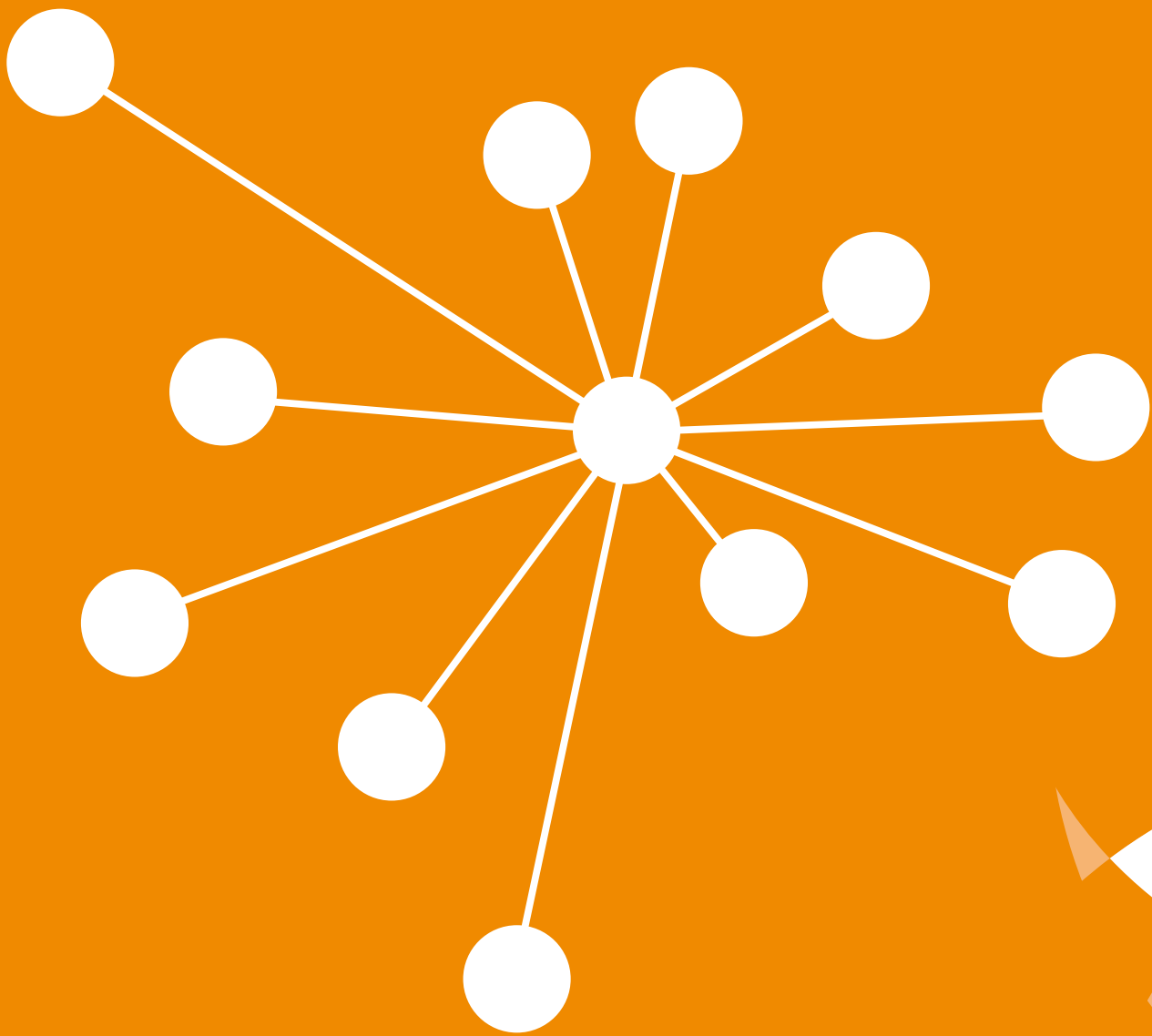


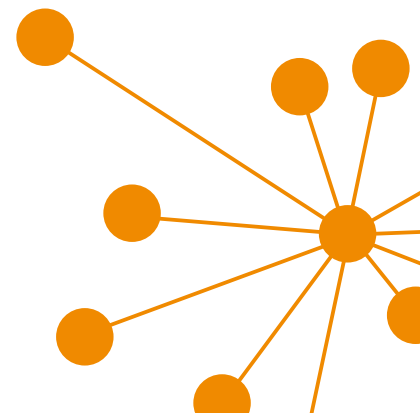
**Freiwilligenagenturen  
als zivilgesellschaftliche Akteure –  
Lern- und Wachstumsprozesse für eine  
lebendige Bürger\_innengesellschaft**

Handbuch zur Qualifizierungsoffensive für  
Freiwilligenagenturen in Berlin

Teil I – 2013



<b>Warum dieses Handbuch?</b>	3
<b>Wie kam es zu „Freiwilligenagenturen“?</b>	4
<b>Was sind Freiwilligenagenturen?</b>	5
<b>Grundsätze zivilgesellschaftlichen Handelns für Freiwilligenagenturen</b>	7
<b>Hauptaufgaben und Fachdisziplinen in der Arbeit von Freiwilligenagenturen</b>	9
<b>4-Stufen-Modell für die Entwicklung von Freiwilligenagenturen</b>	11
<b>Diversity im Rahmen der Qualifizierungsoffensive</b>	14
<b>Ziele der Qualifizierungsoffensive für Freiwilligenagenturen in Berlin</b>	17
<b>Die Ernte eines Jahres – die Seminar-Module 2013</b>	18
<b>I. Empfehlungen des Hauses – Freiwillige beraten</b>	19
Worum geht es?	19
Einige Kostproben aus den Seminaren	19
Grundsätze der Beratung	20
Die Form der Beratung	20
Standards eines Beratungsgesprächs	21
Und nach der Beratung?	22
Zutaten für eine erfolgreiche Beratung	23
Welche Fragen helfen weiter?	23
Was tun, wenn...	24
Freiwillige beraten – Diversity im Blick	25
<b>II. Das täglich Brot – Daten verwalten</b>	27
Worum geht es?	27
Einige Kostproben aus dem Seminar	27
Merkmale des Administrationssystems Freinet	28
Merkmale des Administrationssystems Ehrenamtsmanager	28
Zutaten für das erfolgreiche Verwalten von Daten	29
Welche Fragen führen weiter?	29
Was tun, wenn...	29
Daten verwalten – Diversity im Blick	30



<b>III. „Mir gefällt die Atmosphäre!“ – Organisationen beraten</b>	32
Worum geht es?	32
Einige Kostproben aus dem Seminar	32
Grundsätze, Beratungsangebot, systemischer Ansatz	33
Das Beratungsmodell der Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis e.V.	34
Interkulturelle Aspekte in der Beratung von Organisationen	35
Zutaten für eine erfolgreiche Beratung von Organisationen	36
Welche Fragen helfen weiter?	36
Was tun, wenn...	37
Organisationen beraten – Diversity im Blick	38
<b>IV. „Da musst du unbedingt hingehen!“ – Kommunikation</b>	40
Worum geht es?	40
Einige Kostproben aus dem Seminar	40
Wer sind wir, was wollen wir, wie kommunizieren wir am besten?	40
Die Beziehung zu Presse und Medien	42
Zutaten für eine erfolgreiche Kommunikation	44
Welche Fragen führen weiter?	44
Was tun, wenn...	44
Kommunikation gestalten – Diversity im Blick	45
<b>V. Die eigenen Brötchen verdienen – Finanzen</b>	47
Worum geht es?	47
Einige Kostproben aus dem Seminar	47
Bestandsaufnahme: Die finanzielle Situation von Freiwilligenagenturen	47
Fundraising-Strategien	50
Zutaten für ein erfolgreiches Finanzierungskonzept	52
Welche Fragen führen weiter?	52
Was tun, wenn...	52
<b>VI. Den Perspektivwechsel üben – Diversity</b>	54
Worum geht es?	54
Einige Kostproben aus dem Seminar	54
Was ist Diversity?	54
Mohamed Nasser: Vorstellung des Vereins Huda e.V.	57
Diversitystrategien für die eigene Agentur	58
<b>Medienverzeichnis</b>	59

Seit 1988 ist die Landesfreiwilligenagentur Berlin das Berliner Kompetenzzentrum für die Förderung und Aktivierung von freiwilligem, bürgerschaftlichen Engagement.

Sie ist frühzeitig in den internationalen Austausch mit anderen Expert\_innen aus den USA, aus Kanada, den Niederlanden, Großbritannien, Frankreich, aber auch mit den Anfängen in Deutschland bei der „Münchner Helfer Information“<sup>1</sup> gegangen und hat ihn gepflegt.

Seit 1998 ist sie als Partnerin der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland und später zunehmend eigenständig als Entwicklerin für das Freiwilligenmanagement mit Ausbildungs- und Beratungsangeboten in Berlin, aber auch in Österreich, der Schweiz und Südtirol aktiv.

Mit der Gründung der Landesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen Berlin (LAGFA) im Jahr 1998 wurde ein Fachkreis zur zivilgesellschaftlichen Entwicklung passgenauer Engagementangebote sowie hilfreicher Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement gegründet, der bis heute intensiv zusammenarbeitet.

Einen lange gehegten Wunsch nach einer gemeinsamen Qualifizierungsoffensive setzt die Landesfreiwilligenagentur Berlin seit Oktober 2012 im Rahmen des gleichnamigen Projektes mit Mitteln der Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin in Kooperation mit der LAGFA Berlin um. In diesem Projekt bündeln wir Erfahrungen und Kenntnisse der ehren- und hauptamtlich Tätigen der inzwischen 22 Freiwilligenagenturen in Berlin. Auch werden Fachimpulse aus der Wissenschaft, der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen, weiteren Fachkreisen des Freiwilligenmanagements sowie aus der Zivilgesellschafts-Debatte<sup>2</sup> in Deutschland zur Stärkung der Beratungs- und Entwicklungsangebote der LAGFA Berlin aufgenommen und zusammengeführt.

In diesem Praxishandbuch werden sieben Seminartage, die im Jahr 2013 im Rahmen der dreijährigen Qualifizierungsoffensive für Freiwilligenagenturen durchgeführt wurden, mit ihren wesentlichen Ergebnissen und Beiträgen dokumentiert.

Darüber hinaus soll dieser erste Teil des Handbuches eine Einführung in die professionelle Arbeit von Freiwilligenagenturen geben.

In Teil II und Teil III des Praxishandbuches werden die Ergebnisse aus den darauf folgenden Seminaren der Jahre 2014 und 2015 erscheinen.

Unser herzlicher Dank gilt allen Referent\_innen sowie den Mitwirkenden aus den Seminaren und der Fachtagung 2013. Wir wünschen viel Spaß bei der Lektüre!



<sup>1</sup> <http://www.tatendrang.de/tatendrang/historie/>

<sup>2</sup> Zum Konzept der Zivilgesellschaft siehe zum Beispiel: Zimmer, Annette (2012): Die verschiedenen Dimensionen der Zivilgesellschaft. <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138713/dimensionen>.

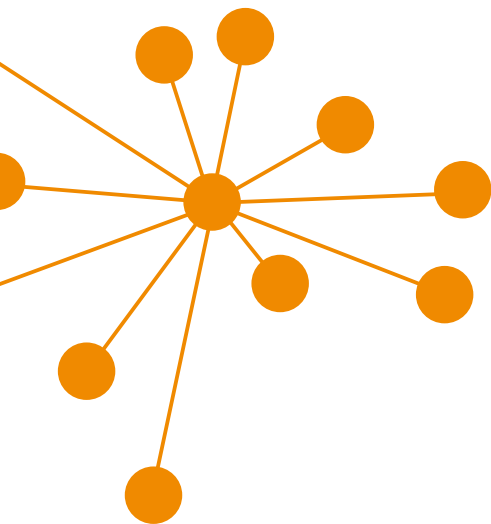
## Wie kam es zu „Freiwilligenagenturen“?

In Berlin ging die Initialzündung von der Idee einer „neue[n] Kultur des Helfens“<sup>3</sup> aus. Ende der achtziger Jahre wurde in der Stadt die ambulante Versorgung für Ältere auf- und ausgebaut. Es wurde deutlich, dass neben der neuen Versorgungsform und Formen der Selbsthilfe auch die Frage nach den sozialen Kontaktnetzen eine wichtige Rolle spielte: ältere Menschen in funktionaler Wohnumgebung, aber ganz allein? Gleichzeitig wurde ein Rückgang von jungen Interessierten in den Wohlfahrtsverbänden festgestellt, obwohl die Bereitschaft zur Hilfe in der Bevölkerung durchaus weit verbreitet war.

Aus diesen Konstellationen heraus und fachlich unterstützt durch eine Studienreise zu Volunteer-Centers in den USA und in Kanada gründete sich 1988 der Treffpunkt Hilfsbereitschaft als Anlaufstelle für Menschen, die sich sozial engagieren wollten. Auch in München war bereits 1980 ein ähnlicher Modernisierungsprozess für den Bereich des sozialen Ehrenamtes mit der Gründung der Münchner Helferinformation gelungen.

Erste Kontakte bestätigten die vergleichbaren Grundideen und Anliegen zwischen München und Berlin. Ab 1994 kamen weitere Fachkontakte nach Bremen und Dortmund hinzu. Aus dieser überregionalen Debatte entstand der Wunsch, eine eigene Bezeichnung für die neu entstandenen Einrichtungen zu entwickeln: Die Freiwilligkeit der Interessierten sollte ein wichtiger Ausgangspunkt für das Leitbild sein, ebenso wie die Vermittlungs- und Serviceleistungen, welche die Einrichtungen erbringen sollten, um Freiwillige auf ihrem Weg in ein Engagement zu unterstützen und zu „empowern“. So entstand der Begriff „Freiwilligen-Agentur[...]“<sup>4</sup>.

In den folgenden Jahren konnte durch eine Zusammenarbeit mit der Stiftung Mitarbeit in Bonn eine erste bundesweite Vernetzung von Initiativen und Ansätzen dieser Art angestoßen werden.<sup>5</sup> Erstmals wurde 1996 eine bundesweite Fachtagung in Würzburg ausgerichtet. Bereits 1997 schlossen sich die über zwanzig Freiwilligenagenturen und -zentren zur Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen ([www.bagfa.de](http://www.bagfa.de)) zusammen, die sich 1999 in Nürnberg als Verein gründete.<sup>6</sup> Parallel zu dieser bundesweiten Entwicklung haben sich in Berlin auf Anregung der Landesfreiwilligenagentur im Jahr 1998 zunächst vier Berliner Freiwilligenagenturen, -zentren und -börsen als Landesarbeitsgemeinschaft, kurz LAGFA Berlin, zusammengeschlossen. Dank vierteljährlicher Fachaustauschrunden und kontinuierlicher kollegialer Vernetzung konnte dieses Netzwerk inzwischen auf über zwanzig Freiwilligenagenturen in Berlin anwachsen ([www.lagfa-berlin.de](http://www.lagfa-berlin.de)).



<sup>3</sup> Fink, Ulf: Die neue Kultur des Helfens. Nicht Abbau, sondern Umbau des Sozialstaats. München; Zürich 1990.

<sup>4</sup> Schaaf-Derichs, Carola: Treffpunkt Hilfsbereitschaft, Berlin. In: Solidarität inszenieren... Freiwilligen-Agenturen in der Praxis. Dokumentation einer Tagung. Hg. von Stiftung Mitarbeit/Treffpunkt Hilfsbereitschaft Berlin/Freiwilligen-Agentur Bremen/Zentrum für Freiwilligenarbeit Dortmund. Bonn 1997, S.49-56.

<sup>5</sup> Siehe auch: Schaaf-Derichs, Carola: Typographie einer neuen sozialen Organisation. In: Solidarität inszenieren... Freiwilligen-Agenturen in der Praxis. Dokumentation einer Tagung. Hg. von Stiftung Mitarbeit/Treffpunkt Hilfsbereitschaft Berlin/Freiwilligen-Agentur Bremen/Zentrum für Freiwilligenarbeit Dortmund. Bonn 1997, S.39-47.

<sup>6</sup> Vgl. <http://www.bagfa.de/ueber-uns.html>

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen bagfa e.V. beschreibt es so:

*Sie sind moderne Anlaufstellen für alle Menschen, die sich engagieren, und für Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten möchten. Sie sorgen für gute Rahmenbedingungen, schaffen Netzwerke und Partizipationsmöglichkeiten. Wichtig ist ihnen auch, das Themenfeld Engagement in die Öffentlichkeit zu bringen und gute Rahmenbedingungen für Freiwillige zu schaffen. Damit tragen sie zur Nachhaltigkeit von bürgerschaftlichem Engagement bei. Als Engagement-Experten kennen Freiwilligenagenturen die Situation und die Angebote in ihren Kommunen. Sie beobachten die Veränderungen in der Gesellschaft, greifen aktuelle Themen auf und entwickeln gemeinsam mit Partnern vor Ort neue Konzepte und Lösungen – schnell und unbürokratisch.<sup>7</sup>*

In der urbanen Situation Berlins der neunziger Jahre erschienen sie vor allem als „Agentur[en] für Sinnstiftung“<sup>8</sup>, als Informationspool für gute Ideen und Kontakte zu einem Engagement in der Großstadt.<sup>9</sup>



<sup>7</sup> <http://www.bagfa.de/freiwilligenagenturen.html>

<sup>8</sup> Schaaf-Derichs, Carola: Agentur für Sinnstiftung in der Großstadt: der „Treffpunkt Hilfsbereitschaft“ in Berlin. In: Bürgerengagement: Seniorengenossenschaften, Bürgerbüros und Gemeinschaftsinitiativen. Hg. von Konrad Hummel. Freiburg im Breisgau 1995, S. 250-260.

<sup>9</sup> Vgl. Schaaf-Derichs, Carola: Typologie einer neuen sozialen Organisation: Die Freiwilligenagenturen. In: Freiwillige Tätigkeit und gesellschaftliche Beteiligung. Hg. vom Jugendring Dortmund. Münster 1998, S. 68.

Mit anderen Worten und diese vielfältigen Aufgabenbereiche weiter differenzierend, können wir festhalten:

- Freiwilligenagenturen bieten Information, Orientierung und persönliche Beratung für Menschen mit Engagement-Interesse als auch für Organisationen und Unternehmen, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten möchten.
- Sie recherchieren aktuelle Angebote im Bereich des freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements, stellen somit Kontakte zu Einrichtungen und Initiativen her, die aus freiwilliger Arbeit entstanden sind oder mit Freiwilligen kooperieren bzw. planen dies zu tun.
- Freiwilligenagenturen unterstützen und bereichern das lokale bürgerschaftliche Zusammenleben durch Mit-Mach-Kampagnen wie Freiwilligentage und Messen zum freiwilligen Engagement. Sie regen dadurch die Kreativität und Öffentlichkeitsarbeit der Vereine und Initiativen an, vernetzen die lokale Engagement-Landschaft auf der Ebene der Anwohnerschaft als auch auf der Ebene der engagierten Organisationen über die Sektoren von Staat, Markt und Zivilgesellschaft hinweg.
- Aufgrund der Position einer Schnittstelle zwischen Freiwilligen und Organisationen machen Freiwilligenagenturen sehr konkrete, aufschlussreiche und politisch bedeutsame Erfahrungen mit den vorhandenen Rahmenbedingungen für freiwilliges Engagement. Deshalb setzen sie sich für gute Voraussetzungen für die konkrete Freiwilligenarbeit ein und diskutieren die ständige Veränderung der Bedeutung freiwilligen Engagements als letztlich unbezahlbaren Beitrag zu einer solidarischen Gesellschaft – dem deshalb besonders viel Wertschätzung und öffentliches Interesse gebührt.
- Freiwilligenagenturen fördern ihre eigene Professionalität im Handeln durch fachlichen Austausch, Fort- und Weiterbildung als auch Fachtagungen. Sie verstehen sich als zivilgesellschaftliche Akteure im Auftrag einer lebendigen, beteiligten Bürger\_innengesellschaft und als Teil einer steten Demokratieentwicklung im aktiven Verhältnis zwischen engagierten Bürger\_innen, Organisationen und Staat.





In Rahmen der Qualifizierungsoffensive konnte die Landesfreiwilligenagentur Berlin einige grundsätzliche Aspekte für das Handeln von Freiwilligenagenturen im öffentlichen Raum zusammentragen, die hier vorgestellt werden: Die 7 Prinzipien der Beratung von Freiwilligen in Freiwilligenagenturen, © Landesfreiwilligenagentur Berlin, 2013:

### 1. Kundenorientierung:

- Die Freiwilligen stehen im Mittelpunkt!
- Die Freiwilligenagenturen nehmen ihre Interessen, ihre Vorstellungen, ihre Möglichkeiten, ihre Grenzen, ihre Zu- und Abneigungen als Ausgangspunkte.
- Sie erarbeiten diese mit den Freiwilligen und machen sie zum Maßstab für die Beratung und Auswahl von Engagementangeboten.

