen der Checkliste, die dabei feststellen, was sie alles von ihrer Organisation nicht wissen und kennen, wie viele „Baustellen“ es zu bearbeiten gäbe und wie viele „Lücken“ das System der Freiwilligenarbeit in ihrer Organisation aufweist. Das kann entmutigen und frustrieren. Umso wichtiger ist es, sich die entsprechenden Aufträge der Vorgesetzten zu holen, Schritt für Schritt vorzugehen, der Entwicklung Zeit zu geben und auch kleine Erfolge wertzuschätzen! Schritt für Schritt an diesem Projekt zu arbeiten kann helfen, Entmutigung und Frustration zu vermeiden.

„Rom ist nicht an einem Tag erbaut worden“ heißt es, und die Freiwilligenarbeit einer Organisation lässt sich ebenso nicht von heute auf morgen optimieren. Dazu braucht es manchmal einen langen Atem, vor allem aber auch eine stabile interne Verankerung und Positionierung der für diesen Prozess zuständigen Person. Je besser das „Standing“ der Freiwilligenkoordination oder des Freiwilligenmanagements in der betreffenden Organisation ist, umso eher finden die durch die Checkliste ans Licht gebrachten Themen Gehör und haben Aussichten bearbeitet und weiterentwickelt zu werden. Und umgekehrt erhöht die Auseinandersetzung mit den Entwicklungsthemen das Standing der Freiwilligenkoordination oder des Freiwilligenmanagements.

## Top 10 Empfehlungen für die Arbeit mit der Checkliste

- Setzen Sie die Checkliste nicht nur zur Erhebung eines Ist-Zustands sondern entwicklungsorientiert ein und nutzen Sie die gewonnenen Erkenntnisse für einen Qualitätsschub in der Organisation.
- Nutzen Sie die Checkliste als eine Art „Sicherheitsnetz“ oder „Wanderkarte“, die Orientierung gibt und einen professionellen Rahmen – auch für die interne Kommunikation von Veränderungsvorhaben – schafft.
- Ein ausführliches Auftragsklärungsgespräch bildet die Basis dafür, dass die weiteren Entwicklungsschritte mit Entscheidungsträger\*innen der Organisation abgestimmt sind und von ihnen mitgetragen werden.
- Planen Sie den gesamten Entwicklungsprozess von vornherein sorgfältig und sehen Sie immer wieder Rückkoppelungsschleifen vor, um Zwischenergebnisse in die Organisation zu tragen, Resonanz zu bekommen und daraus wichtige Impulse für die Weiterarbeit zu gewinnen.
- Finden Sie heraus, welche Gruppe/welche Personen in der Organisation für die Qualität der Freiwilligenarbeit wichtig sind bzw. wem diese Qualität besonders wichtig ist.
- Verwenden Sie die Checkliste nicht (nur) alleine, sondern beziehen Sie relevante Anspruchsgruppen ein. Dadurch fließen unterschiedliche Zugänge und Blickwinkel ein und mehrere Personen werden für erforderliche Veränderungsprozesse sensibilisiert.
- Nutzen Sie vertraute Routine-Settings und bieten Sie zusätzliche Diskussionsformate an, um einen breit angelegten Austausch über die nötigen Veränderungen zu erleichtern.
- Verbesserungsvorschläge, die sich rasch umsetzen lassen („quick wins“), schaffen eine positive Stimmung gegenüber komplexeren oder umstritteneren Themen/Lösungen.
- Vermeiden Sie den Anspruch, gleich alles und das auch noch schnell umzusetzen. Geduld und Ausdauer sind angesagt.
- Machen Sie (auch Zwischen-)Erfolge sichtbar und feiern Sie sie!