### 2. Optimale Information und Beratung:

- Freiwillige erhalten eine aktuelle Orientierung über Formen und Vielfalt im bürgerschaftlichen Engagement
- Freiwilligen wird eine Auswahl ermöglicht, die zugleich auf der Grundlage ihrer Interessen und Möglichkeiten Über- und Unterforderungssituationen erarbeiten und ausschließen

### 3. Gute Rahmenbedingungen schaffen, transparent machen:

- Freiwilligenagenturen arbeiten mit Ansprechpartner\_innen in den Organisationen zusammen, auf die sie als Erstkontakt verweisen können (insbesondere: Freiwilligenmanager\_innen)
- Freiwilligenagenturen bieten aktuell gehaltene Daten über Engagementangebote an
- Freiwilligenagenturen regen zu neuen Aufgabenprofilen für Freiwillige in Organisationen an
- Freiwilligenagenturen ermutigen Organisationen, eine „Freiwilligenkarriere“ zu schaffen, d.h. aufeinander abgestimmte unterschiedliche Felder und Beanspruchungsniveaus von Freiwilligentätigkeiten, die den Freiwilligen individuelle Lern- und Entwicklungsschritte anbieten
- Freiwilligenagenturen klären Freiwillige über Rechte, Verpflichtungen und Anforderungen im Allgemeinen sowie in ihrer jeweiligen Aufgabe und Rolle auf
- Freiwilligenagenturen erkunden die Fortbildungsmöglichkeiten für Freiwillige in den Organisationen, stellen sie den Freiwilligen vor
- Freiwilligenagenturen regen die Anerkennungskultur in Organisationen an bzw. stellen die vorhandene „Anerkennungskultur“ den Freiwilligen vor
- Freiwilligenagenturen plädieren für Beteiligungsmöglichkeiten in den Organisationen, regen diese an und machen die Freiwilligen auf diese aufmerksam

### 4. Partnerschaftlichkeit:

- Freiwilligenagenturen stehen für eine gleichberechtigte Begegnung zwischen Freiwilligen und Organisationen, ein Kontakt „auf gleicher Augenhöhe“
- Freiwilligenagenturen fördern den zivilgesellschaftlichen Dialog, indem sie Fachjargon vermeiden, in ihrer Arbeit transparent, ehrlich und offen sind
- Freiwilligenagenturen stehen für eine Kultur des zugewandten und verstehenden Dialoges, im Sinne eines personen-zentrierten Gesprächsansatzes



### 5. Empowerment

- Freiwilligenagenturen streben danach, Freiwillige zu einer eigenständigen, souveränen Entscheidung und Auswahl zu befähigen und zu ermächtigen
- Freiwilligenagenturen klären Freiwillige über ihre zivilgesellschaftliche Rolle, ihre Bedeutung und Mitverantwortung auf

### 6. Selbstverantwortung und Selbstreflexion

- Freiwilligenagenturen akzeptieren die individuellen Entscheidungskriterien und –wege der Freiwilligen
- Freiwilligenagenturen ermutigen zur praktischen Erprobung des Engagements (sog. „Schnupperphase“)
- Freiwilligenagenturen regen Freiwillige zur Selbstreflexion im Beratungsgespräch an (im Sinne einer Selbstprüfung)

### 7. Beschwerde- und Rücklaufmanagement

- Freiwilligenagenturen klären Sachzwänge, Irritationen, Unklarheiten, schlechte Erfahrungen von Freiwilligen auf (Beschwerdemanagement)
- Freiwilligenagenturen bieten Freiwilligen weitere Beratung bei Nicht-Gefallen an.
- Freiwilligenagenturen informieren Freiwillige über Ausstiegsoptionen



Freiwilligenagenturen sind so vielfältig in ihrer Entstehungsgeschichte, wie es Ideen und Initiativen zu ihrer Gründung gab und gibt. Nach den Ergebnissen von Speck/Bachhaus-Maul (2012) haben aber zwei unterschiedlich geprägte Gründungswellen stattgefunden, die auch in ihrer Qualität verschieden gewirkt haben: In den 90er Jahren haben Verbände bundesweite Förderprogramme aufgelegt, so dass Freiwilligenagenturen bzw. –zentren im großen Stil erstmalig in Ost- und Westdeutschland anzutreffen waren.<sup>10</sup> Mit Förderperioden von 3-5 Jahren konnte eine Freiwilligenagentur damals rechnen.

Die Jahre nach 2000 waren eher durch ein- bis zweijährige Förderzeiträume für neue Freiwilligenagenturen geprägt, bisweilen gab es auch das unzumutbare halbe Förderjahr. Kommunen und Städte waren hierbei oft aktiv geworden, hatten aber ebenso die schwierige Frage zu beantworten, wie es nach einem guten Start in die Verlängerung für ihre Freiwilligenagenturen gehen konnte. Im Ergebnis zeigt die Untersuchung, dass es bei Weitem nicht alle Freiwilligenagenturen geschafft haben, kontinuierlich zu arbeiten.

Aus unserer überregionalen Erfahrung mit der Beratung und Begleitung von Freiwilligenagenturen und –zentren können wir als Richtwert eine Zeit von ca. eineinhalb bis zwei Jahre ansetzen, die eine Freiwilligenagentur benötigt, um sich im Gemeinwesen zu etablieren. Folgende Aufgaben sind zentral für den Aufbau einer Freiwilligenagentur:

- Konzeptentwicklung und Ausrichtung auf die spezifischen Anforderungen in der Region. Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und erste Vernetzungen in der Region schaffen – diese Faktoren bedingen sich gegenseitig –, Lobbying, Kontakt zu Politik und Verwaltung in der Region
- Kontakt zu Einrichtungen, Initiativen, Netzwerken, Verbänden, Behörden, Unternehmen und mehr: Erstellung des Kontaktnetzes und zugleich des Bedarfs
- Aufbau einer Werbe-Strategie für die Ansprache und Gewinnung der Zielgruppen in der Region (Media-Plan, soziales Marketing)
- Aufbau einer Medien-Strategie zur Kooperation mit der Presse, mit den Massenmedien, wie TV und Radio sowie den digitalen Medien
- Entwicklung einer funktionalen Team-Struktur mit Haupt- und Ehrenamtlichen in einer gleichberechtigten Mischkultur
- Datenadministration und Kontaktverwaltung, Online-Datenbank anlegen, Datenschutz klären
- Mittelakquise-Strategie für mittel- bis langfristige Finanzsicherung
- Kompetenz-Förder-Strategie für die interne Mitarbeiterschaft (haupt- und ehrenamtliche)
- Entwicklung von Projekten und Angeboten über die Grundfunktion der Information und Beratung hinaus

<sup>10</sup> Vgl. Speck, Karsten/Bachhaus-Maul, Holger u.a.: Freiwilligenagenturen in Deutschland. [Potenziale und Herausforderungen einer vielversprechenden intermediären Organisation]. Wiesbaden 2012, S. 196f.

Dieser Katalog veranschaulicht, dass eine Freiwilligenagentur zu betreiben, bedeutet, sich die Grundkenntnisse vieler Fachbereiche anzueignen oder zumindest die Professionen zu kennen und sich mit ihnen zu beschäftigen.

Dazu gehören:

- Organisationsentwicklung, Projektentwicklung
- Personalführung für haupt- und ehrenamtliche Mitwirkende, Teamentwicklung
- Mittelbeschaffung und -verwaltung, Finanzwesen
- Allgemeine Verwaltung, Bürokommunikation, Betriebsprozesse, Vereinsverwaltung
- Datenadministration, Datenbankorganisation, Datenschutzbestimmungen aktuell
- Zivilgesellschaftliche Entwicklung in Deutschland, Historie des Ehrenamtes, aktuelle Debatte in der Wissenschaft und Fachkenntnisse zu Freiwilligenagenturen und Freiwilligenmanagement, Organisationskulturen im zivilgesellschaftlichen Bereich
- Demokratie-Diskurs, politische Bildung über staatliche und zivilgesellschaftliche Aufgaben auf kommunaler, Landes- und Bundesebene, Beteiligungsformen
- Lokaler Diskurs: aktuelle Entwicklungen der lokalen Bürgerkommune, Vereinbarungen oder Auseinandersetzungen zwischen Staat und Zivilgesellschaft, Beteiligungsaktionen
- Öffentlichkeitsarbeit, Pressearbeit, Medienarbeit, Kenntnisse über die sozialen Medien im Internet

Diese unvollständige Liste soll an dieser Stelle als Eindruck genügen und verdeutlichen, dass Träger und Mitarbeitende in Freiwilligenagenturen wahre Zehnkämpfer\_innen für die Förderung der Freiwilligkeit sein müssen, um in den tagtäglichen Anforderungen zu bestehen und erfolgreich zu sein. Zugleich gibt es keinen Tag, der wie der vorherige ist. Eine Freiwilligenagentur zu führen und zu entwickeln, bedeutet, jeden Tag auch viele neue, unvorhersehbare Aufgaben und Herausforderungen in Form von Anfragen, Vorschlägen, Vorstellungen, Kontaktsuchen als Anfragen u.v.a.m. aus der vielfältigen, engagierten Gesellschaft wahrzunehmen und zu meistern.



Wie sich eine Freiwilligenagentur entwickeln kann und soll, hängt mit Sicherheit in erster Linie von ihren Gründungskonditionen und ihrem Auftrag ab. Nur 13 Prozent der von Speck et.al. untersuchten Freiwilligenagenturen in Deutschland hatten eine Finanzierungsgrundlage, die sie mit über 100.000 € im Jahr ausstattete und ihnen die Möglichkeit eröffnete, die Agentur mit hauptamtlichen Kräften zu besetzen.

Neben den Finanzen und dem Auftrag spielt auch die Laufzeit und Kontinuität eine wichtige Rolle. Wie wir oben dargestellt haben, sind allein für den Aufbau der wichtigsten Kontakte und Strukturen bereits ca. 1 bis 2 Jahre zu veranschlagen.

Das hier vorgestellte Entwicklungsmodell ist daher eine Annäherung an zentrale gesellschaftliche Entwicklungslinien und erhebt aufgrund der ganz unterschiedlichen Startbedingungen keinen Anspruch auf Standardisierbarkeit. Es wäre aber sicherlich wünschenswert, würde für Freiwilligenagenturen in ihrer Rolle als Akteurin der lokalen Bürger\_innengesellschaft tatsächlich mittel- und langfristige Planbarkeit herrschen. Denn nur so können sich aktive Menschen und engagierte Organisationen verlässlich und wiederkehrend an sie als ihre Partnerin und Unterstützerin wenden.

Im unten vorgestellten Entwicklungsmodell wird von bislang vier Stufen ausgegangen, die eine Gesamtentwicklungszeit von sechs bis zehn Jahre unterstellen. Es wird deutlich, dass jede Entwicklungsphase gut zwei bis drei Jahre in Anspruch nehmen kann. Dahinter verbergen sich: das Herstellen vielfältiger und zahlreicher Kontakte, der Aufbau von Vertrauen und wechselseitiger Verlässlichkeit mit Kooperationspartner\_innen, Aushandlungsprozesse mit Politik und Verwaltung sowie mit den eigenen Trägerorganisationen. Schließlich müssen die entsprechenden Kompetenzen jeder Entwicklungsstufe von den Mitarbeitenden, Haupt- und Ehrenamtlichen, in individuellen wie auch in teambezogenen Lernprozessen erlangt werden. Alle diese Schritte verlangen vielseitige Kompetenzen, Überzeugung und Zeit.

### 4-Stufen-Modell: Entwicklung von Freiwilligenagenturen



**Engagement-Agentur:**

Sie bietet recherchierte und geprüfte Information und persönliche Beratung für Freiwillige an, zum Teil auch für Organisationen. Sie hat ca. 10 Stunden Öffnungszeit und einen ca. 48-stündigen Reaktionsrhythmus auf Anfragen zu bieten. Sie kennt das Gemeinwesen und seine wichtigen Akteur\_innen durch ihre Arbeit und ist eine gefragte Kontaktvermittlerin.

**Vernetzungs-Agentur:**

Aufbauend auf die Engagement-Agentur bietet die Vernetzungs-Agentur detaillierte Kenntnisse aus dem lokalen oder regionalen Sozialumfeld. Sie bietet den Vereinen, Verbänden und Organisationen Veranstaltungsformate wie zum Beispiel Workshops oder Werkstätten für den Austausch innerhalb des Netzwerkes an; ebenso Netzwerkarbeit wie Gremien und Verbände für die gemeinsame Arbeit nach außen – also in die Gemeinde oder Gemeinschaft der dort lebenden Menschen hinein. Damit wird die Vernetzungsagentur sicht- und erlebbarer für ihr institutionelles Umfeld als die Engagement-Agentur. Sie investiert in den Aufbau fachlicher Netzwerk-Kooperationen für die Vereine und Initiativen vor Ort. Dies umfasst auch die Vernetzung mit engagierten Unternehmen.

**Entwicklungs-Agentur:**

Auf dieser Arbeitsstufe erhält die Freiwilligenagentur auch Aufträge, die über die Vermittlung von Engagement, Beratung und Information sowie über die Vernetzung hinausgehen: zum Beispiel die Organisation eines „Engagement-Jahres“ für ihre Kooperationspartner\_innen und Netzwerke im Umfeld, die Entwicklung einer Methode, um ganz bestimmte Zielgruppen in der Bevölkerung anzusprechen oder die Aufgabe, besondere Leistungen für interessierte Freiwillige zu bündeln – wie es zum Beispiel bei den Bildungsangeboten für Freiwillige in Form von Freiwilligenakademien bereits an einigen Orten geschieht. Hier werden alle Kompetenzen und Kontaktnetze aus den beiden voran gegangenen Arbeitsstufen synergetisch genutzt und strategisch für die Außenwirkung der Freiwilligenagentur eingesetzt. So können Kommunen oder Metropolregionen ganz besondere Angebote für ihre Engagementkultur ermöglichen und dadurch das Interesse an und das Bewusstsein für bürgerschaftliches Engagement vor Ort nachhaltig befördern.

**Beteiligungs-Agentur:**

Von dieser dritten Stufe bis zur Beteiligungs-Agentur ist es nicht mehr weit: Wenn sich Menschen gut angesprochen und informiert fühlen, wenn der Wert ihres Engagements für eine Kommune anerkannt wird, wenn ihr Engagement durch Aktions-, Vernetzungs- und Lerngelegenheiten maßgeblich unterstützt wird, dann können sie souveräner als andere über ihre Beteiligung und Teilhabe an einer sicht- und spürbaren Engagementkultur entscheiden. Es geht dabei nicht primär um förmliche Verfahren der Bürgerbeteiligung, sondern vielmehr um die Umsetzung des Förderkonzeptes „Kommune gemeinsam gestalten“, wie Hanns-Jörg Sippel von der Stiftung Mitarbeit deutlich macht:

*Zur Beratung und Qualifizierung der zivilgesellschaftlichen Akteure schlägt das Konzept beispielsweise die Einrichtung von Bürgerbeteiligungsbüros vor. Aufgabe dieser lokalen oder regionalen Anlaufstellen ist es, aktive Bürger/innen vor Ort schnell und unbürokratisch zu unterstützen. Um Ressourcen sinnvoll einzusetzen, sollen die Büros an bestehende zivilgesellschaftliche Organisationen (z.B. Freiwilligenagenturen) angegliedert werden.<sup>12</sup>*

<sup>11</sup> Vgl. [http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Aufbau\\_FWA/bagfa\\_Leitfaden\\_Aufbau\\_K3\\_Doppelseiten.pdf](http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Aufbau_FWA/bagfa_Leitfaden_Aufbau_K3_Doppelseiten.pdf)

<sup>12</sup> Sippel, Hanns-Jörg (2014): Stiftung Mitarbeit: Bürgerbeteiligung und Demokratientwicklung. [http://www.fjsb.org/sites/default/files/downloads/FJSB\\_2014-2\\_sippel.pdf](http://www.fjsb.org/sites/default/files/downloads/FJSB_2014-2_sippel.pdf)

Dies entspricht der Idee der Beteiligungs-Agentur. Was sagt diese Systematik der Freiwilligenagenturen über bürgerschaftliches Engagement aus?

Nach wie vor gilt, dass sich Menschen freiwillig und ohne Bezahlung für Dritte außerhalb von Familie und Bekanntenkreis und im organisierten Rahmen betätigen. Soweit folgt dieses Verständnis von freiwilligem Engagement der „Universal Declaration of Volunteering“ von 2001 in Amsterdam, wie sie die Internationale Organisation der Freiwilligenorganisationen IAVE bei der offiziellen weltweiten Eröffnungskonferenz zum UNO-Jahr der Freiwilligkeit definierte.<sup>13</sup>

Allerdings ist auch die politische Perspektive auf Freiwilliges Engagement als eine Möglichkeit der Beteiligung, der formalen Partizipation, Mitsprache und Mitentscheidung seit den Debatten um Großprojekte – wie z.B. Bahnführungsprojekte und Flughäfen – nicht mehr aus den bundesweiten Diskussionen wegzudenken. Desweiteren sind der demografische Wandel, die Verschärfung von Arm und Reich, die Frage nach einer gelebten Diversität in Kommunen und Städten für viele Menschen ein Anlass, sich diesen Herausforderungen unserer Zeit im Rahmen eines persönlichen Engagements zu stellen – mit ihren Mitteln und Möglichkeiten.<sup>14</sup> Bürgerschaftliches Engagement ist also per se auch immer der Wunsch nach Beteiligung am und Gestaltung des großen Projektes „Gesellschaft“. Sofern auf dieses politische Motiv durch Angebote zur Beteiligung eingegangen wird, ergeben sich originelle und zukunftsweisende Handlungsansätze, die noch weit ab von einer konkreten „Problemlösung“ oder staatlicher Daseinsvorsorge entstehen.

Auch wenn vielen Freiwilligenagenturen bislang leider noch die politische Unterstützung für die zweite, dritte oder gar vierte Entwicklungsstufe fehlt, sei gerade in diesem Zusammenhang noch einmal die demokratietheoretisch und infrastrukturlogisch besonders bedeutsame vierte Entwicklungsstufe betont. An vielen Orten erweitert gerade sie den Blick auf freiwilliges Engagement als bloß mildtätig helfende Tätigkeit und fokussiert die demokratieförderliche Dimension von Engagement. Sie fügt deshalb dem politischen Diskurs etwas Wichtiges hinzu.

Zurecht machen die Dachverbände Engagement fördernder Infrastrukturen seit Längerem darauf aufmerksam, dass sich die für ein Engagement bereiten Bürger\_innen nur noch dann überzeugen lassen, wenn sie angemessene Rahmenbedingungen für ihren Beitrag zur Gesellschaft vorfinden. Hier gilt es zu handeln, soll es nicht zu strukturellen Konflikten kommen, die Engagement blockieren.<sup>15</sup> Die Beteiligungs-Agentur soll daher keinesfalls als Ort des Aufruhrs und der isolierten Aktionen verstanden werden. Es geht darum, das demokratie-förderliche Potential anzuerkennen: die Möglichkeit zur Förderung von Beteiligungsfreude, das Zustandekommen von lokaler Identifikation und die Vernetzung unter Anwohnenden, die sich für die Verbesserung ihres Wohnumfeldes oder ihrer Kommune einsetzen wollen.

Nach bisheriger Erkenntnis sind Projekte in diesem Sinne zum Beispiel die „Kiezmentor\_innen“, die „Stadtteilpat\_innen“ und die bereits legendären „Stadtteilmütter“.

Trotz der besonderen Möglichkeiten und Akzentsetzungen der vierten Entwicklungsstufe soll aber nicht in Vergessenheit geraten, dass jede einzelne der beschriebenen Entwicklungsstufen von Freiwilligenagenturen einen Wert an sich hat. Letztlich lassen sich alle Entwicklungsstufen auch in Hinsicht auf ihre demokratieförderliche Wirkung betrachten, sind sie alle in unterschiedlichen Maßen auf eine Mehrung von Beteiligung und aktiver Verantwortungsübernahme im Rahmen einer von ihren Mitgliedern zu gestaltenden Gesellschaft ausgerichtet.

<sup>13</sup> Siehe: <http://iave.org/content/universal-declaration-volunteering>

<sup>14</sup> Vgl. Erler, Gisela: „Viel Habermas macht weniger Schweiz nötig“. In: Experiment Bürgerbeteiligung. Das Beispiel Baden-Württemberg. Ein Dossier von Elisabeth Kiderlen und Helga Metzner. [http://www.boell.de/sites/default/files/SchriftenreiheDemokratieBd32-ExperimentBuergerbeteiligung\\_V01\\_kommentierbar.pdf](http://www.boell.de/sites/default/files/SchriftenreiheDemokratieBd32-ExperimentBuergerbeteiligung_V01_kommentierbar.pdf)

<sup>15</sup> Vgl. Kemnitzer, Tobias: Ich mache das freiwillig, aber nicht umsonst! Wie Freiwilligenagenturen gute Rahmenbedingungen im Engagement schaffen. In: Engagement-macht-stark Nr.1 (2013), S. 46 – 49.

## Diversity im Rahmen der Qualifizierungsoffensive



Der Begriff „Diversity“ kommt aus dem Englischen und lässt sich mit „Vielfalt“, „Heterogenität“, „Unterschiedlichkeit“ übersetzen.<sup>16</sup> Er hat in den letzten Jahren in Deutschland immer mehr an Bedeutung gewonnen: „Politisierteres Diversity“<sup>17</sup>, „Diversity Management“<sup>18</sup>, „Eine Welt der Vielfalt“<sup>19</sup>, „Berlin – Stadt der Vielfalt“<sup>20</sup>, das sind einige der Konzepte, Namen und Projekte, die im Raum stehen. Dahinter verbergen sich teils unterschiedliche Vorstellungen und Zielsetzungen von Diversity, deren kleinster gemeinsamer Nenner vielleicht die Grundannahme ist, dass Menschen sich unterscheiden und dass diese Unterschiede – genauso wie die Gemeinsamkeiten – anerkennenswert sind.<sup>21</sup> Der historische Ursprung des Diversity-Ansatzes liegt in den sechziger Jahren in den USA. Er ging aus Debatten über die institutionelle Diskriminierung minorisierter Gruppen – besonders der Schwarzen<sup>22</sup> Bevölkerung – und einer anschließenden Antidiskriminierungspolitik hervor.<sup>23</sup> Angestoßen wurden diese Debatten von sozialen Bewegungen und Bürger\_innenrechtsbewegungen: der Black-Power-Bewegung, der Frauenbewegung, der Schwulen- und Lesbenbewegung, der Bewegung von Menschen mit zugeschriebenen „Behinderungen“.<sup>24</sup> Diese und weitere soziale Bewegungen forderten gleiche Rechte, Anerkennung und gesellschaftliche Partizipation. Die Kämpfe um diese Ziele verliefen dabei häufig getrennt, zunehmend wurden aber Verbindungslinien sichtbar.<sup>25</sup> So waren es Schwarze, lesbische Frauenrechtlerinnen, die einen wesentlichen Beitrag dazu leisteten, unterschiedliche Formen von Diskriminierung als miteinander verschränkt zu denken.<sup>26</sup> Aus ihrer Erfahrung als Schwarze Frauen und Schwarze, lesbische Frauen heraus wussten sie, dass eine Person von verschiedenen Formen von Diskriminierung betroffen sein kann und sie begannen, diese Erfahrungen zu artikulieren.<sup>27</sup> Diversity ist von seinem historischen Ursprung her gesehen also ein Projekt, das unterschiedliche Kämpfe für gesellschaftliche Anerkennung, Partizipation und Verteilungsgerechtigkeit zusammendenkt.

<sup>16</sup> Vgl. Czollek, Leah Carola/Perko, Gudrun/Weinbach, Heike: Praxishandbuch Social Justice und Diversity. Theorien, Training, Methoden, Übungen. Weinheim und Basel 2012, S. 10.

<sup>17</sup> Ebd., S.40.

<sup>18</sup> <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html>

<sup>19</sup> <http://www.ewdv-berlin.de>

<sup>20</sup> <http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/stadt-der-vielfalt/berlin-vielfalt.php>

<sup>21</sup> Die „Unterschiede“ von denen hier die Rede ist, werden je nach Diversity-Ansatz anders aufgefasst. Politische Diversityansätze kritisieren dabei häufig die Tendenz im Diversity Management, Unterschiede zu statisch und als natürlich gegeben zu denken (Siehe hierzu zum Beispiel: Kubisch, Sonja: Wenn Unterschiede keinen Unterschied machen dürfen – eine kritische Betrachtung von „Managing Diversity“ [http://www.ash-berlin.eu/fileadmin/user\\_upload/pdfs/Profil/Frauenbüro/Quer/Wenn\\_Unterschiede\\_keinen\\_Unterschied\\_machen\\_dürfen\\_-\\_Eine\\_kritische\\_Betrachtung\\_von\\_Managing\\_Diversity.pdf](http://www.ash-berlin.eu/fileadmin/user_upload/pdfs/Profil/Frauenbüro/Quer/Wenn_Unterschiede_keinen_Unterschied_machen_dürfen_-_Eine_kritische_Betrachtung_von_Managing_Diversity.pdf). Mehr zu den Differenzen zentraler Diversityansätze im Kapitel „Den Perspektivwechsel üben – Diversity“.

<sup>22</sup> Schwarze Menschen wurden im Laufe der europäischen Kolonialgeschichte mit vielen Begriffen versehen, die sie herabsetzten und die nicht selbst gewählt waren. „Schwarz“ wird hier groß geschrieben, um deutlich zu machen, dass es sich um einen selbstgewählten Begriff handelt, der auch einen Widerstandscharakter hat. Auch ist damit keine Farbe im eigentlichen Sinne gemeint, sondern eine gesellschaftspolitische Zugehörigkeit (Vgl. Benbrahim, Karima [Hg.]: Diversität bewusst wahrnehmen und mitdenken, aber wie? Reader für Multiplikator\_innen in der Jugend- und Bildungsarbeit. Düsseldorf 2012, S. 17.)

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S. 8.

<sup>24</sup> Vgl. Czollek/Perko/Weinbach, S.175.

<sup>25</sup> Vgl. Benbrahim (Hg.), S. 8.

<sup>26</sup> Vgl. Kemper, Andreas und Weinbach, Heike: Klassismus. Eine Einführung. Münster 2009, S. 44.

<sup>27</sup> Siehe hierzu das „Combahee River Collective“, eine Gruppe Schwarzer, lesbischer Feministinnen, die 1977 dazu ein wegweisendes Manifest veröffentlichte: <http://circuitous.org/scraps/combahee.html>



Versteht man, wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, Freiwilligenagenturen als zivilgesellschaftliche Akteure, die mit ihren unterschiedlichen Möglichkeiten zur Entwicklung einer lebendigen, Teilhabe orientierten Demokratie beitragen, dann wird die Beschäftigung mit Diversity-Ansätzen, die Gerechtigkeit und die gesellschaftliche Partizipation aller Menschen in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken, zu einem wichtigen Bestandteil der Arbeit. Sie dient gewissermaßen als Korrektiv, um zu überprüfen, ob man als Agentur selbstgesteckten Zielen wie „Ansprache möglichst vieler unterschiedlicher Menschen“ wirklich näher kommt und schärft das Bewusstsein für eigene ausschließende Kommunikationsmuster und Strukturen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz unterscheidet sechs so genannte „Diversity-Dimensionen“<sup>28</sup>, die von struktureller Diskriminierung begleitet werden können:

- Ethnische Herkunft
- Geschlecht
- Religion und Weltanschauung
- Behinderung
- Alter
- Sexuelle Identität<sup>29</sup>

Bei der Auswertung der Antworten auf die oft gestellte Frage, wen Freiwilligenagenturen im kommunalen Raum erreichen – wie sie die Landesfreiwilligenagentur Berlin bei einer eigenen Umfrage 2012/2013 in der LAGFA Berlin gestellt hatte<sup>30</sup> - wurden keine nennenswerten Zahlen über Gruppen von Menschen erreicht, die aufgrund der oben genannten Dimensionen strukturelle Benachteiligungen erfahren. Diese Tatsache war der Anlass, die Qualifizierungsoffensive für Freiwilligenagenturen in Berlin mit dem roten Themenfaden „Diversity“ zu durchziehen und die genannten Diversity-Dimensionen in einem gemeinsamen Lernprozess in den Blick von Freiwilligenagenturen zu rücken.

Gesellschaftliche Vielfalt soll sicht- und spürbarer zum Wesensmerkmal der Arbeit von und in Freiwilligenagenturen werden. Die dazu vorliegenden Erfahrungen von vier Freiwilligenagenturen aus dem Bundesgebiet sind beachtenswerte Schritte, die jedoch zunächst nur eine Diversity-Dimension in den Blick nehmen.<sup>31</sup>

Neben der Qualifizierungsoffensive mit ausgewählten Seminaren und Fachtagsbeiträgen zum Thema Diversity besteht seit Sommer 2013 auch das Freiwilligenmagazin [www.freiwilligen-magazin.info](http://www.freiwilligen-magazin.info) der Landesfreiwilligenagentur Berlin. Dieses von der Fachjournalistin Elisabeth Gregull konzipierte Magazin berichtet regelmäßig über Menschen, Orte und Themen, in denen sich die Vielfalt und der Perspektivenreichtum der Berliner Engagementlandschaft zeigt.



<sup>28</sup> [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Diversity/Diversity\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Diversity/Diversity_node.html)

<sup>29</sup> Ebd.

<sup>30</sup> Siehe auch andere Untersuchungen, z.B. Hamburg: <http://www.hamburg.de/engagement/4094520/2013-09-24-projektpraesentation-freiwilligenagenturen>

<sup>31</sup> Siehe hierzu: [http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Aktuelles/bagfa\\_Leitfaden\\_Unterwegs\\_WEB\\_\\_2\\_\\_01.pdf](http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Aktuelles/bagfa_Leitfaden_Unterwegs_WEB__2__01.pdf) und [http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Publikationen/12\\_01\\_12\\_Qualitaetsleitfaden\\_Interkulturelle\\_Oeffnung.pdf](http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Publikationen/12_01_12_Qualitaetsleitfaden_Interkulturelle_Oeffnung.pdf)

**Diversity im Blick**

Auch in diesem Praxishandbuch wurde – ausgehend von grundlegenden Erkenntnissen des Seminars „Freiwilligenagenturen und Diversity“ – möglichst jedem Kapitel ein Abschnitt zu Diversity beigefügt. So geraten auf den unterschiedlichen Handlungsebenen von Freiwilligenagenturen eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten in den Blick, sensibler mit unterschiedlichen Formen von Diskriminierung umzugehen und sich der wachsenden gesellschaftlichen Vielfalt zu öffnen.

Weil die Ressourcen häufig knapp sind und das Thema Diversity sehr groß und anspruchsvoll erscheinen kann, liegt immer wieder der Schluss nahe, dass sich die Auseinandersetzung – nach dem Motto „alles oder nichts“ – dann nicht lohnt. Deshalb sei an dieser Stelle noch einmal betont, dass auch kleine, kontinuierliche Schritte wertvoll sind und einen Unterschied machen. Die in diesem Handbuch gegebenen Reflexionsfragen und Beispiele zu Diversity sind in diesem Sinne Anregungen, die erste Orientierungen bieten können, um in die Auseinandersetzung einzusteigen – oder sie zu vertiefen. Die Beschäftigung mit Diversity kostet häufig kein Geld, sondern einen Perspektivwechsel, der alle bereichert.<sup>32</sup>



<sup>32</sup> In Anlehnung an ein Zitat aus der Präsentation von Elisabeth Gregull im Seminar zum Thema „Freiwilligenagenturen und Kommunikation“ am 27.05.2013.

Mit diesem dreijährigen Lern- und Bildungs-Programm wollen wir die ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiter\_innen in Freiwilligenagenturen zu einer gemeinsamen Austausch- und Lernreise einladen. Neben den klassischen Themen, die auch über den Dachverband bagfa e.V. als Kernaufgabenfelder definiert sind und durch das Qualitätsmanagement regelmäßig geprüft werden, sollen aktuelle, zeitgemäße und für die gegebene Infrastruktur der Berliner Freiwilligenagenturen relevante Themen aufgegriffen werden.

Auch deshalb liegt der Landesfreiwilligenagentur Berlin viel daran, einen kollegialen Lernkreis zu schaffen, von dem jede\_r profitieren kann, der\_die es will. Sie will die bestehenden Standards, die gute Praxis in den einzelnen Freiwilligenagenturen und deren besondere Kompetenzen und Schwerpunkte als Erfahrungsschatz heben und allgemein zugänglich machen.

Schließlich will die Landesfreiwilligenagentur Berlin mit diesem Programm auch Fachleute, Politik und Bürgerschaft noch intensiver als bisher auf die Fachkompetenz, die Angebote und zivilgesellschaftlichen Dienstleistungen von Freiwilligenagenturen in Berlin aufmerksam machen. Die LAGFA Berlin besteht 2013 seit fünfzehn Jahren und hat die Chance, sich über diesen gemeinschaftlichen Lern- und Austauschprozess über Printmedien und Internetauftritte noch besser in der öffentlichen Wahrnehmung zu verankern. Damit schließt sich auch der Kreis hin zur Bundesebene und zum Austausch mit Freiwilligenagenturen aus anderen Bundesländern, der über die Qualifizierungsoffensive in besonderer Weise ermöglicht wird.



## Die Ernte eines Jahres – die Seminar-Module 2013

In Anknüpfung an zentrale Ziele der Qualifizierungsoffensive haben wir uns mit diesem Handbuch Folgendes vorgenommen: Einerseits wollen wir im Sinne einer Dokumentation wichtige Ergebnisse der Seminare der Qualifizierungsoffensive von 2013 sichern und einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich machen, andererseits soll dieses Handbuch im Sinne eines „Praxishandbuches“ praktische Orientierung für die Arbeit von Freiwilligenagenturen geben. Deshalb haben wir uns für eine Mischung aus Dokumentation, orientierenden Reflexionsfragen und praktischen Handlungstipps entschieden. Die folgenden Kapitel basieren in diesem Sinne auf den Seminar-Modulen aus dem Jahre 2013, gehen aber immer wieder auch darüber hinaus. Insgesamt wird hier auf sieben Seminar-Module Bezug genommen.



## Worum geht es?

Freiwilligenagenturen wollen als Schnittstellen der Zivilgesellschaft den Kontakt zwischen interessierten, potentiellen Freiwilligen und einzelnen Engagementprojekten oder –bereichen herstellen. Sie informieren Interessierte über die Vielfalt an Engagementmöglichkeiten, damit diese selbstbestimmt und ihren eigenen Bedürfnissen folgend, entscheiden können, welches Engagement zu ihnen passt. Freiwilligenagenturen halten daher entsprechende Angebotsspektren aus ihrer Region gut sortiert und recherchiert bereit. Trotz dieses gemeinsamen Interesses unterscheiden sich Freiwilligenagenturen jedoch in ihren Standards und in ihrer regionalen Aufstellung voneinander.

## Einige Kostproben aus den Seminaren

In den Seminaren zum Thema „Beratung von Freiwilligen“ wurden daher zwei Freiwilligenagenturen und ein Freiwilligenzentrum aus der LAGFA gebeten, anhand von Oberthemen ihre Vorgehensweise in der Beratung von Freiwilligen vorzustellen. Eingeladen waren Stefanie Wind vom Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick, STERNENFISCHER, Jochen Gollbach von der Freiwilligenagentur Marzahn-Hellersdorf und Susanne Eckhardt von der Landesfreiwilligenagentur Berlin. Zentrale Ausschnitte aus den drei Präsentationen zeigen im Folgenden beispielhaft welche Möglichkeiten es gibt, einzelne Beratungsbausteine zu gestalten (pro Oberthema werden zwei bis drei Beispiele gegeben – es besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit).



### Grundsätze der Beratung<sup>33</sup>

Das Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick, STERNENFISCHER, legt unter anderem Wert darauf, dass

- die Kund\_innen im Mittelpunkt stehen.
- die Beratung unabhängig und neutral ist.
- Informationen der Kund\_innen vertraulich behandelt werden.
- den Kund\_innen unvoreingenommen begegnet wird.
- es als Dienstleister mit einem hohen Maß an Serviceorientierung auftritt.<sup>34</sup>

### Die Landesfreiwilligenagentur Berlin

legt unter anderem Wert auf die Prinzipien:

- „Freiwilligkeit“: Es sollte kein Druck auf die interessierten Freiwilligen ausgeübt werden – Engagementbiografien sind unterschiedlich.
- „Motivation und Eigenständigkeit“: durch ganzheitliche Information sollte Lust aufs Engagement und die selbständige Herstellung des Erstkontaktes gemacht werden.
- „Beratung auf Augenhöhe“ und Kundenorientierung

### Die Form der Beratung<sup>35</sup>

#### Die Freiwilligenagentur Marzahn-Hellersdorf

unterscheidet zwischen Informations- und Beratungsgesprächen:

- Informationsgespräche bieten bereits eingetragenen Freiwilligen die Möglichkeit, sich über neue Engagementmöglichkeiten zu informieren, sie dauern ca. 15 min und enden nicht mit der Mitgabe einer Empfehlung.
- Beratungsgespräche sind für neue Freiwillige gedacht und haben das Ziel, sie bei der Suche ihres Engagements zu unterstützen. Sie dauern ca. 45 bis 90 min und enden mit der Mitgabe von 1-3 Empfehlungen.

#### Das Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick STERNENFISCHER

unterscheidet zwischen funktionalen und spezialisierten Beratungen:

- Funktionale Beratungen betreffen die standardisierte Weitergabe von Erstinformationen an interessierte Freiwillige per Mail oder Post durch hauptamtliche Berater\_innen oder freiwillige Mitarbeiter\_innen.
- Spezialisierte Beratungen sind persönliche Beratungen, die telefonisch oder vor Ort erfolgen. Es werden spezielle Methoden oder Techniken der sozial-professionellen Beratung angewendet. Sie können nur von hauptamtlichen Berater\_innen durchgeführt werden.



<sup>33</sup> In Anlehnung an die Präsentationen von Stefanie Wind und Susanne Eckhardt am 25.02.13.

<sup>34</sup> Vgl. [www.sternenfischer.org/wir-ueber-uns/leitbild](http://www.sternenfischer.org/wir-ueber-uns/leitbild)

<sup>35</sup> In Anlehnung an die Präsentationen von Jochen Gollbach und Stefanie Wind am 25.02.13.

### Die Landesfreiwilligenagentur Berlin

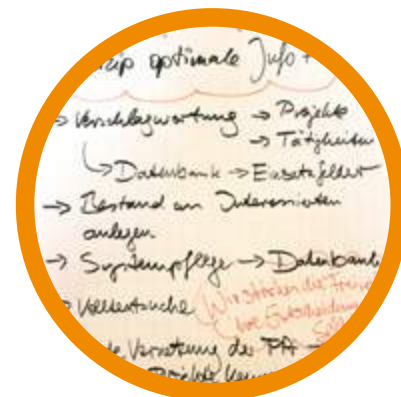
achtet darauf, dass

- Beratungsgespräche zumeist 60 Minuten, aber bei Bedarf auch länger dauern.
- die Planung der Termine mit zeitlichem „Puffer“ erfolgt.
- im Vorfeld das Beratungsziel geklärt wird.
- Informationen über die Arbeit der Freiwilligenagentur gegeben werden.
- dabei abgewogen wird, was für Freiwillige interessant und in ihrer jeweiligen Situation relevant ist.
- Informationen über Rahmenbedingungen des freiwilligen Engagements gegeben werden.
- den freiwilligen Interessierten mehrere gemachte Empfehlungen mitgegeben werden.
- der eigene Beratungsstil reflektiert wird.
- die Daten administrativ in der Datenbank „Freinet“ erfasst werden

### Das Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick, STERNENFISCHER

achtet darauf, dass

- alle vereinbarten Termine inkl. der Angaben zur Erreichbarkeit (Telefonnummer) im gemeinsamen Outlookkalender vermerkt werden.
- eine angemessene Beratungsatmosphäre herrscht: Es gilt das „4-Augen-Prinzip“, das Telefon sollte auf lautlos gestellt sein, es sollten keine Störungen durch Dritte erfolgen sowie Kalt- und Heißgetränke zur Verfügung stehen.
- der Ablauf einem Standard folgt: nach der Begrüßung werden standardisierte Informationen zu STERNENFISCHER gegeben.
- ein Fragebogen zur Aufnahme der Daten verwendet wird.
- gegen Ende des Gesprächs die Daten für Freinet freigegeben werden, nach der Aufnahme in den E-Mail-Verteiler gefragt und um Rückmeldung zum Verbleib gebeten wird.
- die Beratung ca. eine Stunde dauert
- die Anwesenheit Dritter (Eltern, Therapeut/-in) auf Wunsch der Kund\_innen möglich ist.
- grundsätzlich keine Beratung über Dritte (hier nur Weitergabe der Erstinfos) erfolgt.
- das Zentrum nachvollziehbare Standards erfüllt: Es hat das Qualitätssiegel für Freiwilligenagenturen der bagfa e.V.



<sup>36</sup> In Anlehnung an die Präsentationen von Susanne Eckhardt und Stefanie Wind, 25.02.13.

*Und nach der Beratung?*<sup>37</sup>**Die Freiwilligenagentur Marzahn-Hellersdorf**

- bittet Freiwillige, sich selbstständig bei der Einrichtung zu melden.
- ermutigt Freiwillige, den Zeitpunkt wann sie sich in der empfohlenen Einrichtung melden, selbst zu bestimmen.
- macht eine Wiedervorlage und spricht Freiwillige erneut an
- gewährleistet Kund\_innen grundsätzlich eine Wiedervorlage. Die Zeiträume sind dabei unterschiedlich – zwischen vier Wochen und sechs Monaten.

**Die Landesfreiwilligenagentur Berlin**

- ermutigt Freiwillige, selbstständig zu wählen, wohin sie sich wenden wollen. Eine Ausnahme ist der Wunsch nach Kontaktherstellung.
- bittet Freiwillige, sich zurückzumelden.
- bietet weitere Beratungen an.

**Das Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick, STERNENFISCHER**

- schließt jedes Beratungsgespräch mit Übergabe von durchschnittlich drei Empfehlungen pro Interessierter\_m
- nimmt Interessierte in den E-Mail-Verteiler auf, so dass diese fortan alle Einladungen von STERNENFISCHER (z. B. zum regelmäßigen STERNEN-Treff) erhalten sowie Nachrichten rund um das Engagement in Treptow-Köpenick (z. B. Erhalt der STERNENZEIT – Zeitung aus Treptow-Köpenick für freiwilliges Engagement)
- bittet Interessierte um Rückmeldung zum Verbleib und bietet sich als neutraler Ansprechpartner zum Engagement auch über die Beratung hinaus an.



<sup>37</sup> In Anlehnung an die Präsentationen von Jochen Gollbach und Susanne Eckhardt, 25.02.14



## Zutaten für eine erfolgreiche Beratung

### Welche Fragen helfen weiter?

Aus den Präsentationen der zwei Seminare lassen sich Fragen ableiten, die bei der Gestaltung und Weiterentwicklung eigener Beratungsmodelle als Orientierung dienen können:

#### Maßstäbe für ein gutes Beratungsmodell:

- Passt das Beratungsmodell zu den Rahmenbedingungen unserer Agentur?
- Befindet es sich im Einklang mit unserem Leitbild?
- Erfüllt es gewisse Mindestqualitätsstandards?

#### Das Beratungsziel:

- Welches Ziel wird mit der jeweiligen Beratung verfolgt?
- Welche Art der Beratung ist diesem Ziel angemessen?

#### Der erste Kontakt:

- Wie ist die Agentur erreichbar (Mail, Telefon, etc.)?
- Gibt es einen Anrufbeantworter?
- Wie oft wird er abgehört?
- Welche Auskünfte enthält er?
- Wie werden Informationen bei Abwesenheit der angefragten Person aufgenommen?
- In welchem Zeitraum werden Anfragen (Mail oder Anrufbeantworter) bearbeitet?

#### Das Beratungsgespräch:

- Wie ist die Atmosphäre des Raumes, in dem die Beratung stattfindet und wie zugänglich ist er?
- Gibt es technische Hilfsmittel, die den Beratungsprozess unterstützen?
- Was für eine Qualität hat die vermittelte Information?
- Welche Qualifikation haben die Berater\_innen?
- Mit welcher Haltung begegnet die beratende Person den Kund\_innen?
- Welche Methoden der Gesprächsführung kommen zum Einsatz?
- Wie ist das Gespräch aufgebaut und wie lange dauert es?

#### Der weitere Verlauf:

- Wie werden die Ergebnisse der Beratung gesichert?
- Wie verläuft der weitere Kontakt?

#### Die Auswertung:

- Gibt es Methoden für die Auswertung der Beratung?
- Gibt es eingeplante Zeit, die Beratung weiterzuentwickeln, zu verbessern, zu korrigieren?

### ...aktuelle oder ausreichende Informationen über Organisationen, die mit Freiwilligen zusammenarbeiten wollen, fehlen?

Da Informationen die Grundlage aller Beratungen für Freiwillige darstellen, sollten Berater\_innen sich immer um ihre Aktualität bemühen. Eine Beratung macht erst wieder Sinn, wenn die Engagement-Angebote, über die informiert werden soll, auf den neusten Stand gebracht wurden.

### ...die bereits beratenen Freiwilligen immer wieder in die Freiwilligenagentur kommen?

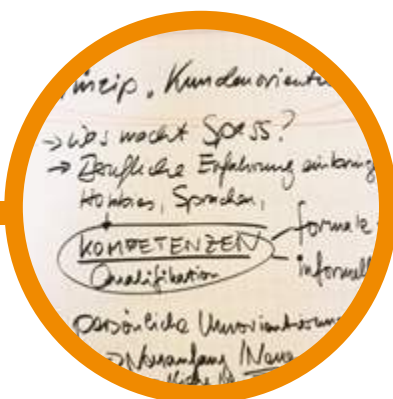
Wenn der Eindruck entsteht, dass ein noch so großes Angebot an freiwilligem Engagement die Wünsche der Freiwilligen nicht zu decken vermag, dann sollten Berater\_innen dies mit dem Ausdruck des Bedauerns genau so ansprechen: „Leider können wir Ihnen jetzt nichts mehr anbieten, wir bedauern“ (Prinzip der Ehrlichkeit).

### ...Freiwillige schlechte Erfahrungen mit einer Einrichtung oder Organisation machen?

Freiwilligenagenturen sollten über ein „Beschwerdemanagement“ verfügen. Das bedeutet, dass im Falle von fehl geschlagenen Engagementversuchen oder Kontaktaufnahmen immer das Prinzip gilt: Die Freiwilligen können dies der Agentur berichten und weitere Beratungen erhalten. Zudem können Freiwilligenagenturen ihr Profil von der Einsatz-Organisation entsprechend aktualisieren, die Beschwerden im kollegialen Gespräch mit der jeweiligen Kontaktperson klären und nach Möglichkeit in gemeinsamer Abstimmung beheben.

### ...sich Freiwillige nicht entscheiden können?

Wenn Freiwillige sich in der Beratung nicht entscheiden können – was der Regelfall ist –, so können Berater\_innen sie auf bevorstehende Aktionsangebote und Schnupperphasen in den Organisationen hinweisen. Sollten sie diese Möglichkeit, Erfahrungen in der Praxis zu sammeln, nicht wahrnehmen, bleibt die Entscheidung „theoretisch“ und Berater\_innen sollten weiter zum Hingehen, zum Ausprobieren und Fragen ermuntern. Wenn auch dies nicht fruchtet, können Berater\_innen ein letztes Gespräch anbieten, um die „Blockade“ weiter zu ergründen. Auch wenn dies eventuell vermutet werden könnte, Freiwilligenagenturen sind keine Einrichtungen, in denen zu Lebensfragen beraten wird. Aber sie sollten auf alle Fälle ein Netzwerk an Facheinrichtungen (Lebensberatungsstelle, Selbsthilfegruppen, etc.) aufgebaut haben, auf das verwiesen werden kann, wenn andere Themen oder Probleme bei Freiwilligen im Vordergrund stehen.



**Der Beratungsraum**

- Wie ist der Beratungsraum zu erreichen?
- Gibt es Hürden, die es zum Beispiel für jemanden im Rollstuhl unmöglich oder schwer machen, den Raum zu erreichen?
- Wem könnte es die Lage des Raumes noch schwer machen, zu einem Gespräch zu kommen?
- Wird in unserer Werbung auf die Zugänglichkeit des Beratungsraums hingewiesen?

**Das Beratungsteam**

- Wie ist unser Beratungsteam zusammengesetzt?

*Beispiel: Besteht unser Team ausschließlich aus Menschen, die in Hinsicht auf ihre gesellschaftliche Position sehr ähnlich sind – vielleicht handelt es sich um zwei Beraterinnen, beide sind weiblich, weiß, gesund und im mittleren Alter? Oder achten wir auf unterschiedliche Positionen und Erfahrungshintergründe und eröffnen zum Beispiel einer älteren Person mit Behinderung die Möglichkeit, als Berater\_in tätig zu sein.*

- Können sich marginalisierte Gruppen von Menschen, die wir ansprechen wollen, mit Personen aus dem Beratungsteam identifizieren, weil diese bestimmte Erfahrungen von Ausschluss und Diskriminierung teilen?
- Welche Schritte könnten wir unternehmen, um ein Beratungsteam aufzubauen, das vielfältiger ist?

**Das Beratungsgespräch**

Beratungsgespräche, die sensibel sind für unterschiedliche Erfahrungsräume, Perspektiven und Prozesse struktureller Diskriminierung, stellen keine geringen Anforderungen an Berater\_innen dar, so dass es sinnvoll ist, Fort- und Weiterbildungen zum Thema Diversity zu besuchen und sich zu sensibilisieren für:

- eigene Identitäten und die damit zusammenhängenden Selbstverständlichkeiten und Wahrnehmungsgewohnheiten.

*Beispiel: Welche mir selbstverständlichen Zugänge zu Ressourcen, Partizipation und Anerkennung habe ich aufgrund der Tatsache, in Deutschland eine christliche Religionszugehörigkeit zu haben?*



<sup>38</sup> Wer sich zunächst einen Überblick darüber verschaffen will, um was es bei „Diversity“ geht, sei auf das Kapitel „Den Perspektivewechsel üben – Freiwilligenagenturen Diversity“ verwiesen.

- erlernte, in der Regel unbewusste Stereotype und diskriminierende Denkmuster.

*Beispiel: Ich nehme als weißer Berater eine afro-deutsche Klientin spontan als „nicht-deutsch“ oder „ausländisch“ war. Auf die Frage, wo sie denn herkomme, frage ich noch dreimal nach, weil „Deutschland“ als Antwort mich nicht befriedigt. Auch bin ich von ihrem perfekten Deutsch überrascht und lobe sie dafür. Viele afro-deutsche Autor\_innen beschreiben solche und ähnliche Szenen als Beispiele von Ausschluss und Alltagsrassismus.<sup>39</sup> Denn mein Verhalten als weißer Berater beruht in dieser Situation auf der Annahme: Deutsche sind weiß (also können Schwarze Menschen nicht deutsch sein). Guckt man sich diese Annahme und ihre geschichtlichen Bezüge genauer an, kommt man nicht darum herum, festzustellen, dass hier alte Vorstellungen von „Rasse“ und „Nation“ im Spiel sind, die in dieser Situation mein Verhalten als Berater bestimmen und die sich negativ auf meine Beziehung zu der afro-deutschen Klientin auswirken können.*

- unbewusste Ausschlüsse oder „Othering“<sup>40</sup>: Durch die Organisationsstrukturen der Agentur, die Bildsprache der Werbung, das eigene Verhalten im persönlichen Kontakt.

### Die Außenkommunikation

- Siehe hierzu das Kapitel „Da musst du unbedingt hingehen!“ – Freiwilligenagenturen und Kommunikation



<sup>39</sup> Siehe zum Beispiel: Oguntoye, Katharina; Ayim/Opitz, May und Schultz, Dagmar (Hg.): Farbe bekennen: Afro-deutsche Frauen auf den Spuren ihrer Geschichte. Berlin 1986. Oder: Sow, Noah: Deutschland Schwarz Weiß. Der alltägliche Rassismus. München 2008. Siehe auch das Interview mit Katharina Oguntoye im Freiwilligenmagazin: <http://www.freiwilligen-magazin.info/joliba-heisst-grosser-fluss/>

<sup>40</sup> „Othering“ (dt. jemanden zu etwas Anderem machen) beschreibt einen Prozess, in dem Gruppen von Menschen durch die Zuschreibung von Eigenschaften, Herabsetzung und Abgrenzung fremd und anders gemacht werden, so dass alle Gemeinsamkeiten zwischen ihnen und der gesellschaftlichen Gruppe, die „Othering“ betreibt, unsichtbar werden (vgl. Kemper, Andreas und Weinbach, Heike: Klassismus. Eine Einführung. Münster 2009, S.68.).

### Worum geht es?

Als die Landesfreiwilligenagentur Berlin im Jahr 1988 noch unter ihrem alten Namen „Treffpunkt Hilfsbereitschaft“ gegründet wurde, war ihr erstes Arbeitsinstrument ein Karteikasten mit Adressen und Daten von Einrichtungen, die an der Vermittlung von Freiwilligen interessiert waren. Seither ist viel passiert! Freiwilligenagenturen müssen nicht nur aktuelle Daten von Organisationen erfragen, speichern und verwalten, sondern benötigen auch eine Übersicht über die Freiwilligen, die im Verlauf eines Jahres beraten wurden. Die Agentur sollte wissen, wer wann bei ihr war, welche Empfehlungen damals für ein passendes Engagement gegeben wurden und ob es Rückmeldungen dazu gab – von den Freiwilligen oder von den Organisationen. Das muss datensicher und personenunabhängig geschehen können. Zugleich brauchen Freiwilligenagenturen tagesaktuelle Aussagen über ihr Kundenaufkommen, über Trends und saisonale Hochs für bestimmte Engagementfelder, genauso wie für eventuelle Lücken im Angebot. Auch für die Anfragen von Presse, Politik und Wissenschaft werden statistische Informationen von Freiwilligenagenturen immer interessanter. Daher ist die Arbeit mit neuen Instrumenten zur Datenorganisation und -sicherung quasi unumgänglich.

### Einige Kostproben aus dem Seminar

Nachdem Claus Foerster, Ehrenamtsbeauftragter des AWO-Landesverbandes Berlin, in einem einleitenden Vortrag die Hintergründe der Entwicklung und Einführung eines Datenbanksystems im Landesverband der AWO beleuchtet hatte, wurden im Seminar zum Thema „Datenbankadministration“ zwei der gängigsten Online-Datenbank-Systeme präsentiert: „Freinet-online“ (seit 1999) durch Susanne Eckhardt, Freiwilligenmanagerin der Landesfreiwilligenagentur Berlin, und der „Ehrenamtsmanager“ (seit 2004) durch Andrea Schnock, Koordinatorin des Ehrenamtsmanagers der Stiftung GuteTat.de. Im Folgenden werden einige Basisinformationen zu den beiden Administrationssystemen gegeben.



*Merkmale des Administrationssystems Freinet*

„Gemeinsam mit unseren Partnern in Freiwilligenagenturen, Kommunen und Verbänden bilden wir eine flexible Entwicklungsgemeinschaft, die Freinet fachlich konsequent voranbringt und alle Chancen der Engagementförderung im Internet erschließt.“<sup>41</sup> So ist auf der Homepage des Anbieters Freinet zu lesen, der seit über 15 Jahren im engen Austausch mit seinen Nutzer\_innen eine Software zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements entwickelt.<sup>42</sup>

**Vorteile des Administrationssystems<sup>43</sup>**

- Freinet ist über das Internet nutzbar. Es braucht keine besonderen Hardwarevoraussetzungen. Einloggen reicht.
- Freinet lässt sich auf die konkreten Bedürfnisse anpassen. Die unterschiedlichen Funktionen können langsam aufgebaut und erweitert werden.
- Freinet ist jederzeit verfügbar
- Mit Freinet lassen sich Daten unterschiedlich filtern und Suchergebnisse verfeinern.
- Freinet bietet Unterstützung: per E-Mail, in Foren, am Telefon oder auch vor Ort.
- Freinet stellt die passenden Werkzeuge zur Verfügung, um wichtige Daten wie besondere Engagementmöglichkeiten, Freiwilligentage oder Veranstaltungen auf der eigenen Homepage oder großen Portalen bereitzustellen – mittels iframe oder Api.
- Freinet bietet wichtige, flexibel handhabbare Bürowerkzeuge wie: Analysen und statistische Auswertungen, Dateivorlagen, Rundschreiben, Videos etc.
- Um technische Probleme und die Sicherheit kümmert sich Freinet. Es entsteht kein zusätzlicher Stress durch Updates, Backups und Visionskonflikte.

Mehr auf der Homepage des Anbieters: [www.freinet-online.de](http://www.freinet-online.de)

*Merkmale des Administrationssystems Ehrenamtsmanager*

„Der Ehrenamtsmanager ist auf der Basis einer über zehnjährigen Erfahrung der Stiftung Gute-Tat.de mit dem Management von Ehrenamtlichen entstanden. Er ist sowohl für Freiwilligenagenturen oder Einrichtungen mit mehreren Einsatzstellen als Agenturversion geeignet wie auch für einzelne soziale Organisationen einsetzbar.“<sup>44</sup>

**Vorteile des Administrationssystems<sup>45</sup>**

- Informationen zu Freiwilligen, Projekten und Einsatzstellen können auf einen Blick erfasst werden.
- Alle Daten sind für alle Beteiligten immer auf dem aktuellsten Stand verfügbar
- Die Bedienung ist übersichtlich und intuitiv.
- Das System ist von jedem Internetzugang aus nutzbar.
- Projekte können auf der eigenen Homepage oder anderen Plattformen ausgeschrieben werden.
- Die Struktur kann flexibel an individuelle Abläufe und Begrifflichkeiten angepasst werden.

Mehr auf der Homepage des Anbieters: [www.ehrenamtsmanager.gute-tat.de](http://www.ehrenamtsmanager.gute-tat.de)



<sup>41</sup> <http://www.freinet-online.de/hp/freinet/page/342/willkommen>

<sup>42</sup> Vgl. ebd.

<sup>43</sup> Vgl. ebd.

<sup>44</sup> Zitiert aus dem Handout von Andrea Schnock, 13.05.2013

<sup>45</sup> In Anlehnung an das Handout von Andrea Schnock, 13.05.2013

## Zutaten für das erfolgreiche Verwalten von Daten

### Welche Fragen führen weiter?<sup>46</sup>

„Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeuten Arbeit und oft fehlen die personellen Kapazitäten, diese Arbeit optimal zu gewährleisten. Datenbanken sollen Arbeit erleichtern und müssen flexibel an die Notwendigkeiten der Organisation angepasst werden können.“<sup>47</sup>

- Sind die Datenbanken ortsungebunden? Liegen sie auf einem zentralen Server, den man über das Internet ansteuern kann?
- Automatisieren sie Arbeitsprozesse?
- Unterstützen sie das Zusammenwirken der verschiedenen Akteur\_innen?
- Garantiert die Datenbank Datensicherheit?
- Ist die Datenbank selbsterklärend? Sind die Handbücher zugänglich?
- Ist die Datenbank kostengünstig?
- Kann sie Organisations- und Projektbeschreibungen erfassen?
- Kann sie Stellenbeschreibungen konkretisieren und Stellenausschreibungen publizieren – über den eigenen Internetauftritt sowie über die etablierten Internetplattformen?
- Ist sie in der Lage, Ehrenamtliche und Organisationen zusammenzuführen?
- Kann sie die Daten der Ehrenamtlichen erfassen?
- Können Erinnerungen an Arbeitsaufträge eingeblendet werden?
- Werden Kontakthistorien dokumentiert?
- Werden wichtige Informationen über die Ehrenamtlichen organisationsintern zugänglich gemacht?
- Was kann die Automatisierung von Kommunikation zu einer Anerkennungskultur beitragen?
- Leistet sie Unterstützung bei der Erstellung von Statistiken?

### Was tun, wenn...

#### ...die Freiwilligenagentur noch im Aufbau ist?

Dies ist der ideale Zeitraum, um den Einsatz und die Anschaffung eines Online-Datenbanksystems sorgfältig zu prüfen. Solange die künftigen Daten noch nicht erhoben und eingepflegt sind, sollten die Vorteile und Anforderungen an ein solches System genau diskutiert und erwogen werden. Es gibt dazu entsprechende Demo-Versionen zum Ausprobieren, ebenfalls beraten die Anbieter individuell.

#### ...die notwendigen Gelder für ein Datenbanksystem fehlen?

Auch bei knapper Kasse gilt es abzuwägen, wie viel Zeit für die Beratungsleistungen der Freiwilligenagentur aufgebracht werden soll und kann und wie sich die Sicherheit der Daten gewährleisten lässt. Eine „technische“ Lösung hilft vor allem mittel- und langfristige, um der Verwaltung von Daten Stabilität zu geben.

#### ...die Notwendigkeit für ein Datenbanksystem zur Datenverwaltung nicht verstanden wird?

Eine Gegenüberstellung des Aufwands (finanziell und personell) und der Leistungen, die daraus resultieren, kann hier oft Klarheit bringen. Sicher ist, dass es mit steigenden Beratungszahlen schwerer wird, die Übersicht zu behalten: Die Verwaltung der Daten kann kaum noch anders bewerkstelligt werden.

<sup>46</sup> In Anlehnung an die Präsentation von Claus Foerster, 13.05.13

<sup>47</sup> Claus Foerster, 13.05.13

### ...die Freiwilligenagentur personell mit einer Online-Datenverwaltung überfordert ist?

Meist fehlen nicht nur Menschen, sondern Menschen mit der Kompetenz, Daten zu verwalten. Mit Hilfe der Datenbank-Anbieter können Freiwilligenagenturen das erforderliche Kompetenzprofil herausfinden und entsprechende Qualifizierungen für ihre Mitarbeiter\_innen buchen, und: Die „Communities“ erfahrener Nutzer\_innen wachsen beständig, gerade im Bereich der Freiwilligenagenturen.

### ... Freiwillige die Datenerfragung ablehnen?

Das ist ihr gutes Recht – mehr, als Angaben zu erfragen und auf den gewährleisteten Datenschutz hinzuweisen, können Freiwilligenagenturen nicht. Aber es ist ohnehin eine Frage des Vertrauens.

## Daten verwalten – Diversity im Blick

### Zielgruppen beschreiben

Sprache kann Menschen verbinden. Sie kann Verbindungen aber auch erschweren oder verhindern, wenn sich die Menschen, um die es geht, in der Sprache nicht wiederfinden. Auf der Suche nach einem passenden Engagement fragen Freiwilligenagenturen potentielle Freiwillige häufig nach den „Zielgruppen“, für die sich die Freiwilligen engagieren möchten. Um das tun zu können, müssen Einteilungen vorgenommen und Menschen zu „Zielgruppen“ zusammengefasst werden. Dabei macht die Gesellschaft viele Kategorisierungs-Angebote, die häufig unbewusst übernommen werden, weil sie „normal“ sind. Das kann problematisch sein, wenn die Menschen, um die es geht, in dieser „Normalität“ nicht vorkommen, mit Bezeichnungen belegt werden, die sie problematisieren oder immer wieder vom Rest der Gesellschaft trennen. Ein Diversity-sensibler Umgang mit Sprache bedeutet, sich der trennenden oder verbindenden Wirkungen von Sprache und der von ihr transportierten Weltbilder bewusst zu werden. Folgende Reflexionsfragen können in diesem Prozess hilfreich sein:

- Wer entscheidet über die Angemessenheit bestimmter Kategorien? Werden diese Kategorien von den Betroffenen selber gebraucht – denn nur sie sind die Expert\_innen ihres Lebens – oder handelt es sich um Fremdbezeichnungen der Dominanzgesellschaft?

*Beispiel: Die Bezeichnung „Behinderte“ suggeriert, die so bezeichneten Menschen seien nur das. Sie reduziert sie auf ein bestimmtes Merkmal, das Merkmal „behindert“.<sup>48</sup> Alle anderen Merkmale wie zum Beispiel „humorvoll“, „Musikliebhaber\_in“, „Wissenschaftler\_in“ treten in den Hintergrund. Spricht man hingegen von „Menschen mit Behinderung“ wird deutlicher, dass die Behinderung nicht den ganzen Menschen ausmacht.<sup>49</sup> Die Webseite „Leidmedien.de“ der Sozialhelden e.V. ist ein Projekt, das Journalist\_innen für die Berichterstattung über Menschen mit Behinderung sensibilisieren will. Das Projekt wird maßgeblich von Menschen mit Behinderung gestaltet. Es nennt dieses und viele andere Beispiele, um zu zeigen, wie sich wertschätzender über Menschen mit Behinderung sprechen lässt.*

<sup>48</sup> Vgl. <http://leidmedien.de/journalistische-tipps/begriffe-von-a-bis-z/>

<sup>49</sup> Vgl. ebd.





- **Wen schließe ich durch den Gebrauch bestimmter Kategorien ein oder aus?**

Beispiel: Wenn nur zwischen Männern und Frauen unterschieden wird, kommen in dieser Unterscheidung „Intersexuelle“<sup>50</sup> oder „Transgender“<sup>51</sup> nicht vor. Sie werden unsichtbar. Der auch in diesem Leitfaden verwendete Unterstrich, der sogenannte „Gender\_gap“<sup>52</sup> (Berliner\_innen), stellt eine Möglichkeit dar, Geschlechtsidentitäten jenseits von „männlich“ und „weiblich“ in der Sprache sichtbar zu machen und dadurch einen Beitrag zu deren Anerkennung zu leisten.

- **Welche Kriterien machen wir überhaupt zum Ausgangspunkt von Gruppenbezeichnungen?**

Beispiel: Häufig sind es Kriterien wie „Herkunft“, „Geschlecht“, „Gesundheit“ und „Alter“, die zum Ausgangspunkt von Kategorisierungen werden. Gerade wenn es um strukturelle Benachteiligungen geht, die ihren Ausgang von diesen Merkmalen nehmen, ist es wichtig, das auch klar zu benennen. Je nach Projekt und Zielsetzung können aber auch andere/ oder weitere Kriterien in den Vordergrund rücken, die zum Ausgangspunkt von Kategorien werden: Den jeweiligen Ort in den Blick rückend, ließe sich zum Beispiel von „Kreuzberger\_innen“ oder „Berliner\_innen“ sprechen. Ausgehend von gemeinsamen Tätigkeiten oder Interessen ließe sich von „Musiker\_innen“ oder „Sportbegeisterten“ sprechen. So öffnen sich neue Perspektiven. Neue Gemeinsamkeiten und Verbindungen innerhalb gängiger Grenzziehungen werden sichtbar.

### Fragen zur Person

- **Welche Fragen zur Person könnten Menschen abschrecken?**

Beispiel: Fragen nach einem Bildungsabschluss oder der beruflichen Laufbahn können abschreckend wirken. Denn mit der Beantwortung dieser Fragen begibt man sich in ein gesellschaftliches Bewertungsraster: Man unterscheidet zwischen hohen und niedrigen Bildungsabschlüssen, manche Berufe sind angesehener als andere, wer keine Arbeit hat, wird häufig schräg angeguckt. Die Diskriminierungsform, die in diesem Zusammenhang relevant wird, heißt nach Andreas Kemper und Heike Weinbach „Klassismus“:<sup>53</sup> Mit diesem in Deutschland bisher relativ wenig beachteten Begriff – geprägt wurde er in der US-amerikanischen Frauenbewegung der 70'iger Jahre<sup>54</sup> – werden nicht nur ökonomische Prozesse der Ausbeutung beschrieben, sondern auch ein Glaubenssystem, das Menschen entlang von Kategorien wie „Bildungsabschluss“, „Job“ und „ökonomischer Status“ mit Wert versieht.<sup>55</sup> Diese Bewertungen sind häufig zu normal, um ihren herabsetzenden Charakter und den negativen Einfluss auf die Gestaltung von Beziehungen zu erkennen.

### Allgemeine Anmerkung:

Der Anspruch, sprachlich alles „richtig“ zu machen, kann schnell überfordern und ist auch nicht hilfreich. Denn primär geht es nicht darum, formal etwas „richtig“ zu machen, sondern um das ernsthafte, fortgesetzte Bemühen um wertschätzende Beziehungen zu gesellschaftlich diskriminierten Gruppen. Das verlangt vor allem Geduld, Lernbereitschaft und offene Ohren für das Wissen und die sprachlichen Vorschläge marginalisierter Gruppen. Die Chance, die darin besteht, sich Prozessen sprachlicher Veränderung immer wieder zu öffnen – denn sie sind nie abgeschlossen – ist ein Zuwachs an Sensibilität, Empathie und Anerkennungsgerechtigkeit.

<sup>50</sup> Intersexuell ist eine „Beschreibung für Personen, die genetisch, anatomisch und/oder hormonell nicht eindeutig dem weiblichen oder männlichen Geschlecht zugeordnet werden können. Intersexuelle werden auch Hermaphroditen oder Zwitter genannt oder bezeichnen sich intergeschlechtlich oder zwischengeschlechtlich“ ([http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/TrIQ\\_Basiswissen.pdf](http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/TrIQ_Basiswissen.pdf)).

<sup>51</sup> „Transgender nennt man Menschen, die sich nicht innerhalb des Zweigeschlechter-Systems („männlich“, „weiblich“) einordnen. Manche Transgender leben zwischen den Geschlechtern, andere beschreiben sich als „weder noch“ oder lehnen das Zweigeschlechter-System als solches ab“ (ebd.)

<sup>52</sup> Benbrahim, Karima (Hg.): Diversität bewusst wahrnehmen und mitdenken, aber wie? Reader für Multiplikator\_innen in der Jugend- und Bildungsarbeit. Düsseldorf 2012, S. 16.

<sup>53</sup> Kemper, Andreas /Weinbach, Heike: Klassismus. Eine Einführung. Münster 2009, S. 7.

<sup>54</sup> Vgl. ebd., S. 33.

<sup>55</sup> Vgl. ebd., S.16.

**Worum geht es?**

Meist werden Freiwilligenagenturen unmittelbar mit der Beratung von Freiwilligen in Verbindung gebracht. Das ist aber nur die eine Seite der Beratungsleistung. Die andere besteht in der Beratung der Organisationen, die mit Freiwilligen arbeiten möchten und die hoffen, dass sich dieser Kontakt über eine Freiwilligenagentur herstellt. Dazu bedarf es von Seiten der Freiwilligenagentur eines gut strukturierten Beratungsangebotes, das durch Arbeitsinstrumente wie zum Beispiel Handreichungen oder Leitfäden zum Beratungsablauf unterstützt werden kann. Ein zentrales Ziel der Beratung ist dabei die gemeinsame Reflexion der Aufgabenprofile und Rahmenbedingungen, welche die Organisation für die Freiwilligen in spé entwickeln möchte bzw. aus fachlicher Sicht entwickeln sollte. Das ist ein aufwändiges Arbeitsfeld, das aber die Qualität und Kompetenz von Freiwilligenagenturen als Partnerinnen von Organisationen besonders fordert.

**Einige Kostproben aus dem Seminar**

Aus diesem Grund haben wir zum Seminar „Beratung von Organisationen“ die bundesweit größte Freiwilligenagentur, die Freiwilligen-Agentur Halle-Saalkreis, eingeladen. Ihr von der stellvertretenden Geschäftsführerin Karen Leonhardt vorgestelltes Beratungsangebot demonstrierte in besonderem Maße die vielfältigen Möglichkeiten der Beratung von Organisationen. Eingeladen war auch Birgit Weber, stellvertretende Geschäftsführerin der bagfa, die dem Thema „Beratung von Organisationen“ aus der Perspektive der bagfa einen allgemeineren Rahmen gab und Bettina Bofinger, die sich, ausgehend von ihrer früheren Tätigkeit beim Deutsch-Russischen Austausch e.V. sowie ihrer aktuellen Arbeit in der Freiwilligen-Agentur KreuzbergFriedrichshain, am Ende des Seminars auf interkulturelle Aspekte der Beratung von Organisationen konzentrierte. Einige Ausschnitte aus diesen Präsentationen sollen im Folgenden vorgestellt werden.



<sup>56</sup> In Anlehnung an die Präsentation von Birgit Weber ,17.06.2013.

### Grundsätze der Beratung von Organisationen:

- Die Beratung sollte unabhängig sein.
- Sie sollte objektiv sein.
- Beraten werden sollte nur in Feldern, in welchen der\_die Berater\_in kompetent ist.
- Im Beratungsprozess erworbene Kenntnisse und Informationen sollten vertraulich behandelt werden.

### Das Beratungsangebot einer Freiwilligenagentur könnte z.B. bestehen aus:

- Schulungen/Trainings/Fortbildungen
- Infoveranstaltungen
- Organisationsberatung
- Organisationsentwicklung
- Coaching
- Supervision
- einer Abfrage der Standards aus dem Zyklus des Freiwilligenmanagements
- Kriseninterventionen
- Austauschtreffen
- Unterstützungen bei internen Fortbildungen (zum Beispiel durch einen Input oder eine Moderation)
- verschiedenen Wegen der Beratung: Vor-Ort-Beratungen/ Telefon-Beratungen/ Per-Mail-Beratungen
- verschiedenen Beratungssettings: Einzel-/Gruppen-/Teamberatung

### Bei systemischer Beratung geht es unter Anderem um:

- den Respekt vor dem System „Organisation“, den Wechselwirkungen zwischen allen Beteiligten und der dadurch entstehenden Eigendynamik.
- den Blick auf das Ganze der Organisation.
- ein Verständnis der Führungskraft als Teil des Systems: Ihr Handeln wirkt auf die Organisation, gleichzeitig wirkt die Organisation auf das Handeln der Führungskraft.
- Lernen statt Lenken.
- Anregen statt Verordnen.
- das Bewusstsein, dass jede\_r „auf einer eigenen Insel lebt“ und in diesem Sinne die Vorgänge in einer Organisation unterschiedlich interpretieren kann.



**Die Freiwilligenagentur Halle-Saalkreis e.V. bietet:**

- Einstiegsberatung ins Freiwilligenmanagement
- Organisationsberatung zum Freiwilligenmanagement
- Organisationsberatung zur Organisationsentwicklung
- Prozessbegleitung (zum Beispiel zur Entwicklung eines Bündnisses, zur Vorstandsentwicklung, Patenschaftsbegleitung)
- Qualifizierungsangebote (Tagesseminare, Fortbildungsreihen, Abendreihe, Vereinsforum etc.)

**Die Agentur berät:**

- Vereine und Verbände
- Vereinsvorstände
- Initiativen/ Projekte
- Migrantenselbstorganisationen
- Bürger\_innenbündnisse
- Beratung von Netzwerken
- Beratung von Schulen & Co.
- Beratung von Politik und Verwaltung

**Die Agentur legt Wert auf:**

- eine lokale Beratung und Beratung auf Augenhöhe
- eine Beratung zu spezifischen Themenfeldern
- eine Beratung zur Organisationsentwicklung
- eine Beratung als Projektbestandteil oder als Dienstleistung
- eine Orientierung an übergeordneten Standards
- eine Entwicklung gemeinsamer, projektübergreifender Standards zum Freiwilligenmanagement
- eine Zielstellungen, Dokumentation und Evaluation

**Ein idealtypischer Beratungsprozess hat folgende Form:**

- Initiierung der Beratung
  - Erstkontakt
  - Erstgespräch (Ziel- und Auftragsklärung)
  - Dokumentation der Stammdaten
- Durchführung der Beratung
  - Bestands- und Problemanalyse
  - Entwicklung von Handlungs- und Lösungsansätzen
  - Unterstützung der Strategieentwicklung
  - Unterstützung bei der Gewinnung lokaler Partner\_innen
  - Unterstützung bei der Projektentwicklung
- Abschluss der Beratung
  - Abschlussgespräch, Verlaufs- und Ergebnisdokumentation, Evaluation

**Beratungen werden durchgeführt von:**

- Hauptamtliche(n) Mitarbeiter\_innen mit entsprechenden Qualifikationen bzw. Fortbildungen
  - Personalentwicklung
  - projektübergreifender Einsatz (Dienstleistungen)
- Ehrenamtliche(n) Mitarbeiter\_innen
  - Freiwilligendienstler in der Engagementberatung
  - Ehrenamtliche Projektkoordinator\_innen



<sup>57</sup> In Anlehnung an die Präsentation von Karen Leonhardt, 17.06.2013.

**Freiwilliges Engagement von Migrant\_innen ist vor allem gekennzeichnet durch Heterogenität. Geprägt ist es beispielsweise von:**

- Sozialisation und Traditionen in den Herkunftsländern
- Engagement in privaten Zusammenhängen.  
Das Engagement ist weniger formal organisiert.
- Engagement in der Community
- einer fehlenden Wahrnehmung durch die Dominanzgesellschaft

**Herausforderungen sind:**

- die Übersetzung der Begriffe „Ehrenamt / ehrenamtliches Engagement“
- die Klärung des Begriffsverständnisses im gesellschaftlichen Kontext
- die Erreichung der Zielgruppe
- die Motivierung sowie Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

**Bei der interkulturellen Öffnung von Freiwilligenagenturen spielen folgende Aspekte/Fragen eine Rolle:**

- Wie offen ist unsere Freiwilligenagentur?
- Wie steht es um unsere Außenwirkung und unsere Transparenz?
- Wie ist die Struktur unserer Mitarbeiter\_innenschaft?
- Sind wir mehrsprachig?
- Welche Kooperationen gehen wir ein? In welchen Netzwerken befinden wir uns? Welche Netzwerkbeziehungen könnten wir anbahnen?



<sup>58</sup> In Anlehnung an die Präsentation von Bettina Bofinger, 17.06.2013.

## Zutaten für eine erfolgreiche Beratung von Organisationen

### Welche Fragen helfen weiter?

Aus den Präsentationen lassen sich einige Fragen ableiten, die bei der Weiterentwicklung oder Etablierung eines eigenen Beratungsmodells weiterhelfen:

#### Grundsätze der Beratung:

- Welche Beratungsphilosophie verfolgen wir?
- Nehmen wir uns die Zeit, diese Grundlagen zu klären? Wo können wir uns diesbezüglich Inspiration holen?

#### Was ist schon da und was sollte noch dazu kommen?

- Bieten wir bereits Beratungs- und Fortbildungsformate für Organisationen an? Wenn ja, was haben sie für eine Form – z.B. Organisationsberatung, Prozessbegleitung, Qualifizierungsangebote, etc. –?
- Welche weiteren Beratungs- und Fortbildungsformate passen zu uns?

#### Unsere Klient\_innen:

- Wer sind unsere Klient\_innen (zum Beispiel Vereine, Bürgerbündnisse, Netzwerke etc.)
- Welche weiteren Klient\_innen könnten für uns interessant sein/ würden zu uns passen?

#### Der Ablauf der Beratung:

- Wie läuft ein idealtypischer Beratungsprozess ab?
- Was läuft diesbezüglich schon gut, was ließe sich verbessern?

#### Fokus Interkulturalität:

- Von welchen kulturell geprägten Vorstellungen und Bildern von „Bürger-schaftlichem Engagement“ gehen wir aus? Wo führt der Glaube an die Allgemeingültigkeit dieser Vorstellungen dazu, dass bestimmte Formen von Engagement, die aus diesen Vorstellungen herausfallen, unsichtbar gemacht oder abgewertet werden?
- Wer genau ist mit dem Begriff „Migrant\_innen“ gemeint?
- Was wissen wir wirklich über die vielfältigen Gruppen, die sich hinter diesem Begriff verbergen?
- Ist uns bewusst, dass viele Menschen einen deutschen Pass besitzen, die in der Öffentlichkeit als „Migrant\_innen“ bezeichnet werden?
- Welche unterschiedlichen Selbstbezeichnungen von Menschen, die mit diesem Begriff belegt werden, gibt es und wo lässt sich mehr darüber in Erfahrung bringen?<sup>59</sup>
- Welche unbewussten Stereotype bezüglich „Migrant\_innen“ prägen das Denken und wo können diese Offenheit und Vertrauen blockieren?
- Welche Organisationsstrukturen könnten Menschen Zugänge erleichtern (zum Beispiel Sprache, eine heterogenere Mitarbeiter\_innenschaft etc., Selbstreflexion über die eigene Arbeit)

#### Die Qualität der Beratung

- Wie stellen wir die Qualität unserer Beratung sicher?
- Wer sind die Berater\_innen und welche Beratungskompetenzen sind in unserer Organisation vorhanden?
- Wie und wo können wir, die Berater\_innen, uns weiterbilden?

<sup>59</sup> Für Alternativen zu gängigen Begrifflichkeiten wie „Migranten“ oder „Menschen mit Migrationshintergrund“ siehe zum Beispiel: [http://www.neuemedienmacher.de/wp-content/uploads/2014/11/Glossar\\_04\\_NOV\\_2014.pdf](http://www.neuemedienmacher.de/wp-content/uploads/2014/11/Glossar_04_NOV_2014.pdf)

**...eine Organisation nicht nachvollziehen kann, weshalb eine Fachberatung zum Freiwilligenmanagement eine notwendige und sinnvolle Voraussetzung für die Gewinnung von Freiwilligen ist?**

Ausgehend von der Bezeichnung „Freiwilligenagentur“ wird zum Teil unterstellt, dass es nur um die Beratung und Vermittlung von Freiwilligen gehe. Hier ist Aufklärung über die Voraussetzung für das Matching und die Kenntnis zwischen Freiwilligenagentur und der Organisation erforderlich. Mit einem entsprechenden Leitfaden können Organisationen über den Standard-Verlauf und den Nutzen einer Fachberatung durch die Freiwilligenagentur aufgeklärt und umfassend informiert werden.

**...eine Organisation mehr als nur die Fachberatung in Anspruch nehmen möchte?**

Dies ist der umgekehrte Fall, dass neben der Gewinnung und Einbeziehung von Freiwilligen noch weitere, strukturelle Problemlagen in der Organisation angesprochen und um Rat oder Hilfe gebeten wird. Je nach Aufstellung der Kompetenzen in den Freiwilligenagenturen kann dies auch mit – meist separat vergüteten – Vereinbarungen mitbetreut werden. Aber auf alle Fälle muss das Kerngeschäft – die Fachberatung zum Freiwilligenmanagement – deutlich abgegrenzt von möglichen weiteren Beratungs- oder Changemanagement-Angeboten vorgestellt und mit speziellen Rahmenbedingungen angeboten werden.

**...eine Organisation längere Zeit nicht mehr in Kontakt mit der Freiwilligenagentur war oder die Vermittlung stagniert bzw. nicht mehr nachgefragt wird?**

Freiwilligenagenturen sollten immer in geregelten Zeitabständen Kontakt mit ihren Organisationspartner\_innen pflegen, entsprechend auch deren Daten und Bedarfe aktualisieren. Einjährige Abfrage-Intervalle sind ein Mindeststandard, da sich die Gegebenheiten in Organisationen sehr rasch wandeln können. Ein halbes Jahr und die Vereinbarung der Eigenpflege der angegebenen Datensätze sind bereits als Verhandlungs-Standard zur Kooperation genauso gängig.



Wie in der Einleitung beschrieben, ist Diversity von seinen historischen Ursprüngen her gesehen eine Antwort auf den Ausschluss bestimmter gesellschaftlicher Gruppen von gesellschaftlichen Ressourcen, Anerkennung und Partizipation. In diesem Sinne können sich Organisationen immer fragen, warum bestimmte Gruppen von Menschen nicht Teil der Mitarbeiter\_innenschaft sind, welches die Strukturen in der Organisation sind, die ausschließend wirken, auch wenn diese Ausschlüsse nicht bewusst gewollt sind. Das Selbstbild, eine „offene“ Organisation zu sein, die sich unabhängig von Diversitydimensionen wie „Geschlecht“, „Sexuelle Identität“, „Alter“, „Religionszugehörigkeit“ etc. für hauptamtliche Mitarbeiter\_innen oder Freiwillige entscheidet, muss in diesem Sinne immer wieder kritisch geprüft werden.

Freiwilligenagenturen haben den Anspruch, bei der Beratung von Freiwilligen eine Auswahl an Engagement-Möglichkeiten anzubieten, die individuell als passend erfahren werden. Wenn sich Organisationen, die diese Engagement-Möglichkeiten anbieten, bisher hinsichtlich Diversity keine oder wenig Gedanken gemacht haben, steigt die Gefahr, dass potentielle Freiwillige sich mit der Organisation nicht identifizieren können. Dies ist sicherlich eine der wichtigsten Botschaften, die Freiwilligenagenturen in der Beratung von Organisationen übermitteln können. Das gilt auch für Organisationen, die Diversity vielleicht im Leitbild verankert haben, es aber im Alltag nicht leben. Auch hier sollte die Freiwilligenagentur den Blick auf das kulturelle Ganze der Organisation lenken. Folgende Fragen können in Hinsicht auf eine Diversity-sensible Beratung als Orientierung dienen:

#### Unsere eigene Kompetenz

- Wie sensibel sind wir selber als Agentur hinsichtlich Diversity? Haben wir selber eine nachhaltige Diversity-Strategie, die wir leben?
- Diversity-sensible Beratungsgespräche für Organisationen stellen keine geringen Anforderungen an Berater\_innen dar, so dass es wie schon bei der Beratung von Freiwilligen sinnvoll ist, selber Fort- und Weiterbildungen zum Thema Diversity zu besuchen und sich zu sensibilisieren für:
  - eigene Identitäten und ihre Einbettung in gesellschaftliche Machtverhältnisse.

*Beispiel: Welche mir selbstverständlichen Zugänge zu Ressourcen, Partizipation und Anerkennung habe ich zum Beispiel durch die Tatsache, einen deutschen Pass zu besitzen?*





- erlernte, in der Regel unbewusste, Stereotype und diskriminierende Wahrnehmungsgewohnheiten.
- unbewusste Ausschlüsse oder „Othering“<sup>60</sup>: Durch die Organisationsstrukturen der Agentur, die Bildsprache der Werbung, das eigene Verhalten im persönlichen Kontakt.<sup>61</sup>

### Das Beratungsteam

- Wie ist unser Beratungsteam zusammengesetzt? Bietet es Identifikationsmöglichkeiten für die Leitung und Mitarbeiter\_innen der Organisationen, die wir beraten?

### Die Beratung

- Wie sensibel ist die Mitarbeiter\_innenschaft der Organisation für Prozesse struktureller Diskriminierung? Ist sie kompetent im Umgang mit unterschiedlichen Freiwilligen? Gab es Weiterbildungen zum Thema „Diversity“ oder einzelner Diversity-Dimensionen? Welche Weiterbildungen könnte man empfehlen?
- Die Organisationsstrukturen: Wie divers ist die Mitarbeiter\_innenschaft der Organisation? Welche Identifikationsmöglichkeiten bietet sie für unterschiedliche Freiwillige?

*Beispiel: Organisationen, in denen ausschließlich Menschen arbeiten, die einen christlichen Hintergrund haben, sind eventuell wenig attraktiv für Freiwillige anderer Religionen – besonders wenn diese in Deutschland strukturell benachteiligt sind und ihre Anwesenheit in Deutschland immer wieder in Frage gestellt wird*

- Die Außenkommunikation: Wie wird um Freiwillige geworben? Bietet die Werbung Identifikationsmöglichkeiten für unterschiedliche Freiwillige?<sup>62</sup>

<sup>60</sup> „Othering“ (dt. jemanden zu etwas Anderem machen) beschreibt einen Prozess, in dem eine Gruppe von Menschen durch die Zuschreibung von Eigenschaften und Abgrenzungen fremd und anders gemacht wird, so dass alle Gemeinsamkeiten zwischen ihr und der gesellschaftlichen Gruppe, die „Othering“ betreibt, unsichtbar werden (Vgl. Andreas Kemper und Heike Weinbach: Klassismus. Eine Einführung. Münster 2009, S.68.).

<sup>61</sup> Organisationen, die selber aus der Perspektive von Betroffenen zum Thema Diskriminierung arbeiten, sind in der Regel sehr sensibel für Diskriminierung – wenn auch nicht immer für alle Formen von Diskriminierung – und merken sehr schnell, wenn der\_die Berater\_in diesbezüglich nicht wirklich kompetent ist. Gerade weil so viele diskriminierende Handlungen unbewusst erfolgen, sollte eine beratende Tätigkeit in Hinsicht auf Diversity ernst genommen und mit einer intensiveren Auseinandersetzung – gerade auch mit eigenen diskriminierenden Wahrnehmungsmustern und Haltungen – verknüpft sein.

<sup>62</sup> Mehr dazu siehe auch den Abschnitt: „Kommunikation gestalten – Diversity im Blick“.

## IV. „Da musst du unbedingt hingehen!“ – Kommunikation

### Worum geht es?

Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations (PR) wird sehr häufig mit Presse und Medienarbeit gleichgesetzt. (...) Auch wenn Presse und Medienarbeit ein wichtiger Teil der Öffentlichkeitsarbeit/PR ist, erschöpft sich die „Arbeit mit der Öffentlichkeit“ jedoch nicht darin. Denn was ist die Öffentlichkeit einer Freiwilligenagentur? Sie ist das gesamte Netz von Beziehungen, in dem eine Freiwilligenagentur steht: Dazu gehört neben der Beziehung zu den Freiwilligen, der Beziehung zu den Geldgeber\_innen und der Beziehung zur Engagementszene zum Beispiel auch die Beziehung zu den eigenen Mitarbeiter\_innen – die interne „Öffentlichkeit“.

### Einige Kostproben aus dem Seminar

Mit diesem ganzheitlichen Verständnis von Öffentlichkeitsarbeit/PR als Kommunikations- und Beziehungsgestaltung eröffnete die Referentin Elisabeth Gregull, freie Fachjournalistin, ihren Vortrag zu diesem Thema und sprach deshalb im Seminar „Öffentlichkeitsarbeit“ allgemeiner von Kommunikation und Kommunikationsmanagement.

Auch wenn Öffentlichkeitsarbeit sich nicht in Presse und Medienarbeit erschöpft, ist diese doch nach wie vor ein bedeutender Teil der Kommunikation. Darum ging es im zweiten Teil des Seminar, der von der Referent\_in Konstantina Vassilou-Enz, Journalistin bei Radio 1, gestaltet wurde.

*Wer sind wir, was wollen wir, wie kommunizieren wir am besten?*<sup>63</sup>

### Die Bedeutung von Beziehungen für die Arbeit von Freiwilligenagenturen

- Freiwilligenagenturen sind Teil eines vielfältigen Beziehungsnetzes. Dazu gehören unter anderem: Die Geldgeber\_innen, andere Freiwilligenagenturen, die Freiwilligen, mit Freiwilligen arbeitende Organisationen, die eigenen Mitarbeiter\_innen, die Medien etc. Je nachdem, wie gut oder schlecht die einzelnen Beziehungen sind, ergeben sich daraus unterschiedliche Vor- oder Nachteile für die Agentur.

### Was wollen wir?

- Die Gestaltung guter kommunikativer Beziehungen setzt voraus, dass Freiwilligenagenturen wissen, wer sie sind und was sie wollen.
- Damit die Kommunikation in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen einer Freiwilligenagentur ein stimmiges Gesamtbild ergibt, muss „die Arbeit mit der Öffentlichkeit“ strategisch und langfristig geplant sein, ist Teil der Aufgaben des Managements und orientiert sich an den Werten und Zielen der Organisation.



<sup>63</sup> In Anlehnung an die Präsentation von Elisabeth Gregull, 27.05.2013.

## Was will unser Umfeld?

- Neben dieser Fokussierung der Kommunikation auf die eigenen Werte und Ziele braucht es in einem zweiten Schritt eine Vermittlung der Wert- und Zielvorstellungen der Agentur mit den unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnissen ihrer Bezugsgruppen. Und auch dafür braucht es kommunikative Strategien, die entworfen werden wollen.

## Mach ich das jetzt per E-Mail oder lieber persönlich?

Auf das „Wie“ der Kommunikation hat auch die Wahl des Instrumentes, das Mitarbeiter\_innen von Freiwilligenagenturen benutzen, einen Einfluss. Ein Brainstorming zum Thema im Plenum brachte folgende Instrumente mit ihren Vor- und Nachteilen zu Tage:

Instrument	Vorteil	Nachteil
e-mail	großes Publikum, gezielte Ansprechpartner_innen.	Verteilerpflege
Newsletter	Festigung bestehender Beziehungen	Zeitaufwand, Geld
Aushänge	gezielt bestimmte Orte erreichen, Menschen ohne PC-Zugang	angewiesen sein auf Aushänger_innen, Druckkosten
Flyer	Menschen ohne PC-Zugang, schnelle Information z.B. als Ergänzung einer persönlichen Beratung, sichtbares Werbematerial für Geldgeber_innen	Druckkosten, angewiesen sein auf Verteiler_innen
persönliches Gespräch	direktes Feedback, flexibles Eingehen auf Bedürfnisse und Fragen möglich, stärkere Bindungsmöglichkeit	Weniger Leute erreichbar, Zeitaufwand
Facebook / Twitter	Möglichkeit, bestimmte Zielgruppen zu erreichen, die das Medium nutzen (z.B. Jüngere)	Administration, Verlust anderer Zielgruppen
Website	viel Information über einfachen Verweis, feststehende, jederzeit abrufbare Information	Pflegeaufwand, Nichterreichbarkeit von Menschen, die kein Internet nutzen
Datenbanken	Entlastung der Beratung, schneller Zugang zu wichtigen Informationen	großer Pflegeaufwand, fehlende Rückmeldung
Publikationen	Erreichen bestimmter Zielgruppen, Tiefe und Qualität der Information	hoher Arbeitsaufwand
Veranstaltungen	zeitgleich mit vielen Menschen ins Gespräch kommen, Vernetzungsmöglichkeiten, Augenkontakt	organisatorischer Aufwand, Veranstaltungskonkurrenz, Erfolgsdruck, Nachhaltigkeit?
Presse	großes Publikum (je nach Medium), öffentliche Anerkennung, Steigerung der Bedeutung	nicht in der Hand, wie berichtet wird
Netzwerkarbeit	Synergieeffekte	Kontaktpflege, Zeit

*Die Beziehung zu Presse und Medien*<sup>64</sup>**Zugänge zu den Medien ergeben sich zum Beispiel über**

- Pressemitteilungen (eigener Presseverteiler)
- Persönliche Kontakte (Netzwerke, Freunde etc.)
- Presseagenturen

**Wie erlangen wir die Aufmerksamkeit der Medienmacher\_innen?**

- Gibt es eine gute Geschichte zu erzählen: spannend, berührend, beispielhaft, catchy?
- Betrifft die Information eine möglichst große Zielgruppe?
- Ist die Information lokal, regional oder überregional von Interesse?
- Ist es möglich, in journalistischer Form zu berichten – gibt es mögliche Interviewpartner\_innen, Protagonist\_innen, einen Ort des Geschehens, Events etc.?
- Können Fotos vor Ort gemacht werden?
- Gibt es einen Anlass, eine passende Situation, um zu berichten: zum Beispiel Weihnachten, das Sommerloch, einen anlaufenden Kinofilm etc.?

**Was müssen wir bei einer guten Pressemitteilung bedenken?**

- Sind die Überschrift und der erste Absatz verständlich, einfach und ansprechend?
- Machen Metaphern und emotionale Bilder das Thema erleb- und fühlbar?
- Ist die Pressemitteilung so formuliert, dass sie zum Beispiel 1:1 wörtlich übernommen werden kann?
- Werden auch interessante, themenrelevante Fakten und Zahlen genannt?
- Ist die Pressemitteilung nicht länger als eine Seite (für Zusatzinformationen könnte man zum Beispiel ein Faktenblatt, ein Programm oder ähnliches erstellen)?
- Sind Kontaktadresse, E-Mail und Telefonnummer potentieller Interviewpartner\_innen enthalten?

**Was tun wir, wenn Journalist\_innen berichten wollen?**

- Wir sollten schnell reagieren und einen möglichst zeitnahen vor Ort-/ Interview-Termin vereinbaren.
- Wir sollten Interviewpartner\_innen und/oder Protagonist\_innen anbieten.
- Wir sollten alle Beteiligten über den Pressetermin informieren und entsprechende Erlaubnisse einholen.
- Wir sollten klären, ob der/die Ort/e der Berichterstattung gute Foto-/Film-Motive hergibt/ hergeben, die Interviewworte ggf. ruhig sind etc.
- Wir sollten ausreichend Zeit für eine Berichterstattung einplanen.

**Ein gutes Interview? Wie geht das?**

- Geschichten sollten nicht zu langatmig erzählt werden.
- Die Sprache sollte bildhaft sein.
- Es sollten konkrete Beispiele genannt werden.
- Ein gutes Interview braucht zitierbare Statements.
- Es sollten ein paar Fakten und Zahlen genannt werden.
- Es sollte frei gesprochen werden.
- Im Vorfeld sollten in einem Vorgespräch der Inhalt, die Form, die Darstellungsweise und das eigene Anliegen geklärt und ein passender, spannender, ggf. ruhiger Ort gewählt werden.



<sup>64</sup> In Anlehnung an ein Handout von Konstantina Vassilou-Enz, 27.05.2013.

## Welche Rechte haben die Interviewpartner\_innen und Protagonist\_innen am eigenen Bild und Wort? (Allgemeines Persönlichkeitsrecht, APR)

- Wenn eine Person Teil eines Bildes ist und durch Dritte erkennbar, dann gilt das Recht am eigenen Bild. Kunsturhebergesetz (KunstUrhG), §22 Satz 1: Die Abbildungen einer Person dürfen grundsätzlich nur dann verbreitet oder zur Schau gestellt werden, wenn deren Einwilligung vorliegt. Bei Kindern und Jugendlichen bis 17 Jahren muss die Einwilligung der Erziehungsberechtigten eingeholt werden.
- Ausnahmen:
  - Die abgebildete Person wird für die Abbildung entlohnt.
  - Sie ist eine Person der Zeitgeschichte.
  - Bilder von Versammlungen, Demonstrationen oder Ähnliches sind erlaubt
  - Das Bildnis dient einem höheren Interesse der Kunst.
  - Die Person erscheint nur als Beiwerk einer Landschaft oder Örtlichkeit.
- Das Allgemeine Persönlichkeitsrecht (APR) ist ein Schutz vor Fehlzitaten und falscher, verfälschter oder entstellter Wiedergabe von Äußerungen. Die Veröffentlichung eines Interviews bedarf der Zustimmung aller Gesprächspartner\_innen. Die Zustimmung kann schriftlich, mündlich, oder durch schlüssiges Verhalten erfolgen (zum Beispiel Fernsehkamera, Audioaufnahmegerät bei Politiker\_innen). Die redaktionelle Bearbeitung (zum Beispiel Nennung einzelner Zitate) bedarf der Zustimmung des Interviewten. Bei einem Gespräch mit Journalist\_innen ist allerdings meist nicht damit zu rechnen, dass der Gesprächswortlaut als Interview veröffentlicht wird, wenn der\_die Journalist\_in dies nicht ausdrücklich äußert.
- Grundsätzlich gilt:
  - Die Kürzung der Aussagen ist zulässig
  - Die Beschränkung eines Zitates auf Auszüge ist zulässig
  - Eine deutlich einseitige Auswahl von Zitaten, die die Aussage des\_der Zitierten verfälscht, ist unzulässig
  - Wird die Aussage des/der Zitierten überspitzt oder auf einen anderen Zusammenhang übertragen, muss im Text deutlich zum Ausdruck kommen, dass es sich um eine Interpretation des\_der Journalist\_in handelt.
  - Die unveränderte Sendung eines Fernseh- oder Radio-Interviews bedarf keiner gesonderten nachträglichen Genehmigung durch die Gesprächspartner\_innen.



## Zutaten für eine erfolgreiche Kommunikation

### Welche Fragen führen weiter?

Aus den vorangegangenen Präsentation lassen sich unter anderem folgende Fragen ableiten:

- Was sind die Bezugsgruppen unserer Freiwilligenagentur?
- Wie ist die Beziehung zur jeweiligen Bezugsgruppe?
- Welche Werte sind uns wichtig und wie begreifen wir unseren gesellschaftlichen Auftrag?
- Wer sind wir (im Unterschied zu anderen), was ist unsere „Corporate Identity“ unsere Organisations-Kultur und -Philosophie?
- Was sind unsere Ziele (allgemein und konkret; kurzfristig und langfristig) und sind unsere Werte in diesen Zielen erkennbar?
- Haben wir ein einheitliches Corporate Design, das unsere Werte erlebbar werden lässt?
- Warum sollte sich die jeweilige Bezugsgruppe (zum Beispiel Freiwillige oder Geldgeber\_innen) für uns interessieren?
- Welche Bedürfnisse (emotional, materiell, politisch-strategisch) der Bezugsgruppe können und wollen wir erfüllen?
- Wen erreichen wir wie am besten?
- Welches Instrument oder welche Kombination von Instrumenten befördert unsere Kommunikationsziele am besten?
- Welche Kommunikationsinstrumente passen am besten zu uns, was können wir am besten, mit welchen Instrumenten macht die Arbeit Spaß?

### Was tun, wenn...

#### ...eine Kommunikationsstrategie nicht die gewünschten Effekte zeitigt hat?

Die Grundlage aller Kommunikation ist eine gute Planung. Zielsetzung, Zielgruppen, Zeitpläne, Ressourcen, Medien, Beteiligte und Kommunikationswege sollten in einem Mediaplan mit der Beschreibung der gewünschten Ergebnisse und Wirkungen erarbeitet und systematisch umgesetzt werden. Dennoch ist die Wirkung – auch bei hochprofessionellen Kommunikationskampagnen – nicht wirklich „kontrollierbar“, da Kommunikation ein soziales Phänomen ist. Doch auch unbeabsichtigte Effekte sind ein Lernfeld.

#### ...die Verantwortlichen für die Öffentlichkeitsarbeit nicht langfristig mitarbeiten können oder überhaupt keine Position für den medialen Auftritt geschaffen werden konnte?

In diesem Falle empfiehlt es sich, Kommunikation oder Öffentlichkeitsarbeit systematisch in Projektanträge oder –tätigkeiten einzuplanen, damit hier ein Arbeitsfeld entstehen kann. In jedem Falle ist dieser Aufgabenbereich ein Kerngeschäft von Freiwilligenagenturen und sollte daher über kurz oder lang auch als Beschäftigungsfeld mit kompetenten Mitarbeiter\_innen besetzt werden können.



### ...die Ressourcen der Freiwilligenagentur für eine Kommunikationsarbeit nicht ausreichen scheinen und nicht gegen die Konkurrenz bestehen können?

Die Verbindung zur engagierten Presse und zu den Sozialen Medien ist von großem Wert. Hier lohnt es sich für Freiwilligenagenturen immer, persönliche Kontakte zu schmieden als auch eine aktuelle Pressekontaktiliste zu führen. Das gilt im übertragenen Sinne auch für die Sozialen Medien als der Basis von Netzwerk-Kontakten. Mit diesem Wissen und den Kontakten können entweder zu ausgewählten Projekten Medienpartnerschaften angestrebt werden oder die Freiwilligenagentur verbindet sich mit weiteren Partner\_innen zu einem Kommunikationsnetzwerk, das gemeinsam wesentlich leichter sichtbare Wirkung entfalten oder prominente Partner\_innen bei den Medien gewinnen kann.

### Kommunikation gestalten – Diversity im Blick

Ähnlich wie im Kapitel Verwaltung von Daten muss an dieser Stelle nach der Bedeutung von Sprache, aber auch der Bedeutung von Bildern für eine wertschätzende Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit gefragt werden. Ein Diversity-sensibler Umgang mit diesen Medien bedeutet, sich bewusst zu werden, dass Sprache und Bilder nie neutral sind: Sie können Menschen unsichtbar oder sichtbar machen, sie als Teil der Normalität oder als „die Anderen“ in Szene setzen, sie als aktiv Gestaltende oder passiv Empfangende zeigen. Immer ist eine bestimmte Perspektive im Spiel und es geht darum, sich dieser Perspektive bewusst zu werden und zu überlegen, inwiefern sie von diskriminierenden Konventionen der Darstellung – die häufig eine lange Geschichte haben – beeinflusst sein könnte. Orientierungsfragen auf diesem Weg könnten sein:

- Welche Gruppen von Menschen sind in unseren Werbematerialien sichtbar, welche bleiben unsichtbar?

*Beispiel: Aktive Freiwillige auf Bildern entsprechen in der Regel gängigen Geschlechternormen. Freiwillige, die sich nicht klar in die Kategorien männlich/weiblich einordnen lassen (zum Beispiel „Transgender“<sup>65</sup>), werden selten dargestellt. Eine Bildsprache, die gängige Geschlechternormen bricht, bietet nicht nur Identifikationsmöglichkeiten für Menschen, die diesen Normen nicht entsprechen, sie leistet auch einen Beitrag zu deren sozialer Sichtbarkeit und Anerkennung als Teil gesellschaftlicher Normalität.*



<sup>65</sup> „Transgender nennt man Menschen, die sich nicht innerhalb des Zweigeschlechter-Systems („männlich“, „weiblich“) einordnen. Manche Transgender leben zwischen den Geschlechtern, andere beschreiben sich als „weder noch“ oder lehnen das Zweigeschlechter-System als solches ab“ ([http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/TrIQ\\_Basiswissen.pdf](http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/TrIQ_Basiswissen.pdf))

- Wen stellen wir als „normal“ dar und wen als „anders“, als „problematisch“, als „defizitär“?

*Beispiel: Bilder von Jugendlichen mit sogenanntem „Migrationshintergrund“ gibt es viele. Oft sind es gut situierte, weiße Freiwillige, die sich auf diesen Bildern um sie kümmern, um sie „auf den richtigen Weg“ zu bringen. Die versteckte Botschaft an die Jugendlichen: Ihr seid „problematisch“, gehört noch nicht wirklich dazu, kompetent sind die weißen Freiwilligen. Stattdessen wäre bei der Bildsprache und in Texten darauf zu achten, Jugendliche mit ihren Stärken und Ressourcen zu zeigen, die etwas gemeinsam mit erwachsenen Freiwilligen machen oder selber aktive Freiwillige sind. Auch hier wäre es wichtig, dass die erwachsenen Freiwilligen nicht alle weiß sind: So fühlen sich, erstens, auch potentielle erwachsene Freiwillige, die nicht weiß sind, angesprochen und, zweitens, entstehen nicht die typischen Assoziationsketten, die auch viele bildliche Darstellungen im Feld der sogenannten „Entwicklungshilfe“ durchziehen: Weiß ist gleich „kompetent“ und „entwickelt“, Schwarz/of Color ist gleich „defizitär“, „unterentwickelt“ und „hilfsbedürftig“.<sup>66</sup>*

- Wen stellen wir als aktiv, wen als passiv dar?

*Beispiel: Auch Menschen mit Behinderung werden häufig als defizitär und passiv dargestellt, wobei es aktive, „gesunde“ Freiwillige sind, die ihnen helfen. Hier käme es, wie schon beim Beispiel davor, darauf an, Menschen mit ihren Stärken und Ressourcen zu zeigen: Menschen mit Behinderung also als aktiv Handelnde, die selber auch potentielle Freiwillige sind.<sup>67</sup>*

- Wir haben die Wahl<sup>68</sup>
  - Bilder und Sprache machen sichtbar oder unsichtbar.
  - Bilder und Sprache schaffen Normalität oder „Andersheit“ und damit Zugehörigkeit oder Ausschluss.
  - Bilder und Sprache schaffen Identifikationsmöglichkeiten oder auch nicht.
  - Bilder können Stereotype verfestigen oder durchbrechen.
  - Kommunikative Barrieren abzubauen kostet oft kein Geld, sondern einen Perspektivwechsel.



<sup>66</sup> Siehe hierzu zum Beispiel den Dokumentarfilm „white Charity“: von Carolin Philipp und Timo Kiesel: <https://www.youtube.com/watch?v=kUSMh8kV-xw>

<sup>67</sup> Zur einseitigen Darstellung von Menschen mit Behinderung als „Opfer“ siehe zum Beispiel: <http://leidmedien.de/journalistische-tipps/hilflose-opfer-und-sorgenkinder/>

<sup>68</sup> In Anlehnung an die Präsentation von Elisabeth Gregull, 27.05.13



### Worum geht es?

„Ohne Moos nix los!“ so hieß es schon Mitte der 90er Jahre, als die Freiwilligenagenturen noch im Gründungsboom waren. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Im Gegenteil: Freiwilligenagenturen kämpfen wieder mit dem Negativ-Image, dass sie „prekäre“, das heißt unterfinanzierte, Einrichtungen seien, dass sie mangels Geld vorwiegend auf ehrenamtlichen Schultern zu ruhen hätten, dass sie keine verlässlichen Partnerinnen im Gemeinwesen seien, weil sie chronisch unterfinanziert und nur projektbezogen gefördert würden. Dabei gibt es genügend Kenntnisse über unterschiedliche Möglichkeiten, Freiwilligenagenturen hinreichend mit finanziellen Mitteln zu versorgen. So könnten wir als sogenannte „Hybride Organisationen“<sup>69</sup>, in denen haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter\_innen tätig sind, verlässliche Partnerinnen im Gemeinwesen werden.

### Einige Kostproben aus dem Seminar

Ausgehend von einer bundesweiten Studie gaben die Referentinnen Carola Schaaf-Derichs und Gergana Vasileva von der Landesfreiwilligenagentur Berlin zu Beginn des Seminars einen Überblick über die derzeitige Finanzierungslage von Freiwilligenagenturen in Deutschland. Daran anschließend stellte Silvia Starz (Organisationsberaterin, Coach und Trainerin) vom Netzwerk Gemeinnützigkeit einige Fundraising-Strategien vor. Hier einige Ausschnitte aus den Präsentationen:

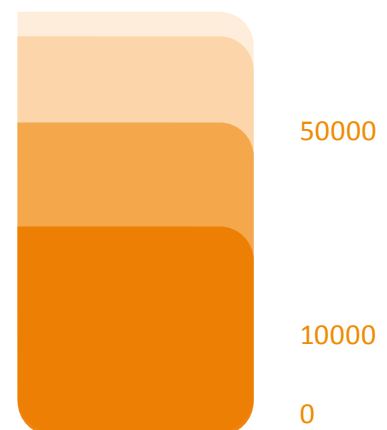
### Bestandsaufnahme: Die finanzielle Situation von Freiwilligenagenturen<sup>70</sup>

#### Höhe des Jahresbudgets

- Die Spannweite des Jahresbudgets von Freiwilligenagenturen reicht von Null bis zu einer halben Million Euro.
- Fast die Hälfte der Freiwilligenagenturen arbeitet mit einem Jahresetat von bis zu 10.000 Euro, ein weiteres Drittel verfügt über einen Etat von bis zu 50.000 Euro. Nur ca. ein Viertel der Einrichtungen kann ein Jahresbudget von über 50.000 Euro vorweisen.
- Im Durchschnitt verfügen die Einrichtungen über einen Etat in Höhe von rund 16.500 Euro.

#### Tendenz im Vergleich zu 2001

- Es gibt eine starke Zunahme an Freiwilligenagenturen, die mit einem sehr geringen Jahresbudget von bis zu 10.000 Euro arbeiten.
- Der prozentuale Anteil an Einrichtungen, die über 50.000 Euro verfügen, ist gesunken.
- Das Alter der Freiwilligenagenturen ist von großer Bedeutung.
- Großstädtische Einrichtungen verfügen häufiger über ein Jahresbudget von über 50.000 Euro als andere Freiwilligenagenturen.



<sup>69</sup> Adalbert Evers, Benjamin Ewert: Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste.

[http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-92474-8\\_4#page-2](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-92474-8_4#page-2)

<sup>70</sup> In Anlehnung an die Präsentation von Carola Schaaf-Derichs und Gergana Vasileva, basierend auf: Speck, Karsten/Bachhaus-Maul, Holger u.a.: Freiwilligenagenturen in Deutschland. [Potenziale und Herausforderungen einer vielversprechenden intermediären Organisation]. Wiesbaden 2012, S. 45-67.

### Nach Trägerschaft

- Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft verfügen in der Mehrzahl über ein geringes Budget bis zu 10.000 Euro.
- Freiwilligenagenturen in Trägerschaft von Wohlfahrtsverbänden haben ein Jahresbudget von mehr als 10.000 Euro.
- Die anderen Einrichtungen (Vereine) nehmen eine Mittellage ein.

### Unterschiedliche Finanzquellen

41 % der Freiwilligenagenturen erhalten Mittel aus kommunalen Quellen.

16 % der Freiwilligenagenturen haben andere Mittel erschlossen.

9 % der Freiwilligenagenturen erzielen Spenden.

6 % der Freiwilligenagenturen erhalten Mitgliedsbeiträge.

6 % der Freiwilligenagenturen beziehen Stiftungsmittel.

3 % der Freiwilligenagenturen erhalten Bundesmittel.

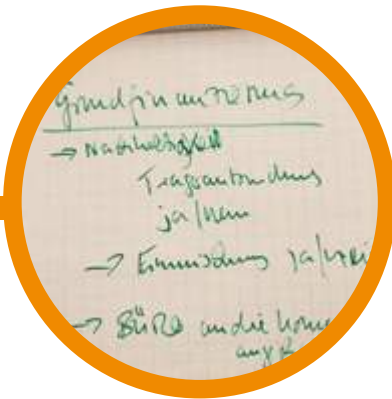
3 % der Freiwilligenagenturen erhalten EU-Mittel

2 % der Freiwilligenagenturen können auf Sponsoring zurück greifen.

2 % der Freiwilligenagenturen erhalten Mittel aus der Arbeitsförderung

1 % der Freiwilligenagenturen erhält Lottomittel.

1 % der Freiwilligenagenturen nehmen Mittel aus Dienstleistungen ein.<sup>71</sup>



<sup>71</sup> Ebd. S. 49



80% institutionelle Finanzierung

### Projektgebundene und nicht-projektgebundene Mittel

- 80 Prozent der Freiwilligenagenturen verfügen über eine institutionelle Finanzierung. Die Höhe der Finanzierung ist äußerst heterogen und führt zu sehr unterschiedlichen Basisabsicherungen. Vor allem Freiwilligenagenturen mit einem sehr geringen Budget bis 3.000 Euro erhalten eher keine institutionelle Förderung.

### Dauer der finanziellen Absicherung

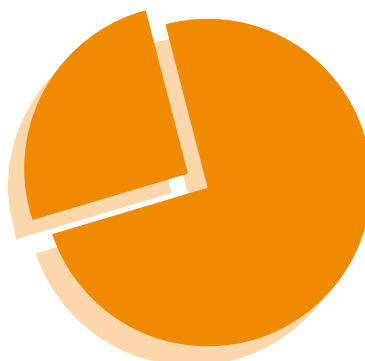
- 27 Prozent der Freiwilligenagenturen sind für einen längeren Zeitraum gesichert.
- 24 Prozent der Freiwilligenagenturen sind für zwei Jahre gesichert (2009, 2010).
- 35 Prozent der Freiwilligenagenturen sind für ein Jahr gesichert (2009)
- 14 Prozent der Freiwilligenagenturen berichten, dass sie es nicht einschätzen können<sup>72</sup>

### Fazit:

- Freiwilligenagenturen sind finanziell besonders heterogen aufgestellt. Bei 73 Prozent fehlt eine mittel- oder langfristige Finanzierungsperspektive.
- Insgesamt zeigt sich für Freiwilligenagenturen eine prekäre Finanz- und Personalausstattung. Lediglich 27 Prozent der Einrichtungen sind mit einer grundständigen Finanzierung für Informations-, Beratungs-, und Öffentlichkeitsarbeit länger als zwei Jahre abgesichert.



27% mittelfristige Finanzierung



73% keine mittelfristige Finanzierung

<sup>72</sup> Ebd. S. 55

## Fundraising-Strategien<sup>73</sup>

### Was ist Fundraising?

- Fundraising bedeutet: Mittelbeschaffung
- Fundraising lässt sich als ein Handlungskonzept für Non-Profit-Organisationen zur Akquisition von Ressourcen beschreiben.<sup>74</sup>
- Fundraising kann als zentrale Managementaufgabe gesehen werden, die in die soziale Kommunikation eingebunden ist.<sup>75</sup>

### Wo oder wie lässt sich Fundraising betreiben?

- bei privaten Haushalten
- bei der Wirtschaft, bei Unternehmen
- bei öffentlichen Haushalten
- bei Verbänden und Vereinen
- bei Stiftungen
- durch den Verkauf von Produkten, durch Dienstleistungen

### Fundraising-Strategien

- Fundraising mit Direct Mail<sup>76</sup>
- Katastrophen-Fundraising (Fundraising ausgehend von Katastrophen)
- Charismatisches Fundraising (das Fundraising ist stark an einzelne Personen gebunden)
- Aktionsorientiertes Fundraising (einzelne Aktivitäten dominieren das Fundraising)
- Missions-basiertes Fundraising (der Förderer ist ein wichtiger Bestandteil der Organisation)

### Spenden

- Eine Spende ist eine „[...] freiwillige und unentgeltliche Zuwendung in Form von Geld, geldwerten Vorteilen und Sachwerten.“<sup>77</sup>
- Als steuerlicher Begriff nach § 10b Abs.1 EStG sind Spenden Ausgaben zur Förderung mildtätiger, kirchlicher, religiöser, wissenschaftlicher und als besonders förderungswürdig anerkannter gemeinnützigen Zwecke.

### Freunde für die Organisation finden

vom Interessierten zum Förderer werden

vom Förderer zum Freund

vom Freund zum Mehrmals- und Großspender

### Erst säen, dann ernten

- 15-20 Prozent der Großspender bringen 80 Prozent der Spenden mit Direktansprache
- Der Aufwand für Erstspender beträgt 80 Prozent u. m. der Erstspende



<sup>73</sup> In Anlehnung an die Präsentation von Silvia Starz, 19.08.13.

<sup>74</sup> Silvia Starz mit Bezug auf eine Fundraisingdefinition von Dieter Schöffmann (<http://www.visavis-wirkt.de/>)

<sup>75</sup> Silvia Starz mit Bezug auf eine Fundraisingdefinition von Dr. Friedrich Haurert (<http://www.haurert.com/>)

<sup>76</sup> Fundraising mit Direct Mail ist die gezielte, auf Reaktion ausgerichtete, Ansprache einer Zielgruppe mittels Mailing-Package. Das klassische Package besteht in der Regel aus Kuvert, Anschreiben, Prospekt, sowie einem oder mehreren Response-Elementen, z.B. Zahlschein, Antwortkarte etc. . (Vgl. <http://www.online-fundraising.org/index.php?fundraising-per-direct-mail-ziele-bedeutung.html>)

<sup>77</sup> § 10 EStGB

## Spendenmotivation

- 76 Prozent spendeten spontan, wenn sie etwas stark berührte.
- 44 Prozent berichteten, sie hätten dieses Jahr aus wirtschaftlichen Gründen weniger gespendet.
- 42 Prozent gaben an, ihr Geld nur großen Hilfsorganisationen anzuvertrauen.
- 33 Prozent sagten, sie würden prinzipiell nur gegen Spendenquittung spenden.
- 24 Prozent gaben an, generell nur für Hilfsprojekte im eigenen Land zu spenden.
- 19 Prozent spendeten nur bei großen Katastrophen.
- 17 Prozent sagten, sie würden immer für die gleiche Sache spenden.

## Ohne Investition kein Ertrag

Damit Fundraising erfolgreich sein kann, benötigt es Investitionen in:

- Personal
- Ausstattung
- Struktur/Abläufe
- Kommunikation
- Beziehungsnetz

## Sponsoring

Begriffsbestimmung (Sponsoringeulaß der Finanzverwaltung): Sponsoring ist die Gewährung von Geld oder geldwerten Vorteilen durch Unternehmen zur Förderung von Personen, Gruppen und/oder Organisationen mit der regelmäßig auch eigene unternehmensbezogene Ziele verfolgt werden.<sup>78</sup>

## Unternehmenskooperation

Bei der Ansprache von Unternehmen sollte man die Interessen des Unternehmens im Blick haben:

- Kommunikation und Imagetransfer
- Personalentwicklung
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Mittler/Multiplikator/ Türöffner
- Dienstleistungen und Produkte der NPO

## Stiftungen

Bei Stiftungen sollte man folgende Aspekte im Blick haben:

- Neue, innovative Projekte + Modelle
- Keine Dauerfinanzierung, Finanzlücken
- Hilfe zur Selbsthilfe, Anschubfinanzierung
- Nachweis der Nachhaltigkeit
- Personalmittel, Regiekosten teilw. möglich
- Voraussetzung:
  - Kenntnisse über Satzung
  - Fördermöglichkeiten
  - Ausschüttungssumme
  - Kontakte zu Sachbearbeitung, Vergabegremium

## Fundraisinginstrumente in zeitlicher Dimension

- kurzfristig: zum Beispiel Briefe, Spendenaufrufe, kleine Benefiz-Veranstaltungen, Trödelmärkte
- mittelfristig: zum Beispiel Öffentl. Mittel, Sponsoring, Stiftungen, Lotterien, Geldbußen, große Benefizgalas, Freiwillige
- langfristig: zum Beispiel Erbschaften, Zustiftungen, Großspenden



<sup>78</sup> Vgl. <http://www.pinkernell.de/sponerla.htm>

## Zutaten für ein erfolgreiches Finanzierungskonzept

### Welche Fragen führen weiter?

Aus den obigen Präsentationen lassen sich u.a. folgende Fragen ableiten:

- Welche Möglichkeiten Gelder zu akquirieren fallen uns spontan ein? (zum Beispiel Wirtschaft, Unternehmen,...)
- Welche weiteren Möglichkeiten gibt es, wie können wir unseren Blick weiten?
- Welche unterschiedlichen Fundraising-Strategien kennen wir?
- Wie können wir auch diesbezüglich unseren Blick weiten?
- Was motiviert Menschen, zu spenden?
- Wie lassen sich regelmäßige private Spender\_innen für unsere Organisation gewinnen und in welchen Schritten vollzieht sich die Bindung von Spender\_innen?
- Warum könnte es für ein Unternehmen interessant sein, mit uns zu kooperieren?
- Was müssen wir bei der Kooperation mit Unternehmen noch im Blick haben?
- Was muss bei der Kooperation mit Stiftungen beachtet werden?
- Welche Möglichkeiten gibt es, Gelder kurzfristig, mittelfristig und langfristig zu akquirieren?
- Welche Rahmenbedingungen in unserer Organisation brauchen wir, um mehr Geld zu akquirieren (zum Beispiel Personal, Ausstattung etc.)

### Was tun, wenn...

#### **... der Finanzbedarf aus Sicht der Geldgeber\_innen wesentlich geringer ist als aus Sicht der Mitarbeiter\_innen einer Freiwilligenagentur?**

Oft unterschätzen Geldgeber\_innen den Aufwand, den professionelle Leistungen mit sich bringen. Sie benötigen nachvollziehbare Darstellungen und Einblicke in den Alltag der Arbeit von Freiwilligenagenturen, um diesen Aufwand und die erforderlichen Standards besser zu verstehen. Mitarbeiter\_innen und Verhandlungsführende einer Freiwilligenagentur sind gefragt, die Rahmenbedingungen des eigenen Schaffens sichtbar zu machen und die Notwendigkeit dieser Rahmenbedingungen für den Erfolg und die Wirksamkeit der eigenen Arbeit mit guten Argumenten zu begründen. Nicht zuletzt ist alle Arbeit aus dem Blickwinkel der „Kund\_innen“, also der Freiwilligen – mit ihren Wünschen und Bedürfnissen –, zu bewerten. Eine entsprechende Befragung nach ihrer Zufriedenheit und nach Verbesserungswünschen hilft auch hier weiter.

#### **... der Anspruch erhoben wird, dass sich die Mittel zu einem großen Teil aus privaten Mitteln zusammensetzen sollten?**

Dies ist vor dem Hintergrund der vielen Mitbewerber\_innen leichter gesagt als getan. Dennoch sollten Freiwilligenagenturen grundsätzlich mindestens zweigleisig fahren, um in den Genuss von Mitteln unterschiedlicher Quellen zu kommen und so unterschiedliche Arbeitsstränge zu ermöglichen. Oft hängt es an der Art der Projekte, welche Geldgeber\_innen anzusprechen sind. Auch hier gilt: ohne Recherche und Kenntnis des Marktes (von Mittelfläßen) geht es nicht.

### **...der\_die bisherige Geldgeber\_in aussteigt?**

Geldgeberschaften sind mit wenigen Ausnahmen und so schmerzlich es sein mag immer von einer bestimmten Dauer. Daher ist der Ausstieg einer\_s Geldgeber\_in ebenso zu begleiten und zu würdigen wie sein\_ ihr Einstieg. Eine Finanzierung oder Finanzpartnerschaft sollte angemessen zu ihrer Länge, ihrer Bedeutung und ihrem Umfang wertgeschätzt und der\_die Geldgeber\_in dankbar verabschiedet werden. Schließlich könnten sich später bei einer guten Erfahrung auf beiden Seiten eventuell weitere Optionen auftun. Die Philosophie einer „begrenzten Zeit“ gemeinsamer Aktivitäten ist daher die beste, sowohl für die Gewinnung, als auch für den Ausstieg und erleichtert die stete Werbung neuer Partner\_innen.

### **...die Mitarbeiter\_innen nicht diejenigen sind, die über Mittel zu entscheiden haben?**

Viele Freiwilligenagenturen haben in ihrer Trägerstruktur eine gesonderte Position für die Mittelbewirtschaftung oder das Finanzmanagement. Was auf der einen Seite als parktische Arbeitsteilung erscheinen mag, bedeutet auf der anderen Seite mehr Aufwand, sich ein realistisches Bild von „Wohl und Wehe“ der Finanzsituation herzustellen. Freiwilligenagenturen sollten daher den Träger in regelmäßigen Gesprächsrunden oder Strategiesitzungen über ihre Entwicklungen informieren als auch ihre Bedarfe, Defizite oder Informationswünsche dazu mitteilen. Es ist vermutlich nicht hilfreich, sich zu suggerieren, dass die Freiwilligenagenturen mit Geld leider oder glücklicherweise nichts zu tun hätten. Jede Entwicklung wird zu Anforderungen an neuen Wegen und Projekten u.ä. führen, die letztlich auch neue Mittel benötigen. Die oben beschriebene Problematik der meisten Freiwilligenagenturen, überhaupt ausreichend Mittel zu erhalten oder zu gewinnen, weist auf dieses Manko an Steuerungsmöglichkeiten hin. Wir gehen davon aus, dass Freiwilligenagenturen deshalb gerade Kenntnisse und Möglichkeiten zur Mittelakquise in ihr Kompetenz-Portfolio aufnehmen sollten.



## VI. Den Perspektivwechsel üben – Diversity

### Worum geht es?

Freiwilligenagenturen befinden sich an einer Schnittstelle. Sie bringen Menschen und zivilgesellschaftliche Engagementprojekte zusammen. Sie haben das Ziel, Menschen den Weg zu mehr gesellschaftlicher Partizipation und Teilhabe zu erleichtern. Auf dem Weg zu diesem Ziel ist Diversity-Kompetenz innerhalb der Agentur ein unverzichtbarer Bestandteil, will die Agentur nicht an der Pluralität der Lebenswelten in einer Stadt wie Berlin vorbei kommunizieren. Diversity-Kompetenz öffnet die Agentur für unterschiedliche Erfahrungshintergründe, Perspektiven und Bedürfnisse und sensibilisiert sie für diskriminierende Kommunikationsmuster und Organisationsstrukturen, die häufig nicht ins Bewusstsein rücken. Sie ist – wie in der Einleitung zu diesem Praxishandbuch beschrieben – ein Korrektiv, das es der Agentur immer wieder ermöglicht, zu überprüfen ob sie selbst gesteckten Zielen wie „Ansprache möglichst vieler Menschen“, „Förderung eines breiten zivilgesellschaftlichen Engagements“ wirklich näher kommt.

### Einige Kostproben aus dem Seminar

Im ersten Teil des Seminars gab der Referent André Vollrath (Social-Justice- und Diversity-Trainer) einen Input zu der Frage „Was ist Diversity“. Zur Vertiefung des Themas folgten Übungen, in denen die Teilnehmer\_innen die Möglichkeit hatten, eigene Zugehörigkeiten, damit verbundene Erfahrungshintergründe und diskriminierende Kommunikationsmuster zu reflektieren. Im zweiten Teil des Seminars stellte Mohamed Nasser, Vater einer Tochter mit Behinderung und Gründer des Vereins Huda e.V., der sich für Familien mit behinderten Kindern einsetzt, sein Engagement vor. In einer praxisorientierten Werkstatt konnten die Teilnehmenden gegen Ende des Seminars konkrete erste Schritte für die Umsetzung eines Diversity-Ansatzes in den Handlungsfeldern ihrer Freiwilligenagenturen diskutieren und erarbeiten.

### Was ist Diversity<sup>79</sup>

#### Der Begriff Diversity

Der Begriff „Diversity“ kommt aus dem Englischen und lässt sich mit „Vielfalt“ übersetzen. Diversity-Ansätze teilen die Idee, dass Menschen unterschiedlich sind und dass diese Unterschiede – genauso wie die Gemeinsamkeiten – wertvoll und aner kennenswert sind.

#### Historischer Ursprung

Diversity-Konzepte gingen aus den US-amerikanischen sozialen Bewegungen der sechziger Jahre hervor: Der Black-Power-Bewegung, die zum ersten Mal „institutionelle Diskriminierung“ – in diesem Fall der Schwarzen Bevölkerung – zum Thema machte, der feministischen Bewegung, der Schwulen- und Lesbenbewegung, der Behindertenbewegung und anderen.



<sup>79</sup> In Anlehnung an die Präsentation von André Vollrath, 23.10.13.



In der Literatur zu Diversity werden häufig zwei Entwicklungslinien unterschieden, die den Sinn von „Diversity“ unterschiedlich begründen und mit „Diversity“ auch nicht dasselbe meinen.<sup>80</sup> Die erste Entwicklungslinie geht vom historischen Ursprung aus. Dieser Entwicklungslinie zufolge ist Diversity ein Instrument zur Gewährleistung der Teilhabe aller Menschen an den ökonomischen, sozialen, kulturellen und institutionellen Ressourcen einer Gesellschaft.<sup>81</sup> Im Fokus stehen unterschiedliche Formen struktureller Diskriminierung und die damit verbundenen Machtverhältnisse, an deren Veränderung gearbeitet wird.

Die zweite Entwicklungslinie setzt später ein und meint die ebenfalls aus den USA kommende Unternehmensstrategie des „Diversity Management“. Vielfalt – gedacht als die Vielfalt der Mitarbeiter\_innen eines Unternehmens – wird damit begründet, dass sie einen Standortvorteil darstellt.<sup>82</sup> Dieser stellt sich zum Beispiel ein, wenn personelle Vielfalt und ein verbreitertes Kompetenzspektrum im Unternehmen dazu führen, dass auf einem globalen Markt neue Kundengruppen, neue Absatzmärkte oder neue Geschäftspartner\_innen gewonnen werden können.<sup>83</sup> Verschiedenheit wird im „Diversity Management“ weiter gefasst: Neben Unterschieden, die mit struktureller Diskriminierung einhergehen können, geraten auch Unterschiede in den Blick, welche die Organisation betreffen wie zum Beispiel die Beschäftigungsdauer oder das Arbeitsfeld.<sup>84</sup>

Vom Standpunkt politischer Diversityansätze wird „Diversity Management“ häufig kritisiert, da ökonomische Prioritätensetzungen in einer globalisierten Wirtschaft, so wie sie aktuell eingerichtet ist, häufig im Widerspruch zu mehr gerechter Teilhabe und Anerkennung für alle stehen.<sup>85</sup>

### Strukturelle Diskriminierung

Menschen sind in vielerlei Hinsicht unterschiedlich, doch nicht alle Unterschiede gehen mit einem Ausschluss von gesellschaftlicher Teilhabe, Anerkennung und einem eingeschränkten Zugang zu Ressourcen einher. Das seit 2006 bestehende Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz unterscheidet sechs so genannte „Diversity-Dimensionen“<sup>86</sup>, die von Diskriminierung in diesem Sinne begleitet sein können: ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Identität.<sup>87</sup> Strukturelle Diskriminierung besteht dem „Ansatz des Politisierten Diversity“<sup>88</sup> von Leah Carola Czollek, Heike Weinbach und Gudrun Perko zu Folge in der Verschränkung von drei unterschiedlichen Ebenen: der kulturellen Ebene, der institutionellen Ebene und der individuellen Ebene.<sup>89</sup>

Die kulturelle Ebene betrifft Ausschlüsse und Abwertungen in kulturellen Produkten wie Bildern, Büchern, Filmen etc.

*Beispiel: Menschen mit Behinderung sind sehr selten Teil der Normalität in Filmen. Kommen sie vor, dann meistens nur, wenn ihre Behinderung explizit Thema ist.*



<sup>80</sup> Siehe zum Beispiel: Czollek, Leah Carola/Perko, Gudrun/Weinbach, Heike: Praxishandbuch Social Justice und Diversity. Theorien, Training, Methoden, Übungen. Weinheim und Basel 2012, S. 41.

<sup>81</sup> Vgl. ebd., S. 11.

<sup>82</sup> Vgl. <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html>

<sup>83</sup> Vgl. ebd.

<sup>84</sup> Vgl. Kubisch, Sonja: Wenn Unterschiede keinen Unterschied machen dürfen – eine kritische Betrachtung von „Managing Diversity“. [http://www.ash-berlin.eu/fileadmin/user\\_upload/pdfs/Profil/Frauenbüro/Quer/Wenn\\_Unterschiede\\_keinen\\_Unterschied\\_machen\\_dürfen\\_-\\_Eine\\_kritische\\_Betrachtung\\_von\\_Managing\\_Diversity.pdf](http://www.ash-berlin.eu/fileadmin/user_upload/pdfs/Profil/Frauenbüro/Quer/Wenn_Unterschiede_keinen_Unterschied_machen_dürfen_-_Eine_kritische_Betrachtung_von_Managing_Diversity.pdf)

<sup>85</sup> Vgl. ebd.

<sup>86</sup> [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Diversity/Diversity\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Diversity/Diversity_node.html)

<sup>87</sup> Im Konzept des „politisierten Diversity“ von Leah Carola Czollek, Heike Weinbach und Gudrun Perko werden diese Merkmale noch ergänzt durch andere Formen struktureller Diskriminierung wie zum Beispiel Diskriminierung aufgrund von sozialer Herkunft (Vgl. Czollek/Perko/Weinbach, S.132).

<sup>88</sup> Ebd. S.40.

<sup>89</sup> Vgl. ebd., S. 67f.

Die institutionelle Ebene bezieht sich auf Ausschlüsse und Abwertungen, die von Institutionen ausgehen.

*Beispiel: Institutionen, die so eingerichtet sind, dass zum Beispiel Menschen im Rollstuhl diese nicht betreten können.<sup>90</sup>*

Mit der individuellen Ebene sind ausschließende und/oder abwertende Handlungen im Alltag gemeint.

*Beispiel: Abwertende Blicke, Gesten, Wörter im persönlichen Kontakt.*

Das Zusammenwirken und die wechselseitige Beeinflussung dieser drei Ebenen ergibt eine Regelmäßigkeit und Systematik des Ausschlusses und/oder der Abwertung: strukturelle Diskriminierung.

### **Diskriminierung verschränkt denken**

Menschen können abhängig von ihren Gruppenzugehörigkeiten vieles sein: auf mehreren Ebenen diskriminiert, auf mehreren Ebenen privilegiert, privilegiert und diskriminiert. Das so genannte Konzept der „Intersektionalität“<sup>91</sup> von Kimberlé Crenshaw wurzelt im Schwarzen Feminismus der USA und artikuliert die Erfahrung Schwarzer Frauen, beim Thema Diskriminierung häufig zwischen den Stühlen zu sitzen. So war das Antidiskriminierungsrecht, das sich, ausgehend von den Protesten sozialer Bewegungen der sechziger Jahre, in den USA etabliert hatte auf einzelne Diskriminierungsformen wie Sexismus oder Rassismus ausgerichtet, sah aber keine Verbindungslinien zwischen ihnen vor. Es ignorierte damit die Erfahrung Schwarzer Frauen, sowohl von Rassismus als auch von Sexismus betroffen zu sein. Immer wieder gab es deshalb Fälle, in denen kein ausreichender Rechtsschutz für Schwarze Frauen bestand. Schwarze Wissenschaftlerinnen – und vor ihnen schon Schwarze Aktivistinnen – leisteten deshalb einen zentralen Beitrag, Diskriminierungen und die damit verbundenen Machtverhältnisse als verschränkt zu denken und für eine Erweiterung des Verständnisses von struktureller Diskriminierung zu streiten.



<sup>90</sup> Siehe auch: Gehlhaar, Laura: Barrieren im Freiwilligenmanagement abbauen. In: Freiwilligenmagazin. Vielfalt in der engagierten Stadtgesellschaft. <http://www.freiwilligen-magazin.info/barrieren-im-freiwilligenmanagement-abbauen/>

<sup>91</sup> Der englische Originalbegriff lautet „Intersectionality“ ([http://www.americanbar.org/content/dam/aba/publishing/perspectives\\_magazine/women\\_perspectives\\_Spring2004CrenshawPSP.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/publishing/perspectives_magazine/women_perspectives_Spring2004CrenshawPSP.authcheckdam.pdf))

Was mit der Verschränkung von unterschiedlichen Formen von Diskriminierung noch gemeint sein kann, zeigte der Nachmittag, der mit einer Präsentation von Mohamed Nasser begann. Der Neuköllner Vater Mohamed Nasser ist der Gründer des Vereins Huda e.V. Der Verein trägt den Namen seiner Tochter Huda, die mit einer schweren Behinderung auf die Welt kam. Gleichzeitig bedeutet der Name: Hürden überwinden durch Austausch. Der Verein unterstützt Familien mit Kindern mit Behinderung, organisiert interreligiöse Dialoge zu den Themen „Behinderung“ und „psychische Krankheiten“ und berät Organisationen in Hinsicht auf interkulturelle Öffnung.

### **Das Schweigen brechen – Behinderung und psychische Krankheiten**

Mohamed Nasser gründete seinen Verein, nachdem sein drittes Kind Huda mit schweren Behinderungen auf die Welt kam. In seinem Umfeld, in der eigenen Familie, in der arabischen Community machte er die Erfahrung, dass über das Thema Behinderung nicht gesprochen wurde. Schließlich beschloss er, eine interkulturelle Vätergruppe zu gründen – für Väter mit und ohne Kinder mit Behinderung (bestehende Angebote richteten sich in der Regel an Frauen). Seit 2011 ist Huda e.V. ein eingetragener Verein, der mehrsprachige Beratungen, Gesprächskreise und Freizeitaktivitäten anbietet. All diese Aktivitäten haben – genau wie die interreligiösen Dialoge in Kirchen und Moscheen – das Ziel, mehr Akzeptanz für die Themen „Behinderung“ und „psychische Krankheiten“ zu schaffen und/oder überhaupt darüber offen zu diskutieren. Nicht selten wurde Mohamed Nasser mit Aussagen konfrontiert, die „Behinderung“ als eine Art Besessenheit und Strafe für eigene Sünden interpretierten. Auch im Christentum gab es lange das Verständnis von „Behinderung“ als Besessenheit. Die Selbsthilfe- und Behindertenbewegungen hat hier, so Mohamed Nasser, einiges bewegt. Mohamed Nasser will den Menschen die Angst vor dem Thema nehmen und auch deutsche Familien haben häufig Probleme, sich zu öffnen und Hilfe anzunehmen.

### **Wir alle müssen dazu lernen**

Huda e.V. ist nicht nur ein Ort, wo sich Menschen engagieren, deren Kinder eine Behinderung haben. Auch Väter, bei denen das nicht der Fall ist, unterstützen die Arbeit, wobei sie nicht nur helfen, sondern viel für sich selbst lernen. Mohamed Nasser betonte die Wichtigkeit von gesellschaftlichen Veränderungen, die mit einschließt, dass alle sich öffnen. Das erfordert gerade auch von den Nicht-direkt-Betroffenen Lernprozesse und einen Perspektivwechsel.

### **Auf Augenhöhe – interkulturelle Öffnung von sozialen Organisationen**

Mohamed Nasser hat häufig die Erfahrung gemacht, als muslimischer Mann mit negativen Zuschreibungen konfrontiert zu sein. Es wundert ihn nicht, wenn deutsche soziale Organisationen keinen Zugang finden zu muslimischen Migrant\_innen, wenn sie diesen bevormundend begegnen und immer wieder signalisieren: Ihr gehört nicht wirklich dazu. Die Erfahrung solcher Ausschlüsse und rassistischen Zuschreibungen ist eine alltägliche. Deshalb fordert Huda e.V. auch eine interkulturelle Öffnung von sozialen und pflegerischen Diensten und der Selbsthilfe.

Im Verein selbst engagieren sich Väter mit unterschiedlichen kulturellen Herkunftten und unterschiedlichen Sprachkompetenzen, was den Verein öffnet für eine größere Vielfalt von Interessierten. Ein anderes Erfolgsrezept, Menschen für die Arbeit des Vereins zu interessieren, ist eine wertschätzende, persönliche und stete Ansprache und Kommunikation. Sie ist die Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen.



<sup>92</sup> In Anlehnung an das Interview von Elisabeth Gregull mit Mohamed Nasser im Freiwilligenmagazin: <http://www.freiwilligen-magazin.info/ich-werde-solange-rumstochern-bis-die-menschen-die-ohern-aufmachen/>

*Diversitystrategien für die eigene Agentur (Gruppenarbeit)***Reflexionsfragen:**

1. Was könnte eine systematische Diversity-Strategie für dieses Handlungsfeld bedeuten?
2. Was könnten wir innerhalb eines Jahres umsetzen oder angehen?
3. Welche Unterstützung bräuchten wir dafür?

Gruppenarbeit zum Thema „Öffentlichkeitsarbeit und Diversity in Freiwilligenagenturen“

**AG 1: Allgemeine Überlegungen**

- Vielfalt der Einsatzfelder vergrößern, bewußt anstreben
- auch persönliche Ansprache „jenseits von Flyern“ bewußt pflegen, Gespräche suchen
- kleine Veranstaltungen, Infotisch, Straßenfest, Schulen als Multiplikations-Möglichkeit nutzen
- Die Motive von Freiwilligen unter dem Gedanken ihrer gesellschaftlichen Vielfalt und ihrer individuellen Besonderheiten erkunden
- Bildsprache auf Fotos – Menschen mit unterschiedlichen Zugehörigkeiten als aktiven Teil der Normalität sichtbar werden lassen, Emotionen ansprechen
- Freiwilligenagentur bekannter machen bei Menschen und Organisationen (Firmen)
- Menschen finden, die im Kontext gesellschaftlicher Vielfalt erfahren sind und dort besonders gerne helfen
- Selbstreflexion / Sensibilität für diskriminierende Kommunikationsmuster und Strukturen der eigenen Agentur entwickeln, sich im Team dazu austauschen

**AG 2: Aspekt „ethnische Herkunft“**

- Menschen, die neu zugewandert sind, ansprechen – persönliche Ansprache wichtig
- Printmedien / Flyer in Deutsch und Englisch
- Infoveranstaltungen (Musik, Film)
- Videos über aktive Freiwillige mit Zuwanderungsgeschichte / Freiwilligenagentur
- Freiwilligenmagazin
- Anknüpfen an Engagementerfahrungen
- Beratung in verschiedenen Sprachen anbieten

**AG 3: „ethnische Herkunft“ und andere Aspekte**

- Pat\_innen für (potentielle) Ehrenamtliche als Einstiegshilfen für Freiwillige /
- Einsatzfelder/ eventuell für Organisationen
- Atmosphäre
- Willkommenskultur (Sprachen als Willkommenssignal)
- Leitbild mit einfacher Sprache
- Botschaft: es geht nicht um Defizite, sondern um Fähigkeiten
- Fotos, die Menschen mit diversen Zugehörigkeiten zeigen
- weniger Text, mehr Hingucker
- Portraits von Engagierten und O-Töne
- „Beteiligung“ statt „Engagement“ = deutsche Sprache, beispielhaft
- Workshops, Infoveranstaltungen mit Expert\_innen of Color/ mit Zuwanderungsgeschichte
- Beauftragte in den Organisationen



## Zitierte Medien

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Diversity. [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Diversity/Diversity\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/Diversity/Diversity_node.html), letzter Zugriff: 27.01.15.
- bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V.: Über uns. <http://www.bagfa.de/ueber-uns.html>, letzter Zugriff: 25.01.15.
- bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V.: Freiwilligenagenturen. <http://www.bagfa.de/freiwilligen-agenturen.html>, letzter Zugriff: 25.01.15.
- bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (2011): Wege zum Aufbau einer Freiwilligenagentur. Ein Leitfaden für die Praxis. [http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Aufbau\\_FWA/bagfa\\_Leitfaden\\_Aufbau\\_K3\\_Doppelseiten.pdf](http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Aufbau_FWA/bagfa_Leitfaden_Aufbau_K3_Doppelseiten.pdf), letzter Zugriff: 25.01.15.
- Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (Hamburg): Was können Freiwilligenagenturen besser machen? <http://www.hamburg.de/engagement/4094520/2013-09-24-projektpraesentation-freiwilligenagenturen/>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Benbrahim, Karima (Hg.): Diversität bewusst wahrnehmen und mitdenken, aber wie? Reader für Multiplikator\_innen in der Jugend- und Bildungsarbeit. Düsseldorf 2012.
- BMF(1998): Sponsoringerlass zur ertragsteuerrechtlichen Behandlung des Sponsoring. <http://www.pinkernell.de/sponerla.htm>, letzter Zugriff: 27.01.15
- Charta der Vielfalt: Diversity Management. <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Czollek, Leah Carola/Perko, Gudrun/Weinbach, Heike: Praxishandbuch Social Justice und Diversity. Theorien, Training, Methoden, Übungen. Weinheim und Basel 2012.
- Eine Welt der Vielfalt Berlin e.V. <http://www.ewdv-berlin.de/>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Erler, Gisela (2013): „Viel Habermas macht weniger Schweiz nötig“. In: Experiment Bürgerbeteiligung. Das Beispiel Baden-Württemberg. Ein Dossier von Elisabeth Kiderlen und Helga Metzner. [http://www.boell.de/sites/default/files/SchriftenreiheDemokratieBd32-ExperimentBuergerbeteiligung\\_V01\\_kommentierbar.pdf](http://www.boell.de/sites/default/files/SchriftenreiheDemokratieBd32-ExperimentBuergerbeteiligung_V01_kommentierbar.pdf), letzter Zugriff: 27.01.15.
- Evers, Adalbert/Ewert, Benjamin: Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-92474-8\\_4#page-2](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-92474-8_4#page-2), letzter Zugriff: 27.01.15.
- Fink, Ulf: Die neue Kultur des Helfens. Nicht Abbau, sondern Umbau des Sozialstaats. München; Zürich 1990.
- freinet-online, Datenbank für den sozialen Bereich. <http://www.freinet-online.de/hp/freinet/page/342/willkommen>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Fundraising und Sozialmarketing: Fundraising per Direct Mail – Ziele/Bedeutung. <http://www.online-fundraising.org/index.php?fundraising-per-direct-mail-ziele-bedeutung.html>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Gregull, Elisabeth mit einem Beitrag über Mohammed Nasser und den Verein Huda e.V. (2013): „Ich werde solange rumstochern bis die Menschen die Ohren aufmachen“. In: Freiwilligenmagazin. Vielfalt in der engagierten Stadtgesellschaft. <http://www.freiwilligen-magazin.info/ich-werde-solange-rumstochern-bis-die-menschen-die-ohern-aufmachen/>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Kemnitzer, Tobias: Ich mache das freiwillig, aber nicht umsonst! Wie Freiwilligenagenturen gute Rahmenbedingungen im Engagement schaffen. In: Engagement-macht-stark Nr.1 (2013), S. 46 – 49.
- Kemper, Andreas/Weinbach, Heike: Klassismus. Eine Einführung. Münster 2009.
- Landesstelle für Gleichbehandlung – gegen Diskriminierung: Berlin – Stadt der Vielfalt. <http://www.berlin.de/lb/ads/diversity/stadt-der-vielfalt/berlin-vielfalt.php>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Leidmedien.de, über Menschen mit Behinderung berichten. <http://leidmedien.de>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Leidmedien.de, über Menschen mit Behinderung berichten: Begriffe über Behinderung von A bis Z <http://leidmedien.de/journalistische-tipps/begriffe-von-a-bis-z/>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Schaaf-Derichs, Carola: Agentur für Sinnstiftung in der Großstadt: der „Treffpunkt Hilfsbereitschaft“ in Berlin. In: Bürgerengagement: Seniorengenossenschaften, Bürgerbüros und Gemeinschaftsinitiativen. Hg. von Konrad Hummel. Freiburg im Breisgau 1995, S. 250-260.
- Schaaf-Derichs, Carola: Treffpunkt Hilfsbereitschaft, Berlin. In: Solidarität inszenieren...Freiwilligen-Agenturen in der Praxis. Dokumentation einer Tagung. Hg. von Stiftung Mitarbeit/Treffpunkt Hilfsbereitschaft Berlin/Freiwilligen-Agentur Bremen/Zentrum für Freiwilligenarbeit Dortmund. Bonn 1997, S.49-56.
- Schaaf-Derichs, Carola: Typologie einer neuen sozialen Organisation: Die Freiwilligenagenturen. In: Freiwillige Tätigkeit und gesellschaftliche Beteiligung. Hg. vom Jugendring Dortmund. Münster 1998, S. 62-69.
- Sippel, Hanns-Jörg (2014): Stiftung Mitarbeit: Bürgerbeteiligung und Demokratieentwicklung. [http://www.fjnsb.org/sites/default/files/downloads/FJSB\\_2014-2\\_sippel.pdf](http://www.fjnsb.org/sites/default/files/downloads/FJSB_2014-2_sippel.pdf), letzter Zugriff: 27.01.15.
- Speck, Karsten/Bachhaus-Maul, Holger u.a.: Freiwilligenagenturen in Deutschland. [Potenziale und Herausforderungen einer vielversprechenden intermediären Organisation]. Wiesbaden 2012.
- Sternenfischer, Freiwilligenzentrum Treptow-Köpenick: Leitbild. [www.sternenfischer.org/wir-ueber-uns/leitbild](http://www.sternenfischer.org/wir-ueber-uns/leitbild), letzter Zugriff: 27.01.15.
- Tatendrang, Freiwilligen-Agentur München: Historie. <http://www.tatendrang.de/tatendrang/historie/>, letzter Zugriff: 25.01.15.
- TransInterQueer e.V.: Basiswissen. [http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/TrIQ\\_Basiswissen.pdf](http://www.transinterqueer.org/download/Publikationen/TrIQ_Basiswissen.pdf), letzter Zugriff: 27.01.15.

## Angeführte Medien

- American Bar Association, Center for Racial & Ethnic Diversity: Intersectionality. The Double Bind of Race and Gender. [http://www.americanbar.org/content/dam/aba/publishing/perspectives\\_magazine/women\\_perspectives\\_Spring-2004CrenshawPSP.authcheckdam.pdf](http://www.americanbar.org/content/dam/aba/publishing/perspectives_magazine/women_perspectives_Spring-2004CrenshawPSP.authcheckdam.pdf), letzter Zugriff: 27.01.15.
- bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (2011): Unterwegs! – Anregungen zur interkulturellen Öffnung von Freiwilligenagenturen. Ein Leitfaden für die Praxis. [http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Aktuelles/bagfa\\_Leitfaden\\_Unterwegs\\_WEB\\_\\_2\\_\\_01.pdf](http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Aktuelles/bagfa_Leitfaden_Unterwegs_WEB__2__01.pdf), letzter Zugriff: 28.01.15.
- bagfa Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. (2011): Qualitätsleitfaden. Interkulturelle Öffnung als Querschnittsthema für Freiwilligenagenturen. [http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Publikationen/12\\_01\\_12\\_Qualitaetsleitfaden\\_Interkulturelle\\_Oeffnung.pdf](http://www.bagfa.de/fileadmin/Materialien/Publikationen/12_01_12_Qualitaetsleitfaden_Interkulturelle_Oeffnung.pdf), letzter Zugriff: 27.01.15.
- Combahee River Collective (1977): The Combahee River Collective Statement. <http://circuitous.org/scraps/combahee.html>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Freiwilligenmagazin. Vielfalt in der engagierten Stadtgesellschaft. <http://www.freiwilligen-magazin.info/>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Gehlhaar, Laura: Barrieren im Freiwilligenmanagement abbauen. In: Freiwilligenmagazin. Vielfalt in der engagierten Stadtgesellschaft. <http://www.freiwilligen-magazin.info/barrieren-im-freiwilligenmanagement-abbauen/>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- GuteTat.de: Ehrenamtsmanager. [www.ehrenamtsmanager.gute-tat.de](http://www.ehrenamtsmanager.gute-tat.de), letzter Zugriff: 27.01.15.
- Haunert, Dr. Friedrich: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten. <http://www.haunert.com/>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- International Association for Volunteer Effort: Universal Declaration on Volunteering. <http://iave.org/content/universal-declaration-volunteering>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Kiesel, Timo/Philipp, Carolin: white charity. <https://www.youtube.com/watch?v=kUSMh8kV-xw>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Kubisch, Sonja: Wenn Unterschiede keinen Unterschied machen dürfen – eine kritische Betrachtung von „Managing Diversity“. [http://www.ash-berlin.eu/fileadmin/user\\_upload/pdfs/Profil/Frauenbüro/Quer/Wenn\\_Unterschiede\\_keinen\\_Unterschied\\_machen\\_dürfen\\_-\\_Eine\\_kritische\\_Betrachtung\\_von\\_Managing\\_Diversity.pdf](http://www.ash-berlin.eu/fileadmin/user_upload/pdfs/Profil/Frauenbüro/Quer/Wenn_Unterschiede_keinen_Unterschied_machen_dürfen_-_Eine_kritische_Betrachtung_von_Managing_Diversity.pdf), letzter Zugriff: 27.01.15.
- Leidmedien.de, über Menschen mit Behinderung berichten: Opfer – Klischee&Alternative. <http://leidmedien.de/journalistische-tipps/hilflose-opfer-und-sorgenkinder/>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Neue Deutsche Medienmacher: Glossar der Neuen deutschen Medienmacher. Formulierungshilfen für die Einwanderungsgesellschaft. [http://www.neuemedienmacher.de/wp-content/uploads/2014/11/Glossar\\_04\\_NOV\\_2014.pdf](http://www.neuemedienmacher.de/wp-content/uploads/2014/11/Glossar_04_NOV_2014.pdf), letzter Zugriff: 27.01.15.
- Oguntoye, Katharina; Ayim/Opitz, May; Schultz, Dagmar (Hg.): Farbe bekennen: Afro-deutsche Frauen auf den Spuren ihrer Geschichte. Berlin 1986.
- Schaaf-Derichs, Carola: Typographie einer neuen sozialen Organisation. In: Solidarität inszenieren... Freiwilligen-Agenturen in der Praxis. Dokumentation einer Tagung. Hg. von Stiftung Mitarbeit/Treffpunkt Hilfsbereitschaft Berlin/Freiwilligen-Agentur Bremen/Zentrum für Freiwilligenarbeit Dortmund. Bonn 1997, S.39-47.
- Schöffmann, Dieter: vis a vis. Beratung-Konzepte-Projekte. <http://www.visavis-wirkt.de/>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Sow, Noah: Deutschland Schwarz Weiß. Der alltägliche Rassismus. München 2008.
- Vollrath, André im Interview mit Katharina Oguntoye (2014): „Joliba heißt großer Fluß“. In: Freiwilligenmagazin. Vielfalt in der engagierten Stadtgesellschaft. <http://www.freiwilligen-magazin.info/joliba-heisst-grosser-fluss/>, letzter Zugriff: 27.01.15.
- Zimmer, Annette (2012): Die verschiedenen Dimensionen der Zivilgesellschaft. <http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138713/dimensionen>, letzter Zugriff: 27.01.15.

**Weitere Literatur zum Thema dieses Handbuchs finden Sie auch unter:**

<http://www.freiwillige-managen.de/handbibliothek/>



## Impressum

*Herausgeber:*  
Landesfreiwilligenagentur Berlin e.V.  
(ehemals Die Hilfsbereitschaft e.V.)

**Landes  
freiwilligen  
agentur  
Berlin e.V.**



Schumannstraße 3  
10117 Berlin

V.i.S.d.P.: C. Schaaf-Derichs

*Text: Carola Schaaf-Derichs (S. 3 bis 13), André Vollrath (S. 14 bis 60)*

*Redaktion: André Vollrath, Carola Schaaf-Derichs  
Fotos: Elisabeth Gregull, Jo Rodejohann, Gregor Baumann, Bettina Hahn  
Layout: Marcus Mazzoni, [www.dezign.it](http://www.dezign.it)*

Veranstalter

**Landes  
freiwilligen  
agentur  
Berlin e.V.**



In Kooperation mit der

**LAGFA**

Landesarbeitsgemeinschaft  
der Freiwilligenagenturen Berlin

Gefördert von der

**STIFTUNG**  
DEUTSCHE KLASSENLOTTERIE BERLIN